



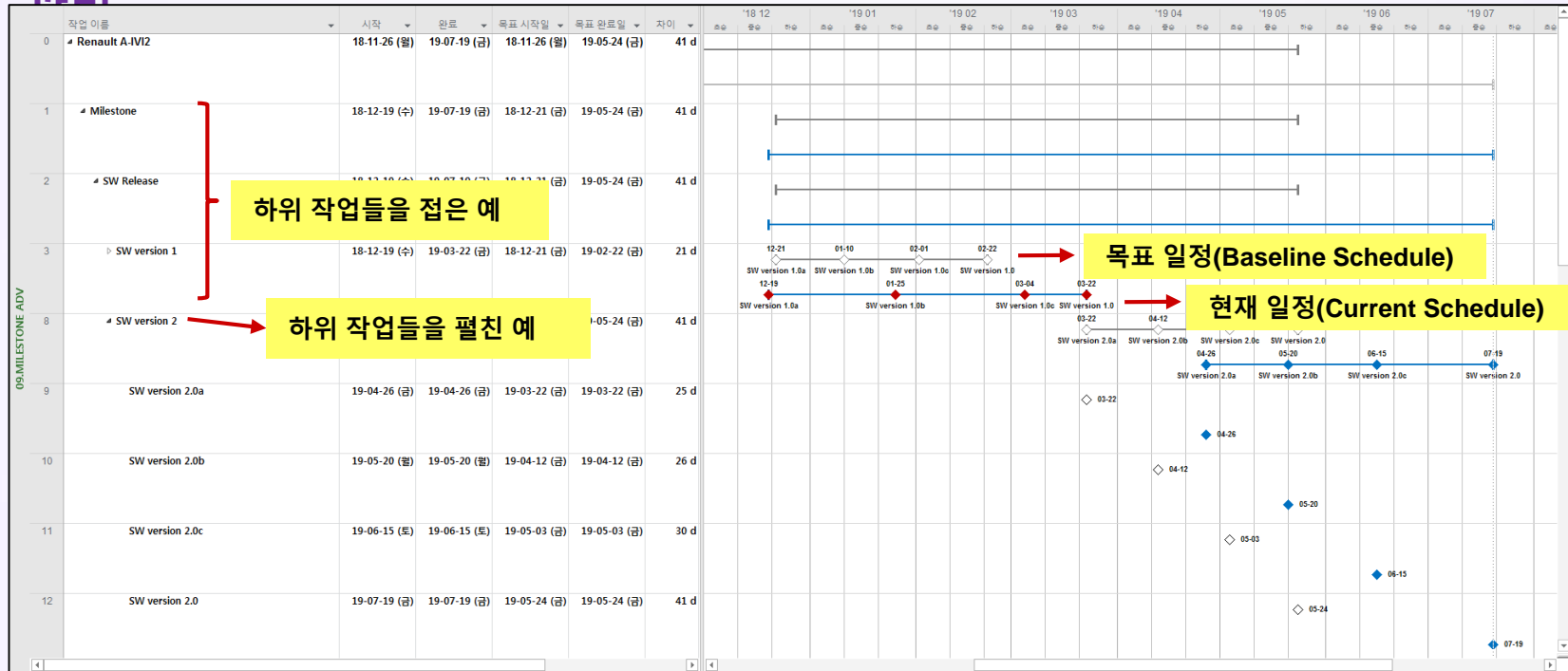
16

스크럼 감시와 통제

오늘의 학습내용

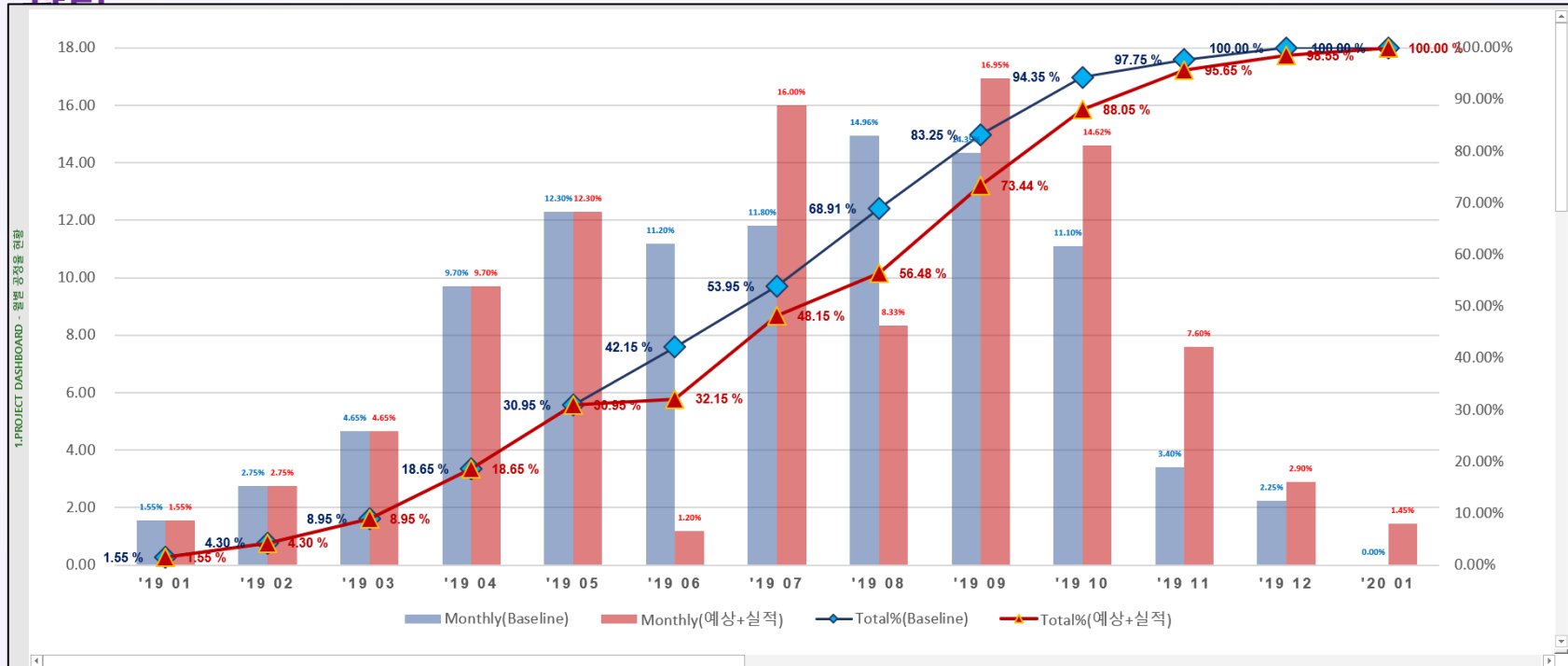
- 예측형 라이프 사이클(Predictive Life Cycle)의 진도 관리
- 적응형(Adaptive) 라이프 사이클의 진도 관리
- 스프린트 리뷰(Sprint Review)
- 스프린트 회고(Sprint Retrospective)

