

What Should Technical PM Development Look Like?

기술적 프로젝트 관리 개발은 어떻게 해야 하는가?

[Andy Jordan](#) - March 4, 2019

주제: [에자일](#), [경력 개발](#), [품질](#), [리스크 관리](#)

처음 프로젝트 관리자가 되기 위한 여정을 시작할 때, 기술적 프로젝트 관리 스킬은 학습 곡선에서 가장 중요한 부분입니다. 물론, 리더십 스킬도 필요하지만, 당신은 이미 기본 토대를 가지고 있을 것입니다. 당신은 의사 소통 및 협업 방법을 알게 될 것이며, 그러한 스킬이 PM 역할에 있어서 성장하고 받아들여 져야 하지만, 최소한 출발점은 있습니다. 그것은 기술적인 스킬 같은 경우가 아닙니다. 견적 기술, 위험 관리 접근법, 간트(Gantt), 번다운 (Burndown) 차트 및 칸반 (Kanban)에서 트리티컬 패스 (critical path)에 이르기까지의 전문 용어는 모두 새로운 것이 될 것입니다.

당신이 그러한 것을 얼마나 빨리 배우는지 놀랍습니다. 상대적으로 짧은 기간 내에, 당신은 기술에 익숙해지고, 유행어를 던지게 될 것입니다. 물론, 좀 더 정밀한 포인트를 익히려면 약간의 프로젝트 사이클이 필요하겠지만, 당신은 자신감을 느낄 것이며, 매우 빠르게 역량을 갖추게 될 것입니다.

그렇다면, 기술적 프로젝트 관리 스킬을 더 발전시켜야할 시점이 됐을 때, 당신은 어디에 놓여져 있나요? 결국 그것은 [PMI Talent Triangle®](#)의 3 분의 1 에 해당하므로, 그 분야에 시간과 노력을 투자해야 합니다. 많은 PM 들은 기술적 프로젝트 관리가 자신의 경력에서 상당히 일찍 마스터 한 영역이라고 느끼며, 실제로 이 분야의 전문가로 성장하지 않고, PDU 획득을 위해 움직이는 자신을 발견하게 될 것입니다.

솔직히, 저는 과거에 이 관점에 대해 약간 공감했었지만, 그것은 Talent Triangle 이 성장의 지침으로서 존재하기 전이었습니다. 프로젝트 관리가 워터폴(waterfall)을 의미할 때 (적어도 대다수의 프로젝트에 있어서) 많은 숙련된 PM 들이 기술적 프로젝트 관리에 집중함으로써 새로운 기술을 거의 배울 수 없었다는 점을 인정합니다. 재교육 과정에는 항상 이점이 있었지만, 그것은 단지 모범 사례를 상기시키는 것 뿐이었습니다. 그들은 프로젝트 관리 방식을 근본적으로 바꾸지 않았습니다.

오늘날, PM 들이 Talent Triangle 이 그분야에 있어서 노력을 요구하기 때문이 아니라, 요구되는 기술이 과거보다 더 빠르게 진화하고 있기 때문이 아니라, 그들의 기술적 프로젝트 관리 스킬을 성장시키기 위해, 다른 접근법을 취할 필요가 있다고 생각합니다. 만약, 당신이 몇 년 동안 프로젝트를 관리해왔다면, 여러분이 경력 초기에 배웠던 기술은 현재 필요한 기술과 다르지만, 많은 PM 들이 이를 인식하지 못합니다.

기본은 바뀌지 않았습니다—당신은 위험을 관리하는 방법을 여전히 알고 있어야 하며, 그것을 위한 네 가지 기본 전략(완화, 제거, 전가 및 잊어 버린 경우 수락)이 있습니다. 계획 수립 및 관리, 품질 표준의 유지 관리 보장 등, 다른 모든 프로젝트 관리 스킬에 대해서도 마찬가지입니다. 변경된 사항은 이러한 활동들이 어떻게 발생하는 지에 대한 기술적인 부분이며, 어떤 경우에는 이를 수행하는 방식입니다. 그럼 그 구조를 먼저 살펴봅시다.

