

계획수립은 중요합니다.... 하지만 그 계획은 아닙니다.

[Andy Jordan](#) - March 19, 2018

Topics: [Organizational Project Management](#)

주제: 전사적인 프로젝트 관리

당신은 조직의 계획들이 지난 몇 년 동안 어떻게 변화되는지 봤을 것이다. 전통적인 연간계획 수립과정은 여전히 있지만 연중 내내 여러 번의 추가적인 계획수립 또는 계획 재수립의 세션을 수행함으로써 연간 계획을 지원하는 모습이다. 보통 분기마다, 때로는 더 자주 이런 일정이 만들어진다. 이런 이벤트들은 주로 조직의 비즈니스 환경에서 일어나는 변화를 계획된 프로젝트에 반영하기 위한 확정 또는 조정을 하기 위한 목적이다.

계획수립 접근방식의 변화는 경쟁자들, 기술, 고객 기대 등의 조직들을 넘어서 발생하는 변화의 속도가 점점 빨라지는 것을 반영한다. 저런 요소들이 가속화되어 사업계획의 조정 속도를 올려야 하고, 더 자주 계획수립 사이클을 돌려야 한다.

이런 가속화는 계획수립을 덜 중요하게 만든다고 말한다. 왜냐하면, 그 계획들은 결국에는 변경될 수 밖에 없다는 것이 이유다. 그래서 "그게 무슨 문제냐?" 라고 물을 수 있다. 나는 그것에 동의하지 않고 이 주제를 더 파헤쳐서 결국 중요한 차이를 보여줄 것이다. 그리고 그 중요한 차이는 계획수립과 계획 사이에 있다.

- **계획수립:** 목표하는 결과를 성취하는 의도를 가지고 일련의 활동을 개발하기 위한 협동작업이다. 계획수립은 성과와 관련된 모든 이해관계자들이 참여해야하고 업무 파악 및 대략적인 비용과 노력을 산정하는 것을 포함한다. 성과를 달성하기 위한 과정에 있어서의 체크포인트와 체크포인트 일정 및 목표를 수립해야한다. 또한 이것은 위기, 의존관계, 대략적인 추측 등도 고려해서 포함시켜야 한다.
- **계획:** 계획수립 과정에 만들어진 문서화된 일련의 활동들이다. 자세하게 어떤 일을 수행해야 하고, 누가 할 것이고, 얼마나 걸리고, 각 아이템들이 다른 업무와 어떻게 연결되어 있는지 등.

PMI에서 커뮤니케이션, 위기관리 등 다른 형태의 계획들을 이야기할 때는 약간의 차이가 있어 보인다. 하지만, 여기서 우리가 사용하는 일반적으로 받아들여지는 용어들에 아주 가깝다. 전반적인 비즈니스의 빨라지는 속도를 반영하여 진화하고 있는 프로젝트 관리가 기존보다 더 계획수립을 중요하게 만들 것이라고 믿는다. 그러나 그 계획 자체는 계획수립 과정에서 덜 중요한 부분이 되어간다고 생각한다.

현대적인 계획수립

내가 의미하는 바를 설명하기 위해서, 요즘 환경에서 조직들이 성공하기 위해 어떻게 계획을 해

야 하는지를 염두하여 시작해보자. 먼저 그리고 가장 중요하게 고려할 것은 계획수립이 조정 가능하도록 해야 한다. 조직들은 무엇을 동의하든지 간에 그것들이 변할 것이라는 완벽하게 열린 인식을 가지고 계획수립 단계에 들어가야 한다. 초기단계의 계획수립에서 이루어진 합의도 상황들에 의해서 변경을 요구하기 때문에 계획수립 회의를 더 자주하게 되는 것이다.

