

## A Pragmatic Approach To Program Management

### 프로그램 관리에 대한 실용적 접근법

00:00 – 02:54

마크: 프로젝트 HEADWAY 웨비나에 오신 것을 환영합니다. 오늘은 2015 년 1 월 15 일 목요일입니다. 모두 새해 복 많이 받으시고, 여러분들의 전통을 기념하며 즐거운 휴일 보내시길 바랍니다. 오늘 우리는 프로그램 관리에 대한 실질적인 접근법에 대해서 이야기할 것입니다. 저는 오늘 웨비나를 진행할 마크 멀렐입니다. 2015 년도 첫 프로젝트 HEADWAY 웨비나를 시작하겠습니다.

시작하기에 앞서, 오늘의 몇 가지 목표를 말씀드리겠습니다. 우선, 프로그램 관리를 둘러싼 오해와 이의들에 대해서 이해하고 실제로 프로그램 관리가 무엇을 하기 위해서 디자인되었는지 알아볼 것입니다. 또한, 실제로 프로그램 관리가 무엇을 하도록 기대되며 그리고 그것의 전체적인 목적을 이해하는 시간을 가질 것입니다.

그 후에 어떻게 실용적이고 실질적이며 합리적인 근거에 바탕을 두어 프로그램 관리에 접근할 수 있는지 이야기할 것입니다. 즉, 만약 자신이 프로그램 매니저이고 실제로 복잡한 변경을 주도하는 프로그램 관리를 책임지고 있다면, 어떻게 업무에 압도당하지 않고 변경에 접근할 수 있을까요? 그러기 위해서는 정말 많은 업무량이 요구됩니다. 먼저 무엇이 프로그램이고 아닌지 파악한 뒤, 어떻게 하면 우리가 실제 관리하고 있는 일반적인 프로그램과 동일한 정도의 노력으로 이 복잡한 변경 관리 프로그램도 접근할 수 있는지 알아보겠습니다.

웨비나 프로세스에 대해서 몇 가지 알아야할 것들이 있습니다. 이것은 GoTo 웨비나 프레젠테이션입니다. 웨비나는 직접 볼 수 있는 파워포인트와 청취할 수 있는 오디오 시스템으로 구성되어 있습니다. 여러분의 전화기, 스피커 또는 헤드셋으로 청취하실 수 있습니다. 만약 청취에 어려움을 겪으신다면, 헤더에게 [heather@projectmangement.com](mailto:heather@projectmangement.com) 로 이메일을 보내주십시오. 그녀는 여러분이 겪고 있는 문제점을 해결할 수 있도록 도울 것입니다. 만약 질문이 있으시면, 여러분 화면 왼쪽의 질문 상자를 사용하실 수 있고(\*실시간 웨비나에 한 함), 웨비나 마지막 부분에 Q&A 세션 또한 준비되어 있습니다. 웨비나가 진행되는 동안 여러분이 꼭 궁금한 점들이 있으시길 바랍니다. 여러분의 질문과 답변은 오늘 이 세션에서 모두 다루질 것입니다. 시간관계상 모든 질문에 답하지 못할 수도 있지만, 대표적인 질문들은 최대한 모두 답변하도록 노력하겠습니다.

이 프레젠테이션은 추후에 재시청할 수 있도록 녹화됩니다. 언제든지 온라인으로 재시청할 수 있고, 동료들에게 [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) 웹사이트를 추천할 수도 있습니다. 웨비나 마지막 부분에는 PMI 자격을 보유하신 분들을 위한 PDU 등록 정보가 제공됩니다.

02:55 – 07:03

우리는 Introduction 섹션을 통해서 오늘의 목표를 알아봤습니다. 언제나처럼 우리는 이해할 필요가 있는 중요한 용어들에 대해서 정의하는 시간을 가질 것입니다. 그 후에 우리는 프로그램 관리에 대한 오해와 난제들에 대해서 살펴볼 것입니다. 프로그램 관리에 대한 기대는 어떤 것들이 있는지

시작해서 그 기대들이 어디서 유발되는지, 어떻게 현 상태까지 도달했는지 그리고 프로그램 관리가 원래 무엇을 할 수 있는지 파악할 것입니다. 특히, 어떻게 프로그램을 실용적으로 관리하고 인도할 수 있는지 알아볼 것입니다. 그리고 Q&A 세션으로 웨비나를 마칠 것입니다. 우리는마지막에 10-15 분 정도 여러분의 질문중에 가장 중요하고 적절한 질문을 살펴볼 것입니다.

그럼 프로그램과 프로그램 관리는 무엇인지 용어를 정의해보도록 하겠습니다. 저는 먼저 프로그램 관리에 대해서 알아볼 것이고, 저에게는 자주 사용하는 자료의 출처이지만, 이 주제에 대해서는 흔히 사용되지 않을 수 있는, 위키피디아에서 프로그램 관리에 대해서 어떻게 정의하고 있는지 살펴보겠습니다.

프로그램은 북미에서는 전형적으로 하나의 M 을 쓰지만, 유럽이나 영국에서는 종종 두 개의 MM 으로 쓰입니다. 프로그램은 여러 개의 관련된 프로젝트들을 조직의 성과 향상을 목표로 하여 관리하는 프로세스 뜻합니다. 위키피디아에서 어떻게 정의하고 있는지 살펴보면 흥미롭습니다. 제가 위키피디아의 정의로 시작을 하는 이유는, 위키피디아는 프로그램을 바라보는 사람들의 시각을 표현하기 때문입니다. 여기에 두 가지의 주된 시각이 있습니다. 첫 번째는 프로그램은 전반적으로 그들이 실행하는 것에 관련하여 실질적인 성과와 이익을 가져오는 것입니다. 프로그램은 조직에 이익을 전달하기 위해 디자인 되었고, 그 이익은 프로그램 속의 구성요소가 아닌 프로그램 자체와 연관이 있습니다.

또 다른 하나는 제가 강의를 하면서 자주 접하게 되는 공통적인 시각입니다. 프로그램은 기본적으로 커다란 프로젝트들 또는 연관된 프로젝트들의 집합이고, 그들 사이에 존재하는 대립과 상충하는 점들을 다루는 것입니다. 우리는 강의를 진행하면서, PMI 의 프로그램 관리에 대한 시각에 대해서도 살펴 볼 것입니다. 여기 PMI 프로그램 관리기준 3 판이 있습니다. PMI 는 프로그램을, 개별적으로 관리해서는 획득할 수 없는 이익을 얻기 위해서 조율된 방법으로 관리하는 연관된 프로젝트들, 하위 프로그램들 그리고 프로그램 활동들 그룹들이라고 봅니다. 그래서 PMI 는 프로그램이 무엇을 실행하기 위해서 디자인되었는지에 대해 매우 구체적인 이익 개념을 가지고 있고, 실질적으로 프로그램은 이익 (Benefit)에 대한 정의와 이익 인도 (Delivery)에 대한 개념과 연관되어 있습니다. 여기에는 함축적인 의미가 굉장히 많습니다. 우선, 프로그램에 대한 개념을 이익 인도를 위한 하는 수단으로 봅니다. 첫 번째는 우리가 어떻게 프로그램 관리를 통해서 프로그램을 선택하고, 경쟁하고, 생각하는지에 대해 이야기 하겠습니다. 그러나 이것은 프로그램이 단지 커다란 프로젝트들이라는 의견을 뒤엎습니다. 이것은 정말 프로그램으로 관리하지 않는 한 절대로 얻을 수 없는 이익을 인도하기 위해서 우리가 프로그램을 관리하는 이유에 대해서 초점을 맞추고 있기 때문입니다.

저는 여러분이 이점을 강의 내내 기억하시기를 바랍니다. 왜냐하면, 집중하는 데 매우 도움이 되기 때문입니다. 우선 여러분이 왜 어떠한 업무들을 하나의 거대한 프로젝트 또는 시리즈의 프로젝트들 자체로 관리하는 대신에 프로그램으로 관리하는가를 설명하는데, 주요 이유들 중 하나는 최고의 가치를 낼 수 있는 유일한 방법이기 때문입니다. 프로그램은 하나의 전체로서 인도되어야 합니다.

