

PMO 의 프로젝트에서부터 프로그램으로, 포트폴리오로 진화하기

Rob Saxon - July 28, 2014

크고 작은 다양한 조직에는 일명 "PMO"라는 것이 있습니다. 때로는, PMO 에서의 "P"의 정의는 애매모호 합니다. 그러나, PMO 를 효과적으로 구성하고 유지하고 진화하려면, "P"가 가진 의미에 대하여 아주 분명히 알아야 합니다. 마음에 구체적인 목표를 세우고 그 의미에 접근한다면 세계적인 조직을 구성해 나가기 위하여 도움이 될 것입니다.

PMO 를 정의하기 위한 한가지 접근 방법은 그 조직을 진화적 경로로서 바라보는 것입니다. 진화의 첫번째 단계는 프로젝트 관리 위원회입니다. 이 단계를 진행하는 중, PMO 조직은 어떤 특정하고 기초적인 목표를 달성하게 될 것입니다. 그 후, PMO 조직은 조직의 프로그램 측면에 대하여 더 강하게 집중하게 될 것입니다. 이 단계에서 목표를 달성하게 되면, PMO 는 PMO 관리의 포트폴리오적 측면을 준비하게 될 것입니다.

Stage 1: 프로젝트 관리 위원회/기초 쌓기

"길이란 찾거나 아니면 만들어야 하는 것이다."

-한니발

조직이 PMO 를 아직 구성하지 않았다면, 시작하기 위하여 곧바로 적용할 수 있는 몇 가지 기술과 전략들이 있습니다. 먼저, 조직 내에서의 현재의 활동을 점검하세요. 진행 중인 프로젝트의 목록을 만드십시오. 회사에서 PM 의 역할과 의무를 이해하십시오. 여러분들이 근무하는 조직에서 PM 의 역할의 정의를 이해하십시오. 현재 진행 중인 프로젝트 제어를 점검하고, 업계 표준으로 진화하십시오.

이 목록을 활용하면 프로젝트와 PM 으로부터 나오는 현재 가치의 감각을 얻을 수 있습니다. 프로젝트 전망을 평가할 때는, PM 이 사용하고 있거나 작성할 수 있을 만한 문서와 템플릿을 메모해 두세요. 끝으로, 프로젝트에 대한 빨강 노랑 초록 상태 대시보드의 롤아웃에 대하여 상의하십시오.

이 데이터를 수집하고 하나의 그룹 또는 기능으로 프로젝트의 중앙관리를 제공하는 것이 첫 번째 단계입니다. 프로젝트 관리 위원회는 하위 사업부, 운영 그룹 또는 임원 사무실에 상주할 수 있습니다. PMO 가 존재하는 곳마다 제대로 구성되어 있다면 그만한 가치를 제공해 주며, PMO 가 구성된 조직에서 높아지면 높아질수록 더욱 더 효과적으로 기능을 제공하면서 더욱 전반적인 비즈니스 가치 조직으로 발전해 나갈 수 있습니다.

기능을 제대로 제공하기 위하여, 프로젝트 관리 전반에서 PMO 는 설립되고, 출범하고, 훈련되고, 표준을 지원해야 합니다. 초기의 PMO 는 프로젝트 관리 템플릿(범위, 요구사항 등),

프로세스(사인오프, 프로젝트 단계), 그리고 잠재적 기술(타임시트 시스템, 문서 레파지터리)에 대한 조직 표준화도 시작하게 될 것입니다.

PMI와 지식 체계 *PMBOK Guide(A Guide to the Project Management Body of Knowledge)*가 큰 출발점입니다. 감사반은 프로젝트 제어에 대한 개념을 지원해야 하므로, 감사 기능에 긴밀한 협조를 하는 것도 중요합니다. 프로젝트에 대한 이러한 기본원칙을 설정하게 되면, PMO는 조직이 동일한 프로젝트 언어로 말하는 과정을 시작할 수 있습니다. 이 과정은 동일한 템플릿을 사용하고, 동일한 미터법으로 보고하고, 동일한 프로젝트 언어를 말하면서 진행될 수 있습니다.

예를 들어, 내가 어떤 조직에 있으면서 범위 문서를 언급하면, 조직 내 어떠한 프로젝트에 관련된 모든 사람들이 범위 문서가 무엇인지, 내용이 무엇인지, 그리고 그 문서에 대한 역할과 의무는 무엇인지를 이해할 필요가 있습니다. 이러한 프로젝트 과정의 베이스 라인을 설정함으로써, PMO는 프로젝트 전반에 걸친 다양한 조직에 존재하는 바벨탑을 허물기 시작할 수 있으며, PMO 기능 개선 단계를 설정할 수 있습니다.

Stage 2: 프로그램 관리 위원회/상호 연관적 활동

*“팀이 얼마나 좋고 방법론이 얼마나 효과적인지에 상관 없이,
정확한 문제를 해결하지 않으면 프로젝트는 실패한다.”*

-- 우디 윌리엄

PMO의 다음 논리적인 진행은 프로그램 관리 위원회의 프로세스 및 제어를 사용하는 것입니다. 위원회는 프로젝트 관리 위원회의 식별 및 표준화 작업을 수용하고 주제별로 프로세스 영역, 기술이나 비즈니스에 중요한 다른 측면으로 그룹 프로젝트를 시작합니다.

