

OPTIMIZACIJA POSLOVNIH PROCESA PRIMJENOM AGILNIH METODA

Mihajlo Travar¹, Saša Ristić², Velinka Tomić¹

¹Regulatorna komisija za energetiku Republike Srpske, Kraljice Jelene Anžujске 7, 89101 Trebinje, Bosna i Hercegovina, mihajlo.travar@gmail.com

²Deloitte d.o.o. Banja Luka, Braće Mažar i majke Marije 58, 78000 Banja Luka, Bosna i Hercegovina

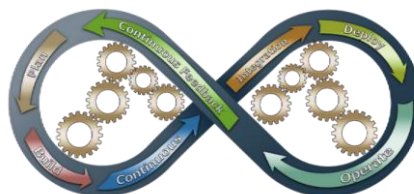
SAŽETAK

Agile predstavlja okvir za razvoj softvera koji se temelji na postojećim razvojnim principima (kao što su modeli vodopada i spirale), te podstiče kontinuirano planiranje i razvoj. Agile pristup polazi od kratkih razvojnih ciklusa u kojima se programi razvijaju na fleksibilan način. Postoji stalna interakcija tima i zajedničko donošenje odluka, što znači da je razvojni tim samoupravljujući dok su prioriteti razvoja prilagodljivi. Kako je Agilni pristup presudno uticao na produktivnost razvoja softvera, metode Agilnog pristupa su sve više počele da se koriste i u drugim branšama gdje se organizacija posla svodi na projektne zadatke. Scrum predstavlja široko korišćenu, agilnu strategiju razvoja proizvoda i postavljanja procesa, jedan skup vrijednosti, uloga u timu i procesa koji se koriste u kombinaciji za kreiranje proizvoda. Cilj rada je objasniti agilne metode i doprinijeti većoj primjeni agilnih metoda u branšama izuzev IT. Autori vjeruju da ovakav pristup ili njegov koncept treba imati mnogo širu primjenu. Na ovim našim prostorima sve je počelo još u aprilu 2015. godine, kada dolazi do prve primjene praksi iz Scruma koja je bila u EPBiH (Elektroprivreda Bosne i Hercegovine). Naime, tada Scrum kao pojam po prvi put ulazi u službene dokumente EPBiH u procesu definisanja preporuka za primjenu Scrum metodologije u segmentu održavanja sistema s ciljem ubrzanja rješavanja korisničkih zahtjeva.

Ključne riječi: agile, scrum, informacione tehnologije, sotver, biznis procesi.

UVOD

Jedno od načela agilnog razvoja softvera govori nam da uspjeh projekta zavisi od aktivne dnevne saradnje tima klijenta i razvojnog tima, s obzirom da su obe strane tu sa zadatkom da kreiraju pravu vrijednost za klijenta. Tako će klijent, u toj svakodnevnoj komunikaciji objašnjavati svoje zahtjeve u pogledu vrijednosti i funkcionalnosti proizvoda, a sve u cilju održanja jasne poslovne vizije, tj. same svrhe tog proizvoda.



Slika 1. Agilni pristup.
Figure 1. Agile approach.

Iz navedenog razloga, klijent mora biti dostupan da odgovori na svako pitanje *zašto* se razvija to što se razvija i da pruži dovoljno detalja razvojnom timu – kako bi isti mogao razraditi sve opcije, prodiskutovati ih sa klijentom i potom pristupiti razvoju opcije koju timovi procjene

optimalnom. Ako slijede principe agilnog razvoja softvera, osnovni zadatak klijenta i razvojnog tima vezan za korisničke potrebe, nije dokumentacija, već razmjena mišljenja, ideja i opcija odnosno konverzacija. Njihova formalna manifestacija u vidu korisničkih priča ima tri kritična aspekta koja je opisao Ron Jeffries, a to su:

Kartica koja znači da korisnički zahtjev treba biti opisan sa toliko detalja koliko može stati na jedan post-it note papir, dakle, kratko, sa jednom rečenicom koja ga opisuje i služi kao podsjetnik da o tome trebamo razgovarati.

Konverzacija je alat kojom se postiže unapređenje razumijevanja stvarne potrebe klijenta a time i mogućnost specifikacije zahtjeva. Kroz razmjenu ideja i mišljenja utvrđuje se opcija koja ima najveću vrijednost za klijenta. Ona se manifestuje kroz kriterijime prihvatljivosti korisničke priče.

