

# 프로젝트 단계에 따른 위험관리

Barath Balasubramanian - May 14, 2018

성공적인 프로젝트 관리를 위해 중요한 부분은, 프로젝트의 여러 단계에 걸쳐 발생할 수 있는 주요 리스크들을 인지하는 것과 이들의 사전관리를 위한 철저하고 구체적인 전략이다. 초기부터 앞을 내다보며 위험관리를 하는 프로젝트는 사실 찾아 보기 어렵다. 그래서 프로젝트들은 보통 이렇게 위험과 사건관리 해결능력(통상 PMO 의 기능으로 완성 됨)에 대한 필요성을 실행단계의 훨씬 뒤의 시점에서 느끼게 되며, 이미 이때는 초기의 많은 과오들이 이미 발생하여 자리를 잡은 상태이다.

착수(Initiation) 단계와 기획(Planning) 단계는 성공적인 프로젝트 수행에 폭넓게 영향을 미칠 수 있는 주요 위험들을 야기할 수 있다. 이런 초기 단계 위험들을 관리하는 것은 성공적인 프로젝트 완성을 위한 튼튼한 초석을 다지는 것과 같다. 이 글의 요점은 부실관리로 피해를 줄수있는 위험요소를 분석하고 인지하도록 도우며 올바른 관리절차를 제시하고있다.

## [착수 단계]

**1. 급속히 변화하는 범위 (Scope):** 프로젝트의 착수단계에서는 전체 범위를 바라보는 서로의 상이하고 경쟁적인 관점에 따라서 꽤 혼란스러울수있다. 프로젝트의 범위는 빠르면서도 불명확하게 변화하는 경향이 있다. 근래의 프로젝트들에 있어 큰 위험 중 하나는 범위(scope)가 분명히 정의되지 않고 모호하다는 것이다. 결과물에 있어서, 범위와 관련한 정확한 문서화와 합의점이 바로 전체적인 프로젝트의 성공을 좌우하게된다. 범위가 명확히 정의되지 않았거나, 관련자들의 동의가 없을 경우 남은 프로젝트 기간동안 계속하여 문제들을 낳을 것이기 때문이다.

### 어떻게 대응할 것인가?

- 올바른 관계자들을 지정한 워크샵을 조직하라. 관계자들이 결정권자들을 선택하여 그들의 비전, 우선권과 관심사를 이해하는 체계를 이루면 프로젝트의 범위를 정하고 일괄된 합의점을 가져오는데 있어서 도움이 될것이다.
- 워크샵의 핵심요인을 간략한 문서화(상호간의 동의 사항과 추가토론이 필요한 사항들)를 하는것은 범위를 지정하는 기준을 확립하는데 필수적이다.

**2. 불명확한 요구사항:** 성공적인 프로젝트의 결과를 이끌어 내는 능력은 스폰서가 조직내에서 어떠한 위치에 있는가에 많은 부분 영향을 받게 된다. 조직구조에서 상위에 위치한 스폰서 (가장 포괄적이고 높은 단계의 관리 담당자)의 도움을 받는 것은 프로젝트 요구사항에 큰 힘을 실어 줄 수 있다. 분명한 요구사항은 적절한 수준의 주인의식 (ownership)과 권한을 설정하는데 필요하다. 불명확한 요구사항은 프로젝트 목표 달성을 하는 데에 심각한 문제점을 드러낼 수 있는 권한 약화로 이어질 수 있다.

### 어떻게 대응할 것인가?

- 시작단계를 추진하면서 바로 관리체계를 설정하는것이 중요하다. 관계자들은 프로젝트가 해야할 사항과 아닌 사항들에 관한 의견을 함께 해야하며 범위밖에 있는 사항들은 명확하고 폭넓게 확립하여야한다.

**3. 리더십 분쟁:** 리더십의 관점에서 매트릭스 조직은 관리하기가 까다롭다. 서로 다른 보고 체계와 기능 구조들에서 오는 차이점들 때문에 프로젝트나 팀의 리더를 뽑는 것조차 어렵기도 하다. 여기서 중대한 위험은 프로젝트 내의 역할을 조직적 또는 정치적 이유로 제한적으로 정하는 것이다. 이는 실행단계에서 성과 문제를 야기할 수 있으며 전체 프로젝트 조직의 효율성을 저하시킬 수 있기 때문이다.