우리가 프로그램을 이야기할 때, 어떻게 프로그램을 프로젝트 및 포트폴리오와 구별하는지 생각해봐야 합니다. 프로젝트 매니저로서 우리는 프로젝트들을 생각할 때, 대부분 변화를 위한 개별적인 별개 수단로서 생각합니다. 프로젝트들은 유일무이하고, 무에서 무엇인가 고유한 것을 만들어내야 합니다. 그래서 명확한 프로젝트의 시작과 끝이 정해진 프로젝트 기간과 기간 내에 수행해야 하는 일련의 활동들로 구성되기 때문에 한정성을 가지고 프로젝트는 고유한 산출물을 만들어 냅니다. 그것은 단지 해 내야 할 필요가 있는 어떤 일만을 의미하는 것이 아닙니다.

포트폴리오는 조직의 목적을 달성하기 위해서 관리되어야 하는 프로젝트들의 그룹들입니다. 이것은 전형적으로 적절한 조율을 하기 위해서 그룹으로 관리되고, 그들의 초점은 전략적인 목적을 달성하는 것이며 측정될 수 있고 순위를 매길 수 있으며 우선순위화 될 수 있는 구성요소들로 이루어져 있습니다. 이 정의들은 둘 다 PMI 의 프로젝트 관리 표준 또는 포트폴리오 관리 표준에서 발췌되었습니다.

그러나 P 로 시작하는 세 가지의, 즉 프로젝트, 프로그램 그리고 포트폴리오는 각자 어려운 점을 가지고 있는데, 그것은 각자 성립된 개별적인 중요성의 정도가 전략적인 강조에 따라 다르기 때문입니다.

이제 다시 정리해 보면, 포트폴리오는 전략적으로 조율되고, 여러 프로젝트들 완료, 인도하는 것에 초점을 맞추고 있습니다. 또한, 전략적인 가치를 인도하는 데 초점을 맞추고 있습니다. 포트폴리오 관리와 그것의 구조적인 관점을 살펴보면 조직의 전략과 일관된 조직의 이익 실현에 대해 많이 이야기하고 있습니다. 이제 이해하는데 어려움이 생깁니다. 우리가 프로그램에 대해서 이야기할 때 이것 역시 전략적으로 조율되며 여러 개의 프로젝트들을 포함하는 전략적인 가치를 인도하고 이익을 실현화하는데 집중하고 있습니다. 프로젝트들 또한 전략적으로 일치되어야 하며 전략적인 가치를 인도해야 합니다. 프로젝트는 단일 프로젝트로 구성되어 있고 이익의 실현화에 집중하고 있습니다. 이 시점에서 여러분은 "나를 혼란스럽게 만들고 있군" 이라고 말하셔야겠지요. 우리는 이것들을 모두 혼돈하는 경향이 있습니다. 이쯤해서 포인트를 정리할 때가 됐군요. 실질적으로 강의가 더 진행되기 전에 무엇이 프로젝트, 프로그램 그리고 포트폴리오인지 근본적인 오해들을 분명히 하겠습니다.

여러분이 포트폴리오에 대해서 생각해본다면, 실제로 포트폴리오는 여러 개의 프로젝트들을 감독하는 것입니다. 그리고 이것은 프로그램과 동일한 점입니다. 이것들을 서로 다르게 만드는 것은 조직 구성단위에 대한 초점입니다. 즉, 여러 개의 프로젝트들은 스스로 운영하는 집행기관을 갖고 있는 조직구조에 속해 있을 수도 있습니다. 또는 둘 중에 하나에 속해 있는 비즈니스 단위일 수도 있습니다. 심지어 비즈니스 단위보다 더 작은 규모의 그룹일 수도 있습니다. 그러나 포트폴리오 안의 프로젝트는 그것이 실제로 특정 조직구성단위에 의해서 지원을 받는 것을 제외하고 반드시 관련되어 있지는 않습니다.

결국 우리가 포트폴리오 범위 내에서 하려고 하는 것은 조직 단위에 속해 있지만 직접적으로 연관되지 않은 개별적인 여러 개의 프로젝트들 사이에서 자원 관리의 우선순위를 정하는 것입니다. 그리고 이것이 우리가 프로그램을 생각할 때 포트폴리오와 근본적으로 다른 점입니다. 프로그램은

여러 개의 프로젝트들을 감독하는 것이지만, 그것의 초점은 종합적인 목적을 달성하는 것입니다. 즉, 우리가 프로그램으로 달성하려고 하는 것은 종합적인 목적을 성취하도록 노력하는 것입니다.

프로젝트들은 반드시 서로 일관되고 관련되어야 할 필요가 있습니다. 프로그램은 나에게 관련이 없는 프로젝트들의 집합이 아닙니다. 그것은 함께 관리될 때 내가 집중하고 있는 종합적인 목적을 달성할 수 있게 해주는 프로젝트의 집합이며, 여러분은 모든 프로젝트들이 프로그램을 이루는 구성요소임을 확인하고 종합적인 목적을 성취할 수 있는지를 확실히 해야 합니다. 반드시 핵심가치를 전달할 수 있는지 확실히 해야 합니다. 결과적으로, 프로그램은 프로젝트를 우선순위화하거나, 무슨 프로젝트를 할 것인지 선정하고, 무엇을 할지 안 할지 결정하는 것보다는, 프로그램이 실질적으로 대표하는 종합적인 목적을 달성하기 위해서 무엇을 해야 하는지에 대한 것입니다. 사실, 무엇을 할 것인지 아닌지에 대한 내용은 심지어 프로그램 안에 속하지 않습니다.

프로젝트는 어떠한 레벨에서도 변경을 만들기 위한 수단입니다. 왜냐하면 프로젝트의 산출물은 조직화된 일을 위한 기본적인 구성요소이기 때문입니다. 그것은 프로그램이나 전체 포트폴리오 범위 내에서 취소될 수 있습니다. 즉, 이것이 정말 의미하는 것은 모든 조직들은 충분한 프로젝트들을 가진다는 것입니다. 프로젝트들은 변경의 우선적인 수단들이고, 이것들은 내가 조직의 변경들을 어떻게 달성할 것인가 계획하는 기본적인 단위입니다. 이것이 왜 여러분이 실질적으로 변경을 달성하기 위해서 반드시 요구되는 업무 범위가 필요한 이유입니다.

조직은 포트폴리오를 가지고 있을 수도 있지만, 대부분 조직 단위 또는 비즈니스 단위가 의도적으로 프로젝트들을 우선순위화 합니다. 또 조직은 가능성이 있는 프로젝트들 중에서 특정한 조직에 가장 합리적이고 조직이 가지고 있는 자원 가용성을 고려했을 때 전략적인 목적을 달성할 수 있는 가장 적합한 프로젝트를 선택합니다. 여기에서는 포트폴리오에 속한 프로젝트들이 조직의 목적에 일관되는지 보다는 어느 조직이 프로젝트의 소유권을 가지고 있는지에 초점이 맞추어집니다.

13:02 – 19:35

그 동일한 조직은 또한 하나의 대규모의 프로젝트를 고려하는 이상적인 포트폴리오와는 완전히 분리된 프로그램들을 가지고 있을 수 있습니다. 커다란 프로젝트는 정말 거대하고 충분히 복잡하며 굉장히 어렵고 심지어 아주 손이 많이 가는 것이기도 합니다. 성공적인 관리를 위해서는 각자 다른 레벨의 접근들이 요구됩니다. 프로그램 안에 모든 프로젝트들이 일관되게 그들은 함께 관리되거나 또는 개별적으로 관리되어야 합니다. 왜냐하면 모든 프로젝트들은 근본적으로 프로그램이 성취하려고 계획한 것을 달성하는데 기여해야 하기 때문입니다. 프로그램은 하나의 전체로서 계획한 산출물과 이익을 달성하는 데 초점을 맞춥니다. 프로그램은 단순히 연관된 프로젝트들의 집합이 아닙니다. 이것은 계획한 목적을 달성하기 위해서 당신이 무엇에 초점을 맞춰야 하고, 어떻게 프로그램에 속한 연관된 프로젝트들의 프로젝트 매니저들을 관리하여 총체적으로 목적을 달성하고 이익을 실체화할 수 있도록 하는가에 관한 당신의 능력입니다.

