

## 기초 프로젝트 관리 프로세스: 착수 단계

안녕하세요, 제 이름은 Vijay Kanabar 이고 PMI NPCoP(신규 PM 실무자를 위한 커뮤니티)의 부의장입니다. 프로젝트 관리 지식체계 지침서(PMBOK® Guide) 대하여 소개하는 웹 세미나에 오신 여러분을 환영합니다. 우리의 목표는 여러분에게 PMBOK 지침서 4 판에 대한 부담 없는 접근과 PMBOK 지침서와 관련된 가장 좋은 방법들을 이해하는데 도움을 드리는 것이라고 분명하게 말씀드리고 싶습니다.

그리고 우리의 목표는 PMBOK 프로세스 그룹을 여러분이 매우 명확하게 이해할 수 있도록 하는 것이며, PMBOK 지침서에서 설명하는 바와 같이 42 개의 개별 프로세스들을 소개하는 것입니다.

자 그러면, 개요를 시작하겠습니다. 여기 NPCoP 에 대한 간략한 소개가 있습니다. 저희의 웹 사이트인 <http://newpractitioners.vc.pmi.org/> 에 방문하시는 것을 환영합니다. 이 곳에는 다른 정보들 및 여러분에게 도움이 될 수 있는 추가적인 내용들이 있습니다.

이 첫 번째 웹 세미나에서 우리의 목표는 PMBOK 의 착수단계를 소개하는 것인데, PMBOK 는 42 개의 개별 프로세스들로 구성되어 있기 때문에 이 프로세스들 또한 소개해 드려야 할 것 같습니다. 그리고 우리의 목표는 이 웹 세미나의 과정 안에서 핵심 프로세스를 소개하고, 현장 작성하기 및 이해관계자 식별하기라고 불리는 착수 단계의 과정들을 소개하는 것입니다.

자, 그러면 프로세스란 무엇입니까? 프로세스를 생각하는 좋은 방법은 관리단계입니다. 여러분은 프로젝트를 완료하는 과정 중에서 수행하는 몇 가지 단계들 또는 행동들을 상상해 볼 수 있습니다. 좋은 예로, 여러분이 프로젝트의 과정 중에서 원가 측정이나 예산통제하기 또는 심지어 휴가를 계획할 때 원가 측정하기라고 불리는 과정을 수행하는 몇 가지 활동들에 익숙하다고 보는 것입니다.

그리고 일단 여러분이 휴가비용을 추정하고 휴가를 가게 되면, 휴가를 위해서 세운 예산 내에 머물도록 여러분은 예산 통제라고 불리는 프로세스를 수행하게 될 것입니다.

자, 프로세스는 투입물과 산출물로 구성되어 있습니다. 투입물은 프로세스에 의해 요구되는 프로젝트 내, 외부의 어떤 요소입니다. 여러분은 식별되고 유용 가능한 투입물을 갖기 전까지는 프로세스를 시작 할 수 없습니다.

산출물은 이런 프로세스에서 오는 어떤 것인데, 이것은 제품이 될 수도 있고, 결과 또는 서비스가 될 수도 있습니다. 그리고 도구와 기법이 투입물을 산출물로 바꾸는데 사용됩니다. 자, 여기 그림을 보시면, 여기에 입력 또는 투입물 함을 가지고 있는 프로젝트 매니저가 있으며, 이 투입물 함은 필요한 모든 유물들로 구성되어 있습니다.

다시 한번, 이 것은 꼭 프로젝트 내부가 아닌 외부의 것일 수도 있습니다. 그리고 우리는 프로젝트 매니저가 도구와 기법을 여기 사용하고 있는 것을 볼 수 있습니다. 도구의 예는 양식(템플릿)일 것입니다. 그리고 여러분은 여기 프로젝트 매니저가 투입물을 산출물로 바꾸기 위하여 템플릿을 사용하고 있는 것을 볼 수 있습니다.

