

IDG Deep Dive

# 초보 프로젝트 관리자를 위한 종합 안내서

‘프로젝트 관리’라는 여정은 마치 미끄러운 비탈길처럼 위험하다. 실제로 많은 프로젝트가 결국 실패로 돌아간다. 더구나 이 세계는 너무 넓고 복잡해 파악하기도 쉽지 않다. 첫발을 내딛는 순간 낯선 용어와 방법론 때문에 거대한 벽에 부딪치게 된다. 이런 막막한 사람들을 위해 이 안내서를 준비했다. 프로젝트 관리의 기본 개념부터 적절한 관리 체계를 선택하는 방법, 주요 프로젝트 관리 툴, 프로젝트 관리 자격증까지 방대한 ‘프로젝트 관리’ 세계를 빠르게 파악하는 길잡이다. 실제 프로젝트에서 실패를 경고하는 적신호를 알아보고, 앞으로 인공지능을 통해 새롭게 발전해 나갈 프로젝트 관리의 미래도 살펴본다.

## 🔗 Tech Trend

전략부터 모범 사례까지... 한눈에 보는 프로젝트 관리의 세계

## 🔗 HowTo

‘내 상황에 꼭 맞는’ 프로젝트 관리 방법론 선택하기  
최고의 기업용 프로젝트 관리 툴 15선  
프로젝트 실패를 경고하는 적신호 5가지

## 🔗 Tech Trend

인공지능이 바꾸는 프로젝트 관리의 미래



무단 전재  
재배포 금지

본 PDF 문서는 IDG Korea의 자산으로, 저작권법의 보호를 받습니다.  
IDG Korea의 허락 없이 PDF 문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다.

# 전략부터 모범 사례까지 한눈에 보는 프로젝트 관리의 세계

Tech  
Guide

Moira Alexander | CIO

**프**로젝트 관리라는 여정은 모든 부분을 확실히 파악하고 있지 않으면 미끄러운 비탈길처럼 위험하다. 실제로 너무 많은 프로젝트가 실패로 돌아간다. 그러나 이를 확실히 파악하기에는 이해와 운영 모두 매우 복잡하다. 주요 단계와 지식 영역, 각종 프로젝트 관련 새로운 용어가 넘쳐난다. 그렇다면 성공적인 프로젝트 관리의 주요 구성요소는 무엇일까? 기업이 체계적으로 적용할 수 있는 프로젝트 관리 기술과 지식을 살펴보자.

## 프로젝트가 실패하는 이유

프로젝트 관리 협회(Project Management Institute)의 9차 글로벌 프로젝트 관리 설문 조사 'Pulse of the Profession'(<https://idg.me/2ub1VK9>)에 따르면, 기업이 프로젝트를 적시에, 정해진 예산으로 완료하거나 목표와 비즈니스 목적을 충족할 가능성은 채 60%가 안 된다. 반면 검증된 프로젝트 관리 방식에 투자하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 28배 비용을 절감한다. 80%는 적시에, 예산 내에서 정해진 목표를 달성한다.

기업 프로젝트가 실패하는 주요 이유 중 하나는 프로젝트 목표와 비즈니스 전략의 불일치다. 실제로 프로젝트와 전략의 일치를 위한 전문 조직, 즉 '엔터프라이즈 프로젝트 관리 사무국(Enterprise Program Office, EPMO)'을 둔 기업은 프로젝트 실패 비율이 그렇지 않은 기업보다 33% 낮다. 이밖에 프로젝트가 실패하는 이유는 다음과 같다.

- 경영진의 후원 및 지지 부족
- 모호한 비즈니스 목표 또는 요구사항
- 프로젝트 범위가 비현실적이거나 자세히 통제되지 않음
- 계획에 투입되는 시간 부족
- 전략 공식화와 이행 사이의 틈을 메우지 못함
- 인재를 포함한 리소스의 부족 또는 잘못된 할당
- 위험을 예측 및 완화하지 못함
- 프로젝트 관리에 대한 무계획적 접근
- 인력을 과도하게 많은 업무로 분산(전담 직원 없음)
- 프로젝트 관리자 또는 팀원이 필요한 교육을 받지 못하거나 지식이 없음

이렇게 프로젝트를 관리할 때 직면할 수 있는 위험을 파악했다면, 성공 가능성을 높이는 방법을 배워야 한다. 그 첫 단계는 필요한 사람, 프로세스, 기술, 방법을 아는 것이다.

### 프로젝트 관리의 정의

프로젝트 관리는 프로젝트 관리자와 팀이 프로젝트의 목표를 성공적으로 달성하기 위해 활용하는 특정 프로세스와 지식, 기술, 방법, 툴 등을 모두 포괄한다.

### 프로젝트 관리와 변화 관리의 차이점

변화 관리(Change management)와 프로젝트 관리는 같은 것으로 간주하는 경우가 많지만 그렇지 않다. 변화 관리는 프로젝트 이니셔티브에 따른 결과든 비즈니스에 영향을 미치는 다른 요인이든 상관없이, 기업에서 일어나는 모든 변화를 효과적으로 관리하기 위한 사람과 프로세스, 툴을 다룬다. 프로젝트 관리 역시 활동을 계획, 개시, 실행, 모니터링, 마감하기 위한 사람과 프로세스, 방법론을 다룬다. 그러나 기업의 프로젝트 목표, 더 나아가 전체적인 전략적 목표를 달성하는 데 초점을 둔다.

### 프로젝트 관리의 목표

프로젝트 관리 전문가는 높은 수준의 전략적 주체다. 회사가 정한 가치 있는 목표를 이끌고 안내하고 실행한다. 목표에는 다음과 같은 사항이 포함된다.

- 파급 영향이 크고 가시성이 높은 이니셔티브 식별 및 실행
- PMO 또는 EPMO가 전략적인 기업 목표와 어떻게 일치하는지 보여주는 프레임워크 구축
- 적절한 직원 수와 지식, 기술 확보
- 경영진에게 모호하지 않고 단순 명료한 정보를 제공
- 비즈니스 관점에서 중요한 사안을 보고
- PMO 또는 EPMO의 성과 강조
- IT 및 디지털 비즈니스를 모두 지원하도록 PMO 또는 EPMO의 발전을 도모

### 프로젝트 관리 담당자

#### 프로젝트 관리 그룹 구조: PMO와 EPMO

성공적인 기업은 프로젝트 관리 사무국(Program Management Office, PMO) 또는 엔터프라이즈 프로젝트 관리 사무국(EPMO) 산하에서 프로젝트 관리를 담당한다. PMO는 조직 전반에서 방향을 설정하고 표준과 모범 사례, 프로젝트 관리 상태를 유지, 보장하는 내부 또는 외부 그룹이다. 단, 일반적으로 PMO는 전략적 목표와 다른 요소를 일치시키는 작업에서는 주도적 역할을 하지 않는다.

EPMO는 일반적인 PMO와 같은 책임을 갖지만, 모든 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오 활동을 기업의 전략적 목표와 일치시키는 중요한 부가적 역할이 있다. 최근에는 많은 기업이 프로젝트 성공률을 높이기 위해 EPMO 구조를 채택해 프로젝트와 프로그램, 포트폴리오 관리자가 전략 기획 논의 초기부터 참여하는 경우가 늘고 있다.

### PMO 또는 EPMO의 이점

PMO와 EPMO는 기업이 프로젝트 관리에 표준적 접근 방법을 적용하도록 돕는다. PMO와 EPMO는 표준 접근 방법 설정 측면에서 다음과 같은 이점이 있다.

- 프로젝트팀을 위한 기본 규칙과 기대 사항
- 매끄러운 커뮤니케이션과 기대 사항에 대한 확실한 이해를 보장하는, 프로젝트 관리, 직무 책임자 및 기타 이해관계자를 위한 공통 언어
- 조직 전반에 걸친 높은 수준의 시야와 강화된 책임 소재
- 조직 내의 다른 이니셔티브 또는 변화에 적응하는 높은 민첩성
- 프로젝트 성과를 측정하는 합리적인 성과 지표

### 프로젝트 관리자, 프로그램 관리자, 포트폴리오 관리자

프로젝트에는 업종, 프로젝트의 속성과 범위, 프로젝트팀, 회사 또는 방법론과 같은 다양한 요소에 따라 스케줄러, 비즈니스 분석가, 비즈니스 인텔리전스 분석가, 직무 책임자 및 후원자의 도움이 필요할 수 있다. <표 1>은 PMO 또는 EPMO 내의 3가지 주요 역할을 비교한 것이다. 이들 모두 리더십 전문성으로 인해 구인 수요가 높다.

표 1 | PMO · EPMO 내의 3가지 주요 역할

프로젝트 관리자	프로그램 관리자	포트폴리오 관리자
개별 프로젝트의 계획과 실행, 모니터링, 감독, 마감을 이끄는 역할을 한다. 부서별로 1명 이상의 프로젝트 관리자를 둘 수 있다.	조직 내에서 비슷하거나 상호 연결된 프로젝트를 담당하고 이끈다. 일반적으로 1명 이상의 프로젝트 관리자가 프로그램 관리자에게 보고한다.	이 역할은 PMO 또는 EPMO에서 가장 상위에 위치하며 프로젝트와 프로그램의 전략과 방향을 총괄한다. 프로그램 관리자는 일반적으로 포트폴리오 관리자에게 직접 보고한다.

### 프로젝트 관리 역량

효과적인 프로젝트 관리자에게는 기술적 노하우 이상이 필요하다. 이 역할에는 기술 외적인 여러 역량이 요구되는데, 예를 들어 소프트 스킬은 프로젝트 관리자와 프로젝트 자체의 성공 여부를 좌우하는 경우가 많다. 프로젝트 관리자에게 필요한 최소한의 기술 외적 역량은 리더십, 동기 부여, 커뮤니케이션, 조직, 우선순위화, 문제 해결, 적응성 등이다.

### 성공하는 프로젝트 관리자의 특성

고도로 효과적인 프로젝트 관리자는 기업의 성공에 온전히 골몰하는 전략적 비즈니스 파트너이며, 필연적으로 발생하는 각종 차질에 대처할 수 있어야 한다. 수요가 높은 유능한 프로젝트 관리자로 발돋움하고 계속 변화하는 프로젝트 관리 기술에 적응하면서 이해관계자의 요구 사항을 다른 무엇보다 중시하기 위해서는 기술적인 전문성 외에 다음과 같은 자질이 필요하다.

- 전략적 비즈니스 파트너 되기
- 다른 사람의 가치 있는 기여를 독려하고 인정

- 이해관계자를 존중하고 이들에게 동기 부여
- 진실성과 책임 강조
- 프로젝트의 성공에 온전히 집중
- 불확실한 상황에서도 작업할 수 있는 능력

### 프로젝트 관리 교육과 자격증

프로젝트가 성공하려면 고도로 숙련된 프로젝트 관리자가 필요하다. 이러한 프로젝트 관리자의 상당수는 정식 프로젝트 관리 교육을 받았거나 프로젝트 관리 자격증을 가지고 있다. 프로젝트 관리 전문가 자격증 또는 PMI나 다른 조직의 자격증을 소지한 경우도 있다.

