**Описание технического задания**

**Задание:**

HR директор компании «Лучшая финансовая компания» (Клиент) обратился к вам с просьбой разработать систему грейдов. Компания уже оценила сотрудников по критериям. Критерии оценки смотрите в Таблице №2 «Критерии оценки должностей». Клиент попросил Вас разработать систему должностных грейдов математическим способом.

**По итогам проекта Вы должны сдать Клиенту:**

Документ 1. Отчет о проделанных этапах работы и целевой системы грейдов в формате Word/Power point/ Pdf (не больше 2000 слов), содержащий:

1. Анализ предоставленных данных. Должен быть проведен статистический анализ данных, выявлены ошибки, предложены пути корректировки данных
2. Описание расчета региональных коэффициентов
3. Описание расчета весов критериев
4. Описание расчета/способа определения границ грейдов
5. Описание расчета/способа определения зарплатных вилок
6. Описание подхода по переводу сотрудников на целевую систему грейдирования
7. Инструкция по работе с полученной системой: как при появлении новой должности оценить грейд, назначить оклад.

Документ 2. База данных в формате Excel, содержащая следующие столбцы (по сотрудникам):

1. Региональный коэффициент
2. Интегральный балл по грейду
3. Грейд
4. Границы вилок заработной платы
5. Целевой доход

Документ 3. Код на R или Python, который использовался для расчетов

Требования к коду:

1. Рабочий код (запускается на аналогичных базах данных)
2. Все основные расчеты отражены в коде.

Ограничения модели:

* Размах зарплатной вилки не должен быть больше 30% вниз и вверх от медианы.
* Целевое количество грейдов – 12

**Как будет оцениваться задание?**

* **1 балл**: Сдан хотя бы один содержательный отчетный документ
* **2 балла**: Сдан хотя бы один отчетный документ, по которому задача выполнена хотя бы на 10%
* **3 балла**: Сданы хотя бы два отчетных документа. Задача выполнена частично (не менее 30%)
* **4 балла**: Сданы хотя бы два отчетных документа. Задача выполнена частично (не менее 50%)
* **5 баллов**: Сданы все три отчетных документа, требования ТЗ выполнены частично (не менее 70%) или код не работает.
* **6 баллов**: Сданы все три отчетных документа, в основном выполнены требования ТЗ. Код работает на предоставленной базе данных. При решении задачи использованы методы статистического и регрессионного анализа.
* **7 баллов**: Полностью выполнено задание, результат отвечает всем требованиям из ТЗ. Предоставленный код работает на аналогичной базе данных. В расчетах незначительное количество математических или логических ошибок. Изложение материалов логичное, доступное, последовательное. При решении задачи использованы методы статистического и регрессионного анализа.
* **8 баллов**: Полностью выполнено задание, результат отвечает всем требованиям из ТЗ. Предоставленный код работает на аналогичной базе данных. Проведен глубокий анализ данных, выявлены отклонения. В расчетах отсутствуют грубые математические и логические ошибки. Изложение материалов логичное, доступное, последовательное. При решении задачи использованы методы статистического и регрессионного анализа.
* **9 баллов**: Полностью выполнено задание, результат отвечает всем требованиям из ТЗ. Предоставленный код работает на аналогичной базе данных. Все расчеты выполнены с помощью кода. Проведен глубокий анализ данных, выявлены все отклонения. В расчетах отсутствуют математические и логические ошибки. Изложение материалов логичное, доступное, последовательное. При решении задачи использованы методы статистического и регрессионного анализа.
* **10 баллов**: Полностью выполнено задание, результат отвечает всем требованиям из ТЗ. Предоставленный код работает на аналогичной базе данных. Все расчеты выполнены с помощью кода. Проведен глубокий анализ данных, выявлены все отклонения. В расчетах отсутствуют математические и логические ошибки. Изложение материалов логичное, доступное, последовательное. Предложены нестандартные, современные методы статистического и регрессионного анализа

**Таблица №1. Описание базы данных:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Название столбца** | **Описание** |
| ГК/Филиал | Головная компания или Типовой филиал, к которому принадлежит сотрудник |
| Подразделение | Блок, офис, отделение, к которому принадлежит сотрудник |
| Департамент | Департамент, к которому принадлежит сотрудник |
| Отдел | Отдел, к которому принадлежит сотрудник |
| Должность | Уровень должности, на котором находится сотрудник |
| Номер | Табельный номер сотрудника |
| ФИО | Фамилия, имя, отчество сотрудника |
| Ставка | Ставка заработной платы, которая закреплена за сотрудником |
| ФОТ | Часть фонда оплаты труда, которая выделена на сотрудника |
| Регион | Локация, в которой находится место работы сотрудника |

