

## HR 프로젝트를 위한 PM 우수 사례

안녕하세요. 웨비나에 참석해 주셔서 감사합니다.

오늘의 주제는 HR 프로젝트를 위한 프로젝트 관리 우수 사례입니다. 오늘 발표자이신 헤더 마리아 큐빅씨를 소개합니다. 헤더씨는 HR 관계관리 부문 이사입니다. 헤더씨는 직원개발, 라이브&가상워크샵 기획과 활성화 및 국내/글로벌 프로그램과 고객을 지원하는 프로젝트 운영에 관한 경력을 보유하고 있습니다. 헤더씨는 HR 프로젝트 관리 시 프로젝트 관리 방법론을 활용해왔고, 그렇게 하는 것이 유용하다는 것을 깨달았습니다.

이번 웨비나에서 헤더씨는 HR 프로젝트 관리에 있어 프로젝트 관리 방법론이 어떠한 이점을 제공하는지 논의하고, 이미 변화를 경험한 조직의 성공사례를 공유하고, 여러분이 소속된 조직에서 어떻게 해당 방법론을 적용할 수 있을지에 대하여 조언을 드릴 것입니다. 만약 여러분이 헤더씨에게 연락하고자 한다면 그녀의 정보가 슬라이드에 표시됩니다. 이제 헤더씨를 모실까요. 그녀는 프리젠테이션을 시작하기 전에 프랙티스 커뮤니티에 대해 간단한 배경을 소개할 것입니다. 헤더씨. 멋지군요. 감사합니다. HR 프로젝트 관리 프랙티스 커뮤니티는 두 가지 영역에 걸쳐 회원님들께 정보를 제공하고자 합니다. 첫째는 PM 님들께 프로젝트 리소스 관리에 대한 정보를 제공하는 것이고, 둘째는 HR 실무자들에게 HR 프로젝트에 프로젝트 관리 기법을 적용하는 방법을 알려 드리는 것입니다. 앞서 소개드렸듯 저는 HR 실무자의 한 사람으로써 프로젝트 진행 시 프로젝트 관리론을 적용해 왔고, 그것이 굉장히 유용하다는 것을 알게되었습니다. 이와 관련하여 발표를 시작하고자 합니다. 그리고 HR 프로젝트 관리 커뮤니티에서 뵙기를 바랍니다.

GET Your Ticket!

그럼 시작해볼까요? 한 가지 가정을 해 볼게요. 여러분이 속한 조직에서 Value 파티를 개최했습니다. 입장권을 구하기 위해 여러분은 여러분과 여러분의 팀이 조직에 제공하는 가치를 분명한 사례들과 함께 증명할 수 있어야 합니다. 다시 말씀드리면 여러분이 어떻게 수익을 증대시키며, 비용을 절감시키고, 운영 효율을 개선하는 지, 최종적으로 조직의 실적에 어떻게 영향을 끼치는 지를 설명하는 겁니다.

HR 전문가인 여러분은 대표소에서 줄을 서 있고, 여러분 앞에는 재무, 운영, IT 가 서 있습니다. 재무 부서가 대표소로 가서 말합니다. "우리 재무는 조직의 자금 흐름을 통제합니다. 그리고 결과적으로 조직의 재정적 능력에 직접적인 영향을 미치지요." 대표소 직원은 고개를 끄덕이고 재무를 파티장으로 들여보냅니다.

이제 운영이 대표소에 도달해서 설명합니다. "우리는 우리의 제품과 서비스가 정해진 시간과 예산 내에 만들어지고 고객의 요구사항을 충족시키도록 보장합니다." 이번에도 대표소 직원은 고개를 끄덕이며 운영을 파티장으로 손짓합니다.

IT는 대표소로 향하며 말합니다. "우리 IT 인프라는 모든 직원들의 업무를 지원하며 인력의 생산성 지속을 위한 기술 통합을 유지보수합니다." IT 역시 파티장 내부로 인도됩니다.

자 이제 여러분 차례입니다. 대표소로 향한 여러분은 뭐라고 말씀하시겠습니까? HR 전문가로서 여러분은 여러분이 조직에 제공하는 가치를 알고있습니다. 그러면 여러분은 최종 실적에 미친 영향을 어떻게 설명하시겠습니까?

오랫동안 HR은 전략적인 기반을 마련하고자 했고, 그에 대한 필요성도 대두되어 왔습니다. 이러한 양쪽의 요구는 조직의 관리자들이 인정했고 내부에서 사용되고 있는 기본적인 프로젝트 관리론을 적용함으로써 충족될 수 있습니다. 그리고 이러한 기법을 통해 HR 전문가는 전략적 가치의 언어를 사용하고 이해하기 시작하게 될 것입니다.

What's holding HR back

먼저 HR의 발전을 저해하는 요소들을 짚어보겠습니다. 고정관념들부터 살펴 보겠습니다. 서두에서의 파티 예시는 HR 종사자들이 파티참석자들이라는 고정관념을 설정하기 위한 의도로 제시되었습니다.

저는 직업적으로도, 자격증으로도, 그리고 신념으로도 HR 전문가입니다. 저는 제 일을 사랑합니다. 그러니 제가 드릴 말씀을 오해하지 마시고, 그냥 일반적인 HR의 성격이라고 생각해 주시기 바랍니다. HR은 조직의 인력, 즉 인적 부문에 대한 책임을 집니다. 이러한 이유로 저는 HR 분야를 선택했지요.

인적 부문은 전술적이며 전략적인 요소도 내포합니다. 이 두 가지 요소, 즉 인적인 부분과 전술적인 부분이 서로 만날 때 비로소 여러분은 HR의 가치를 체험하게 됩니다.

둘째로 HR이 전략적 단계에서 이해도와 사고력이 부족하다는 고정관념입니다. 뛰어난 HR 전문가들은 전략적으로 사고하고 HR 프로젝트를 조직의 최종 결과로 걸러내며 이를 증명할 수 있어야 함을 이해합니다.

그러나 전통적으로 HR은 그러한 방식, 즉 프로젝트 관리론에 따라 기능하도록 설계되어 있지 않습니다. 왜일까요? HR 부서는 너무 바쁘기 때문입니다. 물론 모두가 바쁘지만 말이죠.

