

2. A változás karakterisztikája



Talán azt gondolod, mekkora szerkesztői baki, hogy 2-es ponttal kezdődik a fejezet. Nem baki. Nincs első és legfontosabb. Valamint ezzel is szeretném jelezni, hogy kicsit in medias res kezdem a feldolgozást. Harmadrészt pedig ZAZ-t hallgatok írás közben és 2-es számozással kezdődött a YouTube-on a lejátszási listája. Menő.

2.1 Valaki kapcsolja fel végre a villanyt

Egy szép januári napon, 2013-ban bekerültem a digitális iratkezelés akkor még számomra ismeretlen szobájába. Egy futó projektben lettem üzleti elemző, és azt várták tőlem – valamint én is magamtól –, hogy találjam meg a csapásirányokat. Számos megbeszélésen ott voltam és vállaltam mindenhol az íródeák szerepét, csak azért, hogy ne kelljen mások félszavas memójából találgatom, mit akarnak mondani. A memóim részletesek és strukturáltak voltak. Mások persze azt hitték, milyen menő memókat írok. Pedig csak az elveszettségemből próbáltam kiutat és fényt találni a már meglévő kompetenciámmal (a strukturált dokumentálással), mégpedig azért, hogy élére tudjak állni a témának. Klasszikusan akkor dobtak be a projektbe, amikor a fejlesztés már elkezdődött, ezért a státuszok nagy része az ismeretlen nevű rendszerek ismeretlen interface-eivel való kapcsolódás nehézségeiről szóltak, míg én a nagy kérdésre kerestem a választ: mi is az a digitális iratkezelés. Őszintén, körbenézve nem voltam egyedül az elveszettségemmel.

A következő másfél hónapom csak a kérdéseimről szólt. Kérdeztem fűtől-fától, fejlesztőtől és üzleti területtől. Rajzoltam a folyamatábráimat, ami még több kérdést vetett fel. Azt hittem, csak akkor tudok az élére állni és villanyt kapcsolni, ha már én magam jobban ismerem a többieknél a téma mélységes bugyrait. Egy gondolat vezérelt: észre ne vegyék, hogy nem értek hozzá! Ez a gondolat pedig bennünket, üzleti elemzőket gyors és nagy mennyiségű információ befogadására, megtanulására sarkall. Szakértővé akartam válni a lehető leg-rövidebb idő alatt. Abban bíztam, hogy az elveszettségem és a 20 ezer darabos puzzle egyenkénti megismerése és megfelelő helyre illesztése után meglátom, melyik képet kellene kirakni a következő két évben.



Egy idő után láttam, hiába várom, hogy valaki felkapcsolja a villanyt és megvilágosodjak, ezt saját magamnak kell megtennem. Bátorságot gyűjtöttem, hogy már ne csak négy- vagy hatszemközti interjúkon szintetizáljam a meglévő információimat, hanem kiálljak a rendre közel 20 fős megbeszélések élére, és tisztázam velük mindazokat a gondolatokat, amelyek számomra szürke és fekete zónát jelentettek.

A következőt tettem. A tárgyalóban, ahol folytak a megbeszélések, volt egy falfelület, amely a munkaterem lett a következő meetingek során. Vittem piros szigetelőszalagot és írólapokat. A piros szigetelőszalaggal megjelöltem a swimlane diagram úszó-sávjainak a határait, az írólapok vízszintesen tevékenységdobozok voltak, 90 fokkal balra fordítva pedig a döntési pontok. Néhány megbeszélés során kiraktuk közösen, mi a projektünk scope-ja, mi a vágyott folyamat, amelyet élesítés után látni szeretnénk működni. Nagy felfedezés volt, hogy bátorságom nemcsak számomra hozta meg a megvilágosodást, hanem a projekt többi szereplője számára is. Megérkezett a közös értelmezés, az elköteleződés, a stakeholderek megtalálták a saját helyüket a folyamatdobozoknak köszönhetően. A scope, a keret pedig meghozta a biztonságot, az elköteleződést is.

● ● „Olyan érzésem van, mintha körülöttem mindenki tudna egy titkot, amit én nem.” ● ●

Az az egyik nehézség a munkánk során, hogy képesek vagyunk azt hinni, csak mi nem tudunk valamit, mindenki másnak teljesen nyilvánvaló a téma. Mindenki érti, csak mi nem. A munkánk legnagyobb hozzáadott értéke, hogy nem csupán magunk számára kapcsoljuk fel a villanyt – biztosítva ezzel a tisztánlátást –, de ezt mások számára is megtesszük. Lehet, hogy a különböző területek képviselői saját területükön tisztán látnak, de az üzleti területek közös képével, a változás scope-jával nincsenek tisztában. Miért is látnák, hiszen nem feladatuk. Ezért értékes az üzleti elemző munkája az első pillanatban megfogalmazott kérdéstől az élesítésig, amely nem szól másról, mint a változás tudatosításáról és a kapcsolódó információk, illetve azok hiányainak feltárásáról.

2.2 Business analyst mindset

Biztosan láttál már kézilabdameccset. A játékosok megtanultak az edzésen sémákat, amelyeket adott helyzetben kiválasztanak és lejátszanak. Sikerül? Nem sikerül? Bárhogy is lesz, folytatják a mérkőzést. Levonják a következtetéseket és kreatívan, a helyzetnek megfelelően választják a következő sémát. Ha tanultál sakkozni, akkor

is ismered ezt a jelenséget, hiszen sakksémákat, nyitásokat, zárásokat, egyéb helyzetek kezelését tanultad meg, amelyet a 400 millió különböző sakkjátszma lefutása során alkalmazhatsz.

Azt mondd, hogy nem jó a példám, mert a projektekben nincs ellenfél?

