



PMI's  
**PULSE** of the  
**PROFESSION**®

8th Global Project Management Survey

2016

## 저효율 고비용의 문제

비즈니스 결과를 어떻게 개선할 것인가?

# The High Cost of Low Performance

How will you improve  
business results?

번역: 한기원 PMP | 김용준 PMP

최관식 PMP | 백훈성 PfMP



## 프로젝트 관리를 통한 결과 개선 추진

고객은 최고의 제품과 서비스를 원합니다. 직원들은 더 많은 급여를 원합니다. 경영진은 회사의 성장을 원합니다. 이런 것들이 원하는 대로 완벽하게 이뤄질 수 없다면 적어도 나아지기를 우리 모두 바랍니다. 그러나, 불확실하고 끊임없이 변하는 글로벌 시장에서 좋은 결과를 지속적으로 만들어 내는 것이 얼마나 어려운 일인지 우리는 또한 알고 있습니다.

프로젝트 관리에 투자하는 기업들이 비용을 13 배나 덜 낭비하는데, 이는 그들의 전략적인 계획들이 더욱 성공적으로 완수되기 때문입니다. 프로젝트 관리가 조직의 성공에 필수적임을 알지만 현실은 꼭 그렇지 않은 않습니다.

금년도 Pulse of the Profession (PMI 대표적인 연간 보고서, PM 업계 동향) 상 데이터를 검토한 결과, 지난 수년 간 결과에 비해 향상되었을 것으로 기대하였으나, 오히려 지속적으로 추적해 온 성공요인 중 다수에서 결과가 악화된 것으로 나타났습니다. 더욱 걱정스러운 것은, 지난 4 년 간 유지되어 오던 프로젝트 목표 달성 비율이 현저히 감소했다는 점입니다.

이런 상황을 좀 더 살펴보기 위하여 금년도 Pulse (PMI 연간 보고서) 연구의 일부로서 여러 명의 경영진들과 PMO 임원들에게 설문조사를 실시한 결과, 많은 이들이 전략적 동력원으로서 프로젝트 관리에 집중하기 시작하고 있으나 그들의 조직 역시 항상 행보를 함께 하는 것은 아니었습니다.

조직 계층 상의 모든 리더들이 프로젝트를 통해 조직의 전략이 구현될 수 있다고 믿기 전까지는, 이런 침체된 상황이 지속될 것 같아 걱정입니다. 이 말은 곧 조직이 성공해야 하는 수준에 이르지 못한다는 것을 의미하기 때문입니다. 이를 해결하기 위해서는 적지 않은 노력이 필요할 것이나, 조직의 사고를 유연하게 만들기 위한 집단적 접근방식을 취한다면, 이는 충분히 가능한 일입니다.

이 보고서와 다른 PMI 연구결과를 활용하여 프로젝트를 통해 조직에 가져올 수 있는 정량적 혜택에 대한 심도 있는 논의를 진행하십시오. 귀하의 조직 내에 필요한 변화적 사고를 조직원 모두가 갖게 되도록 노력하십시오. 다같이 함께 할 때 위대한 일을 할 수 있기 때문입니다.

Mark A. Langley

PMI President and CEO

## 연구결과 요약

최근의 Pulse 연구에 따르면, 예산범위 내 완수하였거나 당초의 목적과 의도를 달성한 프로젝트 수가 작년에 비해 줄어들고 있다고 합니다. 전에 비해 더 많은 프로젝트가 실패하고 있으며 이로 인해 조직에 심각한 금전적 손실을 야기하고 있습니다. 그 이유는 그리 간단하지가 않습니다. 프로젝트 결과는 갈수록 저하되고, 글로벌 동향은 혼란스럽고, 경제는 불투명한 상황에서, 금번 연구결과를 통해 프로젝트와 사업 모두의 결과를 개선하는데 필수적인 것으로 나타난 다음의 사항들에 대하여 심도 있는 논의를 진행할 때가 되었습니다.

### 숙련된 기술 이면의 것을 들여다 보기

숙련된 기술이 프로젝트/프로그램 관리의 핵심적인 요소이기는 하나, 빠르게 성장하고는 있으나 예측 가능성은 줄어들고 경쟁은 치열한 오늘날의 글로벌 경제 하에서는 이것만으로 충분하지 않습니다. 최고의 성공을 거두기 위해서는 부가적인 다른 기량을 필요로 하는데, 장기적인 전략 목표를 유지할 수 있는 역량인 통솔력과 사업에 관한 기량입니다. 이들 기술, 통솔력 그리고 전략적 사업 관리 전문성 기량의 이상적인 조합이 PMI Talent Triangle™에 담겨 있습니다. 이들 세 가지 기량들에 초점을 맞춘 조직에서는 40% 이상의 프로젝트가 목표와 당초 계획을 달성합니다.



이상의  
프로젝트가 목표와  
당초 계획을 달성

### 전사적 PMO(EPMO)의 전략적 역할에 대한 인식 및 조직 전략과의 연계

전략적 프로그램들의 실현을 지원하는 전사적 PMO는 기업 가치를 구현하는데 중대한 역할을 합니다. 하지만 여전히 많은 기업에서 PMO에 대하여, 장기적인 성공을 위해 배치한다거나 기업이 전략적 목표를 달성하도록 돕는 영향력을 발휘하도록 하는 등 그 역할을 제대로 정의하는데 어려워하고 있습니다. 효과적인 전사적 PMO 라면 기업 전반에 걸친 책임을 가질 뿐만 아니라 기업의 전략에 대한 직접적인 도움을 주며 기업 가치의 구현에 초점을 맞추는 역할을 수행하게 됩니다. 전사적 PMO가 기업의 전략과 연계하는 기업들에서는 그렇지 않은 기업들에 비해 27% 더 많은 프로젝트가 성공적으로 완수되었고, 범위 초과 및 변경(Scope Creep)된 프로젝트는 42% 더 낮았습니다.

### 경영진 후원자는 성공의 추진력

경영진의 적극적인 프로젝트 후원자가 있는 조직에서는 프로젝트 이해관계자들과 프로젝트 수행인원 간의 커뮤니케이션에 틈이 생기지 않도록 함으로써, 부서 간 협업이 크게 증가하고, 리스크는 감소하여 결국 프로젝트 성공률이 올라가게 됩니다. 적극적인 경영진 프로젝트 후원자가 존재하는 80% 이상의 프로젝트에서, 65% 이상이 성공합니다. 그럼에도 불구하고, 평균적으로 5개 프로젝트 중 3개만이 경영진 후원자를 가지고 있습니다.



프로젝트 관리 실무자



최고 경영진



PMO 이사진

프로젝트 관리의 한 해의 동향을 살펴보는 것에 더하여, 경영진들과 PMO 임원들에게 왜 프로젝트 성공률이 올라가지 못하는지에 대한 그들의 견해를 직접 물어 보았습니다. 금년 보고서에는 전세계 다양한 업종에 종사하는 2,428 명의 프로젝트 관리자와 192 명의 경영진, 그리고 282 명의 PMO 임원을 대상으로 한 설문결과와 8 명의 기업가, 10 명의 PMO/PM 중역과의 인터뷰 내용이 들어 있습니다. 이 조사를 통해 다음의 핵심 요소를 발견할 수 있었습니다.

#### 경영진과 PMO 임원들의 프로젝트 관리에 대한 각기 다른 인지

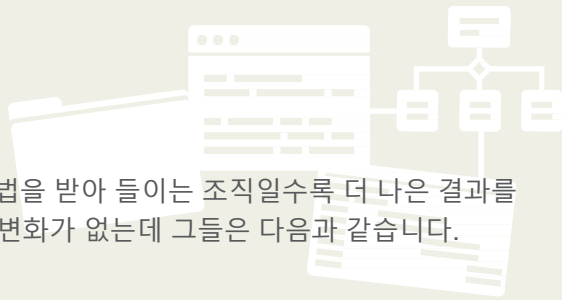
경영진과 PMO 임원들은 조직의 성공과 프로젝트 관리의 효용에 관하여 같은 시각을 갖고 있지 않습니다. 그들은 전략 수립, 프로젝트 우선순위 결정 및 자금조달, 전략 프로젝트 실행, 학습된 교훈의 인식 등에서 현저히 다른 관점을 갖고 있습니다. 또한, 공식적 프로젝트 관리 사용과 리스크 인식 향상의 효용, 복잡한 프로젝트의 성공 관리, 고객 만족, 성공적인 조직 변화 등에서도 인식의 차이가 존재합니다.

#### 경영진과 PMO 임원들의 미래에 대한 공통적 긍정

경영진과 PMO 임원들은 향후 3년 간 경쟁력 향상의 중요성에 대하여 동의합니다. 이에 대하여 열 명 중 여덟은, 시장 환경을 바꾸기에 적합한 전략을 수립하고, 적절한 계획과 프로젝트를 선정하고 자금을 지원하며, 해당 계획과 프로젝트를 전략적 결과를 도출할 수 있는 방향으로 실행하고 그리고 실패한 프로젝트로부터 학습된 교훈을 활용하여 전략적 계획 수립을 알려 줌으로써, 경쟁력 향상을 달성할 수 있을 것이라는 데에 동의합니다.

# 도전

2016년 Pulse 보고서의 결과는, 프로젝트와 프로그램, 포트폴리오 관리의 기법을 받아 들이는 조직일수록 더 나은 결과를 얻는다는 것을 더욱 분명히 하고 있습니다. 반면, 핵심 역량의 수치에는 거의 변화가 없는데 그들은 다음과 같습니다.



## 가치

약 절반 이상의 기업들만 프로젝트 관리의 가치를 온전히 이해하고 있으며, 이는 지난 5년 간 같은 수준에 머무르고 있습니다.

## PMO

PMO를 갖춘 기업의 비율 역시 지난 5년 간 같은 수준에 머물러 있는데, 열 중 약 7개 기업만 PMO를 갖고 있습니다. 게다가 기업 내 PMO의 유형도 6년 전 조사를 시작한 이래 변하지 않고 있는데, 2/3의 기업은 기능부서별, 지역별 또는 사업부별 PMO를 갖추고 있고, 거의 절반 정도의 기업만이 전사적 PMO를 갖추고 있다고 조사되었습니다.

## 기법

거의 열 중 여섯 개 기업에서 표준화된 프로젝트 관리 기법을 부서별로 사용하고 있습니다. 그러나, 넷 중 한 개 기업에서만 전사적으로 표준화된 프로젝트 관리 기법을 사용하고 있습니다. 이는 1년 전보다 3% 하락한 수준입니다.

## 교육훈련과 개발

프로젝트 관리의 기법, 역량 개발, 명확한 경력 관리 등에 관한 교육훈련을 제공하는 기업의 비율은 2012년부터 변함이 없이 머물러 있습니다. 절반 이하의 기업에서만 공식적인 지식 이관 절차가 있는 것으로 조사되었는데 이는 전년도 대비 5% 하락한 것입니다.

## 경영진 후원자

기업 내 활동적인 프로젝트 후원자가 있는 프로젝트의 평균 비율은 전년 대비 하락하였는데, 59%의 프로젝트만이 활동적인 중역급 후원자를 보유하고 있습니다.

## 전략과의 연계

절반 이하의 기업들이 프로젝트와 조직 전략 간 높은 연계를 유지하고 있다고 조사되었는데 이는 지난 3년 간 거의 같은 수준입니다. 또한 기업의 전략을 달성하기 위해 설계된 전략적 계획에 해당하는 프로젝트의 수도 전년 대비 감소하였습니다. (평균 48%로, 2015년의 54% 대비 하락)

## 성숙도

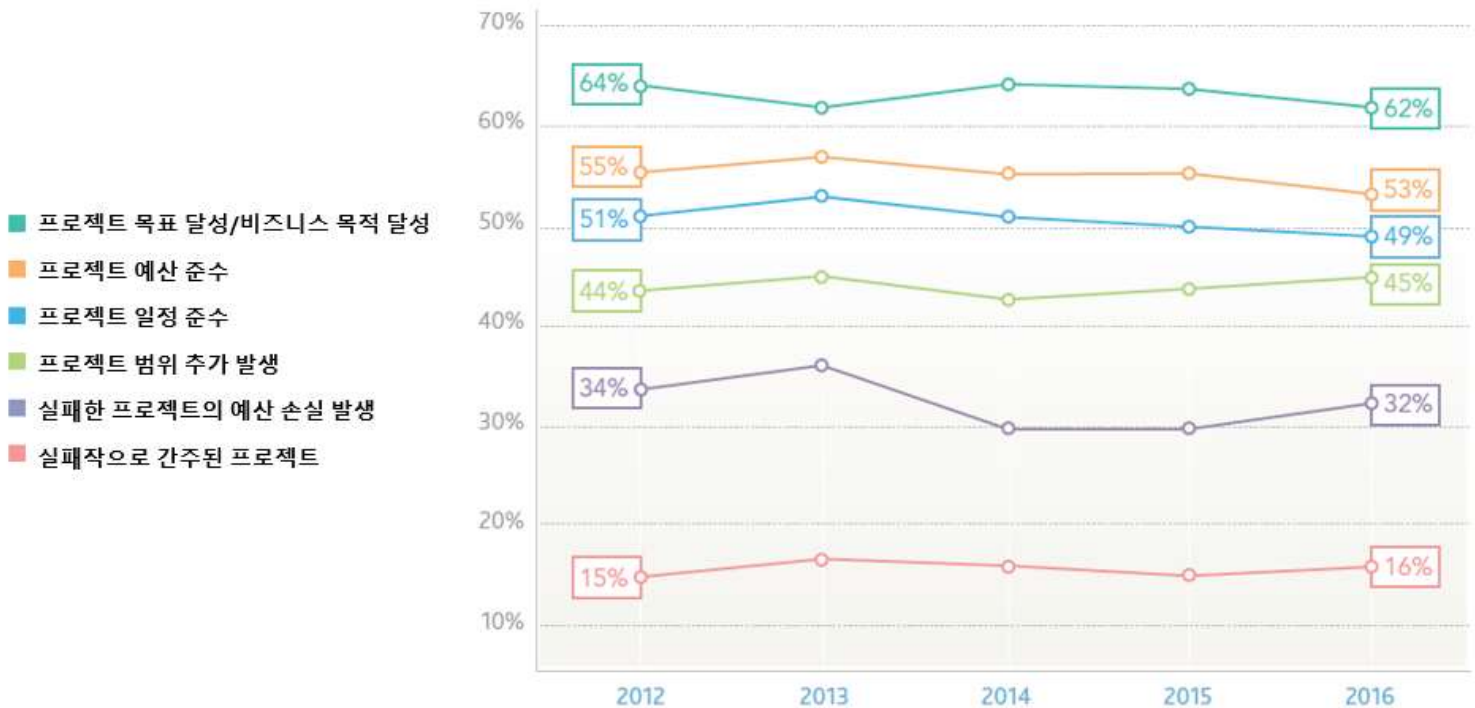
프로젝트 관리의 높은 성숙도를 갖춘 기업의 비율은 지난 6년 간 변함이 없습니다. 프로그램 관리와 포트폴리오 관리도 마찬가지로 기업들 내에 수립되어 있지만, 여섯 중 한 개 기업에서만 높은 성숙도를 갖추고 있다고 조사되었습니다.

## 편익 실현

높은 편익 실현 성숙도를 가진 기업의 비율은 17% 정도인 것으로 조사되었는데 이는 지난 3년 간 멈춰 있는 수준입니다. 편익 실현의 성숙도가 낮은 것으로 조사된 기업의 비율이 증가하는 추세인데 거의 열 중 네 개 기업 정도가 낮은 성숙도인 것으로 조사되었습니다.



도표 1: 프로젝트 결과의 현 상태



이런 역량들을 개선하지 못한 부분은 저조한 프로젝트 결과와 일치하였습니다. 소수의 프로젝트들만이 계획했던 목적과 비즈니스 목표를 달성하거나 예산 안에서 완료되었으며, 그와는 대조적으로 많은 프로젝트들은 실패하여 조직에 상당한 재정적 손실을 끼치고 있습니다. (도표 1 참조)

더 심각한 문제는 프로젝트를 제대로 관리하지 못해서 자금이 지속적으로 낭비되고 있는 것입니다. 저조한 프로젝트 성과로 인해 투자한 자금 10 억 (US) 달러 당 1 억 2 천 2 백만 (US) 달러가 낭비되었으며, 이 수치는 작년 대비 12 퍼센트나 증가하였습니다.

지난 5 년간의 주요 데이터 수치트에 변동이 별로 없었다는 점과 프로젝트가 목표를 달성하는 비율이 떨어지고 있는 문제를 감안할 때, 분명히 무언가 개선되어야 할 것입니다.

