

애자일 데이터 규범: 예측 계획의 기반

애자일 방법은 회사가 변화에 대응하고 경쟁에서 이기며 고객이 원하는 고품질의 제품을 개발할 수 있도록 지원합니다. 회사는 개발 작업을 비즈니스 우선 순위에 밀접하게 맞춰 조정하여 이를 달성합니다. 이는 프로젝트 수준에서 비교적 단순한 작업처럼 들릴 수 있지만, 조직이 내부 사일로 및/또는 명확한 데이터 통찰력 부족으로 인해 부서 또는 팀의 실행에 맞춰 전략을 조정할 수 없는 경우에는 어떨까요? 조직의 애자일 성숙도가 높아지면 데이터 분석 니즈도 높아집니다. 일부 애자일 팀의 데이터를 컴파일하고 동기화하는 작업은 여러 팀 또는 전체 포트폴리오의 데이터를 롤업하는 것과는 확연히 다릅니다.

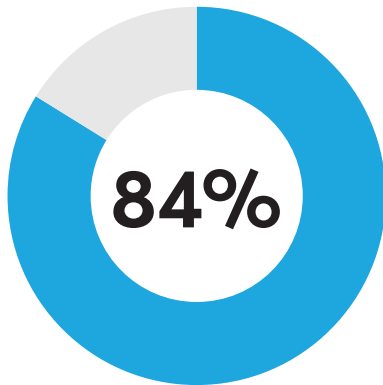
각 팀이 업무를 수행하는 방법을 명확하게 파악하지 못한 조직은 제품 또는 서비스의 딜리버리를 전혀 이해하지 못할 수 있습니다.

메트릭 및 데이터의 필요성

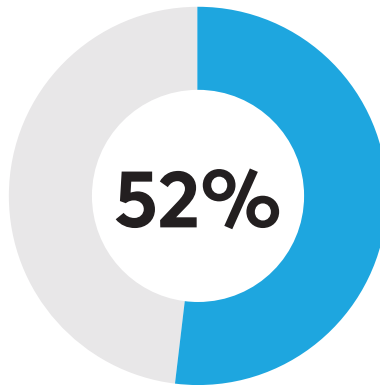
효과적인 메트릭과 측정은 비즈니스 성과를 높이는 데 매우 중요합니다. 이를 제대로 적용하기만 하면 더 나은 통찰력을 확보하고, 의사 결정을 개선하며 더 나은 비즈니스 성과를 도출할 수 있습니다. 메트릭과 측정은 개선에 착수할 피드백을 제공하며 학습 기회를 만들어냅니다. 성과를 파악하여 비즈니스 목표를 추진하는 데에도 도움이 됩니다.

안타깝게도 많은 비즈니스는 조직 내의 애자일을 측정하는 도구를 구현하지 않았거나 기존의 도구를 효과적으로 사용하지 못하고 있습니다. 본 백서는 애자일 데이터가 중요한 이유와 어떻게 정확한 메트릭이 조직 전체에서 애자일을 성공적으로 확장하기 위한 노력을 촉진할 수도 또는 방해할 수도 있는지 설명해주는 가이드입니다.

