

Uncover gaps in your requirements using requirements risk management techniques

요건위기관리기술을 사용하면서 너의 요건에 있는 공백을 드러내라

00:00 – 01:30

안녕하세요 오늘의 웨비나에 오신 것을 환영합니다. 참석해 주신 여러분들 환영합니다. 오늘의 웨비나의 제목은 'uncover gaps in your requirements using requirements risk management techniques'입니다. PDU 는 참석자에게 자동적으로 등록됨을 미리 알려드립니다. PMI 성적표에 반영되는데 영업일 기준 10~14 일 소요 됩니다.

오늘의 발표자는 Cheryl Lee 입니다. Cheryl Lee 는 비즈니스 분석 영역에서 인증된 전문가이고 프로젝트 관리 전문가 와 공인 비즈니스 분석 전문가 자격증을 보유하고 있습니다. 그녀는 J. Ross 출판의 'effective PM and BA Role Collaboration'라는 새로이 출간된 책의 공동 저자이기도 합니다. 경험 많은 비즈니스 분석가이자 프로젝트 관리 관련 현역 트레이너로서, Cheryl 은 매끄럽고 성공적인 구현을 전달하기 위해 PM 과 BA 역할을 조화롭게하는 데에 능숙합니다. 그녀는 비즈니스 분석, 프로젝트 관리 와 변화 관리, 산업전반에 걸친 공공과 개인 부분에서 고객 응대 부분에서 컨설팅과 훈련 서비스를 제공하는 컨설턴트 회사의 토론토 본부 회장이기도 합니다.

더 이상 지체할 것 없이, Cheryl 을 모시게되어 기쁩니다.

01:31 - 09:45

Cheryl: Rebecca 에게 너무나 감사합니다. 시간을 내어주신 여러분께 감사 드립니다. 이 발표의 컨셉은 제가 공저한 책을 기반으로 합니다. PM 과 BA 그리고 위험관리 사이에 많은 교차 점과 공통부분에 대해서 말하고 있고, "Effective PM and BA role collaboration"이라는 책에서도 그 주제에 대해서 이야기 하고 있습니다. 이번 발표는 이런 구성으로 진행될 것입니다. 처음 왜 우리가 일반적으로 위험을 관리해야 하는지에 대해서 논의 하는 것을 시점으로 하여 요구사항 위험관리에는 무엇이 있고 프로젝트 위험관리와 어떻게 다른지에 대한 주제로 넘어갈 것입니다. 그 부분은 아마도 지금 여러분 마음속에 있는 질문일 것입니다. 우리는 아마도 프로젝트 위험 관리라는 용어가 더 친숙한 반면 요구사항 위험 관리라는 용어와는 다소 생소할 것입니다. 발표의 3 번째 부분은 우리가 어떻게 요구사항 위험 평가를 수행해야 할지에 대한 것입니다. 그리고 나서 우리는 프로젝트뿐만 아니라 요구사항과 위험 둘 다를 관리하기 위해 어떻게 PM 과 BA 가 협업을 할 수 있는지에 대해서 논의 하며 발표를 마칠 것입니다.

'위험관리를 왜 해야 하는가?'에 대한 발표를 맨 첫 부분으로 하여 시작 하겠습니다. 위험의 정의는 다음과 같습니다. 위험은 발생한다면 하나 또는 그 이상의 프로젝트 목적물에 긍정적이거나 부정적인 영향을 미치게 되는 불확실한 사건이나 조건을 뜻합니다. 이 정의는 PMI 에서 출간된 'business analysis for practitioners guide'에서 가져왔습니다. 그래서 위험은 불확실성과 같고 긍정적일 수도 부정적일 수도 있습니다만, 이번 발표 에서는 위험의 부정적인

면에 집중할 것입니다. 어쨌든, 일반적으로 위험은 부정적인 쪽으로 여겨지고 그래서 위험요소들과 위험요소들을 어떻게 관리할지에 대해 집중할 예정입니다.

우리는 왜 위험을 관리할까요? 제가 드리고자 하는 말씀은, 왜 신경을 쓰며, 그냥 내버려두면 안 되는 것인지, 닥치는 대로 삶을 살아가고, . '난 관심 없어'라는 태도로 살아가는 것은 어떤지입니다. 우리 중 몇몇은 이런 식으로 삶을 살아가길 좋아할 수도 있습니다만, 여러분 조직 내 여러분의 관리자는 그렇지 않다고 확신합니다. 그렇다면, 왜 우리는 위험을 관리 하는 것일까요?

그 첫 번째 이유는 보다 충격과 예상 밖의 상황을 줄이고자 하는 것입니다.우리들 대부분은 예상을 뛰어넘는 것을 좋아하지만, 아마도 이런 종류의 뜻밖의 일은 아닐 겁니다. 늦은 시간에, 혹은신상품을 출시하기 바로 직전일 때, 심지어 이미 생산 중일 때는 아닐 것입니다.

적절한 위험관리를 한다면 제품에 훼손은 일어나지 않거나 거의 일어나지 않을 것입니다. 다음 주제로 가볼까요? 저는 이해관계자의 기대를 관리하는 것과 관련된 노란색 상자로 갈 것입니다. 위험관리와 관련하여 피동적인 성향과 능동적인 성향이 대립하는 것에 의해 이해관계자의 만족도가 증가 됩니다. 그래서 우리 대부분은 항상 이러한 소방 모드에 있습니다. 이게 위험관리에 피동적인 접근법입니다. 나는 큰 금융기관을 대상으로 PM 과 BA 그리고 위험관리를 테스트할 사람들을 교육하면서 위험관리 프로그램을 출시 해왔습니다. 그리고 우리는 관리자들을 설문조사를 실시하여, 다음과 같은 질문을 드렸습니다. 여러분들은 왜 위험관리를 하나요?이건 아주 힘든 일인데 말이죠. 그리고 관리자들은 이렇게 답했죠. 당신들은 우리들이 불 끄기의 달인인걸 아실 것입니다. 그래서 무슨 일이 일어나면, 발벗고 나서서 불을 끕니다.. 하지만 더 굉장한 일이 무엇인지 아시나요? 만약 첫 시작에서 이러한 일들이 일어나지 않는 것이며, 이것이 바로 위험관리의 능동적 접근법입니다.. 그래서 위험을 확인하고, 적당한 대응방안을 세운다면 이러한 일들이 첫 시작에서 일어나지 않거나 적어도 충격이나 일어날 확률이 줄어 들 것입니다.. 그리고 우리는 마지막 박스로 갑니다. 그것이 왼쪽 아래 녹색 상자입니다. 그래서 자원, 시간 비용, 사람을 아끼게 됩니다. 사건들이 적게 일어난다면, 이것들이 모든 귀중한 자원들을 아끼게끔 하는 것입니다.. 그래서 우리는 지속적으로 소방 모드에 있지 않아야 하고 많은 시간 비용 뿐만 아니라 사람이라는 자원들을 확실히 아낄 수 있습니다.

