

여러 해에 걸친 복잡한 프로젝트 관리 법

Barbee Davis - February 29, 2016



보통의, 일반적인 기간을 필요로 하는 프로젝트들은 많이 진행을 해보았다. 하지만 이번에는 여러 해에 걸쳐 진행되는 아주 복잡할 것이 확실한 프로젝트를 맡게 되었다. 이러한 프로젝트는 단순히 더 큰 팬에서 생선을 튀기는(단순하게 프로젝트의 크기만 커진) 것일까? 아니면 작업량이 아주 많고 세계 여러 지역에서 동시에 진행되어 어떤 특별한 절차들이 추가로 필요한 것인지 아니면 단순히 일반적인 프로젝트 보다 더 많은 인력과 더 오랜 기간이 필요한 것일까?

A. 장기 프로젝트는 매우 까다롭지만, 큰 성공을 거둘 수 있고, 그러한 성공을 이루기 위해서는 여러 가지 위험요소들이 존재한다. 따라서 지금까지 당신이 해오던 절차에 많은 수정을 해야만 한다. 여러 가지 실수들이나 미처 예측하지 못했던 일들이 아주 큰 영향을 줄 수 있으므로 여러 가지 요소들을 미리 생각하고 예측하는 것이 정말 중요하다.

B. 대규모의 프로젝트는 처음에는 매우 무시무시해 보일지 모르지만, 충분한 시간과 충분한 예산을 가지고 있기 때문에 작은 실수들은 빨리 복구할 수 있고, 여전히 기존의 계획 내에서 움직이기가 쉽다. 한 가지 확실하게 해야 할 일은 예상 완료일 후, 최소한 6 개월에 대한 프로젝트 관련 내용에 대해서는 해당 팀이 책임지고 진행한다는 확인을 받아야 한다.

C. 6 개월 이상의 시간이 소요되고 1M 달러이상의 예산이 필요한 프로젝트는 한 명 이상의 PM 이 필요하다. 추가하는 공식은 간단하다. 그 회사의 캘린더 분기로 1M 달러의 예산이 추가되는 분기마다 한 명의 추가 PM 이 더 필요로 하다고 보면 된다.

D. 프로젝트가 늘어지게 되면 팀원들이 쉽게 업무를 지겨워해 하거나 창조적인 해결책을 찾는 능력을 상실하기 때문에 순환적으로 업무를 배분하는 rolling staff plan 을 만들도록 하라. 아마도 외부 staffing 업체의 도움을 받아 팀원을 구성하는 것이 가장 효과적인 방법이 될 수도 있다.

정답: A. 장기 프로젝트는 매우 까다롭지만, 큰 성공을 거둘 수 있고, 그러한 성공을 이루기 위해서는 여러 가지 위험요소들이 존재하며, 지금까지 당신이 해오던 절차에 많은 수정을 해야만 한다. 여러 가지 실수들이나 미처 예측하지 못했던 일들이 아주 큰 영향을 줄 수 있으므로 여러 가지 요소들을 미리 생각하고 예측하는 것이 정말 중요하다.

장기적이며 복잡한 프로젝트는 흥분되는 도전이기도 하다. 그리고, 만약 당신이 일상적이고 평범한 프로젝트 수행에 너무 편안함을 느낀다면, 이런 추가적인 자극을 좋아할 수도 있다. 그러나, 몇몇 자주 발생하는 문제들을 빨리 알아채지 못하고, 이런 문제들을 프로젝트의 맨 처음부터 풀어나가지 못한다면, 장기적이면서도 복잡한 프로젝트들은 기존의 프로젝트들과는 다른 상당히 다루기 힘든 야수가 될 수도 있다.

비록 건설업이나 제조업에서는 “진행하면서 고쳐 나가기”가 불가능하지만, 현실에서는, 심지어 이러한 산업 군에서도, 전체 일을 처음부터 완벽하게 계획하고 진행하는 것은 불가능하다. 이런 산업 군에서 일하는 PM 들은 그들이 waterfall process 을 성공적으로 사용하고 있다고 자기 자신들을 속이고 있지만 실상 아주 많은 변화와 수정사항들이 프로젝트를 진행하면서 발생한다. 단지 agile 방식의 단어들로 명명되어 지지 않았을 뿐이다. 그러므로, 당신이 agile 프로세스를 받아들이기 쉽지 않은 환경에서 일하고 있다면, 반감을 일으키지 않는 단어를 선택하도록 하라.

