

Проект «Создание Общего центра обслуживания HR»
Конкурс «BPM-проект года 2022»

Проект HR ОЦО

Полное название проекта – Создание Общего центра обслуживания HR

Сокращённое название проекта – HR ОЦО

Сроки проведения проекта – с февраля 2020 - по август 2022

Команда проекта включала РП проекта со стороны бизнес-заказчика и ИТ, методологов HR-функции и смежных подразделений со стороны проекта и заказчика, системных аналитиков, бэк-энд и фронт-энд разработчиков, аналитиков bpm, бизнес-аналитиков, инженеров тестирования, девопс-инженеров, деливери-менеджеров, команду по настройке BI-отчетности (дашбордов). В моменты пиковой нагрузки, команда проекта включала до 40 человек.

- Заказчик – Ксения Адлейба и Наталья Гайнуллина со стороны X5 Group, Лариса Бодягина и Елена Копытова со стороны торговой сети «Пятёрочка»
- РП ИТ – Руслан Денисов
- РП проекта (HR) – Людмила Кобрина и Юлия Шилина
- Клиенты – на этапе пилота с 14.09.2020 ~18 000 сотрудников «Пятёрочки». Тиражирование будет происходить до августа 2022 года, в августе количество пользователей составит ~265000 сотрудников «Пятёрочки».

Аннотация

В соответствии со стратегией развития компании X5 Group в 2020 году был запущен проект HR ОЦО – проект по переводу транзакционных (рутинных) HR-процессов сети «Пятёрочка»

на обслуживание в собственный HR ОЦО. Проект стартовал с началом локдауна, что создало дополнительные трудности с одной стороны, а с другой стороны ещё ярче подчеркнуло необходимость цифровизации рутинных HR-процессов, принимая во внимание фактор масштабности (торговая сеть «Пятёрочка» создает около 50 тыс. транзакционных HR-операций в день)

В результате самая крупная торговая сеть X5 Group – «Пятёрочка» – была передана на обслуживание в собственное МФ ОЦО в короткие сроки. Реализация бизнес-процессов с помощью внедренной BPM-системы на базе Camunda, позволила отслеживать сроки выполнения операций, ответственных за согласование сторон, статусы согласования и другое. Наличие собственной системы позволяет выявлять потенциальные возможности для оптимизации и автоматизации текущих бизнес-процессов, включая более широкие возможности для интеграции с корпоративными системами. Сотрудники X5 Group и торговой сети «Пятёрочка» имеют возможность улучшать, внедрять новые бизнес-процессы за счет наличия собственной команды разработки. Для всех сотрудников сети реализован доступ к кадровым заявкам через Личный кабинет сотрудника Пятёрочки, который имеет мобильную версию.

Ключевыми показателями на этапе пилота являются: сокращение затрат на HR услуги и повышение удобства работы пользователей в системе, текущий уровень удовлетворенности пользователей системой составляет 8,5 из 10 (согласно опросу от января 2022 года)

Введение

X5 Group — ведущая продуктовая розничная компания России, управляет портфелем брендов сетевых магазинов «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Карусель», «Чижик», цифровыми бизнесами «Перекрёсток Впрок», «Около», 5Post, а также собственными службами логистики, прямого импорта и рядом цифровых сервисов для партнёров.

В декабре 2019 года Наблюдательный совет утвердил стратегию и цели в области устойчивого развития X5 как часть бизнес-стратегии компании. Одним из направлений является обеспечение достойных условий труда и равных возможностей для сотрудников. Также стратегия компании к 2023 ставит целью выход на новый уровень технологичности. В свете этих событий наиболее важное значение приобретают проекты, связанные с цифровизацией и автоматизацией процессов внутри компании. Особенно процессов, которые затрагивают большое количество сотрудников, в частности розничных.

