



10

스크럼 개요 (Scrum Overview)

오늘의 학습내용

- 스크럼 소개(Introduction to Scrum)
- 스크럼 프로세스(Scrum Process)
- 스크럼 착수(Initiating Scrum)

◆ 스크럼 소개(Introduction to Scrum)

■ 스크럼 명언

“다른 사람이 잘 되도록 도와주면, 우리가 잘 됩니다.”
- 로버트 잉거솔(Robert Ingersol)

“스크럼에서 그 놈의 역할이라는 것은 딱 세 개 밖에 없습니다. 겨우 세 개라구요. 그것도 제대로 해내지 못하면, 스크럼이라고 부르지 마세요. 아시겠어요?”
- 론 제프리스(Ron Jeffries)

◆ 스크럼 소개(Introduction to Scrum)

■ 스크럼 명언

“스크럼은 여러분의 시어머니와 같습니다.
여러분의 모든 잘못을 지적합니다.

- 켄 슈와버(Ken Schwaber)

“스프린트가 끝날 때 작동 가능한 제품이 나오지
않으면 그 스크럼은 실패한 스크럼입니다.

- 제프 서덜랜드(Jeff Sutherland)

◆ 스크럼 소개(Introduction to Scrum)

■ 스크럼(Scrum)



스크럼(Scrum)이란?

프로젝트를 위한 상호협력적이며(Collaborative),
점진적인(Incremental) 개발 방법론

스크럼은 자기 조직화 팀(Self Organizing Team)으로 진행됨

- 서로를 존중하고 협력하고 협업하며 팀 전체의 역량을 강화해 나감
- 항상 팀 단위로 생각하고 행동함
- 원활한 의사소통을 위하여, 구분 없는 열린 공간을 유지함



개발팀
(Development Team)



스크럼 마스터
(Scrum Master)



제품 책임자
(Product Owner)

◆ 스크럼 소개(Introduction to Scrum)

■ 스크럼(Scrum)

✕ ✕ 스크럼(Scrum)은

원래 럭비에서 양 팀 선수 **전원이 하나의 팀으로** 서로 밀집하여 팔을 꼭 끼고 하나의 집단을 형성해 상대 팀을 앞으로 밀치는 대형을 의미함

➡ 이렇게 럭비 경기에서 쓰이던 용어가 소프트웨어 개발 프로젝트에 사용되는 것은 스포트 팀이라는 단어가 주는 의미를 개발 팀에 적용하여 효율적인 성과를 얻기 위해서임

✕ ✕ 스크럼은 개발 팀(조직)을 효율적으로 관리하는 방법을 제공함 ✕ ✕

//

자신을 너무 믿지 마세요
충분히 할 수 있을 거라 생각했는데, 결국 가슴앓이 하다가 일정이 연기됩니다.
혼자 고민하지 마세요. 팀원들의 도움을 받아야 합니다.
우리는 스크럼 팀입니다.

//

▲ 스크럼 소개(Introduction to Scrum)

■ 스크럼(Scrum)의 핵심

가장 많이 사용되는
애자일 기법
(The most popular
Agile method)

1~4주의 스프린트
(1-4 week Sprints)

세 가지 역할
(Three Roles)

세 가지 아티팩트
(Three Artifacts)

5 가지 이벤트
(5 Events)

◆ 스크럼 소개(Introduction to Scrum)

■ 세 가지 역할 (Three Roles)



스크럼 팀(Scrum Team) = 스크럼 프로젝트를 위하여 구성된 팀

- 스크럼 팀(Scrum Team)은 제품 책임자(Product Owner), 개발팀(Development Team), 스크럼 마스터(Scrum Master)로 구성됨
- 스크럼 팀은 3~9명으로 구성된 작은 팀임
 - 규모가 작은 프로젝트는 하나의 스크럼 팀이 존재할 수 있음
 - 규모가 큰 프로젝트는 여러 개의 스크럼 팀이 존재할 수 있음

◆ 스크럼 소개(Introduction to Scrum)

■ 세 가지 역할 (Three Roles)

✕ ✕ 스크럼 팀(Scrum Team) = 스크럼 프로젝트를 위하여 구성된 팀

스크럼(Scrum) 역할	설명
제품 책임자 (Product Owner)	<ul style="list-style-type: none">• 제품 책임자 = 제품 소유자• 무엇을 개발할 것인가 결정함• 가장 가치 있는 소프트웨어를 개발하기 위하여 제품에 필요한 기능을 정의함• 기능을 제품 백로그에 추가하고, 삭제하며, 기능에 우선순위(Priority)를 부여함
개발팀 (Development Team)	<ul style="list-style-type: none">• 실제 개발 작업과 연관된 사람
스크럼 마스터 (Scrum Master)	<ul style="list-style-type: none">• 전체를 지원하고 관리하는 사람• 스크럼 프로세스를 촉진함• 자기 조직화 팀(Self Organizing Team)을 구축을 할 수 있도록 도움• 외부의 간섭으로부터 팀을 보호함(Shield team from external interferences)

