

Topic Teasers Vol. 50: 자원 관리 역량

[Barbee Davis](#) - January 21, 2015

Topic Teasers

질의 공유

저는 새로운 프로젝트를 맡게 되었는데 신임 CEO께서 제게 자사 프로젝트 관리자들을 프로젝트에 좀 더 효율적으로 배정할 수 있는 방법 검토를 요청하셨습니다. 저희는 업무 과부하가 걸린 것 같기도 하고 게으름을 피우는 것처럼 보이기도 합니다. 자사가 큰 조직으로 대부분의 '단일 팀' 해결책은 맞지 않는 것 같으며 전통적(Waterfall) 업무 방식과 더불어 애자일도 다소 섞여 있습니다. 좋은 방법이 있을까요?

A.당신의 모든 팀을 스크럼 팀으로 구성하고 스크럼 마스터를 고용하여 업무를 관장하도록 한다. 전통적 업무 방식은 현재 사업 환경에 맞지 않는다.

B.각 팀에 사업 분석가를 고용하고 프로젝트 관리자를 감독하여 근무와 휴식 비율이 동등하도록 만든다.

C. 몇 년에 걸쳐 변화된다는 점을 인지 하고 먼저 리소스 매니저 포지션에서 시작하여 프로젝트 관리자들의 활동을 밀착 관리하여 그들이 최대 효율로 작업할 수 있도록 조율한다. 회사의 대규모 프로젝트를 위해 새로 생성하였거나 용도를 변경한 포트폴리오 팀에게 생산/수용능력에 관한 정보를 제공하는 근간으로 삼는다.

D. 프로젝트에 참여하는 인력이 주단위로 변경 될 수 있도록 모든 채용을 외부 업체를 통한 것을 제안한다. 이 방법을 리소스 평준화(Resource Leveling)라 하며 이를 통해 조직에 상당한 금액 절약을 가져올 수 있을 것이다.

(답변 확인은 하단에서...)

정답 : C. 몇 년에 걸쳐 변화된다는 점을 인지 하고 먼저 리소스 매니저 포지션에서 시작하여 프로젝트 관리자들의 활동을 밀착 관리하여 그들이 최대 효율로 작업할 수 있도록 조율한다. 회사의 대규모 프로젝트를 위해 새로 생성하였거나 용도를 변경한 포트폴리오 팀에게 생산/수용능력에 관한 정보를 제공하는 근간으로 삼는다.

우리의 대부분은 새롭고 독특한 접근일 경우, 이미 문서화되고 일반화된 자료를 사용하여, 한 번에 하나의 프로젝트 팀의 프로젝트 관리자가 되도록 훈련받았다. 회사들은 현재 경험이나 백그라운드 데이터도 별로 없는 상태에서 우리에게 대규모 자원 관리 역할과 같이 단일 팀 방법으로 일하도록 요구하는 레벨까지 그 규모를 확대했다. 조직이 자원 관리 준수 프로젝트를 설정할 수 있는 방법의 하나로 '천천히 시작 하고 하나의 부분이 숙달되면 다음 구조로 범위를 넓혀 가는 것을 제안한다. 대부분의 프로젝트들은 가장 낮은, 세부적인 레벨부터 계획한 후 이를 확대해 갑니다. 그러나 이번 건의 경우, 우리는 상위에서부터 시작하여 구조 내부로 퍼질 수 있는 관리 지원 시스템을 구축하세요. 이러한 접근 방법을 따른다면 당신은 경영진의 지원을 모으는 것부터 시작하기 때문에 변화에 저항을 덜 가지게 된다는 것을 의미합니다.

조직이 주어진 시간내에 얼마나 많은 프로젝트를 완료할 수 있는지를 경영진이 명확하고 신뢰성 있게 판단할 수 있는 것이야말로 자원 관리 준수 프로젝트에서 가장 빠른 투자 회수 방법임을 경영진에게 제안하세요. 이 방법으로 관리 팀은 더 중요한 프로젝트들을 위해 몇 개의 프로젝트를 보류하거나, 향후 생산루트를 채우기 위해 다른 프로젝트들을 추가할 것인지(그렇지 않으면 가동되지 않을 자원들을 위해), 외부 업체 인력 고용을 통해 중요한 업무가 빠르게 진행되도록 하거나 또는 필요 없는 인력을 방출하는 결정을 할 겁니다. 이렇듯 신뢰성이 높은 자료로 일하는 방식에 대해 기업 리더들을 설득하는 것은 어렵지 않을 겁니다.

관리자가 동의했다면, 포트폴리오 팀을 구성하여 프로젝트들을 평가하고(evaluate), 우선 순위를 정한 후 프로젝트를 승인하세요. Agile 형식을 포함한 프로젝트 적재(project backlog)와 비슷한 리스트와 함께 중요한 차기 업무 순서 목록을 만들 수 있습니다. 만약 월별로 팀 회의가 있다면, 이 목록을 통해 여유 자원이 있는 경우 프로젝트를 추가하거나 기간이 부족한 경우 다른 프로젝트들의 진행을 감소하거나 목록에서 낮은 순위로 옮길 수 있습니다. 물론 모든 법준수 프로젝트들은 산업계 및 정부의 기준과 연계하기 위해 빨리 완료돼야 하기 때문에 자동적으로 높은 우선 순위로 목록 윗줄에 있습니다.

