



Виталий Ершов

ЗА КУЛИСАМИ СТРОЙКИ

Люди. Боли. Set!



Виталий Владимирович Ершов
За кулисами стройки.
Люди. Боли. Setl
Серия «Бизнес-психология (Питер)»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73231968

*За кулисами стройки. Люди. Боли. Setl. / Виталий Ершов: Питер;
Санкт-Петербург; 2025
ISBN 978-5-4461-4380-1*

Аннотация

Книга Виталия Ершова, руководителя с 25-летним профессиональным стажем, посвящена ежедневным задачам строительной отрасли. Автор поможет всем причастным, от рабочих и прораба до руководящих инженеров, строить высококласное современное жилье в соответствии с нормами и стандартами, с применением современных разработок и технологий.

Основной акцент сделан на кадровой политике, уделено особое внимание опыту компании Setl Group, который заключается в постоянном обучении сотрудников и поддержании квалификации на высоком уровне.

Издание адресовано специалистам строительной отрасли, в том числе девелоперам и подрядчикам, желающим расти

профессионально. А также будет полезно студентам инженерно-строительных вузов.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Рецензия на книгу Виталия Владимировича Ершова «За кулисами стройки. Люди. Боли. Setl»	8
Практическая значимость книги	9
Глубина анализа отраслевых проблем	10
Структура и подача материала	11
Практическое применение и целевая аудитория	12
Заключение	13
Об авторе	14
О Setl Group	18
Мы все больны	19
Глава 1	24
Дирекция по строительству Setl Group	25
Руководитель дирекции	25
Заместитель руководителя дирекции	26
Заместитель руководителя дирекции элитных и точечных объектов	27
Руководитель проекта	28
Ведущий инженер по строительству	28
Инженер по строительству	29
Дирекция Генподряда Setl Group	30
Руководитель дирекции	30

Заместитель руководителя дирекции	30
Главный инженер	30
Начальник строительства	31
Начальник стройки	31
Инженер генподрядчика	31
Инженер производственно-технического отдела (ПТО)	32
Ключник	32
Дирекция по качеству Setl Group	34
Генподрядчик (внешний)	35
Подрядчик	38
Глава 2	39
Вместо увертюры	40
Образование и развитие	43
Принципы компетенций прораба	49
Функции в процессе	64
Закон и порядок	74
Проектная, рабочая документация	74
Должностная инструкция	75
Строительные нормы и правила	75
Регламенты заказчика по видам работ	77
Технологическая последовательность: ТП зима – лето, ТП кровли, ТП подвала	78
Акт приема-передачи фронта работ, акт освидетельствования скрытых работ (АОСР), акт освидетельствования	78

ответственных конструкций (АООК), Акт эталонной работы с операционным описанием	
ППР (технологические карты)	79
График производства работ по захваткам	80
Регламент получения пропусков для рабочих	80
Конец ознакомительного фрагмента.	81

Виталий Ершов
За кулисами стройки.
Люди. Боли. Set1



© ООО Издательство «Питер», 2025

© Серия «Бизнес-психология», 2025

© Виталий Ершов, 2025

Рецензия на книгу Виталия Владимировича Ершова «За кулисами стройки. Люди. Боли. Set1»

Книга Виталия Ершова представляет собой серьезный труд, посвященный актуальным вопросам управления строительными проектами в условиях современной российской действительности. Здесь не просто описывается реальный опыт управления строительством, но и предлагается авторский взгляд на проблемы отрасли, подкрепленный многолетней практикой и экспертизой автора.

Издание представляет интерес как для практиков отрасли, так и с позиции управленческой науки. Виталий Ершов, обладая выдающимся опытом работы в одной из крупнейших инвестиционно-строительных компаний России, предлагает не просто субъективное мнение, а системный анализ проблем отрасли, основанный на реальных кейсах, фактических данных и критическом осмыслении практики.

Практическая значимость книги

Современное управление строительными проектами требует сочетания стратегического мышления, глубокой технической компетентности и владения методами операционного менеджмента. Книга затрагивает все эти аспекты, представляя стройную концепцию управления строительными процессами. В отличие от многих академических работ автор делает упор на реальные практические ситуации, что особенно ценно для управленцев, инженеров и студентов строительных (и не только) специальностей.

Особый интерес представляют разделы, посвященные роли прораба как ключевого звена строительного процесса. Автор убедительно показывает, что именно эта позиция является «дирижером строительного оркестра», задающим темп и качество выполнения работ. Рассмотрение профессии прораба через метафору дирижера позволяет глубже осознать важность системного подхода к управлению строительством.

Глубина анализа отраслевых проблем

Виталий Ершов не просто констатирует существующие проблемы, но и предлагает пути их решения. В книге подробно рассматриваются такие вопросы, как:

- дефицит квалифицированных кадров и пути их подготовки;
- проблемы взаимодействия заказчиков, подрядчиков и технического надзора;
- влияние современных технологий и цифровизации на строительную отрасль;
- этика и стандарты работы в строительстве.

Автор не боится поднимать острые вопросы, связанные с неэффективностью управления ресурсами, бюрократическими препятствиями и некомпетентностью отдельных специалистов. Книга может служить своего рода «инъекцией профессионализма» для отрасли, формируя новую культуру управления строительными проектами.

Структура и подача материала

Текст написан живым, образным языком, что делает его доступным не только специалистам, но и широкой аудитории, интересующейся строительством и вопросами эффективного управления. В отличие от порой сухих академических исследований автор использует личные истории, метафоры и реальные кейсы, что делает книгу динамичной и увлекательной.

Отдельно стоит отметить логическую структуру: от постановки проблем и исторического контекста до конкретных инструментов и методик управления. Такой подход делает книгу не просто интересной, но и полезной для обучения и практического применения.

Практическое применение и целевая аудитория

Книга Виталия Ершова может представлять интерес для разных групп читателей:

- **руководителей строительных компаний** – как руководство по повышению эффективности управления проектами;
- **прорабов и инженеров** – как инструмент для профессионального роста и развития управленческих компетенций;
- **академического сообщества** – как источник актуального практического материала для курсов по строительному менеджменту;
- **студентов строительных, экономических и управленческих специальностей** – как путеводитель в мире реального строительства и практического опыта управления.

Заключение

Книга Виталия Владимировича Ершова «За кулисами стройки. Люди. Боли. Set1» – это не просто личный опыт топ-менеджера в строительной отрасли, а полноценный труд, способный во многом изменить взгляд на управление строительством. Она сочетает в себе серьезный профессиональный опыт и практическую полезность, «приправленные» эмоциональной вовлеченностью автора.

Считаю, что эта книга может стать своего рода настольным пособием для всех, кто имеет отношение к управлению строительными проектами, – от студентов до генеральных директоров компаний из сферы строительства. Практическая ценность, системность изложения и яркий авторский стиль подачи делают ее интересным и увлекательным трудом для прочтения и изучения.

Директор института ЭУКСН НИУ МГСУ А.К. Орлов

Об авторе

Виталий Владимирович Ершов

Целеустремленный руководитель с более чем 25-летним профессиональным стажем в строительстве. Удостоен награды Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ «Почетный строитель России», а также других наград за заслуги в сфере строительства, победитель в номинации «Менеджер года» в рамках профессионального конкурса «Строитель года – 2024». В 2025 году удостоен звания «Заслуженный строитель Российской Федерации».

Директор по строительству холдинга Setl Group.



Фото предоставлено автором

Получив высшее образование по специальности «Промышленное и гражданское строительство», начал свой профессиональный путь с должности прораба. На сегодняшний день является человеком, за плечами которого масштабные строительные проекты и стандарты отрасли.

Одна из приоритетных задач Виталия Ершова – создание системы практического образования, передачи информации и своих знаний, по которой могли бы воспитываться грамотные специалисты в управлении строительством.

«Моя любимая фраза: “Не каждому дано так щедро

жить, / На память людям города дарить”¹. Это про нашу компанию и наши результаты, которых мы достигаем огромным дружным коллективом».

Любить.

Верить.

Хотеть.

Принимать решения.

Действовать!

Книга не состоялась бы без помощи и содействия таких людей, как:

- Л. Г. Жавнерова;
- Н. С. Криштоп;
- В. И. Волобуев;
- Д. Ю. Волобуев;
- М. В. Шубарев;
- Я. Л. Изак;
- И. А. Еременко;
- И. С. Влащенко;
- М. В. Кинешемцев;
- В. В. Цветков;
- А. П. Пивкин;
- А. В. Федотов;
- И. А. Какунин;
- А. Н. Макаров;

¹ Интерпретация строчек из стихотворения Евгения Павловича Кувайцева.

- Е. Н. Пимкина;
- А. С. Долженков;
- К. С. Храмцова;
- И. И. Мишин;
- С. А. Коляда;
- В. В. Шипунов;
- А. Ю. Танкаян;
- И. И. Голубев;
- И. С. Мельник;
- А. Ю. Новиков;
- Д. А. Лебедь.

Сердечное им спасибо!

O Setl Group

Холдинг Setl Group ведет свою историю с 1994 года.

В год своего 30-летнего юбилея – 2024-й – является одним из лидеров строительной отрасли России (топ-3) и Санкт-Петербурга.

На счету компании успешно реализованные проекты строительства в Санкт-Петербурге, Ленинградской и Калининградской областях. Ежегодно компания с гордостью пополняет свою копилку новыми жилыми домами, школами и детскими садами, строит дороги, создает парки, скверы, площади, набережные и общественные пространства.

Холдинг со своей командой преобразует город, разрабатывая впечатляющую актуальную архитектуру, благоустраивая территории, восстанавливая памятники культурного наследия.

