



## **ВРМ по всем правилам**

15 путей к успеху там,  
где другие потерпели поражение

**Майкл Ли (Michael Lees)**

Старший директор по маркетингу ВРМ, Software AG

Март, 2008

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. План изменений	4
2. Развивайте культуру «другого» мышления	4
3. Не списывайте сокращение кадров на BPM	4
4. Фокусируйтесь на потребителе	5
5. Фокусируйтесь на ваших сотрудниках, участвующих в процессе	5
6. Определите роли, ответственность и вознаграждение	5
7. Осознавайте реалии и обращайтесь к ответственным за BPM	6
8. Найдите надежного спонсора	6
9. Выбирайте правильный проект	6
10. Управляйте ожиданиями	7
11. Выберите методологию процесса	7
12. Обеспечьте сбалансированный подход к технологии	7
13. Расширьте свой взгляд на обучение	8
14. Не взваливайте все на свои плечи	8
15. Получайте прибыль от опыта	8

## Введение

Масштабы внедрения технологий Business Process Management (BPM) увеличиваются в геометрической прогрессии, однако вместе с ними растет и число неудачных попыток работы с ними, неоправданных ожиданий и сделанных впустую инвестиций.

Приводило ли вас появление в вашей жизни какой-либо технологической новинки, будь то компьютера, телефона или iPod в такой восторг, что вы разрывали упаковку и тут же начинали возиться с ней, пренебрегая чтением инструкции? Возможно, вы с удовольствием поиграли с ним, но для того, чтобы этот новый прибор заработал так, как было задумано его создателями, действуя таким образом, вам придется потратить большое количество времени.

На самом деле, вы, может быть, все еще и не используете некоторые технологии надлежащим образом, сдались и списали в убытки инвестиции, сделанные в эти технологии.

В BPM содержится современный «стильный» инструментарий, позволяющий сопровождать эти технологии заманчивыми обещаниями простоты в использовании, возрастающей продуктивности работы сотрудников, быстрой окупаемости инвестиций и полного счастья. И в результате, соблазнившись подобной перспективой, пользователи развертывают эти технологии, не задумываясь порой о таких малоинтересных аспектах, как методология, новые роли и ответственность, обучение и все прочее.

Да, обещанные с применением BPM преимущества реально достижимы, но путь к успеху часто сопровождается ошибками, которые иногда приводят к полному провалу. Накопленный передовой опыт может помочь избежать этого. Хорошей новостью является то, что технология BPM достигла того уровня зрелости, который обеспечивает пользователей, только приступающих к освоению ее методов и средств, уже накопленным мировым опытом работы, позволяющим основываться и учиться на нем. Для того, чтобы преуспеть в области BPM, вам необходимо наработать свою практику и свой опыт и все время совершенствовать его для того, чтобы оставаться во главе конкуренции. Приведенные ниже извлеченные на практике уроки обеспечат вам для этого хорошую стартовую площадку.

### Не автоматизируйте из любви к искусству!

«Человеку, который все время стреляет себе в ногу, нельзя покупать автомат»

- Китайская народная мудрость

Зачастую ваши процессы функционируют вполне успешно, и выгода от внедрения BPM обуславливается необходимостью повышения уровня автоматизации и гибкости. Но если вы думаете, что дело только в этом, лучше не ввязывайтесь в BPM. Если процесс функционирует с нарушениями, то его автоматизация будет только способствовать более быстрому появлению ошибок. Убедитесь, что у вас есть достоверные данные об эффективности ваших процессов, прежде чем автоматизировать их выполнение. Сначала изучите все показатели!

### Изучение метрик в начале, в ходе и в конце выполнения процесса

«Настоящими проблемами в вашей жизни чаще всего становятся вещи, о которых вы и подумать не могли, те, что норовят свалиться вам на голову в самый обычный вторник»

- Баз Лурман (Baz Luhrmann, австралийский кинорежиссер)

Большинство не обратит на это внимания, но принятие основных бизнес-решений основывается на чутье, опыте и интуиции. «Мы думаем, что процесс выполняется так-то и так-то, и значит, нам надо выполнить действие X». Или «выполнение заказов клиентов отложено, прежде всего, по причине Y, значит, это надо исправить!». Может быть, такой подход срабатывал в прошлом, но в современном, быстроизменяющемся и непредсказуемом мире бизнеса нельзя полагаться только на опыт и интуицию. Акценты должны расставляться в реальном времени, основываясь на постоянном мониторинге факторов, влияющих на ваш бизнес-процесс – ключевых показателей эффективности (KPI). Вы удивитесь, насколько продуктивными могут быть ваши рабочие собрания, если вы начнете обсуждение, основываясь на нужных и актуальных данных!

