




КР  Global CIO
Проект года
УЧАСТНИК КОНКУРСА



КЕЙС КРОК

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ HR

У всех на слуху такие современные технологии как машинное обучение, чат-боты, программные роботы и искусственный интеллект для автоматизации бизнес-процессов компании, но реальных кейсов использования всех этих технологий ещё мало. Своим опытом автоматизации бизнес-процессов HR и «скрещивания» BPM (Business Process Management), RPA (Robotic Process Automation) и технологии обработки естественного языка (NLP) с элементами машинного обучения поделился Феликс Скворцов – руководитель направления цифровых проектов компании КРОК.

ЗАО «КРОК инкорпорейтед» – российский системный интегратор, одна из десяти крупнейших ИТ-компаний России. Компания стабильно входит в тройку лучших российских поставщиков ИТ-услуг финансовому сектору, здравоохранению, транспортным компаниям, энергетике, промышленности.

Ценность этого кейса в том, что он наглядно показывает, как обойтись без составления детального ТЗ, размер которого может составлять сотни страниц, и быстро получить автоматизированные бизнес-процессы. Более того, показывает как вовлечь сотрудников компании в использование современных решений без использования административного ресурса.

Будучи командой интеграторов, мы поняли, что большинство технологий «будущего» уже изобретены, но почему-то не доведены до заказчиков. Мы выбрали самые интересные, на наш взгляд, технологии и решили опробовать их “на себе” прежде чем предлагать аналогичные решения внешним заказчикам. В качестве “подопытного” отдела выбрали HR-департамент. После сессии по дизайн-мышлению и проведения проблемных интервью со стейкхолдерами HR-команд, мы выделили несколько десятков «узких мест», которые нужно быстро исправить. Так и родилась идея проекта по цифровой трансформации HR в КРОК.

Цели поставили следующие: снизить трудозатраты на решение рутинных операций, повысить эффективность HR-процессов и улучшить пользовательский опыт сотрудников КРОК, соискателей и партнеров, взаимодействующих с HR-департаментом.

Для достижения данных целей было решено создать единую систему интегрированных приложений для автоматизации HR-процессов с применением выбранных технологий “будущего”.



Феликс Скворцов

*Руководитель направления цифровых проектов
компании КРОК*

ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ

Т.к. трансформация HR – лишь пилотная часть и результаты нужно было показывать быстро, то в первую очередь BPM-движок должен был обеспечить высокую скорость моделирования бизнес-процессов, их автоматизации и обновления.

Кроме того, от BPM-системы ожидали широких возможностей интеграции сопутствующих технологий. В нашем проекте такими технологиями стали чат-боты для сбора данных и запуска соответствующих бизнес-процессов и технология обработки естественного языка (NLP) с элементами машинного обучения.

КАК МЫ ВЫБИРАЛИ СИСТЕМУ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ

В первую очередь мы рассмотрели возможность использования BPM-системы от уже давно знакомого нам вендора. Их решение предоставляет достаточно широкие возможности автоматизации бизнес-процессов, но для данного проекта оно не подошло. Дело в том, что высокая скорость разработки в нём достигается только в рамках проектов, где возможно использование заготовок решений (CRM, ITSM, ...), а наш инновационный проект предполагал создание абсолютно нового решения. Таким образом, мы решили искать решение за пределами списка текущих партнёров КРОК.

Самым подходящим для нашего проекта оказалось решение от Comindware, относительно нового игрока на рынке BPM-платформ. На этапе изучения [Comindware Business Application Platform](#) нас привлекли интуитивно понятный веб-интерфейс, простота моделирования бизнес-процессов в визуальном редакторе и возможность изменения процессов “на лету” своими силами. Немаловажным фактором также стал открытый API для интеграции со сторонними ИТ-решениями.

Для увеличения гибкости процесса разработки мы решили использовать agile-подход и итерационно развивать HR-решение на основании еженедельной обратной связи пользователей. Платформа Comindware стала отличным фундаментом для такого подхода к управлению проектом:

- Команда из 3-х человек (1 аналитик и 2 инженера) за 2 недели создала жизнеспособное решение и предложила её в работу HR-отделу.
- Несмотря на скромный размер нашей команды, практически каждую неделю нам удавалось показывать значимый для заказчика результат.
- Визуальный редактор для моделирования бизнес-процессов позволял на “на глазах у Заказчика”, за одним столом, корректировать бизнес-процессы и обойтись без детальной проработки процессов, которая существенно замедляет и удорожает внедрение.