Никакая инструкция не может перечислить всех обязанностей должностного лица, предусмотреть все отдельные случаи и дать впредь соответствующие указания, а поэтому господа инженеры должны проявить инициативу и, руководствуясь знаниями своей специальности и пользой дела, прилагать все усилия для оправдания своего назначения.

Циркуляр Морского технического комитета от 29 ноября 1910 года № 15

Мы все больны

Я представляю строительную отрасль, и мне стыдно.

Даже не стыдно – я *в ужасе* от уровня компетенции большинства «строительных людей»: руководителей, начальников участков, прорабов, бригадиров, рабочих. Я знаком с ними не понаслышке. Я уже много лет руководитель в Setl Group – одной из крупнейших компаний Санкт-Петербурга, входящей в топ-3 по всей стране. Каждый день имею дело с самыми разными участниками процесса строительства жилья, и да, мне за них стыдно.

Когда я был мальчишкой, в советские времена, строителей считали этакой кастой суперлюдей наряду с врачами, учителями, военными. О них снимали фильмы, писали книги, рассказывали в школах. А что сейчас? В моде менеджеры, посредники и прочие «передасты». Делать настоящее дело и создавать настоящий продукт – а зачем?

Всю свою жизнь я пытаюсь транслировать окружающим, прежде всего молодежи, любовь и уважение к профессии строителя. Но удается слабо. С горечью я смотрю на масштаб этой катастрофы и ставлю диагноз: мы все больны.

Особенно болезненная ситуация – с прорабами. А ведь они – ключевое звено строительного процесса. Дирижеры строительных оркестров.

Нанимая на работу прораба, компании руководствуются

главным образом тем, сколько рабочих тот сможет за собой привести. А потом, даже если прораб оказывается из рук вон плох, эти работодатели боятся: «Вот я его уволю, и он забрет всех в другую компанию, а я что буду делать?» И оказываются в заложниках. По своей собственной глупости.

Эти работодатели – бизнесмены до мозга костей. Их, как правило, не интересуется знание прорабом предмета и нормативов, его строительный опыт, квалификация его специалистов. Главное – цифры. А прораб... что прораб? Просто «агент» между грудой неквалифицированной рабочей силы и технадзором. Его главная функция – втюхать, что получилось, при этом считается нормой надавить на жалость, вымотать, подкупить...

Всего один пример, но какой распространенный. На стройки завезены горы материалов – вдвое больше, чем надо, «на всякий случай», да еще не тех. Лежат они, подгнивают, засыпаются мусором, а потом... их просто вывозят в ПУХТО (пункт утилизации и хранения твердых отходов) на свалку. Задаешь прорабу вопрос о перерасходе – и ответ всегда один: это не я и корова не моя, это генподрядчик плохо охраняет, у меня все украли!

Раньше, еще пару-тройку десятков лет назад, строительный мир был другим. И прорабы были другими. Я сам начинал как раз тогда, и мне было интересно абсолютно все. Я жадно изучал нюансы строительного дела как в теории, так и на практике. Как губка впитывал все, понимая, что оно при-

годится, если не сейчас, то когда-то. Поначалу, бывало, ошибался – выдавал брак, но мне было за это до жути неловко, а не «и так сойдет». Каждого рабочего я знал в лицо, а их могло быть под сто человек, каждого собеседовал лично и проверял квалификацию. Знал выработку каждого и понимал, как его замотивировать финансово. Знал еще много всего и постоянно стремился узнавать что-то новое. А за материалы, кстати, отвечал лично, своей зарплатой. Да, это были лихие времена, но они дисциплинировали – даже таких отчаянных разгильдяев, как я. Теперь времена законных методов: права бестолковых прорабов защищены, оплачивает банкет заказчик.

Однажды менеджер по подбору персонала в нашей компании пожаловалась мне: «Нам стало очень сложно искать людей. Есть мнение, что мы очень требовательные и жесткие».

Это не мнение, а факт: да, мы такие! А какими должны быть лидеры рынка, отвечающие за комфорт жизни десятков и сотен тысяч людей во второй столице России?

К нам, видите ли, боятся идти, потому что мы требуем от кандидатов профессионализма. Ждем, что они будут отвечать за свой продукт и делать как себе. И любить свою работу, и понимать, что это нужный и важный труд. Слишком много требуем. Я в шоке.

Мы научились делать высококлассный продукт, мы охватили треть города по объему строящегося жилья. Создали тысячи рабочих мест, организовали систему обучения, от-

крыли вакансии... И – «оно нам не надо, чтобы с нас спрашивали». В крутую контору стремятся, чтобы «рукой водить» из кабинета, а не работу работать и честно зарабатывать.

Я больше 10 лет в Setl и четверть века в профессии – и до сих пор недоволен своими результатами: постоянно перенастраиваю механизм, чтобы он работал более слаженно, ищу новые решения, делюсь опытом... А вчерашние студенты, их львиная доля, собой уже довольны, толком ничего из себя не представляя, и напрягаться не желают.

Когда я, парень без связей из Псковской области, окончил вуз, попасть в какой-нибудь трест было абсолютно нереально. А нынешний Setl – это не какой-нибудь трест, а – если сопоставить масштабы – сам Главленинградстрой. И мы открыты для новых людей.

Да, не для любых новых. Для лучших. Ведь мы и сами образец качества. Лучшие – это не только самые опытные и квалифицированные, это и те, кто имеет стремление таковыми стать. У нас есть возможность обучить и направить, вырастить армию профессионалов, которые, как и я, будут каждой клеткой души верить, что строитель – это звучит гордо, а главное, доказывать это на деле.

Строитель – звучит гордо. Строитель – социально значимая профессия, которая позволяет получить уважение и признание. Строитель – человек, создающий то, что останется после него. Создающий вечность, если хотите.

Вечность, ага. А тем временем... Моя жена, спустя

несколько месяцев ремонта в нашей квартире, разбирается в нем лучше, чем нанятые строители, причем далеко не из дешевых. Знакомая картина?

Безусловно, слабость наша не только в прорабах. Говорить дальше мы будем и об инженерах, и о проектировщиках – обо всех, кто имеет отношение к управлению строительством. О них и для них. Для всех, кто готовит и играет строительный концерт.

Эта книга – крик души и источник мотивации. А еще она – прививка. От вируса, который поразил наш мир. Вируса непрофессионализма.

Виталий Владимирович Еришов

Глава 1

В главных ролях...

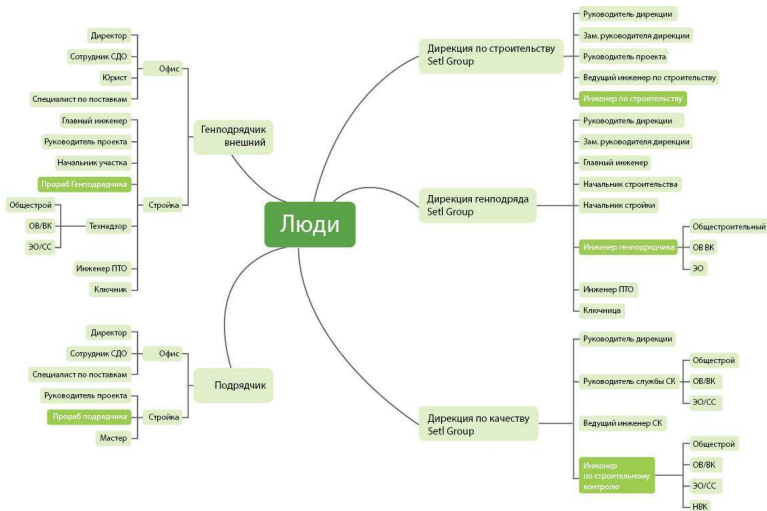
С итальянского libretto переводится как «книжечка». А начинается любое либретто, то есть текст музыкально-сценического произведения, со списка героев. Начну с того же нашу «книжечку» и я.

На примере Setl Group коротко расскажу, кто есть кто в строительной компании и чем они занимаются. Будем говорить о «строительных» людях. «Нестроительные» в строительных компаниях тоже работают: от секретаря до маркетолога. Они важны не менее, но это совсем другая история, и ее напишет кто-нибудь другой. А мы о своем – об управлении строительством.

Дирекция по строительству Setl Group

Руководитель дирекции

Занимается стратегическим управлением, отвечает за коммуникации между департаментами компании и внешние связи с представителями глав районов (и иных государственных органов) и коммерческих организаций, неся полную ответственность за успешное развитие и результаты объектов в дирекции. Носитель знаний и принципов компании, которые обязан передавать.



Результат его работы – объекты, построенные в заданные сроки, без превышения бюджета и с необходимым качеством; работоспособный, успешный коллектив, выполняющий поставленные задачи; довольные клиенты и не менее довольные департаменты, смежные компании, государственные структуры.

Заместитель руководителя дирекции

Занимается тактическим и частично оперативным управлением, отвечая за успешное комплексное освоение территорий (КОТ), организовывая работу руководителей проек-

тов (РП) объектов и обеспечивая грамотное оперативное управление всеми объектами и инфраструктурой вверенной ему территории в заданные сроки.

Результат его работы – бесперебойный запуск и своевременное строительство всех объектов комплексной застройки, включая необходимую инфраструктуру территории (дороги, сети, школы, здания дошкольных образовательных организаций (ДОО), торговые комплексы, медицинские центры и т.п.).

Заместитель руководителя дирекции ЭЛИТНЫХ И ТОЧЕЧНЫХ ОБЪЕКТОВ

Это внутреннее название в компании.

