

현대적 PMO의 5가지 핵심

프로젝트 관리 부서의 역할이 변화하고 있는 이유



전 세계의 상당히 많은 성공적인 대규모 조직의 프로젝트 관리 부서가 근본적인 변화를 겪고 있습니다. CA는 포춘 100대 기업 중 50곳 이상을 비롯한 고객에게 프로젝트 및 포트폴리오 관리 솔루션을 공급하는 글로벌 기업으로서, 다양한 산업 분야에서 이러한 변화가 어떻게 급속도로 확산되고 있는지 누구보다 정확하게 파악하고 있습니다.

PMO 역할이 변화하는 이유

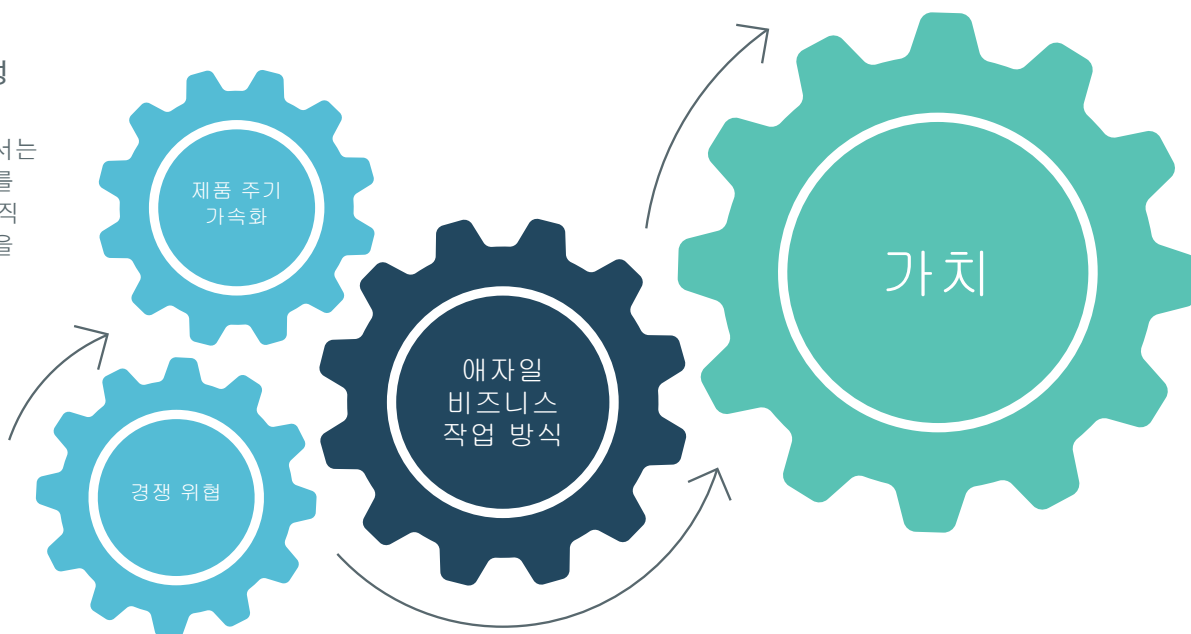
애플리케이션 경제가 진행된 지난 수년간 비즈니스는 변했습니다. 가속화되는 제품 주기와 경쟁 위협으로 인해 이제는 지속적인 계획을 수립해야 합니다. 지속적으로 발생하는 변화를 관리하는 것이 그 어느 때보다 중요해졌습니다. 결과적으로, 수년간 기존 접근법을 이용하여 이니셔티브를 관리했던 기업들이 애자일 비즈니스 작업 방식을 구현하는 방향으로 급격하게 전환하고 있습니다. 그 결과, 품질 향상, 가치 딜리버리 속도 단축, 개발 비용 절감, 고객 만족도 상승 등의 성과를 달성하고 있습니다.