Egyrészt nem értek veled egyet, de legyen. A Rubik-kocka kirakása. Aki meg akarja tanulni a színpompás kocka helyett a sematikus, oldalanként megegyező színű verzió kirakását, bizony sémákat kell tanulnia és alkalmaznia. A játésmákban nem ott találjuk ki előben, hogy mi történjen. A tétmeccsek előtt szigorú edzés és együttműködés-fejlesztés történik.

A projektjeink nem tétmeccsek? Kérdem én.

Ha gondolkodásmód a gazdagon biztosított gondolkodási sémák kreatív és helyzetnek megfelelő használata, akkor...

● ● *Tanulj és gyakorolj be minél több gondolkodási sémát, hogy jól láss a pályán.* ● ●

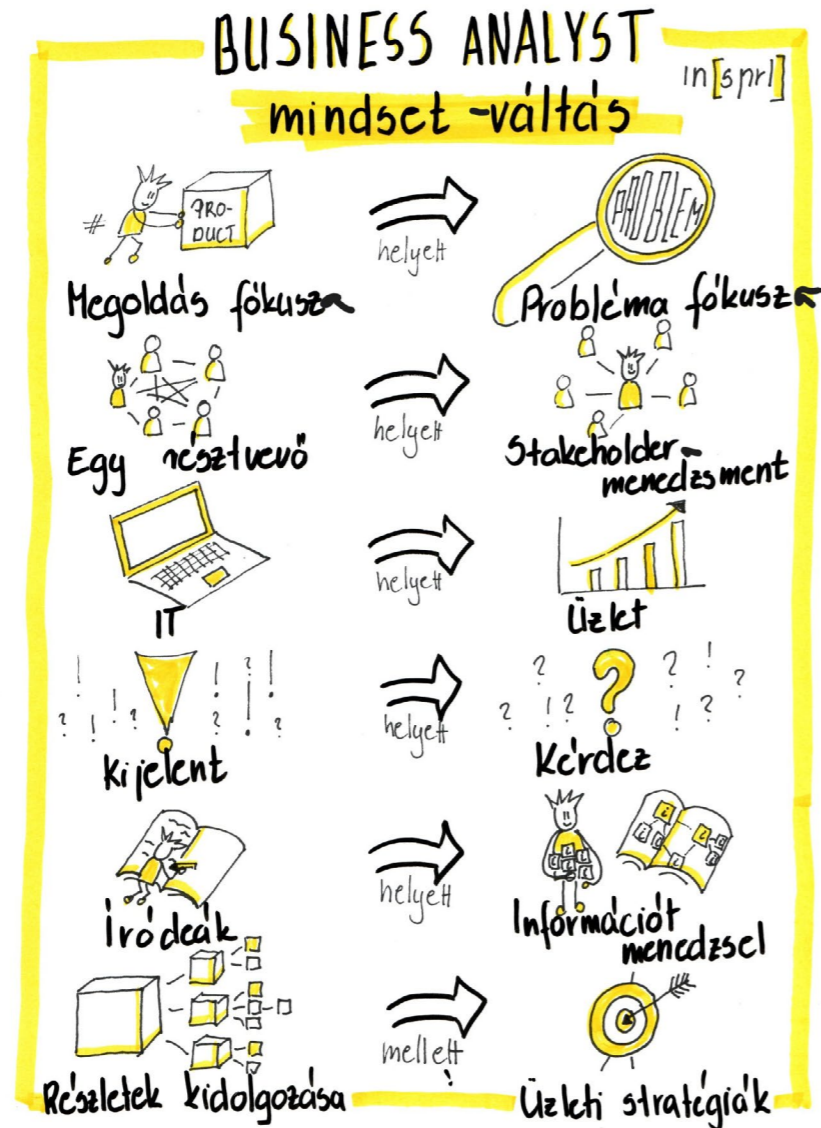
Ehhez adnak neked municiót a következő fejezetek.

A business analyst mindsetváltásának az elemei a következők:

- Az IT-szoftvermegoldás helyett a problémára fókuszálunk, amelynek a következő lépésekben logikus következménye lesz a megoldás.
- Nem önálló harcosként dolgozunk, hanem csapatban. Olyannyira, hogy a saját munkánkhoz szükséges stakeholdereinket menedzselni kell.
- Az IT mellett elsősorban az üzletre fókuszálunk. Második lépés az IT.
- A kijelentések a szakértők fegyverei. Mi a kérdéssel operálunk elsősorban.
- Az elhangzottakat nem lejegyzeteljük, hanem feltárjuk és menedzseljük az információkat.
- Mielőtt azonnal beleugranánk a részletekbe, stratégiai szinten gondolkodunk és big picture-t látunk, láttatunk.



A fenti elemek egyben az üzleti elemzők szenioritásának is a dimenziói. A bal oldali elemek mellett az egyre erősödő jobb oldal segít a szeniorításban történő előrelépésben.



2.3 Ki az üzleti elemző?

- ● *Tudd, hogy mi mindig...* ● ●



Üzleti elemzőről beszélek, de ki is az?

Járjuk körbe, hogy ki, kik kapcsolják fel a villanyt egy változás idején.

- ● *Az üzleti elemző a változást menedzseli, annak érdekében, hogy a változás a lehető legnagyobb üzletiérték-növekedéssel járuljon hozzá a szervezet működéséhez.* ● ●

Mit jelent a változás? Alapvető szavak jelentése esetén mindig a WikiSzótárhoz fordulok legelőször.

Változás: „Mássá alakulás, amikor egy személy, élőlény, dolog fokozatosan módosul új tulajdonságok, sajátságok szerzésével vagy a régiak elvesztésével.”

