

Project Management versus Organizational Change Management

프로젝트 관리 VS 조직 변경 관리

안녕하세요. PMI 학습커뮤니티에 의해 만들어진 주문형 웨비나 강의프로그램에 참여해주셔서 반갑고 환영합니다. 이 웨비나는 PMI 멤버들에게는 무료로 제공됩니다. 오늘의 웨비나는 PMI 변화관리 학습 커뮤니티에 의해 제공되며, 1PDU 를 인정 받으실 수 있습니다. 여러분께서 PDU 승인을 요청하는 절차는 이 발표의 끝부분에서 알려드리겠습니다.

이번 강연자 Tomas Luke Jarocki 씨는 통합변화관리에 대한 권위자로 꼽히는 분이십니다. 그는 샌프란시스코에 위치한 컨설팅회사인 Emergence One International 의 전무이사로서, 변경된 선택사항들을 유용하게 만들어주는 프로젝트 요구사항들을 관리하고, 고객들에게 비즈니스 가치 실현에 활기를 주도록 이음새 없는 매끄러운 접근방법을 제시 해 드립니다. 그의 저서로는 “다음세대의 진화-성공적인 통합방법론을 위한 확장과 변화통합, 그리고 비상 시 프로젝트 관리방법”이 있습니다.

이 책은 제공- 조직변화관리 테크닉을 기본 프로젝트 사이클에 어떻게 최대한 통합시키는 가에 대한 가이드입니다. 토마스는 컨설팅과 핵심 전략에 대한 수준 높은 강의를 제공하고 계시며, 컬럼비아 대 조직 행동학의 석사학위를 가지고 계십니다. 그는 세계적인 고객들; 애플, 모토로라, 쉘브론, 맥도날드, H.P, 맥킨토시 시스템, 펍시, 마이크로 소프트를 상대로 컨설팅을 하시고 있군요. 오늘 그를 모시게 되어 매우 기쁘군요.

01:28

감사합니다. 카라 그리고, 이 웨비나를 시청하는 여러분들에게 감사합니다. 본 장은 3 장 프로젝트 관리와 변화관리의 통합에 대한 두 번째 웨비나 입니다. 여러분이 첫 번째 웨비나를 시청할 기회가 없으셨다면 조직변화관리와 프로젝트 성공 간의 연결을 연구해 보실 필요가 있습니다. 녹취는 pmi.org 에서 찾아 보실 수 있는데 첫 번째 녹취를 듣지 못했다면, 첫 번째 웨비나에서 강의한 주요 컨셉에 대하여 요약해 드릴 것이기 때문에 염려하지 않으셔도 됩니다. 하지만, 첫 번째 웨비나가 본 세미나와 세 번째 웨비나에서 강의할 내용에 대한 매우 좋은 기초를 제공하였으며 세 번째 강의에서도 첫 번째 내용이 다시 논의될 것입니다.

02:15

오늘 강의할 내용은 첫 번째 웨비나에서 언급한 프로젝트 관리와 조직변화관리 간의 유사성, 중복, 차이점 등입니다. 이 내용은 2 가지 다른 논점이 있습니다. 하나는, 변화관리는 프로젝트 관리와 확실히 차이가 있다는 것과, 또 하나는 변화관리 과정이 프로젝트 관리 안에 매몰되어 있다고 믿는 것입니다. 예를 들어, 인사관리, 조달 관리 등 프로젝트 관리 안에 포함되어 있는 관리와 마찬가지로의 문제입니다. 그래서 우리가 해야 할 것은 이 웨비나에서 유사성, 중복, 차이들을 살펴보고, 제가 언급했듯이, 1 장의 주요 컨셉에 대해 다시 요약할 것입니다. 우리가 논의할 프로젝트와 변화의 시작은 참으로 다른 것입니다.

저는 많은 프로젝트 관리 책과 변화관리 책들을 읽었습니다. 이 문제에 대한 저의 견해를 여러분에게 드린다면 이 프로젝트와 변화에 대한 많은 시간들은 상호교환 할 수 있다는 것입니다. 세 번째 중요항목은 어떻게 프로젝트 관리와 변화관리가 돋보이게 할 수 있는 방법과 서로에 대한 실무를 복돋워 격려하는 가입입니다. 그래서, 당신이 프로젝트 매니저이고, 당신의 영향력을 증대시키고 싶다면, 당신이 프로젝트를 어떻게 운용하는 가에 대한 전통적인 변화관리 실무에 대해 읽는 것이 좋겠습니다. 게다가, 여러분이 변화관리에 대한 백그라운드를 가지고 있다면, 프로젝트 관리 체계가 제공할 수 있는 구조와 요구사항들이 여러분의 직업에서 더욱 효과적으로 만들 것입니다. 그리고 우리가 좀 더 이야기할 중요한 점은 변화관리가 개별적인 규칙 인가 단지 정말로 좋은 프로젝트 관리에 대한 범위인가입니다.