전략을 성공적으로 이행하는 것과 프로젝트와 프로그램을 성공적으로 완수할 수 있는 조직의 역량이 불가분하게 연결되었음을 증명하기 위해 PMI 에서 2006 년부터 Pulse 연구를 진행하고 있습니다. 지속적으로 프로젝트 결과가 더 안 좋아지는 부분, 불안정한 글로벌 트렌드, 그리고 불확실한 경제, 이 모든 요소들을 감안할 때 우리는 더 효과적으로 대화를 추진하려 합니다. 우리는 조직들이 성공을 위한 전략적 역량으로 프로젝트 관리를 받아들이고 조직의 사고 방식을 개선하기를 바랍니다. 지속되고 있는 이러한 사업환경의 도전과제를 극복할 수 있는 여러 접근 방법을 이번 연구 보고서에서 살펴보겠습니다.



**더 심각한 문제는 프로젝트를 제대로 관리하지 못해서 자금이 지속적으로 낭비되고 있는 것입니다. 저조한 프로젝트 성과로 인해 투자한 자금 10 억 (US) 달러 당 1 억 2 천 2 백만 (US) 달러가 낭비되었으며, 이 수치는 작년 대비 12 퍼센트나 증가하였습니다.**

## 우리 주변의 세상

세계 경제는 여전히 불확실하고 새로운 비즈니스 트렌드가 빠르게 진화하고 있는 가운데서도 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오 관리자들이 자신이 소속된 조직에 가치를 부여하여 생존력과 경쟁력을 유지하는데 도움이 되는 사례를 많이 접할 수 있습니다. 이 직종의 글로벌 옹호자로서 우리는 프로젝트 관리에 영향을 주는 여러 가지 세계적 트렌드를 관찰하고 있습니다. 프로젝트에 지장을 주는 변화는 흔히 있는 일입니다. 기술의 고도화와 사물인터넷과 소셜 미디어와 같은 디지털 혁신은 국경 없는 초연결 세계를 창조하였으며, 프로젝트 및 프로그램 관리자들에게 새로운 산업과 기회를 제공하고 있습니다. 또한, 프로젝트 수가 늘어나고 있으며 프로젝트들이 더 복잡해지고 있는 상황은 기민한 경영진이 인지하고 있는 사실입니다.

“조직들은 더 많은 것들을  
주시해야 한다. 그렇기 때  
문에 프로젝트도 동일하게  
더 많은 것들을 주시해야  
한다.”

놈 펠드하임 (Norm Fjeldheim) | 부사장  
및 정보담당 최고책임자  
퀄컴 (Qualcomm)

퀄컴사의 부사장이자 정보담당 최고책임자인 놈 펠드하임씨는 "조직들은 더 많은 것들을 주시해야 합니다. 그렇기 때문에 프로젝트도 동일하게 더 많은 것들을 주시해야 합니다."라고 조언합니다.

프로젝트 관리에 영향을 주는 다른 트렌드들은 다음과 같습니다:

- 발달된 추출 기술을 활용하여 새로운 셰일 오일과 가스 퇴적물을 발견하고 개발하며 활용하면서 에너지 비용이 낮아지고 있습니다. 그래서 새로운 오일과 가스를 개발하는 산업은 다시 한번 많은 프로젝트를 창출하는 환경을 조성하고 있습니다.
- 글로벌화는 신흥 경제 및 선진 경제의 경영 환경을 개선하였고, 많은 저소득 및 중간 소득 경제의 기반시설 개발 프로젝트에 투자를 불러일으키고 있습니다.
- 기후 작용이 정점에 도달하고 있어서 과학자들과 엔지니어들이 여러 가지 지구공학적 "임시 방편" 해결책에 대한 가능성을 검토하기 시작하였습니다. 이것은 방대한 수의 새로운 프로젝트들이 생겨나는 상황으로 이어질 것입니다.



# 프로젝트 관리의 중요성을 강화함

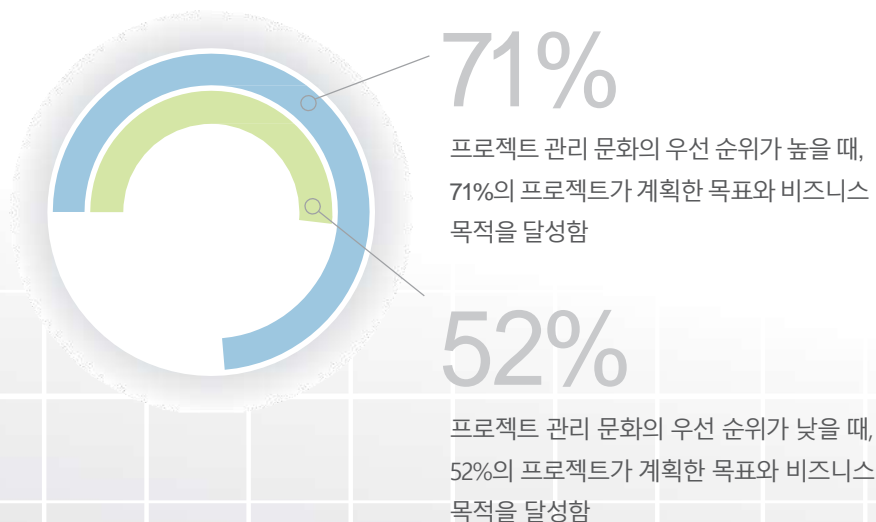
조직들과 프로젝트 전문가들은 위에 언급된 트렌드를 단순히 대응만 하는 것에 그치지 않고 오히려 기회로 삼아 활용할 수 있습니다. 앞에서 언급된 이러한 일들과 그 외에도 다른 진전 상황이 변화를 가져오면서 더 많은 프로젝트들이 생겨나고 있습니다. 그래서 실력 있고 경험이 많은 프로젝트 및 프로그램 관리자 수요도 증가하고 있습니다. 새로운 기회를 조성하는 이러한 환경은 조직이 프로젝트 관리를 전략적으로 중요한 분야로 인식해야 할 필요성을 더욱 강조합니다.

하지만 우리 연구 결과에 의하면, 겨우 절반이 넘는 수의 조직들만 프로젝트 관리의 가치를 제대로 이해하고 있으며, 채 2/5 도 안 되는 비율의 조직들만 프로젝트 관리를 더 좋은 프로젝트 성과의 원동력으로 그 중요성을 인식하는 조직 문화를 구축하는데 우선 순위를 높게 두고 있습니다. 이러한 조직 문화를 구축하는데 높은 우선 순위를 둔 조직들의 경우, 71 퍼센트의 진행된 프로젝트들이 계획된 목표와 비즈니스 목적을 달성하였습니다. 하지만 그렇지 않은 조직들의 경우, 52 퍼센트의 프로젝트들만 목표와 목적을 달성하였습니다. 우리가 인터뷰했던 경영진들 중 프로젝트 관리를 가치 있게 생각하는 문화적 의식 구조를 비즈니스의 필수적인 요소라고 동의하는 경영진은 이런 결과에 놀라지 않을 것입니다.

“프로젝트 관리는 지난 몇 년간의 사업 호전의 핵심이 되는 요소 중 하나입니다”라고 타임 워너 케이블사의 부사장이자, 제품, 인재 & 전략 최고책임자인 피터 스텐씨가 말했습니다. “프로젝트 관리 분야는 우리의 제품과 기술이 더 빠르게 보급되게 하였고 동시에 고객들에게는 영향을 덜 끼치게 하였다.”

“프로젝트 관리는 지난 몇 년간의 사업 호전의 핵심이 되는 요소 중 하나이다. 프로젝트 관리 분야는 우리의 제품과 기술이 더 빠르게 보급되게 하였고 동시에 고객들에게는 영향을 덜 끼치게 하였다.”

피터 스텐(Peter Stern) / 부사장  
제품, 인재 & 전략 최고책임자  
타임 워너 케이블 (Time Warner Cable)





증빙된 프로젝트 관리 기법을 사용했을 때  
프로젝트는 2.5 배 더욱 성공합니다.

우리의 연구 결과는 프로젝트 관리가 리스크 감소 및 비용 절감을 포함하여 조직에 제공하는 유형 가치와 무형 가치를 더욱 강화시킵니다. 지난 몇 년 동안 Pulse 데이터의 분석 결과는 높은 성과를 낸 조직들이 입증된 프로젝트, 프로그램, 및 포트폴리오 관리 관행을 이행했다는 것을 보여주고 있습니다. 그 결과, 그들의 프로젝트는 계획한 목표와 비즈니스 목적을 달성할 확률이 2.5 배나 높고 (89% 대비 34%) 반대로 낭비하는 비용은 13 배나 낮았습니다.

피트니 보우즈사의 구매담당 최고책임자인 피터 판자렐라 씨는 교차 기능적으로 일하는 상황에서 프로젝트 관리가 특별히 중요하다고 생각합니다. “내부 이해 관계자들과 소통하는 방식을 표준화한 것이 우리에게 도움이 되었습니다” 고 그는 설명합니다. “또한, 표준화된 방식과 템플릿을 활용하고 일관성 있는 틀 안에서 프로그램을 단계별로 평가했더니, 내부 프로그램 현황을 보고하고 공식 리뷰 프로세스를 구축하는 일이 훨씬 수월해 졌습니다.”



89% 대 34%

“훌륭한 프로젝트 관리 체계는 명백하게 성공의 원동력이 되고 리스크를 줄이며 프로젝트가 경제적 가치를 제공하는 성공의 확률을 높인다.”

빌 셀리저 (Bill Seliger),  
PMP

공급망 관리 및 프로젝트 관리 담당 임원  
포천 500 대 순위 내 제조기업

# 생각의 전환

깊고 오랜 시간에 걸쳐 증명된 프로젝트 관리의 가치를 고려해볼 때 우리는 다음과 같은 질문을 하게 됩니다: 왜 이런 가치가 프로젝트의 결과로 나타나지 않았으며 올해의 연구 결과에서 살펴볼 수 없는 것일까?

프로젝트 관리에 대한 대화를 점진시켜 좋은 성과를 내는 성숙한 조직의 차이점을 정확하게 짚어줌으로써, 프로젝트 관리 경험이 많지 않은 조직이 새로운 사고방식을 받아들일 수 있도록 격려할 수 있을 것입니다.

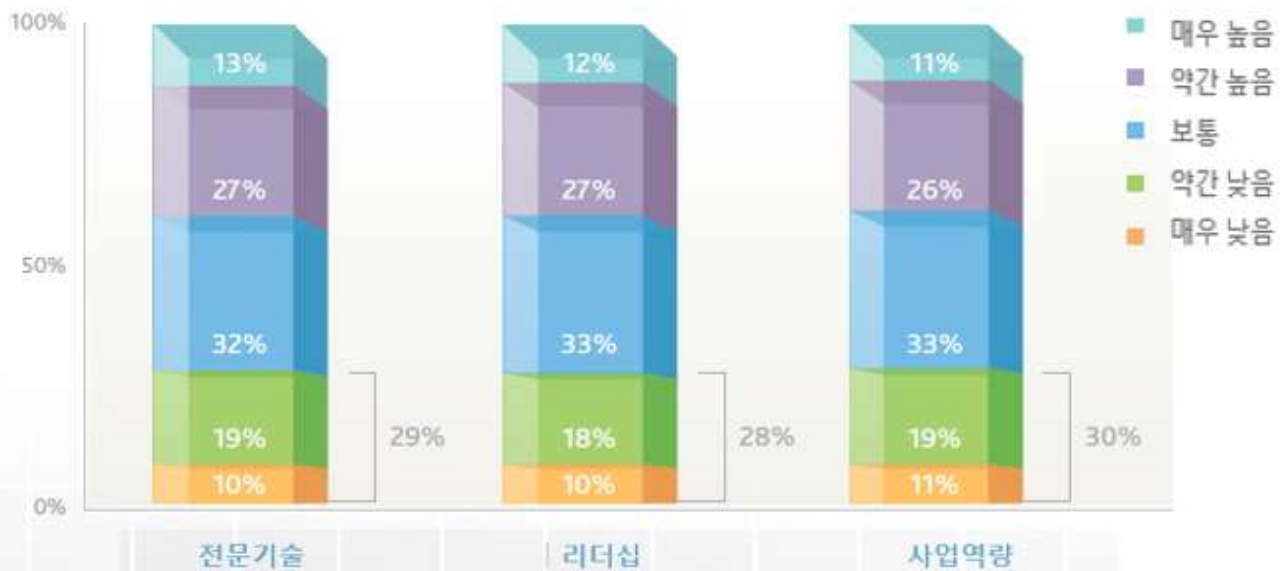
## 그들은 전문 기술 역량 그 이상을 고려한다

역동적이며 빠르게 변화하는 복잡한 비즈니스 환경은 탁월한 프로젝트, 프로그램, 및 포트폴리오 관리의 필요성을 지속적으로 강조합니다. 물론 기술적 역량이 프로젝트와 프로그램 관리에 있어 핵심이 되지만 추가적으로 리더십, 그리고 전략적 비즈니스 관리 기량을 계발하는 것이 더욱더 중요합니다.

조직들은 다재다능하며 경험 있고 실력 있는 프로젝트 및 프로그램 관리자들을 육성하는데 도움을 줄 수 있습니다. 하지만 현재 전문 기술 역량, 리더십 역량, 그리고 비즈니스 역량 개발을 우선순위로 두는 조직들은 1/3 도 채 안 됩니다. 겨우 25 퍼센트의 조직들만 이 세가지 역량을 우선 순위로 여기고 있습니다.



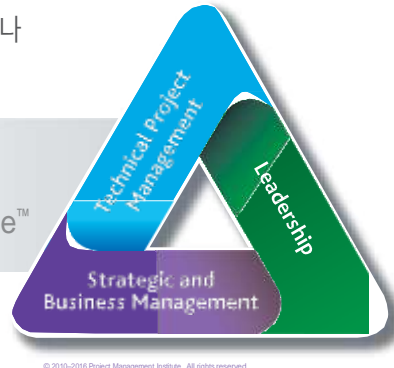
도표 2: 프로젝트 관리 역량 개발 우선 순위



퀄컴은 프로젝트 및 프로그램 관리를 중요 역량으로 인식하고 활발히 다루는 선도적인 기업입니다. “우리는 프로젝트 관리를 통해 직원들이 승진할 수 있도록 하고 관리 트랙을 통해 이사, 고위급 이사 또는 부사장까지 올라갈 수 있도록 합니다. 이것은 우리가 프로젝트 및 프로그램 관리를 조직이 성공할 수 있도록 해주는 아주 중요한 역량으로써 인식하고 있음을 말해 줍니다.” 라고 Fjeldheim는 말합니다.

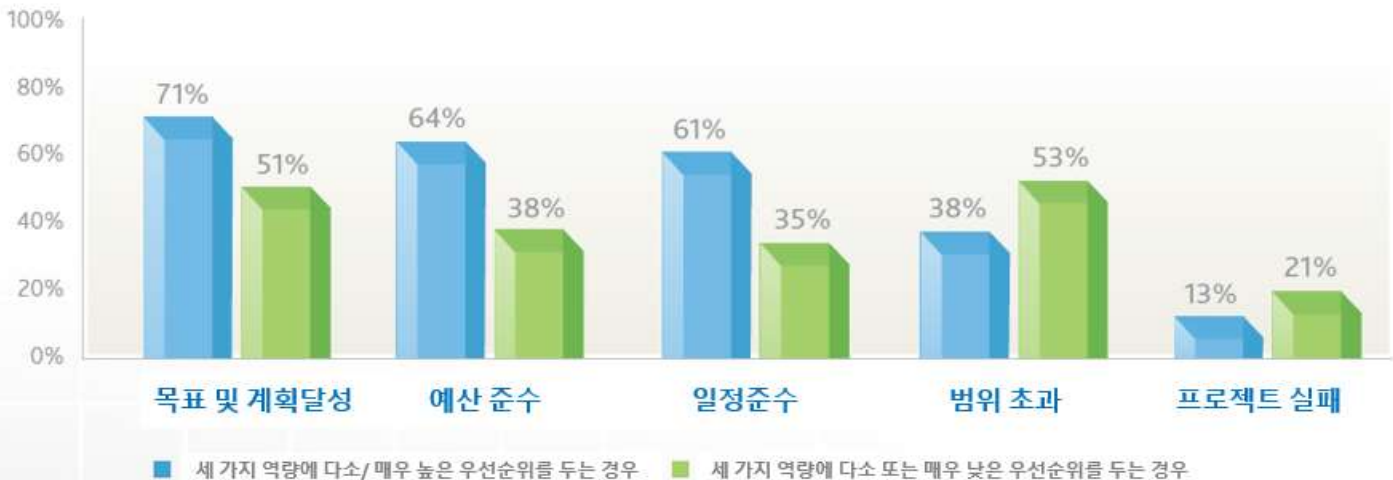
이러한 인식을 한 조직은 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오 매니저들이 폭넓은 역량을 갖추고 장기적인 조직의 전략적인 목표를 지원할 수 있도록 하기를 바랍니다. 이런 전반적인 역량이 PMI Talent Triangle™ 에—전문 PM기술, 리더십 그리고 전략과 비즈니스 관리의 조합으로 나타나 있습니다. (도표 3).