Remekül megfogalmazza: új tulajdonságok szerzése és régiak elvesztése. A tulajdonságok valójában követelmények. A business analyst felelős azért, hogy milyen új tulajdonságokkal rendelkezzen és milyen meglévőket veszítsen el a vágyott termék vagy szolgáltatás. Kiegészíteném azzal, hogy melyiket tartsa meg. Összefoglalva: mely tulajdonságokat engedjük el, melyeket tartsuk meg és melyeket építünk ki új követelményként.

Akkor az üzleti elemző...

... a változást menedzseli.

... a termék változását menedzseli.

... a termék tulajdonságainak változását menedzseli.

Most lesz jó:

...a termék követelményeinek változását menedzseli annak érdekében, hogy azazal a lehető legnagyobb üzletiérték-növekedést hozza létre a szervezet számára.

Még mindig hiányérzetem van, ugyanis a változásnak része a probléma és a cél is. Ez ad keretet a változásnak, ez adja meg annak mértékét. Magasságát, szélességét, mélységét. Egy felmerülő problémára válaszul megfogalmazott cél érdekében a terméket új követelményekkel ruházzuk fel és olyan követelményeket engedünk el, amelyek ezt a célt nem szolgálják.

Ezt a gondolatmenetet menedzseli az üzleti elemző a következő mérföldkövek mentén:

- Mi a jelenlegi állapotban a probléma?
- A változással milyen célt szeretnénk elérni?
- Mit változtassunk meg a cél elérése érdekében?
- Annak mely tulajdonságai, követelményei hozzák meg a kívánt változást?

Az üzleti elemző a termékre, szolgáltatásra fókuszál, annak követelményeit menedzseli.

Mit jelent a menedzselés? Ismét a WikiSzótárhoz nyúlok.

Menedzselés: „Gondoskodás egy cél megvalósításáról; annak elérése, hogy egy csoport kitűzött célja a legkevesebb erőforrás ráfordításával a legrövidebb idő alatt elkészüljön a csoport tagjainak szervezett tevékenységével.”

Vagyis kevés az, ha íródeákként elkészítjük a megbeszélések memóit, ugyanis a menedzselésnek szempontjai vannak:

- érnünk el a kívánt eredményt...
- a lehető legkevesebb erőforrás felhasználásával...
- a legrövidebb idő alatt!

A kívánt eredmény eléréséhez nekünk és a projekt tagjainak is ismerni kell a célt, amelyet nekünk kell tisztába tenni. A legkevesebb erőforrás felhasználását a jó minőségű és célhoz közvetlenül kapcsolódó követelményeink biztosítják. Vagyis a minőség és a mennyiség is fókuszba kerül, amelyhez elengedhetetlen a prioritizálás folyamata. Hogy mindezt a lehető legrövidebb idő alatt végezzük el, azt a tudatos business analyst gondolkodásmódunk és működésünk tudja biztosítani, amelyet folyamatosan fejlesztünk a BA-létünk során.

Legtöbbször a híd szimbólumát használják a business analyst szerepkörre. Híd az üzlet és az IT között.

Mi a jelentősége egy hidnak? Összeköt két nehezen átjárható vagy két egymástól távol lévő területet. Valóban, az üzlet és az IT két eltérő gondolkodású, két különböző nyelvezetű terület, ahol jól jön egy szereplő, aki mediátorként fordít közöttük és hidat képez az igény és a megvalósítás között.

Mi történik, ha ez a híd nincs jelen? Képzeld el, hogy lezárják Budapest egyik hidját előttünk. Sokkal tovább tart időben eljutnunk A-ból B-be. Igyekszünk alternatív útvonalakat keresni, amely szintén elvisz a célig, de ez nem mindig jár sikerrel. Ülünk a dugóban és viseljük a következményeket, bőrünkön érezzük a dudálás, a késés, a kiszámíthatatlanság frusztrációját. Ezek a mi legfontosabb hozzáadott értékeink hídként:

- a megfelelő alternatívát megtalálni a célhoz;
- időben eljutni;
- csökkenteni a frusztrációból eredő konfliktust.

Ehhez viszont bele kell állni a menedzselési tevékenységbe és bátran vállalni az ezzel járó sikereket és fejlődési lehetőségeket egyaránt.

Foglaljuk össze, hogy mit tudunk!

● ● *A business analyst egy üzleti értéket teremtő cél eléréséért menedzseli a termék követelményeinek változását annak érdekében, hogy a változás a szervezet erőforrásainak optimális felhasználásával történhessen meg.* ● ●

Ha még most nem teljesen érthető a megközelítés, légy türelmes, kérlek, hiszen ha itt minden lámpa felgyulladt volna, akkor rövidebb könyvet írtam volna.



FELADAT: MILYEN SZIMBÓLUMMAL JELLEMEZNÉD AZ ÜZLETI ELEMZÉST?

A tréningeken a második nap végén kérni szoktam egy bemutatkozást a résztvevőtől. A hívókérdés a következő:

Találkozol egy régi barátoddal. Megkérdezi:

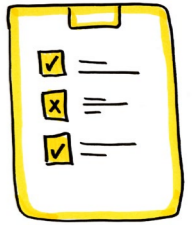
- Mivel foglalkozol?
- Üzleti elemző vagyok.
- ...???!!!

