

Topic Teasers Vol. 58: 숨어있는 위험 요소

[Barbee Davis](#) - June 1, 2015

Practice Areas: Risk Management (프로젝트 관리 영역: [리스크 관리](#))

IT 업계에서는 통상적으로 리스크 관리 프로세스를 형식적인 수준으로 진행하는 것 같습니다. 공장 생산 라인에 윤활유가 부족한 문제가 발생하거나 재활 판금 자재가 늦게 도착하는 것과 같은 문제에 대해 걱정할 필요는 없으니까요. 소프트웨어 팀에서 리스크 관리를 접근하는데 더 좋은 방법이 있나요?

A. 아니요. 동일한 방법으로 모든 분야의 리스크 관리를 접근할 수 있습니다. 장비 고장 또는 악성 코드의 위험 요소는 흔히 존재하는 리스크이며 다른 분야의 프로젝트와 동일한 리스크 관리 프로세스를 당신의 환경에 맞게 활용하여 리스크를 감소시키면 됩니다.

B. 네, 그렇습니다. 오픈 소스로 제작된 소스 코드 분석 툴을 활용할 수 있습니다. 개발자들이 코드를 변경할 때마다 이 분석 툴을 활용하여 버그나 취약점을 검출해야 합니다. 이렇게 하면 부정적인 리스크가 발생하는 것을 방지할 수 있습니다.

C. 아니요. 유형 제품을 생산하는 분야와 다르게 별도의 리스크 관리 프로세스를 활용하면 리스크 데이터를 관리하기 어려우므로 경영진에 유용한 예측 데이터를 제공할 수 없게 됩니다.

D. 네, 그렇습니다. 소프트웨어 팀에서는 다른 분야에서 흔히 발생하는 리스크 이슈가 없지만 더 치명적일 수 있는 새로운 리스크들이 존재합니다. 대부분의 IT 환경에서 이러한 리스크를 관리하지 않고 있지만, 비즈니스 분석 툴을 활용하면 이러한 리스크에 대응할 수 있습니다.

(정답은 아래에서 확인할 수 있습니다.)

정답: D. 네, 그렇습니다. 소프트웨어 팀에서는 다른 분야에서 흔히 발생하는 리스크 이슈가 없지만 더 치명적일 수 있는 새로운 리스크들이 존재합니다. 대부분의 IT 환경에서 이러한 리스크를 관리하지 않고 있지만, 비즈니스 분석 툴을 활용하면 이러한 리스크에 대응할 수 있습니다.

현명한 프로젝트 팀은 리스크를 불확실한 사건 또는 상황으로 정의한다. 그리고 이러한 사건이나 상황이 발생하면 프로젝트 목표에 긍정적인 영향 또는 부정적인 영향을 미친다. 리스크에 대응하는데 있어 우리에게 친숙한 리스크 관리 기법은 4 가지가 있다. 우리는 부정적인 리스크를 회피하거나 보험 또는 협력 업체/타 부서로 리스크를 전가하도록 훈련을 받아왔다. 또한, 우리가 제어할 수 없는 상황이 발생할 경우에 대비해서 부정적인 리스크 발생으로 인한 타격을 완화할 수 있도록 계획을 세운다. 큰 문제가 되지 않는 리스크는 단순히 수용하는 방법을 택할 수 있다. 이 경우, 리스크가 발생하면 그때 가서 예비 비용, 시간 또는 이 이슈에 대응할 수 있는 방법을 찾아내는 것이다.

어떤 사건이 발생했을 때 원래 예측보다 더 좋은 결과를 가져다 준다면, 우리는 이 리스크가 발생했을 때 어떻게 최대한의 이익을 얻을 수 있는지 방법을 구상하고 프로젝트 계획을 재정비하여 이 리스크가 발생하는 확률을 높이도록 노력한다. 우리가 부정적인 리스크가 발생했을 때 책임을 나누는 것과 같이 최상의 조건들이 맞아 떨어져 큰 혜택을 받는 경우에도 이 혜택을 관대하게 나눌 수 있도록 계획할 수 있다. 그리고, 프로젝트 계획을 변경하지 않고 긍정적인 리스크가 발생하면 그대로 수긍하는 것도 또 하나의 방법이다.