HR 프로젝트는 미리 계획되어 있지 않았더라도 필요에 의해 진행되기도 합니다. 팀에 필요한 인원수를 추정하는 과정이 생략되기도 합니다. HR 프로젝트는 그야말로 지속적인 업무 압박에 눌러 즉각적으로 처리해야 하는 일로 표현될 수 있습니다. 뿐만 아니라 HR은 매일매일 일어나는 임직원 관련 이슈를 처리하느라 바쁘지요. 따라서 만약 여러분이 프로젝트를 막 시작하려는 HR 전문가에게 "3개월 동안 프로젝트 업무를 450가지로 쪼갤 수 있겠어요? 라고 묻는다면, "지금 절 놀리시는 건가요?"라는 시선을 받게 될 겁니다.

또 다른 이유는 프로젝트 관리가 매우 선형적인 프로세스이기 때문에 시작 시점에서부터 많은 계획과 예측, 그리고 프로세스 각 단계마다 강도 높은 집중력을 요구한다는 것입니다. 단계 별로

이해관계자 분석이나 비즈니스 영향력 분석과 같은 업무를 어떻게 처리하는지 프로젝트 관리 연수를 받은 HR 전문가들은 매우 드물지요.

#### Poll Results

우리가 이 온라인 회의를 처음 녹화했을때 실제로 투표를 진행했습니다. 청중들에게 질문했습니다. "여러분이 아시는 HR 전문가들중 프로젝트 관리 훈련을 받은 이들은 얼마나 되나요?" 여러분은 여기서 응답자의 94% 이하가 5명이하로 48%는 전혀 훈련을 받지 않았다고 답변했음을 볼 수 있습니다.

두번째 질문에 대해서 97% 응답자가 PMP 자격증 소지자를 5명이하로 알고 있다고 했으며 70% 가 소지자를 전혀 모른다고 답변했음을 알 수 있습니다. 개인적으로 저는 PMP 를 보유한 한 명의 HR 프로젝트매니저를 알고 있습니다. 이번 온라인 회의를 위한 조사를 진행했을 때 해당 정보를 함께 나누면서 HR 프로젝트를 위해 프로젝트 관리를 사용했던 다른 HR 전문가들과 이야기하고자 시도 했을때 이야기할 상대를 찾기란 매우 어려웠습니다, 왜냐하면 그들은 이를 알고있는 것처럼 보이지 않았기 때문이지요.

그래서 HR 전문가와 동료들인 우리는 HR 전문가들을 위한 프로젝트 관리 영역에서의 훈련은 부족함이 확실합니다.여러분의 조직이 프로젝트 관리 기법을 수행코자 노력한다고 상상해 보십시오. 아무도 한단계 전진하는데에 필요한 기술 또는 지식이 없다면 어느 누가 모범을 보일까요? 그리고 여러분의 조직이 필요한 지식, 경험, 훈련에서의 하나 또는 둘을 보유하고 있다고 합시다. 어떻게 이가 공유되고 다른 이들에게 전도될 수 있을까요? 어떻게 하면 남은 팀원들이 해당 프로세스를 훈련 받을 수 있게 될까요?

그렇다면 왜 여러분의 HR 프로젝트를 위해 프로젝트 관리 기법을 사용할까요? 첫째로, 여러분은 아마도 이미 매일 그것을 사용하며 깨닫지 못할 뿐입니다. 그리고 둘째, 여러분은 HR 전문가로서 직원, 관리자 및 여러분 자신을 위해 직원 성과관리를 단순화할 수 있습니다. 마지막으로 특히 임원진 또는 조직의 부서장 모임과 함께 HR 부서와 여러분 자신을위해 신뢰를 구축하는 것입니다.

현재 우리는 매일 효과적인 프로젝트 관리 기법들중 일부 또는 모든 기본 요소들을 사용하고 있습니다. 그것이 여러분이 처음 오피스에 도착했을때 오늘 아침 작성하고 우선 순위화했던 리스트 또는 금주 완료되어야하는 업무들에 대해 매니저에게 보낸 업데이트 든지 보다 큰 목적을 달성키위해 계획된 업무들의 연속은 프로젝트의 본질입니다. 단지 예산과 자원 및 워크플로우를 추가하세요. 그러면 여러분은 실제로 프로젝트관리 기법을 사용하고 있는 것입니다.

지금은 프로젝트의 전형적인 제약사항들로 범위, 예산, 시간은 프로젝트의 최종 결과의 품질에 궁극적으로 영향을 미칩니다. 그러나 HR 프로젝트들은 반드시 고려해야하는 주 연방제 규정과 준수라는 부차적 제약사항이 있습니다. 여러분이 글로벌 회사에 있고 다른 국가들에 있는 직원들과 함께 일하거나 관리해야 하는 경우를 얘기해보지요. 여러분은 고려해야할 부차적인 규정이라는 영역을 안게 됩니다.

추가로, HR 프로젝트들은 매우 가시적이며 고려되어야 하는 요소들인 직원 복지, 급여 또는 정보 프라이버시를 포함하여 내부 변화가 있는지에 관해 직원들에게 영향을 줍니다. HR은 조직의 생명선에 책임을 가지고 있습니다. 그래서 그들이 진행하는 어떤 것이든 직원이 회사안에서 겪는 경험들의 질에 영향을 주게 됩니다. 이제부터 해당 부가적 영역들을 고려하기로 하지요.

여러분이 예를 들면 공개 등록, 채용, 보상 계획과 같은 프로세스들을 표준화시킬때 어떤 상황이 발생할까요? 프로그램 각 유형마다 모든 직원들과 프로젝트에 공정히 적용되며 이행되도록 전체 규정을 만드는 것이 훨씬 쉬울 것입니다.

이는 모니터링과 통제라는 추가 단계를 요구하는데 왜냐하면 무언가 잘못되거나 계산오류 또는 개인정보가 공유되었다면 조직에 반하는 법적 조치를 의미할 수 있기때문이며 내외부적인 조직 문화, 평판에 극히 손상을 줄 수 있기 때문입니다.

