

Real4Exams

Real4exams

Latest updated materials, Daily Updates!



ORACLE®



<http://www.real4exams.com>

Real IT Certification Exam Study guide/Braindumps

Exam : **PMP-KR**

Title : **Project Management
Professional (PMP Korean
Version)**

Vendor : **PMI**

Version : **DEMO**

QUESTION NO: 1

프로젝트 스폰서가 지난 12개월 동안 프로젝트에서 모니터링한 모든 위험에 대한 추세 분석을 요청했습니다. 애자일 프로젝트 관리자는 어떻게 해야 할까요?

- A. 연례 보고서를 후원자와 공유하세요.
- B. 일반적인 프로젝트 위험에 대한 브레인스토밍을 위해 이해관계자 회의를 조직합니다.
- C. 프로젝트 위험 등록 추적 도구와 문제 로그에서 이것을 추출합니다.
- D. 후원자에게 계약 문서를 참조하세요.

Answer: C

Explanation:

Trend analysis is a mathematical technique that uses historical results to predict future outcomes¹.

It is a project management quality control tool that tracks variances in cost and schedule performance². In agile projects, trend analysis can help monitor the velocity, quality, and scope of the project deliverables³. A project risk register tracking tool and an issues log are two sources of historical data that can be used for trend analysis. A project risk register tracking tool records the identified risks, their probability, impact, and response strategies. An issues log records the issues that have occurred, their status, and resolution. By extracting data from these two sources, an agile project manager can perform a trend analysis of all the risks that the project has monitored over the past 12 months and provide insights to the project sponsor. The other options are not relevant to trend analysis. Sharing the annual report with the sponsor may not provide enough detail on the risks and their trends.

Organizing a stakeholder meeting to brainstorm on general project risks may not reflect the actual data and outcomes of the project. Referring the sponsor to the contract document may not address the sponsor's request for trend analysis. References: 1: Trend analysis - Wikipedia³, 2: Trend Analysis [Technique] - Project Management Knowledge⁴, 3: Agile Project Management For Dummies Cheat Sheet - dummies

QUESTION NO: 2

적응형 프로젝트가 계획 단계에 있습니다. 프로젝트 관리자는 프로젝트 관련 중요 정보와 업데이트를 공유하기 위한 커뮤니케이션 관리 계획을 준비하고 있습니다.

프로젝트 관리자는 어떤 접근 방식을 취해야 할까요?

- A. 프로젝트 관련 정보와 업데이트를 공유하기 위해 풀 커뮤니케이션을 구현합니다.
- B. 프로젝트 관련 정보와 업데이트를 공유하기 위해 푸시 커뮤니케이션을 설치합니다.
- C. 프로젝트 관련 정보와 업데이트를 공유하기 위해 언어적 기법을 활용합니다.
- D. 프로젝트 관련 정보와 업데이트를 공유하기 위해 정보 라디에이터를 적용합니다.

Answer: D

Explanation:

Information radiators are a key communication tool in Agile and adaptive environments. They are visual displays of project information (e.g., task boards, burn-down charts) that are constantly updated and visible to all stakeholders. They promote transparency, immediate access to project status, and facilitate self-organizing teams.

The Agile Practice Guide specifically recommends the use of information radiators as a best practice to facilitate rapid and visible communication.

Option A (pull communication) requires users to seek out information but doesn't promote

transparency.

Option B (push communication) is useful but not as effective in agile environments for real-time visibility.

Option C is incomplete-verbal techniques are informal and limited in accessibility.

References:

Agile Practice Guide, Section 5.5.1 - Information Radiators

PMBOK Guide - Seventh Edition, Communication Performance Domain

QUESTION NO: 3

한 회사가 광산 프로젝트에 참여하고 있습니다. 광산 산업에 대한 지식이 없는 외부 이해관계자들이 있습니다.

프로젝트 관리자는 이러한 이해관계자들에게 조직 문화와 프로젝트 목표를 어떻게 전달해야 할까요?

- A. 미디어 매체를 통해 프로젝트와 회사를 광고할 회사를 고용합니다.
- B. 조직 구조와 프로젝트 매개변수를 개략적으로 설명하는 보고서를 준비합니다.
- C. 이해관계자들을 비공식적으로 만나 조직과 프로젝트에 대해 구두로 간략하게 설명합니다.
- D. 팀원에게 이해관계자의 정보 요구 사항을 직접 해결해 달라고 요청합니다.

Answer: B

Explanation:

According to the PMBOK Guide, the project manager should communicate the organizational culture and project goal to the external stakeholders in a formal and written manner. This will help the stakeholders understand the context, scope, objectives, and deliverables of the project, as well as the roles and responsibilities of the project team and other stakeholders. A report is an appropriate communication tool for this purpose, as it can provide a comprehensive and structured overview of the project information. The other options are either too informal, indirect, or ineffective for communicating the organizational culture and project goal to the external stakeholders. References: PMBOK Guide, 6th edition, page 376-377, section 10.1.2.1.

QUESTION NO: 4

프로젝트 관리자가 소프트웨어 개발 프로젝트를 진행하고 있습니다. 프로젝트 관리자와 프로젝트팀은 프로젝트 위험을 파악했습니다. 프로젝트가 진행되면서 위험 중 하나가 발생했고, 프로젝트 관리자는 위험 관리 계획을 참조하여 위험 관리 방법을 결정했습니다. 위험 관리 전략이 선택되고 실행되자 위험은 종결되었습니다.

프로젝트 관리자는 언제 위험 등록부에서 이슈 로그로 위험을 옮겼나요?

- A. 위험 모니터링됨
- B. 위험이 발생했습니다.
- C. 위험 관리됨
- D. 위험 식별됨

Answer: B

Explanation:

The transition of a risk from the risk register to the issue log occurs when a risk materializes, meaning it has happened. In project management, risks are potential problems that may or may not happen, and they are documented in the risk register. When a risk actually occurs, it becomes an issue and is then moved to the issue log for tracking and resolution. This is

consistent with the PMBOK guide's definition and treatment of risks and issues.
 = Project Management Institute (PMI) resources, including the PMBOK guide and PMP examination content outline, which detail the risk management process and the use of the risk register and issue log1234.

QUESTION NO: 5

프로젝트 관리자는 변화의 정도가 심한 복잡한 프로젝트를 진행하고 있습니다. 성공적인 프로젝트 완료를 보장하기 위해 프로젝트 관리자는 어떤 전략을 사용해야 합니까?
 A. 범위 확장 가능성을 줄이기 위해 프로젝트 관리 계획을 업데이트합니다.
 B. 프로젝트 관리팀과 함께 정기적인 위험 검토 일정을 잡으세요.
 C. 주요 이해관계자의 적극적인 참여를 늘립니다.
 D. 예상치 못한 모든 변경 사항을 추적하기 위해 프로젝트 변경 로드맵을 만듭니다.