Konfirmacija, odnosno prilika za pregled ispunjenja kriterija prihvatljivosti i davanje *feedback*-a na razvijenu funkcionalnost, čime se zaokružuje proces identifikacije potrebe i realizacije funkcionalnosti koja zadovoljava tu potrebu na najbolji način (Bobrek, Tanasić i Travar, 2007).

AGILNI PRISTUP PROJEKTOJ ORGANIZACIJI

Potreba za većom produktivnošću softverskih kompanija dovela je do Agilnog (Agile) pristupa koji je implementiran u mnogobrojnim, prvenstveno IT kompanijama. Upravljanje proizvodom se vrlo često povezuje s njegovim razvojem, te je s tim u vezi potreban novi skup instrukcija koje će premostiti metodologije rokovođenja proizvodima i Agile najbolje prakse. S druge strane, pogrešna tumačenja Agile metoda mogu da onemoguće ili uspore efikasnost koju Agile koncept može donijeti kompanijama. Generalne ideje koje zagovara Agile dokumentovane su u Manifestu za agilni razvoj softvera koji je izrađen 2001. godine, od strane sedamnaest programera sa sjedištem u SAD-u. Detalji Agilnog manifesta ili bolje reći njegov koncept se zasniva na kreiranju nove vrijednosti i stvaranju jasnih načela kojih se treba pridržavati prilikom izvođenja projektnih zadataka. Osnovni cilj stručnjaka koji su prvi autori Agilnog manifesta bio je popraviti ili kreirati adekvatniji način izvođenja projekta razvoja softvera po narudžbi/ugovoru (Travar, Ristić i Travar, 2021).

Moramo napomenuti da, bez obzira na navedeno, vrijednosti i principi Agilnog manifesta nisu izvorno bili povezani s razvojem komercijalnog softvera. Agile Manifest i Agile framework odnose se samo na proizvodnju softvera na jednostavan način. Agile okvir podržava kratke razvojne cikluse u kojima se softverski proizvod razvija na fleksibilan način, što znači da je razvojni tim samoupravljavajući i nehijerarhijski, prioriteti razvoja su prilagodljivi, a interakcija tima i zajedničko donošenje odluka je ključno (Lestari, Sarifah, & Dewi, 2021). Agilni okvir namijenjen je da omogući isporuku softverskog proizvoda u fazama. Pojam Agile je postao sinonim za skupinu metoda razvoja softvera inspirisanih Agile-om, kao što su Scrum, DSDM, Crystal, FDD i XP. Agilne metode razvoja softvera opisuju procese, rezultate i uloge koje se prvenstveno odnose na dizajn, specifikaciju, implementaciju i verifikaciju.

SCRUM

Scrum je jedan od agilnih okvira za upravljanja procesom razvoja, uglavnom softverskih proizvoda, ali se uspješno može primijeniti i u drugim djelatnostima. Nastao je u softverskoj industriji, a proširio se i na privatni i javni sektor, prije svega na institucije kao što je policija ili zdravstvo u javnom sektoru, gdje je implementacija i primjena na zavidnom nivou, te na privatne kompanije sa svojim sektorima marketinga, prodaje, finansija, računovodstva, ugostiteljstva i apsolutno svega što možete da zamislite. Mogućnosti primjene su velike, a ono što je najvažnije od svega jeste da Scrum može pomoći da organizujete svoj tim i obavite više posla u što kraćem vremenu. Svoje ime je dobio po prepoznatljivom načinu restartovanja igre u ragbiju. Jeff Sutherland i Ken Schwaber publikovali su prve radove o Scrum okviru devedesetih godina, konkretno oni su predstavili Scrum na OOPSLA konferenciji 1995. godine. Njih dvojica i danas razvijaju i održavaju zvanični Scrum vodič koji je dostupan i na srpskom jeziku. To je u suštini

osnova za učenje koje su Ken i Jeff stekli tokom niza godina proučavanja ovakvog pristupa na osnovu koje su objavili prvu formalnu definiciju Scruma. Scrum vodič dokumentuje Scrum kako su ga njih dvojica razvili, nadograđivali i održavali dugi niz godina. Drugi izvori pružaju obrasce, procese i uvide koji nadopunjuju Scrum okvir. To može povećati produktivnost, vrijednost, kreativnost i zadovoljstvo rezultatima. Scrum vrijednosti i principi podudaraju se sa vrijednostima i principima agilnog razvoja softvera i čine ga (Travar, Cvijanović i Lazić, 2009; Travar, Kuduz i Stojanović, 2014):

- Product Owner, osoba u Scrum timu koja je odgovorna za to šta će se iz seta utvrđenih zahtjeva korisnika razvijati i po kojem redu;
- Scrum Master koji je odgovoran za vođenje tima u kreiranju i slijeđenju vlastitog procesa baziranog na Scrum okviru i
- Scrum razvojni tim, koji je odgovoran za određivanje kako će se isporučiti ono što Product Owner traži.