좀전에 HR 프로젝트들이 준수를 벗어나야 하거나 본래 반복적이기 때문에 일반적으로 수행된다는 의견에 대해 잠깐 얘기했습니다만 다시 언급하자면 시작과 종료일자, 확정된 예산, 자원들이 모여 최종 목표를 달성하는데 함께 작용하여 여러분은 프로젝트를 간소화하는 데에 프로젝트 관리 기법들을 손쉽게 사용할 수 있으며 어떻게 해당 프로젝트들이 조직의 최종결과에 기여하는지 궁극적으로 입증할 수 있게 됩니다.

프로젝트들이 완료되어야 하기 때문이라는 이유가 프로젝트의 다른 유형들과 차이점을 만들지는 않습니다. 예를 들자면 계절별 고용을 들어보지요. 이는 연말 축제시즌 즈음에 소매 상점들에서 꽤 인기 있습니다. 다른 예로 신입 채용을 위해 대학교 학생들을 고려하는 조직들로 대개 년초나 졸업 전년 말에 시작하기도 하지요. 아마도 말이죠.

그러나 프로젝트 관리기법 구현은 여러분이 조직의 직원 채용 요구사항을 충족키 위해 자원들을 계획하며 소속 부서에서의 업무 균형을 유지하는 데에 도움을 줄 것입니다. "좋아요, 지금 채용을 시작할 시간입니다, 주제를 바꿔보죠" 말하는 대신 많은 이들이 포지션을 차지하고자 서두르는 데 여러분은 이미 세부 계획을 세웠기 때문에 큰 문제가 아닙니다. 그 세부계획이란 여러분이 채용해야하는 포지션 숫자, 채용 예정 고용인원 수, 그리고 이러한 신규 조직 목적을 달성하기 위해 밀어붙이거나 재우선순위가 되어야 하는 타 업무들까지 결정하는 것입니다.

현재 연수 프로그램은 어떤가요? 이는 다른 예제입니다. 해당 년도에 조직은 규모 에 따라 분명히 직원들에게 수백개의 연수프로그램들을 확실히 제공할 수 있습니다. 일부는 오프라인형태로 일부는 자기보속 형태, 또 일부는 오늘 우리가 진행하는 바와 같이 온라인 회의일 수 있습니다.

연수 프로그램들은 리더쉽 또는 커뮤니케이션 스킬과 같은 전문성 계발을 지원하는 주제들의 선별된 연수 범위까지 될 수 있습니다. 그리고 연수의 다른 유형들은 웨어 포인트 또는 내부 프로그램과 같은 기술기반이 될 수 있는데 이는 여러분 조직의 구성원들이 허용된 툴을 사용하여 가장 효과적이고 효율적인 업무를 진행할 수있게 하는 조직에 특수한 것이지요.

그러나 매년 수행되어야 하는 필수 연수 프로그램들 또한 있습니다. 아마도 성희롱, 차별, 신규 채용, 기술 사용 정책과 같은 것이겠지요. 주제나 목적과 관계없이 모든 연수프로그램은 시작과 종료일자를 가지고 있습니다. 이는 계획, 자원, 예산을 요구하지요. 따라서 여러분이 년도 연수프로그램 세부계획을 세웠고 이를 성공적으로 수행할 필요가 있음을 알 때 수백가지 연수프로그램을 얼마나 훨씬 쉽게 운영하게 되는지를 상상해 보세요.

#### people-side and tactical-side of project management

따라서 잠시 언급했던 제품-> 프로젝트 관리의 인적 부문과 전술 부문에 집중하는 것은 HR 프로젝트에서의 성공을 위해 중대한 사항입니다. 인적 부문이라 함은 이해관계자의 요구를 포착하고 이해하는 것이며 프로젝트를 알맞게 정렬하고 HR 이 다루는 정보, 직원 급여, 복리후생, 근무효율성과 같은 근로이슈 등의 민감성 때문에 세부적으로 이해관계자들에게 지속적으로 알리도록 프로젝트에 관한 세부사항을 커뮤니케이션하는 것입니다. 그러므로 프로젝트의 성공에서 HR 이 커뮤니케이션하며 진행사항과 프로젝트를 이해관계자들에게 알리는 부분은 매우 중요합니다. 그리고 전술적인 부분이라 함은 계획을 세우고 워크플로우, 즉 예산, 자원들, 누가 무엇을 담당하는지, 진행사항과 조직의 목표에 프로젝트를 맞추는 것을 의미합니다. 확실히 여러분은 진행하는 프로젝트가 조직의 보다 큰 그림의 부분을 지원하고 있는지 확인하기를 원합니다. 여러분은 만약 프로젝트가 잘못된 길로 간다면 무엇인가를 하길 원하지 않습니다. 그래서 여러분이 첫째로 분명히 확인하고자 하는 바는 프로젝트들이 확정된 비즈니스 목표에 맞추어 조정되고 있는지입니다.

특히 이해관계자가 조직의 직원들인 HR 프로젝트에서 여러분은 직원들이 정보에 정통할 수 있도록 지원하며 신규 또는 순환 프로젝트와 연계된 리스크들을 관리하는 데에 프로젝트의 인적 부문과 전술적 부문 둘 다 아울러야합니다. 그것은 여러분의 삶을 전반적으로 보다 수월하게 만들어 줄 겁니다.

#### simplify employee performance management

프로젝트 관리 기법을 사용함으로써 얻는 또다른 이점은 HR, 직원, 상사에 대한 직원 성과 관리를 단순화한다는 점입니다. 예로써 비어있는 포지션으로 이야기해보죠. 좋아요, 해당 포지션은 채워져야 합니다. 프로젝트 관리 기법을 활용하면서 신규 직원이 포지션에 들어올때, 그들이 조직에 처음이거나 신규 포지션으로 이동하든지 그들은 수행중인 프로젝트들에서 상사와 만나 강점과 약점에 대해 이야기 합니다. 그들은 그들이 최상으로 맞을지 프로젝트에 적합한 지원을 할 수 있을지 생각하지요.