기술은 작업 요소를 변화시킵니다.

기술적 프로젝트 집단 내에서 구조적 변화의 원동력은 기술입니다. 당신의 조직에서 가벼운 독립형 데스크톱 도구 또는 복잡한 통합 전사적 프로젝트 관리 플랫폼을 사용하든 관계없이 프로젝트 관리를 위한 소프트웨어의 힘은 지난 10 여년간 상당히 증가해 왔습니다.

그러한 성장의 주요 이점은 많은 관리 및 반복적인 작업을 자동화 함으로써 PM 업무를 보다 쉽게 만든다는 것입니다. 다만, 문제가 발생하기 시작할 때, 잠재적인 문제를 제거하거나 조기 경보를 제공하기 위해, 기술에 효과적으로 의존한다는 위험이 있습니다. 제대로만 된다면 좋지만, 그렇지 않은 경우에는 줄어든 수동적 관리가 종종 문제를 포착하지 못할 수도 있습니다.

물론, 이 모든 기술 플랫폼은 프로젝트가 필요로 하는 관리를 제공할 수 있는 것 이상이며, 그것들이 실수를 하지 않기 때문에, 우리는 그것들을 신뢰할 수 있게 될 것입니다. 그러나, 이는 처음부터 올바르게 구성하고 마무리되며, 적시에 정확한 데이터가 있는 경우에만 작동합니다. 그것이 바로 제가 보는 기술적인 프로젝트 관리 구조의 변화입니다.

여기 제가 말하는 의미의 예가 있습니다. 우리가 새로운 프로젝트를 시작할 때, 확인된 위험에 대한 분석을 수행하고, 적극적으로 관리해야 할 필요가 있다고 느끼는 것들에 대해 우선 순위를 결정합니다. 그런 다음 우리는 소유자(owner)와 검토 빈도를 지정하고, 리스크 소유자(risk owner)가 정기적으로 업데이트를 제공할 것을 기대합니다. 검토가 종료되면, 각 리스크 소유자(risk owner)에게 리마인더를 보내기 위한 오늘날의 소프트웨어에서 업무 흐름(workflow)을 구축할 수 있습니다. 더불어, 그 도구는 리뷰의 결과를 수집할 수 있으며, 이후에는 PM 과 이해관계자들에게 그 정보를 말할 수 있습니다. 그 소프트웨어는 리뷰가 이루어지지 않으면 경고를 유발할 수도 있습니다.

합리적인 것 같죠? 그러나 일이 잘못될 기회는 많습니다:

- 위험 요소가 최초에 적절히 식별되거나, 특성화되지 않으면, 자동화 된 프로세스는 그것들을 무시합니다.
- 이 자동화된 프로세스에는 품질 검사가 없습니다. 검토가 진행되거나, 높은 품질과 정밀한 검토가 없었거나의 이진 측정입니다.
- 매개 변수가 위반되었을 때만 PM 이 경고를 받으므로, 매개 변수가 정확하고 완전해야 합니다.
- 사람과 기술 간의 상호 작용은 사람들 간의 상호 작용보다는 우려, 감정 또는 의견을 표시 할 가능성이 적으므로 잠재적 조기 경보 신호가 누락 될 수 있습니다.

이는 단지 도구 구성에 관한 것이 아니라, 기술 프로젝트 관리의 구조를 수행하고 관리하는 새롭고 현대적인 방법에 관한 것이고, PM 들은 보다 자동화 된 환경에서 관리하는 방법을 알기 위해 스킬을

발전시킬 필요가 있습니다. 그것은 달라진 상황과 PM 이 진화하는 환경에서 기술 마스터가 아니라는 점을 인식하는 데에서 시작됩니다. 그것이 이 분야에서 전문성 개발을 지렛대 삼아야 할 필요가 있다는 이유입니다.