Интерфейс платформы интуитивно понятен и легко настраивается, что позволяет всем сотрудникам быстро вникнуть в работу и дать обратную связь. Поскольку HR-команда непосредственно участвовала в разработке решения, они с нетерпением ждали внедрения и активно делились своим опытом реальной эксплуатации по ходу развития проекта. Более того, некоторые внештатные HR-сотрудники даже попросили дать им кастомный доступ для редактирования бизнес-процессов своими руками – мы дали им соответствующие права и не пожалели. Таким образом, внедрение нового решения прошло гладко и не потребовало привлечения административного ресурса.



HR-РЕШЕНИЕ И ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Мы разработали единую систему интегрированных приложений для автоматизации HR-процессов. Под капотом нашей системы:

- Low-code платформа Comindware Business Application Platform в роли процессного движка и быстрой среды разработки для создания бизнес-процессов и веб-форм;
- Платформа для создания чат-ботов – Node-RED;
- Для RPA мы использовали UiPath;
- Для распознавания естественной речи – облачные сервис от Google (API.AI).

Собрав эти решения воедино, мы создали цифровую платформу для быстрого решения бизнес-задач.

Теперь внедрение нового решения требует в основном участия бизнес-аналитиков с минимальным привлечением IT-специалистов. Кроме того, его можно масштабировать на другие подразделения компании в сжатые сроки.

На данный момент (декабрь 2017) мы автоматизировали 9 функций HR-подразделения и продолжаем работу над еще тремя. Приведу конкретные «живые» примеры функций и сопутствующих бизнес-процессов:

- Организация мероприятий
- Контроль оплаты счетов
- Корпоративный английский язык
- Производство видеокурсов для LMS
- Пульс проекта
- Контроль кадровых «долгов»
- Кафетерия льгот
- Корпоративный чат-бот
- Бот-вестник
- Рекрутинг чат-бот*
- Онбординг бот*
- Оффбординг бот*

Организация мероприятий

Как было

Для подготовки одного учебного дня HR-специалистам требовалось сформировать рабочую группу из 2-3 человек, которые в течение 1-2 часов занимались подготовкой к мероприятию.

Как стало

Теперь организацией мероприятий занимается робот, разработанный на базе платформы Comindware Business Application Platform. От HR требуется лишь собрать и передать роботу основную информацию — название курса, список участников, даты проведения мероприятия и т.д. Робот заказывает пропуски для участников, бронирует нужную аудиторию, ставит задачи АХС и ИТ на поддержку мероприятия, рассылает приглашения, распечатывает раздаточный материал, бейджи участников и сертификаты, заказывает обеды и кофе-брейки. Для типовых курсов есть возможность сохранять шаблоны. Весь процесс визуально координируется через интуитивно понятный интерфейс. Вся рутинная работа по организации мероприятий теперь выполняется автоматически, всего за 10-15 минут.

Контроль оплаты счетов

Как было

В HR-департаменте часто возникают задачи, связанные с документооборотом: заключение договоров с подрядчиками и оплата счетов. Каждый день администратору приходит 15-20 заявок на оплату счета, согласование договора или проверку контрагента. Параллельно в работе находится от 50 до 100 операций и 500 документов, которые менеджеры должны передать администратору. На обработку каждой входящей заявки уходило около 20 минут. Учет заявок и «долгов» по документам велся в Excel.

Статус процесса администратор мог отслеживать только по оповещениям от системы автоматизации бизнес-процессов (САБП), которые приходили на почту в огромном количестве. В связи с этим менеджеры не всегда оперативно узнавали об оплате счета или согласовании договора. «Долги» присылались сотрудникам эпизодически, для этого нужно было формировать каждому отдельное письмо.

Как стало

Для упрощения работы администратора на платформе Comindware Business Application Platform был разработан робот. Он регистрирует заявку и сохраняет документ в нужную сетевую папку (при необходимости создает ее). Робот сам отслеживает статус заявок, считывая оповещения от САБП, и обновляет их статус. В удобном интерфейсе можно посмотреть какие заявки сейчас находятся в работе, их актуальный статус, а также список документов, которые должны принести сотрудники. Оповещения по заявкам отправляются автоматически, есть возможность фильтрации заявок по менеджерам. Если робот остается в копии переписки по заявке, он хранит всю эту переписку.

