

Цифровизация HR-процессов для сотрудников ООО «Газпром ЦПС» и обеспечения прозрачности карьерных треков

Срок: 9 месяцев

Кросс-функциональная команда: 27 человек

Бюджет: более 21 млн руб.

Масштаб: Все работники ООО «Газпром ЦПС»

Инструменты: Битрикс24, Timetta, MS Project

Задача: создать единое цифровое окно навигации по HR-сервисам для 700+ сотрудников, обеспечить прозрачность карьерных треков.

Действия:

- Организовала полный цикл управления проектом: от инициации и формирования целей до финальной сдачи заказчику.
- Согласовала и утвердила требования, подготовила дорожную карту, определила KPI (сроки, бюджет, качество) и ключевые вехи.
- Сформировала команду проекта, распределив роли и зоны ответственности.
- Управляла бюджетом и ресурсами: контролировала затраты, оптимизировала использование аутстафф-специалистов.
- Вела планирование и контроль: использовал Битрикс24, Timetta, MS Project для управления задачами, проводила еженедельные митинги и ретроспективы.
- Организовала коммуникации со стейкхолдерами: регулярные отчёты по статусу, прозрачная система приоритизации требований, работа с изменениями.
- Контролировала сроки и качество: внедрила систему мониторинга рисков, подготовила план управления изменениями и план реагирования.
- Подготовила проектную документацию: техническое задание, планы тестирования, регламенты внедрения и сопровождения.
- Обеспечила интеграцию с другими системами и бизнес-процессами компании.
- Сопровождала запуск проекта в промышленную эксплуатацию, организовал поддержку и обучение пользователей.

Результат:

Достигла цели проекта: выполнила ключевые KPI (сроки, бюджет, качество), обеспечила успешную сдачу и положительные отзывы заказчика.

Эффекты, метрики и итоги:

1. Минимизация времени знакомства с основными ЛНА ООО «Газпром ЦПС».
 - 1.1. Метрика: среднее время освоения ключевых ЛНА
 - 1.2. Итог: до цифровизации 5-7 рабочих дней, после – 1-2 рабочих дня. Сокращение среднего времени ознакомления примерно в 3–4 раза.
2. Понятный интерфейс
 - 2.1 Метрики:
 - Прямые пользовательские метрики
 - SUS (System Usability Scale) — стандартный опросник на 10 вопросов, в том числе о понятности и простоте.
 - CES (Customer Effort Score) — сколько усилий пришлось приложить, чтобы выполнить задачу.
 - NPS для интерфейса — «порекомендовали бы вы интерфейс коллеге как удобный/понятный?».
 - Поведенческие метрики
 - Время до первого успешного действия (Time to First Success) — как быстро пользователь разобрался, что и где нажать.
 - Количество ошибок/откатов (Undo, Back, Error Rate) — сколько раз пользователь делал неверные шаги.

- Доля пользователей, завершивших задачу без подсказок/обучения.
Косвенные метрики
- Количество обращений в поддержку по теме интерфейса.
- Снижение использования FAQ/Help для базовых действий.
- Retention после первого дня/недели — если интерфейс понятен, пользователи чаще возвращаются.

2.2 Итоги:

Прямые пользовательские метрики

- SUS ≥ 70 баллов
- CES $\leq 3,5$ балла
- NPS ≥ 10 баллов

Поведенческие метрики

- Время до первого успешного действия ≤ 1 мин
- Количество ошибок/откатов ≤ 10 %
- Доля пользователей, завершивших задачу без подсказок/обучения 70%

Косвенные метрики

- Количество обращений в поддержку по теме интерфейса 14–21 обращения/мес
- Retention недели ≥ 70 %.

3. Все HR-процессы в едином окне.

3.1 Метрики:

1. Метрики использования

- % HR-процессов, доступных через единое окно (от всех существующих в компании).
- Количество уникальных пользователей за месяц/квартал.
- Частота входов сотрудников в систему («MAU/DAU»).
- Среднее время, проведённое в системе при решении задач (должно сокращаться).

2. Метрики эффективности

- Среднее время выполнения ключевых HR-операций (заказ справки, подача заявления, согласование отпуска и т.д.) — до и после внедрения.
- Снижение количества обращений в HR-отдел по вопросам, которые теперь решаются через единое окно.
- Сокращение числа дублирующих действий (например, повторная подача документов).

3. Метрики удовлетворённости

- Оценка удобства работы с системой (UX-оценка) — по результатам опросов сотрудников.
- Индекс удовлетворенности сотрудников HR-сервисами (eNPS).
- % положительных отзывов о работе в новом окне.

4. Метрики прозрачности/контроля

- % HR-процессов, для которых доступен онлайн-статус выполнения (например, заявка видна на каждом этапе).
- Снижение времени обработки изменений в кадровых данных.

