

## OPM 을 활용, 조직의 순항을 돕는 법

안녕하세요? 저의 웨비나에 오신 것을 환영합니다. 오늘 저는 여러분들께 프로젝트관리전략을 통해 조직이 격동의 시기를 헤쳐나갈 수 있는 방안에 대해 말씀드리고자 합니다.

저는 나이겔 윌리엄 박사이며, OPM 커뮤니티의 조직적 프로젝트관리 위원장을 맡고 있습니다. 또한, 영국 Bedfordshire 대학교의 경영시스템공학과에서 프로젝트관리에 대해 강의를 하고 있습니다.

Organizational Project Management(OPM)COP

OPM COP 에 대해 말씀드리면, PMI 주관의 온라인 커뮤니티이며, 프로젝트관리의 역할과 조직전략에서의 프로젝트관리에 대해 다루고 있습니다. 구두와 문서로 토론을 갖고 있으며, 웨비나, 포드캐스트, 기술백서의 형태로 다양한 내용을 제공하고 있습니다.

[00.58]Objectives

오늘의 강의는 3 가지 질문에 맞춰 구성이 되어있습니다. 첫째, 왜 조직이 프로젝트관리전략을 가져야 하는지? 그리고 프로젝트관리라 하면 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오관리를 포함하게 됩니다. 둘째, 최근 프로젝트관리와 전략 사이의 관계에 대해 알려진 것은 무엇인가? 마지막으로 조직이 프로젝트관리를 위해서 어떻게 전략을 수립할 것인지입니다. 오늘 웨비나에서 이 세가지 질문에 대해 알아보겠습니다.

[01.30] "why should organizations have a project management strategy"?

우선 첫째 질문인 왜 조직이 프로젝트관리전략을 가져야 하는지 입니다. 전략이라 하면 사업전략, 회사전략 등에 대해 많이 들어보셨을 것입니다. 그러나, 왜 프로젝트관리만을 위한 전략을 가져야 하는 것일까요?

[01.45] strategy and organization

최근, 학계와 실전에서, 전략과 조직에 대한 2 가지 관점이 있습니다. 첫째 관점은 외부환경관점입니다. 그리고 두 번째는 내부역량관점입니다. 외부환경관점은 실전에서 가장 보편적으로 사용되는 것입니다. 주변환경과 경쟁 정도가 조직전략을 드라이브하게 되고, 그리고 나서 프로젝트관리를 드라이브하게 됩니다. 조직 외부에서 일어난 외적 힘이 조직전략을 결정하게 되는 것입니다.

이러한 접근 중 가장 일반적인 것은 포터교수에 의한 것입니다. 저가전략, 틈새전략, 차별화 전략 등이 있습니다. 관련된 주장에서, Shipario 는 게임 이론을 사용하여 내부역량에 대한 다른 의견을 제시했습니다. 전략수립에서 조직은 주변환경을 변화시켜서 조직의 제품과 서비스의 판매에 좋은 방향으로 만들어 간다는 것입니다.

예를 들면, 조직이 산업계 협회 형태의 모임을 조직하고, 특별한 기준과 목적을 만든 다음에 고객들이 이탈하지 못하게 하거나, 경쟁회사로 하여금 우위를 가지지 못하도록 하는 것입니다. 최근에 연구자들은 프로젝트관리전략에 있어서 내부역량관점을 가지지 시작했습니다. 이 들 중 가장 유명한 것은 1959 년 Penrose 에 의한 세계경제에 기초를 둔 것입니다. 하지만, 가장 일반적인 것을 1990 년대 초 Barney 에 의해 개념화된 것입니다.

이러한 자원들이 만약 특별한 특징 즉, 가치, 희소성, 모방이나 대체가 어렵다면, 장기적인 경쟁우위의 기반을 형성할 수 있게 됩니다. 따라서 조직이 이러한 자원을 가지고 있거나 조절하거나 개발할 수 있다면, 조직은 경쟁 하에서도 효율성이나 효과성에 있어서 장기적 우위를 가지게 됩니다.

단지 자원의 소유 때문이 아니라 역량의 형태로 이러한 자원을 개발하는 것에 의해서 이러한 역량은 주기적으로 변경되거나 역동적 역량에 있어서 꾸준한 변화를 필요로 한다. 역동성의 관점은 조직이 필수적으로 완성해나가는 것이 아니라 정적 자원의 일반적인 비판에도 불구하고 소규모의 자원이 아닌 경쟁들로 형성된 대규모 자원에 의해 모방되어 재현되거나 역량 등이 향후에 지속적으로 변화되어 짐을 의미한다. 그래서 조직은 현재 경쟁을 위한 능력을 가지는 것이 필요할 뿐만 아니라, 환경이 변함에 따라, 조직이 변함에 따라, 이들은 이러한 역량을 변경할 수 있는 시간이 필요한 것이다.