Answer: C

Explanation:

For a complex project with a high degree of change, increasing the active engagement and participation of key stakeholders is crucial. This strategy ensures that stakeholders are involved in the decision-making process, which can help in managing expectations, gaining valuable insights, and fostering a sense of ownership among all parties involved. It also aids in identifying potential risks and changes early on, allowing for a more adaptive and responsive approach to project management.

PMBOK Guide - Sixth Edition.

The Standard for Business Analysis - PMI-PBA Guide.

Project Management Institute's resources on stakeholder engagement and communication.

QUESTION NO: 6

한 프로젝트 관리자가 여러 애자일 프로젝트 팀을 관리하는 업무를 맡았습니다. 프로젝트 관리자는 팀원들에게 권한을 부여하고 자율적으로 조직화할 수 있도록 돕고 싶어합니다. 프로젝트 관리자는 긍정적인 환경을 조성하기 위해 무엇을 해야 할까요?

- A. 팀의 기본 규칙을 정하고 팀원들과 공유하여 엄격히 준수하도록 합니다.
- B. 다른 프로젝트에서 정립한 기본 규칙을 복사하여 팀에 제공합니다.
- C. 조직의 정책과 프로세스를 추출하고, 이를 사용자 정의하여 팀에 제공하여 준수하도록 합니다.
- D. 팀이 기본 규칙을 수립하고 준수하도록 돕고 정기적으로 다시 논의합니다.

Answer: D

Explanation:

In an Agile environment, the project manager's role is to empower the teams and make them self-organizing¹². This involves helping the teams establish their own ground rules and ensuring adherence to these rules³. It's important to revisit these rules at regular intervals for continuous improvement². This approach promotes collaboration, understanding, and strong leadership within the team¹. It's also crucial for the project manager to have excellent communication skills, the ability to identify and analyze potential risks, and the ability to motivate and mentor individuals and teams³. References:

<https://apmg-international.com/article/what-does-agile-project-manager-do>

<https://businessmap.io/blog/agile-project-manager>

QUESTION NO: 7

주말 늦은 밤, 팀원 한 명이 프로젝트 매니저에게 전화를 걸었습니다. 팀원은 다가오는 마감일의 압박감에 울음을 터뜨리고 있었습니다.

프로젝트 관리자는 무엇을 해야 하나요?

- A. 팀원에게 우려 사항을 서면으로 보내달라고 요청하세요.
- B. 팀원에게 공감하고 다음 단계에 대해 논의합니다.
- C. 조직의 인적자원(HR) 정책을 검토하세요.
- D. 다음 근무일에 팀원과 회의 일정을 잡으세요.

Answer: B

Explanation:

According to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), a project manager's role includes managing and leading the project team, which involves addressing team members' concerns and issues. In this scenario, the project manager should empathize with the team member and discuss next steps. This approach ensures that the team member feels heard and supported, and it can help to alleviate their stress and anxiety about the upcoming deadline. References: PMBOK Guide, 6th Edition, Section 9: Project Resource Management.

QUESTION NO: 8

프로젝트 관리자가 촉박하고 협상 불가능한 일정으로 규제 관련 이니셔티브를 이끌고 있습니다. 현황 회의에서 주요 이해관계자가 보고 기능과 관련된 중요한 이정표를 4주 앞당길 수 있는지 문의합니다.

프로젝트 관리자는 무엇을 먼저 해야 할까요?

- A. 추가 정보를 수집하고 팀에 근본 원인 분석을 수행하도록 요청합니다.
- B. 우선순위가 재조정된 성과물을 반영하도록 마스터 일정을 업데이트합니다.
- C. 팀에 제품 소유자와 협력하여 백로그의 우선순위를 재조정하도록 요청합니다.
- D. 추가 정보를 요청하고 팀과 함께 실행 가능한 옵션과 영향에 대해 논의하세요.

Answer: D

Explanation:

Before taking any action, the project manager should gather more context and engage the team to assess feasibility. This includes evaluating schedule impacts, resource constraints, regulatory implications, and whether scope trade-offs are required. This approach aligns with the PMBOK Guide's recommendation to evaluate change impacts before making decisions. Option A is misaligned; root cause analysis is more appropriate for problem resolution, not for scope acceleration.

Option B assumes approval and feasibility without review.

Option C applies to Agile backlog reprioritization but this is a regulatory milestone, likely not in a product backlog.

References:

PMBOK Guide - Seventh Edition, Delivery and Planning Performance Domains PMBOK Guide - Sixth Edition, Section 4.6: Perform Integrated Change Control

QUESTION NO: 9

어떤 프로젝트가 일곱 번째 반복 중 여섯 번째 반복을 시작하고 있습니다. 일일 회의에서 한

팀원이 핵심 기능 하나를 완료하는 데 예상보다 더 오랜 시간이 걸릴 것이라고 설명합니다. 프로젝트 관리자는 무엇을 해야 하나요?

- A. 문제 로그를 업데이트하고 프로젝트 후원자에게 문제를 보고합니다.
- B. 약속된 범위를 전달하기 위해 프로젝트 연장을 요청합니다.
- C. 프로젝트 팀과 함께 옵션과 가능한 솔루션을 검토합니다.
- D. 정해진 시간 내에 결과물을 제공할 수 있도록 팀 역량을 강화하는 데 도움을 요청하세요.

Answer: C

Explanation:

In the context of Project Management Professional (PMP) practices, when a key function is anticipated to take longer to complete, the project manager should engage with the project team to review options and possible solutions. This approach aligns with the principles of iterative planning and agile methodologies, which emphasize collaboration, team engagement, and adaptive planning to address changes and challenges that arise during project execution. It is essential to work with the team to understand the issue's impact on the project's schedule and scope and to explore all possible avenues to mitigate delays while maintaining quality and meeting project objectives.

The answer is verified by the principles found in the PMI's guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and the Disciplined Agile (DA) toolkit, which advocate for a collaborative approach to problem-solving within the team and adapting plans as necessary based on the team's velocity and iteration goals¹².

QUESTION NO: 10

프로젝트가 2주 후에 종료될 예정입니다. 팀은 장시간 근무를 계속해야 하며, 피로감과 무기력함을 보이고 있습니다. 프로젝트 관리자는 팀을 격려하기 위해 무엇을 해야 할까요?

- A. 팀 성과 향상을 위한 교육 과정 일정을 정하세요
- B. 프로젝트 마무리를 돕기 위해 새로운 팀원을 추가합니다.
- C. 평가 결과에 따라 보상 및 인센티브를 시작합니다.
- D. 프로젝트가 완료될 때까지 업무 점심 회의 일정을 잡으세요.

