





# KÖSZÖNTŐ

AZ AAM TANÁCSADÓ ZRT. 2014-BEN CÉLUL TŰZTE KI A HAZAI ÜZLETI GYAKORLATBAN AZ AGILIS PROJEKT MENEDZSMENT ELTERJEDTSÉGÉNEK ÉS ALKALMAZÁSI GYAKORLATÁNAK FELMÉRÉSÉT. A VIZSGÁLATOT EGY KUTATÁS KERETÉBEN VÉGEZTÜK EL, AMELYNEK EREDMÉNYÉT JELEN KIADVÁNYBAN PUBLIKÁLJUK ELSŐKÉNT.

Az üzleti működést támogató informatikai rendszer-bevezetési és fejlesztési projektjeink során egyre gyakoribb elvárás az ügyfeleink részéről, hogy a projekt minél korábbi fázisában szeretnének eredményt látni a projekt csapattól. Gyakran előfordul az is, hogy a kiindulási scope elemek módosulnak, változnak, új elemekkel bővülnek, illetve korábban fontosnak tartott részek kikerülnek a megvalósítandó funkciók köréből. Többek között az ilyen és ehhez hasonló üzleti helyzetek sikeres megoldásához nyújt segítséget az agilis projektmenedzsment módszertan.

A területen szerzett több éves tapasztalatunkat felhasználva igyekszünk az agilis módszertant minden erre alkalmas projekt esetén, széles körben alkalmazni és tudásunkat még jobban mélyítve, tapasztalatainkat átadni.

A különböző fejlesztési projektek közelében egyre több alkalommal találkozunk az agilis kifejezéssel, mégis ügyfelenként – sőt sokszor üzletáganként – különböző megközelítést és gyakorlati alkalmazást tapasztalunk. Ez a sokféleség adta az indító gondolatot ahhoz, hogy felmérjük az Agilis projektmenedzsment módszertan jelenlegi magyarországi elterjedtségét, valamint a piaci szereplők tudásának mértékét a témával kapcsolatban.

A vizsgálatban a hazai versenyszféra vezető szereplőire koncentráltunk. A mélyinterjúk mellett a felmérést segítette egy online kitölthető kérdőív is, amelynek segítségével igyekeztünk tájékozódni arról, hogy a kitöltő vállalatok milyen mértékben ismerik és használják az agilis módszertant, valamint annak eszközeit a tevékenységük során.

Mi is az az Agilis projektmenedzsment módszertan? Miért jó? Hol alkalmazható leginkább? Milyen előnyei, hátrányai vannak az alkalmazásának? Kiadványunk ezekre a kérdésekre is igyekszik választ adni a mindamellett, hogy a számos piaci szereplő által kitöltött kérdőív kiértékelésének eredményeként, törekszik a magyarországi piaci szereplők agilis tudásáról, a módszertan elfogadottságáról és alkalmazásáról képet adni.

Bízunk benne, hogy kiadványunk kedvező fogadtatásra talál és hozzájárul az agilis projektmenedzsment módszertani ismeretek magyarországi elterjedéséhez. A felmérés elvégzését szeretnénk megismételni, ezáltal is hozzájárulva a hazai szakmai diskurzushoz az agilis témában.

Amennyiben kiadványunkkal, vagy a témával kapcsolatban észrevétele, kérdése merül fel, örömmel állunk rendelkezésére, kérjük keressen minket!

2015. január

AAM Agilis team  
[agilis@aam.hu](mailto:agilis@aam.hu)



HORVÁTH SZILVIA  
 PARTNER,  
 AAM AGILIS TEAMVEZETŐ

# AZ AGILIS PM EREDETE ÉS FŐ ELŐNYEI



BOSZKOVICS BÁLINT  
VEZETŐ AGILIS SZAKÉRTŐ



KAZINCZY ÁKOS  
BUSINESS ANALYST

KUTATÁSUNK CÉLJA AZ AGILIS PROJEKTMENEDZSMENT MÓDSZERTAN ELTERJEDTSÉGÉNEK, ALKALMAZÁSI MÓDJAINAK ÉS A PIAC „AGILIS PROJEKT ÉRETTSÉGÉNEK” BEMUTATÁSA. A FELMÉRÉS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA ELŐTT FONTOSNAK TARTJUK AZ AGILIS MEGKÖZELÍTÉS TÖRTÉNETI ÉS MÓDSZERTANI ELHELYEZÉSÉT.

## Agilis alapok

Az agilis megközelítés a - bürokráciával, lassúsággal és túlzott szabályozottsággal jellemezhető - vízesés modellre épülő klasszikus módszertanokra adott válaszként jelent meg az 1990-es években, a szoftverfejlesztési és rendszer bevezetési projektek kapcsán.

2001-ben, az agilis irányzatok képviselői megfogalmazták az agilis kiáltványt (Agile Manifesto), amely azokat az alapelveket tartalmazta, melyek meggyőződésük szerint sikeresebb szoftverfejlesztési projekteket eredményezhetnek.