재앙을 부르는 위험. 여기에 3가지 범주가 있습니다. 아니 제 말씀은 더 많을 수도 있다는 겁니다. 적절히 관리되지 않은 위험은 이슈로 변할 수 있습니다. 그리고 저는 아직도 많은 분들이 위험과 이슈를 헷갈려 할거란 걸 압니다. 자! 우리는 위험의 정의가 불확실성과 같다는 사실을 알았습니다.이슈에 대한 저의 정의는 BA 실습자료에 나오는 것은 아닙니다. 이슈는 때때로 우리가 적절한 대응방안을 가지고 있지 않은 현실화된 위험입니다. 자! 첫 번째 범주는 여기 있는 제품결함입니다.

여러분과 공유할 개인적인 경험을 말씀 드리겠습니다. 저는 큰 캐나다 은행에 대출부서에서 일했었고 마케팅부서에서 내려왔습니다. '야. 우리 경쟁업체에서 우리가 가지고 있는 비슷한

상품에서 대출이율을 막 낮춰'. '이율 바꾸는 데는 대체로 일주일만 소요됩니다'. '그건 안 되지 일주일씩이나 기다릴 수 없어. 우리는 이미 여기 공 뒤에 있어 이틀 안에 이율 낮춰'. 우리는 이렇게 말했죠. ' 그건 불가능합니다. 그렇게 하는 것은 현명하지 않습니다. 당신들이 그렇게 생각할 수는 있어요. 그런데 이 이율 변경을 적절히 수행하기 위해서는 5 개의 다른 접속 시스템에서 이루어져야 합니다.' 그리고 그들은 이렇게 말했어요. '좋아. 뭐가 제일 시간 많이 걸리고 그거 하는데 왜 일주일과 같은 시간이 필요한 거야?' 그래서 우리는 '우리는 적절하게 적용을 테스트하기 위해서 실사를 원합니다.'라고 말했어요.

그래서 그들은 이렇게 말했어요. '야, 당신들 이 이율 변경 백만 번이나 해봤잖아, 별 나쁜 것들은 일어나지 않을 거야. 자! 당신들도 알잖아 우리가 그걸 테스트 하거나 적어도 해피패드 시나리오를 돌리잖아. 그리고 우리는 그 변경을 눈을 휘둥그레 보고만 있을 거야. 그리고 일을 끝낼 수 있잖아. 그냥 그것들을 꺼내서 우리가 해야 할 테스트의 양을 줄이자. 나는 당신들이 아마도 일을 잘 연결시킬 거라 확신해.' 그래서 우리는 그렇게 했고 이율을 이틀 만에 변경 시켰습니다. 우리는 그 변화를 눈을 동그랗게 뜨고 쳐다봤었습니다. 우리는 마케팅 팀이 그 변경을 끝냈도록 했습니다. 사실상 모든 것들이 굉장한 것처럼 보였습니다. 2 달 후 고객의 전화를 받고서야 그렇지 않다는 것을 알았습니다.그 고객은 왜 자신에게과도한 대출 이율을 부과하느냐고 말했습니다. 자신은 5 년기간 동안 0.5 퍼센트를 과금 했어야 했었다고 말합니다. ,저는 그 고객이 오인하고 있다고 생각합니다. 왜냐하면 우리는 5 년 기간 0.5 퍼센트를 주는 상품이 없기 때문입니다. 물론 그러시겠죠. 저의 폭로된 사실을 보세요. 명백히 5개중 4개의 접속 시스템에서 그 변경은 적절하게 되었습니다. 폭로된 5 번째 시스템에서 불행히도 법규 문서에 마이너스 0.5 퍼센트 대신에 0.5 퍼센트라고 적혀졌습니다. 그래서 5 년 동안 0.5 퍼센트의 대출 상품을 모면한 500 명의 행운의 고객이 생긴 것입니다.

우리가 볼 두 번째 범주는 보안 노출입니다. 한 두 해 전 보안이 뚫렸을 때 목표물에 무슨 일이 있었는지 우리 모두 압니다. 목표물 내에 있는 소비자의 신뢰도에 뭘 했을까요? 목표물뿐만 아니라, 제 말씀은, 많은 조직들이 있다는 말입니다.. 저는 "죄송하지만, 우리 시스템이 해킹 당했고 당시의 신용카드정보가 어딘가에 떠돌고 있어요" 라는 메시지를 온라인 쇼핑몰에서 받은 적이 있습니다.. 이런 것들이 소비자로서 여러분들의 기분을 나쁘게 합니다.

여기서 세 번째로 둘러볼 아이템은 용량 계획 문제입니다. 예상증가율을 앞서서 생각하지 말아 보자고요. 가끔씩 우리는 근시안적이고 프로젝트 기간 내에서 생각합니다. 이 제품 이 프로젝트가 어찌면 다년에 걸쳐 생산하고 나갈 거란 것을 인식하지 못한 채 모든 것이 잘 될 것이고 잘못되는 게 없을 것이다 라고 생각합니다. 그리고 우리는 지금부터 몇 년 간 조직으로써 성장할 것을 바라고 있습니다. 그래서 우리는 반드시 여기서 만들고 있는 제품이 우리와 함께 성장할 수 있다고 보장할 수 있기를 원합니다. 제가 사용할 예시는 블랙베리 입니다. 블랙베리는 많은 조직에서 선택한 전자 장비 입니다. 그리고 지금으로부터 한 두 해 전 아니면 아마도 몇 년 전에, 그 기기들이 생산능력에 대한 이슈가 있었고 그것들의 서비스가 몇 시간 동안 지연이 있었습니다. 확실하지 않지만, 한 때 하루 정도의 지연이 있었습니다. . 지금은 많은 조직들이

블랙베리를 떠나고 아이폰을 쓰기 시작했거나 안드로이드 기기를 쓰기 시작했습니다.. 그래서 예전에 그들이 가지고 있던 생산능력 이슈로 인해 저 시장점유율을 많이 잃었습니다.

09:46 ~ 13:10

이제 두 번째 섹션으로 넘어가보도록 하겠습니다. 요구사항 위험 관리란 무엇일까요? 이것 역시 요구사항 위험 관리와 프로젝트 위험 관리 사이의 차이점을 우리가 논의할 곳입니다. 요구사항 위험관리와 프로젝트 위험관리의 차이점을 이해할 수 있기 전에, 우리는 이 개념을 이해할 수 있어야만 합니다. 프로젝트 범위와 제품 범위 사이의 차이점입니다. 오른쪽부터 가겠습니다. 제품범위를 먼저 시작하겠습니다. 정의에 의하면, 그것은 제품, 서비스 또는 결과를 설명하는 특성과 기능을 의미합니다. 그리고 왼쪽을 보시면, 프로젝트 범위란 지정된 특성과 기능을 갖춘 제품, 서비스 또는 결과를 인도하기 위해 수행한 작업을 의미합니다.