Обладая высочайшими компетенцией и уровнем ответственности, занимается тактическим и частично оперативным управлением объектами с повышенными требованиями к качеству, отвечая за формирование коллектива с соответствующими знаниями, навыками и опытом, а также организацией внешнего взаимодействия вокруг объекта.

Результат его работы – применение новейших технологий с соблюдением всех необходимых критериев качества для более требовательных клиентов компании.

Руководитель проекта

Занимается оперативным управлением реализацией объекта или объектов, полностью отвечая за сроки, качество, бюджет. Постоянно анализируя ход строительства и используя инструменты взаимодействия в составе рабочей группы, отвечает за своевременное появление рабочей документации (РД), графиков управления строительством для генподрядчика (ГП), необходимых подрядчиков (посредством тендеров), а также за своевременное подключение к сети и стройность хода строительства в целом. Наставник для своего коллектива.

Руководитель проекта – это ядро системы строительного производства службы заказчика.

Результат его работы – своевременно сданный объект с требуемым качеством, в рамках установленного бюджета, переданный управляющей компании (УК) и дольщикам по договорам долевого участия (ДДУ). Главный результат – удовлетворенные клиенты.

Ведущий инженер по строительству

Младший руководитель проекта. Занимается оперативным управлением части объекта строительства. Отвечает за сроки и качество вверенного ему сектора управления.

Обладая компетенциями руководителя проекта, занимается обучением новых инженеров в своем коллективе, передает необходимый опыт, знания и навыки.

Результат его труда при успешном взаимодействии с ГП – непрерывная работа подрядчиков в заданном темпе, по утвержденному сценарию и с необходимым качеством.

Инженер по строительству

Помощник ведущего инженера по строительству. Занимается оперативным управлением вверенной части строительства. Отвечает за сроки и качество доверенного ему сектора. Отличается безупречным знанием продукта, который он должен передать заказчикам или клиентам, и пониманием, как этот продукт получить.

Его результат при успешном взаимодействии с ГП – непрерывная работа подрядчиков в заданном темпе, по утвержденному сценарию и с необходимым качеством.

Дирекция Генподряда Setl Group

Руководитель дирекции

Организатор процесса оказания услуги генподряда. Понимая, кто заказчик и какая услуга требуется, создает процессы по ее оказанию.

Генподряд – это услуга, оказываемая заказчику по организации строительных процессов на площадке.

Результат его работы – удовлетворенный клиент (заказчик).

Заместитель руководителя дирекции

Руководит комплексной застройкой объектов дирекции. Формирует бюджеты проектов, снижая издержки. Согласует замену и усиление слабых подрядчиков.

Результат его работы – бесперебойное строительство и успешная сдача всех объектов комплексной застройки.

Главный инженер

Обеспечивает оптимальную технологию производства работ, организации строительной площадки и улично-дорож-

ной сети (УДС).

Результат его работы – построенные объекты с подключенными инженерными сетями и УДС.

Начальник строительства

Руководитель комплексной застройки в рамках квартала. Следит, чтобы строительные площадки и УДС содержались в чистоте. Координирует своевременное усиление и замену слабых подрядчиков.

Его результат – успешный ввод в эксплуатацию и заселение вверенных ему очередей строительства.

Начальник стройки

Руководитель, отвечающий за эффективную работу своих инженеров и подрядчиков на конкретном объекте.

Результат его работы – чистый объект, который движется в заданном темпе и по утвержденной техпоследовательности.

Инженер генподрядчика

Организатор и контролер ежедневного выполнения работ подрядчиками на захватках. Отвечает за непрерывную сдачу работ технадзору и передачу фронтов. Контролирует выпол-

нение ежедневного плана.

По архитектурным решениям – АР; отоплению, вентиляции, водоснабжению и канализации – ОВ и ВК; электроосвещению – ЭО.

Его результат – налаженный конвейер по выполнению работ и передаче фронтов. Под конвейером понимают поточное, последовательное, рациональное, непрерывное выполнение работ с заданным ритмом.

Инженер производственно-технического отдела (ПТО)

Технический специалист по чертежам, объемам и исполнительной документации.

Результат его работы – полный комплект документов для прохождения итоговой проверки и получения заключения о соответствии (ЗОС).

Ключник

Сотрудник, отвечающий за прием, хранение и выдачу ключей на стройке. Незаменим при заселении и в процессе строительства.

Результат его работы – передача полного комплекта ключей управляющей компании и дольщикам.

«Ключница водку делала?» – знаменитая фраза Ивана Васильевича из фильма Леонида Гайдая. Разберемся, что она означает. Ключником на Руси называли холопа, которому доверяли ключи от всех дверей в частном доме. Это был самый доверенный из слуг. Он имел доступ к продовольственным запасам, а значит, мог гнать из подпорченного самогон. Ценная функция, особенно во времена того самого Грозного, когда в кабаках наливали только «государственный» алкоголь, задорого. Правда, его качество было под контролем, а вот домашнего варева – нет. Вероятно, фраза из фильма как раз об этом. Дескать, не очень-то напиток!

Дирекция по качеству Setl Group

Дирекция по качеству – это система грамотно расставленных «датчиков» на производстве. Если они отлажены качественно, то вовремя подадут сигнал в головное устройство и у руководства будет возможность или устранить неполадку либо сбой, или выполнить калибровку.

Руководителей можно назвать носителями знаний и методов настройки всей системы. Именно они получают основные сигналы о ее сбоях и отвечают за ее настройки. Они стоят у развилки проекта и стройки и создают качественный фильтр между двумя системами.

Получив «программу наблюдений», набор проектов, схем, технологических карт, авторских листов и т.п., технический надзор осуществляет проверку на соответствие задуманного и построенного. А имея в «программе» систему допусков, сигнализирует, занося данные в систему ICONA.

В системе управления Setl служба технического надзора – это как в машиностроительном конвейере система высокоточных (высококвалифицированных) датчиков со сверхчувствительными настройками. Она занимается оценкой соответствия задумке и проекту, нормативам (СНиП, СП, ГОСТ и т.п.) и другим параметрам, которые можно вложить в систему. Главное же – это своевременная «сигнализация» или подтверждение факта исполнения той или иной задачи. Так

как в нашей системе заложен механизм оценки только законченной работы, а не бесконечной оценки и хранения процента завершения, работа технадзора максимально полезна и дает возможность видеть объективную картину и принимать решения.

Руководители отделов или секторов, включая руководителя службы и его заместителей, – это люди, осуществляющие своевременную калибровку как своих подчиненных («датчиков»), так и всех смежных структур, проектов, строителей, генподряда, заказчика, а также взаимодействующие со службой клиентского сервиса для совершенствования своих знаний и настроек.

Генподрядчик (внешний)

Генподрядчик – лицо, оказывающее заказчику услугу по организации строительного производства и координации действий между всеми участниками, находящимися на строительной площадке, а также в пятиметровой зоне от ее границ, если иное не предусмотрено договором.

В некоторых случаях заказчики полностью отдают генподрядчику все полномочия на осуществление строительства, включая составление планов и графиков строительства и финансирования, вплоть до подбора подрядчиков, организации подключения к сетям и дорогам, взаимодействия по получению необходимых разрешительных документов и докумен-

тов на ввод. В Setl, как правило, функционал генподрядчика сужен до организации строительства на площадке. В нее входят:

- проект организации строительства (ПОС) и его содержание;
- приемка, проверка и передача РД;
- передача фронта работ между организациями и контроль за корректностью данных процессов;
- первичная приемка работ для сдачи техническому надзору;
- сбор комплекта исполнительной документации для формирования промежуточных проверок Службы государственного строительного надзора и экспертизы Санкт-Петербурга (СГСНЭ), а также итоговой проверки;
- подготовка объекта к вводу и передаче управляющей компании;
- охрана территории и поддержание порядка (дисциплины), пропускной режим, въезд/выезд материальных ценностей, охрана имущества, сданного под охрану, и т.п.;
- охрана труда и техника безопасности, в том числе краны и различные механизмы;
- экологические мероприятия;
- обеспечение бесперебойным энергоснабжением до мест, установленных в договоре, в том числе мероприятия по организации энергоснабжения с помощью дизельных генераторов, мероприятия по контролю за содержанием временных,

а потом постоянных сетей электроосвещения (ЭО) и электроснабжения (ОС) до момента ввода и передачи управляющей компании;

- водоснабжение и водоотведение (в соответствии с условиями договора);
- организация освещения строительной площадки, а также рабочих проходов, в том числе обслуживание;
- организация перемещения грузов по строительной площадке (в соответствии с условиями договора);
- поддержание порядка на территории и внутри объекта как собственными силами, так и с помощью процедур, описанных в договоре с субподрядной организацией.

Но главное, чего ожидает заказчик от генподрядчика, – это рабочая атмосфера, позволяющая корректно работать и взаимодействовать для успешного и своевременного завершения проекта.

Я бы сравнил данный процесс с походом в ресторан, где ты хочешь получить не только вкусную еду, но и сервис. Там тоже работает много людей, которые должны уметь четко взаимодействовать: поставщики, техники, повара, бариста и кондитеры, официанты, менеджеры, уборщики, бухгалтеры. И если вы, придя в ресторан, получите холодное блюдо, да еще и нести его будут долго, а когда сделаете замечание, услышите бесконечную череду объяснений, кто в цепочке виноват (или того хуже – в ответ вас пошлют), то вряд ли вы захотите повторить визит.

Подрядчик

Подрядчик – компания, которая обязуется под свою ответственность выполнить определенную работу (или работы) за вознаграждение. В строительстве хороший подрядчик – это всегда успешный тандем руководителя и прораба.