## AGILIS KIÁLTVÁNY

„A szoftverfejlesztés hatékonyabb módját tárjuk fel saját tevékenységünk és a másoknak nyújtott segítség útján. E munka eredményeképpen megtanultuk értékelni:

**Az egyéneket és a személyes** kommunikációt a módszertanokkal és eszközökkel szemben

**A működő szoftvert** az átfogó dokumentációval szemben

**A megrendelővel történő együttműködést** a szerződéses tárgyalással szemben

**A változás iránti készséget** a tervek szolgai követésével szemben

Azaz, annak ellenére, hogy a jobb oldalon szereplő tételek is értékkel bírnak, mi többre tartjuk a **bal oldalon feltüntetetteket.**”

Az agilis kiáltvány kihirdetése elsősorban szoftverfejlesztőkhöz köthető, de ma már ennél sokkal szélesebb körben tapasztalható a megközelítés gyakorlati alkalmazása:

- Agilis szoftverfejlesztések;
- Agilis projektmenedzsment (kutatásunk fókuszja); valamint
- Agilis vállalati működés (pl. agilis transzformációk, agilis ellátási lánc).

Az agilis megközelítés célul tűzte ki, hogy lehetővé tegye a vállalatok számára a gyors reagálást és alkalmazkodást a változó követelményekhez és technológiákhoz, valamint, hogy elősegítse a korábbi módszertanok gyengeségeinek kiküszöbölését.

## Agilis keretrendszer

Fontos kiemelni, hogy az agilis megközelítés több irányzat összessége, és nem egy konkrét módszertan, éppen ezért szerencsésebb agilis keretrendszeréről beszélni.

Mindegyik irányzat a személyes és intenzív kommunikációra, a csapatok felelősségvállalására, a változás elfogadására, valamint az üzleti igényekre történő rugalmas reagálásra épít.

Az agilis irányzatok közül világszerte legismertebb – így Magyarországon is – a Scrum, de vannak más irányzatok is, mint az eXtreme Programming, Crystal, a dinamikus rendszerfejlesztési módszertan (Dynamic System Development Method – DSDM), feature-driven fejlesztés (Feature-Driven Development – FDD) vagy a Lean/Kanban módszer.

## **Agilis projektmenedzsment legfontosabb előnyei**

Miért érdemes a klasszikus projektmenedzsmentről áttérni az agilis megközelítésre? – tehetjük fel magunknak a kérdést.

Számos olyan problémával találkozhatunk munkánk során, melynél első ránézésre úgy tűnhet, hogy az agilis megközelítés nem nyújt megoldást, nem egy „csodafegyver”, amely egy csapásra megoldaná az összes felmerülő problémát. Mégis, a tapasztalatok azt mutatják, hogy az erre alkalmas projektek esetén olyan előnyöket jelent a használata, amely bizonyíthatóan megéri a befektetett energiát!

Először is le kell szögeznünk, hogy az agilis projektmenedzsment megközelítés nem egy egymást szigorúan követő lépések sorozata, sokkal inkább egy olyan projekt-menedzsment eszköztár, ami ugyan komplex módszertani elemekből épül fel, de mégis projektenként és vállalatonként rugalmasan alakítható a siker érdekében. Magát a sikert pedig mi mással lehetne jobban mérni, mint magával a projekt céljával: egy működőképes termék elkészítésével, ami valós ügyfél-igényeket szolgál ki.

A projektek végrehajtása során mindezek mellett figyelembe kell venni a munka hatékonyságát, a felhasznált erőforrásokat, az érintettek elégedettségét, a megfelelő dokumentáltságot, a működés átláthatóságát és más fontos tényezőket is, amelyekre az agilis projektmenedzsment megközelítés szintén hatékony válaszokat képes adni. Lássuk, melyek az agilis eszköztár alkalmazásának legfontosabb előnyei.

### **1. Rugalmasság**

A hagyományos módszerekkel ellentétben az agilis nem áll ellen a változásoknak, lehetőséget teremt a módosításra a projekt során is. Ehhez természetesen szükséges az érintettek aktív részvétele, és hozzájárulása.

### **2. Gyorsabb piacra jutás és magasabb árbevétel**

A folyamatos fejlesztések és élesítések következtében az egyes üzleti részfunkciók már a projekt vége előtt működésbe lépnek és bekapcsolódnak az értékkeremtés folyamatába, ezáltal növelve a vállalat árbevételét.

### **3. Minőség**

Az agilis működés egyik kulcsmotívuma a projekt életciklusba épített tesztelés, ami lehetővé teszi a termék használhatóságának rendszeres vizsgálatát. A felhasználóktól érkező gyors visszajelzések növelik a termék minőséget és elfogadottságát.

### **4. Kockázatmenedzsment**

A folyamatos tesztelések és élesítések láthatóvá teszik a Product Owner és a projekt csapat számára a felmerülő problémákat. A transzparens működésnek köszönhetően, a változásokra való reagálás reakcióideje lecsökken és még a problémák tovaryürzése előtt meg lehet hozni a szükséges döntéseket és lépéseket.

### **5. Üzleti elkötelezettség/Megrendelői elégedettség**

A megrendelői oldal aktív részvétele a módszertan egyik sarokköve. Ennek következtében a felmerült problémákra gyorsabban lehet reagálni, szükség esetén változtatásokat lehet eszközölni, ami nagymértékben javítja a felhasználói elégedettséget.