예측형 라이프 사이클(Predictive Life Cycle)의 진도

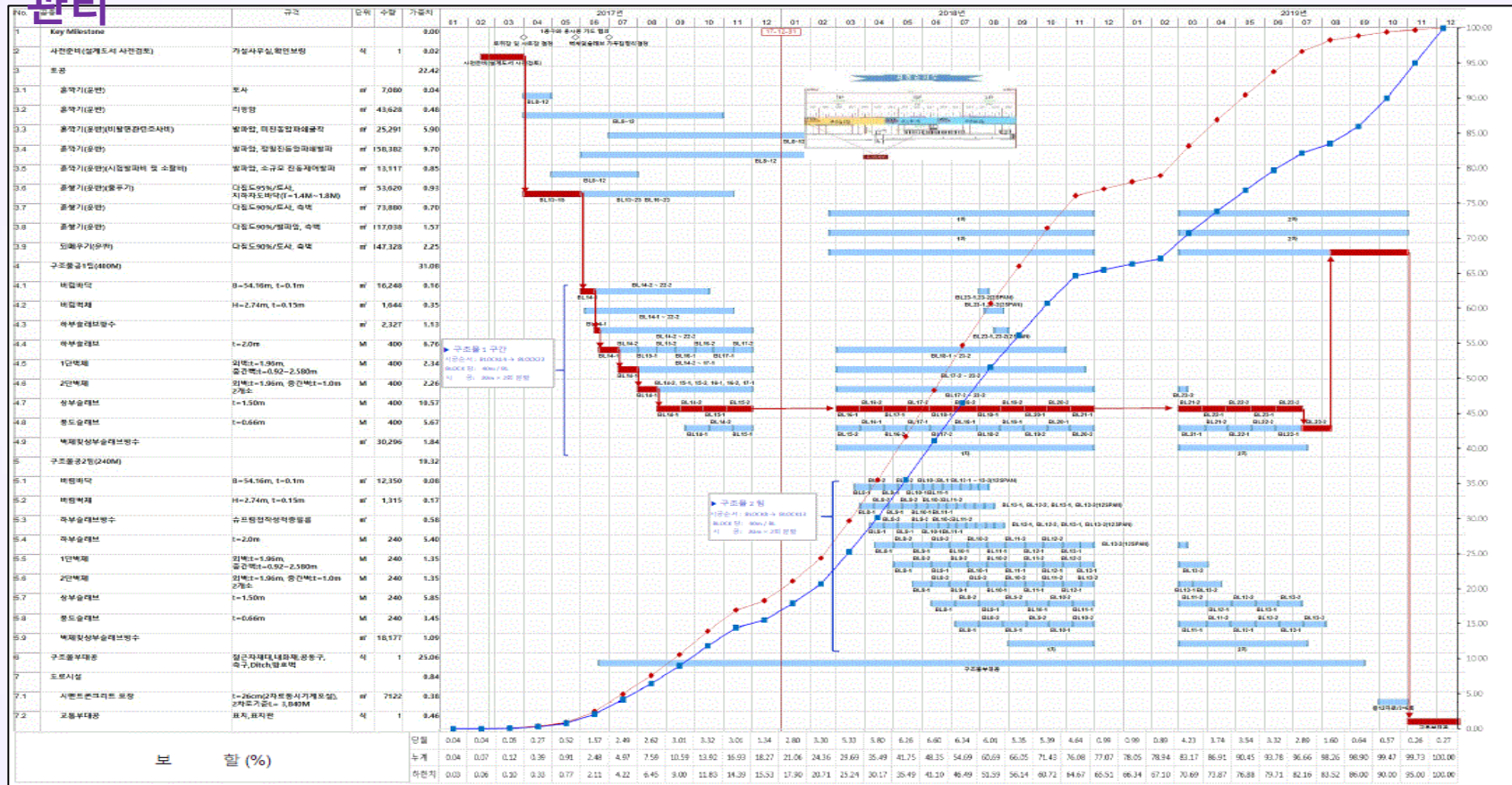


- 마일스톤(Milestone) 중심으로 목표 일정(Baseline Schedule)과 현재 일정(Current Schedule)을 비교함

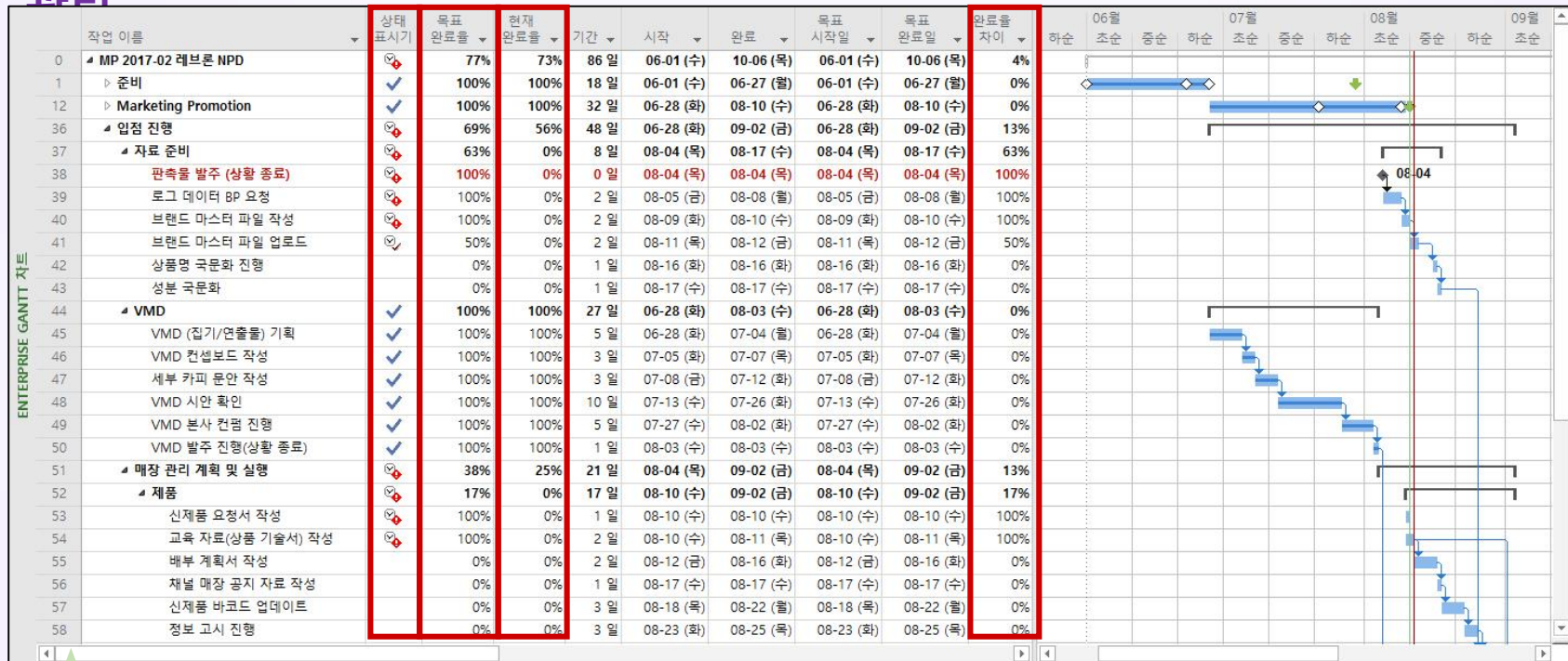
예측형 라이프 사이클(Predictive Life Cycle)의 진도 관리



예측형 라이프 사이클(Predictive Life Cycle)의 진도 관리

