

Мы продолжаем цикл статей о том, как правильно сформировать команду проекта внедрения комплексной системы автоматизации (ERP-системы).

[Общая структура эффективной команды внедрения](#) была рассмотрена [здесь](#) .

Теперь остановимся подробно на одной из самых ключевых фигур в проекте – системном аналитике проекта. Мы будем говорить о системном аналитике как об одном человеке, хотя в больших организациях и в больших проектах это может быть небольшой отдел из двух-трех человек.

Роль системного аналитика проекта трудно переоценить. Правильный (или наоборот, неправильный) выбор этого сотрудника может предопределить успех (или провал) всего проекта.

Системный аналитик и ключевые пользователи

На схеме, приведенной в статье о команде проекта, видно, что системный аналитик тесно связан с ключевыми пользователями. Поговорим подробнее о функциях системного аналитика по совместной работе с ключевыми пользователями.

В одной из статей были подробно рассмотрены [задачи и функции ключевых пользователей подразделений в проекте автоматизации](#)

. Напомню, что там были выделены четыре главные роли ключевых пользователей подразделений:

- Эксперт по бизнес-процессам подразделения
- Доработка и подтверждение ТЗ
- Тестирование и прием работ
- Эксперт по функциям системы в подразделении

Так вот, про системного аналитика можно сказать, что он должен иметь знания и компетенции ключевых пользователей всех подразделений предприятия как минимум

на оценку «хорошо» (мы, естественно, предполагаем, что ключевой пользователь все знает и умеет на «отлично»). Конечно же, акценты владения этими компетенциями и участия в выполнении задач будут различными.

Поговорим немного об этих акцентах в распределении работ между ключевыми пользователями и системным аналитиком

В роли эксперта по бизнес-процессам подразделения ключевой пользователь, несомненно, всегда будет главным экспертом, однако те бизнес-процессы, которые подлежат непосредственной автоматизации, системный аналитик должен в целом знать.

Что касается разработки и подтверждения ТЗ, то тут роль системного аналитика гораздо более обширна. Скрупулезно проверить ТЗ на каждом этапе его разработки и утверждения, проконтролировать отсутствие необоснованных или трудновыполнимых требований в ТЗ, увидеть заранее и учесть потенциальные нестыковки в ТЗ конкретного участка с другими участками и еще много подобной аналитической работы.

При тестировании и приеме работ по всем участкам проекта системный аналитик также является главным действующим лицом. Он первым знакомится с функционалом внедряемой системы, как штатным, так и специально разработанным. И только разобравшись и протестировав новый функционал, а также добившись от подрядчика исправления найденных ошибок, системный аналитик передает результат ключевому пользователю соответствующего подразделения для дальнейшего тестирования и опытной эксплуатации.

Наконец, как эксперт по функциям системы, системный аналитик должен превосходить всех ключевых пользователей вместе взятых. Иначе говоря, ключевые пользователи являются экспертами по системе для сотрудников своих подразделений, а системный аналитик – это эксперт для экспертов.

Как мы видим, в функциях ключевых пользователей и системного аналитика есть много общего, они органично дополняют друг друга. Также это частичное пересечение функций позволяет эффективно организовывать работу проекта независимо от отпусков, больничных, увольнений и прочих подобных угроз.

Поддержка стратегии, целостности и непротиворечивости системы

Главное отличие подхода системного аналитика ко всем задачам от подхода ключевого пользователя состоит в следующем: ключевой пользователь во главу угла ставит интересы своего подразделения, в то время как для системного аналитика важнее всего целостность системы и соответствие стратегии.

Системный аналитик, анализируя запросы подразделения к функциям системы, обязательно исследует вопрос: как это отразится на других участках системы, не приведет ли внедрение новых функций в одном подразделении к нежелательным результатам в другом или во всей системе.

Также, хорошо понимая стратегические цели проекта, системный аналитик всегда соотносит все ТЗ и изменения во внедряемой системе с этими целями, и инициирует обсуждение и выработку оптимального решения в случае противоречий.

В идеале, для эффективного выполнения этой задачи ключевой пользователь должен не только хорошо знать стратегические цели проекта, но и участвовать в разработке стратегии проекта вместе с руководителем проекта, а также глубоко понимать не только цели внедряемого проекта, но и всю ИТ-стратегию компании.

Центр коммуникаций

Однако перечисленные выше функции системного аналитика, связанные с ключевыми пользователями – это только часть его функций.

Еще одна важная функция – коммуникация с командой проекта исполнителя. Именно системный аналитик является единственной «точкой входа» и обмена информацией между всеми сотрудниками исполнителя и предприятием заказчика.

Любой вопрос от конечного пользователя относительно внедряемой системы должен проходить по такому маршруту: конечный пользователь – ключевой пользователь – системный аналитик – сотрудник исполнителя. Причем, при правильной организации процесса, часть вопросов получит ответ уже на этапе ключевого пользователя, и значительная часть – на этапе системного аналитика.

Владение базовыми настройками системы

Очень важная функция системного аналитика – производить текущие настройки в системе. Речь, конечно же, не идет о программировании, но такие вопросы как добавление в систему нового пользователя, перераспределение прав доступа, добавление нового подразделения, и другие вопросы такого уровня системный аналитик должен уметь решать самостоятельно.

В противном случае, если за каждым «чихом» нужно обращаться к исполнителю

Системный аналитик - важнейшее звено команды проекта

Автор: Pavel Altman

05.10.2011 09:38 - Обновлено 22.10.2011 17:52

проекта, необходимые изменения будут делаться несвоевременно, а стоимость сопровождения системы станет неоправданно дорогой.

Необходимые знания и навыки

Перечислим необходимые знания и навыки, которыми должен обладать сотрудник, чтобы успешно справиться со всеми этими непростыми задачами:

- Высшее образование в области информационных технологий.
- Системное, аналитическое мышление
- Базовые знания о финансово-хозяйственной деятельности предприятий (складской учет, бухгалтерия, управленческий учет, и т.д)
- Навыки написания инструкций и документации
- Умение ставить задачи и писать технические задания
- Стрессоустойчивость, умение продуктивно работать в режиме «аврала»
- Терпение и выдержка, позволяющие работать в режиме поддержки пользователей системы

Откуда взять

Из опыта автора, оптимальным вариантом является принятие на работу системного аналитика в связи с планируемым проектом, так чтобы по окончании проекта он его сопровождал и развивал.

Вариант найти кандидата на системного аналитика проекта из существующих сотрудников предприятия маловероятен. Дело в том, что для выполнения всех задач по проекту системному аналитику требуется порядка 80% рабочего времени в течение как минимум года. Найти подходящего по навыкам сотрудника предприятия, которого можно практически освободить от текущих обязанностей, практически нереально.

Тот факт, что новый сотрудник не знает бизнес-процессов предприятия, не является, как правило, какой-то проблемой. За 3-4 месяца интенсивной работы над проектом автоматизации эти знания без проблем приобретаются.