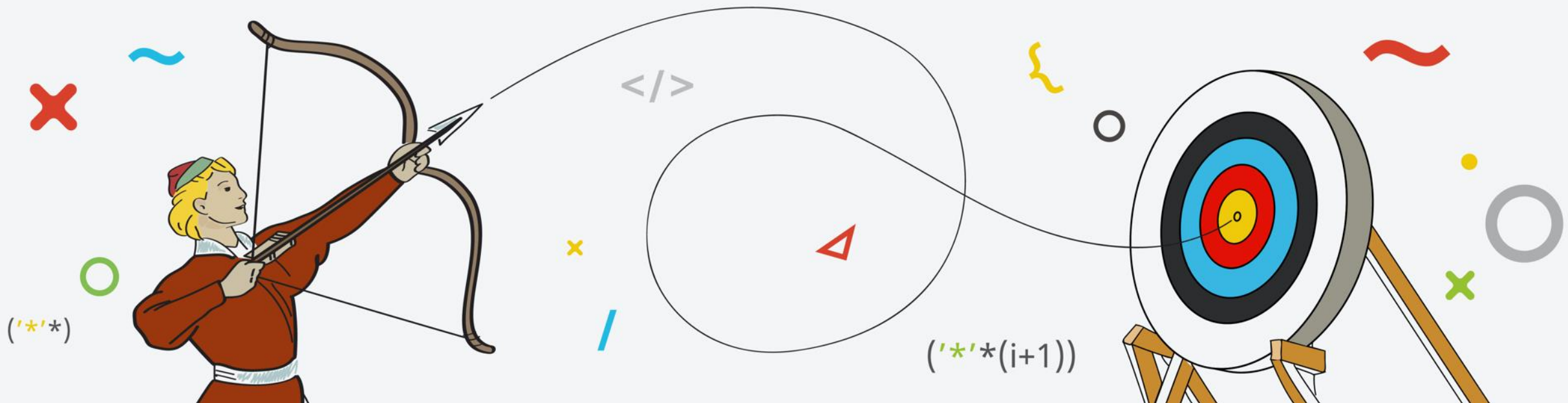


# Подготовка вуза к внедрению ИС

# Взгляд со Стороны ЗАКАЗЧИКА



# Некоторые тренды внедрений ИТ систем последних лет

Информационные системы уже не обслуживают бумажные процессы, а полностью заменяют их

Многие функции, имеющие большую ценность, изначально создавались с опорой на информационные системы

Узвы снижают риски управления информационными системами перенося их обслуживание и развитие в под управление внешних компаний

Появление новых информационных систем, имеющие новый ценный бизнес-функционал

Появление «идей», что внедрение нового ПО позволит решить стоящие задачи более эффективно

Желание «учесть ошибки» прошлых внедрений, сделать всё «по-правильному»

**Узвы часто не обладают опытом и ресурсами для выполнения масштабных проектов в короткие сроки**

# Типичные фразы при запуске проекта

Техническое задание  
сделает подрядчик

Как мы скажем – так  
нам и сделают в  
системе

Главное ввязаться в  
проект – там разберемся

Нам некогда - никто  
текущую работу с нас  
не снимает

Надо выбрать грамотного ИТ-  
подрядчика чтобы он разобрался  
с нашими проблемами



Нашим ИТшникам некогда, надо  
чтобы весь проект делал  
подрядчик

Без неусыпного внимания  
внимания Руководителя проект не  
будет успешным

Надо требовать чтобы подрядчик  
сделал четкий график и fixprice

Проектом пусть управляет  
подрядчик – он же заинтересован  
деньги получить

# О чем будем говорить

**Внедрение ИС –  
всего лишь краткий  
миг в жизни вуза**

Внедрение ИС как  
продолжение  
постоянного процесса  
изменений

**Проект внедрения ИС  
как проект изменений**

Работы не начинаются с  
выбора ИТ-интегратора и  
не заканчиваются  
подписанием актов