Hogyan válaszolsz, amikor kikerekedett szemmel ott áll előtted? Hoztam neked néhány kreatív választ:

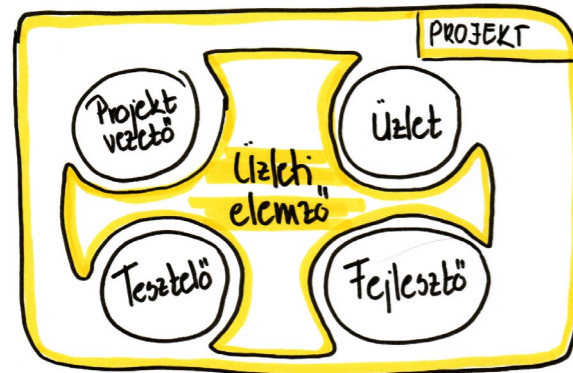
- *Én vagyok az összhang a zavarban.*
- *Én vagyok a projekt svájci bicskája.*
- *Very Important Person, Translator, Mediator, Kulcs. Láncszem a menedzserek és a kocka IT-s szakik között. Nélkülem nem értik egymást. Elbeszélnek egymás mellett.*
- *Olyan, mint egy rendezvényszervező. Meghallgatom a megrendelőt. Megtervezem. Kommunikálok a résztvevőkkel. Felügyelem a végrehajtást.*
- *A változás tengerén kormányzom a hajót.*

Ha megfigyeled, mindannyian egy-egy szimbólumot használtak arra, hogy megfogalmazzák az üzleti elemzői létüket.

Mi a te szimbólumod az üzleti elemzői munkádra vonatkozóan?

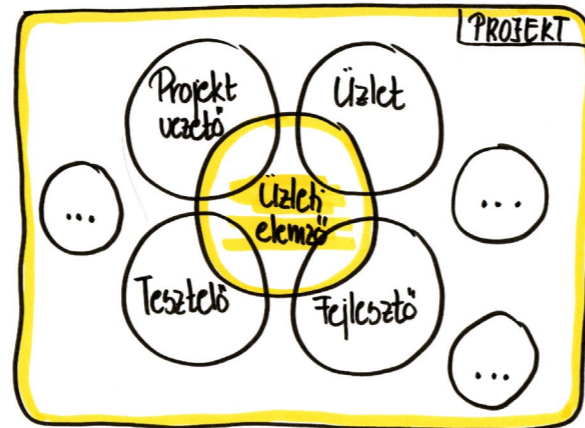


MIT GONDOL A MUNKAERŐPIAC AZ ÜZLETI ELEMZÉS RŐL?



Amikor bárki kimondja, hogy projektvezető, tesztelő vagy fejlesztő, egy kerek, jól körülhatárolt szerepkör bontakozik ki a fejedben. Ha azt mondom, hogy üzleti elemző, akkor legtöbbször valamiféle amorf, amőbaszerű képződmény, amelyről nem is tudjuk, hogy mettől meddig tart.

Az én célom, hogy kicsinosítsam az amőbát és formába öntsem. Valahogy így:



A piac gondolatait legegyszerűbben az álláshirdetésekből lehet leszűrni – gondolhatnánk. Gyakran megnézem, hogyan alakul a szervezetek, illetve a HR-esek fogalma arról, ki az üzleti elemző. Ez sokszor merőben más, mint amit az üzleti elemzők gondolnak magukról. Ehhez az információhoz két forrás is rendelkezésemre állt: az álláshirdetések és a Business Analyst Körkép 2022. Nézzük meg ezeket külön-külön.

Álláshirdetések

Miközben végigolvasod a következő három álláshirdetést, kérlek, jelöld ceruzával, szerinted melyek az üzleti elemzési tevékenységek a felsoroltak közül!

HIRDETÉS 1.

KÖZÖS CÉLJAINK MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ AZ ALÁBBIKBAN SZÁMÍTUNK RÁD

- Egyedi alkalmazások teljeskörű tervezése, meglévő rendszerek továbbfejlesztése
- Fejlesztési igények egyeztetése a megrendelő területekkel
- Specifikáció (követelmény jegyzék, rendszerterv és egyéb szervezői dokumentáció), emellett projekt dokumentációk (pl. oktatási anyagok, kézikönyvek, tesztelési anyagok) készítése
- Fejlesztések funkcionális tesztelése
- Fejlesztett alkalmazások L3 szintű támogatása
- Szakmai konzultáció a beszállítók szakembereivel

AMI SZÜKSÉGES LESZ AZ EREDMÉNYES MUNKÁDHOZ

- Felsőfokú végzettség (műszaki vagy gazdasági terület)
- Legalább 3-5 év hasonló területen szerzett tapasztalat,
- Iparági tapasztalat az alábbi területek legalább egyikén: pénzügy, közigazgatás, egészségügy, államigazgatás
- és szoftverfejlesztési módszertanok alapos ismerete
- Szoftverfejlesztési technológiák, adatbáziskezelő rendszerek, nagyvállalati IT rendszerek elméleti és gyakorlati ismerete
- Szoftvertervező és tesztelő eszközök használatának gyakorlati ismerete
- Probléma megoldás és megelőzés, önálló döntéshozatal, stratégiai gondolkodás
- Precíz munkavégzés csapatban
- Szakmai ismeretek folyamatos szinten tartása, fejlesztése és tudás megosztása belső továbbképzéseken

AMINEK MÉG ÖRÜLÜNK

- Ügykezelő rendszerek ismerete
- SQL tudás előny

HIRDETÉS 2.**TÉGED KERESÜNK, HA:**

- Felsőfokú műszaki és/vagy informatikai és/vagy gazdasági végzettséged van
- Nem okoz gondot az angol nyelv használata
- Folyamatorientált és proaktív személyként ismernek mások
- Nyitott vagy megismerni a villamosenergia-ipart vagy esetleg van is már benne tapasztalatod
- Szereted, hogy nincs két egyforma napod és hiszed, hogy mindenre van megoldás