한편 이러한 전환에 따라 PMO(프로젝트 관리 부서)의 과제와 책임도 늘고 있습니다. 실제로 전환의 성공은 애자일 개발 방법론의 기본 개념을 비즈니스 민첩성이라는 전사적 기본 가치로 확장하는 PMO의 역량에 따라 좌우됩니다.

그림 A.

비즈니스 민첩성

오늘날의 빠르게 변화하는 시장에서는 지속적으로 가치를 제공하기 위해 조직 전체에서 민첩성을 구현해야 합니다.



PMO의 사고방식 전환

애자일로 전환하려면 먼저 PMO의 사고방식을 바꿔야 합니다. 기존의 권위주의적 접근법으로는 애자일을 구현하는 환경을 만들 수 없기 때문입니다. Forrester에 따르면 설문 조사 대상 개발팀 중 48%만이 자신과 PMO¹ 간의 관계를 긍정적으로 평가했습니다. 이 관계에서의 갈등은 신뢰를 떨어뜨리며 결국 고객에게 가치를 전달하는 프로세스가 방해받게 됩니다. 이러한 상황은 애자일 조직에 요구되는 것과는 반대입니다.

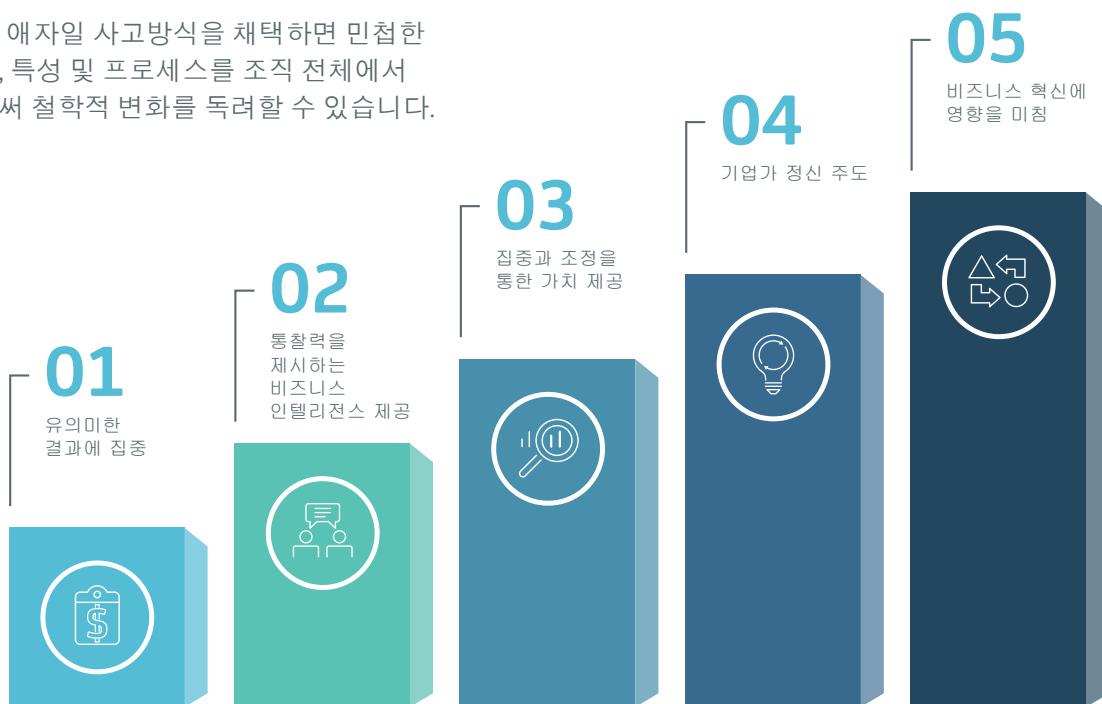
비즈니스 민첩성을 효과적으로 향상시키기 위해 현대적 PMO는 기존의 접근법을 벗어나고 있습니다. 이들은 전략적 절차와 실행에 집중하기보다 다음과 같은 전략적 문제에 다시 주력하고 있습니다.