조정 가능한 적응형 계획수립은 전통적인 방식보다 더 선제적인 수립과정을 추구한다. 운영환경에서는 이전에 세웠던 계획들을 성취할 수 없는 또는 무관하게 또는 둘 다의 상황을 만드는 변화들이 발생하기 때문에 많은 조직들은 계획수립을 재개한다. 그런 사업환경의 변화들은 피할 수 없고 그래서 계획수립은 그것들은 예측해야 하는 의식적인 인정의 변화를 필요로 한다. 단순한 용어로 말해서, 우리는 '강요된 계획수립의 재수행'에서 '의식적이고 점증적인 계획수립' 쪽으로 옮겨가야 한다. 이것이 계획들 그 자체는 덜 연관되어 있다고 믿는 첫 번째 이유이다. 만약 우리가 연간계획을 세우고 나서 3개월 마다 다시 계획을 세운다면 엄청 많은 일들이 계획 요소에 들어갈 것이고 그런 일은 결코 발생하지 않을 것이다. 연간 주기 안에서 추후에 스케줄이 만들어지게 될 일 때문에 어떤 일이 시작되기도 전에 그 연간계획이 전체적으로 3번 점검 될 가능성이 아주 높다.

만약에 그 계획이 높은 수준에서 관리된다고 할지라도, 그것은 여전히 상당한 노력 낭비가 생긴다. 3개월 이후는 상위 수준의 점검 포인트 또는 입력 칸을 만들어 놓는 것만으로 이득이 있다. 그것들은 전사적인 계획들에 대한 이정표적인 시사점을 제공해 준다.

또한 당장 다가오는 업무에 대한 좀 더 세부적인 계획을 진행하는 3개월 동안의 계획은 중요함이 덜하다고 생각한다. 그 이유를 이해하기 위해서 오늘날 세상에서 조직들의 사업계획이 어떠한지 다시 생각해 볼 필요가 있다. 전통적인 프로젝트 계획수립은 프로젝트 3대 제약조건인 시간, 예산(돈과 노력), 범위 안에서 바탕을 두고 계획수립을 수행하도록 요구한다. 이론적으로 우리 모두는 오직 당신이 최대 2개 조건은 고정할 수 있고 세 번째 조건은 유연하게 관리할 수 있다고 알고 있다. 그러나 우리는 또한 모든 3가지 요소가 보통 고정되고 결과물을 전달해 내기 위한 창의적인 계획을 만들도록 요구 받는다.

현대적인 프로젝트 계획수립은 만약 그것이 전통적인 제약 카테고리 안에서 유연성을 요구할지라도 비즈니스적인 결과를 성취하는데 아주 더 많이 초점을 맞춘다. 특정 기능성 전달하는 것으로서 프로젝트를 정의하는 것 대신에, 수익 증대, 비용 절감 등의 성과 달성 또는 성과의 결합으로서 정의된다. 어떻게 비즈니스 성과를 달성할 지는 확실하게 성과가 일어나도록 하는 것보다 덜 중요하다는 것이다.

그것은 프로젝트 초기에 취한 접근방식이, 일이 진행됨에 따라 변경되어야 한다는 것을 의미한다. 이런 일은 팀이 더 효율적인 해결책을 찾거나 문제들을 대면하기 때문에 발생한다. 그래서 바로 다음 다가온 기간을 위한 계획들은 그리 중요하지 않다. 계획들은 활동, 사람, 작업순서, 시간 분배 등으로 수행되어야 하는 것에 초점이 맞춰져 있다. 그러나 그런 것들은 더 이상 고정되지 않는다. 프로젝트의 비즈니스 목표를 맞추기 위해서 업무를 실행하고 있는 팀은 이 모든 것을 변

경해 버릴 수 있다.

계획의 대안

그래서 어떻게 계획수립의 중요성으로 계획의 비중요성을 상쇄 할 수 있을까? 이것은 우리의 계획수립을 바라보는 관점의 변화를 요구한다. 이 글 시작부분에 있는 계획수립의 정의를 다시 보자. 프로젝트 수행의 이유가 되는 비즈니스 목표 즉, 결과물을 성취하는 계획수립에 특별히 초점이 맞춰져 있다. 전통적인 계획과 반대로, 프로젝트를 완료했다고 말할 수 있는 그것들 즉, 비즈니스적인 목표의 결과물들을 전달하는 데 적합하도록 맞추어져 있다.