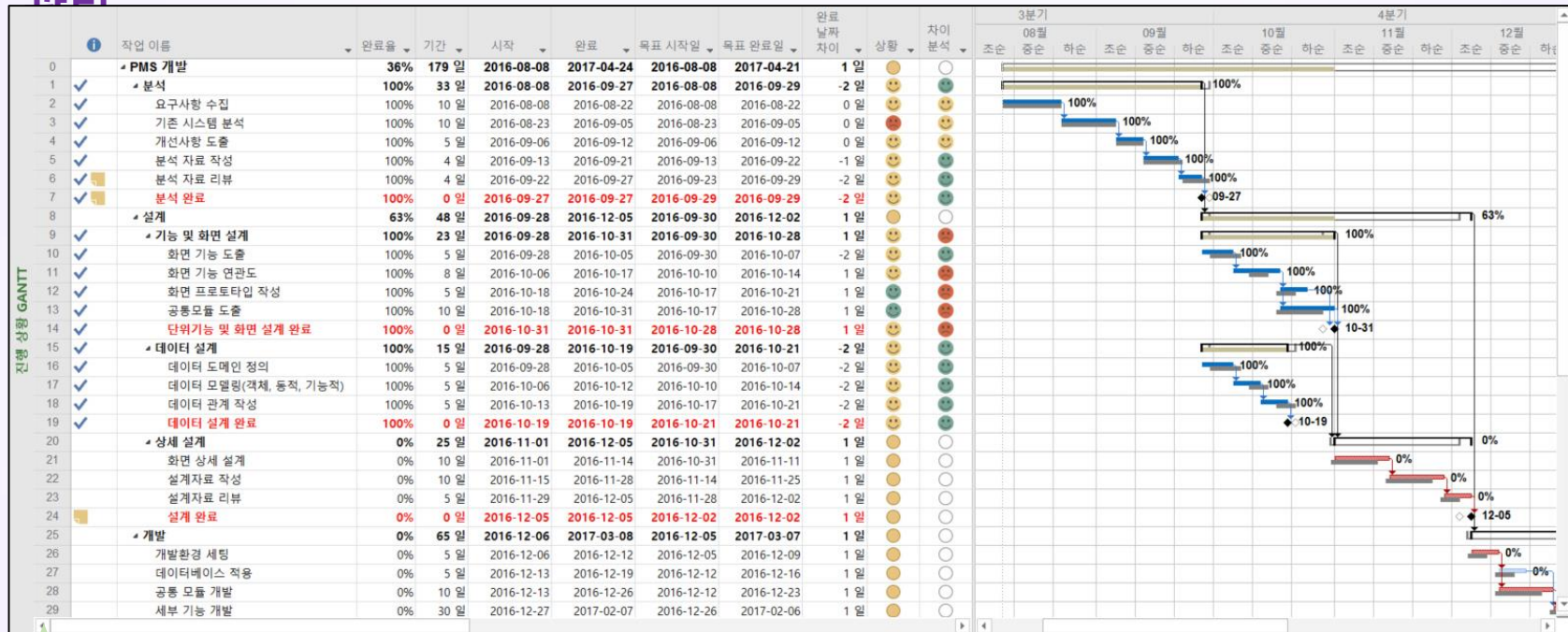


예측형 라이프 사이클(Predictive Life Cycle)의 진도 관리



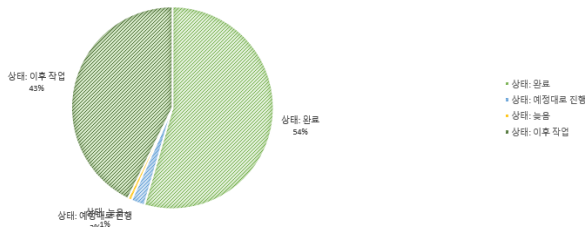
- MS Project는 실행해야 할 때가 지난 작업을 자동으로 찾아 내어 그래픽 표시기로 표시함
- 현재 날짜(Current) 또는 상황 보고 날짜(Status Date) 기준으로 목표 완료율(Target Progress) 대비 현재 완료율(Current Progress)을 비교할 수 있음