#### [05.00] Current view

최근 프로젝트관리 전략, 포트폴리오, 프로그램 관리에 있어서의 관점은 일들을 완수하기 위한 틀이나 도구이다. 그래서, 전반적으로 전략은 포트폴리오로 해석되고, 이는 전략적 목표를 가지게 된다. 그리고 나서는 프로젝트나 프로그램으로 해석되어, 목표를 정의하게 된다.

그리고 궁극적으로 운영부서로 이양되게 된다. 한편으로는 포트폴리오 수정이 있고, 프로젝트와 프로그램을 대체, 수정, 변화하여, 전반적인 목표를 충족시키는 것이다. 그리고, 사업영향이 있는데, 이는 어느 정도 전략적 목표에 영향을 준다.

#### [05.42] Projects, strategy and uncertainty

그러나 이것만으로 충분할까요? 오늘날의 전반적인 조직환경에서는 합의된 공식을 합의된 해결방안에 맞춰 적용하는 마치 "퍼즐게임"과 같은 방식을 사용합니다. 하지만 이것은 단순하지 않은 모호하고 복잡성과 불확실성이 있는 환경에서는 잘못된 공식을 잘못된 해결방안에 적용하게 될 소지가 있어 오히려 조직에 혼란이 될 수 있습니다.

#### [06.10] puzzles

첫째는 환경이자 전략인 '퍼즐'입니다. 이러한 종류의 환경은 수요와 공급이 적었던 2 차세계대전 이전에 존재했습니다. 문제에 대해 모호함이 없이 분명했습니다. 문제들은 이해당사자들에 의해서 잘 정리되었고 이슈와 선택할 사항과 풀어야 할 해결방안들도 분명했습니다.

이러한 환경하에서 프로젝트관리의 역할은 단순히 요구되어지는 점진적 변화에 대해 수정을 하는데 사용되는 것이었습니다. 환경은 예측가능하고, 우리는 정확하게 어떠한 제품이 또는 프로젝트가 필요한지 결정하고, 그리고 나서 이들을 실행하는 것이었습니다. 이러한 환경에서는 type I

프로젝트를 주로 볼 수 있었습니다. 코크란 방법론과 같이, 정의된 방법과 산출물이 있었으며, 건설프로젝트가 그에 해당됩니다.

#### [07.07] Problems

그 이후에, 2 차 세계대전 전후 환경은 보다 복잡해졌습니다. 보다 심화된 경쟁이 있었습니다. 새로운 시장이 등장하고, 외부환경에 의해 조직 내에 문제들이 발생하게 되었습니다. 문제들로 하여금 이슈가 만들어졌고, 우리들은 이슈가 무엇인지 이해하였지만, 이를 해결하기 위한 다양한 접근법이 있었습니다.

그래서 이러한 환경하에서, 프로젝트관리의 역할은 조직이 환경에 적응해가는 것을 돕는 것이었습니다. 이제 type 2 프로젝트를 갖게 되었습니다. 산출물을 정의해야 하지만, 방법을 반드시 정의할 필요는 없었습니다. 당신이 잘 모르는 신규 시장에 새로운 제품을 개발하는데 있어서 프로젝트관리에 해당합니다. Type 3 프로젝트를 갖게 되었는데, 이는 방법은 정의하지만, 산출물을 모르는 경우입니다. 예를 들면, 소프트웨어 개발이 해당됩니다. 정확한 코드를 가지고 있지만, 그 산출물은 확실하지 않습니다.

#### [08.03] Messes

현재의 사업환경은 혼돈 그 자체로 규정될 수 있습니다. 문제에 대해 그 모호함이 매우 높은 편입니다. 이해당사자들조차도 문제가 무엇인지 확실하지 않습니다. 또한 이를 어떻게 해결해야 할지도 확실하지 않습니다. 이러한 환경하에서, 프로젝트관리는 경쟁에 대해 수정을 하는 단순한 수단 이상이어야 합니다. 이는 고도의 주변환경 불확실성에 대해 반응하기 위한 새로운 프레임워크를 만드는 것이어야 합니다.