- 목표를 보다 효과적으로 달성하기 위해 팀의 초점을 **정확하게 조정**
- 포트폴리오 확장을 촉진할 수 있는 용량 및 역량 계획 **개선**
- 팀이 보다 효과적으로 목표를 달성할 수 있도록 지원하는 **도구 확보**
- 거버넌스와 규율 **보장**
- 가치 흐름 우선 순위 **촉진**

애자일 전환은 PMO가 프로젝트에 대한 포트폴리오 측면에서 생각하기 시작할 때 성공할 수 있습니다. 혼합된 투자를 효과적으로 관리하는 작업은 현대적 PMO의 범위 내에 매우 많이 포함되기 때문입니다. 비용을 들자면, 성공적인 '지휘자'는 현악기 또는 금관악기 부문에만 집중하지 않습니다. 대신 전체 오케스트라를 보고 각 구성원, 팀, 그룹, 제품 및 포트폴리오가 함께 최상의 '음악'을 만들 수 있는 방법을 결정해야 합니다.

현대적 PMO의 핵심

일단 PMO가 애자일 사고방식을 채택하면 민첩한 이데올로기, 특성 및 프로세스를 조직 전체에서 촉진함으로써 철학적 변화를 독려할 수 있습니다.



1. 현대적 PMO는 유의미한 결과에 집중

PMO의 궁극적인 목표는 비즈니스 문제를 해결하고 기업을 구체적이고 긍정적인 결과로 안내하는 것입니다. 전략적 PMO는 개별 프로젝트의 딜리버리부터 조직에 대한 가치 딜리버리까지 그 범위를 확대합니다.

- **성공적인 결과 정의:** 분명한 목표가 없다면 앞으로의 진행 경로가 불명확해지며, 성공 여부를 측정하기 어렵습니다. 현대적 PMO는 성공적인 성과를 정의하는 것으로 시작하여, 이러한 성과를 달성하기 위해 수행해야 할 일을 계획하고, 진행 상황을 추적합니다. 목표는 개인, 팀 및 조직 수준에서 설정됩니다. 이러한 목표는 명확하고 가시성이 높기 때문에, 모두가 현재 진행 상황과 앞으로 무엇을 어떻게 달성해야 하는지를 정확하게 알 수 있게 됩니다.
- **실용적인 측정 사용:** 핵심 분석가들의 촉구로 인해 현대적 PMO는 KPI(핵심 성과 지표)를 OKR(목표 및 핵심 성과)로 대체하고 있습니다. OKR을 이용했을 때 더 효과적으로 특정 결과에 집중하고, 달성하며, 측정할 수 있기 때문입니다.
- **진행 상황, 결과 및 실현된 이점 추적:** 이상적으로 PMO는 낭비를 없애고 팀이 지속적으로 개선되도록 안내하는 데 사용할 수 있는 사실을 기반으로 한 자동화된 피드백을 제공하는 도구 또는 도구 세트를 구현합니다. 적절한 메트릭 및 보고를 이용하여 가치 실현을 위한 실제 비용을 결정하고 경영진과 해당 정보를 공유하여 팀의 지속적인 가치를 증명할 수 있습니다.
- **건전한 투자 전략 촉진:** 데이터를 활용하여 비즈니스가 얻을 수 있는 최상의 성과로 포트폴리오를 안내하십시오.



CA PPM은 조직에 실질적인 결과를 제공합니다.

CA PPM(CA Project and Portfolio Management)을 사용하면 조직은 오늘날의 팀에 가장 적합한 작업 스타일을 통해 베스트 프랙티스 및 거버넌스가 포함된 전략적 포트폴리오 계획을 만들고 관리함으로써, 새로운 제품 및 서비스를 보다 빠르게 시장에 제공할 수 있습니다. 수요, 리소스 및 재무에 대한 명확한 통찰력을 이용하여 프로젝트가 올바르게 진행되고 있는지 확인하거나 어떤 조정이 필요한지 파악할 수 있습니다. CA PPM은 또한 다음을 지원합니다.