그러나, 당신의 프로젝트 결과물과는 상관없이, 프로젝트가 시작되기도 전에 설계자들이 빌딩, 공항, 새로운 봉재 시스템 또는 혁신적인 새로운 SW 애플리케이션의 모든 프로젝트 단계들을 아주 정확하고 완벽하게 계획할 것이라는 생각에 자신을 가두지 말길 당부한다. 당신은 지금부터 3 년 후에 어떠한 결과물을 만들어 낼 수 있을지에 대해서 계획을 수립할 수 있어야만 한다. 그렇지 못하다면 당신은 실패할 것이 분명하다.

실제로는, 프로젝트가 현실에서 움직일 때 균형을 유지할 수 있는 능력을 가진 PM 이 가장 좋은 결과를 이뤄내는 PM 이 될 것이다. PMBOK 에서는 언제나 Rolling wave planning 라 불리는 “정의” 내리기의 개념이 있다. 프로젝트가 아주 작고 또한 짧은 기간에 응집력을 기울여 해결할 수 있을 때, 프로젝트의 아주 초기단계에서, 아마도 대부분의 사람들은 rolling wave planning 이라는 option 을 간과하거나 무시했을 수 있다. 미리 계획하기를 통한 가장 연결성 높은 작업들의 배치, 그리고 작업들이 배치됨에 따른 적절한 배분, 진행상황을 잘 모니터링 하는 일련의 질서정연한 계획하기를 rolling wave planning 의 특성이라고 규정지을 수 있다.

그리고, 프로젝트가 작고 예상 가능한 Life cycle 을 가지고 있으며, 또한 전적으로 계획을 기초로 할 때, 초기 단계에서, 특정 산업분야에서 rolling wave planning 은 아주 효과적인 접근 방식이 될 수 있다. 하지만, *PMBOK® Guide* 에서는 외부 환경요소들로 인한 불확실성의 변화에 대응하기 위해, 단계별로 작업들이 진행되는 반복적이고 점진적으로 Life cycle 이 증가되는 것을 설명하는데 rolling wave planning 을 설명하는 것과 같은 양의 문장을 사용하고 있다. Agile process 에서는 매 단계의 끝에는 프로젝트에 사용 가능한 부분들이 결과물로 나오거나, 팔리거나, 선적 또는 내부적 사용 목적을 위해 분배된다. 하지만, 당신이 비행장 또는 48 층짜리 사무실 건물을 인도, 첸나이에 짓고 있다고 하면, 그리 큰 의미를 부여할 필요는 없다.

그리 멀지 않은 얼마 전 스코틀랜드의 에든버러 시에서 진행된 "Hell on wheels" 프로젝트에 대해서 이야기해 보자. 이 계획은 에든버러 시에서 교통체증 감소와 택시의 탄소배출 감량을 위해서, 새로운 트램 (궤도열차) 시스템의 도입, 대중교통수단으로의 접근성을 극대화하려는 프로젝트였다. 전통적 방식의 이상적인 시간 순으로 잘 연결된 프로젝트의 경우, 길가에 건물들과 나무를 치우고, 필요하다면 공공시설들을 옮기고, 궤도를 위한 길을 만들고, 새로운 전선들을 배치하고, 열차 궤도를 놓는 등등의 일련의 작업을 진행한다. 그러나, 이러한 순차적인 작업들이 가장 효과적이고 저렴한 접근 방식일 수는 있으나. 현재에는 이런 방식으로 계획 하는 사람은 거의 없다. 이 방식은 도시를 매우 심하게 훼손시키기 때문이다. 이 사실을 깨닫지 못한다면, 쓸데없는 일과 결과물들을 양산할 것이다. 아마도 이 프로젝트가 도시의 일부 작은 구역에서 먼저 시작해서, 점점 시간이 지남에 따라 근처에 노선들을 추가해 나갔다면, 이 정도로 크게 실패하진 않았을 것이다.