이제 우리는 프로그램이 단순히 하나의 커다란 프로젝트이거나 조직이 수행하고 있는 프로젝트들의 집합이 아니라는 것을 알았습니다. 그것은 우리가 변경에 의해서 발생하는 종합적인 이익을 어떻게 굉장히 중요한 변경을 통해서 달성할 수 있는지에 관한 것입니다. 실제로 그 이익을 성취하기

위해서는 여러 개의 프로젝트들을 함께 관리할 수 있어야 합니다. 하지만, 이것은 아직도 우리가 프로그램 관리에 대해서 잘못된 인식과 저항을 갖게 만듭니다. 우리가 위키피디아에 근거한 프로그램에 대한 두 번째 정의 (단순히 커다란 프로젝트들)가 근본적으로 흔하게 가지고 있는 인식이라는 것을 이해하는 것은 중요합니다.

프로그램이 단순히 커다란 프로젝트였다면, 우리는 프로젝트 관리와 동일하게 관리했을 것입니다. 그리고 모든 프로젝트 관리 도구들도 적용이 될 것입니다. 그러나 우리가 프로그램 관리 방법을 택하는 이유는, 우리가 프로그램을 완료할 수 있는 유일한 방법이 프로그램 관리이기 때문입니다. 보조적인 프로젝트 관리는 단일 프로젝트의 완료를 위한 예산을 가지고 있습니다. 프로그램은 우리가 여러 프로젝트들을 동시에 수행할 수 있도록 훨씬 큰 예산을 가지고 있습니다. 우리가 업무들을 프로그램 안에서 관리하는 유일한 이유는 실제로 프로그램을 수행하고 완료할 방법이 없기 때문입니다. 또한, 우리는 프로그램이 이루고자하는 막대한 자원이 요구되는 규모의 변화를 위해 수행되는 다수의 프로젝트 레벨의 변화들을 조율할 수 있어야 하기 때문입니다.

프로그램의 중요한 차이점은 이익이 누적되기 때문에 다시 한 번 이익의 정의와 관련됩니다. 이익들이 반드시 프로젝트마다 개별적으로 누적될 필요는 없습니다. 사실 프로그램에 속한 개별 프로젝트들은 아마 비즈니스 케이스를 가지고 있지 않고, 프로그램 관리의 맥락에서 비즈니스 케이스는 대개 프로그램 레벨로 올라갑니다. 전반적인 변화와 그 변화를 달성하는 데 필요한 업무들 그리고 그 변화가 조직에 미칠 영향을 파악하고 평가하는 프로그램을 위한 하나의 비즈니스 케이스가 작성됩니다. 그래서 이것은 수행해야 하는 프로젝트를 파악하는 것이지만, 기본적으로 모든 프로젝트를 수행해야 하는 명분입니다. 즉, 개별 프로젝트들은 조직을 위한 프로그램을 전반적으로 합리화하는 프로그램 또는 비즈니스 케이스에 속함으로써 합리화되기 때문에 개별적인 명분을 갖지 않습니다.

결과적으로 성공은 어느 하나의 프로젝트에 생기는 것이 아니라 그것은 프로그램이 대변하는 종합적인 변경의 노력에 누적됩니다. 여기 우리가 해결해야 하는 또 다른 인식이 있습니다. 그것은 "초점을 맞추는 레벨(a level of focus)"입니다. 이 공통적 (잘못된) 표기는 사실 PMI의 특정 한 분야에 자격을 취득한 프로젝트 관리자들에게서 매우 자주 듣는 이야기입니다. 흔히 그들은 프로그램 레벨의 이슈 또는 포트폴리오 레벨의 이슈를 언급합니다. 책임을 떠넘기기에 매우 편리해 보이지요. 포트폴리오나 프로그램의 역동성에 비추어 생각해보면 프로젝트는 우리가 흔히 접하는 전략적인 관점에서 다양한 구조의 레벨에 겹쳐져 있습니다. 그것은 마치 우리가 포트폴리오 레벨에서 전략적 이슈를 다루고, 프로그램에서는 기술적 이슈, 프로젝트에서는 운영적 이슈를 다루어야 할 필요가 있는 것 같습니다. 그러나 그것은 사실 제가 말하려고 한 것이 아니며, 실제로는 그런 구조가 아닙니다. 이것은 우리가 앞서 학습한 것을 간과합니다.

진짜 차이는 포트폴리오, 프로그램 그리고 프로젝트가 중점을 두고 초점을 맞추는 목적에 있습니다. 제가 보여드리는 이 다이어그램과 연관관계는 정확한 표현은 아닙니다. 전략적인 중요성이 레벨에 따라 점진적으로 커진다고 생각해서는 안 됩니다. 이 셋은 각자 개별적인 생애주기와 개념을 가지고 있으며, 셋을 관리하기 위한 개별적으로 연관되어 있는 지식 분야가 있습니다. 여기 굉장히 넓게 받아들여지고 있는 또 다른 인식을 해결해야 합니다. 프로그램은 근본적으로 좀 더 운영에 가깝다는

인식입니다. 프로젝트와 프로그램이 다른 관계를 가지는 거버넌스 적인 맥락에서는 사실 맞습니다. 그리고 우리가 자주 프로젝트 관리를 운영적으로 이야기할 때, 프로젝트는 변화를 만드는 수단으로 그리고 프로그램은 서비스의 운영적 인도를 나타내는 듯 여겨집니다. 이 맥락에서 프로그램 관리 사용의 어려움은 프로젝트의 역할보다는 운영적 역할에 가깝습니다.

19:36 – 27:31

다양한 프로그램 관리 도구들을 이야기할 때, 용어사용을 놓치지 않는 것을 제외하고는, 우리는 프로그램에 비즈니스 케이스를 덧붙이는 것으로 이야기합니다. 그리고 실제로 우리가 인도할 프로젝트가 운영서비스라고 정당화합니다. 그것은 프로그램 관리가 의도하는 조직의 변화라는 관점과는 다릅니다. 왜냐하면, 그것은 다수의 변경을 포함하고, 그 변경을 달성하기 위해 우리가 종합적으로 완료해야 하는 여러 가지 업무들을 포함하기 때문입니다.

그러나 프로젝트 관리와 운영 관리 관점에서 동일한 용어를 사용하면서 우리는 문화의 심한 충돌에 처하게 됩니다. 또한 우리는 종종 용어사용을 회피하거나 흔한 전략으로 프로젝트 환경에서 프로그램은 운영적이라는 오해 때문에 프로그램이라는 용어를 사용하지 않습니다. 그대신, 여러 개의 프로젝트들을 가진 착수 사업이라고 언급합니다. 그래서 착수 사업 관리와 프로그램 관리는 동의어가 되며, 어느 정도의 가치를 인도하는 조직의 변화를 디자인하고 만들어내는 프로젝트들의 집합을 뜻합니다.

이런 오해들을 해결하는 것은 중요합니다. 왜냐하면, 오해를 해결함과 동시에 우리가 가정하는 것으로부터 파생되는 위험들은 점점 더 사라지고, 위험으로 고생하는 것 대신에 그것을 해결할 수 있기 때문입니다. 그래서 저는 의도적으로 PMI 회원들의 프로그램에 대한 해석들을 언급한 것입니다. 왜냐하면, 이것은 프로그램이 아닌 다른 방법으로 관리했을 때 우리가 달성할 수 없고, 그룹, 여러 가지의 업무들 그리고 다중의 프로젝트들을 동시에 관리해야만 성취할 수 있는 중요한 가치와 종합적인 변화들을 알 수 있는 고유한 사례이기 때문입니다.

여러분이 생각해보아야 할 중요한 질문은 이것입니다. 어디서 이 모든 것들이 생겨났는가? 공식적인 변경 관리와 실행의 의미에 근거하여 프로그램 관리에 기대하는 것들은 무엇인가? 중요하게 인식해야 할 것은 프로젝트 관리가 프로그램 관리 안에서 동시에 발전했고 프로그램 관리는 오랫동안 존재해왔으며, 그리고 종합적인 정의의 일부분이라는 사실입니다.