◆ 스크럼 소개(Introduction to Scrum)

■ 세 가지 아티팩트 (Three Artifacts)

아티팩트(Artifacts)	설명
증분(Increment)	<ul style="list-style-type: none">• 증분(Increment) = 인크리먼트• 한 번 수행한 스프린트의 성과이자 스프린트에서 완료한 제품의 기능(해당 스프린트와 지금까지 완성한 기능 전체)을 의미함• 스프린트가 종료될 때는 인크리먼트(Increment)가 동작하는 상태가 되어야 하며, 이것을 확인하면서 실제로 제품 책임자가 제품 릴리즈 여부를 결정함
제품 백로그 (Product Backlog)	<ul style="list-style-type: none">• 제품 개발을 위하여 팀이 유지해 나가는 사용자 중심의 요구사항에 관한 지시 목록 (An ordered list of user-centric requirements that a team maintains for a product)• 제품 백로그는 프로젝트 전 단계에 걸쳐 계속 추가 및 수정해 나감
스프린트 백로그 (Sprint Backlog)	<ul style="list-style-type: none">• 제품 백로그로부터 추출되어 해당 스프린트에 할당된 기능 목록을 말함• 스프린트 계획을 수립할 때 제품 책임자가 결정한 순위와 개발팀이 결정한 공수 정보를 통합하여 논의한 후에 만들어짐• 이 목록은 한 번의 스프린트에서만 사용됨

◆ 스크럼 소개(Introduction to Scrum)

■ 5 가지 이벤트 (5 Events)

이벤트 (Events)	설명
스프린트(Sprint)	<ul style="list-style-type: none">반복 주기, 짧은 프로젝트 관리 주기, 보고 주기스프린트는 1~4주의 타임박스에서 결정함. 일반적으로 2주가 스프린트의 적절한 기간임예정된 기능이 완성되지 않아도 연장되지 않음(정해진 기간이 지나면 스프린트는 종료함)스프린트 기간 동안 개발팀은 스프린트 백로그(Sprint Backlog)에서 정한 대상의 개발에 집중함으로써 동작하는 제품 기능의 일부(Increment)를 만들어냄스프린트(Sprint) 내에서 스프린트 계획(Sprint Plan), 일일 스크럼(Daily Scrum), 개발(Development), 스프린트 리뷰(Sprint Review), 회고(Retrospective) 등의 제품 개발을 수행함
스프린트 계획 (Sprint Planning)	<ul style="list-style-type: none">스프린트 시작에 앞서 수행하는 미팅임제품 백로그(Product Backlog)로부터 해당 스프린트에 할당할 스프린트 백로그(Sprint Backlog)를 도출한 후에, 팀은 스프린트 내에서 이를 구현할 것을 결정함이것을 대상으로 개발팀은 실제 업무량(Work, Workload)을 산정하고 이전 스프린트에서 측정된 개발 실적에 비취 우선순위가 높은 것부터 이번 스프린트에 어디까지 포함할 지를 결정함