### **6. Átláthatóság**

Az agilis megközelítés támogatja, sőt megköveteli a megrendelői oldal aktív közreműködését a projekt során. Ennek köszönhetően az egyes érintettek könnyedén átláthatják, sőt módosíthatják is a projekt folyamatát és magát a készülő terméket.

### **7. Költség kontroll**

A megközelítés szerint, a projektre fordítható idő és költségkeret adott, változtatni csak a scope-on lehetséges.

### **8. Megfelelő termék**

A fenti pontokból adódóan, az agilis projektekből olyan termék jön létre, mely üzletileg hasznos funkciókkal bír.

### **9. Élvezetes!**

Az aktív csapatmunka, a rugalmas szemlélet, a szemtől szembeni kommunikáció mind hozzájárul ahhoz, hogy a projektmunka kevésbé legyen monoton, és nagyobb élvezetet jelentsen az összes érintett számára.

# TIPIKUS AGILIS TECHNIKÁK

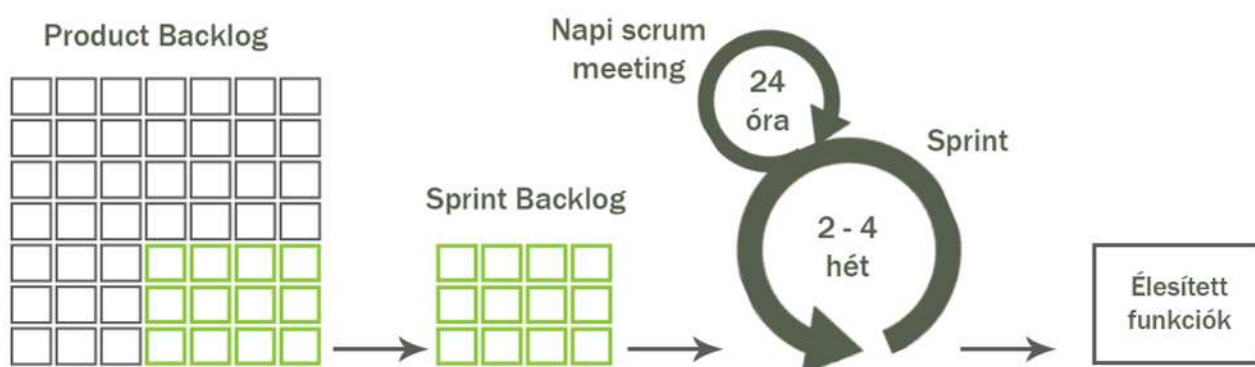
## - GYORS ÁTTEKINTÉS



HEGYES LÁSZLÓ  
AGILIS SZAKÉRTŐ

TANÁCSADÓI TAPASZTALATAINK AZT MUTATJÁK, HOGY AZ AGILIS PROJEKTMENEDZSMENT MEGKÖZELÍTÉST ALKALMAZÓ ÜGYFELEK KÖRÉBEN A LEGELTERJEDTEBB TECHNIKÁK A KÖVETKEZŐK:

- **Product Backlog tervezés:** a rendszer követelmények fontossági sorrendbe rakott listája, amelyben a feladatok sorrendje folyamatosan változhat.
- **Sprint:** általában 2-4 hetes ciklus, amelyben az adott sprintre vonatkozó sprint tervezési megbeszélésen meghatározott feladatok kivitelezésre kerülnek.
- **Sprint tervezés:** a sprint elkezdése előtt közvetlenül megtartott találkozó, amelyen eldöntésre kerül, hogy a Product backlog-ban meghatározott feladatok közül melyik lesz kivitelezve az adott sprint során.
- **Napi standup meeting:** egy maximum 15-30 perc hosszúságú megbeszélés, amelynek célja, hogy a csapat tagjai összehangolják munkájukat annak érdekében, hogy a sprint célt elérjék, és átnézzék, hogy az utolsó találkozó óta mi lett kész, minek kell elkészülnie a következő találkozóig, illetve milyen akadályok merültek fel.
- **Sprint felülvizsgálat:** A sprint felülvizsgálatnak az a célja, hogy a résztvevők megvizsgálják, hogy az adott sprint alatt elkészült termék megfelel-e az előzetes elképzeléseknek, illetve értéklik a sprint során szerzett új információkat.



# AZ AGILIS EVOLÚCIÓJA



HORVÁTH SZILVIA  
PARTNER, AAM AGILIS TEAMVEZETŐ

AZ AGILIS MEGKÖZELÍTÉSNEK MA MÁR NEM CSAK A SZOFTVERFEJLESZTÉSEK KAPCSÁN, HANEM ENNÉL SOKKAL SZÉLESEBB KÖRBEN, VÁLLALATI SZINTEN IS MEGFIGYELHETŐ A GYAKORLATI ALKALMAZÁSA.

