<5장> 프로젝트 수행

# 목표 : 프로젝트를 수행할 때 당신 자신과 프로젝트를 효과적으로 관리하는 법을 소개한다.

# 배우는 것들

- 관리와 제어를 필요로 하는 프로젝트의 주요 구성 요소를 이해한다.

- 진행되는 프로젝트를 제어하고 통제한다.

- 발생할 수 있는 문제들을 이해하고 그것들을 처리할 수 있는 방법을 깨닫는다.

- 시간을 더 효과적으로 관리한다.

- 프로젝트 관리자를 효과적으로 이용하는 방법을 터득한다.

- 프로젝트 팀 안에서 능률적으로 작업한다.

[5.1] 소개

비록 프로젝트를 진행하는 동안 흥미롭고 가치있는 것을 제안하고 또 그것들을 잘 계획했을 수

있을지라도 일단 프로젝트가 진행되면 주의 깊은 관리와 통제가 반드시 필요하다. 그렇지 않으면

산산조각 나게 될 것이다. 세부적인 프로젝트 계획과 탄탄한 문헌 조사가 완료되면 프로젝트가

스스로 잘 유지되고 진행자는 쉬게 될 것이라고 쉽게 예측할 수 없을 것이다. 당신은 일어날 수

있는 문제들을 인식하고 있어야 하고 문제들을 처리하고 프로젝트를 관리해야 하며, 프로젝트

감독관을 효과적으로 이용할 줄 알아야 한다.

[5.1.1] 다섯 가지 프로젝트 요소 관리

대형 산업 개발 프로젝트든 개인 프로젝트든, 모든 프로젝트에는 프로젝트가 진행되는 동안

통제되고 관리되어야 할, 최대 다섯 가지의 요소가 존재한다.

- 시간

- 비용

- 품질

- 범위

- 자원

학업 프로젝트에서 학생들은 위의 다섯 가지 요소들 중에서 ‘시간’이 가장 중요한 요소라고

주장하곤 한다. 그것은 항상 필요한 것처럼 보이는 요소이다. 실제로 모든 학업 프로젝트에서

당신은 할당된 시간에 의해 제한을 받게 되는데, 결과적으로 그 시간은 당신이 제어할 수 있는

유연성을 제한하게 되는 것이다. 이러한 요소에 대해 당신이 할 수 있는 것은 당신이 가지고

있는 시간을 더욱 효과적으로 관리하는 것이다. 일반적으로 말해서 당신은 당신에게 할당된,

이용 가능한 시간을 늘릴 수 없다.

‘비용’ 또한 당신 제어할 수 없는 또 다른 요인이다. 하지만, 대부분의 학업적 컴퓨터

프로젝트에서 비용은 주된 고려 대상이 아니다. 당신이 필요로 하는 모든 시설은 대부분

일반적으로 이용 가능하다. 그렇지 않다면 당신의 프로젝트는 애초에 받아들여지지 않았을

것이다. 추가적으로 하드웨어나 소프트웨어 혹은 다른 문헌 자료들이 필요한 경우에 아마

이것들을 제공받을 수도 있고 제공받지 못할 수도 있다. 이는 아마 당신의 통제를 벗어난

부분일 것이다.

다음 두 가지 요소 ‘품질’과 ‘범위’는 당신이 가장 크게 통제할 수 있는 적절하게 가장 큰 책임을

가질 수 있는 요소들이다. 품질은 프로젝트 그 자체의 질을 의미한다. 그것이 얼마나 좋은가?

적절한 수준의 프로젝트인가? 과정에 적합한 기준인가?

품질은 당신의 프로젝트의 깊이를 측정할 수 있는 반면, 범위는 폭에 대한 표시이다. 어떤

부분에선 범위가 품질의 속성으로 비춰지기도 한다. 이는 프로젝트의 최종 결과, 실제로 달성한

것, 기여, 한계 및 크기를 나타낸다.

마지막 요소인 ‘자원’은 아마 여기서 가장 중요한 요소 중 하나일 것이다. 자원없이 프로젝트는

존재할 수 없다. 이 경우에 관심이 인적 자원에게로 쏠릴 수 도 있다. 그것은 당신과 관리자,

그리고 어쩌면 프로젝트 팀일 수도 있다. 어떤 경우에 당신은 동료들이 조직하고, 업무를

할당해야 하며, 사람들의 기여를 이끌어내야 하는 팀들에서 일하고 있을 수 있다. 개인

프로젝트에서 자신을 조직하는 것은 결국 자신의 시간을 관리하는 능력으로 귀결된다.

아래의 다이어그램은 이 다섯 가지 요소 모두를 갖추 주요 역할 자원을 강조한다. 모든 요소들은

각기 방식으로 서로 연관되어 있고 이것들은 균형 있게 조화시켜야 한다.

[5.1.2] 프로젝트 제어/통제

다섯 가지 프로젝트 요소는 다섯 가지 주요 프로젝트 단계(정의, 계획, 실행, 제어, 종료)를 통한

제어와 관리를 요구한다. 이 다섯 가지 요소에 대한 초점은 프로젝트 단계를 통해 프로젝트가

진행됨에 따라 변화할 것이다. 예를 들어, 프로젝트가 개시되면, 시간에 대해 크게 관심을 갖지

않을 것이고 아마 프로젝트 범위에 대해 집중하게 될 것이다. 이 단계에서 당신은 최종 보고서가

제출될 때까지 오랜시간이 존재한다는 것을 느끼게 될 것이다. 당신은 많은 아이디어들을 가지고

있고 그것들을 추구하기를 원하고 또 컴퓨터 분야 내의 다양한 관점들을 조사하고 발전시키기를

원할 것이다. 하지만, 논문을 제출하기 2주 전이 되면, 시간은 갑자기 아주 희귀한 상품이 된 것

처럼 당신의 실 관심사가 된다.

프로젝트가 수행 및 제어 단계로 진행됨에 따라 강조점은 프로젝트 관리 활동에서 결과물 지향

활동으로 이동하게 된다. 다시 말해서 당신은 프로젝트 자체의 실제 작업에 초점을 맞추기

시작하고 프로젝트 결과물을 조사하고 개발하며, 생산하기 위한 노력을 지시하게 될 것이다.

이러한 작업 단계를 거쳐 작업이 진행될 때 여전히 프로젝트를 관리하는 특정 활동이 계속해서

필요하다. 예를 들어, 당신은 프로젝트 계획에 대해서 프로젝트의 모든 요소들을 제어하고

통제해야 한다. 간트 도표에 계획된 시간대로 작업들이 잘 완료되고 있는 체크하면서 시간을

제어해야 한다. 만약 그렇게 하고 있다면, 예정대로 잘 진행하고 있는 것이므로 걱정하지 않아도

된다. 그렇지 않다면, 무언가 조치를 취해야 한다. 프로젝트 진행 상황에 따라 시간을 제어해야

할 뿐만 아니라 프로젝트의 범위와 품질에 대해서도 눈을 떼선 안된다. 예를 들어, 당신은

프로젝트 목표를 만족스럽게 달성하고 있는 가 아니면 도중에 타협을 해야 했는가?

