

스크럼을 활용한 효율적인 퍼포먼스 관리 방안

2014. 6. 17. [제96호]

Contents

- ▶ 개요
- ▶ 퍼포먼스 관리에 스크럼 프레임워크를 사용하기
- ▶ 퍼포먼스 평가 프로세스의 현 문제점
- ▶ 피플 스크럼(People Scrum)의 개념

**Key
Message**

최근 소프트웨어 업계에서 폭넓게 사용되고 있는 스크럼은 애자일 적용을 위해 널리 쓰이고 있는 구체적인 제품개발 방법론이자 프로세스임. 본 원고에서는 스크럼 요소를 활용하여 팀 퍼포먼스 관리를 수행할 수 있는 프레임워크를 구축하고 퍼포먼스 평가 프로세스의 현 문제점을 살펴봄과 함께 효율적 인력관리에 적용할 수 있도록 하는 방향성을 제시하고자 함.

▶ **개요**

- 최근 소프트웨어 업계가 프로젝트 실행단계를 진행하는데 있어 스크럼(Scrum)이 폭넓게 사용되고 있음
 - 스크럼은 애자일 적용을 위해 널리 쓰이고 있는 구체적인 제품개발 방법론이자 프로세스임
- 본 원고에서는 스크럼 요소를 활용하여 퍼포먼스 관리를 수행할 수 있는 프레임워크를 구축하고 수행인력 관리에도 적용할 수 있는 방향성을 제시함

▶ **퍼포먼스 관리에 스크럼 프레임워크를 사용하기**

- 아래와 같은 스크럼의 실천은 매우 유용할 뿐만 아니라 효율적인 퍼포먼스 관리 수행과 관련된 많은 데이터를 제공함
- 일일 미팅(daily stand-up meeting)에서 각 팀 멤버는 지난번 미팅 이후 달성한 것이 무엇이며, 다음 미팅까지 어떤 것을 달성할 계획인지 설명하게 되는데, 이러한 데이터는 프로젝트 및 개인별 업무 목표와 비교해 확인받게 되며, 일(day) 단위로 퍼포먼스를 평가하기 위해 수집됨
 - 프로젝트의 첫 번째 스프린트(특정 목표와 관련된 업무를 그룹핑(grouping)해 특정 기간 내 완료하는 행위)를 실시하기 전에 출시 계획을 수립하고 각 팀원들의 역할을 결정함. 이는 각 팀원별로 각자의 역할과 업무에 맞는 목표를 설정하기 위한 것이며, 이를 통해 각 팀원의 목표가 전체 조직의 목표에 매핑됨
 - 스프린트 리뷰 미팅은 결과물을 검토하기 위해 스프린트가 종료될 때 실시됨. 스프린트 작업의 질을 나타내는 프로젝트 발주자와 다른 이해당사자의 피드백이 수렴되어야 함. 이 데이터는 스프린트에 참여한 각 팀원의 작업을 평가하는데 사용됨

- 스프린트 회고(retrospective) 미팅은 팀이 제대로 한 것과 어떤 개선이 필요한지에 대해 논의하기 위해 실시됨. 이와 유사하게 각 팀원의 목표 대비 성과와 더 나은 평가를 받기 위한 개선점을 논의하기 위한 팀원들의 간단한 미팅도 실시될 수 있음
- 각 스프린트별로 수집된 팀원별 퍼포먼스 평가의 평균이 평가 사이클 종료 시 해당 팀원에 대한 최종 평가가 됨
- 스크럼 프레임워크의 모든 기법들은 효율적이고 투명한 평가 프로세스를 적용하기 위해 사용될 수 있음
 - 이는 직원들이 적시에 피드백을 받아 잘못된 점을 교정할 수 있게 하며, 동시에 직원들의 퍼포먼스가 평준화되게 함
 - 다음의 내용은 이러한 프로세스의 적용을 가능하게 하는 다양한 역할, 이벤트, 및 이런 것들을 하나로 묶는 규칙 등에 대해 설명함

