


«УТВЕРЖДАЮ»
АКБ «УЗПРОМСТРОЙБАНК»

**Первый Заместитель
Председателя Правления -
Председатель закупочной
комиссии**

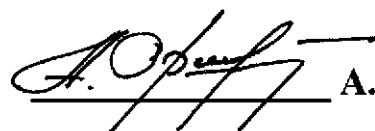

_____ **А. Эргашев**
«__» _____ **2024 г**

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

**по привлечению консультантов для реализации проекта
«HR -модернизация 2023-2024.
Внедрение современной HR-стратегии и HR-системы управления
талантами с подготовкой к дальнейшему внедрению
· автоматизированной HR-IT-системы
для нужд АКБ «Узпромстройбанк»»**

«СОГЛАСОВАНО»

**Врио директора Департамента
персонала и организационного
развития**


_____ **А.Орифжонов**

«__» _____ **2024 г.**

Ташкент – 2024 г.

Содержание

Введение.....	3
1. Общие сведения.....	3
1.1. Наименование.....	3
1.2. Основания для реализации Проекта.....	4
1.3. Цели и задачи проекта по приобретению работ и оказания услуг.....	4
2. Место выполнения работ и оказания услуг.....	4
3. Условия выполнения работ и оказания услуг.....	4
4. Описание работ и услуг.....	4
4.1. Перечень услуг, требуемых к поставке с учетом реальных потребностей, и их обоснование.....	4
4.1.1. Аудит учетных и ИТ-системы Банка. Формирование Технического обоснования внедрения новой HR-системы и ее характеристик.....	5
4.1.2. Диагностика HR-среды Банка, создание HR-стратегии.....	5
4.1.3. Формирование набора KPI для руководителей (Заместителей Председателя, Директоров департаментов).....	7
4.1.4. Формирование системы управления талантами (кадровый резерв).....	7
4.1.5. Формирование системы управления вознаграждениями (грейды, оклады и премии).....	7
4.1.6. Формирование системы управления профессиональной квалификацией и квалификацией руководителей.....	8
4.1.7. Разработка Технического задания на внедрение автоматизированной HR-IT-системы по требованиям стандарта O'zDST1987:2018 для проведения конкурса на поставку системы.....	8
4.2. Перечень разработок и документов, предоставляемый по результату выполнения работ и оказания услуг.....	8
4.3. План-график выполнения работ и оказания услуг.....	9
5. Предельная стоимость.....	9
6. Требования к безопасности выполнения работ и оказания услуг.....	10
7. Требования по правилам сдачи и приемки.....	10
7.1. Порядок сдачи и приемки.....	10
7.2. Требования по передаче заказчику документации.....	10
8. Требования к гарантиям качества на результаты работ и услуг.....	10
9. Авторские права на объекты интеллектуальной собственности.....	10
10. Дополнительные (иные) требования.....	11
11. Требование к форме представляемой отчетности и периодичности контроля выполнения работ и оказания услуг.....	11
Перечень принятых сокращений.....	11
Перечень приложений.....	12
Приложение №1.....	13

Введение

АКБ «Узпромстройбанк» (далее – Банк), являясь одним из крупнейших банков Республики Узбекистан, выполняет стратегически важные для страны задачи. Для их реализации требуется сильная команда, обладающая необходимым набором компетенций. Дефицит профильных экспертов на рынке труда и отсутствие современной системы работы с персоналом являются стопперами для достижения главных целей Банка.

На данный момент в компании процессы кадрового учета и часть операционной отчетности контролируются системой iABS, которая не является специализированной для HR и имеет ряд ограничений, а также подвержена сбоям при установке обновлений. Кроме этого, заявки на подбор персонала осуществляются во внутреннем корпоративном портале Интранет, который также содержит информацию об организационной структуре, данные о сотрудниках и другую общую информацию. Согласование кандидатур на вакантные должности между департаментами осуществляется в системе КРОБС (внутренняя разработка Банка для автоматизации процессов в подразделениях).

Отсутствует профессиональная система, включающая в себя все функции кадрового учета, периодическую оценку сотрудников по разработанным моделям компетенций и управление их вознаграждением, мерами по развитию персонала. Отсутствуют и инструменты администрирования преемственности персонала и реализации решений кадровых комитетов.