주요 프로젝트 관리 자격증에는 ▲PMP(Project Management Professional), ▲CAPM(Certified Associate in Project Management), ▲CSM(Certified Scrum Master), ▲Scrum Master(Certified Scrum Master), ▲CompTIA Project+ Certification, ▲PRINCE2 Foundation/PRINCE2 Practitioner, ▲CPMP(Certified Project Management Practitioner), ▲Associate in Project Management, ▲MPM(Master Project Manager), ▲PPM(Professional in Project Management), ▲PMITS(Project Management in IT Security), ▲Certified Project Director 등이 있다.

### 프로젝트 관리 프로세스

#### 프로젝트 관리 단계

프로젝트 관리 단계 또는 라이프사이클은 크게 5개로 나뉜다. 각 단계는 통합, 범위, 시간, 비용, 품질, 인적 자원, 커뮤니케이션, 위험, 조달, 이해관계자 관리 등 10개 지식 영역이 서로 교차한다. 이러한 단계와 지식 영역은 프로젝트 관리자와 각 팀에 프로젝트 추진을 위한 체계적인 접근 방법을 제공한다.

#### 1. 개시 단계

- 통합 관리: 프로젝트 헌장 작성
- 이해관계자 관리: 이해관계자 파악

#### 2. 계획 단계

- 통합 관리: 프로젝트 관리 계획 수립
- 범위 관리: 범위 정의 및 관리, 업무 분업 구조(WBS) 작성, 요구사항 수집
- 시간 관리: 일정, 활동을 계획, 정의, 개발하고 리소스와 활동 기간 예측
- 비용 관리: 비용을 계획 및 예측하고 예산 결정
- 품질 관리: 품질 요구사항 계획 및 파악
- 인적 자원 관리: 인적 자원 계획 및 수요 파악
- 커뮤니케이션 관리: 이해관계자 커뮤니케이션 계획
- 위험 관리: 잠재적인 위험 파악 및 계획, 정량적/정성적 위험 분석 수행, 위험 완화 전략 수립
- 조달 관리: 필요한 조달 항목 파악 및 계획

- 이해관계자 관리: 이해관계자 기대사항에 대한 계획

### 3. 실행

- 통합 관리: 프로젝트의 모든 작업 감독 및 관리
- 품질 관리: 품질 관리의 모든 측면 실행
- 인적 자원 관리: 프로젝트팀 선택, 육성, 관리
- 커뮤니케이션 관리: 커뮤니케이션의 모든 측면 관리
- 조달 관리: 필요한 조달품 확보를 위한 조치 실행
- 이해관계자 관리: 모든 이해관계자 기대치 관리

### 4. 모니터링 및 통제

- 통합 관리: 프로젝트 작업을 모니터링 및 감독하고 필요한 변화를 관리
- 범위 관리: 프로젝트 범위 검증 및 감독
- 시간 관리: 프로젝트 범위 감독
- 비용 관리: 프로젝트 비용 감독
- 품질 관리: 결과물의 품질 감독
- 커뮤니케이션 관리: 모든 팀 및 이해관계자 커뮤니케이션 감독
- 조달 관리: 조달 감독
- 이해관계자 관리: 이해관계자 업무 감독

### 5. 마감

- 통합 관리: 프로젝트의 모든 단계 마감
- 조달 관리: 모든 프로젝트 조달 마감

### 프로젝트 관리 절차

프로젝트 관리자는 프로젝트에 뛰어들기 전에 다음 7가지 단계를 통해 기업의 기대 수준을 설정하고 적시에, 예산 내에서, 목표한 프로젝트 결과를 달성하도록 도울 수 있다. 기업은 이러한 모든 영역의 우선순위를 정해 성공 가능성을 높일 수 있다.

- EPMO를 통해 전사적인 전략 목표 설정
- 이익 실현 관리
- 전략과 실행 사이의 틈새 잇기
- 경영진 후원 확보 및 유지
- 적절한 인재 채용 및 유지
- 애자일 업무 방식 도입
- 기술 및 비즈니스 중단에 대처

### 이해관계자 기대치

이해관계자는 프로젝트, 프로그램 또는 포트폴리오의 성공에 따라 영향을 받는 개인 또는 그룹이다. 개별 팀원, 직무 그룹, 후원자, 업체, 고객 등을 총괄한다. 모든 이해관계자의 기대치는 신중하게 파악, 전달하고 관리해야 한다. 이 부분을 빠뜨리면 오해와 충돌, 나아가 프로젝트 실패로 이어질 수 있다. 프로젝트가 확정되면 실행에 앞서 파악된 목표에 대한 이해관계자의 기대치를 현실적으로 설정해야 한다. 다음은 이러한 단계의 일부다.

- 프로젝트 목표 달성을 위한 적절한 팀 구성. 팀원은 프로젝트 완수를 위한 기술과 지식을 보유해야 한다.
- 프로젝트에 앞서 주요 실무자에게 충분한 시간을 제공해 프로젝트가 시작되기 전에 각종 사안과 목표를 세부적으로 논의한다.
- 프로젝트 타임라인과 작업 일정이 현실적인지 확인한다.

### 프로젝트 범위

프로젝트 계획 단계에서 목표, 결과물, 전제, 역할, 작업, 타임라인, 예산, 리소스, 품질 요소, 조건을 포함한 모든 프로젝트 세부사항을 확정해야 한다. 프로젝트를 시작하려면 먼저 고객과 주요 이해관계자가 협력해 범위를 확정하고 동의해야 한다. 이렇게 확정한 범위는 프로젝트 작업의 가이드가 되며, 이를 변경할 때는 범위 변경 요청 형식으로 제출해 승인을 받아야 한다.

### 프로젝트 예산

예산은 프로젝트의 진행 또는 완료 가능 여부 측면에서 중대한 역할을 한다. 예산이 무제한인 기업은 거의 없으며, 프로젝트 이해관계자가 프로젝트의 성공 또는 실패를 판단하기 위해 가장 먼저 살펴보는 것도 프로젝트의 손익이다. 예산은 프로젝트 책임자와 각 팀이 느끼는 압박의 주원인이기도 하다. 따라서 자신의 경력을 중요하게 여기는 프로젝트 관리자라면 효과적인 예산 관리에 가장 초점을 두어야 한다. 다음은 프로젝트가 막대한 예산 초과로 좌초하지 않도록 예산에 대한 통제력을 유지하는 5가지 전략이다.

- 이해관계자의 진정한 요구사항 파악
- 예상치 못한 상황에 대비한 예산 확보
- 관련 KPI 개발
- 재확인, 재검토, 재예측
- 모든 실무자에게 충분한 정보를 제공하고 책임을 부여

프로젝트 관리자가 프로젝트 기간 내내 예산에 주시하면 이해관계자와 경영진을 만족시키고 프로젝트와 경력에서 큰 성공을 거둘 수 있다.

### 프로젝트 결과물

프로젝트의 궁극적인 산출물은 결과물이다. 결과물은 내부 또는 외부 고객이 애초에 프로젝트를 추진한 이유와 직결된다. 결과물은 소프트웨어, 구조, 시스템 개선, 운영 개선 등 유형적일



수도, 무형적일 수도 있다. 고객의 요구를 이해하고 이를 충족하기 위한 바람직한 최종 결과를 도출하는 것은 고객이 프로젝트를 성공 또는 실패로 평가하는 결정적 기준이 된다.

### 프로젝트 이정표와 작업

고객에게 결과물을 제공하려면 프로젝트 관리자와 팀, 기타 이해관계자가 진행 과정의 주요 이정표를 위한 일정을 잡아야 한다. 이정표는 프로젝트에 대한 통제력을 유지하기 위해 중요하다. 날짜, 결과 또는 기타 척도일 수 있다. 이정표를 달성하기 위해 그룹 또는 개인에게 세부 작업이 부여된다. 이정표는 이러한 작은 작업의 성공 여부에 따라 좌우된다.

### 프로젝트 관리 방법론

적절한 프로젝트 관리 방법론을 선택하는 것은 성공을 위한 핵심 단계다. 프로젝트 복잡성을 관리하는 많은 방법론과 접근 방식이 있고 그중 일부는 겹치기도 한다. 한 프로젝트에 두 개 이상의 방법론을 적용하는 하이브리드 방식도 가능하다. 현재 실무에서 가장 널리 사용되는 프로젝트 관리 방법론(PMM)은 다음과 같다.

- 폭포수(Waterfall)
- 애자일(Agile)
- 하이브리드(Hybrid)
- 임계경로법(Critical path method)
- 임계 사슬 프로젝트 관리(Critical chain project management)

가장 많이 사용되는 방법론 중 하나는 애자일이다. 애자일은 스프린트(sprint)라고 하는 짧은 개발 주기에 따라 제품 또는 서비스를 지속해서 개발, 개선하는 데 초점을 맞춘다. 원래는 소프트웨어 개발 분야에 사용됐지만 지금은 거의 모든 산업 분야에서 쓰인다.

### 프로젝트 관리 기술과 기법

#### 프로젝트 관리 소프트웨어와 툴

적절한 프로젝트팀과 방법론만으로는 성공을 보장할 수 없다. 적절한 툴 역시 프로젝트의 성공을 위해 필수다. 프로젝트 관리 툴과 템플릿은 팀 생산성과 성과를 개선한다. 또한, 중요한 프로젝트로 인해 발생하는 변화에 기업이 대비할 수 있도록 한다. 이런 프로젝트를 성공적으로 완수하는 데 도움이 되는 강력한 프로젝트 관리 툴 킷과 오픈소스 툴이 다양하다.

#### 애널리틱스 및 프로젝트 관리

데이터 분석을 사용해 프로젝트 성과를 개선하는 방법은 상당히 유용하다. 전 세계 빅데이터와 비즈니스 애널리틱스 시장은 2019년 1,870억 달러 규모로 전망되고, 프로젝트 관리 시장의 경우 2020년까지 5조 8,100억 달러 규모로 성장할 것으로 보인다. 많은 기업이 데이터 분

석을 활용해 프로젝트 성과를 개선하고 있다. 시장조사업체 가트너의 부사장 겸 애널리스트인 테드 프라이드먼은 다음과 같은 4가지 추세가 데이터와 애널리틱스 측면에서 근본적인 변화를 이끌 것으로 예상했다.

- 데이터 분석은 단순히 비즈니스 성과를 반영하는 데 그치지 않고 운영을 좌우하는 동인이 된다.
- 데이터와 애널리틱스는 엔터프라이즈 아키텍처 전반에 스며들어 전사적 접근 방식을 생성한다. 여기에는 EPMO의 전략적 프로젝트 관리가 포함된다.
- 경영진이 비즈니스 전략과 성장을 위해 데이터와 애널리틱스를 사용하면서 이를 위한 새로운 역할이 만들어진다.