제품 범위에 대한 이미지가 있습니다. 그것을 건물입니다. 오피스 건물이라고 치고 그것은 우리가 여기에 지을 제품입니다. 자! 이제 저 건물의 특성. 얼마나 많은 층이 있을까요? 얼마나 많은 창문이 있을까요? 어느 건축 범위가 이 건물에 맞을까요? 저것들 모두가 제품범위 주변에 있습니다. 이 건물에는 엘리베이터가 있을까요? 에스컬레이터를 가질까요? 저것들 모두가 제품 범위 근처에 있습니다. 그리고 비즈니스 분석을 관리하는 BA에게 더 많은 책임이 있습니다.

왼쪽에 프로젝트 범위가 있습니다. 저것은 저 건물을 짓기 위해 포함된 업무입니다. 땅을 파야만 하는 공사현장 인부들에게는 저건 일입니다.. 배관으로 들어가야만 하는 배관공과 저 빌딩내부에 전등과 전력을 공급하기 위해 들어가야만 하는 전기 기사들에게는, 사무용 건물이라는 제품을 짓기 위해 수행되어야만 하는 저것들 모두는 일입니다.

프로젝트 범위에서, 저 제품을 공급하기 위해 포함된 일은 프로젝트 관리자에게 더 책임이 있습니다. 하지만 여러분들은 정말 다른 하나 없이 한 부분을 가질 수 없습니다. 불행히도 요즘 세계에서는 많은 프로젝트 관리자들은 제품이 무엇인지 완전히 이해하지 못한 채, 과제를 수행하는데 얼마의 시간이 걸린 것인지와 특정 제품을 인계하기 위해서 얼마나 많은 돈이 들 것인지에 대한 관점에서의 견적서를 제공해야 하는 상황에서 과제를 맡습니다. 그리고 뒤집어 보면 BA로써 우리는 이러한 프로젝트 제약들을 무시할 수 없습니다. 제가 프로젝트 관리자였을 때, BA들과 예전에 일을 한적이 있습니다. 그리고 어느 BA가 이 시나리오를 확인했었습니다. 이 예외 시나리오는 한번에 0.0001센트의 확률로 발생합니다. 환상적이죠. 누가 확실히 그들이 하는 저 시나리오를 확인하는 이 BA에게 같까요? 하지만 그녀가 제안했었던 것은 저런 것과 같은 것을 시행하기 위해 시간도 많이 걸리고 돈도 꽤 많이 드는 체계적인 해결책이었습니다. 0.0001 퍼센트 확률의 시나리오에 정말 적합하지 않았었습니다. 그리고 그거 알아요 나에 대한 그녀의 반응이 무엇이었는지요? " 저는 BA입니다. 저는 비즈니스를 위해 옳을 일을 하는 것에 대해서 걱정을 합니다. 저는 당신들의 일인 시간과 비용에 신경을 쓰지 않아요." 그녀의 시나리오는 비지니스 이해관계자 및 모든 것 다 될 것이라고 말하는 나쁜 놈이 되어야 하는제게는 명백히 잘 통하지 않았었습니다. 프로젝트 제약 내에서 모든 것이 정확히 실현 가능하지는 않습니다. 그들은 그런 반응에 매우 기뻐하지는 않습니다. 그래서 여러분들은 프로젝트와 제품 범위를 둘 다 관리하기 위해 PM과 BA사이의 파트너

습을 정말 가져야만 합니다. 그리고 여러분들은 프로젝트 위험과 요구사항 위험에 있어서도 동일한 것을 깨달게 될 것입니다.

13:10 - 21:35

프로젝트위기분석과 요건위기분석사이에 차이점을 보겠습니다.. 프로젝트위기는 프로젝트에 대한 예상되는 위기의 발생가능성과 영향을 평가하는 것입니다. 그리고 그 영향은 시간, 비용, 프로젝트범위에 대한 것입니다.. 오른쪽을 보시면, 요건위기에 대해 보실 수 있습니다. 그것은 프로젝트 위기와 같은 방식으로 시작합니다.. 예상되는 위기의 발생가능성과 영향에 대한 평가이지만 지금 그것은 프로젝트에 대한 것이 아니라, 실행 또는 제품에 대한 것입니다. 그래서 그 영향은 실행/제품 또는 심지어 잠재적으로 우리가 여기서 바꾸고 있는 것, 우리가 이 제품으로 만들고 있는 것에 의존하는 프로세스에 대한 것입니다.

그리고 다음 슬라이드에서 이것에 대해 조금 더 다루도록 하겠습니다.

지금 화면에 나타난 것은 위기에 대한 진술입니다. 모든 위기는 문서화되거나 이런 위기에 대한 진술을 이용하여 명시 되어야 합니다. 저는 위기목록에서 매우 형편없이 문서화된 프로젝트 위기와 요건위기를 모두 보았습니다. 한편으론, 저는 프로젝트위기에 대해서 자원, 또는 시간표시줄, 또는 예산과 같은 한 단어로 된, 다르게 위기를 표현한 위기목록을 보기도 하였습니다. 이런 위기를 문서화하는 PM들이 그들의 과거 프로젝트들로부터 복사하여 첨부하기 때문일 것입니다. 제가 말하고 싶은 것은 어떤 프로젝트는 자원관련 위거나 추진일정과 관련된 위기 또는 예산관련 위기를 가지고 있지 않다는 것입니다.

한편 저는 위기가 무엇인지에 대해서 한 문단으로 위기를 표현한 것도 보았고, 그것을 모두 읽은 후에도 문제가 무엇인지, 위기가 무엇인지 여전히 알 수가 없었습니다.. 그래서 이상적인 시나리오에서는 "만약 그 때"라는 시나리오를 사용하면서 모든 위기를 문서화해야 합니다.. 그래서 만약 조건이 발생하면 그 결과가 발생할 수 있을 것입니다. 모든 위기를 "만약 그 때"라는 진술을 이용하여 문서화한다면, 프로젝트 위기와 요건위기를 구별하기가 정말 쉬울 것입니다. 왜냐하면 그 위기진술의 일부인 "그 때"가 중요하기 때문이다. 이것이 어떻게 적용되는지를 몇 가지 예를 통해서 상세히 설명해 드리겠습니다.

여기 프로젝트 위기의 몇 가지 예가 있습니다. 만약 사업문제전문가가 더 높은 우선순위의 프로젝트에 묶여있다면, 우리는 요건 워크숍의 일정을 변경해야 할 것입니다. 이 영향이 프로젝트 범위와 연관된 일 주변에 발생하는 것을 볼 수 있을 것이며, 그것이 프로젝트 범위입니다. 만약 당신이 기존 적용에서 전문가를 인식할 수 없다면, 그 때 우리는 그 적용의 현재 상태를 이해하기 위해서 더 많은 시간이 필요할 것입니다. 다시 말해서 "그 때"라는 위기진술의 부분은 추진일정과 관련된 것입니다. 그래서 프로젝트 위기의 셋 째 항목인, 준수/위기가 요건 허용이전에 도입되지 않으면, 그 때 만약 변경이 인지된 사후 요건 허용이라면 재시공을 발생시킬 것이다. 그래서 재시공에 대해서 말하고 있으므로 프로젝트범위에 가깝습니다.

