

프로그램 관리에서의 리더십: 편익실현과 지속유지
Leadership in Program Management = Benefit Realization and Sustainment

00:00 – 03:33

2014년 6월 '프로그램 관리의 리더십' 웨비나에 오신 것을 환영합니다. 오늘의 강연사 Ginger Levin 박사를 소개하게 되어 기쁩니다. 강연사를 소개하기 전에 '프로그램 관리 리더십'을 대신하여 여러분의 관심과 지원에 감사드리며 이 웨비나를 청강하시는 여러분을 환영합니다. 오늘의 강연발표자 Ginger Levin 박사를 간단히 소개하자면 5살에 일하기 시작하여 현재 48년간 프로젝트 관리 분야에서 활동해 오고 계십니다. (*5살은 오정보로 추정됨)

Ginger 박사는 PMP, PgMP, OPM3 자격보유자이며 조지워싱턴 대학에서 행정학 박사학위를 받기 위해 직장생활을 하며 16년간의 야간 수업을 다녔습니다. 그녀의 커리어 초기에는 교통, 운송 분야에서 일했고 그 후 미국 정부 기관에서 14년을 일했습니다. 6개의 정부기관을 거쳐 정부서비스 부문 최고위직까지 올랐었습니다. 그 이후 프로젝트 관리 컨설팅과 교육 부문에 중점을 둔 컨설팅 회사를 경영했었습니다.

그런 후 지난 17년간, 남편과 함께 플로리다 Lighthouse Point 에 거주하며, PgMP 와 PMP 시험 준비과정을 제공하거나 포트폴리오 관리 교육과 컨설팅 및 성숙도평가를 지원하는 컨설팅을 하고 있습니다. 박사학위 후보생들과 일하며, 20개 저서의 저자이자 공동저자이고, CRC 출판사의 '상급 단계의 프로젝트 관리' 시리즈 저서 편집자이기도 합니다. Ginger 박사를 이 리더십 웨비나를 통해 소개하게 되어 영광입니다.

이 웨비나는 녹음되어 웹사이트에서 오프라인으로도 열람하실 수 있습니다. 모든 라이브 청강자는 1PDU가 수여됩니다. 수동으로 입력하실 필요없이 몇 분을 할애해 피드백을 제공하시면 자동으로 PDU 활동이 업로드됩니다. 피드백 링크는 노트 섹션에 게시되어 있습니다. 웨비나를 청강 후 링크를 클릭하시기 바랍니다. 몇몇 분은 오디오 퀄리티 이슈를 경험하실 수도 있습니다. 이 경우, 아웃룩이나 스카이프 등의 현재 열어놓으신 애플리케이션을 모두 닫아 주십시오. 그래도 여전히 오디오 이슈를 경험하신다면 로그아웃 하셨다가 다시 로그인을 해 보시기 바랍니다. 채팅 윈도우에 여러분의 질문을 타이핑하십시오. 액티브하게 진행합니다. 이 라이브 웨비나에서 답변되지 않은 경우는, 나중에 PMI 커뮤니티 웹사이트 답변을 모두 해 드리도록 하겠습니다. 그럼 지금 바로 소개합니다. Ginger 박사님!

03:34 – 08:50

저는 프로그램 관리 표준(program management standard)에 명기된 5개의 도메인 영역이 설명된 슬라이드로 보여드리겠습니다. 오늘 저는 편익(Benefits) 영역에 대해 다루고자 합니다.

제가 PgMP를 공부하고 또 운 좋게 자격을 획득했을 때 저는 그렇게 깊게 생각하지 않았고 어쨌든 제 자신의 일이 누군가에게는 편익을 제공할 거라고 생각했었습니다. 제가 여전히 정부기관에서 일하고 있었을 때지요.

그래서 이 부분에 집중할 필요가 있다고 느꼈고 정말 많은 것을 배웠고 제가 하고 있는 일에 대해 생각하며 이 주제에 관해 책도 많이 썼습니다. 그것은 정말 특별한 혜택(Benefit) 그 자체였습니다. 오늘 제가 다루고자 하는 것을 살펴보죠. 우리 모두가 같은 지식을 이해한 상태에서 강연을 진행하기 위해 먼저 주요 용어들의 정의를 살펴봅시다. 이집트의 피라미드에 비유하여 설명하겠습니다. 피라미드에 대한 비전을 가진 사람들이 있다고 합시다. 그것은 포트폴리오이며 그 자체로서 프로젝트, 프로그램, 부(sub, 이하 서브) 포트폴리오이자 운영(operation)입니다. 전략적인 편익을 얻기 위한 그룹에 의해 관리되죠. 그런 관점으로부터 시작해 프로그램으로 옮겨가 볼까요. 프로젝트, 서브 프로그램과 또 다른 활동들. 이 경우, 모든 피라미드는 더 많은 편익을 유지하기 위해 조직화된 방식으로 하나의 그룹으로 관리됩니다. 각각의 피라미드가 개별적으로 관리된다면 가능하지 않았겠지요. 그럼 하나의 프로젝트로서 피라미드를 살펴볼까요. (*Hopefully, ... 혼자말로 프레젠테이션 화면에 하나의 피라미드를 표시하며 하는 말..*) 우리가 잘 알고 있는 것처럼, 프로젝트는 유니크(unique)한 산물, 서비스, 결과를 만들어낸다는 점에서 한시적으로 유일무일합니다. 만약 단 한 개의 피라미드만 있다면 모든 것들이 함께 창출해 낼 수 있는 가치나 편익을 기대할 수 없겠지요.

저는 이 차트를 정말 좋아하는데요. 제가 정말 좋아하는 것 중 하나입니다. 다양한 PMI 표준인 PMBOK Guide 프로그램 관리 표준(standard), 포트폴리오 관리 표준(standard)에 나온 프로젝트 관리, 프로그램 관리, 포트폴리오 관리의 차이점을 명확히 보여주기 때문입니다. 이 차트 제일 상단에서 보실 수 있는 것처럼 그 중 하나의 주요한 차이점은 프로그램은 더 큰 범위를 가지고 더욱 중요한 편익을 제공합니다. 프로그램 매니저는 프로그램이 착수함에 따라 생기는 편익에 따른 성공을 측정하기 위한 비전과 리더십을 제공합니다. 또한, 더 발전할수록 복잡성이 증대되고 프로그램이 편익을 강조하는 부분과 장기적으로 더욱 전략적으로 집중하고자 하는 다양한 부분이 더욱 명확해 집니다.