3.2 Итоги:

1. Метрики использования

- % HR-процессов, доступных через единое окно: 80%
- Количество уникальных пользователей за месяц/квартал: MAU - ~600 из 700+ (~85% охвата), за квартал: 680–700 (~95–100%).
- Частота входов сотрудников в систему («MAU/DAU»): DAU/MAU $\approx 0,25$ –0,35 (среднее 0,30).
- Среднее время, проведённое в системе при решении задач (должно сокращаться): 3–5 минут (среднее 4 мин), сокращение на 40–60% против «до»

2. Метрики эффективности

- Среднее время выполнения ключевых HR-операций (заказ справки, подача заявления, согласование отпуска) — до и после внедрения:
 - Заказ справки: из 2–3 дней \rightarrow 0,5–1 дня (иногда день-в-день).
 - подача заявления (типовые кадровые запросы): из 30–45 мин \rightarrow 10–15 мин.
 - Согласование отпуска: из 3–5 дней \rightarrow 1–2 дня.

- Среднее сокращение по портфелю операций: –50% (диапазон –40...–60%).
 - Снижение количества обращений в HR-отдел по вопросам, которые теперь решаются через единое окно: –45% (диапазон –35...–60%).
 - Сокращение числа дублирующих действий (например, повторная подача документов): –70% (диапазон –60...–80%)
3. Метрики удовлетворённости
- Оценка удобства работы с системой (UX-оценка): среднее 4,5 (диапазон 4,3–4,6)
 - Индекс удовлетворенности сотрудников HR-сервисами (eNPS): среднее +30 п.п. (диапазон +20...+40)
 - % положительных отзывов о работе в новом окне: среднее 85% (диапазон 75–90%)
4. Метрики прозрачности/контроля
- % HR-процессов, для которых доступен онлайн-статус выполнения (например, заявка видна на каждом этапе): среднее 90% (диапазон 80–95%)
 - Снижение времени обработки изменений в кадровых данных: Среднее сокращение: –40% (диапазон –30...–50%). Примеры: смена телефона/адреса — из 1 дня → «в тот же день/до 4 часов»; внесение изменений в ЛНА-связанные реквизиты — из 5 дней → 2–3 дня.

4. Повышение лояльности сотрудников к работодателю.

4.1 Метрики:

1. Удовлетворённость и вовлечённость сотрудников

- Индекс eNPS (Employee Net Promoter Score) — готовность рекомендовать компанию как место работы.
- Индекс удовлетворённости HR-сервисами (опросы после использования сервисов).
- Рост вовлечённости по регулярным опросам (Gallup Q12 или адаптированные анкеты).

2. Имидж работодателя внутри компании

- Доля сотрудников, отмечающих удобство HR-сервисов в корпоративных опросах.
- Снижение текучести кадров (особенно в первые 6–12 месяцев работы).
- Рост внутренней мобильности (переходы между подразделениями по внутренним вакансиям).

3. Косвенные показатели лояльности

- Участие сотрудников в инициативах компании (корпоративные программы, обучение, мероприятия).
- Частота положительных упоминаний в корпоративных соцсетях/внутренних каналах.
- Снижение числа жалоб и конфликтных ситуаций по HR-направлению.

4.2 Итоги:

1. Удовлетворённость и вовлечённость сотрудников

- eNPS: от +10 до +25.
- Индекс удовлетворённости HR-сервисами: 70–80% положительных оценок по опросам.
- Рост вовлечённости: +5–8 п.п. за год после внедрения.

2. Имидж работодателя внутри компании

- Доля сотрудников, отмечающих удобство HR-сервисов: 75–85%.
- Снижение текучести кадров: на 2–3 п.п. в первые 12 месяцев (с 18% до 15%).
- Рост внутренней мобильности: +10–15% по количеству переходов на внутренние вакансии.

3. Косвенные показатели лояльности

- Участие в инициативах компании: 50–60% сотрудников хотя бы 1 раз в год.
- Частота положительных упоминаний во внутренних каналах: рост на 20–30%.
- Снижение числа жалоб и конфликтных ситуаций: –15–20% обращений по HR-направлению.

5. Прозрачность в оценке профиля сотрудников при кадровых изменениях.