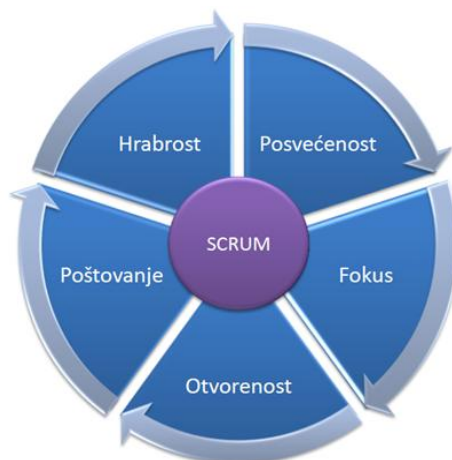


Slika 2. Pregled uloga po Scrum.
Figure 2. Overview of roles according to Scrum.

Scrum artefakti su backlog proizvoda (Product Backlog) koji predstavlja listu zahtjeva sistema, Sprint Backlog koji sadrži listu stavki iz Product Backlog-a koje je Scrum tim predvidio da može implementirati u vremenski ograničenoj razvojnoj iteraciji koja se u Scrum-u naziva Sprint. Rezultat rada razvojnog tima bi trebao biti potencijalno isporučljivi inkrement proizvoda. Na kraju, obavezni dio Scrum procesa su aktivnosti planiranja i izvršenja Sprint-a, dnevni Scrum sastanci, demo i retrospektiva Sprint-a te razvoj Product Backlog-a (tkzv. grooming ili refinement).

Scrum se temelji na empirizmu i lean razmišljanju. Empirizam tvrdi da znanje dolazi iz iskustva i donošenja odluka na temelju onoga što se posmatra. Lean razmišljanje smanjuje škart i koncentriše se na ono što je bitno. Scrum koristi iterativni, inkrementalni pristup za optimizaciju predvidljivosti i kontrolu rizika. Scrum uključuje grupe ljudi koji zajedno imaju sve vještine i stručnost za obavljanje posla i dijeljenje ili sticanje takvih vještina prema potrebi (Jakopin, 2020). Scrum kombinuje četiri formalna događaja za inspekciju i prilagođavanje unutar događaja koji sadrži, Sprint. Uspješno korištenje Scrum-a zavisi o tome da ljudi postanu vještiji u životu pet vrijednosti:

- Predanost,
- Fokus,
- Otvorenost,
- Poštovanje i
- Hrabrost



Slika 3. Prikaz pet vrijednosti.
Figure 3. Display of five values.

Scrum tim koncentriše se na postizanje zadatih ciljeva i osnova je sinergijski efekat timova u kojima jedni druge podržavaju. Njihov primarni fokus je na radu Sprinta kako bi postigli najbolji mogući napredak prema zadatim ciljevima. Scrum tim i njegovi učesnici otvoreni su za posao i izazove. Ove vrijednosti daju smjer Scrum timu s obzirom na njihov rad, djelovanje i ponašanje. Odluke koje se donose, preduzeti koraci i način na koji se Scrum koristi imaju za cilj da ojačaju vrijednosti, a ne da ih umanje. Članovi Scrum tima uče i istražuju vrijednosti dok rade sa Scrum događajima, odnosno projektnim zadacima organizovanim po Scrum principu. Kada ove vrijednosti prepozna i usvoji Scrum tim i ljudi s kojima rade, potrebna je njihova stalna primjena kako bi došlo do dodatne izgradnje povjerenja između članova tima. Temeljna jedinica Scrum-a je mali tim ljudi, Scrum tim. Scrum tim se sastoji od jednog Scrum Mastera, jednog vlasnika proizvoda i jednog ili nekoliko razvojnih programera (Singh, Cha, Kim, & Park, 2021). Unutar Scrum tima ne postoje podtimovi ili hijerarhije, to je kohezivna jedinica profesionalaca fokusiranih na jedan cilj koji može da bude razložen na niz zavisnih cjelina. Scrum timovi su višenamjenski, što znači da članovi imaju sve vještine potrebne za stvaranje vrijednosti svakog Sprinta. Oni su takodje samoupravni, što znači da interno odlučuju ko, šta, kada i kako radi. Scrum tim je dovoljno mali da ostane okretan i dovoljno velik da završi značajan posao unutar Sprinta, najčešće je to do 10 ljudi. Važno je napomenuti da neka istraživanja govore u prilog tome da manji timovi bolje komuniciraju i da su produktivniji. Ako Scrum timovi postanu preveliki, trebali bi razmotriti reorganizaciju u više kohezivnih Scrum timova, od kojih je svaki fokusiran na isti proizvod sa svojim projektnim zadacima. Scrum tim odgovoran je za sve aktivnosti vezane uz proizvode, od saradnje, provjere, održavanja, rada, eksperimentisanja, istraživanja i razvoja, i sve ostalo što bi moglo biti potrebno. Organizacija ih je ovlasila da upravljaju svojim radom. Rad u sprintovima održivim tempom poboljšava fokus i dosljednost Scrum tima. Zadovoljan klijent je vrhunski prioritet svih kompanija, koji se ostvaruje blagovremenom i kontinuiranom isporukom vrhunskog softvera. Potrebno je da kompanije spremno prihvate promjene zahtjeva, čak i u kasnoj fazi razvoja softverskog rješenja. Agilni procesi omogućavaju uspješno prilagođavanje izmjenjenim zahtjevima što za rezultat ima bolju tržišnu poziciju u odnosu na konkurenciju.