프로그램에 대해 생각할 때 또 하나의 주요한 관점은 복잡성입니다. 다음 슬라이드에서는 (에어버스 787 와) airbus 380 을 보고 계십니다. 둘 다 증명되지 않은 새로운 기술을 사용하고 프로젝트들이 대부분이 계약자 및 하부 계약자에 의해 처리되는 엄청난 사이즈의 일이었습니다. 결과는 어땠을까요? 일정 재조정? 지연? 경비가 초과하였습니다. 예상했던 것 보다 더 많은 자원이 필요했습니다. 시간이 흐르면서, 프로그램은 해결되었습니다. 곧 우리 모두, 보통 있을 수 있는 일이라 여기며, 이 비행기를 탈거고, 또 그런 예산과 일정 초과가 있었던 것 모두 잊게 되겠지요. 프로그램이 작던 크든 간에 초기 계획은 변화하는 경향이 있고 또 다양한 방식으로 복잡성을 지닙니다. 그래서 저는 리더십이 주요한 프로그램 관리의 능력이라는 것에 대해 얘기를 나누겠습니다.

08:51 – 10:14

프로그램 관리 표준(standard)에서도 리더십이 프로그램관리의 역할임을 다루고 있지요. 이 슬라이드에 보이는 리더십을 강조합니다. PMI 가 어떤 식으로 리더십을 프로그램 관리 업무에 포함시키고 있는지 보여줍니다. 그것은 프로그램 내내 계속됩니다. 특히 많은 프로그램들에서 조직 내외부적으로 이해관계자가 아주 많은 경우일 때 중요한데, 다양한 방법으로 그들에게 진행상황을 소통할 필요가 있다.

저는, 프로그램 내내, 프로그램 관리는 리더, 관리자, 협력자, 멘토와 같은 4 개의 다른 리더십 기능을 다할 수 있어야 한다고 생각합니다. 이 네가지를 따로따로 생각하기 쉽습니다만 실전에 있어 프로그램 관리자는 그나 그녀가 매일 일상에서 4 개의 역할을 다 하고 있음을 인정합니다. 단지, 서로 다른 상황하에서 각 역할을 하겠지요. 종종 어떤 관리자는 이 4 개 역할 중 다른 사람들보다도 특정한, 두 가지 역할에 더 편한함을 느끼기도 하겠지요.

10:15 -11:59

리더십 입장에서 우리는 공식적으로 비전이 있는 프로그램의 비즈니스 케이스가 있기를 희망합니다. 프로그램을 식별하기 위해서는 목록화해야 합니다. 그런 후, 이상적으로는 포트폴리어 검토 위원회 또는 거버넌스 위원회이나 다른 그룹들 등의 주요 이해관계자들과의 동의가 필요하겠지요. 이렇게 안 된다면 어떤 일이 발생할까요? 제 개인적인 경험으로부터 kick off 미팅의 중요성을 너무나도 잘 알고 있습니다.

제 경험을 말씀드리자면, 프로그램이 무엇을 할 지에 대한 동의가 부족했던 경우로, 우유 안정성과 관련된 정부와의 계약을 하는 건 이었습니다. 계약자로서의 우리의 특정 작업은 우유안정성관련 프로세스가 효과적인지 보기 위해 미정부에서 사용될 테스트 목적의 데이터베이스를 구축하는 것이었습니다. kick-off 미팅에서 모든 이가 할수 있는 건 동의냐 아니냐 이었습니다만, 사람들은 서로에게 함성을 지르고 종종 좋지 못한 말들을 섞기도 하는 상황이 벌어졌습니다. 고객 조직에서 나온 몇몇이는 그 목적은 계약자들이 데이터베이스를 구축하고 유지하는 것보다 미국에 우유 안전성을 확보하는 것이 더 어렵다는 것을 확인받으려 했습니다. 리더로서 저는 해결하기 위해 분투한 끝에, 한 번에 한 사람씩 의견을 얘기하도록 하여 각자의 비전을 토론하도록 했고, 마침내 동의에 이르러, 프로그램을 진전시킬 수 있었습니다.

12:00

그 데이터베이스는 오늘날에도 이용되고 있습니다. 무형적인 편익에 초점을 맞추기 위해서는 어떤 함축적인 목표도 분명하게 명시되어야 한다는 것을 주의 하실 필요가 있습니다. 리더의 역할에 많은 이유에서 중요합니다. 진척상황의 업데이트를 제공하고 갈등이나 이슈를 적극적으로 다뤄 목표와 편익에 대해 동의나 지원을 확보하고 또는 이 프로그램을 왜 해야 하는지에 대해 지속적으로 묻고 집중하도록 환경을 조성해야 합니다. 리더들은 매일매일의 업무를 통하여 가치를 제시하고, 그들이 지킬수 없는 약속을 하는 것을 거절해야 합니다. 물론 우리는 우리가 지속적으로 개선할수 있는 방법에 대하여 피드백을 찾을 것입니다.

프로그램의 주요 도전과제는 우리는 너무 복잡하지 않은 행정상의 시스템이 제대로 작동하기를 원합니다. 체계와 자유 사이에 균형이 있어야 합니다. 프로그램 관리자는 프로젝트 관리자들을 세세하게 관리하기를 원치는 않지만 프로젝트들이 조직의 전략적 목표와 목적에 일관되게 결과물을 내고 혜택(편익)을 제공하기를 원합니다.

13:31

여기 무엇을 하지 말아야 하는지의 예가 있습니다. 제가 PMI 의 조직 프로젝트 관리 성숙도 평가인 OPM3 평가를 실시하고 있었을 때였는데, 제가 일하고 있던 한 텔레콤 회사의 프로그램 관리자는

완전 통제 방식을 구축해 놓고 있었습니다. 팀 멤버인 프로젝트 관리자들은 매주 수요일 그에게 프로젝트 진전 상황의 세밀한 보고서를 제출하도록 되어 있었고 그의 프로그램 하에는 100 명의 프로젝트 관리자가 있었습니다. 농담이 아니구요. 그는 진짜로 모든 보고서를 꼼꼼이 읽었습니다. 팀 멤버들은 그가 그렇게 하는 것을 알고 있었기 때문에 보고서를 쓰는데 너무 많은 시간을 소비했고 그래서 한동안 프로젝트들이 영향을 받았습니다. 프로그램 관리자가 너무 지나치게 통제를 하고 있었던 것입니다.

14:23 - 16:24

효율적인 프로그램 관리자는 그와 그녀의 팀에게 왜 프로세스와 절차가 필요한지를 설명했고, 어떻게 그들이 편익 실현에 공헌할 수 있는지를 설명하고 요구되는 계획과 보고서에 필요한 템플릿을 제공하였으며 미팅들은 목적이 있고 거기에 초점을 맞추도록 하였으며, 이 미팅을 통해 편익을 위한 진전 상황도 검토해 나가도록 하였습니다.