프로젝트 관리는 종종 프로젝트가 진행됨에 따라 다섯 가지의 프로젝트 요소들을 어떻게

교환시킬지를 결정하는 것도 포함한다. 예를 들어, 프로젝트의 질을 높이기 위해 프로젝트의

범위를 줄여야 하는 경우를 들 수 있다. 반대로 프로젝트의 질을 희생하고 범위를 확장하기로

결정할 수도 있다. 시간은 항상 제한적이기 때문에 다른 요소들과 교환할 대비를 하고 있어야

한다. 예를 들어 프로젝트의 질과 범위를 줄임으로써 시간을 절약하는 것을 말할 수 있다. 하지만,

당신은 항상 타협하지 않고 최선을 다했다고 느낄 때 제때 제출해야 한다.

[5.2] 문제 처리

프로젝트가 문제없이 잘 진행되고 있다면, 아마 정말로 운이 좋은 것이다. 실제로 모든

프로젝트들이 여러 단계에서 여러 문제에 직면하게 된다. 당신이 직면하는 문제의 본질은

프로젝트의 실패로 이어질 수 있다는 것이 아니라, 중요한 문제를 어떻게 다룰 수 있냐는

것이다.

문제를 성공적으로 극복할 수 있는 핵심 방법은 두려워만 하는 것이 아니라 그 문제들을

객관적이고 전문적으로 다루고 그 상황에서 최대한으로 활용하는 것이다. 문제들은 스스로

해결되지 않고 어떠한 조치가 필요하다. 다음 나오는 다섯 가지 요점들은 학문 프로젝트를

수행할 때 직면하게 될 가장 가능성 높은 문제들을 캡슐화하여 그것들은 어떻게 극복할 수

있는 지에 대한 제안과 함께 제시한다.

[5.2.1] 약화

약화는 프로젝트의 모든 단계에서 일어날 수 있는 일이다. 그것은 동기부여가 부족하거나,

방향을 잃거나, 또는 당신이 가능한 시간에 너무 많은 것을 하려 했다는 느낌에서 기인할 수

있다. 약화는 보통 프로젝트의 첫 단계인 정의 단계까지 거슬러 올라갈 수 있다. 당신은 정말

관심없는 프로젝트를 진행하기로 결정했던 적이 있는가? 프로젝트를 계획할 때 너무 많은 것을

계획하지 않았는가? 목적이나 목표를 다소 애매 모호하게 잡지는 않았는가?

이러한 문제를 해결하기 위해 첫 번째 방법은 문제의 근본을 명확하게 설명하는 것이다.

프로젝트 시작 단계에서 처리하는 것이 한가지 예가 될 수 있다. 당신이 정말로 관심있는

것을 주제로 정하고 철저하게 정의하고 계획해서 가능한 시간에 따라 범위를 확장하거나

축소할 수 있도록 프로젝트의 유연성까지도 고려해서 계획했는지 확인해야 한다. 이 마지막

포인트는 당신이 너무 많은 것을 하려 했다고 느끼기 때문에 야기된 약화를 해결하는 데 도움이

될 수 있다. 프로젝트의 질과 타협하지 않고 범위를 줄일 수 있는 방법을 생각해봐라. 대안으로,

많은 일거리들을 더 작고 더 관리가 수월한 조각으로 쪼갬으로써 처리하려 해봐라.

작업에 대한 동기 부여의 부족을 극복하기 위한 또 다른 방법은 무언가 다른 것으로 옮겨가는

것이다. 당신이 프로젝트의 특정 부분에 갇혀서 너무 세밀한 수준에서 일하고 있는 것일 수도

있다. 당신이 할 수 있는 다른 작업 영역을 당신의 프로젝트 안에서 찾을 수 있도록 노력해봐라.

그런 다음 괜찮아지면 어려움을 겪고 있던 원래의 영역으로 돌아와라.

[5.2.2] 개인적인 문제들

6개월이든 1년이든, 프로젝트 기간 동안 여러 가지 개인적인 사건을 겪게 될 가능성이 크다.

결혼을 하거나, 아기를 낳는 좋은 경우부터 아프거나, 가족사를 겪겨나 팀원과 갈라지거나 하는

슬픈 경우까지 어떤 일이든 겪게 될 수 있다. 이러한 변화들은 좋은 영향을 줄 수도 있고 나쁜

영향을 줄 수도 있지만, 한 가지 확실한 것은, 당신이 그것들에 시간과 감정, 에너지를 쏟게

된다는 것이다. 감정적 수준에서 이러한 문제를 다루는 것을 논하는 것이 이 책의 범위를

벗어나긴 하지만, 프로젝트에 대한 그것들의 영향과 이러한 영향을 처리하기 위해 당신이 할 수

있는 것은 충분히 고려 대상이 될 수 있다.

이러한 상황에서 가장 중요한 것은 누군가에게 일어난 일에 대한 말하는 것이다. 그 대상은

프로젝트 감독관, 개인적 튜터, 교수 등 누구나 될 수 있다. 당신이 속한 기관에는 누가 다른

본질의 문제들을 가지고 먼저 접근해야 하는지에 대한 지침이 있어야 하고 당신은 그러한

제안들을 따르도록 노력해야 한다. 그런 다음 당신은 어려움을 더 효율적으로 처리할 수 있는

대학 내의 다른 부서(학생 연합, 상담소, 병원 등..)로 안내받을 수 있다.

당신의 속한 기관은 또한 어떤 형태로든 특정한 상황에 대한 절차를 운영할 가능성이 있다.

이러한 절차를 통해 당신이 속한 기관에 발생한 일에 대해 공식적으로 알릴 수 있으며, 어떻게

처리할 수 있는지, 그리고 프로젝트를 어떻게 도와줄 수 있는 지에 대해 고려할 수도 있다.

이것은 아마도 서식을 완성하고 의사의 진단서와 같은 종류의 어떤 증거를 제공하는 것을

포함할 것이다. 그러나 당신이 속한 기관에는 정상 참작이 가능한 사유가 무엇인지에 대한

지침이 제공된다는 점에 유의해야 한다.

기관의 절차를 따름으로써 당신은 최소한 어느 정도 문제를 처리할 방법을 얻게 된다.

감정적인 수준에서도 도움을 줄 수 있을 뿐만 아니라 프로젝트 작업을 완성할 수 있는 시간

연장이 충분히 주어지게 될 수도 있다. 말을 하지 않으면 아무도 도와줄 수 없음을 기억해라.

[5.2.3] 컴퓨터 고장 (시스템 장애)

대부분의 프로젝트에서 컴퓨터는 항상 사용된다. 단순히 최종 보고서를 워드로 치는 데 사용될

수 있고, 프로그램을 개발하거나 데이터를 분석하는 데 사용됨으로써 프로젝트 전반에 걸쳐서

사용될 수도 있다. 사용하고 있는 컴퓨터가 고장나면 그 안의 데이터가 영원히 지워지거나

분실될 수 있음을 잘 알고 있을 것이다.