KAKO JE POČELO I KAKVA JE BUDUĆNOST AGILE I SCRUM

Kontekst Agilnog manifesta bio je razvoj softvera po narudžbi, a cilj mu je bio pružiti bolji način izrade prilagođenog softvera za korisnike na način koji bi bio produktivan i smanjio bi nepotrebne pregovore s kupcem. Okviri su pretežno teorijski i prvenstveno se sastoje od preporuka koje se odnose na određeni aspekt poslovanja. Agilni manifest je jednostavan, površni okvirni dokument koji ne pruža nikakvo otkriće ili bilo kakvu inovaciju. Postoje hiljade sličnih poglavlja u

knjigama, članaka i postova na blogu koji navode načine, savjete, pravila, smjernice itd. za bolju isporuku softvera. Proglašene vrijednosti komunikacije, saradnje, otkrića i eksperimentiranja Agilnog manifesta su vrijednosti koje će se tokom vijekova primjenjivati u mnogim industrijama i institucijama. Pozadina Agilnog manifesta je ukorijenjena u laganom razvoju softvera. Koncept laganog razvoja softvera postoji pod različitim imenima od 1960-ih. Temelji se na iterativnim i inkrementalnim principima razvoja i promiče kontinuirano planiranje, razvoj i rad testiranja (Tian, 2021).

Moderni lagani razvoj softvera počeo se ponovno pojavljivati kasnih 1990-ih s varijacijama metoda kao što su Extreme Programming (XP), Crystal Clear, Scrum i Feature-driven Development (FDD). Agile Manifest i sama Scrum metoda bili su savršeno vremenski pozicionirani da ponude alternativni i bolji način razvoja softvera. Uspjeh Agilnog manifesta i popularnost Scrum-a bili su u velikoj mjeri posljedica specifičnih okolnosti tog vremena. Kada je riječ o Scrumu, mnogi ljudi, posebno Scrum konsultanti tvrde da Scrum negativno utiče na softverske kompanije i njihove radnike. Kratkoročno i zbog usvajanja Scrum-a, ljudi su otpušteni, prekvalifikovani i premješteni. Dugoročno gledano, prelazak na Scrum iz temelja je promijenio procese, kulturu i način razmišljanja softverske kompanije. Neke softverske kompanije na koje negativno utiče Scrum prolaze kroz proces realizacije, prepoznavanja, a zatim faze postupnog ukidanja Scrum-a i postupnog uvođenja drugih metoda, kao što su fleksibilne implementacije Waterfall-a, Scaled Agile Framework (SAFe), Disciplined Agile Delivery (DAD), Rational Unified Process (RUP). Oni smatraju da je Scrum pogrešan odgovor na snažnu potrebu u softverskoj industriji za brzim načinom isporuke (Travar i Mitrašinić, 2018; Travar, Dugonjić, & Ristić, 2019). Takođe, postoje mišljenja da je eksperiment Agile/Scrum uticao na mnoge u softverskoj industriji i imao negativan uticaj na karijere mnogih ljudi, poremetio je odnose između različitih korporativnih dijelova i nije uspio isporučiti obećane prednosti.