우리의 베스트프랙티스(최고실무사례)는 팀 헌장(Charter) 였습니다. 모든 것을 문서화 하여 팀이 따라야 할 것들을 명기하고 사인하는 것입니다. 또 하나의 주요한 역할은 조력(facilitation)입니다. 아주 미묘하고 섬세한 역할이면서 심오합니다. 프로그램 관리자는 다른 이들이 일을 처리하도록 돕는 행동과 태도를 보여주어야 합니다. 그 목적은 프로젝트관리자나 그 팀이 단지 일을 하게 하기 위한 것이 아니라 성공을 위한 토대를 마련해 주는 것입니다.

조력을 하는데 있어 프로그램 관리자는 갈등을 해결하고, 자원을 확보하고, 다른 이들을 동기부여하는 효율적인 커뮤니케이션으로 사람들에게 영향을 미칩니다. 우리가 아는 한 의견일치가 바람직한 목표지만 합의를 얻을 수 없다면, 프로그램 관리자가 확고한 결정을 내리고 그(그녀)의 행동에 있어 일관성을 보여줄 수 있습니다. 프로그램에 대한 확신을 팀이나 다른 이해관계자들에게 보여줘야 합니다. 리더십의 한 부분으로서 조력하는 역할을 통해 프로그램 관리자는 팀과 팀의 일에 대해 지원하고 헌신적인 것을 보여줘야 합니다.

16:25 - 19:47

마지막으로 그러나 역시 주요한 멘토 역할입니다. 업무적으로 공식적으로든 비공식적으로든 멘토와 멘티 모두가 전문성에 있어 발전하고 성장하게 됩니다. 많은 프로그램들이 장기간에 걸쳐 이뤄지므로 프로그램이 일어나는 기간 내내 머무는 사람들이 드물어 그 동안 팀 구성원들이 다른 역할들도 떠맡을 수 있기 때문에 멘토는 더 중요성을 띕니다. 그러므로 멘토링은 주요하고 강요하는 것이 아니라 향상을 강조하는 어떤 것이어야 합니다.

지식 역량 능력에 있어 팀의 어떤 이도 하나의 전체에 속합니다. 전형적으로 프로그램에 있어, 프로그램 관리자와 그(그녀)의 프로젝트 관리자와의 멘토링 관계는 이롭다. 특히 프로그램이 공인되기 전에 프로젝트들이 진행중인 경우, 프로젝트 관리자들이 프로그램의 비전과 편익에 대해 이해할 수 있도록 도울 때 특히 이롭다.

프로그램 관리자는 또한 프로젝트 관리자들이 다양한 필수적인 가공물들로 프로그램 목적과 편익을 지원하는 계획을 세우고 프로그램에 대한 다른 프로젝트의 의존성을 알려 줄 수 있습니다.

또한, 멘토링을 통해 프로그램 관리자는 모든 이슈들을 해결, 리스크에 대응, 갈등을 해결하는 것도 도울 수 있다.

이제 편익을 어떻게 식별하는지에 대해 알아보죠. 먼저, 편익(benefit)이 무엇인가요? 여기 PMI의 정의가 있습니다. 다음은 또 하나의 정의로 여러분 중 브라이언 그래프스가드(Brian Grafsgaard)를 모르시는 분을 위해, 그는 저의 좋은 친구이자, PgMP1 호입니다. 그래서 저는 브라이언에게 항상 말하곤 하죠. '제 2호 PgMP인 내가 당신보다 더 열심이 해요.' 라구요. 그럼 편익이 무엇인지 생각해보고 당신의 일을 어떻게 사업화할 수 있는 지를 생각해 보세요. 이 부분은 저에게 어려웠던 부분입니다. 제가 PgMP를 공부하면서 주의깊게 살펴보고 있었고 많은 책과 기사들을 리서치하면서 많은 것들이 이 분야에서 이뤄질 수 있다는 것을 깨달았습니다. 새로운 아이디어가 있는게 아니라면요.

지금 보시는 이 차트는 윌리엄스와 파(Williams and Parr)의 사업형 프로그램 관리(Enterprise Programme Management)라는 책에서 발견한 것입니다. 슬라이드의 Financial Direct One 파트를 보세요. 최고경영진들이 가장 관심을 끌 내용이지요. 비재무적(Non-Financial) 무형 부분도 동등하게 중요할 수 있으며 설문조사를 통해 유형으로 바뀔 수 있습니다. 내부 변화 프로그램에서는 특히 중요합니다.

이에 대한 제 프로그램 경험을 공유하자면, 식품약품 안전청 상원 위원회의 식품 안정성과 영양에 관한 프로그램은 많은 프로젝트로 구성되어 되어 있었는데 상원위원회를 재조직화하기를 원했고 고객이 어떤 경험을 하고 있는지를 알기 위한 것이었습니다. 우리일은 조용하게 독단적으로 진행되는게 아니었습니다. 의미있는 전략을 준비하고 많은 직원과 준비를 했으며 무엇보다도 식품검열에 대한 새로운 컨셉을 소개했습니다. 여러분이 생각할 수 있는 몇가지들은 불평을 감소시키고, 안정성과 프로세스를 향상 시키고 장기적으로 봐서는 생산성을 향상시키는 것이 목표였지요.

그렇다면 편익을 어떻게 식별하지요? 여기 PMI 표준(스탠더드)에 나온 몇 가지 제안이 있습니다. 목표를 식별하고 이해관계자가 얻기를 기대하는 편익을 정성화 하는 것입니다. 우리는 제안할 전략적 목표와 편익을 찾는데 사용될 프로그램 권한(mandate)이 있기를 희망합니다. 그것은 전략과 일관되는 프로그램이나 프로젝트들을 하기 위해 자원이 부족할 때 비즈니스케이스(business case)에 의해 서포트 됩니다.

사람들이 사업계획에 대한 돌파구라고 느껴지게 되면, 자신들만을 위해 챙긴 후 프로그램을 위해 공유하려고 하지 않고 자신들의 프로젝트와 프로그램만을 위해 쓸려고 합니다. 그들은 CEO 경영진이 증거에 근거하여 더 큰 프로그램을 추구하려고 할 때 더욱 그렇게 느낍니다. 베스트 프랙티스(최고사례)는 여러분이 여러분의 편익을 식별하였다면 편익 등록부(Benefits Register)을 만드는 것입니다. 프로젝트의 리스크 등록부와 비슷한 것입니다. 프로그램 내내 그것을 사용하고 업데이트 하십시오. 저는 각 프로그램 편익당 작업분류체계(WBS)번호를 매기고 프로그램을 편익별로 분류한 다음 분류체계 번호별로 연계시키는 것입니다. 그러므로 이 슬라이드 처럼 몇몇 다른 정보들과 함께 항상 업데이트 해서 유지하세요.