Answer: C

Explanation:

One of the ways to ensure success in a project is by motivating team members. As the project progresses, stress levels increase, and overall, things turn hostile. All this reduces the motivation of the team¹. One of the crucial reasons behind project success is high project team motivation. Organizations with higher-than-average levels of employee engagement see 27% higher profits, 50% higher sales, 50% higher customer loyalty levels, and 38% above-average productivity¹. Therefore, initiating rewards and incentives according to assessment results can be an effective way to encourage the team and boost their performance. References:

<https://thedigitalprojectmanager.com/projects/leadership-team-management/project-team-motivation/>

QUESTION NO: 11

프로젝트 매니저가 스타트업에 합류했는데, 최고기술책임자(CTO)가 속도 향상을 위해 일부 절차를 간과하도록 팀원들에게 부추긴다는 사실을 알게 되었습니다. 프로젝트 매니저는 앞으로 모든 절차가 준수되도록 어떻게 해야 할까요?

- A. 팀이 쉽게 따를 수 있는 새로운 절차를 개발합니다.
- B. 이 문제를 CEO와 이사회 구성원에게 보고합니다.
- C. 팀에 절차를 항상 따라야 한다고 지시합니다.
- D. CTO 및 팀과 함께 절차 검토를 시작합니다.

Answer: D

Explanation:

This is the best answer because it involves engaging the relevant stakeholders in a constructive dialogue about the importance and benefits of following the project management procedures. According to the PMBOK Guide, project management procedures are part of the organizational process assets that help the project manager and the team to perform their work effectively and efficiently. By initiating a review of the procedures, the project manager can identify the gaps, issues, and opportunities for improvement, as well as communicate the value and rationale of the procedures to the CTO and the team. This can also help to build trust, collaboration, and commitment among the project participants. References: PMBOK Guide, 6th edition, pages 38-39, 541-542.

QUESTION NO: 12

제품 소유자가 바뀌면서 애자일 프로젝트는 25% 완료됩니다. 새로운 제품 소유자는 프로젝트의 성공에 관심을 보이지 않고, 스프린트 중 하나는 제때 납품물이 승인되지 않아 901이 지연되었습니다. 이러한 지연을 피하기 위해 프로젝트 관리자는 무엇을 했어야 할까요?

- A. 제품 소유자의 변경 사항을 반영하기 위해 이해 관계자 참여 계획을 업데이트했습니다.
- B. 제품 소유자에게 프로젝트 상태를 더 자주 전달했습니다.
- C. 커뮤니케이션 요구 사항의 변경 사항을 반영하기 위해 커뮤니케이션 관리 계획을 업데이트했습니다.
- D. 더 나은 참여를 위해 새로운 제품 소유자의 요구 사항을 재평가했습니다.

Answer: D

Explanation:

According to the Agile Methodology¹, the product owner is responsible for defining the product vision, managing the backlog, and ensuring that the development team is working on the right priorities. The product owner is also the primary customer advocate and the link between the business and technology strategy.

Therefore, the product owner's engagement and interest are crucial for the success of the project. If the product owner changes during the project, the project manager should reevaluate the new product owner's needs, expectations, and communication preferences, and adjust the collaboration accordingly. This can help to avoid delays, misunderstandings, and conflicts, and ensure that the product owner is aligned with the project goals and the development team. The project manager should also facilitate the transition of the product owner role and ensure that the new product owner is familiar with the product vision, the backlog, and the agile principles and practices. References:

3: Agile Methodology: Role of Product Owners & Development Teams

QUESTION NO: 13

한 프로젝트 매니저가 주요 금융 기관에서 비용 절감을 위한 소프트웨어 프로젝트를 이끌도록 배정되었습니다. 당초 프로젝트 기간은 13개월이었으나, 실행 과정에서 여러 문제로 인해

프로젝트 기간이 16개월로 연장되었습니다. 11개월차에는 예상 절감액을 초과했지만, 해당 날짜에 계획된 모든 기능이 구현되지 않았습니다.

프로젝트 관리자는 프로젝트 진행 상황을 이해관계자에게 어떻게 알려야 할까요?

- A. 프로젝트가 예상했던 모든 기능을 충족하지 못했다고 보고합니다.
- B. 후원자에게 프로젝트 진행 상황을 알리기 전에 미해결 기능을 완료하세요.
- C. 보류 중인 기능에 대한 혜택 기대치와 실행 계획을 전달합니다.
- D. 관련된 모든 이해관계자에게 월별 프로젝트 진행 상황을 담은 이메일을 보냅니다.

Answer: C

Explanation:

The project manager should communicate the current status of the project, including both the exceeded benefit expectations and the action plan for completing the pending functionalities. This approach ensures transparency with stakeholders and maintains their confidence in the project's progress. It also allows stakeholders to understand the context of the achievements and the steps being taken to address any outstanding issues¹²³⁴.

References: This answer aligns with best practices in stakeholder communication, which emphasize the importance of clear, honest, and comprehensive communication about project progress and challenges. The PMBOK Guide and other PMI standards advocate for regular and effective communication with stakeholders to manage their expectations and keep them informed about the project's status¹²³⁴.

QUESTION NO: 14

애자일 팀 회고 중에 프로젝트 팀원이 코드 품질이 저하되어 시간이 지남에 따라 감당하기 어려워질 수 있는 재작업이 발생할 수 있다고 언급했습니다. 프로젝트 관리자는 어떻게 해야 할까요?

- A. 팀이 완료 정의(DoD)를 작성하여 전달 품질을 개선하도록 돕습니다.
- B. 주기적으로 품질을 평가하기 위해 백로그에 테스트 항목을 추가합니다.
- C. 프로젝트의 질을 향상시키기 위해 팀을 확장합니다.
- D. 품질 개선 비용과 실패 비용을 비교하고 예산을 조정합니다.

Answer: A

Explanation:

In an agile team retrospective, when a concern about degrading code quality is raised, it is essential for the project manager to address this issue proactively to prevent future rework and maintain the project's manageability. The most effective action the project manager can take is to help the team create or refine the Definition of Done (DoD). The DoD is a clear and concise list of criteria that outlines when a task, user story, or feature is considered complete. It ensures that all team members have a shared understanding of what is required for a piece of work to be ready for delivery, which includes meeting the quality standards.

By focusing on the DoD, the team can improve its delivery quality by making sure that all aspects of code quality are addressed before a task is marked as done. This approach promotes better quality assurance practices and reduces the likelihood of defects and technical debt accumulating over time, which aligns with the core agile principles of transparency, learning, and iteration. It also encourages continuous improvement and helps the team to deliver high-quality increments consistently.

(Based on best practices in agile methodologies and the importance of a well-defined DoD as

part of the agile framework.)

QUESTION NO: 15

요구 사항 수집을 위한 예측 접근 방식과 개발 및 테스트를 위한 애자일 접근 방식을 활용할 새로운 프로젝트를 위해 팀이 구성되었습니다. 팀의 모든 구성원이 애자일 방식으로 작업한 경험이 있는 것은 아닙니다.

애자일 개발 방식의 구조가 불분명하여 일정이 지연되기 시작했습니다.

이런 상황을 피하기 위해 프로젝트 관리자는 무엇을 했어야 했을까?