이 프로젝트 위기의 세가지 예에서 여러분들이 주의하시도록 지금 퀴즈를 내도록 하겠습니다. 요건위기의 몇 몇 예를 보도록 합시다. 만약 300개 이상이 매달 처리된다면 그 때 그 시스템은 충돌이 발생할지도 모릅니다. 여기서 그 영향은 적용 또는 시스템에 대한 것입니다. 그래서 요건위기인 것입니다. 만약 보고서가 오전 9시까지 이용 가능하지 않으면, 그 때 팀들은 그들의 일을 시작할 수 없습니다. 이것은 프로세스, 오퍼레이션 프로세스에 영향을 주는 것이고 그래서 요건위기인 것입니다. 세 번째 예에서 만약 사용자 ID가 유지되지 않으면, 그 때 권한 밖의 사용자들이 시스템에 접근할 수도 있습니다. 그래서 적용 또는 시스템에 대한 이며, 요건위기인 것입니다. 당신이 어떻게 그 위기진술을 표현하였는지에 따라서 요건위기 또는 프로젝트 위기일 수 있다는 것을 눈치챌 것이다. 다음의 예가 그것을 설명해 줄 것입니다.

만약 시스템이 사용자위주가 아니라면, 그 때는 트레이닝이 필요할 것입니다. 그것을 여기의 두 번째 것과 비교해 봅시다. 만약 그 시스템이 사용자위주가 아니라면, 같은 방식으로 시작하면, 그 때 사용자들은 적용을 처리할 때 실수를 할 수도 있습니다.. 이것은 요건위기이고, 또 하나는 프로젝트 위기인 것입니다.

만약 당신이 바르게 추측했다면 첫 번째 것은 프로젝트위기 입니다. 왜냐하면 트레이닝은 우리가 프로젝트를 수행하기 위해서 필요한 추가적인 업무인 프로젝트 범위관련이기 때문이다. 그리고 두 번째가 요건위기인 이유는 적용을 처리하는 과정에 실수를 하는 것이 비즈니스 프로세스에 영향을 주기 때문이다.

이것을 다시 시도해 봅시다. . 이것은 제가 말씀드렸던 퀴즈입니다. 여기에 네 가지 진술이 있습니다. 요건위기인지 프로젝트위기인지 구분해주셔야 합니다.. 만약 계좌번호가 시스템에서 발견되지 않으면, 그 때 우리는 처리할 수 없을 것입니다. 답변하시는 데 2초를 드리겠습니다. 이것이 요건위기라는 것을 추측하셨기를 바랍니다. 이것이 요건위기인 이유는 그 적용을 처리할 수 없으므로 비즈니스 프로세스에 영향을 주고 있기 때문입니다. 그래서 1번은 요건위기입니다.

두 번째 예에서 만약 나의 현재 프로젝트가 다음 주까지 완료되지 않으면 저는 이 새로운 프로젝트를 시작할 수 없습니다. 그렇다면 이것은 요건위기 아니면 프로젝트위기 인가요? 이것이 프로젝트위기인 이유는 이 새로운 프로젝트에서 당신의 업무를 시작할 수 없는 것이 당신이 추진일정에 영향을 주는 것을 의미하며 추진일정은프로젝트위기이기 때문이다.

세 번째 예에서 만약 우리가 다음주에 대해서 요건을 계획할 수 없다면, 승인처리가 지연될 것입니다. 그렇다면 요건위기인가요 프로젝트 위기인가요? 이것은 프로젝트 위기입니다. 그 이유는 승인처리를 지연하는 것은 추진일정을지연하는 것이기 때문입니다.

마지막 예로, 만약 upstream 시스템이 시스템 ABC 부정확한 데이터를 수용하면, 간호사들은 부정확한 보고서를 선별환자들에게 사용할 것입니다. 그래서 당신이 이것은 요건위기라는 것을 추측했기를 바랍니다. 그 이유는 당신이 비즈니스 프로세스에 영향을 주고 있기 때문입니다. 당신이 작용환경에 영향을 주고 있으므로 이것이 요건위기가 아닐 수 없습니다.

이제 우리는 그 둘 사이의 차이점을 이해하고 있으며 요건위기가 무엇인지를 알고 있습니다. 요건 위기 평가의 이점 중에 일부를 살펴봅시다. 왜 우리가 요건위기 평가를 하는지에 대한 주요한 이유인 요건의 첫 번째 항목은 인식하지 못했던 요건사항에 대해서 확인해 볼 것입니다.. 하지만 아직 이점이 어떻게 도움이 될 지에 대해서는 상세하게 설명하지 않을 것입니다. 다음 슬라이드에서 더 상세히 다룰 것이니, 잠깐 그 생각은 보류해 주시기 바랍니다.

우리가 그렇게 하는 두 번째 이유는 우리의 개발 활동을 우선순위화하기 위해서 입니다.. 요건위기평가를 수행하지 않고, 여러분들의 개발자들은 그들이 먼저 수행하길 원하는 요건들의 우선순위를 매기는 것을 남겨두었습니다.. 이제 만약 우리가 그들에게 위험한 요건들의 목록을 준다면, 그들은 잠재적으로 수행중인 것을 저지하기를 원할지도 모릅니다. 대부분 문제를 발생시킬 가능성이 있는 것들이기 때문입니다. 이것은 그들이 요건들의 그런 형태들을 해결 하기 위해서 더 많은 시간을 필요로 할 것이라는 것을 의미합니다.

세 번째, 우리가 여기 테스트활동에 우선 순위를 매기는 것입니다. 그것은 개발활동과 유사한 것입니다. 더 큰 위기요건에서 더 많은 테스트 시나리오를 더 작은 위기요건에서 더 적은 테스트 시나리오를 기대할 것입니다. 그렇게 테스트 활동들을 우선 순위를 매기는 것을 돕는 것입니다. 위험도가 높은 위기요건은 더욱 많이 테스트되어야 합니다. 마지막 항목은 잔류위기의 어떤 것이든 강조하는 것을 도우며 잔류위기를 강조하는 것이 도움이 되는 것은 이 잔류위기가 프로젝트가 실행된 이후에 남겨진 요건 위기이기 때문입니다. 그들이 여전히 존재하는 이유는 위기 요건이 시스템과 비즈니스 솔루션의 제품과 솔루션에 영향을 미친다는 것을 기억하고 있기 때문입니다. 그것은 프로젝트 생애주기를 넘어서서 존재합니다. 그래서 다음 슬라이드에서 조금 더 논의할 것은 어떻게 이들이 잔류위기를 강조하고 어떻게 조직에 이익을 끼치는지에 대해서 입니다. 그래서 생각 1과 4를 지금 보류해 두도록 합시다.

