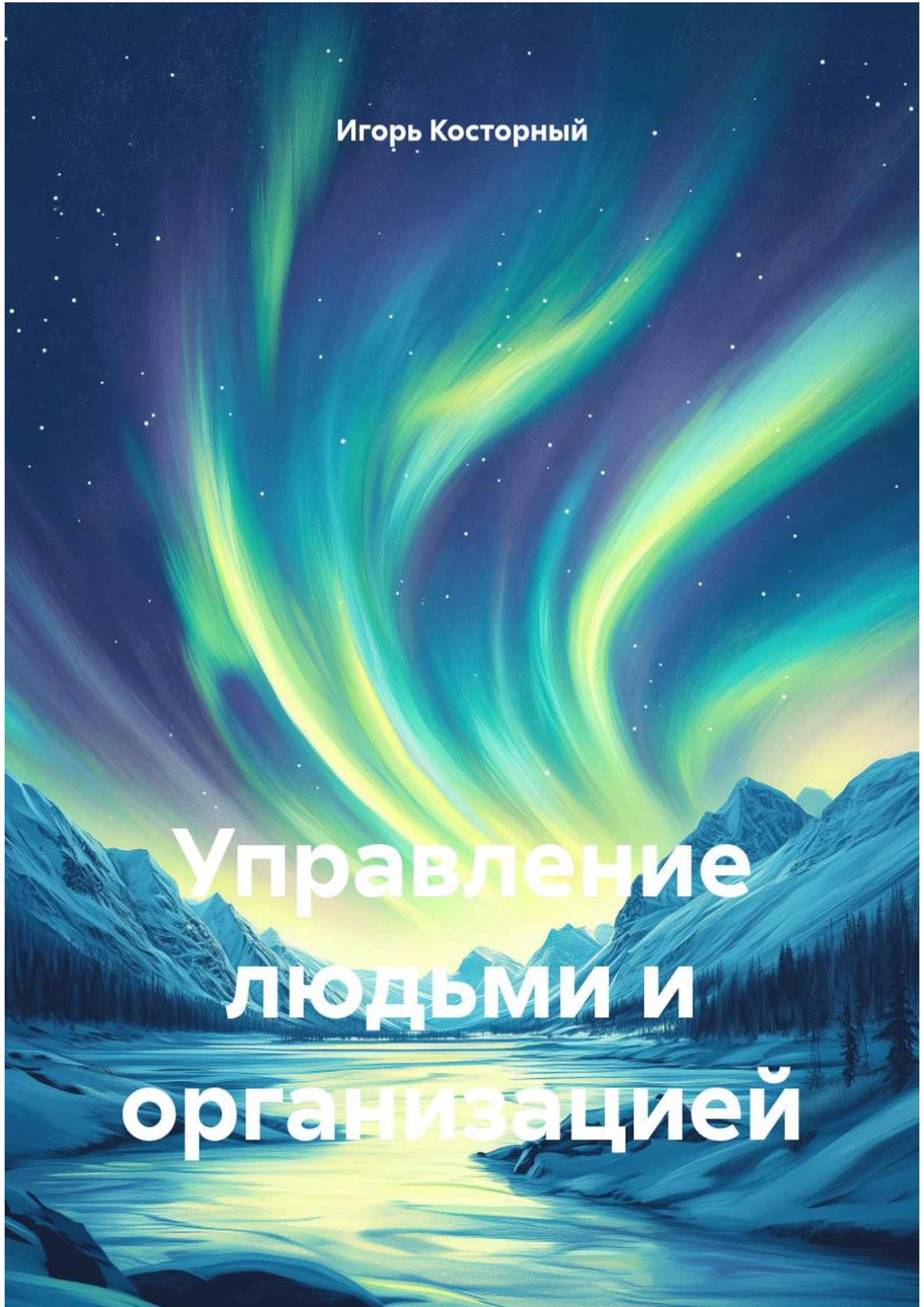


The background of the entire image is a digital illustration of a winter night scene. In the foreground, a calm body of water reflects the colors of the sky. The middle ground features snow-covered mountains and a line of dark evergreen trees. The sky is filled with the aurora borealis, showing swirling patterns of green, yellow, and blue light against a dark blue background with scattered white stars.