- 전략적 투자를 기업 목표에 맞게 조정하고 제한된 리소스를 최대한 활용할 수 있도록 보장함으로써 포트폴리오에 대한 더 나은 의사 결정을 내릴 수 있습니다.
- 장기 예측을 단기 비용 계획 및 예산에 맞게 조율하여 투자를 조정하고 우선 순위를 설정할 수 있습니다.
- 주요 프로젝트의 재무 성과에 대한 정확한 계획, 추적 및 분석을 통해 예산을 예측하고 관리할 수 있습니다.
- 애자일 프로젝트 비용, 산출물 및 리소스 조달 비용을 정확하게 파악하여 프로젝트 딜리버리를 앞당길 수 있으므로 정보에 근거한 리소스 할당 결정을 내릴 수 있습니다.

2. 현대적 PMO는 통찰력을 제시하는 비즈니스 인텔리전스를 제공

Gartner는 "PMO는 '정보는 자세할수록 더 낫다'는 기존의 생각에서 벗어나, 진행 중인 활동에 대한 적절한 데이터를 경영진에 충분한 만큼만 제공하여 문화적으로 전환해야 합니다. 임원과 경영진은 PPM 메트릭 및 데이터로 의사 결정을 하거나, 조치를 취하거나, 둘 다를 수행하고 싶어 합니다."²라고 밝혔습니다. 현대적 PMO는 비즈니스 인텔리전스를 보고서에 복잡하게 작성하지 않고, 전체 조직에 중요한 비즈니스 인텔리전스를 전략적으로 수집하고 배포합니다.

- **투명성 제공:** 현대적 PMO는 예측 혁신 방법(기존 및 하향식)뿐 아니라 적응형 혁신 방법(애자일 및 하이브리드)을 통해 수행되는 작업의 가치에 대한 유의미한 통찰력을 경영진에게 제공합니다. 의사 결정자에게 적절한 데이터를 제공하면 진행 중인 작업이 고객에게 최대의 가치를 제공하고 회사에도 최대의 가치를 제공하도록 보증할 수 있습니다.
- **측정 및 조정하기 위해 메트릭 통합:** 관련 비즈니스 통찰력은 주요 지표의 수집을 통해 제공됩니다. 적절한 메트릭을 사용하는 비즈니스 경영진은 이니셔티브를 평가하고, 문제를 파악하며, 필요한 변화를 구현한 다음 재평가할 수 있습니다. 이것이 민첩하고 능동적인 조직이 되기 위한 핵심 요소입니다. PMO는 데이터 수집에 대한 접근법이 포괄적인 도구를 구현해야 하지만, 의사 결정자를 지원하는 데 필요한 특정 정보만 보고해야 하기도 합니다.
- **데이터 시각화 사용:** 협업적인 애자일 작업 관리 도구에서 추세와 데이터를 시각적으로 표시하면 의사 결정을 더욱 빠르고 단순하게 내릴 수 있게 되며, 가치 흐름 우선 순위가 향상됩니다.



CA PPM은 실행 가능한 비즈니스 인텔리전스를 제공합니다.

CA PPM은 CA Agile Central과 통합되어 재무 예측 및 모델링 기능을 제공하므로, 리소스 관리자는 계획을 예산에 맞는 계획을 모델링하고, 비즈니스 이니셔티브에 직원을 배정하며, 리소스에 투자가 얼마나 소비되는지 검사할 수 있습니다. 예를 들어 비용이 리소스에 적용되는 재무 모델링 시나리오에서는 인력 비용 초과분을 파악할 수 있으므로 필요한 경우 대안을 살펴볼 수 있습니다.