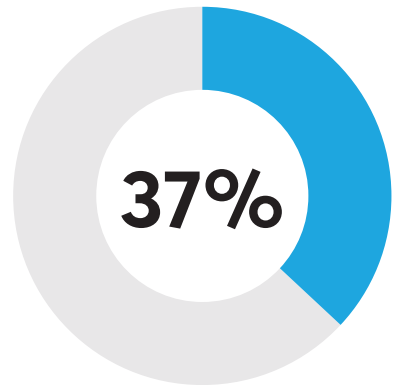
데이터 기반 의사 결정 통계



미국 내 조직의 84%가 데이터가 전략을 세우는 필수 요소라고 생각합니다.¹



미국 내 조직의 52%가 통찰력 생성 속도가 프로세스에 의해 제한받고 있다고 생각합니다.²



제품 관리자 중 37%만이 자신의 작업이 회사의 비즈니스 전략에 맞춰 조율되어 있다고 말했습니다.³

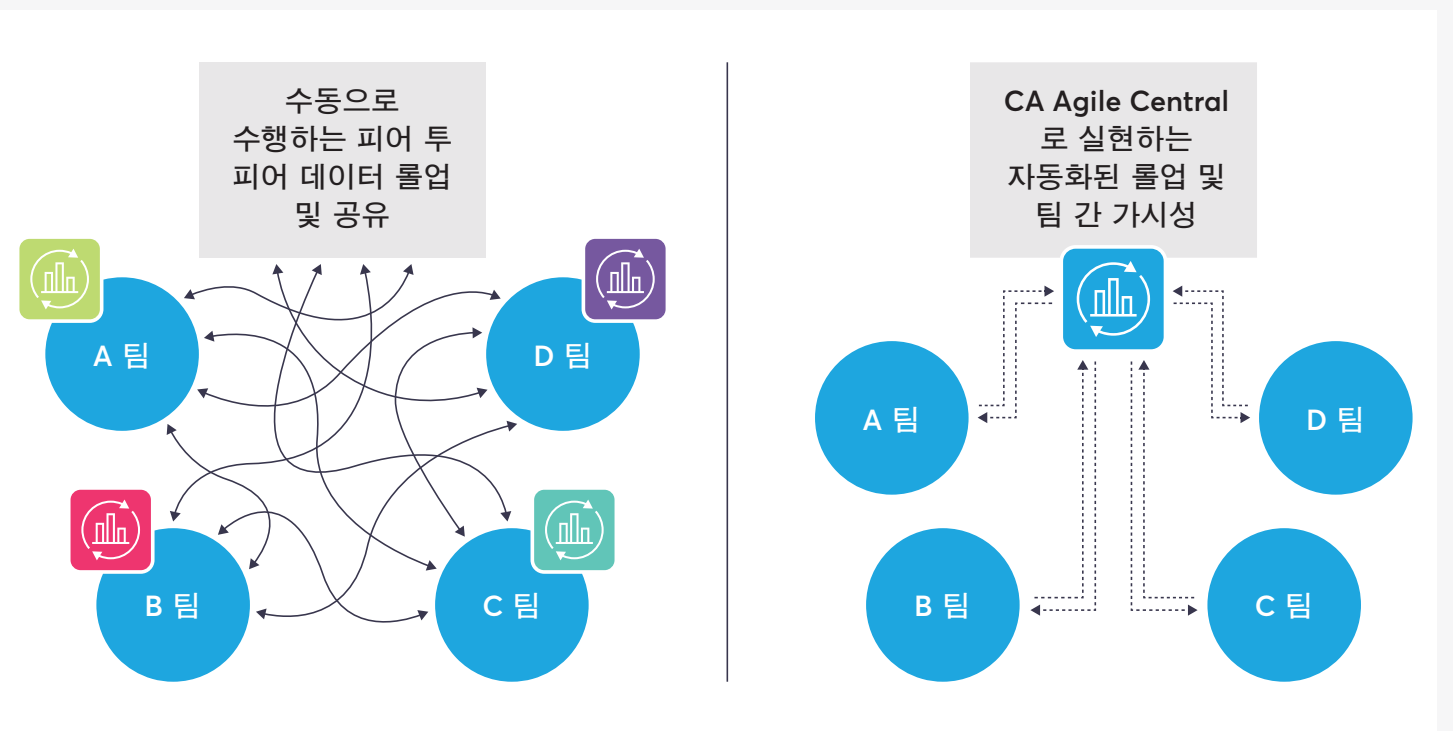
예측 가능한 방식으로 인력, 시간, 작업을 파악

모든 팀, 부서 및 조직은 비즈니스의 방향을 결정하는 중요한 의사결정을 내리기 위해 데이터를 사용해야 합니다. 하지만 많은 조직이 보유 중인 데이터를 명확하게 이해하고, 우선 순위를 정하며, 활용하는 방법을 알지 못합니다. 애자일을 성공적으로 실현하려면 조직은 포트폴리오에서 프로젝트, 이니셔티브, 개별 작업 계층까지 아우르는 모든 수준에서 데이터 가시성과 투명성을 확립해야 합니다. 이는 명확한 데이터 보고 구조와 적절한 애자일 소프트웨어 솔루션으로 시작됩니다.