Napjaink menedzserei kivétel nélkül a hatékonyság, eredményesség és a minőség javításán fáradoznak annak érdekében, hogy cégük piaci pozícióját megőrizhessék, növelhessék. A folyamatos verseny megköveteli a vállalatvezetők fokozatos alkalmazkodását a megváltozott játékszabályokhoz, mind több vállalatvezető ismeri fel a tradicionális vállalatvezetésben rejlő gyengeségeket és nyit fokozatosan az agilis megközelítéssel rokon „radikális menedzsment” irányába.

A radikális vállalatvezetés újraértelmezi az olyan tradicionális értékeket, mint a tulajdonosi értékteremtés, vagy a hierarchikus alapokon nyugvó vezetői irányítás és ellenőrzés. A radikális menedzsment alkalmazói egyszerre törekednek a folyamatos innováció, a munkavállalói és vevői elégedettség, valamint a magas termék/szolgáltatás minőség fenntartására. A hangsúly a részvényesi értékteremtésről egyre inkább a vevői értékteremtésre tevődik át, amely megváltozott gondolkodást és új típusú együttműködést követel vezetői és beosztotti szinten egyaránt.



Az új termékek piacra jutási idejének (time-to-market) gyorsítása a vevői értékteremtés egyik alapvető eszköze, amelyhez nem elégséges az átfutási idők, valamint az átadás-átvételi pontok számának csökkentése a vállalati folyamatokban, ennél sokkal többről van szó. A lelkes, elégedett (termék)fejlesztői csapat, valamint a minőség iránti vezetői elköteleződés kulcsszerepet játszik a sikerben.

A radikális vállalatvezetés az agilis irányzatok erősségeire, a személyes és intenzív kommunikációra, a csapatok felelősségvállalására, valamint a változás elfogadására épül. Vállalati szinten az alábbi előnyök figyelhetők meg az agilis megközelítés alkalmazásakor:

- Az aktív csapatmunka és a rugalmas szemlélet alkalmas a munkavállalók tulajdonosi szemléletének (entrepreneurship) felélesztésére, a munkavállalókra kevésbé jellemző a kiegészítés, munkájukat kevésbé érzik monotonnak.
- Több tér és lehetőség gyökeres változást jelentő (out-of-the-box) innovációk létrehozására.
- A vevők hamarabb kipróbálhatnak egy-egy új terméket/szolgáltatást, az esetleges módosítások valós piaci visszajelzéseken alapulnak.
- Az önszerveződő, tanuló vállalat alkalmas a vezetők és a „többiek” közötti űr közelítésére, erősíti az „egy hajóban evezünk” érzést. A vezetők iránti bizalom nő.

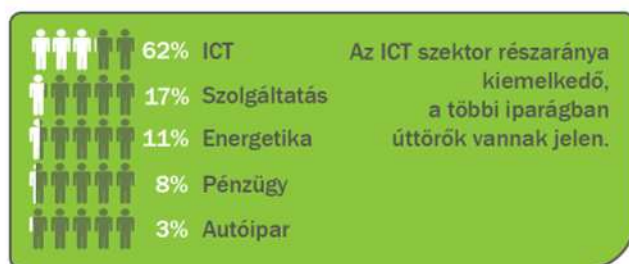
A külső környezet folyamatos – és egyre gyorsuló – változása Magyarországon is kikényszerítheti a tradicionális vállalatvezetési gyakorlatok újragondolását. Az agilis evolúciónak a legnagyobb nyertesei éppen azok a vállalatok lesznek, amelyek a változásra nem kényszerként, hanem lehetőségként tekintenek.

# Bevezetés

## AZ AGILIS MEGKÖZELÍTÉS FRISS HAZÁNKBAN



A felmért vállalatok többsége (85%)  
**3** éve kezdte el alkalmazni a megközelítést.  
agilis projektet valósított meg átlagosan.



## AZ AGILIS IPARÁGANKÉNTI JELENLÉTE



## AZ EREDMÉNYEK ALAPJÁN AZ ÁTLAGOS AGILIS PROJEKT...

### LÉTSZÁMA



A projektek jellemzően  
**79%**  
kis méretűek,  
25 főnél kevesebb az  
átlagos létszám.



### KOMPLEXITÁSA

Általában  
**76%**

Több szervezeti egységet érintő projektek esetén használják az agilis megközelítést, ehhez keresztfunkcionális erőforrásgazdálkodás és szervezeti rugalmasság szükséges.



