

국내외 사례를 통해 본 **Agile** 적용 시 고려사항

2013. 06.

이재왕 대표
애자일소사이어티(주)

Index

1. Agile 적용시 나타나는 공통적인 문제점
2. Agile 성공기준과 장애요소
3. 성공적인 적용을 위한 전사 품질조직(PMO)의 역할

강사소개

● 이 재 왕

- 애자일소사이어티(주) 대표 컨설턴트, SW 프로세스 포럼 대표 운영자
- PMP, Certified Scrum Master, CMMI심사원

● 전문분야 : Agile/Project Management/CMMI 컨설팅



● 주요논문 및 기고

- "복잡계를 활용한 프로젝트 관리 향상 방안"(한국 프로젝트경영협회, 2011)
- "서번트형 프로젝트 리더를 원한다" (디지털타임즈, 2011)
- "애자일 프로젝트 관리 개념 및 적용방안"(한국 프로젝트경영협회 2010)
- "티맥스와 SI사업"(CIO 매거진 2010.8월호)
- "프로젝트 그라운드 룰 "(디지털 타임즈, 2009.10)
- "CMMI 적용상의 문제점 및 개선방향"(한국 프로젝트 경영협회, 전자신문, 2006)

● 주요 컨설팅 및 교육 경력

- LG전자, 삼성전자, CJ인터넷, 이랜드시스템즈, LG이노텍, 하나은행, 동양시스템즈 등
- 현대정보기술, LG히다씨, 롯데정보통신, 농협정보시스템, 인터파크 등

Agile 적용 시 나타나는 공통적인 문제점

- Agile을 적용하였지만 어떠한 성과도 내지 못함
 - 스크럼 프랙티스를 적용하지만 별도 도움이 안 된다고 생각함(오버헤드)
 - 관리자를 위한 것이며 팀에게는 별 도움이 안됨
- Agile을 적용하고 약간의 성과가 있긴 하지만 생각했던만큼 효과가 없음
 - CI 정도는 도움이 되었지만 그 외에는 그다지 도움이 안됨
- 팀이 Agile을 적용할 때 조직에서는 어떠한 도움도 제공하지 않으며 색안경을 끼고 바라봄

Source : Coaching Is the Key for Scrum Success, 2010

이런 문제를 해결하려는 사례들

- 조직에서는 이런 문제들을 해결하기 위해 프로젝트 혹은 팀의 특성과 관계없이 일률적인 프로세스와 체크리스트를 가지고 Agile을 적용하려함
 - 많은 팀의 반발을 가져옴
- 조직에서는 팀에게 내 외부 전문가를 활용하여 Agile 전문교육을 제공하나 팀이 갖고 있는 고유의 문제를 해결하지 못함.
- 팀은 Agile이 우리에게 안 맞는다고 생각하고 Agile 적용을 중단한다. 그리고 이미 실패를 하였기 때문에 Agile을 다시 시도하려고 하지 않는다.

Agile의 성공기준은?

- 여러분들이 생각하는 Agile의 성공기준은 무엇인가?
- Agile 의 성공기준
 - 비즈니스적인 성과가 나와야 한다.
 - 품질, 생산성, 딜리버리 타임, 만족도 등
 - 팀에서 지속적인 개선이 이루어져야 한다.
 - 현재의 방법에 만족하지 않고 실험과 관찰, 적응이 이루어짐
 - 팀이 Self-organizing팀으로 전환되어야 한다.
 - 팀원들이 최선을 다해서 일하고 자신감과 열정이 넘침
 - 팀원들이 상호존중하고 배려하며 협력한다.
 - 팀원과 리더, 경영진이 서로 신뢰한다.
 - 팀원들이 업무를 팀 전체의 책임으로 받아들이며 상호학습이 이루어진다.