그들의 프로젝트 계획은 특정 프로젝트에 대해 책임지는 업무들을 목록화합니다. 그들이 여러 프로젝트들을 진행할 수 있음을 명심하세요. 그들은 동시에 한명의 관리자와 함께 하나의 프로젝트를 한명의 관리자와 함께 세 프로젝트들을, 세명의 관리자와 함께 세 프로젝트들을 진행할지도 모릅니다. 그래서 실제로 모든 사람들이 동참 할 수 있게 해줍니다. 프로젝트 성과 관리 일자가 다가올때, 실상 요점은 선결정된 측정가능한 목표로부터 직원의 업무 결과에 있습니다.

이는 그들이 시각적으로 볼 수 있기 때문에 모든 이들이 같이 이해함을 쉽게 해주며 직원의 책임감을 증대시킵니다. "여기에 제가 해야할 것들이 있군요. 이는 제가 책임지는 것입니다." 물론 실제로

정리된 것은 그들이 어떻게 조직의 큰 그림에 적합한 지를 보여주는 것입니다. 우리는 여러분의 HR 프로젝트를 비즈니스 목표에 정렬하는 바에 대해 얘기해왔습니다. 완료되어야 하는 업무들로 상하에서 내려갈때 이는 직원들에게 "그래, 이런식으로 내가 비즈니스에, 비즈니스 성공에 기여하는 것이구나"에 대한 감각을 부여합니다.

그것은 물론 매해 성과 기준을 내놓아야 하는 관리자의 압박감을 덜어줍니다. 그들은 2 명의 직원들을 평가할지 20 명을 평가할지 모릅니다. 대신, 그들은 1 년간 완료되어 온 것들에 집중하게 되며 직원들에게 평가기준이 올 것이라는 것 또는 HR 과 밀고 당기기를 진행할 것이라는 것 대신 향후 프로젝트 계획에 예상되는 것에 대해 이야기하게 됩니다. 그들은 이렇게 얘기하겠지요. "그래, 이것이 직원이 책임져야 했던 것이야". 그러나 요점은 모두 같이 동참하는 것이 훨씬 좋습니다. 모든 이들은 서로에게 예상되는 것들을 알게 되지요. 이는 협력을 증대시키고 성과 평가 프로세스에서 뜻밖의 경우수를 없애줍니다.

### Building credibility

프로젝트 관리 기법을 사용하는 최종 이유는 임원진의 관점에 따른 여러분과 HR 부서에 대한 신뢰성을 구축함을 돕기 위함입니다. 하루 아침에 이루어지는 일은 아닙니다. 분명히 시간이 걸리고, 결단이 필요한 작업입니다. 그리고 프로젝트 관리 언어를 배우고 워크플로우, 예산과 자원, 진행 현황을 이야기하고 모든 영역들의 목적과 가치를 이해할 수 있음으로써 이는 여러분에게 HR 의 비즈니스 영역을 이야기할 때 안정적으로 이야기할 수 있게 됩니다.

여러분은 완수한 업무들 또는 진행 중인 프로젝트들이 어떻게 조직에 영향을 주는지 이해하기 시작합니다. 다시, 여러분이 프로젝트를 비즈니스 목표에 맞추기 위한 전략프로그램을 맡았을 때, 여러분이 수행하는 프로젝트가 어떻게 비즈니스에 영향을 미칠지 보여주는 것이 보다 수월해지며 커버리지가 증대되는지, 비용이 감소하는지 조직내부 효율성이 높아지는지 여러분은 비즈니스에 영향을 어떻게 주는지 보여줄 수 있습니다.

그리고 여러분이 해당 이해를 증명하기 시작할 때 다음의 예제 경우중 하나를 경험하게 될 것입니다. 잠시 뒤 이야기하겠습니다. 그녀의 이름은 Cheryl 이며 그녀는 프로젝트 관리기법을 활용하여 ,전략적인 HR 의 가치를 입증할 수 있었습니다.

그러나 이를 좀더 확장해보지요. 여러분의 프로젝트 관리 기량으로써 여러분은 지지자와 함께 개인적 현금을 증대시킬 수 있습니다. 해당 방법을 생각해보세요. 제가 얘기하고 싶은 방법은 여러분이 신뢰를 구축할 때와 비슷하다는 것입니다. 여러분이 비어있는 버킷에서 시작한다고 상상해보세요. 여러분이 수행하는 프로젝트의 가치를 성공적으로 입증할 수 있을때마다 동전이 들어간다고 가정해보지요. 여러분은 또다른 프로젝트를 완료하고 또다른 동전을 받습니다.

그리고 또다른 프로젝트와 보다 큰 프로젝트로 소수의 동전들을 얻게 되지요. 예를 들면 여러분이 여러분의 지지자(예를 들면 임원진)와 함께 발전시키는 관계는 커질 것입니다. 그리고 성공을 위한 여러분의 경력은 임원진의 관점에 따라 HR 부서와 마찬가지로 여러분의 자체 평판과 신뢰를 개선시킬 것입니다.

## organizations That Set Example

이 프리젠테이션을 준비하는 중에 좀전에 짧게 언급했습니다만 프로젝트 관리와 HR 프로젝트들로 자체 경험을 쌓아왔습니다. 그런데 제가 정말 듣고 싶어했던 것은 다른 조직들이 그들의 HR 프로젝트들을 위해 프로젝트 관리를 어떻게 사용하는 지였습니다. 믿기 어렵겠으나 솔직히 그들의 HR 프로젝트들을 위해 프로젝트 관리 기법을 사용했거나 PMP 자격증을 획득한 HR 전문가들을 찾는 것은 쉽지 않았습니다. 우리는 미리 투표 결과를 봤는데요. 그 말이 나왔기에, 저는 성공 스토리로서의 예제로써 훌륭하면서 서로 다른 두 조직 이야기를 들려드릴까 합니다.

첫번째 예제는 2005 년 다트머스 대학에서 기고되었던 기사에서 따왔습니다. 그들은 작게 시작했고 공개 등록에서 첫째로 프로젝트 관리 기법을 사용했습니다. 그리고 수년이 흘러 조직 전체로 프로젝트 관리를 통합하기를 지속해왔으며 현재는 그들의 문화에서의 중요한 부분이 되어 있지요.