데이터 보고 표준을 설정하면 팀은 회사 내에서 데이터를 참조하고, 읽고, 분석해야 하는 방법을 파악할 수 있습니다. 이러한 유형의 '데이터 규범'은 팀, 프로젝트 및 작업 전반에 걸친 데이터의 표준화를 촉진합니다. 그러나 데이터 인프라에 대한 합의는 첫 번째 단계에 불과합니다. 조직 구성요소, 팀 및 작업에 대한 정보를 제대로 활용하려면 중앙 집중식 기록 시스템이 필요합니다. 중앙 집중식 데이터베이스와 효과적인 애자일 소프트웨어 솔루션이 없으면 데이터 관리에는 매우 많은 수작업이 필요하게 됩니다. 중앙 집중식 기록 시스템 내에서 팀 수준의 일상적인 작업을 위한 데이터 스키마를 확립하면 모든 팀이 향상된 데이터 접근성, 롤업, 이해도 및 통찰력을 확보하기 위한 과정을 시작할 수 있습니다.

그러나 이러한 유형의 보고가 대부분 조직의 최종 목표이거나 전부인 것은 아닙니다. 애자일 작업에 대한 정보를 포괄적이고 완전히 파악하려면 팀은 전체 조직의 작업을 정확히 반영하고자 하는 모든 방식으로 데이터를 나눌 수 있어야 합니다. 바로 이 부분이 효과적인 애자일 소프트웨어 솔루션이 실제로 기능을 발휘하는 부분입니다.

데이터 규범 = 투명성 변화



데이터 규범이 예측 통찰력 및 계획을 촉진하는 방법

체계적으로 데이터 형식을 지정하는 것은 조직 전체에서 일어나고 있는 작업을 이해하기 위한 매우 중요한 첫 단계입니다. 이 첫 단계를 거치지 않으면 애자일 메트릭은 장황해지며, 데이터가 뒤죽박죽으로 유지되므로 해당 데이터를 생성하는 개별 팀 외부에서는 거의 사용할 수 없게 됩니다. 그 결과 조직은 건전성, 상태, 위험, 종속성, 주기 또는 속도에 대해 팀 간에 어떻게 비교해야 하는지 알 수 없게 됩니다.

공통 데이터 보고 작업 방식의 이점은 다음과 같습니다.