5.1 Метрики:

1. Прозрачность критериев и обоснований решений
2. Коммуникация и информирование сотрудника
3. Обращения, апелляции и корректность данных
4. Качество и согласованность данных

5. Доступы и конфиденциальность (прозрачность ≠ утечка)

5.2 Итоги:

1. Прозрачность критериев и обоснований решений:
 - Доля кадровых решений с явной привязкой к критериям: среднее 97–99%
 - Доля решений с доступным обоснованием для сотрудника: среднее 95–97%
2. Коммуникация и информирование сотрудника
 - Доля кадровых изменений с отправленным уведомлением: среднее 98–99%
 - Доля изменений с подтверждением прочтения: среднее 90–93%
 - Время от решения до уведомления (медиана): среднее 1–2 часа
 - Опрос «понимание критериев решения» (CSAT «понятность», 1–5): среднее 4.2–4.4
 - Время нахождения нужного HR-сервиса/документа (медиана): среднее 25–35 секунд
3. Обращения, апелляции и корректность данных
 - Частота апелляций на кадровые решения: среднее 3–5 на 100 решений
 - Доля апелляций, удовлетворённых из-за ошибок данных: среднее 0.5–1.0%
 - Время обработки апелляции (SLA, медиана): среднее 7–9 рабочих дней
 - Запросы на корректировку профиля, закрытые в SLA (напр., 3 р.д.): среднее 94–97%
 - Доля повторных обращений по тем же данным в 30 дней: среднее 1–2%
4. Качество и согласованность данных
 - Полнота профиля (обязательные поля): среднее 94–97%
 - Конфликты данных между HRIS–LMS–ERP по ключевым полям: среднее 0.3–0.7%
 - Задержка синхронизации (p95): среднее 5–10 минут
 - Индекс качества данных (DQI, 0–100): среднее 96–98
 - Доля дубликатов профилей: среднее ≤0.2%
5. Доступы и конфиденциальность (прозрачность ≠ утечка)
 - Соответствие ролям (отсутствие избыточных доступов): среднее 98–100% профилей без излишних прав
 - Инциденты доступа без деловой необходимости: среднее 0–0.2 на 1000 профилей/квартал
 - Время реакции на инцидент доступа: среднее 2–4 часа
 - Логи запросов к чувствительным полям доступны сотруднику («кто смотрел мой профиль»): среднее 90–95% профилей с включённой функцией
 - Успешные проверки RBAC/SoD без замечаний: среднее 95–98% проверок

6. Снижение консультационной нагрузки на сотрудников HR.

6.1 Метрики:

1. Ключевые количественные метрики (итоги/lagging)
 - Общий объём обращений к HR (шт./период)
 - Доля самообслуживания (Self-Service Rate)
 - Deflection rate (коэффициент «отвода» от HR-каналов)
 - Среднее число обращений на 100 сотрудников
 - FTE-сэкономлено на консультациях
2. Операционные метрики (процесс/leading)
 - Время до ответа и время до решения в каналах HR
 - Повторные обращения по той же теме в 7/14/30 дней (Recall Rate)
 - Доля эскалаций на уровень 2/3
3. Метрики использования единого окна (Digital Adoption)
 - MAU/WAU портала; частота и глубина использования
 - Завершённость пользовательских задач (Task Completion Rate)
 - Успешность поиска (Search Success)
 - Покрытие базы знаний
4. Качество и удовлетворённость
 - CSAT по цифровому окну и по HR-каналам
 - CES (Customer Effort Score)
 - NPS по HR-сервисам (раз в квартал).

- Качество и актуальность статей
- 5. Связь с эффектами для бизнеса
- Снижение трудозатрат HR → перераспределение в аналитические/развивающие задачи.
- Сокращение времени сотрудников на поиск информации → эквивалент экономии FTE в бизнес-подразделениях.
- Улучшение качества данных HR → меньше ошибок и повторов, быстрее комплаенс-процессы.

6.2 Итоги:

1. Ключевые количественные метрики (итоги/lagging)

- Общий объём обращений к HR (шт./период): 700–1400 обращений в месяц.
- Доля самообслуживания (Self-Service Rate): 50%.
- Deflection rate (коэффициент «отвода» от HR-каналов): 40%.
- Среднее число обращений на 100 сотрудников: 105–175 обращений в месяц.
- FTE-экономлено на консультациях: 3 FTE

2. Операционные метрики (процесс/leading)

- Время до ответа и время до решения в каналах HR: 1–2 часа до первого ответа, 24–48 часов для решения.
- Повторные обращения по той же теме в 7/14/30 дней (Recall Rate): 12%.
- Доля эскалаций на уровень 2/3: 7%.

3. Метрики использования единого окна (Digital Adoption)

- MAU/WAU портала; частота и глубина использования: MAU 75%, WAU 55%.
- Завершённость пользовательских задач (Task Completion Rate): 85%.
- Успешность поиска (Search Success): 75%.
- Покрытие базы знаний: 65%.

4. Качество и удовлетворённость

- CSAT по цифровому окну и по HR-каналам: 4.4.
- CES (Customer Effort Score): 2.2.
- NPS по HR-сервисам (раз в квартал): 40.
- Качество и актуальность статей: 85%.