Тем не менее, изучение метрик процесса – это далеко не все. Если у вас еще оста-

ются сомнения в отношении того, с какой области начать применение BPM, ответ вам сможет подсказать использование средств мониторинга бизнес-активности (BAM). Скажите, вы пойдете к врачу узнавать диагноз, если он, основываясь на ваших жалобах, не провел никаких обследований? Также и в случае с BPM – если и есть единственная вещь, о которой вы должны помнить всегда – то это следующее: начинайте ваш проект BPM с изучения производительности вашего процесса. Без проведения тщательной диагностики ваш проект будет выполняться без четкой конечной цели, показатели окупаемости инвестиций (ROI) проекта будут ниже, а ресурсы могут исчерпаться, будучи направленными на решение неверно поставленной задачи. Если вендор настаивает на моделировании ваших основных бизнес-процессов прежде чем вы сможете анализировать и улучшать их, скорее всего это означает, что у него есть хорошие средства моделирования, которые он хотел бы вам предложить.

Предварительное измерение показателей позволяет обнаруживать такие подробности о вашем бизнесе, о которых вы даже не подозревали, именно потому, что до тех пор, пока вы не сможете вникнуть в ключевые метрики выполнения процесса, ваши решения будут основываться лишь на конечных результатах, а это только верхушка айсберга. Если у вас стопроцентно своевременное выполнение заказов, но для достижения этого результата вам приходится вовлекать в процесс все большее количество людей, скорее всего, главных целей вашего бизнеса вы, в конце концов, не достигнете. Уровень прибыли будет ниже, чем вы ожидали, но вы не будете знать причину этого.

И в завершение, рассуждая о непрерывном улучшении процессов, следует иметь в виду, что BPM все еще предполагает проектную работу, а проект должен иметь свое завершение. Конечно, сам по себе проект может быть небольшим, а улучшения – идти по нарастающей, но до тех пор, пока вы не сможете создать цикл и получить его метрики, чтобы в конце отпраздновать успех (или оценить неудачу), ваш бизнес будет находиться в состоянии вечного внесения изменений в отсутствие ощутимого прогресса.

## 1. План изменений

Планирование играет важную роль в любом проекте, но в области BPM планирование и управление проектом требуют более гибкого подхода. В начале каждого следующего проекта внесения изменений вы должны четко осознавать предъявляемые к нему требования, но, прежде всего, конечно, вы должны спланировать изменения, вносимые на каждом цикле, и развивать свой процесс по мере проведения изменений.

В этих целях вы должны убедиться в том, что, являясь частью решения, внедряемые технологии позволяют вам проводить изменения, противопоставляя их существующему положению дел. Оцените роль бизнес-правил в инфраструктуре процесса; решите – кто, в какой момент и каким образом может изменить модель процесса и оцените возможности быстрой разработки интерфейса пользователя и разработки приложений. Все эти аспекты лежат в основе обеспечения гибкости инфраструктуры, но способы их реализации должны определяться планом. Вы хотите дать «кирку и лопату» в руки опытных специалистов, способных инициировать проведение изменений в разумных временных рамках. И как уже отмечалось, децентрализация управления внесением изменений требует особенно четкого планирования и соответствующего контроля. Убедитесь, что в ваших правилах определено, кто и что именно может изменять, какие изменения можно смело проводить в жизнь, а какие требуют согласования и тестирования.

## 2. Развивайте культуру «другого» мышления

BPM принципиально отличается от всего того, с чем вам приходилось сталкиваться ранее. Он потребует от вас совершенно по-другому подходить к его реализации, способам улучшения процесса и возможностям извлечения выгоды от непрерывного улучшения процесса и инноваций.

