

전략적 프로젝트 통제: 스케줄링

안녕하세요 “기업 전반적 스케줄 관리에 의한 전략적 프로젝트 통제”를 주제로 한, 라이브 웹 세미나에 온 것을 환영합니다. 저는 독터만 박사라고 하며, 오늘 팀 씨막씨 및 린 지저스양과 웹 세미나를 함께 진행 할 것입니다.

잠시 후 우리는 여러분이 몇 가지 것들을 익히도록 도울 텐데, 그 전에 the Scheduling community of Practice 에 대한 소개를 먼저 하도록 하겠습니다. 우리가 누구고, 우리의 비전은 무엇이며 우리가 집중하고 있는 부분이 무엇인지에 대한 소개를 하겠습니다. 여러분이 보듯 우리의 사명은 전문인력들에게 양질의 서비스를 제공하는 것입니다.

가상 네트워크를 통해 스케줄 관리 를 하며 프로젝트 경험을 공유하고, 또한 일정 및 시간관리 영역에 대한 교육 훈련과 현재 진행되고 있는 일이 잘 돌아가게 하기 위한 지원은 우리가 제공하는 용역 중 가장 중요한 부분입니다. 즉, 우리의 사명은 유연한 전문가 집단으로 인식되는 것 또는 프로젝트 일정관리 업계의 진보에 이바지하는 것이라 말씀드릴 수 있습니다. 그리고 웹 세미나 시리즈 및 인터넷을 통한 협업을 통해, 우리는 세상에 일정관리에 관한 탁월한 서비스를 제공합니다.

Learning objectives for this session

오늘 이 시간은 그러한 일정관리 관련 웹 세미나 중 하나이며, 학습목표는 다음과 같습니다. 먼저 독립 프로젝트 대비, 기업 일정 계획에 대한 주요 측면을 학습하는 것부터 시작하겠습니다. 그런 다음 팀 씨막씨가 저를 도와, 실제적인 기업의 전략적 프로젝트 통제 시스템 및 이와 관련하여 여러분과 공유하기를 원하는 기업 모델을 예로 들어 시스템 시연을 할 것입니다.

그리고 린 지저스양은 성공한 기업이 되려면 당신이 무엇을 알아야 하는지, 그리고 그 배움을 통해 어떻게 성취할 수 있는지에 대한 모든 것들을 설명하겠습니다. 우리는 ‘성공적으로’ 라는 단어를 강조합니다. 왜냐하면 많은 시도가 있는 반면, 대다수가 그다지 성공적이지 않기 때문입니다. 그럼, 이제 웹 세미나를 시작하겠습니다.

여러분도, 다소 재미있어 보이는 이 만화의 사례를 경험한 적이 있으리라 생각합니다. 우리 모두 자신에게 묻곤 하지요. ‘이것을 왜 하는가?’ 어떠한 일에 합류할 때, 특정 프로젝트나 계약에 골몰 할 때, ‘이 일을 하는 좀더 나은 방식이 있을지 몰라’ 라구요. 하지만 이 만화에서 보듯 우리는 ‘지금 하는 방식이 최선이 아닌 것은 알지만, 상황이 좀 핀다면 그때 개선해야지’라고 생각합니다.

A Brief History of Enterprise Project Mgmt.

그러면 이제, 연대순으로 기업차원의 프로젝트 관리에 대한 역사를 간단히 살펴봅시다. 아마도 우리가 오랫동안 실제 이론 것 중 아주 일부만 보게 될 것입니다. 본 웹 세미나를 보는 여러분의 대다수가 간트 차트를 본적이 있을 것이며, 이 차트가 백년 전, Henry Laurence Gant 에 의해

개발되었다는 것을 아는 분도 있을 것입니다. 19세기 초 당시에는 개인용 컴퓨터는 커녕 대형 컴퓨터조차도 없었습니다.

그렇다면 100년전, 우리가 지금 사용하는 기술들은 거대한 화이트보드 위에서 개발되었을까요? 아마도 그렇지 않을 것입니다. 넓은 종이를 벽에 붙여놓고 사용했겠지요. 1950년대에는 간트 차트 이후의 큰 진전이 있었습니다. 오늘날 일정계획 도구로 매우 친숙한 주공정법(Critical Path Method)입니다. 여러분 중에는 획득가치 관리법(Earned Value Management)에 익숙하신 분들도 있을 것입니다.

