

Why PMOs Should Start Measuring Project Performance Now

왜 PMO 는 지금 당장 프로젝트 성과 평가를 시작해야 하는가?

[Michelle Stronach](#) - July 28, 2014

저의 전 상사는 저에게 프로젝트 성과지표(Project performance metrics)를 시행할 것을 요청하였습니다. 그 당시 저는 centralized PMO 의 매니저를 막 시작했을 때였고, 유닛의 프로젝트 관리의 완성도는 너무 낮아서 거의 제로 이하였습니다. 45 개 정도의 프로젝트들(내가 알고 있던)의 참고문서와 계획은 너무나 취약했고, 그나마도 그 중 한 프로젝트만이 엑셀로 만들어진 일정을 갖고 있었습니다. 하지만 그 일정에는 자원계획의 흔적은 그 어디에서도 찾을 수가 없었습니다. 또한 프로젝트 재정을 관리하고자 하는 어떤 시도도 없었습니다. 대신 프로젝트 비용은 운영예산에 포함되어 있었고, 프로젝트 매니저로부터 공개되지 않았습니니다. 당신이라면 어떻게 존재하지 않는 것을 평가할 수 있겠습니까?

저는 그 상황에서 성과평가를 위한 아이디어를 내는 것은 솔직히 말해 터무니없다고 생각했습니다. 제가 틀렸지만 말입니다.

무엇보다 터무니없는 것은 PMO 에는 개선된 프로젝트관리의 영향을 처음부터 시작하여 확인할 수 있는 baseline 을 갖고 있지 않다는 것입니다. 프로젝트 성과와 프로젝트 개선의 결과에 따른 성공적인 결과를 명확히 설명하는 것 이외에 PMO 의 가치를 조직에 어떻게 보여줄 수 있을까? 저의 상사는 저에게 프로젝트 성과지표를 보고할 것을 요청하고 있었는지도 모르겠지만, 저는 실제로 제 유닛의 성과에 대해 보고를 하고 있습니다.

불행히도 새로운 PMO 가 시작할 때, 성과 기준을 만들어야 한다는 아이디어는 종종 실수에 의해 관심밖으로 밀려납니다. 저는 해결해야 할 다수의 중요한 이슈들에 대해 걱정하고, 제 최우선순위가 기본 과정들이 적절히 진행되도록 하는데 있다고 생각했었습니다. 그러나 성과 기준 창출을 회피해온 PMO 리더들은 기회를 놓치고 있는 것입니다.

개선사항을 보여주기 위해 Baseline 을 만드는 것 외에도, 지표 보고를 초기에 시작하는 것은 다른 이점들이 있습니다. 프로젝트성과는 자동으로 프로젝트의 이행과 결과를 평가하기 위한 방법을 제공할 수 없습니다. 평가과정 그 자체는 조직문화에서 쉽게 간과되지만, 보다 나은 프로젝트관리를 향한 지속적 학습의 동기를 위한 자극제가 될 수 있습니다. 또한 성과평가는 프로젝트가 진행되는 동안 문제들을 식별하고 프로젝트 과정에서 적극적인 개선조치 추천을 위한 방법을 제공합니다.

그 당시 제 상황에서, 처음에 저는 당황했었습니다. 저의 상사가 "지표(metrics)"를 요청했을 때, 저의 두뇌는 평가의 효율성과 효과율을 평가하는 시스템적 방법의 관점에서 생각하기 시작했습니다. 저는 필요한 기준과 정량적인 방법, 음.. 그리고 수치화할 수 있는 데이터에 의한 성과 측정에 대한 생각에 잠시 잠겼습니다. 일정이나 예산도 없이 어떻게 변량 분석(variance analysis)의 모든 형태를 관리하는

것이 가능할까? 얼마 지나지 않아 저는 이해할 수 있었습니다. 숲을 봐야 할 때, 저는 나무를 바라보고 있었다는 것을 말이죠.

