

## 프로젝트의 기대 결과 도출 여부를 보여주는 5 가지 징후들

이것은 프로젝트의 의사소통에 대한 내용입니다. 프로젝트 매니저가 하는 일의 90%는 의사소통입니다. 그래서 우리는 모든 사람들의 요구를 만족시킬 수 있는 효과적인 의사소통 방법과 발주자와 공급자를 확실하게 하기 위해 프로젝트 관리에서 중요한 영역인 의사소통을 몇 가지 주요 방법으로 나누어 다룰 것 입니다.

### Overview

이 강연 에서는 세 가지 영역에 집중 하겠습니다. 보다 나은 의사소통 아이디어와 이것이 왜 폭넓게 사용되어야 하는지 이해하는데 도움을 주는 몇 가지 핵심 원칙과 의사소통 정보를 관리, 기록할 수 있는, 같은 의미로 다른 형태로 쉽게 변형 할 수 있는 5 가지 가시화 톨과 마지막으로 앞서 언급한 이러한 정보들로 무엇을 할 수 있는지, 그리고 다음 단계는 무엇인지에 대해서 이야기 해 볼 것 입니다.

### We need to have a common language

우리가 프로젝트에 대한 이야기 할 때 에 합의된 언어를 사용해야 합니다. 왜냐하면 우리는 프로젝트에서 해야 할 일에 대해서 각기 다른 관점을 가지고 있기 때문입니다. 따라서 우리는 사원부터 관리자까지 일관된 관점을 가질 수 있게 해야 합니다.

### Reality : we don't use same language

문제는 우리가 공통된 언어를 사용하지 않는 다는 점입니다. 예를 들어보겠습니다. 조직을 살펴보면, 조직 내에는 프로젝트에 대한 다른 관점들이 있습니다. 어떤 일이 어떻게 우리가 원하는 방향으로 회사를 이끌어 가는데 도움이 될 것인가를 보는 전략적 관점, 그리고 어떤 역량들이 프로젝트를 변화시키고 없애고 살릴 것인지, 우리의 전략적 기대치에 따라 행동 할 수 있게 도와주는 사업 결과적 관점이 있습니다. 프로젝트는 제약을 가지고 있으며, 우리가 추구하는 프로젝트 활동이 최대의 역량변화를 가지고 오는지, 또한 궁극적으로 업무를 하기 위한 작업이나 자원, 그리고 중간 산출물이나 work package 로 잘 분류가 되었는지를 확실하게 확인 해야 하는 프로젝트 결과가 있습니다.

그러나 우리는 약속된 언어를 사용하지 않습니다. 예를 들어보겠습니다. 우리가 은행이고, 전략적 인 결과물에 대해 이야기 한다면, 대출 사업에서 리더가 되길 바랄 것이고, 이는 전략적으로 매우 중요한 관점이지만, 프로젝트를 이해하기 위해서 반드시 필요한 것은 아닙니다.

그래서 행동으로 옮길 때에는 더 깊이 생각 할 필요가 있습니다. 상업은행에서 리더라면, 고객을 유치하여 많은 이윤을 창출 할 수 있는 보다 효율적인 전화영업 캠페인을 실시하고 싶을 겁니다. 그러기 위해 새로운 프로젝트, 많은 프로젝트를 그리고 고객을 협상 테이블로 불러들일 수 있는, 최소의 자원으로 최대의 이윤을 낼 수 있는 효과적인 전화영업 캠페인 프로젝트를 시작 할 것입니다.

그러기 위해 우리는 바꾸어야 할 몇 가지가 있습니다. 전화 캠페인의 효과를 증가시키기 위해 전화상담 소프트웨어나 대출 상담용 전화 대본이나 부서의 운영 절차의 업무 표준을 바꿔야 합니다. 마지막으로, 어떤 사람은 소프트웨어 작성이나 설정하거나 전화상담용 대본을 수정하거나 표준업무절차를 변경하는 일을 할 것이며, 이런 종류의 일들은 각기 다른 개개인들에게 배정 될 겁니다. 우리는 같은 프로젝트에 속해서 있지만 보는 것, 생각하는 것, 대화하는 것의 수준이나 역할에 따라 서로 다른 관점을 가지고 있습니다 (다른 언어를 사용합니다.)

조금 쉽게 설명해 보겠습니다. 두 가지 관점으로 나누어 보겠습니다. 첫 번째 관점은 조직에서 결과를 원하는 요구자인데, 이 사람들은 목표에 대한 맥락과 기대치를 설정하고 프로젝트의 수행기준 및 감시해야 할 제약사항의 측정기준을 제공하며, 마지막으로 기대하는 결과를 충족 할 수 있는 업무를 수행 할 공급자를 제공합니다. 그러나 또 다른 관점인 공급자가 수행 한 것을 활용하고 예상된 결과를 전달 해 줍니다.

그러나 마지막으로 이러한 것들은 다음단계에서 존재해야 하고 프로젝트 목표 기대치를 성취하기 위해 더 효과적이고 효율적으로 우리가 수행하는 작업이나 자원에 대해 조직 내에서 필요한 것을 이해하는 보다 나은 시선을 가져야 합니다.