TE FELADATAID KÖZÉ TARTOZIK MAJD

- Üzlettel szoros együttműködésben az üzleti működés és folyamatok terén fejlesztési pontok meghatározása
- Üzleti igények és elvárások, követelmények feltárása:
 - a fejlesztési igények egyeztetése az érintett belső üzleti és informatikai szakterületekkel, külső partnerekkel
 - igények és lehetőségek összevetése
- Üzlettől kapott igények elemzése (pl. prioritások, függőségek és megvalósítási határidők szerint)
- Megoldási irányok azonosítása és javaslattevés
- Megfogalmazott fejlesztési igények alapján funkcionális és üzleti specifikációk elkészítésében aktív szerepvállalás
- Fejlesztések előkészítése, konszolidációja
- Koordináció a fejlesztés levezénylése során

ELŐNYT ÉLVEZEL, HA

- Folyamatmodellezési tapasztalattal bírsz
- Business Analyst minősítés/képesítésed van
- Informatikai fejlesztési projektekből szerezted eddigi tapasztalataidat

HIRDETÉS 3.

- Partnerünknel használt meglévő IT háttér-alkalmazások elemzése, továbbfejlesztése és karbantartása
- A meglévő informatikai alkalmazások műszaki folyamatainak és funkcióinak, valamint koncepciójának megismerése
- Új vevői igények vagy törvényileg szükséges kiigazítások elemzése
- IT megvalósítási javaslatok kialakítása és végrehajtása, költségbecslés
- Kommunikáció és interfész menedzsment a szomszédos termékcsoportokkal
- Az adat/funkció modell változásainak dokumentálása és kidolgozása (Epic, User Stories)
- Szakmai támogatás a műszaki fejlesztési szakaszban
- Tesztesetek definiálása, elvégzése
- Technikai támogatás az ügyfél általi elfogadáshoz és a működéshez
- Incidenskezelés működés közben, hibaelemzés/-javítás
- Kapcsolattartás a megrendelővel

Miről mesélnek az álláshirdetések? Jól látható, hogy

- az üzleti elemzést az IT hangsúlyos szerepköröként kezelik. Még mindig csak a híd egyik felét építi fel, a másik felét nem.
- az üzleti elemzést összevonják a teszteléssel, miközben ez két külön szakma.
- ha az üzleti elemzési gondolkodást és tevékenységeket valaki elvégzi a szervezetben, az kifejezetten üdvöztető. De vajon ki az? Ha a projektvezető teszi, az remek, bár sokszor nem is tudja magáról, hogy üzleti elemzés tevékenységeket végez. Ha senki nem gondolja végig, hanem minden változást szoftverfejlesztési igénynek tekintenek, és bele is ugranak a bitek világába, az zsákutcát hozhat létre.
- a felsorolt kapcsolódó tevékenységek alapján valaki a szervezetben tisztában van az üzleti értékkel – és az ezen a ponton még nem te vagy. De tudjátok, amit nem mondunk ki, az nem létezik. Ha többen is sejteni vélik az üzleti értéket, azok tutira nem egyeznek, ezért valakinek azt fel kell tárni és egységesíteni.

- az SQL-tanfolyam még senkit nem tett üzleti elemzővé.
- becslést és értékelést várnak tőlük üzleti mérték nélkül.

Vigyázz! Ha az álláshirdetéseket olvasod, és nem érzed magad üzleti elemzőnek, nem biztos, hogy a te készülékedben van a hiba.



Megjelent az IT business analyst munkakör

Nem csak nálunk alakult ki ez a hibrid szerepkör. Hibrid, hiszen az üzleti elemző és a rendszerszervező megfelelő ötvöze. Ezt az állításomat egyrészt a tréningeken részt vevő kollégákra alapozom. Másrészt az IT business analyst álláshirdetéseket tekintettem át. Nézzünk szét egy pillanatra. Ez vajon más országokban is létező szerepkör? Kutattam a LinkedInen.

LinkedInes kutatásom alapján (2023. március) a következő képet mutatja a projektszereplők megjelenése országonként. A százalékok az ország teljes lakosságához képest mutatják az adott projektszereplők számának arányát.

	Magyarország		Németország		Egyesült Királyság		Olaszország		Spanyolország	
Lakosság (fő)	9 750 000		83 500 000		67 330 000		59 000 000		47 500 000	
LinkedIn felhasználók száma (fő)	1 336 000	14%	10 400 000	12%	29 000 000	43%	14 000 000	24%	13 000 000	27%
Business analyst	3 254	0.23839%	14 300	0.14271%	70 200	0.24247%	14 082	0.09945%	6 860	0.05349%
IT Business analyst	346	0.02535%	1 700	0.01697%	1 800	0.00622%	918	0.00648%	440	0.00343%
System analyst	999	0.07319%	1 000	0.00998%	5 300	0.01831%	1 200	0.00847%	556	0.00434%
Project manager	17 000	1.24542%	88 000	0.87824%	265 000	0.91531%	106 000	0.74859%	63 000	0.49123%
Product owner	1 400	0.10256%	17 000	0.16966%	15 000	0.05181%	2 100	0.01483%	5 300	0.04133%

A táblázatban az üzleti elemzők számába értendők azon pénzügyi adatokat analizáló üzleti elemzők, akik sajnos névleg teljesen azonosak, viszont egészen más tevékenységet végeznek. Amikor azt látjuk, hogy az Egyesült Királyságban igen magas

az üzleti elemzők lakossághoz viszonyított aránya, valószínűsíthetjük, hogy pénzügyi központ jellege miatt jelentős a pénzügyi elemzők száma is.

A kutatás jellemzői:

- azokat a LinkedIn-tagokat vettem számításba, ahol a title megegyezett a keresett szerepkörrel;
- csak angolul kerestem rá a szerepkörökre;
- a szerepkörök arányát a népesség és a LinkedIn felhasználók tükrében arányosítottam;
- a project managert csak külön írva kerestem, egybeírva nem vettem számításba.