BPM должен способствовать появлению «другого» мышления и поведения у каждого сотрудника. Новые идеи должны начать свое распространение по организации с тех людей, которые задействованы в процессе, которые осознают свою роль в ходе его выполнения и способны визуализировать создание стоимости и критически важные этапы выполнения процесса.

Но все это оказывается на практике совсем непростой задачей. И только лишь, если люди достаточно мотивированы и уверены, инициирование изменений будет продолжаться и в дальнейшем. Значит, вам необходимо стимулировать появление «другого» мышления у своих специалистов и служить им в этом примером.

## 3. Не списывайте сокращение кадров на BPM

Ставка на BPM как на средство сокращения числа сотрудников грозит провалом всей инициативы BPM как таковой. Ведь цель BPM заключается в том, чтобы качественно изменить работу персонала, сделать ее более быстрой, целостной, ориентированной на увеличение ценности бизнеса.

Не важно, насколько амбициозны ваши цели автоматизации процесса, постольку именно люди являются ключевым звеном в выполнении процесса. Именно ваши сотрудники обеспечивают удовлетворение требований заказчиков и создают деловую ценность вашего бизнеса. Если инициативы в области улучшения процессов приводят к тому, что люди лишаются работы, переводите их на другой участок, переучивайте их. Более того, объясните, что в этом и состоит цель проводимых изменений – в правильном распределении ресурсов.

Одна из первых инициатив компании Toyota по реализации подходов Кайзен предполагала создание специального места в цеху, куда должны были приходиться сотрудники после выполнения задания. Предварительно им было разъяснено, что это необходимо для привлечения их к другим работам в целях устранения простоев. Может ли кто-нибудь представить себе на секунду как в компании General Motors работник вдруг встанет и скажет, что ему пока нечего делать? Страх потерять работу – это одна из мощных сил, противодействующих проведению изменений в организациях. Таким образом, прежде чем начинать работу, необходимо избавиться от всех этих страхов.

#### 4. Фокусируйтесь на потребителе

Погрузившись в детали и тонкости выполнения процесса, очень легко забыть об основной его цели – создании потребительской ценности. Одной из главных целей BPM является возможность в конце рабочего дня увидеть бизнес глазами потребителя – как в ходе выполнения последовательности внутренних взаимосвязанных процессов происходит преобразование заказа в поставку товара или реализацию услуги. Вашим заказчиком все равно как эти вещи делаются – им важно только получить в течение требуемого периода времени исключительное обслуживание и то, что они заказывали по самой низкой цене, которую вы только можете предложить. Поэтому, когда вы прорабатываете детали Web-заказа на небольшую по вашим меркам сумму, сделанного человеком с низким уровнем платежеспособности, для которого эта сумма является внушительной, и вы раздумываете над одобрением этой сделки, всегда помните простые истины! Это же так просто – если то, чем вы занимаетесь, не будет иметь потребительской ценности для вашего заказчика (вы не сможете ему создать реальную ценность за эту небольшую сумму), вам стоит серьезно задуматься над мотивами такой деятельности.

Кое-что, над чем стоит задуматься:

- Позволяет ли мое решение в области BPM избежать значительного количества ошибок при обработке заказов клиентов?
- Позволяет ли мне применение средств мониторинга бизнес-активности (BAM) заметить появление проблемы раньше, чем это сделают клиенты, и предпринять меры по ее устранению? Для этого требуется постоянный мониторинг и анализ первопричин, а также гарантия того, что вы правильно выбрали ключевые показатели эффективности.
- Должен ли я делать видимыми возможности мониторинга и метрики для моих партнеров и заказчиков? Процессы являются важнейшей составляющей конкурентоспособности бизнеса и вы гордитесь тем, как они функционируют, так используйте их для расширения бизнеса и развития новых партнерских отношений. Помните, что современные компании-лидеры всегда достаточно открыты и с ними легко вести бизнес.

#### 5. Фокусируйтесь на ваших сотрудниках, участвующих в процессе

Критически важно инвестировать в развитие системы BPM, но не стоит осуществлять избыточное финансирование инфраструктуры за счет ее пользователей. Технология BPM обеспечивает вас новыми средствами для разработки интуитивных интерфейсов пользователей, адаптирующих взаимодействие приложений к решаемым в данном процессе задачам, ограждая пользователей от сложностей базовых систем. Относитесь к пользователям, как к заказчикам – всегда задумывайтесь над тем, как сделать их работу более продуктивной, а технологию более незаметной, с тем, чтобы их ежедневные задачи сосредотачивались на добавлении ценности.