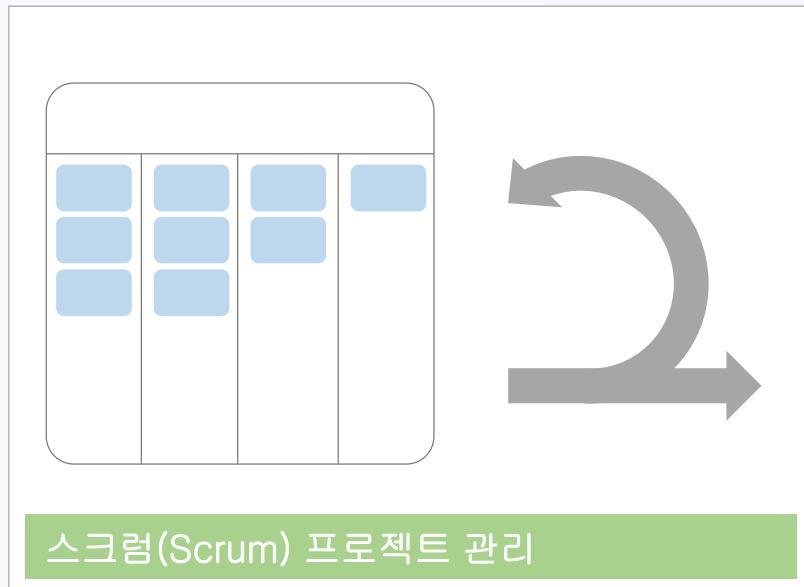
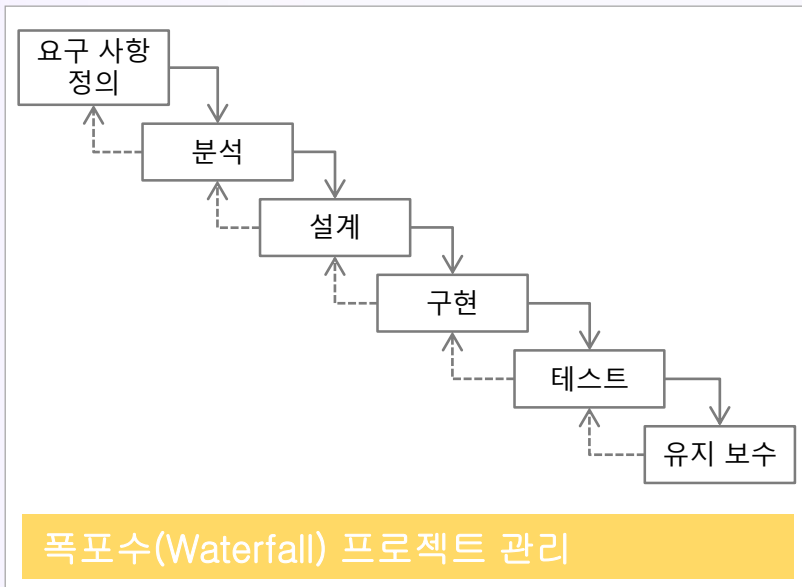
◆ 스크럼 소개(Introduction to Scrum)

■ 5 가지 이벤트 (5 Events)

이벤트 (Events)	설명
일일 스크럼 (Daily Scrum)	<ul style="list-style-type: none">• 일일 스크럼(Daily Scrum) = 스탠드업 미팅(Stand-up Meeting) = 조회• 개발팀 전원의 활동 현황을 공유함• 일어난 채로 매일 정해지 시간에 정해진 장소에서 15분의 짧은 시간 동안 미팅을 진행함
스프린트 리뷰 (Sprint Review)	<ul style="list-style-type: none">• 스프린트가 종료될 때 제품에 대한 관계자를 불러 모아 완성된 제품을 시연하는 이벤트임• 스프린트 리뷰는 개발팀에게는 자신들이 만든 백로그의 항목이 제대로 작동되는지에 대해 증명할 수 있는 기회가 되고, 다른 관계자에게는 스프린트가 잘 수행되어 제품이 서서히 성장하고 있다는 것을 보게 해 주는 기회가 됨
회고 (Retrospective)	<ul style="list-style-type: none">• 스프린트 리뷰 후에 수행하는 행위로, 방금 수행한 스프린트를 되돌아보는 기회임• 회고를 통해 스프린트에서 잘 수행한 것, 잘 수행하지 못한 것에 대해 이야기하고 궁금적으로 어떻게 하면 다음 스프린트에서 더 잘 수행할 수 있을지에 대한 의견을 같이 나눔• 이것이 "점검과 개선"의 기회가 되고 팀 학습, 팀 개선의 활동이 됨

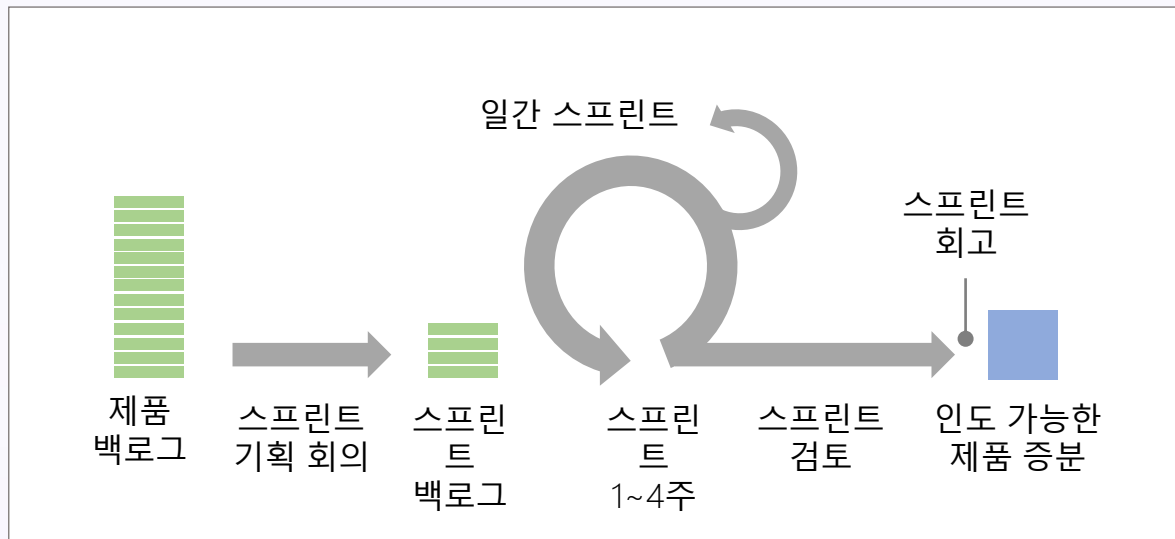
◆ 스크럼 프로세스(Scrum Process)