- **모든 사람이 우선 순위에 맞춰 작업을 수행합니다.** 모든 사람이 조직 전체에서 생성된 작업을 볼 수 있게 되면, 팀은 가장 중요한 작업에 집중하고, 종속성에 맞춰 조정하며 중요한 딜리버리 타임라인을 맞출 수 있습니다. 또한 모든 사람이 어떤 작업이 마무리되고 있는지, 작업 완료가 전체 비즈니스 목표에 어떤 영향을 미치는지 볼 수 있으므로 중복된 노력과 승인되지 않은 '일을 위한 일'이 방지됩니다.
- **백로그가 중요한 우선 순위로 지정됩니다.** 팀은 원하는 결과에 맞춰 조정할 수 있을 뿐 아니라 비즈니스 목표를 달성하고 충족하는데 필요한 작업의 우선순위에 맞춰 조정할 수 있습니다. 이로써 팀 수준의 의사 결정 프로세스가 단순화되고, 모든 사람이 현황을 파악할 수 있게 됩니다.
- **리소스가 더 효과적으로 관리됩니다.** 애자일 소프트웨어에 내장된 공통 데이터 관리 구조 덕분에 시간 관리, 속도 향상 및 계획 수립이 훨씬 쉬워집니다. 리더십은 각 프로젝트 동안 모든 작업을 성공적으로 달성하는 팀은 어느 팀인지, 시간에 따라 작업을 얼마나 달성할 수 있는지 파악할 수 있습니다. 이런 방식으로 예측 딜리버리에 대해 알 수 있어 더 확실한 수익을 얻을 수 있습니다.
- **일관적인 KPI를 얻을 수 있습니다.** 팀이 자체 데이터 구조 및 보고를 더 자유롭게 설정하면, 모든 보고서와 대시보드가 달라질 것입니다. 이런 경우 이니셔티브의 진행 상황, 상태 및 건전성을 롤업하는 데 시간이 오래 걸리고 많은 고통이 뒤따르게 됩니다. 관리되는 데이터 구조(특히 애자일 소프트웨어 솔루션에 미리 내장된 데이터 구조)를 이용하는 모든 팀과 부서는 동일한 유형의 모든 보고서와 메트릭을 모두에게 친숙한 형식으로 한 곳에서 볼 수 있습니다.
- **투명성을 더 쉽게 실현합니다.** 아무도 프로젝트가 잘못될 것으로 예상하지는 않지만, 이런 일이 발생하지 않는 것은 아닙니다. 프로젝트가 계획에서 벗어나고 있다는 것을 인식하고 원인을 파악하는 것이 빠르면 빠를수록, 더 이른 시일 내에 잘못된 부분의 영향을 최소화하기 위해 계획을 수정할 수 있습니다. 조직의 모든 부분에 표준화된 방식으로 진행 상황을 검토할 수 있는 중앙 집중식 장소를 제공하면 모든 프로젝트에서 사전 대응적인 변경 관리를 촉진하고 큰 성공을 거둘 수 있습니다.
- **더 효과적인 계획을 세울 수 있습니다.** 순서 지정된 데이터 스키마를 통해 액세스할 수 있는 표준화된 애자일 성능 메트릭은 조직의 생산성, 예측 가능성, 품질 및 대응력을 향상할 수 있습니다. 그러나 이는 시작일 뿐입니다. 포괄적이고 일관된 데이터를 기반으로 신뢰할 수 있는 통찰력을 얻는다면, 데이터로 심층적인 통찰력과 더 발전된 데이터 조작 기능을 얻을 수 있게 됩니다.

애자일 성공을 측정하는 핵심 요소: 고객 데이터

고객 경험을 지속적으로 개선하려면 메트릭, 데이터 및 분석은 '내용'을 제공할 뿐 아니라 '원인'까지 알려줄 수 있어야 합니다. 특정 기능이 사용되지 않는 이유는 무엇인가요? 일부 고객이 이탈하는 이유는 무엇인가요? 사소한 개선으로 인해 채택이 급증하는 이유는 무엇인가요? 애자일과 마찬가지로, 측정을 통해 고객 가치의 우선 순위를 지정하려면 조직 및 문화적 혁신 모두가 필요합니다.

애자일 데이터를 사용하여 값을 측정하는 단계는 다음과 같습니다.

- **1단계: 질문에 집중**
대답을 얻고자 하는 질문은 성공을 향한 나침반 역할을 해야 합니다. 예측, 데이터 수집 및 분석은 목적을 위한 수단일 뿐입니다. 기술은 강력한 도구이지만 고객과 비즈니스에 대한 중요한 질문을 알려줄 수는 없습니다. 질문에 대한 답변으로 구체적이고 유의미한 조치를 수행하고, 무엇보다도 고객 가치를 창출하도록 하십시오.
- **2단계: 측정을 통해 통찰력 확보**
코드와 인프라를 과도하게 계속하고, 관리하는 데 또 다른 부담을 가중할 뿐인 엄청난 양의 데이터를 수집해야 하는 것처럼 느낄 수 있습니다. 충동을 억제하고, 소규모의 데이터부터 수집하여 가치를 증명할 특정 영역에 집중하십시오. 앞으로 어떤 데이터가 가치 있을지 항상 알 수는 없으며, 추측이 필요하다는 것을 염두에 두십시오. 운영상의 부담이 되지 않는 한 데이터를 전략적으로 많이 수집하는 것을 두려워하지 마십시오.