Проект реформирования «HR-модернизация 2023-2024» инициирован для подготовки внедрения в Банке системы HR-управления, позволяющей продвинуть на новый уровень, а также на последующих этапах автоматизировать с помощью информационной HR-IT-системы:

- систему оценки эффективности труда;
- систему оплаты труда на основе грейдов и KPI;
- целостную систему работы с талантами – подбор, обучение, управление преемственностью и карьерой.

Проект подразумевает реализацию в несколько этапов. На первом этапе требуется провести аудит, чтобы по его результатам создать детальную HR-стратегию, включающую в себя ряд системных компонентов и требований, описываемых в данном документе. Для реализации этой HR-стратегии необходимо внедрить целевые IT- и кадровые учетные системы, реализовать которые на базе iABS не представляется возможным.

1. Общие сведения

1.1. Наименование

HR-модернизация 2023-2024. Внедрение современной HR-стратегии и HR-системы управления талантами с подготовкой к дальнейшему внедрению автоматизированной HR-IT-системы.

1.2. Основания для реализации Проекта

Основанием для реализации Проекта является Постановление Президента Республики Узбекистан, от 31.07.2023 г. № ПП-253 «О дополнительных мерах по укреплению финансовой устойчивости и ускорению приватизации акционерного коммерческого банка “Узпромстройбанк”».

1.3. Цели и задачи проекта по приобретению работ и оказания услуг

Целью проекта является внедрение современной HR-системы с набором элементов управления талантами сотрудников Банка для постоянного повышения эффективности труда, включающих инструменты оценки, принятия решений и развития сотрудников, модели компетенций и необходимую внутреннюю экспертизу.

Для реализации поставленной цели в рамках проекта должны быть решены следующие задачи:

- Проведение аудита существующих кадровых и ИТ учетных систем на предмет выполнения поставленных целей;
- Оптимизация имеющихся бизнес-процессов и внедрение отсутствующих;
- Дальнейшая автоматизация бизнес-процессов;
- Разработка Технического задания для внедрения автоматизированной HR-ИТ-системы для нужд Банка.

2. Место выполнения работ и оказания услуг

Юридический адрес: Узбекистан, г. Ташкент, 100000, ул. Шахрисабзская, 3.

Отдельные объекты расположены на территории города Ташкент, а также филиалы в г. Ташкент и областях Республики Узбекистан.

3. Условия выполнения работ и оказания услуг

Выполнение работ по данному проекту предусматривает формирование Проектной команды со стороны Заказчика и Исполнителя с наделением достаточными полномочиями для выполнения задач проекта, а также физическое нахождение в офисах Заказчика в объеме, достаточном для эффективного оказания услуг согласно настоящему ТЗ.

4. Описание работ и услуг

4.1. Перечень услуг, требуемых к поставке с учетом реальных потребностей, и их обоснование

В ходе исполнения Технического задания ожидается оказание Поставщиком следующих услуг, являющимися этапами работ по предоставлению комплекса услуг:

Подготовительный этап:

Аудит учетных и ИТ-системы Банка.

Основные работы:

1. Диагностика HR-среды Банка, создание HR-стратегии.
2. Формирование набора KPI для руководителей (Заместителей Председателя, Директоров департаментов).
3. Формирование системы управления талантами (кадровый резерв).
4. Формирование системы управления вознаграждениями (грейды, оклады и премии).
5. Формирование системы управления профессиональной квалификацией и квалификацией руководителей.
6. Разработка Технического задания на внедрение автоматизированной HR-IT-системы по требованиям стандарта O'zDST1987:2018 для проведения конкурса на поставку системы.

Детальное описание каждой услуги представлено в разделах ниже.

4.1.1. Аудит учетных и ИТ-системы Банка. Формирование Технического обоснования внедрения новой HR-системы и ее характеристик.

Аудит должен включать:

- исследование ИТ-систем Банка, внедрённых для автоматизации процессов управления персоналом, включая процессы кадрового администрирования, организационного менеджмента и процессы управления талантами;
- уточнение потребностей и актуальных задач Банка и ключевых держателей бизнес-процессов в части автоматизации процессов управления персоналом;
- проведение гээп-анализа ИТ-систем Банка на предмет возможности решения поставленных кадровых задач;
- определение приоритетных зон и целевых шагов по развитию ИТ-ландшафта Банка.

Исполнитель должен предоставить техническое обоснование, какая именно HR-система необходима и описать ее детальные характеристики, а также предоставить сравнительный анализ существующих на рынке автоматизированных HR-систем.

