

전략적인 목표들을 달성하기 위한 올바른 문화: 완벽한 조율

글: Sandra A. Swanson

업무영역: PMO

프로젝트 전문가들은 늘 그렇듯이 매일 매일 일정, 예산, 범위에 집중하며 프로젝트 세부 사항을 결정해야 하는 공세에 직면하고 있습니다. 이런 엄청난 압박 때문에, 그들은 때때로 조직의 큰 그림, 즉 전략적인 목표들에 대한 통찰력을 잃곤 합니다.

프로젝트가 기업의 목적들에 일관되게 진행되도록 하기 위해서 경영자, 프로젝트 후원자, 그리고 포트폴리오 관리자들이 무슨 조치들을 취할 수 있을까요?

미국 아리조나 피닉스에 위치한 전략적 경영 컨설팅 회사인 Point B 의 Practice Director 이며 PMP 보유자인, Michelle Sirott 는 “조직 전략과 프로젝트 관리 사이에는 큰 차이가 존재할 것입니다.” 라고 언급했습니다. 이러한 적신호들에는 다음 내용들이 포함됩니다:

- 조직 전략의 부족: 전략 목표들이 리더십 팀 전체에 걸쳐서 이해되고 있고, 부서들은 기업 전략과 부합하는 프로젝트 계획들에 대해서 책임을 지고 있는가?
- 개별 성과 인센티브: 부서들이 개별 목표들을 위해 각자 일하도록 장려되는지 또는 조직 목표들을 충족시키기 위해서 협업을 하도록 권장되고 있는가?
- 불명확한 프로젝트 관리 책임: 프로젝트 관리자들은 조직 구조의 어디에 자리잡고 있는가? PMO 는 명확한 헌장과 스폰서십을 가지고 있는가? 프로젝트 관리자들은 사업 목표의 달성에 의해 평가 받는가? 혹은 단순히 범위, 일정 그리고 자원 지표에 의해서 평가 받는가?
- 부족한 관리 조직: 프로젝트가 전략적 조율과 ROI 타당성을 평가하는 요청 과정을 거치는가? 조직은 전략적 목표와 자원 최적화에 집중하기 위하여 일부 프로젝트를 거절하고 있는가?

결실을 가져온 워크숍

Ms.Sirott 의 고객들 중의 하나이자, 대형 제조 회사인, ON Semiconductor 는 조직 전반의 전략적 조율의 부족을 해결하려고 노력했습니다. IT 부서는 다수의 프로젝트 요청들에 응하고 있음을 발견했습니다.

“많은 일들을 했지만, 실제로 우리가 한 일들이 조직의 전략을 충족시키는 데 도움이 되었는지 확인하기가 어려웠습니다.” 라고 그녀는 말했습니다.

그 문제를 해결하기 위하여, 그녀의 팀은 CIO 와 협력하여 회사 전체의 리더들과 함께 전략적 조율을 위한 워크숍을 조직했습니다. 각 리더들은 회사 전략 달성과 관련된 사업 부문의 우선순위에 대한 개요를 제공했습니다. IT 팀의 주요 일원들이 그 워크숍에 참여했고, 조직의 필요와 우선순위에 대한 큰 그림을 이해할 수 있었습니다. 게다가, 팀원들은 IT 프로젝트가 어떻게 사업의 목적들을 달성할 수 있을지 아이디어를 제공하였습니다.

이 워크숍들은 전략적인 목적에 준하여 평가되고 3-5 년 로드맵 상에서 우선 순위가 매겨진 프로젝트의 리스트를 만들어 냈습니다.

“이 과정은 리더십 팀이 조직을 위해 최선이 되도록 프로젝트의 순서를 정하고 승인하는 결정을 사실에 입각하여 내릴 수 있도록 해주었습니다.” 라고 Ms. Sirott 는 평했습니다.

또한 그 워크숍들은 현 조직의 다른 사업 부문 및 부서들이 IT 와 견고한 협력관계를 가질 수 있도록 도왔다고, 그녀는 부연했습니다.

맞춰가기

브라질 쿠리티바의 변화 관리 자문 회사인, The Highland Group 의 컨설턴트인 Luciano Kolotelo 가 말하길, 전략적 조율은 경영자들의 솔루션범으로 시작된다고 했습니다. 그는 “직원들에게 유효하지만 관리자들과 임원들에게는 유효하지 않을 때 문제가 드러납니다.” 라고 말합니다.

예를 들어서, 경영자들이 전략적인 우선 순위에 대하여 열렬히 알린 다음에 이러한 목적과 부합하지 않는 프로젝트를 밀어주는 것과 같이 엇갈리는 메시지를 전달합니다.