### IDŐTARTAMA





# Tudás, technika

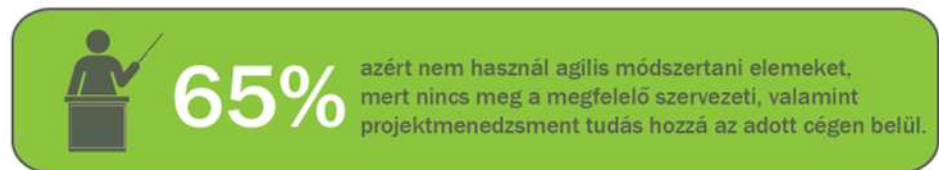
## AGILIS SZEREPEK



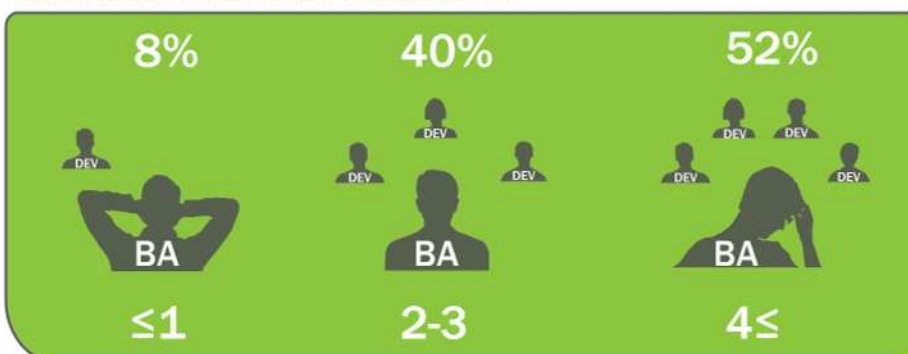
Milyen szerepeket definiálnak egy általános Agilis projektben?

A felmérésben résztvevő vállalatok által használt 3 leggyakoribb munkakör a klasszikus projektmenedzsmentben megismert szerepeket tükrözi vissza.

## AGILIS TUDÁS



## BUSINESS ANALYST ÉS FEJLESZTŐK

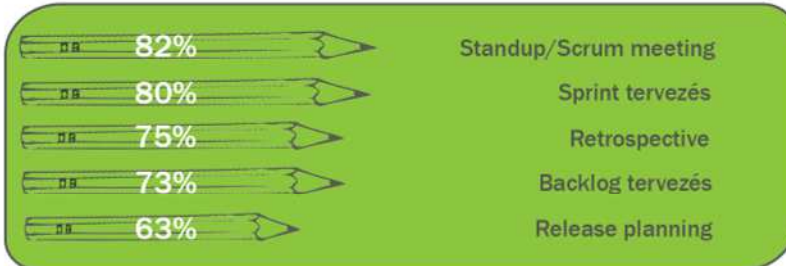


Hány fejlesztő jut egy Business Analyst-re?

A felmért vállalatok visszajelzései alapján egy BA-ra több fejlesztő jut, amely növelheti a sikertelen agilis projektek számosságát.

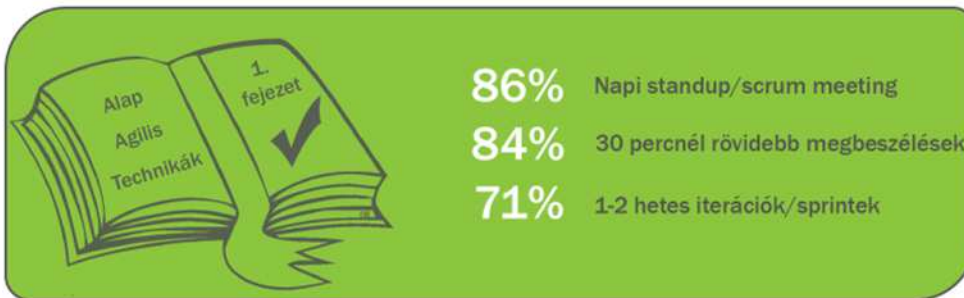
# Tudás, technika

## LEGNÉPSZERŰBB AGILIS TECHNIKÁK



Magyarországon jelenleg kevésbé elterjedt technikák az alábbiak: T-Shirt sizing, Agilis oktató játékok, Velocity tracking, Scrum Poker.

## AZ ALAP AGILIS TECHNIKÁK ISMERTEK ÉS ELTERJEDTEK



A klasszikus módszertan alkalmazása esetén általában 1-2 hetente tartanak státusz megbeszéléseket, ami kevesebb ráfordítást igényel az agilis módszertanokhoz viszonyítva.

## AGILIS PROJEKTEK SZOFTVERES TÁMOGATÁSA



Egyedi támogató eszközökre nincs szükség agilis projektek esetén, a klasszikus módszertanoknál alkalmazott/bevált eszközökkel is lehet menedzselni.

# Elvárások, igények

## MOTIVÁCIÓ



A válaszok alapján a korábbi PM sikertelenségek és a költségvetés túllépése relatíve ritkán indukáltak módszertani váltást.

## AZ AGILIS MEGKÖZELÍTÉS LEGFŐBB ÉRTÉKEI, ERŐSSÉGEI



Mind az agilis, mind a klasszikus módszertanokat alkalmazók egyetértenek abban, hogy agilis módszereket alkalmazva a projektet érintő változásokat hatékonyabban lehet kezelni, és a projektek eredményei lényegesen jobban igazodnak az üzleti igényekhez.