История проекта

История проекта HR ОЦО в компании X5 Group началась в тот период, когда все только начинали учиться работать в условиях локдауна, HR менеджеры хватались за голову с вопросом как набирать людей в таких условиях, руководители всех звеньев не понимали, как контролировать сотрудников на удаленке, а РП придумывали новые способы управления командой. В это же время стартовал проект HR ОЦО, началось формирование команды и выработка оптимального формата работы команд для достижения целей проекта в поставленные сроки

К этому моменту в X5 Group принята стратегия, направленная на выход на новый уровень технологичности за счёт цифровизации и автоматизации сервисов. В частности, сервисов, затрагивающих сотрудников компании. Целью проекта HR ОЦО было улучшение качества HR сервисов для сотрудников торговой сети «Пятёрочка», а также развитие внутренней компетенции в данном направлении. К тому моменту уже 5 лет все кадровые процессы для сети «Пятёрочка» вёл внешний подрядчик.

За время работы с подрядчиком совместными усилиями удалось достичь понимания и выстроить процессы, которые соответствовали требованиям компании. Однако, модель аутсорсинга кадровых процессов всегда сопряжена с рисками для клиента – уникальность и незаменимость подрядчика, потеря экспертизы внутри компании, сложность изменения процессов и дальнейшей автоматизации. Кроме того, «Пятёрочка» – быстро растущая сеть, соответственно, стоимость поддержки HR процессов у подрядчика возросла так же быстро.

Стало понятно, что риски превышали преимущества. В связи с этим X5 Group и «Пятёрочка» приняли решение о необходимости развития, во-первых, внутренней компетенции по транзакционным HR-процессам, а во-вторых, о собственной разработке аналога заявочной системы подрядчика.

К решению о внутренней разработке пришли не сразу. Был проведён серьёзный анализ рынка, однако, адекватных предложений оказалось не так много. В связи с сжатыми сроками проекта и отсутствием временных ресурсов на написание полноценного ТЗ, а также с тем, что HR-процессы динамично меняются, возможные подрядчики не могли конкретно оценить стоимость. Тогда задумались о собственной разработке. Тем более, что это отвечало запросу на развитие компетенций внутри компаний – все знания не окажутся снова на стороне подрядчика.

Также пришлось серьёзно проработать вопрос необходимых компетенций и ролей в команде проекта в сжатые сроки. В условиях удаленной работы нужно было оперативно собрать команду с нуля, выстроить план работы и создать здоровую атмосферу в команде. Дополнительно требовалась настройка систем в кросс-функциональных командах для создания интеграции Самунда с другими сервисами. В процессе работы столкнулись со следующими трудностями: отсутствие в компании внутренней компетенции по внедряемой системе, выстраивание коммуникаций на удаленке, проблемы синхронизации между членами команды и смежных команд, необходимость поддержания боевого духа команды, мотивация и удержание сотрудников в условиях неопределенности. Первое время в команде ощущалось сопротивление, так как сотрудники были с разным опытом, каждый видел реализацию по-своему, требовалось договориться о едином стиле работы. На этапе старта проекта никто не верил, что возможно выполнить работы в заданные сроки в режиме удалённой работы. С другой стороны, это соответствовало стратегии компании – сотрудники удалённо работают над цифровизацией и созданием электронных сервисов для всей торговой сети "Пятёрочка", особенно для сотрудников розницы. Ведь именно цифровизация HR услуг позволяет сотрудникам оформлять отпуск,

заказывать справки, изменять персональные данные и многое другое без необходимости приезжать в отдел кадров.

Итак, было принято решение – проекту быть. Однако, на старте не было ТЗ в привычном понимании. Поскольку торговая сеть "Пятёрочка" несколько лет работала с внешним подрядчиком, подробные описания процессов были только у подрядчика, который, конечно, был готов предоставлять все необходимые данные, но в рамках отдельного сервиса. В результате одновременно стартовали технические работы – по созданию платформы – и работы по описанию процессов и требований к системе.