3. 현대적 PMO는 집중과 조정을 통해 가치를 제공

Gartner에 따르면 "기업이 다양한 기술로 혁신하고 신속하게 비즈니스를 혁신하기 위해 노력하고 있으므로 PMO는 이러한 대규모의 변화를 지원하고 경쟁에서 밀려날 위험을 완화하기 위해 서비스 및 기능 모델을 발전시켜야 합니다."³ 오늘날의 PMO는 모든 프로젝트가 비즈니스 가치를 제공하도록 보장하는 전문가여야 합니다. 이러한 목표는 다음을 통해 달성할 수 있습니다.

- **적절하게 질문하기:** 적시에 적절한 솔루션을 구축하고 있습니까? 적시에 의사 결정을 내릴 수 있도록 적절한 고객 피드백을 확보하고 있습니까? 이 프로젝트는 비용 대비 최고의 가치를 제공하고 있습니까? 팀이 목표 진행 상황을 추적하고 있습니까? 팀의 생산성을 더욱 향상시킬 방법은 무엇입니까?
- **적절한 도구 구현하기:** 적절한 도구를 통합하고 이 도구가 최적으로 활용되도록 보장하는 것은 현대적 PMO의 필수 요건입니다. 도구가 실질적인 가치를 가지고 있다면 사용에 대한 규제가 필요하지 않습니다. 팀이 도구의 가치를 발견하지 못했다면 이는 적절한 도구가 아닙니다.
- **자동화된 피드백을 사용하여 의사 결정 지원하기:** 성과 메트릭은 귀중한 통찰력을 제공합니다. 사람들의 실제 업무 방식에 관한 피드백을 비롯하여 사실을 기반으로 한 자동화된 피드백은 개별 계획 단위부터 전체 포트폴리오 딜리버리까지 각 프로세스 단계에 맞는 점진적이고 신중한 지침을 제공할 수 있습니다.
- **지속적이고 전략적인 계획 수립하기:** 계획 수립은 더 이상 1년에 한 번 수행하는 작업이 아닙니다. 상황이 매우 빨리 변화하기 때문입니다. 실시간 계획 수립 프레임워크는 애자일 조직의 중요한 구성 요소입니다. 오늘날 조직의 80% 이상이 가상 계획 사무실⁴을 운영하여 전략적 계획 수립을 촉진할 뿐 아니라 팀을 안내하는 딜리버리 프레임워크를 제공합니다.



CA PPM은 조직 차원의 집중과 조정을 촉진합니다.

CA PPM은 가장 기초적인 수준부터 가장 정교한 수준까지 모든 형태와 크기의 프로젝트 계획을 지원합니다. 프로젝트 관리자는 협업과 주요 작업 및 마일스톤 추적을 위한 간단한 계획을 수립하거나 복잡한 다중 계층 이니셔티브에서 모든 정보를 수집하기 위한 세부 계획을 수립할 수 있습니다. 모든 요구 사항, 리소스, 원가회계 활동은 완벽하게 통합되어 이니셔티브 수명 주기 전반에 걸쳐 원활하게 관리됩니다.

CA PPM 및 CA Agile Central의 통합으로 기업 프로그램 및 프로젝트 계획, 산정, 예산 책정, 리소스 할당, 협업 및 시간 관리를 포함하여 프로젝트 실행 및 포트폴리오 딜리버리 모두를 촉진하는 데 필요한 모든 도구를 이용할 수 있습니다.

4. 현대적 PMO는 기업 문화를 주도합니다.

많은 기업은 스타트업의 기업가적 정신이 가진 민첩성, 혁신 및 창의성 때문에 이러한 정신을 개발하기 위해 노력합니다. 현대적 PMO는 이를 인식하고 스타트업 환경의 특성을 활용할 수 있는 방법을 모색합니다.