도표 3  
The PMI Talent Triangle™



조직이 PMI Talent Triangle 의 세 가지 역량에 집중하면 40% 이상의 프로젝트들이 초기 목표와 비즈니스 의도를 충족합니다. 또한 예산, 시간, 범위 초과(Scope creep) 그리고 프로젝트 실패율에 있어서도 추가적인 향상이 실현됩니다 (도표4를 참조하십시오).

도표 4: 올바른 역량을 갖추었을 때 프로젝트 결과가 향상



“우리는 프로젝트 관리를 직원들이 승진할 수 커리어 진로로 인정합니다 ... 이것은 프로젝트 관리를 조직의 성공에 아주 중요한 역량으로써 인식하고 있음을 말해 줍니다.”

Norm Fjeldheim

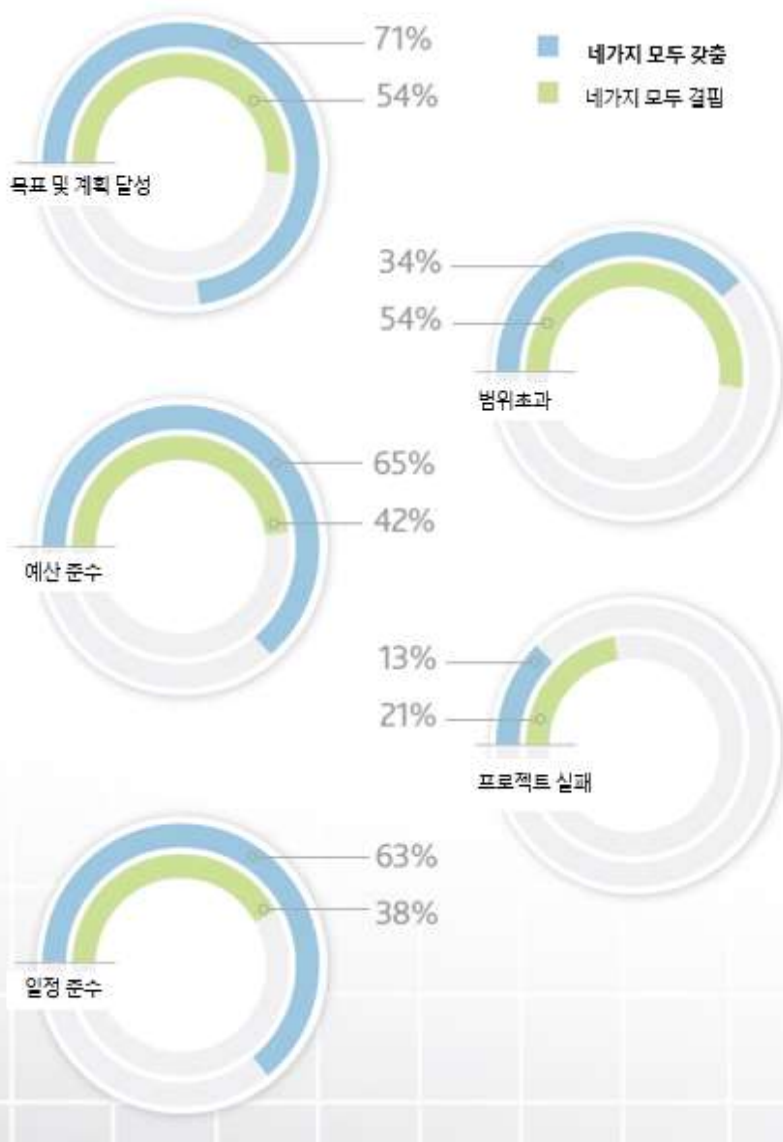
부사장 겸 CIO

퀄컴(Qualcomm)

ICF 인터내셔널에 의장이자 CEO 인 Sudhakar Kesavan 씨는 역량있는 전문가들의 필요성이 증가하고 있음을 알고 있습니다. “우리는 더 많은 직원들로 하여금 프로젝트 관리가 익혀야 할 역량임을 이해하게 하려고, 전사적으로 더 많은 교육을 수행하고 있습니다.” 라고 말하고, 그들이 진척하는데 있어 조직이 결정을 내릴 수 만은 없다고 덧붙였습니다. “프로젝트 전문가들이 더 많을수록, 클라이언트와의 복잡한 문제, 과잉실행(overruns) 그리고 비용문제를 덜 맞닥뜨리게 됩니다.” 고 말을 이었다. “우리는 그들이 수행하는 프로젝트에 더 적은 문제가 생기도록 직원들을 교육할 필요가 있습니다.”

Pulse 보고서가 바로 Mr. Kesavan 의 생각을 반영하고 있습니다. 지속해서 프로젝트 관리 교육을 하는 조직들이 훨씬 더 나은 프로젝트 결과를 내고 있고, 프로젝트와 프로그램 관리에 종사하는 이들에게 정의된 커리어 진로(Career Path)를 부여하고 있으며, 프로젝트 매니저들이 경쟁력을 개발하고 지식을 전달하는 프로세스를 공식화하고 있습니다. (도표 5 를 참조하십시오) 이러한 것들 중 어느 것에도 투자하지 않는 조직과 비교했을 때를 보여주고 있습니다.

도표 5: 교육 훈련으로  
프로젝트 결과는 향상된다



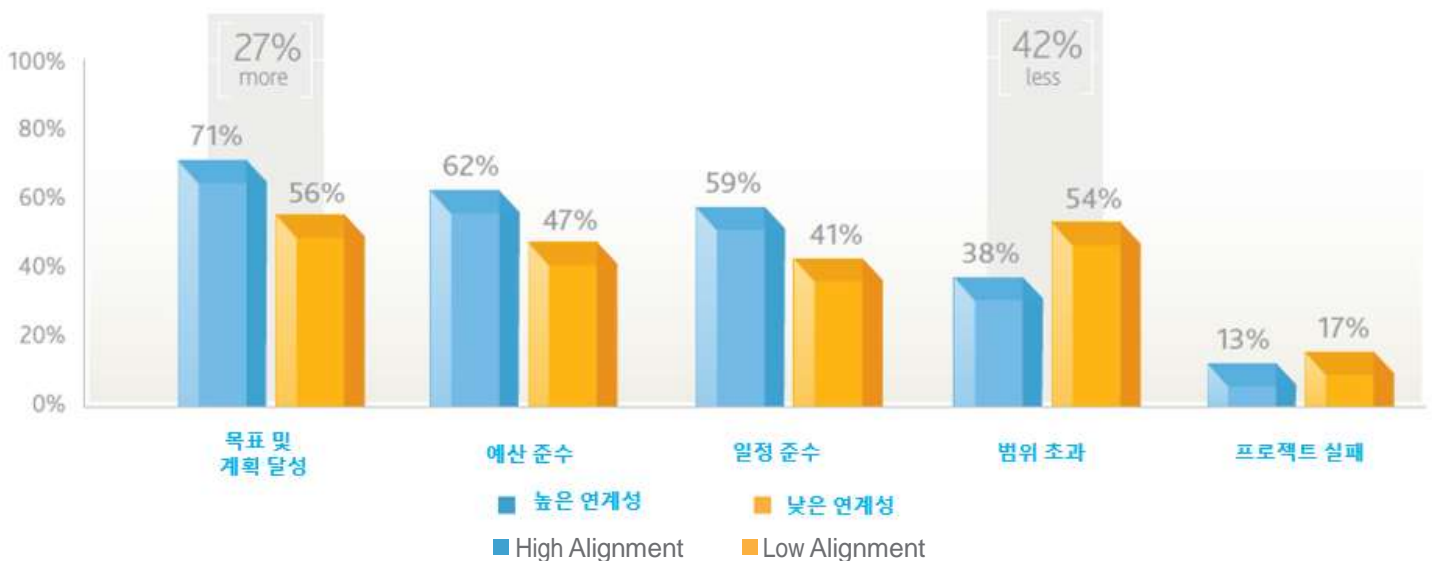
“더 많은 프로젝트  
전문가들과 함께 하면,  
클라이언트와의 복잡한 문제,  
과잉실행(overruns) 그리고  
비용문제 있어서 덜  
맞닥뜨리게 됩니다.”

Sudhakar Kesavan | 의장 겸 CEO  
ICF 인터내셔널

## EPMO(전사적 PMO)의 전략적 역할 인지 및 전략과 연계하기

전략적 프로그램의 도입을 지원하면서 조직의 가치를 이루는 것이 PMO에게 있어 중요한 역할입니다. EPMO를 가진 조직들은 그런 가치를 이루기 쉬운데 프로젝트와 프로그램을 전사적인 전략에 연계시키는 책임에 있어, EPMO는 전사적인 프로젝트, 프로그램 및 포트폴리오의 적절한 지배구조를 형성하고 관리하게 해 줍니다. 그리고 포트폴리오 관리 기능들이 전략과의 연계와 편익 실현을 확실하게 주도해 줍니다. 이전에 언급된 바와 같이 EPMO가 전략에 연계된 조직들이 그렇지 않은 조직에 비해 27% 더 많은 프로젝트에서 성공적으로 완수했음이 보고되고 있고, 42% 더 적은 프로젝트 범위 초과 및 변경(Scope creep)을 보였습니다. (도표 6를 참조하십시오) 아직도 조사된 절반 이하의 조직만이 EPMO가 있고, 이들 EPMO의 44%만이 조직의 전략에 잘 연계되어 있습니다.

도표 6: 전략과 잘 연계된 EPMO를 가질 때 프로젝트 결과 향상



전반적으로 잘 연계된 EPMO가 실적을 끌어 올릴 수 있습니다. 추가로 EPMO와 PMO는 다음과 같은 역할을 할 수 있습니다:

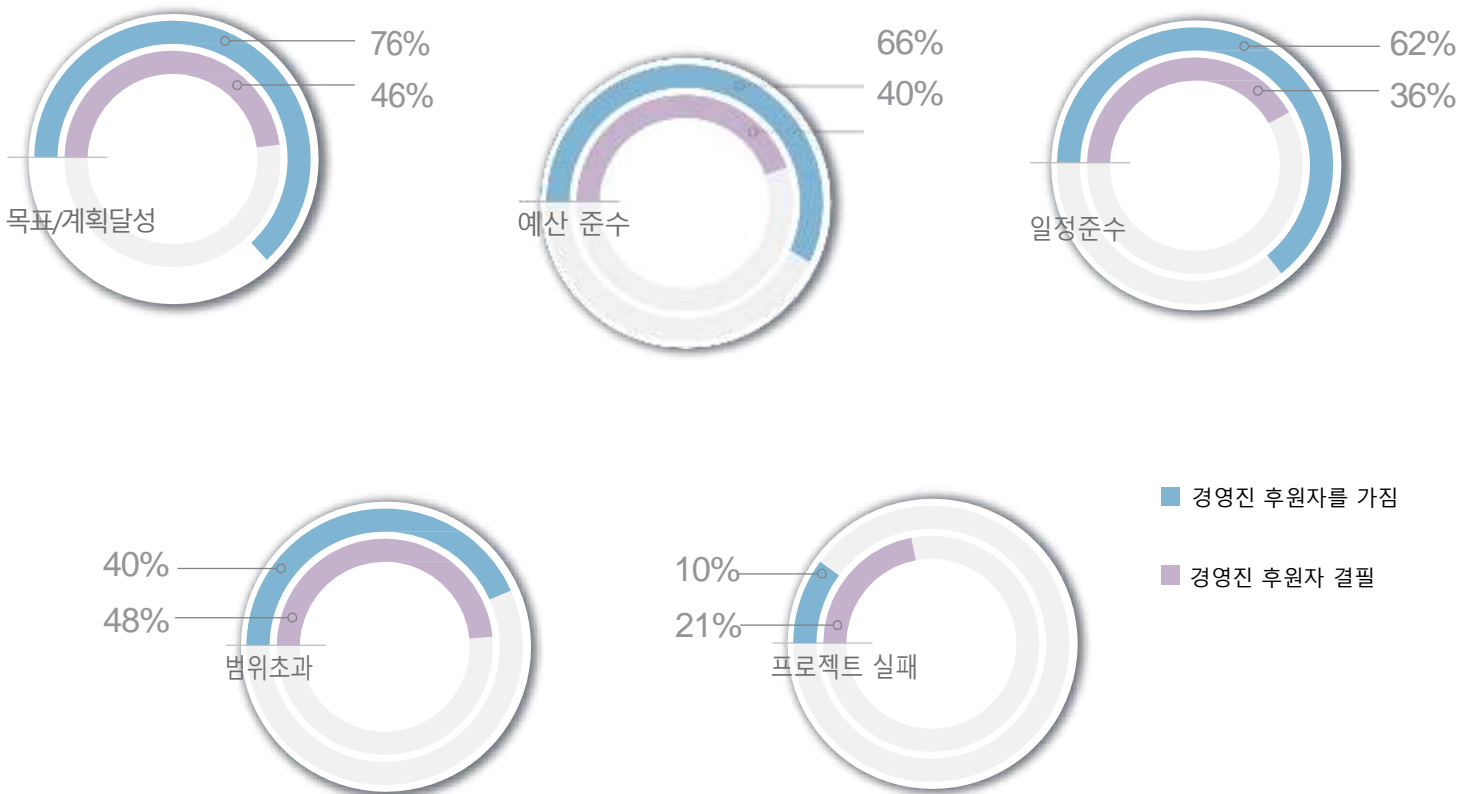
- **경영진이 전략적으로 생각할 수 있게 해 준다.** 프로젝트의 세심한 부분에서 난항에 빠지지 않고 경영진이 전략과의 연계에 집중할 수 있도록 합니다.
- **전략적 유연성을 증가시킨다.** PMO는 프로젝트들이 매 순간 가장 최고의 선택을 할 수 있도록 역량을 키워 줍니다.
- **고객 만족을 통해 비즈니스 성장을 유도 한다.** PMO가 실질적인 가치를 고객에게 줄 수 있도록 제시기에 주어진 예산내에 프로젝트가 이루어지게 하는 기회를 증가시킵니다.
- **결정 능력을 향상시킨다.** 전체적 포트폴리오의 내용에 맞춰 개별 프로젝트의 편익과 리스크를 더 잘 평가할 수 있습니다.



## 경영진의 후원으로 성공을 촉진

효과적인 경영진의 후원은 조직의 전략적 계획들의 성공에 있어 중요합니다. 실질적으로 경영진의 활발한 후원이 프로젝트와 프로그램 성공의 가장 큰 추진요인입니다. 80% 이상의 프로젝트가 경영진 후원을 가질 때, 65% 더 많은 프로젝트가 성공하였습니다. (76% 대 46%, 도표 7을 참조하십시오) 이런 발견에도 불구하고 5개 프로젝트 중 3개만이 실무진 후원을 받는다.

도표 7: 적극적인 후원자를 가지면 프로젝트 결과 향상



효과적인 경영진 후원자들은 프로젝트에 대한 철저한 지식을 가지고 프로젝트와 비즈니스 전략을 연계시킵니다. 그들은 자신의 직위와 경험으로 장애물을 제거하는데 필요한 능력과 권한을 가지고 있으며, 신속하고 효율적인 의사 결정을 하는 자신감이 있고, 상급 관리자와 함께 프로젝트를 적극 지원하고 해당 프로젝트가 최우선 순위로 진행되도록 하는 영향력을 가지고 있습니다. 또한 최고의 경영진 후원자들은 프로젝트팀을 동기부여하고 프로젝트팀에 참여합니다.