특히, 연방정부와 관련 있는 프로젝트업무를 하신 분들은 말이죠. 다시, 1960년대로 가서 빠르게 진행을 하면, 60년대 후반에 Project Management Institute가 나타납니다. PMI가 여러 가지 다양한 방법론의 발전에 전념해온 이래로, 우리는 큰 진전을 보게 됩니다. 80년대 후반에 첫 번째 PMBOK가 출판되었으며, 몇 가지 Agile Method들이 함께 만들어집니다. 그리고 마침내, 21세기로 접어들면서 다소 최근의 것이라 할 수 있는 프로그램과 프로젝트, 그리고 포트폴리오에 대한 관리기법들을 볼 수 있습니다. 현재 우리가 알고 있는 기법들이 만들어진 것은 그리 오래 전 일이 아닙니다. 이 웹 세미나에서는 주로, 오늘날 및 그 이후에 쓰일 기법을 살펴보도록 하겠습니다.

Planning Leads Critical Path

말할 것도 없이 우리는, 계획 및 일정 수립에 더 많은 시간을 할애한다면, 추후 프로젝트 관리에 쏟을 시간은 많이 줄어들 것이라는 것을 알고 있습니다. 앞의 인용에 대해 PMI 설립자 중 한명인 James R. Snyder에게 감사드립니다. 실제 사례에서, 계획 수립은 더 나은 결과를 이끌어내며, 계획을 갖고 이것을 수정해 나가는 것은 아무 계획도 세우지 않는 것보다 낫습니다.

The Project Critical Path

여기 아주 친숙한 다이어그램이 있습니다. 여러분 모두 일정, 프로젝트의 마감일 및 특정 성과물과 같은 주요 결과물을 결정하는 주공정(Critical Path) 위 활동들에 대한 수업시간에 Critical Path를 본적이 있을 것입니다. 그리고 여러분 중 일정 짜는 툴을 사용하는 대부분은 하나 이상의 Critical path가 있을 수 있다는 것을 알 것입니다. 이것을 Multiple Critical Path라고 하죠. 또한 개별 프로젝트에서부터 프로그램이나 포트폴리오 단위의 큰 규모의 업무를 하게 되면, 여러분들은 Critical path들이 한층 더 복잡해진다는 것을 알 것입니다.

The Enterprise Critical Path

예를 들자면, 기업 규모의 프로젝트에서 Critical Path에는 다양하고 많은 관계자가 관여합니다. 포트폴리오나 거대 기업 단위의 프로젝트 결과물에는 여러 가지 요소가 영향을 미치는 것이지요. 그 요소들은 상호간 매우 복잡한 관계를 갖는데, 만약 우리가 어떤 성과물이 먼저 완료되어야 하는지, 특정 성과물이 지연되었을 때 전체 프로젝트에 미치는 영향은 무엇인지를 이해할 수 있도록 상호 관계를 적절히 관리할 수 있다면, 일을 진행하는데 있어서 큰 도움이 될 것입니다. 이 요소들은 전개가 아주 빠르며, 때로는 마치 서로 접전을 벌이듯 진행될 수도 있습니다.

이것을 사진과 같이 자동차 무리의 경주로 생각한다면, 차량들이 서로 상당히 가까이 붙어있으며 그 자동차 각각은 최대한 결승선에 빨리 도착하려는 목표를 갖고 있다고 볼 수 있을 것입니다. 이처럼 서로 밀착해서 경주하는 자동차 무리는 높은 위험요소를 갖고 있으나 그와 동시에, 서로 충돌하지 않는 한 좋은 경주 결과를 낼 수도 있을 것입니다. 이러한 성격의 경주, 그리고 이러한 류의 대규모 프로젝트의 Critical path 에서 주요 의사결정은 대단히 중요합니다. 왜냐하면 하나의 작은 움직임 조차도 전체 무리의 전복을 야기할 수 있기 때문입니다. 그런 이유로 우리는 기업 규모의 Critical path 를 처리하는 동안, 모든 요구사항 및 관심사항에 대해 고려해야 하며 상황이 한층 더 복잡하다는 것을 이해하고 있어야 합니다.