▶ 퍼포먼스 평가 프로세스의 현 문제점

- 기존의 일반적인 퍼포먼스 평가 프로세스는 다음과 같은 문제점을 야기함

1. 평가 대상자의 관점

- 초기 평가 단계에 있었던 본인의 우수한 작업 내용이 평가 논의에서 적절하게 고려되지 못하거나 누락됨
- 본인의 작업에 대한 정기적인 피드백을 받지 못함
 - 대부분의 코멘트가 평가 논의에서 이뤄지기 때문에 평가 작업 이전에 본인에 대한 평가 결과를 향상시킬 수 있는 기회가 없었음
- 평가 사이클 시작 단계에서 본인에게 할당된 목표가 본인의 프로젝트 과업 및 역할과 일치하지 않음
- 본인에 대한 평가가 어떻게 이루어졌는지 알지 못함. 이는 전체 퍼포먼스 평가 프로세스가 투명하지 않다는 것을 나타냄
- 현재 본인은 프로젝트에 참여하고 있지 않지만 프로젝트의 초기 평가 단계에 참여했고 당시 과업을 만족할만한 수준으로 수행완료 했을 시 이것이 어떻게 고려될지 알지 못함

2. 평가자의 관점

- 본인에게 보고하는 팀원들이 많기 때문에 평가 사이클 종료 시점에 팀원들을 효율적으로 평가하기 어려움
- 개별 평가 대상자와 함께 평가 사이클의 전체시기에 대해 생산적인 논의를 진행하기 어려움
- 일반적으로 팀원 대부분은 본인에 대한 평가에 만족하지 않으며, 더 높은 평가를 받아야 한다고 생각함
- 기존 매니저가 설정한 목표는 팀원이 현재 프로젝트에서 수행중인 역할과 맞지 않을 수 있음
- 서로 다른 역할의 퍼포먼스를 공정하게 비교해 평가하기가 어려움

3. 조직의 관점

- 평가 프로세스가 투명하지 않아 편파적으로 진행되지는 않는지 확신할 수 없음
- 현재의 프로세스는 평가 사이클의 시작 시점에 정의된 목표와 핵심 퍼포먼스 지표를 추적하는데, 이것들은 조직의 목표 또는 프로젝트가 변화해도 수정, 업데이트 되지 않는 등 변화관리가 제대로 이루어지고 있지 않음
- 현재 프로세스에서는 팀원에 대한 동기부여를 하거나 팀원의 책임감을 증진시킬 수 없음
- 팀원의 역량/전문분야 등에 적합하지 않는 역할이 부여되거나 충분한 과업이 할당되지 않아 평가 사이클 기간 중에 팀원이 적절하게 활용되지 못한 시간이 있음
 - 팀원이 과업에 태만하게 임한 시간을 고려하면, 실제 인력 누수는 더 클 수 있음
- 비용 문제 때문에 팀원의 생산성이 지속적으로 모니터링 되지 않음
- 평가 사이클 종료 시점이 아닌 초기에 역할에 적응하지 못한 팀원을 감지하는 것이 유용하지만 실제로는 그렇지 못함

▶ 피플 스크럼(People Scrum)의 개념

1. 피플 스크럼 접근법의 목표

- “피플 스크럼” 접근법의 목표는 크게 네 가지임
 - 스크럼 프레임워크를 효율적이고 투명한 퍼포먼스 평가를 위해 활용함
 - 스크럼의 핵심 개념을 실증적 프로세스에 사용함: 투명성(transparency), 점검

(inspection), 적응(adaptation)

- 팀원이 퍼포먼스와 역할 적합도에 대한 피드백을 초기부터 받을 수 있게 함
- 최고의 퍼포먼스와 인적자원 활용으로 이어지는 투명하고 효율적인 프로세스를 가능하게 함
- 이러한 프로세스는 스크럼을 사용하는 프로젝트에 적용될 수 있으며, 점진적으로 기업 전체로 확장될 수 있음