여기서 type4 프로젝트가 출현하게 됩니다. 정의되지 않은 방법과 모르는 산출물을 갖게 됩니다. 조직차원에서의 개발이나 변화 프로젝트가 되겠는데, ISO, 성숙도 모델 해결방안, 소프트웨어 변화 기술 등이 있습니다. 이러한 프로젝트들은 미정의 된 산출물을 패키지형태로 대략적으로 정의해줄 뿐만 아니라 프로젝트방법론을 초기에 정의합니다.

#### [09.00] Example:Widget Co

예로써, 75 년의 자랑스런 역사를 가진 회사를 들어보겠습니다. Widget Co.의 운영진이 추가 성능을 위한 새로운 니즈가 있다는 것을 알게 되었다고 가정하겠습니다. 만약 단순히 끼워 맞춰서 퍼즐전략을 사용한다면, 새로운 시설을 가져야 합니다. 왜냐하면, 수요가 무엇인지 이해하고, 무엇이 요구되어지는지 알기 때문입니다.

문제는 새로운 시설을 직접 만드느냐 아니면 아웃소싱을 하느냐입니다. 따라서 논의가 필요하고, 대안들에 대한 검토가 필요합니다. 하지만, 현재의 사업환경하에서, 추가 생산시설을 가져야 하는지에 대해서는 확신을 하기 어렵습니다. 그리고, 그렇다면, 어디에 가질 것인지도 확실하지 않습니다.

#### [10.02] PM strategy

이러한 환경하에서, 프로젝트관리는 단지 전략을 수행하는 도구에서 기업의 중요하고 핵심적인 역량이 되어가고 있습니다. 프로젝트관리의 중요성은 필연적으로 증가되고 있습니다.

세계적으로 수조 달러가 프로젝트관리에 사용되고 있으며, 프로젝트관리는 세계적으로 중요한 직업으로 부상하고 있으며, 약 2 천만명의 사람들이 전세계적으로 활동하고 있으며, 이 들 중 수 백 만명은 자격증을 취득하고 있습니다. 프로젝트관리에 많은 투자가 이루어져, 프로젝트관리 방법, 교육, 소프트웨어 등에 쓰이고 있습니다. 따라서 프로젝트관리 특이적 전략을 갖고자 하는 니즈는 단지 경영진에 국한된 것은 아닙니다. 프로젝트관리전략을 만드는 대체방법들이 있을 것입니다. 단지 업무를 수행하는 도구가 아니라요.

[10.56] what is currently known about the relationship between PM and strategy?

COP 에서, 이러한 이슈에 대해 논의가 시작되었습니다. 연구활동은 있는지? 프로젝트관리와 전략간의 관계에 대해 알려진 것은 무엇인지? 단순한 정렬인지? 그 이상인지? 현행 프로젝트관리와 전략과의 관계를 파악하기 위해, 조직의 프로젝트관리의 전반적인 분야를 돌아보기로 결정하였습니다.

우리는 이러한 이슈들을 관찰하여 도출해 낼 조사영역을 알아내기 위해 조직적인 프로젝트 관리 전체 영역을 들여다보기로 하였습니다.

현재 프로젝트 관리와 전략을 그리기 위해 증거 기반의 방법론을 사용하기로 결정하고, 분명한 구조, 반복 프로세스, 정의된 질문들을 채택하였습니다. 누군가 전체 과정을 반복할 수 있도록 말입니다. 사람들이 결과를 보고, 현재 트렌드에 맞는 관점을 따르며, 프로젝트관리전략에서의 주요 패러다임이 무엇인지 이해할 수 있을 것입니다

[11.55] Current Knowledge in PM and strategy

저희가 사용한 연구방법은 체계적 문헌리뷰 (systematic review)입니다. 이는 규모가 있는 연구 확립을 위해 사용하는 도구로써, 코크란공동연구 (Cochrane collaboration)와 같은 의학분야에서 사용되었습니다. 최근에는 EPPI 센터에서 영국의 교육정책을 만드는데 사용되었습니다. 가장 최근에는 경영에서도 사용되고 있습니다. Formedmanagement.com 에서 다른 근거들도 확인할 수 있습니다. 그들은 여러분이 볼 수 있는 방대한 자료들을 제공하고 있습니다.

[12.33] Reserch Method

체계적 문헌고찰은 연구에 있어서의 연구주제를 정할 수 있게 해주며, 더 나아가 분명한 반복적 프로세스를 만들 수 있게 해줍니다. 첫 번째 해야 할 일은 키워드를 확인하는 것입니다. 이는 저자나 출판사로부터 제시될 수 있습니다. 그리고 나서 연구에 적합한 데이터베이스를 찾아냅니다. 학문적 연구를 검색을 통해 프로세스를 정합니다. 데이터베이스 검색을 하여, 초록을 검토하고 리뷰를 위한 최종 연구목록을 정합니다.