### 원격 프로젝트 관리와 모바일 앱

점점 더 많은 기업이 원격팀을 위한 프로젝트 관리의 필요성을 인지하고 있다. 이를 위해서는 먼저 원격 프로젝트 관리를 위한 준비가 돼 있는지 확인해야 한다. 비즈니스 모델과 인프라, 비즈니스 동인, 가용 리소스, 모바일 툴과 같은 요소를 고려해야 한다. 기업이 원격 프로젝트 관리를 채택할 준비가 됐다면 현재 이용 중인 소프트웨어 업체가 원격 작업자를 위한 모바일 앱을 제공하는지 확인해야 한다. 



## IT 트렌드 종합 정보센터 IDG Tech Library

IDG Tech Library는 IDG 글로벌 네트워크를 통해 축적된 전문 정보를 재구성하여 최신 기술의 기본 개념부터 현황, 전략 및 도입 가이드까지 다양한 프리미엄 IT 정보를 제공합니다. Computer World, Info World, CIO, Network World 등의 세계적 IT 유명 매체의 심도 깊은 정보를 무료로 만나보세요.

IDG Deep Dive, Tech Focus, Summary, World Update 등의 다양한 콘텐츠를 제공 받을 수 있습니다.



**한국IDG(주)**

서울시 중구 세종대로 23 창화빌딩 4층 100-161  
Tel | 02-558-6950 Fax | 02-558-6955

www.idg.co.kr

# ‘내 상황에 꼭 맞는’ 프로젝트 관리 방법론 선택하기

Moira Alexander | CIO

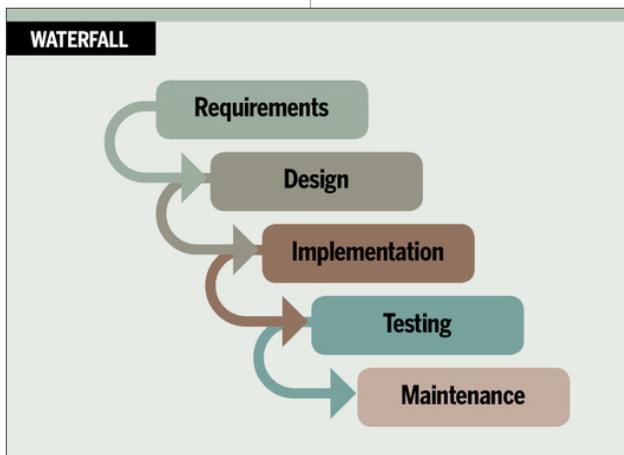


**프**로젝트 성공을 위해 꺾어야 할 첫 단추는 팀에 꼭 맞는 프로젝트 관리 방법론을 선택하는 것이다. 그렇다면 수많은 방법론 중 어떤 것을 골라야 할까? 프로젝트 관리자는 조직에서 위험을 낮추는 동시에 가장 효과적, 효율적으로 프로젝트를 실행하도록 돕는 역할을 한다. 그러나 단순히 우선순위를 아는 것으로는 부족하다. 각 프로젝트 관리 방법론이 어떤 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지는 물론, 프로젝트 성공 가능성을 어떻게 떨어뜨리지도 깊이 이해해야 한다.

여기서는 현재 실무에서 가장 널리 사용하는 프로젝트 관리 방법론을 살펴보고 프로젝트와 조직에 가장 적합한 방법론을 선택하는 요령을 알아본다. 프로젝트 관리 방법론을 검토하고 선택하는 프로세스를 한번 만들어두면 이를 문서화해 반복 활용할 수 있다. 이를 통해 조직에서 프로젝트를 조직하고 관리하는 방법을 고민하느라 낭비하는 시간을 줄이고, 프로젝트 목표를 달성하고 결과물을 개선하는 데 더 많은 시간을 투입할 수 있다.

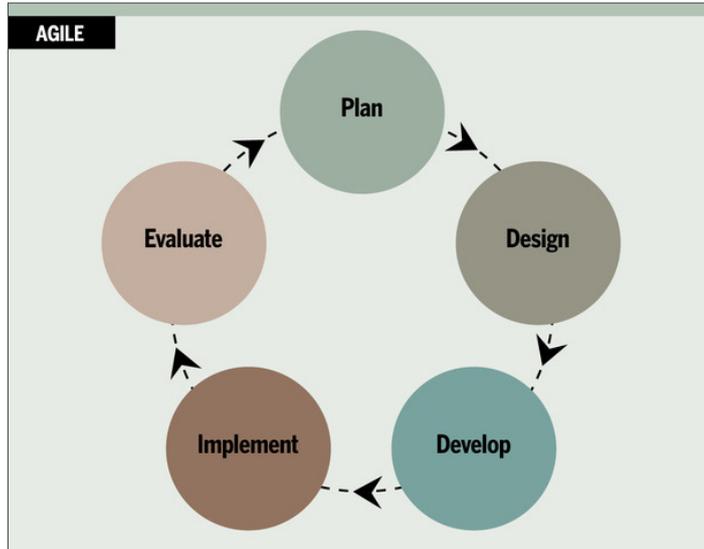
## 가장 널리 쓰이는 프로젝트 관리 방법론

**폭포수(Waterfall):** 폭포수는 오랜 기간 핵심 프로젝트 관리 방법론으로 사용됐다. 기본적으로 순차 방법론이며, 여러 가지 산업의 소프트웨어 개발 분야에서 특히 널리 쓰인다. 폭포수는 요구사항 분석, 설계, 테스트, 구현, 유지보수 등 특정 순서에 따라 실행되는 정적 단계로 구성된다. 각 단계에 대한 통제력이 높은 것이 장점이지만, 일단 프로젝트를 시작한 후 그 범위가 변경되면 대응할 수 있는 유연성이 크게 떨어지는 약점이 있다.

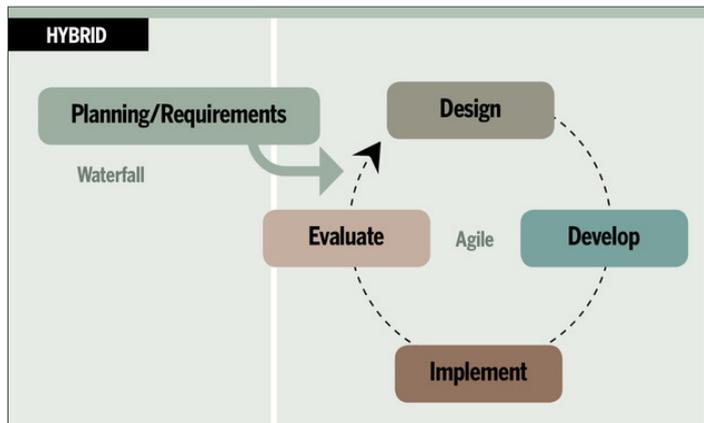


**애자일(Agile):** 애자일은 높은 유연성과 속도가 필요한 프로젝트를 위해 개발됐다. 이른바 ‘스프린트(sprint)’라고 하는 짧은 배포(delivery) 주기로 구성된다. 애자일은 비교적 통제를 덜 받는데, 자가 동기 부여가 충분한 조직 내에서 실시간 커뮤니케이션이 필요한 프로젝트에 가장 적합하다. 프로젝트 관리 방법론으로서 애자일은 상호작용적 특성이 강하고 프로젝트 전반에서 신속한 조정이 가능하다. 빠르게 문제를 파악하고, 테스트가 완

료될 때까지 기다릴 필요 없이 개발 프로세스 초기에 수정할 수 있으므로 소프트웨어 개발 프로젝트에 사용되는 경우가 많다. 이밖에도 반복 가능한 프로세스와 위험 감소, 즉각적인 피드백, 빠른 회전, 복잡성 감소 등의 장점이 있다.



**하이브리드(Hybrid):** 많은 팀이 폭포수 또는 애자일을 선호하지만 하이브리드 프로젝트 관리 방법론이 적합한 경우도 있다. 즉, 계획과 요구사항 단계는 폭포수 방식, 설계와 개발, 구현, 평가 단계는 애자일 방법론을 따르는 것이다.



**임계경로법(Critical path method):** 임계경로법(CPM)은 상호의존적인 활동이 포함된 프로젝트에 사용하는 단계별 방법론이다. 활동 목록을 포함해 작업분할구조(WBS), 완료까지의 타임라인, 종속성, 이정표, 결과물 등의 개념을 사용한다. 이 방법론은 어느 활동이 임계 활동이고 어느 활동이 아닌지를 판단하기 위해 작업 완료까지 '가장 긴(임계경로 상에서)' 시간과 '가장 짧은' 시간을 계산하는 방법으로 임계 작업과 비임계 작업을 나눈다.

**임계 사슬 프로젝트 관리(Critical chain project management):** 임계 사슬 프로젝트 관리(CCPM)는 프로젝트 활동이 아니라 프로젝트 내부의 리소스 사용에 초점을 둔다는 면에서

CPM과 다르다. 잠재적 리소스 문제에 대처하기 위한 버퍼를 정해 프로젝트 일정을 맞추고 안전성 저하를 방지한다.

**식스 시그마(Six Sigma):** 식스 시그마는 낭비를 없애고 프로세스와 수익을 개선하기 위해 모토로라가 개발한 방법이다. 데이터를 중심으로 하며 DMAIC(Define, Measure, Analyze, Improve, Control), DMADV(Define, Measure, Analyze, Design, Verify), DFSS(Design for Six Sigma) 등 3가지 요소로 구성된다. DFSS 대신 IDOV(Identify, Design, Optimize, Verify)를 사용할 수도 있다. 식스 시그마는 프로젝트 관리 커뮤니티에서 종종 논쟁이 벌어지는 방법론이기도 하다.

**스크럼(Scrum):** 럭비 용어에서 가져온 스크럼은 애자일 프레임워크의 일부이며 상호작용적 특성이 있다. 우선 처리해야 할 작업을 판단하기 위해 '스크럼 세션' 또는 '30일 스프린트'가 사용된다. 프로젝트가 원활하게 진행될 수 있도록 프로젝트 관리자 대신 스크럼 마스터가 있다. 여러 소규모 팀을 조합해 독립적으로 특정 작업에 집중하도록 한 다음 스크럼 마스터와 함께 진행 상황 또는 결과를 평가하고 작업의 우선순위를 조정하면서 프로젝트를 진행한다.

이 외에도 이벤트 사슬 방법론(ECM), 크리스털, 기능 중심 개발(FDD), 동적 시스템 개발(DSDM), 적응형 소프트웨어 개발, 래셔널 통합 프로세스(RUP), 린 개발(LD), 프린스2(Prince2) 등 다양한 방식이 있다. 명심해야 할 것은 같은 조직 내에서도 상황에 따라 각기 다른 솔루션이 필요할 수 있다는 점이다. 프로젝트 관리 경험이 중요한 것도 이 때문이다. 프로젝트 관리자가 다양한 방법론의 장단점을 알고 있으면, 이해당사자의 혜택을 극대화하면서 성공적으로 프로젝트를 마무리할 수 있다.