A kutatásom ugyan nem reprezentatív, de összehasonlításhoz és beszélgetési alappal megfelelő.

A kutatást kifejezetten azért végeztem, hogy lássam, csak nálunk jelenik-e meg az IT business analyst szerepkör vagy más környező országokban is jellemző? Jól látható, hogy Németországban még jellemző, de más országokban nem jelenik meg akkora arányban a népesség és a LinkedIn felhasználók arányához képest az IT business analyst szerepkör, mint hazánkban. A táblázat többi értéke is beszédes, bár ennek elemzésére nem szeretnék most hangsúlyt fektetni. Arra, hogy ki az IT business analyst, talán úgy válaszolhatunk, hogy üzleti vénával is megáldott IT-szakember. Vagy IT-vénával is megáldott üzleti szakember? Talán ez a definíció attól függ, hogy rendszerszervezői vagy üzleti irányból vált IT business analysttá a kolléga. Mindenképp két sapka van rajta.

Ez a kimutatás nekem több kérdést vet fel, mint választ, ezért ezt szívesen tovább kutatnám és elemezném, de ez ebben a könyvben most nem feladatunk.

Mit gondolnak az üzleti elemzők saját magukról?

A Business Analyst Körkép egy részletes infografika a projektszereplők körében történt kutatás alapján, amely megmutatja az üzleti elemzői szakma jelenlegi piaci helyzetét, nehézségeit, céljait, szemléletét.



Business Analyst
Körkép 2022

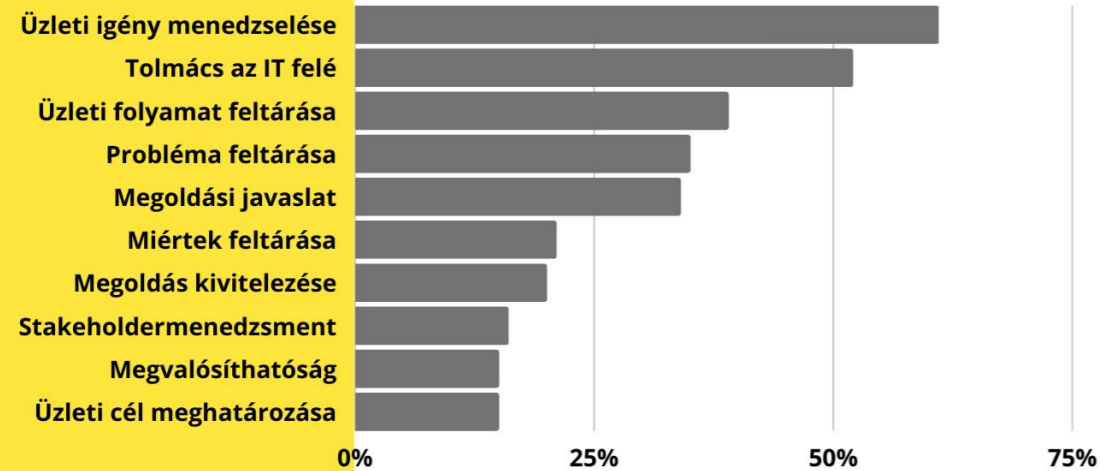
Munkám a business analystek fejlesztéséhez kapcsolódik, amely során módszertani rálátást biztosítok, teret adok az egyén tapasztalatainak, de hiányzott a piaci rálátás. Nálam sok információ összegyűlt a tréningrésztvevők jelzése alapján, de mégsem jelent piaci helyzetképet a bennem létrejövő szintézis. Igyekeztem piaci információkat gyűjteni az álláshirdetésekből. Ez remek forrás ahhoz, hogy a szervezetek mit szeretnének, milyen legyen az üzleti elemző, de még mindig nem tudtam grafikonokba önteni, hogy a business analystek hogy vannak jelen a saját működésükben.

Nagy levegőt vettem és kíváncsiságomat egy kérdőívbe fordítottam át.

A Business Analyst Körkép² kincsestárát kaptam cserébe. A kérdőívet kitöltők megmutatták, mikkel küzdenek, mik a megakadásaik, a vágyaik, hogyan érzik magukat. Végre... mintha mindannyiukkal egyszerre beszélgethettem volna.

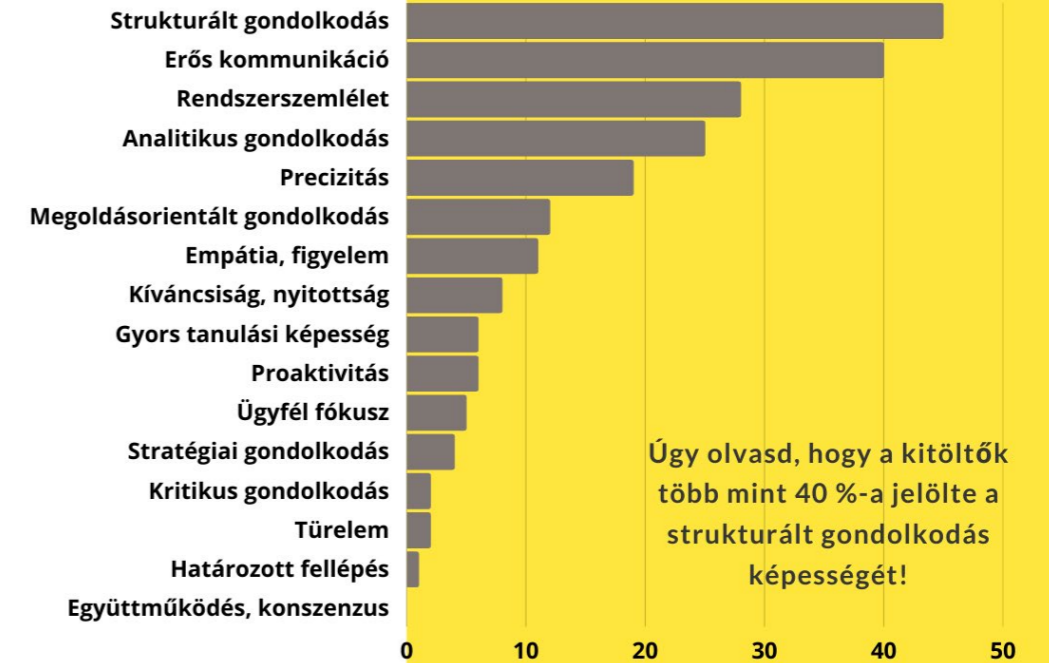
Ezt mutatja a Business Analyst Körkép arról, hogy mit gondolnak az üzleti elemzők saját magukról.