Глава 2

Прораб – дирижер стройки

Каждый из нас – прораб одной, своей собственной жизни, но есть те, чья зона ответственности шире. Она охватывает даже не десятки, а десятки тысяч людей, которые будут жить в построенных под твоим началом домах, ходить в детские сады и школы, работать в офисах, магазинах и цехах... Эти люди – профессиональные производители работ. Прорабы.

Кто-то может подумать: какое отношение прораб, по сути, имеет к управлению строительством? Если опустить сметы и отчеты, он недалеко ушел от рабочих. Да. В этом и боль – так быть не должно. Но не только в этом.

Вместо увертюры

Представим, что мы не на стройке, а в концертном зале. Оркестр виртуозно играет Баха или, допустим, Орфа – слушатели в восторге. Во главе оркестра машет палочкой дирижер. Музыканты не то чтобы смотрят в его сторону: и так знают, что и когда играть. Можно и не махать.

Оркестр может выйти и сыграть без дирижера. Палочки и поклоны, по сути, лишь театр.

Но, чтобы выйти и сыграть без дирижера, нужны часы и дни, а то и месяцы работы с дирижером. Невидимой работы. Которая направлена на объединение музыкантов и, главное, согласованное исполнение ими произведений. Дирижер передает музыкантам свое видение и понимание музыки. Это выбор темпа, громкости, вход и выход отдельных инструментов, выделение важных мелодических и ритмических фраз...

Прораб занимается примерно тем же. Только ответственности больше. Если струнники вступят слишком рано, то слушатель (и то не всякий, а внимательный) поморщится и только. А вот если штукатуруры придут штукатурить стены раньше, чем каменщик их возвел... Но это, конечно, не самое страшное. Страшное – это если стены были, но рухнули. Страшное, если пострадали люди. Согласитесь, не идет в сравнение с провалившимся концертом.

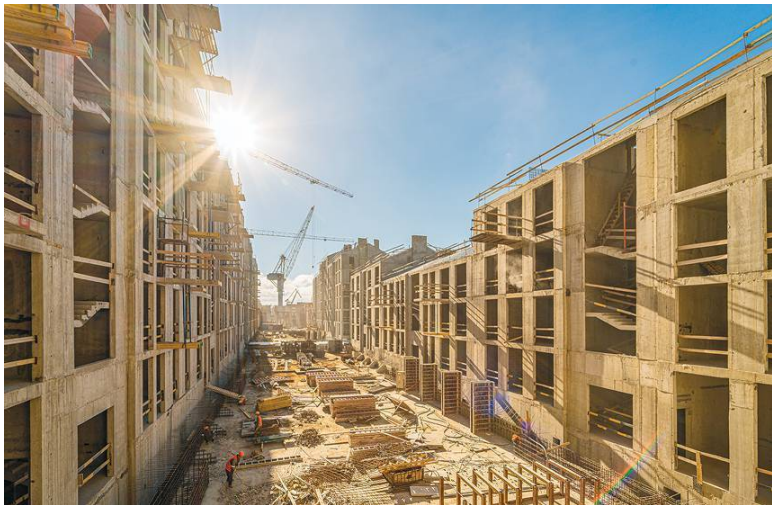


Фото: Никита Амосов, штатный фотограф «Петербургской Недвижимости»

Прораб на стройке главный. От него зависит результат, конечный строительный продукт. От него зависит, как будет спланирована работа: как будет выстроено взаимодействие с рабочими и смежниками, какие технологии станут применять, придет ли вовремя материал, насколько качественно и безопасно выполняют работы, будут ли они отвечать установленным критериям.

Это профессия созидающая. В ней есть романтика. Мы создаем то, что останется после нас. Да, стресс, да,

риски, да, пахота. Но криптоторговцу, к примеру, тоже непросто живется, только вот кто потом скажет ему спасибо, какой след он оставит на земле? А мы оставим добрый след. И это дорогого стоит.

Можно ли обойтись без прораба?

А без дирижера?

Да, если речь, например, о сработанном дуэте, трио, квартете. Никак нет, если речь о симфоническом оркестре, в котором десятки, а иногда и сотня человек.

На стройке то же самое. Если ваш объект – будка для собаки или мангальная зона на собственном дачном участке, то при наличии мало-мальского опыта и интернета можно обойтись своими силами. Ну, привлечь пару рабочих. Когда речь о строительстве многоэтажного жилого комплекса – а именно такие объекты строит Setl Group, – без прорабов обойтись абсолютно невозможно.

Итак, рады представить: ключевой сотрудник на стройке. Поклон, овации.

Образование и развитие

Я не случайно начал с музыки, с искусства, ведь строительное дело – искусство не в меньшей степени. И прораб – профессия, где тоже важен творческий подход. Прораб, концентрируя в одной точке силы рабочих, геодезистов, снабженцев, соединяя в нужный момент нужное оборудование, материалы и инструменты, превращает в материальное то, что до этого существовало лишь в проекте. Так появляются на свет дома, школы, дороги.

Творец и выдумщик, стратег и комбинатор. Он – талант. Но любой талант ничего не стоит без умения его применять.

Поэтому (и не только) прежде всего – образование. Не обязательно инженерно-техническое, хотя желательно именно оно. Есть прорабы, которые получили, скажем, экономическое или управленческое образование, а строительному делу подучились сами, на площадке. Есть прорабы без образования, начинавшие с простых рабочих специальностей и выросшие в процессе, но самоучки – это все-таки редкость, характерная больше для отделки, менее сложной и регламентированной, чем для строительства.

Мои первые прорабские годы на стройке блестящими не назовешь. И дома-то рассказать было не о чем. «Привез сегодня 10 шпателей» – так себе работа

для человека с высшим образованием. Но именно это образование и дало возможность двигаться дальше. Ты постепенно выстраиваешь отношения с рабочими: у опытных подсматриваешь и консультируешься, молодым сам что-то подсказываешь – например, по технологиям, которые тогда, в конце 1990-х – начале 2000-х, только начали появляться, и в них надо было разбираться. Так за несколько лет из салаги я стал руководителем, который полезен и которого уважают. Образование – это фильтр. Просто хороший рабочий, и даже звезда, не станет хорошим прорабом без широкого профессионального кругозора, управленческих компетенций и прокачанных «мягких» навыков.

Понятно, что одного образования мало.

Придя на стройку и приступив к работе, прораб начинает учиться применять знания, приобретает опыт организации труда и более конкретные компетенции. Начинающий прораб учится у всех, кто работает рядом: у коллег-прорабов, бригадиров, рабочих из других организаций, – изучая технологии, приемы, лайфхаки. Прораб анализирует эффективность своей работы и не перестает думать о том, можно ли сделать лучше и, если да, что для этого необходимо.

Пробовать, ошибаться, находить лучшие варианты и внедрять их – это неизбежное продолжение обучения. Учиться, развиваться и совершенствоваться предстоит всю жизнь. Не то чтобы это касалось исключительно прораба.

Это справедливо для любого человека, любого специалиста, который хочет чего-то добиться.

Когда я в 1998 году окончил университет, все строители делились на две касты: с образованием и без. И те, кто образование получил, не очень-то стремились идти на стройку: как же, столько лет учился, чтобы в пыли да грязи ползать? С меня эта спесь, к счастью, быстро сошла. Я нырнул в работяги и, даже уже числясь прорабом, с удовольствием изучал рабочие профессии. Мною двигало желание расти. Двигает и по сей день.

Отдельная боль и радость прораба, да и всех строителей, – постоянный поиск новых, более современных технологий, материалов и инструментов.

Нынешнему поколению сложно представить, как выглядела стройка еще 30 лет назад. Проектировщик не знал, что такое AutoCAD, – чертил на кульмане карандашом. Исполнительные схемы чертили ручкой на листах через копировальную бумагу. Чтобы сдать ежемесячный отчет, наряды, заявки на материалы, надо было их везти в управление за 130 км на поезде. Бетон и раствор на стройку привозили самосвалами.

Сейчас в распоряжении строителей поистине фантастические инструменты. Компьютеры с программами, которые делают половину работы за человека, смартфоны с мощными возможностями для коммуникации, интернет-магазины и службы доставки за час. Современные дрели, шуруповер-

ты, тахеометры, эндоскопы и т.д. Уже началась частичная роботизация стройки.

Пытливый ум для прораба обязателен. Надо смотреть, изучать, перенимать опыт. Причем окупиться в инновации недостаточно один раз, на старте работы – все меняется день за днем, и через 10 лет наши нынешние технологии, материалы, инструменты снова станут историей. А вот суть профессии прораба останется прежней.

Успех в профессии не заставит себя ждать, если:

- уважать себя и свой труд, уважать людей, вне зависимости от их пола, возраста и национальности (даже подсобник может принести больше пользы, если его уважают);
- верить в себя, в людей и в результат, не бояться сложностей и больших объемов; как говорил Стив Джобс, сделай шаг – и дорога появится сама собой;
- хотеть решать задачи и проблемы, собрав для этого все ресурсы, собственную ответственность и совесть;
- дробить большие задачи на подзадачи и уметь корректировать планы;
- предвосхищать ожидания внутреннего клиента и своего руководителя – делать работу лучше, чем ожидали, смотреть на результат их глазами;
- всегда думать на два шага вперед и о конечном результате, когда хочется показать промежуточный результат здесь и сейчас;

- не бояться нового и модернизировать процессы;
- научиться справляться с рутинной (рутиной графиков, закупок, отчетов) – уметь выделять для этого определенное время, а не прятаться;
- уметь задавать строительному процессу нужный ритм, пусть не супербыстрый, но без вынужденных простоев и потерь;
- вы – лидер.