#### 어떻게 대응할 것인가?

- 후원자들이 리더십에 개인적 가치를 둘때 인사관리에서 정치적이거나 파벌적인 낙하산 문제등을 해결하는데 큰 역할을 하게된다.  
- 프로젝트 착수 단계를 시작하자 마자 확실한 관리 체계 구축하는 것이 필요하다. 그리고 스폰서는 프로젝트 주요 직책에 투명하고 성과를 우선시하는 리더들을 배치하여 그러한 가치 시스템이 조직의 체계를 따라 전파되도록 해야 한다.

**4. 후원(sponsorship) 및 전반적 책임자(ownership):** (정당한 이유가 없는 한) 불명확하거나 부분적 책임자 지정은 예산 편성 문제도 일으킬 수 있다. 효율적인 프로젝트 조직 디자인과 책임자에 대한 지정은 항상 함께 한다. 이 둘은 시너지를 낼 수 있는 관계에 있기도 하다. 착수 단계가 끝날 때까지 책임자 지정이 안정화 되지 않는다면 전체적 프로젝트 구조를 재검토 해보는 것도 필요할 수 있다.

#### 어떻게 대응할 것인가?

- 후원자와 책임자를 지정하는건 단지 선으로 이어주는것을 의미하지않는다. 한가지 좋은 방법은 여러 옵션을 정해 놓고 대상자들을 현재의 정치적 위치와 업무 전문성에 기반해서 시험을 해보는 것이다. 정치적인 고려는 조직을 구성하는데 항상 피할 수 없는 요소이다. 하지만 책임자를 확보하기 위해 폭넓은 사회 활동을 하고 조직적 연결선을 끊어 버리는 것은 성공적인 프로젝트를 위한 중요 포인트이다. 하지만 이는 또한 위험할 수 있다. 그리고 여기에 실패할 경우 주요 프로젝트 책임자가 당신의 같은 편에 있지 않을 수도 있다. 그런 경우에 주요 이해관계자와 미래에 긴밀한 관계를 쌓을 수 있기만을 기대하며 위험을 감수 해야 할 수도 있다.

**5. 커뮤니케이션:** 새로운 프로젝트가 시작될 때는, 적절한 이해관계자들에게 프로젝트 관련 내용들이 막힘없이 전달될 수 있도록 커뮤니케이션 방법을 개발하는 것이 프로젝트 매니저의 업무 중 하나가 된다.

#### 어떻게 대응할 것인가?

- 계획단계에 이르기 전에 높은 레벨의 커뮤니케이션 방법을 개발하고 동의 하는 것을 주요사항으로 포함하도록지시하라  
- 미래 조직의 이익을 반영할 수 있도록 커뮤니케이션을 디자인하라. 사람들의 참여도는 자신들이 하는 일이 의미가 있고 실제적으로 이익에 기여할 수 있다는 것을 알게 될수록 올라간다.

프로젝트에서 이윤이 질적인것으로만 나타난다면 참여자에게 동기부여하는 것이 어려울 수 있다. 사람들에게 그들이 하는 일과 전체적 그림과의 연관성을 보여줄 수 있는 강화된 커뮤니케이션 기술이 필요하다.

## [기획단계]

**6. 부정확한 추정:** 프로젝트를 끝내기 위한 투입 자원을 추정하기 위한 많은 방법들이 있다. 그리고 적합한 기법을 적용하는 것은 여러 프로젝트의 요소들에 달려 있다. 어떤 테크닉이든 그리고 어떤 프로젝트 요건들이든 상관없이 주요 위험은 부정확한 추정, 특히 과도하게 긍정적 추정이다. 이는 바로 잘못된 안정감을 주거나 명성에 피해를 끼칠 수도 있다. 중요한 것은 실제적 가정들에 기반하여 현실적인 추정치를 이끌어 내는 것이다.