■ 폭포수(Waterfall) vs 스크럼(Scrum)



◆ 스크럼 프로세스(Scrum Process)

스크럼(Scrum)은 프로젝트 기간(Project Duration)과 **스프린트(Sprint)**를 정한 후에 제품 **백로그(Backlog)**를 프로젝트 전반에 걸쳐 업데이트하고 제품을 개발하는 애자일 프로젝트 관리 방법론 중 하나



◆ 스크럼 프로세스(Scrum Process)

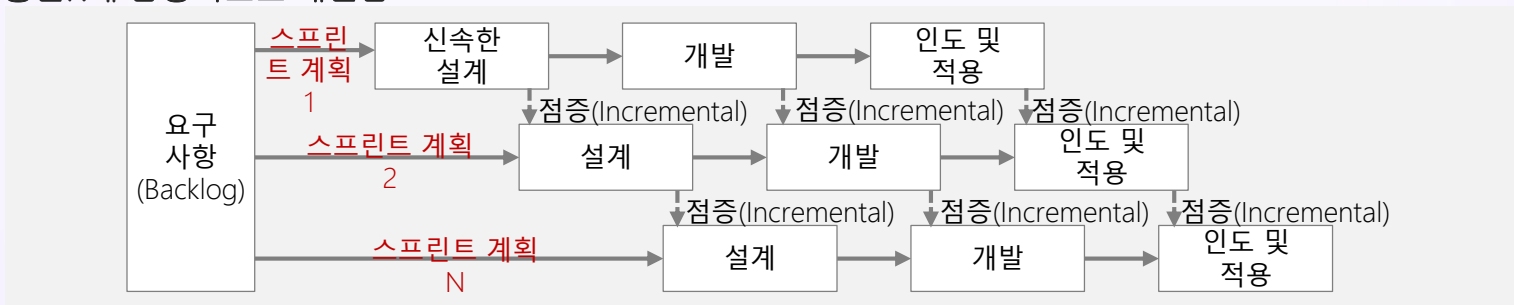
✖ 스크럼(Scrum)은 증분(Increment)과 반복(Iteration)에 기반한 프로젝트 관리 방법론

증분(Increment) = Build = Version

- 증분은 고객 또는 경영진 관점의 단계별 점증적 인도물의 구현을 의미함
- 증분(Increment)은 점진적으로 발전해 가는 것이며, 제품의 기능을 추가하거나 보완함(세로로 프로세스 적용)
- 프로젝트 초기에 상위 수준의 범위가 명확하지만, 상세한 범위는 증분을 반복하면서 구체화됨
- 현재의 증분에서 다루지 않는 산출물은 상위 수준에서 다루거나 미래의 증분N에 잠정적으로 배분함

반복(Iteration)
= 표준 프로세스 = 단계(Step, Stage, Phase)

- 제품 개발을 위한 프로젝트 프로세스를 개발함 (가로로 프로세스 적용)
- 반복적 단계의 마지막 부분에는 산출물이 완성되어야 함



▲ 스크럼 프로세스(Scrum Process)



스크럼(Scrum)은

프로젝트 범위를 증분(Increment)과 반복(Iteration)으로 작게 정의하여 수 많은 작은 실패를 반복함

- 스크럼 팀에서는 실패를 두려워 하지 않고 사실대로 공유하고 함께 해결하고 함께 평가 받음
- 계획대로 작업을 완료하는 것이 중요하지 않음 실제 작동하는 결과를 보여 주는 것이 중요함