#### Challenges

다른 난제들이 있습니다. 그 중의 하나는 환경입니다. 환경적 요소는 많이 다릅니다. 발주자의 관점으로 볼 때, 우리는 전략 그리고 고객과 시장 그리고 정부 등의 다양한 환경의 영향을 받고 있으며 이런 것 들은 우리가 무엇을 할 수 있고 없음에 영향을 주며, 우리가 고객을 만족시키기 위해서 무엇을 해야 하는지 그리고 이런 것들로 인해 프로젝트는 끊임없이 변화하게 됩니다. 공급자의 입장에서 보면 우리는 우리가 갖고 있는 제약들인 자원, 시간, 기술 또는 프로젝트 결과를 충족 시키기 위해 필요한 어떠한 것들과 또 다른 제약사항인 시간과 비용 그리고 이 두들을 잘 처리해야만 합니다. 이것들은 우리가 활용해야 할 것들입니다. 우리가 이것들을 가장 효율적으로 잘 활용할 때 실행 결과는 향상됩니다. 사업 실적은 발주자의 요구사항과 공급자의 프로젝트 업무를 가시화 할 수 있을 때 가장 효율적으로 향상됩니다.

#### Typical Project Process 5tools

그래서 이제 우리는 이렇게 할 수 있는 툴을 살펴볼 것입니다. 표준의 잠재적 프로젝트와 잠재적인 라이프 사이클은 비교적 쉽게 발생합니다. 이제 우리가 처음에 생각했던 비즈니스 계획이 실행단계를 거쳐 마지막으로 성공 여부를 측정합니다. 앞서 언급했던 가시화 툴이 우리를 단계별로 도와줄 것입니다. 우리는 우리가 원하는 모든 결과를 정의해야 합니다.

초기 단계의 비즈니스 케이스에 성공 측정기준 기준이 정해졌다. 우리는 예산이나 자원과 같은 제약에 대한 성공 기준에 동의해야 하고 이것은 명확해야 합니다. 공급자 입장에서 참여 할 수 있게 모든 측정방법을 완벽하게 이해해야 합니다. 업무 기획하는 동안 work package 와 중간산출물이 우리가 앞서 정의한 결과물과 명확하게 매핑되게 해야 합니다.

그것은 우리가 오직 목표 결과물을 위해서 일을 하는지 여부를 확인할 수 있는 가시화 툴의 연결고리입니다. 그리고 이것은 실행 단계에서 원하는 것을 알아내고, 무엇을 얼마나 보고하고, 결과에 어떤 영향을 미치는지 알려줍니다. 정리 단계에서 우리는 프로젝트 중에서 어떤 것이 수행되지 않았는지 알아보기 위해 평가 방법을 쓸 것입니다.

이는 내게 아주 흥미로웠습니다. 왜냐하면 우리는 다양한 고객을 바탕으로 생산성 향상 프로젝트부터 성과 개선 프로젝트까지 모든 종류의 프로젝트를 다 해보았습니다. 프로젝트에서 이 정보가 없다면, 다른 말로 제대로 진행되지 않는 프로젝트에서 이 정보가 명확하게 제시되어 있지 않고, 그래서 프로젝트의 시작과 끝이 명확하지 않고, 무엇을 성취해야 하는지, 업무가 어떻게 결과물에 맞게 진행되어야 하는지, 업무성공의 기준을 어떻게 측정해야 하는지, 프로젝트 라이프사이클 내에서 성과측정을 위해 어떻게 관찰해야 하는지 에 대한 정보가 프로젝트 구조를 위해 우리가 투입된 실패한 프로젝트에는 존재하지 않았습니다.

#### Visibility

우리에게 필요한 건 시각화 한 결과물을 일에 접목시키는 것입니다. 그래서 전체 프로젝트 팀의 리더쉽, 사장, 프로젝트 매니저 그리고 technical 리더쉽 그리고 팀 멤버들은 프로젝트 기여도와 목표를 명확하게 이해해야 합니다. 우리는 기본적인 일반상식을 향상시키고 가시화적인 면과 사실을 바탕으로 하여 프로젝트 정보가 명확한지 그리고 사람들에게 공유되고 있는지 확실히 해야 합니다. 이것이 가시화 툴의 진짜 목표 입니다.

#### Concept : Business Case or SOW

이제 한 단계씩 천천히 짚어봅시다. 무엇이 가시화 툴인지 얘기해보겠습니다. 그리고 궁극적으로 조직과 개인, 팀 멤버들을 무엇으로 충족 시키고 어떻게 지지할 것인지 이야기해보겠습니다 비즈니스 케이스나 작업기술서 개발과 같은 활동의 목표는 궁극적으로 프로젝트의 요구사항을 묘사하여 확실히 하는 것입니다.

내가 참여했던 몇 개의 프로젝트에서는 “야 나 회의에 가서 우리가 설치했던 멋진 소프트웨어를 봤어” 라는 식으로 시작 되었습니다. 그 중 하나는 왜 우리가 바꾸기를 원하는지 그리고 그것이 조직을 바꾸기 위해 무엇이 필요한지 이해하는데 도움이 되지 않는다는 동기부여를 이해하게 됩니다. 확실히 하기 위해서 우리는 비즈니스 요구나 결과에 대해서 정의 하거나 확실히 해야 합니다. 어떤 상황을 피하기 위해서는 우리는 그 문제에 대한 해결책이 있어야 합니다. 그래서 비즈니스 케이스나 작업기술서 단계에서 우리가 해야 할 일은 사업의 필요성을 문서화하고 목표를 확인하고 성공을 측정하는 것입니다.