Хороший производитель работ – это создатель продукта, стержень стройки, проводник между процессами от проекта до создания, командир и помощник для рабочих – одним словом, дирижер.

Я рад, что в моей жизни был такой опыт – работы прорабом. Многие шарахаются от этой профессии как от чумы и стараются поскорее выскочить в руководители, не приобретя на стройке необходимых компетенций. И зря. Этот пробел даст о себе знать. Помните фильм «Высота»? И то, как ведет себя недоначальник Дерябин? Приказывает вести монтаж во время ветра, рискуя жизнью рабочих, подставляет прораба, пытается избежать ответственности. Жизнь его по итогу наказывает. Такие начальники, не прошедшие «школу стройки», с непонятно откуда взявшимся гонором – это беда отрасли. Исключения, конечно, бывают, но редко.

Если ты стал хорошим прорабом, а не хорошим «посредником», дальше тебе открыты все двери – вплоть до самых

высоких руководящих должностей.

Пожалуй, самое важное – любить свое дело. Стремиться стать и быть лучшим в нем, конструктивно соревнуясь с другими. С энтузиазмом, с вдохновением погружаться в профессию и извлекать из этого максимум пользы не только для заказчика, но и для самого себя – и в данный момент, и на будущее.

В свое время я освоил много строительных профессий – часть из них теперь трансформировалась до неузнаваемости. Загружал в голову огромные объемы информации о материалах и технологиях, а сегодня они уже не применяются. Вроде и обидно. Но не обидно. Потому что было интересно. Это общее развитие. Широкий кругозор позволяет видеть то, что не увидит узкий специалист, пусть даже и неплохой.

Принципы компетенций прораба

Компетенции прораба, как я уже подметил, формируются и развиваются постоянно. Этих компетенций масса, и строятся они на пяти ключевых принципах.

1. Эффективные коммуникации

Прораб Василий Сидоров настолько хорошо владеет интонацией, что фразой «Твою мать!» может и поругать, и похвалить, и поздороваться, и даже выразить соболезнования.

Коммуникативная компетенция – это, проще говоря, способность качественно общаться для решения своих задач.

С кем именно общается прораб:

- с рабочими на стройплощадке;
- офисными сотрудниками: представителями заказчика, подрядчика, поставщиками и т.д.;
- контролирующими и регулирующими органами;
- проектными организациями;
- клиентами-дольщиками.

С каждой группой общение происходит особенным образом, и наладить его не всегда удастся сразу.

Первая группа – рабочие. Возможно, среднее количество нецензурных слов в минуту на стройплощадке с 1990-х и уменьшилось, но стиль общения там остался прежним. До-

бавлю, что существенная часть рабочих сегодня – это иммигранты, которые не слишком хорошо знают русский язык. Внятность, краткость, экспрессивность – вот топ-3, характеризующий такую коммуникацию.

Наша жизнь с 1990-х заметно окультурилась, а вот на стройплощадке мало что изменилось. Она все так же состоит из оборудования, строительных материалов и людей. А люди не особо меняются. Да, подача информации стала попримичнее, но смысловая нагрузка текста – все та же. Все те же вопросы. Те же проблемы: рабочие все так же ленятся и выпивают. Раньше внутри забора было как на войне и за ним как на войне, теперь за забором – менеджеры в костюмах и хорошие машины, а внутри – все то же, привет из прошлого.

На кардинально другом, куда более литературном и экспертном языке прораб общается с технадзором, представителями заказчика, проектных организаций, сотрудниками своей компании-подрядчика, поставщиками и другими участниками процесса. С будущими жильцами, наконец.

Особенная группа – чиновники, юристы и т.п. Там свой мир, свои правила. Язык канцелярита.

Коммуникативная компетентность – это вовсе не про приемы НЛП (нейролингвистического программирования), а про то, чтобы, коммуницируя с любым человеком, из любой социальной группы, чувствовать себя уверенно.

Важно не просто понятно доносить свои слова тем, кому

их нужно донести, и получать результат. Важно создавать позитивный фон взаимодействия, чтобы людям нравилось работать с вами. А этого можно достичь, если знаешь материал, понимаешь, о чем говоришь. Обещаешь только то, что можешь выполнить, а если пообещал стгоряча, не рассчитав силы, – разбираешься и выполняешь все равно.

Все знают историю про Вавилонскую башню. В ней нас интересует не столько теория зарождения разных языков, сколько тот факт, что, когда вавилоняне перестали друг друга понимать, строительство башни и города прекратилось. Потому что сначала было слово и только потом – дело. Кстати, строить они, опьяненные тщеславием, пытались лестницу от земли до неба – пожелали дотянуться до богов. Высшее небесное «руководство» никак не могло такого допустить!

2. Непрерывный контроль

Прораб каждый день следит за состоянием объекта и контролирует, что:

- есть проект или документ, по которому производятся работы (проект производства работ – ППР, технологическая карта – ТК, лист авторского надзора – ЛАН);
- на объекте есть все рабочие и ресурсы: материалы, оборудование;
- работы выполняются качественно и сдаются технадзору;
- работы ведутся с нужным заказчику темпом;
- соблюдаются сроки работ по графику.

Порой забытые, своевременно не заказанные материалы, не увиденные в проекте элементы, изделия, незначительные детали (какие-нибудь болты или гайки) срывают весь процесс. Не завершаются участки, остаются недоделанными работы.

Перед началом работ прораб обязан досконально все продумать, изучить проект, согласовать или изучить технологическую карту. И в процессе осуществлять постоянный операционный, входной, приемочный контроль качества, материалов, условий работ.

Стройка – система многосоставная, многоуровневая – в общем, сложная, но никто и не говорил, что будет легко.

3. Своевременная сдача завершенных работ

Все мы со школы знакомы со спортивными эстафетами – когда участники один за другим проходят этапы, передавая друг другу очередь перемещаться по дистанции.

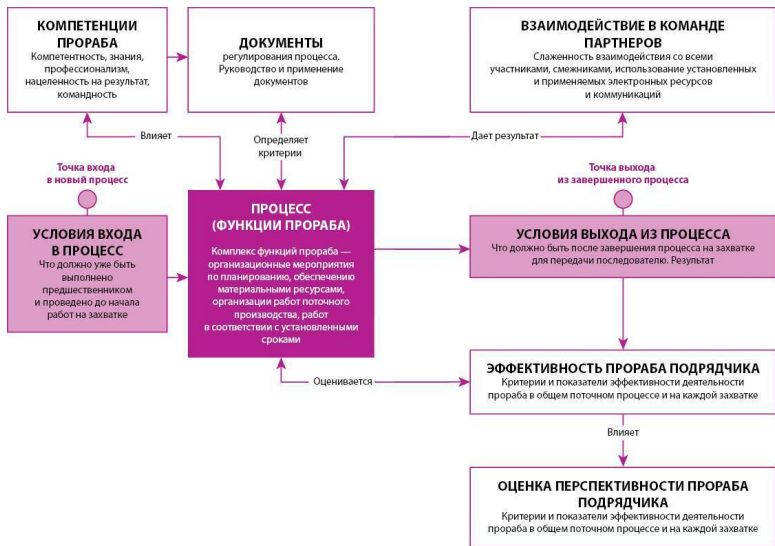
Эстафета – образ жизни любого прораба. Он предвидит следующий этап работы и «вытягивает» на свою захватку последователя.

При этом прораб следит за ритмом, старается не сорвать его. Представьте, если на дороге, в полосе, весь транспорт едет с одинаковой скоростью, а вы решили резко затормозить. Будет ДТП, а затем последствия, разборки, расходы. Вывод: не тормози. В одном потоке – один ритм движения. И этот ритм задает прораб, равно как дирижер (да, я все же

настаиваю на этом сравнении) задает ритм оркестру.

Почему прораб не успевает сдать работы вовремя? Потому что это плохой прораб... На самом деле нет. Судя по опросам, среднестатистический прораб существенную часть рабочего времени не занимается своими основными обязанностями, но при этом перегружен. Причины – бесконечные, часто пустые разговоры, и летучки, и возня с бумажками, которые, несмотря на свою бесплодность, обладают удивительной способностью к размножению. Да, это тоже часть работы, но, если она мешает сдаваться в срок, что-то явно нужно пересмотреть.

Каждый грузовик должен появляться на стройплощадке вовремя. Конечно, при сроках строительства в два-три года речь не о секундах. Но любая поздно замеченная пробка на дороге может усугубить процесс и ввести его в неуправляемую фазу. Когда у тебя относительно небольшой объект, ты можешь наверстать упущенное, не довести до критического отставания. В крупных проектах гораздо легче прозевать этот момент.



4. Подготовка следующих захваток на две-три недели работы

В идеале прораб видит ближайшую захватку как перспективу для работы своих людей и «выдавливает» ее у предшественника. Каждую неделю у прораба есть не менее двух захваток, на которые он перейдет, когда закончит текущие.

Представим, что на железнодорожном пути впереди остановился состав. Следующий за ним поезд тоже остановится. Пока первый не тронется – вся железная дорога остается заблокированной. Здесь уже необходимо вмешательство диспетчера – руководителя, начальника стройки (участка).

Прораб, смотри вперед, чтобы не остановиться!

Компетентный прораб регулярно следит за ходом работ смежных компаний (предшественников, последователей), выполняющих сопряженные работы. Постоянно контролирует те захватки, на которые ему надо заходить: они должны быть готовы и ждать его.

Наш Гражданский кодекс не наказывает прорабов за потерю времени и брак. Наказывать неофициально – даже не неправильно, а невозможно. Всегда найдется причина, почему что-то пошло не так. Рабочий заболел, кирпич не подвезли... Можно утонуть в разборках. Я тонуть не хочу. Мне неважно, почему не получилось. Предпочитаю работать с людьми, которые ищут не оправдания, а решения.