예측형 라이프 사이클(Predictive Life Cycle)의 진도 관리



- Microsoft Project가 일정을 자동 평가하도록 설정할 수 있음(그래픽 표시기: 빨강, 노랑, 초록)
- 일정 상 중요한 작업(Critical Task)이 자동 분석되어 빨간 막대로 표시됨
- Critical Task의 일정 지연이 발생하면, 반드시 시정 조치와 예방 조치를 실시해야 마감일과 중요 일정을 방어할 수 있음

예측형 라이프 사이클(Predictive Life Cycle)의 진도 관리



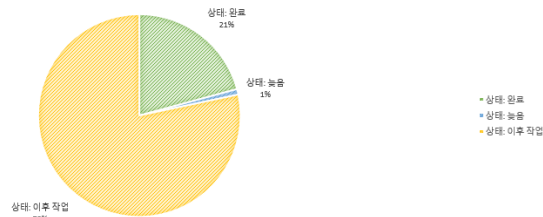
기계공사 전 주 일정

이름	완료
프로젝트: A-1.기개공사	2019-03-10
3 1) 내부 STRUCTURE 제작	2019-03-10
WELDING	2019-03-10
프로젝트: C-1.기개공사	2019-06-23
1 기개공사	2019-06-23
1) 설계	2019-06-23
1.5 1) SOOTON STRUCTURE 제작	2019-03-05
SHOP DWG' 검토	2019-03-05
프로젝트: B-1.기개공사	2019-06-23
1 기개공사	2019-06-23
1) 설계	2019-06-23
1.5 1) SOOTON STRUCTURE 제작	2019-03-05
SHOP DWG' 검토	2019-03-05
프로젝트: E-1.기개공사	2019-06-23

기계공사 이번 주 일정

이름	완료
프로젝트: A-1.기계공사	2019-03-10
3) 내부 STRUCTURE 제작	2019-03-10
WELDING	2019-03-10
프로젝트: C-1.기계공사	2019-06-23
1) 기계공사	2019-06-23
1) 설계	2019-06-23
1.5) 500TON STRUCTURE 제작	2019-03-05
SHOP DWG* 검토	2019-03-05
프로젝트: O-1.기계공사	2019-06-23
1) 기계공사	2019-06-23
1) 설계	2019-06-23
1.5) 500TON STRUCTURE 제작	2019-03-05
SHOP DWG* 검토	2019-03-05
프로젝트: E-1.기계공사	2019-06-23

토건공사(Progress per Schedule Status)



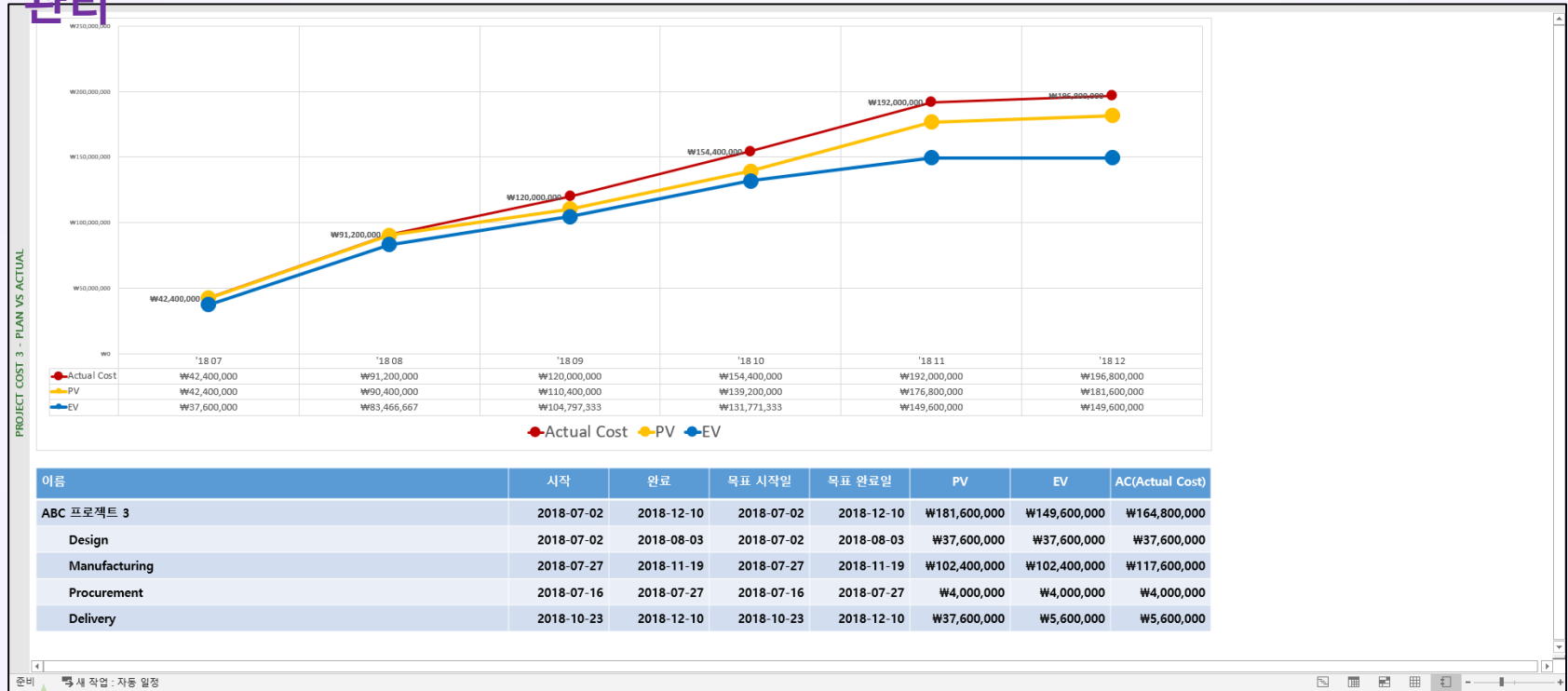
토건공사 전 주 일정

이름	완료
프로젝트: A-2.도건공사	2019-03-03
3. 건축공사	2019-03-03
3.5 철근콘크리트공사(7/4 기계 이후)	2019-03-03
2층 콘크리트 타설	2019-03-03