우리는 주로 90년대부터 2000년대 초반에 프로그램과 프로젝트의 차이점을 인지하기 시작했습니다. 일부분만 언급하면, 사실 프로젝트 관리와는 다른 영역분야로써 프로그램 관리는 의미 있는 차이점을 갖지 않았습니다. 프로그램은 순전히 당신이 여러 프로젝트들을 완료해야 하는 정말 큰 프로젝트였습니다. 우리는 사실 2006년까지 체계가 잡힌 프로젝트 관리 표준을 보지 못했습니다. 그 이후부터 굉장히 중요한 발전들을 거쳐왔습니다. 2013년에 프로그램 관리 기준 3 판이 출판되었습니다. 프로그램 관리에 대한 내용, 구조 그리고 상세 정보들이 상당히 많이 발전했습니다. 왜냐하면, 우리가 앞서 이야기한 오해들로 어려움을 겪고 있었기 때문입니다. 사실 여러분이 프로그램 관리 첫 번째 판을 읽어보신다면, 어떻게 포트폴리오를 관리할 수 있는지, 포트폴리오 관리 첫 번째 판보다 더 좋은 내용들이 포함되어 있습니다. 이제 우리는 무엇이 포트폴리오이고

프로그램인지 그 차이점을 구분할 수 있고, 어떻게 그 둘을 관리하는지 압니다. 현재까지 우리는 PMI 커뮤니티 안에서 프로그램 관리가 뜻하는 것을 형식화 및 명확화하고 우리가 협업하고 소통할 수 있도록 하는 기준을 찾으려는 노력을 8-9 년 동안 보아왔습니다.

아마 현실에서 프로그램 관리는 사실 명목상의 초점이고 여러분은 여기서부터 프로젝트 관리가 파생되었다고 생각할 것입니다. 프로젝트 관리의 역사는 약 1950 년대 (1950 년대 중반 1956-1957 년)로 거슬러 올라갑니다. 이것은 산업 경영 방법 발전이나 미국 국방성이 1957 년에 시작한 최초의 핵잠수함 미사일 발사 플랫폼 공학에 기여했고, 이 노력은 우리가 현재 프로젝트 관리 표준으로 이해하고 있는 주공정법을 만들었습니다. 그리고 더욱 발전한 그 프로젝트는 적절히 명명되어 PERT 의 원천이 되었습니다. 두 가지의 노력들은 실질적으로 여러 개의 프로젝트들을 포함할 수 있는 매우 커다란 규모의 변화 노력을 대표하게 되었습니다.

그것은 여러 개의 종합적인 업무의 흐름들을 가지는 복합적인 노력들일 뿐만 아니라 프로그램에 대한 최초의 시각을 가진 PERT 에 기초한 정보표시 레이블까지 제시하였습니다. 비록 이제 우리는 무엇이 프로젝트이고 프로그램인지 그 점진적으로 발전된 차이점에 대해서 파악했지만, 프로젝트 관리는 거의 항상 존재해왔고 프로그램은 단순히 좀 더 큰 프로젝트로 생각되어왔습니다.

프로그램 관리는 프로젝트 관리와 매우 다르기 때문에 무엇이 프로그램 관리에서 발전된 내용인지를 이해하는 것은 매우 중요합니다. 다시 한번 말씀드리면, 매우 달라 보이는 이유는 프로그램은 복잡하고 중요한 여러 개의 업무들의 흐름들이 요구되고, 개별적으로는 달성할 수 없는 이익을 인도해야 하는 수단이고, 또한 다른 프로그램을 이해하는 것에 의해서 주도되기 때문입니다. 그래서 프로그램 관리 분야는 5 개의 필수적인 영역에 초점을 맞춥니다. 우리는 전체적인 프로그램의 전략적 일치를 확실히 하고, 우리는 왜 프로그램이 존재하는지에 대한 인식론적 전략적 시각과 프로그램을 그렇게 관리할 수 있는 정당성의 정의를 찾아야 합니다. 프로그램 인도의 측면에서, 우리는 프로그램 거버넌스, 프로그램 생애주기 관리 그리고 프로그램 이익 관리를 가지고 있습니다. 세 가지의 업무 흐름들은 조율되어야 하고 더 큰 프로그램의 노력을 감독할 수 있어야 하기 때문에, 이것들을 지원하기 위해서 우리는 프로그램 이해관계자 참여를 가지고 있습니다.

여러분이 프로그램 관리 표준 첫 번째 판을 다시 보시면, 우리는 프로그램 거버넌스, 프로그램 이익 그리고 프로그램 이해관계자 참여에 초점을 맞추고 있습니다. 이것이 전략적 일치의 개념입니다. 프로그램 관리 책임의 부분으로서 생애주기 관리 개념은 실제로 개정판을 통해서 발전해왔습니다. 그러나 여러분이 지식영역으로 생각한다면 이 모든 내용들이 나타내는 것은 프로젝트 관리 지식체계와 동일한 개념의 오래된 영역들입니다. 프로그램 관리의 전반적인 핵심 업무들은 프로그램의 업무들을 감독하고 조율하는 데 초점을 맞추는 것입니다.

27:32 – 35:36

또한, 우리는 프로그램 내에서 진행되는 업무들의 단계를 이해해야 하고, 이것들은 더 간단합니다. 어떤 업무가 되었던 프로그램을 정당화하고, 착수하기 위해서 완료해야 하는 업무들을 정의하는 프로그램 정의하기가 있습니다. 프로그램의 진행 방향을 통해서 달성하려고 초점을 맞추는 매우 커다란 이익은 오랜 기간 동안 측정될 수 있습니다. 그리고 궁극적으로 언제 그리고 어떻게

프로그램의 이익이 달성되었는지 인식할 수 있는지, 또한 프로그램 종료 프로세스는 무엇인지에 초점을 맞춥니다. 그러나 우리가 프로그램의 정의를 알기 위해 이 다이어그램을 보고 있지만, 좀 더 가까이 프로그램을 들여다보면, 실제로 이것보다 훨씬 더 거대합니다. 프로그램 관리자가 된다면 몸과 마음은 프로그램 이익 달성 안의 녹색 화살표 내에 머무르게 될 것이고, 거의 일주일 내내 24 시간 동안 또는 초과근무를 하게 될 것입니다.

관리 (Management)에 관해 다른 견해들이 많습니다. 우리는 3 개의 업무 흐름을 가지고 있으며 5 개의 영역을 포함합니다. 잠깐 시간을 가지고 여러분이 프로그램 관리자가 되어 프로그램을 관리한다고 생각해 보십시오. 그러면 여러분은 실제적으로 초점을 맞춰야 하는 4 개의 핵심요소들이 필요하다는 것을 알 수 있습니다. 이것이 우리가 어떻게 프로그램을 실용적으로 관리할 수 있을지 생각하는 시작점입니다. 우리가 항상 알고 있어야 하는 것은, 프로그램을 통해 인도해야 하는 산출물이 무엇인지 아는 것입니다. 그렇다면 그 산출물을 인도하는 데 필요한 업무들은 무엇입니까? 어떻게 우리는 여러 개의 프로젝트들을 아울러 프로그램이 성공하도록 조율할 것입니까? 그리고 우리는 어떻게 진행되지 않는다는 기초 위에서 가시성 (visibility)과 인식 (awareness)을 유지할 수 있습니까? 프로그램에 속한 이러한 모든 업무들은 산출물을 인도할 수 있어야 하고, 프로그램이 실제로 산출하도록 디자인된 이익을 실제화시키고 획득해야 합니다.

그렇다면 우리가 실제로 어떻게 이것을 실행할 수 있을까요? 여러분은 지식 영역과 업무의 흐름에 대해서 이야기할 수 있습니다. 그러나 여러분이 실제로 프로그램을 관리하고 프로그램과 같이 커다란 무엇인가를 관리하도록 결정된다면, 당신은 프로그램 관리의 배경을 얻게 됩니다. 몇 년 전에, 저는 32 개의 개별 프로젝트들에 책임을 가지고 있는 금융 서비스 기관의 매우 중요한 변화 노력을 달성하기 위한 프로그램 디렉터였습니다. 그중 어떤 것은 프로세스 프로젝트이고 다른 것은 스포츠 문화 변환을 돕는 프로젝트였고, 그중 하나는 IT 관련 프로젝트였습니다. 그러나 IT 관련 프로젝트 중에서 어떤 것은 IT 인프라 구축 프로젝트, 소프트웨어 개발 그리고 현재 소프트웨어 플랫폼을 향상시켜 계획했던 기능을 하도록 만드는 프로젝트였습니다. 이 모든 프로젝트들은 모두 다른 조직들 내의 서로 다른 비즈니스 구성단위의 서로 다른 팀들에 의해 운영되는 다른 IT 플랫폼을 사용하고 있었습니다. 또한, 생애주기 단계도 다르게 개발되어 있었습니다. 기존 엔진을 거두어드리고 새롭게 만든 2 년 된 애플리케이션이 있었고, 고장이 났을 때 쳐다보기가 무서운 25 년 된 애플리케이션이 있었습니다.