2 년 동안에 프로젝트는 30% 이상의 예산 초과와 설계변경이 있었으며, 또한 - 7 년여의 공사 기간에도 불구하고 아무런 결과물을 도출하지 못했음에 분노한 시민들과 결부한 정치단체들간에 내분이 있었고, 공공자금 지원이 중단됨에 따라 프로젝트는 결국 쪼그라들어 버려지게 되었다. 시당국에 의해 프로젝트가 중단되었을 때 314% 예산초과와 3년의 일정 차질이 발생하였다. 이 프로젝트는 어떠한 최종 결과물도 만들어 내지 못하고 결국 중단되었다.

여기에서 우리는 거대 프로젝트 진행시의 유의 사항들에 대한 아주 유용한 논의를 시작할 수 있다. 심지어 이러한 유의 사항들은 최초도 아니고 한번도 한 적이 없는 결과물을 만들어 내는 것도 아니며, 트램 프로젝트의 경우가 그랬듯이 비교 대상으로 쓸 수 있는수 많은 유사한 프로젝트들을 가지고 있기도 하다. 당신의 성공 기회를 잘 활용하기 위해, 아래의 잠재적인 도전과제들에 대해서 고려해보기 바란다. (특별한 순서가 있는 것은 아님)

수행해야할 수많은 일들을 계획	조직 전략과 목표의 변경
이해관계자가 목표나 자금 조달을 변경	회사의 매각 또는 합병
팀(원) 감소	글로벌 경기의 불안정
시장 변화	조직의 재무 불안정
규제 변화	사소한 문제의 확대
이해관계자의 변경	

예산 조건: 프로젝트가 분석되어 기술적인 그리고 각 부서의 해야 할 일들이 정해졌다고 해서 그것이 곧 프로젝트의 재정 결정권자와 비 금전적인 부분 결정권자들이 프로젝트의 방향성을 변경하지 않을 거라는 것을 의미하진 않는다. 그들은 이사진일 수도 있고 또는 당신의 요청사항에 대한 결정을 내릴 수 있는 상대적으로 작은 위원회 일수도 있다. 결정권자들이 장기적 프로젝트 수행 중에 금전적인 부분에 제한을 가하게 된다면, 당신은 아주 큰 문제에 봉착한 것이다.

우리들 중 대부분은 경영층 - 주로 나보다 연봉이 높은 상사들- 이 프로젝트의 업무를 배분해주는 것에 익숙하다. 그리고, 프로젝트가 아주 짧은 경우에는 당신은 아마 이러한 변화들을 경험해보지

못했을 것이다. 하지만, 프로젝트가 여러 해에 걸쳐 진행되게 되면, 예산을 줄이게 하거나 줄이는데 영향을 미치는 수 많은 요소들이 발생하게 된다.

요동치는 세계의 주식시장이 우리의 재정적 지원자들(우리가 내부적으로만 일하던 혹은 외부 계약자들을 위해 일한다고 해도) 을 떠나게 만들 수도 있고 이러한 현상은 비용을 줄이는 것 이외에는 다른 방법이 없도록 상황을 만들어 간다.

예산 책정 시의 다른 고려 사항은 자재나 서비스를 제공하는 계약업체들은 일정한 기간 이후에는 추가 비용을 청구한다는 것이다. 지금의 가스 가격과 일년전의 가격을 비교해보라. 어떤 지역에서는 변화가 없고 다른 지역에서는 가격이 올라갔다. 미국의 많은 지역에서는 작년 같은 시기 대비 1 달러나 그 이하의 가격 차이에 대해 광고하는 것을 흔히 볼 수 있다. 프로젝트에 필요한 공급품의 가격 변동을 미리 계획에 반영하는 것은 거의 불가능하다. 그렇지만, 가격 변동이 프로젝트가 진행되면서 완료까지의 비용에 영향을 미친다는 것은 확실한 사실이다.