**Подготовительные  
мероприятия до  
начала ИТ-проекта и  
по его завершению**

Ожидания  
Цели  
Требования

Подготовка ресурсов

Формирование команды

Выбор методик

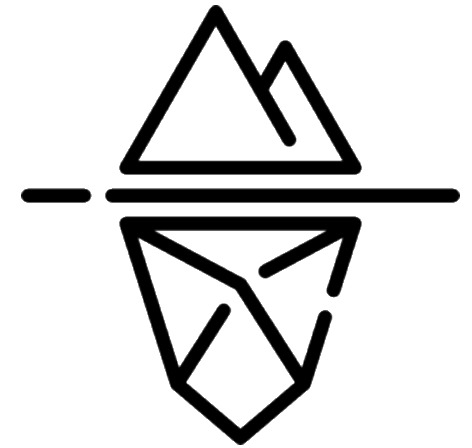
Инструменты в арсенале  
1С

**Запуск ИТ-проекта и  
его завершение**

Когда и как необходимо  
инициировать проект

Как использовать опыт  
подрядчиков

Что делать дальше



**А о чем не будем:**

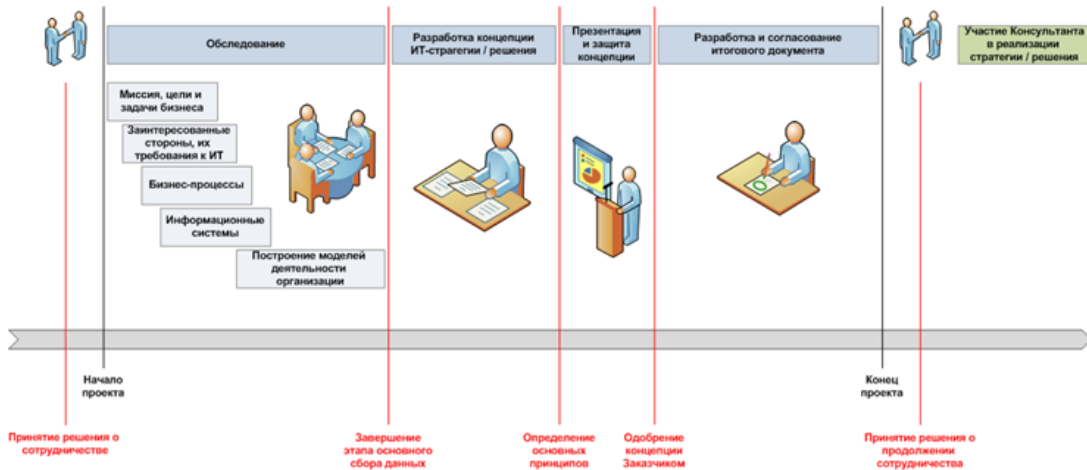
Преимущества и технические  
особенности конфигураций 1С

