

개발 프로젝트의 계획과 관리: 하이브리드 방식

미셸 우드 - 2016 년 3 월 2 일

관련 실무 영역: Agile, Scrum

하이브리드 프로젝트 관리 방법론이 거론 될 때면, 거의 대부분 혼합형 전통적 폭포수모델의 장점과 단점, 어플리케이션 개발에 영향을 줄 수 있는 애자일과 스크럼 개발 프레임워크들이 주목 받게 된다. 분명 이것이 소프트웨어 어플리케이션을 개발을 위한 유일하고 올바른 방법이고 나머지 접근 방식들은 모두 실패로 가는 길이라고 믿는 사람들이 있기에 예민한 주제일 수 있다.

이 분야의 매니아들에게, 혼합형 접근은 마치 물과 기름을 혼합하는 것과 같이 또는 나쁜 이물질을 혼합 것과도 같다. 우리가 특정 방식을 맹신함으로써 발생하는 리스크는 프로젝트의 목적을 성취하는 것보다 그 방식을 따르는 것이 종종 더 중요하게 여겨지는 경우이다. 이것은 IT 분야에서는 별로 새로운 개념은 아니다. 열광자들은 과거 수십년간에 걸쳐 체계화된 프로그래밍, 관계형 데이터베이스의 개념, 프로그래밍 언어, 하드웨어 플랫폼 등과 같은 것들을 위해 싸워왔다.

여기서 우리는 특정 프레임워크 또는 개발 프로세스의 사용을 보호하고 홍보를 하는 것이 아니라는 것을 염두에 두고, 애자일, 스크럼, 폭포수 모델 사용의 장점들을 함께 알아보자. 그리고 이런 접근방식들을 하나의 하이브리드 모델로 결합시키는 것이 어떻게 프로젝트 계획과 관리에 영향을 미치는지 알아보자.

참조로 나는 IT 업계의 PM 으로서 30 년의 내 경험을 통해, 다양한 프레임워크와 방법론들이 제각기 더 훌륭하고 더 빠르고 더 높은 품질의 결과들을 약속하며 사용자와 경영진의 기대를 충족하거나 능가시키는 확실한 방법이라고 자부하며 등장하고 쇠퇴해 가는 것을 봐 왔다. 여기에서 내가 배운 것들이 있다. IT 업계의 프로젝트들에는 여전히 실망과 실패가 많다. 사실, 대부분의 프로젝트들이 목표를 달성하는 것보다 그렇지 않은 경우가 더 많은 것 같다.

무엇이 이런 프로세스 개선에 중요한 키 포인트가 될 수 있을까? 린 방법론과 애자일 / 스크럼의 세계에서 다음의 질문들에 대해 이렇게 대답하고 있다 : 이것은 린 방법론인가? 이 프로세스는 애자일인가?

우리는 프레임워크를 맹신만으로 따르고 있지는 않는가? 누락된 질문은 "우리는 조직과 비즈니스의 목표, 프로젝트가 처음부터 추구하던 이유에 부합 또는 초과하는 결과물을 제공했는가?"이다.

솔직히 털어놓고 우리 프로젝트에 "가장 효과가 좋은 것"을 적용시키는 것에 초점을 맞춰 보자. 또는 일반적으로 하이브리드 PM 란 무엇인가. 하이브리드 모델에서, 프로젝트 관리자의 최고 관심사는 조직의 가치를 최대화하는 방식으로 프로젝트를 수행하는 것이다. 이들은 프레임워크,

방법론, 소프트웨어 제품들과 같이 프로젝트의 성공을 지원하기 위해 사용될 수 있는 일련의 도구들을 찾는 것이다.

프로젝트의 요구에 부합하지 않는 표준의 준수를 회피했다는 이유로 프로젝트 매니저들은 종종 반역자로 보여지기도 한다. 큰 성공의 경험을 가지고 있는 이들의 경우, 종종 프레임워크 순수 주의자에게는 인기는 없지만 최고 경영진에게 포용과 존경을 받는 사람들이다. 왜? 그들은 주어진 일을 해 냈고 조직이 더 성공하는데 도움이 되었기 때문이다.