토건공사 이번 주 일정

이름	완료
프로젝트: A-2.도건공사	2019-03-03
3 건축공사	2019-03-03
3.5 철근콘크리트공사(7/4 기계 이후)	2019-03-03
2층 콘크리트 타설	2019-03-03

예측형 라이프 사이클(Predictive Life Cycle)의 진도 관리



- PV(계획 예산, Planned Value), AC(실적 원가, Actual Cost), EV(기성, Earned Value)을 분석하여 S Curve 보고서를 작성함

▲ 적응형(Adaptive) 라이프 사이클의 진도 관리

스프린트 없음

스프린트 1

스프린트 2

스프린트 3

스프린트 4

스프린트 5

새 작업

개태크

작성중

날짜

작성중

고양 산책

작성중

그룹 정보

작성중

취미

작성중

기타 링크 정보 승인

작성중

공지사항

콘텐츠 구성

작성중

DB 설계

작성중

Design Base 설계

작성중

기본 설계 승인

작성중

가입/탈퇴 자동메일

작성중

마일리지기능

작성중

회원 관리 승인

작성중

쪽지보내기

작성중

재팅방

작성중

My-Auto 파트1 승인

작성중

일정관리

작성중

주소록

작성중

즐거찾기

작성중

일기장

작성중

쪽지보내기

작성중

재팅방

작성중

My-Auto 파트1 승인

작성중

정보컨텐츠 기본 디자인 .출

작성중

데이터 위함/원고

작성중

컨텐츠

작성중

1차 컨텐츠 데이터 위함/원고

작성중

1차 컨텐츠 작성

작성중

2차 컨텐츠 데이터 위함/원고

작성중

2차 컨텐츠 작성

작성중

- 스프린트(Scrum)에서는 스프린트 (Sprint)를 사용하여 일정을 계획하고 실적을 입력함

적응형(Adaptive) 라이프 사이클의 진도 관리



▲ 적응형(Adaptive) 라이프 사이클의 진도 관리

작업 보드

1

백로그
완료율(%) 설정

+ 새 작업

나의 생활비

김윤석

맞춤 마케팅 정보

김윤석

미팅 알림

김윤석

퀴즈

김윤석

My-Auto 파트2 승인

한석규

컨텐츠

다음 작업
완료율(%) 0

게임

김윤석

신문조사

김윤석

My-Auto 파트1 승인

한석규

작수
완료율(%) 10

정보컨텐츠 기본 디자인.틀

최민식

일기장

송광호

진행 중
완료율(%) 50

오늘의 운수

김윤석

이벤트마일리지 연결

김윤석

재테크

하정우

날씨

하정우

거의 완료됨
완료율(%) 90

꼭지보내기

송광호

재방방

송광호

데이터 취합/원고

하정우

완료
완료율(%) 100

회원DB

최상훈

회원가입/정보수정/탈퇴

최상훈

가입/탈퇴 자동메일

최상훈

마일리지기능

최상훈

회원 관리 승인

한석규

일정관리

송광호

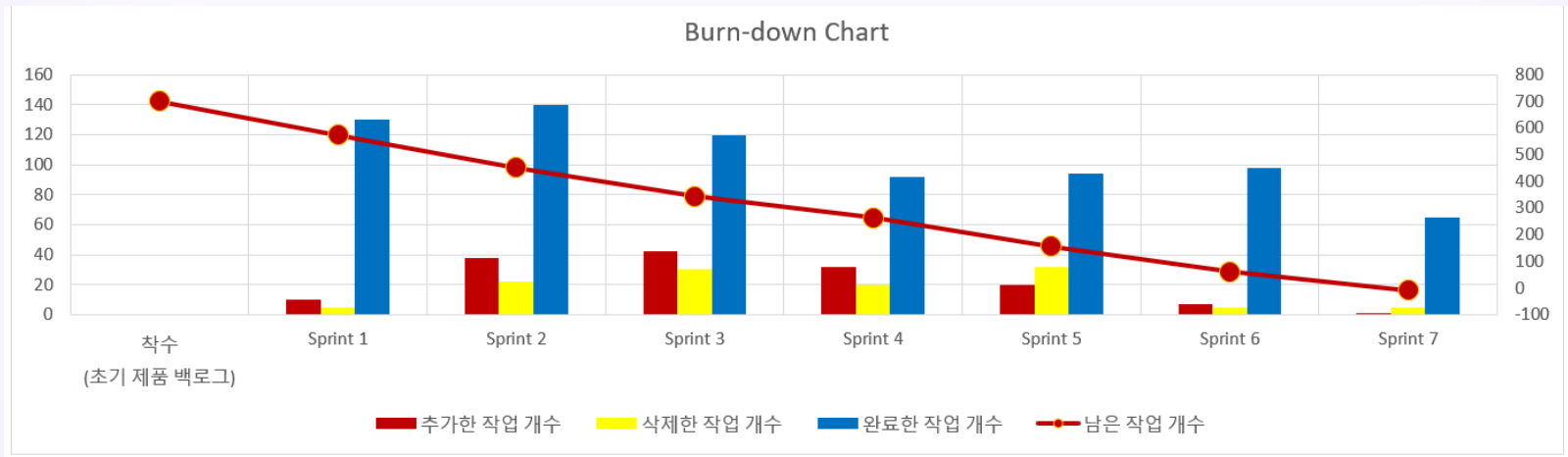
2

요약 작업(5) 자원(0)