포트폴리오 팀이 자리를 잡았다면 자원 관리자를 선정합니다. 그 사람은 프로젝트에 필요할 수 있는 각 프로젝트 관리자들의 가용성에 대한 데이터 베이스를 유지하는 사람이 될 겁니다. 예를 들어 프로젝트 관리자는 인적 자원 부서를 시내중심가에 추가로 이동하는 사업 요청을 맡았다면, 그들은 사업 분석가의 도움으로 경영진과 이해 관계들로부터 도움이 되는 정보를 얻어 도출(elicitation) 계획을 만들고 프로젝트를 기업 요구사항에 맞추고 이 기회(혹은 문제 해결책)를 최대한 활용합니다. 이것이 프로젝트 관리자가 이해 관계자의 선호하는 요구사항들을 도출해 내어 해결책을 구현하는 방법입니다.

그 후 업무가 분해되었다면, 프로젝트 관리자가 자원 관리자에게 인력(자원)을 요청하는 것입니다. 그는 나머지 사무실 기술장비들 도착이 예상되는 가운데 이미 운반된 서버를 새로운 곳에 설치할 수 있도록 2월 14일부터 2월 28일까지 김씨를 요청할 수 있습니다. 자원 관리자는 자동적으로 인력의 가용성(하루 종일 또는 일들의 부분)이 표시되는 자신의 화면을 보고 김씨가 이미 다른 업무에 할당되었음을 확인합니다. 그러나 그는 해당 기간에 투입이 가능하고 동일한 역량을 가진 박씨를 그 업무에 배정합니다. 자원 관리 프로그램의 진보 상태에 따라 박씨는 임시 또는 해당 프로젝트 중 하나의 직무에 잠시 배당될 수 있습니다. 해당 작업을 처리하는 일정이 가까워지고 기간에 변동이 없으며 김씨가 동일한 상태이면 박씨의 배정은 확정이 됩니다.

향후 계획 그리고 조직에 있는 모든 프로젝트들에서 밀려오는 자원 요청을 분별하는 능력으로 자원 관리자는 개개인의 재량이 최우선적으로 그리고 최대한 활용될 수 있도록 그들을 예술적으로 배치할 수 있습니다.

프로젝트 관리자를 최대한 활용하기 위해 회사는 종종 그들의 근무 시간 측정 목적을 위해 보고서를 제출하도록 요청합니다. 이것은 프로젝트 관리자가 보내는 그들의 시간 차이를 확실히 측정할 수 있기 위함이며 그들을 현실적으로 업무에 할당하기 위해 그들이 보내는 시간을 예측 가능한 단위로 줄이는 것이 최종 목적입니다.

예를 들어 프로젝트 관리자들은 프로젝트와 관련 없는 작업에 상당한 시간을 보낼 수 있습니다. 그들은 통계 자료 취합, 현재 맡은 프로젝트와 전혀 상관없으며 미 계획된 업무 완료 등과 같은 기본 업무를 할 수 있습니다. 어쩌면 작은 업무, 과거 프로젝트들 또는 작은 개선 업무에서 발생한 제품 결함에 대해 일 하고 있을 수 있습니다. 그들은 차기 프로젝트들에 대한 선 계획에 대해 일하고 있을 수 있으며 다른 프로젝트 관리자나 팀원의 멘토 역할을 할 수도 있으며 행정 업무나 지난 프로젝트 또는 프로젝트 후 완료 절차에 얽혀있을 수 있습니다.

그리고 현실적으로 가장 근면한 프로젝트 관리자도 개인 휴가, 프로젝트와 무관한 회의, 심사 위원 역할, 출장, 연휴, 출산 휴가, 경조사 휴가, 병가, 팀 관리 또는 경영권 관계 등으로 인해 프로젝트 업무를 놓칠 수 있습니다. 요점은 프로젝트 관리자를 100% 업무에 배정하고 이를 표기하는 것이 비 현실적이라는 것이다. 몇몇 회사는 기타 업무에 개인의 20% 시간이 소요된다는 것을 이미 발견하기도 했습니다. 그래서 첫 번째 단계로 프로젝트 관리자에게 한 주중 기타 업무에 소요되는 시간에 대한 보고를 요청한 것이며 자료에서 개인별 차이(variance)를 보고 이를 표준화되고 예측이 가능할 수 있도록 개선하기 위함이다.

명심할 것은 개인을 평가 목적이 아니라 프로젝트 관리 직군에 공통적으로 어떤 가용성이 있는지를 확인하는 것이며 그들의 근무 가능 일정을 고려하여 우리가 자신 있게 프로젝트를 이끌어 갈 수 있도록 그들을 배정할 수 있기 위함이다. 개인별 차이를 확인하게 되면서 어떤 이들은 행정직이나 인력 관리 업무를 더 잘한다는 것을 확인할 수도 있을 것이다. 이와 무관하게 우리가 초기에, 프로젝트 관리자들 시간 중 20%가 프로젝트와 관련 없는 업무에 투입되고 있음을 확인했다고 가정합시다; 그러면 우리는 이 자료를 이용해 다음 분기 안에 그 수치를 15%로 그리고 그 다음에는 더 낮게 줄일 수 있는 방안을 찾을 수 있는 것입니다.