Игорь Косторный

Управление людьми и организацией

Игорь Косторный

**Управление людьми
и организацией**

«Автор»

2026

Косторный И.

Управление людьми и организацией / И. Косторный — «Автор», 2026

Практическое руководство для руководителей и предпринимателей о том, как сделать организацию управляемой без лишней бюрократии. В книге разобраны диагностика структуры, распределение ответственности, командная работа, лидерство, делегирование, обратная связь, мотивация, организационная культура, конфликты и управление изменениями. Отдельный раздел посвящён современным формам организации работы. Практические таблицы и готовые шаблоны помогут распределить роли, сформулировать измеримые результаты, спланировать изменения и определить контрольные точки. Материал подойдёт руководителям, владельцам малого бизнеса, HR-специалистам, консультантам, преподавателям и студентам управленческих направлений.

© Косторный И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Содержание	6
1. Диагностика организации и проектирование структуры	7
2. Команда и групповое поведение	8
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Игорь Косторный

Управление людьми и организацией

Управление людьми и организацией

Практическое руководство для руководителя

Игорь Косторный

Руководство собрано вокруг одной практической задачи: сделать организацию управляемой без лишней бюрократии. Структура, команда, лидерство, мотивация, культура и изменения рассматриваются как части одной системы, а не как отдельные темы.

Материал основан на многолетнем учебно-исследовательском архиве по менеджменту и переработан в самостоятельное практическое руководство.

Содержание

1. Диагностика организации и проектирование структуры
2. Команда и групповое поведение
3. Лидерство, делегирование и обратная связь
4. Мотивация и управление результатом
5. Организационная культура
6. Конфликты и принятие решений
7. Управление изменениями
8. Современные формы организации работы
9. Практические шаблоны руководителя

1. Диагностика организации и проектирование структуры

Проблемы организации часто объясняют людьми: «не берут ответственность», «плохо взаимодействуют», «не понимают задачи». На практике значительная часть таких проблем возникает из-за самой конструкции работы. Неясно, кто принимает решение, функции пересекаются, руководитель становится единственной точкой согласования, а сотрудники получают противоречивые приоритеты.

Начинать организационный анализ удобнее не с должностей, а с результатов. Сначала определяется, какие результаты должна стабильно производить компания: продажи, продукт, производство, логистика, сервис, финансы, развитие. После этого функции группируются, а ответственность закрепляется за конкретными ролями.

1. Зафиксировать ключевые результаты бизнеса и процессы, которые их создают.
2. Определить владельца каждого процесса: один результат — один ответственный за итог.
3. Отделить принятие решения от исполнения и контроля.
4. Проверить количество уровней управления и ширину контроля руководителей.
5. Найти дублирующиеся функции, «ничьи» задачи и точки постоянного согласования.
6. Только после этого менять должности, подразделения и подчинённость.

Симптом	Что проверить	Возможное решение
Все решения идут через директора	Полномочия руководителей, лимиты решений, критерии эскалации	Передать типовые решения вниз и закрепить границы полномочий
Два отдела считают задачу «не своей»	Кто отвечает за конечный результат процесса	Назначить владельца процесса и зафиксировать зоны ответственности
Сотрудники получают разные указания	Единый руководитель по задаче, приоритеты, проектные роли	Установить правило приоритета и единый канал постановки задач
Много совещаний, мало решений	Цель встреч, состав участников, право принятия решения	Разделить информационные и решающие встречи
Руководитель перегружен операционкой	Норма управляемости, делегирование, качество среднего звена	Сократить число прямых вопросов к руководителю и стандартизировать повторяющиеся решения

Для распределения ответственности удобно использовать простую матрицу RACI: кто выполняет работу, кто несёт итоговую ответственность, кого консультируют и кого информируют. В небольшой компании достаточно даже трёх ролей: исполнитель, ответственный за результат и участник согласования. Важно не название инструмента, а отсутствие ситуации, когда итоговая ответственность распределена между несколькими людьми и фактически не принадлежит никому.

2. Команда и групповое поведение

Группа становится командой не из-за общего кабинета или корпоративного чата. Команда появляется там, где есть общий результат, взаимная зависимость в работе и понятные правила взаимодействия. Если сотрудники могут выполнять задачи независимо друг от друга, руководителю не нужно искусственно превращать их в «команду» — достаточно выстроить качественную координацию.

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.