이러한 행동을 그만두게 하기 위하여, 조직들은 모든 프로젝트들, 특히 명백하게 기업의 목적과 연관된 프로젝트들을 위한 지표들을 설립해야 한다고, 미국 펜실베니아 뉴타운스퀘어에 위치한 IT 프로젝트 및 프로그램 관리 전문 회사인 PPT Consulting 의 파트너인 Frank Nestore 가 말합니다.

“예를 들어서, 새로운 시장에서의 성장이 전략적인 목적이라면, 그 프로젝트의 제품이 어떻게 그런 목적을 가능하게 할 것인지 정의하고, 그 제품이 생산 중이거나 생산 후에 어떻게 효과가 있는지를 추적해야 합니다.” Mr.Nestore 는 말합니다.

지표 달성에 실패한 전략적인 프로젝트를 수습할 수 있는 기간이 있어야 합니다. 필요하다면, 프로젝트를 중단하는 단호한 조치를 취할 수 있어야 합니다.

조기 경보 시스템

영국 버크셔 주의 메이든헤드에 위치한 프로젝트 관리 컨설팅 및 트레이닝 회사인 KT (Kepner-Tregoe) 의 파트너이자 국제 전략 이사인 Sam Bodley-Scott 은 전략적 선택들은 우리가 미래를 어떻게 볼

것인지에 대한 추측들에 기반하여 이루어 진다고 말합니다: 어떤 제품들이 당신의 시장에서 필요할 것이라고 생각하시나요? 기술 발전을 어떻게 이해하고 있나요?

지표들은 각 중요한 전략적 추측과 그들의 추적된 상황들에 의하여 규정되어야 한다고 그는 말합니다. 미리 정해진 관리 한계점에 도달하게 되면 전략과 전략을 지원하는 실행 프로그램들이 지속적으로 유효한지 평가하는 검토가 작동되어야 합니다.

“이러한 접근은 프로젝트 포트폴리오의 잠재적인 변화에 대한 조기 경보시스템을 제공하며, 프로젝트 포트폴리오의 의사 결정을 상위 수준의 전략과 연계시키는 선들이 온전히 유지되도록 해 줍니다.”

Implementation: How to Transform Strategic Initiatives Into Blockbuster Results [McGraw-Hill, 2005]의 공동 저자인 Mr. Bodley-Scott 가 말합니다. 그의 조직은 프로젝트가 전략적인 목적들과 부합한다는 것을 보증하고, 가장 중요한 전략적 영향을 동반한 계획들이 우선권을 받을 수 있도록 고객들과 함께 의사 결정을 하는 방법을 사용합니다.

그 방법은 다음의 4 가지 단계를 포함합니다:

1. 프로젝트의 우선순위를 매기는 기준을 개발합니다. 그 기준은 당신의 주 목표들에 의하여 결정될 것입니다. 당신은 단기간 내에 판매를 촉진하는 것 또는 3 년짜리 전략 계획을 추진하는 것에 더 관심이 있나요? 그것이 고객 만족을 증대하는 것이나 비용을 절감하는 것보다 더 중요한가요?
2. 자원의 역량을 분석합니다. 당신의 직원들이 그 프로젝트를 위해 얼마 동안 일해야 하나요? 필요한 장비 또는 공용 서비스의 가용성은 어떻게 되나요?
3. 현재 진행 중인 프로젝트와 계획된 프로젝트들에 대한 정보를 수집하고 조직화 합니다. 얼마나 많은 프로젝트들이 진행 중이거나 계획 단계에 있나요? 각 프로젝트는 얼마나 많은 시간과 비용을 소요하고 있나요? 얼마나 많은 프로젝트들이 제품 개발과 연관이 되고, 예를 들어, 얼마나 많은 프로젝트들이 안전과 보안 문제와 연관되어 있나요?
4. 프로젝트 포트폴리오를 평가합니다. 통합될 수 있는 프로젝트들이 있나요? 어떤 계획들이 허가를 받아야 하며 어떤 계획들이 지금 보류 되어야 하나요? 어떤 것들을 동시에 진행할 수 있나요?

고객과 직원 중심, 성장과 비용 주도, 전략 및 기술이 혼합된 계획들을 포함하는 다각적인 프로젝트 포트폴리오를 목표로 하도록, Mr. Bodley-Scott says 는 말합니다.

더 나은 것을 위한 변화

인도 Pune 에 위치한 IT 및 제품 설계 컨설팅 회사인, KPIT Cummins 는 최근에 사업 부문과 프로젝트 팀들이 특정 수직 시장 (자동차, 제조 및 에너지/공익사업) 내에서 고객의 초점을 강화시키는 데 집중하게 만드는 리더십 모델에 맞춰 조율하였습니다.