참조자료 1. Succeeding with Agile, Mike Cohn,2010
2. Lean-Agile SW Development, Alan Shalloway ,2009

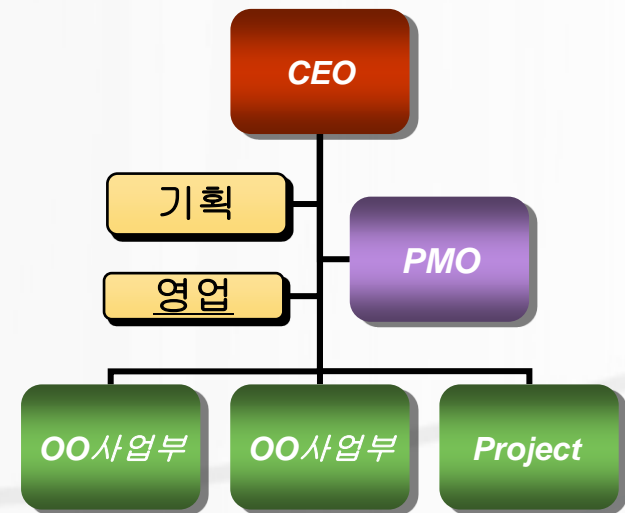
Agile Impediments

- 우리 프로세스는 완벽하고 체계적이므로 더 이상 바꿀 필요가 없다.
- Agile을 제대로 연구하지 않고 나름대로 해석하여 적용한다.
 - 교육이나 코칭이 필요없다고 생각함
- Agile을 기술적으로만 접근하고 Agile이 가지고 있는 전반적인 사상을 이해하지 못한다.
 - Agile is Change Management & Project Management Tool.
- 기존 경영자 및 리더가 명령과 통제, Micro-management 중심의 리더십을 벗어나지 못함
- 분업화된 역할과 개인 중심의 평가 문화

참조자료 1. Succeeding with Agile, Mike Cohn, 2010
2. Lean-Agile SW Development, Alan Shalloway, 2009
3. Kanban, David J Anderson, 2010

전통적 전사 품질조직의 역할

- 조직마다 PMO 혹은 품질보증 조직이 별도 혹은 통합하여 존재함
- PMO 혹은 품질보증 조직의 역할
 - 프로젝트 진행상황에 대하여 이해관계자에게 주기적인 보고
 - 프로젝트의 리스크 파악 및 해결 지원
 - 프로젝트 수행 방법론 개발 및 교육훈련 제공
 - 프로젝트 수행 인프라 구축 지원
 - 프로젝트 경험 데이터베이스 구축 및 활용
 - 프로젝트 품질 점검 수행
 - 제 3자 테스트 수행



Agile PMO의 역할

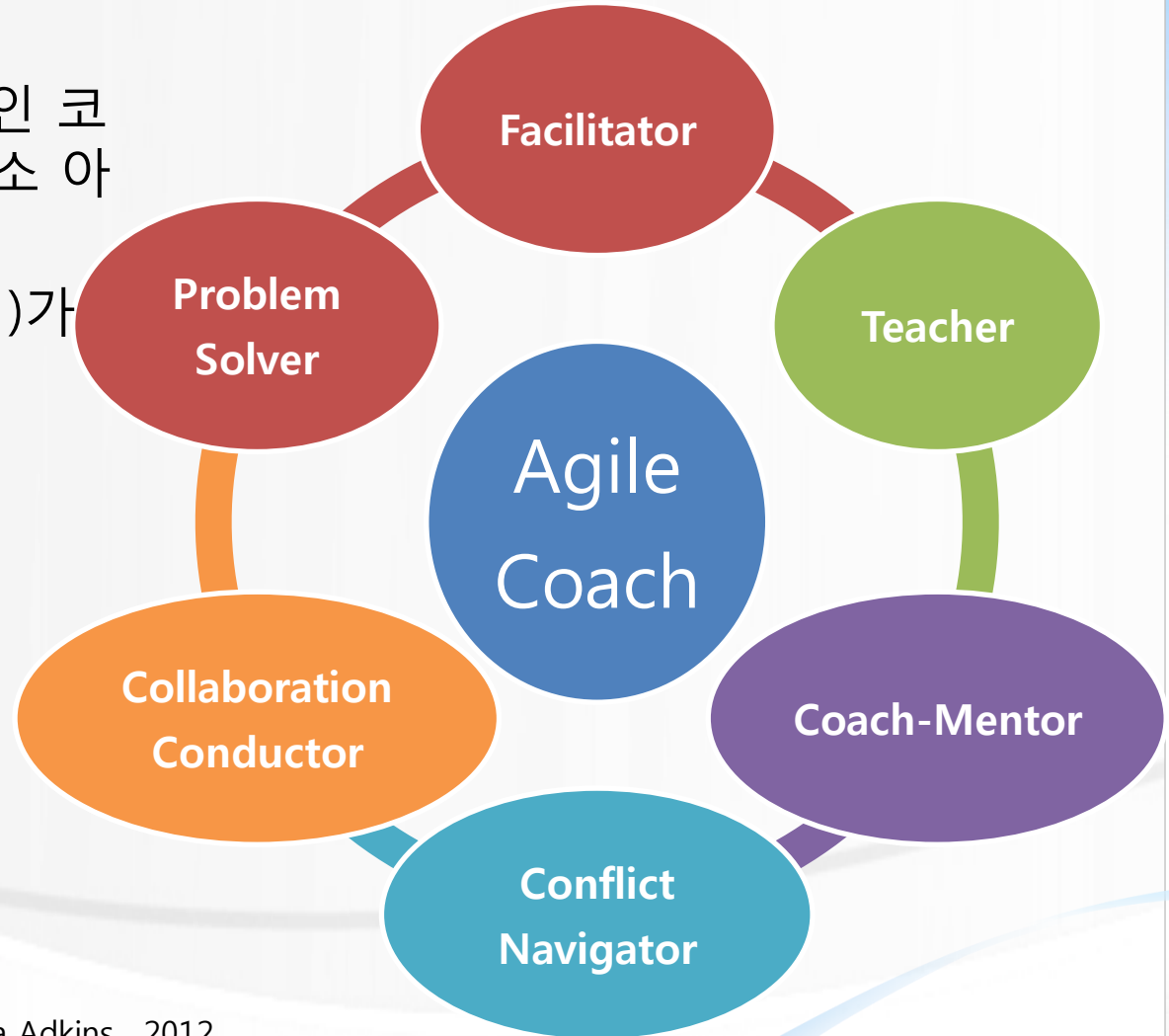
- Agile을 제대로 적용하기 위해서는 전사 품질조직의 변환이 반드시 필요
- 바뀌어야 할 부분은 무엇이라고 생각하십니까?