• 3단계: 실험 수행

제안된 최적화를 규모에 따라 채택하기 전에 그 결과의 유효성을 분석을 통해 검증할 수 있습니다. 분석을 사용하여 진행 중인 실험의 올바른 방향을 제시하고, 고객 경험을 향상할 수 있는 변경 사항을 예측합니다. 통찰력을 기반으로 서비스를 변경하거나 두 가지 버전을 동시에 제공할 수 있으며, 제품 개발에 필요한 정보를 확보하기 위해 고객 반응을 측정할 수 있습니다. 고객 통찰력은 고객 가치를 향상하는 최적의 방법입니다. 다만 고객 경험을 저해하면서까지 실험하지 않도록 주의하십시오.

• 4단계: 비즈니스에 최적화

대상 측정으로 확보한 통찰력은 비즈니스에 정보를 제공하며, 비즈니스 니즈는 기업이 확보하고자 하는 통찰력을 알려주게 되어 있습니다. 분석은 제품과 비즈니스의 발전을 실현하는 데 도움이 될 고객을 파악할 수 있는 능력의 핵심적 요소입니다. 목표는 지속적인 피드백 루프를 형성하는 것입니다. NPS(고객 만족도) 등의 고객 대면 수단을 통합하여 진행 상황을 추적하고, 애플리케이션과 서비스의 발전 방향을 제시할 수 있습니다. 데이터 그 자체로 인해 초점을 잃지 마십시오. 계측과 데이터 수집도 중요하지만, 고객과 비즈니스에 중요한 질문에 대한 답을 얻는 데 도움이 되는 경우에만 이를 중요하게 간주해야 합니다.

애자일 메트릭을 추적 중이지만 그 효과가 없는 이유는 무엇인가요?

애자일 방법론을 성공적으로 채택하는 데 중요한 점은 프로세스, 지침 및 프레임워크가 아닙니다. 이에 수반되는 문화적 변화를 조직이 수용하려는 의지가 중요합니다. 하나의 방식을 시도해도 다른 방식은 시도하지 않는 조직은 종종 불완전한 성공을 겪게 됩니다.

새로운 애자일 통찰력을 부적절하게 활용하려고 할 때 기업이 직면하게 되는 몇 가지 일반적인 함정은 다음과 같습니다.

• 실수 1: 메트릭을 사용하여 행동 변화를 유도 vs 문화로 선도

효과적인 애자일 측정의 핵심은 건설적인 피드백 측면에서 데이터를 고려하는 것입니다. 행동에 동기를 부여하기 위한 기존의 지렛대나 목표 자체로서 고려해서는 안 됩니다. 분석을 행동 유도를 위한 지렛대로 사용하면 점수를 유지하는 데 종종 치중하게 되며, 이러한 경우에 측정의 부정적인 측면을 경험하게 됩니다. 애자일 메트릭은 구체적이고 유의미한 행동을 유도하는 질문에 답할 수 있어야 하며, 팀은 애자일 메트릭을 수용하기 위해 메트릭뿐 아니라 고객 가치에 중점을 둔 문화를 받아들여야 합니다.