**Таблица №2. Критерии по оценке грейдов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Кр. 1** | **Уровень необходимой квалификации** | **Комментарий** |
| **1** | Необходимо среднее образование или непрофильное высшее образование. Без опыта работы |  |
| **2** | Необходимо среднее образование или непрофильное высшее образование. Функциональный опыт от 1 года до 3 лет | Функциональный опыт - релевантный опыт работы на похожей должности |
| **3** | **ИЛИ** 1) Необходимо высшее профильное образование. Без опыта работы **ИЛИ** 2) Знание узкоспециализированной области, полученное в ходе доп. обучения. Без опыта работы | На уровне 4,5,6 требование по управленческому опыту распространяется только на те позиции, которые имеют подчиненных в административном подчинении (ТОП-1, ТОП-2, ТОП-3). Для экспертов это требование не является обязательным |
| **4** | **ИЛИ** 1) Необходимо высшее профильное образование. Функциональный опыт от 1 года до 3 лет **ИЛИ** 2) Знание узкоспециализированной области, полученное в ходе доп. обучения или опыта работы. Функциональный опыт от 1 года до 3 лет **И** 3) Для управленческой позиции в том числе управленческий опыт не менее полугода |
| **5** | **ИЛИ** 1) Необходимо высшее профильное образование. Функциональный опыт от 3 до 5 лет; **ИЛИ** 2) Знание узкоспециализированной области, полученное в ходе доп. обучения или опыта работы. Функциональный опыт от 3 до 5 лет; **И** 3) Для управленческой позиции в том числе управленческий опыт не менее 2 лет |  |
| **6** | **ИЛИ** 1) Необходимо высшее профильное образование. Функциональный опыт свыше 5 лет; **ИЛИ** 2) Знание узкоспециализированной области, полученное в ходе доп. обучения или опыта работы. Функциональный опыт свыше 5 лет; **И** 3) Для управленческой позиции в том числе управленческий опыт не менее 3 лет |  |
| **Кр. 2** | **Уровень свободы в принятии решений** | **Комментарий** |
| Подсказка | Сложность вопросов, в которых есть право самостоятельно принимать решение. |  |
| **1** | Должность действует по инструкциям, скриптам или алгоритмам. Не принимает самостоятельных решений | Инструкция, скрипт, алгоритм — содержат пошаговые действия, отклонения от которых недопустимы. |
| **2** | Имеются общие стандарты, в каждой ситуации известна правильная процедура. Сотрудник принимает решение о выборе правильной процедуры из нескольких вариантов и существует возможность проверить правильность выбранной процедуры | Стандарты — это принципы, правила и нормы, регулирующие деятельность должности. |
| **3** | Поставлены краткосрочные, оперативные задачи и правильный подход к их выполнению не сформулирован, но есть ряд правил и ограничений, которыми работник должен руководствоваться. Сотрудник принимает решение о способе выполнения задач, но в случаях, если работник не может выполнить задачу или соблюсти все ограничения, работник выносит решение на руководителя | Для IT - 3-ий уровень - это уровень разработчиков, а 4-ый - уровень архитекторов. |
| **4** | Поставлены цели, правильный подход к их выполнению не сформулирован. Работник принимает решение о способе достижения целей |  |
| **5** | Принимает участие в формировании среднесрочных и долгосрочных целей компании в рамках целей верхнего уровня |  |
| **Кр. 3** | **Роль в формировании методологии и правил своего подразделения** | **Комментарий** |
| Подсказка | - Под правилами понимается методология, описывающая содержательную часть работы подразделения; - Правила, описывающие менеджерские функции по контролю за процессом и управлению сотрудниками (например, составление графиков и т.п.), не входят в данный критерий. |  |
| **1** | Не участвует в разработке правил своего подразделения или отсутствуют другие исполнители в подразделении, работу которых необходимо контролировать |  |
| **2** | Участвует в разработке правил своего подразделения и контролирует соблюдение другими сотрудниками правил подразделения |  |
| **3** | Отвечает за внутренние правила работы своего подразделения и контролирует соблюдение другими сотрудниками правил подразделения |  |
| **Кр. 4** | **Роль в формировании методологии и правил Компании** | **Комментарий** |
| Подсказка | Под правилами компании понимаются правила, описанные в кросс-функциональных регламентах. |  |