발표 중의 두 번째 중간에서, 변화관리와 PMBOK 가이드에서 살펴 볼 것은 프로젝트와 프로세스들 역할 내에서 PMI 가 정말로 투자자 관리, 변화관리를 살피는 것을 강화하는 지입니다. 그리고 투자자 관리의 " 3 단계" 접근에 대해 이야기 해 보도록 하겠습니다. 이것은 나와 Emergence One 이 개발하였고 " 미래 혁명" 이라는 나의 책에 자세히 나와있기도 합니다. 각기 다른 투자자들이 정제하고 있을 때, 대부분의 프로젝트와 착수결정들, 투자자 그룹이 가지고 있는 수요, 이슈들에 집중하는 좋은 방법입니다.

04:51-10:18

Why do project / change initiatives fail?

왜 프로젝트 및 변화 착수들이 실패하는 걸까요? 음, 일반적으로 프로젝트의 위험 요인인데요. 당신이 볼 수 있는 것은 당신이 프로젝트 관리에서 경험하는 것에 대한 단지 짧은 목록입니다. 당신은 목록이 매우 길어질 수 있다는 것을 알고 있습니다. 여러분은 어설프게 정의된 프로젝트 범위를 갖고 또한 검증되지 않은 기술을 사용할 수 있습니다.

여러분의 위험관리와 시스템 프로세스들은 실제로 일반적으로 실행되지 않을 것입니다. 거기에는 몇 가지 목표조건들, 선행조건들이 있는 한, 최우선과제들이 경쟁할 것입니다. 여러분이 포트폴리오 관리를 할 때 특히나 그렇고 어쩌면, 계획의 영성한 관리나 영성한 프로젝트 관리일지도 모릅니다. 그리고, 프로젝트 성공과 변화시도에서 정말 어려울 수 있는 인적자원 리스크 관리가 있습니다.

그리고 첫 번째 상위에 있는 것은 큰 범주입니다. 변화관리에 많이 집중하는 것은 그 조직이 해결책을 적용하지 않아서 입니다. 프로젝트 팀은 디자인, 개발 및 조직이나 고객들을 위해 무언가 만드는데 많은 시간을 소비 할 것입니다. 그들이 만든 것을 찾아보면, 산출물 이거나 실패하는 것, IT 시스템, 오피스 빌딩, 조직 내에서 사람에 의해 적용되지 않은 것입니다. 그것은 정치적 영향, 모델링 일수도 있고, 범위나 방향이 될 수도 있고, 동기의 부족일수도 있습니다. 그것은 부족한 커뮤니케이션일수 도 있고, 또한 부족한 지원일수도 있습니다.

여러분도 아시다시피, 프로젝트를 보면, 사람들이 투자한 프로젝트를 정확히 확인할 것입니다. 하지만, 그 외의 것이 있는데 프로젝트 지원이 필요할 때, 프로젝트 후원자를 어디에서도 찾을 수 없을 때 입니다. 여러분의 관리방식들, 때론 논리적이거나 복잡한 프로젝트가 될 수 있는, 그것은

좋은 강력한 관리방식을 가지고 있거나 그 기관은 프로젝트의 시작을 다음 프로젝트로 옮기고, 다음 프로젝트를 몇 달 뒤로 미루며, 때때로 당신의 프로젝트 관리위원회가 결성되어 있지 않고, 불명확한 책임을 가지고 있을 수 있습니다. 여러분이 보시다시피 많은 사람들이 당신에게 프로젝트 변화는 처음부터 실패였거나 프로젝트 시작의 실패라고 말하고 있습니다.

이것은 실제로 다양한 다른 이유들이 존재합니다. 그리고, 우리가 필요로 하는 종류는 통합된 큰 그림의 접근으로 프로젝트와 변화를 성공적으로 만들고, 프로젝트를 정의하는 것은 일시적인 노력과, 시작과 끝을 정의하며, 독특한 목적과 목표를 성취하기 위해 시작하는 것입니다. 이것은 일반적으로 수혜적인 변화와 가치를 가지고 오는 열쇠이기도 합니다.

프로젝트는 변화의 자동차입니다. 만일 여러분이 조직에서 효과적인 변화를 가지고 오기를 원한다면, 조직적으로 일어나지는 않을 것이다. 그것은 조직에 소개되어야 할 것입니다. 소개할 때, 대부분의 시간은, 프로젝트의 몇 가지 형태를 통하여 소개되고 있습니다. 또한 프로젝트의 성공을 정의하고 있습니다.