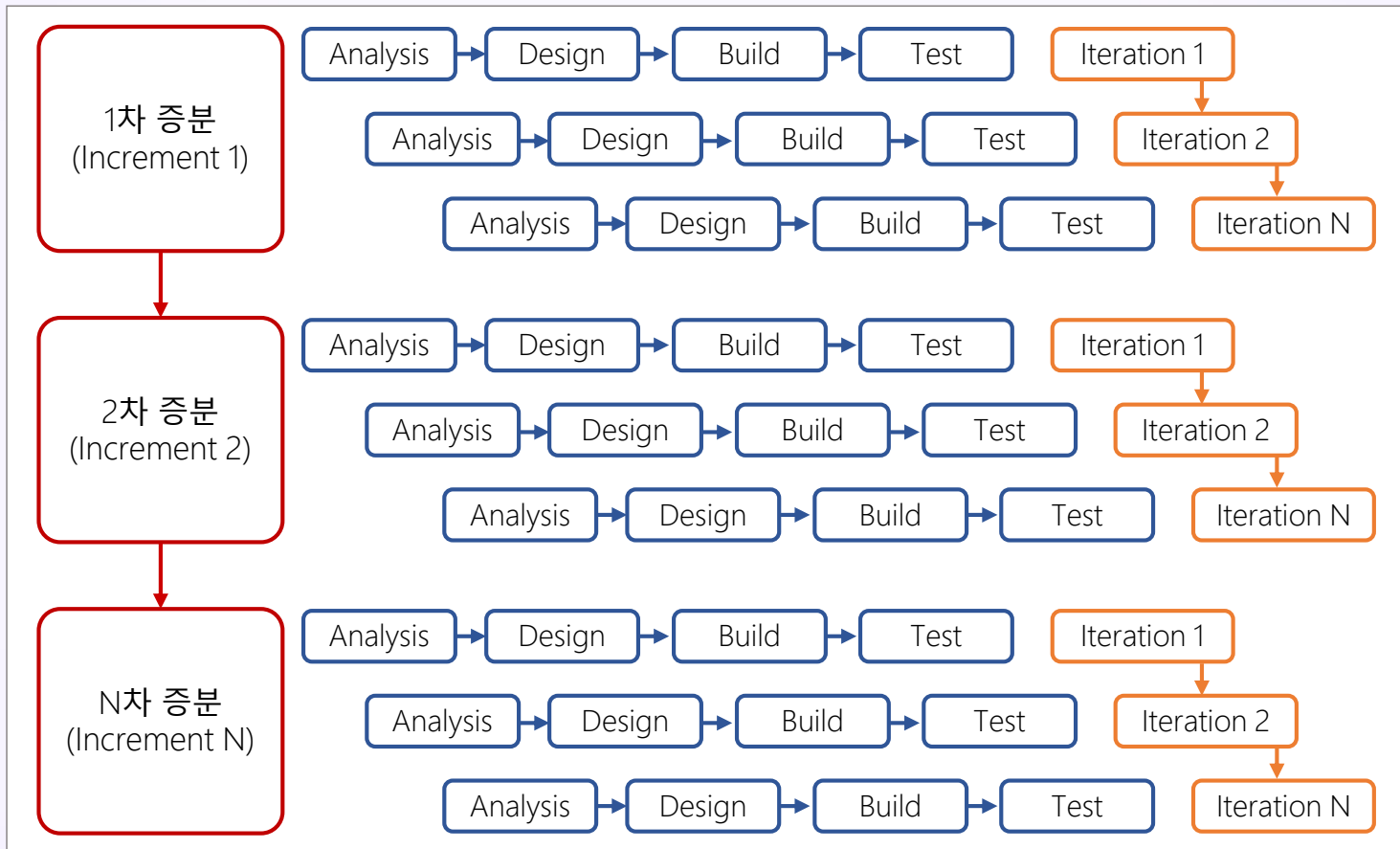


스크럼(Scrum)은

증분(Increment) 기간 내에 여러 번 시행 착오 할 수 있는 스프린트를 반복(Iteration)함

- 각 스프린트(Sprint)의 후반부에는 스프린트 리뷰(Sprint Review)를 실시하여 작동 가능한 중간 산출물을 검토하고, 다음 스프린트에서 개선(Improvement)함
- 각 증분(Increment)의 마지막 스프린트의 스프린트 리뷰(Sprint Review)에서는 UAT(User Acceptance Test, 사용자 인수 테스트)를 실시하고 산출물(Deliverable)을 인도함

◆ 스크럼 프로세스(Scrum Process)



◆ 스크럼 착수(Initiating Scrum)