이러한 종류의 문제들에 대한 유일한 답은 항시 백업을 해놔야 한다는 것이다. 플로티 디스크에

저장하거나 속한 기관의 파일 서버에 백업시켜 놓을 수 있다. 그 밖에 CD나 zip 드라이브와 같은

다양한 매체도 가능하다. 얼마나 자주 얼마나 많은 백업을 해놓는 가는 당신에게 달려있다.

당신이 사용하고 있는 시스템이 얼마나 신뢰할 수 있는 지 본인이 알고 있을 것이다. 그러나

백업을 전혀 하지 않는 것을 좋지 않은 것이다. 확실히 프로젝트의 끝을 향해 갈수록, 매일

백업을 진행하는 것은 필수적이다. 프로젝트 초기에 한 주치 작업을 통째로 날리는 것은 완전

심각한 것은 아니다. 그러나 후반부에서의 이러한 상황은 재앙과 같다.

[5.2.4] 데이터 가용성

데이터 가용성은 컴퓨터 프로젝트에서 종종 나타나는 문제이다. 필요한 저널이나 서적이 사용할

수 없는 것이라면, 일부 자료들을 얻을 수 없거나, 사례 연구를 수행하고자 했던 지역 회사의

연락처를 잃거나, 발행한 설문지로부터 좋지 않은 응답을 받게 될 수 있다. 문제가 무엇이든 간에,

당신의 프로젝트는 이용 가능한 데이터의 부족으로 인해 어려움을 겪게 될 것으로 보인다.

앞서 논의한 약화와 유사한 맥락에서, 데이터 가용성의 문제는 종종 프로젝트의 초기 단계로

거슬러 올라갈 수 있다. 만약 당신이 프로젝트를 시작할 때 조금 더 철저히 생각했다면, 필요한

서적이나 저널과 같은 자료들을 얻기 어렵고 설문지들은 신뢰할 수 없는 것으로 판명할 가능성이

높다는 것을 알았을 수도 있다. 이러한 점을 염두에 두고 초기 단계에서부터 비상 계획을 세우는

것이 좋을 것이다. 예를 들어 프로젝트의 방향을 틀어서 x, y, z라는 자료를 필요로 하지 않게

바꾸는 것을 들 수 있다.

하지만, 만약 데이터 가용성 문제가 프로젝트에서 잘 드러나기만 하면 그것들은 거기서 바로

처리되어야 한다. 간단히 말해, 데이터가 제공되거나 제공되지 않는 경우 즉, 당신이 필요로 하는

정보를 다른 출처에서 얻을 수 있는가? 그들은 그들 없이 게속 전진한다. 사례 연구로 사용할

수 있는 회사가 또 있는가? 설문지를 추적하거나 새로운 설문지를 보낼 시간이 있는가? 당신은

가능한 한 많은 대안을 생각해놔야 하고 상사가 당신을 도울 수 있어야 한다. 만약 그렇지

않다면, 데이터없이 일을 진행해야 하고 그에 따라 프로젝트를 조정해야 할 것이다. 아마도

말이야 쉽겠지만, 데이터를 마음대로 사용할 수 없고 아무 곳에서나 데이터를 떠올릴 수 없다면,

이것들은 빨리 받아들이고 프로젝트를 그에 맞춰서 잘 조정해서 진행하도록 해라.

[5.2.5] 우선시되는 다른 일들

프로젝트가 결코 당신의 유일한 관심사가 될 수는 없을 것이다. 처리해야 할 다른 것들이

많이 존재할 것이다. 이들에 시간이 소요될 것이고 종종 프로젝트가 뒷전이 되어 있는 경우를 발견하기도 할 것이다. 이 문제는 더 나은 시간 관리를 통해서 해결될 수 있다.

[5.3] 시간 관리

모두 할당된 시간에 제한을 받는다. 하루는 24시간이고 한 주는 7일이다. 일부 사람들은 남은

쓸 만한 시간을 다른 사람들보다 더 효과적으로 사용한다. 쓸 만한 시간의 사용에 있어서 어떻게

더 효율적으로 사용할 수 있는 지가 시간 관리의 중점이다. 시간을 절약하기 위한 기술들이 여러

가지 있지만, 시간 사용에 있어 가장 극적인 개선을 보일 수 있는 유일한 방법은 기초적인

분석을 통해 시간 관리에 접근하는 것이다. 기초적 분석은 다음과 같은 과정을 포함한다.

1. 하고 싶은 것을 결정해라

2. 최근에 하고 있는 것에 대해 분석해라.

3. 목적을 달성하기 위해 하고 있는 일을 변경해라.

많은 사람들이 이 과정의 세 번째 단계에서 식별된 특정한 기술을 사용함으로써 시간 사용을

개선하려고 할 수 있다. 그러나 이 과정의 한 개 혹은 두 개의 단계를 생략하고 기존의 시간

사용 방식을 이해하지 못하면 시간 사용이 소폭 개선될 뿐이다.

[5.3.1] 하고 싶은 것에 대한 결정

성공적인 시간 관리를 위한 첫 번째 단계는 목적과 목표에 대해 성취하고 싶은 것을 정확하게

결정하는 것이다. 대부분의 시간 관리 과정이나 교과서는 이 과정의 일부로 단기 및 장기 목표를

모두 식별할 것을 권장한다. 단기 목표는 당장 다음 해에 이루고 싶은 것들을 나타내고 장기

목표는 5년, 10년, 20년 이상까지 뻗쳐나갈 수도 있다. 이 책에서 단기 목표에 초점을 두고 있고

프로젝트를 완성하는 것이 이러한 목표들 중 하나임을 가정하고 있다.

당신이 목표로 하는 광범위한 목표를 식별하려 시도하는 것보다 당신의 목표를 여러 종류에

따라 분류하는 것이 훨씬 쉽다. Ferner는 당신의 목표를 식별하는 데 사용할 수 있는 네 가지

카테고리를 다음과 같이 정의한다.

- 작업 목표 (work goals)

- 가족 목표 (family goals)

- 공동체 목표 (community goals)

- 자기 목표 (self goals)

당신이 식별하는 목표들은 가능한 한 구체적이어야 한다. 예를 들어 단순히 행복하길 원한다

라고 말하는 것이 아니라, 결혼을 해서 하와이로 가서 행복할 것이다 라고 말하는 것이 낫다.

2장에서 프로젝트 계획이 소개될 때, 프로젝트의 최종 목적 또는 목표를 향한 단계인 목표들을

어떻게 식별해야 하는지 논의되었다. 여기서도 마찬가지이다. 예를 들어, 다음 해의 목표 중

하나는 성공적으로 학위를 이수하는 것이다. 이 목적을 달성하려면 그 아래 부가적인 여러 가지

목표들을 달성해야 한다. 컴퓨터 프로젝트를 완성해야하고, 여러 과목들의 시험을 패스해야 하는

등 여러 가지 목표를 이루어야 한다. 따라서 컴퓨터 프로젝트가 아주 중요함을 스스로 인식하고

있을 것이다. 당신의 목표 리스트에 있는 다른 모든 활동과 사건들과 마찬가지로, 그것은 당신이

스스로 전념하기를 원하고 기꺼이 시간을 들일 수 있는 것으로 여겨진다.