21:36 – 28:59

이 발표의 세 번째 부분인 우리가 어떻게 요건위기평가를 수행할 지에 대해서 이야기 해 봅시다.. 이상적으로 당신은 요건들이 유도되었기 때문에, 이것을 할 수 있기를 원할 것입니다. 그래서 많은 BA들이 당신이 이 요건들을 유도하고 있기에, 아마 비공식적으로 요건위기평가를 이미 수행하고 있을 것입니다. 비즈니스 애널리스트로서 우리의 주요한 관점은 우리가 어떤 종류의 요건도 놓치지 않기 위해서 올바른 질문을 하는 것입니다. 그러한 올바른 질문은 "만약 그렇다면" 시나리오 질문과 같이 보통의 지지자들을 포함하고 있습니다.

예를 들면 우리는 지금 매월 300개의 적용을 처리하는데 시스템 한계에 도달하지 않았을지도 모릅니다. 하지만 지금부터 1~2년을 수행한 이후에는 만약 무슨 일이 일어날까요?. 그래서 이것이 역량계획 시나리오와 연계된 것입니다. BA가 요건위기평가를 현재 수행하는 조직의 숫자에 한계를 추가합니다. 그들은 분석과 평가를 완성하기 위해서 시간을 소요하면서 필사적으로 노력합니다. 대부분의 경우 요건위기평가가 그들이 요건에 대한 승인을 획득하기 위해서 준비되기 직전까지 남겨지기 때문에, 그것은 마치 감사를 통과하기 위해서 프로젝트문서화 체크리스트의 빈칸을

표시하는 것 외에 다른 가치를 제공하지 않는 사후 추가와 같이 취급됩니다.. 만약 당신이 이런 관점으로 그것을 생각한다면, 그것은 도출프로세스로 그것을 만드는 것보다 이것을 하기 위해서 훨씬 많은 시간을 낭비하고 더 적은 가치를 창출하는 것을 의미합니다. 그리고 우리가 요건 워크숍 또는 우리가 주주들로부터 요건들을 이끌어내기 위해서 이용하는 그 어떠한 기술이든 수행하고 있기 때문이며, 당신은 이미 그것에 대해 논의를 나누고 있습니다.. 그래서 이것을 다시 반복하고 이후에 다시 논의하고, 동시에 그들을 다루지 않는 이유입니다.

우리는 이 요건위기평가를 이용하여 그 프로세스를 공식화해야 합니다. 그것이 그 토론 주변에 훨씬 더 많은 구조물을 놓고 놓친 요건들의 변화를 감소시킬 것입니다. 몇 장의 슬라이드를 통해 이것이 어떻게 도움이 되는지를 보여드리겠습니다.

요건위기에 두가지 다른 반응이 있습니다. 그래서 그것은 프로젝트위기관리와 매우 다릅니다. 프로젝트위기관리에서 우리는 네 가지의 다른 반응을 받았습니다. 그것은 회피, 완화, 전달, 수용입니다. 회피는 어떻게 위기가 실제 발생할 가능성이 0%라고 보장할 수 있는 가입입니다. 완화는 위기발생 가능성 또는 위기자체의 충격을 감소 시키는 것입니다. 전달은 위협을 제3자에게 이전하는 것을 말합니다. 마지막으로 위기를 조치 없이 수용하는 것입니다.

요건위기관리에 대해서 우리는 다른 반응을 보입니다. 대신 제가 스크린에 올려드린 2가지 반응을 보입니다. 통제 또는 위기전략을 실행할 수 있으며, 그 둘 사이에 차이점은 다음과 같습니다.

통제, 이것은 우리가 요건위기를 언급하기 위해서 영구히 조치하는 것입니다. 반면에 위기전략은 우리가 요건위기를 언급하기 위해서 일시적으로 세우는 것입니다. 그것에 대해 더 설명해 드리겠습니다. 그래서 영구한 위기전략인 통제, 여기 유성마커는 통제가 영구하다는 것을, 수성마커는 위기전략은 일시적이라는 것을 뜻합니다.

통제, 여기서 유성마커는 그것이 영구적이라는 것을 다시한번 상기시켜 드리고 있습니다. 그것이 의미하는 것은 요건위기 프로세스나 우리가 실행하는 것이 무엇이든지 요건위기를 언급하도록 프로젝트의 생애주기를 뛰어넘어서 존재한다는 것입니다. 그래서 이것은 추가적인 제품 범위를 추가하는 것을 일반적으로 의미합니다. 그리고 추가적인 제품 범위를 더하는 것은 추가 제품 요건들을 더하고 있는 것을 의미합니다. 이것들은 제가 요건위기 관리프로세스를 살펴보지 않았더라면 발견하지 못했을 요건들일 것입니다.

한 예를 소개하겠습니다. 제가 당신에게 보여드린 것을 사용하여, 이전에 보여준 예 시작하겠습니다. 매달 300건씩의 적용을 처리하고 있다면, 시스템이 멈춰버릴 수도 있습니다. 그래서 다시 한번 말씀드리자면, 통제는 영구히 가동하는 것입니다. 그래서 적용규모가 매달 250 에 도달할 때 제품 지원을 공지하기 위한 경고하기 위한 경보를 울리는 것입니다. 이상적으로 250개를 선택하는 이유는 우리가 그 시점에 새로운 서버를 설치하고 있을지 또는 그것이 어떤 시나리오든지 반응하기 위해서 충분한 시간을 갖고 제품지원을 제공하기를 원하기 때문입니다. 우리가 지금 두고 있는 경보는 프로젝트의 기간을 넘어서 존재하게 됩니다. 이것은 새로운 프로젝트 요건입니다. 새

로운 프로젝트 요건은 우리가 요건들에서 차이점들을 어떻게 드러내고 있는지를 당신이 아는 것을 의미합니다.

***sound system error from (26:45 – 27:17)**

이것은 프로젝트의 기간 안에서 요건이 존재한다는 것이 언급될 수 있는 요건 문서 안에서 문서화되는 것을 의미합니다. 그래서 우리는 여기서 수성마커를 상기시키는 것입니다. 그 일시적인 것, 프로젝트의 기간 안에서만 이루어진 것이기 때문에 일시적인 것이고 당연히 프로젝트도 일시적입니다. 우리는 더 많은 전략을 소개하고 있고, 우리는 아마 프로젝트에서 마치게 될 추가적인 업무를 의미하는 추가적인 프로젝트 범위를 소개하고 있습니다.

