

비즈니스 분석가 및 제품 소유자



[Mike Griffiths PMI Southern Alberta Chapter](#) - November 17, 2016

Practice Areas: [Agile](#), [Business Analysis/Requirements Management](#)

Mike Griffiths 는 공유 리더십, 민첩성, 그리고 일반 상식을 통하여 조직의 성과를 개선시키는 데에 도움을 주는 컨설턴트이자 트레이너 입니다. 그는 [LeadingAnswers.com](#) 이란 블로그를 운영하고 있습니다.

지난번 제 글에서, Agile Project 에 대한 BA(Business Analyst: 비즈니스 분석가)의 역할이 전통적인 접근법에서 무엇이 같고, 무엇이 변화하고 있는 지에 대하여 이야기 했습니다.. 이번 글에서는, BA의 역할이 어떻게 변화하고 PO(Product Owner: 제품소유자)와 어떤 점이 중복되는지에 대한 논쟁적인 주제를 살펴 볼 것 입니다. BA 가 PO 의 중개자로 PO-BA 중개자와 같은 위험신호와 PO-BA 지지자와 같은 긍정적인 패턴을 포함하는 유사성과 차별성을 담고 있습니다.

제품 소유자 (PO)

첫째로, PO의 역할을 확실히 이해합시다. PO의 역할은 Scrum(정의 : 비즈니스 요구 사항을 만족시키는 소프트웨어를 개발하는데 초점을 맞추기 위해 복잡함을 제거하는 관리 및 제어 프로세스) 에 지원을 두고 있지만 또 다른 Agile 접근법 그리고 복잡성 접근법 관점에서 종종 Scrum 을 초월합니다. 역할에 대한 Scrum 정의는 제품의 가치와 개발팀의 업무를 극대화 시키는 데에 책임이 있는 사람입니다. 이 역할은 또 제품의 백 로그를 관리하는 책임도 포함하고 있습니다. 익스트림 프로그래밍 (XP)은 소비자 역할과 유사한 점을 가지고 있고 DSDM(Dynamic Systems Development Method)은 Project 규모에 따라 하나 또는 그 이상의 비즈니스 대사를 보유하고 있습니다. 그것들은 백 로그관리에서 아래와 같은 유사한 역할을 하고 있습니다.

- 제품 백 로그가 가시적이고 투명하고 명백하게 확인하고 팀의 다음에 수행할 임무가 무엇인지 보여주는 것
- 팀이 제품 백 로그의 항목을 필요한 수준으로 이해할 수 있도록 하는 것
- 제품 백 로그 항목을 명백하게 표현하는 것
- 제품 백 로그 항목이 최고의 목표와 결과를 성취하게 하는 것
- 팀원들이 수행하는 업무의 가치를 최적화 하는 것

백로그 관리 이상의 혜택

백 로그 중심의 일에 외에도, PO 는 종종 다른 비즈니스 이해관계자와의 주요한 인터페이스 역할을 합니다. 그들은 PO 가 해결할 수 없는 특정 영역의 주제들에 대한 통찰력을 위해 팀이 비즈니스 주제