### 프로젝트 관리 방법론을 비교하는 방법

프로젝트마다 적절한 프로젝트 관리 방법론을 평가하고 문서화, 선택하는 과정은 세세하고 복잡하며 초기에 많은 시간이 든다. 그러나 결과적으로 이런 노력은 그만큼 가치가 있다(가장 적절한 방법론을 선택한다는 전제하에).

프로젝트 관리 협회(PMI, <https://www.pmi.org>)는 전 세계적으로 통용되는 조직 프로젝트 관리 성숙도 모델(OPM3, <https://idg.me/2unEafn>)이라는 표준을 개발했다. 이를 이용하면 기업이 프로젝트 관리 역량을 식별, 측정, 개선하고 프로세스를 표준화할 수 있다. 이 표준은 프로젝트의 성공적인 결과를 이끌고 최종적으로 모범 사례를 발굴하고 전략 계획과 실행 사이의 연결 고리를 강화한다. OPM3은 전체적인 조직 전략의 효과에 초점을 두며, 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오 관리를 포괄한다. 미국표준협회(ANSI, <https://www.ansi.org>)는 2013년 이를 미국 표준으로 채택했다.

PMI의 '조직 프로젝트 관리 구현: 실무 가이드'(<https://idg.me/2FjgxtA>)를 보면 기업이 자신에게 적합한 프로젝트 방법론을 찾기 위해 필요한 전반적인 프로세스가 나온다. 또한 전략적 장점을 극대화하기 위해서는 의사 결정 시 PMI 방법론 맞춤 구성 프로세스(PMI Methodology Tailoring Process, <https://idg.me/2ulEkDY>) 요소도 고려하는 것이 좋다.

### 체계적인 프로젝트 관리의 이점

OPM3의 주목표가 전략적 리소스 배분에 있고, 프로젝트의 성공은 여기에 크게 의존한다는 점에서 OPM3은 기업에 합리적인 선택이다. 기업은 이를 통해 생산성과 고객 만족도를 높이고 경쟁 우위를 확보하고 비용 관리와 커뮤니케이션을 개선하고 성과를 예측할 수 있는 적절한 방법론을 프로젝트에 적용할 수 있다. 이를 원활하게 하려면 전체적인 계획 세션에 엔터프라이즈 프로그램 관리 사무국(EPMO)을 포함해야 한다. 궁극적으로 이 방식은 의사 결정의 속도와 적절성을 개선하고 프로젝트와 전사적 목표를 일치시키는 데 도움이 된다.

각 프로젝트 관리 방법론마다 장단점이 존재하므로 기업은 프로젝트의 특성과 조직 문화, 프로젝트 목표에 따라 여러 가지 프로젝트 관리 방법론을 동시에 사용할 수 있다. 그러나 가장 중요한 것은 어떤 방식을 택하든 다양한 요소의 변화에 따라 개선이 가능한 표준화된 모범 사례를 개발하는 것이다. 여기서 핵심은 특정 프로젝트를 전사적 목표와 어떻게 일치시킬 수 있는지를 파악하는 것이다. 일단 성공 또는 실패 기준을 마련하면, 기업은 원하는 비즈니스 결과에 효과적, 효율적으로 도달할 수 있는 가장 적합한 방법론을 더 쉽게 찾을 수 있다.

### 프로젝트 관리 방법론 선택 시 주요 고려 사항

프로젝트 관리 방법론을 고를 때는 수많은 요소 중에서도 특히 다음과 같은 것을 신중하게 고려해야 한다.

- 기업의 전략적 목표와 핵심 가치
- 주요 비즈니스 동인
- 제약
- 이해당사자
- 위험
- 복잡성
- 프로젝트 규모와 비용

### 프로젝트 관리 방법론 평가 절차

의사 결정에 평가 기준을 반영한 다음에는 프로젝트를 위한 최적의 프로젝트 관리 방법론을 파악할 수 있는 프로세스를 개발해야 한다. 향후 비즈니스와 이해당사자의 요구 사항이 변경됨에 따라 이 프로세스도 종종 수정해야 한다. 일반적인 단계는 다음과 같다.

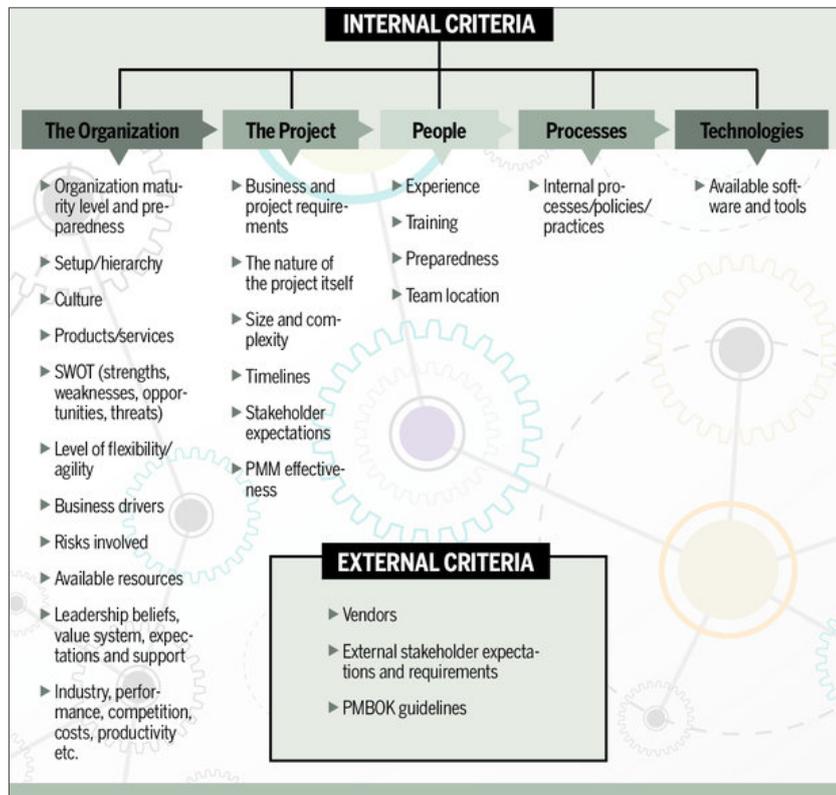
1. 프로젝트의 주목표와 우선순위를 확인하고 중요도를 분류해 프로젝트 동인을 파악한다.
2. 프로젝트 동인과 요구사항, 목표를 확인한 후 방법론과 상호 영향을 주고받는 모든 기준을 파악한다.
3. 프로젝트에 가장 타당한 가능한 모든 방법론을 파악한다.
4. 충분한 시간을 들여 각 프로젝트 관리 방법론을 프로젝트 관점에서 비교, 대조한다.
5. 어느 방법론이 최적의 결과를 이끌고 위험을 최소화하는지 살핀다.
6. 피드백을 수집하고 동의를 받는다.

7. 방법론과 근거를 문서로 만든다.
8. 방법론을 구현한다.
9. 모니터링하고 필요에 따라 수정한다.

### 프로젝트 관리 방법론 평가에 포함해야 할 사항

이 관련 평가 기준 목록은 프로젝트 개발과 조직 개발에 적용된다. 또한 방법론 선택 시에도 같은 기준을 반영해야 한다. 기준은 내부 기준과 외부 기준으로 나뉘며 각각 관련 하위 범주가 있다. 중요한 위험 요소는 대부분 기업 역량과 준비 기준에 포함되겠지만, 앞서 살펴본 다른 기준 역시 심각한 문제를 유발할 수 있음을 유의하자.

그림 | 프로젝트 관리 방법론 선택 시 고려해야 할 내외부 기준



정리하면, 같은 회사, 같은 프로젝트 유형 또는 같은 업계 내에서도 모든 상황에 맞는 만능의 방법론은 없다. 특정 프로젝트 방법론이 특정 상황에 가장 적합하다 해도 다른 상황에서는 다른 관리 방법론 또는 하이브리드 접근 방식이 더 합리적일 수 있다. 한 방법론이 한 기업의 모든 프로젝트에 효과적일 가능성도 거의 없다. 대신 이상적인 것은 각 프로젝트를 위한 최선의 접근 방법을 찾는 효율적인 방법론 평가 프로세스(MAP)를 개발, 구현하는 것이다. 단, 비즈니스 상황의 변화에 따라 이 프로세스 자체도 재평가와 수정이 필요하다는 점을 유의하자.

# 최고의 기업용 프로젝트 관리 툴 15선

Moira Alexander | CIO



**고**급 프로젝트 관리자에 대한 수요가 높다. 핵심 비즈니스 프로젝트와 관련해 뛰어난 리더십과 지식, 역량을 제공하기 때문이다. 그러나 프로젝트 관리에 성공하려면 사람 못지않게 적절한 툴도 필요하다.

프로젝트 관리 툴과 템플릿은 팀 생산성과 성과를 개선할 뿐만 아니라 기업이 대규모 프로젝트로 인해 촉발되는 변화에 대비할 수 있게 해준다. 프로젝트 관리자는 최선의 업무 역량을 발휘하기 위해 비즈니스 인텔리전스와 분석, 비즈니스 요구사항 관리, 변화 관리, 프로젝트 관리 툴은 물론 그 외 다양한 양식과 템플릿을 최대한 활용해야 한다. 지금부터 주요 프로젝트를 계획, 실행, 모니터링하고 성공적으로 완수하는 데 도움이 되는 최고의 프로젝트 관리 툴을 살펴보자.

툴	카테고리	적용 가능한 기업 규모	무료 버전	무료 트라이얼
사이프(Cyfe)	BI/애널리틱스	1,000+	Yes	Yes
SAP 루미라(SAP Lumira)	BI/애널리틱스	1~1000+	Yes	Yes
조호 리포트(Zoho Reports)	BI/애널리틱스	1~999	Yes	Yes
TD/OMS	변화 관리	1~1,000+	Yes	N/A
왓픽스(Whatfix)	변화 관리	10~1,000+	Yes	Yes
아사나(Asana)	프로젝트 관리	50~1000+	Yes	Yes
클라리젠(Clarizen)	프로젝트 관리	10~1000+	Yes	Yes
메이븐링크(Mavenlink)	프로젝트 관리	2~1000+	Yes	Yes
라이크(Wrike)	프로젝트 관리	10~1000+	Yes	Yes
아하(Aha)	요구사항 관리	1000+	Yes	No
아이라이즈(iRise)	요구사항 관리	1~1000+	Yes	No
자마(Jama)	요구사항 관리	10~1000+	Yes	No
Projectmanager.com	템플릿, 체크리스트, 폼	1~1000+	N/A	N/A
Projectmanagement.com	템플릿, 체크리스트, 폼	1~1000+	N/A	N/A
프로젝트 관리 협회	템플릿, 체크리스트, 폼	1~1000+	No(멤버십)	N/A

### 비즈니스 인텔리전스와 분석 툴

핵심 성과 지표(KPI)는 프로젝트의 성과, 진행 상황, 영향을 측정, 모니터링하고 사업부와 이해관계자에게 투자 가치에 대한 정보를 제공하기 위한 필수 요소다. 무엇보다 KPI를 통해 프로젝트 관리자와 팀이 프로젝트가 어떤 부문에서 성공적이고 어떤 부문에서 조정이 필요한지 알 수 있다. 비즈니스 인텔리전스와 분석 툴은 프로젝트 관리자가 원시 데이터를 '활용 가능한' 정보로 변환, 공유하고 의사 결정에 참고할 수 있게 해준다.