시간 관리 과정의 이 단계에서 당신은 당신이 성취하기를 원하는 것들을 식별했다. 다음

단계에는 이러한 목표를 달성하기 위해 해야 하는 것들에 효율적으로 시간을 보내고 있는지

확인하기 위해 어떠한 일을 하고 있는 체크하는 것이 포함된다.

[5.3.2] 하고 있는 일 분석하기

당신이 어떻게 시간을 보내고 있는지를 분석하는 것은 두 가지 활동을 통해 이루어진다. 첫

번째, 당신의 시간을 어떻게 보내고 있는 지 식별해야 하고, 두 번째, 식별한 시간들을 분류해야

한다. 시간의 사용을 식별할 수 있는 수 많은 기술들이 있고 각 기술들은 거의 비슷한 일을

하지만, 약간의 다른 방식들을 사용한다. 여기선 시간의 사용을 기록하는 가장 인기있는 기술인

Time logs에 대해 설명한다.

시간 로그는 단순하게 하루 동안 시간을 어떻게 썼는지 기록한 리스트이다. 그것들은 당신이

하루 동안 수행한 일과 그 일에 얼마나 시간을 들였는지, 얼마나 능률적으로 그 일을 행했는지,

그리고 미래에 그 시간의 사용을 개선시킬 수 있는 방법 등을 포함한다. 어떤 패턴이 형성되는지

보기 위해서 적어도 한 주는 시간 로그를 계속해서 기록해봐야 한다.

이것은 아마 인생 중 하루의 극단적인 예일 것이다. 또한 이것이 단순히 하루의 스냅샷과

같다는 것을 기억해야 한다. 이 학생은 아마 다른 요일에 다른 일을 다르게 하고 있을 수도

있다. 따라서 개인마다 일별로 다른 잘못된 지표를 제공할 수 있으므로 일주일 전체의 시간

로그를 사용해야 한다.

이러한 타임 로그를 보는 것이 확실한 개선을 위한 도움을 제공해 줄 것이다. 만약 이 학생의

주 목표가 사교적인 것들이라면, 그들의 시간 사용은 아마 꽤 효율적일 것이다. 하지만, 만약

그들이 시험과 과제를 잘 하기를 원한다면, 약간의 조정이 필요하다.

일일 시간 분석에서 얻은 한 가지 중요한 결과는 당신의 업무 성과를 확인하는 것이다. 하루의

과정 동안 다른 것보다 일을 할 때가 더 효과적이었던 적이 많았음을 알 수 있을 것이다.

당신은 이러한 매일의 일일 리듬을 작업 수행 차트에 그릴 수 있다. 작업 수행 차트는 이

사람이 다른 시간대보다 아침이나 이른 저녁에 더욱 더 효과적으로 일을 행했음을 보여준다.

따라서, 이 사람은 차트 상 높은 지점의 기간 동안 어려운 작업을 스케줄링하고 다른 시간에

상대적으로 더 쉬운 작업들을 스케줄링하는 것이 더 좋을 것이다. 당신은 이 개념을 주 단위

작업 수행 차트로 확장시킬 수 있다. 일별 수행과 일치하도록 당신의 주간 업무를 계획할 수

있게 되는 것이다.

당신이 시간을 어떻게 보내고 있는 지를 확인한 후, 쓸 만한 시간의 사용법을 분류해야 한다.

이전에 식별했던 목표들에 따라 시간은 다음의 두 가지 요소로 분류된다.

- important / unimportant : 중요 / X

- urgent / non-urgent : 긴급한 / X

‘중요한’ 활동은 당신 개인의 목표에 기초하여 당신에게 중요한 활동들을 말하는 반면, ‘중요하지

않은’ 활동은 그것들은 하지 않으면 당신의 목표에 영향을 주지 않는 활동들을 말한다. ‘긴급한’

활동은 기다릴 수 없이 지금 당장 행해져야 하는 활동들인 반면 ‘긴급하지 않은’ 활동은 어떠한

심각한 결과를 초래하지 않고도 내일까지 미룰 수 있는 그러한 활동들을 말한다. 수면, 식사,

세탁, 식품 쇼핑 등과 같은 필수적인 일상 활동에 소비해야 하는 필수적인 시간은 이러한

범주에서 다루지 않는다. 당신이 제대로 기능하고 다른 모든 것에 대해 당신을 지탱해 줄 수

있는 필수적인 활동들이 수행되어야 한다. 하지만, 행해지는 많은 활동들이 필수적인 활동으로

느껴질 수 있지만, 그 일들에 소비하는 시간을 어느 정도는 줄일 수 있다는 것도 발견할 수

있어야 한다

일별, 주별 타임 로그에서 식별할 수 있는 모든 활동들은 이러한 범주들로 분류될 수 있다. 예를

들어, 다음 날까지 제출해야 하는 숙제를 완성하는 것은 중요하고 또 급한 일이다. 그 해 초에

컴퓨터 프로젝트는 중요하지만 그 단계에서 당장 급한 일은 아닐 것이다. 하지만, 마감일이

다가오면 그 일은 확실히 시급한 일이 된다.

중요하지 않고 긴급하지도 않은 활동들은 한 예시는 인터넷 검색이나 알파벳 순서대로 책을

분류하는 것이 될 수 있다. 긴급하고 중요하지 않은 활동은 전화를 받고, 방문객에 의해 방해를

받고, 미팅에 참석하는 등의 일들이 될 수 있다.

중요하고 긴급한 활동들은 반드시 해야 하고 또 지금 당장 해야하는 것들이 될 수 있다. 만약

이러한 활동들 중 미결된 활동이 없다면, 중요하나 급하지 않은 활동에 집중해야 한다. 중요하지

않고 급하지 않은 활동은 피해야 하고 긴급하지만 중요하지 않은 일들은 가능한 한 최소화할 수

있도록 해야 한다.

[5.3.3] 하고 있는 방식 바꾸기

버릴 수 없은 것은 미뤄라. 미룰 수 없는 것은 다른 이에게 맡겨라. 버릴 수도, 미룰 수도,

위임할 수도 없는 것들은 그냥 해라.

스스로 정한 목표를 이루기 위한 시간의 사용을 개선하는 방법에는 두 가지가 있다.

1. 할 필요 없는 일들은 제거해라.

2. 꼭 해야하는 일들은 더욱 효율적으로 해라.

두 가지 방법 중 하나로만 활동을 제거할 수 있다. 첫 쨰, 만약 그것들이 중요하지 않은 일이면

당신은 그것들을 버릴 수 있고 즉시 그렇게 해야 한다. 둘 째, 만약 중요하다면 당신은 그들을

다른 누군가에게 위임할 수 있다. 예를 들어, 당신의 파트너나 친구를 설득하여 논문을

교정하거나 참고 문헌을 찾을 수 있도록 돕게 할 수 있을 것이다.

만약 작업들을 제거할 수 없다면, 단 하나의 옵션이 있다. 그저 해야 하는 일들을 더

효율적을 행하는 것이다. 이는 일어나는 문제들을 효과적으로 처리하고 시간을 사용할

최선의 방법을 계획함으로써 이룰 수 있다. 시간을 어떻게 사용하는지를 계획하는 것은

보통 두 가지 수준에서 이루어진다. 일간 계획과 주간 계획 두 가지이다. 하지만, 시간 계획의

첫 단계는 우선 순위를 정하는 것이다. 매일 혹은 주별로 꼭 해야만 하는 활동들은 다음의

항목에 따라 우선 순위를 매겨야 한다.