- A. 팀 진행 상황을 추적하고 보고하기 위해 매일 스탠드업 회의를 설정하고 지연이 발생하면 이해 관계자에게 보고했습니다.
- B. 팀 진행 상황을 검토하기 위한 주간 상태 회의 설정, 진행 상황을 추적하기 위한 주간 상태 보고서 준비, 지연을 정기적으로 확대
- C. 팀과 만나 팀원들이 무엇을 할 것인지에 대한 결정을 내릴 수 있도록 허용하고 성과 목표를 설정했습니다.
- D. 정기 회의를 진행하고 성과가 저조한 팀원을 파악했습니다.

Answer: C

Explanation:

QU According to the PMBOK Guide, 6th edition, page 18, a project manager should use a combination of leadership styles depending on the situation and the needs of the team. In this case, the project manager should have used a collaborative or facilitative style to engage the team members in the agile development approach, empower them to make decisions, and set clear and measurable goals. This would have helped to create a shared vision, foster trust and commitment, and improve team performance and satisfaction. By contrast, the other options (A, B, and D) are more indicative of a directive or controlling style, which could have increased the resistance and confusion of the team members, reduced their motivation and creativity, and created a blame culture. References: = PMBOK Guide, 6th edition, page 18; Agile Practice Guide, page 13.

QUESTION NO: 16

한 회사가 지난 3년간 수익성이 없었던 판매 채널을 없애는 프로젝트를 진행하고 있습니다. 해당 판매 채널과 오랜 인연이 있는 다른 지역의 주요 이해관계자가 이 프로젝트에 반대합니다.

이런 상황에서 프로젝트 관리자는 어떻게 해야 할까?

- A. 이해관계자의 영향을 평가하고 적절히 참여합니다.
- B. 이해 관계자 문제를 프로젝트 후원자에게 보고합니다.
- C. 이 이해관계자를 위한 구체적인 커뮤니케이션 전략을 개발합니다.
- D. 대인 관계 기술을 활용하여 이해관계자의 참여를 확보합니다.

Answer: A

Explanation:

In situations where a stakeholder objects to a project, it is crucial for the project manager to assess the impact of the stakeholder's concerns and engage with them properly. This involves understanding the stakeholder's perspective, the reasons behind their objections, and the potential influence they have on the project. By doing so, the project manager can address the concerns in a manner that respects the stakeholder's legacy ties while also guiding the project towards its objectives. Effective stakeholder engagement is a key aspect

of project management and business analysis, as it helps in managing expectations, resolving conflicts, and ensuring that all parties are aligned with the project's goals. (Project Management Institute. (n.d.). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Sixth Edition; Project Management Institute. (n.d.). PMI's Professional in Business Analysis (PMI- PBA).)

QUESTION NO: 17

프로젝트 관리자가 시장에 신속하게 출시해야 하는 프로젝트를 이끌고 있습니다. 영향력 있는 이해관계자는 프로젝트 관리 프로세스가 비즈니스 가치를 창출한다고 믿지 않습니다. 프로젝트 관리자는 이해관계자의 지원을 얻기 위해 무엇을 할 수 있나요?

- A. 프로젝트 현장과 프로젝트 관리 계획을 검토하기 위해 이해관계자에게 회의를 요청합니다.
- B. 이해관계자의 우려를 무시하고 프로젝트 관리 계획을 계속 준수하여 프로젝트를 실행합니다.
- C. 이해관계자들에게 프로젝트 관리 모범 사례에 대한 교육을 제공하기 위해 교육 워크숍을 개최합니다.
- D. 프로젝트 역할과 책임을 명확히 하고, 이해관계자의 동의를 얻기 위한 목적을 공유합니다.

Answer: D

Explanation:

To gain the support of an influential stakeholder who is skeptical about the value of project management processes, the project manager should clarify the project roles and responsibilities and share the purpose of the project management processes. This approach helps in aligning the stakeholder's understanding with the project objectives and demonstrates how the processes add value to the project's success. Engaging the stakeholder in this manner is more likely to result in their buy-in and support, as it addresses their concerns directly and shows a willingness to collaborate and communicate effectively¹²³⁴⁵.

The approach of clarifying roles and sharing the purpose is supported by PMI's guidelines on stakeholder engagement and is consistent with best practices in project management and business analysis¹²³⁴⁵⁶⁷⁸.

QUESTION NO: 18

프로젝트가 6개 중 두 번째 반복을 시작합니다. 일일 회의 중에 팀원이 도움을 요청합니다. 결과물을 완성하려면 설계 부서의 승인이 필요합니다.

프로젝트 관리자는 무엇을 해야 할까요?

- A. 디자인 관리자를 만나 필요한 승인을 요청하세요.
- B. 다음 일일 회의에 디자인 팀원을 초대합니다.
- C. 문제 로그를 업데이트하고 프로젝트 후원자에게 에스컬레이션합니다.
- D. 이 반복 결과물을 방해 요소가 없는 결과물로 교체합니다.

Answer: B

Explanation:

Inviting a design team member to the next daily meeting facilitates direct communication and collaboration, which is in line with Agile principles. This approach promotes quick resolution of issues and supports the iterative nature of Agile project management, where cross-functional team collaboration is key to delivering value in each iteration¹.

= The iterative project management process emphasizes the importance of collaboration and

transparency to address pain points and avoid stagnation of progress¹. Additionally, the issue log is a tool for tracking and managing issues, but it does not replace the need for direct communication and immediate action when possible²

QUESTION NO: 19

한 프로젝트 관리자가 팀 내부 갈등으로 인해 팀워크, 신뢰, 그리고 헌신을 구축하고 유지하기 위해 팀 빌딩 활동을 마련했습니다. 교육을 마친 지 두 달 후, 또 다른 상황으로 인해 프로젝트가 지연되고 있습니다.

이 문제를 해결하기 위해 프로젝트 관리자는 무엇을 해야 할까요?

- A. 인사부(HR)에 다른 활동을 조정해 달라고 요청하세요.
- B. 팀 상황을 재평가하고 적절한 해결책을 제공합니다.
- C. 인사부에 상황을 알리고 지원을 요청하세요.
- D. 팀과 회의하여 갈등을 해결해야 한다는 점을 설명합니다.

Answer: B

Explanation:

Conflict is an inevitable part of project management, and it can arise due to various reasons, such as disagreements over tasks, different values or opinions, miscommunication, uncertainty, or different priorities¹²³. Conflict can have negative impacts on the project, such as decreased productivity, loss of creativity, and an unwillingness to collaborate².

Therefore, the project manager should not ignore or avoid conflict, but rather address it head-on using the right processes and tools. One of the conflict management techniques is to reassess the team situation and provide a proper solution that satisfies the needs and interests of the parties involved⁴. This may involve identifying the root causes of the conflict, listening to the perspectives of the team members, finding common ground, and proposing a win-win solution that resolves the conflict and prevents it from recurring⁴.

The other options are not the best ways to deal with conflict in project management. Option A is not effective because it does not address the underlying issues that cause the conflict, and it may only provide a temporary relief. Option C is not advisable because it may create a perception that the project manager is not capable of handling the conflict, and it may also involve unnecessary interference from HR. Option D is not appropriate because it may sound confrontational and accusatory, and it may not consider the feelings and opinions of the team members.