[13.29]Systematic review

조직의 프로젝트관리분야의 체계적 문헌리뷰에서 주로 사용하는 용어는 OPM, OPM3 이며, P3M3 와 같은 방법론과 연관됩니다. 79 개의 연구를 찾아냈으며, 초록을 검색한 후 최종 31 개의 연구를 대상으로 리뷰를 하였습니다.

#### [13.50]Paradigm of OPM

연구를 통해 발견한 것은 OPM 에는 2 개의 주요 패러다임이 있다는 것입니다. 구조적 측면에서의 OPM 은 프로젝트관리전략에 있어서 프로젝트관리의 정의 및 구조 통제 등을 다루게 됩니다. 그러므로 프로젝트는 분명한 목표들을 갖습니다. 그리고 프로젝트 프로세스의 향상의 측면에서는 OPM 은 운영(practice)적 관점을 다루게 됩니다. 이에 대해 자세히 살펴보겠습니다.

#### [14.20] Structure

첫 째는 구조적 패러다임입니다. 1989 년과 1990 년에 Garies 에 의해 시작되었습니다. 그는 이를 특정한 시간에 일어난 것에 대한 반응으로 보았습니다. 환경 변화의 증가를 관찰했고, 확실성과 복잡성의 증가도 관찰했습니다.

그의 연구에서 조직이 전통적 부서 위주의 구조에서 프로젝트 기반의 방향으로 조직이 구성되는 것을 관찰했습니다.이 구조는, 왼쪽에서 보시는 것은 전형적인 전통적 구조이며, 마케팅, 엔지니어링, IT 와 같은 부서를 가지게 됩니다. 이들은 모두 Widget Co.의 경영진에게 보고를 하게 됩니다. 하지만, 프로젝트 B 조직은 좀 다릅니다.

조직활동은 프로젝트 시간의 조합으로 행해지며, 프로젝트는 특정 태스크, 활동을 수행하는 형태를 갖게 됩니다. 그리고, 이 들 상호간에 연결이 됩니다. 따라서 이들은 공유된 기술, 공유된 고객을 갖게 되며, 연관된 목표를 가질 수 있습니다.

[15.35]프로젝트관리자와 경영진의 경영상의 역할은 통합과 분화되어 있습니다. 통합은 경영진의 일로써, 프로젝트의 산출물과 프로젝트 문화를 묶어 주는 것입니다. 큰 규모의 장기 프로젝트는 매우 다른 문화를 포함할 수 있기 때문입니다. 그러나 전혀 다른 문화를 가진 IT 와 건설프로젝트가 이러한 프로젝트 내에서 진행될 수 있으므로, 경영진은 이러한 것들이 통합되도록 해야 하며, 도전에 부합되는 대응을 제공할 수 있어야 한다.

#### [16.19] Structure

프로젝트관리자의 일은 차별화 될 수 있는데, 이는 위협과 기회에 부응하는 새로운 프로젝트를 만들고 프로젝트 완수를 위해 관리하는 것입니다. 구조에 있어서 관련이 적은 주장은 조직적 변화, 즉 조직변화관리 하에, 프로젝트들은 11 계층의 변화를 제공하는데, 프로그램은 2 번째 계층 변화와 같이 대규모 변화를 제공합니다.

#### [16.53] Practice

OPM 을 운영적 관점에서 보고자 합니다. 약간 다르지만, 성숙도모델 논의에 의해 주도됩니다. 이러한 아이디어는 품질관리분야, 운영상의 프로세스 관리, 이후에 소프트웨어분야에서 도입하고, 조직과 조직 프로젝트 관리팀에 의해 채택되었습니다.성숙도 모델은 벤치마킹 기능을 취하는데, 기존의

활동과 모범사례와 비교하는 것입니다. 이를 통해 더 높은 수준의 성숙도에 도달하게 됩니다. 다른 말로, 프로젝트관리를 하면서 더 나아지는 것입니다.

#### [17.52] maturity models compared

이 슬라이드는 보편적인 성숙도모델, OPM3 이 있는데요, OPM3 의 목적중의 하나가 프로젝트관리와 전략을 정렬하는 것입니다. 이는 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오에서도 볼 수 있으며, 조직을 4 개의 카테고리로 분류하며, 프로젝트관리를 표준화하는 낮은 수준부터, 지속적으로 프로젝트관리를 개선하는 수준까지 정의됩니다.