- ☒ 기본설계
- ☒ 회원관리
- ☒ My-Auto
- ☒ 정보 컨텐츠
- ☒ 기타 링크정보
- 게시판 및 인기루표
- 쇼핑몰 기본
- 쇼핑몰 카테고리
- 결제
- 상품 검색
- 관리자 모드
- 서버 이동 등록
- ☒ 지우기

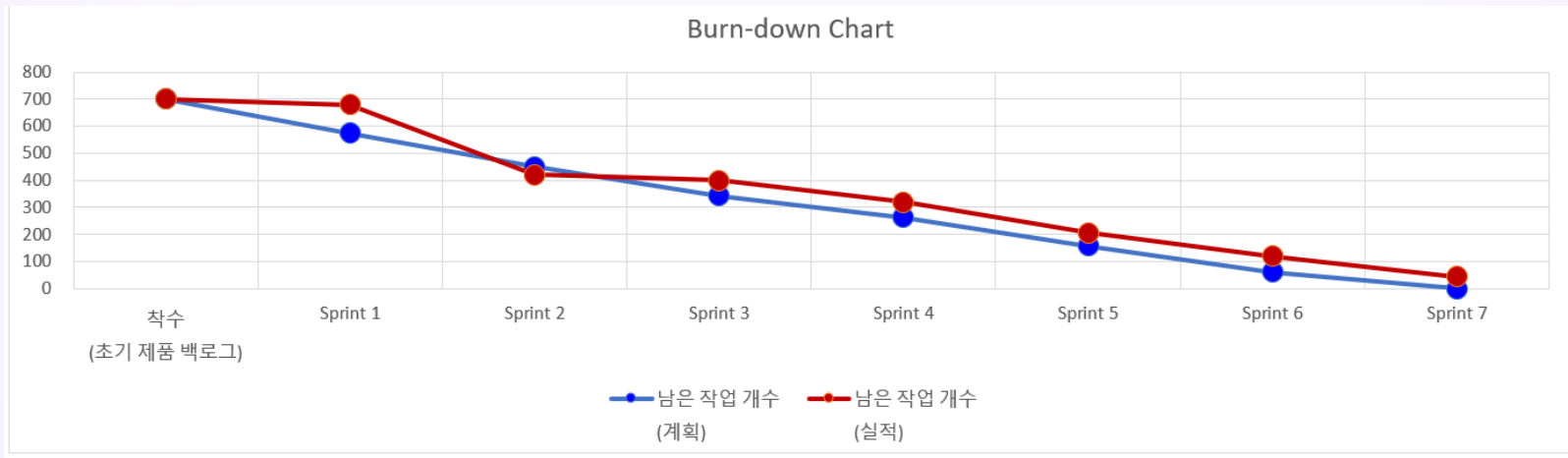
▲ 적응형(Adaptive) 라이프 사이클의 진도 관리

구분	착수 (초기 제품 백로그)	Sprint 1	Sprint 2	Sprint 3	Sprint 4	Sprint 5	Sprint 6	Sprint 7
남은 작업 개수	700	575	451	343	263	157	61	-8
추가한 작업 개수	-	10	38	42	32	20	7	1
삭제한 작업 개수	-	5	22	30	20	32	5	5
완료한 작업 개수	-	130	140	120	92	94	98	65

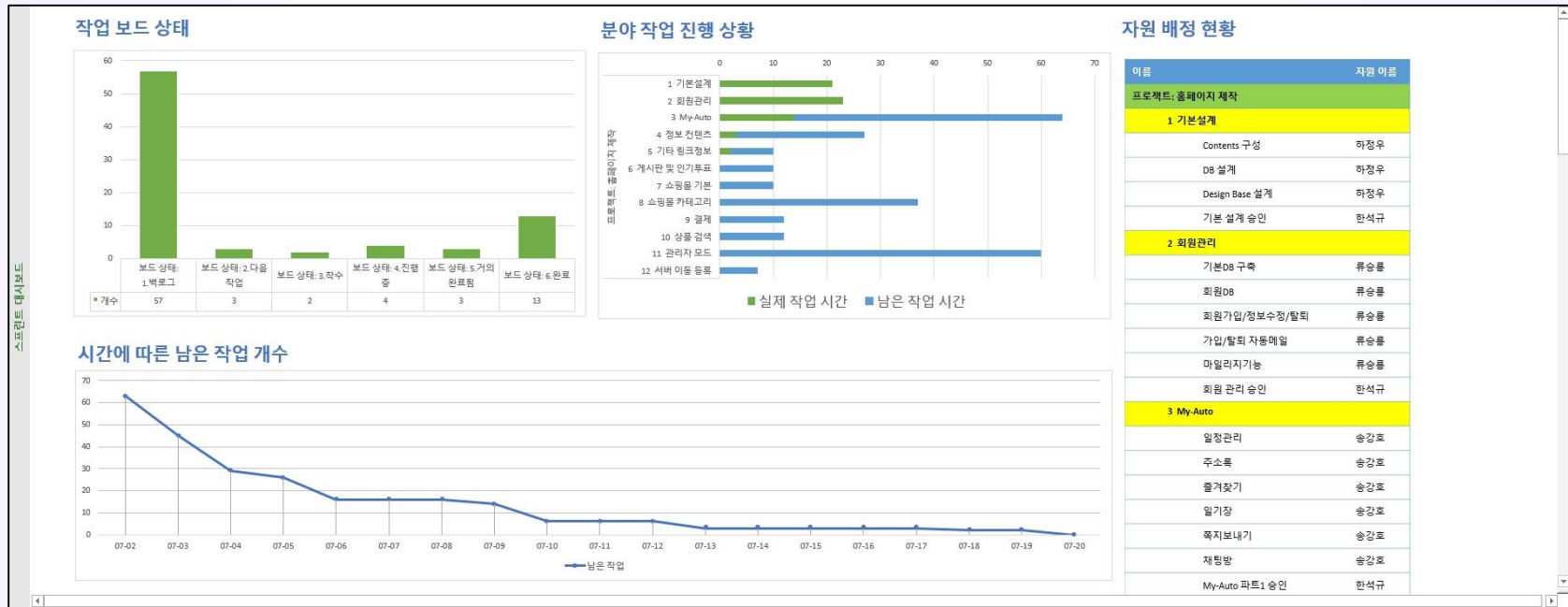


▲ 적응형(Adaptive) 라이프 사이클의 진도 관리

구분	착수 (초기 제품 백로그)	Sprint 1	Sprint 2	Sprint 3	Sprint 4	Sprint 5	Sprint 6	Sprint 7
남은 작업 개수 (계획)	700	575	451	343	263	157	61	0
남은 작업 개수 (실적)	700	680	420	400	320	205	120	45



▲ 적응형(Adaptive) 라이프 사이클의 진도 관리



- 현재 스프린트(보고 주기) 내의 작업 진행 상황을 자유로운 레이아웃의 보고서로 표현할 수 있음

◆ 스프린트 리뷰(Sprint Review)



스프린트 리뷰(Sprint Review)란?