## 성공률을 높이기 위한 소통 강화하기

한 조직에서 모든 변경은 프로젝트와 프로그램을 통해서 이루어집니다. 프로젝트와 프로그램 관리 마인드셋이 조직의 DNA에 잘 스며 들었을 때, 실적은 향상되고 경쟁력은 배가 됩니다. 프로젝트 관리의 중요성과 프로젝트 및 비즈니스 결과를 향상시키는 필수요소들- 올바른 스킬셋, EPMO, 경영진의 후원-에 관해 소통을 강화하십시오. 아래 필수 사항들과 함께 프로젝트 관리의 전략적 중요성에 대한 대화를 불러일으키십시오:

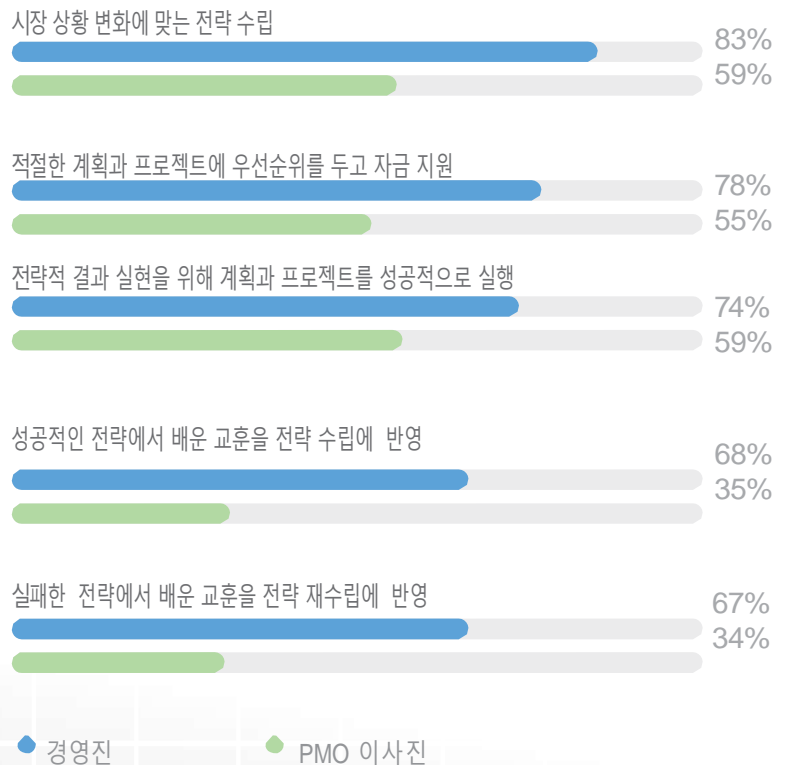
- 프로젝트 관리는 직원들을 통제하는 것이라기 보다는 직원들에게 권한을 부여합니다.
- 프로젝트 관리는 팀워크와 협업을 촉진함으로써 혁신을 고무합니다.
- 프로젝트 관리는 조직의 이윤을 위태롭게 하지 않으면서 고객의 목적은 성취시키도록 돕습니다.
- 첫날부터 도입된 프로젝트 관리 실무는 프로젝트가 제시간에 주어진 예산 내에서 완료될 수 있는 기회를 향상시킵니다.
- 프로젝트 관리 실무는 가치 있는 경쟁력이 됩니다.

### 차별화하기

결국 조직의 성공은 단순히 올바른 전술 요소들을 적재적소에 배치하는 것만으로 나오는 결과는 아닙니다. 성공을 위해서는 모두가 이해하고 있는 내용이 같고, 같은 생각을 할 필요가 있습니다. 강력한 프로젝트 관리는 모든 단계에 있는 리더들로부터 나오며, 이들은 유연하고 혁신적인 환경을 조성합니다. 그들의 목표는 프로젝트, 프로그램 그리고 포트폴리오 팀이 그들의 아이디어와 비전을 실현할 수 있도록 개발하고 지원하는 것입니다.

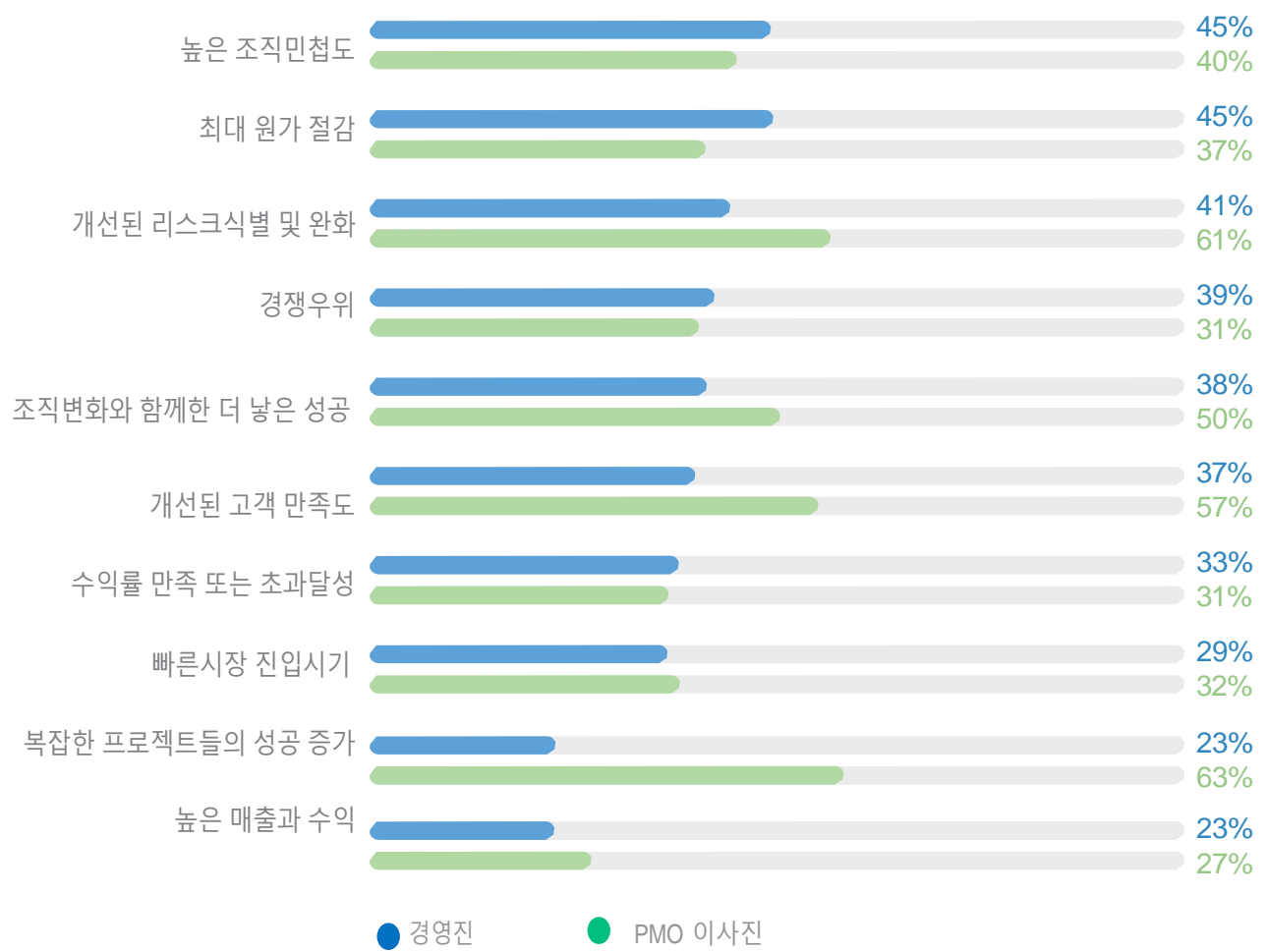
그러나, 우리는 경영진과 PMO 임원들이 조직의 성공을 파악하는 법과 그리고 조직이 전략을 세우고, 프로젝트들의 우선순위를 정하고 자금을 지원하며, 전략적 프로젝트를 실행하고 학습된 교훈(lessons learned)을 식별하는 법에 있어 그 차이를 볼 수 있습니다. (도표 Figure 8 를 참조하십시오).

도표 8: 과거 3 년간 각 활동 실행 성공률  
(아주 훌륭함/훌륭함)



공식적으로 프로젝트 관리 실시함으로써 얻어지는 향상된 리스크 식별과 완화, 복잡한 프로젝트들을 성공시키고, 고객 만족과 조직 변화의 성공(증진) 등을 이끌어내는 혜택(편익)에 더욱 많은 인식의 격차가 존재하고 있습니다. (도표 9를 참조하십시오)

도표9. 공식적인 프로젝트 관리의 편익



또한 우리는 조직 내에서 프로젝트 관리가 어떻게 여겨지는지에 있어서도 단절이 있음을 알게 되었습니다. 경영진의 거의 3/4정도가 자신의 조직이 프로젝트 관리의 가치를 충분히 이해한다고 느끼지만 PMO 임원들은 절반 정도만이 그렇게 느끼고 있습니다. 이러한 차이는 조직이 프로젝트 관리 문화를 진정으로 포용하지 않는다는 점을 시사합니다. 이는 조직의 전략적 가치를 강화시키는 방법에 대한 논의를 강화시켜야 할 때라는 또 다른 근거입니다.

## 가치 향상을 위한 논의 강화

아래 검증된 기법에 따라 프로젝트 관리의 전략적 가치에 관한 논의를 시작하십시오.:

- 리스크를 줄이고, 비용을 감소하고, 성공률을 높이기 위한 전략적 역량으로서 프로젝트와 관리를 수용합니다
- 기술적 능력과 더불어, 프로젝트 관리자의 사업 관리 기술, 전략 및 리더십에 투자합니다.
- EPMO를 조직적 전략에 연계하고 모든 전략적 계획은 프로젝트와 프로그램이라는 사실을 인정합니다.
- 임원 후원자를 참여시키고 프로젝트 팀에게 중요한 지원이 반드시 제공되도록 합니다.
- 프로젝트, 프로그램과 포트폴리오 관리에 투자를 지원하는데 도움이 될 수 있도록 경영진, PMO 임원 및 프로젝트 관리자들이 함께 일합니다.

이러한 지속적인 도전 가운데서도, 우리가 얘기를 나눴던 경영진은 프로젝트 관리에 대한 인식과 더 나은 사업 결과를 낳기 위한 잠재성을 적극적으로 구축하고 있다는 기쁜 소식이 있습니다. 그들은 프로젝트 관리에 투자하는 방법에 확신이 적거나 편익에 대한 확신이 적은 다른 기업들에 본보기가 되고 있습니다

Fjeldheim 씨는 “유능한 프로젝트 관리자는 아주 소중한 존재입니다”, “그들이 IT 부문에서 일하건 엔지니어 부문에서 일하건, 만약 업무를 성공적으로 이끌 수 있다면, 그들의 존재는 조직 내에서 매우 긍정적으로 여겨지며 수요가 많습니다.”라고 말합니다.

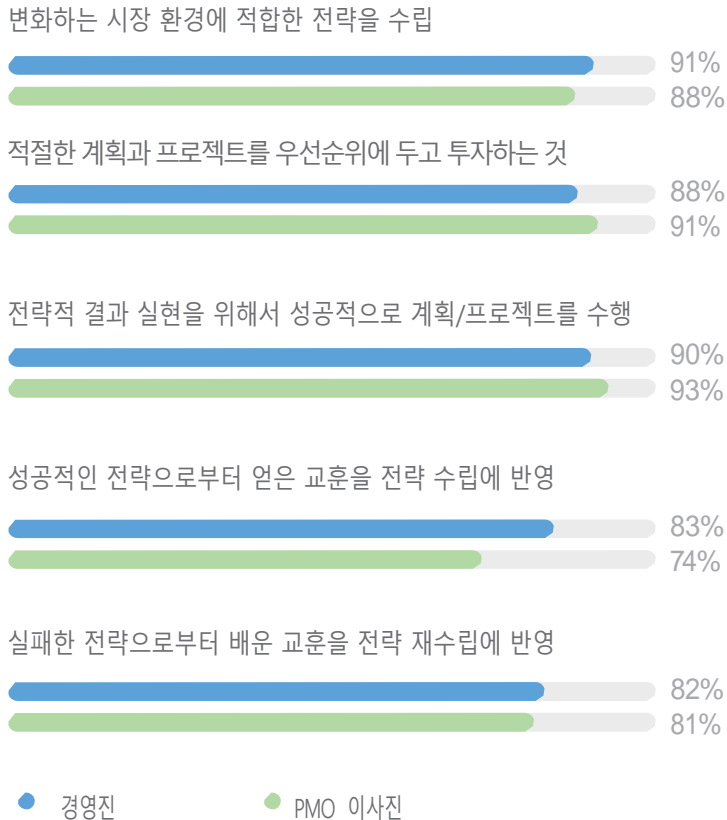


“만약 프로젝트 관리자가 업무를 성공적으로 이끌 수 있다면, 그들의 존재는 조직 내에서 매우 긍정적으로 여겨지며 수요가 많습니다”

Norm Fjeldheim | Senior Vice President and CIO  
Qualcomm

이런 도전들에도 불구하고 최고경영진과 PMO 이사진이 다가올 3년 동안 경쟁력을 향상시켜야 할 중요성과 미래에 대해 낙관적이라는 것은 고무적입니다. 10명 중 8명의 경영진 및 PMO 이사들은 변화하는 시장 조건에 알맞은 전략을 세우고, 적절한 계획 및/또는 프로젝트에 우선 순위를 두어 자금을 지원하며, 전략적 결과를 얻어내기 위해 계획 및/또는 프로젝트를 성공적으로 수행하고, 전략 수립을 위해 성공적이지 못한 전략에서 배운 교훈을 활용하는 것에 중점을 둘 필요가 있다는 사실에 동의합니다(도표 10을 참조하십시오)

도표 10: 향후 3년간 경쟁력을 개선해야 할 중요성  
(필수적임/매우 중요함)



Mr. Seliger씨는 프로젝트 관리 접근법의 이점은 원래 의도한 사업 혜택 (편익)을 가져 오는 것이라고 설명합니다. “그게 바로 중요한 것 아니겠어요, 그렇죠?” “흥미롭게도 올해 초 저는 회사에 프로젝트 관리 전문가를 고용했어요”라고 그는 말했습니다. “전문가를 고용하기 앞서, 저는 사업적으로 복잡한 프로젝트를 관리하는 도전에 직면했다고 말하곤 했어요, 그리고 프로젝트를 아주 능숙하게 다루는 전문가를 고용하는 것은 신선한 공기를 마시는 것과 같았습니다. 전문가를 고용 함으로서 고위 간부들에게서 더 나은 지원을 받아 우리의 프로젝트를 잘 이행할 수 있게 되었습니다. 그것이 바로 과거에 자주 실패했던 점이죠.”

Project프로젝트 관리자는 최고경영진에게 팀 동료와 이해관계자들의 견해를 전달해 주기 때문에 리더십에게 강력한 연락담당자가 될 수 있습니다. 확신을 갖고 그들의 지식을 공유 함으로서, 프로젝트 관리자는 조직이 필요로 하는 것 -사업 목표와 전략적으로 일치하는 프로젝트의 성공-을 정확하게 실현할 수 있습니다. 공공 시설 회사의 프로젝트 관리자인 Alex Gilbert 씨는 “최고 경영진들이 질문을 하면, 우리는 답을 가지고 있습니다”라고 말하며 그것이 바로 최고 경영진들이 프로젝트 관리자에게 감사하고 지원을 하는 이유라고 얘기합니다.

프로젝트 관리가 계속해서 점점더 중요한 역할을 해 낼 수록, 최고 경영진과 PMO 이사진 그리고 프로젝트 관리자들의 낙관적인 전망을 강화할 수 있습니다. UBS의 상무이자, 프로그램 관리자인 Mark Wagstaff씨는 다음과 같이 말합니다. “프로젝트 관리자는 프로젝트를 효과적이고 성공적으로 수행함으로서 더 많은 이득을 얻어냅니다.” “또한 우리는 더 많은 것을하기를 원하고, 더 많은 변화를 하고 싶기 때문에 프로젝트 관리 전문 지식에 대한 필요성은 지속적으로 증가할 수 밖에 없습니다.”



# 결론

중요 조직 역량의 개선이 미흡한 하거나, 다른 부문들이 감소하는 경우, 미흡한 프로젝트 결과가 나오는 것을 올해의 PULSE 보고서 결과에서 볼 수 있습니다. 개선을 추진하고 실현시키는 것은 가능합니다. 실제로, 우리의 연구는 프로젝트 관리가 조직에 가져다주는 무형, 유형의 가치를 강화합니다. 이러한 가치는 조직에 리스크 감소, 비용 절감, 더욱더 성공적인 프로젝트와 프로그램을 가져올 수 있습니다. 게다가 우리의 연구는 검증된 프로젝트, 프로그램과 포트폴리오 관리가 실행된 경우, 프로젝트의 본래의 목적 및 사업 의도를 더욱 빈번히 달성하고, 다음과 같은 조언을 가져다 주는 것을 지속적으로 보여 주고 있습니다.



