

PM 잠재력의 인식과 발굴

[Andy Jordan](#) - September 8, 2015

앤디 조던은 캐나다 온타리오주의 종합 프로젝트 관리회사인 Roffensian 컨설팅사의 대표이다. 앤디는 언제나 그의 기고문에서 다른 이슈에 대한 피드백과 토론을 환영하며, andyjordan@roffensian.com 으로 연락이 가능하다. 지금 앤디의 새로운 저서인 '프로젝트 중심 조직을 위한 위험관리 (Risk Management for Project Driven Organizations)' 가 출간 중에 있다.

인력의 장기 관리에는 수많은 요소가 있지만, 우리는 아마도 '성과 관리'와 '잠재력 관리'의 두 가지 범주로 크게 나눌 수 있을 것입니다. 대부분의 조직들이 첫 번째 요소는 잘 하고 있으나 두 번째 항목에 대해서는 그렇지 못한 편입니다.

프로젝트 관리자에게도 이 사실은 동일하게 적용될 수 있습니다. 우리는 팀 구성원의 단기적인 성과를 관리하는 데 능숙하지만 그들의 장기적인 가능성을 발굴하려는 노력에는 그렇지 못합니다. 저는 이 글에서 특히 프로젝트 관리자에 초점을 맞추어 어떻게 조직이 잠재력이 높은 PM 들을 발견하고 유지하며 개발시킬 수 있는 지에 대해 다루려고 합니다. 하지만 여기서 다루는 많은 개념들이 프로젝트 팀 구성원들에게도 역시 잘 적용될 수 있을 것입니다.

잠재력의 정의

우리는 누군가의 잠재력을 어떻게 알아볼 수 있는가를 얘기하기 전에, 먼저 이 용어가 무엇을 뜻하는지를 정의하여야 합니다. 특히 프로젝트 관리자에게 '잠재력'이란 무엇일까요? 우리는 높은 성과를 거둘 수 있는 PM 이 될 조짐을 보이는 사람을 찾는 것일까요? 그 이상의 무언가를 찾고 있는 것일까요? 만일 그것이 프로젝트 관리 이상의 것이라면 그것은 무엇일까요? 구체적인 것은 조직마다 조금씩 다를 수 있지만 우리는 몇 가지 일반적인 파라미터를 도출해 볼 수 있습니다.

프로젝트 관리자로서의 잠재력을 정의하기 위하여 우리는 그들의 경력이 거쳐갈 가능한 진로를 고려할 필요가 있습니다. 명백히 우리는 높은 레벨의 순수한 프로젝트 관리 기술을 찾아보려 할 것이고, 보유 기술을 관련 분야로 확장시킬 수 있는 능력을 가진 사람을 또한 찾게 될 것입니다. 사업 관리, 인력 관리 및 재무 관리의 중요성은 날이 갈수록 커지고 있습니다. 왜냐하면 이들은 전략적으로 사고하고 여러 다른 선택지의 암시적인 영향을 이해하고 그들 사이에서 선택을 결정할 수 있게 하는 능력이기 때문입니다. 저는 우리가 잠재력을 찾을 때 이러한 많은 능력들의 증거를 찾아야만 한다고 생각합니다.

또한 저는 특출한 프로젝트 관리자가 될 수 있는 잠재력 이상의 것을 찾아야만 한다고 생각합니다. 왜냐하면 현재의 PM 이 미래에도 PM 으로 남아있을 필요는 없기 때문입니다. 프로젝트 관리는 수많은 조직의 리더십 역할을 위한 아주 멋진 토대이므로 우리는 '잠재력'의 정의를 너무 좁게 보지

말아야 합니다. 중요한 것은 뛰어날 수 있는 잠재력이지만 특정 분야에서 뛰어날 수 있는 잠재력이 아닌 것입니다.

이 사실은 우리를 다음 질문으로 이끌게 됩니다. 그럼 우리는 어떻게 뛰어난 잠재력을 인식할 것인가?