이 전략적 변화는 조직의 프로젝트 팀들에 유익한 영향을 미쳤다고, KPIT Cummins 의 고위 프로그램 매니저인 Ganesan Karuppanaicker 가 말합니다.

- 역할과 책임이 분명하게 규정되었고, 이것은 팀들이 성과치를 높이고 새로운 전략적 기대들에 대해 빠르게 적응할 수 있도록 도왔습니다.
- 팀들은 더 큰 역할과 책임을 취하도록 끊임없이 고무되었고, 그렇게 함으로써 그들의 개별적인 역량에 대한 자신감을 고취할 수 있었습니다.
- 전략적인 목적에 대해 팀원들에게 명확하게 표현하고 의사소통 하는 것은 그들이 프로젝트를, 특히 복합 기능 부서가 연관되어 재조정되는 경우에 있어서, 응집력 있게 실행하는 데 도움이 되었습니다.

경영자들은 전략적 조율은 반복적인 프로세스로 수행될 때 가장 잘 된다는 것을 알았습니다. 특히 큰 복잡성 속에서, 목표들은 변하므로 프로젝트의 주기 동안 내내 모니터링 (및 수정) 되어야 합니다.

성공을 위한 문화

전략적 조율을 위한 길을 닦기 위해, 옳은 기업 문화가 준비되어야 합니다. 업무 현장에서의 이 원동력은 조직에서 매우 중요한 목표들을 이루도록 북돋웁니다;

프로젝트 매니지먼트의 가치

회사가 프로젝트 관리자들의 기술의 진가를 알아보지 못하는 경우에는, 전략적 조율에 있어서 프로젝트 관리자들이 중대한 역할을 맡기 어렵습니다. “경영자들이 프로젝트 관리의 가치를 알아보지 못한다면, 프로젝트 관리가 어떻게 전반적인 전략적 사업 목표를 지원할 수 있는지에 대해서 고려조차 하지 않을 것입니다.” PMP 보유자이며, 미국의 펜실베니아 뉴타운스퀘어의 PPT Consulting 사의 Frank S. Nestore 는 말합니다.

적절한 분위기를 조성함으로써, 회사가 프로젝트 관리를 중요한 실무로 받아들이는 참된 인식을 구축해 나갈 수 있습니다. 그러한 분위기 조성은 프로젝트 관리자들이 훈련과 교육을 (자격증을 포함한) 통해 최신 경향을 유지하도록 하는 것과 프로젝트에 대하여 그리고 프로젝트가 어떻게 전략에 영향을 미치는 지에 대하여 프로젝트 관리자의 의견을 경청하는 것을 포함합니다.

협업

프로젝트들을 기업의 목적과 함께 맞춰가는 것은 범위, 혜택, 투자된 자원과 위험에 대한 끊임없는 협상이며, 협업의 문화는 절대적인 핵심이라고 PMP 보유자이며, 미국 아리조나 피닉스의 Point B 의 Michelle Sirott 는 말합니다.

전 부서에 걸친 리더들이 기업의 목적들을 이해해야 하며 그것들을 충족시키도록 인센티브를 가져야 한다는 의미입니다. 심지어 개별 부서의 욕구가 더 폭넓은 목표들을 위하여 우선 순위를 잃을 때도 말입니다.

유연성

“문화는 사려 깊게 유연할 필요가 있습니다.” 미국 아리조나 템피의 디지털 마케팅 에이전시인 Terralever의 전략 부사장인 Scott McAndrew 가 말합니다. 계획들이 제대로 된 길을 가고 있는지 평가하기 위하여 프로젝트의 세부사항으로부터 물러서서 일정한 간격을 두고 전략 목적들을 다시 살펴보십시오. 그리고 너무 늦기 전에 개입하십시오.

“프로젝트 주기의 초기 단계에서 조율을 수정하는 것이 훨씬 쉽고 관리 가능합니다.” 라고 Mr. McAndrew 는 말합니다. 그러나, 방향 변경이 필요한 경우, 예를 들어 완료일과 같은 3 가지 제약을 위협할 수 있다는 것을 명심하시기 바랍니다. “장단기적으로 관련된 모든 관련자들을 위한 최선의 접근 방법인지를 고려하십시오.” 라고 그는 덧붙입니다.

보상과 인정

프로젝트의 결과들이 조직에 유익할 때 승리를 축하하고, 그것을 달성한 사람들을 인정하십시오. 캐나다 밴쿠버의 의료공급자인 Vancouver Coastal Health 의 전략 및 수도 계획 실무 이사인, Shane Busby 는 말합니다.

