pmi _2002, 국제 사업관리 기술의 새로운 트렌드

- 제33 차 국제사업관리 연차 총회, IT 거품론 · 문화 장벽 극복 이슈 등 제기 -

제33 차 국제사업관리 연차 총회가 미국 텍사스주 샌안토니오시에서 50 개국으로부터 약 3,000 명이 참가한 가운데 2002 년 10 월 3일부터 10 월 10 일까지 열렸다. 샌안토니오시는 미국에서 9번째로 큰 도시라고 하나 지역이 넓어서인지는 몰라도 도심의 인구 밀도는 매우 낮아 이곳이 과연 9번째 도시인지를 의심케 할 정도로 조용하였다.

제33 차 연차 총회의 슬로건은 '사업관리의 전문성 쌓기(Building Professional- ism in PM)…'이었다. 이것은 연차 총회의 성격을 나타내는 짧은 구호로 회의 참석의 목적을 비롯하여 각종 세미나와 교육 프로그램 등이 무엇을 지향하고 있는지를 명확하게 제시하고 있다.

약 250 개 주제가 발표된 이번 제33 차 연차 총회를 통해 감지된 세계 사업관리 기술의 새로운 변화 추세는 다음과 같다.

전문성 제고 위해 자격증 체계 변경

미국의 사업관리협회(PMI)는 사업관리 부문의 전문 지식을 인정해주는 방식으로서 사업관리전문기술자격증(PMP) 제도를 운영하고 있는데 현재까지 60 개국에서 약 5 만명의 자격증 소지자를 배출하고 있다.

그러나 이 자격증에 대한 사회적 요구가 끊임없이 변하고 있다. PMI는 이에 대응하기 위해 전문 지식은 있으나 사업관리 실무 경험이 적은 사람(주로 대학 졸업 직후)들을 대상으로 한 필기 시험만으로 그 사람의 전문 지식을 인정해주는 자격증으로 'CAPM (Certified Associate in Project Management)'을 새로 도입했으며, PMP 이후 산업 부문별 전문 지식과 능력을 인정해주는 'CAQ(Certificate of Added Qualification)' 자격증을 새로 도입했다.

특히 CAQ는 정보산업 혹은 건설산업 등 산업 부문별 사업관리 전문성을 인정해주는 데 목적을 두고 있다. 아직 구체적인 실행 계획은 수립되지 않았지만 세계 사업관리 시장에서 전문성을 인정해주는 'PMC Program Management Certificate)' 자격증 도입도 검토 단계에 있다. 이 자격증들은 단지 개인의 전문성 정도를 인정해주는 것으로 기업에 따라서는 관리자로 진급하는 데 필수적 요건으로 삽입하는 기업들이 최근 늘어나고 있는 추세이다.

일부 초등학교에서도 사업관리 소개

사업관리 부문에서 가장 활발한 시장 중의 한 부문이 바로 사업관리에 대한 교육이다. 정보 기술의 발달로 인해 원거리 교육(distance learning)이 가능해짐에 따라 집합 교육을 대체하는 추세로 가고 있다고 한다.

이제는 대학이라는 고정된 장소보다는 '사이버 캠퍼스(cyber campus)'가 거의 일반화되어 있는 듯했다. 기존의 대학들은 새로운 원격 교육 프로그램을 개발, 연차 총회를 통해 교육 상품을 판매하는 경우가 부쩍 늘어나고 있다.

더구나 이번 33 차 총회에서는 사업관리의 전문성을 강조하면서 이를 초등학교 학생들에게도 교육의 기회와 사업관리를 소개해줄 필요성이 있다는 판단에 따라 미국 뉴욕시의 일부 초등학교에 사업관리에 대한 기초 교육 프로그램이 시험적으로 공급되기 시작할 것이라는 계획이 발표되기도 했다.

사업관리자의 도덕성

사업관리자들의 기본적인 역할은 사업을 성공시키는 데 전문 지식과 기술 및 리더십을 발휘하는 데 있다. 설계자 혹은 시공자들은 최종 결과물에 대해 품질이나 안전성 혹은 성능에 대한 계약적 및 법적인 책임을 지는 것과 달리 사업관리 영역에 종사하는 사람들의 책임은 단지 서비스라는 결과에 대해 어떻게 책임을 져야 하는지에 대한 의문이 있다는 것이다. 설계나 시공보다 사업 성공에 훨씬 큰 영향력을 가지면서, 그리고 완성 제품의 품질, 안전 및 성능에 대해서도 훨씬 큰 영향을 끼치면서도 책임 부문에서는 가시적으로 무엇을 묻기가 힘들다는 측면이 이번 연차 총회에서 주요한 이슈로 다루어졌다.

사업관리 부문의 종사자들은 법적 혹은 계약적 책임보다는 개인의 양심에 따른 윤리와 도덕심에 의해 사업에 영향을 미치게 된다는 점에 문제가 있다는 것이다. 물론 전문 기술의 중요성이 강조되지만 전문 기술 자체가 개인이나 사업관리 서비스를 제공하는 기관의 이익으로만 모아져서는 안 된다는 점이 강조되었다. 이와 관련하여 조만간 심각한 문제가 제기되리라는 점을 예고하고 있었다.

IT 거품론 거론

1995년 연차 총회에서부터 2000년 연차 총회까지 정보 기술(IT & IS)이 가장 관심을 끄는 주제였다. 그러나 2001년부터 이 부문에 대한 거품 문제가 거론되기 시작했다. 정보 기술 자체에 대한 발전 속도가 프로세스 관리로 대변되는 사업관리에 어떤 기여를 했는지와 그것이 사업 주체(project stakeholder)들에게 그 만큼의 이윤을 가져다 줬는지에 대한 비판이 제기되기 시작했다. 정보 기술 혹은 인프라 구축에 막대한 비용이 투자되었지만 막상 나타나는 결과는 투자비만큼의 효율성이 있는지에 대해 누구도 명확한 증거를 제시하지 못하고 있다는 점이다. 사업관리 전문 기술의 성숙도 혹은 완성도보다 너무 앞서간 정보 기술이 사업관리 프로세스와 격리되는 현상이 나타나기 시작함으로써 오히려 사람들에게 심리적인 불안감을 유발시키고 있다는 점이 부각되었다.