### 어떻게 대응할 것인가?

- 무작위성과 추정인의 편견을 전반적으로 감소시키기 위해 사용되는 일반적인 테크닉은 세명의 독립적인 추정 담당자를 정하고, 그들에게 같은 작업과 예상치를 준 후에 각각 따로 결과물을 내도록 하는 것이다. 독립적으로 산출 된 세 추정치는 전체의 평균을 위해 서로 비교를 하게 된다. 이 방식은 물론 단점이 있다. 극단적인 수치는 평균을 왜곡할 수 있기 때문이다. 그렇다고 하더라도 큰 차이와 추정 단계에서 필연적으로 반영될 수 밖에 없는 편향을 분별하는데 있어 그 유용성이 있다.

**7. 비현실적인 계획:** 기획 단계에서는 때때로 모든 주요 의존관계가 식별되지 않기도 한다. 따라서 그러한 의존관계를 모두 반영하지 못한 스케줄이 나올 가능성이 높아진다. 실용주의적 접근법은 적절한 시간 여유를 두어 이러한 불확실한 의존관계에 대비하도록 한다. 계획 오류는 처음 수행하고, 검증되지 않은 프로젝트 수행의 경우에 상당히 높을 수 있다.

### 어떻게 대응할 것인가?

- 주기적인 계획의 검토는 그 실행 타당성을 시험해 보기위해 중요성을 가진다. 주요 요인들에 대한 전체론 적인 관점, 자원관리 -기술, 의존관계, 범위와 예산 등이 프로젝트 수행에 있어 지연없이 진도 관리를 가능하게 한다.

## [실행단계]

**8. 자원 (양과 기술):** 기술적으로 복잡한 프로젝트에서는 적절한 기술 수준이 뒷받침 되지 않으면 실패로 귀결 된다. 전체적인 수행이 얼마나 난이도가 있을지 파악하는 것은 범위 설정 단계에서 수행될 필요가 있을 것이다. 통상적인 계속적 모니터링 이외에도, 리스크가 변화하는 것에 따라 적절한 조치와 재 계획 활동을 할 수 있도록 내부적 검토가 필요하다. 공급자를 통한 조달이나 전략적 파트너 제휴의 경우, 적절한 수준의 전략, 예산 그리고 문화의 일치 등에 적절한 주의를 기울이지 않으면 그 가치를 깎아 내릴 수 있다. 한편, 제대로 검토된 성공적인 조달계획은 가치를 몇배나 올려 주기도 한다.

### 어떻게 대응할 것인가?

- 무모하고 비현실적인 계획은 자원관리에 있어 주요 이슈를 일으키는 핵심 원인이다. 자원을 실제로 활용할 수 있는 시점과 관련하여 과거 선행적인 경험은 현실적인 자원 계획을 수립하는 데 핵심이다. 기술 부족은, 짧으면서 성과위주의 훈련 프로그램 (기술 강화), 외부 전문가의 참여(기술 추가), 주요 인력의 순환(교대)이 복합적으로 일어나거나, 작업을 전문인력에 배정(아웃 소싱)하는 경우에 발생 할 수 있다.

- 충분한 심사숙고를 거친 (그리고 현실적으로 설정된) 서비스 계약은 성과에 대한 위험을 감소 시켜 줄 수 있을 뿐 아니라, 빠른 자원 추가 또는 감소를 가능하게 한다. 파트너, 공급업체 그리고 컨설턴트는 전사적인 품질 시스템과 동일 선상에 있는 품질 기대치를 분명하게 하달 받아야 할 것이다.

**9. 범위 추가:** 프로젝트 초기에 합의되고 이행하기로 했던 전체 범위에 변화를 일으킬 수 있는 여러 이슈 들이 발생할 수 있다. 범위 기준선에 발생하는 변화를 위해 전체 프로젝트 예산에서 일정부분 할당을 해 놓는 것은 좋은 방안이 된다. 전문가 판단과 유사 추정 기술들(이전 프로젝트에 기반한)은 이런 예산 편성에 도움이 될 것이다. 이 변화 예산이 초기에 정확히 구분이 되어 있지 않으면 이 자체로 문제가 될 수 있다. 그렇게 되면 모든 종류의 범위 변경이, 애초에는 주요 위험이나 이슈를 해결하기 위해 편성되었던 예비용 예산을 소모하게 될 것이기 때문이다.