반면에, 전략적 관점에서 목표 달성에 실패한 프로젝트들을 주의 깊게 살펴보십시오. “의도했던 이익들을 실현하지 못한 프로젝트들로부터 핵심 교훈을 찾아 보시기 바랍니다.” 라고 그는 말합니다.

골키퍼

조직들은 전반적으로 적용되는 프로젝트 관리 프로세스를 갖추고 있어야 합니다. 모든 프로젝트들은 초기 단계에서, 모든 이해관계자들을 확인하고, 프로젝트 후원자뿐만 아니라 아주 적게 영향을 받는 관계자들까지도 포함할 수 있도록 해야 한다고 PMP 보유자이며, 미국 펜실베이니아 뉴타운스퀘어의 PPT Consulting 의 Frank Nestore 는 말합니다.

모든 이해관계자들이 직접 만나서 의사소통 계획을 정의하도록 하십시오. 그들은 또한 정기적으로 현황 보고서를 받아야 합니다. 라고 그는 제안합니다. 전략 방향에 대한 지속적이며, 명확한 의사소통은 필수적입니다. 라고 영국의 버크셔주 메이든헤드에 위치한 KT (Kepner-Tregoe) 의 Sam Bodley-Scott 은 말합니다. “환경이 어렵게 변하더라도, 조직은 결코 그들이 어디로 향하는지에 대한 통찰력을 잃어서는 안됩니다.”

지속적인 의사소통은 “목적의 불변성” 이라는 전략을 강화하며, 사람들이 전략적인 목표들을 성취하기 위한 그들의 공헌에 계속 집중할 수 있도록 도와주며 어떤 프로젝트를 시작, 중단, 변경하거나 지연할 것인지에 대한 선택에 도움을 줄 것입니다. 라고 그는 덧붙입니다. 프로젝트 우선순위 및 검토와 관련하여, 조직의 다양한 그룹으로부터 경영자들을 연관시키라고, PMP 보유자이며, 미국 오하이오 새거모어 힐에 기반을 두고 소규모 및 중간규모의 기업들에게 IT 관리 및 비즈니스 프로세스 컨설팅을 제공하는 OPT Solutions Inc 의 설립자이자 회장인 Laura Pettit Rusick 는 말합니다. “경영진은 어떤 프로젝트를 결정하는데 있어 동의를 얻을 필요가 있습니다. 재정 프로젝트가 고객 서비스 시스템보다

우선 순위를 갖는다면, 그것이 조직 전반을 위하여 옳은 결정이라는 것을 모두가 받아들여야 할 필요가 있습니다.”

그러나 모든 프로젝트의 단계를 규정하는 조직들은 오래된 필요와 목적들로부터 미리 예상되는 위험요소를 제거합니다. 산출물들을 세분화하고, 현 단계 실행에 있어서, 다음 단계가 여전히 목적들과 부합하는 지를 확실히 하기 위하여 다음 단계의 범위를 검토하십시오. 라고 그녀는 말합니다.

“두 번째 단계의 리스트에 추가적인 모든 아이тем들을 넣고, 첫 번째 단계를 실행 할 때 두 번째 단계의 우선 순위들을 규정합니다. 이것은 우선 순위들이 최대한 최신으로 유지되고, 첫 번째 단계의 범위를 통제하는 것을 뜻합니다. ” 라고 Ms. Pettit Rusick 는 말합니다.

급속하게 변화하는 사업 환경에 따라, 경영자들은 프로젝트 포트폴리오를 수정하고 프로젝트에 대한 어려운 결정을 용이하게 할 수 있도록 도움이 되는 민첩한 접근 방법을 장려해야만 합니다.

어떤 프로젝트들이 착수되어야 하는지를 결정하기 위하여 강력한 프로젝트 관리 프로세스가 준비되어야 하며, 이것은 사업 부문을 포함해야 합니다. 라고 PMP 보유자이며, 미국 아리조나 피닉스의 Point B 의 Michelle Sirott 는 말합니다. 그 목적은 현재 진행 중이며 제안된 프로젝트들을 기업 전략과 비교하여 지속적으로 모니터링 하는 것입니다.

“그 프로세스는 관리 위원회가 기업 전략과 목적들에 책임을 지고, 프로젝트와 관련된 결정들에 대한 지식과 권한을 가지고 있으며, 비전과 전략에 활력을 불어 일으킬 때에만 이루어질 수 있습니다.” 라고 그녀는 말합니다.

글로벌 회원들의 글 평가 점수: 6 점