이 착수 단계를 계속 설명하기 전에, PMBOK 지침서와 관련된 5 개의 프로세스 그룹을 설명하도록 하겠습니다. PMI 는 PMBOK 에 이 단계들을 식별하였고 이 단계들은, 착수 프로세스 그룹, 기획 프로세스 그룹, 실행 프로세스 그룹, 감시 및 통제 프로세스 그룹 및 종료 프로세스 그룹입니다. 여기에 다섯 개의 프로세스 그룹이 있습니다. 여기 초록색 부분이 착수 프로세스 그룹인데, 오늘 우리가 집중 해야 할 부분입니다. 또한 기획 프로세스 그룹이 있고, 파란색 네모 칸은 실행 프로세스 그룹을, 그리고 우리 웹 세미나의 마지막 시리즈는 종료 프로세스 그룹이 될 것입니다.

그리고 4 개의 프로세스 그룹을 둘러싸고 있는 것은 감시 및 통제 프로세스 입니다. 이 감시 및 통제 프로세스 그룹은 착수단계 혹은 착수 프로세스 그룹으로부터 모든 부분에서 활성화 되어, 종료 프로세스 그룹까지 모든 과정에서 적용됩니다.

자, 이 웹 세미나의 과정 중에서 몇 가지 사례연구를 만들어 봅시다, 그리고 이 사례는 매우 간단할 겁니다. 우리는 전체 컴퓨터가 XP 운영체제에서 윈도우 7 운영 체제로 업그레이드 하고 싶어하는 보스턴 유니버설 그룹(BUG)이라 불리는 회사로 가정할 겁니다. 이 회사는 150 대의 컴퓨터를 보유하고 있으며, 이 컴퓨터들을 XP 에서 윈도우 7 으로 업그레이드하고 싶어합니다.

이 사례연구에서 여러분은 아마도 몇 가지 사항들을 고려하고 싶어할 겁니다. 첫째로, 계약자를 사용하려고 합니까? 이 웹 세미나에서는 그렇다고 할 것이고 우리는 계약자를 사용할 것입니다. 왜냐면, 이 것은 구매 과정에 관하여 언급할 수 있는 기회가 있고, 우리는 경험 있는 프로젝트 매니저를 보유하고 있기 때문에 그렇습니다.

이 프로젝트 매니저는 이전에 윈도우 3.1 에서 윈도우 XP 로 업그레이드 작업을 해보았던 경험이 있고, 이 사람이 가용 가능하기 때문입니다. 그리고 여러분이 착수 시 기록하고 싶어 할 수도 있는 다른 고려사항은 아마도 기존 응용프로그램과의 호환성을 보장하는 것일 겁니다. 우리는 일단 윈도우 XP 에서 윈도우 7 으로 업그레이드 작업이 시작되면 작업이 멈추게 되길 원치 않습니다.

착수 시, 우리는 프로젝트, 프로그램 그리고 포트폴리오의 용어에 대하여 생각해 봐야만 합니다. 프로젝트란 무엇입니까? 프로젝트는 간단히 말해 고유한 제품, 서비스 또는 결과물을 창출하기 위해 수행하는 작업입니다. 프로그램은 관련된 프로젝트들의 집합이며 포트폴리오는 이 특정 사례연구의 과정 중에서 프로그램들의 집합을 말합니다.

하나의 프로젝트 입니까 아니면 여러 프로젝트입니까? 이제, 여러분이 할 수 있다면, 여러 개의 하위 프로젝트 또는 심지어 프로젝트들로 분해하는 것이 매우 중요합니다. 제 경험으로는, 프로젝트를 성공적으로 완료하기 위해서 관리 가능한 단계로 분해하는 것이 매우 중요합니다.