• 실수 2: 데이터 환상 vs. 데이터 망상

조직의 모든 프로젝트, 팀 및 작업이 데이터 계층 구조로 몰입되는 방식을 이해하는 것은 향후 데이터 정보를 해석하는 데 중요한 요소입니다. 조직 내에서 측정 및 집계 전체 데이터 체인을 조기에 파악하는 것이 중요합니다. 이 작업이 제대로 실행되지 않으면 곧 애자일 메트릭의 흥미로운 이상 항목을 발견하게 됩니다. 이 데이터 규범 작업에는 두 가지 주요 목적이 있습니다. 1) 팀이 애자일 도구를 사용하는 방법과 관련하여 잠재적인 사용 부작용을 발견하고, 2) 팀 전체에서 사용되는 애자일 프로세스의 이상 항목을 발견합니다. 이러한 초기 데이터 스카미 탐색을 수행하면 특정 시점에 메트릭 문제를 더 효과적으로 파악하고 잠재적인 데이터 불일치에 적절하게 대응할 수 있습니다.

• 실수 3: 편향된 측정 vs. 포괄적인 측정

애자일을 도입하기 이전의 방식으로 애자일 개발을 측정하려고 하면 실패할 수밖에 없습니다. 애자일 메트릭과 관련하여 조직이 일반적으로 저지르는 실수는 일차원적인 메트릭을 사용하여 효과적인 딜리버리의 다양한 측면을 고려하지 못하는 것입니다. 성과의 한 가지 측면(예: 생산성)에만 초점을 맞춰 측정을 수행한다면 품질, 고객, 만족도, 예측 가능성 같은 다른 측면은 성과가 저조하다고 판단할 수 있습니다. 다음 네 가지 영역 중 하나 이상의 측정 기준을 설정하여 메트릭 피드백 루프를 형성하는 것이 중요합니다. 1) 빠른 속도 2) 적절한 이행 3) 기한 준수 4) 지속적 이행

• 실수 4: 편리한 메트릭 vs. 적절한 메트릭

정확한 데이터로 통찰력을 얻을 수 있으며, 이는 다시 더 나은 의사결정으로 이어져 결국 더 나은 성과로 도출됩니다. 많은 사람은 이 같은 연쇄 효과를 염두에 두고 쉽게 획득할 수 있는 측정치부터 선택합니다. 하지만 쉽게 측정한 메트릭은 잘못된 행동으로 이어지는 경우가 많습니다. 고객 가치를 제공하는 데 가장 중요한 메트릭을 측정하고 분석하십시오. 이렇게 하면 다른 메트릭은 자연히 맞아 떨어지게 되어 있습니다.