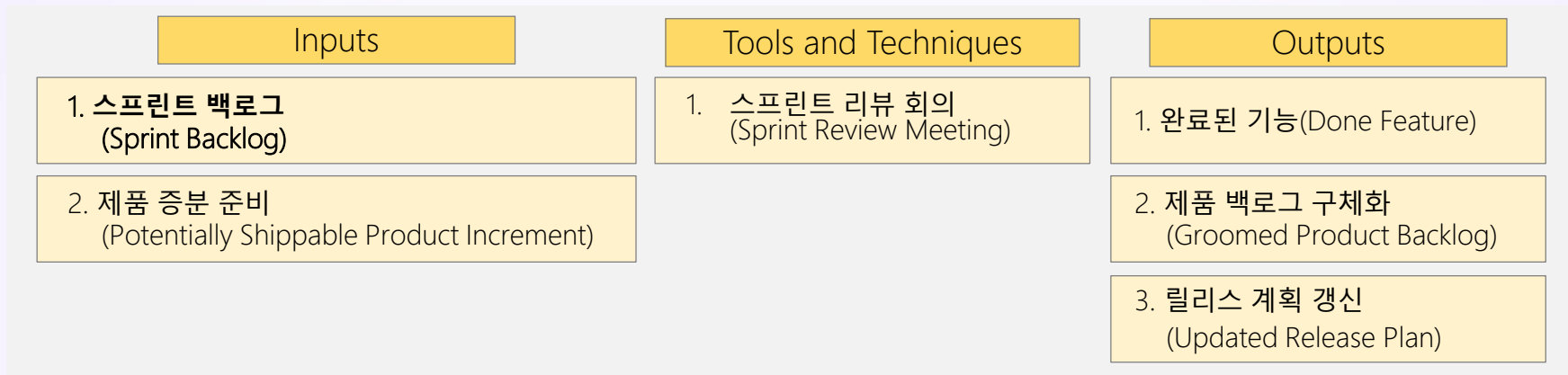
스프린트가 종료될 때 제품에 대한 관계자를 불러 모아 완성된 제품을 **시연(Demo)**하는 이벤트

- 스프린트 리뷰는 개발팀에게는 자신들이 만든 백로그의 항목이 제대로 작동되는지에 대해 증명할 수 있는 기회가 됨
- 이 스프린트 리뷰는 비공식 마팅 즉, 경과보고 미팅이 아니고 완료된 제품 증분을 발표함으로 피드백을 얻고 서로 간의 협력을 촉진하기 위한 미팅임

스프린트 리뷰(Sprint Review)의 중요한 개념은 **검토(Inspect)**와 **조정(Adapt)**

- 반복되는 주기 안에서 무엇이 진행되고 있는지 보고 배우며 피드백에 기반해서 발전시켜 나감
- 개발 팀과 제품 책임자는 서로 배우고, 조언을 구하는 등 깊이 있는 대화를 진행해야 함

◆ 스프린트 리뷰(Sprint Review)



- 스프린트 리뷰 회의의 참석자 : 제품 책임자(Product Owner), 스크럼 마스터(Scrum Master), 개발팀(Development Team), 핵심 이해관계자(Key Stakeholders), 고객(Customer) 등



제품 책임자
(Product Owner)



스크럼 마스터
(Scrum Master)



개발팀
(Development Team)

◆ 스프린트 리뷰(Sprint Review)

1

시작

- 스프린트 리뷰 회의를 시작함

2

이해관계자 환영

- 제품 책임자(Product Owner)가 이해관계자를 환영함

3

아젠더 안내

- 제품 책임자가 아젠더를 안내함

4

제품 데모

- 개발팀이 스프린트 중 완료한 제품을 데모함

5

피드백

- 제품 소유자가 이해관계자에게 질문하고 피드백을 받음

6

제품 백로그 토론

- 제품 소유자가 다음 스프린트의 백로그를 소개하고 토론함

7

피드백

- 이해관계자로부터 제품 백로그의 우선 순위를 확인함

8

회의 종료

- 기능을 완료(Done)한 것으로 판단하면 회의를 종료함

- 스프린트 리뷰에서 스크럼 팀과 제품 이해관계자들은 이번 스프린트에서 무엇이 완료되었는지에 대해 함께 확인함
- 스프린트 리뷰는 제품 증분을 검토하고, 필요에 따라 제품 백로그를 적합하게 수정하고자 매 스프린트의 끝에 수행함
- 이 스프린트 리뷰 결과와 스프린트 수행 중 변경된 제품 백로그를 고려하여, 미팅 참석자들은 제품 가치를 최적화하기 위해 다음에 무엇을 해야 할지 함께 의논함

◆ 스프린트 리뷰(Sprint Review)

■ 스프린트 리뷰 회의(Sprint Review Meeting)

