

Организационный дизайн: взгляд HR

Татьяна Дьяконова, *HRD Avito Tech*

приглашенный эксперт:

Анна Кусточкина, HRD Avito PDA, CS

8 октября 2024 г.

Дизайн организации

Оргдизайн – это конфигурация бизнеса, в которой есть ключевые подсистемы компании: организационная структура, распределение ответственности и полномочий, процессы взаимодействия, стиль и культура управления.

Организационная структура

Штатное расписание
(иерархия должностей)



Ответственность и полномочия

Функциональные направления

Матрицы должностей с описаниями и уровнями

Матрицы распределения ответственности



Процессы

Управление по целям

Система вознаграждения и мотивации

Performance management



Корпоративная культура

Видение

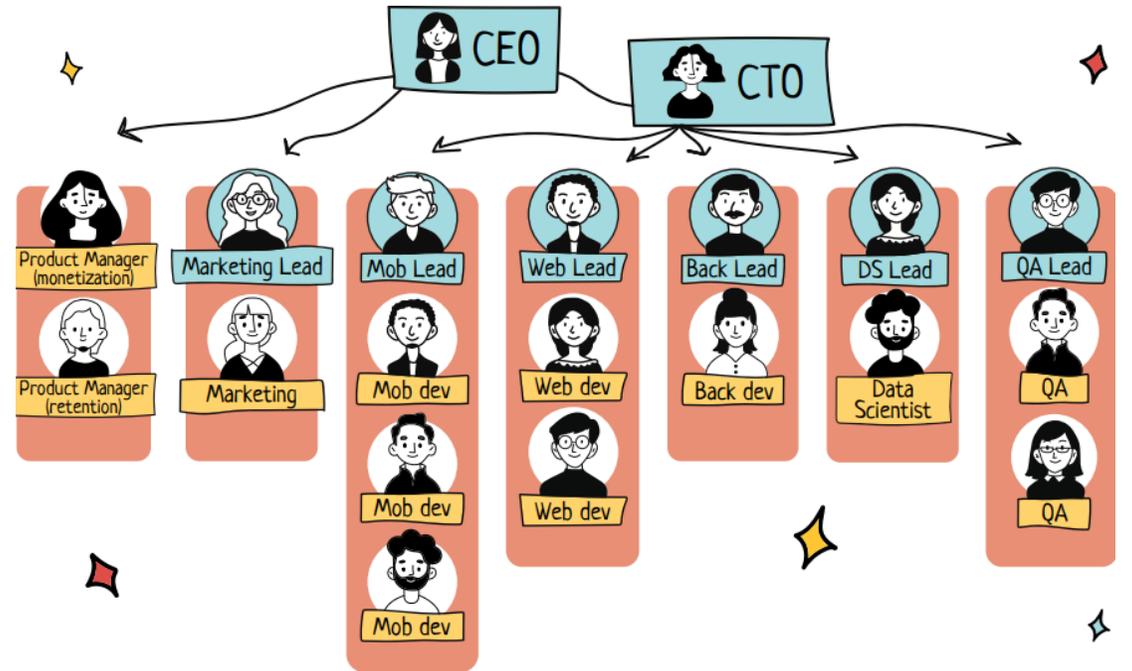
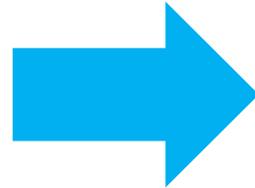
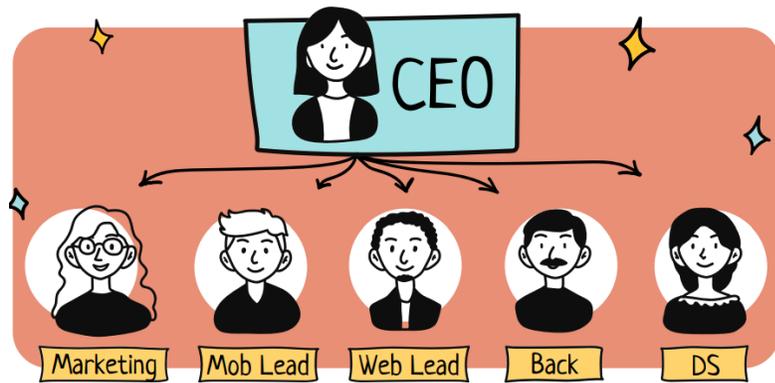
Миссия