Visibility of Status/Actions Across the Organization

여기, 좋은 친구 딜버트라는 만화를 보여드리겠습니다. 여러분들도 이 만화를 볼 수 있으시겠지만, 화면을 보지는 못하고 단지 듣고만 있는 분들을 위해 제가 읽어보도록 하죠. 딜버트의 동료 윌리가 딜버트에게 묻습니다. “자네 프로젝트는 어떻게 되고 있나?” 딜버트가 답하죠. “아주 엉망이야. 마치 술 취한 원숭이 15 마리가 모여서 조각 퍼즐을 맞추고 있는 꼴이라구.” 이렇게 말한 후, 마지막 칸에서 딜버트는 사무실 자리에 앉아서 업무를 보고 있습니다.

이때, 그의 상사가 와서 “프로젝트는 어떻게 되고 있지?” 라고 묻자 딜버트는 이렇게 말하죠. “문제없이 잘 되고 있습니다.” 여기서 든 생각은, 우리 모두 프로젝트를 진행하면서 프로젝트 진척 상황에 관심을 보이는 질문을 들어 봤을 것이라는 겁니다. 만화와 같이, 그저 잘 되고 있다는 식으로 대답하는 사례는 조직 전방에 걸쳐 일어나며, 이렇게 대답함으로써 우리는 우리 일정 및 일과가 긍정적으로 보이길 원합니다.

특히 상사가 물었을 때, 이러한 이야기를 동료와 할 때와는 다른 태도를 보이죠. 하지만 이러한 태도는 프로젝트 통제와 계획에 대한 진행 상황 파악에 관하여 문제를 야기합니다. 기업 전반을 놓고 보면 이 문제는 명확한 진행 상황 파악이 필요한 결정들에 의해 더욱 심각해 집니다.

Visibility Across the Enterprise

더욱이, 근래에 조직들은 사업상 결정의 효과 및 협력을 증진하기 위해 협업하는 문화를 도입하고 있습니다. 여기에는 기업을 하나의 조직으로 보고 우선순위 기준이 무엇인지 이해하는 것을 다루는 Entire platform 들과 방법론들이 있는데, 이 방식은 큰 항목에서 세부적인 항목으로 나뉘나가는 반면, 고유의 우선순위와 목표를 갖고 상향식으로 요구사항 및 우선순위를 전달하는 조직 및 개별 부서도 있습니다. 오늘날 기업 전반에 걸친, 산업의 모든 요구사항 및 요인들이 이제 여러분이 볼 것에 영향을 미치고 있습니다. 다 같이 보시죠.

Proposed Maturity Model

여러분이 보시게 될 것 중 하나는 Scheduling Community of Practice 와 관계 있는 The paper 의 저자와 paper 의 회사입니다. the paper 의 저자 세 분은 이 프레젠테이션에서 Proposed Maturity Model 에 대해 이야기하기로 했습니다. 보기에 약간 어렵습니다만, 여러분이 (quarter) 에서 발행된 The paper 를 전체 다 갖고 있다면 이들 층위(layer)들에서 말하고자 하는 바를 읽고 이해할 수 있을 것입니다.

저는 이것에 대해 깊이 들어가지는 않을 것인데요 왜냐하면 이들의 주요 부분 약간 및 그것이 시각자료와 어떻게 연관되는지를 보여주고 싶기 때문입니다. 즉 Enterprise scheduling control system 이 어떤 것인지 보여주고 싶은 것입니다. 이 다이어그램의 밑에서부터 차근차근 밟아 올라가면, 하단의 열은 매우 낮은 프로젝트 포트폴리오 관리 성숙도를 갖고 있는 것을 볼 수 있습니다. 여러분은 이제 PPM 즉 Project Portfolio Management 라는 용어를 듣게 될 텐데요, 소수의 산업계가 그 용어를 사용하고 있습니다.

PPM 성숙도가 낮을 때에는 관리 업무를 수행하기 위해 스프레드시트 및 다른 기법을 사용하는 것이 일반적입니다. 성숙도가 높아짐에 따라 프로젝트 포트폴리오 관리의 introduction 들을 볼 것입니다. 이때 여러분은 전형적으로 몇 가지 형식의 일정계획 툴을 보게 될 것이고 업무 범위, 일정 및 예산을 모니터 하기 시작할 것입니다. 그리고 나서 상위의 Advancing maturity 두 단계로 감에 따라, 몇몇 사업 관계자들로부터 나온 전체 요구사항이 무엇인지 그리고 Toolset 을 사용하는 프로젝트 프로그램 또는 포트폴리오 관리부서부터, 그것을 수행하는 것까지 우리가 어떻게 관리할지에 대한 Enterprise System 으로 접어들기 시작할 것입니다.