QUESTION NO: 20

애자일 프로젝트 매니저가 쇼핑센터를 짓는 회사에서 근무를 시작했습니다. 프로젝트 매니저는 프로젝트와 관련된 몇 가지 애자일 방식을 구현하고자 합니다.

다양한 이해관계자의 동의를 얻기 위해 프로젝트 관리자는 무엇을 해야 할까요?

- A. 관련 이해관계자들과 회의를 열어 Agile의 이점과 프로젝트에 적합한 실행 방법을 설명합니다.
- B. 제안된 Agile 실행 방안을 포함하는 프로젝트 관리 계획을 이해관계자에게 보냅니다.
- C. 프로젝트 관리 사무실(PMO)에 이해관계자의 동의를 구하도록 요청하세요. 애자일은 기존의 업무 방식과 다른 접근 방식이기 때문입니다.
- D. 컨설턴트와 회의를 조직하여 이해관계자들에게 애자일 관행에 대한 교육을 제공합니다.

Answer: A

Explanation:

Gaining stakeholder buy-in for agile practices is crucial for the successful implementation of these methodologies. Organizing a meeting with relevant stakeholders to explain the benefits of agile and how the practices are relevant to the project is an effective way to engage them in the process. This approach allows for direct communication, clarification of potential doubts, and the opportunity to address specific concerns stakeholders may have. It also demonstrates the project manager's commitment to transparency and collaboration, which are core values of agile methodologies. By involving stakeholders in this manner, they are more likely to understand and support the agile transformation.

The recommendation aligns with insights from the Project Management Institute, which emphasizes the importance of stakeholder engagement and communication in project success¹². Furthermore, the Professional in Business Analysis (PMI-PBA) materials highlight the significance of stakeholder involvement in business analysis and the adoption of new practices³⁴.

QUESTION NO: 21

소프트웨어 개발 프로젝트가 곧 시작됩니다. 제품 소유자와 프로젝트 관리자는 사용 가능한 두 가지 프로그래밍 언어 중 어떤 언어를 사용할지 합의하지 못하고 있습니다. 회사에는 제품 소유자가 선호하는 언어에 경험이 풍부한 개발자가 부족하지만, 다른 언어에는 매우 능숙합니다.

프로젝트 관리자는 무엇을 해야 하나요?

- A. 개발자가 선호하는 언어를 사용하도록 제품 소유자를 설득합니다.
- B. 개발자를 위한 프로그래밍 언어 교육을 조정합니다.
- C. 리소스 부족을 신속하게 메울 수 있는 필요한 기술을 갖춘 공급업체를 고용하세요.
- D. 제품 소유자의 요구 사항에 따라 계획합니다.

Answer: A

QUESTION NO: 22

한 조직이 여러 단계로 구성된 하이브리드 방식을 사용하여 제품을 생산하고 있습니다. 일부 단계는 예측 방식으로, 다른 단계는 애자일 방식으로 실행되도록 계획되어 있습니다. 애자일 단계에서 프로젝트 관리자는 팀원들이 자신도 모르게 동일한 작업을 수행하는 경우가 있다는 것을 알게 됩니다.

프로젝트 관리자는 무엇을 해야 하나요?

- A. 팀원들에게 업무 할당을 명확하게 전달합니다.
- B. 제품 소유자가 작업 할당을 명확하게 했는지 확인하세요.
- C. 애자일 코치가 작업 할당을 명확하게 했는지 확인하세요.
- D. 팀원들이 업무 할당을 명확하게 했는지 확인하세요.

Answer: A

Explanation:

In an agile project, the project manager is responsible for facilitating the collaboration and coordination among the team members, as well as ensuring that the team has the necessary resources and support to deliver value¹. One of the key practices of agile project management is to break down large projects into smaller, manageable tasks that can be assigned to different team members and tracked using tools such as task boards or backlogs²³⁴. This way, the team can avoid duplication of work, reduce dependencies, and increase transparency and accountability.

If the project manager notices that the team members are sometimes working on the same task, it indicates that there is a lack of clarity or communication about the task assignments. The project manager should address this issue by communicating the task assignments to the team members in a clear and consistent manner, using the appropriate tools and channels. The project manager should also encourage the team members to communicate with each other and update their task status regularly, so that everyone is aware of the progress and potential issues.

The other options are not correct for the following reasons:

- B). Verify that the product owner has made the task assignments clear. The product owner is the person who represents the customer's needs and priorities, and defines the product vision and scope¹. The product owner is not responsible for making the task assignments, but rather for providing the team with the product backlog, which is a list of features or requirements that the team can use to create tasks.
- C). Confirm that the agile coach has made the task assignments clear. The agile coach is the person who helps the team adopt and improve their agile practices, and provides guidance and feedback on the agile principles and values¹. The agile coach is not responsible for making the task assignments, but rather for supporting the team's self-organization and empowerment.
- D). Verify that the team members have made the task assignments clear. The team members are the people who perform the work and deliver the product, and they are expected to be cross-functional and self-organizing¹. The team members are responsible for making the task assignments among themselves, based on the product backlog and their skills and availability. However, verifying that the team members have made the task assignments clear is not enough to solve the problem of working on the same task. The project manager should also communicate the task assignments to the team members and ensure that they are aligned and coordinated.

1: Best practices for Agile project management 2: Breaking Down Large Projects Into Tasks in an Agile Process 3: Free Project Task List Templates for Project Management 4: Free Agile Project Plan Template:

Plan Efficiently [2023] : Product Owner - Scrum.org : Agile Coach - Scrum.org : Development Team - Scrum.org

QUESTION NO: 23

프로젝트 매니저가 새로운 디지털 제품 라인을 담당하게 되었는데, 회사는 이를 통해 매출 증대를 기대하고 있습니다. 해당 제품은 복잡하며, 지속적인 개선을 위해 고객 피드백이 필요합니다. 이 프로젝트는 여러 부서가 참여하는 애자일 팀에서 담당하고 있습니다. 프로젝트 관리자는 가치가 빠르게 전달되도록 무엇을 해야 할까요?

- A. 정기적인 릴리스를 통해 점진적으로 가치를 제공하도록 프로젝트를 계획합니다.
- B. 전문가(SME)에게 더 많은 초과 근무 수당을 지급하기 위해 예산 증액을 요청합니다.
- C. 프로젝트를 더 빠르게 완료하기 위해 병렬로 실행할 수 있는 작업을 식별합니다.
- D. 프로젝트 후원자에게 프로젝트를 빠르게 추진할 수 있는 추가 리소스를 제공해 달라고 요청하세요.