지금 여기에 BUG 사를 위한 우리의 제안이 있습니다. 우리는 두 개의 프로젝트를 수행하려고 합니다. 첫 번째 프로젝트는 각 부서별로 예비(파일럿) 변환을 수행하게 될 것입니다. BUG 사에는 마케팅, 회계부서 같은 10 개의 부서가 있습니다. 우리가 수행하려는 것은 각 부서에서 한대씩만 컴퓨터 운영 체계를 변환한 후 두 번째 단계로 이동하여, 이 단계에서 나머지 모든 컴퓨터를 XP 에서 윈도우 7 으로 업그레이드하는 작업을 하려고 합니다.

여기서 시간을 지체하고 싶지는 않지만, 여러분이 잠시만 그것을 곰곰이 생각해 본다면 이는 여러분에게 아주 명확하게 될 것입니다. 여기서 언급하였던 예비 변환을 수행하기 위해 시도하는 두 단계를 통한 그 부분은 매우 유용하며, 조직 내의 모든 컴퓨터를 동시에 변환 할 때 일부 컴퓨터가 제대로 작동하지 않게 될 수도 있는 문제의 발생을 방지하게 됩니다. 이것이 바로 여러분이 고려하고자 하는 것입니다.

저는 이 과정 중에서 PMBOK 에서 빠진 몇 가지 프로세스들을 언급하고 싶습니다. 자, PMBOK 는 3 번 프로젝트 헌장 작성과, 곧 언급하게 될 4 번 이해관계자 식별로 시작 합니다. 우리의 경험에서, 여러분은 아마도 추가적인 프로세스를 보고 싶어할 겁니다.

우선, 예로 여러분은 회사의 환경을 이해하고, 타당성 조사를 수행 하길 아마도 원할 겁니다. 그리고 일단 그리고 나면, 여러분은 비즈니스 사례라고 불리는 프로세스를 수행하고자 하는데, 특정한 프로젝트의 비용과 편익을 식별하는 비즈니스 사례라고 불리는 구체적인 산출물을 찾아내게 됩니다. 일단 비즈니스 사례를 가지게 되면, 여러분은 PMBOK 에서 보시는 첫 번째 프로세스를 수행할 준비가 되는 겁니다.

다른 조직들에서는 아마도 PMBOK 지침서에 반드시 기록되지는 않았을지 모르는 추가적인 프로세스를 사용합니다. 그러나 실용적인 목적에서, PMBOK 지침서는 여러분이 PMBOK 에서 보듯이 확실히 완성되고 다양한 프로세스들이 있는 훌륭한 자원입니다. 이 지침서는 여러분의 프로젝트를 위험에 처하게 하거나 멈추게 하는 문제들로부터 막는데 도움이 될 것입니다.

앞으로 보게 될 42 개의 프로세스들은 여러분에게 도움이 될 것인데, 이것들을 본인에게 맞도록 변형하고, 여기서 보여준 것처럼 필요한 만큼 여러분의 프로세스들에 활용하고자 하고 싶어할 겁니다.

자, 착수 단계를 살펴 봅시다. 착수 단계는 PMBOK 의 바로 첫 번째 프로세스입니다. 이 착수 단계에는 여러분께 보여드린 데로 두 개의 프로세스가 있습니다. 그 첫 번째는 프로젝트 헌장을 개발하는 것이고 두 번째는 이해관계자를 식별하는 것입니다.

프로젝트 헌장 개발 프로세스의 미션은 무엇이며, 정의는 무엇입니까? 프로젝트 헌장 개발은 프로젝트 모든 단계에 대한 공식적인 권한을 문서화 하는 과정이며, 이 문서는 이해관계자의 요구와 기대를 만족시키기 위한 초기 요구 사항들은 기록 합니다.

일단 여러분이 프로젝트 현장 개발을 완성하고 나면, 이해관계자 식별하기 단계로 이동할 수 있습니다. 이것은 웹 세미나의 후반부에서 다루게 될 겁니다. 이해관계자 식별하기라는 그 이름에서 보듯이, 이 프로세스의 목표는 권한을 가진 사람들, 여러분의 프로젝트를 도와줄 수 있는 능력이 있는 사람들을 식별하거나, 슬프게도 가끔은 여러분의 프로젝트에 방해를 주는 사람들을 식별하는 것입니다.