Пример: через четыре дня запланировано начало работ по каменной кладке на следующей захватке. Но сейчас там никто не работает: наплывы монолитных стен не срубаются, транзитные инженерные системы не прокладываются. Это значит лишь одно: к намеченному сроку передача фронта работ сорвется. Чудес, увы, не бывает!

Думаете, пример гипотетический? К сожалению, это строительные будни.

5. Снижение затрат своей компании, генподрядчика и заказчика

Знакомьтесь, это Аркадий из условной компании «Шту-

катуры», и он прораб с приставкой «горе». Перед оштукатуриванием он не оценил поверхность. В коридоре длиной 26 м не были срублены локальные двухсантиметровые наплывы площадью всего лишь 1 м². Кажется, ерунда. Но это только кажется. Просчет увеличил общую толщину штукатурки на 20 мм и вызвал перерасход смеси на целых две тонны! Это и привело к лишним затратам на материалы, и повлияло на качество работ.

Но Аркадий отличился не только в этом. Ставя задачу бригаде, он не подумал, что хорошо выполненные перегородки площадью 130 м² можно и не штукатурить. Их достаточно просто шпатлевать слоем 3–4 мм. Рабочие, естественно, об этом прорабу не сказали. В итоге потратили лишнюю тонну штукатурки плюс получили больше денег – за трудоемкую работу. А компания – в минусе.

Но оставим в покое Аркадия и переключимся на Иннокентия – из другой условной компании «Фасады». Он тоже орел! Не проследил, что фасадный утеплитель на балконах, где основанием служат стены из газобетона, рабочие наклеивают массивными 30-миллиметровыми лепешками. Хотя в таких местах утеплитель достаточно приклеивать сплошным тонким слоем клея. Получили перерасход клея и увеличение трудозатрат. С клеем отдельная история. Иннокентий не следил, как хранятся смеси на открытой площадке: материал брался из поддонов хаотично, не укрывался пленкой, попал под дождь и портился. В итоге к перерасходу добавилась

еще и бессмысленная порча и на клей израсходовали в два раза больше, чем планировали.

Не будьте как Аркадий и Иннокентий. Будьте компетентны.

Разумное планирование, контроль материалов и ресурсов, четкая организация снижают потери и позволяют сохранять деньги компании-подрядчика. Продуманная работа только одного прораба может снизить затраты на 5–20 %. И такой прораб для руководства – настоящий клад.

Если прораб понимает, что он делает, и делает это с первого раза – ему не нужна нянька. Если он способен оптимизировать процесс так, чтобы сэкономить время, силы и в конечном счете деньги – мы сделаем все, чтобы не потерять такого человека. Это и больший объем оплачиваемых работ, и другая форма расчета, например за процент или по типу бригадного подряда, когда прораб сам формирует свою доходную часть. Когда ты эффективен, ты можешь диктовать свои условия.

Так какой он, образцовый прораб подрядчика, в глазах заказчика?

- Он подготовился к предстоящей работе, и подготовился хорошо. Не просто получил проект и передал его рабочим, но и сам внимательно все изучил, увидел ошибки или неясности, обсудил вместе с бригадиром. Например, все ли размеры понятны, корректно ли указаны узлы.
- Приехал на объект, посмотрел захватки, на которых

предстоит работать. У военных это называется рекогносцировка на местности. Оценил строительную площадку, определил с бригадами очередность действий. Многие организационные вопросы и узловые тонкости лучше увидит бригадир с прорабом, а не руководитель организации.

- Установил с заказчиком и генподрядчиком приоритеты и очередность движения по захваткам.

- Продумал и рассчитал ресурсы: сколько, что и когда, в какую очередь надо. Бывает, в начале работ подрядчик привезет материал, завалит им площадку. А потом этот материал лежит месяца три, мешается и перевозится туда-сюда, ломается. А ведь он включен в затраты. Порча, перерасход, перемещение материала увеличивают себестоимость работ, которую никто покрывать не рад.

- Подготовил и сдал эталон. Не для галочки, а в первую очередь для себя. Даже если уже сто раз сделал эту работу, повторить – нелишне.

- Проверил компетентность каждого члена своей бригады и допустил до работы, ориентируясь на эту информацию.

- Наконец, он выполнил качественно работу по плану и сдал с первого раза, без паузы приступил к выполнению следующего этапа, в потоке.

Мы в Setl Group находимся в некотором отрыве от прорабов подрядчиков – напрямую, как правило, не общаемся. Но статистику технадзор ведет, кто с первого раза сдает, а кто с тридцать первого. Хвалит

и обеспечивает мотивацию подрядчик. Или, наоборот, ругает. «Почему проект не сдал?» – спрашивает. Знаете, какой там самый частый ответ? «Ну, это ж Setl. Компания большая, технадзор придирается...» С такими ответами в профессии делать нечего.

Условия для входа

Условия для входа прораба в *свой* процесс вроде бы лежат на поверхности, но на практике их безукоризненное соблюдение – такая же редкость, как встреча с кенгуру в лесах Ленинградской области. Или – мы же тут немного про музыку – как концерт группы «Стрелки» в Мариинском театре.

Создать эти условия – зона ответственности прораба.

Мир активно роботизируется. Надеюсь, дойдет и до стройки. Уже существуют в мире роботы-каменщики и штукатуры. Роботизация наверняка повысила бы качество, предсказуемость результата, и затраты могли бы в итоге снизиться. Но вот кого роботом заменить точно не получится, так это профессионального прораба. Потому что там прежде всего не физика, а голова.

Захватка чистая: срублены наплывы, очищена территория, убраны отходы, оборудование, мусор

Не стоит пытаться договориться с последователем или генподрядчиком, а потом досдать, доубрать, доделать. Если в правилах допускать исключения, то они станут этим самым правилом. Правило забудут, и хаос поглотит всех. Име-

ет смысл один раз переломить себя, добиться порядка – и это станет нормой. Нормой работы, нормой жизни.

Обеспечены все требования безопасности на принимаемой захватке

Например: есть ограждения проемов и перепадов высот, подключены, работоспособны и безопасны рубильники источников электроснабжения, удалены лужи и высушены поверхности перекрытий от протечек и т.д. Повторю: проще добросовестно сделать свое дело и передать эстафету следующему, чем превращать самого себя в заложника ситуации и разбираться: «А это уже было до меня сломано».

Ранее выполненные конструкции завершены, приняты заказчиком, и есть документ

Казалось бы, то, что уже принято другими, не влияет на последующую работу. Можно не проверять. Еще как влияет! Цена такой формальности – дополнительные ресурсы на устранение уже скрытых, внезапно обнаруженных дефектов: переделка, разборка последующей работы, которая может быть сделана хорошо, но зря. Такое – сплошь и рядом. Вывод: необходимо убедиться, что предшественник сделал свою работу как следует.

Закреплены и переданы геодезические ориентиры и высотные реперы

От них зависит все остальное. Важно правильно их принять и перепроверить самому. Это поможет снять все риски ошибок, «морковок», перестановок окон, дверей, переделок стяжек, кронштейнов.

Проведены испытания скрываемых сетей, инженерных систем, и есть акт

Формальный подход в стиле «трубки сваривала хорошая бригада» может привести к переделке не только трубок, но и стяжек. А это затраты и прямого виновника, и тех, кто придет работать после.

Когда работы начаты по команде свыше, а не по факту принятия предыдущих работ у предшественника, повышается вероятность переделки и сбоя поточного ритма.

Я не люблю, когда мое время тратят бездарно. Конечно, право на ошибку со стороны прораба и не только я допускаю. И даже не на одну. Я настолько терпелив, что диву даешься. Но раз не получилось, два, три – все, за борт не разбираясь. Если человек компетентен – он выживает. Он становится ориентиром для других. И он добивается успеха.

Рабочая документация получена, проверена, проанализирована

Следует убедиться, что у тебя на руках самая актуальная документация. Лишний раз уточнить у ПТО, что изменения в проекте – самой крайней версии и не потребуются передел-

ка работы.

Узлы сопряжения разных конструктивов смежных подрядчиков выверены и изучены

Известно, кто и когда их выполняет, в какой очередности. Смежник готов их выполнить в нужное время, например сопряжения витражей и фасадов, выпуски вентиляции и фасадов.

Посчитаны объемы работ на предстоящей захватке

Сколько на захватке перегородок, наружных кирпичных и газобетонных стен, перемычек. Сколько и в какой пролет нужно материала, чтобы без переизбытка. Какую сумму после завершения каждой захватки заплатит заказчик.

Материалы заказаны или уже на объекте

Прораб обязан быть в курсе, какой материал и в каком объеме необходим. Убедиться, что захватки укомплектованы материалами с кратностью и буферным запасом на две недели вперед. Оптимизировать складирование. Помним: грамотно организованное «рабочее место» – это экономия 50 % времени при выполнении задачи.

Составлен и подписан акт приема-передачи фронта работ (АПФР)

Особенно важно оценить, какие недостатки остались

устранить предшественнику.

В отдельных случаях недостатки могут устранить последователи и даже третьи лица – если это ускорит работу и не сорвет поточный процесс. При этом нужно обязательно составить акт необходимости.

Подготовлен эталон работ

Подготовлен и сдан по акту приемки эталонных работ.

Известен подрядчик, с которым нужно сотрудничать для передачи фронта работ

Последующих подрядчиков, которым предстоит принимать от вас фронт работ, может быть несколько. Например, монолитные конструкции передаются каменщикам, отделочникам, дверникам, вентиляционщикам, оконщикам, витражникам, фасадчикам.