- High : 반드시 해야 하는 일 : 급하고 중요한 일

- Medium : 해야 하는 일 : 중요하지만 급하진 않은 일

- Low : 하면 좋은 일 : 중요하지 않고 급하지도 않은 일

- Scheduled : 우선 순위가 활동들의 스케줄을 조정한다.

주간 계획은 월요일 아침이나 금요일 마지막에 하는 것이 가장 좋다. 높은 우선 순위의

작업을 처리학 위해 앞으로 한 주 동안의 시간을 조정하고 주말까지 무엇을 완료하고 싶은 지

확인해야 한다 이러한 활동이 완료되어야만 그 다음 중간 우선 순위 작업에 대해 생각할 수 있다.

중간 혹은 최우선 우선 순위의 작업의 경우에만 이러한 사항을 고려해야하고, 가능하면 예정된

우선 순위가 낮은 이벤트는 참석하지 않도록 해야한다. 한 주 동안 하고 싶은 것들을 결정하면서

하루마다 무엇을 하고 싶은지도 계획해야 한다. 꼭 해야하는 일, 그 날 예정된 활동, 그리고 여유

시간이 생긴다면 할 수 있는 일들의 목록을 작성해라. 중간이나 최우선 순위의 업무에 많은

시간을 할당하도록 하고 일일 작업 리듬에 맞춰서 하루 스케줄을 짜도록 해라. 항상 예기치

못한 일들이 일어나고 이러한 문제들에 유연하게 대처할 시간이 필요하므로 너무 빠듯하게

융통성없이 계획하는 것은 피해야 한다. 아무리 일간 및 주간 계획을 철저하게 계획하더라도,

항상 예기치 못한 일들과 문제들이 생긴다.

[5.3.4] 문제에 대처하기

\* 미루기(늑장 부리기)

늑장 부리기는 오늘 해야하고 할 수 있는 일을 내일로 미루는 것을 의미한다. 내일도 같은 일이

일어날 수 있고 당신이 해야 할 일들이 제대로 이루어지지 않을 수도 있다. 일을 미루는 여러

가지 이유들이 존재한다. 동기 부여를 잃거나, 작업이 너무 많아 보이거나, 다른 사람과 문제를

일으키기 싫은 등 여러 가지 이유들이 존재한다. 이러한 미루는 습관에 대처할 수 있는 다양한

방법들이 있다. 첫 번째로 해야할 일은 이를 해결하기 위해 정말로 하기 싶은 일을 결정하는

것이다. 그렇게 하기 어렵다면, 단순하게 종이에 문제를 처리하고 싶은 이유과 반대 이유를

나열해봐라. 이러한 방식으로 나눠봄으로써 당신은 그 일을 처리하는 것의 이익이 부정적인 것들

보다 더 크다는 것을 스스로 알게될 것이다. 만약 업무나 너무 많아 보인다면, 분명한 답은

그 일들을 관리 가능한 덩어리로 분해하고 차례대로 처리하는 것이다.

미루기를 처리할 다른 방법들에 당근과 채찍 접근법이 있다. 동료나, 파트너, 혹은 친구들의

당신의 작업 과정을 감시하도록 해라. 그리고 당신에게 작업 진행 상황 보고서를 계속해서

요청하도록 하게 해라. 종종, 당신이 스스로 일을 할 수 없다면, 다른 누군가가 당신의 진보에

관심을 가지고 있다는 것을 아는 것이 도움이 된다. 또 다른 대안은 자신에게 보상을 주는

것이다. 그 일을 완성하면 스스로 어떤 대접을 하기로 스스로 약속해라.

\* 시간의 알갱이(곡물)

시간의 알갱이는 당신이 하루 동안 얻은 작은 시간들인데 대부분이 이를 효과적으로 사용하지

못한다. 예를 들어 누군가를 기다리는 시간, 학교 갈 때 버스를 기다리는 시간 등이 그 예가 될

수 있다. 이러한 시간들을 낭비하지 않도록 해라. 신속하게 선택해서 이러한 빈 시간들을 채울

수 있도록 해라. 예를 들어, 책을 읽든가 생각나는 노트에 적던가 해라.

\* 끝내지 못한 일

명백해 보일 수 있지만, 작업이 완료될 때까지 결코 실제로 완료되지 않는다. 끝내지 못할 일은

시작을 하지 마라. 그 활동을 끝내지 않는 한, 절반만 완료하겠다고 약속한 시간은 모두 낭비된다.

\* 장애물/방해

모두가 당신에게 장애물이 될 수 있다. 전화를 한다거나 보기 위해 연락하여 부탁을 하는 등의

행위는 당신에게 방해가 될 수 있는 일이다. 이러한 것들은 불가피한 일들이지만, 중요한 것은

당신이 그것들을 대처하는 방법이다. 방해를 처리하는 방법 중 하나는 은신함으로써 그것들을

피하는 것이다. 절대 방해받을 수 없는 학교 도서관이 그 은신처가 될 수도 있다. 계속해서

부탁을 받는 경우엔 거절하는 방법도 알아야 한다. 메일이 오면 읽고 버려라. 우선 순위를

생각해, 컴퓨터 프로젝트가 당장 급한 일이라면, 모든 것을 피하고 프로젝트 진행에만 온갖

신경을 쏟아야 한다.

\* 완벽주의

모든 일에 있어서 완벽하려고 하지 않는 것이 좋다. 충분히 잘한 일에서 완벽한 일로

개선시키는 데에도 많은 시간이 소요된다. 이는 시간 낭비이다. 예를 들어, 만약 편지를 받아

답장을 해야할 때, 글꼴과 문자 헤드를 설정하고 초안 작성과 재초안을 작성하는 데 많은 시간을

들이지 않도록 해라. 가능하다면, 그냥 간단한 답장만을 해라. 간단한 회신을 보내고 괜찮은

사안이라면 그렇게 해라.

\* 잃은 것들

당신은 종종 여러 가지 자료들에 대한 개인의 비능률로 인해 많은 시간을 낭비하곤 한다. 모든

일을 잘 정돈하고 최신 자료를 참조하며, 모든 서류를 관리할 수 있는 수단을 갖춰라. 일을

시작하기 전에 작업에 필요한 것들을 모아라. 이렇게 하면 다른 일을 하다 다시 돌아왔을 때에도

다시 속도를 내는 데 시간을 낭비하는 것을 막을 수 있다. 여기서 추가 팁은 오늘 일을 마쳤을

때 당신이 어디에 있고 다음에 무엇을 할 것인지 메모하는 것이다. 이것은 나중에 당신이 다음에

무엇을 하려 했는지 기억하려 할 때 낭비할 수 있는 시간을 절약해줄 것이다.

[5.4] 감독관 이용하기

[5.4.1] 감독관은 누구인가?