Answer: A

Explanation:

In an agile project environment, especially one that involves complex products requiring continual customer feedback, it is essential to deliver value incrementally. This approach aligns with the Agile philosophy of iterative development, which emphasizes frequent delivery of workable product features to get quick feedback from customers and adapt to changes swiftly¹²³. Regular releases allow the project team to refine the product continually based on real user feedback, ensuring that the product evolves to meet customer needs effectively⁴⁵. This method also helps in managing the complexity of the product by breaking down the delivery into smaller, manageable increments, which can be more easily controlled and adjusted as needed.

References:

The Agile Project Management Approach to Value Delivery | KaiNexus¹

A System for Value Delivery (From PM to PSM 1) | Scrum.org²

What is Agile? - Project Management Institute³

Incremental Delivery - Agile Project Management - Project Management...⁴ Incrementa

I Delivery and the Principles of the Agile Manifesto⁵

QUESTION NO: 24

두 팀 내 다양성과 포용성을 개선하기 위한 정책 변경을 시행한 지 1년이 지났는데, 회사 내에서 갈등이 증가하고 있습니다. 이러한 갈등을 예방하기 위해 무엇을 했어야 했을까요?

- A. 조직은 다양성 개념을 광범위하게 도입해야 했습니다.
- B. 리더십 팀은 다양성에 대한 통찰력을 얻기 위해 마케팅 팀과 긴밀히 협력해야 했습니다.
- C. 조직 전체의 다양성 교육이 직원들에게 제공되어야 합니다.
- D. 조직의 핵심 부서가 이 훈련에 참여해야 했습니다.

Answer: C

Explanation:

Diversity and inclusion are important for project effectiveness, as they enable diverse perspectives, ideas, and experiences to be shared and valued among the project team and stakeholders. However, diversity and inclusion are not just about demographics, but also about creating a culture of respect, belonging, and empowerment for everyone. To achieve this, the organization needs to provide training and education to the entire workforce, not just to specific teams or departments, to raise awareness, foster understanding, and promote positive behaviors. By doing so, the organization can prevent or reduce potential conflicts, misunderstandings, or biases that may arise from different backgrounds, views, or preferences. Furthermore, the organization can leverage the benefits of diversity and inclusion, such as improved innovation, collaboration, and customer satisfaction. References:

Diversity, Equity, and Inclusion in Project Management

Diversity and Inclusion Are Important for Project Effectiveness

Diversity, Equity, & Inclusion | PMI

QUESTION NO: 25

정부 조달팀은 다양한 요인으로 인해 원래 계획했던 6개월을 초과하여 1년 넘게 공급업체 선정 절차를 진행해 왔습니다. 두 공급업체가 제안서를 제출하여 평가를 받았습니다.

프로젝트 관리자는 4주 전에 예상 완료일을 요청했지만, 제공되지 않았습니다.

프로젝트 관리자는 무엇을 해야 하나요?

- A. 조달팀과 협력하여 개략적인 타임라인을 작성합니다.

- B. 운영위원회에 공급업체 협상은 예측할 수 없다고 설명합니다.
- C. 프로젝트 후원자에게 조달팀에 견적을 요청하세요.
- D. 지연 문제를 프로젝트 운영 위원회에 보고합니다.

Answer: A

Explanation:

When facing delays in procurement, especially in government settings where processes are often strict and lengthy, the most constructive and collaborative action is for the project manager to work directly with the procurement team to develop a high-level timeline. This promotes alignment and visibility into expectations without immediately escalating or assigning blame.

According to the PMBOK Guide (Seventh Edition), the project manager plays a facilitative role in procurement, especially in coordinating with procurement specialists and aligning expectations with stakeholders.

Option B avoids the issue and offers no corrective action.

Option C offloads responsibility inappropriately; the project manager should lead coordination.

Option D should be used only after collaborative options are exhausted.

References:

PMBOK Guide - Seventh Edition, Procurement Performance Domain

PMI Practice Standard for Project Estimating

-

QUESTION NO: 26

한 회사가 고객을 위해 신제품을 출시하려고 합니다. 이 신제품 프로젝트는 현재 개발 단계에 있습니다. 불확실한 환경으로 인해 프로젝트 관리자는 프로젝트의 실현 가능성에 의문을 품고 있습니다.

이런 상황에서 프로젝트 관리자는 어떻게 해야 할까?

- A. 적절한 도구를 사용하여 위험을 평가하여 가정을 검증합니다.
- B. 외부 환경에 미치는 영향을 파악하기 위해 얻은 교훈을 참조하세요.
- C. 불확실성이 해결될 때까지 프로젝트를 연기하는 것이 좋습니다.
- D. 다음 프로젝트 검토 회의에서 프로젝트 후원자에게 우려 사항을 강조하십시오.

Answer: A

Explanation:

In an uncertain environment, it's crucial for a project manager to validate assumptions and assess risks. This involves identifying, evaluating, and controlling uncertain factors that can significantly affect the project's performance¹. This process, known as risk management, helps to avoid or mitigate potential negative effects¹. It's also important for the project manager to be comfortable with uncertainty and to be able to react to it in an agile, but well-structured way². This approach gives the project team confidence that the project is still taking the right steps to deliver as planned². References: 1 Managing Project Uncertainty: From Variation to Chaos, 2 Managing projects in uncertain times - APM

QUESTION NO: 27

하이브리드 프로젝트가 방금 배포되었고, 프로젝트 관리자는 교훈 워크숍을 통해 프로젝트를 종료할 계획입니다. 핵심 이해관계자는 프로젝트가 성공적으로 완료되었기 때문에 스크럼

팀을 워크숍에 참여시키는 것은 시간 낭비라고 프로젝트 관리자에게 말합니다. 프로젝트 관리자는 무엇을 해야 하나요?

- A. 스크럼 팀원들에게 회고록을 공유해 달라고 요청하세요.
- B. 스크럼 마스터에게 워크숍에 참석해 달라고 요청하세요.
- C. 스크럼 팀원을 선택 참여자로 초대합니다.
- D. 스크럼 팀원을 필수 참여자로 초대합니다.

Answer: D

Explanation:

The importance of involving the Scrum team in lessons learned workshops, even after a successful project delivery, is emphasized in project management methodologies. Lessons learned are a vital part of project closure, as they provide documented information that reflects both the positive and negative experiences of a project. They are crucial for the team, the organization, and for the success of future projects. The Scrum team's involvement ensures that insights and retrospectives are comprehensive, covering all aspects of the project's execution¹²³. Moreover, in Scrum, every sprint is considered a project, and the framework is designed to maximize value and control risk through continuous feedback, which includes lessons learned from each sprint⁴.

= Lessons learned are an integral part of project management excellence and are strongly encouraged by the project manager from the beginning of the project¹. The Project Management Body of Knowledge (PMBOK) also highlights the significance of project closure and lessons learned review as they help finalize project deliverables, evaluate project performance, document project outcomes, and capture project learnings³. Additionally, Scrum.org emphasizes that Scrum does not include "closing a project" but rather retiring a product, and the continuous improvement and learning from each sprint are fundamental to the Scrum process⁴.