최상위는 매니지먼트 유토피아인데요, 이것은 매우 높은 성숙도를 가지며, 계획 수립 프로세스와 연계된 조직 전반적인 시각과 장기적 전략 캠프를 갖고 있습니다. 게다가 부문 지시자가 전체적으로 감시하며 측정(measuring)합니다. 이것은 다시, 전체가 망라된 proposed 성숙도 모델이며 산업계에는 그다지 많지 않습니다. 이제 이 picture 에 대해 좀더 얘기하기 위해서 The paper 와 이 프레젠테이션의 공동 저자인 팀 써막씨를 소개하겠습니다. 그는 여러분이 앞으로 볼 tool 을 이해하기 쉽도록 도와줄 것입니다. 팀?

이 Tool 은 몇몇 기법을 통해 수행한 프로젝트의, 다양한 생애 주기를 살피는 것을 가능하게 할, 당신의 방법론에 따른 프로젝트 관리도구입니다. 이것은 우리가 대쉬보드나 몇몇 비즈니스 인텔리전스에 올리는, 그리고 많은 Initiative 에 배포하는 시나리오이며 또한, 프로젝트 및 최종결과와 직접적인 관련이 있는 정보에 대하여 다양한 수준의 서로 다른 사업 관계자가 통찰력 및 접점을 갖는 것을 가능하게 합니다.

때문에 이 Tool 로 프로젝트 정보를 간략히 볼 수도 있습니다. 그리고 이를테면 내가 다양한 정보를 보길 원할 때 쓸 수 있는 몇몇 간단한 기능도 있습니다. 기본 개념은 다양한 관계자들이 접근 가능한 프로젝트와 비즈니스에 대한 정보센터입니다. 그 예로 우리는 프로젝트의 내용분석표(Break down)를 살펴볼 수 있습니다.

자, 한번 부서차원의 내용분석표를 둘러보도록 하죠. 자원부서를 예로 드는 것이 좋겠군요. 만약 보기를 원한다면, 나는 이 특정 부서에 연관이 있는 캠페인들을 테이블 형식 또는 파이차트 형식 두 방식 모두로 볼 수 있습니다. 그리고 내가 이 정보를 공유하길 원한다고 가정하면 내용분석표를 보면 됩니다. 이것을 통해 프로젝트가 어떻게 진행되고 있고, 조직에 어떤 영향을 미치고 있는지 볼 수 있습니다.

만약 제가 시나리오를 짜고 싶다면 어떻게 해야 될까요? 단지 예를 들어, 우리가 5000 만 달러의 예산을 갖고 있었는데 이것이 2000 만 달러로 삭감되었다고 가정합시다. 이런 일은 결코 일어나지 않겠지만요. 우리는 이것을 계산하고 무슨 일이 일어나는지 볼 겁니다. 그리고 결과를 얻을 것입니다. 기본적인 개념은, 프로젝트 전문가가 되거나 조직에서 프로젝트를 관리하는 역할을 하지 않으면서도 관련 정보를 이용해 일하는 것입니다.

단지 자기 사업체를 운영하는 것이지요. 자, 지금 우리는 예산삭감 또는 예산 감축 제안에 의해 무엇이 변했는지 보고 있습니다. 여기, 영향을 받을 잠재적 프로젝트가 있습니다. 저는 또 다시 같은 작업을 할 수 있는 것이죠. 예를 들어, 자원 측면을 보고 싶거나, 또는 자원을 추가하고 싶다면 말이죠. 즉, 프로젝트 관리 정보 안에서 여러분의 방식대로 작업을 수행하는 것입니다.

자, 이것은 플로우 차트의 상위 레벨 중 하나인 관리자 레벨입니다. 몇몇 추가적인 세부사항을 봅시다. 제가 특정 캠페인의 세부사항에 접속하고 싶다고 가정합니다. 이것은 프로젝트와 연관된 시스템 업그레이드를 위한 인적자원입니다. 그리고 윈도우를 통해 제가 저의 사업 생애주기 중 어디에 있는지 볼 수 있습니다. 예로, 이 프로젝트를 위해 남아 있는 것이 무엇인지 볼 수 있습니다. 원한다면 여기서 멈추지 않고 추가적인 작업을 하는 것도 가능합니다. 예를 들어, 비용과 이익 분석하기를 원하는 것이죠.