이것은 프로젝트 성공의 전통적 관점입니다. 사고의 한 종류이기도 하며 수십 년 전과 같이 시간을 지키고 예산 범위 안에서 프로젝트 범위와 명세서들을 가지고 따르는 오랜 전통적 프로젝트 관리라 할 수 있습니다. 하지만, 상기의 프로젝트 성공의 정의에서 마지막 문장을 기억 하십시오. 일반적으로 이익적인 변화나 부가가치를 성취하는 것이 전체 프로젝트 성공의 숨겨진 아이디어입니다. 전체 프로젝트 성공은 단지 고객에게 전달되는 그 무엇이 아닙니다. 이익이 되는 변화나 부가가치를 창조하는 것입니다. 우리는 편협한 사고방식을 멈추고, 변화와 가치에 대하여 장기적 그림을 살펴볼 것입니다.

하지만, 변화를 일으키기 위해, 여러분은 완전히 조직에 적용되도록 해야 합니다. 여러분의 경영진이 비전과 임무를 적용하고, 프로젝트의 변화가 성취되도록 해야 합니다. 여러분이 아는 한도 내에서 얼마나 비용이 들고, 다른 사람들에게 프로젝트의 비전과 사명, 목적과 목표를 지원하는 것을 적용하게 할 것입니다. 여러분은 최종소비자가 가치를 창출하기 위해 프로젝트 산출물을 활용하는 것, 조직의 몇 가지 가치를 필요할 것이며, 이해관계자를 위해, 고객을 위해, 누구를 위해서든지 필요로 할 것입니다.

그래서 전체 프로젝트의 성공을 위해, 당신이 현재와 많은 과거를 참고할 때, 시간에 맞게 예산 안에서, 범위와 명세서에 맞게 조직 적용과 가치 실현을 가져올 범위와 명세서에 따르게 됩니다. 조직이나 이해관계자들을 위해 어떤 일련의 가치를 주지 못하면, 어느 누구도 프로젝트에 청신호를 주거나 좋아하지 않을 것입니다.

10:31

“Change Management “ has many flavors...

“변화관리”는 많은 기호들을 갖고 있습니다. 그래서 우리는 조금 뒤로 돌아가서, 전체 프로젝트 성공을 달성하기 전에, 변화관리에 대하여 이야기하려 합니다. 프로젝트 관리 배경을 가진 많은 사람들은 변화관리가 매우 다른 아이디어를 갖고 있고 이것에 대하여 명확히 하려고 하구요.

그래서 변화관리는 그것에 많은 기호가 있습니다. 그것은 큰 전략이거나 변화의 변형 유형이며 변화의 문화적 유형이기도 합니다. 그것은 프로젝트 또는 프로그램 수준으로 추진되는 변화일 수 있습니다. 우리가 변화 관리에 대해서 이야기할 때, 이 토론을 위한 범위에서 벗어나는 것은 변화를 통제하는 것입니다. 변화 관리가 빈번하게 언급되는 이유는 우리가 이 발표에서 이야기하고자 하는, 전형적으로 알려져 있는 조직행동 변화관리 타이틀로서가 더 이상은 아닌 것입니다.

변화와 프로젝트 범위 관리와 모두, 즉 분리되는 논점인 것입니다. 여기에서 우리는 조직 및 행동 변화 관리에 대해 이야기 할 것이고 그것은 역할의 많은 다른 유형이 있습니다. 여러분이 아시다시피 그것은 임원 수준으로서 실행의 수준에서 보통 그들이 큰 변화를 주도하는 책임을 맡고 있습니다. 큰 규모의 구조 조정, 새로운 시장을 열고, 새로운 제품 라인과 그런 것들을 주도하죠.

그것은 회사 내에서 개선의 방법을 보는 중간 수준의 직원입니다. 그리고 사업이 완료되는 방법 또는 시장에 무언가를 파는 방법 또는 무언가 디자인하는 것을 변화시키길 원합니다. 반면에 많은 내용이나 디자인의 변화에 많은 말을 하기 싫어하는 상사 나 관리자도 존재합니다. 하지만 그들은 자신의 직원에게 변화를 적용할 책임이 있습니다. 이러한 직원들은 창조된 가치를 위해 어떤 프로젝트 팀 또는 다른 사람에게 무엇이든 적용되길 필요로 합니다.

그리고 나서 매우 친숙한 다음 역할은, 제가 이 칼럼에서 많은 사람들에게 확신하는 바이죠. 그것은 컨설턴트의 역할입니다. 집의 자원 또는 프로젝트 팀 구성원, 프로젝트 작업을 하거나 하는 사람들 PMO 에서 작업 또는 변경의 기술적 측면에 관한 일을 하기도 합니다.

이제 우리는 자원의 역할, 프로젝트 팀 구성원, 컨설턴트, 같은 집 자원, 무언가에 집중하고자 합니다. 큰 전략적 변형 변화와 문화적 변화 이니셔티브가 때때로 있더라도 우리가 프로젝트 관리자와 관계한 그리고 우리가 무언가 과거에 비롯된 구멍을 가졌기 때문에 그와 같은 역할을 하게 됩니다. 우리 대부분은 프로젝트 나 회사의 포트폴리오 수준의 변화로서 일반적으로 자연스런 증분 또는 진화를 하게 됩니다.,주요한 변형의 혁신적인 변화는 아니며 그래서 우리들 많은 중에서 프로젝트에서는 직접 작용하지 않습니다.

