

2013. 7. 29. [제61호]

애자일 관리의 다섯 가지 효율화 방안

소프트웨어공학센터 경영지원TF팀

C o n t e n t s

- ▶ 서론
- ▶ 1. 소규모 팀의 성과를 우선 수집하기
- ▶ 2. 팀을 소규모로 유지하기
- ▶ 3. 조직된 팀을 온전하게 유지하기
- ▶ 4. 신속한 반복주기를 유지하기
- ▶ 5. 궁지에서 벗어나는 방법 배우기

**Key
Message**

애자일 개발방법론의 핵심은 역할과 조직화 등 팀이 프로젝트를 수행하는 데 있어 방해요소가 될 만한 오버헤드를 제거하는 데 있음. 이를 위해 팀을 소규모로 유지하고, 독립적으로 관리하고 신속한 반복 작업을 수행하는 등의 즉시 적용이 가능한 효율화방안을 소개함.

▶ **서론**

- 애자일 소프트웨어 개발은 오버헤드를 없애는 것에 대한 모든 것임
 - 위계와 규칙을 세우는 대신 애자일 관리는 팀이 당장 할 수 있는 것을 목표로 하고, 팀 리더, 개발자, 테스터들은 마지막까지 소프트웨어 배포에 힘씀
- 애자일 소프트웨어 개발은 소위 “워크 어바웃 워크(work about work)”라고 불리는 것에서 벗어나 실제 작업을 선호함
 - 워크 어바웃 워크는 프로젝트에 대한 보고서를 작성하는 것이 지나치게 소모적 이어서 프로젝트에서 실제로 수행되는 작업을 방해받는 상황을 말함
- 애자일 관리의 핵심은 워크 어바웃 워크 문제를 피하는 것이고 이러한 접근방법은 팀원들이 같은 공간에서 작업하는 소규모 팀에게 효과적임
 - 그러나 프로젝트가 개별 장소에서 일하는 많은 팀들을 포함하는 것으로 확대 시 발생되는 문제에 대한 검토가 필요함
 - 개발 프로젝트가 100명이상의 참여자로 확대되었을 때 신속한 업무처리가 가능한 애자일 팀을 만드는 문제에 대해 면밀히 검토해야함
 - 소프트웨어 개발 컨설턴트인 론 제프리스(Ron Jeffries)가 “100명의 프로젝트는 오버헤드를 포함한 10명의 프로젝트다”라고 언급한 바와 같이 애자일 관리에 있어 문제점을 어떻게 피해야 하는지가 쟁점임
- 많은 애자일 전문가들은 대규모 프로젝트의 복잡함을 해결하기 위해 고안된 DAD(Disciplined Agile Delivery)와 ASM(Agile Scaling Model) 같은 정교한 접근방법을 제시하고 있음
 - 애자일 창시자에 의해 제시된 것과 같은 애자일의 정신에 충실한 평범하고 상식적인 방법들이 유용함
 - 프로세스와 툴 보다는 사람과 상호작용을 중시해야 하고, 광범위한 문서화 보다

실행되는 소프트웨어에 가치를 두어야 하며, 계약 협상 보다 고객과의 협력에 전념해야 하고, 계획을 따르는 대신 변화에 대응하는 훈련을 해야 함

- 대규모 팀으로 이루어진 애자일 프로젝트를 수행하기 위해 전문가들에 의해 제안되는 애자일 관리에 대한 팁을 소개함

▶ 1. 소규모 팀의 성과를 우선 수집하기

- <애자일 개발의 기술>의 공동 저자이자 컨설턴트인 제임스 쇼어(James Shore)에 따르면, 소규모 팀에서 애자일 기술들을 습득하는 것은 대규모 팀의 성과를 위한 필요조건임
 - 쇼어는 애자일 경험이 부족한 많은 조직들이 대규모 프로젝트를 시도해서 실패하는 것을 목격해 옴
 - 만약 애자일 전문가들이 소규모 팀에 대한 애자일 기술의 성과가 무엇인지를 이해하지 못한다면, 효과적으로 대규모 팀의 애자일 프로젝트를 관리할 수 없음

▶ 2. 팀을 소규모로 유지하기

- 전문가들은 애자일 팀이 약 10명의 팀원을 최대인원으로 해야 한다고 조언함
 - 메사추세츠 알링턴에 있는 로스먼 컨설팅 그룹의 설립자인 요한나 로스먼(Johanna Rothman)은 대규모 팀의 프로젝트를 위해 더 작은 규모를 유지할 것을 권함
 - 5~7명 정도의 팀들은 팀원들 간의 역할 분담에 대해 명확하게 인식을 하고 있는 것으로 알려짐, 다시 말하자면 팀원이 적으면 적을수록 애자일을 유지하는 것이 더 쉬움
 - 만약 소규모 팀이 필수적인 기술을 갖고 있지 않다면 로스먼은 반복수행을 위해 데이터베이스 관리자 같은 인력을 보충할 것을 제안함

▶ 3. 조직된 팀을 온전하게 유지하기

- 애자일 프로젝트들이 많은 팀들로 확대 개편되면, 몇몇 팀은 다른 팀보다 더 두각을 나타내며, 보통 높은 실적의 팀에서 낮은 실적의 팀으로 이동하는 팀원들이 전

반적으로 팀에 기여를 할 것으로 기대함

- 이미 라이케르트(Amy Reichert)에 따르면 샌프란시스코 기반의 맥케슨 제약회사의 테스터와 애자일 전문가들에게는 다른 상황이 발생함
- 각 팀은 자신의 케미스트리(chemistry: 팀 간의 조화)를 가지고 있고, 팀원이 바뀌는 걸 알았을 때, 팀의 업무 흐름이 끊겨 업무 수행에 지장이 생김

▶ 4. 신속한 반복주기를 유지하기

- 큰 프로젝트의 경우 애자일 관리자가 소프트웨어 프로젝트에서 더 긴 반복주기를 선택하게 됨
 - 그러나 2주를 넘지 않는 더 긴 반복주기가 더 낫다고 로스만은 조언함
 - 더 신속한 반복주기는 팀의 적은 업무량 증가에 대한 피드백과 변화에 적절한 대처가 용이함
- 모든 애자일 프로젝트에 가장 중요한 점은 신속한 반복주기를 유지하는 것이며, 반복의 길이는 팀이 감당할 수 있는 작업의 양과 같아야 함
 - 애자일 개발자가 수행한 소프트웨어를 비즈니스 리더가 선호하지 않는다면 프로젝트 실행과정에서 2주 정도 낭비한 것이며 다시 개발해야 함

▶ 5. 궁지에서 벗어나는 방법 배우기

- 대규모 팀의 애자일 프로젝트는 결코 소규모 팀의 작업만큼 능률적이지 않을 것이며, 큰 프로젝트가 궁지에 빠졌을 때 벗어나는 방법을 고민해야 함
 - 하나의 팀이 다른 팀이 상황을 조치할 때까지 대기하는 상황에서 발생하는 문제들은 대규모 조직에서는 타성을 부르는 문제임
 - 역할이 무엇이든지 간에 기준을 수립해야 하고, 배포할 것을 확인해야 하며, 다른 팀들의 수행실적이 어떤지를 알아야함

참고 자료

1. <http://www.mindtools.com/pages/article/agile-project-management.htm>
 2. <http://azlav.umtblog.com/2013/05/06/integrating-agile-into-your-portfolio-management-processes-part-1/>
 3. <http://accurev.com/blog/2013/07/02/is-your-software-development-process-being-tortured-by-clearcase/>
-