두번째는 SAIC 입니다. 현재 SAIC 는 수천명의 직원을 보유한 큰 정부 상대업자입니다. 그러기에 HR 이 효과적으로 직원들에게 가치있는 프로그램을 공급하기 위한 비용과 지원을 관리하는 데에 비판적입니다. 지난 몇년간, 그들은 내부 멘토링 프로그램을 개설했습니다. 멘토링 프로그램의 목적이 전문성 증대와 참가자들의 자기계발 이상이었는데도 불구하고, 믿지 않으실지 모르나 계획과 이면에서 지속되어야 하는 것은 프로그램의 규모에 따라갔습니다. 프로젝트 관리 기법 없이는 그러한 대성공을 이뤄내기 어려웠을 겁니다.

## Dartmouth College...It all began with a curious mind

다트머스 대학 예제에서 제가 좋아하는 것은 모두가 호기심으로 시작했다는 점입니다. 제가 해당 기사를 봤을 때 전 세럴씨와 이야기했어야 했습니다. 프로젝트 관리와 HR 에 대한 그녀의 열정과 관심은 즉각 드러났고 그녀와 얘기하면서 그들이 프로젝트 관리 기법을 사용하여 성공하게 되었던 이유를 정확하게 알았습니다. 왜냐하면 그들은 가치를 믿었기 때문이었습니다.

2004 년으로 돌아가 실제로 어떻게 일어났는지 볼까요.세럴 조슬러씨는 그때 HRIS 프로젝트 관리자였고 지금은 Shared Services 의 이사입니다. 그녀는 흥미를 가지고 있었기에 스스로 자신의 전문성 개발을 위해 프로젝트 관리 과목들을 수강하기 시작했습니다.

그리고 그녀는 그녀가 배웠던 것이 다양한 HR 프로젝트들로 적용될 수 있음을 깨닫기 시작했지요. 그녀는 HR 내부에서의 프로젝트 관리 기법의 가치를 임원진에게 확신시킬 수 있었습니다. 그녀는 동료이자 HR 오피스에서 커뮤니케이션 관리자인 제임스 버거씨와 함께 힘을 합쳤습니다. 그리고 그들은 2004 년 계획에서 다트머스 혜택 공개 등록 프로세스에 프로젝트 관리 기법을 적용시켰지요. 그들의 프로젝트 관리 기법을 사용한 첫번째 시도는 대성공이었고 HR 내부에서는 이를 활용한 점점 더 많은 프로젝트들이 생겨났습니다.

동전이 꽂찬 버킷을 기억하시기 바랍니다. 정확하게 그들이 진행했던 것입니다. 그들은 작게 하나의 동전에서 시작했고 단순히 채우기를 계속했습니다. 작게 시작하면서 그녀는 그녀가 보다 큰

프로젝트를 진행하기를 원할 때를 위해 임원진으로부터 매입권을 얻을 수 있었지요. 그리고 그러한 프로젝트들로 연속적인 성공을 이뤄냈습니다.

프로젝트 기법 아이디어, 기법들을 보고하는 것에 매우 행복해 하는 세릴씨는 조직 전체로 전파했습니다. 지난 2년 간 다트머스 대학의 신규 임원진은 대학 전체 핵심 전략프로그램들을 관리하는 데에 지원키 위해 프로젝트 관리 이사가 있는 프로젝트 관리 부서를 설립했습니다. 그리고 어떤 일정이라도 그들은 동시에 진행이 가능한 30-40여개의 핵심 전략프로그램들을 보유할 수 있습니다. 또한 이는 부서들간에 교차로 팀들을 관리할 수 있게 도와줍니다.

현재 중앙 프로젝트 관리 중심을 두는 것은 프로젝트 관리자들에게 그들이 지원을 필요로 할 때 질문들과 함께 지원하게 되는있는 자원을 제공한다는 점입니다. 이는 조직 전반에 걸쳐 위험을 관리하며 가용자원을 평가할 수 있게 돕습니다. 양해드립니다.따라서 현재 문화를 발전시키면서 완성되어 온 모든 업무들 덕분에 다트머스 대학의 HR 부서는 조직에 전략적인 가치를 입증할 수 있었습니다.

SAIC...When you have to manage a large organization

다음은 SAIC입니다. 과학 기술기반으로 세워졌기에 SAIC 핵심은 매트릭스 중심이라는 점에 이견이 없겠지요. 모든 것은 매트릭스에 기반됩니다. 여러분이 돈을 벌지 않는다면 여러분은 존재하지 않습니다. HR은 영업과 같이 돈을 벌어드주는 조직의 필연적인 부서가 아닙니다. 그러나 대신, HR은 위쪽에 있지요. 그리고 HR이 조직의 최종 결과에 영향을 주는 방안은 고객의 이탈방지와 충성심을 통한 것이며 이는 보다 낮은 매출액을 가져옵니다. 근본적으로 SAIC는 실제로 커다란 임시 기관입니다. 그래서 직원의 이탈을 방지하며 고객으로의 충성심을 유지하는 것은 중대한 사안입니다. 지난 몇년 간 SAIC는 수백명의 직원들을 지원할 수 있는 내부 멘토링 프로그램을 개설했습니다. 그리고 멘토링 프로그램들은 직장 이탈 방지와 지식 이전과 같은 조직의 목표를 지원합니다.

여러분이 멘토링을 생각하실 때 멘토와 멘티와의 관계를 떠올릴 수 있는데 멘토는 멘티의 성장과 계발과 관계된 사람들이 HR로부터 기대하는 모든 것들을 의미합니다.

맞습니다. 사람-사람간이지요. 그러나 여러분이 보지 않는 면은 여러분이 워크샵, 후속 조치, 평가, 여행, 음식 그리고 파트너쉽 이슈에서 대하는 엄청난 규모의 현장과 프로젝트들 뒤에서 일어나는 계획입니다. 왜냐하면 한번 보세요, 모든 이들이 사이가 좋지 않기 때문입니다. 그러나 각 단계가 사전에 계획되고 팀의 구성원 모두가 무엇이 수행되어야 할지를 아는 것은 대단히 중요합니다. 프로젝트 기법을 활용함으로써 그들은 프로세스를 간소화할 수 있으며 제공하는 프로그램들의 가치를 증명할 수 있게 됩니다. 더불어 HR 프로젝트 매니저와 나눈 대화에서 발견한 매우 독특했던 점은 SAIC측에서 HR 전문가들로 하여금 PMP 인증 획득을 위해 보상을 주면서 장려했다는 것입니다. 따라서 그들은 조직에게 혜택을 주는 방법으로 전문성 계발을 지속하기 위한 동기를 보여주는 이들에게 보상하기를 원합니다.

