

애자일 & 스크럼 프로젝트 관리

- 단기적 야근은 프로젝트 성과를 올리수 있으나, 상습적인 경우 오히려 해가 된다.
- 협력업체는 맘에 안든다고 언제든지 바꿀수 있는 사항이 아닌, 같이 일을 하는 파트너 또는 고객과 같은 입장으로 생각해야 한다.
- 애자일 개발 선언문 12가지 원칙.
 - 고객을 만족시키는 것에 최우선
 - 개발 후발일지라도 고객의 경쟁력을 위해서라면, 요구사항의 변경을 환영한다.
 - 동작하는 소프트웨어를 짧은 간격(2주 ~ 2개월) 단위로 전달하라.
 - 요구사항을 내는 고객과 개발자는 매일 함께 일해야 한다.
 - 동기 부여된 인원을 중심으로 구성하고, 환경을 제공하며, 서로 신뢰해라.
 - 정보전달은 서로 보고 말해라
 - 동작하는 소프트웨어가 진척이다
 - 개발속도는 지속적으로 유지해야 한다.
 - 기술과 설계에는 지속적으로 관심을 가져라
 - 과도한 분석, 설계를 하고 진행하는게 아니라 간단한것 부터 시작해라
 - 최고의 아키텍처, 요구사항, 설계는 팀에서 창발한다.
 - 회고하고 조정해라.
- 프로젝트는 복잡정응계
- 테일러링 vs 린
 - 테일러링 : 기존의 대량 생산방식. 기계식. 공장방식. 장비나 사람의 가동율 에 관심
 - 린 : 장비와 인력을 효율적으로. 리드타임 감소에 포커스. 다품종 소량생산 체계. 근로자는 기계가 아니라 부가가치 창출의 원천으로.
- 소프트웨어 개발의 낭비 요소
 - 미완성 작업, 추가 프로세스, 추가 기능, 멀티 테스킹, 대기 시간, 문서 전달, 결함
- 몰입할 수 있게 하라
 - 명확한 목표, 목표 실행에 대한 자율성, 업무 수행 피드백(칭찬), 과제와 역량의 균형
- 개발 방법론
 - 폭포수, 점진적(요구분석, 상위설계, 1차, 2차, 3차.., 테스트), 진화적(차수마다 전체 공정), 애자일(점진적의 요구분석, 설계를 주기적 수용)
- 백로그 작성
 - 업무 구분/상위 기능/스토리/완료조건/스토리 포인트/지원자 등으로 작성
 - 스토리 점수는 상대적으로 한다. 기준 1점이 있다면, 2배 어려우면 2점, 3배면 3점..
 - 스토리 점수를 기준으로 개발 공수도 산정한다. 스토리 점수 1에 팀에서 일반적으로 2MD였다면, 그 팀의 역량이라는 뜻. 팀웍이 향상되면 더 빨라질수 있는 것들임.
 - 스토리 점수 부여할 때는 모두가 참여해서 내용을 이해하고, 부여하는 것을 원칙으로 한다. 따라서, 스프린트 초기 0.5일 이나 1일을 잡고 이 과정을 모두가 실행하고, 방식을 정해서(가령 최고, 최저를 버리고 나머지 중에 가장 많은 횟수 등) 스토리 점수를 부여한다.
 - 담당자는 지정하는게 아니라, 참여자가 자발적으로 할수 있게..
 - 하나의 사람으로 몰리면, 스크럼 마스터가 일을 배분한다. 배분은 하루 교육을 통해 초급 10MD를 7MD로 할 수 있게 하고, 몰린 사람은 전달 교육 1MD를 사용만으로 부담을 덜게 한다.
 - 전체적인 우선순위를 부여하는데, 필수, 중요, 선택, 보류 와 같이 4단계 정도로 나눠서

지정하고, 비용과 시간의 문제를 우선순위에 따라 진행한다.

- 고객의 요청으로 요구사항 변경이 수용되거나, 새롭게 온다면, 가급적 스프린트는 완수 하되 이와 같은 일이 자주 발생되지 않게 한다. 해당 스프린트는 평균 역량이 떨어질 것이다.

- 작성 지침

- 상호 독립적이어야 한다.
- 변경이 가능해야 한다
- 고객에게 가치가 있어야 한다.
- 추정이 가능해야 한다.
- 크기가 적절해야 한다.
- 테스트가 가능해야 한다.

○ 애자일 프로젝트 관리

- burn down, burn up 차트 등으로 스토리 포인트, 제품 백로그, 공수 에 대한 진척률로 가 시적으로 관리 가능.
- 데일리 스탠드 미팅
 - 매일 15 ~ 20. 한일, 할일 공유. 장애 요인. 도움이 필요한 사항 공유. 필요시 종료후 추 가 미팅. 길게 하지 마라.
 - 자율적 참여를 유도해서 해야 하니, 분명 말한사람이 필요한 내용을 경청해야 한다.
 - 사실 비 참여적인 사람이 적출된다.

○ 이슈관리

- 일반적인 프로젝트 관리 기법과 동일
- 완화(mitigation), 회피(avoidance), 전가(transference), 수용(acceptance) 4가지 로 관리.

○ 산출물 관리 : 스프린트 리뷰에 진행하기도 하나 중요한 경우 별도의 시간을 두고 실행.

- 인스펙션 : 복잡도가 높은 산출물의 결함을 식별하기 위함.
 - 검토준비(체크리스트), 개별 검토, 합동 검토, 결과 분석
- 워크스루 : 비정형식. 빠르게 산출물을 확인하는 기법
 - 인스펙션에서 개별 검토, 결과 분석이 없음.

○ 회고

- 1시간 정도로 스프린트 마다 수행
- 잘한점, 미흡한점 등 공유. 다음 스프린트에는 변화사항 시도.

○ 애자일 팀구성

- 욕구 단계(생리적/안전/소속감 및 애정/존중/자아실현)을 이해하고, 맞춰서 진행한다.
- 팀원 존중
- 기술리더와 프로젝트 리더는 분리. 스크럼 마스터는 기술리더로 국내에서는 일반적으로 통 칭하나, 분리하는게 맞다.
- 스크럼 마스터는 서번트 리더쉽이 있는 코치형 리더. 중요한건 호칭이 아닌 서번트 리더 역 할을 수행해야 한다는 것.
 - 서번트 리더는 자신을 서번트(servant) 또는 지원자로 인식한다
 - 조직에서 가장 가치 있는 자원은 사람이라고 인식한다
 - 늘 학습하는 태도를 보인다
 - 먼저 경청한다
 - 설득과 대화로 업무를 추진한다
 - 조직이 커뮤니티를 형성하도록 한다
 - 권한 위임으로 리더쉽을 공유한다.
- 애자일 리더 및 스크럼 마스터의 역할을 효과적으로 수행하기 위한 3가지

- 애자일 뿐만 아니라 전통적인 프로세스 + 최신 프로세스를 연구한다(린 스타트업, 디자인 씽킹, 칸반, 데브옵스..., CMMI, PMBOK, TOC)
- 심리학 기초 코칭, 퍼실리테이션, 갈등 해결, 대인 관계 스킬 향상
- 비즈니스, 기술 트렌드 지속적 연구