일본의 P2M 도 또한 성숙도모델이 방법론에 반영되어 있으며, 초기 무계획단계에서 최적화 단계까지 있습니다. 약간 다른 것은 프로젝트 액셀런스 모델입니다. 품질관리 모델을 위한 유럽단체를 기반으로 한 것인데, 프로젝트 제도를 향상시키는데 목적을 두고 있습니다. 조직을 다양한 특징을 기반으로 1~1000 으로 나누고 있습니다.

#### [18.47] Linkages

이러한 패러다임들이 연구되는 동안, 별도로 사례들에 대해 발표되어 왔습니다. 조직은 기회에 반응하기 위해서 프로젝트를 만들고 있습니다. 이러한 프로젝트들은 운영사례들을 만들게 됩니다. 이러한 사례가 탁월하다면, 이러한 사례는 조직에게는 모범사례가 되는 것입니다.

#### [19.13] OPM Definition

이를 기반으로, 조직의 프로젝트관리에 대한 임시 정의를 만들었으며, 단순지지를 뛰어 넘어, 이 분야에서 특징을 개발하는데 도움을 줄 것입니다. OPM 은 체계적 관리와 임시적 활동의 통합으로 정의하고, 이를 통해 사업체가 전략적 우선과제를 실현하게 해주는 것입니다. 따라서, 단순히 전략과의 정렬을 넘어서게 되는 것입니다. 이는 전략적 우선과제의 실현을 의미하며, 이러한 우선과제의 생성과 수행을 돕는데 역할을 하게 됩니다.

#### [19.50] Combination of inside out and outside in approaches

이것이 내부역량과 외부환경접근의 조합이 되는 것입니다. 외부환경관점에서 보자면, 프로젝트관리는 역량의 창조와 수정을 만들어 나가며, 이를 통해서 변화하는 환경에 적응을 용이하게 해줍니다. 환경이 변화함에 따라, 새로운 경쟁이 발생하며, 고객이 변화를 요구하게 됩니다. 조직이 새로운 기술, 사업 프로세스, 시스템에 적응하는데 도움을 받을 수 있는 프로젝트가 만들어지게 됩니다.

프로젝트관리는 또한 조직이 그들의 이익을 위해서 환경에 영향을 주는데 도움을 주기도 합니다. 산업계 협회, 표준개발, 이해당사자간의 협업의 관리 또는 생성을 이끌어야 하는 상황에서, 프로젝트관리는 환경에 대한 영향을 지원해줍니다. 그러나 내부역량관점에서, 프로젝트관리는 단순히 태스크를 수행하는 것 이상의 의미를 갖습니다. 조직을 재정의하는데 도움을 주기도 합니다. 변화 관리를 통하여, 프로젝트관리는 역량을 생성 또는 파괴할 수 있으며, 프로그램의 사명을 변경할 수 있습니다. 예를 들며, 비용 효과성과 효율성을 개선시킬 수 있습니다. 신기술은 또한 조직을

재정의하여, 새로운 역량을 만들수 있으며, 새로운 비즈니스 프로세스도 조직을 재정의 할 수 있습니다.

이러한 환경하에서, 이는 태스크를 수행하는 것 뿐만이 아니라, 새로운 전략을 만드는 것도 가능하게 해줍니다. 이러한 프로그램이 성공적으로 완료된 후에, 조직은 다시 전혀 다른 전략을 만들 수 있습니다.

[21.37] OPM

OPM 은 몇몇의 프로젝트 통합 전략을 갖게 되는데, 프로젝트와 전략과의 관계에는 2 가지가 있습니다. 프로젝트관리의 역할은 단지 정렬 이상입니다. 여기에는 확실히 가까운 길이 있는데, 프로젝트관리는 태스크를 실행시키고, 또한 전략을 전달하는 것을 돕기도 합니다.

[22.00] How can organization craft a strategy for project management?

이는 우리에게 세 번째 질문을 안겨줍니다. 프로젝트전략에 대한 니즈가 있다면, 프로젝트전략은 조직을 위한 미래 개발에 영향을 주는데 매우 중요할 수 있습니다. "조직은 프로젝트관리를 위한 전략을 어떻게 짤 것인가?"

[22.20] Formulate project strategy

프로젝트전략을 만들기 위해서, 6 개의 의사결정분야를 정의하였습니다. 6 개 영역은 포지셔닝, 구조아키텍처, 성과측정, 프로젝트사례들, 인터페이스와 거버넌스입니다. 이는 실증연구와 문헌검토를 통해서 도출하였습니다. 이에 대해 다음 슬라이드에서 살펴보겠습니다.