Теперь на обработку заявок администратор тратит всего 5 минут вместо 20. Полностью исключен риск пропустить заявку или поздно оповестить менеджера о ее готовности.

Корпоративный английский язык

Как было

При старте очередного цикла английского языка (2-3 раза в год) в компании, ответственный за корпоративное обучение 3-4 недели занимался исключительно обработкой заявок от сотрудников, выясняя по какой программе хочет учиться каждый заинтересовавшийся коллега (от 100 до 300 желающих на цикл). Фиксирование данных и формирование групп велось в excel вручную.

Как стало

Сотрудник, который хочет записаться на курсы, заполняет удобную форму через мобильный, планшет или с ноутбука. Опросник построен таким образом, что за считанные секунды удается собрать всю необходимую информацию, включая:

- Предпочтительную форму обучения
- Формат – групповые или индивидуальные занятия
- Выбранную школу
- Уровень владения языком (или онлайн-тест для проверки)
- Удобный график занятий и время их посещения

Все внесенные сотрудником данные автоматически вносятся в сводную таблицу, в удобном интерфейсе Comindware Business Application Platform, где HR-специалист проверяет данные и быстро формирует группы. В результате общее время на переписку и ручное ведение excel файла сократилось до нескольких дней на цикл.

После формирования и утверждения учебных групп, запускается автоматизированный процесс организации обучения (кейс «Организация мероприятий»). Теперь на обработку заявок и формирование групп у менеджера по обучению уходит всего 1 неделя.

Производство видеокурсов для LMS

Как было

В ходе запуска образовательной платформы в Иране, перед командой встала задача произвести более 30 курсов. Процесс состоял из множества этапов: съемка, монтаж, перевод, озвучка, добавление субтитров, загрузка (в общей сложности от 15 до 20 задач на один курс). Коммуникации с подрядчиками, ответственными за разные этапы процесса, были затруднены, поскольку каждый предпочитает использовать удобный ему канал коммуникации — почту, Telegram, Slack, Trello.

Менеджер проекта был вынужден подстраиваться под сложившуюся ситуацию, держать в голове огромное количество информации и направлять задачи участникам процесса в разные каналы коммуникации. Для продвижения задач менеджеру приходилось самостоятельно мониторить процесс создания курса и отслеживать на каком именно этапе процесс задерживается.

Как стало

Процесс был полностью автоматизирован — на платформе Comindware Business Application Platform создан единый интерфейс для постановки и выполнения задач, хранения и обмена ссылками на контент. Производство каждого курса происходит по единому процессу, а статус курса обновляется автоматически. Реализовано уведомление исполнителей о назначении задач в удобные им каналы коммуникации. Даже если требуется внести изменения в процесс — они вступят в силу сразу же, и применятся к курсам, которые уже запущены в производство. Теперь менеджеру не приходится контролировать процесс вручную.

Пульс проекта

Как было

Во многих крупных компаниях выполняется одновременно огромное количество проектов, в том числе больших – численностью от 50 человек. Собирать регулярную обратную связь от проектной команды о состоянии проектов в такой ситуации довольно трудно. Некоторые компании реализуют функцию сбора обратной связи через корпоративный портал, но такие опросы не могут обеспечить анонимность. Кроме того, для каждой проектной команды нужно создавать множество отдельных страниц. Рассылка также осуществляется вручную.

Как стало

Опросы запускаются автоматически, ежемесячно. Участники проекта получают по электронной почте ссылку на опрос, который могут пройти с любого устройства, включая мобильные, даже если находятся в командировке. Опросы можно также запускать по требованию менеджера проекта или директора департамента.

По завершению опроса менеджер проекта получает отчет с результатами, а директор департамента может в любой момент посмотреть состояние конкретного проекта или группы проектов по выбранному менеджеру. В отчетах помимо оперативной информации о последнем опросе также отслеживается динамика – как участники проекта оценивали состояние проекта ранее.

Контроль кадровых «долгов»

Как было

Ежедневно HR-специалисты держат на контроле более 1000 долгов по документам по различным кадровым процессам. Специалисты вели громоздкую сводную таблицу excel, в которой каждый кадровик отвечал за отдельный процесс (столбец). В ходе работы с таблицей специалисты не могли редактировать ее одновременно и часть информации зачастую терялась. Рассылка напоминаний о кадровых долгах также была трудоемким процессом и выполнялась вручную. Так как каждый специалист отвечает за свой кадровый процесс, иногда сотрудникам приходило по несколько оповещений по отдельным документам.