Ожидаемые результаты:

1. Отчет по актуальному состоянию ИТ-систем Банка, включающий анализ степени соответствия существующего ландшафта задачам и потребностям в части управления персоналом.
2. Рекомендации с предварительной оценкой внедрения необходимых автоматизированных HR-систем.

4.1.2. Диагностика HR-среды Банка, создание HR-стратегии

Исполнитель должен провести диагностику существующих HR-процессов Банка, проработать:

- Уровень вовлеченности сотрудников, культуры и HR-процессов;

- Уровень эффективности сотрудников;
- Сформировать профиль эффективного сотрудника;
- Определить проблемы, влияющие на вовлеченность сотрудников;
- Исследовать корпоративное поведение сотрудников;
- Проработать организационную структуру на предмет востребованности и эффективности управления, а также взаимоотношений между подразделениями;
- Исследовать образ Банка на рынке труда.

Исполнитель должен провести интервью с менеджментом для формирования списка поведенческих индикаторов (до 10 интервью).

Исполнитель для сбора данных должен организовывать опросы для целевых групп сотрудников и дальнейший качественный анализ данных.

На основании собранных данных Исполнитель должен сформировать HR-стратегию Банка, а также сформировать и согласовать модели корпоративных компетенций, рекомендовать организационную структуру и дорожную карту для HR-трансформации.

В завершение данного этапа должна быть проведена сессия с менеджментом для формирования списка трансформационных инициатив и утверждения плана HR-трансформации.

Ожидаемые результаты:

1. Отчет по диагностике, включающий все исследованные вопросы:
 - Уровень вовлеченности и проблемы, влияющие на вовлеченность;
 - Профиль эффективного сотрудника;
 - Проблемы, требующие решения для поднятия уровня вовлеченности сотрудников и формирования целевого корпоративного поведения;
 - Организационная структура с точки зрения рейтинга востребованности сотрудников, схемы реального управления, взаимоотношений подразделений;
 - Образ Банка на рынке труда глазами соискателя.
2. Стратегия модернизации HR в Банке, включая:
 - Контекст и вызовы;
 - Целевая среднесписочная численность работников (ССЧ) для удовлетворения запросов бизнеса;
 - Расчет фонда оплаты труда (ФОТ);
 - Описание целевых систем:
 - привлечения кадров;
 - подбора и управления квалификацией;
 - управления эффективностью;
 - оплаты труда;
 - внутренних коммуникаций;
 - ключевые инициативы по KPI;
 - дорожная карта.

4.1.3. Формирование набора KPI для руководителей (Заместителей Председателя, Директоров департаментов)

В рамках данной услуги Исполнитель должен провести серию рабочих встреч с руководителями Банка по переводу стратегических целей Банка в KPI. Таким образом, должен быть сформирован банк показателей для сотрудников всех уровней.

Исполнитель должен также провести сессию с Заместителями Председателя и Директорами департаментов Банка с целью определения KPI на уровне Банка и распределения их между руководителями.

Должны быть проведены индивидуальные консультации с Заместителями Председателя и директорами департаментов для доработки индивидуальных карт KPI для руководства. Все индивидуальные карты должны быть представлены Руководству Банка.

Исполнитель должен разработать и предложить библиотеки KPI для массовых позиций Банка.

Ожидаемые результаты:

1. Разработанные и утвержденные карты KPI для руководителей (Заместители Председателя, Директора департаментов).
2. Разработанная библиотека карт KPI для массовых позиций.

4.1.4. Формирование системы управления талантами (кадровый резерв)

В рамках данной услуги должны быть выполнены задачи по формированию кадрового резерва, а также предоставлены оценочные инструменты для выявления талантов.

Ожидаемые результаты:

1. Сформировано Положение о Кадровом резерве Банка.
2. Предоставлены инструменты для прохождения тестов оценки потенциала для отбора персонала на руководящие позиции и в кадровый резерв.
3. Проведена оценка руководителей и составлены индивидуальные планы развития Директоров департаментов и их заместителей.

4.1.5. Формирование системы управления вознаграждениями (грейды, оклады и премии)

В рамках данной услуги должны быть проведены работы по формированию критериев оценки должностей.

Исполнитель должен провести оценку должностей, чтобы определить квалификационные требования к должностям и выявить задачи развития системы обучения.

Должна быть исследована и разработана система базовых окладов (окладная сетка).

Должны быть разработаны правила грейдовой системы оплаты труда.