Ценности

Принципы лидерства



Дизайн организации: от стартапа к выросшей компании



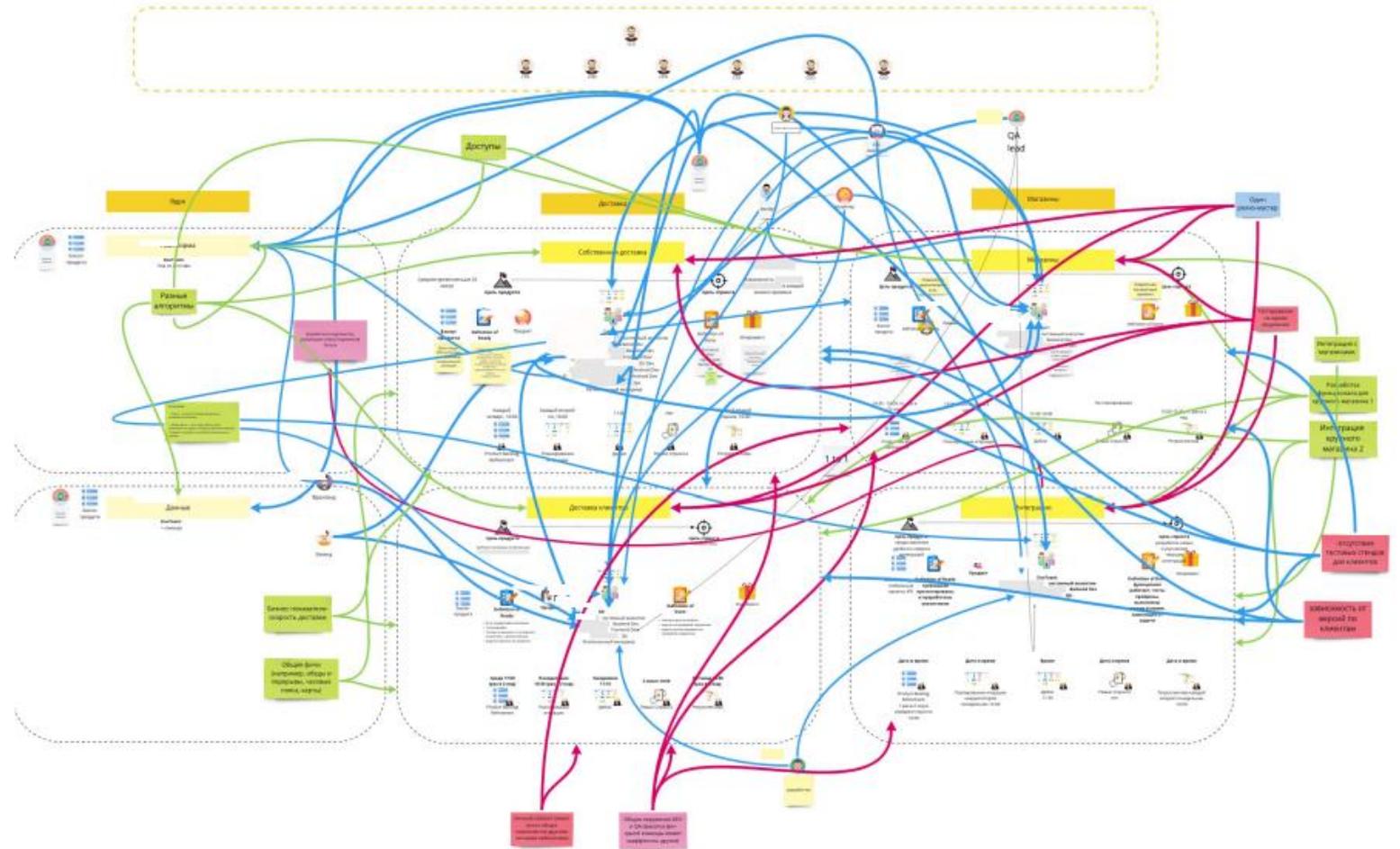
Риски отсутствия фокуса на дизайне структуры

Сложно

Дорого

Неудобно

Неэффективно



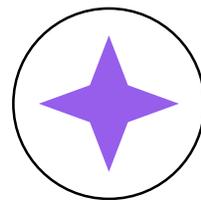
Принципы дизайна орг структуры



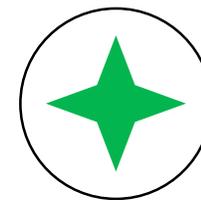
В основе – стратегия и цели компании



Содержит необходимые компетенции



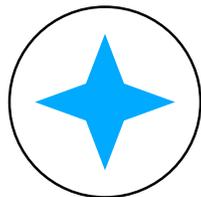
Учитывает ключевые бизнес-процессы: связи между командами, систему мотивации, корпоративную культуру



Является экономически эффективной



Масштабируется при росте организации

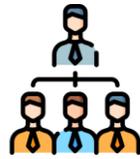


Учитывает внутренние риски по людям (если создается не с нуля)



Учитывает контекст и ограничения рынка

На какие метрики смотрим?