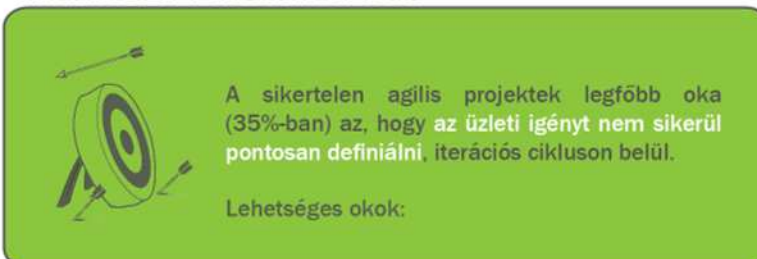


# Valós tapasztalat

## PROJEKTEK SIKERESSÉGE



## SIKERTELEN PROJEKTEK OKA



➤ Egy Business Analyst nem tud megfelelően koordinálni 4 vagy több fejlesztőt.

➤ Nincs definiálva Solution Architect, viszont a projektek komplexek, jellemzően több szervezeti egységet érintenek.

➤ Módszertani hiányosságok, nincs megfelelő agilis tudással rendelkező személy a projekteken.

➤ A projektszervezetet nem sikerült megfelelően kialakítani.

## DOKUMENTÁCIÓ MINŐSÉGE



## FUNKCIÓK ÉLESÍTÉSÉNEK GYAKORISÁGA



Az agilis projekteken gyorsabban realizálódnak az eredmények.

# A BA SZEREPE AZ AGILIS CSAPATBAN



LENDVAI KAMILL  
VEZETŐ AGILIS SZAKÉRTŐ



OROSZ BENCE  
AGILIS SZAKÉRTŐ

JOGOSAN FELVETŐDHEK A KÉRDÉS, HOGY MIÉRT KEZELJÜK KIEMELT TÉMAKÉNT A BUSINESS ANALYST SZEREPKÖRÉT. PROJEKTTAPASZTALATAINK SORÁN, A SCRUM MASTER POZÍCIÓ MELLETT, LEGGYAKRABBAN EBBEN A SZEREPKÖRBE TUDTUNK HOZZÁJÁRULNI A PROJEKTEK SIKERÉHEZ, ÁTFOGÓ TAPASZTALATOKKAL RENDELKEZÜNK A FELADATOK ÉS KIHÍVÁSOK KAPCSÁN IS. MINDEZEK ÉS AZ AGILIS MEGKÖZELÍTÉS IRÁNTI ELKÖTELEZETTSÉG EGYARÁNT ARRA SARKALLT BENNÜNKET, HOGY ISMERETEINKET SZÉLES KÖRBE OSSZUK MEG A KÖZÖNSÉGGEL.

A kutatásunk eredményében rendkívül alacsony, mindössze 28% volt azon projektek aránya, ahol üzleti elemző is része a csapatnak. Ennek oka egyrészt lehet az, hogy Magyarországon az agilis Business Analyst szerepe nem elterjedt, másrészt az, hogy egyelőre nem ismerték fel a projektek, hogy ezekre a kompetenciákra szükség van. Az alábbiakban szeretnénk egy kis áttekintést adni az agilis csapat működéséről, illetve kiemelten az üzleti elemző lehetséges feladatairól, kompetenciáiról, amelyek által nagy mértékben hozzájárulhatnak a projektek sikerességéhez.

## Agilis csapat felépítése és tulajdonságai

Egy optimális csapat tagjai a Product Owner, Scrum Master, üzleti elemzők (BA), IT tanácsadók/fejlesztők, tesztelők és a megrendelő képviselője. Látható, hogy a projektcsapat agilis környezetben is a klasszikus (vízesés) módszertanhoz hasonló szerepekből épül fel, az egyes feladatkörök átalakulnak, idomulnak az új működési metódushoz. Ugyanakkor a csapat tagok felelősségi körei és fő feladatai némileg megváltoznak, illetve két új szerepkörrel bővül a csapat. A megrendelő képviselője olyan személy, aki a projekt megvalósítását támogatja, részleteiben is ismeri a teljes üzleti folyamatot és megfelelő felhatalmazással rendelkezik arra, hogy döntéseket hozzon. A „scrum” metodológia alkalmazása esetén a Scrum Master feladata a napi stand-up meetingek vezetése, és a projekt operatív támogatása.

Az agilis projektcsapat legfontosabb jellemzője, és legerősebb tulajdonsága az, hogy ténylegesen képesek csapatként együttműködni. Mini „startup”-oknak tekinthetőek, ahol nem az előre kiosztott pozíció, hanem a végeredmény legoptimálisabb elérése, az értékteremtés számít. Tulajdonképpen minden ember több „sapkát” visel, és mindez a személyes képességek, kompetenciák figyelembevételével alakul ki.



## Az agilis csapat jellemzői:

- önmagát szervezi,
- felhatalmazott és felelősségre vonható,
- keresztfunkcionális tudással rendelkezik,
- a megrendelő képviselője a csapat része,
- lehetőség szerint közös irodában dolgoznak.



### Klasszikus BA vs. Agilis BA

Egy klasszikus projektmenedzsment módszertant alkalmazó projektben az üzleti elemző szerepe kulcsfontosságú, mert nincs közvetlen kapcsolat a fejlesztő és a felhasználó/megrendelő között. Ebben az esetben az ő feladata az, hogy pontosan feltérképezze és dokumentálja az igényeket és részletes specifikációt készítsen a megvalósító csapat számára még a fejlesztés megkezdése előtt.