#### 6. Определите роли, ответственность и вознаграждение

Проведение изменений неизбежно, и один из ключевых залогов успеха BPM заключается в мотивировании сотрудников для внесения этих изменений и убеждении их в том, что они обладают необходимым запасом навыков и инструментов для того, чтобы соответствовать новому порядку вещей и быть успешными. Назначьте большие вознаграждения и научите людей, как добиться успеха.

Для проведения и поддержки инициативы BPM вам будет необходимо создать новую кросс-функциональную организационную структуру предприятия. Вот перечень возможных ролей, которые вы могли бы принять во внимание:

- Директор по процессам (CPO – одна из эволюций CIO)
- Лидер/защитник процесса (Process Champion)
- Владелец процесса (Process Owner)
- Техник процесса (Process Technician)
- Аналитик процесса (Process Analyst)

Не относитесь формально к приобретению новых навыков. Скорее всего, у вашего персонала уже есть навыки, необходимые для достижения успеха. Может быть, у них не будет правильных названий должностей, но у них будет правильное представление о вашем бизнесе, людях, процессах и технологиях. Не стесняйтесь обратиться за содействием к вендору или поставщику услуги, особенно в начале работы. Но на некоторые роли, которые требуют важных специальных знаний бизнеса, назначайте специалистов, которые будут работать в течение длительного срока.

Одним из вариантов согласованной работы этих новых команд является создание Центра компетенции (Process Center of Excellence), в котором заинтересованные стороны проекта проводят регулярные встречи, планируют и решают общие задачи.

## 7. Осознавайте реалии и обращайтесь к ответственным за BPM

Как и большинство организационных и управленческих инициатив, ответственные за BPM (BPM's politics) станут частью жизни BPM. Разногласия могут возникнуть по мере того, как вы продвигаетесь от организационной структуры, сильная сторона которой заключалась в ответственности руководителей за конкретные функции проекта, к другой форме организационной структуры, при которой возникает ответственность за взаимодействие функций. Компаниями, преуспевшими в BPM, обычно являются те, которые взяли этот принцип на вооружение и нашли эффективные способы управления культурным и организационным воздействием на процесс. На начальной стадии выполнения процесса убедитесь, в том, что вы определились с:

- «агентами изменений» (теми, кто непосредственно будет их вводить)
- «экспертами» (теми, чье мнение уважается в коллективе)
- «оппонентами» (теми, кто боится перемен)
- «конечными пользователями» (теми, кому придется потом жить и работать с конечными результатами изменений)

«Агенты изменений» должны быть достаточно мотивированны для того, чтобы работать по новой дисциплине, а во главу структуры поставьте пользующихся заслуженным авторитетом и заинтересованных во внесении изменений «экспертов». Этим людям необходимо обеспечить нужным инструментарием, который позволит им действовать в роли «героев» и «защитников» в масштабах организации и добиться успеха в реализации инициатив BPM. «Оппонентов» лучше бы вовсе ликвидировать, в переносном смысле этого слова, а вовсе не в буквальном. Обычно для них всегда есть какой-то смысл в создании препятствий. Постарайтесь выяснить, какой именно, а также определите ту деловую ценность, которую они могут создать. Если таковой нет, пересмотрите их роль. Наконец, поймите, что роль конечных пользователей также немаловажна, поскольку именно они обеспечат продвижение разработанных вами приложений или же обрекут их на провал. Привлечение их в сообщество участников процесса имеет большое значение для удачной реализации BPM.

## 8. Найдите надежного спонсора

Неизбежным в нашей жизни является тот факт, что люди, имеющие влиятельных друзей, быстрее продвигаются вперед. А для того, чтобы обзавестись такими друзьями, надо произвести на них сначала впечатление и по-настоящему удивить.