Преимущества и технические  
особенности конфигураций 1С

**Целевой образ** – вуз с внедренной системой 1С: Университет, с  
собственным ИТ-отделом, поддерживающим систему

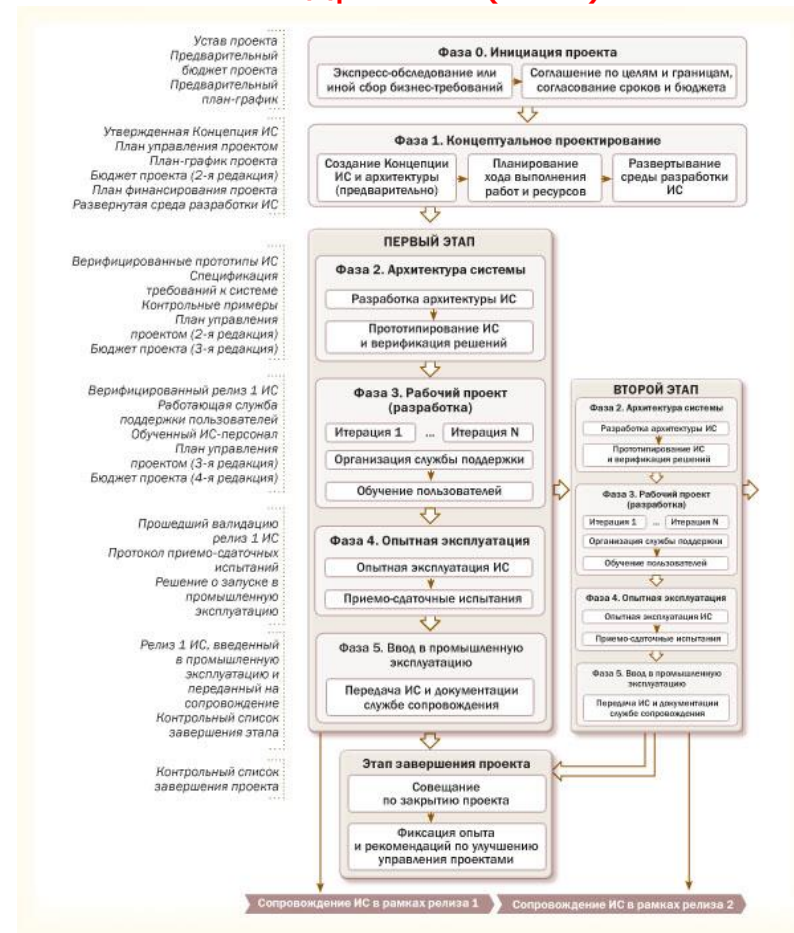
# ИТ-проект глазами подрядчика

**Взгляд партнеров:** Бизнес-процессы вуза должны быть готовы к приему нового функционала (с)



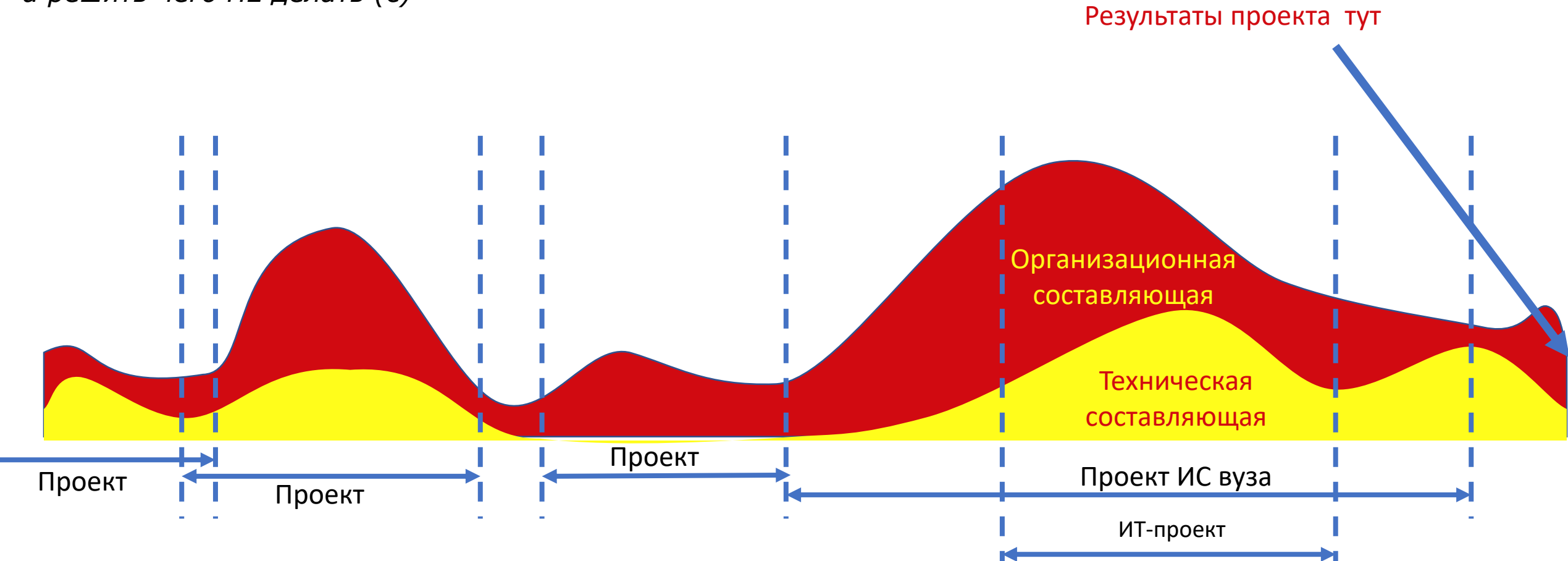
*Подрядчик подразумевает, что вуз готов к новой ИТ-системе, но как подготовиться Заказчику ?*