Agilis környezetben, a megközelítés sajátosságai miatt, a fent említett feladatok átalakulnak. Mivel a fejlesztő és a felhasználó közvetlen kapcsolatban van, lehetőség szerint egy irodában is dolgoznak, így a BA már nem az egyetlen csatorna közöttük. A követelmények változékonysága miatt pedig a részletes specifikációk készítése nem gazdaságos. Ezek következtében a klasszikus értelemben vett BA szerepkörnek is idomulnia kell az új megközelítéshez, új kihívásoknak és feladatköröknek kell megfelelnie.

### BA kihívások egy agilis projekten

A kiélezett versenyhelyzet, az ügyféligenyekre való gyors reagálás kikényszeríti azt, hogy egy projekt, egy szervezet képes legyen gyorsan változni. Ennek megfelelően a követelmények definiálása sem húzódhat sokáig, ezeket rövid idő alatt, a fejlesztés folytatásához elégséges módon kell definiálni. („just-in-time, just enough”)

Agilis környezetben a fejlesztés és az igények pontosítása párhuzamosan zajlik, hogy a változási képesség, és az erőforrások felhasználásának hatékonysága maximális legyen. Ennek következtében az elemzők feladata az, hogy egy lépéssel előrébb járjanak, és így gyors, pontos válaszokat tudjanak adni a felmerülő kérdésekre.

A megfelelő koncepcióalkotás és a hatékony munkavégzés mellett kiemelten fontos az, hogy a projekt szponzortól a fejlesztőig mindenki tisztában legyen a kijelölt irányokkal, egyaránt megértsék a termék vízióját, az egyes fejlesztések kiváltó okát. Az integráció biztosítása révén nem csak a termék minősége, hanem az elfogadottsága is jelentősen javulhat.



### BA szerepe, feladatai

Agilis projekten a szerepek elmosódnak. Egy üzleti elemzőnek egyaránt el kell látnia tervezési, koncepcióalkotási, tesztelési, facilitálási, minőségbiztosítási és döntés előkészítési feladatokat. Ezáltal a teljes folyamatot befolyásolja, az előkészítéstől a fejlesztésen át az üzemeltetésre való felkészítésig.

Kiemelendő az is, hogy a BA tehermentesíthet két kulcsszereplőt a projekten, a Product Owner-t és a felhasználót. A prioritizálások, változási igények elemzése során tanácsaival, illetve gyors, pontos válaszokkal segítheti a munkát a jellemzően több projektre allokált termékfelelős (Key User) helyett. Emellett a megrendelő víziójának megértésével hatékonyan irányíthatja a termék fejlesztését annak távollétében is.

### Jellemző feladatok:

- A termék víziójának megismerése, igények és követelmények definiálása a felhasználóval/megrendelővel közösen,
- Product Backlog / Story-k összeállítása, feladatok definiálása,
- Üzleti koncepcióalkotás a projektcsapat bevonásával,
- Fejlesztők segítése az üzleti folyamatok működésében,
- Várt eredmények modellezése,
- Fejlesztés elfogadási kritériumok és tesztesetek kidolgozása,
- Tesztelés, hibajavítás támogatása,
- Hiányzó igények azonosítása.



### Összegzés

Vannak olyan típusú agilis projektek, ahol az üzleti elemzők döntően tudják befolyásolni a projekt sikerességét. Könnyen belátható, hogy egy teljesen új, saját fejlesztésű szoftver esetén a legfontosabb tényező a fejlesztők és a felhasználók közötti aktív kommunikáció. Azonban pl. egy „dobozos szoftver” fejlesztése, egy folyamat fejlesztése, vagy egy szervezeti átalakulás esetén a korábbiakban felsorolt feladatok lényeges hozzáadott értékkel rendelkeznek, és komoly szerepet játszhatnak a projekt sikerességének biztosításában.

A fentiek tükrében az is látható, hogy egy agilis projekten nem a szó szoros értelmében vett üzleti elemzőre van szükség, hanem olyan „generalistákra”, akik átlátják, értik az üzleti folyamatok működését, valamint képesek magas szinten ellátni az elemzési, kommunikációs és dokumentációs feladatokat is.

Vajon egy cég rendelkezik ilyen alkalmazottakkal? Gazdaságos az, ha ők csak generális feladatokat látnak el? Praktikus az, ha más a projektbe bevont személyekre allokálunk olyan feladatokat, amelyek nem a szakterületük?

Ezekre a kérdésekre talán mindenki más és más választ tudna adni. Azonban annyit biztosan kijelenthetünk, hogy agilis környezetben a BA szerepköre túlmutat a klasszikus értelemben vett feladatokon. Az ebben a feladatkörben tevékenykedő személyek már nem csak a szakmai tudásuk, hanem egyéni képességeik által is képesek döntő mértékben befolyásolni a projekt sikerességét.

# AGILIS PROJEKTMENEDZSMENT MEGKÖZELÍTÉSÜNK

Kinek ajánlható az AAM Agilis projektmenedzsment szolgáltatása?