[22.47] Positioning

포지셔닝, 조직에서 프로젝트관리의 역할은 무엇인가? 이는 단지 전략을 따르거나 정렬시키는 것이 아니라, 조직에서 프로젝트관리의 3 가지 주요 역할에 대한 구체적인 것들을 포지셔닝하는 것입니다. 이들은 별개의 것이 아니라, 오히려 연속되는 것입니다.

한편으로는, 프로젝트관리는 전략을 이끌기도 합니다. 프로젝트에 의한, 프로젝트 기반의 조직 (컨설팅, 건설)에서 프로젝트관리는 조직내의 전략을 주도합니다. 전략은 컨설팅 또는 프로젝트관리 투입물 없이 만들어 질 수 없습니다.

전략을 실행 가능하게 하기 위해서, 대규모의 변화를 시도하는 조직은 전략적 변화를 거치게 되며, 프로젝트관리는 새로운 전략의 조장자입니다. 최종적으로, 가장 보편적인 추세는 전략을 지지하는 것이며, 프로젝트는 전략적으로 정의된 목표를 실행하는데 사용됩니다.

[24.00] Project positioning

이 번 슬라이드는 전체 프로젝트 포지셔닝 주장을 보여주는데, 프로젝트관리는 전략을 주도하며, 전략은 프로젝트 역량에 따라 만들어지는 것입니다. 이것이 주된 내부역량관점입니다.

프로젝트관리는 조직이 이해당사자들의 가치창출을 위해 무엇을, 어떻게 해야 하는지 도와줍니다.

이런 맥락에서, 조정자 역할이 대두되는데, 프로젝트관리는 새로운 전략을 가능하게 해주며, 이는 외부요구사항들에 의해 형성되지 않고 프로젝트관리에 의해 전달됩니다. 마지막으로, 조직에서 가장 일반적인 지원자역할이 있습니다. 프로젝트관리자는 전략지지자입니다. 이를 통하여 전략의 실행을 지원하게 됩니다.

#### [25.00] Architecture

두 번째 의사결정 분야는 구조 (architecture)입니다. 주어진 회사의 상황에 맞는 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오의 구성에 대한 것입니다.

#### [25.15] Project architecture

좀 더 구체적으로는, 여러 개의 프로젝트를 살펴보고, 조직내에 존재하는 많은 수의 프로젝트를 평가할 때, 항상 놀라는 것은, 프로젝트의 크기입니다. 50~10,000 백만불, 또는 수십억 불이 되기도 합니다. 프로젝트의 복잡성입니다. 신기술이 개발되는데 얼마나 어렵느냐 입니다. 개발된 새로운 시스템은 처음으로 시험되거나 또는 기존의 사례를 따르기도 합니다.

[25.50]프로젝트 type 1~4 를 사용하여, 위의 사항들을 해결할 수도 있습니다. 프로젝트가 건설프로젝트와 같이 보다 정의된 방법과 산출물 하에 있는지 또는 Type 4 프로젝트와 같이 산출물과 방법이 모두 알려지지 않았는지를 보게 됩니다.

#### [26.10] Governance

다음은 지배구조입니다. 이는 프로젝트를 위한 책임소재를 관리하기 위해 어떠한 시스템이 존재하는지 입니다. 그리고, 증가세를 띠는 것은 외부 이해당사자들에게 프로젝트와 프로젝트관리를 위한 신뢰를 보여주기 위해 어떠한 시스템을 가지고 있느냐 입니다. 내부적으로 책임소재를 관리하고, 외부적으로는 신뢰를 보여주는 것입니다.

#### Governance structures

지배구조는 다양할 수 있는데요, 작은 조직에서는 단지 프로젝트 관리자만 있을 수 있습니다. 조금 더 큰 조직에서는, 프로젝트 전담조직을 둘 수 있는데, 여기에는 프로젝트 관리를 지원할 수 있는 도구, 기술, 사람이 포함됩니다.

좀 더 나아가, 공식적인 PMO 조직을 둘 수 있는데, 전사적 프로젝트관리조직을 두게 되는 것입니다. 국가적 차원에서, 전담 구조가 있는 것을 보기도 합니다. 영국에서는 프로젝트관리국을 두고 있는데, 영국의 공공분야에 있는 모든 프로젝트를 관리하고 있습니다. 이것이 광의의 EPMO 가 됩니다. 4000 억 파운드 (5 천 5 백억불)프로젝트를 관장하게 되는 것입니다.