**1С: Технология Корпоративного Внедрения (ТКВ)**



# История изменений в вузе

*Самое главное – не решить что делать,  
а решить чего НЕ делать (с)*



# Внедрение изменений

## 8 шагов Коттера

Модель, структурирующая комплексный подход к эффективной реализации организационных изменений. Представляет последовательность действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов.

**ОСОЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ И БЕЗОТЛАГАТЕЛЬНОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ**

**СОЗДАТЬ НОВОЕ ВИДЕНЬЕ И ПОСТАВИТЬ ЦЕЛИ**

**СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПРЕТВОРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ЖИЗНЬ**

ИТ-проект тут

**ЗАКРЕПИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ**

**Вероятность успешных организационных изменений оценивают в 30%**

**01**

**02**

**03**

**04**

**05**

**06**

**07**

**08**

**СПЛОТИТЬ ВЛИЯТЕЛЬНЫЕ КОМАНДЫ РЕФОРМАТОРОВ**

**ПРОДВИГАТЬ НОВОЕ ВИДЕНЬЕ СРЕДИ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ**

**ДОСТИЧЬ БЫСТРЫХ ПОБЕД**

...и тут

**КОНТРОЛИРОВАТЬ ВЫПОЛНЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ**



# Шаг 1

## Осознание необходимости изменений

- ▷ Необходимо проанализировать реальную заинтересованность в повышении уровня цифровизации
- ▷ Интерес каждого из ключевых руководителей всегда сугубо индивидуален
- ▷ Убедитесь, что 3/4 из них убеждены в необходимости изменений и готовы реально участвовать в проекте
- ▷ Выявляйте реальные интересы, а не формальные. Лучше провести 10 персональных встреч, чем одно пафосное собрание с монологом ректора
- ▷ Короля делает свита – получите информацию у подчиненных
- ▷ Подключайте всех возможных внешних руководителей проекта. Если с этой стороны возможен негатив – берите инициативу по выявлению и управлению негативом с их стороны
- ▷ Изучите возможности референс-визитов в смежные отраслевые вузы
- ▷ Подготовьте цифры, часто руководители любят цифры
- ▷ Управлять ожиданиями и конфликтами руководителей до завершения всего проекта и даже после него
- ▷ Между руководителями проекта всегда существует конфликт интересов – не пробуйте ликвидировать конфликт интересов, а управляйте им



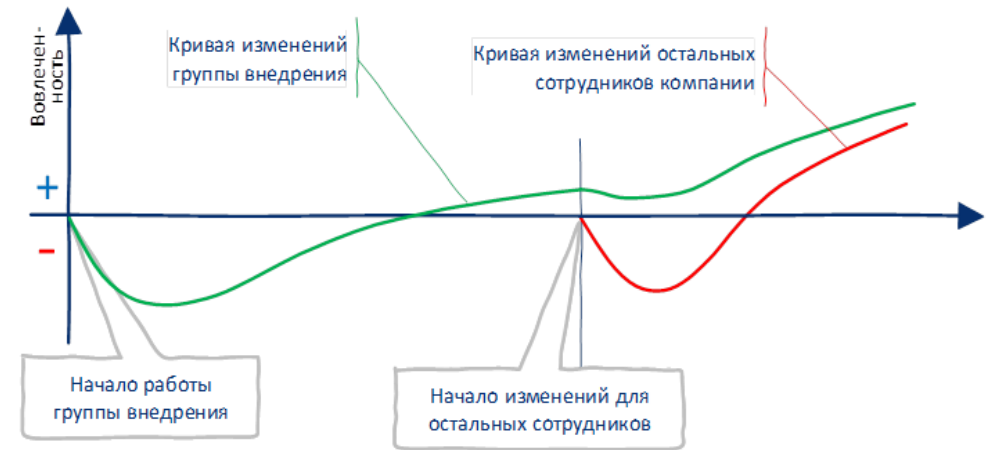
*Руководителей всегда на одного больше, чем вы знаете, а те, которых вы знаете, имеют минимум на одну потребность больше, чем вам сейчас известно (с)*