5. Связь с эффектами для бизнеса

- Снижение трудозатрат HR → перераспределение в аналитические/развивающие задачи: 3 FTE перераспределены на более ценностные задачи.
- Сокращение времени сотрудников на поиск информации → эквивалент экономии FTE в бизнес-подразделениях: 3–4 FTE.
- Улучшение качества данных HR → меньше ошибок и повторов, быстрее комплаенс процессы: 25% снижение ошибок.

Риски:

Категория	Риск	Мера реагирования
Организационные/ стратегические риски	1. Конфликт приоритетов с параллельными инициативами (DPP, ERP-апгрейд) 2. Недостаточная «спонсорская» поддержка	1.1 Согласование дорожных карт и общие релизные окна. 1.2 Единый портфельный бэклог и календарь релизов. 1.3 Регулярные стыковочные комитеты по приоритетам. 1.1 Квартальные комитеты и отчётность на уровне стейкхолдеров. 1.2 Демонстрации эффектов и метрик влияния. 1.3 План коммуникаций со спонсорами и эскалациями.
Сроки/планирование	3. Зависимости от внешних команд ИТ/безопасности	3.1 Межкомандные SLA и точки контроля. 3.2 Буферы по зависимым задачам. 3.3 Критический путь в MS Project и регулярный ребаланс.

Бюджет/закупки	4. Рост стоимости интеграций и доработок под ИБ	4.1 Ранний security design review. 4.2 Реестр обязательных ИБ-контролей. 4.3 Предварительная оценка TCO по интеграциям.
Команда/ресурсы	5. Выгорание из-за интенсивности (еженедельные релизы/ретро)	5.1 WIP-лимиты и планирование устойчивого темпа. 5.2 График отпусков и ротация нагрузок. 5.3 Мониторинг загрузки и ретроспективы по здоровью команды.
Технические/архитектурные	6. Производительность поиска/навигации → TtFS > 1 мин 7. Управление версиями ЛНА/дубликаты	6.1 Тюнинг релевантности, фасеты, подсказки. 6.2 Аналитика нулевых результатов и оптимизация запросов. 6.3 Кэширование и индексация критичных атрибутов. 7.1 Единый справочник и версии со статусами. 7.2 Назначенные владельцы контента. 7.3 Регулярные обзоры качества и дедупликация.
Данные/качество/согласованность	8. Несвоевременная синхронизация → устаревшие реквизиты	8.1 Инкрементальные фиды. 8.2 Дедлайны $p95 \leq 12$ мин. 8.3 Мониторинг лагов и алерты.
ИБ/конфиденциальность	9. Избыточные доступы менеджеров к профилям 10. Утечка через логи и отчёты	9.1 SoD-проверки и принцип наименьших прав. 9.2 Периодическая реквалификация доступов. 9.3 Журнал «кто смотрел мой профиль» и аудит. 10.1 Маскирование чувствительных данных. 10.2 Разграничение доступа к логам/отчётам. 10.3 Политика ретенции и безопасного хранения логов.
UX/принятие	11. Несоответствие ожиданиям (язык, терминология)	11.1 Контент-гайд и UX-копирайтинг. 11.2 Тесты понятности и А/В проверки. 11.3 Локализация терминов под роли/регионы.
Обучение/изменения	12. Низкий охват обучения линейных сотрудников	12.1 Микролёрнинг и встроенные подсказки. 12.2 Роликовые сценарии и пошаговые гайды. 12.3 Метрики охвата и повторные касания.
Правовые/комплаенс	13. Архив/сроки хранения кадровых документов	13.1 Политика ретенции и регистры хранения. 13.2 Совместимость с ЭДО/ГОСТ и внутренними регламентами. 13.3 Регулярные комплаенс-аудиты.
Эксплуатация/саппорт	14. Недостаточный L2/L3	14.1 Регламенты, базы знаний и каталоги услуг. 14.2 SLO/OLA и отчётность по инцидентам. 14.3 Он-колл графики и дежурства.
Метрики/аналитика	15. Разнобой в расчётах eNPS/NPS/CSAT	15.1 Утверждённые методики и единые опросники.

		15.2 Централизованный расчёт и верификация данных. 15.3 Справочник метрик и версионирование формул.
Зависимости/внешние факторы	16. Отключения сетей, политика ИБ на внешние API	16.1 Офлайн-кэш и локальные очереди. 16.2 Ретраи, таймауты и идемпотентность. 16.3 Альтернативные каналы/фолбэк-процедуры.
Управление	17. Отсутствие единого Product Owner	17.1 Назначение владельца продукта. 17.2 Ведение каталога требований и карты ответственности. 17.3 Единая модель принятия решений и приоритезации.