

ЛЕСТНИЦА ОШИБОК

Ошибки каждого уровня управления и как перестать тормозить свой рост

🕒 14 мин чтения • Полный текст

[← К ИНТЕРАКТИВНОЙ МОДЕЛИ](#)

Для кого и зачем

Управление — это производство. На каждом уровне у руководителя есть своё «оборудование» (станки управления) и свой «продукт». Если вы вместо настройки «станков» сами берётесь за производство «продукта» предыдущего уровня — вы совершаете ошибку и тормозите собственный рост.

Статья предназначена для руководителей производственных предприятий (от мастера до генерального директора), а также для собственников, которые хотят понять, почему их управленцы не растут. Основная цель — помочь распознать типовые ловушки при переходе на более высокий уровень и предложить конкретные шаги для исправления.

Уровень 1. Мастер / бригадир

Главная ошибка: «Я всё сделаю сам быстрее и лучше».

Как проявляется: Мастер видит, что рабочий медлит, и отодвигает его: «Отойди, покажу как надо». Или ночью сам настраивает станок. Девиз: «Надёжнее сделать своими руками». Он гордится тем, что может заменить любого рабочего.

Почему это ошибка: Не развивает подчинённых. Рабочие привыкают, что мастер доделает. Сам мастер зашиваются, не успевает управлять участком — только тушит костры. Его не повышают, потому что «он хороший исполнитель, но не руководитель».

Как распознать у себя:

Вы гордитесь, что можете заменить любого рабочего.
Подчинённые ждут вашей команды даже на простые действия.
Вы не помните, когда в последний раз кого-то обучали.

Что делать вместо этого: Ввести правило: «Покажи, объясни, дай сделать самому, проконтролируй». Ошибка подчинённого — не повод делать за него, а повод обучить.

Метафора «оборудование — продукт»:

ЧТО ЭТО	ОПИСАНИЕ
Оборудование мастера	Люди, станки, материалы, инструмент; выдача устных заданий, контроль на участке, обучение рабочих
Продукт уровня мастера	Выполненная смена — годные детали, соблюденный график, отсутствие простоев
Ошибка	Мастер пытается производить продукт руками вместо настройки «станка» под названием «бригада». Он становится не оператором станка, а самым дорогим рабочим

Уровень 2. Начальник цеха

Главная ошибка: «Я сам проконтролирую каждый участок».

Как проявляется: Начальник цеха бегает по всем точкам: проверил заготовки, заглянул к токарям, поправил мастера, замерил детали. Мастера расслабляются: шеф всё видит и скажет. Сменное задание не сдаётся — он лично выясняет, кто виноват.

Почему это ошибка: Он подменил **управление мастерами** на **работу за мастеров**. У него не выстроена система контроля: нет отчётов, нет планёрок по узким местам. Мастера не несут ответственности — только ждут указаний.

Как распознать у себя:

Ваш рабочий день начинается с обхода всех участков, а не с планёрки с мастерами. Вы чаще говорите рабочим, что делать, чем спрашиваете мастеров об их планах. Вы не ведёте учёт простоев — вы их лично устраняете.

Что делать вместо этого: Ввести ежедневный контроль мастеров по KPI (процент выполнения сменного задания, брак, простой). Установить правило: мастер сам докладывает о проблемах и предлагает решения. Ваша задача — спрашивать с мастера, а не исправлять за него.

Метафора «оборудование — продукт»:

ЧТО ЭТО	ОПИСАНИЕ
Оборудование начальника цеха	Мастера (как объекты управления), план производства, заготовки, отчётность; инструменты: планирование, обеспечение ресурсами, контроль мастеров
Продукт уровня начальника цеха	Стабильная работа всех участков — выполнение плана цехом, предсказуемый ритм, отсутствие сбоев, которые приходится героически

ЧТО ЭТО	ОПИСАНИЕ
	исправлять
Ошибка	Начальник цеха вместо настройки «станка управления мастерами» сам становится главным мастером. Его продукт не производится, потому что «станок» (система контроля мастеров) сломан

Уровень 3. Функциональный директор (производство, снабжение, сбыт)

Главная ошибка: «Я отвечаю за результат, поэтому влезу во все детали».