명확히 말해, 그들이 조직이 필요로 하는 것을 제공하지 않을 경우, 경영진은 프레임워크와 방법론에 대한 관심은 적어질 수 있다는 것을 이해해야 한다. 대부분의 CEO 에게는, 애자일 방법론이 폭포수 방법론보다 더 우수하다는 논쟁은 마치 사용 할 드라이버의 상표를 어떤 것으로 선택할 것이냐를 놓고 논쟁하는 것과 비슷한 관계이다.

아주 중요한 IT 개발 프로젝트를 논의 할 때 주위에서 한결같이 받는 질문 중 하나는 "어떤 프레임워크를 사용해야 하는가?"가 아니라, 오히려 "우리가 신뢰할 수 있고 프로젝트를 해 낼 수 있는 프로젝트 관리자는 누구인가?"이다.

일반적으로 그 신뢰받는 프로젝트 관리자는 프로젝트 전반에 걸쳐 필요되어지는 최선의 방법 및 툴을 식별하기 위해 하이브리드 방식을 사용한다. 이것은 프로젝트가 일정, 단계, 활동, 관련 산출물을 논리적으로 계획하는 프로젝트 계획단계에서 시작된다. 종종 (적어도 민간 부문에서) 이것은 가능한한 비용 증가 없이 일정을 압축시켜 프로젝트가 가져올 혜택을 수확하기 위한 경영진의 욕구에 의해 구동된다.

프로젝트의 개요가 잡히면, 프로젝트 관리자는 어떤 프로세스와 도구가 프로젝트의 요구사항에 가장 적합할지 식별한다. 일반적으로 다음과 같은 구성 요소로 이루어지게 된다 :

구성요소	프레임워크/프로세스	결과 예시
프로젝트와의 연계성 확인- 조직의 목적과 목표에 관련하여 프로젝트의 산출물을 매핑(mapping)하고 정량화. 주요 이해 관계자, 영향을 받는 비즈니스 프로세스, 지식 전문가 등을 식별	비즈니스 분석과 함께 일련의 퍼실리테이션 업무	연계성 지도 연관 지식/해당 주제 전문가와 관련 시스템으로 인해 영향을 받는 비즈니스 프로세스 상위 레벨 GAP 분석 (즉각적인 목표 달성에 방해하는 장애물, 도전과제와 방해물) 시간 압축의 필요성과 장단점 실행 후 실적 지표들
요구사항 식별 - 조직의 목표와 목적 GAP 분석, 비즈니스 프로세스	린 워크샵, 헬릭스 BPI, 카이젠 등	GAP 분석

구성요소	프레임워크/프로세스	결과 예시
분석, IT 프로세스 지원 요구 사항 (명시적 / 암시), 연계 및 추적 매핑		현재 및 미래의 상태 프로세스 모델 데이터 변환 이벤트 발생원인 및 규칙
매크로 디자인 - 데이터 모델, 사전 지도, 산출물, 구성요소 견적, 비즈니스 프로세스 규칙 등.	데이터 구조 분석	데이터 모델과 발견된 변환 이슈 비즈니스 프로세스 룰 키 알고리즘 요구 사항 목록
개발 전략 - 어떻게 요구사항들, 디자인, 프로그래밍, 테스트, 교육 및 배치 프로세스를 진행할 것인가 (폭포방법론, 애자일 방법론의 구성 비율 등)	프로젝트 분석 및 협업	릴리스(release) 계획 산출물 (계획에 맞춰 분석되고 결합된) 동시 개발 옵션 (팀 자원 구성 및 배치 타이밍)
개발 - 요구 사양, 설계, 구축, 테스트/교육	폭포수 방법론 애자일 방법론 스크럼 방법론	효율적으로 활용할 수 있는 기능, 모듈 등
계획 실행 - 관리, 교정 등	전통적인 프로젝트 관리	프로젝트 진행 보고서 이해 관계자 커뮤니케이션 장애물 제거 중간 검사 예산 관리 시간 관리 거버넌스 준수
배치 및 결과 모니터링	릴리스(release) 전략에 따라 단일 또는 복수 지표 모니터링	성능 / ROI 성과 분석 및 평가

많은 하이브리드 아이디어들이 여기 있다. 몇 가지 도움이 될 수 있는 내용들이다.

에바 존슨은 그녀의 기사 "애자일-폭포수 하이브리드 모델: 스마트 접근인가 또는 끔찍한 솔루션인가?"에서 상호 배타적 접근 방식이 함께 혼합될 수 있는 이유에 대한 좋은 통찰력을 제공한다. 이 기사는 혼합 방법이 가지는 장점과 단점의 일부도 다루고 있다.

