

From IT to Business-Driven PMO



Michael Wood - July 7, 2014

*Michael R. Wood*는 비즈니스 프로세스 개선과 IT 전략 컨설턴트입니다. 그는 HELIX 라는 비즈니스 프로세스 개선 방법론의 창시자이고 전략, 절차, 기술 컨설팅 기업 Natural Intelligence Group 설립자입니다. 또한 회계사로 Pepperdine's Management MBA Program 와 California Lutheran University 의 부교수이고 다수의 교수 연합회의 이사직을 맡고 계십니다. Wood 씨는 HELIX 워크샵과 미국 및 유럽의 세미나에서 수 많은 진행요청을 받는 진행자입니다.

대부분의 많은 조직에서 PMO 는 IT PMO 의 형태로 시작됩니다. IT 에 집중된 PMO 로 시작되는 이유는 수많은 요인에 좌우됩니다. 그러나, 저는 두 가지의 주요인에 핵심이 있다고 믿습니다: 첫째로 대부분의 조직에서 IT 그룹이 프로젝트 관리에 있어 조직의 다른 그룹들보다 경험이 더 많다고 간주되고 있다는 것입니다. 둘째는 (그리고 가장 영향력 있는 요인으로) 운영면에 초점이 맞춰진 대다수의 프로젝트가 거대한 IT 요소를 가지고 있기 때문에 IT 프로젝트로 인식되는 것입니다.

진실은, 중소기업의 기업체에서 제대로 된 프로젝트 관리 경험을 가진 IT 조직은 거의 없다는 사실입니다. 따라서 프로젝트와 관련되어 중대사안의 지식을 가진 사람이 프로젝트 관리에 책임을 지게 됩니다. 이것은 일반적으로 business 위주의 노력이 아니라 최종 결과물과 비즈니스, 비즈니스 운영시 요구되는 점 또는 작업 절차와 어떻게 통합될 것인지 충분히 고려하지 않은 기술 위주의 노력을 하게끔 만듭니다. 대신에, 프로젝트의 관리 초점이 vendor 관리, 적용 기술의 성능 개선과 infrastructure 로 이동합니다.

만약 조직이 PMO 의 가지고 올 수 있는 가치를 실제로 구현하려면, 조직은 "IT PMO 의 틀"에서 벗어나 전략적 목표와 조직의 목적에 의해 실행되는 "business-driven PMO"가 되어야 합니다. 이때, 추진하는 프로젝트의 형식이 변하고, 프로젝트의 영향력이 더욱 강해지며 프로젝트의 IT 요소가 비록 프로젝트의 변화를 이끌고 관리하도록 선택되었다 하더라도 성과의 주요 부분으로서가 아닌 바람직한 상황 안에서 이해됩니다.

비관적인가요? 당신이 말하는 것과는 다른가요? 그렇다면 business-focused 또는 IT-focused PMO 중에 어떤 PMO 가 다음의 사항들을 성취하기에 더 유리한지 선택해 주십시오.

1. 마케팅, 운영, 생산 등의 전략적 사업부문으로서 채택되는 것
2. 리더십을 가진 프로젝트 관리 총괄자에 의해 선도되는 것
3. 이해당사자들간의 관계를 형성 및 관리 하는 것

4. PMO와 조직의 리더십 팀간의 관계를 유지하는 것
5. 기업 내 정치적 이해관계와 장애물들을 처리하는 것
6. 프로젝트가 조직에 가져올 가치를 점검하는 것
7. 프로젝트 포트폴리오를 우선순위화 하는 것
8. 프로젝트 추적 및 관리 프로토콜을 제정하고 감독하는 것
9. 프로젝트가 제대로 범위지정이 되었고 자원이 지원되는지 확인하는 것
10. 프로젝트 변경 요구를 관리하기 위한 적합한 프로토콜을 제공하고 범위 변경을 방지하는 것
11. 프로젝트 프로세스 효율성, 프로젝트 팀 성과, 이해관계자 만족도, 성공적인 결과 및 성취 추적에 대해 사후점검을 시행하는 것
12. 프로젝트에 수행되어 조직에 전달된 가치를 측정하는데 필요한 매트릭스와 절차를 개발하는 것
13. 프로젝트 표준, 방법, 절차 및 도구에 대해 관리감독을 개발하고 제공하는 것
14. 프로젝트 관리자에게 그들의 프로젝트 작업계획서, 의사소통 계획서와 팀 형성 성과의 발전과 관련된 안내를 제공하고 평가하는 것