여기서 저는 추가적인 Tool 이나 프로세스들을 사용하기를 원하는 것이 아니라 이미 이용가능하고 익숙한 것으로 일하기를 원합니다. 예를 들어 제가 금융인이나 사업주라면 스프레드 시트로 일하길 원하며, 이 때, 꼭 프로젝트 전문가가 되어야 하는 것은 아닌 것이죠. 이 Tool 은 제가 이 캠페인의 다양한 부분을 연습할 수 있게 해주며, 본 프로젝트에 대해서 저에게 제공되는 정보를 공유하거나 취합할 수 있게 해줍니다.

실무에서의 일정 계획은 연속적인데, 왜냐하면 각각의 층위들은 그 층위 고유의 역량과 도전 과제를 갖고 있기 때문입니다. 오늘은 너무 깊이 들어가진 않도록 하죠. 그리고 이제 Enterprise program 에서의 역량과 그 역량을 어떻게 갖출 수 있을지에 대해서 이야기 해보도록 합시다. 이 내용에 대해서 말하자면, 전문 교육관이자 코치인 린 지저스 만한 이가 없을 것입니다. 린 지저스양은 우리가 현 상태에서 더 나은 상태로 이동하기 위해 고민해야 할 것이 무엇인지, 몇몇 단계를 거치며 우리를 이끌어 줄 것입니다. 린?

소개 감사합니다, 박사님. 우리가 명심해야 할 한가지는 바로, 우리에게 도움이 될 도구들이 많다는 것입니다. 하지만 그렇다고 그 도구들이 프로젝트 관리를 해주는 것은 아니지요. 바로 우리들이 하는 것입니다. 그렇다면, 어떻게 하면 잘 해낼 수 있을까요? 어떻게 하면 우리의 팀이, 프로젝트 단위의 시야를 갖는 수준에서 기업 전반을 볼 수 있는 수준에 이르게 할 수 있을까요? 그러려면 팀 안에서 일어나는 어떠한 성장도, 계획하에 수행되어야 합니다.

이를 위해서는 적절한 규율을 갖는 것이 가장 좋구요. 가장 모범적인 사례를 따르도록 말이지요. 우리는 매일 이를 닦아야 한다는 것을 알지만, 가끔 이 닦는 것을 거르고 그 결과, 충치가 생기게 되지요. 만약 여러분이, 여러분의 팀이 성공적이게 되고 또 그것을 유지할 수 있도록 해주는 규율을

세우지 않는다면 이와 같은 일이 일어날 것입니다. 바로, 규율을 세우는 것이 팀을 성공적으로 높은 수준에 이르게 하기 위한 주 요소입니다. 여러분들에게 규범이 있는지, 그리고 그 규범이 계획하에 세우진 것인지 짚어 보십시오.

Shift in Thinking

이와 더불어 중요한 것이 발상의 전환입니다. 패러다임 쉬프트라고도 하지요. 일정계획은 종종 단정한 프로젝트에만 초점을 맞춥니다. 때문에 우리는 사고의 중심을, 조직에 얼마나 적합한지에 두지요. 하지만 우리는, 이로 인한 영향은 무엇인지 또한 생각해볼 필요가 있습니다. 우리는 더 높은 비전을 가질 필요가 있습니다. 우리는 우리 프로젝트가 기업에 어떠한 기여를 할 수 있는지 살펴볼 필요가 있습니다. 몇몇 사람들은 이렇게 생각하죠. "난 단지 내 일만 신경 쓰면 돼" 여러분은 여러분의 팀원들이 프로젝트뿐만 아니라 기업 전체에 어떻게 기여할 수 있을지 이해하도록 팀을 이끌 수 있습니다. 여러분의 팀은 단결할 것입니다. 왜냐하면 그들은 큰 그림을 이해했기 때문이지요.

Competency

이렇게 이끌려면 어떻게 해야 할까요? 바로, 능숙한 정도를 향상시키는 것입니다. 프로젝트 일정계획과 그것이 기업에 어떻게 영향을 미치는 지에 대한 지식 기반을 신장시켜야 합니다. 이러한 것은 지속적인 개선으로 가능합니다. 여러분은 항상 우리가 지식을 잘 정리하고, 기술을 향상시키고 있는지 점검해야 합니다. 또한 사업에 대한 영향을 이해할 필요도 있습니다.