#### [27.35] Interfaces

다음은 인터페이스에 대해 살펴보겠습니다. 이는 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오 사이의 연계에 관한 것입니다. 그리고, 이와 조직의 부서와의 연계에 대한 것이기도 하구요.프로젝트, 프로그램, 포트폴리오 사이의 통합에 관련된 기능적 인터페이스를 가지게 됩니다. 그리고 이들이 어떻게 기술적으로, 목적에 맞게 관련이 되는지 알아 보게 될 것입니다.



그리고 도메인 인터페이스를 갖게 되는데, 사업과 어느 정도 통합이 되는지 알게 됩니다. 이를 통해 어떻게 프로젝트관리가 다른 기능적 부서와 연관을 갖는지 알아보고, 기존의 회계 시스템과 가치 있는 경영시스템과 통합하는지에 관한 것입니다.

[28.20] practices

이러한 사례들은, 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오 수준의 활동을 보여주며, 실질적으로 일상에서 조직이 프로젝트를 실행하는데 무슨 일이 일어나는지 보여줍니다. 방법적인 것들은 EPM, P2M 과 같은 것이 있습니다. 도구들과 특별한 일정관리 도구와 기술들은 WBS 와 같은 것들이 있습니다.

[28.47]대부분의 최근 사례에 대한 평가들이 이들을 넘어서 가기를 원하고, 프로젝트 사례의 향상 속도, 향상의 과정, 향상의 전반적인 궤적 등에 대한 연구가 됩니다.

이제 성숙도모델은 개발과 향상의 과정에 대한 생애주기경로입니다. 정의되지 않거나 표준화된 것으로부터 지속적인 개선을 하는 방향으로 가는 것입니다. 그러나, 모든 조직에 적합한 것은 아닐 수 있습니다. 다른 개발과정이 발생할 수 있습니다.

[29.25]Performance Measures

마지막으로, 성과측정에 대해 알아 보겠습니다. 이것이 제가 산출물과 과정을 평가하는 접근법이기도 합니다.

Comparison of project based organization

이러한 정보와 주장을 보여드리기 위해서, 갭 분석을 통해서 프로젝트 기반의 조직과 비교분석을하기로 결정하였습니다. 우리는 조직을 우리가 규정한 이상적인 상황과 비교하여 여러 차원에서 알아내기로 하였습니다.

조직이 앞으로 나가기 위해서 사용할 수 있는 실질적으로 특이한 갭은 프로젝트전략에 반영됩니다. 그래서 회사 1 은 에너지부문의 엔지니어 회사이며, 회사 2 는 건설회사입니다.

[30.14] Company 1

회사 1 에서 프로젝트관리의 역할은 전략적입니다. 이것이 조직 내에서의 포지셔닝입니다. 구성에 있어서, type 1 프로젝트는 산출물과 방법을 정의할 필요가 있습니다. Type 2 프로젝트도 가지고 있는데, 고객들을 위한 신제품, 신규 프로젝트, 새로운 아이디어를 만들어야 합니다.

지배구조에 있어서, 전담 프로젝트 팀이 있으며, 기능적 인터페이스를 가지는데, 이는 조직이 기술과 자원을 나누는 곳이 됩니다. 향상의 속도에 대해 의견을 달기에는 아직 충분한 정보가 존재하지 않습니다. 성과지표는 PMI 에서 도출되며, 주로 비용, 시간, 품질 지향적인 산출물이 있습니다.

[31.22] Company 1

조직에서 우리는 관리의 토대가 되는 사항들을 알려주고 직원들이 그 기초를 향상시키도록 하기 위해 몇 가지 갭 분석 사항들을 제공합니다.

첫 번째 결합은 지배구조입니다. 다중 프로젝트를 모니터링하는데 필요한 틀이 부족합니다. Information system 과 통합에 의한 지원을 받는 프로젝트팀이나 포트폴리오관리를 채택하는 것을 제안합니다.

사례와 성과지표. 이러한 사례들은 순전히 산출물 지향적이며, 프로젝트기반 조직에서 매우 중요한 프로젝트 사례의 향상을 측정하기 위한 것이 실제 존재하지는 않습니다. 만약 당신이 프로젝트관리는 경쟁할 수 있는 능력을 기반으로 형성된다면, 당신이 경쟁우위를 가지기 위해서 하는 것은 프로젝트 사례를 어떻게 향상시키는지, 프로젝트관리를 향상시키는데 도움이 되는 새로운 사례들을 만드는 것입니다.

우리는 프로젝트팀이 투입물과 프로세스를 하나로 하는 매트릭스를 만들거나 새로운 프로젝트 사례를 찾아내고 이러한 프로젝트들을 조직 전체에 전달하는 매트릭스를 하나로 하는 것입니다.구조는 다중으로 연계되지 않은 프로젝트들을 하나로 묶어주며, 기능적 인터페이스는 프로젝트를 그룹화하거나 기술, 고객, 산출물을 공유함으로써 기능적 인터페이스를 향상시킬 수 있는 기회가 있습니다.