프로그램 관리 위원회를 통해, 프로젝트 관리 위원회에 설정되고 지속되어진 좋은 사례는 일명 “유사한 활동의 시너지”를 얻을 수 있습니다. 유사한 활동의 시너지 효과는 논리적으로 그룹화된 프로젝트에서 주제의 유사성에 의해 얻는 이점으로, 그리고 그룹에서 이점을 얻는 것으로 정의될 수 있습니다.

예를 들면 프로그램 관리 위원회 임원은 조직의 다섯 가지 서비스 데스크 구현이 있음을 알게 됩니다. 프로그램 관리 위원회 임원은 프로젝트 관리 위원회가 설정한 좋은 사례로부터 이 정보를 얻을 수 있습니다. 이 정보를 사용하여, 프로그램 관리 위원회 임원은 활동간의 기술적 또는 과정적 유사성을 이해할 수 있으며, 서비스 데스크 프로젝트를 한두개로 선별해 낼 수 있습니다.

그러면 다섯개의 서비스 데스크 프로젝트는 잠재적으로 하나의 서비스 데스크 프로그램이 될 수 있습니다. 프로그램을 확립하면서, PMO(현재의 프로그램 관리 위원회)는 조직에게 협상을 통하여 벤더의 수를 줄이고, 중복 활동 감소로 구현 비용을 절감하고, 프로그램이 마일스톤을 실현하기 시작한 후 운영 비용을 더 줄이는 기회를 제공합니다.

프로그램 관리 프로세스는 프로젝트 관리 위원회와 같은 인력에 의해 지원될 수 있지만, 프로그램적 전망을 사용하여 얻을 수 있는 이점은 프로젝트 관리 위원회에 의하여 설립되어진 토대를 활용함으로써 더욱 쉽게 얻어질 수 있습니다. 사실, 유사한 활동의 시너지를 달성하는 것이 프로젝트 관리 위원회의 엄격한 표준을 기반으로 하면 훨씬 더 쉽습니다.

Stage 3: 포트폴리오 관리 위원회/가치 확인

*“의미있는 프로젝트에 집중하는 것은 고품질의 이득을 창출하는 동안
쓸모있는 사회적 목적에 봉사하는 것을 말한다..”*

— Masimi Iijima

조직이 PMO의 포트폴리오 측면을 맡을 준비가 되었다면, 여러 가지 우수한 일들이 이미 발생한 것입니다. 첫째, 프로젝트 관리 위원회는 표준 템플릿과 제어를 설정했습니다. 프로그램 관리 위원회는 논리적인 그룹화 작업에 의해 제한되어진 프로젝트를 시작했으며, 조직에 큰 가치를 제공하는 의사 결정을 시작했습니다. 이러한 의사 결정에는 비즈니스에 중요한 가격 절감, 운영 개선, 또는 기타 변경 사항이 포함될 수 있습니다.

다음과 같은 방법으로 생각해 볼 수 있습니다. 프로젝트 관리 위원회에서는, 현행 규칙을 설정합니다. 가이드라인, 템플릿과 절차를 제시하며, 프로젝트를 검진하기 시작합니다. 프로그램 관리에서는, 세부 프로젝트들을 그 의미를 최대한 부각시켜 프로그램적 요소로 만들 수 있게 됩니다. 유사한 스레드를 가지고 있는 프로젝트를 경험해 보았고 프로젝트와 그룹을 더욱 더 효과적으로 관리할 수 있는 방법을 찾아 보았습니다. 포트폴리오 관리에서는, 여러분들의 프로젝트 및 프로그램으로 더욱 더 깊숙한 곳까지 발견하게 될 것이며, 성공한 이유와 어려움을 겪은 이유를 이해하게 될 것입니다.

더욱 중요한 것은, 포트폴리오 관리의 과정에서, 프로그램과 관련된 더욱 큰 재무 결정을 내릴 수 있게 됩니다. 우리의 조직은 평균 고장 시간과 낮은 품질의 비용과 같은 현상의 비즈니스 효과에 대하여 기꺼이 상담할 것입니다. “재충전”, “소우백(show back)”, “마진”이나 “프로세스 효율 성숙도”와 같은 용어로 프로젝트와 프로그램에 대한 회의는 진행될 것입니다. 우리는 프로젝트 성과와 투자 수익률의 금융 측면에 대한 히트 맵을 개발하기 시작할 것입니다. 이러한 도구와 프로세스의 모든 것이 프로젝트 관리와 프로그램 관리에서 구현되어지고 지속되어졌던 관행으로 이루어져야 최선임을 다시 강조합니다.

조직 발전의 다양한 단계에서 “PMO”라는 용어를 정의하는 방법을 의식적으로 결정함으로써 엄청난 가치가 있을 수 있습니다. 조직 생활의 시점에 따라, PMO는 프로젝트 관리 위원회가 될 수도 있고, 프로그램 관리 위원회나 포트폴리오 관리 위원회가 될 수도 있습니다. 명확하게 용어를 정의하고 조직의 궤적을 명확하게 구분한다면, PMO가 진화의 각 단계에서 실질적인 비즈니스 성과를 제공하도록 하는 데 도움이 될 수 있습니다.