요령 있는 PM 들은 업무의 기간이 늘어남에 따른 공급품 비용 증가분을 미리 고려한다. 심지어 팀원들의 연봉 인상과 생활비 변동이 인건비에 영향을 미치기도 한다. 공급업체들과의 계약 시에는 프로젝트 초기부터 전체 기간에 대한 일괄적인 계약보다는 단기간의 계약을 이어 나가는 것이 유리하다. 때로는 재계약시 가격이 조금 인상될 수 있겠지만, 그 반대의 경우가 발생할 수도 있다. 이렇게 하는 것이 계약업체들의 수익을 보장하는 방법이기도 하다. 궁극적인 목표는 우리에게 절대적으로 유리한 계약을 체결하는 것이지만, 적정한 수익이 없다면 공급업체들도 살아남지 못할 것이다.

아주 적은 비용의 변동은 크게 걱정할 일이 아니다. 어쩌면 다음주에 해결이 될 수도 있다.

\$20,000 짜리 프로젝트에서 5%의 추가비용이 발생한다고 하면 그래봐야 \$1,000 의 비용 상승이고 상대적으로 해결하기가 쉽다. 하지만 5 백만 달러의 프로젝트에서 5%라고 하면 이것은 완전히 다른 이야기이다. 순식간에 \$250,000 (백만 달러의 25%) 의 차질이 발생한 것이다. 해결하기 쉬운 금액이 아니며, 근본 원인을 추적해서 다음 기간에는 또 다시 \$250,000 가 모자라지 않도록 관리할 필요가 있다.

더불어, 회사가 이러한 예상치 못한 예산 차질을 충당할 만한 충분한 현금을 보유하지 못할 수도 있다.

프로세스 조건: 거대한 프로젝트를 수행하면서 발생하는 변동사항에 유연하게 대처하기 위해서는 작은 단계별 계획 수립과정을 반드시 거쳐야 한다. 그 과정들을 무엇이라 부르건 상관없이. "Project Roadmap"이라 불리는 장기계획, 장기계획을 바탕으로 한 큰 그림을 그리고, 순차적으로 세부적인 "release" 계획을 세운다. - 각 시점의 규모에 맞게 잘 배치를 했는지와는 별도로 - 여러 번의 짧은 주 단위 또는 두 번의 반복작업으로 이뤄진 각 release 가 끝나기 바로 전에 바로 다음 release 계획을 수립해야 한다.

당신의 회사 문화가 Project Plan 을 여러 개의 "phase (단계)"로 나누어 관리하는 것에 더 익숙할 수 있다. 새로운 phase 가 시작 전에 stage 또는 phase gate 라 불리는 단계별 평가를 가질 수 있다. 또한 현재까지의 작업 진행 상황, 비용의 변화, 시장요구 사항, 회사관점에서의 프로젝트 진행 필요성 여부 등등의 최신 정보들을 반영하여 다음 phase 계획을 수립해 나갈 수 있다.

지금까지 Rolling wave planning 의 예를 살펴 보았다. Rolling wave planning 은 현재까지의 진행상황과 그에 따른 평가지표, 그리고 회사의 프로젝트에 대한 필요성이 어떻게 바뀌었는지에 대해 충분히 이해하게 되었을 때, 각 업무들의 세부사항들을 차근 차근 정리해가는 과정이라고 할 수 있다.

만약, 이해 당사자들, 고객들 또는 외주업체들이 프로젝트의 불확실성으로 불편해 한다면 -특히 이전까지 시도된 적이 없는 독특하고 새로운 프로젝트에 대해서- 프로젝트 시작, 초반의 몇 주 동안에는 목표지표들을 만족하지 못 할 수도 있겠지만, 대개의 경우 몇 주 후에는 좀 더 신뢰할 수 있는 예측이 가능해질 수 있음을 관련자들이 알 수 있게 하라. 만약 당신이 계약을 맺고 업무를 진행해야 하는 상황이지만, 동시에 고객은 비용에 대한 확실한 계획이 없이 당신과 일하는 것에 대해 큰 부담을 가지고 있는 상황이 발행할 수 있다. 하지만 비록 이러한 상황일지라도, 고객들의 적정한 수익이 없이도 우리의 계약 내용 수행이 가능하다는 보장이 없다면, 쌍방간의 장기 계약 체결이 불가능하다는 것을 반드시 어느 정도는 고객들도 이해해야만 한다.