계획수립은 바로 다음기간 즉, 분기의 즉각적인 비즈니스 목표들을 세우는 것이다. 그러나 앞으로는 이 주기가 더 짧아질 수도 있다. 계획수립은 또한 장기목표들에 조직이 가까워지도록 하는 것에 초점을 맞춰야 한다. 그래서 다음 3개월의 결과물이 이른바 말하는 5개년 목표를 성취하는 방향성과 연결되는 결과물이 되도록 해야 한다. 프로젝트 관리자와 팀원들은 현대적인 계획수립 과정에 참여해, 프로젝트 팀의 노력을 통해서 어떤 사업이득을 만들 수 있는 지 이해해야 한다. 그리고 프로젝트 팀은 그런 이득이 성취되도록 하기 위한 접근방법을 개발해야 한다.

계획수립 주기가 줄어들고 적응형 계획수립이 표준이 되면서, 애자일 프로젝트 실무의 필요가 최고로 높아졌다. 하지만 애자일 프로젝트 수행방식만이 유일한 해결책이라는 뜻은 아니다. 전혀 그렇게 생각하지 않는다. 프로젝트를 수행하는 어떠한 방법론과 무관하게 적응형의 업무 스타일, 유동적인 산출물, 일정기준 변환, 가변적인 예산을 반영하여 프로젝트를 수행해야 한다는 의미다. 저런 모든 실무적인 요소들은 빠르게 변화하는 세상에서 비즈니스 목표를 성취하는 능력을 보장하기 위해서 필수적으로 수용해야 하는 것이다. 하지만, 형식적인 계획의 개념은 도움이 되지 않는다.

프로젝트 관리자는 프로젝트 팀에게 팀이 느끼는 최상의 방법으로 하나의 마일스톤에서 다음 마일스톤으로 도달하는 것에 대한 유연성을 허락함으로써 상위 레벨의 마일스톤을 조작하는 것처럼 편안하게 될 것이다. 그들은 또한 비즈니스 목표에 도달하는 다른 경로를 알게 되었을 때 일부 마일스톤을 바꿔야 한다는 것을 예상해야 한다. 이것은 팀의 초점을 과업 관리에서 더 나은 결과를 성취하기 위한 작업을 충분히 능숙하고 자신감 있게 할 수 강력한 팀을 만들고 유지하기 위한 사람 관리로 바뀌게 한다.

결론

조직들은 이미 더 빈번한 계획수립이 중요하다는 것을 인식했고 비즈니스 접근방식에 선제적인 대응을 시도하고 유지하는 적응형 계획수립을 도입하기 시작했다. 그럼에도 일부 조직들은 여러 형태의 계획수립 접근방식들의 영향을 고려하기 위한 논리적인 단계를 밝혔다.

전통적으로 기획된 산출물을 받아 승인된 업무를 실행하기 위해서 상세한 계획들을 만들었던 프로젝트 관리자보다 더 충격을 느낄만한 영역은 없다. 업무는 더 이상 승인 받지 않는다. 목표를 승인받고 그 목표를 성취하는 방법은 더 유연해 지고 이전보다 더 바뀔 수 있다는 전제가 있

다.

다시 말하자면, 전통적인 계획은 더 이상 프로젝트에 떨어지는 업무를 관리하기 위해 사용하는 좋은 도구가 될 수 없다는 뜻이다. 그것을 대체하는 도구를 간단히 '계획'이라고 부를 수 있다. 왜냐하면 이보다 더 사용하기 좋은 용어는 없고, 그 계획은 프로젝트 수행의 분명한 기본요소이기 때문이다. 그러나 반드시 전통적으로 만든 계획들과는 아주 다르다는 것을 인지해야 한다. 만약 그렇게 변하지 못하면, 조직의 필요에는 전혀 관계가 없는 과업들의 산출물만 성공적으로 전달하는 것을 발견하게 되고 그 프로젝트는 성공적으로 끝나지 못할 것이다.