Как проявляется: Директор по производству лично звонит поставщику, если нет заготовок. Спускается в цех проверять качество. Переписывает план, потому что начальник цеха не успел. Его начальники цехов привыкают: шеф сам решит, сам договорится, сам подстрахует.

Почему это ошибка: Он работает **за начальников цехов** вместо того, чтобы выстроить систему управления ими. Нет регулярного аудита процессов, чётких KPI для цехов, механизма, чтобы проблема решалась на уровне цеха. Он становится узким горлом.

Как распознать у себя:

Вы знаете, какой станок сегодня сломался, но не знаете, как часто это происходит в статистике.

Вы участвуете в оперативном планировании заготовок вместо того, чтобы требовать отчёта от начальника ПДО.

Ваши начальники цехов не готовят для вас аналитику — вы сами её собираете.

Что делать вместо этого: Ввести систему сбора управленческих отчётов от начальников цехов: не «что сделано», а «какие процессы дали сбой, какие меры приняты, какие нужны изменения». Делегировать полномочия по оперативному решению проблем на уровень цеха. Ваша задача — настраивать KPI и требовать их выполнения.

Метафора «оборудование — продукт»:

ЧТО ЭТО	ОПИСАНИЕ
Оборудование функционального директора	Начальники цехов, система планирования, система качества, логистика; инструменты: постановка задач, KPI, аудит процессов, бюджет функции
Продукт уровня функционального	Предсказуемый результат функции — производство выдаёт план в срок, брак в допуске, затраты в норме, и всё это без участия

ЧТО ЭТО	ОПИСАНИЕ
директора	директора в операционке
Ошибка	Директор работает за начальников цехов, то есть чинит «продукт» (сиюминутную проблему) вместо того, чтобы чинить «станок своего уровня» — систему управления начальниками цехов

Уровень 4. Генеральный директор

Главная ошибка: «Я должен контролировать всё лично и быть в курсе каждой мелочи».

Как проявляется: Гендиректор проводит совещания дважды в день, звонит замам вечером, читает отчёты до полуночи. Сам утверждает каждую заявку на материалы. Если завод встал — едет в цех и разбирается с мастером. При нём все боятся принять решение. При этом он гордится: «Я всё вижу, всё знаю, меня не обманешь».

Почему это ошибка: Он построил не самонастраивающуюся систему, а **культ личности**. Завод не работает без него. Заместители не развиваются, инициатива убита. Рост компании ограничен личным временем гендиректора. При обороте в сотни миллионов рублей такая модель рушится.

Как распознать у себя:

Вы уехали на неделю — и завод потерял заказы или накопил брак.

Ваши замы звонят вам по каждому пустяку.

Вы лично утверждаете расходы на 10 000 рублей.

У вас нет стратегии на год вперёд — вы заняты операционкой.

Что делать вместо этого: Перейти на **управление по исключениям**. Ввести систему делегирования: каждый зам имеет бюджет и полномочия. Контролировать не действия, а KPI и процессы. Провести аудит: какие решения вы принимаете единолично — и передать 80% из них подчинённым. Главная цель: завод должен работать стабильно без вас минимум 2 недели (через год — месяц).

Метафора «оборудование — продукт»:

ЧТО ЭТО	ОПИСАНИЕ
Оборудование генерального директора	Функциональные директора и вся топ-команда; инструменты: целеполагание, распределение бюджетов, контроль топ-команды, развитие управленцев, организационный дизайн

ЧТО ЭТО	ОПИСАНИЕ
Продукт уровня генерального директора	Самонастраивающаяся система — завод стабильно работает без его участия, топ-команда принимает 80% решений самостоятельно
Ошибка	Гендиректор лично выполняет работу за функциональных директоров, начальников цехов и мастеров. Его настоящие «станки» (система целеполагания, делегирования, кадровый резерв) простаивают или сломаны

Живые ситуации: как это выглядит на деле

Иллюстрации типичных ловушек

Ситуация 1. «Начальник ПДО смотрит, как директор звонит» Директор сам звонит поставщику, решает вопрос о заготовках. Начальник отдела снабжения стоит рядом и наблюдает. Завтра он снова придёт с тем же вопросом — потому что его «станок» управления не починили.