다른 하나의 방법은 큰 규모의 프로젝트를 여러 개의 작고 서로 연결된 프로젝트로 나누는 것이다. 예를 들어, 만약 당신이 아주 큰 다용도 목적의 건물을 짓는다고 할 때, 당신은 건물구조와 외부 조경을 첫 번째 단계에서 만들 수 있다. 그 이후 첫 단계를 마무리 하고 저 층부에 식당과 판매 매장을 개장할 수 있다.

다음 단계로 상층부에 주거 공간을 만들어 임차인들과 주거민들이 입주하게 된다. 마지막으로 공용 주차장과 주거민들을 위한 주차장을 별도로 만든다. 첫 단계 이후부터는 매출이 발생하게 되어 프로젝트의 다음 단계 진행에 재정적인 도움을 줄 수 있다.

개인적인 조건: 궁극적인 목표인 "작업을 통한 수입"을 고려하기 시작하게 되면서, 우리는 여러 개의 팀이 같이 작업해야만 함을 알게 된다. 이것은 당신이 여러 개의 작은 팀 그리고 각 팀 리더(혹은 각 팀의 PM)간의 업무 조율을 담당하는 PM 임을 의미한다. 때로는, 프로젝트가 너무 커서 당신은 PMO 의 범의를 벗어나, 비즈니스 애널리스트나 경영층과 상의하여, 다양한 부서로 이루어진 팀을 구성, 협동 정신으로 뭉쳐 같이 일하게 만들어야 하는 경우도 있다. 위 빌딩 건설의 경우에도 건설팀, 자동 공조시설이나 스마트 아파트 같은 시설을 위한 IT 팀, 영업팀, 미화팀, 홍보팀...이해가 될 것이다.

팀들 간에 서로 긴밀하게 협업할 필요가 없을지도 모르지만 (만약 TV 제조 업체가 레코딩/스트리밍 기능을 TV 수신기에 내장하기 위해 SW 팀과 같이 일을 해야 한다면 긴밀하게 협업을 해야 되겠지만), 만약 PM 이 프로젝트 그룹을 잘 이끌어 나간다면, 매장을 오픈하는 시기가 좀 더 효과적이게 되고 매장들이 더 높은 수익을 만들어 낼 수 있을 것이다. 데모 전시가 끝나는 즉시, 장식 담당들은 가구들을 실제 놓여질 장소로 옮길 것이며, 홍보/마케팅 부서는 PR 활동을 시작하고, 영업부서는 바로 영업활동을 개시할 것이다.

여러 지역이나 국가에서 동시에 진행되는 프로젝트를 맡아 다수의 팀을 이끌어 나가야 하는 상황이라면, 일은 더욱더 복잡해 진다. 팀원들이 서로 더 잘 이해하고 서로 밀착 될 수 있도록, 가능하다면 서로 대면하면서 할 수 있는 의사소통 방법을 반드시 갖추도록 하라. 몇몇 PM 들은 그들의 주최자로서의 특기를 발휘하여 특정 문화나 한 사람에게 의해서 대화가 독점되는 것을 막아내는 것이 정말 중요하다는 것을 알고 있다. 효과적인 방법 중의 하나는 회의 참석자들이 "손 들기"를 통해 중재자인 당신에 의해 지명 되면 말하는 식으로 서로간의 의견교환이 이뤄지는 방식이다. 이제 당신은 각자가 질문을 할 수 있고, 논의에 기여할 수 있도록 보장해주어야 한다. 더불어 각자에게 구두로라도 의견을 말하도록 독려하여, 팀원들이 많은 의견을 말할 수 있도록 만들어 주어야 한다.

여러 해에 걸쳐 진행되는 프로젝트에서 처음부터 끝까지 안정적으로 팀을 가질 수 있다는 생각은 비현실적이다. 팀원 중에 누군가는 진급할 수도 있고, 그냥 단순하게 다른 부서로 이동할 수도 있다. 비록 동료들 간에 서로 짜증나는 관계가 있다고 할지라도 서로 간에 6 개월은 어떻게 견딜 수 있을지도 모르지만, 3 년 동안 같이 짜증나는 관계로 일해야 한다는 사실을 알게 된다면 더 이상 일하지 않을 것이다.

