

KICEM

## CM 마인드 형성의 중요성 「각론보다는 원론에 충실한 인재」



이황구 현대건설 프로젝트 혁신본부 과장

여러 미디어를 통해 전해지고 있는 것처럼, 국내 건설경기의 침체와 함께 많은 건설기업이 해외로 진출 혹은 해외사업의 비중을 점차 증가시키고 있는 추세이다. 해외공사의 비중 증가와 함께 중요하게 다루어지는 부분이 수익성 확보라는 관점이고 이를 위한 해외현장 Risk 관리의 중요성이 지속적으로 강조되고 있다. 이러한 과정에서 해외현장 Risk의 상당 부분을 차지하는 공기지연 Risk에 대한 관리 및 대응을 위한 여러 노력 또한 현재 진행형이다.

현대건설 또한 해외 수주 및 매출 비중을 점진적으로 증가시키고 있으며, 이를 효율적으로 추진하고 이에 따른 Risk를 효율적으로 관리하기 위한 조직구조 개편 및 인력 보강이 꾸준히 진행되고 있다.

그 중에서 화두가 되고 있는 부분이 바로 공정관리 영역이다. 최근 해외공사는 공사의 규모 및 복잡성은 증가하는 데 반하여 주어지는 공기는 상대적으로 줄어드는 추세이며, 여기에 더해 대부분의 해외 공사에서 발주자는 영미 국가의 컨설턴트를 고용하여 공사 수행에 따른 리스크를 계약자에게 전가하기 위한 여러 가지 계약적 장치를 마련해 놓고 있으며, 이에 따라 계약공기 준수에 대한 1차적 책임을 가지는 건설회사는 점점 더 어려운 환경에 직면하게 되는 상황이다.

이러한 상황에서 건설회사 공정관리자에게 요구되는 역량은 비단 공사추진 관점에서의 공사의 이해, 공정표의 작성 및 현황관리 등 전통적인 업무 영역에서 벗어나, 계약관리 및 클레임 등의 상황에서 리스크를 최소화시킬 수 있는 제반 활동의 일환으로 공정 계획시부터 리스크의 적절한 분배 및

추적관리, 공정영향의 분석과 향후 공기연장 권리 확보 및 클레임 추진 등의 적극적인 업무 영역으로 확장된다.

즉, 공정관리를 독립된 업무 영역으로 보기보다는 성공적인 프로젝트 관리를 위한 유기적인 활동의 일환으로 공정관리 업무를 이해하고 추진해야 한다는 것이고, 당연히 계약관리 및 의사소통 관리 등의 프로젝트관리 영역과도 밀접하게 연결하여 업무를 수행해야 한다는 것이다.

현대건설은 이러한 요구에 부응하기 위하여 신입사원 및 경력사원 채용 과정에서 이러한 프로젝트관리 업무에 대한 이해와 경험을 중요한 평가요소로 반영하고 있으며, 채용 후에도 직원 과정교육을 통하여 직원의 프로젝트관리 역량 강화를 위해 지속적인 노력을 경주하고 있다.

이를 위해 전 직원 필수 과정으로 직급별 CM 교육과정을 개설하여 시행함으로써 현재 직무에 연관된 실무 지식에 대한 교육에 국한하지 않고, 프로젝트 관리 전반에 대한 이해에 기초하여 담당 업무를 접근할 수 있도록 하고 있다. 또한, 현대건설 모든 직원은 자신의 직무에 대한 분석을 바탕으로 경력 목표를 수립하고 해당 목표에 도달하는 과정을 체계적으로 관리할 수 있도록 인재육성시스템을 구축하여 운영중에 있다. 이를 통하여 직원 스스로가 자신의 경력 목표 달성을 위해 보완해야 할 지식 및 경험 영역을 확인하고 이와 연관된 온/오프라인 교육 등을 선정하여 자발적으로 참여하게 된다.

공정관리 교육 또한 기존의 공정관리 Software 사용법 중심의 교육을 지양하고 계약관리 및 전략적 공정계획 수립,

기록유지 및 공기연장 클레임 등 해외 건설공사의 Risk 관리 차원에서 대응력 향상을 위한 전략 및 업무수행 방법 등 여러 건설사업관리 지식영역과의 연계를 기반으로 한 교육을 계획하여 시행 중에 있다. 즉, 어느 교육에서든 해당 업무의 목적은 프로젝트의 성공적인 수행이라는 변함없는 목표에 집중하여 시행한다는 것이다.