궁극적으로 이 단계에서 우리는 해결책이 무엇인지를 찾을 것이고 어떠한 공급자가 우리 요구사항을 들어줄 수 있는지 확인해야 합니다. 이 과정에서 우리는 프로젝트의 제약사항을 설정할 것입니다. 어떤 가시화 툴이 우리를 도와 줄 수 있을까요? 우리가 찾고 있는 결과를 식별 하는 것도 취할 수 있는 하나의 방법이다. 이 경우, 특별한 지불 흐름에 따라 금액의 60%가 자동으로 지불처리 되고 있는지 확인해야 한다.

따라서 이런 명확하게 만들어진 구절들은 우리가 무엇을 바꾸어야 하고 성공을 어떻게 측정해야 하는지 제시해 줍니다. 이 가시화 툴은 어떤 공급자들을 견제해야 하며 그들이 우리를 도와줄 수 있는지, 그리고 그들이 측정을 이해하고 우리가 지금껏 이루기 위해 노력해왔던 비즈니스 목표를 이해 하는 일에 참여하여 함께 하나의 프로젝트를 수행하기 위해 함께 맞춰 나가게 합니다.

Why ?

1.Suppliers mapped to outcomes

왜 우리는 이것을 해야 하나요? 우리는 우리가 추구하고 있는 것을 먼저 확실히 해야 합니다. 공급자들이 어떠한 툴들이 필요한지 이해하기 위해서 직면하는 도전과제에 생각해봐야 할 때 공급자들은 그 정보를 가지고 있습니다.

Why?

왜 우리가 이것을 해야합니까? 왜 이것이며 왜 지금인가 라는 질문이나 우리가 만족하려고 노력하고 조직에 어떻게 도움이 되는지, 비즈니스 원동력은 무엇인지 묻는 것이 그 물음에 대한 답변입니다. 우리는 해결책을 도출하기 위해 얼마만큼의 업무가 필요한지 이해할 수 있게 우리를 도와줄 수 있는 프로젝트를 설립 가능 합니다. 이것은 문제에 대한 해결책을 찾는 일을 피할 수 있게 합니다. 이런 이야기를 했습니다 "저는 회의에 참석해서 정말 좋지 않은 프로젝트를 개시 했습니다."

initiation

우리는 우리가 기대하고 있는 비즈니스 목표와 결과를 확실하게 이해할 능력이 있습니다. 그리고 그것들을 확실히 파악 했는지 확인해야 합니다. 역시 마찬가지로 그것은 우리가 어떻게 프로젝트의 성공을 측정할 것인지에 대한 확신을 줍니다. 이것은 또한 우리가 할 수 있는 최선의 결과확인을 위해 모든 그룹의 응답을 확신 합니다. 우리가 문서를 가지게 되면, 그 문서는 우리가 원래 가고자 했던 방향을 측정할 수 있게 해준다.

이 과정 동안 우리가 하려는 것은 제약사항과 해결점의 균형을 맞추는 것입니다. 궁극적으로 우리는 기대사항이 이 문서에 지출하려고 하는 돈과 자원과 동등한 가치가 있는지 확실히 해야 할 것입니다. 그리고 초기 단계에서 우리가 가치를 가늠해볼 수 있는 기회를 제공함으로써 어려운 결정을 내릴 수 있게 합니다.

만약에 우리가 충분한 자원이 없다면, 누가 그리고 능력과 기대를 측정할 수 있을까..? 궁극적으로 이것은 수요자와 공급자의 관계에서 어떻게 그 일의 결과와 제약이 측정되는지 결정합니다.

2.Success Criteria by Outcome

따라서 이 시각화 툴에서 이야기 하는 것은 개인적 관점부터 요구자 혹은 다른 요구까지의 모든 관점을 확실히 하는 것이다. 우리는 이해당사자의 요구사항이나 정보가 정확히 명시되고 측정되었는지 확실히 해야 합니다.

우리는 또한 공급자가 어떤 방법으로 점수를 매길 것인지, 어떻게 판단 할 것이며, 수락 기준이 무엇인지를 확실히 이해해야 합니다. 비즈니스 관점의 성공 기준은 우리가 결정한 방법으로

이해관계자에 의해 검토 및 수락될 것이다. 성공기준을 공유하는 공급자들은 프로젝트에 대한 자원들을 이행할 것입니다.

그래서 우리가 그 프로젝트에서 처음부터 지지하고 우리가 일을 확실하게 수행 할 수 있도록 기회를 제공합니다. 많은 실패한 프로젝트들을 보면 이러한 정보들이 가용하지 않고 대부분 범위 변경이 자주 이루어 졌습니다. 하지만 우리가 추구하는 것은 도전이기 때문에 궁극적으로 측정을 위한 최선의 접근방법으로 확실한 측정방법은 없습니다. 대부분 추가 작업이나 조직에서 높은 단계의 결과를 같은 것들은 생산성을 높여줍니다.

그래서 우리는 어떤 툴을 원하는가? 공급자가 결과에 대해 거짓말을 할 수도 있기 때문에 수요자와 공급자 간의 명시적인 의견 교환은 명시적으로 관계가 성립됩니다.

우리는 공급자들이 결과를 위하여 많은 일을 하거나 더 창의적인 방법을 찾는 것을 볼 수 있습니다. 측정방법들은 프로젝트의 제약사항을 준수 합니다. 이는 예산을 넘지 않는 범위에서 일을 성취 해야 하기에 업무 scope 보다 더 많은 일을 요구하지 않기 위해 시간을 소비 합니다.