Ситуация 2. «Одна и та же ошибка — в третий раз» Начальник цеха докладывает: брак по вибрации на токарном участке — третья партия за месяц. Руководитель идёт к станку, меняет инструмент, вызывает технолога. Через неделю брак повторяется. Почему не спросили: «Почему у начальника цеха нет системы остановки станка при выходе параметров? Почему мастер не обучил оператора замерять вибрацию?»

Ситуация 3. «Героический отпуск» Директор уехал в отпуск на неделю. Вернулся — завод работает, но хуже: два заказа задержали, на участке бардак, зам по производству «держался из последних сил». Все ждали директора как спасателя. Если завод не может прожить без вас неделю без потерь — вы не построили систему.

Ситуация 4. «Вечерние отчёты по памяти» Руководитель спрашивает заместителя: «Как там заказ №407?» Зам отвечает: «Нормально, идёт». Через три дня выясняется — заказ встал из-за отсутствия оснастки. Устный канал (память, случайный вопрос) не работает. Нужна письменная система отчётности с фиксированными контрольными точками.

Ситуация 5. «Тишина — не признак здоровья» На планёрке все докладывают «нормально». Директор уходит в кабинет — завод работает. Но если начать задавать глубокие вопросы, выясняется: запасы выросли на 20%, незавершёнка увеличилась, люди работают вполсилы. Отсутствие сбоев ≠ работающая система. Нужны управленческие отчёты: «какой процесс дал сбой и что мы меняем».

Сводная таблица: лестница ошибок по уровням

УРОВЕНЬ	ТИПИЧНАЯ ОШИБКА	ПРОЯВЛЕНИЕ	ЧЕМ ГРОЗИТ	КАК ИСПРАВИТЬ
Мастер	«Сделаю сам»	Делает работу за рабочих	Не растёт, не развивает команду	Обучать, а не заменять
Начальник цеха	«Сам проконтролирую»	Бегает по участкам, мастера пассивны	Узкое горло, нет ответственности мастеров	Ввести KPI для мастеров, контроль через отчёты
Функциональный директор	«Влезу во все детали»	Решает операционку за начальников цехов	Не выстраивает систему, становится дорогим цеховиком	Делегировать оперативку, требовать управленческие отчёты
Генеральный директор	«Контролирую всё лично»	Завод не работает без него, замы несамостоятельны	Ограничение роста, потеря кадрового резерва	Управление по исключениям, передача полномочий, автономность

Как распознать, что вы свалились на чужой этаж

ЕСЛИ ВЫ ДЕЛАЕТЕ ЭТО...	НА САМОМ ДЕЛЕ ВЫ...	ВМЕСТО ЭТОГО ВЫ ДОЛЖНЫ...
Идёте к рабочему и показываете, как обработать деталь	Работаете за мастера	Спросить с начальника цеха: почему его система обучения пропустила эту ошибку?
Сами решаете, дать заготовку или нет	Работаете за начальника ПДО	Получить отчёт от функционального директора: почему сбой в планировании повторяется третью неделю?

ЕСЛИ ВЫ ДЕЛАЕТЕ ЭТО...	НА САМОМ ДЕЛЕ ВЫ...	ВМЕСТО ЭТОГО ВЫ ДОЛЖНЫ...
Проводите обход и фиксируете брак у станка	Работаете за контролёра ОТК	Ввести KPI для руководителя ОТК (процент брака, обнаруженного до отгрузки)
Удивляетесь, что подчинённые не сделали того, что «и так должны были»	У вас сломан «станок» постановки задач	Ежедневно письменно ставить 3–5 задач прямым подчинённым с дедлайнами и формой отчёта

Диагностика: на каком уровне вы застряли?

