

# 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

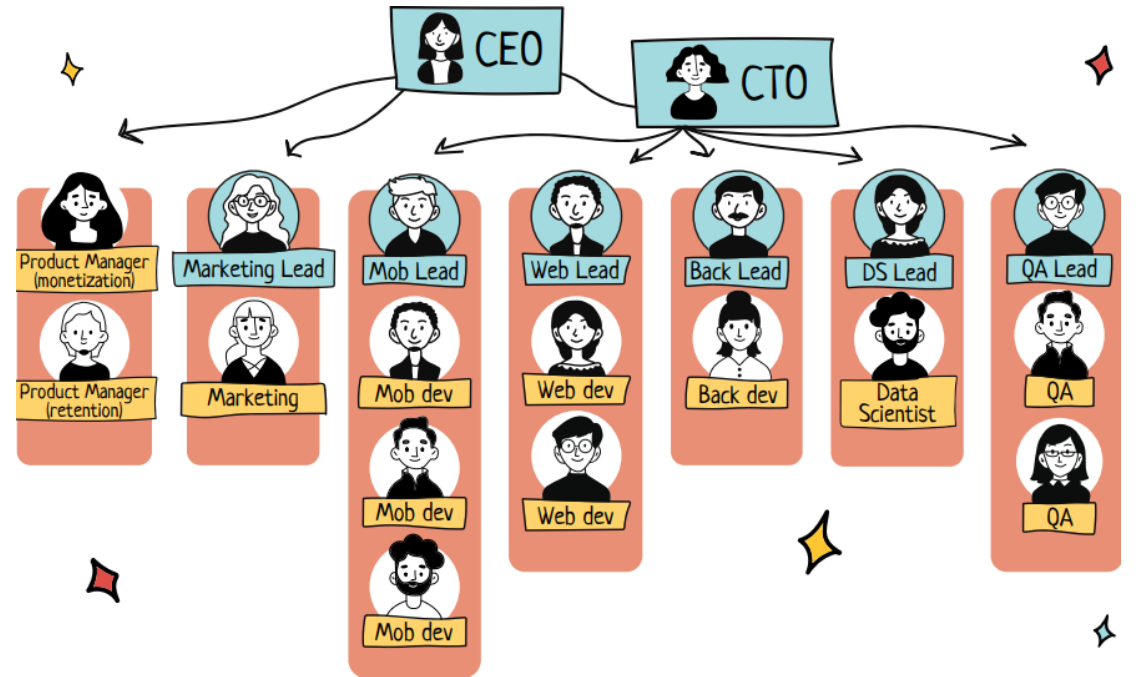
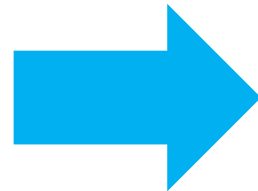
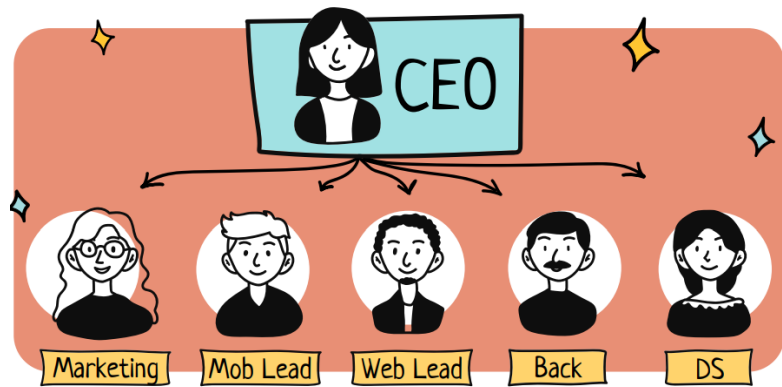
Миссия