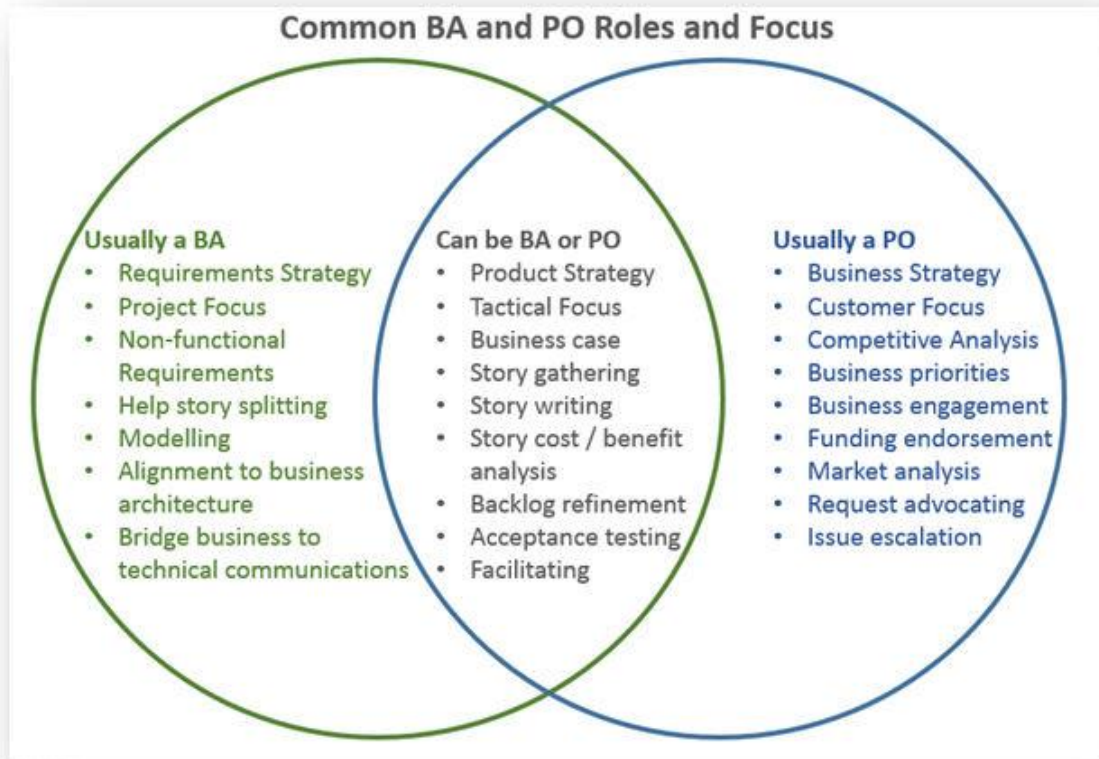
전문가들과 함께 일할 수 있도록 도움을 줍니다. 또한 자금 조달, 그리고 추가 자금 요청을 위한 비즈니스 케이스 제작할 때 관문으로서 역할을 하며, 장애물 제거가 요구될 때, 강력한 동맹의 관문으로서의 역할을 합니다. 프로세스로부터의 예외사항이 요구되거나 문제해결을 독촉할 때 “X를 요구하는 사업”의 방법이 “X를 요구하는 팀” 방법보다 일반적으로 더 효과가 있습니다.

믿을 만한 소식통으로부터의 비즈니스 방향의 명확성과 관련하여 “BA는 PO의 역할을 성공적으로 수행할 수 없다”는 것을 많은 사람들에게 확신 시키는 것이 요구될 때 “우리 편의 비즈니스 대표자들”와 같은 혜택들입니다. 이론적으로 이것이 사실이지만 인생은 복잡하고 어렵습니다. 이 일에서 능력 있는 BA가 열악한 PO보다 나올까요? BA들이 PO의 부족한 부분을 채울 수 있다는 것에 대해서는 어떻게 생각하십니까? BA의 지원을 받는 PO가 각 분야에서 최고 인가요? 조금 더 살펴 봅시다.

비즈니스 분석가 (BA)

이 전의 기사에서 살펴본 바와 같이, BA는 일반적으로 매우 강력한 요구 사항 추출 기술과 이런 요구조건을 분명히 설명하는 경험을 가지고 있습니다. 이것들은 비즈니스팀과 기술팀간의 차이를 성공적으로 연결해 주는 의사소통 능력과 혜택검증기술에 의해 뒷받침 됩니다. 또한 일반적으로 기술분석 및 설계 교육에 관해 훈련을 받으면서 큰 스토리를 작은 스토리로 쪼개고, 워크 플로우 모델링, 데이터 모델링, 비즈니스규칙 명확화 및 비 기능적 요구사항의 확인 등의 문제를 해결하는 데에 도움을 줍니다.

전형적인 BA의 교육 및 기술은 PO의 백 로그 관리 기능의 대부분을 수행할 수 있도록 해줍니다. 그들은 일반적으로 더 깊은 기술적인 기술을 가지고 있지만 비즈니스 지식은 충분하지 못합니다. PO는 더 사업 전략적이고 고객 중심적인 반면에, BA는 종종 프로젝트와 전술에 초점을 맞춥니다. 이러한 중복되는 관점, 역할, 그리고 기술의 일부가 아래의 Venn 다이어그램에 나와 있습니다.