잠재력의 인식

앞선 정의에 따라 우리가 높은 성과를 위해 필요하다고 생각하는 기술은 이러한 개인들에게서 개발될 수 없습니다. 그들은 단지 잠재력 있는 사람일 뿐입니다. 저는 잠재력을 발굴하는 핵심은 '능력', '태도', '기회'의 결합이라고 생각합니다.

개인이 타고난 재능('능력')을 가지고 있든 그렇지 않든 간에 그것은 오로지 그들에게만 주어진 것입니다. 조직은 그 재능이 개발되고 성장할 수 있는 환경('기회')를 제공하여야 하는데 이것은 오로지 조직의 책무입니다. '태도'는 능력을 키울 수 있도록 주어진 기회를 극대화하기 위해 필요한 것을 하고자 하는 개인의 의지입니다. 즉, 이것은 공동의 책무로 개인은 궁극적으로 올바른 태도를 가져야 하고 조직은 지원과 동기부여를 해 주어야 합니다.

높은 잠재력을 지닌 개인을 인식하는 주요 방법은 능력과 태도의 적절한 조합을 가진 사람을 찾는 것입니다. 이것들은 개인이 통제 가능한 요소들입니다. 이러한 사람들은 타고난 재능과 그 재능을 그들이 할 수 있는 한 개발시키는 데 몰두할 수 있는 올바른 마음가짐을 가지고 있는 사람들입니다. '태도'가 없는 능력은 충분하지 않습니다. 왜냐하면 근로자들은 조직이 필요로 하는 미래의 스타 연주자보다는 낮은 레벨에서 최고가 되려 할 것이기 때문입니다. 그리고, '태도' 없는 능력은 그들이 달성할 수 있는 것보다 더 낮은 레벨에서 사람들을 안주하게 만들 것입니다. 왜냐하면 그들에게 그 이상의 것을 이루기 위해 필요한 추가적인 일은 가치가 없기 때문입니다.

여기서 도전과제라면 우리가 관찰할 수 있는 것에 기반하여 잠재력을 평가해야 한다는 것입니다. '태도'는 다른 사람들에게 보이지 않고 오직 '태도'가 발현되는 방식으로만 나타나게 됩니다. 따라서, 잠재력을 효과적으로 평가하기 위해 우리는 개별 프로젝트 관리자가 전반적으로 어떻게 동료들과 조직에게 그들 자신을 나타내는 지 해석할 수 있어야 합니다. 우리는 개인이 압박 하에서 어떻게 대응하는 지, 얼마나 잘 그들의 팀을 고무시키고 동기를 북돋아주는지, 얼마나 잘 이해관계자들과의 관계를 형성하고 관리하는 지 등을 고려하여야 합니다. 이러한 것들은 모두 개인의 태도를 볼 수 있는 유형의 예로, 조직으로 하여금 PM 이 얼마나 잘 성장하고 발전할 수 있는 지를 예상하게 해 줍니다.

'능력'은 조금 더 평가하기 쉽습니다. 왜냐하면 그것은 PM 이 현재의 과제를 수행하는 방식에서 보여지기 때문입니다. 하지만 우리는 개인이 할 수 있는 것과 할 수 없는 것에만 오로지 초점을 맞추지 않도록 주의하여야 합니다. 우리는 경험이 부족하더라도 조직에 상대적으로 새로운 (일반적으로 일을 수행할 수 있는) 개인의 잠재력을 찾고 있는 것이기 때문입니다.

따라서, 우리는 그들이 현재 보유하고 있는 기술뿐 아니라 그 기술들을 개발하고 확장할 수 있는 잠재력을 고려해야만 합니다. PM 이 여러 상황으로부터 얼마나 빠르게 배울 수 있는 지를

고려하여야 합니다. 그들의 성과가 시간이 지남에 따라 또는 실수를 겪으면서 향상되고 있는지, 그들이 성장할 수 있는 기회를 적극적으로 앞서서 찾는 노력을 기울이는 지 말입니다.

잠재력의 촉발

일단 조직에서 미래의 스타 연주자가 될 수 있는 개인들을 파악한 다음에는 그들의 잠재력을 달성을 돕기 위해 계획들이 개발되고 실행되어야 합니다. 모든 사람들이 성공할 수 없고, 성공한 모든 이들이 조직에 남지는 않습니다. 이 때문에 조직은 필요한 만큼의 충분한 재능 공급을 보장하기 위해 필요보다 더 많은 잠재적인 스타를 개발시켜야 하는 '넘버스 게임'을 필요로 하게 됩니다.