이때가 여러분의 팀이 다음과 같은 질문을 하기 시작할 시점입니다. "부서에서 내 위치는 어디쯤인가?" 이 질문은 이렇게 이어져야 하지요 "그렇다면 기업 전체를 놓고 봤을 때는 어디 인가?" 성장은 불편함을 수반합니다. 여러분은 팀을 한걸음 내딛게 북돋고 있다고 확신해야 합니다. 끊임없는 개선, 그것은 PMI의 기본이념입니다. 또한 경력계발의 바탕이지요. 이것은 바로, 전과 달라지는 것입니다. 또한 미지의 영역을 개척하는 것이지요.

때문에 여러분은, 여러분의 팀이 이러한 패러다임 쉬프트를 빠르게 이해할 수 있도록 하기 위한 지도를 펼쳐놓고 있다는 것을 인식하고 있어야 합니다. 또한 이러한 활동은 팀 내부에 흩어져 있는 지식들을 모아서 정리할 아주 좋은 기회입니다. 많은 팀원들은 경험의 수준이 제각기 다릅니다. 그리고 만약 그들이 자신의 경험들을 공유하지 않는다면, 그로부터 나올 이점을 팀을 위해 활용하기 어려울 것입니다. 때문에, 이 시점에서 우리는 지식교류를 위한 협업 및 다양한 방법론의 학습과 적용을 시작할 수 있으며, 이러한 활동의 중심은 팀원의 역량을 살피는 것입니다.

또다시 계획을 짜도록 합니다. 여러분의 프로젝트 팀이 할 일과 관계된, 여러분 자신을 비롯한 팀을 위한 학습 로드맵을 만드십시오. 이 로드맵에 여러분의 프로젝트 팀이 할 일과 관계된 모든 것을 넣는 것입니다. 여러분 대부분은 PMI에 5가지 능력평가가 있는 것을 알 것입니다. 그 다섯 가지가 무엇인지 꼭 살펴보고 그 평가들이 조직에 어떻게 부합하는지 확인해 보십시오. 역량은 돈으로 살 수 없습니다.

오직 계발되는 것이지요. 때문에, 역량신장은 역량을 향상시키려는 노력의 결과로 달성될 수 있습니다. 재차 말하지만, PMI에 어떠한 평가들이 있는지 확인해 보세요. 또한, 추가적인 역량들을

이해하십시오. 그 밖의 것들도 많거든요. 기술 자격증인 MCTS, PSP 그리고 ITIL 같은 사업방법론을 다루는 몇가지 비즈니스 자격증도 있습니다. 때문에, 어떠한 자격증이 여러분의 조직에 부합하고 또 이익을 주는지 이해하는 것은 매우 중요합니다. 이 로드맵의 목적은 자격증 많이 따기 경주를 하는 것이 아니라, 여러분 팀을 위한 최적의 자격증을 취득하기 위한 것입니다.

또 다른 방법은 실무를 통한 학습입니다. 여러분은 실무에서의 지식공유를 위해 협업할 수 있습니다. 상사들이 부하 직원을 이끌고 가르치도록 하십시오. 여러분의 팀원이 더욱 더 경쟁력 있어지도록, 좀 더 배울 기회를 주십시오. 아울러, 근래의 일반적인 경향은 직무적성에 따라 여러 가지 자격증을 함께 취득하는 것입니다. 조직적 사업 관계자에 대해 이해하기 위해서는 기업 수준으로 가는 길을 보는 것이 쉬울 것입니다.

Maturity

이 부분은 단지 시간이 걸릴 뿐이지요. 시간을 들인 경험이 여러분의 성숙도를 향상시킬 것입니다. 다시 한번 말하면, 이것은 프로젝트 단위에서 기업 단위로 가는 성장경로입니다. 팀은 프로젝트에 대한 자신의 행동이, 기업환경을 통해 넓은 영향을 끼친다는 것을 이해할 필요가 있습니다. 교육은 높은 성숙도 수준에 이르는 가교가 될 수 있습니다.

How long this will take?

안타깝게도, 기간이 얼마나 걸릴지는 확실치 않습니다. 하지만 시간이 걸릴 것이라는 것은 명심해야만 합니다. 로마가 하루아침에 세워지지 않았듯이 기업 스케줄링도 마찬가지입니다. 여러분이 뭔가 배우고 때로는 실수도 겪음에 따라, 시간은 지나갈 것입니다. 여러분과 여러분의 팀이 이러한 시행착오를 이해하고 실수를 돌아보는데 두려워하지 않는다면, 경험을 통해 배우고 성장할 수 있을 것입니다.