변량(격차)은 무언가 잘못되어가고 있는지를 말해주는 성과척도이지만, 구체적으로 잘못되고 있는 것이 무엇인지 반드시 나타내주지는 않습니다. 만일 프로젝트 비용이 더 들거나 조달을 위한 시간이 좀더 소요된다면, 그 가치는 감소하고 목표는 충족되지 못할지도 모릅니다. 그렇다면 왜?, 프로젝트는 계획한 바와 같이 수행되지 않거나 혹은 처음부터 틀리게 정의되었는가? 낮은 성숙도의 조직에서 변동(격차)을 수치화하는 것은 어려울 뿐만 아니라, 사진의 작은 조각만을 보여주는 것 밖에는 되지 않습니다.

PMO 가 지표를 보고하는 많은 방법들이 있지만, 궁극적으로 PMO 는 프로젝트 성과와 그 결과물의 품질을 평가하기 위한 점수산정 방식을 보유할 필요가 있습니다.--- 또한 수립된 프로세스에 따랐는가에 대한 평가는 프로세스 향상에 대한 진전과 영향을 추적할 수 있도록 합니다. 동시에, PMO 는 수립된 업무와 프로세스절차의 인식된 가치의 변화를 평가하고 추적하여야 합니다. 시간이 지나면서 서로의 관계는 절차 개선의 진행에 따른 성과, 품질, 인식 가치 그리고 준수 등이 서로 어울려져 발전합니다.

문제는 절차개선에 의한 비교의 목적을 위해 일정하게 유지될 수 있는 성과산정 방법을 찾는 것입니다. 그러기 위해서, 산정 방법은 지속적인 개선을 통해 변화된 결과물(수단이나 방법이 아닌)에 주목해야만 합니다. 단순함의 시선으로, 저의 연구는 프로젝트의 단순 평가를 위한 4-5 개의 간단한 특성들에 초점을 맞춘 기법으로 결정되었습니다. 그 특성들은 원하는 결과물이 정의된 지표들과 품질기준으로 쉽게 산정될 수 있도록 디자인되었습니다. 예로써, 점수산정 특성은 다음과 같이 간단해 질 수 있습니다.

- 프로젝트가 잘 정의되어 있음
- 프로젝트가 잘 계획되어 있음
- 프로젝트가 잘 수행되고 있음
- 프로젝트가 지속 가능한 결과물을 보유할 수 있을 것 같음

각각의 특성은 지표들의 세트를 사용한 워크시트에 평가되어진다. "*Project is well defined*" 은 타당성(relevance), 요구사항 완성도, 목표를 확인하기 위해 다음과 같이 결정된 지표를 사용하여 평가될 수 있다.

- 목표의 적합성
- 이해관계자가 관련되거나 참여하고 있음
- 프로젝트 요구사항과 목표가 충분히 설명되어있고 목표와 일관됨
- 프로젝트 거버넌스(관리) 구조가 정의되어 있음
- 적합한 참고문서

각 지표는 평가자에 의해 쉽게 확인될 수 있는 것으로 정의된 품질표준 체크리스트와 비교하여 평가합니다. "목표의 적합성(Appropriate of objectives)"은 다음과 같은 구체적인 품질원칙들로 드릴다운 할 수 있습니다.

- 목표는 구체적으로 측정할 수 있고, 분명하며 실현 가능한 것임
- 목표는 일관된 business 부문계획이자 회사의 목표임
- 수익자들의 요구는 목표들에 반영됨

이 간단한 네 가지 특성의 장점은 그 효율성과 유효성(효과)에 대해 논할 뿐만 아니라, 프로젝트가 잘 운영되지 못할 수도 있다는 것을 평가하여 Corrective Action(개선안)이 적극적으로 제안될 수 있는 완벽한 수단을 제공합니다. 성과평가과정은 실제로 성과향상에 도움이 됩니다. 이것은 거의 사기처럼 보이죠? 그렇지만 그것이 방법(means)이 아닌 최종 결과(end result)입니다.

아마도 당신이 질문할 문제는 어떤 옵션들로써 언제, 그리고 누가 프로젝트를 평가할 것인지 일 것입니다. 특정한 lifecycle 의 종료점에서의 프로젝트 평가는, 문제를 우회하거나 혹은 이미 문제가 발생되었을 때 그것이 다시 제대로 진행되도록 하기 위해 주의가 필요한 포인트에서 부분으로의 건강도 점검 목적으로써 제공할 수 있습니다.