В качестве основы для бэк-энд была выбрана Samunda – платформа автоматизации процессов с открытым исходным кодом. В качестве фронт-системы выступала собственная микросервисная платформа по работе с заявками, однако, незадолго до первого выпуска процессов в производство в пилот появилась идея подключить еще одну фронт-систему – Личный кабинет сотрудника Пятерочки. Личный кабинет сотрудника Пятерочки – единое окно, к которому все сотрудники сети имеют доступ, в нем удобно создавать заявки, отслеживать статусы по заявкам, обрабатывать задачи. Всего за несколько месяцев была спроектирована и разработана интеграция, которая позволила реализовать такое решение.

На данный момент в рамках проекта реализованы интеграции, как с внутренними системами компании – такими как система электронного документооборота, SAP HCM, Горячая линия, Система физического архива, так и с внешними сервисами – например, с Почтой РФ (в части отслеживания статуса движения документов).

Особенностью проекта было то, что в рамках него планировалось не просто перевести работу людей из почты и устных договорённостей в информационную систему, но также и разработать исполняемые схемы процессов. Исполняемая схема процесса – в нашем случае, это схема в нотации bpmn, в которой у каждого шага указаны настройки, позволяющие движку процессов понимать схему, двигаться по ней и отображать пользователям соответствующие шаги. При этом, схема всё ещё остаётся описанием бизнес процесса. То есть её можно визуально читать как человеку – любому человеку, знающему нотацию – так и машине – движку процессов.

Оставалось только понять, как же выглядят процессы, которые требуется сделать исполняемыми. Со стартом технических работ началась подготовка первых процессов. Для MVP решили оцифровать воркфлоу процессов расчета премий (более 50 видов премий) расчета. Зачастую сквозные процессы премий от сбора данных до фактического расчета вообще не автоматизируют, они сложные из-за большого количества участников. С другой стороны, преимуществом премий является линейность – в этих процессах практически нет сложных разветвлений, поэтому с ними было проще работать на старте.

Пока шла разработка бэк-энд и фронт-энд, а также подготовка первых исполняемых процессов, нужно было понять, куда двигаться дальше – к каким процессам. Подготовка БТ – дело не быстрое, кадровых процессов более 200. С другой стороны, многие процессы типичные и похожи друг на друга. В итоге получилось выделить 10 типовых паттернов, которые подходят для 80% процессов. Для каждого паттерна была подготовлена типовая исполняемая схема. По процессам, которые подходят под один из паттернов, было принято решение отказаться от подробных БТ – вместо них по каждому процессу команда разработки получала следующее: тип паттерна, описание сроков и исполнителей каждого шага, название и описание для каждого шага, набор обязательных и необязательных полей. Остальную информацию уже содержала в себе типовая схема. Такой подход позволил существенно сократить время как на разработку исполняемых схем, так и на подготовку требований к таким процессам.

В результате в июне 2021 года на нескольких кластерах (~2000 пользователей) началась работа в продуктивной среде. Полноценный пилот был запущен в сентябре 2021 года в макрорегионе Южный Урал (~18000). Отдельно хочется поблагодарить всех сотрудников макрорегиона Южный Урал за их терпение и конструктивную обратную связь. В марте 2022 года планируется тиражирование разработанного функционала на еще ~35000 пользователей, к августу 2022 года – на всю торговую сеть «Пятёрочка».

МФ ОЦО является одним из самых крупных ОЦО в России, он позволяет нашей компании выделиться из общего ряда конкурентов за счет того, что по окончании тиража проекта планируется обслуживать более 270 тысяч сотрудников компании, а количество новых заявок в день оценивается как ~50000.

Проект HR ОЦО является уникальным по многим параметрам. В частности, охвачены HR-сервисы от стандартных сервисов по заказу справок до сложных процессов организационного менеджмента. Сотрудники розницы могут самостоятельно подать заявку и выполнить необходимые задачи по ней в простом, понятном и удобном интерфейсе.

Главным достижением проекта является передача самой крупной сети в составе X5 Group в собственное МФ ОЦО и наличие собственной системы, позволяющей выявлять потенциальные возможности для оптимизации и автоматизации текущих бизнес-процессов, включая более широкие возможности для интеграции с корпоративными системами. Появилась возможность быстро и легко корректировать и внедрять новые бизнес-процессы. В среднем полный цикл разработки/доработки процесса с момента завершения подготовки БТ и до передачи в тестирование составляет 4 дня. При этом решение является внутренней разработкой, опережающей высокотехнологичные решения, доступные на рынке.