비즈니스 지식이나 공급의 격차가 확인되고, 논의되고, 해결되어야 합니다. 우리가 해결 할 수 없을 때에도 적어도 위험은 확인 되어야 합니다. 그래서 우리는 우리의 프로젝트의 결과를 달성 할 수 있는 활성경로를 선택 해야 합니다.“ 그것을 인지하지 않은 채로 위험을 받아들여라”는 것은 우리가 측정할 수 없다는 것을 의미라기에 이는 피해야 합니다. 조직 내의 더 많은 사람들이 이 일을 관여되어 수행하기 전에 우리가 위험을 파악해야 합니다.

#### planning

기획 과정에서 우리는 모든 중간산출물이나 작업 결과를 봐야 한다. 이러한 작업 결과물이 요구사항을 달성했는지 여부를 확실히 해야 합니다 우리는 우리가 원하는 결과물을 얻기 위해 자원과 일정을 맞추습니다. 그래서 중간산출물들은 공급자의 종류나 기능이 아닌 일의 결과물이나 일의 공정에 의해서 누적 됩니다. 많은 조직에서 프로젝트가 무엇을 달성하려 하는지를 파악하는 것이 매우 어렵습니다.

그리고 이 프로젝트 기획은 기한이 정해져 있다. 프로젝트 제약사항과 인도물의 우선순위에 따라 산출물의 실제 비용이 산출됩니다.이로써 우리는 SOP 나 트레이닝 모든 것들이 결과를 만들어내는 것에 필요합니다. 첫 번째로, 그 일이 명확해야 합니다. 두 번째로, 결과를 생산하기 위한 비용이 얼마나 되는지 봐야 합니다. 이것은 성공적으로 시간비용을 전달할 수 있는 기회를 줍니다.

#### 3.Network diagram depicts outcome and Deliverable

그래서, 이런 상황에서 쓰는 툴은 무엇일까? 놀랍게도 아주 간단합니다. 그것은 네트워크 다이어그램입니다. 네트워크 다이어그램은 산출물과 발생할 수 있는 결과를 묘사할 수 있습니다. 그래서 처음으로 봐야 할 것은 비즈니스 과정을 위한 프로젝트 성공의 측정방법인데, 이것은 기계나 엔지니어링 관점에서나 생산환경에서 달성해야 하는 작업을 정렬 가능하게 하여 궁극적으로 얼마나

일을 해야 하며, 이 네트워크 다이어그램이 우리가 달성하고자 하는 결과를 도출하는데 도움을 줍니다.

우리는 성과에 문제가 있는 조직을 볼 때, 대부분 그들은 프로젝트 결과를 중심으로 업무가 이루어 지지 않거나 프로젝트 성공을 위한 기준이 명시돼있지 않습니다. 그래서 이 간단한 기술은 발주자가 원하는 사항을 공급자에게 전달할 때에 도움을 줍니다. 우리는 요구자의 어떤 활동들이 우리가 원하는 결과를 생산하기 위해 필요한지 알 수 있습니다. 그래서 공급자의 산출물과 결과는 네트워크 다이어그램의 과정에서 명확하게 찾을 수 있습니다. 이 그림은 제약사항 하에 주어진 결과가 얼마나 현실적인 평가해주는 그림입니다.

완성도가 평가 되었습니다. 이것의 의미는, 우리가 프로젝트 계획이나 일정을 볼 때에 결과를 도출 하기 위해 필요한 하나의 부서이든 아니면 그것을 생산하는 공급자든 관계 없이 필요한 모든 것들 것 포함 되었는지 봐야 합니다. 그리고 우리가 수행중이던 프로젝트는 때때로 제대로 수행되지 못했습니다. 왜냐하면 기술적인 일이나 운영절차 훈련이나 작업성과코칭 같은 필요한 모든 업무들이 포함되지 않았었기 때문 입니다.

결과의 위험은 결정되고 컨트롤 계획은 결과를 위해 설정됩니다. 그래서 우리가 중간산출물이 결과를 생산하는데 얼마나 강력한 힘을 지니고 있는지를 직시할 때에 우리는 위험을 인지할 수 있게 되고, 그것이 우리가 얻고자 하는 결과물을 대신합니다. 그래서 우리는 결과물에 대한 위험을 볼 수 있는 기회와 개개인과 중간산출물의 위험, 그리고 이를 수 있는 관련된 성과들에 대한 위험을 식별할 수 있는 기회를 가집니다.

Why?

왜 우리는 이것을 할까요? 이것은 결과적 관점에서의 일입니다. 특히 업무에 변화를 주는 회사나 환경 요인을 바꿀 때는 정말 중요합니다. #1 우리는 쉽게 "우리는 이런 사항들은 필요 없어 내지 다른 사람들만큼 이 기능은 쓰지 않을 거야" 라고 말을 합니다. 새로운 활동이나 중간산출물이 확인되면 그것은 결과물을 도출하는데 적절한 형태로 배치되게 도와준다.