감독관의 주된 책임은 연구 학생들을 해당 연구 분야의 학술 연구원으로 생각하고 행동하는

개인을 발전할 수 있도록 돕는 것이다.

당신의 프로젝트 주요 자원 중 하나는 당신의 감독관이고 그와의 관계를 관리하는 것도

필요하다. 어떻게 감독관을 선택하고 또 선택한 사람에게서 무엇을 찾아야 할 것인가를

알아야 한다.

대부분의 가관들이 대학원 수준의 감독자/학생 관계에 대한 유사한 지침을 가지고 있지만,

학부 수준의 기관에서는 감독자에 대한 규칙, 기대, 역할 및 책임이 상당히 다르다. 일부

기관에선 프로젝트 진행 중에 매주 정기적으로 상사와 만나는 등 상사와 매우 긴밀하게 협력할

것으로 예상할 수 있다. 다른 기관들은 학부 프로젝트 연구의 독집적 성격을 강조하는 것을

선호하며, 조언과 지도를 위해 드물게 감독관과 만나기를 원한다. 상사의 역할도 다를 수 있다.

감독관의 역할은 다음과 같이 나뉠 수 있다.

- 단순 관리자

- 지도 교수, 학업적 조언자

관리자로서 감독관은 좀 더 일반적인 의미에서 당신의 프로젝트를 관리할 책임이 있다. 그는

모든 전반적이 과정에 참견을 할 것이다. 당신은 프로젝트에 대처하고 다른 약속과 균형을

맞추고 있는가? 또한 당신의 상사는 당신이 이 역할의 일부로서 제도적 지침을 따르고 있는지

확인하는 것에 관심을 가질 것이다. 관리자로서 당신은 힘들 때 관리자가 용기를 북돋워 주고

제출할 자료를 정리해주고 여러 조언을 해줄 것을 원할지도 모른다.

지도 교수로서 당신의 상사는 당신의 프로젝트의 학문적 내용에 더 관심을 가진다. 적절한

저널과 서적을 읽고 있는가? 올바른 연구 및 자료 수집 방법을 따로 있는가? 올바른 분석을

수행하고 있는가? 적절한 방법으로 소프트웨어를 개발하고 있는가? 다음에 어디로 가야할지,

어떤 분야를 더 발전시켜야할지, 특정 주제를 명확히 하고 어떤 기법과 도구를 사용해야 하는지

조언하기 위해 상사의 학문적 전문 지식이 필요할지도 모른다.

지도 교수로서 당신에게 조언해줘야 하는 부분은 다음과 같다.

- 연구 디자인 및 스케줄링

- 문헌 조사

- 개념 및 이론적 개발

- 방법론적 문제

- 적절한 연구 기술 개발

- 자료 수집과 분석

때때로 당신을 위한 목회자 역할로서의 상사가 필요할 것이다. 이 역할 하에서 당신은

감정적으로도 좀 더 안정감을 느끼고 일반적인 행복에 대해 관심을 갖게 될 것이다. 동기부여를

유지하고 있는가? 다른 일 때문에 스트레스를 받는가? 그들이 당신을 도와줄 만한 개인적인

문제가 있는가? Phillips and Pugh는 학업적 기대와 관리적 요구 사항을 종합하여 학생들이

감독관에 대해 갖는 다음과 같은 기대치들을 열거한다.

- 학생들은 감독받기를 원한다.

- 학생들은 감독관이 그들의 작업을 미리 잘 읽기를 기대한다.

- 학생들은 필요할 때 감독과들이 이용 가능하고 도움이 되길 바란다.

- 학생들은 감독관들이 친근하고 열려있으며, 지원적이기를 바란다.

- 학생들은 감독관들이 구조적으로 비판적이기를 원한다.

- 학생들은 감독관들이 연구 영역에 관한 넓은 지식을 가지고 있기를 바란다.

감독관은 당신에 대한 책임을 지게 되는 반면 또 그들은 대가로 당신에게 몇 가지 의무를

기대한다. 그것들은 다음과 같다.

- 정기 모임을 주선할 것

- 규칙적인 작업 패턴 유지할 것

- 프로젝트 진척과 문제를 충분히 논의할 것

게다가 다음과 같은 박사 학위 학생들의 의무를 확인하는데, 이는 학부 프로젝트와도 관련이

있다.

- 독립적이게 임할 것

- 초안이 아닌 저술한 작품을 제작할 것

- 진척 상황을 보고할 때 솔직히 말할 것

- 작업에 열의를 다 할 것, 흥미롭게 작업에 임할 것

[5.4.2] 감독관을 효과적으로 이용하기

프로젝트 감독관과 가진 주된 연락은 미리 정해진 회의를 통해서일 것이다. 아마 이런 만남은

몇 주에 한번씩 아주 가끔 이뤄질 것이다. 서로들 보기 어려울 수 있기 때문에 아주 가끔하는

만남이라도 그러할 때 당신은 그 시간을 최적으로 이용할 필요가 있다.

- 회의를 위한 준비를 해야 한다. 아무런 생각없이 미팅을 갖지 말아야 한다. 토론할 것에 대해

미리 생각해보고, 프로젝트에 관해 조언받고 싶은 부분에 대해 생각하면서 자신의 생각과 계획을

미리 준비해서 미팅을 가져야 한다.

- 이전에 회의에서 다뤘던 부분을 매번 토론의 시작점으로 사용하는 것이 좋다. 이는 모든

사람들에게 프로젝트의 현재 상태를 상기시키는 데 도움이 되고, 지난 회의 이후 완료하기를

기대했던 일에 대해 확인도 할 수 있는 역할을 하게 된다.

- 미팅의 일부로 매회 다음의 주제에 대해 토론하는 것도 좋은 방법이다.

-> 지난 회의 이후 어떤 진전을 이루었는지

-> 어떤 문제들을 직면했는지, 또 그 문제들을 어떻게 극복했는지 혹은 도움이 필요했는지

-> 어떤 이들과 만나 그것들에 대해 논의했는지

-> 다음에 어떤 일을 할 것인지? 적절한 일인지? 감독관이 어떤 제안을 해주었는지?

- 회의할 때 메모를 해라. 회의 중 논의되는 사항들을 모두 기억할 수는 없다. 진행되는

사항들을 메모하고 확실하지 않은 것들은 따로 분류해라. 감독관이 말하는 것 중 이해되지

않는 것들이 있다면, 반드시 말을 해라. 나중에 중요한 주제를 조사하지 않았고 또 그 이외

중요한 부분들을 빠뜨렸다는 것을 알게되었을 때보다 초기 단계에 애초에 분류해놓는 것이

훨씬 낫다.

- 다음 미팅을 잡아라. 헤어지기 전에 미리 다음 약속을 잡는 것이 좋다. 다음 회의 전에

완료하려는 일부 목표들에 대해 감독관과 합의해라. 상사가 다음 회의에서 진행 상황을 확인할

것이라는 것을 알고 있기 때문에 동기 부여를 제공하게 될 것이다.

- 감독관의 조언과 충고를 따라라. 조언과 충고를 무시할 것이라면 미팅을 가지는 것은

의미가 없다. 분명 미팅을 하는 중 당신이 따르기 싫어하는 제안들이 나오게 될 것이다. 하지만,

감독관들은 따르지 않으면 분명 후회할 아주 귀중한 충고나 조언들을 해줄 것이다.