Хорошей новостью является то, что BPM вполне естественно вписывается в стратегические инициативы бизнеса. Поэтому первым делом вам следует определить по-настоящему «болевым» участок бизнеса, который мог бы быть «вылечен» с помощью вашего проекта. Затем найдите наиболее близкого к руководству компании сотрудника, в чьи обязанности входит решение обнаруженных проблем, и впечатлите его тем, как применение BPM может помочь ему в этом нелегком деле. Не надо делать презентации в PowerPoint или сочинять длинные речи – просто покажите ему! Качественное решение в области BPM и серьезный вендор (помните, что ваши вендоры также заинтересованы в производстве впечатления на спонсора) должны помочь вам создать демо-версию, в которой найдут свое отражение ваши подходы и ваши данные. Она позволит получить реальный взгляд на решение проблем и даст возможность четко увидеть, каким будет влияние конечного результата выполнения этих мер на владельца процесса и руководство компании.

Многие вендоры идут еще дальше и используют свой профессиональный и отраслевой опыт для того, чтобы помочь вам в создании бизнес-плана с хорошо просчитанными показателями ROI. А это ключ к одобрению и поддержке со стороны другой важнейшей фигуры в области BPM – финансового директора. Несмотря на то, что основные преимущества от применения BPM появляются постепенно и распространяются на различные проекты, очень важно, чтобы финансовый департамент был на вашей стороне с самого первых шагов проекта.

## 9. Выбирайте правильный проект

Выбор проекта, который направит реализацию ваших инициатив BPM по верному пути, связан как с управлением персоналом, так и с управлением рисками. Вам придется идти на компромисс между рисками, окупаемостью, практическим обучением и желанием реализовать как можно больше изменений. Поэтому сосредоточиться надо на тех проектах, которые обладают разумным с точки зрения бизнеса соотношением всех вышеперечисленных факторов. Убедитесь, что ваш первый проект не настолько значим, чтобы вы рисковали сделать слишком много слишком быстро прежде, чем осознаете, как можно было бы лучше применить BPM в среде вашего бизнеса. Но если потребность в улучшении достаточно высока и вы располагаете необходимой базой навыков и средств, то работа с важным проектом может стать хорошим началом. Если проект слишком мал, вы рискуете не получить полноценный бизнес-план, в котором нашли бы свое отражение показатели ROI или не были бы раскрыты источники вашего долгосрочного успеха в области BPM.

Иными словами, выбор компромиссного, не критически-важного проекта, например, для отдела кадров или отдела работы с партнерами, может стать хорошим заделом на пути к успешной реализации проекта BPM.

И помните, что вам не надо улучшать все свои бизнес-процессы сразу, вы можете сосредоточиться на более узких областях, в которых изо дня в день возникают проблемы. См. параграф *«Изучение метрик в начале, в ходе и в конце выполнения процесса»*.

## 10. Управляйте ожиданиями

Сколько раз выполнение вами проекта демонстрировало только то, что вы преуспели в подтверждение факта: основные участники ожидали и рассчитывали на совершенно иной результат?

В проекте BPM обычно задействовано достаточно много человек и каждый из них имеет собственное мнение о путях достижения успеха и свои мотивы использования BPM. С этой точки зрения важной задачей является документирование того, кем являются эти участники и что по их мнению определяет успех или провал проекта. Некоторые из них предъявят жесткие требования к понятию успеха, основанные на высоких показателях окупаемости инвестиций, сделанных в ИТ, в то время как у других будут более мягкие цели, связанные с улучшением обслуживания клиентов или сокращением уровня рисков. Тем не менее, понимание того, почему люди участвуют в процессе, осознание их «персональных побед» важно для обеспечения поддержки с их стороны, когда вы запускаете новый проект улучшения процесса.

## 11. Выберите методологию процесса

BPM - это прежде всего управленческая дисциплина, и как любая настоящая дисциплина она нуждается в основополагающей методологии или наборе методик. Можно сказать совершенно определенно, что проект BPM, имеющий хороший технологический и методологический базис, имеет больше шансов на успех, нежели проект, в котором лидирует технология, а методология отсутствует начисто, поскольку в правильно подобранном сочетании технологии и методологии заключается критически важная составляющая успеха.