30:43

우리가 의무적으로 해야 할 일들은, 어떻게 이 커다란 변경을 문화적 접근법으로 수행할 것이며, 실제로 어떻게 우리가 금융 기관의 고객들에게 서비스를 인도할 것인지 파악하는 것이었습니다. 어떻게 일을 마칠 수 있었을까요? 조직에 고용된 한 명의 개인이 계획하기에는 매우 벅찬 일입니다. 업무를 시작하고 나서 하루하루가 벅찬 날들이었습니다. 제가 원하는 것은 눈이 핑두그레져 공포에 휩싸인 사람에게 실질적인 지침을 제공하는 것이고, 말하자면 보기만큼 그렇게 나쁜 상황은 아니었고, 프로세스와 넓은 시각으로 생각할 방법이 있었고 그것은 이와 같습니다.

자, 실질적인 프로그램 관리를 생각해보시고, 어디에 초점을 맞춰야 할지 생각해보십시오. 그것은 거의 우리가 앞서 식별한 4 가지 업무와 같습니다. 어떤 산출물을 인도해야 하는가? 어떤 업무들을

해야 하는가? 모든 프로젝트들을 아울러 조율하기 위해서 어떤 업무들이 필요한가? 그리고 가시성과 인식을 유지하기 위해서 어떤 업무들을 실행하는가? 입니다. 그리고 핵심은 무엇이 필요한가? 입니다. 제가 여기서 강조하고 싶은 것은 모든 것이 복잡하고 이해하기 어렵고 엄청난 양의 문서작업이 필요할 이유가 없다는 것입니다. 만약 여러분이 프로그램 관리 기준을 읽어보신다면, PMI 도 다른 기준과 같이 어떻게 프로그램 관리를 적용하는가는 어느 정도의 유연성을 가지고 있다고 정의하고 있습니다. 저는 유연성을 유지할 필요가 있다고 앞장서서 이야기합니다. 왜냐하면, 우리가 해야 할 일들은, 특히 프로그램 관리 레벨에서, 핵심적인 노력들이 문서 작업이 아닌 반드시 필요한 곳에 투입되는지 확실히 하는 관리의 노력이 필요합니다. 이것이 기대치와 가시성을 관리하고 업무의 흐름에 대한 이해를 관리하는 것입니다. 우리가 실행하자고 했을 때 그것이 실제로 무엇을 의미하는지, 성공할 수 있을지, 제대로 실행될지 그리고 우리가 필요한 것을 달성할 것인지에 대한 정치적 그리고 조직적인 역경과 근심을 대면하기 때문에 단순한 변화가 아닙니다.

여러분이 프로그램 디렉터 또는 관리자로서, 여러분은 지침, 감독, 승인 그리고 보증에 대한 책임이 있습니다. 그래서 우리는 이런 것들을 잘하기 위해서 무엇이 필요한지에 초점을 맞출 수 있어야 합니다. 핵심 요소는 산출물이 무엇인지 처음부터 파악하는 것입니다. 이것은 제가 말하고자 하는 4 가지 업무 흐름 중의 하나이고, 이것은 제대로 된 업무를 하기 위해 매우 중요한 것입니다. 하지만 이것이 반드시 커다란 것은 아닙니다. 이것은 대개 최초 몇 주 또는 한두 달이 걸려 실제로 프로그램이 무엇을 달성하려는지 확실하게 하는 것입니다. 또한 실제로 산출물이 우리가 달성하려고 하는 것인지 파악하려고 노력하는 것입니다. 즉, 무엇이 프로그램의 종합적인 결과로 산출하려고 한 것인가? 무엇이 유형적인 측정 가능 한 변화를 조직에 인도하는 데 필요한가? 그리고 실질적으로 측정 가능 한 산출물로서 변화는 조직에 있어서 어떤 의미를 지니는가? 를 파악하는 것입니다. 이것은 실제로 프로그램 관리 기준의 프로그램 전략 일치와 프로그램 이익 관리의 두 가지 핵심 분야를 포함합니다.

그러나 대부분 프로그램이 무엇을 기대하는지 정의하는 업무 흐름에 초점을 맞추고, 여러분은 실제로 그것을 프로젝트와 동일한 방식으로 프로그램 단계에서도 생각할 수도 있습니다. 이 부분이 당신이 프로그램이 정말 큰 프로젝트라고 생각하는 곳입니다. 여러분이 생산해야 하는 산출물을 변화를 통해 만드는데 확신이 있고 무엇이 실제적인 이익인지 파악했을 때, 여러분은 무엇이 프로그램을 진행하며 그것이 왜 중요한지 파악해야 그 산출물을 인도할 수 있을 것입니다. 거기서부터 우리는 프로그램에서 인도해야 하는 프로젝트라고 이름 붙여진 모든 업무들을 더 작은 구성요소들로 나눌 수 있지만, 원래 프로그램 정의 단계에서 우리가 초점을 맞추는 것은 어떤 변화가 조직에 필요한지, 왜 변화가 중요한지, 운영적인 혁신이라는 측면에서 변화가 어떤 의미를 가질 것인지, 그리고 구체적으로 측정 가능한 산출물이라는 측면에서 변화가 실질적으로 프로그램의 비즈니스 케이스로 전환되는 것이 무엇인지 파악하는 것입니다.

35:37 – 43:44

결국, 프로그램 관리의 결과로 생기는 (인도물로 마무리되는) 산출물이 프로그램의 비즈니스 케이스입니다. 그래서 제가 몇 년 전에 금융 기관에서 프로그램 디렉터로 일할 때, 프로그램의 비즈니스 케이스를 만들고 무엇이 필요한지 그리고 무엇이 가능한지 또한 조직이 종합적인 변화를 달성할 수 있다는 것이 무슨 의미인지 파악하는 것을 이해하기 위해 모든 팀원들과 협업하는 것이

최초의 단계였습니다. 우리는 모든 프로젝트들이 어떻게 진행될지 파악한 시점을 가졌습니다. 우리는 그 시스템이 효과적이어야 한다는 것을 알았고 금융 기관 전체의 조직 분야들이 거의 모든 부분에 개입하려는 것도 알았습니다. 우리는 우리가 개입하게 될 프로세스도 알고 있었습니다. 우리는 실제로 이 모든 것을 프로젝트가 실제로 달성해야 하는 형태로 바꾸었습니다.

그것은 비즈니스를 위한 실제 용어로 정의하는 것입니다. 우리가 무엇을 하고 왜 하는지, 완료되었을 때 어떤 결과가 될 것인지 그리고 어떻게 그것을 측정할 것이고 그것을 하는 유형적인 이익이 무엇인지 정의하는 것입니다. 그래서 우리는 프로그램을 전체적인 변화를 만들 수 있도록 하는 비즈니스 케이스로 체계적으로 계획할 수 있습니다. 그리고 구체적인 것을 살펴보면, 여기서 우리는 구체적인 것을 식별하여 우리가 왜 이 프로젝트들을 수행하고, 프로젝트가 서로 연관되어 있기 때문에, 집합적으로 변화의 모든 측면들을 실체화시킬 것이라는 것을 알 수 있습니다. 그러나 이것은 하나의 전체 프로그램을 위한 비즈니스 케이스로서 시작합니다. 일단 여러분이 무엇을 해야 할지 알면, 거기서부터 여러분은 실제로 업무를 체계화하고 이것이 우리가 프로그램을 업무단위로 변화시키는 것입니다. 조직의 업무 내에 발생해야 하는 프로젝트 요소들은 무엇일까요? 그래서 프로그램이 프로젝트의 정의와 각 프로젝트들이 인도물을 인도하는 데 필요한 업무를 포함한 작업분류체계를 갖게 되지만, 우리가 하는 것은 프로그램을 필요한 업무들로 분류하는 것입니다. 그러나 우리는 또한 업무들을 관리할 때 어떤 표준을 사용할지 정의하며, 그것은 조직적인 차원의 일이 될 것입니다. 만약 효과적이고 의미 있고 유용한 프로젝트 관리 표준이 있다면, 저는 그것을 프로그램을 위한 표준을 구체화시키기 위해 제일 먼저 찾아볼 것입니다.