당신은 IT PMO가 아닌 business-driven PMO가 조직에 가치를 가지고 오는 최상의 형식으로서 생각하는 당신의 선택을 발견하였습니까?

그렇다면 이제 당신은 어떻게 IT PMO를 business-driven PMO로 전환할 것입니까? 그리고 가장 적합한 순간은 언제일까요? 도약의 순간은 아마 IT PMO의 성과물과 유효성을 평가하면서 발생하는 것이 좋습니다. 아래의 내용들은 당신의 IT PMO가 business-driven PMO로의 전환에 준비가 되어 있고 변화를 요구한다는 몇 가지 경고 신호들입니다.

- **빈약한 프로젝트 생산물 추적 장부:** 프로젝트가 지속적으로 지연되고 빈번하게 요구 성과물 생성을 실패한다.
- **동시다발적으로 복수의 프로젝트에 근무하는 PM과 IT 담당자:** 다수의 프로젝트들이 언제나 타 프로젝트와 IT 담당자를 공유하길 요구하며 생산성이 감소, 무질서가 증가 그리고 프로젝트 수행에 부정적인 영향을 미치고 있다.
- **지나친 복잡함과 교차 기능 영향:** 프로젝트가 복잡하고 업무범위가 불명확하며 기능 경계를 넘어서는 협업을 요구한다.
- **실패할 경우 높은 리스크:** 프로젝트가 기업에 중요한 부분으로 실패할 경우 경쟁우위를 잃고 지역사회에서 곤란해지며 벌금을 물고 수익성이 감소할 수 있다.
- **프로젝트 기한 준수 실패시 기업환경 악화:** 프로젝트 실패가 기업의 생존을 위태롭게 한다.
- **미결사항의 증가:** 미결 프로젝트에 추가되는 프로젝트의 증가 속도가 프로젝트 완료속도보다 빠르다.
- **정치적 영향과 긴급함에 따른 프로젝트의 우선순위화:** 프로젝트 우선순위가 전략적이거나 실용적이지 않고 특정 이익과 정치적 압박에 의해 결정된다.
- **사베인-옥슬리법 준수 필요:** 기업이 사베인-옥슬리법을 준수하지 않아 PMO가 제재를 방지해야 한다.

위에 나열된 경고 신호들의 공통점은 IT 관련 이슈들이 없다는 것입니다. 각각의 경고신호들은 대다수의 IT 조직들의 영향력과 능력을 넘어 경영진의 리더십을 요구하는 전사적인 영향력을 갖고 있습니다.

그러나 심지어 이러한 경고 신호들이 만연하여도, 다른 PMO 환경으로의 도약은 어렵습니다. 만성은 그 자체만으로도 극복하기 어려운 커다란 장애물입니다. 상위 경영진들의 무관심과 비난에 대한 관심은 IT에 집중된 현 상황으로부터 PMO를 향상시킬 수 조직원들의 기회를 놓치게 할 것입니다.

CIO 이면서 IT PMO 담당인 저에게 유용했던 한가지 접근방법은 기능적 측면에서 PMO를 IT PMO에서 business-driven PMO로 전환을 하며 발전시키는 방법이었습니다. 이 과정은 IT와 주요 이해관계자들의 MBO에 추가되어야 하는 핵심 프로젝트들을 완료해야 할 CEO를 설득함으로써 시작했습니다. 그 다음에 각 프로젝트에 business 관련 PM 1인과 IT 관련 PM 1인, 총 2명의 PM을 선임하였습니다. MBO 단계에서 2명의 PM이 결합함으로써 business 영역 PM과 기능적 PM이 자연스럽게 운영상의 요구사항을 프로젝트 범위에 주입하기 시작했기 때문에 프로젝트들은 더욱 business-driven focus되기 시작했습니다. 각각의 PM은 그들의 전문 분야가 있었고 성공에 큰 관심이 있었습니다.