Должны быть разработаны параметры системы премирования сотрудников.

Ожидаемые результаты:

1. Сформированы и согласованы критерии оценки должностей для дальнейшего использования в Банке.
2. Проведена оценка всех должностей Банка, оценки валидированы, каждой должности присвоен грейд.
3. Утверждены параметры целевой системы оплаты труда.
4. Предложен сценарий перехода от действующей системы оплаты труда к целевой (с учетом действующих ограничений ФОТ, а также текучести кадров).
5. Разработаны правила расчета постоянной оплаты труда согласно грейдам.
6. Разработаны правила расчета премий для каждой категории сотрудников.

4.1.6. Формирование системы управления профессиональной квалификацией и квалификацией руководителей

В рамках данной услуги Исполнитель должен разработать и согласовать модель профессиональных компетенций и профилей должности для массовых позиций Банка.

Исполнитель должен разработать концепции обучения для руководителей и организовать проведение стандартных обучающих программ.

Ожидаемые результаты:

1. Матрица профессиональных компетенций и профили должностей Банка (не менее 5 основных).
2. Предоставлена концепция обучения персонала Банка для целевых категорий сотрудников, с описанием целевой аудитории, методов обучения, а также требуемых компетенций.
3. Проведено обучение для руководителей (Заместителей Председателя и Директоров департаментов) по практикам менеджмента.

4.1.7. Разработка Технического задания на внедрение автоматизированной HR-IT-системы по требованиям стандарта O'zDST1987:2018 для проведения конкурса на поставку системы

В рамках данной услуги Исполнитель должен консолидировать информацию, полученную по результатам предыдущих услуг, и составить Техническое задание, соответствующее требованиям O'zDST1987:2018 на внедрение автоматизированной системы.

Ожидаемые результаты:

1. Техническое задание на внедрение автоматизированной HR-IT-системы для нужд АКБ «Узпромстройбанк».

4.2. Перечень разработок и документов, предоставляемый по результату выполнения работ и оказания услуг

По результатам оказания услуг Исполнителем должны быть предоставлены следующие материалы:

- Отчет по актуальному состоянию учетных и ИТ-системы Банка.
- Заключение с оценкой потребностей во внедрении необходимых автоматизированных HR-систем.

- Отчет по диагностике HR-среды Банка.
- Стратегия модернизации HR в Банке (включая дорожную карту).
- Утвержденные карты KPI для руководителей.
- Библиотека карт KPI для массовых позиций.
- Положение о Кадровом резерве Банка.
- Отчет о результатах прохождения тестов оценки потенциала для отбора персонала на руководящие позиции и в кадровый резерв.
- Индивидуальные планы развития Директоров департаментов и их заместителей.
- Критерии и результаты оценки должностей Банка с присвоением грейда.
- Документ с описанием параметров целевой системы оплаты труда, включая сценарий перехода от действующей системы к целевой.
- Правила расчета постоянной оплаты труда согласно грейдам.
- Правила расчета премий для каждой категории сотрудников.
- Матрица профессиональных компетенций и профили должностей Банка (не менее 5 основных).
- Концепция обучения персонала Банка для целевых категорий сотрудников.
- Протокол о проведенном обучении по практикам менеджмента для руководителей.
- Техническое задание на внедрение автоматизированной HR-IT-системы для нужд АКБ «Узпромстройбанк».

4.3. План-график выполнения работ и оказания услуг

Участник должен разработать и предоставить в своем предложении детальный план-график выполнения работ и оказания услуг с учетом следующих условий:

- Общая длительность проекта не должна превышать трех лет со дня заключения контракта;
- Сроки предоставления результатов работ должны соответствовать окончанию срока каждого этапа;
- Должна быть предоставлена максимально детализированная стоимость работ на каждом этапе;
- Все работы должны быть структурированы с отражением этапов реализации проекта и результатов по каждому из них.

План-график проекта должен быть приложением к договору и строго соблюдаться Исполнителем.

Плановые сроки начала проекта указаны в документации для проведения отбора.

5. Предельная стоимость

Стартовая стоимость составляет 990.000 (девятьсот девяносто тысяч) долларов с учетом НДС;

Этапы оплаты:

Предоплата 30% в течение 14 банковских дней после подписания договора, 70% по факту подписания акта выполненных работ в течение 14 банковских дней.