다음으로 저는 제 커리어에서 있었던 편익에 대해 약간 얘기하고 싶습니다. 제가 대학을 졸업하고 GAO, 미국 회계감사원에서 일을 시작했었습니다. 여러분 중 GAO에 대해 잘 모르는 분들을 위해 GAO는 미국 국회위원이 요청하는 어떤 모든 회계감사도 진행하면 이 모든 감사는 사실 한시적인 유니크한 프로젝트 인거죠.

다른 정부기관에 있는 사람들이 어떻게 GAO를 받아들이는지 상상이 되실 것입니다. GAO가 떴다! 하면 감사인 거죠. 법적으로 따라야 하는. 우리는 재밌는 걸 발견했어요. 한 기관을 Audit 할 때 기관이 업무 시작 30분 이내에 도착해선 안 되고 문 닫기 30분 전에는 떠나야 했던 것을 기억합니다. 어쨌든 그래서 저는 수학적으로 화물 요금 계산을 하는 커리어도 거쳤습니다. 지금 보시는 이 것은 GAO의 사진으로 GAO 내부적으로 화물요금 수학기산을 하는 프로그램을 위해 일할 기회를 가졌더랬습니다. GAO는 도로공사나 트럭회사들이 예를 들어 전화 부스 한 개 또는 회사의 짐가방 하나를 옮기기 위해 정부기관에 얼마나 많이 청구를 했는지 계산하고 있습니다. 저는 농담하는게 아니에요. 이런 화물 요금 계산하기 위해 이 슬라이드에 보이는 계산기를 사용했습니다. 계산하는데 8시간 걸리는데요. 여러분이 실수를 하지 않는다면요.

이 계산기는 거대합니다. 책상하나 사이즈이구요. 아직 재밌는 일이었습니다. 그래서, 저는 이러한 계산 말고 다른 방법이 있어야겠다고 깨닫고 대학원에서 컴퓨터를 공부해 보게 됩니다. GAO내에 2대의 단말기를 발견하고 활용할 기회를 잡았습니다. 컴퓨터가 어디 있는지 누가 알겠습니까. 그 당시 그건 다른 장소의 다른 방에 있었고, 대단히 컷죠. 다음은 어떻게 하는지 배운 것을 테스트하는 거였습니다.

몇 프로그래밍 언어를 배워, 어셈블리, 포트란, 코볼을 시도해봤죠. 근데 결과는 어땠을 것 같으세요? 우린 Basic(컴퓨터프로그램 언어)를 선택했습니다. 우리에게 딱 맞는 완벽한 것이었습니다. 아이디어는 프로그램을 적어 그것을 다른 지역에 위치한 모든 컴퓨터들에게 전송하는 것이었습니다. DC 지역에 모든 이들이 지원을 했고 컴퓨터들은 앨링턴 주 외부에 있었습니다. 우리는 종이테이프를 사용했는데 이걸 하나의 예입니다. 우리가 그 프로그램을 개발했을 때 테이프에 펀치를 잘 맞아떨어졌지만 테이프이 주로 끊기곤 했습니다. 어쨌든 최종적으로 성공해 냈는데 8시간 걸리던 계산이 몇 분만에 해결되게 된 거죠. 우리 매니저는 정말 놀라워했고 우리는 편익을 성취하였습니다.

26:01 – 37:40

그 다음 베스트 프랙티스(최고사례)로는 우리가 편익을 식별한 후에는 편익 실현 계획(Benefit Realisation Plan)을 준비하는 것이 아주 중요하다는 것을 보여줍니다. 그 안에는 뭐가 있을까요? 다음 슬라이드는 PMI가 제안하는 것으로 이 가이드는 프로그램에 아주 잘 적용될 수 있습니다. 우리의 이해관계자들에게 편익이 충족되는지 그리고 통제관계선을 벗어나는 것은 아닌지를 확인하도록 프로그램 성과에 대하여 소통하기 위한 측정법을 포함하고 있습니다. 약속된 시간내에 이뤄내든지 아니든지간에, 모든 활동, 프로세스, 체계는 최종적인 결과의 변화를 위해서도 문서화될 필요가 있습니다. (*노트: 애초의 계획과 최종결과물이 변화하여 가기 때문에 단계마다 그리고 최종단계에서 이해관계자와의 최종확인이 필요하고 이 확인내용을 기록해야한다.)

다시 수학적인 화물요금 모델로 다시 돌아가서, 우리는 계산기를 더 이상 쓸 필요가 없고 필요한 걸 그냥 입력하기만 하면 결과가 나오는데요. 어떤 프로세스와 체계의 변화가 결국 그 최종 사용자의 편익으로 변화를 가져올 수 있을까요? 어떻게 이 계획을 최고로 개발할 수 있었을까요?

가장 좋은 아이디어는 이해관계자들을 인터뷰하는 것입니다. 그들이 긍정적인지 부정적인지 중립적인지. 그리고 나서야만 브레인스토밍 세션을 가지고 모든 이가 계획 과정에서 참여했다고 느끼기 때문이죠. 우리는 조직이 이용할 수 있는 교훈(Lessons learnt)과 체크목록을 통해 데이터 변화 체계를 확인하기를 원합니다. 어떤 것도 간과함 없이.

물론 계획이 한 번 개발되면 가장 좋은 접근법은 초안들을 만들어 이해관계자들에게 살펴보게 하고 중요하고도 필요한 승인을 얻는 것입니다. 전형적인 내용들은 어떤 것들일까요? 이 슬라이드는 그것을 보여줍니다. 편익 등록부에 만드는 거지요. 변천(transit)과 지속유지(sustain)은 아주 중요하고 관련될 모든 이들을 참여시키기를 원합니다. 그래서 편익이 실현되었을 때 그들이 놀라지 않고 그것들을 유지 해야 하겠지요.

컨설팅 프로젝트의 한 예를 들어보겠습니다. 저는 PMO 를 구축하는 서비스 정보 그룹을 도와야 했습니다.이 회사는 다른 회사와 정보공유가 불가한 단절베이스의 조직이었습니다. 이 서비스 정보 그룹은 엔지니어링과 제조쪽에서 뭔가 일어나고 있다는 걸 알았지만 산물이 완성되었을 때는 완전히 무방비 상태였습니다. 그것을 유지하는 것과 문서화하는 것도 모두 그들의 일이었지요. 분명 변화는 필요했겠지요. 그래서 저는 편익 실현과 유지를 위해 어떻게 그리고 무엇을 우리가 관리해야할지 얘기하고자 합니다.