6. SZÁMODRA MIT JELENT AZ ÜZLETI ELEMZÉS?



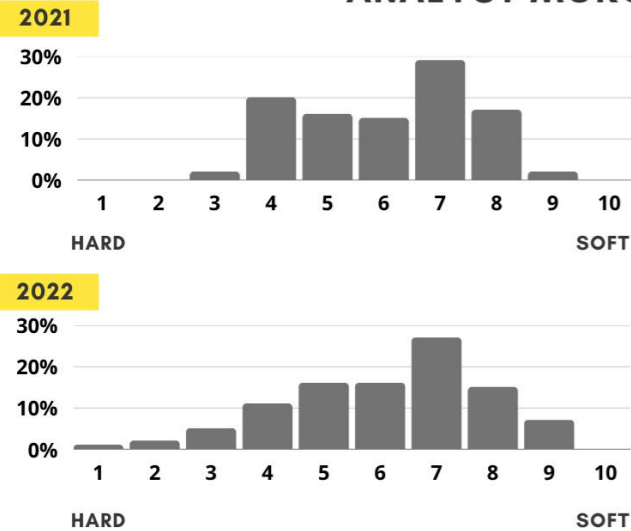
Legtöbb esetben a HÍD, a TOLMÁCS, a KAPOCS kifejezésekkel illették magukat.

7. MELY KÉPESSÉGEID TESZNEK ALKALMASSÁ AZ ÜZLETI ELEMZŐI MUNKÁD ELVÉGZÉSÉRE?



Meglepetés lehet számodra, hogy a jó business analystnak sok soft képességre van szüksége. Én ezt tapasztalatból már tudom, és a kitöltők is sejtik, hiszen a következő diagram éppen ezt hivatott megmutatni.

8. MI A HARD ÉS A SOFT SKILLEK ARÁNYA BUSINESS ANALYST MŰKÖDÉSEBEN?



A kérdésre 1–10-es skálán jelölve kellett válaszolni. Látszólag nincs nagy különbség a két kimutatás között, hiszen a 2021-es válaszok átlaga 6,03, míg a 2022-es válaszok átlaga 6,16 lett.

Ugyan nem számottevő az átlag különbsége, de érdemes egy pillantást vetni az átlag eloszlásra, hogy mennyivel kiegyensúlyozottabb idén. Ez is mutatja: minél tudatosabbak vagyunk üzleti elemzőként, annál tisztábban látjuk, hogy SOFT énünk nélkül semmire se mennénk.

A business analyst szenioritás kulcsa nem a szakmai domainterület információinak minél mélyebb megismerése, hanem a business analyst mindset mellett a soft képességek fejlesztése. Egy gondolat kísérlet erejéig engedj meg, hogy felvázoljam, mi történhet 5 év alatt egy business analyst életében.

1. Ha a domain szakmai tudást gyűjtöd 5 évig, kiváló ismeretekkel fogsz rendelkezni egy adott szakmai területen, ezért tudsz gyorsan reagálni a változásokra. Viszont továbbra is csak ezen a területen tudsz mozogni.
2. Ha az üzleti elemzési mindsetedet és a soft skilljeidet fejlesztetted a projekt tapasztalataid mellett, 5 év múlva a világ bármely projektjét tudod business analystként menedzselni, akár business architektté válhatsz, de a gondolkodásmódod ilyen jellegű kiterjesztésével egyenes utad van a tanácsadói, vállalkozói, illetve a sikeres vezetői lét felé.

Mindkettő jó irány, hiszen mindannyiunknak mások a szükségleteink. Amit ezzel üzlenek neked, hogy vizsgáld meg, melyik irány illeszkedik jobban a terveidhez és aszerint érdemes fejlődöd.

Mit gondol ehhez képest a módszertan?

Ha már látod magad előtt ezt a figurát, aki tisztán üzleti elemző, akkor kezded érezni azt a tudatosságot, amely segíti őt a működésében. A drótvázat a PMI-PBA módszertana adja, a részleteket pedig az élet.



FELADAT: TALÁLD MEG A SAJÁT ÜZLETI ELEMZŐI DEFINÍCIÓDAT!

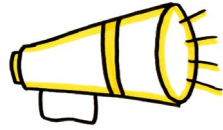
Ha biztosítani szeretnénk, hogy ugyanazt értsük a termék követelményei alatt, akkor nem így kellene eljárjunk az üzleti elemzés fogalmával is?

Érdekes meglátni, mennyire mást gondol a környezeted és te az üzleti elemzésről.