***sound system error from (27.49 – 28:12)**

따라서 이것은 프로젝트 관련된 전략에서의 틈을 드러내고 있습니다. 그래서 같은 예를 갖고 시작할 것입니다. 300개 보다 많으면 그 시스템은 충돌할지도 모릅니다. 그래서 우리가 둘 수 있는 위기전략은 작동을 낮추며, 300개의 적용표기 주변에 잠재적인 영향을 결정하기 위해서 테스트를 수행하는 것입니다. 그것은 실행되고 있던 추가적인 프로젝트 업무이기 때문에 위기전략이고 일시적인 것으로 간주됩니다. 프로젝트는 원래 유한합니다. 그리고 저는 경보를 두는 통제에 그것을 비교합니다. 그 경보는 요건문서화가 되어야 하는 새로운 제품요건들을 의미하며, 이것과는 다릅니다. 이것은 단지 새로운 프로젝트업무를 의미합니다.

28:59 - 34:51

그래서, 자꾸 반복하는 것 같지만, 통제 대 위기전략의 다른 예를 들어보겠습니다. 이번에는 이전과 다른 예를 들어보겠습니다. 만약 사용자 ID가 유지되지 않는다면, 비인가된 사용자가 시스템에 접근할지도 모릅니다. 그래서 그것은 이러한 것을 다시 통제할 것이고, 우리가 영구적으로 시행한 어떤 것은 직원현황에 기반한 월간 사용자 ID의 월간 정리입니다. 그리고, 이것이 영구적인 이유는 이것이 우리가 매월 실행할 새로운 비즈니스 프로세스이기 때문입니다. 이것은 프로젝트 기간을 넘어서 지속될 것입니다. 그래서 월간 정리의 요구사항에 대한 정의가 필요합니다.

위기전략은 시스템의 사용자 ID에 대한 일회성 정리가 될 수 있습니다. 그래서, 이것이 우리가 추가할 부가적인 프로젝트 범위입니다. 시스템의 사용자 ID에 대한 일회성 Clean-Up을 수행하기 위해 프로젝트에 추가할 작업인 것입니다. 그리고, 그것은 프로젝트 기간 동안 단지 한번 발생하기 때문에 한시적인 특성이 있습니다. 그리고 프로젝트는 한시적인 노력입니다. 이제 통제와 위기전략사이의 차이가 명확해 졌기를 바랍니다. 다시 요약하자면, 통제는 새로운 요건과 요건의 틈새를 파악하는 위기평가를 시행하지 않았다면 놓쳤을 그 새로운 요건을 가지고 있다는 것을 의미합니다. 그리고, 그것이 통제나 위기전략이든간에, 여러분은 부가적인 프로젝트 작업을 추가할 것입니다. 그래서 이것은 BA로서, 여러분은 비용뿐만 아니라 추진일정 등 전반적인 프로젝트에 끼치는 영향과 어떠한 부가적인 프로젝트 작업이 필요한지 이해시키기 위해서 프로젝트 관리자와 협조적인 관계를 가지길 원한다는 것입니다.

잔류위기의 정의는 여러분들이 프로젝트 위거나 요건위기를 이야기 하든 똑같습니다. 잔류위기는

시행된 위기대응 이후에 남은 위기를 말합니다. 잔류위기가 또한 남겨진 위기로서 알려져 있다는 것을 상기시키기 위해 하단부분에 takeout box를 두었습니다. 통제나 위기전략을 시행한 후에, 생산환경 내에 이것이 발생할 가능성이 여전히 있다면 그것은 잔류위기라는 말입니다.

이득과 관련된 슬라이드를 기억해보면, 우리가 논의했던 첫번째는 놓친 요건을 정의하는 것입니다. 제가 어떻게 요건위기평가가 놓친 요건을 찾는지를 도와준다는 것을 언급했습니다. 그 마지막 항목은 잔류위기를 강조하는 것이다. 그래서 이것은 잔류위기의 일부분을 언급할 프리젠테이션의 해당 세션입니다. 우리는 프로젝트 위기관리에 대해서 이야기 하고 있습니다. 잔류위기를 다루기 위해서는 우리는 통상 Contingency Plan(비상계획)을 세웁니다. 프로젝트 위기관리 관점에서의 비상대책은 때때로 잔류위기를 다루기 위해 확보해 놓은 추가적인 시간이나 비용과 같습니다.

그리고 우리가 비상계획을 실행할 때 즉, 만회전략을 시행한 후에도 이 위기사건이 여전히 발생 가능할 것이라고 만약 우리가 알고 있다면 아마 식별된 Triggers(동기/기폭장치)같은 것을 가지고 있을 것입니다. 자 이제 요건위기관리로 넘어가서, 여러분들은 요건위기는 프로젝트 기간을 넘어서 지속하지만, 프로젝트 위기는 그 프로젝트가 종료되면 더 이상 프로젝트 위기가 존재하지 않는다는 것을 기억해야 합니다. 프로젝트의 한시적인 특성 때문입니다. 반면, 요건위기는 그 영향이 제품, 시스템 또는 비즈니스 프로세스의 공정에 미치고, 이것들이 프로젝트 기간을 넘어 존재하기 때문에, 위기도 그렇게 똑같이 남아있습니다. 불행히도 위기도 제품과 같이 남아 있습니다. 그래서 만약에 우리가 여전히 요건위기와 관련된 잔류위기를 가지고 있는 경우에는 제2의 해결책을 도입해야 합니다. 그래서, 만약에 이러한 위기가 제작 환경 내에서 발생한 것처럼 조업 환경에서도 이러한 위기를 처리할 수 있는 것입니다. 그래서, 제2의 해결책. 잔류 요건위기는 실행 이후에 조업팀에게 인계되고, 이것은 이행계획을 통해 이루어집니다. 통상적으로 이러한 이행계획을 하나로 합하여, "이봐 우린 완전히 끝냈어"라고 말하며 깨끗이 손을 터는 것처럼 운영팀에게 이관하는 것은 프로젝트 관리자의 책무입니다. 한시적인 노력의 결과물이 잘되었고, 우리는 모두 완료했습니다. 그리고, 이제 여러분들은, 운영팀으로서 이러한 것들을 인계 받으려고 합니다. 그래서 만약 운영팀이 그 제품을 인수받으려면, 그들은 그것과 관련된 위기 또한 인계 받을 필요가 있다는 것을 기억하시기 바랍니다.

그래서, 실행 이후에 요건위기가 발견되는 경우에 대해서 처리할 수 있는 해결책을 운영팀에게 제공할 필요가 있습니다. 만약 어떤 시스템에 매달 300개가 넘는 적용이 있다면, 그 시스템은 망가질 수 있다는 예제를 다시 한번 사용해 보겠습니다. 심지어, 적용이 250회수를 도달했을때, 생산 지원부서에 경고 알림을 추가하는 통제수단과 우리가 선택한 위기전략으로써 프로젝트 기간 내에 Low Testing을 실행한 후에도 과연 우리는 여전히 잔류위기를 가지고 있을까요? 대답은 그렇다 입니다. 여전히 적용이 300회를 초과하고, 시스템이 망가질 가능성이 남아 있습니다. 그래서 우리는 어찌해야 할까요?우리는 이 부하 문제를 처리하는 또 다른 프로젝트를 요청하기 위한 방법을 운영팀에게 제공할 수 있습니다. 이러한 해결책들은 반드시 새로운 프로세스일 필요는 없다는 것을 명심하시길. 이러한 해결책으로 기존의 프로세스를 제시할 수 있습니다. 만약에 잔류위기가 생산환경에서 발생된다면 그것을 처리할 방안과 함께 해결책을 제공하면 됩니다.