Любому девелоперу нужны профессионалы, и мы не исключение, даже наоборот. Учитывая объем строительства Setl Group, нам особенно важно, чтобы все работало как часы. А еще нам нужны люди смелые, но не формата «слабоумие и отвага», а умные. Таких прорабов, таких подрядчиков мы ценим и рассматриваем на тендерах в первую очередь.

Передавать завершенные захватки нужно сразу. И настаивать на участии в этом процессе генподрядчика и смежных подрядчиков.

Функции в процессе

Непосредственные функции прораба, когда процесс, что называется, уже пошел, – какие они?

Планирование работ и расчет ресурсов

Раскладка работ по захваткам на день, неделю, месяц позволяет прозрачнее управлять процессом, комплектовать захватки, видеть самому и показывать всем другим, генподрядчику и заказчику, ежедневный темп, ритм, риски, отслеживать своевременность поставок, поправлять при необходимости своевременно ход работ.

Сравним две монолитные компании.

В одной из них, назовем ее «Щитоведы-счетоводы», планирование работ по возведению каркаса возведено в культ. Сразу определен цикл работ: одна неделя – пятисекционный этаж. Каждый участник строительства, от бригадира до директора заказчика, по их схеме может определить, в какой день какие конкретно конструкции какой секции бетонируются, армируются, опалубятся, монтируются – на полтора года вперед! Это позволило добиться встроенного качества. Каждый рабочий, геодезист, энергетик знал свою роль на день, неделю, месяц.

Опалубка сформирована «картинами-типоразмерами», используется эффективно и постоянно в обороте: перестав-

ляется с одной стены сразу на армированную без лишних переборок. На площадке достаточно много места, она не завалена щитами. И как следствие – самая высокая выработка, продуктивность, зарплата у рабочих. Бригада в организации работает больше десяти лет.

Если такой сложный процесс со многими зависимостями удалось разложить по дням, то все другие виды работ тоже можно – и нужно! – планировать с той же точностью.

Наш антипример – монолитная компания с говорящим названием «Море волнуется, и все тоже». Планирование там стихийное. Даже сильные монолитные бригады тонут в этом море неорганизованности. Опалубки мало, ее надо постоянно перебирать, теряется много времени, развернуться не получается. Бригада состоит из 38 человек, но выработка плохая, люди уходят. А те, что остаются, сами решают, какие конструкции заливать. И конечно, выполняют те конструкции, которые удобнее, а не те, которые нужны по графику. И, в отличие от моря, не волнуются. Волнуется заказчик.

Наша главная проблема: в строительстве остается все меньше высококвалифицированных кадров. Компетенция низка на всех этапах. Каждый день мы чистим ряды подрядчиков, соответственно, и прорабов. Пытаемся призвать к совести: пришли в стройку – будьте профессионалами. Во времена наших дедов, прадедов это была настоящая профессия. Прораб назывался «ЗОДЧИЙ». А не как сейчас часто бывает:

главное – ввязаться, а там как-нибудь разберемся...

Проведение геодезической разбивки и измерений

Геодезист – это (без обид) инструмент прораба. Своевременная постановка задач геодезисту и его качественная работа – залог качества в целом. Но отвечает за результат – прораб!

Вот еще история. На одном объекте, где у подрядчика геодезист приходил раз в неделю по найму, прораб вынужден был отдавать разметку на откуп рабочим. В результате затраты на исправление и переделку работ в 45 раз (!) превзошли затраты на геодезиста, причем без учета простоев и срыва сроков.

Как говорится, семь раз отмерь – один раз отрежь. Вернее, залей – раз уже мы о монолитных конструкциях.

Расстановка и контроль рабочих

От правильности, конкретности поставленных подчиненным задач напрямую зависит результат. Корректировать отклонения – значит своевременно находить причины и сразу же их устранять. Вторая по значимости функция прораба после планирования – контроль.

На захватках надо находиться регулярно! Курсировать с одной на вторую, со второй на третью. Замечать особенности, риски, измерять, оценивать качество и исправлять дефекты сразу, а не ждать, когда технадзор придет принимать и увидит их.

Грамотное, четкое распределение ролей мотивирует конкретных людей, а ведь люди на стройке – это главное. Когда у человека есть конкретная задача, сложно затеряться в массе, где-то недоделать, в чем-то схалтурить.

Во многих подрядных организациях, где в бригадах от 10 до 40 человек, задачи распределяют авторитетный бригадир и звеньевые. Но это не снимает ответственности с прораба.

Прораб должен знать, сколько людей работает в смену, какая выработка на человека. Если в смене по каким-то причинам людей стало меньше, нужно не игнорировать этот факт, а принять меры по усилению или перераспределить приоритеты среди других рабочих, чтобы не сорвать план. Если же не получается честно рассчитать срок, исходя из параметров и ресурсов, которыми обладаешь, то следует доложить об этом непосредственному руководителю и получить дополнительную информацию или указания для дальнейших действий, а не скрывать этот факт.

Умение управлять людьми отличает хорошего прораба от того, кто просто ездит по поставщикам и подбивает сметы в бытовке. От того, кто просто работает рядом. Прораб-управленец может ставить задачи даже тем, кто круче него, кто считает себя звездой, и получать от них результат. На первых порах важно научиться управлять хотя бы двумя-тремя подчиненными, а дальше навык легко масштабируется.

Вернемся к монолитчикам. В бригаде от 30 до 40 чело-

век, работающих на двух секциях. Среди них такие звенья, как арматурщики, плотники, монтажники, бетонщики, отдельные «чертежники», стропальщики и др. Работы ведутся в две смены. Специфика работы подразумевает самые разные ограничения и специальные условия. Если контроль упустить, то обязательно сорвутся дневные задачи – приемка бетона или, например, монтаж железобетонных конструкций. Точно как в оркестре, где играет 40 музыкантов. Если дирижера нет или есть, но неумелый, получится не музыка, а недоразумение.

Выполнение эталонной работы для каждой бригады, закрепление критериев

Эталон – это не просто акт, который почему-то нужен заказчику. Это процесс выполнения каждой операции по порядку, под контролем технадзора и с определением критериев качества применяемых материалов, узлов. Это некое «заземление» мыслей и действий, осознанное выполнение одной операции, чтобы откалибровать себя, рабочих, технадзор, всех-всех-всех.

Эталон нужен для любых видов работ: хоть сваи буронабивные, хоть монолитное перекрытие стены, хоть обои.

Для галочки эталон делать нельзя. Но иногда очень хочется. Вот история из практики. Прораб подрядчика, зная требование заказчика об эталонной работе, прислал на новый объект плиточника. Он в одиночку должен был по-быстро-

му положить плитку и сфотографировать это для отметки в акте и системе ICONA. Все это он делал бесконтрольно: без инженера строительного контроля (ИСК) заказчика, генпрораба и своего прораба. Поверхности основания не выровнивались, плитка клеилась на массивные лепешки, клей замешивался палкой (миксер с собой не взял). Очевидно, что получился не то что не эталон, а абсолютный брак. Работу не приняли, ее пришлось переделывать. Кто от этого выиграл? Никто.

«Авось», «небось» да «как-нибудь» до добра еще никого не доводили. Строительство – дело сложное и ответственное, и если кто-то этой ответственности не понимает – гнать его с площадки. Несмотря на дефицит кадров, мы, Setl, как один из лидеров строительной отрасли России, имеем возможность выбирать, с кем работать. А работать лидерам хочется с лидерами и профи, а не с халтурщиками.

А еще эталон – это хороший повод взять рабочую документацию и как следует ее изучить на маленьком фрагменте большой стройки.

Проверка каждого этапа на соответствие эталону

После того как эталон выполнен и согласован, задача прораба – сравнивать с ним каждую операцию. Привлекая новых рабочих к процессу, прораб показывает им, как тут принято делать.

Контроль наличия материала на объекте, на планируемой захватке

Если на стройке есть материал, то сбой потока работ подрядчику не грозит.

Наш идеальный прораб заказывает материал кратно потребности на захватки по лимитно-заборной карте (ЛЗК), принимает и системно складировает по типам: кирпич, газобетон, стеновой керамзитцементный блок, перемычки. Поддоны расставлены ровными рядами – легко считать и отслеживать. Захватки – этаж-секции – комплектуются по строгой потребности, с расчетом, сколько и в какое место нужно материала.

Задачу по затарке материала прораб ставит отдельному звену. Это повышает эффективность: на затарку уходит полдня, зато сами каменщики только поднимаются этажом выше и сразу включаются в работу, без простоев.

После этого включается в работу звено по наведению порядка и подготовке передачи захватки последователю. Специалисты-каменщики не переключаются на неквалифицированную работу – каждый занимается своим делом. Итог превосходный – сокращение времени на три дня на полном цикле и высочайшее качество.

Без антипримера тоже не обойдемся. Прораб – пусть его фамилия будет Свалкин – заваливает площадку привезенным материалом по принципу «где было место, туда и впах-

нул». Выгруженные перемычки окажутся потом под фасадным утеплителем, который другой прораб свалил сверху. Перемычки на объекте есть, но никто не помнит где. Это срывает процесс, ритм, захватки остаются недоделанными. А прораб заказывает еще материал – получаем перерасход, затраты.

В любом деле случаются форс-мажоры, особенно в таком сложном, как строительство. Например, материалы на месте, а тут пандемия – рабочим не въехать, работать некому. Материал лежит, стройка стоит. Когда столкнулись с импортозамещением, тоже были проблемы. С лифтами, например. Мы переориентировались на отечественных производителей, но не сразу. Не все в нашей власти и тем более во власти прораба. Но такие обстоятельства непреодолимой силы можно пересчитать по пальцам, в основном все преодолимо – было бы желание.