회사에서 직원들의 교육을 지속할 수 있도록 하는 방법으로 지원할 수 있을 때 이는 조직에게 또한 이론에서 실천까지의 전이를 도와주는 혜택을 주게 됩니다. SAIC의 프로젝트 관리 언어는

PMBOK(the Project Management Body of Knowledge)의 언어와 동일합니다. 여러분이 PMP 를 획득할 때 번역은 필요없습니다. 여러분이 이를 배웠을 때 PMP 를 지원할 때인 것입니다.

Get started with these HR Project Management best Practices

우리는 여러분의 프로젝트에 프로젝트 관리 기법을 사용하는 것이 왜 유용한지에 대해 조금이나마 이야기해왔습니다. 그리고 우리는 일부 성공 스토리를 들었습니다. 그럼 여러분은 어떻게 시작하실 건가요? 프로젝트 관리 기법을 여러분의 프로젝트로 통합시키는 것은 실제로 꽤 단순합니다. 대단한 제조법이 있어야 하거나 많은 단계가 있을 필요가 없습니다. 님스 대학 기사에서 그들은 프로젝트 관리 기법을 수행하는 방법에서 몇가지 단계를 목록화해 놓았습니다. 그래서 제가 그 중 추려 소개하려 하며 물론 우리는 몇 가지를 얻게 됩니다.

처음 시작할때, 우선은 여러분 조직에 이미 진행되고 있는 바를 지켜보며 프로젝트 관리 전문가를 찾으세요. 여러분은 아마도 타 부서들에 들러 그들이 무엇을 수행하는지 물어볼 것입니다. 조직이 최근 진행하는 상황을 잘 수행되거나 그렇지 않은 업무는 무엇인지에 관해 그들의 답변을 얻으시고 배우세요. 아마도 그들은 여러분을 일부 내외부 자원으로 안내해줄 수 있을 것입니다. 이에 보너스로 여러분이 또한 행하고 있는 바는 타 부서와의 전략적인 관계를 구축하는 것이지요. 말하자면 그들을 여러분 자신의 프로젝트 관리 멘토라고 여기면 됩니다.

예를 들어 조만간 프로젝트를 맡게 되었는데 예산을 개발하는 데에 도움이 필요하거나 재무 관련 문제들을 가지고 있다고 말해보세요. 여러분은 재무에 대해 새 친구에게 가서 말을 걸고 그들이 무엇을 추천하는지 어떻게 여러분이 제안해야 하는지 물어볼 수 있습니다. 여러분은 해당 정보를 프로젝트 승인을 지원할 임원진에게 발표하게 됩니다. 임원진이 다음과 같이 말하게 될 것입니다. "그들은 리서치를 완료했군요. 어떻게 수행할지 잘 아는군요. 이가 어떻게 비즈니스내 해당 프로세스를 어떻게 영향을 주는지도 압니다." 여러분은 다시 베스트 프랙티스 전체를 통틀어 이를 듣게 될 것입니다. 이는 여러분의 금화 버킷으로 금화 이론 적용을 도와주는 것이지요.

다음은 제가 좋아하는 바로 여러분 팀을 PM 화하는 것입니다. 그리고 이가 의미하는 바는 고위 HR 리더들을 위한 프로젝트 관리 교육을 제공하는 것입니다. 그들에게 프로세스, 기법, 용어에 대한 개요를 전달함으로써 프로젝트 관리 소개를 시작하세요. 이는 매우 고급레벨이 될 수 있습니다. 실제로 심도있는 1 주 세션이 될 필요가 없습니다. 단기 주에 걸치는 개발프로그램이 될 수 있습니다. 그러나 가장 중요하게 서로 간, HR 팀, 조직을 아우른 타 고위임원에게 프로젝트 관리 언어를 말하며 이해하고 커뮤니케이션하기 위한 툴들을 주는 것입니다.

그리고 여러분이 발견하게 되는 것은 확실히 여러분들이 교육해온 인원수에 따라 임원진의 한 두 명이 될 것입니다. 그러나 그들 중 소수는 눈에 잘 띄는데 신속히 이해하고 프로젝트기법을 활용한 아이디어에 대해 확실히 즐거워 하세요. 그들이 여러분이 세밀한 교육을 제공하길 원하는 분들이지요. 해당 그룹은 이 변화에 대해 여러분의 프로그램 챔피언이 될 것입니다. 핵심은 그들이 프로젝트 관리 자체와 어떻게 사용될 수 있는지에 대해 진실로 흥미가 있어야 한다는 점입니다. 이것은 회사가 PMI 멤버십에 대해 지불하거나 PMP 인증을 취득하는 데에 보너스를 수여하는 인센티브가 될 수 있습니다.

그러나 인센티브가 굳이 금전적이어야 할 필요는 없습니다. 휴일이 될 수 있습니다. 표창식이 될 수도 있겠지요. 그들에게 이를 잘 활용하는 이유를 알려주세요. 이들은 해당 변화에 대한 옹호자들이며 여러분은 그들이 진정으로 이해할때 지원하기를 원합니다.

다음은 몇가지 이유로써 천천히 점진적으로 작게 시작하는 것입니다. 이는 여러분에게 프로세스를 이해하고 실제로 배울 수 있는 기회를 제공합니다. 우리는 세릴씨의 경우에서 작게 시작하는 이점들을 보았습니다. 그 이점들은 프로세스를 완벽하게 하며 성공적인 HR 프로젝트들을 수행하는 데에 팀과 프로세스의 역량을 보여줬습니다. 처음이 미약할지라도 여러분이 진행하면 할 수록 보다 잘 다루게 됩니다. 이것이 제가 동전 버킷에 관해 정확히 얘기했던 부분이지요. 여러분은 한번에 하나의 프로젝트를 시작하는 것입니다. 한번에 하나의 금화를 넣는 것처럼 말이에요.