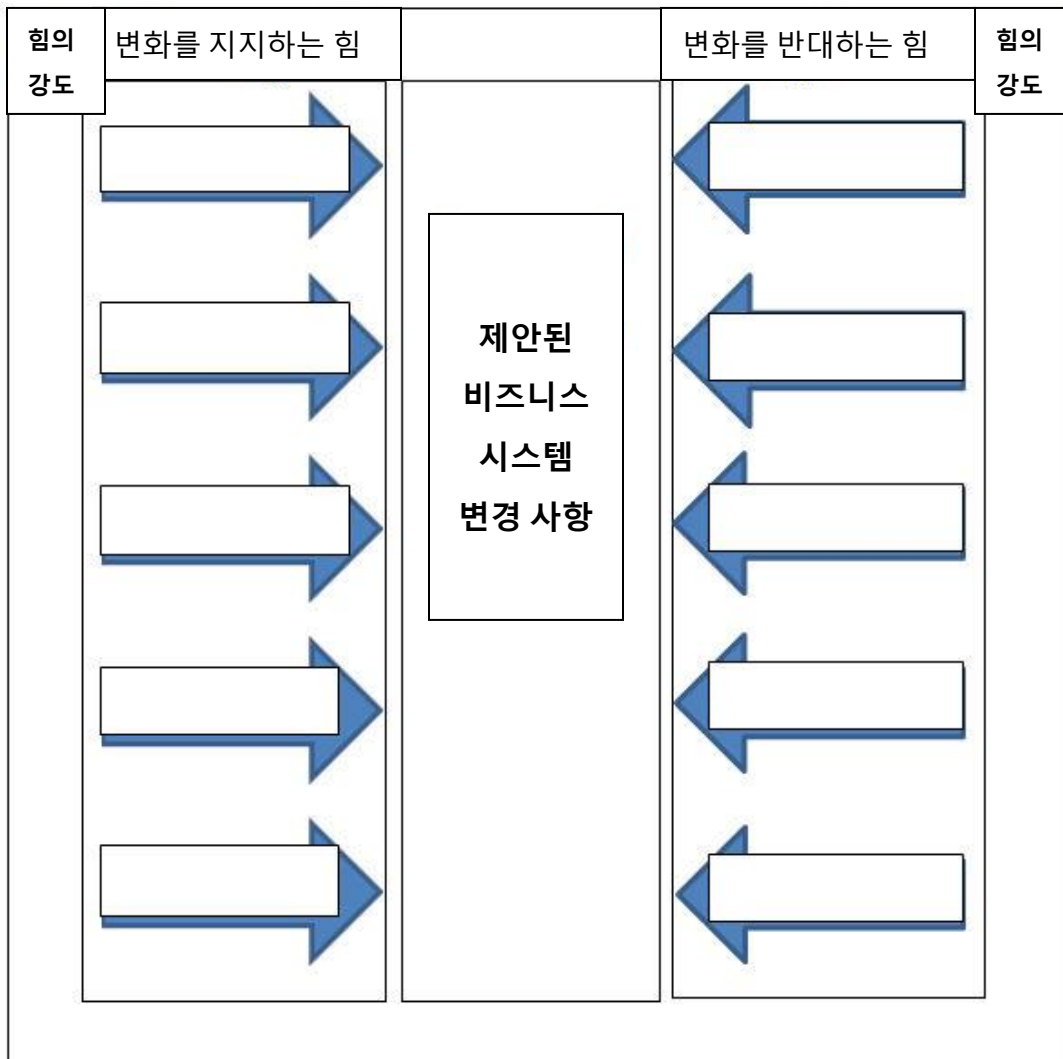
초기 프로젝트 관리자들에게 제조/건설/건축 분야의 사고방식은 매우 중요했다. 우리는 생산 라인의 장비 고장, 업체의 자재 전달 지연, 날씨로 인한 일정 지연, 비용 추가, 기술 또는 기능 요구 사항 변경, 노조 파업, 변경할 수 없는 납품 기한, 등 이러한 리스크에 대비하도록 배워왔다. 하지만 소프트웨어를 제작하거나 개발하거나 배포는 업무를 진행할 때는 리스크가 달라진다. 그리고 이러한 프로젝트에 잠재되어 있는 리스크와 걸림돌에 대처하는 방법에 대해서 언급된 사례는 거의 없다.

잠시 눈을 감고 제조 공장을 상상해보세요. 그리고 그곳에서 잘못될 수 있는 모든 리스크 요소들에 대해 생각해보세요. 이제 눈을 감은 상태에서 IT 팀을 머릿속에 그리세요. 어떤 일들이 잘못될 수 있을까요? 하드웨어 고장을 빼놓고는 (하드웨어 고장은 자주 발생하는 사건이 아니고 설사 발생한다고 해도 바로 옆 책상에 백업 장비가 준비되어 있을 것이다) 문제가 될 수 있는 요소는 사람들밖에 보이지 않을 것이다. 그렇다. IT 팀에 있어서 중대한 리스크 요소는 바로 프로젝트에 관련된 사람들이며 중대한 결정들을 내릴 때 그들의 의견을 경청해서 프로젝트가 중반에 흔들리지 않게 하는 것이다.