Iako postoje oprečna mišljenja o tome da li i na koji način Agilni pristup i Scrum utiče na projektne zadatke, radnu organizaciju i pojedince, činjenica je da u poslednjih nekoliko godina ovakav pristup uzima sve veći zamah na našim prostorima. Na prostoru Republike Srpske IT sektor doživljava svoju fazu ekspanzije a ništa drugačija situacija nije u okruženju. Svjedoci smo velikog broja start-up ova, širenja domaćih IT kompanija ali i fenomena da veliki broj stranih IT kompanija svijetskog renomea otvaraju svoja predstavništva na našim prostorima. Upravo ove svjetske kompanije su donijele i najbolje svjetske prakse vođenja projekata i razvoja softvera od kojih je Agilni pristup i Scrum postao standard. Ovakave standarde i prisupe su usvojile i domaće kompanije pa smo svjedoci pojave novih zanimanja kao što su Scrum Masteri. Zajednički imenilac gotovo svim IT subjektima na ovim prostorima je rad za inostranog kupca softvera što će dodatno doprinijeti primjeni Agilnog i Scrum pristupa u budućnosti. Takođe, neke od domaćih IT kompanija poput Lanaca su otišle korak dalje kreirajući cijeli spektar obuka za projektni menadžment, agilni pristup i Scrum.

ZAKLJUČCI

Scrum je najčešće korištena praksa u svijetu agilnog menadžmenta. Fokus se stavlja na kros-funkcionalne, samoorganizovane i autonomne timove koji isporučuju vrijednost klijentima i organizaciji, sa specifičnim ulogama Product Owner-a i Scrum Master-a. Snaga timova demonstrira se kroz koncepte odgovornosti, kolaboracije i timskog rada. Menadžeri više nisu šefovi već lideri koji uklanjaju prepreke timovima u isporuci vrijednosti klijentima kroz fokusiran i kreativan rad. Scrum nam nudi set praksi i vrijednosti koje, sa zdravim pristupom, omogućavaju ovakav timski rad. Scrum je empirijski proces koji možemo upotrijebiti uvijek kada rješavamo kompleksne probleme u promjenljivom okruženju. Nemoguće je postići uzajamno razumijevanje od strane klijenta i razvojnog tima softverske kompanije, koje bi bilo bazirano samo na SRS (*Software Requirements Specification*) dokumentu. Bez obzira koliko je taj dokument opsežan i koliko detalja je klijent naveo, on nije dovoljan za razvoj kvalitetnog softverskog proizvoda, jer je jednostavno nemoguće sve unaprijed osmisлити. Pored eventualnih promjena poslovnog konteksta (promjena pravila, zakona, uslova na tržištu i sl.), promjena će se najčešće desiti kao posljedica unaprijeđenog razumijevanja stvarne potrebe klijenta. To unapređenje razumijevanja stvarne

potrebe desiće se svaki put kada se o tome razgovara unutar tima klijenta, zatim kada klijent o tome razgovara sa razvojnim timom, bira opcije i na kraju, kada je u prilici da revidira razvijenu funkcionalnost. Zato je preporuka da se klijentu ne treba raditi veliki dizajn unaprijed (BDUF – Big Design Up Front), već praviti opsežnu viziju proizvoda na višem nivou apstrakcije. Jednostavnije rečeno, treba obuhvatiti sve inicijalno očekivane funkcionalnosti, sa objašnjenjem kom korisniku su potrebni i koja je njihova svrha, sa utvrđenim prioritetom, ali sa ograničenim brojem detalja odnosno kriterija prihvatljivosti, jer o detaljima želimo razgovarati onda kada budemo imali više znanja. Plan mora biti jako dobro promišljen i opsežan, kako bi se smanjile neizvjesnosti i nejasnoće kod softverske kompanije koja mora izaći sa ponudom.

Pozitivnih primjera u Bosni i Hercegovini svakako ima. Stanje agilne kulture u BiH se mnogo ne razlikuje od stanja u zemljama okruženja. U posljednje vrijeme primjetan je povećan interes firmi i institucija za primjenu agilnih metodologija, promjenu načina rada, promjenu organizacione kulture, jer je odavno svima nama jasno da svijet ne čeka na Bosnu i Hercegovinu nego ide dalje. Ako se ne prilagodimo, puno gubimo i ostajemo evidentirani na karti nerazvijenih zemalja. U zadnje vrijeme mnoge institucije i firme postaju svjesne ove činjenice i primjetan je pomak u privatnom sektoru, jer naše IT kompanije dosta rade za strane klijente i brže usvajaju nove metodologije. S druge strane u javnom sektoru postoji veliki prostor za unapređenje rada na agilnim principima. Vidljiv je trend da domaće IT kompanije ulažu u edukaciju i savjetovanje, što je ujedno i prvi korak ka usvajanju promjene.