## Шаг 2

### Формирование группы поддержки

- В проектную команду должны войти ключевые вдохновители и исполнители работ по реализации изменений и их продвижения среди сотрудников.
- Один из важным приемов борьбы с сопротивлением - лишить надежды на провал проекта
- Включайте наиболее сопротивляющихся в проектную команду
- Обсуждайте возможности решения локальных целей в проекте внедрения ИТ системы и через ИТ систему
- Идеал: не ищите поддержки ЛПР чтобы заставлять всех работать в проекте, а помогайте ЛПР вовлекать сотрудников в проект



**Это не рабочая группа проекта внедрения ИТ-системы – это рабочая группа проведения изменений, для которых требуется внедрение ИТ-системы.**

«Один в поле не воин» (с).

*Включайте в рабочие группы исполнителей, которые активно против проекта.*

## Шаг 3

### Постановка целей



*Различайте цели и задачи  
План – ничто, планирование – всё (с)*



## Шаг 4

# Информирование и пропаганда

- ▷ Изменения необходимо пропагандировать
- ▷ Чем раньше и подробнее будет информирование о планируемых изменениях, их целях, задачах - тем ниже окажется порог сопротивления в дальнейшем
- ▷ Подключайте локальные СМИ, доски объявлений, обеспечьте присутствие на собраниях рядовых коллективов
- ▷ Собирайте, фиксируйте и анализируйте обратную связь для работы с возражениями
- ▷ **Изменений боятся все - это нормально**



### **Информирование**

**– лучший способ инициировать обратную связь**

**Я лучше нанял бы человека с энтузиазмом, чем человека, который все знает (с)**

## Шаг 5

### Устранение преград для выполнения проектов

- ▶ ~~Бюджет проекта~~
- ▶ ~~Компетенции ключевых экспертов~~
- ▶ ~~Мотивация сотрудников~~
- ▶ Собственные ресурсы компании
- ▶ Некачественные функциональные требования
- ▶ Пренебрежение управлением проектом со стороны Заказчика
- ▶ Документирование проекта и изменений в проекте
- ▶ Коммуникации на проекте
- ▶ Готовность ИТ подразделения
- ▶ Обучение пользователей



## Шаг 5

### Подготовка проектной команды

- ▷ Обучение проектной команды для общения с подрядчиками, экспертами и ИТ-специалистами
- ▷ Проведите **предварительное обучение** пользователей возможностям и концепциям, заложенным в тиражные программные продукты
- ▷ Привлекайте к обучению **агентов** влияния и прочих заинтересованных участников
- ▷ Подберите общедоступные материалы для размещения на внутреннем корпоративном портале
- ▷ Проведите обучение ИТ-департамента, проводите тестирование



**Привлекайте для обучения руководителей – это позволит им оценивать предложения подчиненных**

## Шаг 5

# Функциональные требования к ИС

- ▷ Декомпозируйте цели и задачи изменений и формулируйте их в отношении к ИС. Взаимосвязь целей должна прослеживаться явно
- ▷ Сформулируйте виденье целевой информационной системы, определите целевой срок жизненного цикла ИС
- ▷ Функциональные требования должны формулировать только бизнес-заказчики или их представители
- ▷ Устанавливайте приоритеты
- ▷ Фиксируйте терминологию, особенно отраслевую и функциональную
- ▷ **Поверяйте функциональные требования разных подразделений на непротиворечивость**
- ▷ Группируйте функциональные требования по бизнес-процессам, если это возможно
- ▷ Проведите ревизию регламентов и документов, которые можете предоставить в виде требований
- ▷ Изначально ориентируйтесь на функционал ИТ-системы
- ▷ **Не допускайте формулировок «повторите как сейчас»**
- ▷ Поэтапно итерационно дополняйте и улучшайте функциональные требования