나는 우리 중 일부가 하는 일이 프로젝트에서의 작업을 의미하지는 않고 총체적인 구조조정과 20,000, 30,000 의 글로벌 직원에 영향을 미치며, 우리들 중 많은 사람들이 서로 다른 부서에서 일하며, 다른 기능 영역 내에서의 또는 특정 건물 설계 등과 같은 그래서, 이 발표의 대부분은 어떤 컨설턴트, 내부 자원의 역할에 초점을 맞출 것입니다. 그것은 프로젝트 관리 및 변경 관리를 통합하여 전체 프로젝트의 성공을 달성할 때 프로젝트 팀 구성원이 수행 할 수 있습니다. 변형 적 변화를 주도하는 사람, 임원 수준의 그들은 매우 다른 일을 할 것이며, 다른 일련의 기술들이 있어 프로젝트 팀 자원으로 사용될 것입니다. 이러한 동기의 유형들은 적고, 꽤 거리가 있기 때문에 우리는 프로젝트 팀 구성원 또는 프로젝트 관리자의 역할에 초점을 맞추고 있어요.

15:03

이제, 프로젝트 및 프로그램 수준의 변경 관리에 대해 무언가 제가 어느 정도 드리고자 하는 것은 이렇게 얼마나 내가 엄격하게 그것에 집중을 하느냐라는 걸 알려드립니다. 해당 프로젝트 및 프로그램 변경 관리는, 그 큰 기업들 전반에 반하여, 획기적인 변화 관리와 프로젝트 및 프로그램 변경 관리가 프로젝트 성공의 가능성을 증대시킨다는 것입니다. 바로 프로젝트 추진력, 지원, 의사결정의 품질, 프로젝트 산출물의 전달을 방해 할 수 있는, 인간의 정치적, 조직의 변화 요인에 엄격한 주의를 지불하는 것으로 인해서입니다.

프로젝트 관리는 인간이나 정치 또는 조직의 변화 요인을 무시하기 때문에 문제가 아닙니다. 너무나 자주 많은 시간들을 프로젝트 관리자들이 프로젝트에 할애하고 그들의 기술적 전문성을 많은 시간을 투자하고 프로젝트의 기술적 국면에 집중하여 주의를 기울이기 때문입니다. 그리고 그들은 인간이나 정치적인 그리고 조직적인 변화요인들 위에서 해야 할 많은 시간들을 사용하지 않는 것이 프로젝트 성공에 영향을 주는 요소가 되는 것입니다.

그리고 두 번째 항목, 고수준의 프로젝트 및 프로그램 레벨 변경 관리는 비즈니스 가치가 실현 될 수 있도록 필요한 기술, 이해, 지원, 프로젝트 산출물을 적용 할 수 있는 기회와 이해 관계자를 제공하는 것입니다. 우리가 프로젝트 성공에 대해 이야기 할 때 기억하십시오 ; 그저 무언가를 제공하는 것도, 사람들이 그것을 채택하고 활용하는지 확인하는 것이 아닙니다. 그래서 기존의 전통적 변화 관리를 수행하는 다른 집중 영역의 종류이며 프로젝트 관리 연구의 일반적인 사고 방식을 넘어선 것입니다.

16:56

Project Management and Change Management Differences

그래서 기존의 프로젝트 관리 사고 (思考)에서 보면 우리는 프로젝트 범위, 사고 대처방식을 가지고 자신의 작업이 완료 될 때 그들의 손을 깨끗이 닦아 종료시키고자 합니다. 고객, 사업, 조직 활용, 그들이 무엇을 생산하는지 그런 것들은 중요하지 않습니다. 그것은 그들에게 달린 것이 아닙니다. 그들은 단지 판단을 받고, 적시에 예산 및 범위에 맞는 보상을 받으려는 것입니다. 비즈니스 가치 실현에 대한 그 모든 일은 다른 사람이 할 수 있고 그리고 현실화하게 됩니다. 그러나, 많은 사람들이 비즈니스 가치 실현의 좋은 일을 하지 않고, 그러한 이유들 중 하나로 변화관리가 더욱 지난 이십 세기 동안 더욱 두드러진 영역이 되어 온 것입니다. 그것은 고객을 돕고 조직은 프로젝트 팀이 개발 한 결과물에서 더 큰 비즈니스 가치 실현을 획득하는 것 입니다.

18:00

Key Concepts

자 이러한 접근을 갖는 문제는 다시 하나의 분리된 접근이 됩니다. 여러분은 인수에 대해 고민하는 프로젝트관리자와 다른 사람들 즉, 변경관리실무자와 그리고 비즈니스 안에서 또는 비즈니스 가치 실현에 대해 고민하는 비즈니스 관리자나 감독자, 프로세스 관리자 등의 범위 내에서 자주 프로젝트 관리자의 실무와 역할이 반대되는 사람들을 접하게 됩니다.