스크럼 착수(Initiating Scrum) 프로세스

- 제품 비전(Product Vision)을 작성함
- 초기 **제품 백로그(Product Backlog)**를 준비하고, 프로젝트 전반에 걸친 **제품 로드맵(Product Roadmap)**에 증분(Increment)과 반복(Iteration) 계획을 반영함
- 스크럼 팀(Scrum Team) 구성을 구성하고, 착수 회의(Kick-Off Meeting)와 제품 백로그 미팅(Product Backlog Meeting)을 수행함
- 팀 헌장(Team Charter)을 개발함

Inputs

1. 프로젝트 제약(Project Constraint)

- 예산(Budget)
- 자원(Resource)
- 프로젝트 마감일(Project Deadline)

2. 고객 요구사항(Customer Requirements)

3. 조직 프로세스 자산 (Organizational Process Assets)

Tools and Techniques

1. 전문가적 판단 (Expert Judgment)

2. 착수 회의(Kick-Off Meeting)

Outputs

1. 제품 비전(Product Vision)

2. 제품 로드맵(Product Roadmap)

3. 제품 백로그(Product Backlog)

4. 팀 헌장(Team Charter)

◆ 스크럼 착수(Initiating Scrum)

■ 제품 비전(Product Vision)

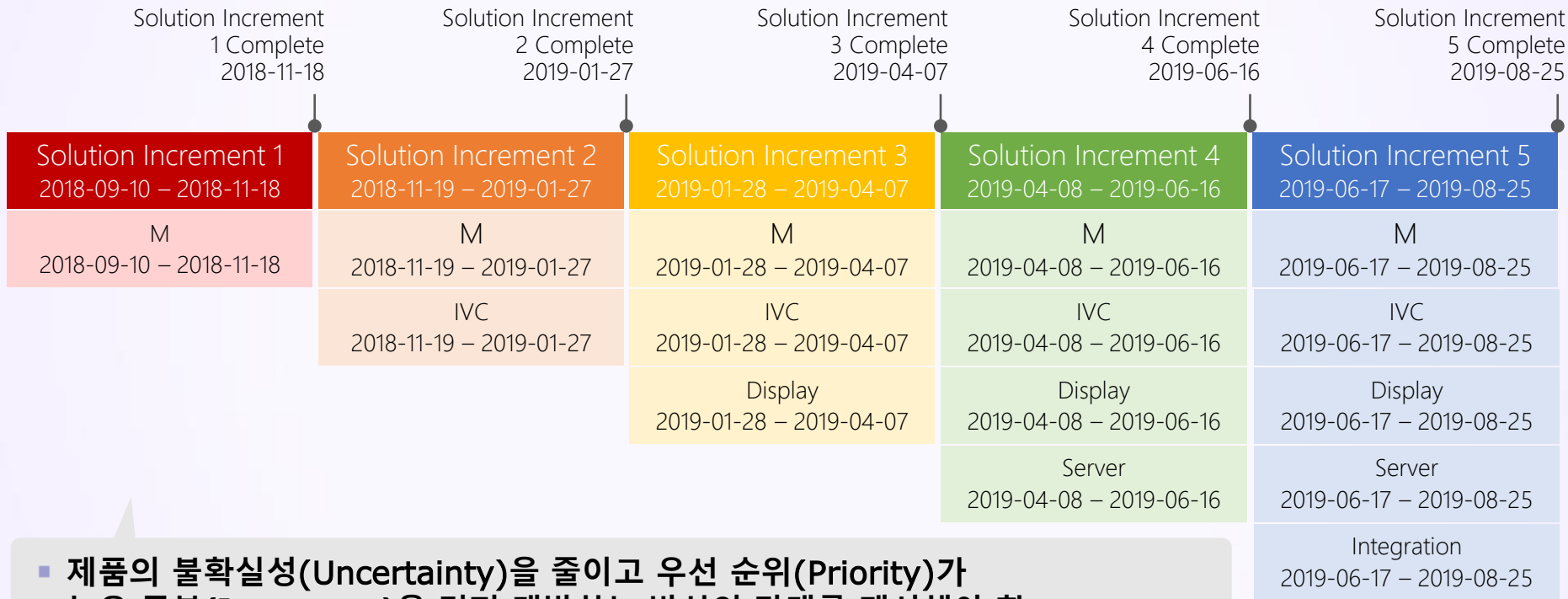
제품 비전(Product Vision)의 내용

- 차별화된 제품 개발의 슬로건을 표현함
- 대상 사용자 또는 고객사 이름을 기술함
- 고객의 니즈를 식별함
- 제품 성공을 위한 제품의 가장 중요한 속성을 결정함
- ROI, 혜택, 개발 기간 등 사업적 목표를 설정함