그렇지 않고서는 조직은 외부 고용의 가중치를 증가시킬 수 밖에 없게 됩니다. 항상 신선한 아이디어의 투입이 이루어진다 하더라도, 조직과 산업에 대해 깊은 이해를 가진 사내의 재능있는 사람들과 균형이 이루어져야 합니다.

성공의 기회를 최대화하기 위해 개인과 조직은 여러 분야에서 협력하여야 합니다.

- **관심사와 요구:** '태도'의 범주를 말하고 양측이 모두 개발에 전념하는 것을 보장하기 위해서는 개인이 성장하기를 원하는 방향 (그 또는 그녀의 관심사가 어디에 있는가?) 에 대한 이해가 필요합니다. 이러한 관심사는 조직의 모든 예상된 요구사항들이 다루어질 것이며 사람들이 조직의 리더십 역할을 채워줄 것이라는 확신을 가질 수 있도록 조직의 요구와 조화를 이루어야 합니다. 조직의 요구가 충족되지 않고 있다고 느낀다면 투자에 대한 회수가 되지 않기 때문에 개인에 대한 조직의 동기부여와 지원은 줄어들 것입니다.
- **공식 성장 로드맵:** '기회'의 측면을 말하자면, 개인의 향상 기회를 제공하는 공식적인 개발 계획이 반드시 시행되어야 합니다. 이것은 단순한 개발 계획 이상의 것으로 MBA 또는 유사 자격 취득을 위한 학습 지원, 새로운 사업분야에서 전문성을 쌓기 위한 직무 경험 또는 현장 체험, 관리 감독 위원회 참여 등을 포함할 수 있습니다. 이러한 것들은 개인에게 그들이 대부분의 직원에게 주어지지 않는 기회를 받고 있다는 메시지를 전달해 주어 태도를 강화시키고 실질적인 성장 환경을 제공할 수 있게 해줍니다. 또한 프로젝트 관리 공간 내에서든 프로젝트 관리를 여타 관리/리더십 기회로 가는 디딤돌로 사용하는 경우든 간에 모두 조직에서의 실질적인 승진을 통해 이를 뒷받침할 필요가 있습니다.
- **측정과 조정:** 높은 잠재력을 가진 개인에게 많은 비용의 투자를 지속하기 위해서 조직은 반드시 투자에 대한 결과를 확인하여야 합니다. 연간 성과 검토 이상의 공식 평가가 필요하며, 이 평가를 통해 기대한 만큼의 성장이 이루어지고 있는지를 확인하고 행동이나 결과에 조정이 필요한 점을 파악하여야 합니다. 이는 개인 또는 전문가 집단과의 인터뷰의 형태가 될 수도 있고, 공식적인 작업 항목 제출이나 좀 더 종합적인 검토가 될 수 있습니다.

개인의 잠재력을 완전히 발굴하기 위해서는 이러한 모든 요소들이 가급적 여러 해 이상의 기간에 걸쳐 같이 이루어져야 합니다.

결론

저는 직원들이 조직의 가장 중요한 자산이라는 말을 얼마나 많이 들어왔는지 모릅니다. 그것은 진실입니다. 하지만 많은 조직들이 그들을 중요시 하는데 실패하고 있습니다. 비록 흔히 충분히 다루어지지 않고 잘못 관리되기도 하지만, 미래에 그들의 고용주를 이끌어 갈 잠재력을 지닌 개인을 파악하는 것은 장기 성장 전략의 핵심 요소입니다.

마찬가지로 조직은 반드시 몇몇 직원들이 다른 이들보다 더 조직에 기여할 수 있는 잠재력을 가지고 있다는 것을 인식하여야 합니다. 이러한 사람들은 장기 투자의 대상이 되어야 합니다. 이는 공정한 분배가 아니라 바로 성공으로 이끄는 접근법인 것입니다.