| **1** | Не участвует в разработке кросс-функциональных правил |  |
| **2** | Участвует в разработке кросс-функциональных правил (кроме правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании) | Участвует в разработке - в существенной мере определяет их конечное содержание |
| **3** | **ИЛИ** 1) Отвечает за кросс-функциональные правила (кроме правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании)  **ИЛИ** 2) Участвует в разработке кросс-функциональных правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании (методологии продуктов, стандартов продаж, методологии ценообразования и т.д.) |  |
| **4** | Отвечает за кросс-функциональные правила, непосредственно влияющие на финансовый результат компании (методологии продуктов, стандартов продаж, методологии ценообразования и т.д.) |  |
| **Кр. 5** | **Количество людей в административном подчинении** | **Комментарий** |
| Подсказка | - Количество людей в административном подчинении - совокупное количество людей в подчинении по штатному расписанию до самого нижнего уровня; - Административный подчиненный моего подчиненного - мой подчиненный. |  |
| **1** | Нет подчинённых |  |
| **2** | до 15 |
| **3** | от 15 до 40 |
| **4** | от 40 до 100 |
| **5** | свыше 100 |
| **Кр. 6** | **Количество функциональных подчинённых ИЛИ внешних агентов,  не находящихся в административном подчинении** | **Комментарий** |
| Подсказка | - Функциональное подчинение - возможность контролировать соблюдение методологии работы; - Функциональный подчиненный моего подчиненного - мой подчиненный. |  |
| **1** | Нет подчинённых |  |
| **2** | до 40 |  |
| **3** | от 40 до 100 |  |
| **4** | свыше 100 |  |
| **Кр. 7** | **Цель общения внутри Компании** | **Комментарий** |
| Подсказка | Имеется в виду общение на регулярной основе. |  |
| **1** | Предоставление ответов, консультация. Общение не преследует цели убедить собеседника в своей позиции | Регулярное - свыше 60% от рабочего времени |
| **2** | Цель общения - получение информации от смежных подразделений. |  |
| **3** | Продвижение своей точки зрения. Цель общения - убеждение в своей позиции |  |
| **Кр. 8** | **Годовой объём прямого влияния на финансовый результат Компании** | **Комментарий** |
| **Подсказка** | - Какой дополнительный объем финансового результата могут принести эффективные действия данного сотрудника; - Имеется в виду не весь объем финансов, проходящий через сотрудника (платежи, лимиты на согласование), а только объем прямого влияния на итоговый финансовый результат; - В случае, если должность новая для Компании или должность, требующая развития в свете стратегических инициатив Компании, то выбор уровня по данному критерию делается исходя из влияния на финансовый результат в горизонте 2-х лет; - У сотрудников, имеющих влияние на финансовый результат в карте KPI должен быть соответствующий показатель. |  |
| **1** | Не оказывают прямого влияния на финансовый результат |  |
| **2** | до 10 млн. руб. в год |  |
| **3** | от 10 до 100 млн. руб. в год |  |
| **4** | от 100 до 500 млн. руб. в год |  |
| **5** | свыше 500 млн. руб. в год |  |
| **Кр. 9** | **Стоимость разовой ошибки** | **Комментарий** |
| **Подсказка** | - Под ошибкой подразумевается некорректные действия, действия низкого качества (не продумал, не предусмотрел), приводящий к финансовым потерям; - Речь не идёт о мошенничестве или сознательном причинении вреда; - Важно, что отсутствует последующий контроль. При наличии контроля ответственность лежит на проверяющем. |  |
| **1** | Ошибка приведёт к ухудшению качества работы |  |
| **2** | **ИЛИ** 1) Ошибка приведёт к потерям в размере от 100 тыс. до 1 млн. руб. **ИЛИ** 2) Осуществляет контроль решений, которые могут привести к потерям в размере от 1 млн. до 30 млн. руб. |  |
| **3** | **ИЛИ** 1) Ошибка приведёт к потерям в размере от 1 млн. до 30 млн. руб. **ИЛИ** 2) Осуществляет контроль решений, которые могут привести к потерям в размере от 30 млн. до 100 млн. руб. |  |
| **4** | **ИЛИ** 1) Ошибка приведёт к потерям в размере от 30 млн. до 100 млн. руб. **ИЛИ** 2) Осуществляет контроль решений, которые могут привести к потерям в размере свыше 100 млн. руб. |  |
| **5** | Ошибка приведёт к потерям в размере свыше 100 млн. руб. |  |