Vision Statement or Slogan that captures the product' s purpose.			
Target Group The people who should benefit from the product; The product' s users and customers	Needs The main problem the product should solve or the primary benefit it should provide	Product The product' s three to five features that help out stand out	Business Goals The desired business benefits; they should be prioritized and quantified

◆ 스크럼 착수(Initiating Scrum)

■ 제품 로드맵(Product Roadmap)



- 제품의 불확실성(Uncertainty)을 줄이고 우선 순위(Priority)가 높은 증분(Increment)을 먼저 개발하는 방식의 단계를 제시해야 함

◆ 스크럼 착수(Initiating Scrum)

- 증분(Increment)



증분(Increment) = 인크리먼트

- 잠정적으로 인도 가능한 제품(Potentially shippable product)
- 한 번 수행한 스프린트의 성과이자 스프린트에서 완료한 제품의 기능(해당 스프린트와 지금까지 완성한 기능 전체)을 의미함
- 증분(Increment)은 지금까지 진행한 스프린트에서 완성된 백로그 아이템의 모음임

◆ 스크럼 착수(Initiating Scrum)

■ 증분(Increment)

프로젝트 착수 시에 프로젝트의 전체 기간에 걸친

증분 계획(Increment Plan)을 마일스톤 일정 차트 형식으로 작성함

각 스프린트가 종료될 때는 증분(Increment)이 동작하는 상태가 되어야 함

- 증분(Increment)은 팀의 완료(Done) 조건을 만족해야 함
- 제품 책임자가 하며, 증분의 동작 여부를 확인한 후에 실제로 제품 릴리즈 여부를 결정함

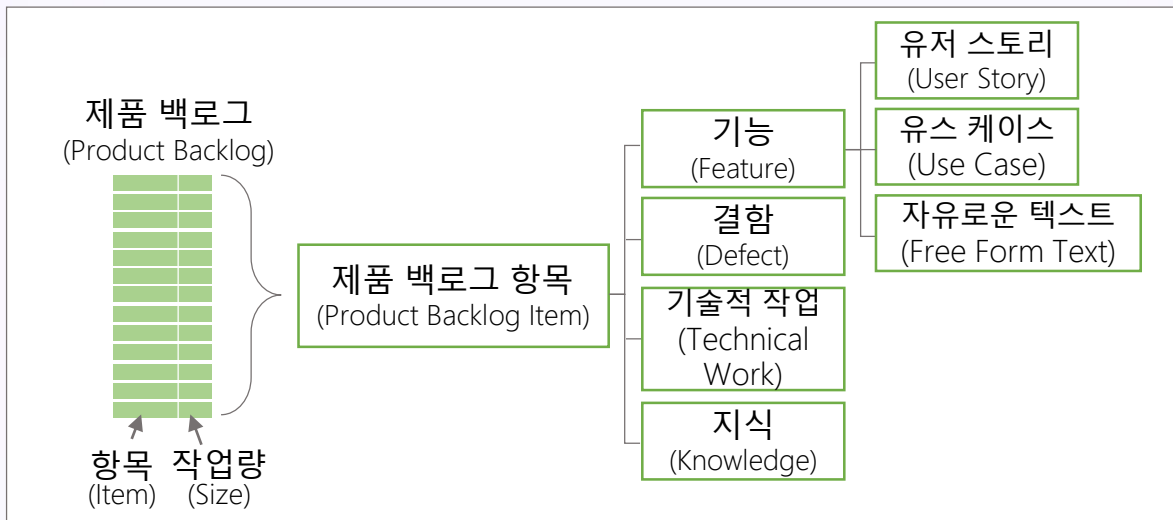
✓ 각 스프린트를 거칠 때마다 증분(Increment)의 범위와 완성도는 커짐

✓ 증분의 이름 예

- 1차 증분(Increment 1)
- 2차 증분(Increment 2)
- 3차 증분(Increment 3)
- 4차 증분(Increment 4)
- 5차 증분(Increment 5)

◆ 스크럼 착수(Initiating Scrum)

■ 제품 백로그(Product Backlog)



- 제품 개발을 위하여 팀이 유지해 나가는 사용자 중심의 요구사항에 관한 지시 목록
(An ordered list of user-centric requirements that a team maintains for a product)
- 프로젝트의 전체 범위

◆ 스크럼 착수(Initiating Scrum)

■ 제품 백로그(Product Backlog)