QUESTION NO: 28

프로젝트 관리자에게 프로젝트를 이끌도록 요청했습니다. 수행 조직에는 이러한 유형의 프로젝트에 대한 프로젝트 관리 사무소(PMO)나 공식 거버넌스 정책 절차 및 지침이 없습니다.

프로젝트 관리자는 프로젝트에 대한 거버넌스 접근 방식을 결정하기 위해 먼저 무엇을 해야 할까요?

- A. 프로젝트에서 사용할 최상의 거버넌스 정책, 절차 및 지침에 대해 주제 전문가(SME)에게 문의하세요.
- B. 조직에 비공식적인 거버넌스 정책 절차 및 지침이 있는지 확인하려면 팀 구성원 및 이해관계자와 상의하세요.
- C. 프로젝트 성격에 가장 적합한 예측 또는 민첩한 프레임워크를 선택하고 이 프레임워크를 프로젝트 거버넌스 정책, 절차 및 지침의 기초로 사용합니다.
- D. 프로젝트에 대한 맞춤형 거버넌스 정책, 절차 및 지침을 생성하도록 자체 관리 팀을 지도합니다.

Answer: B

Explanation:

According to the PMBOK Guide, consensus decision-making is a technique that ensures that all input and ideas from a group or team are considered until a final decision that is

acceptable to all emerges. This approach relies heavily on respectful dialogue and open-mindedness, and it is often used to build consensus regarding the requirements in project management. By organizing a face-to-face meeting with all stakeholders, the project manager can facilitate the communication and collaboration among them, and elicit their needs, expectations, and preferences. This can help to resolve any conflicts or contradictions, and reach a common understanding of the project requirements. References: PMBOK Guide, Sixth Edition, Chapter 5, Section 5.2.2.4
How to use Consensus Decision-Making for Project Management by Grace Windsor

QUESTION NO: 29

한 회사는 프로젝트를 위해 항상 현지 업체로부터 매우 전문적인 서비스를 받아왔습니다. 규제 관련 프로젝트 계획 단계에서 프로젝트 관리자는 예상치 못한 중대한 사건으로 인해 현지 업체들이 운영에 어려움을 겪을 수 있다는 통보를 받습니다. 다른 국가에 있는 업체로부터 동일한 서비스를 의뢰하는 방법도 있습니다. 이런 상황에서 프로젝트 관리자는 어떻게 해야 할까요?

- A. 가상 환경에서 조달 업무를 실행할 계획입니다.
- B. 유사한 프로젝트에 대한 조직 프로세스 자산(OPA)을 검토합니다.
- C. 프로젝트 기간을 연장하기 위한 변경 요청을 만듭니다.
- D. 프로젝트 후원자에게 프로젝트를 보류해 달라고 요청하세요.

Answer: A

Explanation:

According to the PMBOK Guide, a project manager should plan to execute the procurement tasks in a virtual environment, when faced with the situation of local vendors being unavailable and having the option to hire the same services from companies in other countries. This is part of the plan procurement management process, which involves determining the project procurement strategy, the types of contracts, the procurement documents, the source selection criteria, and the procurement management plan. A virtual environment is one where the project team and the vendors communicate and collaborate using technology, such as online platforms, video conferencing, cloud computing, etc. A virtual environment can enable the project manager to access a wider pool of potential vendors, reduce travel costs and time, and increase flexibility and efficiency.

However, a virtual environment also poses some challenges, such as cultural differences, legal issues, security risks, communication barriers, and quality control. Therefore, the project manager should plan the procurement tasks carefully, considering the project objectives, the stakeholder expectations, the project risks, and the best practices for managing virtual teams and vendors. References: PMBOK Guide, 6th edition, pages 459-460, 471-472.

QUESTION NO: 30

한 프로젝트 팀원이 전국적인 정전 위협으로 인해 소프트웨어 개발 프로젝트의 일정이 차질을 빚을 수 있다는 위험을 제기했습니다. 지난달, 이 위험이 현실화되어 프로젝트 일정을 2개월 연장해야 했습니다.

프로젝트 관리자는 어떤 두 가지 조치를 취해야 합니까? (두 가지 선택)

- A. 프로젝트 일정에 영향을 미치지 않도록 손실된 시간을 보충하기 위해 팀원에게 초과 근무를 요청하세요.

- B. 문제의 영향을 분석하고 프로젝트 일정을 업데이트하기 위한 변경 요청을 제출합니다.
- C. 프로젝트 후원자에게 위험이 실현되었음을 알리고 프로젝트 예산을 늘려달라고 요청합니다.
- D. 프로젝트 마감일을 연장하고 지연 사항을 반영하여 프로젝트 일정을 업데이트합니다.
- E. 위험 등록부에 기록하고 관련 소유자와 협력하여 완화 조치 계획을 구현합니다.

Answer: B D

Explanation:

When a risk such as country-wide power cuts materializes and impacts the project timeline, the project manager should first analyze the impact of the issue on the project's objectives, including scope, time, cost, and quality. After assessing the impact, a change request should be submitted to update the project schedule, reflecting the new timeline and any adjustments to the project plan. Additionally, the project manager should extend the project deadline accordingly and ensure that the project schedule is updated to reflect this delay.

This ensures that all stakeholders are aware of the changes and that the project plan remains accurate and up-to-date. It is also essential to log the risk in the risk register and collaborate with the risk owner to implement the planned mitigation actions, preventing further impact on the project123456789101112131415161718.

References:

PMP Risk Management Process - A Guide for 20241

PMI Global Megatrends 20222

Practice Standard for Project Risk Management3

Risk Response Plan in Project Management: Key Strategies & Tips4

Risk Management for Business Analysts (PMI-RMP/IIBA-ECBA)5

Plan Risk Responses | Project Management Professional (PMP)7

PMP Exam Strategies for Risk Response: Mitigate Risk, Avoid, or Transfer8 Risk

Management Process for PMP9 Using a Project Schedule in Project Management10

QUESTION NO: 31

애자일 팀은 프로젝트 개발 주기의 초기 단계에 있습니다. 하지만 이미 고객에게 기능을 제공하기 시작했습니다. 팀은 프로젝트의 위험을 파악하고 완화 전략을 개발하고 있습니다. 프로젝트 관리자는 다음으로 무엇을 해야 할까요?

- A. 영향에 따라 위험 등록부에 위험을 통합하고 우선순위를 지정합니다.
- B. 프로젝트 후원자와 운영위원회에 위험을 보고합니다.
- C. 가장 큰 영향에 따라 위험 완화 전략을 구현합니다.
- D. 새로운 위험 중 재정적 영향을 미치는 것이 있는지 확인하세요.

Answer: A

Explanation:

In the context of agile project management, once risks have been identified, the next step is to incorporate them into the risk register and prioritize them according to their impact. This allows for a structured approach to risk management where the most critical risks are addressed first. Agile methodologies emphasize the importance of an iterative process where risks are continuously reviewed and managed throughout the project lifecycle123.