[5.5] 팀 작업

학생들이 많아 팀 프로젝트나 그룹 숙제가 계속해서 보편화되고 있다. 하지만, 그룹으로

작업하는 것이 실용적 혹은 교육적으로 많은 이점을 얻을 수 있다고 밝혀졌다.

- 책임을 나눠 갖게 된다.

- 각 개인은 잘하고 특화된 영역의 작업을 맡게 될 수 있다.

- 팀워크의 경험을 쌓을 수 있다.

- 개인이 할 때 보다 훨씬 더 큰 규모의 프로젝트를 수행할 수 있다,

- 동료들끼리 지원 네트워크망을 형성할 수 있다.

위에서 보면, 팀으로 작업하는 것은 다른 사람들과 상호작용하고, 일을 분담하고, 공동의 문제를

해결하는 등 여러 측면에서의 귀중한 경험을 제공해준다.

많은 학생들이 자신의 성적이 통제할 수 없는 다른 사람들에 의해 나쁜 영향을 받을 수 있다고

느끼기 때문에 팀에서 일하는 것을 꺼린다. 어떤 이들은 경험을 즐기고 개인으로 할 수 있었던

것보다 팀으로 할 때 훨씬 더 많은 것을 성취했다고 느낀다. 어떤 경우든 간에, 팀의 일원으로서

프로젝트를 수행하는 데 있어서, 팀워크와 관련된 문제에 대해 논의하고 팀 프로젝트를

성공적으로 완료하는 데 도움이 될 수 있는 몇 가지 팁을 제시한다.

[5.5.1] 팀 역할

자신의 팀을 선택하든, 팀이 무작위로 배정되든, 모든 팀 구성원들은 팀에 두 종류의 기술을

제공해준다. 개인/팀 기술과 전문적 기술이다. 이 두 기술 중 어느 한쪽의 불균형이 생기면 팀

성적 부진으로 이어질 수 있다. 비슷한 관심사, 비슷한 성격 그리고 기술력을 가진 람들과 그룹을

만드는 것이 항상 좋은 것만은 아니다. 가능하면 다음과 같은 기술 유형을 확인하고 이러한

기술의 균형이 잘 맞는 그룹을 선택하는 것이 좋다.

- Plant : 어려운 문제를 해결할 수 있는 창의적인 사람

- 자원 조사자 : 외향적으로 소통을 잘 하는 사람.

- 코디네이터 : 좋은 관리자, 대표, 의장

- Shaper : 장애물을 극복하고 압박 속에서도 번창하는 역동적인 사람들

- 감시자/평가자 : 모든 선택지를 보고 프로젝트에 대한 전략적인 뷰를 유지할 수 있는 사람

- 팀 구성원 : 협동적이고 재치있고 잘 듣는 사람

- Implementer : 훈련받은, 통솔할 줄 알고 믿을 만하고 능률적인 사람

- Completer : 양심적이고 세심한 부분까지 잘 챙겨서 제 시간에 일을 끝내는 사람

- 전문가 : 관점과 전문 분야의 폭은 좁지만 헌신적인 사람

이 정도로 큰 규모의 팀에서 일할 가능성은 적다. 하지만 팀내 각 개인들은 그룹에게 합리적인

기술 균형을 제공하면서 위의 팀 기술 특징 중 두 세가지는 충분히 갖출 수 있다. 그러나, 그룹

내에서 단순히 팀 기술의 좋은 단면을 갖추는 것만으로 프로젝트의 성공을 보장하지는 못한다.

그룹 내 존재하는 이러한 기술들이 많을수록 성공할 가능성은 높아진다. 개인들은 잘 협력할

것이고 생각이 비슷한 사람들은 자아들의 충돌로 고통받지 않을 것이다.

팀 역할이 배정될 때 이러한 기술 특성을 염두에 두어야 한다. 프로젝트에 관계없이 공통적으로

적용되는 세 가지 팀 역할은 다음과 같다.

- Team leader : 의장, 코디네이터. 팀 리더는 작업 시간표를 짜고, 각 시간에 업무를 할당하고,

팀 작업의 진전을 쫓고, 회의를 주최하는 등 다양한 일들에 책임을 져야한다.

- Librarian / secretary : 소규모 회의, 서류 작업, 기타 모든 문헌 조사를 조율한다.

- Team contact : 고객, 감독관 등 외부인 및 외부 기간과 연락한다.

예를 들어, 이러한 역할을 할당할 때, 조정자(coordinator)의 능력을 보유한 사람을 팀 리더로

선출할 수 있다. 자원 조사자(resource investigator)는 아마도 team contact로 할당하기 좋은

사람일 것이고 librarian/secretary는 completer로 할당되기에 가장 적합할 것이다.

어쩔 때는 아무도 이러한 역할에 자연스럽게 맞지 않는다는 것을 알게 될 수도 있고, 어떤

누구도 특정한 역할을 맡으려 하지 않는다는 것을 알게 될 수도 있다. 이러한 경우, 다른

사람들이 책임을 지거나 프로젝트의 다른 단계에서 다른 사람들이 그 역할을 대신 분담해야 할

수도 있다. 예를 들어, 팀 리더쉽은 팀 기여 조정자, 의장, 기획자 등으로 나눌 수 있다.

프로젝트들은 이상적인 리더를 가지고 있어야 하지만, 타협에 불과하기 때문에, 즉 모두가 그럴

수 있는 것이 아니기 때문에 이상적인 해결책이 될 수 없다.

전문적인 기술은 컴퓨터 프로젝트에서 특히 중요하다. 프로젝트의 유형과 성격에 따라, 다음과

같은 기술적 능력을 가진 팀 구성원들이 필요함을 느낄 것이다.

- 프로그래밍

- 데이터베이스 분석, 설계(디자인), 개발

- 시스템 분석

- 시스템 설계(디자인)

- 정보 시스템

- HCI (Human Computer Interaction)

- 네트워크

- 컴퓨터 시스템 아키텍처

- 컴퓨터 그래픽

- 수학적 능력(통계 분석)

O는 팀의 책임을 파악하기 위해 SWOT 분석이란 것을 이용한다. SWOT 분석은 모든 구성원들의

강점, 약점, 기회, 그리고 위협들을 식별한다. 당신의 팀은 전문적 기술에 대해 균형을 이루어야

하고 팀의 기술은 일찍이 확인되어야 할 뿐만 아니라 유기적으로 잘 연결되어야 하기도 하다.

다시 말해서, 프로젝트를 성공적으로 완성학 위해선 팀 구성원 간의 원활한 의사소통이

이루어져야 한다. 팀 구성원끼리 잘 어울릴 수 있는 능력이 필요하고 또 그들과 함께 그룹을

이룸으로써 여러 이점을 얻을 수 있는 결과가 나와야 한다.