지표와 품질표준 워크시트는 자가 관리자 혹은 독립 평가자가 할 수 있습니다. 프로젝트 워크시트 점수의 평가는 PMO 스텝에 의해 완료될 수 있지만, 학습을 극대화하기 위해 동료 그룹에 의해 완료되는 것이 제일 좋습니다. 저는 점수산정으로 발견된 문제의 대응을 위해 가장 좋은 길은, 동료 프로젝트 매니저와의 합리적 토론에 의한 것이라고 생각하기 때문에, 구성원이 검토하는 접근법을 선호합니다. 그것은 또한 동료들이 다른 프로젝트 매니저가 잘 하고 있는 것이 무엇인지 볼 수 있는 기회를 줍니다.

시간이 지나면서, 혹은 조직의 성숙도에 따라 품질표준(지표까지도)이 변할지라도 바르게 설계되었다면, 중요 지표들은 일관성이 있어 PMO 가 지속적인 개선 과정의 흐름을 파악할 수 있게끔 해 준다. 평가의 상세내역을 분석함으로써, PMO 는 우선적으로 처리할 개선조건들을 위한 지표로 사용할 수 있습니다. 예를 들자면 정책의 강화, 절차, 양식서의 변화 혹은 특정영역에 대한 훈련을 증가하는 것들이 그것입니다.

제가 이 조직에서 성과 평가를 시작했을 때, 스텝은 처음에 그런 절차를 거부하였습니다. PMO 의 일반적인(대략적인) 의견들은 프로젝트 매니저들과 절차를 감사하는 이미지를 상기시키는 정도로 평가되고 있었습니다. 프로젝트 매니저들은 저처럼 바빴고, 기본적으로 외형상 실제적인 우선사항에 더 관심이 있었습니다. 그저 모두 새로운 절차처럼 시행되어졌기 때문에, 그들에게 가치를 이해시키기에 시간이 걸렸습니다.

효과적인 프로젝트 평가 절차를 시행하기 위한 핵심요소는 그것을 관리자가 단순하게 유지하고, 세부사항은 융통성 있으면서도 일관되게 높은 수준의 관점으로 끌어 올리며, 개선점을 건설적인 방향으로 강화하는 것입니다. 그것은 자제력을 잃거나 너무 많은 품질표준들로 지표를 복잡하게 하기

쉽습니다. 저는 이해하기 쉽고 필요할 경우 나중에 좀 더 상세화시킬 수 있는 일부 중요한 기준들로 시작했습니다.

워크시트는 말 그대로 체크리스트였지만, 나중에 품질표준을 충족하는 등급을 나타내는 평가 메커니즘으로 바뀔 수 있습니다. 워크시트는 간단했고 누구나 완성할 수 있었습니다. 결과적으로 권고들은 상세내역을 간략하고 트집잡는 것이 아니라, 필요한 핵심영역에 좀 더 건설적인 feedback 을 주었습니다. 전체 과정은 프로젝트가 잘 진행되는 것을 전달하기 위한 종합 PMO 성과리포트에 잘 나타났습니다. PMI 멤버(유료회원)은 [Project Management Evaluation Review Report and Worksheet Templates](#)(프로젝트 관리 평가/검토 보고서 양식)을 [projectmanagement.com](#) 에서 무료 다운로드 받으실 수 있습니다.

실수로부터 배우기 위해서는 마음을 열어야 합니다. 프로젝트관리 직업(경력)을 갖는다는 것은 배우기 위한 풍부한 기회와 개선을 위한 방과 같습니다. 프로젝트 평가과정은 프로젝트 매니저, PMO 그리고 조직을 위한 건설적인 학습을 위한 하나의 방법입니다. 저는 경험을 통해 프로젝트를 평가하는 흥미로운 방법만을 배운 것이 아니라, 이를 넘어서서, 리더로써 종반전에만 시선을 유지시켜서는 충분치 않으며 모든이가 우리가 어떻게 평가했는지 알 수 있는 방법을 확실히 할 필요가 있다는 것 또한 배웠습니다.