Первое, над чем должны задуматься вы и остальные сотрудники вашей организации – это вопрос: «А какими методологиями мы располагаем?» С учетом того, что BPM является для вас новым стилем управления, ставящим во главу угла интересы бизнеса и выдвигающим множество быстрых итераций, а не редкие долговременные проекты изменений, существует вероятность того, что те методологии, которые вам понадобятся, будут новыми для организации или, по меньшей мере, потребуют значительной модификации существующих у вас методик. Но у многих компаний уже есть надежное основание или стартовая позиция для создания методологии BPM – это может быть технология Six Sigma или Lean, сбалансированная карта показателей (Balanced Scorecard), гибкая разработка (Agile Development) и т.д.

Самое главное, чтобы разрабатываемая технология охватывала весь жизненный цикл внесения изменений в процесс – от выбора инструментария и обучения до реализации и сохранения преимуществ, появляющихся в ходе непрерывного улучшения процесса.

Короче говоря, выбирайте методологию, которая подойдет вам, убедитесь, что она охватывает все аспекты, постарайтесь не усложнять ее и не жалейте средств на обучение, чтобы поддержать уровень участников процесса.

## 12. Обеспечьте сбалансированный подход к технологии

BPM является более успешным началом, чем предшествующие ему ориентированные на процесс подходы, потому что он сочетает в себе технологию и накопленный опыт в области менеджмента. В отсутствие технологической основы показатели отдачи инвестиций будут ниже, бизнес будет менее вовлечен, и результатов придется ждать дольше. И наоборот: когда технологий слишком много, реализация проекта становится тяжелой, увеличиваются циклы сопровождения системы и обучения персонала, конечные пользователи рискуют оказаться в растерянности и организация утратит свою ориентированность на людей и процесс.

Для выбора приемлемого баланса необходимо сфокусироваться на ваших собственных потребностях и движущих силах вашего бизнеса, но все время помните о том, что главными целями BPM являются эффективность процесса, его прозрачность, гибкость и динамичность. Инвестируйте в те технологии, которые облегчат жизнь вашим пользователям, облегчат инициирование перемен и их принятие персоналом, а также обеспечат нужных людей нужной информацией в нужное время. Но не приобретайте того, чем не будут пользоваться люди. Если технология не соответствует навыкам вашего персонала, значит нанимайте других, учите своих или у вас нет другого выхода!

И, наконец, не стоит игнорировать роль управления. Когда вы сделаете доступной платформу и откроете инструментарий для внесения изменений широкой аудитории, оно станет критически важным. Управление или руководство, как и сам BPM, является нечто большим, чем просто вопросом технологии, кроме того используемая вами платформа BPM должна иметь средства для поддержки управления посредством создания правил, политик и механизмов взаимодействия, которые контролируют, как участники процесса принимают решения и вносят изменения.

### 13. Расширьте свой взгляд на обучение

Обучение также играет чрезвычайно важную роль в BPM, и оно может принимать разнообразные формы. Вы должны рассмотреть возможность обучения методологии бизнес-аналитиков и ИТ – участников процесса, обучения работе с инструментарием разработчиков и обучения всех остальных для того, чтобы разьяснить им преимущества от выполнения новых разрабатываемых процессов и приложений.

Изучая программы обучения, вы должны убедиться, что вы не просто нацелились на разьяснение того, как внедрить и одновременно применить решение BPM. Ведь BPM – это, прежде всего, средство контроля вашего бизнеса, которое означает итеративное и повторяющееся внесение изменений. Найдите ресурсы, которые могут гарантировать длительный успех за пределами исходного применения. Такой вид обучения задействует всех участников процесса – от ИТ профессионалов до пользователей, и от бизнес-аналитиков до руководителей бизнеса.

Недостаточное инвестирование в обучение может свести на нет доходы от других инвестиций в BPM, сделанных вашей организацией.

Формальное обучение является лишь частью процесса обучения BPM. Вам необходимо инвестировать в получение вашей командой настоящих знаний. Что значит «настоящих» в нашем понимании? Это значит, что они только тогда имеют ценность, когда аккумулируют в себе массу информации, полученной из книг, конференций, сайтов, от вендоров или

даже от обучающих консультантов. Изыщите время для того, чтобы найти компании, уже имеющие опыт работы с BPM (если ваши вендоры или поставщики услуг успешны, они смогут оказать вам содействие в этом). Желательно, чтобы компания имела тот же профиль, что и ваша и была близка вам по организационной структуре, культуре, а также методологическим и технологическим аспектам, связанным с BPM.