Вопросы для мастера:

Если я не выйду на смену, участок остановится? (Да → ошибка)

Когда я в последний раз учил рабочего новому приёму, а не делал за него?

Вопросы для начальника цеха:

Могу ли я не заходить на участки целый день, а получить отчёты от мастеров?

Знаю ли я процент брака по каждому мастеру за неделю без личного обхода?

Вопросы для функционального директора:

Решаются ли оперативные проблемы на уровне начальников цехов без моего звонка?

Есть ли у меня еженедельный аудит процессов, а не только тушение пожаров?

Вопросы для генерального директора:

Уедет ли завод без меня на 2 недели без потерь?

Какие решения я принимаю единолично, хотя мог бы передать мамам?

Три главных вопроса для любого руководителя

Если я уеду в отпуск на месяц — организация будет работать так же стабильно? (Да → я на своём уровне. Нет → я работаю за подчинённых.)

Какую долю проблем я решаю личными действиями, а не через настройку процессов? (Меньше 20% → норма. Больше 50% → я не руководитель верхнего уровня, а самый дорогой специалист среднего звена.)

Мои прямые подчинённые знают, какой продукт они должны выдавать на своих «станках» управления? (Если нет → требуется срочная настройка постановки задач.)

Цена ошибки: что теряет завод

Когда руководитель работает за подчинённых, компания платит не только своим временем.

Прямые убытки: стоимость часа директора в 5–10 раз выше, чем у мастера или начальника цеха. Каждый час, проведённый в цехе с отвёрткой, — это деньги, выброшенные на ветер.

Стоп-кадр: не развиваются заместители. Они привыкают, что «шеф всё решит». Кадровый резерв отсутствует.

Потолок роста: бизнес упирается в 24-часовой ресурс одного человека. Практика показывает: при обороте в сотни миллионов рублей такая модель становится главным ограничителем роста. Компания не масштабируется, пока руководитель не перестанет быть главным «пожарным».

Нормативы для руководителей (ориентировочные)

Эти цифры обобщают практику производственных предприятий. Применяйте с учётом своего контекста.

ПОКАЗАТЕЛЬ	РЕКОМЕНДУЕМОЕ ЗНАЧЕНИЕ
Время на оперативное «тушение» (личное решение проблем подчинённых)	Не более 20% рабочей недели
Доля задач, решаемых без личного участия (через процессы и подчинённых)	Не менее 80%
Автономность работы организации без руководителя	Не менее 2 недель (через год — месяц)

Золотое правило 10–80–10 (для высшего руководства):

10% времени — постановка цели и задач.

80% — работа команды без вашего участия.

10% — контроль и коррекция.

Если вы тратите больше 30% на контроль и исправление — система сломана.

План действий: как перейти на следующий уровень

Важное предупреждение. Эти шаги рассчитаны на стабильную действующую систему.

Если предприятие в кризисе (авария, срыв отгрузки, массовые увольнения), временное

возвращение в операционку оправдано. Ваша задача — сделать это исключением, а не нормой.

Шаг 1. Прекратить несанкционированные обходы

На неделю запретите себе заходить в цех (или любой другой участок) с целью найти ошибку. Если увидели проблему — не исправляйте сами. Вызовите ответственного и спросите: *«Почему твоя система контроля допустила это? Что сделаешь, чтобы не повторилось? Доложи через час»*.

Шаг 2. Ввести письменные задачи для прямых подчинённых

Каждое утро ставьте 3–5 задач с дедлайнами и формой отчёта («сделано / не сделано»). Устные задачи и невысказанные ожидания исключите.

Шаг 3. Определить три сломанных «станка» своего уровня

Скорее всего, это:

Станок постановки задач (задачи не ставятся — и удивление, что не делают).