제품 백로그(Product Backlog)의 작성

- 프로젝트 초기에 요구사항을 정의하더라도, 고객의 피드백을 통해 불완전한 제품의 남은 요구 사항이 있을 수 있음
 - ➡ 따라서 제품 백로그는 프로젝트 전 단계에 걸쳐 계속 추가 및 수정해 나감
- 제품 백로그는 사용자와 계속 미팅하면서 목록이 완성됨
- 한 번 결정된 제품 기능 목록은 확정된 것이 아니고 개발 중이라도 수정이 가능함

◆ 스크럼 착수(Initiating Scrum)

■ 착수 회의(Kick-off Meeting)



Kick-off Meeting

= 착수 회의 = 킥오프 미팅

목적

- 이해관계자에 정보를 제공하고 참여를 유도함(To inform and engage stakeholders)
- 자발적 헌신을 확보함(To gain commitment)

참가자

- 제품 책임자, 스크럼 마스터, 개발팀, 이해관계자

✓ Commitment의 의미

- 열정을 바치겠다는 의지(Willingness to give energy) - 자발적 헌신, 책임감, 사명감
- 명분과 활동에 헌신하고 있는 상태 또는 입장(the state or quality of being dedicated to a cause, activity, etc)
- 동의어 : dedication, devotion, allegiance, loyalty, adherence, attentiveness
- Commitment to ~ : ~에 대한 헌신, 책임감, 사명감, 신념, 열정적 의지
- To do this, you need full commitment to the mission(이 일을 하기 위해서는 투철한 사명감이 필요하다)
- Gentlemen, I appreciate your commitment(제군들, 그 동안 수고 많았다)
- Thank you for your continued focus and commitment(여러분의 지속적인 관심과 헌신에 감사드립니다)

◆ 스크럼 착수(Initiating Scrum)

■ 착수 회의(Kick-off Meeting)

Kick-off Meeting의 진행 방법

- ① 프로젝트의 목적과 개요 설명
- ② 프로젝트 팀원의 소개와 인사 : 인간 관계와 커뮤니케이션의 형성
- ③ 프로젝트 현황 검토 : 제품 비전, 제품 로드맵, 제품 백로그, 리스크 관리 대장, 이슈 로그
- ④ 문제 영역 식별 ⇒ 참여 유도 ⇒ 팀원에게 신뢰 표명 ⇒ 해결책 질문 ⇒ 팀원의 답변 ⇒ 토론 ⇒ 공감대 형성
- ⑤ 개인과 그룹의 역할과 책임(R&R) 정의
- ⑥ 개인과 그룹의 자발적 헌신 의지(Commitment) 도출. 동기 부여(Motivation)

◆ 스크럼 착수(Initiating Scrum)

■ 팀 헌장(Team Charter)

- 팀 헌장(Team Charter)은 프로젝트 팀원에게 허용되는 행동에 대한 명확한 기대사항을 규정함
- 행동강령, 의사소통, 의사결정 또는 회의 예절 등의 주제를 논의함으로써 팀원들이 서로에게 중요한 가치를 발견할 수 있음
- 팀원들이 직접 개발할 때 효과적임

✓ 팀 헌장(Team Charter)의 예

- "항상 더 즐겁게 일해요."
- "지식을 공유하는 것에 자부심을 가집니다."
- "상대방의 입장에서 이슈를 이야기합니다."
- "우리 팀은 서로 돕고 비난하는 일이 없으면 좋겠어요."



KEY POINT

■ 스크럼(Scrum)의 특징

- 스크럼(Scrum)은 프로젝트를 위한 상호협력적이며(Collaborative), 점진적인(Incremental) 개발 방법론입니다.
- 스크럼은 자기 조직화 팀(Self Organizing Team)으로 진행됩니다.

■ 스크럼(Scrum)의 세 가지 역할 (Three Roles)

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

■ 스크럼은 프로젝트 범위를 증분(Increment)과 반복(Iteration)으로 작게 정의하여 수 많은 작은 실패를 반복합니다.

■ 스크럼 착수(Initiating Scrum) 프로세스에서는

- ① 제품 비전 (Product Vision)을 작성하고,
- ② 초기 제품 백로그(Product Backlog)를 준비하고,
- ③ 프로젝트 전반에 걸친 제품 로드맵(Product Roadmap)에 증분(Increment)과 반복(Iteration) 계획을 반영하며,
- ④ 스크럼 팀(Scrum Team) 구성을 구성하고, 착수 회의(Kick-Off Meeting)와 제품 백로그 미팅(Product Backlog Meeting)을 수행하며,
- ⑤ 팀 헌장(Team Charter)을 개발합니다.