#### 사이프

사이프(Cyfe, <https://www.cyfe.com>)는 모든 규모의 기업을 위한 웹 기반 올인원 비즈니스 대시보드다. 프로젝트 관리자, 비즈니스 책임자 및 기타 이해관계자가 이 툴을 사용해 프로젝트 데이터부터 마케팅, 판매, 지원, 인프라, 소셜 미디어 정보에 이르기까지 모든 것을 캡처, 모니터링, 분석, 측정, 공유할 수 있다. 사이프는 사전 제작된 위젯을 사용해 베이스캠프(Basecamp), 구글 캘린더, 세일즈포스 등 인기 있는 서비스로부터 안전하게 데이터를 가져오고 수작업을 줄여준다. 대표적인 기능으로는 실시간 보고, 맞춤 구성 가능한 대시보드 공유, 목표 설정, 오픈 인 알림, 데이터 아카이빙 및 내보내기, 하나 이상의 대시보드를 대화면 모니터에서 보는 TV 모드 등이 있다.

사이프는 여러 소스에서 가져온 상호 관련되지 않은 측정 항목을 '차르고 붙이는' 데이터 매시업 기능도 제공한다. 이를 통해 추세와 상호연관성을 파악하고 다양한 부서의 KPI를 추적, 공유할 수 있다. 대시보드는 프로젝트팀, 관리, 고객, 재무, 마케팅, 영업, IT 등의 용도에 따라 맞춤 구성이 가능하다. 재피어(Zapier), 젠데스크(Zendesk), 프레시북(FreshBooks), 베이스캠프, 구글 캘린더, 세일즈포스, 제로(Xero), 구글 애널리틱스 등과 통합된다.

#### SAP 루미라

SAP 루미라(Lumira, <https://idg.me/2W4oj12>)는 다양한 규모의 기업을 위해 만들어진 비즈니스 인텔리전스 및 분석 툴이다. 여러 소스에서 대량의 데이터를 가져온 후 데이터 시각화를 통해 스토리를 만든다. 예측 기능을 이용해 데이터의 배후에 있는 근본 원인을 파악하고, 데이터 시각화를 통해 데이터 패턴을 이해할 수 있도록 지원해 기업 내 커뮤니케이션을 촉진한다.

프로젝트 관리자, 팀원 및 기타 이해관계자는 SAP 루미라를 사용해 인터랙티브 지도와 차트, 인포그래픽을 만들어 더 신속하게 의사 결정할 수 있다. 주요 기능은 즉석(ad-hoc) 분석, 쿼리, 보고서, 벤치마킹, 예산 편성, 예측, 대시보드, 데이터 분석, 데이터 시각화, KPI, 성과 지표, 예측 분석, 수익성 분석, 전략적 계획 등이 있다. 이 툴에 통합할 수 있는 앱은 무수히 많다. 전체 커뮤니티 및 파트너 애플리케이션 통합 목록은 SAP 앱 센터(<https://www.sapappcenter.com>)를 참고하면 된다.

#### 조호 리포트

조호 리포트(Zoho Reports, <https://www.zoho.com/report>)는 웹 기반 비즈니스 인텔리전스 툴이다. 모든 규모의 기업에서 사용할 수 있고, 프로젝트 관리자, 책임자 및 기타 이해관계자가 시각적으로 비즈니스 데이터를 분석하고 정보에 근거한 의사 결정을 내릴 수 있는, 드래그

앤드롭 방식의 인터페이스를 제공한다. 프로젝트 관리자는 여러 소스의 데이터를 연결, 결합하고 시각적으로 데이터를 분석하고 보고서와 대시보드를 만들고 안전하게 협업할 수 있다. 주요 기능은 다양한 차트와 위젯, 피벗 테이블, 테이블 뷰 구성요소, 데이터 추가, 분석, 보고를 위한 '스프레드시트형' 인터페이스, 사전 제작된 분석, KPI 추적 및 공유를 위한 대시보드 등이 있다.

또한 조호 리포트는 여러 차트 유형 중 선택해서 필요에 맞게 조정할 수 있는 차트 선택 기능을 제공한다. 보고서는 이메일, 인쇄본 또는 내장 형태로 저장할 수 있고, 각 항목에 대한 더 자세한 정보를 제공한다. 강력한 HTTP 기반 웹 API도 지원한다. 조호 CRM, 조호 북(Zoho Books), 조호 프로젝트(Zoho Projects), 조호 크리에이터(Zoho Creator), 조호 리크루트(Zoho Recruit), 세일즈포스 CRM, 구글 애널리틱스, 구글 애드워즈, 퀵북(QuickBooks), 제로, 전데스크 같은 애플리케이션을 통합할 수 있으며, 즉시 사용 가능한 커넥터가 제공된다.

### 변화 관리 툴

변화 관리 툴은 기업과 직원이 프로세스와 변화에 충분히 대비하도록 하는 데 유용하다. 이러한 툴은 워크플로의 변화를 파악하고 프로세스 변화를 매핑하고 변화가 다양한 영역에 미치는 영향을 문서화하며, 이러한 변화에 대한 직원 교육을 통해 원활한 전환을 촉진한다.

#### TD/OMS

개발팀용으로 만들어진 리메인 소프트웨어(Remain Software)의 TD/OMS(<https://remainsoftware.com/tdoms>)는 기업이 신속하게 변화에 대응할 수 있는 애플리케이션 라이프 사이클 관리 솔루션이다. IBM, 윈도우, 유닉스, 리눅스 플랫폼을 지원한다. TD/OMS는 소프트웨어 개발, 현대화, 테스트, 배포 효율성, 프로세스 능률화, 소프트웨어 결함 감소는 물론 궁극적으로 고객 만족도 향상에 도움이 된다. 프로젝트 관리자는 이 툴을 사용해 소프트웨어 변화를 추적하고 소프트웨어 품질을 관리하고 통찰력을 얻고 IT 환경을 분석할 수 있다. 주요 기능은 워크플로 승인, 감사 추적, 변화 캘린더, 변화 계획, 규정 준수 관리, 우선순위화, 릴리즈 관리, 작업 관리, 교육 관리 등이 있다.

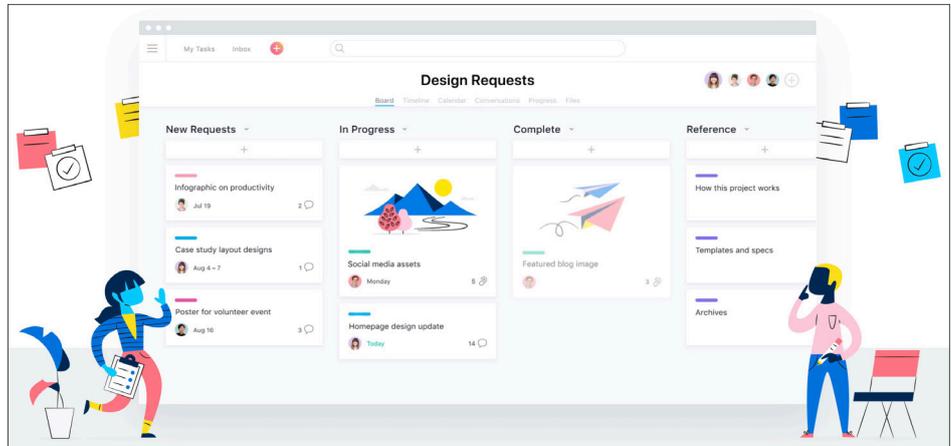
#### 왓픽스

왓픽스(Whatfix, <https://whatfix.com>)는 소규모, 중간, 대기업에 이르기까지 모든 규모의 기업에 맞게 설계됐다. 웹 기반 변화 관리 툴로, 맞춤형 개인 온보딩 및 교육 프로그램을 만들어 성공적인 변화 관리와 소프트웨어 마이그레이션에 도움이 된다. 주요 기능은 지원 비용을 절감하는 자가 지원 위젯, 직원의 학습을 돕는 대화형 팁 말풍선, 맞춤 구성 가능한 워크플로 조건 트리거, 워크플로 승인, 규정 준수 및 교육 관리, 협업 및 채팅, 그리고 사용자 참여 활동의 효과를 측정하는 고급 분석 등이다.

### 프로젝트 관리 툴

프로젝트 관리 툴은 프로젝트 라이프사이클 전반에서 팀의 커뮤니케이션과 협업을 위한 필수 요소다. 이러한 툴의 상당수는 프로젝트 관리자에게 아이디어 공유, 작업 및 이정표 할당/일정 조율/추적, 예산 편성과 추적, 프로젝트 세부 사항 유지 관리, 품질 추적, 위험 및 문제 식별 기

화면 | 웹 기반 프로젝트 관리 솔루션, 아사나



능을 제공한다. 당연한 프로젝트와 프로그램, 포트폴리오 및 전사적 비즈니스 요구에 맞는 솔루션을 찾고 있다면 다음 리스트를 참고하자.

아사나

아사나(Asana, <https://asana.com>) 웹 기반 프로젝트 관리 솔루션을 이용하면 프로젝트 책임자가 프로젝트의 혼돈을 명료하게 정리할 수 있다. 프로젝트를 만들어 팀과 고객, 업체, 하청 업체, 타사, 회사 방문객과 공유할 수도 있다. 아사나를 통해 프로젝트 관리자는 목표와 이정표를 계획, 시각화하고 작업과 기한을 설정한다. 또한 우선순위 설정, 제안, 중앙 관리, 비용 청구도 가능하다.

기업은 아사나를 통해 사용자와 관리자를 관리하고 인증 체계를 구성할 수 있다. 프리미엄 요금제에 가입하면 현장 지원을 제공하고 기업의 요구사항을 충족하도록 돕는 전담 '성공 관리자(Success Manager)'를 우선 지원한다. 주요 기능은 버그 추적, 예산 관리, 시간 및 경비 추적, 리소스 관리, 테스트/QA 관리 등이 있다. 아사나는 대시보드와 협업 기능, 애플 웨비나 교육을 제공한다. 구글 드라이브, 드롭박스, 박스, 슬랙, 에버노트, 깃허브, 워드프레스, 지라, 메일침프(MailChimp), 젠데스크, 젠도(Xendo) 등 다양한 웹 및 모바일 앱과 통합할 수 있다.