Agile PMO의 역할

- 기존 방법론과 Agile 방법론을 참조하여 프로젝트 상황에 맞는 최적의 프로세스가 수립되고 유지될 수 있도록 리딩하고 멘토링, 코칭을 수행
- 기존 방법론과 Agile 방법론 개발 및 적용 멘토링
 - 프로젝트 진행상황에 대하여 이해관계자에게 주기적인 보고
 - 프로젝트의 리스크 파악 및 해결 지원
 - 기존 + Agile 방법론 개발 및 교육훈련 제공
 - 획일화된 표준 프로세스와 템플릿을 지양
 - 기존 + Agile 방법론 리딩, 멘토링, 코칭
 - Agile 리더(스크럼마스터) 양성
 - 프로젝트 수행 인프라 구축 지원(Agile Engineering 포함)
 - 프로젝트 경험 데이터베이스 구축 및 활용
 - 프로젝트 품질 점검 수행
 - 프로세스 Goal 관점에서 점검하며 전통적 체크항목을 Agile에 맞게 변형
 - 제 3자 테스트 수행
 - 개발팀의 일원으로 일함

Agile코칭 이란? (lyssa Adkins)

- Agile에서의 코칭은 일반적인 코칭만을 의미하지 않으며 최소 아래와 같은 역할이 포함됨
 - 애자일 리더(스크럼마스터)가 해야 할 업무임



Source : Coaching agile teams, lyssa Adkins, 2012

Agile 코치(리더)의 역할

- 조직 내 애자일 사상이 제대로 정착될 수 있도록 변화관리
- 애자일을 적용하여 프로젝트에 성과가 날수 있도록 리딩 및 멘토링을 제공
- 고객 및 제품책임자 등 이해관계자들이 애자일 사상을 잘 따를 수 있도록 가이드 제공
- 팀 멤버들의 역량이 극대화 될 수 있도록 1:1 코칭을 제공
- Agile을 적용하면서 나타나는 경영진과 관리자, 팀원들의 불만사항을 해소
- 프로젝트의 문제점을 제 3자 관점에서 바라보고 해결할 수 있게 지원
- 팀원들이 서로 협력하고 학습할 수 있는 분위기를 조성
- 팀 내 갈등이나 이슈 등이 해소될 수 리딩 및 가이드
 - 팀원간의 갈등, 리더와 팀원간의 갈등

감사합니다

- 이 재 왕
애자일소사이어티(주) 대표 컨설턴트
(PMP, Certified Scrum Master, CMMI심사원)
- 전문분야 : Agile/PMO/CMMI 컨설팅 및 교육
- 연락처 : ljw@agilesociety.co.kr, 010-6788-7559