2. 피플 스크럼에서의 역할

- 평가 대상자의 역할
 - 스크럼 팀의 모든 멤버는 평가 대상자로서 모든 팀원에게 역할이 부여되고 개별 팀원의 퍼포먼스가 측정됨
 - 모든 평가 대상자는 완수된 과업과 스프린트 미팅에서 계획된 과업을 명확하고 간결하게 제시할 책임이 있으며, 계획되고 할당된 과업 완수의 모든 걸림돌을 명확히 밝혀야 함
 - 이상의 내용은 매 스프린트에서 퍼포먼스를 산정하기 위해 평가자가 사용하는 지표가 됨
 - 따라서 평가 대상자가 책임을 지고 본인의 일일 퍼포먼스 차트(Appraisee Daily Performance chart)에 매일의 과업 내용을 기록하는 것이 중요하며, 이 차트는 일일 자기평가의 수단이 됨
- 평가자의 역할
 - 이 역할은 스크럼마스터가 수행할 수 있음. 이 역할이 스크럼 팀의 일원이 아닌 프로젝트 매니저에 의해 수행된다면, 스크럼마스터의 조언을 반드시 받아야 함
 - 평가자는 스프린트 미팅 데이터를 각 평가 대상자에 대한 일일 평가에 활용함
 - 평가 대상자의 수는 5~9명이어야 하는데, 이는 스크럼 개발팀의 크기와 일맥상 통함. 평가 대상자의 수를 제한함으로써 효율적이고 투명한 평가가 가능해짐
 - 평가자는 각 스프린트 종료시 개별 평가 대상자와 “피플 스프린트 리뷰” 미팅을 진행할 책임이 있음
 - 평가 대상자의 일일 퍼포먼스 차트 및 이에 대한 코멘트를 통해 평가 대상자에 대한 평가를 수행함
- 리뷰어의 역할
 - 피플 스프린트 리뷰에서 발생하는 갈등을 조정하는 것으로 조직의 선임 매니저가 이 역할을 맡을 수 있음

3. 도구(Artifact)

- 다음은 피플 스크럼의 일부로서 평가 사이클 도중에 만들어지는 도구(Artifact)들이며, 이것들은 서로 다른 역할을 맡은 사람들에 의해 업데이트됨
- 목표 리스트
 - 목표 리스트는 개별 평가 대상자에 대한 평가자에 의해 각 프로젝트의 시작 시점에 설정됨
 - 목표 리스트는 조직에 특화되지만, 각 목표들은 조직 목표와 함께 현재 프로젝트에서 평가 대상자가 맡은 역할에 따라 달라짐
 - 목표 리스트는 매 스프린트마다 재조정될 수 있음(변화관리 필요)
 - 목표 리스트 조정에 대한 논의는 피플 스프린트 회고 미팅에서 이뤄질 수 있음
- 평가 대상자 일일 퍼포먼스 차트
 - 개별 평가 대상자에 의해 관리되며, 스프린트의 일일 과업에 대한 자기평가와 이를 목표 부합 정도와 비교해 평가자가 추가한 코멘트를 포함하고 있음
- 평가자 일일 퍼포먼스 차트
 - 평가자에 의해 관리되며, 스프린트의 업무일별 평가를 담고 있음. 매일 평가자가 업데이트할 수 있음
 - 평가자가 매일 이 차트를 업데이트하는데 과도한 시간을 투입하지 않는 것이 중요하며, 개별 차트를 업데이트하는데 최대 5분 정도까지만 투입해야 함
 - 평가자가 주별로 차트를 업데이트할 수도 있지만 일별로 업데이트 하는 것이 권장됨
 - 평가 대상자 일일 퍼포먼스 차트와 함께 각 스프린트의 종료 시점에 피플 스프린트 리뷰 미팅에서 논의 자료로 사용됨