클라리젠

클라리젠(Clarizen, <https://www.clarizen.com>)의 웹 기반 프로젝트 관리 소프트웨어는 프로젝트 관리자가 기업 전반의 작업자를 연결하고 접촉하는 데 사용하는 툴이다. 프로젝트 관리자는 이 툴을 통해 모든 활동을 계획하고 범위를 설정하고 필요한 자원을 예측, 조달하고 실행하고 일정을 조율하고 모니터링할 수 있다. 강력하고 확장성이 뛰어난 솔루션으로, 프로젝트 포트폴리오 관리, 프로젝트 계획, 문서 관리, 템플릿, 리소스 관리, 변화 요청 및 사례 관리, 소셜 협업, 작업 관리, 예산 및 경비 관리, 재무 관리, 맞춤 구성 가능한 보고 대시보드를 제공한다.

또한 엔터프라이즈급 보안과 웨비나, 라이브 온라인 및 대면 교육, 클라리젠 인터랙트(Inter-Act)를 사용한 이메일 협업, 위험 관리, 클라리젠 패널(Clarizen Panels)을 제공하며 엑셀, 세일

즈포스, 구글 문서, 아이칼(iCal) 캘린더, 액티브 디렉터리 싱크, 박스, 크롬 확장, 홀리데이 로더 (Holiday Loader), 구글 지도, 아웃룩, 로터스 노트, 테스터프(Testuff), 인택트(Intacct), 원로그인(OneLogin), 박스, 지라, 디지털 프루핑(Digital Proofing)과 통합할 수 있다.

### 메이븐링크

메이븐링크(Mavenlink, <https://www.mavenlink.com>) 웹 기반 프로젝트 관리 솔루션은 필수적인 기능을 통합해 기업이 작업을 계획, 완수하고 프로젝트 비용과 리소스를 관리하고 멀리 떨어진 팀과 고객이 협업할 수 있도록 사람, 프로젝트, 수익을 연결한다. 메이븐링크는 모든 규모의 전문 서비스 조직에 맞게 설계됐으며 리소스 계획, 프로젝트 회계, 고급 비즈니스 인텔리전스 기능과 함께 맞춤형 보고서 및 40가지 사전 제작된 보고서를 제공한다.

프로젝트 관리팀은 템플릿을 통해 다양한 타임라인 차트 툴을 사용하고 시각화할 수 있다. 또한, 메이븐링크는 팀이 타임카드, 경비 보고서, 증명, 파일, 리소스 요청, 변화 지시와 같은 특정 요소에 집중할 수 있게 해주는 협업 기능을 제공한다. 또한 문서, 웨비나, 라이브 온라인 및 대면 교육을 이용할 수 있으며 24/7 지원을 제공한다. 메이븐링크는 인택트, 세일즈포스, 넷스위트(NetSuite), 지라, 퀵북(QuickBooks), 구글 드라이브와 통합되며 API를 통한 맞춤형 통합도 지원한다.

### 라이크

라이크(Wrike, <https://www.wrike.com>) 웹 기반 프로젝트 관리 소프트웨어를 이용하면 팀이 조직 전반에서 더 빠르고 스마트하게 작업할 수 있다. 규모를 불문하고 모든 기업이 의사소통과 투명성, 책임성을 개선해 더 빠른 결과를 얻을 수 있다. 프로젝트를 일정과 예산에 맞춰 진행하는 데 도움이 되는 시각적 대시보드와 리소스 및 워크로드 관리 기능도 지원한다.

이밖에 예산 관리, 버그 추적, 협업, 파일 공유, 간트 차트, 이슈 관리, 이정표 추적, 완료율 추적, 포트폴리오 관리, 프로젝트 계획, 리소스 관리, 상태 추적, 작업 관리, 시간 및 경비 추적 기능을 제공한다. 깃허브, 지라, 구글 드라이브, 라이크 에브리웨어(Wrike Everywhere), 드롭박스, 어도비, 세일즈포스, 에버노트, 재피어, 슬랙, 허브스태프(Hubstaff), 비티움(Bitium), 마켓투(Maketo), 퀵북, 링크드인과 통합할 수 있다.

### 요구사항 관리 툴

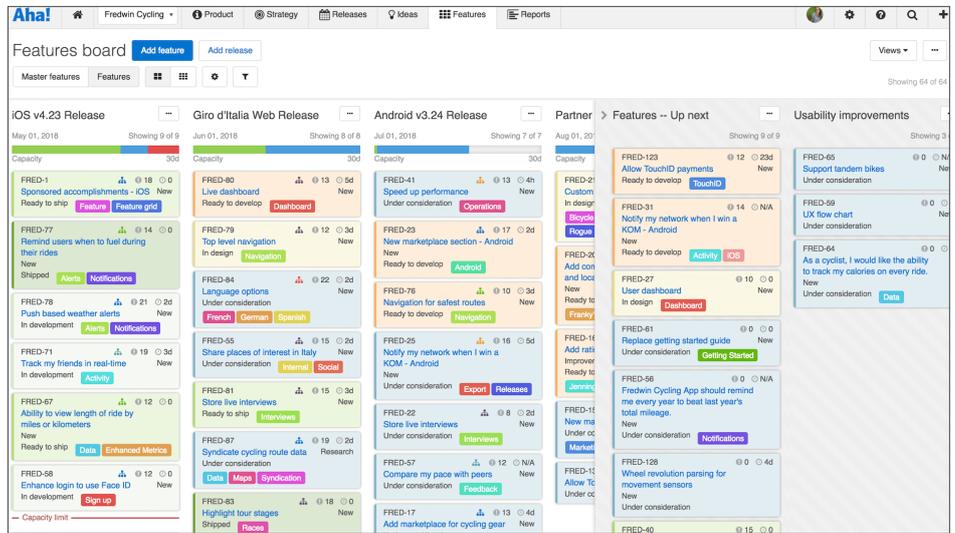
요구사항 관리 툴은 프로젝트 관리자와 기업이 요구사항을 식별, 문서화, 분석하고 우선순위를 부여하고 추적, 모니터링하고 버전을 관리하고 변화를 통제할 수 있게 해준다.

### 아하

아하(Aha, <https://idg.me/2ukBi2Q>)는 기업과 프로젝트 관리자가 프로젝트를 시작하기 전에 왜, 언제, 무엇을 정의할 수 있는 웹 기반 요구사항 관리 솔루션이다. 클라우드 기반 요구사항 관리 툴로, 강점과 약점, 기회, 위협을 분석하고 전략적 목표를 달성하는 로드맵을 구축해 기업의 비전과 목표를 이니셔티브와 연결한다.

이밖에 중앙 집중식 요구사항 설계, 분석 및 보고, 맞춤 구성 가능한 탐색 기능, 레이아웃, 위

화면 | 웹 기반 요구사항 관리 솔루션, 아하



크플로, 계획된 작업과 유예된 항목에 우선순위를 부여하는 보드, 보드 내의 각 카드에 세부사항을 포함하는 기능과 각 카드에 대한 채점 기능, 종속성 시각화, 진행 상황 추적, 목록 생성 등의 기능을 제공한다. 아하는 트렐로(Trello), 세일즈포스, 슬랙, 구글 드라이브, 박스, 드롭박스, 원 드라이브, 재피어, G 스위트, 젠데스크 등과 연동할 수 있다.

아이라이즈

아이라이즈(iRise, <https://www.irise.com>)는 프로토타이핑과 요구사항 관리를 결합, 비즈니스 요구사항을 구축하기 전에 이해관계자와 접촉해 비즈니스 요구 사항을 검증할 수 있는 웹 기반 요구사항 관리 소프트웨어다. 프로젝트 관리자는 탐색, 미디어, 다채로운 상호작용 기능, 비즈니스 로직과 샘플 데이터를 추가할 수 있다. 이를 통해 설계 결과, 요구사항 공백, 사용성 오류를 발견할 수 있다. 아이라이즈는 실제 사용자 환경을 보조하는 기능도 제공한다. 협업, 내역 추적, 우선순위화, 상태 보고, 요약 보고서, 할 일 목록, 추적 기능, 사용자 정의 속성 등이다. 지라, G 스위트, IBM 래셔널(Rational), 옥타(Okta), 블루프린트(Blueprint), 랠리(Rally), 비주얼 스튜디오, 컨펌IQ(ConfirmIQ), 자마(Jama) 등의 애플리케이션과 통합할 수 있다.

자마

자마(Jama, <https://www.jamasoftware.com>)는 소기업부터 대기업까지 모두 사용할 수 있는 웹 기반 요구사항 관리 및 제품 개발 소프트웨어다. 기업이 효과적으로 요구사항을 포착, 정의하고 프로젝트를 실행할 수 있도록 지원한다. 자마는 실시간 협업, 관계 규칙 설정, 검증, 확인 및 테스트, 버전 비교, 규정 준수, 워크플로 관리 및 보고 기능을 제공한다. 이밖에 협업, 내역 추적, 우선순위화, 상태 보고, 요약 보고서, 할 일 목록, 사용자 정의 속성 등도 지원한다. 자마는 지라, 버전원(VersionOne), 매직드로(MagicDraw), TFS, 트레이스트로닉(TraceTronic), HPQC, 엔터프라이즈 아키텍트(Enterprise Architect) 등과 통합할 수 있다.

## 그 외의 템플릿, 체크리스트 및 양식

여기서 살펴본 툴 외에 프로젝트 관리자가 더 효과적으로 작업을 관리하고 생산성을 높일 수 있는 다양한 템플릿과 체크리스트, 양식이 있다. 다음 웹사이트는 즐겨찾기 해 놓고 종종 방문할 만하다.

### Projectmanager.com

Projectmanager.com(<https://www.projectmanager.com>)은 프로젝트 관리에 관심이 있거나 이미 이 분야에 종사하는 사람에게 도움이 되는 웹사이트다. 설립자이자 CEO인 제이슨 웨스트랜드가 쓴 가이드와 책을 비롯해 툴과 팁, 템플릿, 비디오를 제공한다. 사용 가능한 템플릿으로는 작업 스케줄, 간트 차트, 프로젝트 계획, 시간 기록표 등이 있다. 또한, 프로젝트 작업과 이정표, 결과물, 일정, 예산, 시간, 품질 등을 계획, 실행, 모니터링하는 프로젝트 관리 소프트웨어도 제공한다.