- ▷ **Покажите функциональные требования потенциальным подрядчикам, проанализируйте и исправьте документ по их замечаниям**
- ▷ **Соотнесите с помощью подрядчиков набор требований и бюджет проекта**

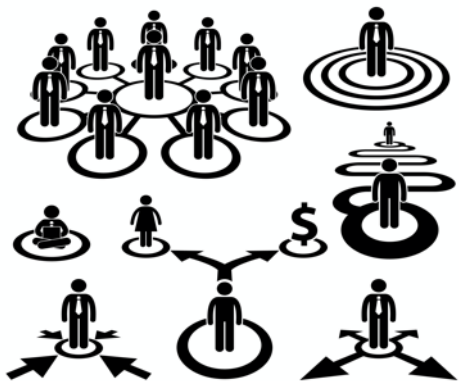
**Если я должен 100 рублей – это моя проблема, если я должен тебе 100 млн - это твоя проблема (с)**

# Шаг 5

## Инструменты для проектного управления

### 1С: РМ Управление проектами

- Контроль обеспечения ресурсами проекта
- Графики, вехи, контрольные точки и задачи проекта
- Управление портфелями проектов
- Управление договорами проектов
- Управление рисками

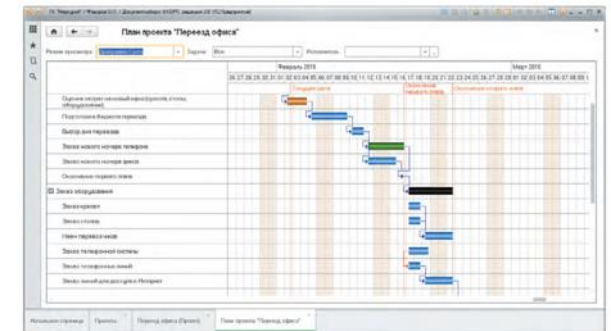


<https://consulting.1c.ru/technologies/tkv/>

<https://consulting.1c.ru/technologies/projects-tools/>

### 1С: Документооборот

- Управление через этапы и контрольные точки
- Распределение и контроль задач
- Графики, вехи, задачи проекта
- Согласование и хранение проектной документации
- Подключение подрядчиков
- Учет рабочего времени



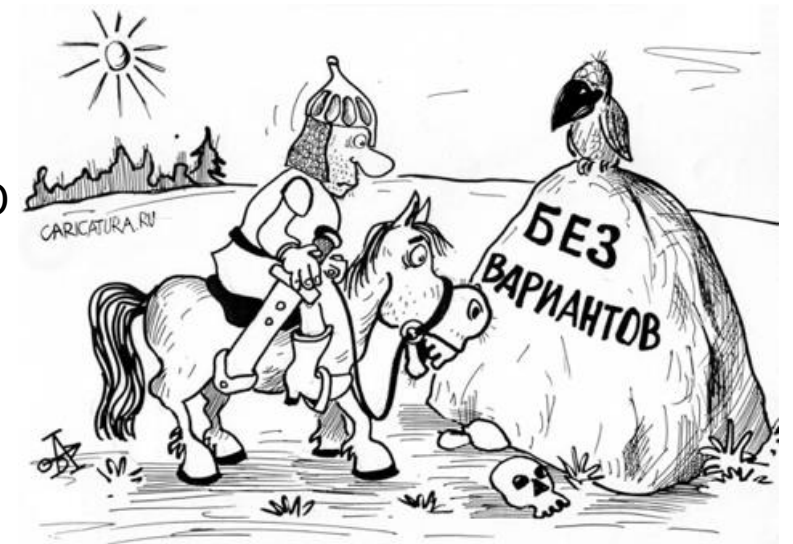
**Сосредоточьтесь на внедрении функционала продукта и принятии его всеми участниками, а не на выборе лучшей методологии или программного продукта**

## Шаг 5

# Система регламентации и описания процессов

### ЗАДАЧИ

- ▷ Формирование регламентов измененных процессов
- ▷ Визуализация процессов для согласования всеми участниками
- ▷ Не концентрируйтесь на визуальной стороне описания – нотациях и ПО
- ▷ Распространение шаблонов групп процессов
- ▷ Предоставление информации исполнителям и сторонним потребителям
- ▷ Составная часть документации (регламент и инструкции)