이 슬라이드는 다시 PMI 표준(standard)로부터 발췌한 내용입니다. 저에게 있어 편익 식별의 주요 포인트는 한 번에 완료되는 활동이 아니라 지속적으로 진행되는 활동입니다. 프로그램을 진행하는 동안 어떤 내.외부 변화의 환경도 모니터링하면서 편익 실현 계획(benefit realisation plan)을 개정하고 지속적으로 진척상황을 추적할 필요가 있습니다. 그렇게 해서 우리의 프로그램은 조직의 전략적 목표와 일관되게 유지될 수 있습니다.

새로운 프로젝트들을 추가될 필요가 있을 수 도 있고, 어떤 프로젝트들은 프로그램목표와 부합되지 않는다면 어려운 결정이지만 종료시켜야만 합니다. 지속하는 것은 자원을 부족하게 하면서 가치는 추가하지 못하니까요. 우리 자신들의 프로그램에 거버넌스 명령체계가 있고 어떤 형태로든 통제 그룹이 있다면 좋겠지요. 전체 프로그램이 성공할 수 있기 위해 필요합니다. 베스트 프랙티스(최고사례)는 여러분 조직의 전략 계획가들을 잘 알고 지내고, 이들이 포트폴리오 그룹에서 일하고 있으며 절친한 친구관계라서, 조직내 어떤 변화에 대해서도 여러분이 잘 알 수 있는 경우가 가장 좋겠죠.

그리고 나서 편익들이 산출되었을 때 약속된 가치가 성취되었는지를 확인하는데 거버넌스 위원회를 활용하세요. 기억하실 것은 그들은 법준수를 감사하는 auditor 가 아닙니다. 그들은 당신 만큼이나 프로그램이 성공하기를 원합니다. 적극적인 방법 또는 전략에 부합되는 방식으로 편익 검토를 실시하기를 원할 것입니다. 내부 프로그램을 위해서는 변화가 소개되었을 때 이 편익들이 운영

흐름에 어떻게 영향을 미치는지 체크하기 위한 것입니다. 부정적인 영향이 있다면 변화가 가져올 분열을 최소화하기 위한 것입니다. 그들은 또한 지속적인 가치를 유지하면서 특정 계획 편익을 실현하기 위한 기회를 확인할 수 도 있습니다.

그렇다면 그것이 왜 어려울까요? 옳은 편익을 식별했는지 아닌지 의문을 가지는 사람이 항상 꼭 한 명씩 있지요. 그리고 나서 누군가는 편익 소유자(benefit owner)가 될 수 있고 편익을 실현하기 위한 책임을 지는 이가 전혀 없기도 하겠지요. 또한 우리는 재무적인 편익을 찾으려고 노력하겠지요. 무형적인 편익을 정량화할 수 없다고 말하기 위한 멋진 구실(변명)이 되니까요.

몇몇 사람들은 또한 편익관리는 너무 애매모호하다고 하죠. 그것은 이전에 효과가 없었을수도 있지만 지금은 효과가 있습니다. 왜냐하면 자원이 제한된 환경에 있으니까요. 우리모두는 자원의 필요에 갇히 있고 전략에 집중하기를 원합니다. 어떤 이는 프로그램은 끝났다고 말하기도 하죠. 실제로 에어버스 787 이나 380 처럼 프로그램이 종료된 한참 후까지 많은 편익이 실현되지 않을 수도 있습니다. 비즈니스케이스에서 편익을 처음에 식별하였지만 지속적인 프로세스로 이뤄지지 않았기 때문에 여기서는 연관성이 없다고 하는 변명이 항상 있을 수 있습니다.

리더로서 프로그램 관리자는 부정적인 행동들을 극복할 필요가 있고 각각의 상황을 잘 다루기 위해 준비되어 있어야 합니다. 자 어떻게 해야 할까요? 먼저 PMI 로부터의 제안은 정해진 사안에 대해 편익에 초점을 맞춘 검토(리뷰)세션을 실시하고 모든 것이 잘되고 있는지 무슨 조치가 필요한지를 이해관계자들을 안심시키면서 결과를 이해관계자들과 소통하기를 원합니다. 우리는 편익 실현 계획에 매트릭스를 구축할 필요가 있고 그것들을 개정할 필요가 있는지 확인하기 위해 검토할 필요도 있습니다. 우리가 계획한 것들이 실제로 우리가 산출하고 있는 것일까요? 그것들을 성취하기 위해 비용은 어떤가요? 비용이 편익의 가치를 초과하고 있다면, 거버넌스 위원회와 스폰서에게 알리고 재고려하도록 할 수 있습니다.

33:43

저는 또 하나의 커리어 예를 들려고 합니다. 공식적인 거버넌스 리뷰 아이디어가 Cooper 에 의해 1980 년대 후반 새로운 상품 개발 분야에 소개되었지만, 실은 그 아이디어는 제가 미국연방항공국(FAA, Federal Aviation Administration)의 PMO 에서 Senior 레벨 직원으로 일하고 있었을 때니까 이미 그 보다 더 이전에 이 아이디어를 접하였었습니다. 여기에 사진이 있습니다. FAA 가 얼굴없는 외관이라는 것을 눈치채셨나요? 그 당시 FAA 는 국립 항공 시스템 프로그램을 시작하였고 오늘날까지도 계속 진행되고 있습니다. 계속해서 업그레이드할 필요가 있기 때문에 아마도 항상 진행중일테죠.

그 당시 프로젝트 관리를 하는 항공 업계에서는 정치적으로 리더를 하는 J.Lynn Helm 이라는 인사 행정관이 있었는데 저는 운이 좋게도 그와 인터뷰를 할 기회를 가졌고 저는 다른 정부 기관의 운송부문 IT 부문 매니저였을 때입니다. 레이건 대통령시절, 불가항력적으로 감축이 있었고, 아직 어린 나이에 IT 를 이끌고 있던 저는 우리 팀원들을 가게 하고 그 부문을 외주하기에 딱 좋았습니다. 그래서 직원들이 다른 곳에 일자리를 찾게끔 도운 후 제 자신의 일자리를 찾는 데도 정말

열심이었습니다. 이 때 그와 인터뷰를 했고 그의 주요 질문인 매트릭스 관리에 관해 성공적으로 답을 해 내었습니다.