시간이 필요한 이유는 단지 두 건의 프로젝트 경험밖에 없는 스케줄러는 200 건의 경험이 있는 이보다 이해의 수준이 부족할 것이기 때문입니다. 이것은 조직에도 똑같이 적용됩니다. 기업수준 내에서 두 건의 프로젝트를 맡은 조직은 성장이 약간 느릴 수 있습니다만, 기업과 연계된 프로젝트를 점점 더 많이 수행함에 따라 꾸준히 성장할 수 있을 것입니다.

Make it a team effort

여기서 여러분이 이 성장을 극대화하기 위해서는, 팀 전체가 전념할 수 있도록 해야 합니다. 이를 통해 책임감을 기르고 지원 시스템을 개발할 수 있습니다. 통계를 보면, 목표달성을 위해 두 사람 이상이 함께 노력했을 때, 실제 달성될 확률이 높다는 것을 알 수 있습니다. 둘이 일하는 상황에서 한 명이 컨퍼런스에 참석하여 뭔가 그들이 시행하고자 하는 것을 가져왔을 때, 보통 그러한 계획은 30 일 안에 흐지부지 됩니다.

하지만 둘이 함께 가서 배운 것을 실행하고자 할 때는 그 실행하고자 했던 것이 이루어 지는 것을, 통계를 통해 볼 수 있습니다. 이것은 그들이 책임과 지원에 관한 체계를 갖고 있기 때문입니다. 어떤 활동으로 인한 변화들이 어떻게 기업에 영향을 주는지, 두 사람 이상이 이해해야 합니다. 더 많은 파트너와 함께 할수록, 여러분이 변화시키려 하는 것이 반영될 기회가 많다는 것을 알아야 합니다.

Next steps

지금까지 우리는 역량을 키워야 하며 이것은 시간이 걸린다는 것을 이해했습니다. 다음은 무엇일까요? 바로, 참여하는 것입니다. 참여는 여러분이 원하는 것을 이루도록 도와줄 중점 요소입니다. 프로젝트 관리자들은 리더이며, 팀 내에서 모범이 되어야 합니다. 참여하는 방법은 이렇습니다. PMI 를 통하여 실무 모임을 찾아봅니다. 일정계획에 대한 실무 커뮤니티가 많이 있을 것입니다.

또한, PMI 를 통해서 일정계획에 대한 자격증을 찾아보세요. 배움의 기회를 꾸준히 찾아보는 겁니다. Linked In, Blog 와 같은 포럼들이 있습니다. 기여하고, 구독하고, 이해하고, 질문하십시오. 포럼 및 PMI 의 지역 chapter 에서 활동하십시오. 교육행사가 많이 있을 것입니다. 또한 컨퍼런스, 회의, 관련 업계 행사도 물론 있을 것이구요. 커뮤니티 내에서 무슨 일이 일어나고 있는지 인지하고 있으세요. 여러분이 기업 내에서 일정계획을 맡을 준비가 되면, 솔루션의 한 부분이 되는 것에 있어 책임감을 가지십시오.

Contact Info

여기 우리의 연락처가 있습니다. 여러분께서 어떤 질문을 하신다면, 우리는 기꺼이 답해주겠습니다. 또한, 이 웹 세미나를 학습한 것에 대한 PDU 도 발급될 것입니다. 시간을 내주셔서 감사 드리며 이만, 박사님께 마이크를 넘기겠습니다.

Scheduling community of practice

본 웹세미나에 참석해 주셔서 감사합니다. 그리고 만약 일정계획 커뮤니티(The Scheduling Community)에 대해 더 많이 알기를 원하신다면 다음의 인터넷 주소를 통해 가입해주세요. 여러분이 볼 수 있도록 띄울 것입니다. 여기 하단부에 있는 <http://scheduling.vc.pmi.org> 입니다. 방문하시면, 지난 몇 년간 녹화된 웹 세미나들을 볼 수 있을 거예요. 지난 20 여년간에 대한 것도 있습니다. 그것들은 본 커뮤니티가 만들어지기 이전의 것들이지요. 그럼, 다시 한번 감사드립니다.