요즘 신입사원들을 보면 취업 중심의 스펙 쌓기를 위시하여 대부분 보여주기 위한 성과에 집착하는 경향이 있으며, 그러다 보니 부여된 업무의 목적에 대한 고민 없이 바로 업무에 착수하고 결과를 만들어 내는 기계적인 반응을 하는 것을 자주 보게 된다. 이로 인해 실제 어떤 과제를 주어 보면 기계적으로 일을 해 내긴 하지만 근본적으로 목적에 부합되지 않는 경우가 종종 있는데, 이것이 높은 진학률 혹은 취업률 달성이라는 목표로 수행되는 교육의 부작용이 아닌가 하는 생각이 들 때가 있다.

대학에서 학생 개개인의 요구에 부합되는 다양한 현장 실무를 세부적으로 교육하는 데는 분명한 한계가 있을 것으로 생각된다. 그렇다면, 그러한 한계를 뛰어 넘는 방식에 대해서 너무 고민하기 보다는 생각을 좀 달리하면 어떨까 한다. 다시 말하면, 대학 교육의 본질에 더 충실해야 하지 않을까 하는 생각이다. 예를 들면, 프로젝트 관리에 대한 기본적인 개념 및 사고전개 방식에 기초하여 실무를 소개하고, 각 업무가 추구해야 할 목적과 이와 연계된 다양한 기술 및 도구에 대한 소개 등을 유기적으로 연결하여 교육하는 것이 더 효과적이지 않을까 하는 생각이다. 실제 실무에 필요한 세부적인 업무 방법 및 훈련은 입사 이후에 OJT 및 다양한 방식을 통해 습득할 수 있다.

공정관리 같은 경우도 독립된 영역으로 접근하여 너무 Tool 중심, 개념 중심의 교육을 시행하기 보다는 해당 업무가 프로젝트관리 영역에 어떻게 기능하는지 등에 대한 연계를 바탕으로 교육함으로써, 신입사원이 현장에 투입되었을 때 보다 빠르게 세부 업무를 이해하고, 프로젝트의 성공적 수행을 위한 본인의 역할에 조금 더 충실할 수 있을 것이다.

즉, 실무에 투입되어 일을 수행하는 목적이 무엇이며, 다른 영역과 어떻게 연계된다는 점을 먼저 이해한다면, 어떤 방법으로 어떤 Tool을 활용하여 일을 하는 것이 가장 좋은지에 대

한 부분은 오히려 쉽게 접근할 수 있을 것이라 생각된다.

구체적으로 공정관리의 개념과 공정 CPM, PERT 등 공정계산 방법 등 개념적인 소개, 그리고 공정관리 Tool을 이용한 실습 등의 과정에 집중하기 보다는 그러한 Tool을 이용하여 궁극적으로 달성하려는 목표가 무엇이며, 다른 프로젝트관리 영역과는 어떻게 연관되는지에 대한 이해를 심어주는 것이 더 중요하다는 생각이다. 공정관리를 현장의 공사업무의 효율적인 관리를 위한 도구로서 뿐만 아니라, 계약관리 및 클레임 등의 관점에서 어떻게 해석되고 수행되어야 하는지에 대한 이해가 기반이 되어야 하기 때문이다.

최근 TED 강연을 통해 접하게 된 내용을 소개하며 마무리 하고자 한다. 대부분의 사람은 해야 할 일(What)에 우선 집중하고 이를 수행하기 위한 방법(How)과 목적(Why)에 대해 고민하지만, 성공하는 사람은 무엇을 목적으로(Why) 하며 이를 달성하기 위한 최상의 방법(How)은 무엇이고, 이를 위해 해야 할 일(What)이 무엇인가에 대한 순서로 사고를 전개한다는 것이다.

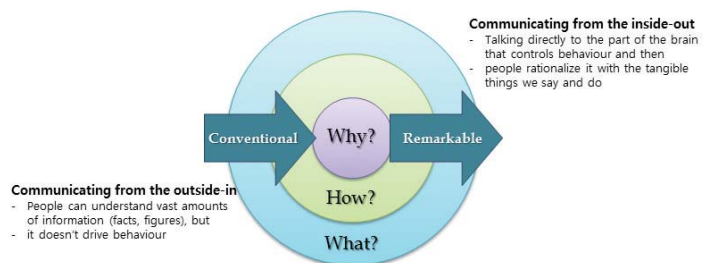


그림 1. Simon sinek의 Golden Circle

공정관리 업무를 수행하기 위해 공정표를 만들어 보고하고 하는 등의 업무를 수행하는 것이 아니라 프로젝트의 성공을 위하여 리스크를 관리하여야 하고 이에 도움이 되는 방식으로 공정관리 업무를 계획하고 수행하여야 한다는, 아주 간단하면서도 명료한 개념을 다시 한번 강조하고 싶다.