그래서 FAA 에 일을 하게 되었는데, FAA 의 우리 그룹은 프로젝트 관리를 그 조용한 조직에 도입하여 소개하게 되었습니다. 우리는 또한 몇몇 수백만 달러짜리 투자에 대한 진척사항에 대한 책임을 맡기도 했습니다. 그래서 그 행정관은 거버넌스 위원회를 구축하고 프로그램을 검토하도록 했고 한 번은 소프트웨어 프로그램을 수반하는 이 검토를 위해 한 방에 50 명이 참가한 적이 있었는데 그는 격노하였습니다. 너무 많은 사람이 거기 있었던 거죠. 이 리뷰 세션들은 최고경영진들에 보여질 기회였었기 때문이죠. 그는 한 사람씩 이름을 말하고 무엇을 하는지 역할을 밝히게 한 다음 직접적인 책임이나 주요 참여자가 아닌 사람은 방에서 나가도록 명령했습니다. 저는 결코 잊지 못할 것입니다. 그가 저에게 고함을 치며 그 주요 메시지는 리뷰를 진행할 때 참석자를 최소화하는 것입니다. 의사결정은 발표회 세션이 아닙니다. 의사결정이 이루어지고 나면 소통하고 그리고 반응하십시오.

37:41 – 44:24

편익보고서 또한 매우 유용하고 추천되어집니다. 이 슬라이드는 샘플 템플릿 양식을 보여줍니다. 편익은 계속해서 식별되기 때무에 새로운 편익에 대해서는 기록을 하고 어떤 편익은 프로그램이 종료된 한참 후까지도 실현되지 않을 수도 있다는 것을 기억하세요. 한 예로 시드니 오페라 하우스가 있죠. 그 아름다움은 유지되고 있고 사람들은 그것이 얼마나 일정이 지연되었었는지 얼마나 예산을 초과하였는지는 잊었지요. 왜냐면 편익이 지속되고 있었니까요.

이것은 제가 했던 일의 한 예제인데요. 제가 했던 많은 일들인 정부기관의 일은 아닙니다. 저의 컨설팅 회사가 PMO 와 프로젝트 관리 정보 시스템의 책임을 맡고 있었던 2 개의 프로그램이 있었습니다. 그 배와 잠수함들은 오늘날까지 운영되고 있습니다. 성공을 위한 몇 가지 가이드라인을 알아보기로 하죠. 9 개가 있습니다. 간단하게 살펴보기로 하겠습니다. 먼저, 여러분은 리더입니다. 프로그램은 당신이 이끌고 편익에 초점을 맞추는 변화를 대표합니다. 프로그램은 생애주기 내내 편익을 실현하게 될 것입니다.

여러분은 포트폴리어 또는 프로그램을 공식 승인하고, 자원을 배분해 주는 포트폴리오와 유사한 감독 그룹에 의해 활용될 공식적인 비즈니스케이스를 가지기를 원하지요. 예상되는 편익을 식별하기 위해 모든 이를 참여시키고 또 편익을 그들에게 소통하세요.

다음으로 편익 실현 계획을 준비하세요. 편익은 무형일수도 유형일수도 있다는 것을 기억하세요. 편익 등록부를 활용하고 그런 후 진척상황을 추적하기 위해 활용할 매트릭스를 결정하세요.

정규적인 편익 보고서를 준비하세요. 몇몇 프로그램들은 내부 프로그램처럼 비공식적으로 실현되고 프로그램이 종료되어야 실현되는 것들도 있습니다. 보고서를 팀, 스폰서, 거버넌스 위원회, 주요 이해관계자들에게 배부하세요. 편익에 대해 최소한의 참석자들만 갖추고 리뷰 하고 분석하십시오. 그 편익은 처음 식별된 것들과 같은 것들인지 확인하십시오. 이것은 조직에 전략적 변화가 있을 때 아주 중요합니다. 그리고나서 물론 참석하지 않은 이들에게 세션에서 무엇이 진행되었는지 소통하십시오.

편익을 최대한 활용할 기회들이 있는지 확인하기 위한 방법들에 집중하세요. 예를 들어, 여러분이 하고 있는 일들에 대해 얘기하고, 조직 내 진행중인 다른 프로그램이나 프로젝트를 돕거나 또는 여러분의 프로젝트가 다른 이해관계자들에 의해 활용될 수 있도록 도우세요. 편익에 대해 책임이 있는 사람들을 참여시키세요. 예를 들어 저의 서비스 정보 그룹 경험처럼 주요 이해관계자들이 변이(transition)계획을 세우고 미리 사람들이 그들의 역할과 책임을 알게 한 뒤 편익 지속적지원에 대해 강조하십시오. 그렇게 하여 여러분은 프로그램이 지속적인 가치를 가지는 것을 보여줄수 있습니다.

마지막으로, 하지만 여전히 주요한, 약간의 최종적인 정리 생각(*parting thoughts : *a thought for you to ponder afterwards*)입니다. 이것은 여러분이 누구이든지 간에 여러분 모두 개개인에게 기회이다. PMI 는 정기적으로 Pulse of the Profession 보고서를 내놓습니다. 2006 년 이래로 진행되어 왔는데 전세계의 사람들에게 설문지를 보내왔다. 이 슬라이드는 2014 년 보고서를 보여주고 있습니다. 편익 실현은 프로그램 또는 프로젝트의 결과가 비즈니스케이스의 편익을 충족시킨다는 것을 확실히 합니다.

높은 편익 성숙도는 프로그램의 진척도의 성공과 연계된다. 가장 최근 보고서는 5 분의 1 보다 적은 또는 조직 설문조사 응답자의 17%가 더 높은 편익 실현이 보고하고 있으며, 높은 실적 조직은 편익 실현 프로세스에서 18 배나 더 성숙한 것 경향이 있다고 한다. 또 하나의 Pulse of the profession 에서 발췌한 내용을 보자면 조직의 편익 성숙도는 노력할 가치가 있다는 것을 다시 볼수 있습니다.

높은 성숙도를 보인 조직들은 전략적인 계획안들의 73%가 원래 목표와 사업 목적을 충족합니다. 이는 아주 멋진 수치입니다. 역시 마지막이지만 중요한 것인데, 여러분은 이 목표가 쿠키에 관한 것이었다고 생각하시나요? 야님 편익에 대한 것이었다고 생각하시나요? 네슬레 기업으로 부터의 예를 들자면 편익에 집중하는 것을 기업에 긍정적이었다는 것을 알 수 있습니다. 이 기회에 오늘 청강 해 주신 분들께 감사드리며 여러분의이메일에 적극적으로 회신 드리겠습니다. 그리고 저는 링크드인에서도 활발히 활동하고 있습니다.