첫 번째 프로세스를 살펴 봅시다. 이 첫 번째 프로세스는 프로젝트 현장 개발이고 우리의 목표는 투입물을 식별하는 것입니다. 그 이름에서 보여 주듯이 프로젝트 현장 개발 프로세스는 조직을 도와주고 명확한 프로젝트의 목적과 명세서를 가진 프로젝트 매니저로서의 여러분을 도와줄 공식적인 문서입니다.

현장을 만들기 위해서, 우리는 다음과 같은 투입 물들을 가져야만 하는데; 프로젝트 작업 기술서(SOW), 비즈니스 사례, 계약서, 기업 환경 요인, 조직 프로세스 자산이다.

이것들은 투입물중 일부이다. 각각 살펴 보도록 하겠습니다. 첫 번째는 프로젝트 작업 기술서입니다. 이 프로젝트 작업 기술서는 프로젝트에 서 생성될 제품 또는 서비스를 기술 합니다.

프로젝트가 잘 진행되고, 만약 이 것이 외부의 조직이라면, 이 작업 기술서는 계약서의 일부가 될 것입니다. 외부 조직을 위하여 여러분의 프로젝트가 진행된다면, 작업기술서는 일반적으로 계약서가 됩니다. 우리들 대부분은 이것을 몇몇 건축 프로젝트나 다른 프로젝트에서 보았을 것입니다. 만약 이 프로젝트가 내부 조직을 위한 것이라면, 작업기술서는 스폰서들에 의해서 제공됩니다. 몇 분전에 언급한 데로 일반적으로 이것은 비즈니스 사례로부터 오게 됩니다.

여러분이 PMBOK 42 개의프로세스 대부분에서 보게 될 두 번째 투입물은 기업 환경 요인입니다. 이것은 수십 가지의 PMBOK 프로세스에서 보여지는 조직 프로세스 자산과 유사합니다.그러면, 무엇이 기업 환경 요인입니까? 이것은 다음과 같은 질문에 쉽게 대답할 수 있습니다.

우리는 어떻게 사업을 해야 합니까? 부서는 무엇이며, 다양한 부서는 무엇이며, 어떻게 부서가 작동됩니까? 이런 특정한 프로젝트를 위한 시장상황 같은 것은 무엇입니까? 조직 문화는 어떻습니까? 자, 프로젝트에 영향을 줄 수 있는 정부 규제 또는 산업 표준이 식별되어야 합니다.

여러분은 현장을 작성하기에 앞서 이러한 모든 정보를 가져야 합니다. 세 번째 투입물은 조직 프로세스 자산입니다.그런 것들이 이전 프로젝트로부터의 프로젝트 현장의 예제 일 수 있습니다. 우리의 경우에는, 이전 BUG 사의 업그레이드 프로젝트로부터 우리가 사용할 수 있는 것은 프로젝트 현장입니까? 만일 여러분이 오래 전 BUG 사의 윈도우 3.1 에서 XP 로 업그레이드 프로젝트를 기억할 수 있다면, 가지고 있는 유용한 정보는 무엇입니까?

이전 프로젝트의 현장, 교훈, 정책, 절차들 그리고 양식들 같은 것일 겁니다. 여러분은 투입물로 이런 것들을 사용합니다. 왜죠? 여러분은 현재의 프로젝트와 비교할 수 있는 프로젝트를 완료하였습니다. 이런 것들을 활용하는 게 어떻습니까?

자, 이쯤에서 우리는 프로젝트 매니저가 활용할 수 있는 도구와 기법에 대하여 살펴 보겠습니다. 이 특정 사례에서 도구와 기법은 무엇입니까? 현장을 작성하기 위해서, 전문가의 판단이 도구와 기법으로 사용되었습니다. 전문가의 판단은 다른 여러 요소로부터 올 수 있습니다.