그래서 우리가 정말 더 많은 총체적 접근을 개발하기 위해서 필요한 것은 여러분이 전체 프로젝트 수명주기를 통해 적용할 수 없고 비즈니스 가치실현을 하려 하지 않는다면 그 프로젝트관리자가 비즈니스가치를 실현하는 데 있어 핵심적인 적용을 하는 데 있어서의 토대를 개발하게 되기 때문에

보다 큰 그림으로 접근하려 합니다. 왜냐하면 여러분이 전체 수명주기를 통해 적용하는 데 있어서 가치실현과 비즈니스 가치실현을 얻지 못하는 경우 프로젝트 관리자가 조직적 적용을 하는 데 있어 필수불가결한 비즈니스 가치실현을 위한 기반을 마련하기 때문입니다.

19:22

그래서 첫 번째, 두 번째, 그리고 세 번째 이해관계자들에 대해 왜 우리가 서로 다른 관점과 레벨을 가진 이해관계자들을 바라볼 필요가 있는지에 대해 후에 어느 정도 깊이 있게 이번 웨비나에서 논의될 것입니다. 그들의 필요를 파악하고 적절한 시간에 우리를 돕도록 행하는 이유입니다.

제가 말씀 드린 것처럼 이렇게 우리는 발표 뒷부분에서 파악하게 될 것입니다. 현재 프로젝트와 프로그램 레벨변경관리에서의 열쇠는 정의되어 있고 저는 그것을 유지하며 거기서 프로젝트와 프로그램 레벨변경관리를 보고자 합니다. 기업변경관리는 몇몇 사람들이 존 카터가 쓴 변경을 주도하는 책을 가지고 친숙해져 있을 것입니다. 매우 훌륭하고 평판 있는 책이죠, 강한 리더십 모델이면서 그 모델은 단지 변형적 변경을 위해 매우 좋을 뿐 아니라 이성적 방법으로 전체 회사와 조직에 정말 많은 영향들을 끼칩니다.

우리 대부분은 그렇게 프로젝트에 임하지 않습니다. 우리들 중 몇몇은, 프로젝트 관리자 중 상위에 속하는 몇몇은 분명 그럴 것입니다. 그러나 우리들 대부분은 프로젝트와 프로그램 레벨변경에 관하여 일합니다. 그래서 이러한 핵심 개념들이 이성적 변형으로서 우리가 프로젝트와 프로그램 레벨 변경 관리를 위해 사용하는 것보다 다르게 활용하여 실행됨을 갖고 방향을 이루게 됩니다. 그래서 얼마나 여러분이 변경의 형식에 있어 많은 것들을 의존하는지 변경을 관리하고 변경 추진자가 때때로 어떻게 여러분이 새로운 IT 시스템을 실행하는 것을 위해 변경을 관리하는지는 어떻게 여러분이 조직적인 재구조화를 하는 변경을 수행하는지에 따라 달라질 것입니다.

21:11

얼마나 여러분이 변경수행을 실행하고 우리가 영업을 하는 것이 어떻게 여러분이 변경에 대한 협상을 함으로 인해 보안에 영향을 끼치는가에 따라 어려움을 알게 될 것입니다. 많은 변경 관리 모델들과 접근들은 불행하게도 이해관계자 주주그룹과 40-대에서 60 대까지 업무문화에 토대를 갖고 있습니다. 저는 이러한 첫 번째 웨비나에서 이러한 깊이로 의견을 주고받고자 하였고 많은 사람들이 변경에 대해 거부와 저항, 제한과 함께 곡선을 이루는 것을 보아 왔습니다. 지금 누군가의 병자들과 함께하는 60 대를 배경으로 하고 있으며 사람들은 그들이 죽는 것에 대해 배우고 있습니다. 사람들은 이야기합니다, " 그것은 변경을 갖고 우리가 조직 안으로 가지고 올 수 있으며 직원들이 변경에 대해 일을 하기 때문에 모든 이러한 거부와 저항 등의 모든 것들이 함께하는 것입니다.

지금 그래서 때때로 일어나는, 특별히 큰 변혁적인 변경착수의 변형유형에 속한다고 할 수 있습니다. 그러나 우리가 흔히 일하는 프로젝트 형태를 위해 포트폴리오와 프로젝트 레벨변경은 더욱 많은 자연스런 점진성을 갖고 있고 그들이 바로 적용하길 바라지 않습니다. 우리는 역시 오늘날 사람들이 더욱 변경에 대해 융통성이 있는 문화를 갖습니다. 몇 십 년 전에는 소수의 사람들은 거의 물리적으로 또는 거의 이곳 저곳으로 회사를 움직이지 않았었습니다.