## 생각의 전환

Embrace 프로젝트와 프로그램 관리를 리스크 감소, 비용 절감, 성공률 제고를 위한 전략적 역량으로서 이해합니다. 그리고 효율적 프로젝트와 프로그램 관리는 지속적인 경제적 불확실성에서 생존하기 위해 필수적인 것으로 인식합니다.



## 대화를 강화

조직 내부의 생각을 고양시키십시오. 이에는 최고경영진의 생각도 포함되며, 프로젝트와 사업 결과 모두를 개선하기 위해 다음의 3 가지 이슈가 필수적입니다:

**투자** 프로젝트 관리자는 기술적인 역량 외에도 리더십, 전략, 사업 관리 기술에도 투자해야 합니다.

**연계** 조직적 전략에 EPMO 를 연계시키고 모든 전략적 계획은 프로젝트와 프로그램이라는 사실을 인식합니다.

**참여** 경영진 후원자들을 참여시키고 프로젝트 팀에게 의미있는 지원이 반드시 제공되도록 합니다.



## 차별화를 위해 협력

프로젝트와 프로그램, 포트폴리오 관리에 대한 조직적 투자가 가져올 사업적 가치에 대한 경영진, PMO 이사진, 프로젝트 관리자 등의 인식의 차이를 좁히십시오. 리스크 감소, 비용절감, 성공률 제고를 위한 전략적 역량으로서 프로젝트와 프로그램 관리를 이해합니다; 그리고 효율적 프로젝트와 프로그램 관리는 지속적인 경제적 불확실성에서 생존하기 위해 필수적인 것으로 인식합니다.

이러한 강력한 조언에도 불구하고, 내부 이해관계자, 특히 최고경영진이 프로젝트와 프로그램이 가져오는 사업 가치를 충분히 이해하지 못하면, 더 의미 있고, 지속적인 지원을 받을 수 있을지 확신이 없습니다. 그리고 그러한 사실은 통계적으로 프로젝트/프로그램 성공 요인에 중요한 개선에 대해 우려를 낳게 됩니다.

Further 왜 조직이 모든 전략적 계획이 바로 프로젝트와 프로그램이라는 것을 충분히 인식하지 못하는지 이해하기 위해 더욱 심층적 연구가 이루어져야 합니다. 우리는 이러한 단절 현상이 프로젝트와 프로그램이 가져 오는 혜택에 대해서 모니터링하고 측정을 하는 조직이 거의 없는데서 나올 수 도 있다고 생각합니다. 연구에서는 겨우 17 퍼센트의 조직만이 높은 편익 실현 성숙도를 가지고 있다는 사실이 확인되었으며 다른 조직에서는 프로젝트와 프로그램의 사업적 가치를 어떻게 결정하는지에 관해 무수히 많은 질문이 있었습니다.

PMI 는 이제는 편익실현이야 말로 프로젝트와 프로그램 관리의 핵심적 요소라는 사실을 인식해야 하는 시점이라고 생각합니다. 편익실현은 프로젝트와 프로그램이, 예를 들어 고객 만족 이슈와 같은 것을 포함한, 사업 전반에 걸쳐 실현할 수 있는 많은 무형의 혜택을 밝히는 것뿐 아니라 투자수익률(ROI)를 결정하는 수단입니다.

우리는 프로젝트와 프로그램 편익(혜택)이 비즈니스 케이스의 종합적 부분에서 식별되고 , 프로젝트 계획이 사업으로 전환되는 과정이 추적된다면, 조직은 프로젝트와 프로그램 사업적 가치에 대해 더욱 확신을 가지게 될 것이라고 생각합니다. 간단히 말해, 전략적인 목적이 어떻게 달성되는지 더 잘 알기위해서는 편익(이익) 실현 과정을 이해할 필요가 있습니다.

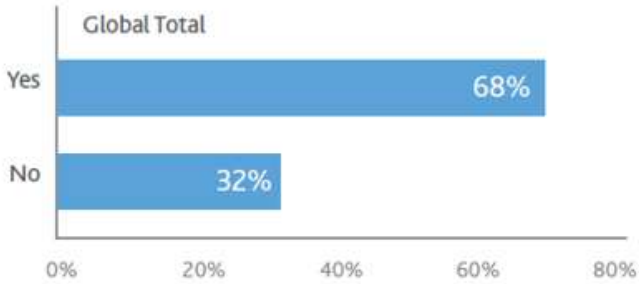
프로젝트, 프로그램과 포트폴리오 관리의 근본적인 중요성을 지속적으로 강조하면서, 개선을 위해 우리는 올해의 관심을 편익관리로 돌릴 것입니다.



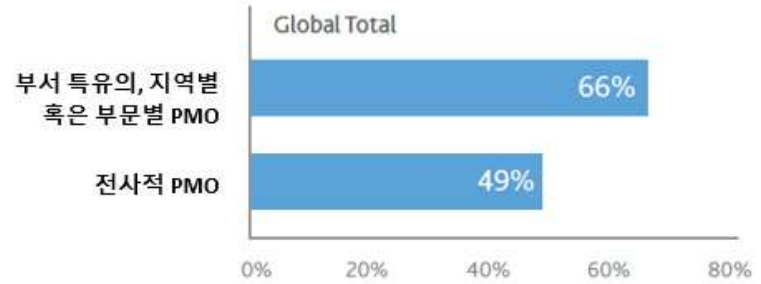
## 부록: 섹션 1

2,428 명의 프로젝트 관리 실무자들에게서 나온 설문 결과 (글로벌 전체)

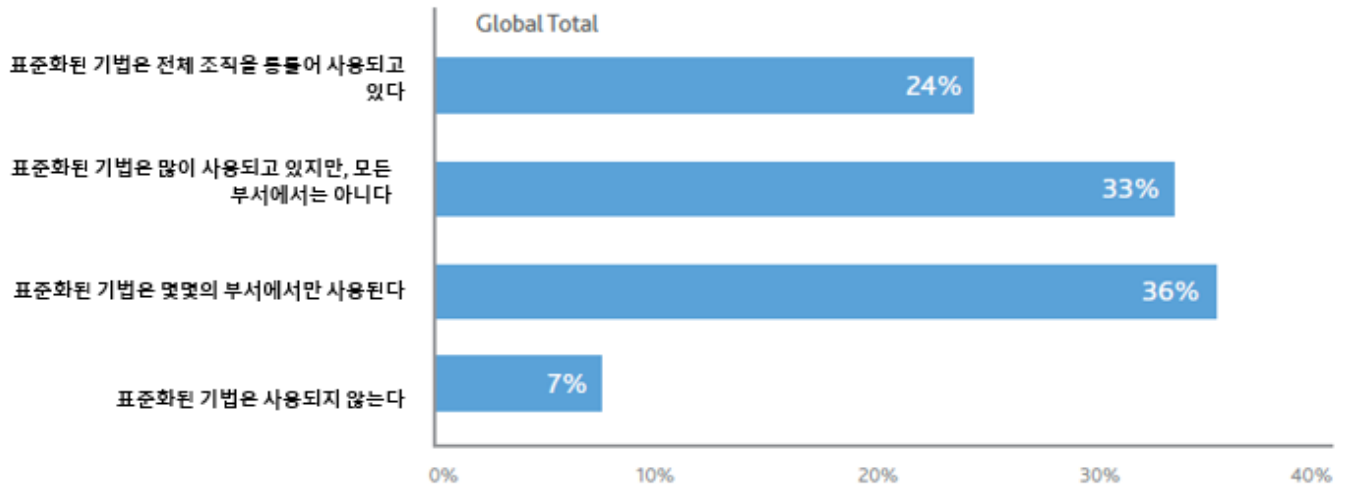
**Q: 당신의 조직은 PMO 를 가지고 있나요?**



**Q: 당신의 조직은 어떤 종류의 PMO 를 가지고 있나요?**

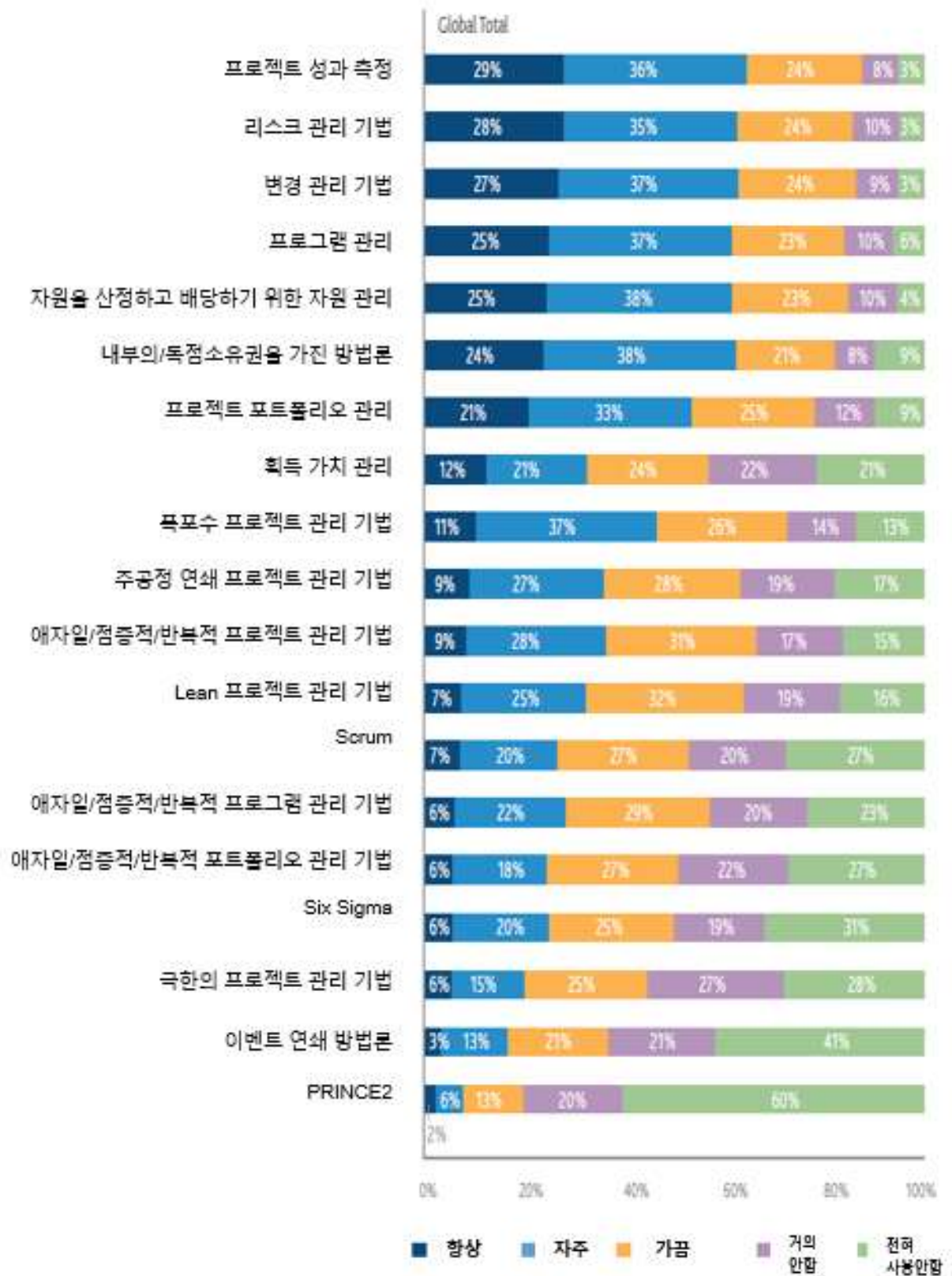


**Q: 당신의 조직은 어느 정도까지 표준화된 프로젝트 관리 기법을 사용하나요?**



## 부록: 섹션 1

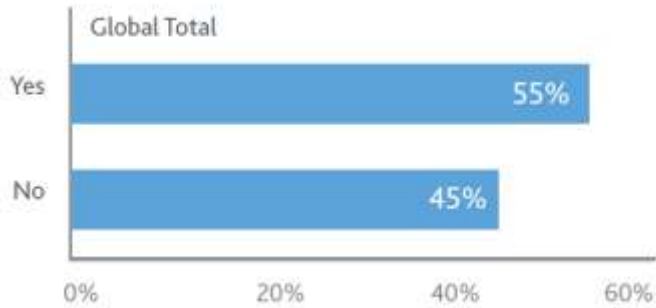
Q: 당신의 조직은 아래의 내용들을 얼마나 자주 사용하나요?