상상해보세요, 상당히 많은 금화들이 가득한 버킷을 가지고 임원진 미팅에 걸어가는 것입니다. 그들이 물론 이건 꿈이건 아니건 여러분을 볼 때 이는 소속 조직에서의 인센티브 프로그램이 될 수 있습니다. 그러나 그들이 금화가 가득한 버킷을 가지고 들어가는 것을 볼때 여러분이 여러분이 HR 프로젝트들 내부에서 프로젝트 관리 기법을 사용하여 성공할 수 있음을 증명해왔다는 걸 알게 됩니다.

그리고 마지막으로, 여러분의 부서 교육훈련과 조직전체가 프로세스에 동조하게끔 하는데에는 일정 시간이 소요됩니다. 변화가 있다면 이에 저항하는 이들이 있게 될 것이라는 겁니다. 왜 필요한지 이해하지 않는 사람들이 있을 텐데요. 해당 그룹을 동조하게끔 하는 것은 시간이 걸립니다. 그들을 교육하는 데에도 시간이 들지요. 몇가지 설명을 드리겠습니다. 제안된 변화를 막는 사람들을 동참하게 하는 것은 대단히 중요합니다.

그리고 우리가 여기서 두번째와 셋째 예제를 든다면 반대하는 이들을 교육훈련, 프로젝트 통합 프로세스에 포함시키도록 여러분의 신규 프로젝트 관리 챔피언들에게 독려합니다. 해당 아이디어를 제외하고 그곳에서 그들에게 일어나는 행동의 변화를 지켜보게 될 것입니다.

뭔가 거창한 것을 만들어낼 필요는 없습니다. 피크닉이라는 회사 예를 들어보지요. SAIC 와 같이 4 만명의 큰 조직으로써 해당 회사는 많은 것들이 계획되고 고려되어야 하는 큰 사업체입니다. 자원, 예산, 작업분류 체계에 대한 정확한 평가가 피크닉이 성공하는 데에 중요합니다.

보다 작은 조직을 비교해볼까요. 100 명에게 얘기해보세요. 여러분의 상사가 부탁했기 때문에 업무를 진행하는 이들은 여러분 중 2 명 정도가 될 것입니다. 프로젝트 중요성이 아닌 필요 계획에서 세부사항에서 수행하는 것으로 4 만명 직원 조직 보다 훨씬 작게 인력 집중화가 이뤄집니다. 중요한 점은 프로젝트 지식이 생긴 것과 진정으로 프로세스를 이해하면서 여러분은 프로젝트 성공을 위한 본질적인 것과 우회될 수 있는 바를 구별할 수 있게 됩니다.

이는 프로젝트 관리 교육이 멋지게 들어맞는 곳이지요. 여러분의 프로젝트 매니저들 또는 HR 프로젝트 매니저들은 이렇게 알게 될 것입니다. "좋아요, 우리는 다가올 프로젝트가 있고 많은 시간이

소요되지 않을 것입니다. 먼저 간략한 계획을 짜고 통합이 필요한 요소들로 넘어가지요." 프로젝트 관리 기법에서의 단계는 해당 프로젝트에 최상의 가치를 제공할 것입니다.

제가 추천드리는 시작단계인데 세가지를 말씀드릴게요 가장 중요한 세가지 부문은 무엇이 있을까요? 그리고 좀더 추가해보세요. 여러분이 각 부문에 보다 편안함을 느끼게 되면서 이들이 프로젝트에 가져다주는 정보가 무엇이며 어떤 가치를 지니고 있을까요? 그 다음 여러분은 통합하게 되고 무엇이 지금 필요하고 필요치 아니한지 알게 될 것입니다. 이는 모든 것들을 지속적으로 관리할 수 있게 도와주지요.

HR 프로젝트 관리 베스트 프랙티스의 다음 부문으로 넘어가지요. 첫째 여러분 팀을 훈련시키는 것은 전쟁의 반이고 나머지 반은 적용부문입니다. 프로젝트 관리 기법을 활용하고 이를 시험할 기회를 팀에 부여함으로써 다른 업무들을 그들에게 시도하게 하세요. 그들은 진행하면서 배울 수 있습니다. 이는 실제로 경험하게 하는 직원들에게 훌륭한 지식 도구이지요. 처음에 두려울 수 있으나 여러분이 진행하는 것은 직원들을 시험적으로 행하고 기여할 수 있는 안전한 곳을 알려주는 것입니다.

그들은 해당 프로세스에 대해 보다 친숙하게 여기게 되고 분명히 프로젝트의 보다 많은 부분을 맡게 될 것입니다. 그들은 재삼새사 전체를 훨씬 잘 이해하게 될 것입니다. 여러분이 진행하는 각 프로젝트는 조금 더 이해와 확신을 주게 되지요. 여러분은 팀의 효용성과 진척이 급속히 발전됨을 보게 될 것입니다.

다음 부문은 여러분의 프로젝트에 관해 객관적이고 현실적이 되라는 것입니다. 이는 여러분이 성공에 대한 중요 단계들을 정의하게 도와줍니다. 이가 의미하는 바는 여러분이 무엇을 필요로 하며 제약사항이 무엇인지, 프로젝트에 대한 예산, 예측들을 이해할 수 있게 도와줄 것입니다. 여러분의 동료와 임원진은 여러분이 프로젝트의 도전에 대해 정직하며 여러분과 일할 때 무엇을 기대하는 지 알고 있기 때문에 이 또한 신뢰에 대한 구축을 부여할 것입니다. 그리고 성공적인 협력에 대한 기반을 마련해줍니다

그래서 전 여러분 일부가 프로젝트에서 일해왔고 해당 구성원이 여러분의 팀일 때 여러분이 이렇게 말하리라 확신해요. "좋아요 멋진데요, 난 이 분이 많은 교육과 경험을 가져다 줄 것으로 알았고 대단한 프로젝트가 될 거예요, 많은 것을 배울 것 같네요" 또는 "순탄하게 진행될 것입니다." 다른 때에는 제가 이를 우리팀에서 있는 곳에서 많이 경험했던 바를 압니다.