Наконец, не бойтесь учиться на практике. BPM открывает перед вами возможности одержания быстрых побед, но также и быстрых поражений. Не бойтесь проиграть, просто поймите, где и почему это случилось!

### 14. Не взваливайте все на свои плечи

Иногда «другое» мышление требует привлечения новых умов, а BPM часто требует создания новых ролей и получения новых навыков. Но привлечение новых людей и навыков в уже существующую команду совсем не означает, что надо немедленно нанимать новый персонал или за один день научить всех всему, что только можно. Многие компании потерпели неудачу с BPM потому, что на начальной стадии не обращались за помощью и многое старались сделать самостоятельно. Используйте профессионалов из числа сотрудников ваших вендоров или независимых консультантов для пополнения вашей команды и приобретения новых навыков «на дому». Но стремитесь к тому, чтобы научившись у них, стать самодостаточными!

### 15. Получайте прибыль от опыта

Компания Software AG разработала надежный подход для обеспечения своим заказчикам успешного внедрения BPM. Основанные на практическом опыте подходы, которые мы обсудили здесь, обусловлены уроками, которые преподнесло нам партнерство с заказчиками на протяжении тех многих лет, что мы занимаемся решениями BPM. Наши команды профессионального сервиса (Professional Services) и стратегических бизнес-решений (Strategic Business Solutions, SBS) постоянно дополняют этими уроками методологию работы с заказчиками, чтобы гарантировать их успех.

## Об авторе

Майкл Ли является старшим директором по маркетингу BPM в компании Software AG, в его обязанности входят глобальные маркетинговые инициативы по линейке продуктов BPM. До сотрудничества с компанией Software AG он был основателем и генеральным директором ведущего вендора на рынке управления знаниями и метаданными – компании Cerebra, Inc. Компания Cerebra, Inc., изначально учрежденная в Великобритании, переехала в США в 2004 году и была приобретена компанией webMethods в 2006 году. Майкл работал со многими крупными корпорациями и ведомственными структурами в области метаданных и семантических технологий, используемых для содействия динамичному ведению бизнеса, информатизации и развитию ИТ стратегий (с использованием BPM и SOA).

Майкл является дипломированным консультантом по налогам (ACA) и имеет степень в области экономики и бизнеса Университета Дурхэм, Великобритания. Прежде, чем возглавить Cerebra, Inc., он работал в качестве технологического аналитика в одном из крупнейших брокерских домов Великобритании.

[www.softwareag.com/ru](http://www.softwareag.com/ru)

## О Software AG

Software AG — крупнейший в мире независимый поставщик инфраструктурного ПО. 4000 наших заказчиков по всему миру добиваются реальных результатов и делают это быстрее благодаря ускоренному получению измеряемой ценности для бизнеса и удовлетворению запросов бизнеса на основе модернизации, интеграции и совершенствования ИТ-систем и процессов. Применение наших решений позволяет высвобождать данные, системы, приложения, процессы и сервисы и управлять ими — выходя на новые уровни автоматизации и прозрачности.

Наш портфель лидирующих в отрасли продуктов включает лучшие в своем классе решения для управления данными, разработки и модернизации приложений, построения сервис-ориентированных архитектур и совершенствования бизнес-процессов. Сочетание проверенных технологий с передовым опытом и лучшими достижениями отрасли помогает нашим заказчикам совершенствовать работу и создавать конкурентные преимущества — а главное, делать это быстрее!

Software AG - Точно к цели кратчайшим путем.

© 2008 Copyright Software AG, Umlandstrasse 12, 64297 Darmstadt, Germany. Все права защищены. Software AG и/или все продукты Software AG представляют собой торговые марки или зарегистрированные торговые марки компании Software AG. Все остальные названия продуктов и компаний, упомянутые в данном материале, могут быть торговыми марками или сервисными марками соответствующих владельцев.

Представительство Software AG в России и СНГ

125080, Москва, ул. Сурикова, 24  
Телефон: +7-499-158-99-30  
Факс: +7-499-198-86-61  
E-mail: [sagren@softwareag.com](mailto:sagren@softwareag.com)