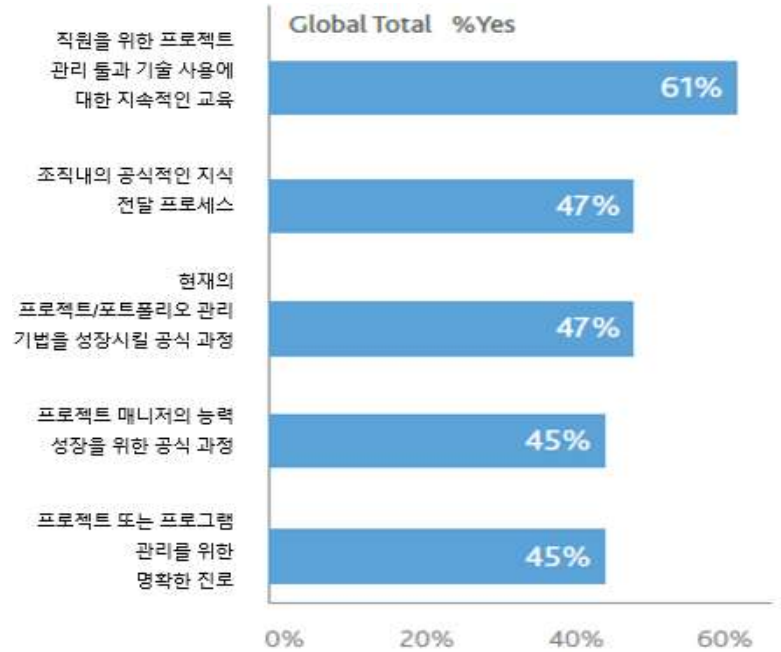
노트: 반올림으로 인해 합계가 100%가 되지 않는 경우가 있음

## 부록: 섹션 1

**Q:** 당신의 조직이 프로젝트 관리의 가치를  
완전히 이해하고 있다고 생각하십니까?

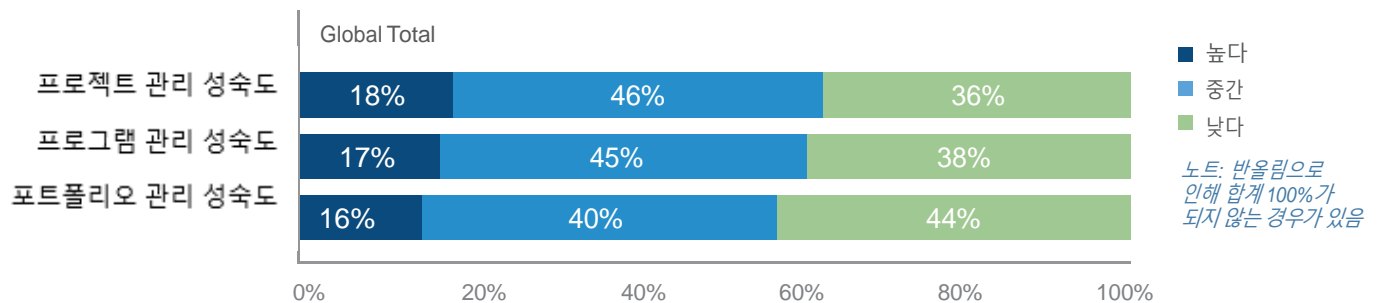


**Q:** 당신의 조직은 현재 아래의 내용을 가지고 있나요?

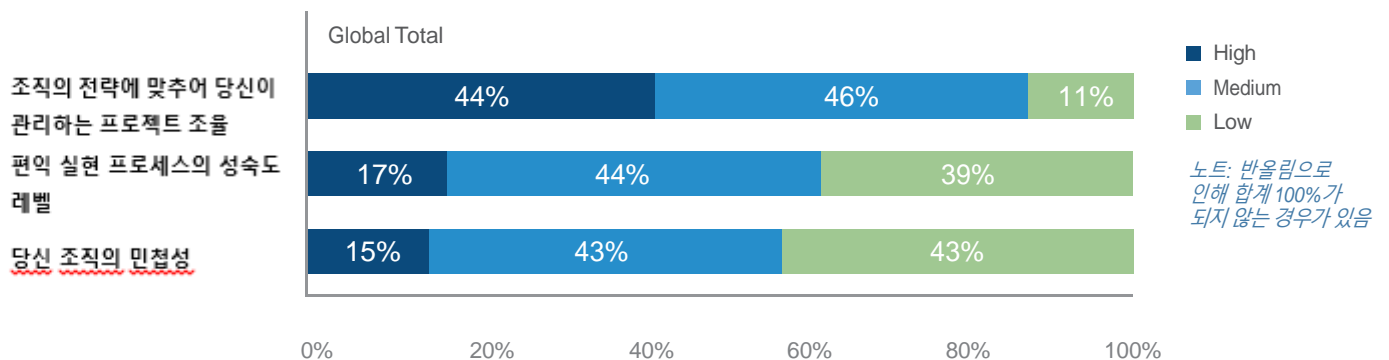


A defined career path for those engaged in project or program management

**Q:** 당신 조직의 [프로젝트/프로그램/포트폴리오] 관리 성숙도를 당신은 어떻게 정의하나요?



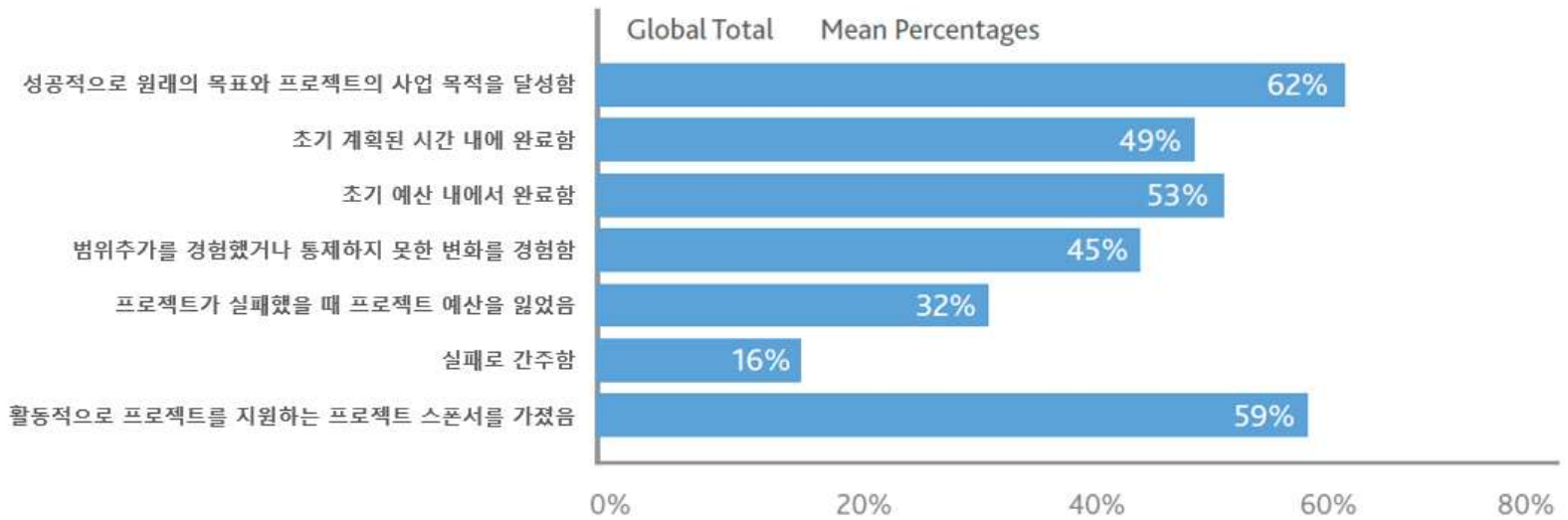
**Q:** 당신의 조직을 특징 짓는다면...?



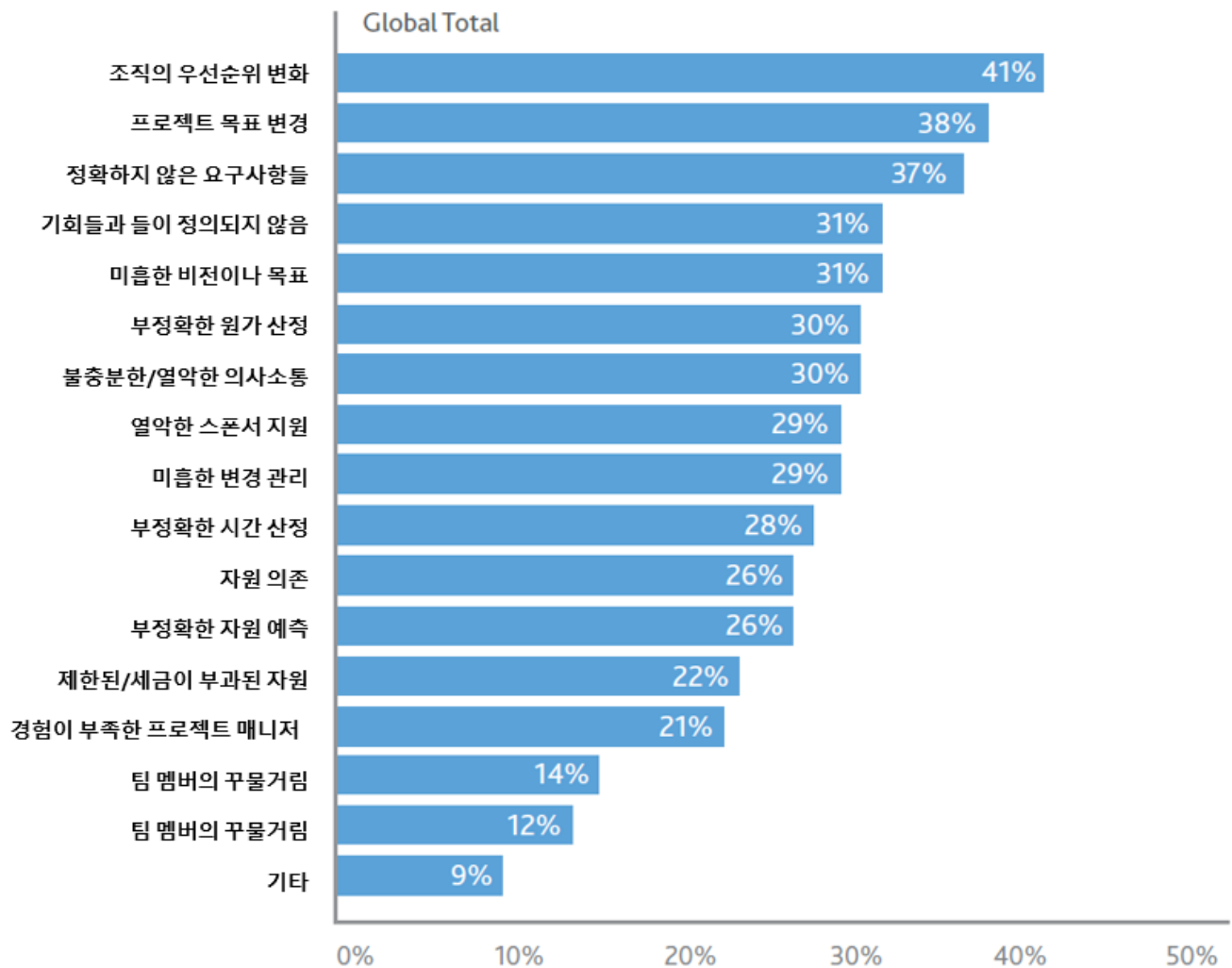


## 부록: 섹션 1

**Q:** 당신의 판단에, 당신 조직 내에서 몇 퍼센트의 프로젝트들이 지난 12 개월 동안 완료되었습니까?

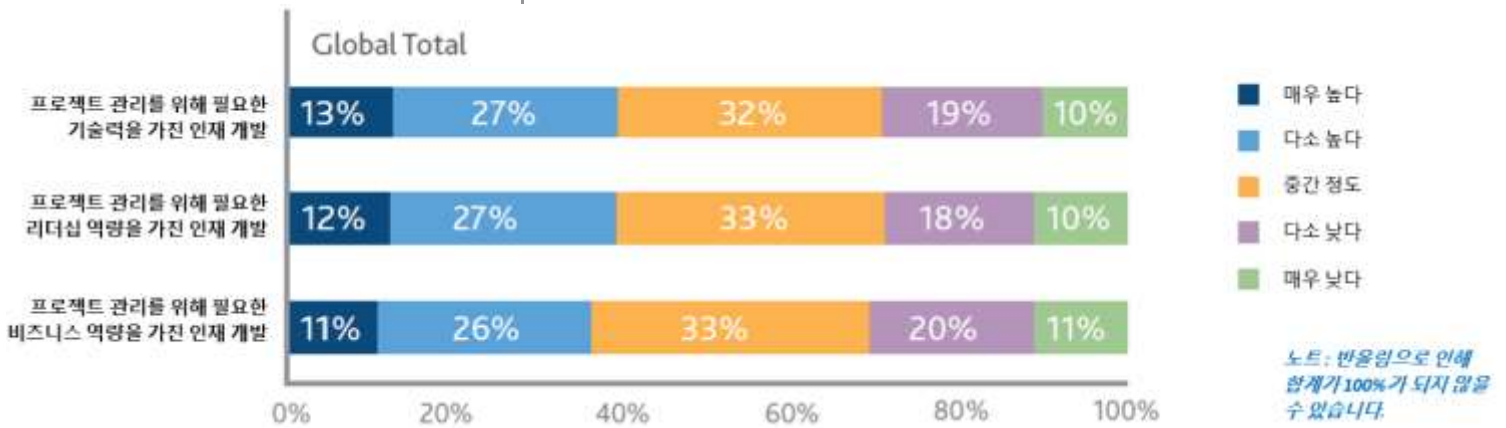


**Q:** 당신의 조직에서 지난 12 개월 동안 시작된 프로젝트 중에 실패로 간주되는 것들의 주된 이유는 무엇인가요? ( 3 개까지 고르세요.)

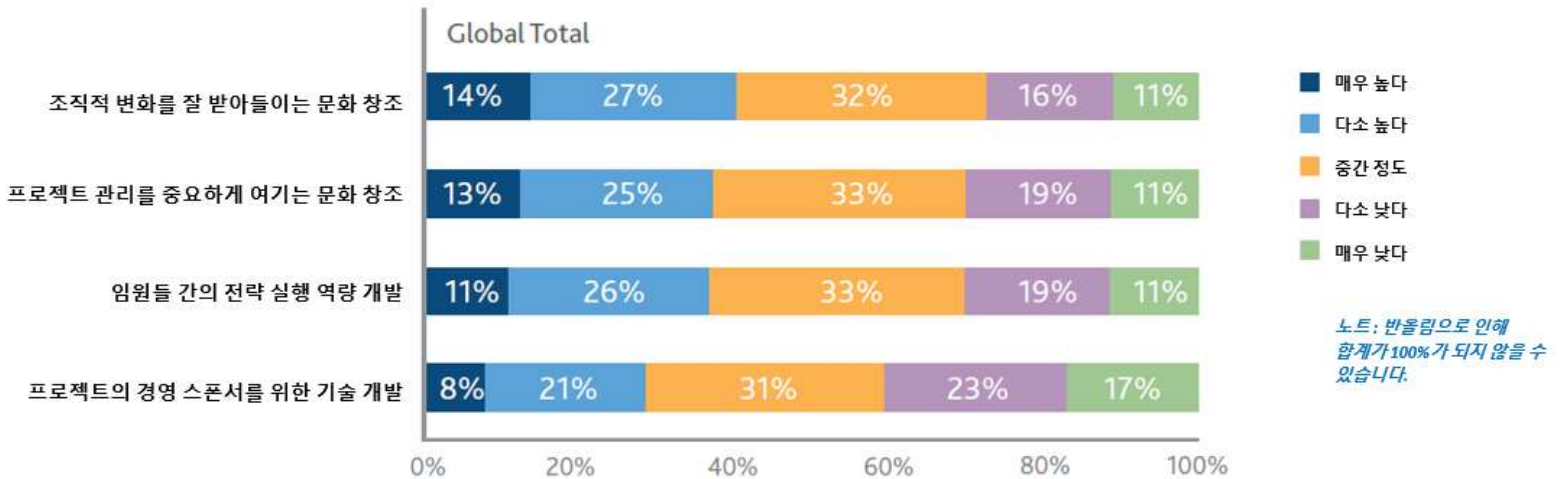


## 부록: 섹션 1

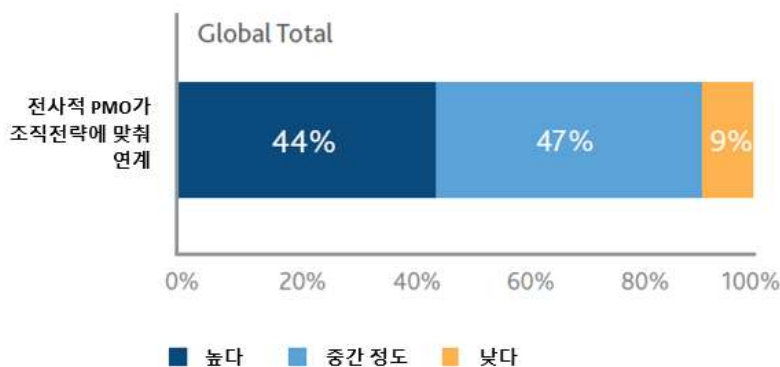
Q: 하기의 항목들이 당신의 조직 내에서 얼마나 상위 우선 순위인가요?



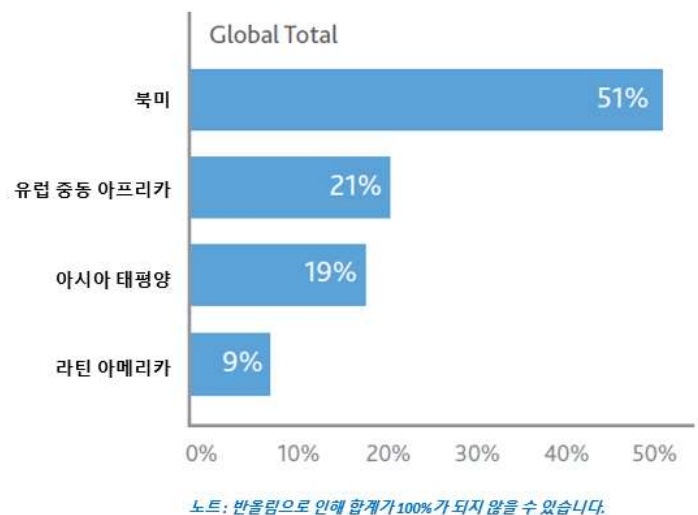
Q: 하기의 항목들이 당신의 조직 내에서 얼마나 상위 우선 순위인가요?



Q: 전사적 PMO가 얼마나 조직의 전략에 맞춰 연계하고 있는가요?