***Регламентируйте только сложные или критически важные процессы***



## Шаг 5

# Согласование стандарта коммуникаций на проекте

### ЗАДАЧИ

- Обеспечение своевременного доступа к информации
- Снизить уровень «информационного шума»
- Распространение информации участникам проекта
- Включить подрядчиков в проект
- Информирование о совещаниях и встречах
- Обеспечить продуктивный режим работы
- Выбрать технологии коммуникаций
- Установить форматы и частота коммуникаций
- Обеспечить ведение истории проектной документации

### 1С: Документооборот для коммуникаций

- Структура и вехи проекта
- Хранение всех проектных документов и их версий
- Разграничение доступа для ИТ-подрядчиков
- Подготовка мероприятий
- Почтовый клиент
- Чат в привязке к объекту, аудио и видео звонки
- Отчетность по проектным событиям
- Доступ с мобильных устройств

**Стандарт должен быть на одной странице, максимум двух в простой и доступной форме.**

**Стандарт должен быть поддержан всеми членами рабочей группы**

**Включите стандарт в устав проекта и договор с ИТ-подрядчиком**

**Коммуницируйте! (с)**



## Шаг 5

### Подготовка ИТ – база знаний и обучения

- ▷ Затраты на подготовку знаний окупаются многократно снижением загрузки команды внедрения и службы поддержки
- ▷ В уставе проекта и плане обучения заложите пункт об **обязательном прохождении курсов и тестировании всеми пользователями системы до начала работ**
- ▷ Не позволяйте пользователям не прошедшим тестирование работать в системе. Ни под каким предлогом. **Вообще ни под каким**
- ▷ Проведите обучение собственным ИТ-департаментом. В дальнейшем вы же будете проводить обучение для новых сотрудников



***В первую очередь пройдите все курсы командой внедрения и службой поддержки.***

# Шаг 5

## Подготовка ИТ ландшафта – служба поддержки

### Технология корпоративного сопровождения (ТКС)

- ▷ Сводные лучших практик
- ▷ Стандарты
- ▷ Опыт партнёров фирмы «1С»

Описание технологии корпоративного сопровождения (1С:ТКС)	Каталог услуг	Регламенты процессов
Общее описание	Концепция каталога услуг	Управление каталогом и уровнем услуг
Описание процессорной модели	Типовой каталог услуг	Управления обращениями
Рекомендации по использованию ПП 1С	Типовое SLA	Управления проблемами
		Управления изменениями
		Управления релизами
		Управления конфигурациями
		Управления знаниями
		Управления работами



- Вы знаете, мы тут посоветались и решили, что Вы не совсем клиент...

### 1С: ITIL



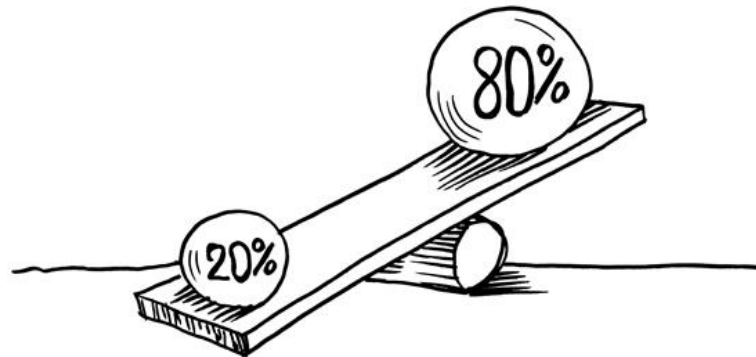
**Поддержка нового решения начинается с момента разворачивания учебных стендов**

Нагрузка на службу поддержки увеличится кратно – повышайте её эффективность заранее