오늘날, 많은 세상의 회사들이 우리가 가진 과거에 더 잦았던 움직임을 갖습니다, 우리는 25 년을 한 회사에 머무르기 보다는 매 5-6 년마다 이곳 저곳으로 경충 뛰어다닙니다. 우리는 사람들이 밤새 함께 일하기 바라고 그 덕에 가게 문을 여는 아침에 새로운 아이폰을 사갈 수 있습니다.

사람들은 끊임없이 새로운 앱과 어플리케이션들을 개인적인 그리고 비즈니스 삶에 활용하기 위해 다운로드를 하고 있으며 소셜 네트워킹 또는 전문 네트워킹에도 활용합니다. 그래서 우리는 더 많은 변화와 더 많은 변경과 환영과 변경에 대한 이해에 관한 문화를 가집니다.

아직 사람들은 많은 변경 모델들을 사람들이 변경을 싫어하거나 변경에 대한 두려움을 갖거나 회피하는 어떤 것이 되었든지 등의 가정을 토대로 하고 있습니다. 그것은 오늘날 세상에서, 업무환경에서는 간단한 것이 아니며 특별히 업무환경에서 그렇습니다. 사람들은 업무 환경에서 일어날 변화를 더욱 기대하고 있기 때문입니다.

23:54

그들은 회사가 진화하기를 바라고 새 기술들이 소개되기를 바랍니다. 새로운 프로세스들은 계속 쏟아져 나옵니다. 제가 만들어 가고자 하는 핵심입니다. 우리가 업데이트된 접근을 책과 기존의 모델들에 의존하기를 바라는 것 보다 변경관리를 더 필요로 하는 이유는 10 년 만크이나 더 일찍 발전해왔기 때문입니다. 다른 이해관계자들은 아마도 많은 이유들로 인해 변경에 저항했을 것입니다. 몇몇 사람들은 인간이 가진 변경에 대한 자연적 두려움을 철학적인 결함으로 생각할 것입니다. 만일 이러한 상황들이라면 우리는 아직 동굴 속에 있는 셈입니다.

그렇지만 사람들은 변경에 저항하는 이유를 합법화 하기도 합니다. 거기에 감정적 이유가 있고 개인적인 동요가 있을 수 있습니다만 자주 사무실 세팅 중에 일어나지는 않고 주로 큰 변경 프로젝트에서 일어나게 됩니다. 만일 여러분이 새로운 IT 시스템 또는 그와 같은 것들이 있을 때는 변경에 강한 감정적 반응을 갖진 않을 것입니다. 그것은 만일 여러분이 여러분의 회사에서 찾아낸다면 다른 회사들과 또는 여러분이 개인적 감정이 있는 새로운 상사와 함께 무언가를 하게 되는 것과 같음을 의미합니다.

거기엔 현단계에서의 전문성의 부족이 있고 여러분이 "내가 이러한 방법으로 일하는 시간을 갖지 않는 이유는 미리 많이 언급했듯 많은 날들을 지내면서 나의 일을 유지하기 위해 이러한 다른 것들을 해왔기 때문입니다." 그들이 아마도 필요를 보지 않는다면, 필요란 그 변경에 대한 혜택 말입니다. 그들이 갖는 자신감의 부족은 팀이나 조직이 완성할 수 있을 것입니다.

저는 지지부진한 성과를 가진 차량에 대한 변경 프로젝트에 그 변경 수행의 구조와 사례를 만들었습니다. 그러면 변경은 절대 성공적이지 않을 것입니다. 그래서 그러한 이유로 좋은 프로젝트 관리는 매우 중요하고 변경하는 것 자체가 좋지 않은 아이디어라 여기게 될 것입니다.

26:00

변경에 대한 감정적 반응일 수 있음을 제외하고 몇 가지 다른 일들은 제가 완벽하게 해결되길 원하지 않는 다는 것입니다. 그러나 그러한 것이 논리적인 법적 사유 또는 반응을 위한 토대가 아닌 것을

의미하진 않습니다. 그러한 이유로 우리는 우리의 이해관계자들이 찾아낼 것을 계약하고 "이봐 이것이 좋은 아이디어이고 프로젝트 팀이 함께 갈 더 좋은 방법일 걸세.

우리에게 권한 또는 우리의 피드백들에 의견을 주시게나" 변경에 대한 중지를 모으는 것은 새 시대에 있어 더 많은 것들을 갖게 하지만 아직도 관리함에 있어 사람들은 정보들을 요구하고 그들은 무언가를 알기를 원하고 혜택이 무엇인지 얼마나 그것을 활용할 수 있는지 알기를 원합니다.

그 철학적 호감은 변경관리접근으로 인해 그들의 신용을 잃기 시작하고 개인의 변경관리와 조직적 차원의 변경관리 사이에 큰 갭이 있기 시작합니다. 그래서 몇 가지 매우 유명한 프로그램과 자격들이 기기 변경관리를 위해 존재합니다. 그러나 그들은 단지 개인적 변경을 다루고 사람들의 감정적 반응을 변경하는데 있어서는 제가 강조한 바처럼 항상 발생하는 것은 아니란 사실입니다.