34:52 - END

이 프리젠테이션의 마지막 부분에서는 우리가 프로젝트 위기와 요건위기를 다루기 위해 프로젝트 관리자와 어떻게 협조할 것인가에 대해서 이야기 해보겠습니다. PM과 BA의 협력, 대부분의 요건 위기는 프로젝트 위기와 연관이 있습니다. 앞쪽 슬라이드 중에 이와 관련된 내용이 있었던 것 같습니다. 어떻게 위기가 표현되는지그리고 나서, 위기진술부분에 대해서 또는 그 영향이 프로젝트에 끼친다면 그것은 프로젝트 위기라는 예를 제시했었습니다. 만약 그 부분이 제품, 시스템 또는 프로세스와 더 관련되어있다면, 그것은 요건위기로 간주 됩니다. 제가 보여준 예 중에 하나는 그 후속 영향은 트레이닝이며, 다른 하나는 사용자 친화적이라는 것은 사람들이 적용 단계에서 많은 에러를 가질 것이라는 것을 의미한다는 것입니다. 그래서, 어떻게 위기가 표현되는지에 따라서 큰 차이가 발생합니다. BA로서, 만약 제가 요건위기를 식별했고, 그것을 요건위기기록에 기록하고 나면, 그것이 관련된 프로젝트 위기로 상응될 가능성이 농후하므로프로젝트 관리자에게 알리기를 원할지도 모릅니다.

하지만, 모든 요건위기가 프로젝트 위기로 상응되는 것은 아님을 명심하시기 바랍니다. 그것의 한 가지 예로서, 동일한 예를 사용해보겠습니다. 만약 300 횟수의 적용이 매달 시행되면, 그 시스템은 망가질 것입니다. 거기에 상응하는 위기는 없을지도 모릅니다. 한달에 단지 50회적용이 있다고, 잠시 가정해봅시다. 즉, 300회에 도저히 미치지 못하고, 프로젝트가 진행될 무렵까지 우리가 여전히 300회 어플리케이션에 미치지 못한다고 가정합니다.

그러면 프로젝트 매니저가 이런 것을 신경쓸까요? 아마 아닐 것입니다. 그래서 그것은 단지 요건 위기이지 프로젝트위기는 아닐겁니다. 그러나, 2번째 항목으로 넘어가서, 만약 우리가 발견한 그 특정한 요건위기를 처리하기 위해 통제(Control)을 도입한다면, 그 방법은 어플리케이션이 250회 적용될 때 생산지원 부서에게 알림 경고를 주는 것이며, 그리고 나서 우리가 추가하지 않으면 놓칠 수 있는 새로운 요건을추가하는 부가적인 생산 범위에 포함하는 것입니다. 이것은 또한 부가적인 프로젝트 작업을 추가하는 것을 의미합니다. 그래서 그것이 프로젝트 범위가 됩니다. 자, 그럼 새로운 프로젝트 범위, 우리가 비용뿐만 아니라 추진일정에도 영향을 끼칠 수 있는 3개의 제약조건에 대해서 언급했던 것을 기억하십시오. 그것이 바로 PM과 BA가 함께 일해야 하는 경우입니다. 또 다른 점은, 제가 함께 일했던 BA에 대해서 말씀드렸을 때, 그 BA는 "이봐 나는 BA야, 난 시간과 비용은 신경 안 써!"라고 말했습니다. BA로서 마찬가지로, 우리가 시행하는 통제(Control)가 조정하기에 충분하고, 실현 가능성이 있으며, 우리가 극복하려는 위기에 대해서 적절해야 하기를 확인하고 싶어합니다.

다시 말해서, 이것은 발생할 가능성이 매우 드문 위험으로서, 이러한 경우에 체계적인 솔루션을 적용하려 하고자 원치 않을 것입니다. 체계적인 솔루션을 적용하는 것이, 프로젝트의 비용이 두 배로 만들 것이기 때문입니다. 합리적이지 않게 되는 것입니다. 그래서 우리가 시행하는 방법들이 타당하도록 확실히 하기 위해서 프로젝트 관리자와의 동업관계를 형성해야 합니다. 여기에서, 3번째 항목은 위기 전략입니다. 위기 전략은 추가적인 프로젝트 범위를 도입하는 것을 의미합니다. 추가적인 프로젝트 범위는 추가적인 프로젝트 작업을 의미합니다. 만약에 새로운 프로젝트 작업이 있다면, 그것은 아마 그 제품 인계와 관련된 잠재적 원가 상승뿐만 아니라, 추진 일정의 연

장을 의미할 수도 있습니다. 그래서 PM과 BA는 이러한 것들에 대해서 밀접하게 협조를 해야 합니다. 제가 준비한 마지막 항목은 이러한 잔류 위기입니다. 잔류 위기와 그 해결책은 이관 계획을 통해서 운영 환경으로 이관될 필요가 있습니다. 이관 계획은 전형적으로 그러한 것들을 조합하기 위해 프로젝트 관리자의 책무입니다. 불행히도 요즘 세상에, 대부분의 PM들은 이관계획 수립 시 BA를 참여시키지 않고 있는데, 개인적으로 아주 큰 실수라고 생각합니다. 그것뿐만 아니라, 여러분은 BA가 운영 환경으로 이관 되어질 요건 위기를 식별하기 위해서 참여하기를 바라시나요? BA는 제품과 또는 프로젝트를 인수할 사업이해관계자와 가장 가까운 관계에 있으므로, 운영 환경으로 이관을 쉽게 도움을 주기 위해 PM과 함께 해야 합니다.

다시 요건 위기로 돌아가서, 이것은 비즈니스 프로세스를 넘어, 시스템 및 제품과 함께 지속됩니다. 그래서 그것은 프로젝트 기간을 넘어서도 남아 있을 것입니다. 그래서 운영 환경으로 이관될 필요가 있습니다.