Na kraju ovoga rada autori smatraju da IT menadžeri trebaju razumjeti Scrum kao kulturu rada, upoznavajući se sa Agile i Scrum vrijednostima i principima, te naučiti Scrum okvir u procesnom smislu, analizirajući Scrum uloge, aktivnosti, artefakte i pravila koja ih povezuju. Agile i scrum nastoje pružiti maksimalnu vrijednost poslovnim korisnicima i pokušavaju osigurati isporuku proizvoda ili projekta u najkraćem mogućem roku. Takođe, ukoliko ovakav način rada nastavi da daje rezultate u IT industriji nema dileme da će ovaj pristup u svom modifikovanom obliku postati dobra praksa i u svim drugim branšama koje su projektno organizovane.

LITERATURA

- Bobrek, M., Tanasić, Z. i Travar, M. (2007). *Procesna organizacija*. Mašinski fakultet.
- Jakopin, E. (2020). Effects of structural changes in the economy of the Republic of Serbia: Old problems, new reform challenges. *Ekonomski horizonti*, 22(3), 191-208.
- Lestari, I., Sarifah, I., & Dewi, R. S. (2021). The usefulness of online learning on quality of education during covid-19 pandemic: Evidence from the department of elementary school teacher education at universitas negeri Jakarta, Indonesia. *International Journal for Quality Research*, 15(1), 107.
- Tian, P. (2021). Collaborative filtering recommendation algorithm in cloud computing environment. *Computer Science and Information Systems*, 18(2), 517-534.
- Travar, M., Cvijanović, J. M. i Lazić, J. (2009). *Kapacitet za makroorganizacione promene*. Ekonomski institut.
- Travar, M., Kuduz, N. i Stojanović, M. (2014). IDEF standardi u modelovanju telekomunikacionih poslovnih procesa. *Infoteh-Jahorina*, 13.
- Travar, M. i Mitrašinović, D. (2018). *CASE alati – IDEF standardi*. Univerzitet za poslovne studije Banjaluka.
- Travar, M., Dugonjić, I., & Ristić, S. (2019). Analysis of using cloud business in bosnia and herzegovina and the region. *Journal of Information Technology & Applications*, 9(2).
- Travar, M., Ristić, S. i Travar D. (2021). *Informaciono komunikacione tehnologije u uslovima pandemije Covid-19 sa osvrtom na obrazovni sistem i ekonomska kretanja u Bosni i Hercegovini*. Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka.
- Singh, S. K., Cha, J., Kim, T. W., & Park, J. H. (2021). Machine learning based distributed big data analysis framework for next generation web in IoT. *Computer Science and Information Systems*, 18(2), 597-618.

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES USING AGILE METHODS

Mihajlo Travar¹, Saša Ristić², Velinka Tomić¹

¹Regulatory Commission for Energy of Republic of Srpska, Kraljice Jelene Anžuske 7, 89 101 Trebinje, Bosnia and Herzegovina, mihajlo.travar@gmail.com

²Deloitte d.o.o. Banja Luka, Braće Mažar i majke Marije 58, 78 000 Banja Luka, Bosnia and Herzegovina

ABSTRACT

Agile is a software development framework based on existing development principles (such as waterfall and spiral models), and encourages continuous planning and development. The Agile approach starts with short development cycles in which programs are developed in a flexible way. There is constant team interaction and joint decision making, which means that the development team is self-governing while the development priorities are adaptable. As the Agile Approach has decisively influenced the productivity of software development, the Agile Approach methods have increasingly started to be used in other industries where the organization of work is reduced to project tasks. Scrum is a widely used, agile strategy for product development and process setup, a set of values, team roles and processes used in combination to create products. The aim of this paper is to explain agile methods and contribute to greater application of agile methods in industries other than IT. The authors believe that this approach or its concept should have a much wider application. In our area, it all started in April 2015, when the first application of the practice from Scrum was held in EPBiH (Electric Power Industry of Bosnia and Herzegovina). Namely, then Scrum as a term for the first time enters the official documents of EPBiH in the process of defining recommendations for the application of Scrum methodology in the segment of system maintenance in order to speed up the resolution of user requirements.

Keywords: agile, scrum information technology, software, business processes.