"Usually" 및 "can be" 자질을 가진 자가 중요합니다. 일부 매우 기술적인 PO와 비즈니스에 정통한 BA가 존재합니다. 당신이 팀이나 Business 단체와 충분히 긴 시간 일한다면, 지식과 기술이 이전되는 것이 정상적이고 바람직합니다. 또한 사람들은 비즈니스에서 기술로, 기술에서 비즈니스로 업무를 변경합니다. 사람들은 다양하고 복잡합니다. 역할은 우리가 일에 관해 이야기하는 것을 돕지만, 실제로 일이 어떻게 진행되는지 또는 프로젝트 팀이 이상적으로 필요로 하는 것이 무엇인지는 포착하지 못합니다.

그리고 함께 융화 될 수 있는 개성과 소프트 스킬이 존재합니다. 나는 오히려 아무도 같이 일하기를 원하지 않는 비협조적인 천재이기보다는 당신과 같이 일하면서 좋은 해답을 끊임없이 찾는(비록 비즈니스 지식이나 기술적 가치가 부족 할 지라도) 협력적인 BA 또는 PO와 함께 일할 것 입니다. 커뮤니케이션 및 협업이 중단되거나 위태롭게되면 역할 정의 및 기술이 각 부분에서 제대로 기능을 발휘하지 못합니다.

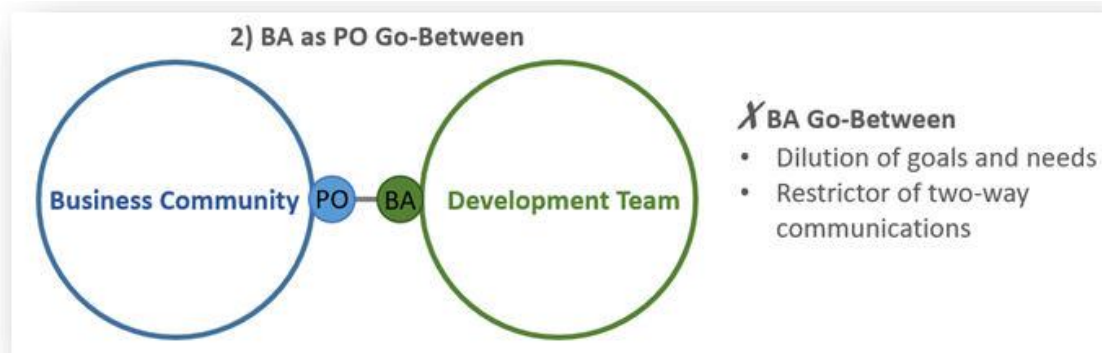
보편적인 BA/PO 유형

프로젝트 팀에 적용되는 몇 가지 시나리오를 살펴 보겠습니다. 우리는 비즈니스 커뮤니티에서 개발 팀으로 연결하는 다리 또는 링크로서의 역할을 하는 고전적인 PO의 개념부터 시작할 것입니다. 이것은 첫 번째 다이어그램 아래에 표시됩니다.



여기에서 PO는 비즈니스 커뮤니티와 개발 팀 사이에서 헌신적이고 직접적인 연결 고리 역할을 합니다. 적절하게 수행되면 이 역할은 효과적인 백 로그 관리 (이상적인 백 로그관리 이점도 포함)의 혜택을 제공합니다.

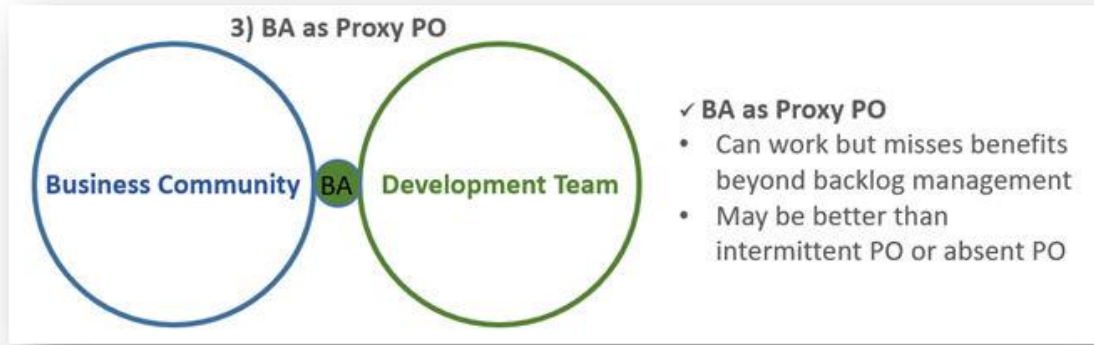
우리가 피하고자하는 상황은 BA가 비즈니스와 개발 팀의 중개자 역할을하는 것입니다.