또 다른 슬라이드로 넘어가서, PM과 BA는 품질에 대해서 공동관리를 해야 합니다. 어떻게 PM과 BA가 모두 품질을 관리할 것인가와 요즘의 품질에 대해서 이야기 할 것은 많습니다. 왼쪽편의 오렌지색 차트를 보면, 품질에 사용되는 실제 비용은 12~20% 사이입니다. 그리고, 가장 큰 비중의 비용은 내부 실패에 따른 비용이라는 것을 주지해 주시기 바랍니다. 그래서, 우리는 수동적이기 보다는 앞을 예견하여 행동하는 것에 대해서 언급했었습니다. 만약 우리가 내부 실패를 다루거나 심지어 최악의 외부 실패에 대해서 다룬다는 것은 이슈를 다루고 있다는 것을 의미합니다. 우리는 긴급 상황에 처해 있습니다. 그리고, 이것은 위기 관리에 보다 수동적인 접근이며, "이봐, 난 그것을 이미 인지하고 있었을지도 몰라 하지만, 적절한 대응계획을 세우지는 않을거야. 그리고, 만약에 그것이 발생한다면, 난 너의 공백을 메우기 위해 테크닉을 사용할 거야". 그리고 이렇게 말하겠지. "이봐 내가 심지어 선견적으로 그것에 대해 아무 조치도 하지 않았지만, 그것이 문제가 될 수 있을 것이라고 이미 말했지." 라는 것을 의미합니다. 이상적인 세계에서는 슬라이드의 오른쪽의 녹색 다이어그램처럼 되길 바랍니다. 그래서 이것은 우리 프로젝트에서 품질에 관해 3~5%를 사용하기를 원하는 희망 비용입니다. 그 비용의 대부분이 관련되어 있는 곳을 알아냈습니다. 그것은 예방 버킷과 관련이 있어야 합니다. 이상적으로, 예방의 가장 큰 부분은 위기 관리이고, 품질 비용의 70%는 예방에 사용되어야 합니다. 위기를 관리하는 것이 프로젝트 기간내에 여러분이 발견한 이슈를 다루는 비용보다 높다면, 아니면 제품 결함 또는 어플리케이션이 생산환경으로 넘어간 다음에 발생한 용량 문제를 다루는 비용보다 높다고 생각해 보시기 바랍니다. 물론 후자가 더 비용이 많이 듭니다. 만약 우리가 적절히 작동되고 있지 않는 생산 환경에서 추진하거나 시작하려고 하면 비용이 기하급수적으로 많이 듭니다. 그래서 우리는 위기 관리와 관련하여 수동적이지 않고, 예방에 더 많은 시간을 할애하기를 원합니다. 또 흥미로운 것은, 제가 많은 과정을 가르칠 때 학생들에게 물어보고 싶은 질문 중에 하나로서, 여러분들은 조직 내에서 성공적인 프로젝트를 어떻게 정의하는가? 입니다. 많은 사람들이 이렇게 응답했습니다. 우리 조직은 정해진 시간과 예산 내에서 완료하는 것을 성공적인 프로젝트라고 정의합니다. 그리고, 이것이 왜 흥미로운지에 대한 이유는 작동하지 않는 형편없는 제품을 납품하여 아무도 사용하지 않지만, 그것을 정해진 시간과 예산 내에서 납품하는 한, 그 프로젝트는 성공으로 간주된다고 생각하기 때문입니다.

제 기준으로는 그것만으로는 불충분하다고 말하고 싶습니다. 우리가 만든 기능의 64%는 절대 사용되지 않는다는 또 다른 통계 수치가 있습니다. 저에겐 충격이었습니다. 하지만, 그렇게 큰 충격은 아니었습니다. 즉, 이 말은 우리가 수행하는 프로젝트의 64%는 완전히 시간 낭비라는 말과 같은 것입니다. "이봐, 성공은 정해진 시간과 예산이야. 만약에 아무도 그것을 사용하지 않는다고 해도 또는 우리가 자랑할 무언가가 있는 한 우리가 생산환경에 납품한 것이 형편없는 제품이라고 해도 누가 상관하겠어?" 와 같은 주장에 영향을 받는 것입니다. 아니지요. 그래서 우리는 그들을 설득시키길 원합니다. 어떻게 할 수 있을까요? PM으로서, 여러분의 비즈니스 분석가를 파트너로 원할 겁니다. BA로서 그들은 여러분들에게 그 제품의 전망을 줄 것입니다. 그래서 단지 위기 관리 뿐만 아니라, 전체 프로젝트를 통해서, 여러분들은 PM과 BA사이에 그러한 파트너십을 형성할 수 있기를 바랄 것 입니다. 마치기 전에, PMI Business Analysis Practice Guide를 연결해놓겠습니다. 만약 아직까지 가지고 있지 않다면, 가서 다운로드 받으시기 바랍니다. Practice Guide 를 제가 좋아하는 이유 중 하나는 그것이 PM과 BA 사이에 많은 협동 점에 대해서 언급하고 있다는 것입니다. 그리고 이것이 확실히 여러분의 프로젝트에서 성공 요소를 늘리는데 도움이 될 것입니다. PMI 회원이라면, 무료로 다운로드 받으실 수 있습니다. PMI회원이 아니라도 다운로드 받을 다른 기회가 있습니다. 내일 BA 가상 컨퍼런스가 있습니다. PMI에서 제공하는 가상 컨퍼런스에 신청을 하면, BA Practice Guide를 무료로 다운로드 받으실 수 있습니다. 말이 나온 김에, 이것이 제 프리젠테이션의 결론입니다. 이것이 Live Webinar로 방영되는 걸로 알고 있고, 여기에 짧은 Q&A를 마련해 놓겠습니다. 그러나 이 Q&A가 요구형으로 운영되기 때문에, 제가 코멘트 박스를 통해 질문을 받을 수 있도록 오픈해 놓도록 하겠습니다. 그래서 이것이 projectmanagement.com에 포스트될 것입니다. 이 프리젠테이션을 검토한 다음에, 여러분의 피드백을 기다리고 있겠습니다. 그러니 코멘트 박스에 의견을 남겨주시면 제가 주기적으로 체크하도록 하겠습니다. 여러분들이 코멘트를 남기실 때마다 제가 알림 메시지가 옵니다. 최대한 빨리 여러분의 질문에 답변을 하도록 최선을 다 하겠습니다. 만약 여러분이 연락을 희망하신다면, 아래 부분에 제 연락처를 남겨 놓았습니다. Rebecca 하나만 더 부탁할게요. 이 프리젠테이션과 함께 제공할 템플릿이 있는걸로 알고 있는데, 아마 당신이 어떻게 접속할 수 있을지 방법을 알려주실 수 있을까요?

HOST: 네, 그래요. 멋진 프리젠테이션에 우선 감사드립니다. Cheryl는 훌륭한 템플릿을 만들었습니다. 그것을 이 Webinar 페이지에 링크해놓겠습니다. 오늘 함께 해주시고 오늘의 Webinar를 시청하기 위해 시간을 내주셔서 감사합니다. PDU는 오늘 영상을 시청하신 참석자를 대표하여 자동적으로 리포트 될 것입니다. 하지만, 여러분의 PMI 증명서에 입력될 때까지 10~14 영업일을 기다려 주십시오. 모두 감사합니다.

Cheryl: 감사합니다.