그리고 전통적인 사업관리 프로그램인 기존의 공정 관리 혹은 데이터베이스 프로그램들이 과연 앞서가는 정보 기술로부터 무슨 도움을 받아 사용자 혹은 발주자들에게 그 만큼의 이익을 가져다주었는지에 대한 강한 의문들도 제기되었다. 이는 소프트웨어 혹은 프로그램의 다양한 기능들이 기술 발전이라는 명목으로만 보면 눈부신 발전임에 틀림이 없지만 그것이 사업관리 자체의 생산성에 끼치는 영향은 극히 낮았다는 결론이다. 이 의미는 요구하는 기능과 역할에 비해 너무 많은 기능들이 주어지고 있으며 또 이를 개발하기 위한 투자가 이뤄졌지만 정작 사용자들에게는 너무나 멀리 나가 있다는 점이 정보 기술에 대한 거품론이 제기되는 배경인 듯했다.

글로벌 문화 장벽 극복도 주요 이슈

국가간의 장벽이 더 이상 의미가 없어지는 추세에 따라 국경을 초월하는 지역 및 국가의 문화 차이 극복이 주요한 이슈로 대두되었다. 문화 차이를 극복하지 못하면 사업의 성공을 보장받을 수 없다는 결론이 지배적이었기 때문이다. 설계 기술이나 시공 기술 등 생산 기술은 어느 정도는 국제 규격이 지배하지만 프로세스 관리는 아직까지 국제적으로 공인된 표준 절차가 없기 때문에 지역이나 국가, 혹은 기업 문화가 사업 성공에 절대적인 영향을 미칠 수밖에 없다는 결론이다. 특히 사업관리 전문성이 사업 성공에 기술보다 중요한 영향을 미치기 때문에 글로벌 문화 차이에 대한 이해와 극복이 현안 과제로 부각되고 있었다.

전략과 포트폴리오 경영 체계의 중요성

건설사업의 특성 중 하나가 총 사업 기간 중 25% 시점에서 사업에 소요되는 투자비와 기간이 이미 결정되어 버린다는 연구 결과가 있다. 그 만큼 계획(planning) 기능이 중요하다는 사실을 역설적으로 말해주고 있다. 그러나 최근에는 계획 수립에 입력이 되어야 하는 전략(project strategy) 부문이 새로운 이슈로 등장하고 있다. 사업 전략 수립의 중요성이 증가하는 만큼 전략 수립의 기초가 되어야 하는 포트폴리오(Project Portfolio Management, PPM) 경영 기술이 새롭게 추가되기 시작했다. 입찰 단계에서 고려해야 하는 여러 상황 설정은 물론 수주에 따른 각종 위험 부담과 이익에 대한 기대치 등을 다양한 시나리오에 따라 분석하는 도구와 시스템들이 등장하고 있다.

이러한 추세의 이면에는 사업관리 혹은 프로젝트관리의 전문성 범위와 중요도가 점차적으로 사업 수행 단계(흔히 얘기하는 Project Life Cycle, PLC)의 앞쪽으로 이동되고 있음을 시사해주고 있다. 생산 기술은 생산 기획 혹은 프로세스 관리 능력에 따라 필요에 따라 수시로 아웃소싱할 수 있다는 최근의 사업 수행 패턴과 맥을 같이 하고 있는 것으로 보인다.

컨설팅업체들의 시장 진입 증가

컨설팅업체들이 최근 들어 기업 경영 컨설팅에서 사업 단위로 전통적인 프로젝트관리 시장에 뛰어드는 경향이 급속도로 늘어나고 있다. 국제적으로 기업 경영 컨설팅 혹은 회계 컨설팅 시장에서 지명도가 높은 PWC, BSG 등이 별도의 전시장을 마련해 자사의 능력을 홍보하는 점은 국제적으로 사업관리 시장이 확대된다는 측면도 있지만 기업 경영 컨설팅 시장이 점차적으로 줄어드는 최근의 추세와도 무관하지 않을 듯하다. 그러나 이러한 기업 경영 컨설팅 전문 기관들이 사업관리 시장에 진입하는 곳은 전면적인 시장보다는 투자비 관리, 사업 금융 주선, 사업 회계관리, 클레임 관리 등 일종의 틈새 시장을 우선적으로 공략하고 있는 것으로 판단된다.

정부 · 공공의 사업관리 지침 체계화 추세

미국의 연방 정부나 혹은 주 정부에서 재정을 지원하는 사업에 대한 사업관리 체계를 일관성 있는 체계로 갖추어 나가려는 경향이 나타나기 시작했다. 이러한 추세는 5 6년 전에 호주가 국가 차원에서 시도했던 경험이 있었으나 미국은 뉴욕주가 최초로 사업 차원이 아닌 주 정부 차원에서 표준 사업관리 지침서를 개발하여 주 정부 혹은 연방 정부의 재정이 투입되는 모든 사업에 이 지침서대로 사업을 관리해야 하는 의무 조항을 신설하여 현재 시범적으로 적용하기 시작했으며, 조만간 뉴욕주 내 다른 공공기관으로의 확산뿐만 아니라 다른 주에서도 이 사례를 따를 것으로 전망하고 있다.

이복남
한국건설산업연구원 선임연구위원
bnlee@cerik.re.kr