Как стало

На базе Comindware Business Application Platform создан единый интерфейс для отслеживания кадровых долгов, который существенно упрощает контроль – долги можно отобразить как по сотруднику или организационному подразделению, так и по конкретному документу. Кадровики могут совместно работать с этой информацией и получать необходимую аналитику. Информация о долгах попадает в систему из кадрового документооборота автоматически, но также можно создать долг вручную. Система периодически напоминает сотрудникам о «долгах», а также присылает дайджесты с должниками руководителям подразделений. В кейсе присутствует элемент геймификации – за документы, подписанные своевременно, сотрудники получают внутреннюю валюту компании.

Кафетерия льгот

Как было

В нашей компании проходит огромное количество различных активностей для сотрудников: спортивные мероприятия, секции, корпоративные праздники, детские праздники, встречи с интересными людьми. Информация о прошедших мероприятиях хранится в разрозненных таблицах Excel, которые ведут сотрудники отдела корпоративной культуры.

После информационной рассылки о том, что планируется очередное мероприятие, на почту им приходит до 300 писем с заявками на участие, которые приходится обрабатывать вручную около 3-5 минут каждую. Иногда это бывают нетиповые проекты, которые связаны с финансовыми вопросами, где льготы сотрудникам предоставляются в зависимости от стажа работы (например, ски пасы или билеты на детский новогодний праздник). Для обработки таких заявок приходится вручную сверять стаж и выяснять какие условия положены сотруднику. Это занимаем в среднем 15 минут.

Отсутствует общая аналитика по всем активностям. Трудно определить вовлеченность отдельных сотрудников или подразделений в корпоративную жизнь компании.

Как стало

Для большинства проектов корпоративной культуры были разработаны специальные формы регистрации под типовые проекты, которые позволяют сотрудникам зарегистрироваться всего в несколько кликов, без необходимости писать письма. Вся информация агрегируется в системе Comindware Business Application Platform, что позволяет собирать аналитику по различным мероприятиям, людям или подразделениям. Разрозненные таблицы также были интегрированы в систему, чтобы можно было посмотреть статистику не только по новым мероприятиям, но и по прошедшим ранее. Для нетиповых проектов были разработаны отдельные формы, дающие возможность сразу указывать льготы на конкретного сотрудника с учетом различных условий и ограничений. Теперь сотрудники HR совершенно не тратят время на обработку заявок.

Корпоративный чат-бот

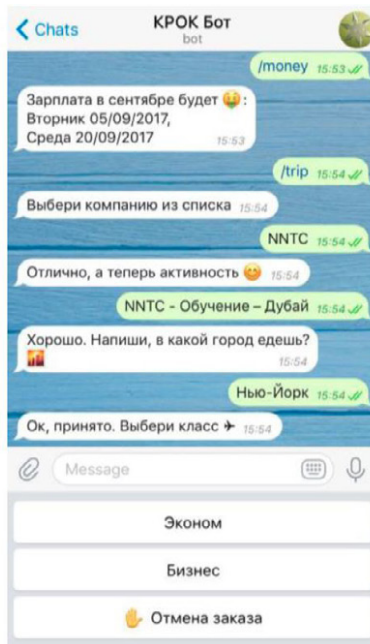
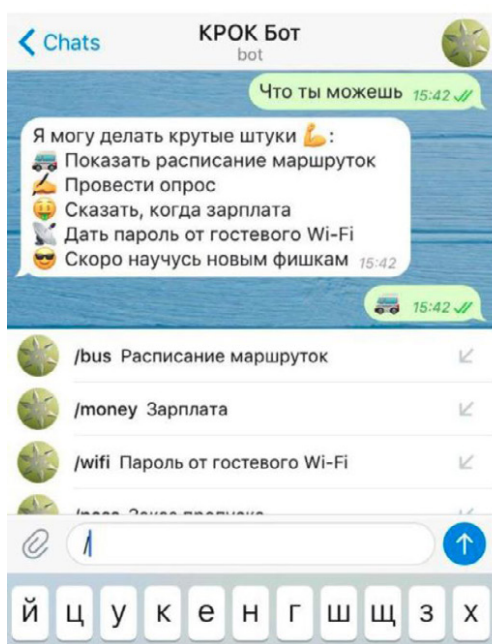
Как было

Ежедневно HR-специалисты отвечают на огромное количество вопросов от сотрудников компании и получают большое количество запросов различной тематики. Ранее не было “одного окна” для связи с сотрудниками отдела кадров и ответы даже на типичные вопросы приходили с некоторой задержкой в связи с объективными ограничениями пропускной способности кадровиков.