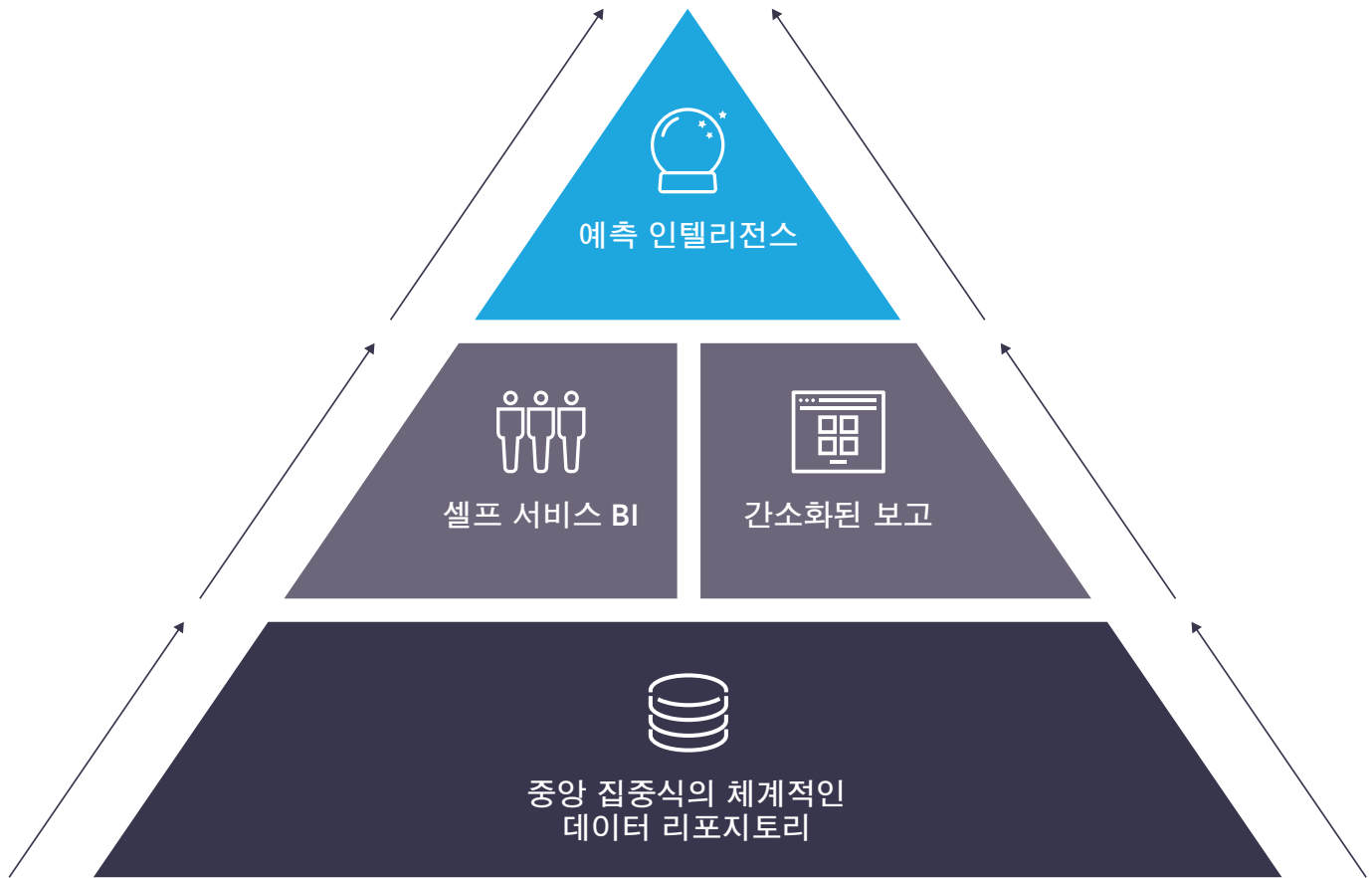
• 실수 5: 복잡한 메트릭 vs. 이해하기 쉬운 메트릭

당연히 데이터는 가독성과 유용성을 잃지 않으면서 조직 내 작업을 정확하게 나타낼 수 있어야 합니다. 전체 조직에서 두 사람만이 팀에서 생성되는 애자일 메트릭을 정확하게 설명할 수 있다면 측정하는 방법과 대상을 재고해야 할 수 있습니다. 조직 데이터의 가시성을 확보하는 목적은 공동체 의식을 형성하고 책임감을 공유하는 것입니다. 액세스하거나 해석하는 데 특별한 전문 지식이 필요한 데이터는 애자일 문화와 대립을 이루는 요소이며, 조직이 촉진하고자 했던 투명성 자체를 저해할 수 있습니다.

조직의 미래: 예측 계획 및 빅 데이터

각 팀이 애자일 프로세스와 방법에 점점 더 능숙해짐에 따라 데이터 접근법도 발전하여 조직에 여러 기회가 제공됩니다. 애자일 데이터 여정을 막 시작한 기업이 알아두어야 할 점은 애자일 메트릭의 미래가 밝다는 것과 그러한 미래를 실현하려면 조직이 수행 중인 애자일 업무에 대한 공유된 가시성을 진정으로 확보하기 위한 협업과 노력이 필요하다는 것입니다.