### Projectmanagement.com

Projectmanagement.com(<https://idg.me/2ujK5Cb>)은 프로젝트 관리 협회(PMI)가 운영하며 다양한 주제에 관한 웨비나, 템플릿, 팁, 툴, 토론장, 그리고 프로젝트 관리 분야의 이벤트와 소식 등을 제공한다. 많은 PMI 인증 프로젝트 관리자가 프로젝트 관련 주제에 관한 블로그 게시물과 콘텐츠를 제공한다. 템플릿은 체크리스트, 프레젠테이션, 프로젝트 계획 및 결과물에 따라 그룹화되며 지식 및 툴은 리소스, 교육, 참조 센터별로 그룹화돼 있다. 이 웹사이트에는 프로젝트 관리에 관심이 있는 사람부터 노련한 전문가까지 다양한 대상을 위한 리소스가 풍부하다.

### 프로젝트 관리 협회

프로젝트 관리협회(PMI, <https://www.pmi.org>)는 전 세계적으로 인지도가 가장 높은 프로젝트 관리 인증 기구다. 자격증 획득 방법과 프로젝트 관리 이벤트에 대한 정보를 제공하며, 매년 진행되는 'Pulse of Profession' 설문 결과를 제공한다. 다양한 관련 주제에 대한 연구 결과와 글로벌 트렌드, 기타 뉴스레터와 보고서를 볼 수 있다. 



# 프로젝트 실패를 경고하는 적신호 5가지

Moira Alexander | CIO

**프**로젝트가 실패하면 많은 금전적 손실이 뒤따른다. PMI(Project Management Institute)의 2017년 조사 결과를 보면 IT 투자 10억 달러 중 평균 9,700만 달러가 허공으로 사라진다. 프로젝트 실패 비율이 전년보다 20% 줄었는데도 이 정도다. 프로젝트가 실패하는 이유는 다양하지만, 다음 5가지 '초기 신호'에 유의하면 갈등을 완화하고 프로젝트를 올바른 방향으로 유지할 수 있다. 이는 결국 프로젝트의 실패 위험을 줄이는 것이기도 하다.

## 1. 변화를 거부하는 문화

프로젝트가 실패를 향하고 있다는 첫 번째 경고 신호이자 가장 중요한 요인은 변화에 저항하는 내부 문화다. 워크플로의 개선과 새로운 운영 베스트 프랙티스를 도입하는 프로젝트는 대부분 더 많은 기술을 활용하기 때문에 이런 변화는 직원을 공포로 몰아넣을 수 있다. 즉, 업무 방식의 변화 과정에서 어려움을 겪거나 심지어 일자리를 잃을 수도 있다는 우려다. 많은 프로젝트가 시작단계부터 내부 저항에 부딪히는 것도 이 때문이다.

이처럼 변화에 저항하는 문화가 있다면 어떻게 해야 할까? 이런 직원은 종종 정보 공유를 거부하고 프로젝트와 그 기대효과에 부정적인 태도를 보인다. 심지어 직접적으로 반대 의사를 나타내거나 몸짓, 표정으로 표현하기도 한다. 이런 공포를 해결하는 최고의 방법은 변화를 수용하는 기업 문화를 만드는 것이다. 이를 위해서는 무엇보다 각 프로젝트의 목적과 업무에 대한 파급 효과에 대해 반복해서 투명하게 소통해야 한다. 이를 통해 근거 없는 공포를 잠재우고, 변화를 거부하거나 비협조적인 태도를 없앨 수 있다.

## 2. 도움을 주지 않는 후원자

프로젝트가 빠르게 실패하는 다른 이유는 임원의 후원 부족이다. 프로젝트 후원자의 가장 큰 역할은 프로젝트를 지켜내는 것이다. 자금을 확보하고 갈등을 해결하며 프로젝트와 프로그램, 제품 관리자를 지원하는 것 등이 여기에 속한다. 프로젝트 관리자는 많은 부분에서 후원자에 의존한다. 일상적 지원과 리더십 조언은 물론 직원과 다른 이해당사자에게 이 프로젝트가 임원의 지지를 받고 있음을 보여줄 때도 역시 후원자의 도움이 필요하다.

프로젝트 후원자가 자주 자리를 비우거나 제대로 신경 쓰지 않는 것처럼 보이면, 프로젝트는 실패라는 잘못된 길에 들어서게 된다. 임원과 후원자의 명시적인 지원이 부족하면 프로젝

트 관리자가 다른 이해당사자와 팀원으로부터 지지를 얻기 힘들어진다. 따라서 프로젝트 관리자는 시작부터 끝까지 프로젝트에 대한 지원을 가시적으로 유지하며 후원자와 협업해야 한다.

### 3. 대답보다 많은 질문

프로젝트 목표가 모호하면 그 답을 찾는 과정보다 질문하는 데 더 많은 시간을 쓰게 되고 결국 비현실적인 목표로 이어지기 쉽다. 따라서 초기에는 프로젝트의 명확한 목표를 정하는 것이 중요하다. 단, 집중해야 할 핵심 사항이 늘어날수록 실패할 가능성이 커진다는 것도 명심해야 한다. 프로젝트의 요구사항과 목표를 명확하게 이해하지 않은 상태에서 프로젝트를 계속 진행하면 절대 성공할 수 없다. 이 모호함은 이해당사자와 팀원에 심각한 혼란을 일으키고 필수 작업과 인사이트, 납기일에 위험을 초래한다.

이런 혼란이 잠깐이라도 나타났다면 무언가 잘못됐다는 초기 위험 신호다. 프로젝트 관리자는 이 혼란이 프로젝트 전체로 퍼지기 전에 프로젝트에 관계된 모두가 제 위치로 돌아올 수 있도록 조치해야 한다.

### 4. 협업하지 않고 소외된 팀원

프로젝트팀을 구성할 때는 모든 팀원이 완전하게 팀과 해당 업무에 소속되도록 하는 것이 중요하다. 이는 각 팀원이 프로젝트에 대한 책임을 함께 진다는 것을 의미한다. 한 명이라도 자신의 역할을 제대로 알지 못하면 팀원 간 격차가 생기게 되는데, 이는 프로젝트 전체를 위험에 빠뜨릴 수 있다.

팀 전체의 역량은 각 개인 노력의 총합이다. 팀원 중 한 명이라도 단절되고 소외되면 업무의 품질이나 일정에 차질이 생기고 외부 행동으로 드러난다. 이때 제대로 대응하지 않으면 결국 다른 팀원의 업무 태도와 성과에 영향을 주고 프로젝트 전체가 실패할 수 있다. 개인이 단절되고 소외되는 이유는 과도한 업무와 내부 갈등 등 다양하다. 프로젝트 관리자는 그 원인을 파악해 더 크고 복잡한 문제가 되기 전에 조치해야 한다.

### 5. 프로젝트 관리자에 대한 신뢰 부족

프로젝트 초기에 이해당사자와 프로젝트팀, 업체, 다른 임원 등이 프로젝트를 관리자를 신뢰하지 못하면 큰 문제를 초래할 수 있다. 예를 들어 꼭 입증할 필요가 없는 데도 확인을 요구하면, 결과는 전혀 차이가 없지만 이 확인 작업 때문에 일정이 지연된다. 프로젝트 관리자의 서면 요청에 대해 늦게 혹은 부실하게 응답하는 것도 비슷한 사례다. 마지 못한 협업과 정확히 꼬집을 수는 없지만 분명하게 느껴지는 무례, 권위에 대한 지속적인 의심, 프로젝트에 대한 노골적인 무관심으로 나타나기도 한다.

이 문제에 대응하기 위해서는 프로젝트 후원자와 프로젝트 관리자가 함께 움직여 프로젝트 시작 단계에서 모든 관련 부서의 신뢰를 확보해야 한다. 그렇지 않으면 프로젝트를 사실상 관리할 수 없게 된다. 

# 인공지능이 바꾸는 프로젝트 관리의 미래

Mary Branscombe | CIO

Tech Trend

**소** 프트웨어 개발부터 건축, 물류, 금융까지 모든 프로젝트에는 계획과 관리, 모니터링이 필요하다. 문제는 이런 툴 대부분이 복잡하고 어렵다는 점이다. 잠재적으로 발생할 수 있는 문제를 제대로 경고하지 못하는 경우도 많다. 그렇다면 여기에 인공지능(AI)을 활용하면 어떨까. 의사 결정 지원 시스템과 자동화를 통해 비용과 실수를 줄이거나, 위험을 분석하고 효율을 높이고 시한과 예산을 준수할 수 있지 않을까. AI와 머신러닝(Machine Learning), 예측 분석이 프로젝트 관리 분야에 어떤 영향을 끼칠지 살펴보자.

## 리스크 검토

프로젝트 관리에 성공하려면 계획을 잘 세우고 지키는 것만으로는 부족하다. 프로젝트 내부의 독립성과 외부적 변화 때문에 최종 결과를 보장할 수 없기 때문이다. 추정과 예측은 잘해봐야 '직감'에 불과하고 최악의 경우 추측과 사기로 끝날 수 있다. 애자일과 지속적인 배포 등 현대적인 관리 기법을 이용하면 프로젝트의 불확실성을 줄일 수 있지만, 그렇다고 최종 결과까지 보장하는 것은 아니다.

실제로 프로젝트의 위험을 정확하게 분석하기는 매우 어렵다. 앵테이지(Aptage)의 CEO 존 하인츠는 "프로젝트의 위험은 항상 유동적인 반면 사람은 이러한 확률 관리에 능하지 못하다. 특히 다양한 가능성이 결합된 때는 더 그렇다. 사람은 '희망 기반의 계획'을 하는 경향이 있다. 즉 모두가 어느 정도 낙관적이다. 제대로 되지 않을 것이라는 증거가 없으므로, 원하는 방향으로 이루어지기를 바라게 된다"라고 말했다.

그래서 앵테이지는 머신러닝을 이용해 프로젝트 결과를 예측한다. 사전 계획된 각 단계의 시작과 종료 날짜 등 이미 보유하고 있는 데이터를 활용하고, 가능하다면 백로그 데이터도 이용한다. 하인츠는 "예측은 항상 불확실하므로 업무에 걸리는 시간의 상한선과 하한선을 설정한다. 또는 소프트웨어가 모델링하는 경우도 있다. 이를 통해 마지막까지 문제를 안고 있던 사람만 나무라는 대신 무엇이 잘못되고 있는지 파악할 수 있다"라고 말했다.

하인츠에 따르면 기업 내 팀 대부분에 이런 정보가 유용하다. 그는 "매우 엄격한 프로세스가 없는 팀도 이 툴을 바로 사용할 수 있다. 7가지나 되는 팀의 밀린 일이 냅킨에 적혀 있다고 하더라도 이 툴이 어느 정도는 도울 수 있다. 팀에 프로젝트 전체를 위한 완전한 최고/최악 사례 분

석 및 업무 분류 구조가 있다면 더 많은 조언을 할 수 있다”라고 말했다.