- 1 미팅에는 스크럼 팀과 제품 책임자가 초대할 핵심 제품 이해관계자들이 참석함
- 2 제품 책임자가 완료된(Done) 제품 백로그 아이템과 완료되지 못한 아이템을 설명함
- 3 개발팀은 스프린트 동안 무엇이 잘 진행되었는지, 무슨 문제가 있었는지, 어떻게 문제들을 해결했는지 논의함
- 4 개발팀은 "완료"된 작업을 시연하고 그 제품 증분에 대한 질문에 답변함
- 5 제품 책임자는 현재 남아있는 제품 백로그를 설명하고, (필요하다면) 현재까지의 진행 상황을 바탕으로 가능한 예상 목표 및 제품 전달 날짜를 계획함
- 6 전체 그룹이 다음에 무엇을 할지 함께 의논하여 스프린트 리뷰 미팅이 다음 스프린트 계획에 가치 있는 조언을 제공합니다.
- 7 제품의 시장이나 잠재적 사용처가 어떻게 변했는지 그리고 다음에 해야 할 가장 가치 있는 일들은 무엇인지 검토함
- 8 다음 제품 출시 기능이나 성능에 대한 - 일정, 예산, 잠재적 기능, 그리고 시장에 대해 검토함

◆ 스프린트 리뷰(Sprint Review)

■ 스프린트 리뷰 회의의 진행 시간

스프린트 기간	스프린트 리뷰 회의의 적합한 시간
1주	1시간
2주	2시간
3주	3시간
4주	4시간

■ 프로젝트의 스프린트 기간에 따라 스프린트 리뷰 회의 시간은 달라짐

- 스프린트 리뷰는 1개월 스프린트를 기준으로 최대 4시간을 제안함
 - 더 짧은 스프린트를 위해서는 보통 더 짧은 스프린트 리뷰 미팅을 함
 - 스크럼 마스터는 팀이 스프린트 리뷰 미팅을 했는지, 모든 참석자가 그 목적을 제대로 이해했는지 확인해야 함
 - 스크럼 마스터는 스프린트 리뷰 미팅이 주어진 시간 안에 끝나도록 스크럼 팀을 교육함
-
- 기능을 완료(Done)한 것으로 판단하거나 타임 박스 시간이 되면 회의를 종료함

▲ 회고(Retrospective)

스프린트 회고 미팅은

- ① 스크럼 팀이 자신을 스스로 되돌아보고
- ② 다음 스프린트 동안 무엇을 개선할 수 있을지 계획할 기회를 제공함

프로젝트의 스프린트 기간에 따라 스프린트 회고 회의 시간은 달라짐

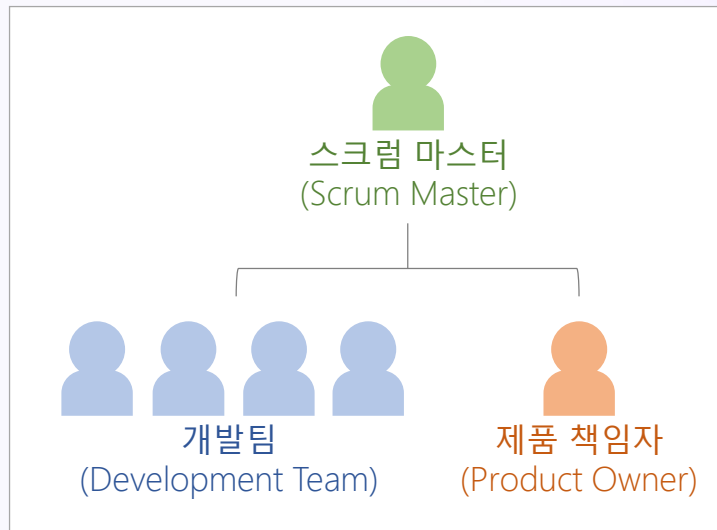
- 스프린트 회고 미팅은 스프린트 리뷰 미팅 후 그리고 다음 스프린트 계획 미팅 전에 수행됨
- 이 미팅은 1개월 스프린트를 기준으로 최대 3시간 이내에서 진행하는 것이 좋음
- 더 짧은 스프린트일 경우에 더 짧은 스프린트 회고 미팅을 함
- 스크럼 마스터는 회고 미팅이 주어진 시간 안에 끝나도록 스크럼 팀을 교육해야 함

◆ 회고(Retrospective)

× 스프린트 회고 회의의 참석자 :

스크럼 마스터(Scrum Master),
개발팀(Development Team),
제품 책임자(Product Owner)

- 스크럼 마스터는 팀이 스프린트 회고 미팅을 했는지, 모든 참석자가 그 목적을 제대로 이해했는지 확인해야 함
- 스크럼 마스터는 회고 미팅이 긍정적이고 생산적으로 진행되도록 유지해야 함
- 스크럼 마스터는 스크럼 프로세스에 대한 책임을 갖고 개발팀의 동료 멤버로서 회고 미팅에 참여함



▲ 회고(Retrospective)

× 스프린트 회고는

스프린트 리뷰 후에 수행하는 행위로, 방금 수행한 스프린트를 되돌아보는 기회임

회고를 통해 스프린트에서 의견을 같이 나눔

- ① 잘 수행한 것 (What went well)
- ② 잘 수행하지 못한 것(What did not go well)
- ③ 개선 방법에 관한 제안 (Any Suggestions)

- 이것이 "점검과 개선"의 기회가 되고 팀 학습, 팀 개선의 활동이 됨

✓ 회고(Retrospective)는 일종의 이슈(Issue) 관리 활동



KEY POINT

■ 스프린트 리뷰(Sprint Review)

- 스프린트 리뷰(Sprint Review)는 스프린트가 종료될 때 제품에 대한 관계자를 불러 모아 완성된 제품을 시연(Demo)하는 이벤트입니다.
- 스프린트 리뷰(Sprint Review)의 중요한 개념은 개념은 "검토"(Inspect)와 "조정"(Adapt)입니다.

■ 회고(Retrospective)

- 스프린트 회고 미팅은 ① 스크럼 팀이 자신을 스스로 되돌아보고, ② 다음 스프린트 동안 무엇을 개선할 수 있을지 계획할 기회를 제공합니다.
- 회고를 통해 스프린트에서 ① 잘 수행한 것, ② 잘 수행하지 못한 것에 대해 이야기하고 궁극적으로 ③ 어떻게 하면 다음 스프린트에서 더 잘 수행할 수 있을지에 대한 의견을 같이 나눕니다.