Как стало

Корпоративный чат-бот объединяет все цифровые кейсы в единое целое – решение по цифровизации HR. Чат-бот позволяет постоянно быть на связи с сотрудником компании, доводить до него важную информацию, отвечать на распространенные вопросы, помогать организовать бизнес-процессы в простой, понятной и зачастую игровой форме. Знакомство сотрудника компании с чат-ботом начинается сразу после успешного собеседования с рекрутерами.

Чат-бот помогает сотруднику компании решать многие вопросы. Например, узнавать внутренние новости компании, аписание корпоративной маршрутки до офиса и к метро, дату зарплаты, пароль от гостевого wi-fi, меню столовой, а также найти контакты коллеги, заказывать командировки, бронировать переговорные, заказывать пропуск гостям, разблокировать учетную запись и поздравить коллегу с днем рождения.



Бот-вестник

Как было

Рассылка интересной информации о жизни компании осуществлялась вручную.

Как стало

Для развития кругозора сотрудников и вовлечения их в корпоративную жизнь был разработан Бот-вестник. Формат бота, а не канала был выбран по причине конфиденциальности информации, которая доступна сотрудникам компании. Авторизация осуществляется по номеру телефона, указанному в системе HRMS. Менеджер, ответственный за публикацию постов, может заранее планировать пост в боте-помощнике. Вся информация также дублируется на главной странице корпоративного портала.

Рекрутинг чат-бот

Как было

Зачастую у соискателей возникает огромное количество вопросов про компанию и трудоустройство, но они не знают кому их задать. Поэтому такие вопросы поступают по разным каналам: call-центр, общая рассылка, через знакомых сотрудников. Не всегда такие вопросы доходят до людей, которые могут компетентно на них ответить.

Как стало*

Создан единый канал, который позволит с минимальными трудозатратами ответить соискателю на большое количество наиболее распространенных вопросов. Нестандартные вопросы, которые не предусмотрены алгоритмом, он передает в отдел рекрутинга. Также бот принимает резюме от соискателей.

Онбординг бот

Как было

В компании отсутствовал единый процесс онбординга: адаптация новичков представляет собой разрозненные пункты, которые не объединены в единый процесс. Адаптация состоит из информационной рассылки от рекрутеров со всеми вводными по первому рабочему дню (куда и во сколько идти, какие документы с собой взять), небольшого сборника для новичков, работы с наставником и ресурсным менеджером, а также адаптационных семинаров. Семинар для новичков проходит примерно раз в 4 недели, то есть некоторым сотрудникам приходится ждать около 4 недель, прежде, чем им дадут базовую информацию о компании. С адаптацией сотрудникам также помогают наставники, однако времени на то, чтобы объяснить коллегам все тонкости бизнес-процессов зачастую не хватает.

Как стало*

Успешный кандидат вместе с оффером получает ссылку на чат-бота. За день до оговоренной даты выхода на работу бот напомнит, как добраться до офиса и какие документы нужно взять. Бот заранее закажет пропуск для нового сотрудника и сообщит ему важную информацию про первый день в компании. В случае непредвиденных проблем новичок может написать об этом боту, который оперативно передаст информацию в HR.

После оформления бот предлагает новому сотруднику пройти квест, который поможет ему быстрее освоиться в новой компании. Он проведет новичка по основным чек-поинтам в офисе – тем местам, которые ежедневно посещают сотрудники. Познакомит с коллегами и напомнит, как выглядит руководитель. Пришлет пароль для активации рабочего места и расскажет к кому обращаться по основным вопросам – IT-поддержка, канцелярия, парковки и т.д. Бот пригласит новичка на адаптационные курсы, поможет записаться на курсы английского языка, расскажет про курсы, доступные через LMS. Когда придет время, он напомнит о необходимости подписать кадровые документы. Бот полностью геймифицирован – за каждое достижение новичок будет награждаться бейджами и внутренней валютой, которую сможет потратить на полезные рабочие аксессуары. В конце игры новичка ждет тест – проверка, насколько хорошо он усвоил полученные в игре знания, а информация о результатах онбординга автоматически отправляется в HR и руководителю новичка.