1. Fogalmazd meg, hogy szerinted mit jelent az üzleti elemző E/1-ben. Akár több verziót is létrehozatsz. A találkozol egy haverral szituációt lecserélheted arra is, hogy 6 éves gyermekednek kell elmagyarázni, mivel foglalkozol.
2. Nézd meg a szervezetedben bármilyen szabályozást, amelyben benne van, hogy ki az üzleti elemző a szervezet szerint.
3. Combosodik a feladat, légy bátor! Írj különböző projektszereplőknek (projektvezető, rendszerszervező, fejlesztő, tesztelő) és a főnöködnél, hogy szerintük ki a business analyst? Kérd tőlük, hogy maximum 3 mondatban fogalmazzák meg neked. Érdemes olyan kollégáknak írnod, akivel közvetlenebb nexust alakítottál ki korábban, valamint javasolom, hogy írd le azt is, kutatást végzel, ki mit gondolt erről a szerepkörrel a szervezetben. Keresed a scope-ját, a definícióját, hogy ugyanazt gondoljátok alatta.
4. Hasonlítsd össze a különböző forrásból létrejött eredményeket.
 - a. Milyen különbségeket látsz?
 - b. Vajon miért?
 - c. Hogyan lehetne ezeket közelíteni egymáshoz?



FOGLALJUK ÖSSZE, MIT TUDUNK



- Az üzleti elemző **MENEDZSEL**.
- Az üzleti elemző a **VÁLTOZÁST** menedzseli.
- Az üzleti elemző a **TERMÉK változására fókuszál** a menedzselés során.
- Az üzleti elemző tudatosan végzi a fenti tevékenységeket.

2.4 Vajon ugyanazt értjük a kifejezések alatt?



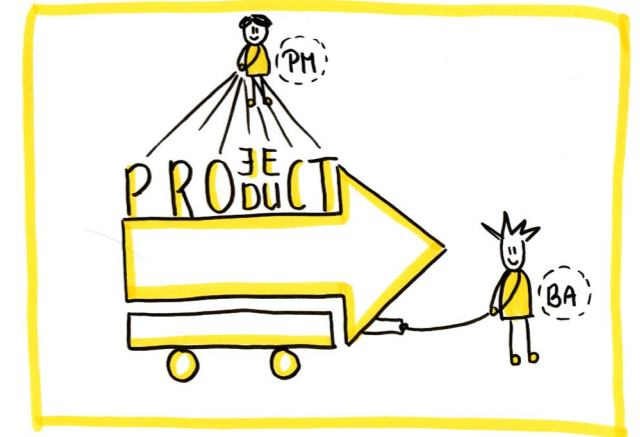
A tanulás módszertanának egyik rendkívül fontos lépése, hogy tisztázzuk a szavak jelentését. Tisztázzuk magunk számára, és üzleti elemzőként feladatunk, hogy tisztázzuk a környezetünk számára is – a közös értés, közös megértés érdekében. A következő fejezetek rendre olyan fogalmak tisztázását mutatják be neked, amelyek nélkül már mi itt a könyv hasábjain is simán elbeszélhetünk egymás mellett.

2.4.1 A projekt fogalma helyett beszéljünk változásról

Nem tudom, hogy figyelted-e, de legtöbbször azokon a helyeken, ahol a legkézenfekvőbb lenne a projekt szót használni, a változás kifejezéssel helyettesítem. Ennek nagyon egyszerű oka van. A projekt hívókérdése a HOGYAN. A terméké, a szolgáltatásé pedig a MIT és a MIÉRT. A MIT, a MIÉRT és a HOGYAN egyaránt jelen vannak egy változás során, viszont azt tapasztalom, hogy összekeverednek az elemek, amelyek kockázatainak vannak. A keveredés elkerülése érdekében szedjük szét a változás következő két kifejezését, a **termékscope**-ot és a **projektscope**-ot.

A termék-, szolgáltatáskövetelmények összessége a **termékscope**

Végy egy változást. Legyen ez akár a magánéletedben, akár a munkahelyi környezetben. Képzeld el, hogy ez a változás már lezajlott, megtörtént. Mit és miért tartalmazzon ez a szolgáltatás az élesítés után 3 hónappal? Viszont ma, vagyis amikor a változás első pillanataiban vagyunk, az a célunk, hogy összegyűjtsük azokat a tulajdonságokat, követelményeket, amelyekkel a változás után szeretnénk rendelkezni. Vagyis az üzleti-elemzés-gondolkodásoddal neked nem a projektre, hanem a go-live-ra, a megvalósítás utáni állapotra kell folyamatosan koncentrálnod. Ehhez gyűjtöd a MIT és a MIÉRT gondolatokat.



Ha autót szeretnél vásárolni, akkor is üzletelemzés-tevékenységet végzel: hiszen azonosítod, elég nagy-e ahhoz, hogy elhelyezd benne a tréneri tábládat (bocsi, ez az én követelményem). Neked biztosan van más.

Összefoglalva: az üzleti elemző a termék, a szolgáltatás jövőbeni követelményeire koncentrálni, fél szeme mindig az élesítés utánra fókuszál, vagyis a jövőbe lát.

A projekt feladatainak összessége a **projektscope**

Valakinek felcsillan a szeme, az ötlet létrejött. Az első időkben még el is dökög a maga útján, de combos ötlet esetén érdemes egy kísérőt mellé rendelni, aki biztosítja, hogy az érintett felek lebonyolítsák, leszállítsák a szükséges elemeket a sikeres élesítéshez.

Olyan, mintha két különböző malomban örölné a projektvezető és az üzleti elemző. Ha így van, az nagy hiba. A projekt sikerének egyik összetevője a megfelelő együttműködés a projektvezető és az üzleti elemző között, vagyis kézen fogva szökdécselnek.