[5.5.2] 팀 관리

당신이 당신의 팀을 선택했고 프로젝트는 진행 중이다. 그렇다면 어떻게 그룹이 관리되고

의사소통이 이루어져야 할까? 그룹 조정 업무는 분명 팀장의 몫일 것이다. 큰 프로젝트를 관리

가능한 덩어리로 분해하고 이러한 덩어리들을 또 적절하게 할당함으로써 노력하는 것이 그의

책임이기도 하다.

주된 조정은 빈번한 팀 회의를 통해서 이루어질 수 있다. 팀 회의는 상세해야 하고, 모두가

참여해야 하며, 일은 합의되고 할당되어야 한다. 업무가 할당될 때 모두가 동의해야 한다. 작업은

기술력을 바탕으로 개인에게 할당되어야 하며, 때때로 프로젝트의 특정 부분에 대해 작업할 수

있도록 하위 그룹을 형성할 수도 있다. 간트 도표와 활동 네트워크가 팀원들의 업무 할당에

도움을 줄 수 있다. 각자 업무에 관해 어떤 책임을 져야 하는 지 알도록 하는 것이 유용하다.

나중에 문제가 발생하여 팀이 어떤 이유로든 무너지게 되면, 평가 목적으로 개인의 기여도를

확인할 수도 있다. 빈번한 회의는 또한 유용한 프로젝트 통제 수단이 될 수 있다. 이는 진행

사항을 보고 및 감시할 수 있고 팀원 들간 아이디어를 공유할 수 있는 시간과 장소를 제공한다.

팀원들의 동기 부여 또한 빈번한 만남을 통해 분명해질 수 있고 일어나는 문제들도 바로 바로

해결될 수 있다.

[5.3.3] 팀워크를 위한 팁

- 프로젝트 관리자나 팀 리더는 한 명으로 구성해라. 다소 민주적이고 리더가 적은 구조를

갖는 것이 종종 그룹 작업에선 매력적이다. 하지만, 누군가는 프로젝트 관리를 책임질 필요가

있고 그는 관련된 모든 사람들의 노력을 조정하고, 프로젝트의 진행 상황에 대한 전략적 관점을

유지하고 확실한 결정을 내릴 필요가 있다. 만약 그 그룹이 팀을 이끌고 싶어하는 두 세명의

팀원들을 가지고 있다면, 아마 번갈아가며 역할을 수행함으로써 성취될 수 있을 것이다. 이것은

각 팀 구성원들의 기술적 기여와 노력에 따라 팀 리더를 회전시킴으로써 관리될 수 있으며,

프로젝트 진행 중에 달라질 것이다. 또는 앞서 언급했듯이, 팀장의 역할은 그룹을 이끌기 원하는

사람들 사이에서 나눌 수 있지만, 만족스럽지는 않다.

- 규모 있는 프로젝트 과정에서 모두의 흥미와 동기 부여를 유지시키기는 어렵다. 예를 들어,

시스템 분석가는 프로젝트 초기에만 바쁘지, 이후 프로그래머들이 과중한 부담을 지는 단계에선

비교적 한가해진다. 이러한 문제들을 해결하기 위해 프로젝트 스케줄에 기술적 활동 뿐만 아니라

팀에 대한 책임도 계획할 수 있도록 해라. 예를 들어 시스템 분석가는 프로젝트가 진행됨에 따라

그룹의 사서 활동을 인계받을 수도 있고, 프로그래머는 리더의 역할을 포기할 수 있다.

- 위에서 설명한 요점에 따라, 사람들이 기술 및 팀 역할에 과도한 부담을 느끼지 않도록 하는

것이 중요하다. 그룹을 다른 활동과 함께 관리하는 데 많은 시간이 걸릴 수 있다. 구성원들에게

각자의 업무를 할당해 줄 때, 팀의 역할에 대한 설명히 제대로 이루어져야 한다. 좋은 코디는

업무를 할당할 구성원들이 부담을 갖지 않도록 적당량의 업무를 할당한다.

- 모든 회의와 회의에서 언급된 사항, 회의와 관련된 모든 정보를 문서화해라. 이는 구성원들에게

자신의 업무에 대한 의무감을 느끼게 해 줄 뿐만 아니라 이후 문제가 생겼을 시 무책임한, 각기

다른 말들이 오가는 논쟁을 피하게 해줄 것이다.

- 팀원들 간 좋은 관계와 의사소통을 유지해라. 팀원들과의 연락을 유지하기 위한 전화번호,

이메일과 같은 개인 정보를 프로젝트 초기에 서로 공유해라. 길고 뜸한 만남보다는 짧고 빈번한

만남을 가져라. 이용할 수 있는 의사소통 도구들을 모두 사용해라. 이메일을 통해 자료를 주고

받거나 서버 컴퓨터에 공유 파일을 만들어 팀원 모두가 접근하여 파일을 공유할 수 있도록 하는

것도 좋은 방법이다.

- 팀 정신을 형성할 수 있도록 노력해라. 팀 이름을 정하고 형식적인 만남 이외에도 비형식으로

친목을 도모할 수 있는 모임도 만들고 해라.

- 고객이나 감독관 등 외부인 및 외부 기관과의 연락을 담당할 한 사람을 선정해라. 몇 명이

회의에 참석하든, 연락을 담당한 구성원은 반드시 회의에 참석하도록 해야 한다. 이는 일관된

메시지를 외부 기관에 전달하고 모순을 피하는 것을 보장한다.

[5.6] 요약

\* 모든 프로젝트에는 프로젝트가 진행됨에 따라 어느 정도 관리가 필요한 다섯 가지 요소가 있다.

-> 시간 / 비용 / 품질 / 범위 / 자원

이 요소들이 서로 균현을 이루어야 프로젝트의 목표를 달성할 수 있다. 이 요소들 중에서, 비용은

아마 당신이 통제할 수 없는 부분이다. 반면 품질과 범위는 당신이 책임지고 통제하는 요소이다.

자원은 프로젝트를 완성하는 데 이용할 수 있는 당신과 감독관, 팀과 같은 인적 자원을 말한다.

프로젝트 완성을 위해 할당받은 시간은 마음대로 확장될 수 없기 때문에 시간을 더 효과적으로

사용하기 위한 시간 관리 기술을 이용해야 한다.

\* 시간 관리는 세 단계로 구성된다.

-> 하고 싶은 일 / 현재 하고 있는 일 / 일하는 방식을 바꾸는 것

일하는 시간을 줄일 수 있는 방법은 두가지 뿐이다. 버리거나(다른 사람한테 주거나) 가진 시간을

더욱 효율적으로 사용하는 방법이다.

\* 감독관은 귀중한 자원이다. 감독관을 원할 때마다 볼 수 있는 것이 아니라 미리 정해진 시간과

장소에서 그를 볼 수 있기 때문에 그들과 있는 시간을 더 효율적으로 계획하고 사용해야 한다.

\* 팀으로 일하는 것에는 수 많은 이점과 단점들이 존재한다. 각 팀원들은 두 가지 기술에 기여를

한다. 팀 기술과 전문적 기술이다. 업무가 팀원들에게 할당되면, 팀 역할과 기술적 의무의 균형을

맞추고 사람들의 장단점에 따라 업무와 책임을 할당하려고 노력해라. 정기적으로 만나고 좋은

관계와 의사소통을 유지해라.