애플리케이션은 컨퍼런스, 적합성, 시간에 따른 위험의 증가 또는 감소를 시각적으로 표현해 하인츠가 말하는 이른바 ‘빠른 사고’와 ‘느린 사고’ 사이의 전환을 돕는다. 그는 “직관적인 결정을 내리려면 이런 시각화가 필요하다. 프로젝트가 시작되고 모든 것이 긴박해지면 두뇌가 두려움을 느낄 수밖에 없다. 이런 툴이 있으면 일종의 안전망이 생기는 것이다. ‘프로젝트 지출이 20% 늘더라도 (성공의) 확률은 여전히 양호하므로 위험을 감수해보자’는 판단을 내릴 수 있다”라고 말했다.

애플리케이션이 활용하는 알고리즘과 모델은 본래 소프트웨어 개발 용도로 개발됐지만 건축 프로젝트에도 적합하다. 현재는 다소 기본적인 기능의 지라(Jira)와 통합돼 있지만, 앞으로 마이크로소프트 프로젝트(Microsoft Project), 프리마베라(Primavera), 트렐로(Trello), 세일즈포스(Salesforce) 또는 파워 BI(Power BI), KPI 대시보드 등 흔히 사용하는 다른 툴과도 연동할 예정이다.

애플리케이션의 목표를 단순화하면 프로젝트 막바지에 가서 놀라는 일이 없도록 하는 것이다. 하인츠는 “오늘 프로젝트가 제대로 마무리되지 않을 확률이 60%라면, 애플리케이션이 그 원인과 가능한 대응 방법을 알려준다. 즉 문제가 되는 프로젝트를 해결하지는 않지만 이에 대해 경고해 준다”라고 말했다.

### AI를 이용한 리소스 관리

이처럼 일부 AI 툴은 프로젝트 효율과 신뢰성을 높이는 데 도움이 될 수 있다. 마이크로소프트의 클라우드 AI(Cloud AI)팀 책임자 랜스 올슨은 “일정과 위험 측면에서 프로젝트에 문제가 발생하는 가장 일반적인 원인은 프로젝트에서 쓰는 시스템에서 예측하지 못한 장애가 발생하는 것이다. 이때 AI를 이용하면 프로젝트 초기에 예측해 미리 위험을 제거할 수 있다”라고 말했다.

실제로 AI는 진행 상황과 성과를 추적하는 데 도움이 되고, 특히 프로젝트 관리에 관해 광범위한 시야를 제시할 수 있다. 최근 자사의 성과 모니터링 툴에 적응형 지능(Applied Intelligence)을 추가한 뉴렐릭(New Relic)의 플랫폼 제품 관리 책임자 나디아 듀크 분은 “프로젝트 관리의 많은 부분이 공식적인 직함 또는 역할이 없는 방향으로 나아가고 있고, 이미 이러한 방향성을 가진 일련의 새로운 프로젝트 관리 툴도 나오고 있다”라고 말했다.

점진적인 프로젝트의 경우 성공이 항상 프로젝트 종료 시점에서 결정되는 것은 아니다. 품질과 신뢰성을 중심으로 하는 지속적인 KPI가 성공의 기준이 될 가능성이 높다. 듀크 분은 “많은 기업이 현재 자신이 제대로 하고 있는지를 궁금해한다. ‘얼마나 많은 배치가 가능한가?’, ‘배치의 신뢰도가 어느 정도인가?’, ‘회귀 오류가 있는가?’, ‘원했던 성과를 얻고 있는가?’ 등의 지표를 활용해 현재를 평가한다. 이때 AI는 확인하기 어렵거나 눈에 보이더라도 사람이 쉽게 무시할 수 있는 데이터 스트림에서 서서히 증가하는 트렌드를 찾아낼 수 있다”라고 말했다.

실제로 뉴렐릭의 AI(Applied Intelligence)에는 이런 패턴과 문제를 찾아 조치를 제안하고, 사용자가 파악한 것으로부터 학습하는 레이더(Radar)라는 툴이 포함되어 있다. 듀크 분은 “프로

젝트의 일상적 업무에 너무 집중해 그 외에 우리가 알아차리지 못한 잘못된 방향으로 나아가는 경우, 그 추세를 찾는 데 도움이 된다”라고 말했다.

듀크 분에 따르면, 이와 같은 자동화를 통해 프로젝트 관리자가 실제로 관리에 전념할 수 있는 시간을 더 확보할 수 있다. 그는 “AI의 일상적인 역할 중 하나는 지루한 반복 작업을 없애 인 간이 기계보다 잘하는 부분에 집중할 수 있도록 하는 것이다. 사실 프로젝트 관리에서 가장 중요한 것은 우리가 명확한 목표를 갖고 모두가 같은 방향으로 나아가고 있는지, 업무가 잘 조정 되고 있는지다. 이는 몇 가지 지표로 표시되는 숫자보다 훨씬 더 중요하다”라고 말했다.

예를 들어, 뉴렐릭은 관리자가 금액으로 환산할 수 있는 시간 형태로 프로젝트를 관리하는 챗봇(Chatbot)을 지원한다. 듀크 분은 “사람들이 상태 업데이트를 표현하는 방식에 대한 자연어 분석을 통해 프로젝트 진행 상황에 대한 신뢰도를 높일 수 있다”라고 말했다. 올슨도 “항상 그런 것은 아니지만, 모든 프로젝트에서 나타나는 단조롭고 시간이 많이 소요되는 작업을 줄이면 시간만 아끼는 것이 아니라 오류도 줄어든다”라고 말했다.

소프트웨어 AG(Software AG)의 개발 사업부 부사장 릭 맥키천은 같은 맥락에서 RPA(Robotic Process Automation)에 주목한다. 다양한 시스템의 데이터를 병합하고 사례 관리 시스템을 업데이트하는 등 프로젝트 관리자의 일상적이고 반복적이며 손이 많은 가는 작업 상당 부분을 RPA로 대체하는 아이디어다. 그는 “데이터 전송과 여러 시스템 간의 이동, 대량 이메일 처리, 보고, 파일 및 문서 처리 등 RPA를 적용할 수 있는 업무가 많다. 실제로 로봇은 이런 종류의 업무 처리에 뛰어나다”라고 말했다.

이어 “예를 들면 로봇이 다양한 업데이트 및 상태 보고서와 데이터를 살펴보고 특정 날짜에 파일이 도착해야 하지만, 도착하지 않은 경우 알림을 제공한다. 누군가 최신 견적서를 제출하지 않으면 사례 관리 시스템의 로봇을 이용해 ‘기한이 이를 지났으며 매시간 알림을 보내겠다’라고 자동으로 이메일을 보낼 수 있다. 이들이 새로운 일정을 업로드하면 로봇이 프로젝트 관리자가 관심 있어 할만한 데이터를 추출해 마스터 프로젝트 일정에 추가한다”라고 말했다.

### 예측과 테스트의 미래

이처럼 비즈니스 규칙을 정의하거나 예외 평가 및 보고를 위해 사용할 데이터 모델을 만들 수 있는 경우 RPA가 자원 최적화와 일정 관리에 유용하다. 특히 교통과 물류 분야에서 그렇다. 올슨은 “가령 연료 비용을 최소화하는 경로를 찾는 데 머신러닝을 사용할 수 있다. 이런 종류의 지능형 시스템은 5년을 내다보며 기업을 차별화할 수 있는 요소가 된다. CIO가 해야 할 역할도 바로 이 부분이다”라고 말했다.

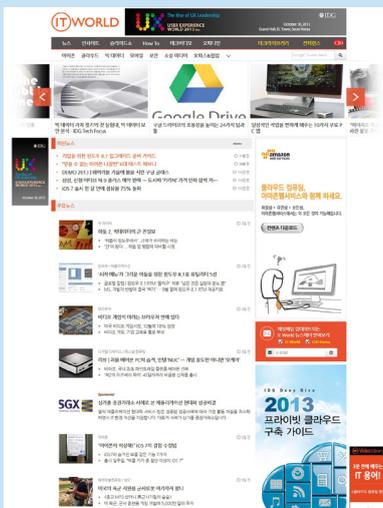
예를 들어 지난달의 예측 정확도가 75%였다면 CIO는 나머지 25%에 집중해야 한다. 예측 변수 중 하나가 날씨라면, 날씨 피드를 가져와 모델에 추가해 정확도를 80%로 올릴 수 있다. 올슨은 “실험 속도와 학습 속도를 프로젝트 성공을 위한 주요 지표로 관리하는 것이 좋다. 체계적으로 이런 학습 데이터를 확보하고 더 많은 실험을 유도하는 데 집중하는 것이 중요하다”라고 말했다.

현재 많은 기업이 시를 이용해 리소스와 진행 상황, 성과 등 프로젝트의 구성 요소를 예측한다. 이런 예측은 앞으로 더 발전하겠지만, 프로젝트 전체의 효율을 높이려면 더 많은 프로젝트에 관한 세부적인 정보를 수집해야 한다. 올슨은 “이를 위해 프로젝트 자체에 대한 데이터를 수집하고 이를 시 모델에 공급하며 프로젝트를 성공으로 이끈 보편적인 특성이 무엇인지 계속 탐구해야 한다”라고 말했다.

새로운 데이터센터를 만들거나 애플리케이션을 컨테이너 플랫폼으로 옮기는 등 최종 목표가 반복 가능하고 많은 직원이 필요한 대형 프로젝트라면, 머신러닝을 통해 특이점과 상관관계 등을 확인하는 충분한 데이터를 확보할 수 있다. 듀크 분은 “이들 데이터를 이용해 시는 여러 결론을 낸다. 예를 들면 ‘여기 다음과 같은 3가지 흥미로운 상관관계가 있는데, 더 자세히 알려드릴까요?’ 같은 식이다. 이런 단계가 되면 시가 프로젝트 관리자의 파트너가 되고 인간 수준의 감성 역량을 발휘할 수도 있을 것이다”라고 말했다. **ITWORLD**

# ITWORLD

테크놀로지 및 비즈니스 의사 결정을 위한 최적의 미디어 파트너



## 기업 IT 책임자를 위한 글로벌 IT 트렌드와 깊이 있는 정보

ITWorld의 주 독자층인 기업 IT 책임자들이 원하는 정보는 보다 효과적으로 IT 환경을 구축하고 IT 서비스를 제공하여 기업의 비즈니스 경쟁력을 높일 수 있는 실질적인 정보입니다.

ITWorld는 단편적인 뉴스를 전달하는 데 그치지 않고 업계 전문가들의 분석과 실제 사용자들의 평가를 기반으로 한 깊이 있는 정보를 전달하는 데 주력하고 있습니다. 이를 위해 다양한 설문조사와 사례 분석을 진행하고 있으며, 실무에 활용할 수 있고 자료로서의 가치가 있는 내용과 형식을 지향하고 있습니다.

특히 IDG의 글로벌 네트워크를 통해 확보된 방대한 정보와 전세계 IT 리더들의 경험 및 의견을 통해 글로벌 IT의 표준 패러다임을 제시하고자 합니다.