44:25 – 1:00:00

제가 질문에 답할 차례이군요.

질문: 프로젝트를 위한 PMO 와 프로그램을 위한 PMO 는 어떻게 비교될 수 있는지요?

답변: 프로젝트를 위한 PMO 는 범위가 좀 더 좁습니다. 그것은 프로젝트에만 초점을 맞춥니다. 프로그램을 위한 PMO 는 다양한 종류의 템플릿과 계획을 가지고 구축되어, 해당 프로그램을 직접 지원하며 사업체나 조직의 모든 프로그램을 서포팅합니다. 더 광범위한 역할을 하지요.

질문: 한 프로젝트가 여러 다수의 프로그램에 속할 때 어떻게 구분되어질 수 있는지요? 저는 의료 분야에 일하기 때문에 프로젝트들이 시설 관련과 상품 관련에 중복됩니다.

답변: 정말 좋은 질문이네요. 우리가 프로그램이라는 말을 사용하기 시작한 지가 그렇게 오래 되지 않았는데요. 이전에도 다수의 프로젝트들을 관리했어야만 했지만 우리중 많은 사람들이 프로그램 매니저라는 직함이 없었습니다. 여러분은 이미 하나의 프로그램을 관리하고 있을 수 있습니다. 다양한 프로젝트들을 관리하고 있다면 경영진에게 가서 하나의 프로그램으로 관리하며 더 큰 편익이 있다고 제안하십시오. 그 편익들이 무엇인지 설명할 수 있겠지요. 리소스의 제약에 대해, 프로그램 관리자는 더 효율적으로 리소스(자원)을 배분하고 관리할 수 있다고 말입니다.

46:24

질문: 복잡성은 그 최소 레벨과 최대 레벨이 무엇이며, 어느정도 레벨이 수용가능한가요?

답변: 복잡성은 최소와 최대 한도가 없습니다. 사실은 작은 규모의 프로그램이 큰 규모의 복잡성과 같은 정도의 복잡성을 가질 수도 있지요. 제동료 처럼 프로그램 소속의 기관이 없어지는 경우나 제 개인적으로도 FAA 에 항공 시스템 프로그램에서 경험한 바 있습니다.

그러므로, 여러분은 프로그램 목적을 더 잘 편익을 실현, 성취해 내기 위해 내부 관련 프로젝트들을 잘 그룹핑함으로써 작은 프로그램이든 큰 프로그램이든 잘 해결해 나갈 수 있습니다. 모든 것이 조직의 전략적 목적과 잘 협조해 나가는 것이 중요합니다. 우리의 일은 존재하는 복잡성에 의해 압도되거나 주체를 못하는 것이 아니기 때문에 수용할 수 없는 복잡성의 레벨이라는 것을 없습니다. 복잡성은 항상 내재해 있습니다. 아주 오래 전부터 항상 있었왔죠. 오늘날 아마도 좀 더 복잡해 지고 있지요. 왜냐면 오늘날은 정보가 항상 이용가능한 곳에 있고, 모두가 그들의 일이 과도하다고 불평하는데 몇시간 밖에 안 걸리죠. 우리는 항상 일의 과도함을 불평할 것입니다. 우리는 충분한 자원을 가지지 않죠. 이런 경우 우린 고객과 마주앉아 우리가 너무 많은 다중업무를 요청하고 있는지 확인하고 어떻게 도울 수 있을지 논의하자고 제안할 수 있습니다. 멘토를 제공하세요. 할 필요가 없는 일들이 있는지 살펴보고 또는 당장 할 필요가 없는 일들이나 제거할 수 있는 업무들이 있는지 살펴보는 것을 도우세요.

질문: 프로젝트들이 단기적인 노력이므로 한 조직에서 편익들을 실현하고 최대화 하기위해 효율적으로 편익을 연계시키기 위한 것으로는 무엇이 있을까요?

답변: 어떤 프로젝트들은 전혀 짧지 않기도 하죠. 우리는 프로젝트가 단기간의 노력이라고 생각하는 경향이 있지요. 그러나, 프로젝트가 3-4 개월짜리의 것이었다할지라도 각각의 프로젝트는 어떤 형태로든 편익을 제공합니다. 그것은 프로그램 전반에 걸쳐 편익을 제공하며, 프로그램이 그 편익을 깨닫기도 하지만 어떤 경우는 프로그램이 종료되고 나서 편익이 실현되기도 하죠. 다시 항공기 예로 에어버스 787 과 380 의 작은 조각들을 위한 프로젝트를 위해 일하고 있다고 가정해 보죠. 그리고 각각 3-4 개월 걸렸고 모두 성공적이었습니다. 그러나 그 편익은 비행기가 실제로 비행을 하기 전까지는 실현되지 않을 수도 있겠지요. 우리는 프로그램의 다른 프로젝트가 모두 종료되는 걸 기다려야 하기 때문에. 그러나 FAA 나 식품의약청의 일의 경우, 프로젝트는 정부 기관에 의해 구축되고 독립,폐쇄적으로 진행되는 것이 아니라 모든 이들이 함께 모여 진행하기 때문에 편익은 아주 빠르게 실현되며, 사람들이 계획이 진행되는 중요성에 대해 잘 이해하기 때문에 그리 어렵지도 않았습디다.

50:15

질문: 품질은 어떻게 유지되면 안정성의 기준은 또 어떠한지요?

답변: 인간의 몸과 마음으로 성취할 수 있는 것에 한계가 없다면 우리는 결코 품질을 잊어서는 안되겠죠. 우리는 자주 품질과 범위를 함께 로그인하는 경향이 있습니다만 좋은 아이디어가 아닙니다. 품질은 신경을 써야 할 주요 사안임을 명심하셔야 합니다. 양질의 산물은 편익을 가져옵니다. 품질관리의 면에서 편익을 생각하고 싶습니다. 안전성의 기준을 갖추기 위해서도 또한 노력을 해야겠지요. 안정성 기준이 바뀐다면 조직내에서 새로운 어떤 것을 실행해야만 합니다. 새로운 안전성 기준은 우리의 포토폴리오의 한 부분으로서 착수해야 할 프로젝트이기 때문입니다.

질문: 저(低)예산인 경우 어떻게 편익 관리를 이룰 수 있나요?