그렇다할지라도 여전히 모든 표준들이 필요할 수 있습니다. 만약 조직 내에 존재하지 않는다면 또는 조직 내에 있지만, 프로그램을 관리하는 데 효과적이지 않다면, 우리는 새로운 것이 필요할 것입니다. 그래서 업무를 체계화하기 위한 기획과 준비의 다른 핵심 요소는 단지 수행해야 하는 프로젝트를 파악하는 것뿐만 아니라, 그 프로젝트 수행하기 위해 적용할 관리 실행 방법도 포함됩니다. 실행 방법 A 가 B 보다 더 효과적이어서 채택되었거나 둘 중의 하나는 우리가 프로그램을 위해 필요한 것을 정의하지 못해서였든지, 우리는 프로그램을 위해서 실행 방법이 필요합니다. 다른 구체적인 초점을 맞추는 영역은 정의하기에 속합니다. 정말 중요한 것은 프로그램 내에 존재하는 모든 의존관계들을 파악하기 위한 시간, 노력 그리고 문서들입니다.

이것은 우리가 생각하는 분류 체계를 개별 프로젝트들의 의존관계들로 변환하는 개념입니다. 우리는 전체 프로그램의 체계를 분류하는 것입니다. 프로그램 내에서 의존관계는 개별 프로젝트들 사이에 그리고 프로젝트들을 아울러서 존재합니다. 여기에는 우리가 관리해야 하는 중복되는 정의들이 존재합니다. 또한, 우리가 인식하고 있어야 하는 빈틈들도 존재합니다. 그래서 우리는 자원이 프로그램 내에서 여러 개의 프로젝트들 사이에 공유되고 있는지 아닌지를 관리하는 것입니다. 우리는 변경의 범위 내에서 필요한 업무를 수행하는데 어떤 프로젝트가 책임을 지는지 프로젝트들 사이에 존재하는 불명확한 빈틈들을 식별하고 해결합니다. 그러나 우리는 또한 책임의 중복이 존재하는지도 명확히 해야 합니다. 왜냐하면, 동일한 시스템이나 동일한 조직의 분야 또는 동일한 조직 프로세스를 사용하는 프로젝트들이 있기 때문입니다.

저는 여러분께 이러한 경우가 일어난 실제 예를 말씀드리겠습니다. 조직 내에 전체 업무가 1억 5천만 달러 정도인 매우 중요한 프로그램을 수행하는 금융부문이 있었습니다. 매우 밀접하게 관련된 두 개의 프로젝트들 사이에서 계속하여 몇 가지의 부조화들이 생기고 있었고, 하나의 프로젝트가 다른 하나의 프로젝트를 수행한다는 잘못된 오해로 회의들을 통해서 거의 프로젝트가 중단될 뻔 했습니다. 결국 무슨 상황이며 왜 부조화들이 어느 부분에서 계속 발생하는지 그리고 어떻게 해결할 것인지 파악하기 위해서 거버넌스 팀과 프로그램 관리자는 두 프로젝트 모두에 소집되었고, 프로젝트들을 검토하게 되었습니다. 검토를 한 지 2-3일 만에 놀라운 일이 발생했습니다. 왜냐하면, 그들이 저에게 무엇을 하고 있다고 생각하는지 그리고 프로젝트를 위해서 무엇을 한다고 생각하는지 물었기 때문입니다.

첫 번째 프로젝트는 프로젝트의 상세 설명과 이 프로젝트의 존재 이유를 설명하는 것으로 시작했고, 그 이유는 이 조직은 이제 다른 방식으로 서비스를 제공하며 매우 다른 방법으로 자신의 고객을 대할 것이기 때문이고, 그에 앞서 이 조직은 송장 (채권)을 발행하거나 이 서비스를 제공하는 것을 지원할 수 있도록 이익을 거두는 방법이 없었기 때문입니다. 왜냐하면 모든 수익은 조직의 우선순위로써 운영 비용에 흡수되었기 때문입니다.

두 번째 프로젝트에서 우리는 그들에게 무엇을 하는지 설명하도록 했습니다. 그들은 수익에 기반을 둔 실제 서비스 제공을 담당하고 있다고 했습니다. 저는 우리가 인지하기로는 당신은 채권발행 기능을 가지고 있지 않기 때문에 우리가 범위의 한 부분으로써 만들기로 한 첫 번째 프로젝트의 서비스가 필요하다고 말했습니다. 이것은 1년 반이라는 더 연장된 기간 동안 프로그램 안에서 부조화가 있었다는 것을 의미합니다. 부조화가 있던 이유는 그들이 2개의 다른 프로젝트를 가지고 있었고, 하나는 5백만, 다른 하나도 5백만의 예산을 가지고 둘 다 똑같은 것을 하려고 노력하고 있었고, 두 개의 프로젝트를 실행하기에 앞서 누구도 두 개의 프로젝트가 모두 완전히 똑같은 범위를 가지고 동일한 것을 성취하려고 한다가거나 또는 둘 중의 하나의 프로젝트는 사실 필요하지 않다는 것을 인식하지 못했기 때문입니다.

책임의 중복되는 부분과 프로젝트들 간의 의존관계를 관리하는 것은 프로그램 관리의 핵심적인 부분입니다. 업무를 체계화할 때 초점을 맞추는 핵심에는 무엇이 있었습니까? 이렇게 커다란 것을 어떻게 조직화할 것입니까? 다시 한 번, 여러분이 프로그램에 책임을 지고 어떻게 완수할지 생각하고 있다고 해봅시다. 여러분은 이때 심사숙고하여 산출물을 인도하기 위해 어떤 것이 필요한지 생각해야 합니다. 어떻게 모든 조각들을 한 곳에 모을 것인지, 공통의 접근법을 확실히 하기 위해서 무엇을 해야 하는지 생각해야 합니다. 그럼 업무의 한 부분은 실제로 어떻게 보일까요?

43:45 – 50:32

이것은 실질적인 조율로 우리를 인도합니다. 여러분은 업무 기획과 표준 기획하는 것이 끝난 후에는 조율하는 것이 핵심인 앞 슬라이드를 기억할 것입니다. 이것은 프로그램 레벨에서 프로젝트 업무를 하는 것에 전적으로 초점이 맞춰져 있습니다. 개별적인 프로젝트의 진척 상황을 감시하지만, 프로그램은 개별적인 프로젝트들이 모여 전체로써 하나의 프로그램이 됩니다. 이것은 산출물이 프로그램 레벨의 측정 가능한 영향과 이익이기 때문에 산출물의 실제화를 감시하며, 이것이 프로그램 적용의 측면이던지 또는 기본적인 전환의 측면이든지 우리는 프로그램을 인도하는 것을 확실하게

보여줄 수 있어야 합니다. 이것은 또한 프로그램 위험 관리이기도 합니다. 그래서 우리는 단지 프로젝트 레벨이 아닌 프로그램 레벨의 위험을 생각할 필요가 있습니다.

이것은 프로젝트들이 위험 관리에 대해서 어떻게 생각하는지 뿐만 아니라 프로그램 레벨에서 무엇을 할 필요가 있는지에 대해서 변화를 만듭니다. 왜냐하면 프로그램 맥락에서 프로젝트 위험 관리는 단지 특정한 업무 범위를 인도할 때 프로젝트 내부에 존재하는 위험에만 초점을 맞추기 때문입니다. 프로그램 레벨의 관리자를 명시할 수 없는 다른 프로젝트들과 다른 의존관계들에 연관된 외부위험 요소들이 존재합니다. 그래서 프로그램 맥락에서 어느 정도 프로젝트 관리는 위험 관리를 할 때 다른 강조된 책임에 초점을 맞춥니다.