Ценности

Принципы лидерства



# Дизайн организации: от стартапа к выросшей компании



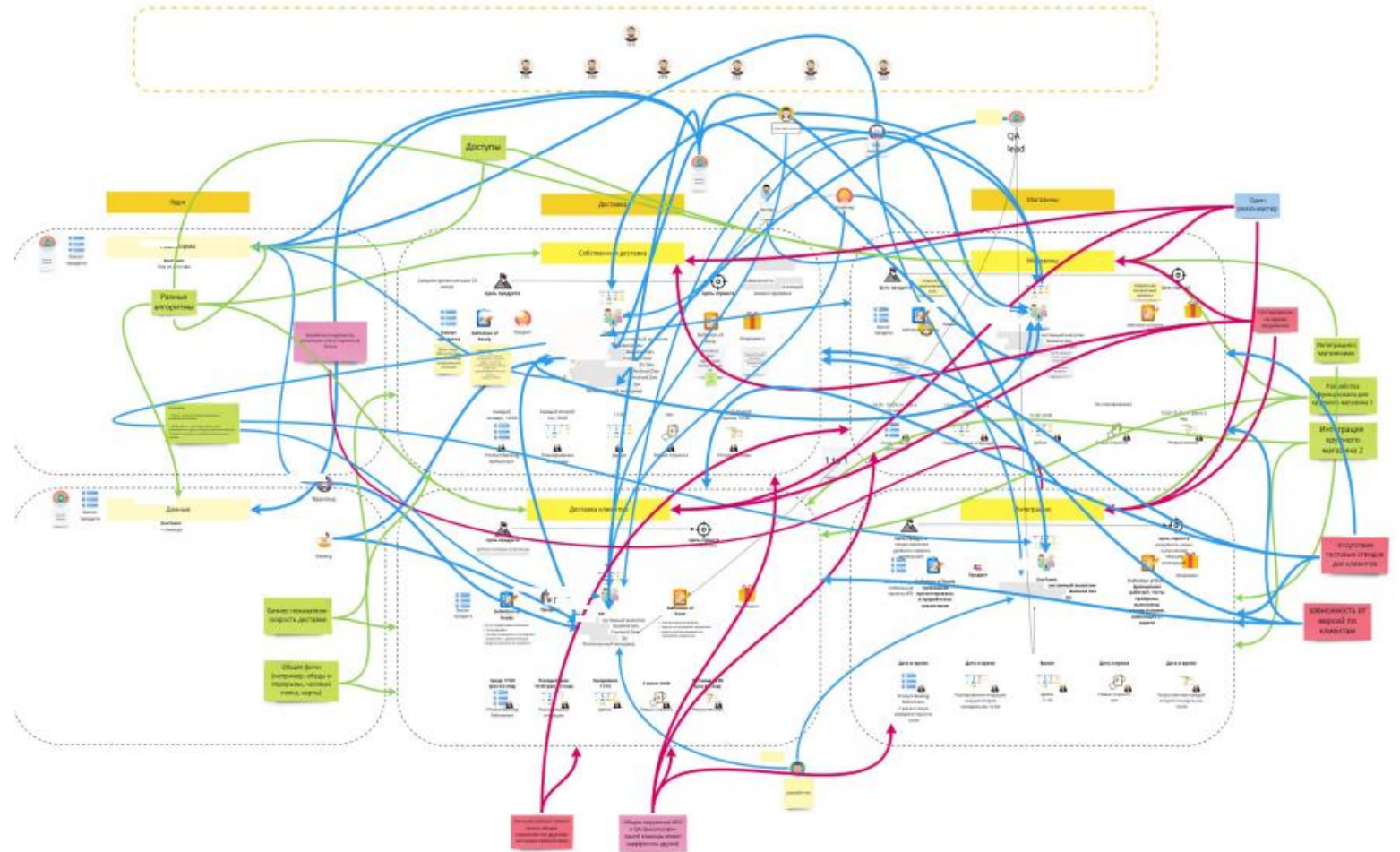
# Риски отсутствия фокуса на дизайне структуры

Сложно

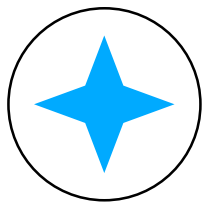
Дорого

Неудобно

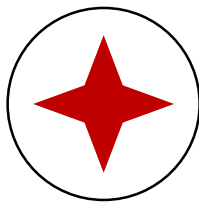
Неэффективно



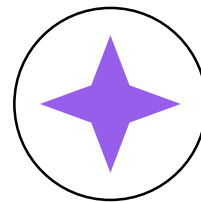
# Принципы дизайна орг структуры



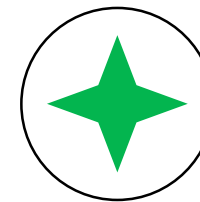
В основе – стратегия и цели компании



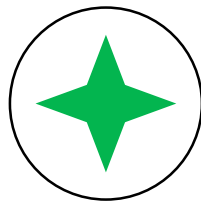
Содержит необходимые компетенции



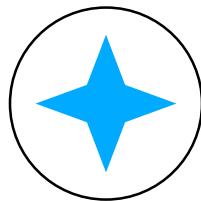
Учитывает ключевые бизнес-процессы: связи между командами, систему мотивации, корпоративную культуру



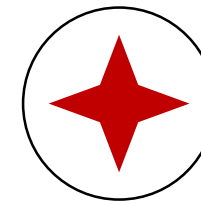
Является экономически эффективной



Масштабируется при росте организации

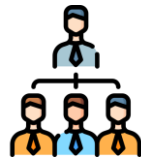


Учитывает внутренние риски по людям (если создается не с нуля)