Итоги

<p>Бизнес-контекст</p>	<p>Согласно стратегии компании, необходимо было цифровизировать сервисы для сотрудников. Пандемия дополнительно привела к необходимости предоставления кадровых услуг в онлайн формате каждому сотруднику.</p> <p>Проект стартовал в период локдауна, что сильно усложнило формирование команды. Пришлось решать вопросы синхронизации, большинство членов команды – новенькие, нужно было придумать систему коммуникаций.</p> <p>Поскольку несколько лет кадровые процессы «Пятёрочки» поддерживал подрядчик, нужно было восстановить внутреннюю компетенцию. На старте проекта не было готовых БТ по процессам – описание процессов и подготовка документации стали частью проектной работы. В связи с этим нужно было придумать формат БТ, на подготовку которого не будет уходить слишком много времени, но в котором будет достаточное количество информации для разработки.</p> <p>За несколько месяцев до начала работы первых пользователей в продуктиве было принято решение интегрироваться с Личным кабинетом сотрудника «Пятёрочки». Необходимо было в сжатые сроки встроить дополнительную интеграцию в ранее принятую архитектуру.</p>
<p>Бизнес-процесс</p>	<p>В связи с большими затратами на внешних подрядчиков и полным отсутствием прозрачности текущих процессов возникла потребность вернуть внутреннюю компетенцию по HR бизнес процессам в компанию. А также отказаться от работы с подрядчиком, которая в том числе вызывает много рисков. В целевом бизнес-процессе оказанием HR сервисов занимается МФ ОЦО – внутреннее подразделение компании. А возможность пользоваться этими сервисами доступна всем сотрудникам сети, в том числе линейному персоналу розницы.</p>
<p>Инновационность</p>	<p>МФ ОЦО является одним из самых крупных ОЦО в России, по окончании тиража проекта планируется обслуживать ~300000 сотрудников компании – от Калининграда до Иркутска. При этом сотрудники ОЦО локализованы в Нижнем Новгороде, а сроки обработки заявки со стороны исполнителей составляют не более одного рабочего дня.</p> <p>Уникальность МФ ОЦО также заключается в том, что в области ритейл текучесть кадров может составлять до 80%, соответственно ВРМ-система поддерживает большие объемы операций (около 50 тыс. в день).</p> <p>Благодаря интеграции с личным кабинетом, сотрудники «Пятёрочки» могут создавать все необходимые кадровые заявки через единое окно, в том числе через мобильное приложение.</p>

	<p>Таким образом, даже сотрудники розницы получили возможность, например, оформить отпуск "не отходя от кассы" в прямом смысле. Также уникальным является то, что система является собственной разработкой X5 Group.</p> <p>Также уникальным является то, что система является собственной разработкой X5 Group, что обеспечивает независимость от внешних подрядчиков.</p> <p>В рамках проекта разрабатываются исполняемые схемы процессов – схемы, визуально понятные как человеку (любому человеку, знающему нотацию bpmn), так и машине – движку процессов Camunda.</p>
Трудности	<p>Команда – нужно её собрать и удерживать, так как формируется общий пул знаний в ОЦО и в том числе в команде разработки. Большой сложностью было собирать команду в самом начале пандемии – все по домам в разных местах. Проблема синхронизации, большинство членов команды – новенькие, нужно было придумать систему коммуникаций.</p> <p>Отсутствие опыта разработки исполняемых схем. Модель работы и стандарты придумывались по ходу развития проекта и роста команды.</p> <p>На старте не было БТ/ТЗ – но процессы часто меняются, невозможно сразу написать готовый документ. Пришли к идее спецификаций вместо больших неповоротливых БТ. Потребовался документ, который был бы понятен всем участникам, необходимо было зафиксировать шаги процесса, маршруты заявки, ответственных и прочее. Таким документом стала Спецификация, которая ведётся в общедоступном онлайн пространстве компании.</p>
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> • Передача самой крупной сети X5 Group – «Пятёрочки» – на обслуживание в собственное МФ ОЦО в короткие сроки • Реализация бизнес-процессов с помощью внедрения BPM-системы, позволяющей отслеживать сроки, ответственности сторон, статусы согласований и прочее. Наличие собственной системы позволяет выявлять потенциальные возможности для оптимизации и автоматизации текущих бизнес-процессов, включая более широкие возможности для интеграции с корпоративными системами. Компания имеет возможность корректировать, внедрять новые бизнес-процессы за счет наличия собственной команды. Например, в короткие сроки (15 рабочих дней с момента подготовки БТ до выпуска процесса в продуктив) был внедрен процесс Вакцинации, который позволил консолидировать и автоматически отправлять в SAP данные по всем сотрудникам «Пятёрочки». • Разработано и внедрено 205 исполняемых схем процессов в нотации bpmn. А также 6 таблиц принятия решений – dmn, к которым обращаются 22 схемы процессов.