이것은 우리에게 다음과 같은 명확한 질문을 할 수 있게 도와준다: 얼마만큼의 일을 더해야지 더 나은 결과를 얻을 수 있을지 묻는 것이나 우리가 추구하는 비율의 자원을 얻을 것인지 묻는 것이다. 그리고 우리에게 최소한의 변경으로 일을 진행할 수 있을 것인지에 대한 질문에 자동적으로 대답할 수 있게 해줍니다. 왜냐하면 그것은 우리가 찾는 추가적인 성과는 제공하지 않기 때문입니다. 위험과 통제는 결과에 의해서 만들어 집니다. 그래서 우리는 "난 방금 내 일을 끝냈어" 라고 말하는 대신, "우리 프로젝트를 위한 열 개의 결과들이 나왔어 그리고 그 중 두 개는 위험이 커" 라고 말을 합니다. 이유를 설명하자면 일은 성공의 측정방법은 공급자에 의해서가 아니라 결과의 비용으로 조절 될 수 있기 때문입니다.

프로젝트 문서에는 공급자를 위한 행동은 무엇인지에 대해 명확하게 나와있지만 산출물이 야기하는 결과까지는 나와있지 않습니다. 한가지 명확히 하자면, 공급자는 내부 그리고 외부 자원이 될 수 있고

프로젝트 결과를 만들어 내기도 합니다. 그러나 궁극적으로 우리는 우리가 하는 양은 제어되지 않거나 우리는 우리가 원하는 결과물을 만들어내는 양에 대해서도 보고 있다.

그래서 우리는 그 일, 우리가 원하는 결과를 기본으로 해서 우리의 일을 제어할 것입니다. 마지막으로 관련돼있는 공급자들은 결과와 조정을 적절하게 집중 하고 있다. 이것을 매우 흥미롭다. 나는 큰 회사에서 프로그램 매니저로 일할 기회가 있었다. 당시 이 개념에 대해 깊게 얘기를 나눌 기회가 없었다. 그러나 동료가 네트워크 다이어그램을 가져왔을 때 결과에 아주 잘 맞았다. 나는 어떻게 팀이 잘 되어가는지 물어봤다. 그 동료는 아주 잘 되간다고 했다.

MS 프로젝트로 작성한 스케줄이나 프리마베라로 작성한 상세한 스케줄은 우리가 프로젝트를 위해 해야 하는 것 과 변해야 하는 것의 관계에 집중 할 수 있게 합니다. 그 동료가 말하길 미팅은 짧아졌고 사람들은 적응을 더 빨리 한다고 했습니다. 안 좋은 점은 결과에 집중하게 되고 일에만 집중 하는 것이 아니라 결과가 어떻게 전달될 지 더 중요하게 생각하는 경향이 있기도 하다는 것이었다. 그러나 종합적으로 이것은 더 나은 수행을 할 수 있도록 하는 훨씬 더 효과적인 방법입니다.

#### Project Execution

실행단계에서 여기에서 우리의 목표는 계획 확인을 수립하고 필요한 변경을 허가하는 것입니다. 그래서 중간산출물 실행은 결과를 바탕으로 관찰되어야 합니다. 공급자 실적은 결과와 고심하여 준비한 수정안을 바탕으로 관찰되어야 합니다. 이것이 내부 프로세스 변경절차 입니다.

우리는 현재 프로젝트에 결과에 대한 지속적인 확신이 있어야 합니다. 이 가시화 틀은 어떨까요?그것은 우리가 데이터들을 보는 시각을 보다 주관적으로 바꿔줍니다. 프로젝트 매니저에게 성과보고서는 가장 힘든 도전 중 하나 입니다. 그들은 정보를 모으고 간략한 코멘트를 달 것 입니다. 이것은 업무에서 사업주의 요청에 의한 적절한 참여수준에 도움이 되지 않습니다.

그래서, 상황이 안 좋거나 가용한 자원은 어떤 산출물들과 목표가 위험에 처해있는것을 이해하는데 도움을 주지 않습니다. 그래서 이 비주얼 틀은 얼마나 많은 산출물들이 목표와 상응하는지를 더욱 더 명확하게 만들어줍니다. 여기에 이를 더욱더 간단히 하는 여러 가지 방법이 있습니다. 이 것은 사업주가 그들의 목표가 제대로 진행이 되고 있는지 아닌지에 대해 확인할 수 있게 해 줍니다.

공급자는 어떤 목표가 포함 되었는지 그리고 그 목표가 제대로 수행되고 있는지 아닌지 여부를 볼 수 있어야 합니다. 마지막으로 목표에 의해 확실하고 가시적인 정보를 공급자가 하위수준으로 명시하고 있지 않는지 확인 해야 합니다. 우리는 결과물이 실제로 중간산출물이 완료됨으로써 진행이 된다는 것을 볼 수 있습니다. 그리고 성공은 결과물의 과정의 관점을 보여 주었고 측정은 일의 개념과는 다르다는 것을 보여 주었습니다.

그래서 이 비주얼 틀에서, 결과를 찾고, 성취하게 됩니다. 아마도 질문 중 하나는 만약에 우리가 같은 공급자를 가지고 있고 결과 1,2,3 을 가지고 일을 한다면 여기서 결과 2 는 같은 공급자이고, 만약 우리가 뒤쳐진다면, 우리가 새로운 일이 있다면 결과를 빨리 받기 위해서 자원들을 바꿔야 합니다.

그리고 아마도 만약 우리가 원하는 결과를 갖기 위하여 물어본다면 이것은 공격적인 이유에서입니다. 이것은 또한 방법론인 애자일과도 같습니다. 우리는 방법에 중점을 맞춘 결과들이고 그러나 이것은 우리가 활동을 끝내기 위해서 얼마큼 일을 해야 하는지 알려줍니다. Visible performance indicator display data 는 객관적으로 공급자에게는 어떻게 수행이 되고 있는지 알게 해줍니다.