거기엔 큰 파이가 있어 진정 조직적 변경이 의미하는 것이 단지 관리하는 사람들의 감정적 반응이 아니라 원칙에 대한, 절차에 대한, 기술에 대한, 리더십에 대한, 계급에 대한, 조직적 구조에 대한 변경이고, 모든 이러한 일련의 것들이 진실된 조직적 변경으로 들어가는 것입니다. 그래서 조직들이 사람들의 감정에 대한 것보다 더 많은 것을 차지합니다. 그들은 원칙들에 대해, 절차들, 구조들, 환경, 내부위협들과 경쟁들에 대해 역시 생각하고 모든 것들을 조직적 경험을 위해 메꾸어 지게 됩니다.

27:46

How can traditional change management practices complement project management?

그리고 변경 리더십 모델들이 큰 규모의 변형들을 갖는 프로젝트에 좋습니다, 그러나 유용한 프로젝트와 프로그램 레벨 변경이 실제적으로 많지 않다는 것입니다. 변경관리가 분리되고 구별되어 있거나 프로젝트 관리의 일부로서 있어야 될 것인가를 토론해야 할 것입니다. 그래서 얼마나 전통적인 변경관리 훈련들로 프로젝트 관리를 완성해나갈 수 있을 것인가에서 집중을 하고 이전에 언급한 바와 같이 인간에게 있어 정치적으로 그리고 조직적 변경요소들을 통과 기술들의 다양함을 활용하여 프로젝트를 성공적으로 만들거나 불필요한 것을 없애나가는 것입니다.

그래서 누구든지 변화관리를 생각할 때 단지 훈련상의 의사소통이 아니라 실제적인 그 이상의 것이 됩니다. 그래서 다양한 통과 기술들을 활용하여 가장 프로젝트 관리자들이 지식을 갖지 않거나 경험이 없이도 프로젝트 팀이 특정 디자인 또는 해결결정을 효과 있게 이해관계자들에게 이해시킬 수 있습니다. 그리고 조직적응상의 비율로 봐서도 프로젝트관리자들이 프로젝트 결정을 할 때 더 많은 통찰력을 줍니다.

그래서 프로젝트 매니저가 특정 결정을 만들어갈 때나 수행하거나 또는 마무리하거나 인력을 변경하여 사람들과 조직적 효과들에 더 많은 집중을 하여 '잠깐만 기다려 아주 잘 되어가고 있진 않아 이 방법에 대해 생각해 보자구 또는 이러한 방법으로 스케줄링을 생각해 보자구'라고 등의 이야기를 하는 것을 보실 수 있을 것입니다.

29:22

그룹활동들을 잘 이해하는 것은 얼마나 효과적으로 어리석은 이해관계자들 또는 성과가 낮은 프로젝트 팀에게 중재를 해주느냐 이고 필요한 문제를 다루는 폭과 시간소모적인 일 등 및 활동들을 훈련시키는 등의 일련의 기술 들을 제공하는 일입니다. 비상 시 살펴보면 많은 프로젝트들에서 항상 찾아볼 수 있는 것은 거의 모두 항상 시간의 90 퍼센트를 범위절하에 관해 훈련하는 데서 찾습니다.

훈련의 양은 개발하는 훈련과 훈련과 관계한 가격에 있어 둘 다 어느 정도 필요로 합니다. 그리고 많은 프로젝트 매니저들은 역시 전형적으로 잠정하여 얼마나 의사소통이 잘 되어 신속한가를 평가합니다. 그들은 이렇게 '자, 우리가 여기 메일로 보냅니다' 하고 충분히 변화착수에 대해 질문들을 모든 서로 다른 이해관계자 그룹들의 필요를 만족시키기 위해 충분히 생각할 수 있도록 합니다. 그리고 그것은 프로젝트에 대한 폭넓은 지원과 이해관계자그룹과 강한 유대감을 갖게 하는 것을 돕습니다.

여러분이 많이 아시다시피 5 번째 PMBOK 편집본에서 전체의 새로운 지식관리영역에서는 이해관계자 관리로 알려져 있습니다. 그래서 새롭게 어떤 프로젝트 매니저들이 이 영역에서 경험이 많지 않을 때 여기 전형적으로 이해관계자관리가 사람들에게 변경관리 배경으로서의 핵심이 됩니다.

그래서 여러분에게 한 예로 어떻게 변경관리가 프로젝트관리를 완성할 수 있느냐에 대해 PM 이 일반적으로 프로젝트 스폰서가 원하는 혹은 이해관계자 그룹이 원하는 토대로 디자인 해결안을 갖는 한 예를 드리고자 합니다. 변경관리는 더 많은 집중력을 사람들에게 주고 한 명 한 명이 모든 이해관계자그룹이 이야기하는 것을 확신할 수 있습니다. 그들은 사람 또는 조직적인 디자인의 효과들을 시험하고 배려하여 프로젝트 팀에게 피드백을 제공합니다.