나의 업무 요소, 범위 그리고 프로젝트를 인도하려고 할 때 위험은 무엇일까요? 그리고 전체적인 위험 관리 계획에 식별되고 반영되어야 하는 외부 위험들은 어디에 존재할까요? 프로젝트 관리자는 위험들을 인식하고 있어야 하고, 그 위험들은 무엇이고 무엇이 필요하며, 어떤 위험이 파악될 수 있는지 동의하도록 정확하게 이해 해야 합니다. 그러나 실제로 관리는 프로그램 전체에 책임이 있는 프로그램 디렉터 관리자 뿐만 아니라 프로젝트 관리자 간에도 책임이 공유되어야 합니다.

우리가 여기서 강조하는 것은 프로그램 관리는 단순히 프로젝트 관리를 좀 더 큰 규모로 수행하는 것이 아니라는 것입니다. 이것은 실제로 전체 프로그램과 전체 프로그램의 업무 요소에 초점을 맞추는 것입니다. 프로그램 내의 프로젝트들이 최대한 연속되게 만드는 것에 초점을 맞췄듯이, 프로젝트들은 프로그램의 종합적인 이익을 지원하는 책임이 있습니다. 이것은 모든 프로젝트가 필요한 것을 가졌는지 그리고 성공적이기 위해서 무엇을 해야 하는지 확실히 하는 것입니다. 이것은 또한 모든 프로젝트가 어떤 영향을 가지는지 그리고 프로그램 내의 다른 프로젝트들에 의해 어떻게 영향을 받는지에 대해서 알고 있도록 확실히 하는 것입니다. 그래서 많은 조율이 필요합니다. 그리고 많은 가시적인 관리가 필요합니다. 전체적인 프로그램의 목적을 달성하는데 종합적으로 기여하는 프로젝트의 한 부분이 되기 위해서 업무 순서를 여러 번 바꾸고 개입하고 그리고 협상을 함을 통해 프로그램의 가치 실현은 실제로 이뤄집니다. 프로젝트 관리는 프로젝트 안에서 발생하지만, 프로그램 관리는 프로그램 레벨에서 이런 프로젝트들을 조율하면서 발생합니다.

그리고 가시성과 인식이라는 기본 핵심을 유지하는 것. 이는 또한 이해관계자 관리뿐 아니라 이해관계자 참여 영역의 중요함을 반영합니다. 그리고 이것의 한 부분은 프로그램 내부적인 업무입니다. 그래서 앞 장에서 이야기한 모든 업무들을 지원하는 팀들과 프로젝트 관리자들을 포함하는 모든 개별 프로젝트들을 포함하는 프로그램 은 내부적으로 가시성과 인식에 대한 관리가 부분적으로 존재 합니다. 그러나 많은 부분이 외부적입니다. 프로그램의 거버넌스 구조 레벨의 거버넌스 팀이 어떻게 프로그램이 인도되고 어떻게 프로젝트들이 관리되는지 알게 하십시오. 특히, 변경을 통해서 영향을 받게 될 조직내의 부서와 조직 내에서 실제로 변경의 종합적인 결과를 받아들이고 사용하게 될 개개인들에게도 프로그램에 대한 가시성을 유지하십시오. 이것은 관리자가 해야 하는 4 가지 중의 하나이기 때문에 충분히 강조해도 지나치지 않습니다. 그러나 이것은 프로그램이 시작되었을 때 그리고 심지어 기획과 정당화 회의 이전부터 중요합니다. 이것은 프로그램 관리의 가장 중요한 핵심 중의 하나입니다. 이것은 프로그램이 성공할 수 있느냐 없느냐를 결정하는

중요한 요소입니다. 왜냐하면, 의사소통은 프로그램 디렉터 또는 관리자인 여러분 대부분의 시간을 소요하기 때문입니다.

이것이 왜 프로그램 관리가 복잡하거나 관료적일 수 없는 한가지 이유입니다. 왜냐하면, 다양한 업무가 있는 것은 사실이지만, 대부분의 업무는 당신의 40 시간의 업무시간을 가지 주 중, 그 주의 45-60 시간은 프로그램 회의로 구성될 거고, 프로그램을 관리하고 감독하는 의미에서 다른 업무들에 속하면서 여러분의 직무명세서에도 속하는 다른 업무들로 구성됩니다. 엄청난 양의 노력이 프로그램 내의 모든 사람들이 성공적으로 업무를 수행하고, 프로그램 외부의 이해관계자들이 모두 프로그램 레벨의 필요한 지원과 거버넌스를 제공할 수 있도록 의사소통과 지원, 정보 자원 그리고 지침을 제공하는 데 투입됩니다. 왜냐하면 여러분은 프로그램 내에 단 하나의 거버넌스 부서를 가지고 있기 때문입니다. 프로젝트들은 운영 위원회를 갖지 않습니다. 프로그램이 운영위원회를 가집니다. 프로그램을 위한 전반적인 일을 해 내는데 있어 프로젝트들은 운영위원회에 설명할 수 있어야 합니다.

50:33 – 54:09

결론적으로 프로그램 관리는 특별히 우리가 프로그램을 인도의 수단으로 생각하는 것입니다. 이익 그렇지 않으면 획득할 수 없습니다. 프로젝트 관리와는 매우 다릅니다. 이것은 몇 가지 영역을 반복합니다. 산출물이 무엇인가? 우리는 무엇을 인도하려고 하는가? 우리가 상위 레벨의 거버넌스 레벨을 볼 때, 우리가 개입할 수 있는 책임과 업무들이 다름을 확인했습니다. 이것은 또한 전체적인 프로그램 내에서 우리가 실제로 지원하는 프로젝트들 내에 존재하는 다른 업무들을 대체하거나 제거합니다. 프로그램은 단순히 큰 프로젝트들이 아닙니다. 프로그램은 프로그램이 대변하는 변화를 집합적으로 인도하도록 만드는 프로그램 안의 여러 개의 프로젝트들이 중요한 산출물과 가치를 인도하는 것을 나타냅니다. 그리고 우리가 프로그램으로 관리하지 않는 한, 변화의 실현, 변화에 따른 이익 실현, 약속들이 간단히 인도될 수는 없습니다.

효과적인 프로그램 관리는 산출물과 결과들에 대해서 명확하게 정의하는 노력을 조율하는 것입니다. 어떻게 업무가 체계화되고 어떻게 업무가 실제로 완료되는지를 명확히 하는 것입니다. 프로그램의 다양한 업무 요소들의 관계 통합을 어떻게 조율하는지 명확히 하는 것입니다. 모든 프로젝트들이 프로그램 내의 자신의 위치를 알고 의존관계를 알고 다른 프로젝트들과의 관계를 알도록 확실하게 해야 합니다. 그리고 의사소통, 가시성을 관리하고 그것을 인도하는 데 필요한 것을 이해하도록 해야 합니다.

특히, 프로그램 관리는 단순히 변화관리가 아닌 실제적인 업무의 관리와 인도의 부분으로써 의사소통의 근본적인 중요성을 인식하는 것입니다. 또한 프로그램 인도에 개입하고 인식 돼야 하고 그리고 영향을 받거나 기여하는데 필요한 모든 측면 (위, 아래, 내부 그리고 외부)들을 사전에 예측하고 주의를 기울이는 것입니다. 인식을 유지하고 업무를 인도할 수 있도록 하는 것은 중요합니다. 프로그램 관리는 큰 보람될 수 있고 굉장히 압도할 만큼 큰 업무이지만 실제로 즐길 수 있는 업무입니다. 프로그램 관리는 시작할 때 겁이 나고 중반부에도 겁이 나고 실제로 겁이 나는 것을 멈출 수는 없습니다. 여러분은 실제로 변화를 인도할 수 있다고 깨닫고, 변화가 미치는 영향을 파악하고 조직에 의미 있는 변화를 만들 수 있는 의미 있는 영향을 갖기 시작합니다. 어떤 복잡하고

중요한 변화를 인식할 수 있고, 그리고 그것을 실제로 산출할 수 있다는 것을 보는 것은 실제로 놀랍습니다.

그러나 이것은 우리가 성공하기 위해 생각하고, 기획하고, 조율하는데 있어 다른 초점 그리고 다른 레벨을 가집니다. 프로그램을 단순히 커다란 프로젝트가 아닌 하나의 프로그램으로 다루십시오.