Span of Control
(или норма управляемости)



**Соотношение функций
внутри организации**



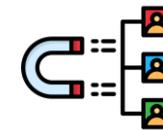
Затраты на персонал



**Скорость роста
численности**
(качество профилей найма)



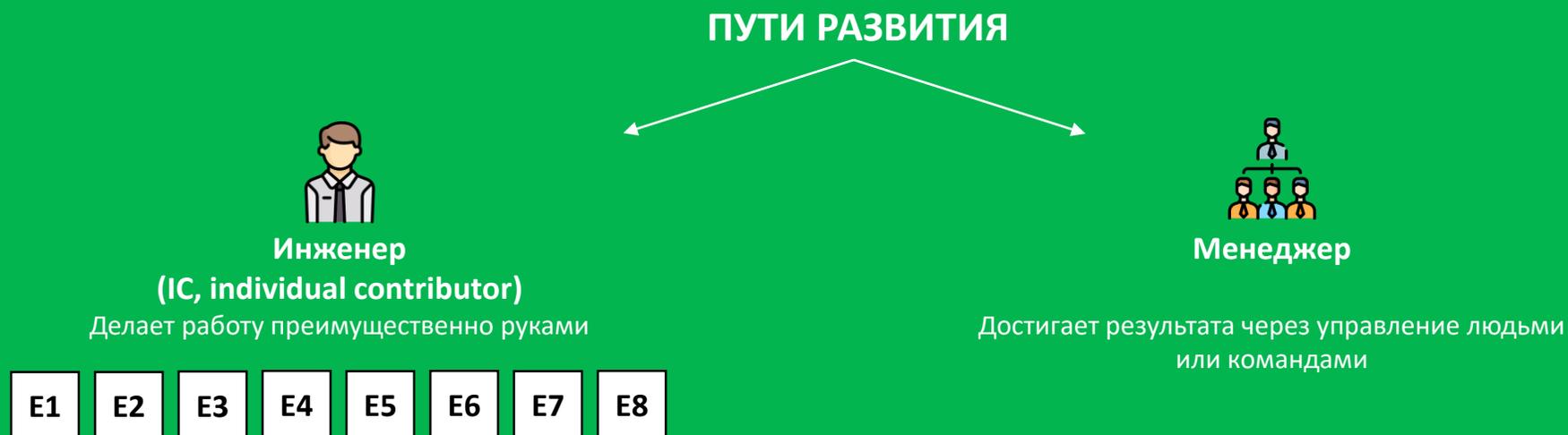
**Скорость принятия
согласований и
принятия решений**