여러분도 생각하시겠지요. "저 분과 전에 일해봤는데 자기 역할을 어떻게 진행하는지 모릅니다." 또는, "그들은 프로세스를 이해하지 못합니다." 또는, "그들은 실제로 항상 마감일자를 밀어붙입니다." 그러한 평판은 여러분을 따라갈 것입니다, 여러분의 프로젝트에 관해 객관성과 신뢰성과 상황에 대해 정직함을 추구함으로써 그러한 신용을 구축하는데에 도와줄 것입니다. 다음은 프로젝트 완료시 성취를 축하하며 고된 업무를 인정하는 것입니다. 그리고 실행 후 보고 경청에 시간을 들이는 것은 모든 팀원들에 대한 보다 깊은 이해와 배움을 격려하는 것입니다. 경청후 액션, 액션없음, 결과 점검에 초점을 맞춰야 합니다. 실제로 계획대로 이뤄지지 않은 바에 대해

여러분 팀원을 탓하는 시간이 아닙니다. 보고 경청은 향후 프로젝트들에 대해 프로세스 개선을 만들어가는 것입니다.

공개등록, 채용, 성과 관리, 일종의 연수 프로그램이든 매년 여러분이 수행해야하는 기회들은 HR 프로젝트임을 기억하세요. 여러분은 다음번에는 이전에서 배웠던 것을 수행할 것을 확실히 해야 합니다. 팀과 함께 보고 경청 자리를 가진 후 임원진으로 여러분이 찾은 결과들을 공유하세요. 그리고 이는 신용이라는 버킷에 금화를 추가시키게 될 것입니다. 결과와 도전들에 대해, 어떻게 도전들이 관리되었는지, 결과가 무엇이었는지, 조직의 목표에 관련성을 가져왔는지 보여줄 보고서를 준비하세요.

최종적으로 여러분의 프로젝트 계획과 보고서, 결과, 프로젝트 상세내역 을 여러분의 지지자가 청취하는 방식으로 보여주세요, 프로젝트 계획 또는 결과들을 임원진으로 보여줄 때 그들은 데이터, 예산을 보면서 "얼마나 비용을 감소시켰는지 또 얼마나.. "했는지 보여주세요. 여러분은 기술적 실행을 하고 있다고 말해봅시다. 저는 이를 실제로 겪었습니다.

프로젝트 회계를 통해 우리는 프로세스들의 프로젝트 관리 표준화에 대한 이점들을 증명할 수 있었습니다. 그리고 표준화 프로세스의 결과로서 우리는 10 번째 사이트 구현에 다다를때까지 우리가 32% 가량 추정되는 비용과 시간을 줄여왔음을 증명하였습니다. 프로젝트 회계 부문이 프로젝트에 도입했던 표준 프로젝트 관리 기법들을 사용했던 가치를 수량화할 수 있었다는 점은 믿기지 않을 정도였습니다. 우리가 해당 특정 프로젝트를 보고 했던 임원진에게 진짜 중요했던 것이었지요. 그러나 여러분이 HR 팀에 계획을 발표할때 세부 파트는 너무 많은 정보가 될 수 있습니다. 청중의 입장이 되어 보세요. 그들은 무엇을 가장 유용하다고 볼까요? 그리고 데이터의 시각적 표현, 또는 대시보드 그래픽스를 활용하여 중요한 것들을 표현하세요. 간트 차트를 사용한다면 각 단계마다 빨강, 노랑, 녹색 단계별 컬러 코딩을 고려하세요. 이는 여러분의 팀이 해당 툴들에 익숙하게 해주며 프로젝트에 이끄는 가치를 가져다 줄 것입니다.

Now It's your turn...

이와 함께 전 여기 경청하고 있는 자신의 HR 프로젝트로 프로젝트 관리 기법 구현을 시작하는 도전을 맞이한 여러분에게 지휘봉을 넘기고 싶습니다. 해당 단계들을 따라가세요, 여러분을 훈련시키고 여러분 자신과 팀 내부에서의 프로세스에 마음을 열어두세요. 제가 경험해왔던 것을 알기에 여러분의 조직, 여러분 모두 확실히 성과들을 낼 것입니다.

최근 경제변화와 고용인력 부분 해고하는 회사들을 통해 입증되었듯이 조직들은 그들이 개선된 기술과 프로세스를 활용하여 인력을 덜 활용하여도 보다 효율적으로 근무할 수 있다는 것을 깨닫는 중입니다. HR 은 그들에게 이용가능한 툴과 자원의 장점을 이용하며 행동을 바꾸고 임원진의 언어를 배우는 입장입니다.

제 생각은 HR 은 조직에 매우 중요한 존재이며 우리 손에 인력이 있으며 해당 직원들은 조직을 운영한다는 것입니다. HR 전문가들로서 우리는 인적 부문이 되고자 HR 에 들어가는 이유를 정확히 알지요. 저는 제가 왜 HR 을 사랑하는지 알아요. 저는 대학교에서 HR 과목을 수강했을 때 1 등을

차지했던 기억이 나며 그때 HR 이 제가 원했던 것임을 알았지요. 비즈니스의 인적 부문을 언급함으로써 여러분은 전술적 부문 또한 인지해야 합니다:

어떻게 우리가 비즈니스에 영향을 줄까요? 그리고 제가 HR 에 합류한 이유는 직원이 개인적으로 전문적으로 성공하는 데에 필요한 톨과 자원을 가진다는 확신을 가졌기 때문입니다. 저 역시 결국 중요한 것은 비즈니스 운영임을 압니다. 그럼 제가 어디에 맞출까요? 어떻게 그 그림을 맞출까요? 우리는 HR 비즈니스의 두가지 영역들, 전술과 인적부문과 결혼하면서 파티 입장 티켓을 확보했습니다. 그러면 무엇을 할까요? 여러분이 티켓 카운터에 있으니 개표원이 여러분의 대답을 기다리고 있군요. 여러분은 어떻게 얘기하겠습니까?

Thank you for your attending

HR 프로젝트를 위한 프로젝트 관리 베스트 프랙티스에 대한 금일 프리젠테이션을 봐주셔서 진심으로 감사드립니다. 질문이 있으시면 HR 프랙티스 프로젝트 관리 커뮤니티를 방문해주시거나 언제든지 [heather.kubik@vclearer.pmi.org](mailto:heather.kubik@vclearer.pmi.org) 이메일로 직접 연락주시면 됩니다.