## Шаг 6

### Быстрые победы – залог успеха

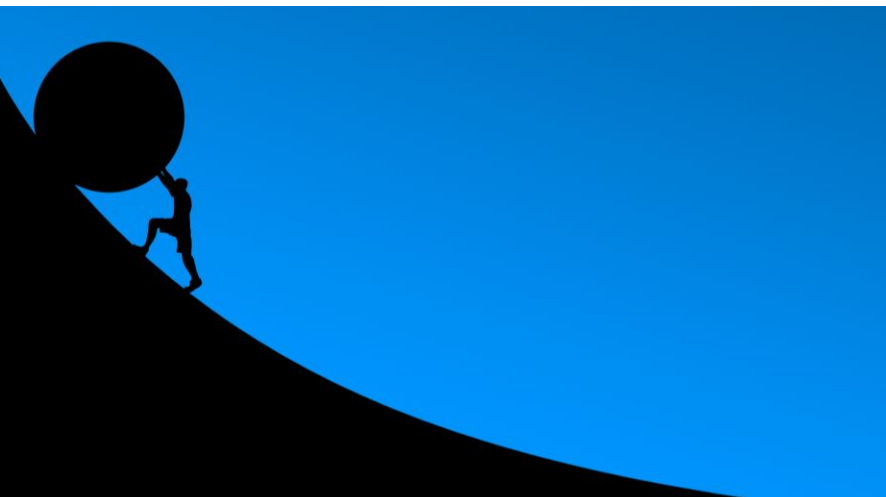
- ▷ Важно стимулировать и поощрять людей в их стремлении добиться целей изменения. Этому служат так называемые «быстрые победы»
- ▷ Разбивайте проект с ориентиром на **достижение конкретных целей** с конкретными ценными результатами, а не на внедрение функционала системы
- ▷ Постоянные достижения помогут как пропагандировать изменения, так и ускорить их
- ▷ Включайте в договор с ИТ-подрядчиком возможность гибкого изменений стоимости и функциональных требований чтобы доводить запущенные процессы до конца, не переключаясь на новые задачи
- ▷ Сокращайте время внедрения изменений. Увеличивайте время подготовки к ним! В итоге получится быстрее



## Шаг 7

### Закрепление изменений

- ▶ Закрепляйте и вводите в привычку уже произведенные изменения процессов, решительно отказываясь от старых практик и стимулируйте применение новых
- ▶ Стремитесь отказаться от параллельной работы в двух системах и снимайте страхи пользователей (**метод «рубильника»**)
- ▶ При замене бумажных носителей создавайте регламенты так, чтобы оформление бумаг было невозможно в принципе
- ▶ Работайте с возражениями, не позволяйте им превысить критическую массу и вернуть процесс обратно.



***Исключайте войну на два фронта (с)***

## Шаг 8

### Контроль изменений – аудит

- ▷ Необходимо удостовериться что изменения входят в повседневную привычку, сотрудники понимают их природу и необходимость поддерживать
- ▷ Новые правила работы должны стать повседневной практикой и регламентироваться по правилам вуза.
- ▷ Не проводите **аудит** формально – это нивелирует все потраченные усилия и не позволит достоверно представить его результаты руководителям



# Шаг 8

## Контроль изменений

- Начинаяте проект задолго ДО привлечения заказчика
- Формируйте и контролируйте достижение реальных бизнес-целей
- Вовлекайте руководителей с самого начала
- Отслеживайте и управляйте их ожиданиями
- Обращайте внимание на проектную команду и РП, вовлекайте сомневающихся и несогласных
- Проводите обучение на всех этапах
- Формируйте реальный образ будущих преобразований
- Не жалеете времени на пропагандирование новой системы
- Проверьте готовность компании к проекту – ИТ департамент, База знаний, Служба поддержки
- Максимально подробно составляйте функциональные требования
- Определите целевую архитектуру и планируемый жизненный цикл ПО
- Заведите базу знаний и позвольте ее заполнять пользователям
- Пропагандируйте даже промежуточные успехи на всех уровнях вуза
- Контролируйте отклонения уже внедренных процессов и правил, разбирайтесь с причинами и устраняйте их
- Проводите аудит выполненных изменений

## Подготовка вуза к внедрению ИС

Лучше день  
потерять

потом за  
**5 минут**  
долететь