- **팀 지향:** 기업이 엄격한 계층적 구조에서 벗어나에 따라 조직은 수평적 구조로 전환하게 됩니다. 이를 통해 팀의 역량이 강화되며, 직원이 창의성을 발휘하고, 생산성을 높이며, 딜리버리를 향상시키는 데 필요한 자율성이 확보됩니다. 이 모든 이점이 발휘되는 동시에 직원 유지율도 높아집니다.
- **적응형 및 경량:** 현대적 PMO는 혼란을 예측하고 대비합니다. 이들은 변화를 기회로 생각합니다. 팀을 민첩하게 유지하므로, 변화가 일어나면 이에 대응할 뿐 아니라 기회로 활용할 수도 있습니다.
- **협업성:** PMO는 딜리버리 프로세스 전반에 걸쳐 팀 협업을 촉진하고 각 팀원이 담당하는 제공 항목이 무엇인지에 대해 명확하게 책임지고 제공해야 할 것이 무엇인지 명확하게 소통합니다. 또한 중요한 비즈니스 전략을 더욱 효과적으로 지원하기 위해 부서 간 협업을 확장합니다. 이때 통신과 협업을 향상시키도록 구축된 애자일 도구는 매우 중요한 지원 도구로 사용됩니다.
- **지원:** 팀 혁신이 더욱 진행됨에 따라, 현대적 PMO는 린 코치(lean coach)로서 관리하면서 지속적인 지침, 교육, 조언, 촉진 및 관계 구축을 통해 팀을 지원합니다. PMO는 이러한 방식으로 기업가 정신을 기업에 최적의 방향으로 발전 및 확산시킵니다. 애자일 원칙, 가치 및 사고방식이 확산되면 비즈니스는 더욱 자연스럽게 적합한 결정을 내리게 됩니다.



CA PPM으로 기업가적 문화를 추진할 수 있습니다.

CA PPM 솔루션의 핵심 요소는 소셜 협업 기능으로서, 팀은 이 기능을 사용하여 다른 이해관계자의 상황에 따라 소통하여 문제를 평가하고, 해결을 위한 옵션을 탐색하며, 빠른 조치를 취할 수 있습니다. 이 모든 작업을 이 도구를 이용하여 수행할 수 있습니다.

이러한 통신 스타일은 스타트업 환경의 스타일을 복제 한 것으로, 조직 전체의 지적 자산이 활용되며 민첩성, 창의성 및 혁신을 보장하는 데 도움이 됩니다. 또한 팀이 시장 변화에 더욱 쉽게 적응하고 임시 프로젝트 관리 체계를 수용하는 데 도움이 됩니다.

5. 비즈니스 혁신에 영향을 미치는 현대적 PMO

변화를 통해 성공을 거두고 궁극적 가치를 확보하는 것은 변화를 얼마나 잘 관리하느냐에 달려 있습니다. 현대적 PMO는 실질적인 혁신을 이루려면 과제에 직면하게 되고 이러한 과제를 지속적이고 체계적으로 해결해야 한다는 사실을 잘 알고 있습니다. 유의미한 혁신을 이루려면 PMO는 다음을 수행해야 합니다.

- **조직에서 가동되는 여러 부분을 조정:** 성공적인 혁신에는 회의실에서 휴식 공간까지 조직의 모든 측면이 연관됩니다. 즉 부서 및 지리적 경계를 넘어서 새로운 프로세스와 베스트 프랙티스를 배포하는 것을 의미합니다. PMO는 이 프로세스를 효과적으로 관리할 수 있는 도구를 갖추어야 합니다.
- **정보에 입각한 현명한 비즈니스 의사 결정:** 현명한 투자를 보장하려면 비즈니스 성장과 리소스 절감을 위한 최적의 기회로 활용할 수 있는 이니셔티브가 무엇인지 파악하기 위해 다양한 기회를 모델링하고, 이에 따라 발견된 기회에 자금을 조달하고 추구해야 합니다.
- **모든 주요 이해관계자 간의 합의 도출:** 모든 레벨과 모든 그룹에서 변화를 수용하도록 촉진하는 것이 필수적입니다. 변화 수용에 대한 지지를 얻기 위해서는 프로세스를 지속적으로 조정해야 하기 때문에 유연성을 유지하는 것이 중요합니다.
- **진행 상황 추적 및 문서화, 성공 측정:** 주요 이니셔티브와 마찬가지로 진행 상황을 효율적이고 세심하게 추적하는 것이 필수적입니다. 실행 가능한 데이터를 통해 결과를 측정하고 진행 상황을 추적하며, 해당 이해관계자에게 성공을 정기적으로 보고하여 혁신의 가치를 입증하십시오.