이러한 전문지식들은 스폰서로부터 올 수도 있고, 해당 주제 전문가들(SME)로부터 올 수도 있습니다. 이 전문가 판단은 프로젝트 관리 오피스(PMO)로부터 올 수도 있습니다. 또한 산업내의 전문가 조직이나 독립된 컨설턴트의 전문가 판단을 원할 수도 있습니다.

지금 우리는 도구와 기법을 사용했습니다. 우리는 전문가 판단을 사용하였고, 현장을 작성할 준비가 되었습니다.여기 출력 함에 있는 기호에서 보시듯이 이것이 산출물입니다. 그리고 만약 프로젝트 현장 양식을 보여드린다면, 프로젝트 현장에 대하여 이야기 하기가 쉬울 겁니다.

이 프로젝트의 현장은 아마도 착수일과 종료일등의 정보를 가지고 있을 겁니다. 그리고 프로젝트 매니저의 권한에 대하여, 누가 프로젝트 매니저인가? 그리고 어떤 권한을 가지고 있는가? 하는 내용일 기술 되었을 겁니다.

이 현장은 프로젝트의 목적, 정당성 등 매우 분명하게 프로젝트를 설명 할 것입니다. 이 현장은 측정할 수 있는 프로젝트의 목적을 설명하게 됩니다. 성공 기준들은 일반적으로 유용한 정보입니다. 만일 여러분이 성공적인 프로젝트를 기록할 수 있게 된다면, 어떻게 프로젝트가 성공적이라고 알 수 있습니까? 프로젝트 현장에 있는 성공적인 프로젝트의 산출물이 프로젝트 팀의 일을 쉽게 만들게 됩니다.

가정들, 알려진 이슈들과 위험들은 이 현장에 기록될 수 있으며, 예산요약, 마일스톤 일정 요약등 모든 것이 여기에 기록될 수 있습니다. 이것은 일반적인 현장은 무엇을 가지고 있으며, 프로젝트의 범위에 따라 현장은 한 장에서 여러 장으로 이뤄질 수 있습니다.

자, 우리는 PMBOK 지침서에 있는 첫 번째 프로세스에 관하여 말씀 드렸고 이 프로세스에는 기업 정보, 프로세스 자산, 비즈니스 사례등과 같은 여러 가지의 투입 물들이 있다고 말씀 드렸습니다. 전문가 판단 같은 도구와 기법도 있고, 프로젝트 현장 같은 산출 물도 있습니다.

이 것들은 첫 번째 프로세스의 결론이며, 우리는 이해관계자 식별이라는 두 번째 단계로 이동 할 수 있습니다. 이해관계자 식별하기는 프로젝트에 영향을 주는 주체나 모든 사람들을 식별하는 과정입니다. 이것은 프로젝트 매니저가 프로젝트의 성공에 대한 관심, 참여 그리고 영향을 기록하도록 요구됩니다.

이해관계자들은 일반적으로 사람 또는 조직으로 간단히 정의 할 수 있습니다. 그 것은 프로젝트에 깊게 관여된 고객, 스폰서 또는 대중 이나 개인일 수도 있으며, 이들의 관심은 프로젝트의 산출 물에 긍정적이나 부정적인 영향을 줄 수 있습니다.

이해관계자 식별하기 프로세스의 핵심 투입 물은 프로젝트 헌장, 구매 문서, 기업 환경 요인, 조직 프로세스 자산들입니다. 프로젝트 헌장은 이전 단계의 산출물인 프로젝트 헌장의 모든 것을 제공하며, 이 것은 이러한 특정한 프로세스의 훌륭한 투입물입니다.