4. 이벤트

- 목표 설정 미팅
 - 프로젝트의 시작 시점에 열림
 - 프로젝트 목표 및 조직 목표에 부합하는 목표를 설정하기 위한 것임
 - 각 평가 대상자별로 설정된 목표는 프로젝트에서 맡은 역할에 부합해야 함
 - 평가자가 전체 프로젝트에서 단 한 번 30분 이내로 개별 평가 대상자 미팅을 진행하되, 명확히 정의된 목표를 갖고 있어야 함
 - 목표는 평가 대상자와의 논의를 거쳐 수정될 수 있음
 - 조직별로 역할에 따른 자체적인 목표리스트를 따를 수 있으나, 목표 리스트의 형식은 조직 간에 표준화되어 있어야 함

- 평가 대상자 일일 퍼포먼스 차트 업데이트
 - 평가 대상자는 정기적으로 일일 퍼포먼스 차트를 업데이트해야 하는데, 매일 업데이트하는 것이 권장됨
 - 업데이트에는 5분 이내의 시간을 투입해야 함
 - 역할별로 수립된 목표 고려사항과 함께 완수된 과업에 대해 논의한 스프린트 미팅 이후에 업데이트하는 것이 좋음
 - 전체 조직 간에 표준화된 형식을 사용해야 함
- 평가자 일일 퍼포먼스 차트 업데이트
 - 평가자는 개별 평가 대상자에 대한 각각의 차트를 업데이트해야 함
 - 평가자는 이 작업을 1주 단위로 할 수 있지만 매 근무일에 하는 것이 권장됨
 - 5분 이내의 시간만 투입하는 것이 좋음
- 피플 스프린트 리뷰 미팅
 - 매 스프린트의 종료 시점에 진행됨
 - 4주 기간의 스프린트라면 각 평가 대상자마다 최대 30분 정도 진행함
 - 이 미팅에서 평가자는 평가 대상자가 관리한 일일 퍼포먼스 차트와 평가 대상자의 자기 평가를 검토함
 - 목표와 과업의 일치 정도, 완수된 과업의 질과 적시에 과업을 완수했는지의 여부가 중요하게 검토됨. 미팅의 말미에 평가 대상자에게는 완료된 스프린트와 관련된, 평가 대상자에 대한 최종 평가가 이뤄짐
 - 평가 대상자가 최종 평가나 평가자의 코멘트에 동의하지 않는 경우, 리뷰어가 참가하는 후속 미팅이 진행될 수 있음
 - 최종적인 평가 대상자에 대한 평가는 공식적으로 평가 대상자와 리뷰어에게 고지됨
- 목표 회고 미팅
 - 피플 스프린트 리뷰 미팅에서 평가 대상자와 평가자가 목표를 업데이트할 필요성이 있다고 판단할 경우 목표 회고 미팅이 열리게 됨
 - 또한 평가 대상자가 수행하는 역할과 목표가 맞지 않을 경우, 달성 불가능한 목표가 설정된 경우, 목표가 너무 쉽게 달성된 경우 등이 목표 회고 미팅이 열릴 수 있는 사례임
 - 이 미팅은 목표의 타당성을 확인하는 데 있어서 필수적이며, 미팅의 결과는 평가 대상자와 평가자 모두의 동의하에 목표 리스트에 반영되어야 함
 - 필요에 따라 리뷰어가 이 미팅에 참석할 수도 있음
 - 이 미팅 역시 30분 이내로 진행하는 것이 바람직함

5. 기타사항

- 연말 평가는 모든 스프린트 평가의 평균임
 - 각 스프린트의 종료 시점마다 스프린트에 대한 논의를 진행했기 때문에 연말 평가를 위한 별도의 미팅을 진행할 필요는 없음

참고 자료

1. <http://www.infoq.com/articles/tobias-mayer-people-scrum-agilelib>
2. <http://www.projectmanagement.com/blog/Agility-and-Project-Leadership/5210/>
3. <http://agile.dzone.com/articles/performance-evaluations-and>