이러한 위험 요소를 관리하는 방법의 하나로써 팀원들이 짝을 이뤄 일하도록 만들어라. 같은 방에 있는 사람들뿐만 아니라 다른 대륙이나 바다 건너 저 편에 있는 팀원들도 대상이 될 수 있다. 각 개인이 서로 교육할 수 있도록 하라. 이러한 방법은 다수의 휴가, 병가 그리고 산휴로 인한 공백을 메우는데 많은 도움을 준다. 또한 팀원 중 누군가가 회사를 떠날 경우로 생기는 프로젝트에 필요한 전문적 기술의 공백을 커버해 줄 수 있다. 장기 프로젝트는 프로젝트의 종료를 바로 볼 수 있어서, 새로운 결과물을 만들어 냈다는 팀원들의 자긍심을 높여 줄 수 있는 다른 프로젝트들만큼 흥분되고 기대되지 않는다. 더불어, 장기 프로젝트의 경우 각자의 특징점에 맞는 업무배치가 제대로 이뤄지지 않아 그들을 팀에서 배제해야 하는 상황을 당신이 주도해야 할 수도 있다.

다른 하나의 좀 더 긍정적으로 인력구성을 바라보는 방법은 규모를 늘려가는 노력이다. 이런 방법에 대한 필요성은 업무가 진행됨에 따라 바뀔 수 있다. 당신과 일하는 사람들은 2~3 주 단위의 임시적인 업무배분을 좋아할 것이다. 이런 단기간 업무들은 완료 시 성취감을 매우 고조시키기 때문이다. 단기간의 성공으로 인한 성취감의 고취는 사람들의 마음가짐을 새롭게 해줄뿐더러 이들에게 좀 더 큰 프로젝트를 위해 잠시의 휴식기간을 줄 수 있게 되어, 조직 인력을 효과적으로 활용할 수 있게 된다. 이 짧은 휴식은 다음 업무진행에 필요한 특별한 기술을 습득할 수 있는 기회가 되며, 또한 그들에게는 즐거운 휴가이다. 더불어 이 인력은 서로 다른 팀과의 사이에서 가교역할을 하게 되어 두 그룹이 서로 잘 소통되도록 역할을 한다. 현실적으로 프로젝트가 일정 지점을 통과하게 되면, 다른 능력을 가진 그룹이 필요하게 되고, 초기에 참여한 팀원들이 더 이상 유용하지 않게 되어 반드시 다시 다른 인원에게 재분배 되어함을 각자는 미리 고려해야 한다.

다른 탄력적인 방법을 차용하자면, 아마도 프로젝트의 핵심 멤버 그룹은 그들 자신들의 업무를 스스로 결정할 수 있도록 하게 만드는 것이다. 다음 3개월의 업무를 그냥 배분하는 것 대신, 그들이 가장 잘 하는 기술을 바탕으로, 아니면 최소한 업무를 완료하기 위해 필요한 작업들을 자발적으로

선택할 수 있게 하라. 그렇게 하면, 짧은 기간의 집중적인 업무가 완료되면, 그들은 자신들 스스로 하고 싶어하는 다음 업무들을 적어 나갈 것이다. 이런 탄력적인 진행 방식은 사람들이 업무진행 시 느끼는 지루함을 줄여주고 또한 현재 일하고 있는 업무완료에 대한 동기부여를 하고 있다. 그래서 이들은 다음 업무를 다른 사람들에 비해 먼저 선택할 수 있다. 그리고, 팀원들이 프로젝트 진행에 대한 지속적이고 최신 업데이트된 리포트를 관리하도록 하고, 최종완료만을 목표로 하지 말고 대신 작은 성공일지라도 축하할 수 있도록 하라.

혹시 모를 업무인수인계를 감안한다면, 프로젝트 업무, 비용 그리고 다른 목표 지표들에 대한 아주 꼼꼼한 기록과 더불어, 각 개인이 평상시 보다 더욱 신중하게 자신들의 작업(activity)들 (애자일에서는 task) 과 업무를 완료하는데 걸린 시간을 기록해야 한다. 각 개인들이 자신들에게 할당된 책임업무 리스트를 MS Project file 을 사용하여 관리하도록 하라. 그렇게 하여 다른 사람이 업무인계 받을 시 중요한 파일들이 전자문서화 되어 또한 물리적인 문서로 잘 보관되어 있어야만 한다. 인수인계 절차 및 리스트를 작성, 공유하여 새로운 업무담당자가 그들이 필요한 모든 정보를 신속하게 접근하고 빨리 습득할 수 있도록 해야 한다.