PMBOK 지침서를 다시 보자면, 일반적으로 다른 프로세스의 산출물은 후속 프로세스의 산출물이 됩니다. 이런 특정 사례내의 구매 문서에서, 우리는 XP 업그레이드나 윈도우 7 업그레이드의 관점에서 하도급계약을 하기로 결정하였습니다.

그래서, 계약자의 공급업체는 이해관계자로 식별되었습니다. 앞서 설명한 기업 환경 요소는 다시 고려되어야 하는데, 이것은 여러분의 프로젝트에서 잠재적인 이해관계자가 될 수도 있는 주체나 정체성을 식별하는데 도움이 될 것입니다.

또한, 이전 업그레이드 프로젝트에서 얻은 교훈 같은 프로세스 자산이 이용될 수 있는데, 식별하였습니까? 기존 프로젝트로부터 등록된 이해관계자가 있습니까? 어떤 유용한 정보를 가지고 있습니까? 만약 그렇다고 하면, 그 것을 이해관계자 식별하기에 사용하여야 합니다.

PMBOK 지침서에서는 이런 특정한 이해관계자 분석 프로세스를 위한 두 가지의 도구와 기법을 소개하고 있습니다. 이 두 가지 도구와 기법은 전문가 판단과 이해관계자 관리 전략입니다.

첫 번째는 이해관계자 분석인데, 이것은 PMBOK 지침서 249 쪽에 보는 바와 같이 이해관계자를 분석하는데 좋은 기법입니다. 이 도표를 살펴 보시면, 이해관계자의 권한이나 관심 정도를 보여 줍니다. 만약 여러분이 프로젝트의 산출물에 깊은 관심이 있는 사람이나 조직이 있고, 만약 여러분이 이 조직이나 개인이 많은 권한을 가지고 있다고 느낀다면, 여러분은 이 이해관계자를 매우 긴밀히 관리해야만 합니다.

그래서, 예로 이 사람이나 조직이 그 프로젝트의 산출물에 높은 권한이나 관심을 가지게 된다면, 여러분은 그 사람을 긴밀히 관리하고 싶어 할 겁니다. 다른 선택들은 큰 권한을 가지고 있지만 그 프로젝트에 대하여 크게 신경 쓰지 않는 누군가가 될 것입니다. 이것은 그들에게 큰 영향을 주지는 않습니다. 예로, BUG 사의 연구개발 부서에서 이미 윈도우 7 으로 업그레이드를 하였고, 그 들은 이 프로젝트의 산출물에 대하여 크게 신경 쓰지 않습니다.

그들은 어쩌면 진행 사항에 대하여 알기를 원할 수는 있지만, 그다지 신경 쓰지도 않으며, 프로젝트의 산출 물에도 별 관심이 없습니다. 그래서 여러분이 관리하고 싶은 만큼 낮게 하여 그들을 분류 하는 것이 충분히 가능합니다..그리고 여러분이 아마 취할 수 있는 다른 카테고리는 계속하여 만족 시키는 것과 정보를 계속하여 제공하는 것입니다.

자, 이 특정한 프로세스에서 나온 산출물중 하나를 살펴 봅시다. 다시 한번, 투입물에 대하여 이야기 하였고, 도구와 기법에 대하여 이야기 하였는데 그 중에서 두 가지, 이전에 설명한 전문가 판단과 이해관계자 분석에 대하여 이야기 하였습니다.

지금 우리는 이 특정한 프로세스에서 나온 두 개의 산출물을 보고 있습니다. 첫 번째 산출물은 이해관계자 등록부이며 제가 여기 산출물 함에 표시한 기호를 보실 수 있습니다.

이해관계자 등록부는 이해관계자에 대한 정보로 간략히 구성되어 있습니다. 이 특정한 예제에서, 여러분은 Nichole 이라는 이해관계자의 이름을 보게 되는데 이 사람은 BUG 사 프로젝트에서 내부의 이해 관계자 입니다.