최종적으로, 모든 프로젝트 관리자 그룹에서 프로젝트와 무관한 업무에 치중된 차이(variance)를 평균화하여 믿을 수 있는 수치에 도달하면 이를 근거로 프로젝트 매니저 배정할 수 있게 될 것이다. 그 수치는 95% 그리고 시간이 지나면 97-98%가 될 수도 있을 것이다.

어떻게 프로젝트 관리자들이 현재 프로젝트 및 향후 계획(pipe line)에 배정되었고 그 자료를 취합하고 재 구성하는 것이야 말로 부족한 자원들로 최대한의 결과를 만들고 있음을 조직에게 보여주게끔 하는 방법입니다.

재 언급하지만 이러한 절차는 1 년 또는 18 개월이 걸릴 수 있다. 그러나 프로젝트 관리자들이 최적화 되고 포트폴리오 내에 있는 프로젝트에 신뢰성 있게 투입되기 시작한다면 당신은 더 나아가 프로젝트 팀원이 다른 긴급 상황으로 배정된 업무에서 벗어나지 않고 올바른 작업을 하고 있음을 확인하기 위해 개인별 차이와 업무에 대한 동일한 평가를 재 실시하면 됩니다. 그리고 당신이 관리자들에게 이러한 긴급 상황으로 인해 우선 시 되고 승인된 프로젝트에서 자원이 이탈한다는 것을 제시할 수 있게 되면 당신의 매니저가 해당 문제점을 대신 처리하는 것을 확인하게 될 것입니다.

다음과 같이 정리 해 보았습니다;

1. 프로젝트들의 우선 순위를 매기고 승인하는 포트폴리오 팀을 만든다.
2. 요청에 따라, 자원 할당(예정과 확정 방법을 통해) 또는 동일한 역량을 가진 자원의 교체 업무를 위한 자원 관리자를 고용한다. 일정표(Time Card)는 특정 프로젝트에 등록된 활동 내역과 함께 다시 자원 관리자에게 제출되고 요청 시간에 대해 승인을 받는다. 이렇게 함으로써 자원 관리자가 예상된 요청 일정과 실제 진행 결과에 대한 차이를 확인할 수 있게 된다.
3. 프로젝트 관리자가 어떻게 시간을 보내는지 그 차이를 모니터링 하고 평가한다. 프로젝트와 무관한 업무에 투입되는 투입 시간을 줄일 수 있도록 한다.
4. 포트폴리오 팀 회의에 참석하여 그들이 새로운 프로젝트를 승인하고 우선 순위를 바꾸고, 더 중요한 프로젝트를 위해 다른 프로젝트 진행을 늦추고 보유한 자원 보다 더 많은 자원을 요구하는 프로젝트의 경우 추가 인력에 대해 지불 할 수 있도록 당신의 분석 결과를 보여준다. 그러나 이 자료를 개인별 자원 차트가 아닌 프로젝트 관리자급에 대한 자료를 공유한다; 포트폴리오 팀은 개인 상황이 아닌 프로젝트가 계획대로 완료 될 수 있는지만 신경 쓰기 때문이다.
5. 프로젝트 관리자선에서 해당 방법이 효과가 나오기 시작했다면, 동일한 방식을 사업 분석가, IT 요원 또는 프로젝트 팀 멤버들에게도 한 번에 한 그룹씩 적용시켜 나간다.

프로젝트에서 가장 비싼 기능은 인력입니다. 당신이 조직이 자원 역량을 최대한 사용할 수 있도록 분석적이며 가시적이고 유용한 방법을 찾도록 도움을 제공할 수 있다면 당신은 영웅이 될 것입니다.



Barbee Davis, (MA, PHR, PMP, PMI-ACP)는 Davis Consulting 라는 회사를 소유하고 있으며
간행한 저자, 연설자, 교육 자재 작가인 동시에 역량 워크숍 프레젠테이션의 혁신가입니다.
그녀는 정부, 교육, 의료계, 은행권, IT, 건설 분야 등에 경력이 있으며 PMI 협회에서 컨설턴트와
R.E.P. 품질 검토자로 일하고 있습니다. 여러분은 '프로젝트 관리자가 알아야 할 97 가지 ' 또는
'프로젝트 관리자를 위한 간단 퀴즈'(97 Things Every Project Manager Should Know or [Quick
Quizzes for Project Managers](#)) 를 통해 그녀를 알 수 도 있을 겁니다. 그녀의 최신 책인, 'Waterfall 프로젝트에
대한 유연한(agile) 연습:경쟁력 있는 장점을 위한 절차 시프트'(Agile Practices for Waterfall Projects: Shifting
Processes for Competitive Advantage)는 Amazon.com 에서 만나볼 수 있습니다. "그녀는 여러분의 문의와
의견을 기다리고 있습니다 barbeedavis@topicteasers.com.