답변: 어렵지요. 우리 예산은 항상 원하는 만큼 주어지지 않습니다. 하지만 우리는 예산에는 제한이 있다는 것을 깨달아야 합니다. 우리가 필요로 하는 모든 자원이 다 갖춰지진 않고 자금은 주요 자원입니다. 그러므로 우리는 이 프로그램을 하기위해 많은 자금이 없는 경우, 제한된 자금으로 어떤 형태의 편익이 실현될 수 있을지 생각해 볼 필요가 있습니다. 이것은 무형적인 것이 될 수도 있고 또는 단기적인 성과 기간이 될 수도 있겠지요.

질문: 시드니 오페라하우스의 개발 과정에서 어떻게 요구사항 변경이 있었는지요?

답변: 저는 잘 모르겠습니다만, 아주 좋은 질문입니다. 알아보고 배울 필요가 있는 사안이군요.

질문: 편익 관리에 관한 유저그룹이 있나요?

답변: 네. 편익 실현 링크드인(Linkedin) 그룹이 있으며 매우 활발하죠. UK의 APM에서 나온 관련 자격증을 따 볼 수도 있겠군요.

질문: 저는 작은 회사에서 프로그램 관리를 막 시작했습니다. 주요 프레임을 전환을 진행 중입니다. 프로세스가 전혀 갖춰져 있지 않으며, 변화관리를 해 본 적이나 SDLC 생애 주기를 가지지도 않습니다. 이 강연은 편익실현에 관한 강연인 것은 잘 알고 있습니다만, 이 그룹의 지식은 정말 인상적이군요. 이 그룹 중 누군가 저에게 변화 관리 프로세스나 SDLC 개발 생애주기 문서를 공유해주실 분계신가요?

답변: 제가 컴퓨팅을 할 때만 해도 아직 SDLC가 없었을 때 였다는 걸 고백해야겠군요. 그래서 저는 SDLC에 관련된 문서가 없습니다. 제가 당신의 입장에 있다면 애자일방법으로 접근하겠습니다. 하지만, 저는 변화관리에 관한 정보는 있습니다. 제가 사용하는 가장 최고의 변화 관리 리소스는 PMI의 변화관리 가이드입니다. 무료로 PMI 웹사이트에서 다운로드 가능합니다. 여러분이 변화관리계획을 어떻게 할 수 있는지 가이드를 제공합니다. 정말 정말 멋진 가이드라고 생각하며 저는 이에 대해 몇 번의 강연을 했었습니다. OPM 커뮤니티를 위해 몇 개월전에 강연했었구요. 이

커뮤니티의 Archive 에서 확인하시기 바랍니다. 그리고 SDLC 생애주기접근법에 대한 정보가 있으신 분은 그녀와 좀 공유해 주시기 바랍니다.

54:38

질문: 프로그램 관리자가 프로젝트 관리자보다 돈을 더 잘 벌나요?

답변: 그러겠죠! 임금 설문조사 결과를 우리는 봐 왔고, 프로그램 관리자들의 답변도 봤었죠. PgMP 자격보유자를 등용한 회사들의 숫자도 봤구요. 답변은 절대적으로 '예'입니다. 희망적으론 그렇지만, 몇몇 조직에서는 꼭 그렇지만도 않을수 있습니다. 몇몇 조직들을 그냥 프로그램 관리자의 직위만을 가질뿐일죠.

질문: 프로젝트 관리는 프로젝트형으로 조직된 조직에서만 진행되나요?

답변: 대부분의 경우, 프로젝트 관리는 매트릭스 조직에서 진행됩니다. 프로젝트형 조직에서는 우리가 필요한 다양한 자원을 원하는데로 쓸 수 있는 경우는 아주 드물죠. 프로젝트형 조직은 자원이 아주 한정적이고 법무 그룹, 재무 그룹과 같이 모두 조달 계약을 가지기 때문에. 쉽게 나가서 더 많은 자원을 위해 아웃소스를 할 수는 없지요. 그래서, 대부분의 경우, 프로젝트는 매트릭스 조직이나 기능 조직에서 일어나고 프로젝트형 조직을 보는 것은 드뭅니다.

56:10

질문: 비성숙 조직은 손실이나 불이익을 추적해야 하나요? 아니면 단지 편익만 편하게 관리하면 되나요?

답변: 어떤 불이익을 말하는지 저는 확실히 잘 모르겠습니다만 추측을 할 수는 있군요. 하지만 추측을 하지 않지 않겠습니다. 단지 추정일 뿐인데니까요. 비성숙 그룹도 편익을 추적해야 합니다. 비성숙 그룹은 이러한 프로세스를 처음으로 시작한 것이므로 먼저 편익을 식별하고, 편익 등록부를 만들어 누군가에게 책임을 지고 관리하도록 하세요. 그렇지 않으면 리스크가 있습니다. 작은 규모로 시작하시라고 조언하겠습니다. 비성숙 조직은 편익을 식별하기 위해 여러분의 팀 내에서 브레인 스토밍으로 시작하세요. 편익 등록부를 만들고 어떻게 진행되는지 보세요. 그런 뒤 더 나아가서 편익 실현 계획과 같은 항목들을 개발하고 매트릭스를 사용하세요.

질문: 애자일은 프로그램에 편익을 제공하나요?

답변: 물론입니다. 여러분은 애자일 접근법이 소프트웨어나 조직이 애자일하기 위한 것이라고 생각하시는 경향이 있지요. 애자일하고 융통성이 있는 조직은 변화의 필요에 잘 적응합니다. 같은 방식으로, 우리는 프로그램이 애자일 (민첩)하기를 원하지요. 예를 들어, 여러분이 시리얼 회사에서 일을 하고 있다고 가정해 봅시다. 그런데 그 회사가 아이스크림 시장으로 진출하려고 결정을 했습니다. 만약 애자일한 조직이라면 프로그램을 조직하여 재빠르게 새 목적에 반응하고 프로그램을 활용해 새 목표에 초점을 맞추고 융통성있게 이를 새로운 기회로서 인지하고 최선을 다해 새로운 시장으로 진입함으로써 편익을 제공하는데 편하게 느끼고 마켓 리더가 되실 수 있겠지요.

쇼호스트: 많은 긍정적인 피드백을 받았습니다. 많은 분들이 Gene 당신의 강연을 정말 좋아하네요. 우리의 모든 질문에 답해주시고 강연을 시간 내 마무리 해 주셔서 감사합니다.

1 분 남았군요. 다음 슬라이드로 넘기겠습니다. PDU 신청 방법을 확인하십시오. 라이브 웨비나 강연을 청강하신 분들은 자동으로 7 일 이내에 PDU 가 등록되므로 아무것도 하실 필요가 없습니다. 이 녹음된 웨비나를 다시 보시기를 원하시는 분을 위해서도 여기에 그 안내정보가 있습니다.