여러분은 프로젝트 과정에서 Nichole 과 의사소통을 했고 Nichole 이 무엇을 원하는지 매우 상세히 문서에 기록을 했습니다. Nichole 은 한 부서의 매니저이며, 업그레이드 프로세스 도중 특히, 그녀의 컴퓨터 사용이 중단되는 일이 없는지 확실하게 하고 싶어합니다.

기록된 기대치로는 그녀는 반 나절 정도는 그녀의 컴퓨터를 맡길 수 있지만 이후 바로 돌려 받기를 원 한다는 것입니다. 기록된 다른 제약사항으로는 Nichole 은 교육에 참여하지는 않을 것 이지만 그녀는 기술적인 내용에 익숙하며 본인 스스로 알아가길 원하는 것입니다.

이런 정보들이 기록되었고 이 것으로 여러분이 어떻게 중요한 이해관계자를 다룰 것인지 알게 되며, 여러분이 만나게 될 비슷한 다른 이해관계자들 이해관계자 등록부에 모두 기록하게 될 것입니다.

그리고 마지막으로 이해관계자 관리 전략은 다른 산출물이 될 것 입니다. 이 이해관계자 관리 전략은 이해관계자의 이름, 순위, 평가와 여러분의 잠재 전략은 무엇인지 등이 매우 면밀하게 기록될 것입니다.

이제 여러분은 이해관계자인 Nichole 에 관한 여러 정보를 가지게 되었고, 이것을 높은, 중간, 낮음으로 평가하여 기술 할 수 있습니다. 그리고 여러분은 3 개의 슬라이드 이전에 소개해드린 이해관계자 분석의 도구 및 기법으로부터 정보를 얻을 수 있게 됩니다.

여러분은 특정한 도구를 사용할 수 있는데, 이해관계자를 면밀히 관리해야 한다면, '높음'등급을 사용할 것이며, 지속적인 정보제공이나 만족하는 정도로 관리해야 하는 경우에는 '중간'등급을, 만약 이해관계자 분석 도구에서 반응이 '낮음'으로 나온 경우는 이런 특정한 이해관계자를 관리하는 데는 단순한 모니터링과, 최소한의 노력만 기울이게 됩니다.

제가 연구개발 부서를 예를 들었던 것처럼, 우리는 아주 적극적으로 관리하지 않았고 단순히 이 부서를 모니터링 하는데 최소한의 노력만 기울이면 됩니다. 그리고 평가는 특정한 이해관계자와 잠재적인 관리 전략에 대한 여러분의 분석이 됩니다. 이해관계자를 위한 주간 보고나 주간 회의를 하도록 합시다. 이런 모든 것들은 이해관계자의 관리 전략이 될 수 있습니다.

이것으로 우리는 두 번째 프로세스의 요약을 결론 짓겠습니다. 이해관계자 식별은 프로젝트 헌장, 조달 문, 기업 환경 요인 및 조직 프로세스 자산과 같은 투입 물들로 구성되며. 여기에는 두 개의 도구와 기법이 있는데, 그 것은 유용한 전문가 판단과 이해관계자 분석입니다. 그리고 마지막으로 이런 프로세스로부터 나온 두 개의 산출물은 이해관계자 등록부와 이해관계자 관리 전략입니다.

결론을 내리기 전에 언급할 두 가지가 있습니다. 첫째; 각각의 프로세스는 지식영역에 속합니다. 지금까지, 우리는 프로젝트 헌장 작성하기와 이해관계자 식별하기 같은 특정한 두 개의 프로세스에 대하여 언급하였습니다. 이 것들은 각각 지식영역에 속하며, 지식영역의 예는 통합관리와 의사소통관리입니다.

우리의 웹 세미나 시리즈에서 여러분이 보게 될 다른 지식영역은 의사소통 관리, 위험 관리, 조달관리 및 범위 관리입니다.그러면, 이 프로젝트 헌장은 어디에 속합니까? 프로젝트 헌장은 통합관리라는 지식 영역 및 이해 관계자 식별하기와 관련된 의사소통 관리 지식 영역에 속합니다.