당신의 업무는 기록관리의 분야까지 확장된다. 모든 사람들과의 미팅이나 의사소통에 대해 꼼꼼하게 기록해야만 한다. 보통의 프로젝트에서 당신은 논의사항, 변경 내용 또는 합의 사항들을 아마도 기억할 수 있을 것이다. 하지만 비록 당신이 논의 내용들을 기억하고 있다 하더라도, 이해당사자들 또는 해당 팀원들 (다른 부서들의) 은 2 년 전에 논의되었던 내용에 대해 당신과 같은 놀라운 기억력을 가지고 있지 못할 것이다. PM 으로서 당신은 이해 당사자들이 내린 결정사항들, 고객요청 변경사항들 그리고 최근의 공급품 가격 등등에 대한 구두(오디오 파일) 그리고 기록문서들을 잘 관리해야만 한다.

이해관계자 조건: 여러 해에 걸친 프로젝트의 경우, 프로젝트 팀에게 만들어 달라고 요청되는 사항들에 대해 많은 변경이 있을 것이다. 회사가 추구하는 각각의 목표와 프로젝트 요구사항들, 원하고 요구하고 또는 비용 지불을 하는 이해 당사자들간의 연결고리를 찾는 일을 시작하는 것은 매우 의미 있는 작업이다. 자 이제 이해당사자들이 항상 어떤 요청을 하거나 무언가를 변경하기 때문에, 어떠한 것들이 변경되었고, 누가 그것을 요청하였고 누가 승인했으며 (매니저, CEO/CIO, CCB-Change Control Board-, 새로운 공급계약서), 그 날짜가 언제인지를 지속적으로 관리하는 차트를 가지고 있어야만 한다.

여러 해에 걸쳐 일어나는 상황들은 각기 독특하다. 그렇더라도, 꼼꼼하고 철저하게 생각하고 단기간의 프로젝트에서는 볼 수 없었던 일들을 미리 예상하고 잘 계획하려고 노력하라. 당신은 이런 전통적이지 않은 일들을 계획에 포함하고, 새로운 업무 도전을 실행하는데 같이 고려해서 일을 진행해 나가야 한다. 이런 부단한 노력을 통해 믿고 맡길 수 있다고 인정할 수 있는 PM 으로서, 앞서 말한 일들을 추진해 나가는 것은 당신의 능력에 대한 확신감을 한층 더 높여주는 아주 핵심적이며, 중요한 일이다. 미리 예측하고 이 모든 업무를 성공적으로 해낼 수 있음을 증명하는 일은 당신의 직장경력에 있어서 정말로 지대한 중요한 가치를 지니고 있다.



Barbee Davis,(MA, PHR, PMP, PMI-ACP)는 Davis Consulting 라는 회사를 소유하고 있으며 책 저자, 연설자, 교육 자재 작가인 동시에 프레젠테이션 스킬 워크숍의 혁신가입니다. 그녀는 정부, 교육, 의료계, 은행권, IT, 건설 분야 등에 경력이 있으며 현재 PMI 협회에서 컨설턴트와 R.E.P. 품질 검토자로 일하고 있습니다. '프로젝트 관리자가 알아야 할 97 가지 ' 또는 '프로젝트 관리자를 위한 간단 퀴즈'(97 Things Every Project Manager Should Know or Quick Quizzes for Project Managers)를 통해서도 그녀는 이미 잘 알려져 있습니다. 그녀의 최신 책인, 'Waterfall 프로젝트에 대한 애자일(agile) 연습:경쟁력 있는 우위를 위한 절차 변경'(Agile Practices for Waterfall Projects: Shifting Processes for Competitive Advantage)는 Amazon.com 에서 판매되고 있습니다. 그녀는 여러분의 문의와 의견을 환영합니다. barbeedavis@topicteasers.com 로 연락하실 수 있습니다.

글로벌 회원들의 해당 기사 평가점수: 7 점 만점 중 6.53