6. Требования к безопасности выполнения работ и оказания услуг

Все работы должны производиться в соответствии с международными стандартами и законодательством Республики Узбекистан, содержащим требования к безопасности выполнения работ и оказания услуг, а также их результатов.

Перед началом работ Исполнитель должен подписать соглашение о неразглашении информации.

7. Требования по правилам сдачи и приемки

7.1. Порядок сдачи и приемки

Услуги будут считаться выполненными только после принятия их Заказчиком, подтверждаемого подписанием акта приема-передачи по каждому этапу работ согласно утвержденному Плану-графику проекта.

7.2. Требования по передаче заказчику документации

Вся документация должна предоставляться Исполнителем в электронном и бумажном виде, с условием передачи электронных документов по корпоративной электронной почте, либо на стандартном цифровом носителе.

При организации доступа к информационным системам, Исполнитель должен организовывать доступы и предоставлять в пользование сотрудникам логины и пароли. Доступ должен осуществляться по защищенным каналам связи в соответствии с внутренними правилами пользования корпоративной сетью Банка.

8. Требования к гарантиям качества на результаты работ и услуг

Результаты оказания услуг и выполнения работ в полном объеме должны соответствовать требованиям, предъявляемым к их объему и качеству в соответствии с настоящим техническим заданием и законодательством Республики Узбекистан.

9. Авторские права на объекты интеллектуальной собственности

Все документы, разработанные в рамках проекта, являются собственностью Банка. Любые лица и организации, получившие доступ к этим документам, не имеют права копировать и передавать их другим лицам и организациям без согласия владельца.

Вся методологическая часть, а также программное обеспечение, используемое Исполнителем в рамках выполнения работ и оказания услуг по данному Техническому заданию, является собственностью Исполнителя.

10. Дополнительные (иные) требования

В своем предложении Участник должен подробно и четко описать, каким образом будут разрабатываться, и реализовываться процессы.

Участник должен предоставить следующую информацию касательно предлагаемого им подхода по реализации каждого из этапов проекта:

- детально описать методологию и инструментарий, которые будут использоваться для реализации проекта;
- изложить подход к организации работ;
- предложить организационную структуру проекта посредством представления организационной таблицы или схемы;
- описать систему отчетности, которая будет применяться для управления проектом по результатам работ для каждого этапа;
- в случае необходимости предоставить информацию, которая является важной для успешной реализации проекта, и которая нигде более не упоминается.

11. Требование к форме представляемой отчётности и периодичности контроля выполнения работ и оказания услуг

Исполнитель услуг обязан предоставлять каждые две недели, на протяжении всего проекта, Заказчику сводный отчет о проделанной работе с детальным описанием выполненных работ и оказанных услуг, используя форму из Приложения №1.

Перечень принятых сокращений

Система Управления Талантами – комплекс мер и процессов по оценке, развитию и расстановке сотрудников, с целью увеличения эффективности труда и соответствия персонала занимаемым должностям.

Оценка – мероприятия различного рода, которые позволяют соотнести фиксируемое поведение, знания и умения с требованиями должности.

Ассессоры – квалифицированные эксперты, способные проводить оценку персонала.

Индикатор – пример поведения, которое можно зафиксировать наблюдением во время оценки, и являющееся проявлением компетенции.

Кадровый комитет – временный коллегиальный орган для принятия кадровых решений. Комитет рассматривает результаты центров развития или деятельности сотрудника за период, согласовывает и отслеживает индивидуальные треки развития.

Корпоративная компетенция – набор индикаторов, характерных для всех сотрудников компании.

Управленческая компетенция – набор индикаторов, необходимых для эффективного управления людьми и бизнес-процессами.

Профессиональные компетенции – набор навыков, умений и знаний, позволяющих эффективно выполнять рабочую деятельность.

Модели компетенций – список компетенций, которые в совокупности формируют описание поведения, навыков и знаний, необходимых для эффективного выполнения своей функции в организации.


Центр развития – метод сопоставления компетенций сотрудников с моделью компетенций. В ходе центра развития используются разные форматы упражнений, сотрудники проявляют то или иное поведение, которое возможно наблюдать и зафиксировать. Цель центра развития – выявление сильных сторон и зон развития сотрудников, составление рекомендаций по индивидуальному и групповому развитию.

Перечень приложений

Приложение №1. Форма отчета о проделанной работе

Внесено:

**Врио директора департамента
Персонала и организационного развития**

 **А.Орифжонов**