접근 방식의 차이가 기술 프로젝트 관리에 혁명을 일으킨다.

기술 프로젝트 관리에 영향을 미치는 또 다른 주요 요소는 PM 들이 현재 다루어야 하는 다른 접근 방식입니다. 프로젝트 관리자는 그들이 "유일한" 워터폴(waterfall) 또는 애자일(Agile) PM 이라고 더 이상 가정할 수 없습니다. 그들은 적어도 두 분야의 일부 측면을 반드시 관리해야 한다는 기반 위에서 작업해야 합니다. 또한 전통적 방법과 애자일(Agile) 방법을 결합한 하이브리드 프로젝트 전달 방법이 점점 일반화되고 있으며 여기에도 PM 들이 기술적으로 능숙해야만 합니다.

오늘날 많은 PM 들은 이들 중 하나의 접근방식에 대해서만 교육을 받았으며, 그들은 관리 방식에 영향을 미치는 체계 간의 차이를 인식하는 것이 필요합니다. 가장 기본적으로, 당신은 아마도 애자일(Agile) 프로젝트를 위해 간트(Gantt) 차트를 기반으로한 일정을 세우지 않겠지만, 여전히 계획이 필요합니다. 당신은 계획을 효과적으로 구축하는 방법과 각 프로젝트에 가장 적합한 계획, 추적 및 보고 유형을 이해해야 할 필요가 있습니다. 그리고 당신이 팀의 가장 경험이 부족한 팀원 일 수 있는 환경에서 그러한 요소를 만들고 관리하는 방법을 알아야 할 필요가 있습니다.

이것이 많은 프로젝트 매니저들 - 특히 워터폴 영역(waterfall arena)에서 시작한 사람들 - 이 적절한 기술적 능력을 개발하는 데 필요한 작업량을 과소 평가한다고 믿는 영역입니다. 만일, 그들이 전통적인 프로젝트 관리 기법에 대한 공식 교육을 받은 사람들이라면, 이러한 기술을 애자일(agile) 영역으로 쉽게 변환할 수 있을 것이라는 가정이 종종 만들어집니다만, 이것은 사실이 아닙니다. 오늘날 사용 중인 모든 프로젝트 접근법을 가지고 편안하고 유능해 지기 위해, 스킬 집합을 확장하는 것은 의식적인 노력이 필요하며, 떠오르는 기술적 PM 스킬 집합에 대한 집중 개발로만 이루어집니다.

결론

오랜 시간 동안 프로젝트를 관리해왔기 때문에 기술적 프로젝트를 마스터했다고 생각하는 프로젝트 관리자는 프로젝트 관리가 진화하는 방식에 관심을 기울이지 않습니다. 오늘날 프로젝트의 세계는 그들이 프로젝트 관리 방법을 처음 배웠던 때와 매우 다르며, 그러한 변화는 단지 Talent Triangle 의 리더십이나 전략 및 비즈니스 관리 요소만을 포함하는 것이 아닙니다. 프로젝트 관리는 항상 도전과 기회에 적응하고 팀을 성공적인 결과로 인도하는 능력에 관한 것입니다. 오늘날 적응하고, 조정하며, 새로운 기술적인 스킬을 개발하고, 그들이 보유한 스킬을 적용하는 방법을 전환하는 것이 PM 입니다.

오늘날 기술적 프로젝트 관리 스킬을 적용하는 데 드는 시간이 우리가 기술 솔루션에서 충분히 지원받기 전보다 적지만, 적어도 그 스킬의 중요성은 줄어들지 않았습니다. 사실, 그 스킬의 중요성은 그 어느 때보다도 커졌습니다 - 프로젝트를 적용할 기회가 줄어들고 모든 프로젝트에 보다 적극적인 기대가 따르기 때문에, 실수에 대한 기회는 매우 제한적입니다. 기술 능력을 유지하고 성장시키는데 투자하지 않는 PM 은 그러한 실수를 범할 것입니다!