**eNPS и другие метрики
вовлеченности**

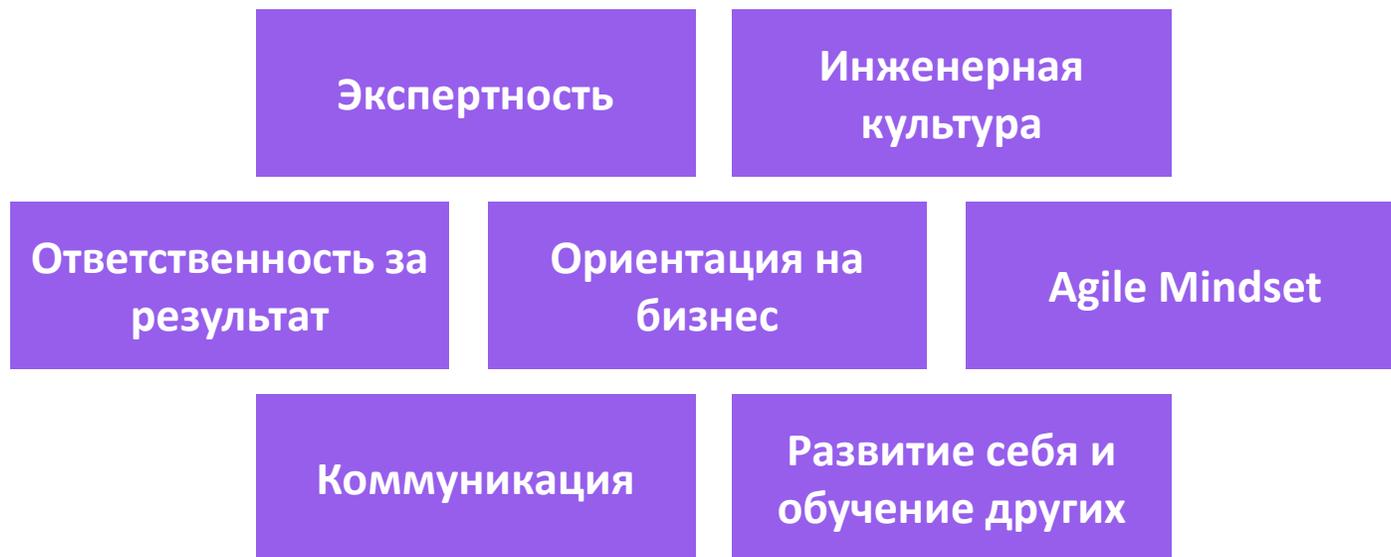
Описание должностей на примере Авито

Профили инженеров нужны для **оценки коллег на performance review**. Это делает продвижение по карьерной лестнице понятным и прозрачным.



Описание должностей на примере Авито

Все профили инженеров (E1-E8) описаны по 7 блокам



Как работают профили инженеров:

Ожидания каждого следующего уровня добавляются к ожиданиям предыдущих. Например, E4-инженеры должны уметь делать всё то же самое, что E1, E2 и E3

Сотрудник должен проявить навыки и компетенции на деле. Просто уметь или хотеть делать задачи недостаточно.

Если менеджер считает, что специалисту в команде не нужен какой-то навык, то его можно не учитывать.

Когда требуются изменения?



Возникает новое направление или продукт



Из компании уходит кто-то из ключевых сотрудников



Систематически не выполняются цели бизнеса



Очень долго принимаются решения



Внутренние «мониторы» показывают сложности взаимодействия между функциями или подразделениями



Неконтролируемый рост staff costs



Внешние факторы

Чеклист при планировании изменений

1. Цель изменений

- 1.1. для конкретного подразделения
- 1.2. для бизнеса в целом

2. Суть изменений

- 2.1. текущий визуал структуры
- 2.2. целевое видение структуры
- 2.3. ключевые улучшения в результате изменений
- 2.4. новая DACI матрица

3. Метрики

- 3.1. span of control
- 3.2. management levels
- 3.3. эффект на стоимость
- 3.4. общая численность

4. Зависимости в других функциях/подразделениях:

- 4.1. повлекут ли изменения необходимость сделать реорг в других функциях?
- 4.2. есть ли существенные блокеры со стороны других функций?

5. Изменения, касающиеся сотрудников:

- 5.1. карта всех необходимых перемещений, изменений должностей и тд
- 5.2. риски по сотрудникам в связи с изменениями и план их устранения

6. План изменений

- 6.1. создание новых подразделений
- 6.2. карта изменений по сотрудникам с датами

7. План коммуникации

Organization and Talent Review

OTR

Регулярный взгляд менеджера на команды, чтобы обеспечить долгосрочную результативность и устойчивость собранных в ней сотрудников с помощью оценки факторов: логика развития организационной структуры, показателей лояльности, wellbeing, возможности для карьерных движений, потребностей бизнеса и сотрудников

ЦЕЛИ СЕССИИ

Помочь менеджеру найти ответы на вопросы:

1. Про команду в целом (про структуру)
2. Про людей

1

ИНТРО

2

ЧАСТЬ 1: ПРО СТРУКТУРУ

соответствует ли текущий орг. дизайн команды бизнес-целям и стратегии?

есть ли возможность и прозрачность карьерных перемещений?

какие изменения требуется внести в текущий сетап команды и какие изменения необходимо внести в будущем?

3

ЧАСТЬ 2: ПРО ЛЮДЕЙ

определить текущий уровень соответствия сотрудников и их ролей

кто является ключевыми сотрудниками в команде на текущих ролях (HiPro) / потенциальным на другие роли в команде?

определить преемника на роль менеджера команды

4

ЗАВЕРШЕНИЕ

Спасибо!