Olyan vállalatoknak

- ...ahol az üzleti terület minél hamarabb szeretne használatba venni működő funkciókat
- ...ahol kiemelt cél a projektek sikeressége és elfogadottsága a vállalaton belül
- ...ahol fontos cél a projektek határidejének és költségkeretének folyamatos nyomon követése és tartása

Mikor és miért célszerű szakértő bevonása az Agilis projektek támogatására?

- Komplex, az üzleti működés szempontjából kritikus rendszer bevezetési, fejlesztési projekt
- Rövid, vagy kritikus határidejű bevezetési, fejlesztési projekt Agilis módszertan szerinti, minél gyorsabb megvalósítása
- Független, agilis szakértői támogatás igénye

Miért érdemes az AAM Agilis projektmenedzsment szolgáltatását választani?

- ...mert gyakorlati Agilis tudásunkkal biztosítjuk a projektek sikeres megvalósítását
- ...mert tudjuk, hogy minden ügyfél számára egyedileg kell testre szabni és bevezetni a módszertan eszközeit
- ...mert tudjuk, hogy az informatikai projektek elején ismert üzleti igények változhatnak és ezt a projektsapatnak kezelnie kell
- ...mert az AAM gyorsan és hatékonyan képes megvalósítani az Agilis módszertan alkalmazásához szükséges működést
- ...mert tisztában vagyunk ügyfeleink folyamatosan gyorsuló környezeti adottságaival és az ebből fakadó kihívásokra történő gyors reakálási igénnyel
- ...mert több éves agilis tapasztalattal rendelkező szakértőink hatékonyan támogatják a projekteket a különböző agilis szerepekben (pl.: business analyst, scrum master, agilis coach)

## FŐ TEVÉKENYSÉGEINK

### AGILIS/SCRUM MÓDSZERTANI BEVEZETÉSE

- Agilis/Scrum módszertan testre szabása és kiterjesztése a vállalati projektkultúra adottságai alapján
- Agilis projektszerepkörök kialakításának támogatása a vállalati adottságokhoz igazodva
- Agilis módszertan szerinti projekttervezés támogatása
- Erőforrás tervezés Agilis módszertani eszközök segítségével
- Sprinttervező és nyomon követő eszközök kialakítása
- Velocity (előrehaladás) elemzési módszertanának kialakítása
- Erőforrás foglaltsági elemzések előkészítése
- Agilis projekt támogató eszközök bevezetése, kialakítása
- PPM szoftver konfiguráció

### BUSINESS ANALYST FELADATOK ELLÁTÁSA

- A termék víziójának megismerése, igények és követelmények definiálása a felhasználóval/megrendelővel közösen
- Product Backlog / Story-k összeállítása, feladatok definiálása
- Üzleti koncepcióalkotás a projektszerepkörök bevonásával
- Fejlesztők segítése az üzleti folyamatok működésében
- Várt eredmények modellezése
- Fejlesztés elfogadási kritériumok és tesztesetek kidolgozása
- Tesztelés, hibajavítás támogatása
- Hiányzó igények azonosítása

### SCRUM MASTER FELADATOK ELLÁTÁSA

- Napi Stand-up meetingek hatékony koordinációja
- Sprint és Sprint Backlog tervezés
- Agilitás biztosítása a Sprintek és a teljes projekt életciklusa alatt
- Sprinteken belüli előrehaladás és erőforrás felhasználás monitorozása

### AGILIS PROJEKTMÓDSZERTANI OKTATÁSOK

- Alapozó Agilis módszertani oktatások tartása a kijelölt projektvezető kollégák számára
- Agilis projektmódszertani oktatások a leendő projekttagok számára
- Interaktív oktatások, amely során a résztvevők elsajátíthatják az Agilis segédeszközök használatát
- Oktatási dokumentáció összeállítása

### AGILIS COACHING ÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS

- Vezetői döntéstámogatás (Agilis coaching)
- Agilis projektmenedzsment működés minőségbiztosítása

### FOLYAMATOS PROJEKTTÁMOGATÁS

- Változáskezelés, kockázatmenedzsment
- Projektmenedzsment és tesztmenedzsment



# AGILIS SZAKÉRTŐINK



**HORVÁTH SZILVIA**  
*Partner,  
AAM Agilis teamvezető*



**LENDVAI KAMILL**  
*Vezető agilis szakértő,  
Senior tanácsadó*



**BOSZKOVICS BÁLINT**  
*Vezető agilis szakértő,  
Senior tanácsadó*



**HEGYES LÁSZLÓ**  
*Agilis szakértő,  
Senior tanácsadó*



**OROSZ BENCE**  
*Agilis szakértő,  
Senior tanácsadó*



**CSILLIK LÁSZLÓ**  
*Business Analyst,  
Tanácsadó*



**HAJNÓCZY ANDRÁS**  
*Business Analyst,  
Tanácsadó*



**KAZINCZY ÁKOS**  
*Business Analyst,  
Tanácsadó*



AAMCONSULTING

AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt.  
H-1133 Budapest, Váci út 76. (Capital Square Irodaház)  
Telefon: +36-1-465-2070  
E-mail: [agilis@aam.hu](mailto:agilis@aam.hu) Web: [www.aam.hu](http://www.aam.hu)

advance together