#### 어떻게 대응할 것인가?

- 분명하게 정의되고 상호 서명이 된 공식 문서는 범위 추가에 대한 첫번째 방어책이 된다. 주요 관계자들의 기대 관리에 중점을 둔 프로그램 관리 기술들은 효과적면서도 진행 중인 범위 관리에 중심적인 역할을 한다.

- 변경 예산을 전체 예산의 일부분으로 편성해 두는 것이 최고의 방법이다. 변경 예산은 전체 프로젝트의 난이도에 달려 있다(의존관계, 프로젝트 기간, 기술적 문제 등). 개인적인 경험으로, 금융계 중간 사이즈 및 기간이 소요된 프로젝트들에서 변경 예산은 프로젝트 전체 기간 동안 전체 예산의 5~20% 정도 소모된 경우들이 있었다.

**10. 품질:** 기획단계에서 품질 계획을 수립하는 것이 이상적이다. 특히 테크놀로지를 산출물로 하는 프로젝트인 경우 품질 이슈는 실행단계에 악영향을 끼칠 수 있다. 기획단계에서 다루어 지지 않거나 발견하지 못한 문제들은 실행 단계에서 중대 위험 (또는 이미 이슈로 설정되어 있을 수도 있으나)으로 설정된다. 주요 리스크는 부실하고 불분명한 요구 상세와 불명확한 수용 기준과 관련이 된다.

여러 방면의 위험들, 예를 들어 숙련된 기술 인력의 부족, 부실한 문서화 그리고 잘못된 조직 구조 (그에 따른 관리)는 산출물의 품질에 막대한 위험을 초래할 수 있도록 진화할 수도 있다.

#### 어떻게 대응할 것인가?

- 근본 원인 분석은 나쁜 품질의 원인에 대한 통찰력을 제공할 수 있다. 효과적으로 수행된 관리 기능들, 예를들어 리스크 관리, 이슈 관리, 그리고 품질보장 관리 등은 품질 이슈를 상당 부분 해소 시킬 수 있다.

- 중앙 PMO 에 의한 프로젝트 산출물에 대한 내부 감사를 주기적으로 하도록 하는 것 또한 최고의 실행을 위해 발전하도록 도움이 되며, 기존의 기준 사항을 적용하는 것도 용이하게 한다.

### [프로젝트 종료 단계]

**11. 소유권의 전가:** 훈련, 비즈니스의 연속성 그리고 최종 소유권 (절차, 도구, 인원에 대한)은 중대한 리스크를 발생 시킬 수 있다. 이러한 위험은 엄밀하게는 산출물에 위협을 주지는 않으나, 실제 비즈니스의 이익을 형성하는데 위협이 될 수 있다. 조직의 구조를 상당부분 변화시킬 수 있는 변경 위원회는 목표 운영 모델이 매니지먼트에 의해 확실히 수용될 수 있도록 아주 분명한 세부 단계를 기획단계에서부터 가지고 있어야 한다.

### 어떻게 대응할 것인가?

- 비즈니스 사용자들을 지속적으로 참여시키는 것은 평소 비즈니스 상태를 유지하면서 자연스럽게 이관할 수 있도록 해 줄 것이다. 이는 또한, 그러한 과정 중에 우려 사항을 공유할 수 있도록 해 줌으로써 최종 인수시에 발생할 수 있는 문제를 줄여 줄 수 있다. (운영 위원회와 같은) 주요 의사 결정 회의에 비즈니스의 소유자를 대표자로 참석 시키는 것 또한 중요하다. 그런 일들을 계획하는 것은 의사소통 및 관계자 참여 계획의 일부로 포함되어야 마땅하다.

### 결론

전체적 프로젝트 위험성을 관리하는 것은 지속적인 노력이 필요하다. 또한 효율적인 관리를 위해서 필요하기도 하다. 프로젝트 생애 주기를 고려한 리스크 관리 절차는 각 단계별로 발생할 수 있는 위험들을 식별하는 데 도움을 주며, 관리하는데 좀더 박차를 가하여 위험요소들을 최소화하도록 돕는다.

4.70

Avg Rating

RATE THIS ITEM