애자일 데이터 규범: 더 나은 비즈니스 성과를 위한 기반



미래의 계획은 빅 데이터 분석을 통한 사용자 정의 데이터 보고와 조작으로 이뤄질 것입니다. 이로써 다양한 정보를 집계하고 비교할 수 있으므로, 조직이 필요로 하는 방식으로 메트릭을 효과적으로 편집할 수 있습니다. 보고서를 필요로 하는 직무와 팀의 형태에 맞게 보고서를 만들 수 있으며, 개별 사용자와 연관된 방식으로 이 보고서에 액세스할 수 있습니다.

하지만 이제 막 애자일 채택을 시작한 만큼, '뿌린 대로 거둔다'는 격언은 조직이 데이터를 사용하는 방식에도 적용된다는 점을 기억하십시오. 이것이 유사한 구조의 중앙 집중식 시스템에서 애자일 작업을 구성하고 수행하는 중요한 첫 단계를 간과할 수 없는 이유입니다. 이러한 단순한 조율이 선행되지 않으면 고급 메트릭과 분석은 거의 불가능합니다. 다른 여러 흥미로운 기능과 기술뿐 아니라 진정한 예측 계획의 핵심인 고급 메트릭 역시 진정한 비즈니스 애자일을 개발하는 데 도움이 될 수 있습니다.

CA Agile Central을 선택해야 하는 이유

CA Agile Central은 조직에서 애자일 개발 작업 방식을 확장할 수 있도록 완전히 구축된 엔터프라이즈급 플랫폼입니다.

CA Agile Central은 팀 간 가시성, 조정, 롤업 및 여러 팀 간 실행과 전략의 명확한 하향식 연결을 위한 기반인 진정한 데이터 규범을 팀이 개발하는 데 도움을 주기 위해 구축된 유일한 애자일 소프트웨어 솔루션입니다. CA Agile Central은 애자일 계획, 추적 및 딜리버리를 지원하는 조직, 프로젝트, 이니셔티브, 프로그램 및 작업 계층 구조를 위한 이해하기 쉬운 내부 구조로 설계되었습니다. 이러한 구조를 염두에 두고, 조직의 애자일 데이터를 모두 한 곳에서 관리한다면 진정한 예측 계획을 세우는 목표를 달성할 수 있습니다.

자세한 내용은 ca.com/kr/scaling-agile을 참조하십시오.

CA 테크놀로지스(NASDAQ: CA)는 회사가 혁신을 통해 애플리케이션 경제에서 기회를 잡을 수 있도록 하는 소프트웨어를 만듭니다. 소프트웨어는 모든 업계에서 모든 기업의 핵심 요소입니다. CA는 계획부터 개발, 관리 및 보안에 이르기까지 전 세계 기업들과 협력하여 모바일, 프라이빗 및 퍼블릭 클라우드, 분산 및 메인프레임 환경에서 업무, 거래, 커뮤니케이션의 방식을 바꾸고 있습니다. 자세한 내용은 ca.com/kr을 참조하십시오.

1 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report", 2017년,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

2 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report", 2017년,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

3 Experian, "The 2017 Global Data Management Benchmark Report", 2017년,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

Copyright © 2018 CA. All rights reserved. 이 문서에서 언급된 모든 상표, 상호, 서비스 표시 및 로고는 각 해당 회사의 소유입니다. 이 문서는 정보 제공의 목적으로만 제공됩니다. CA는 정보의 정확성이나 완벽성을 책임지지 않습니다. 준거법에서 허용하는 범위 내에서 CA는 상품성, 특정 목적을 위한 적합성 또는 비침해에 대한 암묵적 보증을 포함하여 어떠한 종류의 보증 없이 본 문서를 "있는 그대로" 제공합니다. CA는 본건 문서의 사용으로 인해 발생하는 직, 간접 손실이나 손해(수익의 손실, 사업 중단, 영업권 또는 데이터 손실 포함)에 대해서는 (상기 손실이나 손해에 대해 사전에 명시적으로 통지를 받은 경우라 하더라도) 책임을 지지 않습니다.