그러면 "리스크 식별" 프로세스 단계에서 변경할 수 있는 것이 무엇인지, 그리고 이 항목을 변경하는 것이 좋은 생각인지를 어떻게 표현할 수 있을까? 우리가 목표를 올바르게 설정해서 조직에 가치를 제공하는 것을 목표로 삼는다면, 두 가지 아주 유용한 비즈니스 분석 기법을 활용할 수 있다. 예를 들어 우리가 비즈니스 소유자, 업체 또는 고객과 협업해서 조직 내부의 비즈니스 시스템 변화를 가져오는 것이

좋을지 평가하거나 고객의 비즈니스 시스템 프로세스를 변경하는 소프트웨어 관련 결정을 하는 단계에 있을 수 있다. 아니면 좀 더 상세한 제품의 특성과 기능을 결정하는 단계에 있을 수도 있다.

어느 조직이 컴퓨터 운영 체계를 Windows 10 으로 업그레이드 할 지 판단하는 시나리오를 가정해 보자. 이 시스템 업그레이드 프로세스가 업무에 얼마나 지장을 주는지, Windows 10 운영 체계가 업그레이드를 할 만큼 가치가 있는지, 또는 지속적으로 업무와 비용의 효율성을 높이는데 Windows 10 운영 체계가 필수 요소인지를 판단하려면 IT 부서의 조언이 필요하다. 여기서 우리가 활용할 모델을 역장 분석(Force Field Analysis)이라고 부른다.



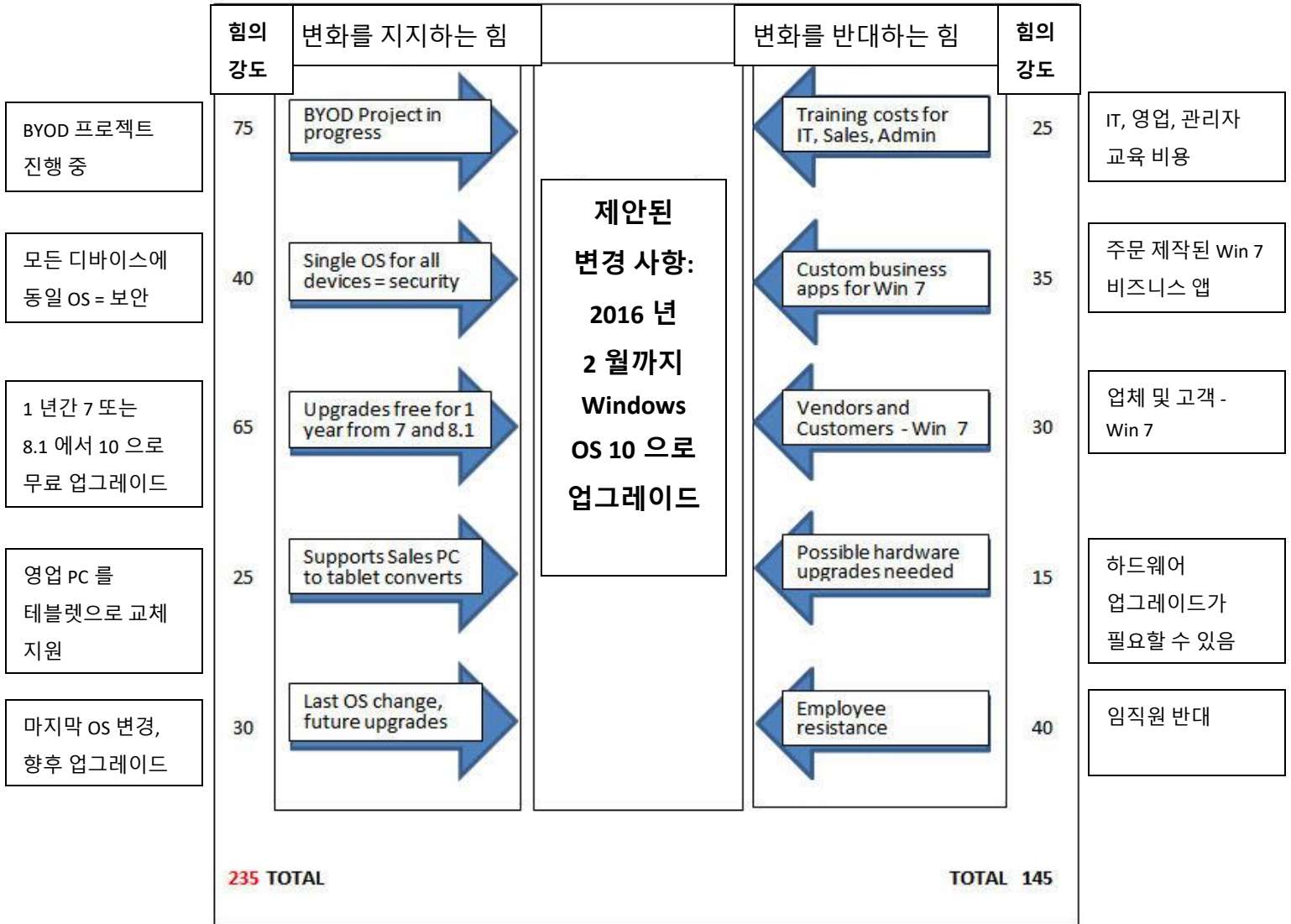
역장 분석을 진행하려면 IT 팀을 포함한 여러 이해관계자들의 의견을 반영해 변경을 지지하는 힘과 반대하는 힘의 강도를 점수로 매겨야 한다. 그러기 위해서 우리는 “다중 투표”라는 두 번째 비즈니스 분석 기법을 활용할 수 있다. 이 분석 기법은 프로젝트에 반영될 중요한 변경 사항을 결정할 때 관련 분야 전문가들이 기여할 수 있는 접근 방법을 활용한다.