#### [32.53] Companies 2

회사 2 는 중동에 위치해 있는 보다 큰 건설회사입니다. 프로젝트 기반의 조직에서, 프로젝트관리는 이 회사의 전략적 역량입니다. 구조는 주로 type 1 프로젝트로써, 커다란 건물을 만드는 프로젝트입니다.

지배구조측면에서 보면, 이들은 PMO 를 가지고 있습니다. 그리고 기능적 인터페이스를 가지고 있어서 프로젝트들간에 자원을 공유하고 있습니다. 또한, 재무팀, 마케팅팀, 인사팀과도 인터페이스 내에서 공유하고 있습니다.

사례는 주로 PMI 에서 유래된 것을 사용하며, 성과측정은 OPM3 기반으로 실행하고 있습니다. 높은 수준의 성숙도를 지향하고 있습니다.

[33.50]이 조직에서는 PMO 를 두고 있지만, 프로젝트매니저의 교육 및 개발에는 비교적 적은 투자를 하고 있습니다.제안은 프로젝트관리는 전략적이어야 한다는 것입니다. PMO 를 가지고 있기 때문에 이것이 잘 돌아가게 하기 위해서 프로젝트관리자 개발이 필요합니다. 중동에 위치해 있기 때문에, 조직 내 멘토링 프로그램을 추천했으며, 동료간 의견교환, 정보교류, 커뮤니티 형성도 포함됩니다. 프로젝트관리 역량 개발 프로그램의 적용과 프로젝트관리자의 정의된 영역에서의 진척상황 파악을 통하여 시간이 지남에 따라 통찰력을 키워나갈 수 있습니다.

[34.40]사례와 성과측정에 있어서, OPM3 를 사용하고 있지만, 여전히 산출물 지향의 지표에 의존하고 있으며, 향상이나 혁신을 위한 지료를 가지고 있지 않습니다. 조직이 새로운 사례를 만들어간다면, 조직 내에서 뿐만 아니라 중동의 회사들 중에서도 모범사례가 될 것입니다.

[35.17] 구조와 인터페이스에서, 기능적 그리고 도메인 인터페이스를 가지고 있지만, 통합된 시각은 없었습니다. 프로젝트내의 기능적 부문이거나 인사팀과 같은 영역으로부터의 이해당사자들에게 통합된 시각을 확실히 전달하기 위해서 지표상황판을 만들었습니다. 한 발자국 더 나아가간다면, 목표매트릭스를 만들어 조직 내에서 사례를 향상시킬 수 있습니다.

[35.53] Future research

향후 연구방향에 대해 말씀 드리겠습니다. 저희는 구체적인 예를 제시하고, 틀을 확인했습니다. 이러한 것들이 조직에 어느 정도 가치가 있었다고 생각합니다. 다음 단계에는 프로젝트 관리 전략요소에 대한 보다 실증적인 검증을 해야 할 것입니다. 이를 위해서 정량적 성과에 대해 보다 자세하게 수집을 해야 할 것입니다. 그리고 장기적 관점에서 프로젝트관리전략을 보도록 해야겠습니다. 단순히 프로젝트 생애주기 또는 OPM3 수준의 프로젝트관리를 하는 것이 아니라 다른 시각에서 보는 시도를 해야 할 것입니다.

마지막으로 강조하고 싶은 것은 프로젝트관리전략 역량을 개발하는 것입니다. 프로젝트관리자가 어떠한 해야 하는지, 무슨 일을 해야 하는지, 조직을 위해 이들이 무엇인가를 할 수 있어야 합니다. 어떠한 교육과 지원이 필요한지, 사례를 어떻게 운영할 것인지 등에 관한 것입니다.

[37.00] Contact Information

이제 오늘 발표를 마치려 합니다. 제 연락처 정보는 슬라이드에 보이는 바와 같습니다. 필요하시면 이메일을 주셔도 됩니다. OPM, COP 를 통하여 연락하실 수 있으며, 스카이프, 트위터, linkedin 을 통해서도 연락이 가능합니다.

[37.20] References

제공해드린 참고자료를 더 읽고자 하시는 분이 계시면, 제게 연락주셔도 됩니다. 향후 연구에 동참해주시면 고맙겠습니다. 연락을 주시고 이 연구분야에서 함께 연구를 할 수 있습니다. 이상 마치겠습니다. 함께 해주셔서 감사합니다.