Правильное и удобное складирование материала – один из важнейших критериев успеха. В этом случае рабочему не нужно ничего разыскивать, он просто берет и делает. Техника бережливого производства.

Формирование буферного запаса ресурсов: материалов, инструмента, оборудования

На объекте всегда должен быть запас материала и, кроме того, резервного оборудования на случай выхода из строя тепловых генераторов, других перебоев поставок. Избыточ-

но привезенный, наваленный прорабом Свалкиным материал – это не буферный запас. Буферный запас рассчитан на 10–14 ближайших дней работы.

Заказ по ЛЗК и контроль исполнения заявок в «Синтеке»

Уже не раз я сказал, что материал нужно заказывать своевременно и кратко хваткам. Регулярно, ежедневно мониторить статус заявок в системе «Синтека». Размещена ли заявка, где находится, когда ожидать поставку. Все как при отслеживании посылки на сайте «Почта России» или в маркетплейсе.

Хороший интендант – высокая боеготовность!

Когда-то на стройке не было руководителей проекта, начальников участка, мастеров... А был только зодчий. По сути, зодчий – тот же прораб. Он знал технологии, объединял вокруг себя людей и создавал конечный продукт. Можно подумать, мы сейчас раздули штат. Только вот и темпы строительства раньше были не те. Один Исаакиевский собор 40 лет строился. Нынешним дольщикам такое вряд ли понравится.

Внутренний сплошной входной, операционный, приемочный контроль качества и безопасности труда

Контроль обеспечивает своевременное устранение, а в лучшем случае упреждение дефектов, сдачу с первого предъявления, а главное, встраивает качество в голову каж-

дого рабочего. Безопасность труда и вовсе безоговорочный приоритет и обязанность прораба. Никакая решенная в срок задача не стоит риска для жизни и здоровья.

Составление и ведение исполнительной документации

Ничто не может оправдывать несвоевременное оформление документации. Сдача работ должна происходить по принципу: освидетельствовал – сразу достал из папки акт и расписался. Как в аэропорту, на пограничном контроле: паспорт нужно показать сразу, а не оформлять уже после путешествия.

Три факта про строительство Исаакиевского собора, которых вы не знали:

- специально для перевозки мрамора между Невой и строительной площадкой была сооружена железная дорога – первый рельсовый путь в истории Петербурга;
- на ломке мрамора в Карелии и Финляндии 1500 человек ежедневно трудились по 13 часов в сутки, а ночевали они в тесных, сырых, ледяных бараках;
- на момент начала проектирования собора Огюсту Монферрану было всего 30 лет.

Закон и порядок

Мало кто любит «бумажки», но даже представители безоговорочно творческих профессий вынуждены мириться с их присутствием в жизни. Дирижер, с которым я не перестану сравнивать прораба, должен и с договорами, и с инструкциями дружить, что уж говорить про ноты, которые всегда с собой, в портфеле и на пюпитре. У прораба свои документы, необходимые в процессе работы и регулирующие процесс.

Проектная, рабочая документация

Досконально изученный проект – основа качественной реализации. (Подсказка: было лень читать проект заранее – изучи, когда готовишь эталон.)

Конечно, в проекте могут быть недостатки. Нужно постараться найти их вовремя, чтобы до начала работ проектировщик смог исправить недоработки. Но даже если они выявились в процессе работы, опытный прораб найдет варианты решений.

Прораб показывает заказчику объект – широченный колодец. Тот заглядывает в него:

– А зачем внизу лампа?

– Ну как? Все по чертежу.

Дает ему чертеж. Заказчик смотрит на чертеж,

потом на прораба... потом опять на чертеж. Наконец переворачивает лист вверх ногами.

– Идиоты! Здесь маяк должен быть!

Если же говорить об идеальном мире, в котором проектная документация тоже идеальна, вспомним известную строительную поговорку, первую часть которой я приводить по соображениям цензуры не буду, а вторая звучит так: «Делай все по чертежу».

Должностная инструкция

Прежде чем приступить к работе, прораб, как и любой другой сотрудник, должен ознакомиться с должностной инструкцией. Это основной документ, который определяет задачи, функции, обязанности и ответственность прораба при выполнении им работы. В каждой компании такая инструкция своя – единой обязательной для всех участников рынка не существует. Больше того, работодатель может менять этот документ в одностороннем порядке, конкретизируя трудовые функции уже тогда, когда сотрудник нанят, оформлен, работает.

Строительные нормы и правила

Самый важный закон для любого строителя, а вернее, свод законов – Градостроительный кодекс Российской Феде-

рации.

Регулировать градостроение начали еще в Древней Руси. А новгородские летописи 1465 года, например, предусматривали уже довольно детальные ограничения расстояний между зданиями. Они должны были быть достаточны для устройства садов. Действовало также правило «прозора»: нельзя было заслонять соседу вид на улицу, реку, отдаленные окрестности, церкви, озера, холмы, монастырские сады, городские въезды и ворота. Неплохое, кстати, правило – наверняка многие были бы рады его вернуть.

Документ под названием «СП 48.13330.2019 Свод правил. Организация строительства. СНиП 12-01-2004» содержит положения по организации строительства на разных этапах реализации проекта, таких как:

- формирование исходно-разрешительной документации для проектирования, проведение инженерных изысканий, формирование технического задания (ТЗ) на проектирование;
- проектная подготовка;
- разработка проектной документации, утверждение проектной документации, результатов инженерных изысканий и подтверждение достоверности сметной стоимости;
- строительное производство, включая инженерную подготовку территории строительной площадки;
- приемка законченного строительством объекта в экс-

плуатацию.

Особое внимание – безопасности. Отраслевые типовые инструкции по охране труда, которые тоже необходимо знать прорабу, – это не просто часть производственной культуры, а гарантия, что все на площадке будут живы и здоровы. Сначала инструкции – потом работа.

По отдельным видам работ есть свои своды правил и национальные стандарты (ГОСТ). В зависимости от того, какая именно часть работ вверена прорабу, он должен знать тот или иной документ.

Все мы в курсе, что незнание закона не освобождает от ответственности. Но если для маркетолога или кассира важно иметь хотя бы базовое понимание тех законодательных норм, которые касаются его работы, то на площадке так не пойдет. Ведь строительное дело – потенциально опасное, и ответственность прораб несет не только за себя, но и за своих рабочих, и за окружающую среду, и за тех, кто потом будет жить в домах, строительством которых он занимался.

Регламенты заказчика по видам работ

Регламенты, правила и требования заказчика написаны для оптимизации и исключения ошибок. Тем не менее никакой документ не предвидит всех обстоятельств, которые могут сложиться. Думать, предлагать решения, советоваться и согласовывать с заказчиком возможные отклонения от ре-

гламента – текущая оперативная работа прораба-строителя.

Технологическая последовательность: ТП зима – лето, ТП кровли, ТП подвала

Логически выстроенная техпоследовательность работ закладывает 80 % качества. Тем не менее в отдельных случаях, чтобы не заблокировать ход работ и поточный конвейер не остановился, последовательность можно скорректировать. Техпоследовательность – это оптимальный вариант маршрута, как в навигаторе. Но если на пути неожиданно появилось препятствие, его надо объезжать. Это не свод законов – это памятка для управленцев, единая система координат. Подробнее о техпоследовательности мы еще поговорим.

Акт приема-передачи фронта работ, акт освидетельствования скрытых работ (АОСР), акт освидетельствования ответственных конструкций (АООК), Акт эталонной работы с операционным описанием

Это промежуточные вехи, открывающие полномочия де-

лать следующий ход. Как билет, дающий право занять место в вагоне и ехать в поезде. И получить подпись на актах – далеко не главное. Главное, чтобы качество работы объективно заслуживало этих подписей. В ином случае прораб подставляет и свою компанию, и самого себя, а в худшем случае – допускает скрытые нарушения, которые потом могут привести к самым печальным последствиям.

Работы лучше предъявлять по мере их завершения, а не раз в месяц. Опытный прораб к моменту подписания КС-2 уже имеет объем сданных (или подготовленных) работ, и сам процесс сдачи происходит гладко. Но если копить на конец месяца, происходит коллапс и, как правило, получается не то, что задумано.

ППР (технологические карты)

Проект производства работ (ППР) – это разложенный по шагам процесс реализации проекта, который обязательно разрабатывается под руководством прораба. Это должен быть документ, из которого любой инженер или рабочий сможет понять, как правильно выполнять работу: с чего начать, какие материалы понадобятся, какое качество требуется. На основании согласованной технологической карты можно и нужно корректно и уверенно сдать выполненные работы техническому надзору. У технадзора будет гораздо меньше субъективных аргументов против, если технологи-

ческая карта выполнена не для вида, а со смыслом.

График производства работ по захваткам

График производства работ – утвержденный и согласованный с заказчиком план взаимодействия с другими партнерами, где отражены конкретные сроки и конкретные результаты. График как расписание движения поезда. Каждому пассажиру важно не опоздать на нужную станцию, занять свое место и вовремя выйти.

Регламент получения пропусков для рабочих

Вход, въезд без пропусков на территорию строительной площадки запрещен. Это делается прежде всего для обеспечения безопасности объекта и людей, которые могут оказаться на его территории. Причем речь не только о рабочих, но и о других участниках процесса строительства, о гостях. Важно знать регламент получения пропусков и своевременно обеспечивать ими тех, кому доступ требуется.

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.