	<ul style="list-style-type: none"> • Реализовано автоматическое создание заявок для случаев, когда бизнес логика процесса требует создание дополнительных, дочерних заявок. В таком случае сотрудникам больше не нужно вручную создавать дополнительные заявки, заново указывать входные данные. Необходимая информация передаётся в дочернюю заявку без участия сотрудников. • Полный цикл разработки/доработки процесса с момента завершения подготовки БТ и до передачи в тестирование в среднем – 4 дня. • Разработана и внедрена аналитическая отчетность на основании выполняемых бизнес-процессов, которую можно отслеживать в режиме реального времени. • Географический охват: Пользователи по всей стране - во всех часовых зонах (от Калининграда до Иркутска). ОЦО один на всех - в Нижнем Новгороде. Туда же попадают все бумажные документы (порядка 2 тонн в день). • Срок исполнения заявки со стороны ОЦО - не более одного рабочего дня. • Компетенция по поддержке HR услуг перенесена внутрь компании. • Построена внутренняя система для работы с кадровыми процессами. Реализована поддержка и обслуживание всех категорий пользователей – в том числе сотрудников розницы, которые имеют доступ в Личный кабинет сотрудника «Пятерочки» (единая точка входа для всех кадровых процессов), в частности в мобильном приложении. В пилотном макрорегионе ~18000 пользователей. После масштабирования на всю страну ожидается ~270000 пользователей. • Уровень удовлетворённости пользователей (директора магазинов) согласно опросу от января 2022 года - 8,5 из 10 • К завершению проекта, после масштабирования на всю страну ожидается сокращение затрат на HR услуги на 50%.
Информационные технологии	<ul style="list-style-type: none"> • Уникальный стиль работы с процессами родился по ходу развития команды: Схемы процессов хранятся в git (пространство компании). При обновлении процессов в релиз используются CI/CD и пайплайны, соответствующие стандартам компании. Внедрены паттерны для процессов, что позволило в более короткие сроки разрабатывать/тиражировать бизнес-процессы. • Все bpmn схемы процессов перед выпуском в релиз проходят ручное и автоматизированное тестирование. Также проводится нагрузочное тестирования с исполняемыми схемами процессов для расчёта потенциальной работоспособности системы в случае увеличения количества процессов. • В качестве движка процессов используется Camunda (community edition), поддерживаемая внутренними ресурсами разработки.

	<p>Samunda развернута как отдельное приложение в микросервисной архитектуре.</p> <ul style="list-style-type: none">• Для обмена данными в рамках интеграций используются воркеры на Python.• Для всех сервисов проекта настроен мониторинг с использованием Grafana и Sentry.
Партнер	<p>Система разработана полностью внутренними силами компании. Платформа интегрирована с Личным кабинетом сотрудника Пятерочки, что позволяет всем сотрудникам создавать необходимые заявки через единое окно.</p>