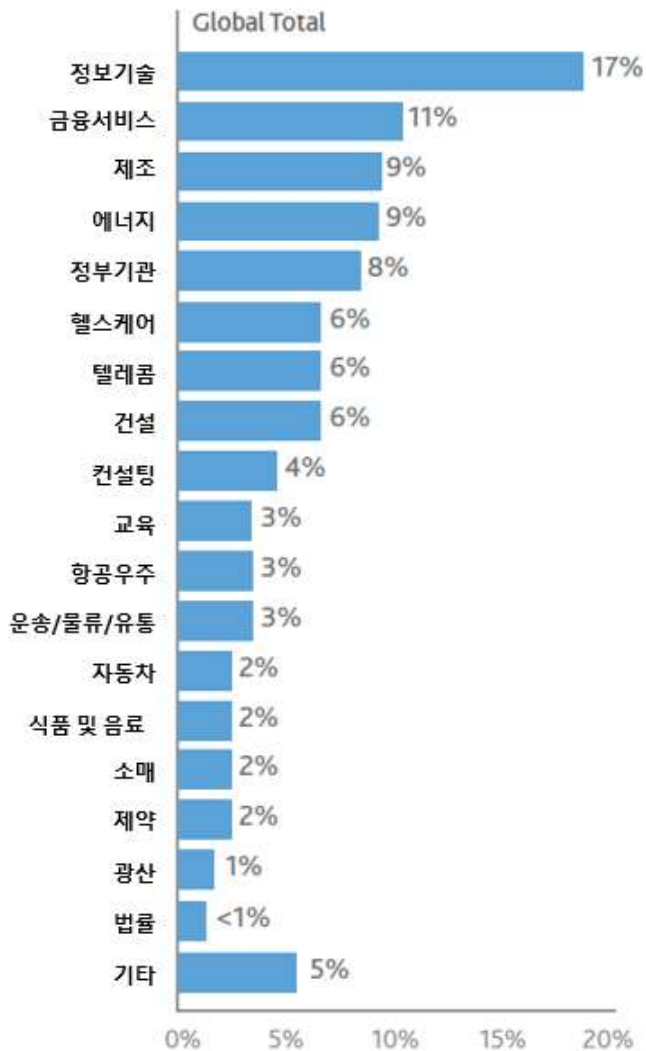


조사에 응한 조직의 소재 지역



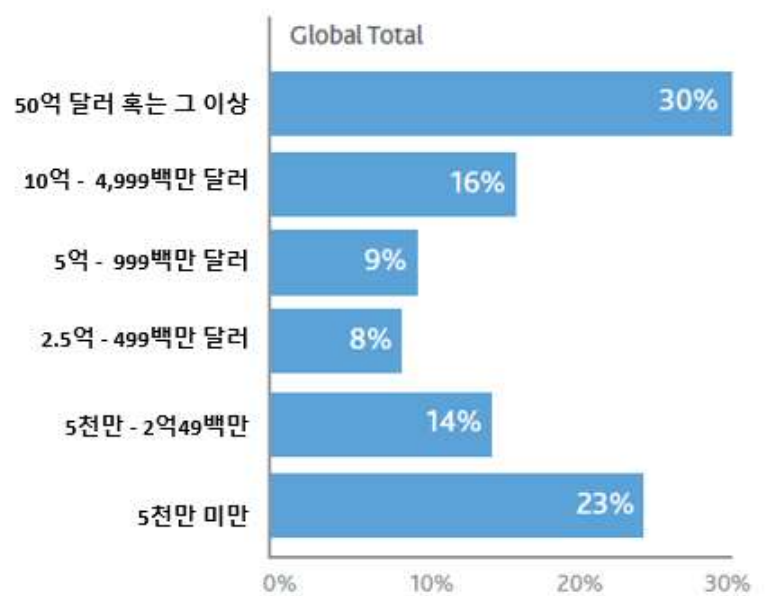
## 부록: 섹션 1

**Q:** 당신의 조직의 주안 분야를 가장 잘 설명하는 단어를 선택하십시오



노트: 반올림으로 인해 합계가 100%가 되지 않을 수 있습니다.

**Q:** 당신 조직의 전체 연간 수익은 어디에 속합니까? (US\$)

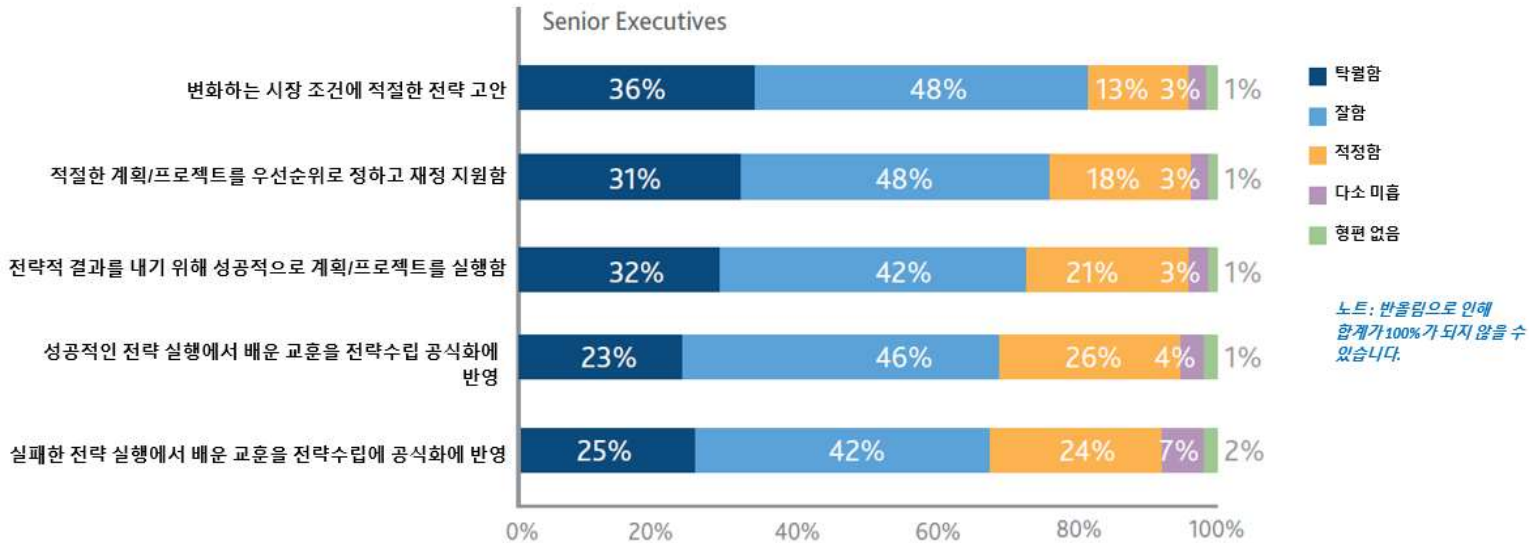


노트: 반올림으로 인해 합계가 100%가 되지 않을 수 있습니다.

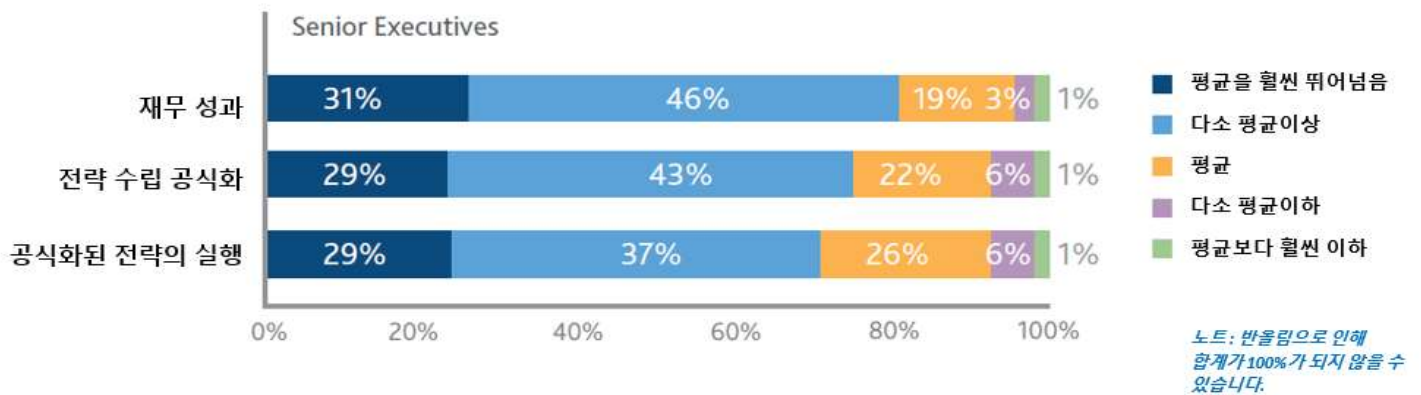
## APPENDIX: Section 2

### SURVEY RESULTS FROM 192 SENIOR EXECUTIVES

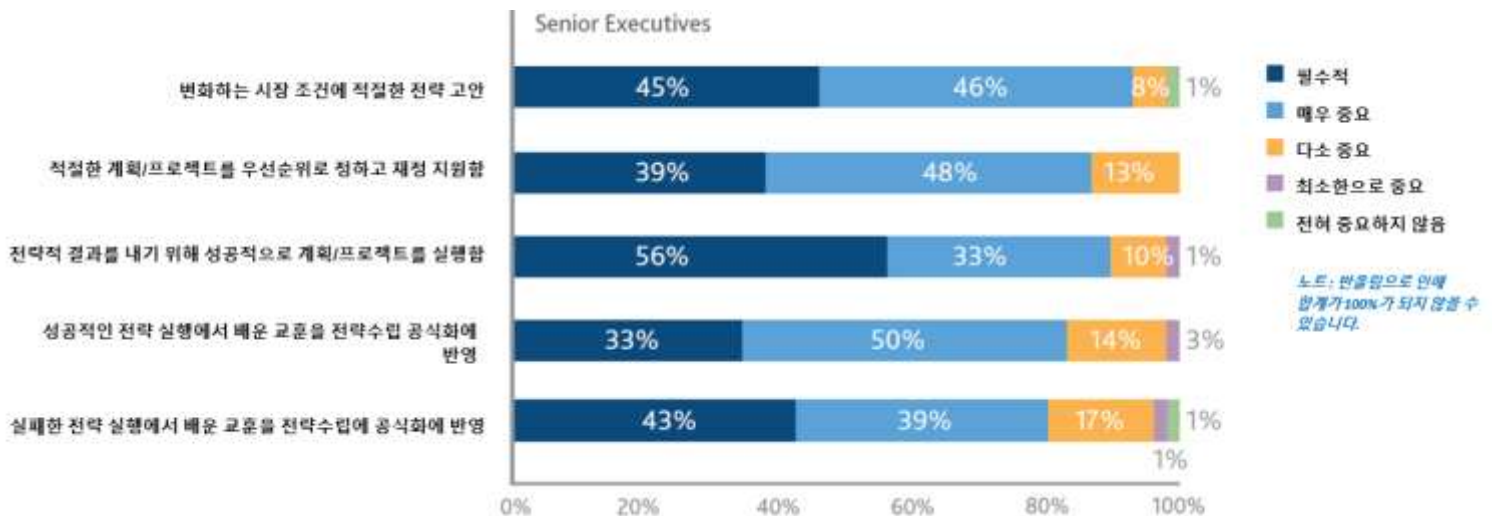
**Q: 지난 3 년간 하기의 활동들을 실행함에 있어, 당신 조직의 성공률은 어떤가요?**



**Q: 업계 타 회사들과 비교해서 하기의 내용들에 대한 당신 조직의 순위는?**

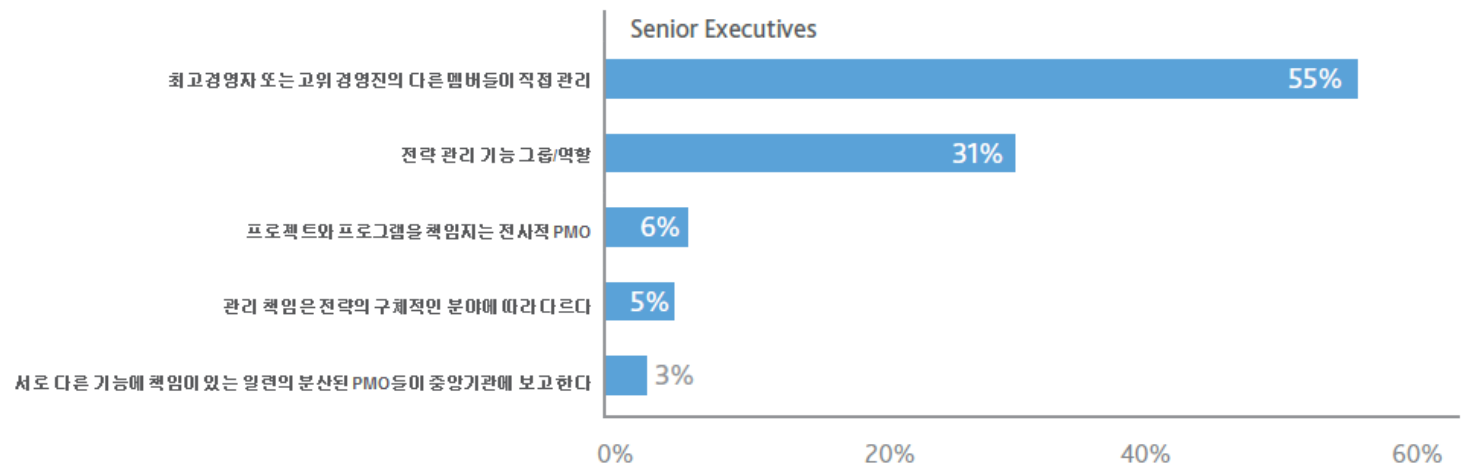


**Q: 앞으로 3 년동안 당신 조직의 경쟁력이 될 전략 실행의 다양한 측면을 개선하는 것이 얼마나 중요한가?**

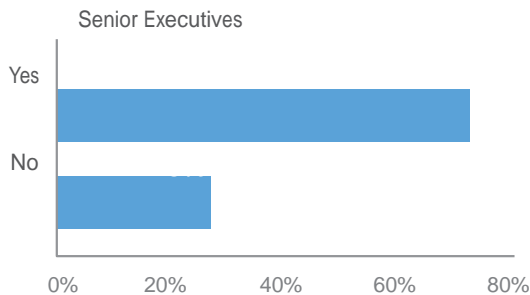


## APPENDIX: Section 2

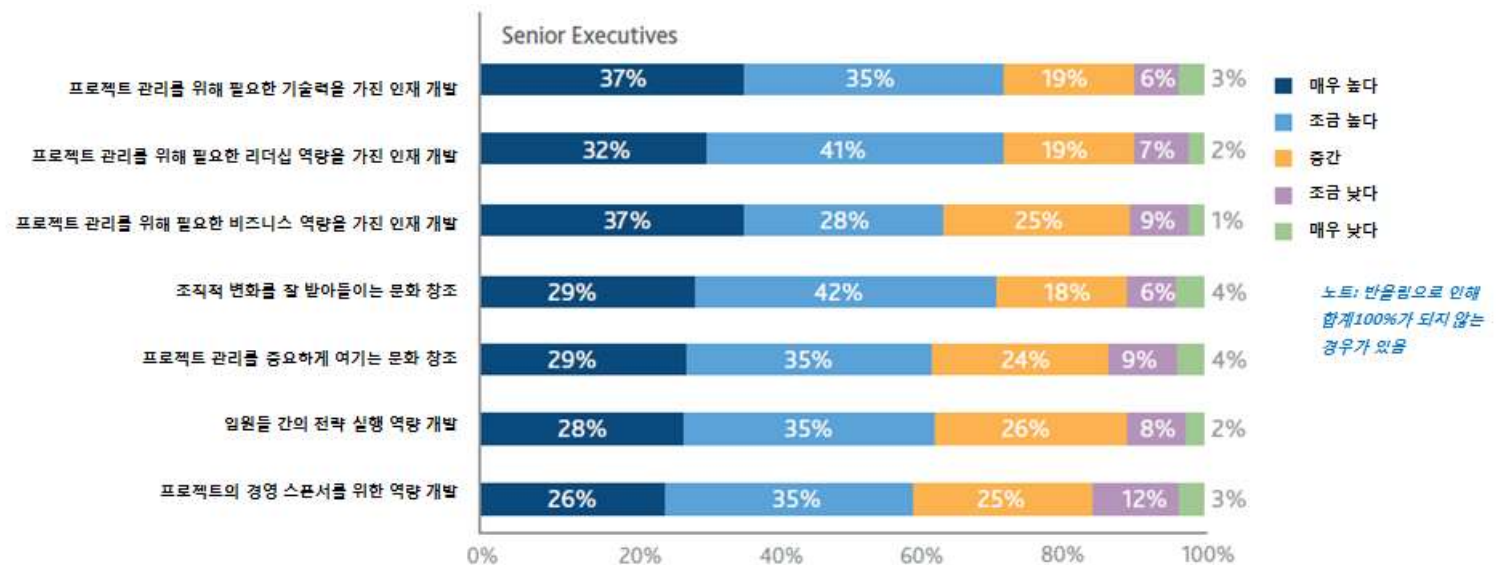
**Q:** 상위 우선 순위의 계획과 프로젝트를 통한 전략 실행 관리 책임은 당신 조직에서 누구에게 있습니까?