자, 여러분이 PMBOK 지침서를 공부하다 의사소통관리 장에 가게 되면, 여러분은 여러 프로세스들을 발견하게 되는데, 첫 번째로 보게 될 프로세스가 이해관계자 식별입니다. 유사하게, 통합관리에서도 6 개의 프로세스들을 보게 되며, 첫 번째로 보게 될 것이 프로젝트 헌장입니다.

결론을 짓기 전에, 한가지 중요한 사항을 살펴 봅시다. 사람들이 PMBOK 지침서를 볼 때, 일반적으로 프로젝트 프로세스를 가진 프로젝트 생애주기를 혼란스러워하는 실수를 저지르게 됩니다. 아주 확실하게 말씀 드리고 싶은 것은 프로젝트 생애 주기는 여러분이 다르게 해야 하는 어떤 것이며, 그리고 우리가 오늘 웹 세미나에서 언급한 착수단계, 착수 프로세스 그룹 같은 다양한 단계들은 생애 주기와는 다릅니다. 차이는 매우 간단 합니다.

여러분의 생애 주기는 PMBOK 프로세스의 여러 통합 프로세스에서 사용될 수 있습니다. 이 의미는 착수 프로세스 그룹을 반복적으로 할 수 있다는 것 입니다. 계획 프로세스 그룹을 반복 할 수 있고, 실행 프로세스 그룹을 여러 번 수행할 수도 있습니다.

여러분의 프로젝트 과정중에서, 여러분은 이 모든 것을 반복할 수 있습니다. 그래서 우리는 여기서 프로세스와 프로세스 그룹에 대하여 집중하였습니다. 저는 여러분에게 PMBOK 프로세스 그룹이 일반적으로 프로젝트 생애 주기 내에서 여러 번에 걸쳐 수행된다고 설명하였습니다. 이 것들은 반복적이고 반복됩니다.

이 것은 순차적이지는 않습니다. 일단 여러분이 착수 프로세스를 시작하게 되면 그 그룹내에서, 계획을 수립할 수도 있고, 통합 단계로 되돌아 올 수도 있습니다. 우리는 여러분에서 두 개의 프로세스를 소개해드렸습니다.

기억을 더듬어 보시면, 첫 번째 것은 프로젝트 헌장 작성하기이며 이 곳에서의 핵심 산출물은 프로젝트 헌장이었습니다. 또한 두 번째 프로세스의 산출물은 이해관계자 식별하기 이며, 여기서의 핵심 산출물은 두 가지인데, 이해관계자 등록부와 이해관계자 관리 전략입니다.

오늘 웹 세미나를 들으시고 PDU 를 신청하시고자 하거나, 혹시 여러분이 PMI 웹사이트에서 토론등 활동을 하시고자 한다면 <http://ccrs.pmi.org> 에 아이디와 비번을 입력하시고 로그인 하여 주십시오. 그렇지 않다면, 세미나 개최일, 세미나 명 및 활동 번호를 입력하시어 1 PDU 를 신청 하십시오. 웹

세미나에 참여하여 주신 점 감사 드리며, 이 단계 이후 계속 진행될 내용에 대하여 남은 웹 세미나에 여러분의 참여를 기대하겠습니다.

다음에 계획된 유용한 웹 세미나는 감시와 통제, 실행과 종료에 대한 웹 세미나입니다. 다른 프로세스 그룹을 익히기 위하여 이 웹 세미나에 참여하실 것을 바라며, PMBOK 지침서가 매우 조밀하고 상세하기 때문에, 이 자체를 읽는 것보다는 이 세미나를 통해 PMBOK 지침서를 조금 더 재미있고 그래픽 방식으로 쉽게 이해하는 기회를 제공할 것 입니다.