Why?

우리는 이것을 왜 해야 할까요? 우리는 얼마나 목표가 충족 되고 있고 발생 가능한 문제를 정확히 알기를 원합니다. 만약 우리가 산출물 인도가 늦어진다면 이것은 95%가 완성된 것입니다. 저는 저의 초기 프로젝트 매니지먼트 경험을 바탕으로, 당신이 기술 리더에 이야기 할 것이며, 우리 프로젝트가 거의 끝나가고 있는 것을 알고 있습니다.

왜냐하면 우리는 결과물 수행을 위해 불필요한 모든 일을 하고 있기 입니다. 우선순위는 한 가지, 두 가지의 가시화 톨을 가진 것을 의미하는 것이 아닌 모든 결과물이 긴급하다는 것입니다. 우리는 무엇이 95%가 완료 되었는지, 결과도출을 위해 어디에 얼마나 많은 일이 남았는지 구체적으로 확인 가능합니다. 그것은 발주자와 공급자의 프로젝트 성과에 대한 책임을 유지합니다. 이것을 모든 사람들에게 확실하게 함으로 자신이 무엇을 어떻게 하는지 그리고 프로젝트에 대한 개요나 일반적 시각, 요약이나 객관적인 시각을 피할 수 있게 합니다. 그것은 필요 시에 효과적인 대응방안 결정을 세우는 것을 가능하게 합니다.

당신이 읽었던 현황 보고서를 보고, 모든 것들이 잘 되고 팀이 잘 수행하고 있다고 할 때, 그것은 어떤 자원이 목표를 달성하는데 당신에게 도움을 주는지, 명확히 이해하는 리더십에 도움이 되지 않습니다. 그래서 이 가시화 톨을 가짐으로 우리의 첫 번째 목표가 긴급해집니다.

우리는 다시 재정비를 위해서 자원이 필요합니다. 훨씬 더 구체적이고 사업주에게 프로젝트의 어떤 성과가 달성하기에 도전적인지 이해할 수 있게 합니다. 이것은 또한 리더를 참여하게 합니다. 우리는 상태 보고서를 보고 몇몇 고객들과의 프로젝트에 대해 대화를 합니다. 일반적인 정보를 보였을 때, 사람들이 그것을 확인하며 한가지 혹은 두 가지 이상의 일들이 생길 것입니다. 왜냐하면 그들은 그들의 목표가 어떻게 달성될 것인지 이해를 하지 못하고 있고 무엇이 마무리 짓는데 필요한지나 제대로 프로젝트에 관련되어 있는지를 이해하지 못합니다.

사실 그들은 심지어 프로젝트의 아주 세세한 부분까지 참여합니다. 그들은 세세한 부분까지 참여하기 위해 세부 정보를 지속적으로 요청합니다. 이런 이유로 일을 하는데 필요한 것들을 확인하는 시간이 더 걸리게 됩니다. 이러한 방법은 프로젝트 성과에 아주 나쁜 영향을 끼칩니다. 따라서 이러한 가시화 톨은 발주자와 공급자 모두에게 의미 있는 효과적인 의사소통을 할 수 있게 도움을 줍니다.

Performance Measure(project closeout)

이 프로젝트를 끝나는 단계에서, 우리가 달성하고자 한 것은 우리가 원하는 결과를 얻었는지 입니다. 좋은 소식은 우리는 처음부터 아주 자세하게 결과에 대한 정의를 내린 것 입니다. 우리는 프로젝트 초기에 얼마나 결과를 충족할 수 있을지에 대해 이해하기 위해 시간을 소비하였습니다. 우리는 실행단계를 위해 기획과 업무성과를 잘 맞추어 배치했습니다.



이제 우리가 이것을 어떻게 했는지 생각해 보는 기회를 가지게 되었습니다. 업무 결과가 예산 내에서 수행이 되었는지 검토해야 됩니다. 공급자의 제품공급의 장점을 평가하여 공급자 성과 검토해야 합니다. 만약 위의 두 가지 기대치를 충족할 수 없다면, 우리는 프로젝트 중 행했던 최선의 방법과 그로 인해 향상된 영역을 수집할 기회를 가질 수 있습니다.

#### 5. Business Outcome Measure Attainment Depicted

이 도구는 우리가 시작하는 많은 것을 제공하는 것 같습니다. 이 경우에 우리는 60%금액이 자동으로 지불 되었다. 그래서 우리는 어떻게 해야 할까요? 여기서 보면, 자동으로 지불 된 금액 중에 54%는 받아들일 수 있습니다. 왜냐하면 우리는 프로젝트가 끝난 직후에 측정은 프로젝트가 더 나아지고 있거나 새로운 프로젝트를 개시해야 한다고 보여주거나 60%에 가깝게 만들어 주었기 때문입니다.

따라서 비즈니스 능력은 그들이 충족된다면 특정한 방법으로 측정됩니다. 목표를 잃은 구성요소들은 다른 프로젝트가 필요한지 아니면 그냥 다른 측정방법을 써야 하는지 결정하기 위해 평가됩니다. 그러나 우리가 이 분명한 결정을 하는 것은 분명 우리가 수행된 작업에 대해 평가를 받기 원해서입니다 그리고 질문을 할 것입니다. 우리가 처음부터 결과를 얻기 위해 필요한 모든 일들을 효과적으로 확인했나? 혹은 우리가 모든 것들을 수행하기 위해서 모든 공급자들이 인지하고 있는지 혹은 우리는 이런 것들을 통합하기 위한 더 나은 방법이 필요한가?