Теперь процесс имеет единую структуру и не требует дополнительного контроля со стороны HR.

Оффбординг бот

Как было

Когда сотрудник принимал решение об уходе из компании, ему нужно было пройти множество этапов: поговорить с руководителем, найти форму и подписать заявление, подписать обходной лист у всех ответственных за процесс сотрудников.

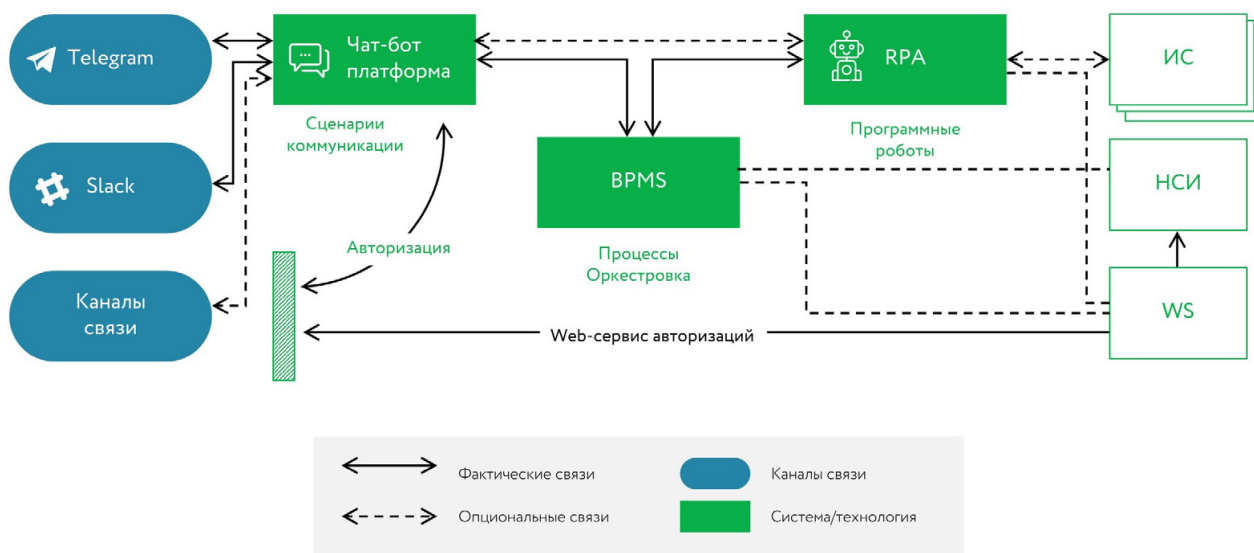
Как стало*

После подтверждения увольнения руководителем, корпоративный бот начинает процесс оффбординга. Сотрудник может запросить у бота форму заявления и актуальный обходной лист, где указаны только те пункты, по которым необходимо пройти лично.

Данный процесс также предполагает сбор обратной связи о сотруднике у руководителя, курирующего HR и самого сотрудника. В компании развита программа Alumni, в рамках которой бывшие сотрудники продолжают участвовать в жизни компании.

* данные боты находятся на стадии разработки (на декабрь 2017)

АРХИТЕКТУРА РЕШЕНИЯ



РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Основной результат проекта – повышение прозрачности и эффективности бизнес- процессов в HR-департаменте и создание основы для быстрой оцифровки работы других команд в компании.

Основные уроки, которые мы извлекли из проекта:

- Большинство технологий «будущего», уже изобретены, и при разумном подходе к реализации они дают хорошие результаты для бизнеса;
- Внутренние ИТ-службы всегда противятся любым изменениям извне и иногда даже мешают развитию прогресса;
- При наличии хорошей команды и платформы, любые трудности можно победить :)

Побочным для этого кейса, но весьма значимым для бизнеса результатом стало создание комплексного, инновационного и, в то же время, гибкого и легко настраиваемого HR- решения, которое мы проверили в реальных условиях и теперь рады предложить своим заказчикам.

Comindware®

Comindware® – российская компания с историей более 10 лет, присутствует на глобальном рынке, разработчик Comindware Business Application Platform, современной low-code платформы для быстрого построения цифровой организации, управления бизнес-процессами, автоматизации и контроля работы.

Сайт: <https://www.comindware.ru/>