Учитывает контекст и ограничения рынка

# На какие метрики смотрим?



**Span of Control**  
(или норма управляемости)



**Соотношение функций  
внутри организации**



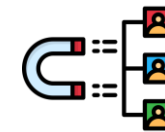
**Затраты на персонал**



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



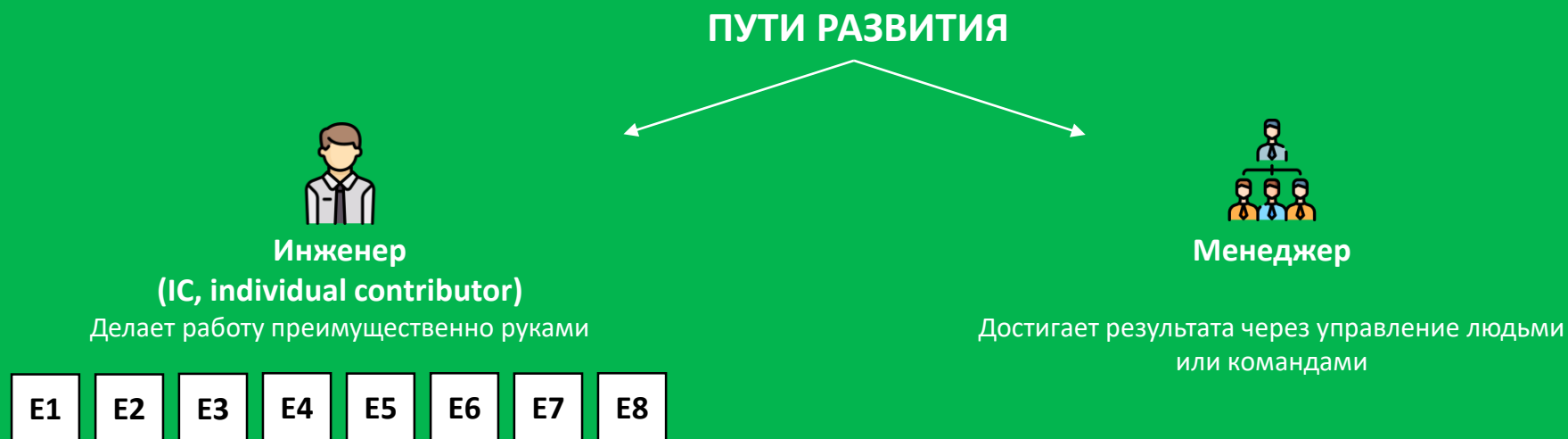
**Скорость принятия  
согласований и  
принятия решений**



**eNPS и другие метрики  
вовлеченности**

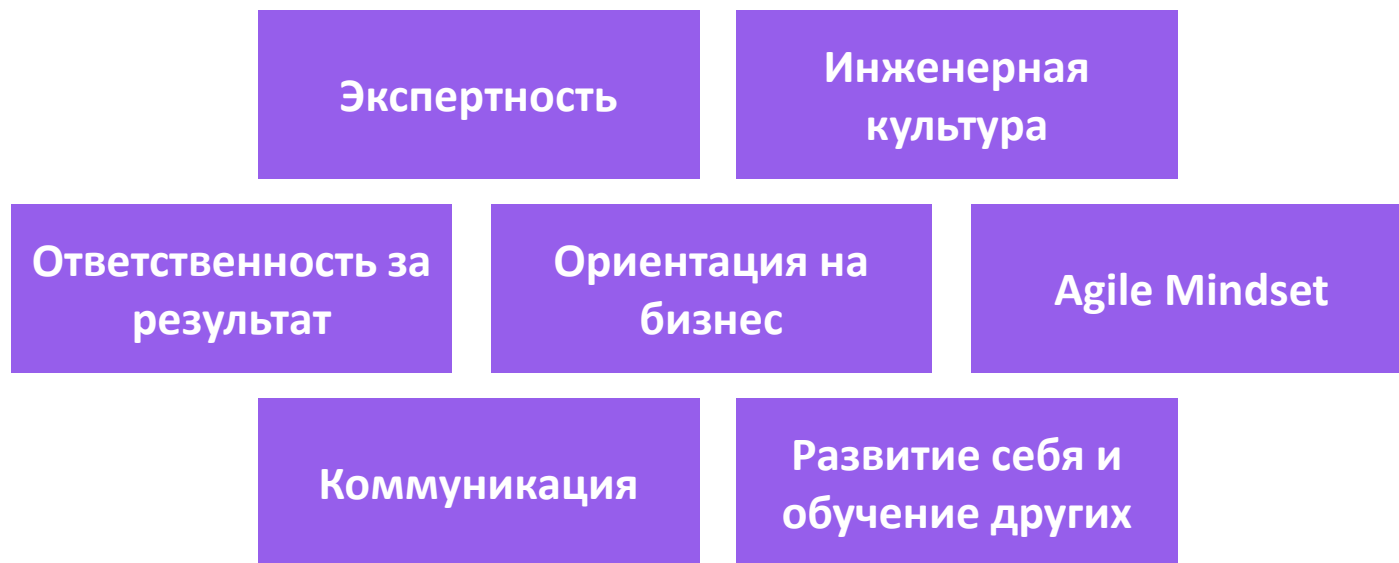
# Описание должностей на примере Авито

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!**