Станок контроля (вы проверяете всё лично вместо того, чтобы требовать отчёты).

Станок корректировки (одна и та же проблема решается много раз вместо изменения процесса).

Выберите один «станок» и почините его за неделю. Например — введите еженедельный разбор провалов: каждый подчинённый докладывает не «что сделано», а «какой мой станок дал сбой и что я меняю».

Шаг 4. Перестать решать за подчинённых

Правило: любой вопрос к вам должен сопровождаться фразой *«я уже пробовал А и Б, вот результат. Нужно ваше решение»*. Если подчинённый пришёл без этого — отправляйте его обратно. Вы не скорая помощь, вы конструктор систем.

Шаг 5. Измерить прогресс

Через две недели посчитайте, сколько часов в неделю вы тратите на:

личное «тушение» (беготня по участкам, исправление ошибок, ответы на вопросы «где взять?»);

собственно управление (постановка задач замам, разбор отчётов, настройка процессов).

Норма для руководителя верхнего уровня: **не более 15 часов в неделю на тушение** (при 40-часовой рабочей неделе). Остальное — стратегия, развитие команды, новые проекты.

Как распознать, что вы на правильном пути

Через месяц системной работы вы заметите:

К вам перестали ходить с вопросами «где взять?» — приходят с вариантами и просчитанными решениями.

Вы не знаете, кто конкретно сегодня сделал брак, — и это нормально, потому что система не допустит повторения.

Вы можете уехать на три дня, и никто не позвонит.

Ваши заместители сами ставят задачи своим подчинённым и требуют отчётов без напоминаний.

Появились часы на стратегию: новые рынки, модернизация, развитие команды.

Главный KPI: предприятие не разваливается, когда вы уходите в отпуск.

Почему «лестница ошибок» полезнее «лестницы зрелости»

Ошибки конкретнее, чем «недостаточная системность». Их можно увидеть в ежедневном поведении.

Они объясняют, почему умный руководитель не растёт: он повторяет успешные привычки прошлого уровня.

Каждую ошибку можно исправить конкретным изменением правил (письменные задачи, запрет на обходы, передача полномочий).

Метафора «оборудование — продукт» даёт каждому уровню ясный критерий: поменялся ли ваш «станок» и продукт? Если нет — вы застряли.

Золотое правило лестницы ошибок: *На каждом уровне ваша главная задача — перестать делать то, что вы делали на предыдущем. Если вы продолжаете — вы совершаете ошибку уровня.*

Итог: что делать прямо сейчас

Определите свой текущий уровень по таблице.

Найдите свою типичную ошибку из той же таблицы.

Вспомните метафору: какое у вас «оборудование» и какой «продукт»? Производите ли вы его как надо?

Внедрите одно контрмероприятие на неделю (из столбца «Как исправить»).

Через месяц переоцените: исчезла ли ошибка или вы привыкли к ней.

Помните: ошибки не исчезают сами. Их нужно систематически выявлять и исправлять.

Лестница ошибок — не приговор, а карта для роста.

Золотое правило перехода

Если ваши подчинённые делают то, что вы делали на предыдущем уровне, — вы правильно растёте. Если вы делаете то, что должны делать они, — вы деградируете как руководитель.

На малом заводе героизм был в том, чтобы всё делать самому и быстро. На крупном заводе героизм — в том, чтобы выстроить систему, которая работает без вас.

Руководитель верхнего уровня — не герой, который всех спасает. Он инженер, который строит машину, работающую без него.

Если вы до сих пор самый занятой человек на заводе — вы ещё не приступили к своей настоящей работе.

Материал основан на практическом опыте российских производственных предприятий, управленческих аудитах и идее «то, что привело вас сюда, не поможет вам там» (Маршалл Голдсмит, «Прыгни выше головы!»), а также на анализе типовых ловушек роста.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Статья целиком и рабочие артефакты — для скачивания и печати.



Статья «Лестница ошибок»

PDF • полный текст

СКАЧАТЬ