References:

Project Management Academy1

The Knowledge Academy2
ProjectEngineer.net3

QUESTION NO: 32

대규모 이니셔티브의 프로젝트 후원자는 모듈형 작업 패키지의 우선순위를 지속적으로 변경하고 있습니다. 팀은 3주 스프린트에 익숙해져 있고 범위가 매일 바뀌는 데 점점 더 좌절감을 느끼고 있습니다. 프로젝트 관리자는 어떻게 해야 할까요?

- A. 작업을 보다 쉽게 재할당할 수 있도록 칸반 전략으로 전환
- B. 스프린트 주기를 일 단위로 계산하여 평균 재선호화 요청으로 줄입니다.
- C. 프로젝트 팀과 회의를 설정하고 무엇을 해야 할지에 대한 의견을 요청하세요.
- D. 스프린트 주기를 엄격하게 유지하는 것의 중요성을 설명하기 위해 후원자와 회의를 설정하세요.

Answer: D

Explanation:

According to the PMBOK Guide, a sprint cycle is a time-boxed iteration of a fixed duration that delivers a potentially releasable product increment. A sprint cycle consists of four events: sprint planning, daily scrum, sprint review, and sprint retrospective. The purpose of a sprint cycle is to create a rhythm of work that allows the team to deliver value to the customer in a predictable and sustainable way.

The PMI Guide to Business Analysis states that one of the roles of a project manager is to manage stakeholder expectations and ensure alignment of project objectives with business needs. The project manager is also responsible for facilitating communication and collaboration among the project team and other stakeholders, as well as resolving conflicts and issues that may arise during the project.

Therefore, if the project sponsor is consistently changing the prioritization of modular work packages, the project manager should set up a meeting with the sponsor to explain the importance of keeping a strict sprint cycle. The project manager should:

Clarify the project scope and objectives, and how they are aligned with the business needs and the sponsor's vision Explain the benefits of a sprint cycle, such as delivering value faster, improving quality, increasing feedback, and reducing risk Highlight the challenges and risks of changing the scope frequently, such as disrupting the team's workflow, reducing their morale and motivation, increasing technical debt, and compromising the quality and usability of the product Negotiate with the sponsor to establish a clear and stable prioritization criteria for the work packages, and agree on a process for managing changes and requests Involve the project team and the product owner in the prioritization and planning process, and ensure their input and feedback are considered and valued Document and communicate the agreed scope, priorities, and changes to all the stakeholders, and monitor and control the project performance and progress By setting up a meeting with the sponsor to explain the importance of keeping a strict sprint cycle, the project manager can:

Build trust and rapport with the sponsor, and demonstrate their understanding and respect for the sponsor's perspective and needs Educate the sponsor about the agile principles and practices, and how they can help achieve the project goals and deliver value to the customer Influence the sponsor to adopt a more collaborative and flexible approach to the project, and to respect the team's autonomy and expertise Minimize the impact of scope changes on the project schedule, budget, quality, and risk Enhance the team's morale and teamwork, and

foster a positive and supportive work environment References:

PMBOK Guide. (2017). Sixth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

PMI Guide to Business Analysis. (2017). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

How to Manage Scope Creep in Agile Projects. (2023). ProjectManager.com.

How to Deal with Constantly Changing Requirements. (2023). Scrum.org.

QUESTION NO: 33

프로젝트 시작 단계가 끝나면 예산이 수립되어 승인 위원회에 제출됩니다. 승인 회의에서 주요 이해관계자 중 한 명이 미래의 불확실성에 대비하여 예산을 어떻게 편성했는지 질문했습니다.

프로젝트 관리자는 어떻게 대답해야 할까요?

- A. 미래의 불확실성에 대비하여 예산을 통제하기 위해 정기적인 팀 회의를 계획합니다.
- B. 미래의 불확실성을 해소하기 위한 예산을 개발하기 위해 확률적 분석이 사용되었습니다.
- C. 예산은 이전 프로젝트 데이터에서 얻은 교훈을 활용하여 개발되었습니다.
- D. 이해관계자들의 피드백은 매 이사회 회의에서 논의되어 예산을 조정하게 됩니다.

Answer: B

Explanation:

Probabilistic analysis is a technique that involves considering various possible scenarios and their associated probabilities to develop a budget that accounts for future uncertainties. This method is a common practice in project management to address the inherent risks and uncertainties in project budgets. It allows for a more comprehensive and realistic approach to budgeting, particularly in the face of uncertainties¹.

References:

PMI's " A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) " 1

QUESTION NO: 34

프로젝트팀이 두 가지 작업 패키지를 제공하기 위한 최종 스프린트를 마무리하고 있습니다. 그러나 스크럼 마스터가 크리티컬 패스에 있는 세 가지 패키지에 대한 스프린트를 예약하지 않아 다음 달 일정 성과 지수(SPI)가 0.90으로 떨어질 것으로 예상됩니다.

프로젝트 관리자는 무엇을 먼저 해야 할까요?

- A. 비용 성과 지수(CPI)를 유지하면서 5개 스프린트를 모두 활성화하기 위해 슬랙의 일정 성과 지수(SPI) 추세를 평가합니다.
- B. 스크럼 마스터에게 현재 스프린트를 중단하고 중요한 스프린트를 즉시 시작하도록 지시합니다.
- C. 스크럼 마스터에게 중요 경로에 없는 작업에 대해 스프린트가 진행되는 이유를 파악해 달라고 요청하세요.
- D. 프로젝트 후원자에게 연락하여 완료 날짜를 조정하고 현재 워크플로를 활성화해 달라고 요청하세요.

Answer: C

QUESTION NO: 35

팀 건축가가 회사를 사임했습니다. 새로운 건축가는 계획 회의에서 최종 품질에 영향을 미칠 수 있는 설계 결함을 지적했습니다.

프로젝트 관리자는 무엇을 먼저 해야 할까요?

- A. 범위 관리 계획을 검토합니다.
- B. 디자인을 변경하여 업데이트합니다.
- C. 아키텍처 검토를 요청합니다.
- D. 품질 관리 계획을 업데이트하세요

Answer: C

Explanation:

The project manager should request an architecture review as the first step to address the design flaw that may potentially impact the final quality. An architecture review is a process of evaluating the design of a system or a product against a set of criteria, such as requirements, standards, best practices, and quality attributes. An architecture review can help to identify and resolve design issues, risks, and gaps, as well as to ensure alignment with the project objectives and stakeholder expectations. By requesting an architecture review, the project manager can involve the relevant experts, such as the new architect, the previous architect (if possible), the quality assurance team, and the customer, to assess the impact of the design flaw and to propose and agree on the necessary changes. This will also help to update the project scope, schedule, cost, and quality baselines accordingly. References:

Architecture Reviews - an overview | ScienceDirect Topics

Architecture Review Process - SEBoK

Architecture Review - The Open Group

Design Flaw Attacks - an overview | ScienceDirect Topics

DESIGN FLAWS: FLAWS BY DESIGN? / The Design Society