확실히 하기 위해서, 전 단계의 모든 일들이 파악되어야 합니다. 이것은 프로젝트의 비용에 대해 공평한 평가를 도와줄 것이며, 사업주가 나한테 가치가 있는 사업인지 아닌지를 명확하게 이야기 할 수 있게 해줍니다. 이것은 중요한 부분입니다. 결과는 공급자 활동이 아닌 비즈니스 생산성의 관점에서 측정됩니다. 우리가 많은 고객들과 일할 때, 우리는 수행능력에 대한 질문을 많이 합니다. 한때 항공사와 일 할 때에 그들은 프로젝트의 폭 넓은 성공에 대해 얘기했었습니다. 그래서 나는 정의를 내리고 싶었습니다. 왜냐하면 우리는 조직을 위해 최선의 실무를 찾기를 시도했고, 우리는 조직을 더 잘 활용할 수 있었습니다. 우리는 프로젝트의 수행에 대한 기초적인 질문을 정해놓았습니다. 매우 명확했습니다. 이것은 초기 프로젝트였고, 실제 수행 프로젝트였습니다. "우리가 예상비용만큼 사용하였습니까?" 라는 질문을 받았습니다.

그러나 우리는 돈을 더 썼습니다. "당신이 원하는 대로 프로젝트가 모두 다 잘 진행 됐습니까?" 아니었습니다. 우리가 원하는 결과만 얻었습니다. "제품이 조직에서 유지 가능한 수준의 기대치를 만족 했습니까?" 아니었습니다. 왜냐하면 우리가 프로젝트 규칙 만드는 것을 돕게 하려고 비정규직 프로젝트 파일럿을 고용했고 그 규칙들은 이 업계에서 아무도 사용하지 않는 단지 이 프로젝트에만 유용한 규칙이었습니다. 장기적인 솔루션은 아니었습니다.

"그럼 조직은 그들의 기대치를 만족시키지 못하는 결과를 위해 많은 돈을 소비한 것인가요?" 그렇습니다. 거기에는 점수평가 프로세스가 없었습니다. 프로젝트는 잠시동안 성공적이라고 인식되었습니다. 그래서 우리가 찾은 이런 시각화 툴을 이용한 활동은 조직에서 이루어 지지 않았습니

거기에는 몇 가지 이유가 있는데 그 중 하나는 시간이 겹치는 일들이었습니다. 가치있는 직원들이 부족하여 여러 프로젝트에 걸쳐서 일을 했습니다. 우리는 새 프로젝트에서 새로운 각각의 일들에 할당된 각각의 모두를 원했습니다.

두 번째는 종종 우리는 프로젝트의 제일 처음으로 돌아갔습니다. 이런 종류의 조치는 확립되었다. 그래서 이러한 조치들로 인해서 프로젝트는 성공적으로 끝날 수 밖에 없었다. 우리 경험으로, 세 번째 현장 프로젝트에서부터 우리는 이런 평가방식을 사용하게 되었습니다.

Why?

가시화 툴이 모든 것을 확실하게 만드는 것을 확실히 해야 합니다. 우리는 우리가 원하는 결과를 얻거나 더 해야 할 일이 있습니다. 왜 우리는 이것을 하길 원할까요? 이 가시화 툴은 잘못된 긍정을 피할 수 있습니다.

사람들은 프로젝트가 정말 대단하다고 하던지 사업 기대치에 미치지 못했다고 이야기들 합니다. 그것은 사업결과를 성공 측정의 기준으로 유지해 줍니다. 그것은 어디를 향상시킬 수 있는지와 실무를 지원할 수 있는지 결정 짓습니다.

만약 우리가 기대치를 만족하는 모든 확인된 일을 잘 했다면, 우리는 다른 프로젝트에서도 똑같이 잘 할 수 있을 것인지 어떻게 확신을 할 수 있습니까? 그것은 실제 존재하는 향상된 비즈니스 프로세스에 대해서 나타냅니다. 왜냐하면 만약 우리가 업무결과를 마무리 짓기 위해 필요한 모든 일을 고려하고 있다면, 이 업무를 진행하기 위해 얼마나 많은 비용이 소요될지에 대한 정보를 줍니다. 우리는 우리가 시간을 사용하기를 원하는 업무에 대해 보다 나은 업무결정을 내릴 수 있습니다. 우리는 궁극적으로 우리 마음에 드는 프로젝트를 선택하여 조직에서 필요로 하는 보다 나은 업무결정 효과를 낼 수 있습니다.

What should I do with this Information?

이번에는 우리가 얻은 이 많은 주요 정보인 이런 툴들이 당신의 조직에 어떻게 유용하게 적용할지 결정해 보겠습니다.

Assess Current Situation

당신이 생각하는데 도움이 될 질문을 해보겠습니다. 현재 당신은 이런 시각화 툴들을 생각하듯이, 당신이 찾고 있는 특정결과, 성공영역 확인, 공급자가 무엇을 청약하고 있는지, 일과 성공을 측정하는 방식의 조화, 당신이 이러한 몇 가지 질문의 스스로에게 묻듯, 프로젝트가 프로젝트 업무에서 기대되는 업무변화를 생산 했습니까? 우리는 어떻게 평가해야 하나요?