Marraju Bollapragada 또한 "폭포수모델 vs 반복모델 vs 애자일모델" 게시글에서 다양한 프레임워크 모델들을 아주 훌륭히 상술하였다. 그는 폭포수모델, 반복적 애자일 / 스크럼 모델들에 대해 설명하고 다양한 차원에서 서로 다른 분야를 비교하는 훌륭한 토대를 만들었다. 전체 게시물은 슬라이드 공유 형식으로 되어 있어, 참조하기 매우 편리하다.

대부분의 안티-폭포수모델 전문가들은 동시적 폭포수 프로세스들을 이용하여 공정시간을 크게 압축할 수 있는 것에 관심이 없는 듯 보인다. 이 접근법은 개발 노력이, 다수의 구성 요소 자체의 일련의 요구 사항과 디자인 및 코딩으로 분리 될 수 있는 경우 가장 적합하다. 각 팀이 이 접근법의 실행 가능성 향상을 위해 공유 매크로 설계 및 데이터 모델을 갖는다면, 동시적 폭포수 노력들은 애자일 모델로 깔끔하게 맞아 떨어질 수 있다.

프로젝트 관리자가 의무적으로 해야하는 것은 프레임워크의 실무 지식을 보유하고 프로세스를 기반으로 일하는 것이다. 그들은 프로젝트의 요구 조건에 적합한 툴이 무엇이고 언제 그것을 활용해야하는지 알고 있어야한다. 이것은 프로젝트 팀 내 인원이 다양한 기술 세트를 가지고 있는 것과 크게 다르지 않다. IT 프로젝트 매니저는 DBA 와 비즈니스 분석가 그리고 프로그래머가 언제 투입되어야 하는지 알고 있다. 즉, IT 세계에서는 거의 모든 프로젝트 관리자에게 이런 것들은 직관적이고 명확하다. 그럼 왜 프레임워크, 접근방식과 프로세스에 있어서는 다른 것일까?

프로젝트를 관리하기 위해 하이브리드 접근방식을 이용하는 것은 상식적인 좋은 결과를 만든다. 하나의 프레임워크에 고집하게 되면 다양한 옵션과 가능성을 제한받게 된다. 훌륭한 프로젝트 매니저는 거의 본능적으로 이 문제를 이해한다. 그들의 우수한 판단력, 프레임워크, 프로세스, 방법 및 도구들의 폭 넓은 이해는 진행을 가속화하고 장애물을 극복하고 성공을 달성하도록 힘을 실어준다. 그들은 하나의 사이즈가 모두에게 적합할 수 없음을 알고있다.

프로젝트 관리 공간에서 그들의 숙달력은 프로젝트 성공의 경험에 의해 입증되었다. 이 경우, 멀티 방식의 접근은 개발 프레임워크 범위 그 이상이다. 그들은 소통하고 촉진하고 공동 작업을 수행하는데도 같은 접근 방식을 사용한다. 그들은 인간의 본성과 행동 심리학, 신경 언어학 프로그래밍 기술, 디자인 사고, 시스템 이론, 변경 관리 등의 개념적 이해를 가지고 있다. 즉, 그들은 조직과 소통하고 이해관계자들을 참여시키고 권한을 부여하기 위한 모든 지식들을 동원한다. 당신의 조직 내에서, 프로젝트 관리자가 프로젝트에 어울리는 프레임워크, 프로세스, 툴을 혼합시킬 자유의 허용범위가 얼마나 있는지? 여러분의 조직은 현재 사용하고 있는 접근방식으로 어느 정도의 프로젝트 성공(프로젝트가 제공하게 될 가치)을 할까? 측정하고 알려주기 바란다.

참고 링크

1. [Agile-Waterfall Hybrid: Smart Approach or Terrible Solution](#) by Eva Johnson
2. [Hybrid Project Management Methodology](#) by David Williams
3. [Traditional vs. Agile: The Future is Hybrid](#) by Adriana Beal
4. [Hybrid solutions: When mixing methodologies makes sense](#) by Nari Kannan
5. [Agile vs Iterative vs Waterfall models](#) by Marraju Bollapragada V