우연은 아니지만 운이 좋게도, 저는 다양한 프로젝트 관리 부분에서 business unit PM을 지도해 본 유능한 IT PM들과 함께였습니다. 마침내 저는 PMO 감독위원회의 공동의장을 CEO와 제가 맡게끔 설득하였고, 이것은 "IT PMO"에 완전히 새로운 수준의 리더십과 기대치와 정통성을 가지고 왔습니다. 결국 IT PMO는 business-driven PMO로 전환하였고 그 자체로 PMO가 되었습니다.

제 프로젝트 PMO는 필요한 IT 지원과 사업적 요구가 혼합되면서 진화하고 성숙했습니다.

제 PMO가 추진한 프로젝트들은 프로젝트 인도물의 범위, 예산 그리고 완료기한을 결정하는데 있어 더 많은 영향력을 행사하기 시작했기 때문에 business unit 리더십으로부터의 참여에 초점을 맞춘 전사적 개선에 중점을 둔 IT 적용과 특성강화로 진행되었습니다. 더욱이, 교차기능적 협업과 협력도 성장했습니다. 프로젝트 성과 업데이트는 주간 리더십 회의의 안건 중 하나가 되었습니다. 성공은 조직의 최상위 수준에서 가시적으로 변했고 실패는 사실상 사라졌습니다.

현명한 CEO와 함께였던 것은 프로젝트 관리 초점 재조정을 기반으로 PMO가 진화하도록 한 접근방식과 더불어 변화로의 초석이었습니다.

위의 접근방식이 당신에게는 통하지 않을 수 있지만, IT PMO 발전 관점은 변화의 필요성에 대해 조직을 이해시키는 노력대신에 수 많은 이점과 매우 적은 불이익을 갖고 있습니다. 완만한 발전 접근방식은 어떠한 승인이나 급작스러운 기업 문화의 변화도 요구하지 않습니다. 이 접근방식은 단순한 가식적 변화가 아닌 기능적인 변화에 중점을 둡니다. 각각의 수정과 재조정이 성공적으로 수행되면 변화는 훨씬 용이해지고 논리적으로 됩니다. 더욱이, 잘 적용되지 못한 수정과 재조정은 큰 리스크 없이 몇몇 실험을 하며 바뀔 수 있습니다. 그리고 점진적 접근방식의 사용은 많은 것을 요구하지 않습니다. 이 방식이 요구하는 것은 더 나은 방향, 즉 business-driven focus로의 비전, 인내 그리고 헌신입니다. 이것은 특히 IT PMO 총괄자가 IT-driven 성향의 사람이라면 기술중심적인 사람들에게 꽤나 어려울 것입니다.

10억 달러 조직의 IT PMO 에 책임자였던 전문 CIO로서, 저는 IT 프로젝트는 거의 존재하지 않고 오히려 거대한 IT 영향 요소를 포함하는 수많은 business 프로젝트가 존재한다는 것을 깨달았습니다. 그러한 프로젝트에서 올바른 IT는 잠재적인 프로젝트를 평가하고, 순위를 매기고, 체계화하고 이끌어 갈수 있도록 PMO 가 business driven PMO 로 전환되도록 하였습니다. 제 경우는 2년이 걸렸지만 끝내 성취하였습니다.

IT PMO 를 기업성공의 필수 불가결한 요소 만들기 위해 당신의 조직은 무엇을 하고 있습니까? 어떤 것이 성공했고 어떤 것이 실패했습니까? IT PMO 를 흔들며 가면서 재구성하는 것이 맞는 것인가요? 당신의 생각을 공유해보시기 바랍니다.