그것은 정말 명확한가요? 각 프로젝트에서 우리는 성과 관점에서의 확실한 기대치를 가지고 있었고 이 기대치를 달성했습니다. 우리가 업무성과 기대치를 프로젝트 업무와 연결하는 가시화 방안을 가지고 있었을까요? 만약 그렇지 않다면 우리는 그것을 보다 명확하게 만들 수 있는 기회를 가지지 못한 것 입니다. 우리 공급자는 이루어야 할 목표를 항상 알고 있었을까요? 일부는 알고 있었을

겁니다. 우리는 공급자와 누가 위협이나 신뢰를 느껴 새로운 관계를 찾거나 기대치 성과를 원하는 누군가가 실제로 필요한 일을 하여 그것을 확실하게 만들거나 해서 새로운 관계를 찾았습니다.

#### Observe the gaps and costs

당신은 공급자의 진척도를 관리하여 업무결과를 관리합니까? 프로젝트 실행 프로세스에서 현황보고서를 볼 때, 당신은 확실히 명시된 결과를 보나요? 그리고 결과와 연계된 업무를 보나요? 자료가 제출 될 때나 보고서에 있는 객관적 정보보다 주관적 정보를 더 많이 보나요?

만약 잘 모르는 사람이 보고서를 읽었을 때 실제 프로젝트 상황을 이해 할 수 있을까요? 만약 답변이 '아니요' 라면, 당신은 다음 프로젝트에서 가시화 툴을 사용하기를 원할 것 입니다.

당신은 조직에서 어떻게 받아들일 것인가에 대해서 생각해 보아야 합니다. 저의 경우에는 "아마 다음 프로젝트에는 여기 조금 더 집중해야 해야겠어" 그러나 그건 무엇이 불필요한 비용인지에 대해 보기 시작하는 기회를 줍니다.

얼마나 많은 재작업?, 얼마나 많은 일정 딜레이?, 우리가 어떤 종류의 품질문제를 놓친 건지? 그것들의 비용은 얼마인지? 우리는 프로젝트를 수행하며 앞서 언급한 영역에서 일어나는 성과 문제의 결과들을 보기 시작할 것입니다. 빠진 부분은 visual 도구가 극복하도록 도와줄 것입니다. "보스, 프로젝트 성과에서 연간 100,000 달러를 벌 수 있는 방안을 찾았습니다."라고 말하는 것은 항상 좋습니다. 이런 종류의 분석이 "이것들은 무엇의 비용인지?" 혹은 "그들이 어떻게 가시화 툴을 사용해서 극복하는 것인지?" 를 보여줄 것입니다.

#### Action Plan(Roadmap)

그리고 다음으로, 이 모든 것 들을 계속 실행하는 것입니다. "어떤 과정이 가장 큰 효과를 가지나요?" 어떤 항목의 문서에 시각화 툴 측면으로 만들면 그럴 것 입니다. 아마 당신은 이전 단계에서 확인한 이득을 보다 쉽게 얻을 수 있게 될 것입니다. 이러한 툴들을 확인 함으로 적은 실행 비용으로 높은 보상을 가질 것 입니다. 그리고 사용하기 위해 계획을 시작 합니다.

그것은 당신의 조직에서 무엇을 합니까? 시도해 보십시오. 그것은 처음부터 끝까지 발주자와 공급자가 확실하게 나란하게 만들 수 있는 기회 입니다. 그리고 당신은 프로젝트의 최대 효율과 생산성을 얻을 것 입니다. 그리고 툴을 사용하며 개조를 했다면, 당신이 한 일에 대한 설명과 사본을 언제든지 보내주세요. 우리는 프로젝트 매니지먼트 실무의 꽃이라 불리는 서로에게 배우는 것을 할 수 있습니다.

#### PDU instruction

이 프레젠테이션의 PDU 에 대한 정보와 다른 정보들을 알려드리겠습니다. PDU 등록 절차는 화면에 있습니다. CCRS.PMI.ORG 에 본인 아이디로 로그인 하여 이벤트 정보에 CLAIM 하면 됩니다. 이벤트 정보는 당신의 성과에 대해 PDU 를 얻을 수 있는 기회를 줍니다. 질문이 있다면 언제든지 메일로 물어봐 주세요. 당신의 툴 사용법에 대한 질문에 답변 드리겠습니다.

우리는 사용하는 툴 몇 가지가 있습니다. 우리는 이 툴을 stand point 로 사용하길 원하며, 고민해 봐야 할 것들과 몇 가지 샘플을 제공하겠습니다. 우리는 당신이 관심 있다면 줄 수 있는 몇 가지 툴이 더 있습니다. 그리고 어려운 질문도 메일로 물어볼 수 있습니다. 그리고 원칙의 개요나 툴의 사본이 있으면 우리에게 보내주세요.

오늘 말할 수 있는 기회를 주어 감사합니다. 저는 이 가시화 툴의 개념이 발주자와 공급자 사이의 의사소통에 그리고 최소의 자원으로 최대의 성과를 내는데 도움을 주는 안목을 가지는데 가장 단순한 길이 되었으면 합니다. 그리고 이 가시화 툴들을 프로젝트 라이프사이클에 사용 함으로서, 빠른 문제점 수정과 미팅시간 단축 그리고 원하는 결과를 매년 얻을 수 있을 것 입니다. 감사합니다.