이것으로 프레젠테이션을 마치겠습니다. Q&A 를 위한 시간이 몇 분 있습니다. 화면 왼쪽 있는 질문 상자를 이용하시고 최대한 많은 질문에 답하도록 하겠습니다.

54:10 - END

Q&A

질문: 저는 거버넌스 팀에 관해서 당신이 프로젝트 운영 위원회는 프로젝트 레벨에는 존재하지 않고 프로그램 레벨에 존재한다고 들었습니다. 좀 더 명확히 설명해주시겠습니까?

답변: 물론이죠. 제가 정확히 말한 그대로입니다. 대부분의 프로젝트 관리자들은 대개 작은 범위 내의 그들의 프로젝트들을 관리하면서 스폰서, 운영 위원회와 함께 거버넌스 회의를 합니다. 회의의 초점은 주로 프로젝트 관리자가 책임이 있는 스폰서와 운영위원회의 기대치를 어떻게 관리하는가입니다. 프로그램 관리 맥락에서는 이렇지 않습니다. 프로젝트는 프로그램에 의해 생성되고, 이것은 프로그램이 성공하기 위해서 완료될 필요가 있는 어떤 것입니다. 프로그램의 한 부분으로써 전체적인 프로그램의 가치에 기여하는 것이 프로젝트 존재 이유이지만 이것은 프로그램에 종속됩니다. 그래서 프로그램 관리의 거버넌스 개념을 생각해보십시오. 거버넌스는 프로그램 레벨에서 발생하며, 우리는 프로그램 내의 모든 업무들을 감독하는 책임이 있는 하나의 운영위원회와 스폰서를 갖습니다. 즉 이것은 개별 프로젝트들은 프로그램 관리 의 존재 가치이며, 프로젝트 자체에서는 없는 프로그램 운영위원회의 관리를 받습니다.

질문: 단일 프로젝트가 실제로 프로그램과 포트폴리오 양쪽에 속할 수 있습니까?

답변: 매우 좋은 질문입니다. 대답은 속할 수 있습니다. 프로그램은 포트폴리오에서 자금 지원을 받고 우선순위가 되며, 개별 프로젝트가 기여하는 것은 프로그램이기 때문에 단일 프로젝트는 프로그램과 포트폴리오의 한 부분입니다. 그래서 여러분은 전형적으로 포트폴리오 내의 프로젝트를 개별적으로 우선순위가 하는 것을 보지 못하거나 따로 시작하는 것을 보지 못할 것입니다. 그것은 언제나 실제로 그 프로젝트가 속한 프로그램 내에서 조율되고 관리됩니다.

질문: 만약 커다란 프로젝트가 작은 프로젝트들로 나누어진다면, 그것은 큰 프로젝트를 프로그램으로 만드는 것인가요? 아직 잘 이해가 안 됩니다.

답변: 좋은 질문입니다. 아직 잘 이해가 안 될 수 있습니다. 그래서 우리는 어떻게 우리가 실제로 가치를 이해하고 인도하는지에 대해서 생각해보아야 합니다. 즉, 만약 우리가 큰 프로젝트를 맡아서 각 프로젝트들이 독립적으로 변화를 실제화하고 가치를 인도하기 때문에 더 작은 프로젝트로

분할한다면, 이 경우에 우리는 프로그램 관리 체계를 가지고 있지 않을 것입니다. 우리가 큰 프로젝트를 하나의 전체적인 변화로 생각할 때, 그것은 근본적으로 구별되는 이익적인 산출물을 가지고 있습니다. 이것이 우리가 프로그램을 함께 수행하는 것이지만, 프로그램이 되기 위해서는 여러 개의 프로젝트들과 프로젝트 팀들이 있어야 하고, 하나의 프로젝트로 관리하기에 너무 크고 복잡하고 어려운 업무의 분할된 요소들을 가지고 있어야 합니다. 이것이 왜 우리가 실제로 프로그램 관리 체계를 원하는 이유입니다. 프로그램이 단일의 구별되는 산출물과 가치가 만들어지는지에 초점을 맞추고 개별 프로젝트들이 그 가치를 인도할 수 있는지 확실히 하는 것입니다.

질문: 프로그램의 초점은 이익의 실제화인데, 누가 실제화되었는지 확인하는 데 책임이 있습니까?

답변: 훌륭한 질문입니다. 정말 잘 물어보셨습니다. 이익들은 프로그램 레벨에서 정의되고 실제화됩니다. 그 이익들의 실현에 대한 책임은 프로그램 레벨에 속합니다. 그래서 예를 들면, 프로젝트들이 그것의 성공에 책임이 있는 것은, 프로그램이 필요로 하는 유형의 구체적인 산출물의 인도를 나타내고, 그래서 프로젝트들은 전체적인 가치를 인도할 수 있는 구별되는 결과를 사용할 수 있는 것입니다. 그것은 또한 우리가 프로그램 관리자 또는 프로그램 디렉터가 비즈니스 케이스의 실제화에 책임이 있고 비즈니스 케이스의 소유자가 되는 것을 볼 수 있습니다. 왜냐하면, 이 경우에 그들은 실제로 가치를 구체화시키는데 책임이 있고 거기에 초점을 맞추기 때문입니다.

안타깝지만 이제 마무리하겠습니다. 그러나 이것은 프로젝트 헤드웨이 웨비나입니다. 프로젝트 헤드웨이는 무엇입니까? 이것은 [projectmangement.com](http://projectmangement.com) 의 프로젝트 관리 프로세스입니다. 이것은 조직, 프로젝트 관리자 그리고 프로젝트 팀에게 프로젝트 프레임워크 내에서 프로젝트와 프로그램을 관리하는 프로세스를 제공합니다. 간단하고 쉽고 적용 범위의 조절이 가능합니다. 만약 여러분이 PMI 자격을 보유하고 계신다면, 자동으로 PDU 가 웨비나의 등록된 강의 시간과 [projectmanagement.com](http://projectmanagement.com) 멤버십에 기초하여서 자동 등록될 것입니다. (한글 사이트 해당 사항 없음) PMI 크레딧 보고 시스템에 등록되기까지 약 2 주가 소요됩니다. 만약 2 주가 지나도 등록이 되지 않는다면, [projectmangement.com](http://projectmangement.com) 에 접속하여 PMI 웹사이트의 PDU 보고에 관한 모든 정보를 담고 있는 여러분의 PDU 획득과 이 강의에 대한 PDU 획득 증서를 보실 수 있습니다.

\* 노트: 하기 정보는 한글 사이트 [webinar.pmikorea.kr](http://webinar.pmikorea.kr) 이용자에게 해당되지 않습니다.

만약 PDU 보고에 어떤 문제라도 생기신다면, 헤더에게 [heather@projectmangement.com](mailto:heather@projectmangement.com) 으로 연락을 하십시오. 강의를 종료하실 때, 강의에 대한 피드백 설문조사가 있을 것입니다. 잠시만 시간을 내서 이 웨비나에 대해서 어떻게 생각하시는지 피드백을 주시면 정말 감사하겠습니다. 우리는 여러분을 우리의 계속되는 웨비나 시리즈인 가치 전달 주제와 업무로 또 만나고 싶습니다.

그리고 여러분의 달력 2015 년 2 월 19 일 오후 3 시 (미 동부 표준시)에 표시를 해두십시오. 우리는 프로젝트 관리매락에서 품질을 관리하는 실질적인 지침에 대해서 이야기할 것입니다. 이것으로 오늘의 방송을 끝마치며, 만약 질문이 있으시면 저에게 [mark.mullaly@interthink.ca](mailto:mark.mullaly@interthink.ca) 으로 이메일을 보내시거나 @markmullaly 로 저에게 연락하실 수 있습니다. 만약 프로젝트 HEADWAY 에 관한 정보가 더 필요하시면 지나 존스에게 [gina@projectmanagement.com](mailto:gina@projectmanagement.com) 으로 연락을 주십시오.

웨비나를 시청해주셔서 대단히 감사드립니다. 다시 한 번 새해 복 많이 받으시고, 다른 웨비나에서 만나기를 기대합니다. 다시 만나게 될 때까지, 당신의 프로그램과 프로젝트 관리에 행운이 있기를 기원합니다. 다음 달에 뵙겠습니다.