BA가 비즈니스를 기술로 (또는 그 반대로) 바꾸거나 요구사항 관리 및 관련 소프트웨어에 능숙하기 때문에 비즈니스 커뮤니티와 개발 팀과의 직접적 연결은 BA를 통해 이루어질 수 있습니다.

그러나 Agile Manifesto에 "비즈니스 관계자들과 개발자는 프로젝트 전반에 매일 같이 함께 일해야 합니다"라는 원칙이 포함 된 이유는 매일 상호 작용을 통해 발생하는 요구 사항과 사업 우선의 흐름에 불만이 많기 때문입니다. 필터 역할을 하는 BA를 투입하는 것, 개발 팀에게 제공되는 정보의 흐름을 줄이는 것 그리고 소통 및 전달을 통해 메시지를 희석시키는 것입니다.

BA가 PA의 대리인 역할을 하는 것은 일반적인 절충 상황입니다.



이따금, PO가 시간적으로 여유가 없거나 (불규칙하게만 시간이 되는 경우) BA에게 PO의 역할이 주어집니다. 여기서 문제는 BA가 백로그 관리에 유능할 수 있지만 우리가 이전에 언급했던 "백로그의 이점을 뛰어넘는" 완전한 성취를 이룰 수는 없습니다. 여기에는 다음이 포함됩니다.

- 다른 비즈니스 이해 관계자에 대한 내부 안내자
- 추가 자원 조달에 대한 관문
- 프로젝트 문제에 대한 사업 옹호자

팀 내에 권한/권위에 대한 어려움이 있을 수도 있습니다. 개발 팀 구성원은 사업기반의 PO로부터 비즈니스 우선의 일처리에 대해 거의 의문을 갖거나 간과하지 않지만 PO 역할을 하는 BA에게는 이것이 일어나, 팀과 마찰로 이어질 수 있습니다.

더 나은 해결책은 PO 지지자로서 BA입니다 :



여기서 BA는 PO를 뒷받침하지만 중개자 역할은 하지 않습니다. BA는 스토리 쪼개기 그리고 보편적인 비기능적 요구 사항의 해결을 보장하는 것과 같은 활동에 도움을 줄 수 있습니다. 또한 비즈니스 규칙을 강화하고 인터페이스 요구 사항이 충족되도록 보장하는 데에 도움을 줄 수 있습니다. 또한 BA는 PO가 부재중일 때 개발 팀의 질문에 일시적으로 대답할 수 있지만 PO가 궁극적인 권한을 가지고 있다는 것을 염두해야 합니다.

능력있는 BA 들은 PO 들에게 코칭을 제공함으로써 백 로그 관리 활동 및 도구에 대한 학습을 가속화하도록 할 수 있습니다. 그러나 BA 와 PO 역할이 겹치는 동안은 동일시 되거나 상호 교환 가능하지 않습니다. 선호도 관점에서, 이상적으로는 숙련되고 개성 있는 PO 와 BA 들과 함께 프로젝트를 진행하고 싶습니다 (그것이 어렵다면, 상근 PO 또는 파트 타임 PO(비상근)가 지원 역할로 BA 를 백업함.)

현실에서는, 문제와 맞닥뜨리게 됩니다. 부족하거나 공격적인 PO 는 BA 로 대체되거나 개발 팀과 협력 할 수 있습니다. 그것은 사람들과 프로젝트에 대한 훌륭한 진실입니다. 몇 가지 기본적인 생각으로부터 최선의 것을 결정하고 변화의 결과를 결정하는 것은 매우 어려워지고 있습니다. 좋은 뉴스는 애자일 환경은 실험과 변화를 평가하기 위한 빠른 사이클을 제공한다는 것입니다.

이러한 아이디어와 다이어그램들이 이해 관계자들과의 대화의 장을 만들고 고유한 조직 및 프로젝트 특성에 따른 인원의 적재적소 기용을 결정할 수 있는 도구를 제공할 수 있기를 바랍니다. 거기에서부터 당신은 그 역할을 시도한 다음 성취된 결과에 기반한 접근 방식을 검토하고 채택 할 수 있습니다

Average Rating: 6.41