“다중 투표”기법은 다음과 같이 진행한다. “단순 투표”의 경우, 가장 많은 표를 받은 항목을 알 수 있지만 전통적인 방식의 거수 투표는 충분히 고려되어야 할 2 순위 항목을 놓칠 수 있다는 단점을 지니고 있다. “다중 투표” 기법은 브레인스토밍과 자유로운 토론을 통해 “플러스”와 “마이너스”가 될 수 있는 많은 리스크 요소들을 나열한다.

플립 차트에 정리된 리스크 목록을 검토한 후, 중복된 항목들은 합치고 모든 항목에 번호를 지정한다. 투표자들은 각각 5개 항목을 선택할 수 있으며 이를 위해 투표 용지 5장을 받는다. 브레인스토밍을 진행할 때 리스크 항목들을 용지에 적어서 제출하는 기법을 활용하였다면 투표 용지는 브레인스토밍 때 사용하는 용지와 다른 색상으로 하는 게 좋다. 투표자들은 5개의 항목을 선택하고 순위대로 점수를 매긴다. 가장 높은 점수는 ‘5’점이고, 각 항목을 별도 용지에 적어서 제출한다. 용지 가운데 항목 번호와 식별할 수 있는 내용을 짧게 적고 용지의 하단 오른쪽에 순위를 매기고 밑줄을 그어 좀 더 수월하게 집계할 수 있도록 한다.

투표용지를 거두고 익명성을 보장하기 위해 용지를 섞는다. 각 투표 용지에 적힌 순위를 플립 차트에 있는 리스크 항목 번호 옆에 적고, 모든 순위를 합산한다. 명확한 결론이 보이면 이 프로세스를 중단할 수 있다. 동일한 항목에 차이가 많이 나는 순위가 매겨졌다면 (예: 일부는 1 점, 일부는 5 점) 다시 투표를 진행하기 전에 논의를 진행하여 항목에 대한 오해가 없도록 한다. 만약에 많은 항목이 같은 합계 점수를 받았으면 순위 범위를 1에서 10까지 늘리던지 피보나치 수열을 (1, 2, 3, 5, 8, 13.) 사용할 수 있다.

이제 모든 항목의 점수를 합산해서 변화를 지지하는 힘이 변화를 반대하는 힘보다 큰지 확인할 수 있다.



이 시스템은 탄력적으로 활용할 수 있다. 예를 들어 5 개가 넘는 변화를 지지하는 항목과 반대하는 항목을 나열해서 분석하고 싶으면 그렇게 하면 된다. 그리고 "승자"의 합계 점수가 "패자"의 합계 점수보다 X 퍼센트 높아야 한다는 기준을 정하고 싶으면 그렇게 진행하면 된다. 여기서 말하고자 하는 주요 내용은 비즈니스 시스템이나 제품에 대한 많은 변경 사항들은 적용할 경우, 많은 리스크 요소들이 잠재되어 있다는 것이다. 눈으로 볼 수 있는 리스크 요소들을 찾아내던 전통적인 접근 방법은 더 이상 효과적이지 않다. 회계, 인사, 구매, 관리, IT 팀 등을 대표하는 인원들로 적절한 투표단을 구성할 수 있다면 주요 조직 프로세스 변경이나 다른 IT 프로젝트 이슈에 잠재되어 있는 플러스와 마이너스가 되는 리스크 항목들을 식별하고 평가할 수 있는 매우 중요한 도구를 얻게 되는 것이다.

프로젝트를 시작하는 시점부터 이해관계자들이 동의한 명확한 프로젝트 목표를 가지고 진행하는 프로젝트 관리자는 정말 운이 좋은 프로젝트 관리자다.