**Q:** 당신은 당신의 조직이 프로젝트 관리의 가치를 완벽히 이해하고 있다고 생각하십니까?



**Q:** 하기의 항목들이 당신의 조직 내에서 얼마나 상위 우선 순위인가요?



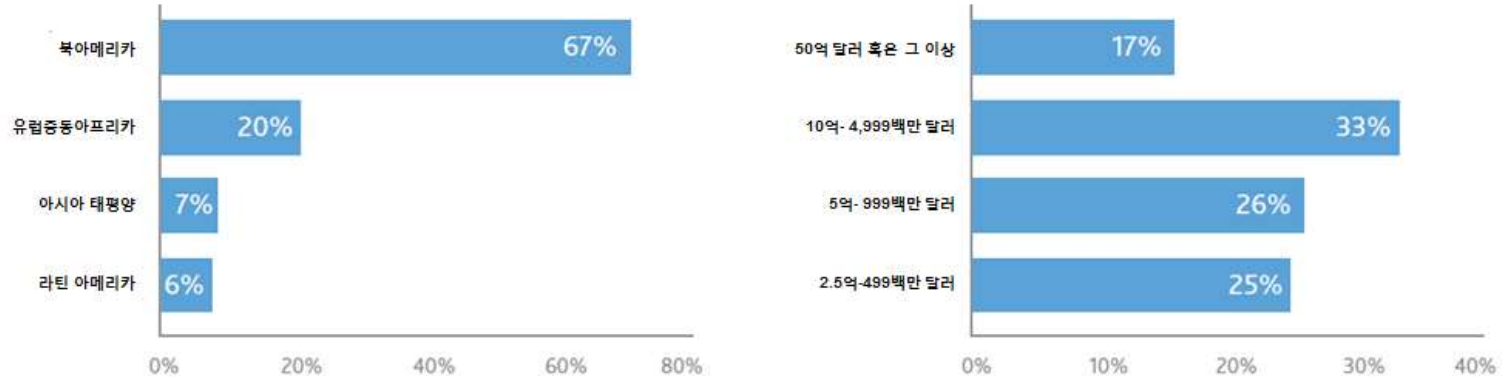


## APPENDIX: Section 2

회사 통계 자료: 최고 경영진

지역

조직 연간 수입 (US\$)

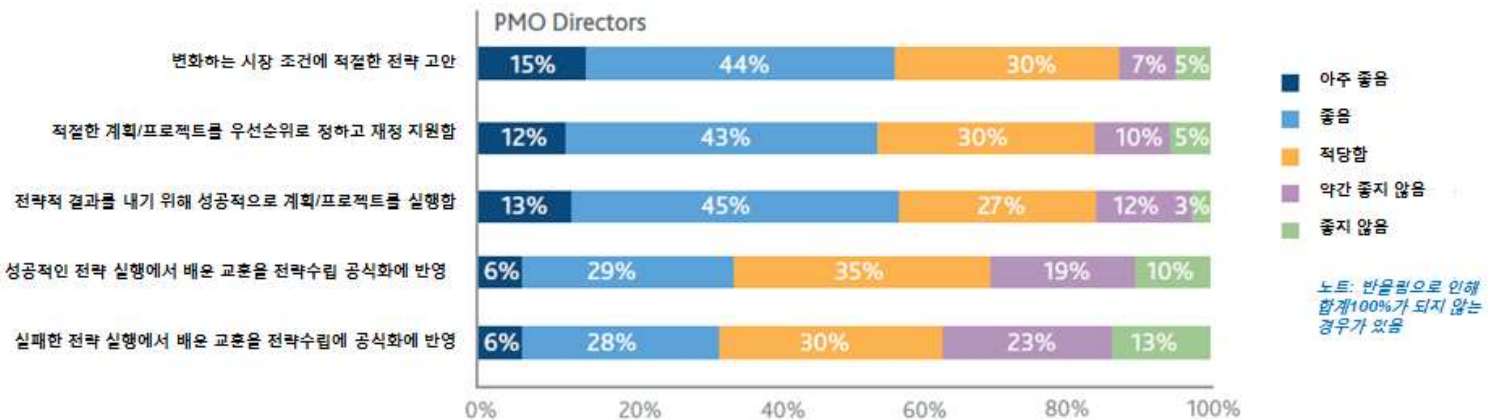


노트: 반올림으로 인해 합계 100%가 되지 않는 경우가 있음

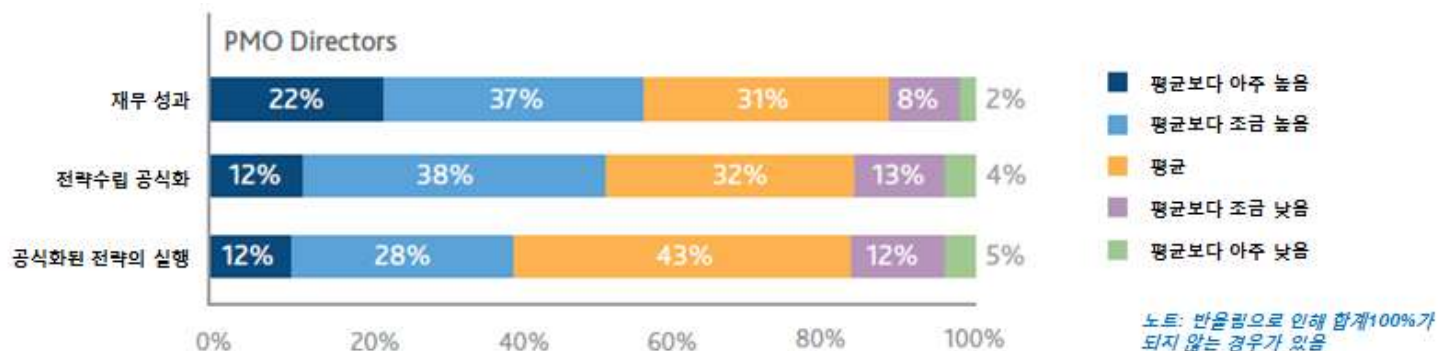
## APPENDIX: Section 3

SURVEY RESULTS FROM 282 PMO DIRECTORS

**Q:** 지난 3년간 하기의 활동들을 실행함에 있어, 당신 조직의 성공률은 어떤가요?

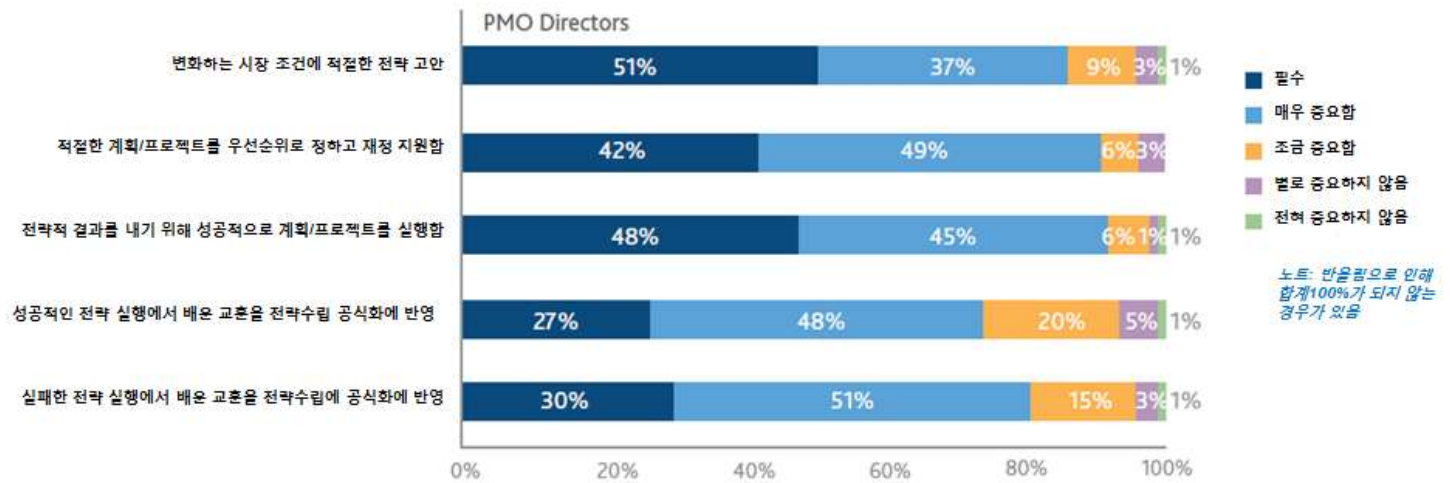


**Q:** 업계 동료 회사들과 비교해서 하기의 순위들에 대한 당신 조직의 순위는?



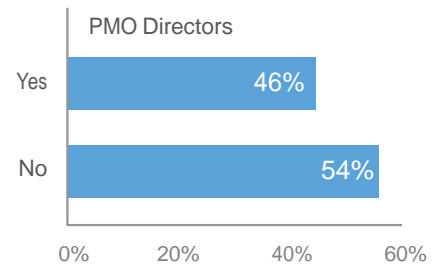
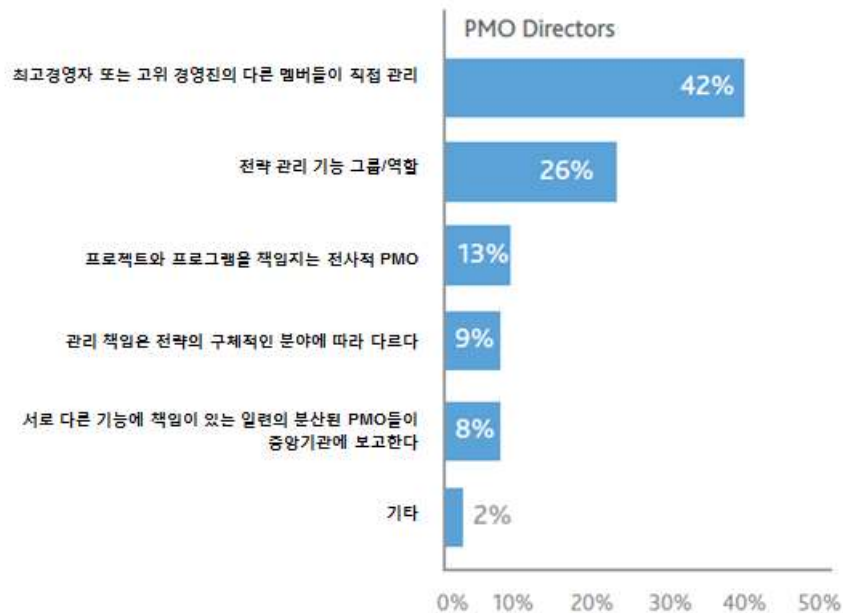
## APPENDIX: Section 3

**Q:** 앞으로 3년동안 당신 조직의 경쟁력이 될 전략 실행의 다양한 측면을 개선하는 것이 얼마나 중요합니까?



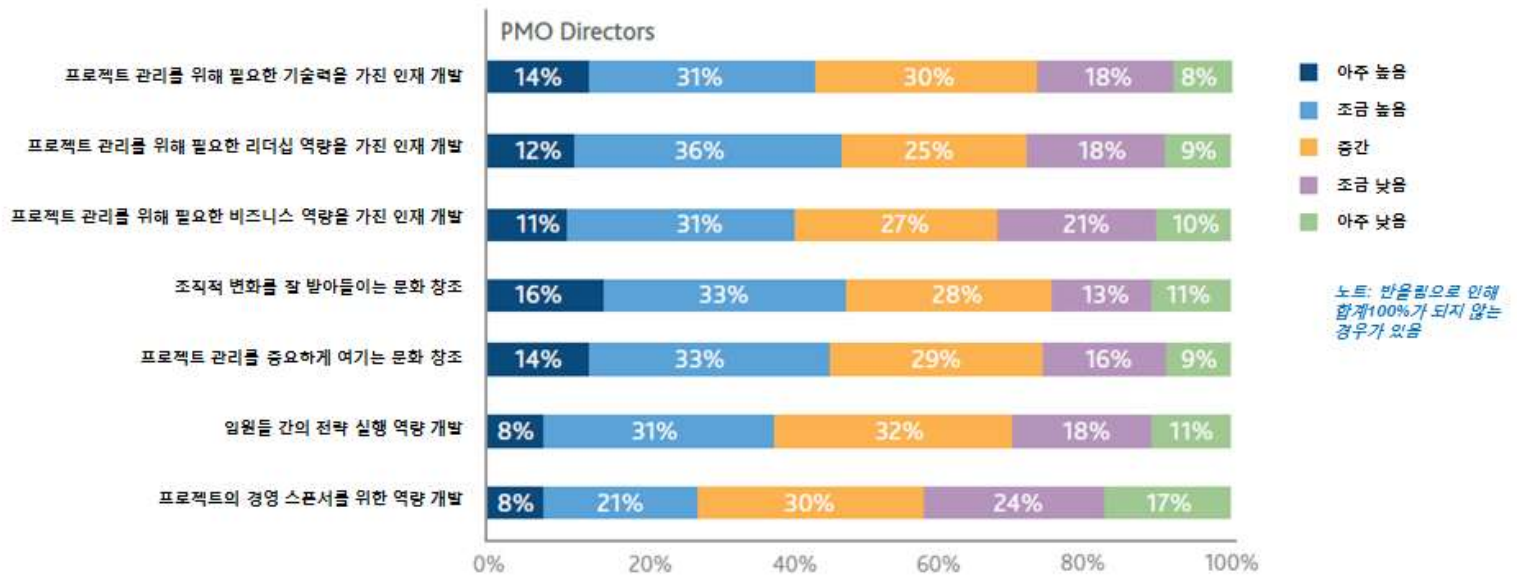
**Q:** 상위 우선순위의 계획과 프로젝트를 통한 전략 실행 관리 책임은 당신 조직에서 누구에게 있습니까?

**Q:** 당신은 당신의 조직이 프로젝트 관리의 가치를 완벽히 이해하고 있다고 믿나요?



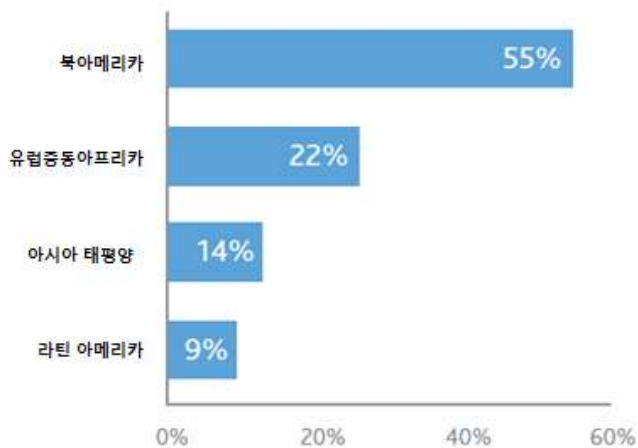
## APPENDIX: Section 3

Q: 하기의 항목들이 당신의 조직 내에서 얼마나 상위 우선 순위입니까?

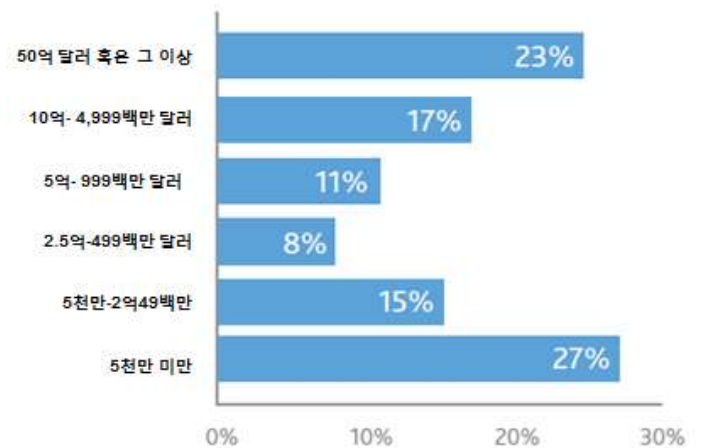


회사 통계 자료: PMO Directors

지역



조직 연간 수입 (US\$)



노트: 반올림으로 인해 합계100%가 되지 않는 경우가 있음

Beijing  
Bengaluru  
Brussels  
Buenos Aires  
Dubai  
Lelystad  
London  
Mumbai  
New Delhi  
Philadelphia  
Porto Alegre  
Rio de Janeiro  
Shenzhen  
Singapore  
Sydney  
Washington, D.C.



Making project management indispensable for business results®

PMI.org | pulse@pmi.org |



#PMIpulse



Project Management Institute  
Global Operations Center  
14 Campus Blvd  
Newtown Square, PA 19073-3299 USA  
Tel: +1 610 356 4600 | Fax: +1 610 356 4647  
Email: [customercare@pmi.org](mailto:customercare@pmi.org)

2016 Project Management Institute. All rights reserved. "PMI", the PMI logo, "Making project management indispensable for business results." And "Pulse of the Profession" are marks of Project Management Institute, Inc. For a comprehensive list of PMI marks, contact the PMI Legal Department. BRA-002-2016 (2-16).