CA PPM은 조직의 혁신을 지원합니다.

매우 많은 수의 조직이 전환 관리의 핵심적 책임을 단일 사무실이나 개인에게 맡기면서, 변경 이니셔티브의 요소와 결과를 구성하고 자동화하며 추적할 수 있는 가장 강력한 도구를 활용하는 것이 중요해졌습니다.

CA PPM은 혁신적인 프로젝트 아이디어 수집, 평가 및 우선 순위 설정부터 리소스 배정, 프로젝트 실행 및 비즈니스 목표에 대한 프로젝트의 영향 평가까지 프로젝트 수명 주기의 모든 단계에 걸쳐 비즈니스 혁신 이니셔티브를 지원합니다.

간편한 작업 관리 기능 및 자동화된 중앙 집중식 정보와 결합된 현황, 재무 및 지표 기능은 전사적인 변경 사항을 배포하고 추적하는 데 도움이 됩니다. 이러한 기능을 함께 사용하면 완료된 작업, 예측된 결과, 특정 리소스의 사용 현황 및 목표 달성을 위해 최선의 조치를 수행하는 방법을 실시간으로 종합적으로 파악할 수 있습니다.

CA PPM 및 CA Agile Central: 현대적 PMO에 대한 포괄적인 지원

고도로 효과적인 PMO는 계속 발전하고 있습니다. 또한 변화하는 비즈니스의 니즈를 충족시킬 수 있는 기능을 확장합니다. 이는 오늘날 비즈니스 및 IT 전략을 지원하고, 개발과 실행을 관리하며, 선제적 차원을 뛰어넘어 예측적인 관리로 확대하고, 조직 변화를 추진하는 데 주력하는 것을 의미합니다.

CA PPM은 현대적 PMO가 개발 방법론에서 벗어나 비즈니스를 혁신하는 전사적인 철학으로 전환함으로써 민첩성을 향상시키려는 노력을 지원하기 위해 재설계되었습니다. CA Agile Central과 통합된 CA PPM을 이용하는 PMO는 조직의 모든 단계와 모든 수준에서 더 큰 가치를 창출할 수 있게 됩니다. 진정한 비즈니스 민첩성이 실현되는 것입니다.

자세한 내용은 ca.com/ppm을
참조하십시오.

CA 테크놀로지스(NASDAQ: CA)는 고객이 비즈니스 민첩성을 개선할 수 있도록 복잡한 IT 환경의 관리와 보안을 지원하는 IT 관리 솔루션을 제공합니다. 조직은 CA 테크놀로지스 소프트웨어와 SaaS 솔루션을 활용하여 데이터 센터에서 클라우드에 이르는 모든 환경에서 혁신을 가속화하고 인프라를 전환하며 데이터와 아이덴티티를 보호할 수 있습니다. CA 테크놀로지스는 고객이 CA 기술을 사용함으로써 우수한 성과와 원하는 비즈니스 가치를 실현하도록 지원하기 위해 최선의 노력을 기울이고 있습니다. CA의 고객 성공 프로그램에 대한 자세한 내용을 보려면 ca.com/customer-success 페이지를 방문하십시오. CA 테크놀로지스에 대한 자세한 내용은 ca.com/kr을 참조하십시오.

1 Visitacion, Margo(2017년 4월 12일). PMO Strategic, Agile and Value Oriented. [웹 세미나]. CA Agile Management Virtual Summit 시리즈.

2 M. Schoen, Gartner, "Seven Best Practices for a Highly Effective PMO," 2016년 3월 10일, <https://www.gartner.com/doc/3245617>

3 Ibid

4 Ibid