31:20

디자인 검토에 관해서는 사용자동의, 테스트 CRP 등, 프로젝트 관리자가 일반적으로 기술적 팀 멤버들에게 디자인검토와 기술적 이슈들에서 명백해 보이는 세션들을 지휘합니다. 그래서 변경관리를 하는 사람은 그 검토를 취합하여 일부를 활용하고 최종사용자의 요구를 받아들이는 데 더 많은 통찰력을 갖게 합니다. 그들은 일이 잘 되는 방법에 의해 피드백을 거리에서 얻고 조직 안에서 변경승인 또는 변경위원회 네트워크에서와 같이 결론지어진 것으로부터 특정 열심인 참여자들을 분별하여 변경에 대한 홍보를 돕고 프로젝트 결과물들을 얻게 될 것입니다.

32:08

그래서 우리는 변경관리가 프로젝트 관리자들을 얼마나 도울 수 있는지에 대해 이야기해보고자 합니다. 지금 얼마나 프로젝트 관리훈련들이 변경관리에 대한 훈련을 완성할 수 있는 지 이야기해보고 많은 사람들이 아직 프로젝트관리와 변경관리를 두 가지 분리된 훈련으로 보고 있기 때문에 그것에 대해 이야기해 보고자 합니다. 그래서 그들이 다른 영역에서 제공해야 할 유익을 얻을 수 없습니다. 그래서 이러한 프로젝트관리를 가지고 열정과 훈련에 대한 등급을 매기게 되며 일반적인 변경관리 프로그램의 실행에서 찾아볼 수 없는 것입니다.

이것은 매우 중요합니다. 제가 프로젝트관리자들에게 항상 이야기하는 것은 그들이 '네 우리는 변경 관리하는 사람들을 데려오지만 그들은 어떻게 좋은 프로젝트계획을 만들고 WBS 를 만들며 적절하게

사용해야 하는지 모릅니다. 그것은 경쟁과 범위, 시간과 금액관리에 강한 가이드라인을 제공하고 변경 팀이 더 나은 관리를 위해 큰 규모의 훈련 프로그램을 갖게 하는 것입니다. 이러한 것들은 그들이 이야기하는 것에 반대된 내용을 접할 때 '좋아요, 우리는 다시 사람들과 이야기하여 권유를 하고 몇 가지 가고자 하는 방향에 대해서 보완할 예정입니다'하고 변경관리 실무자들을 신뢰할 수 있게 합니다.

사람들에게 신뢰를 증가시키거나 만일 그들이 원하는 것과 구조와 그들이 얼마나 견고한 프로젝트 계획 안에서 일하느냐에 따라 이해한 것을 가지고 프로젝트관리 실무자들, 관리자들과 팀과 다른 이해관계자들을 돕고 프로젝트 스폰서들에 신용도를 증가시킵니다. 구체적인 예를 들자면 얼마나 프로젝트관리가 전통적인 변경관리 활동을 돕는가는 변경프로그램이 전형적으로 변경 성공 네트워크를 만들고 그들에게 왜 이러한 변경 또는 왜 이러한 프로젝트 또는 이러한 착수가 훌륭하다고 요약하여 제공하는 데 있습니다.

34:00

프로젝트 매니저는 전형적으로 더 많은 비즈니스 프로세스들과 기술적 등등에 있어 안정성을 갖습니다. 그들은 이슈들에 대한 데이터베이스를 생성하고 성공요인들을 변경하여 특정 이해관계자 피드백에 영향을 줍니다. 그들은 IT 어플리케이션 흐름을 명확히 하고 경고하여 일시적으로 다른 이들에게 성공적인 네트워크변경에 대해 요구를 할 수 있습니다. 요구사항에 대한 레벨을 보시면, 구조와 기술의 더 많은 유용함을 프로젝트 관리자들이 일반적으로 견고한 해결책을 만들거나 착수를 변경하거나 일을 더 원활히 하도록 돕습니다.

34:37

그래서 힘 있는 프로젝트관리를 확증하는데 있어 스폰서 십을 변경하는 것이고 우리가 모두 알고 있듯 프로젝트에 스폰서십이 얼마나 중요한가 입니다. 변경관리전문가는 아마도 변경을 주도하는 데 있어 부드러운 기술로 업무에 대한 교육적 사례를 제공할 것입니다. 마치 이렇게 말하는 것과 같습니다. '오 당신은 직원 말을 들을 필요가 있어요, 여러분은 그들에게 좀더 인내하고 수준 높은 조언을 들을 필요가 있습니다.'

좋아요, 프로젝트 관리 활동들에서 그들은 프로젝트 스폰서들을 안전하게 제공하고 신참자와 신뢰받는 가격평가를 갖고 그러한 것들로부터 성공적으로 방어되기를 바라고 불필요한 투자를 줄이거나 제거하기를 시도할 거예요. 저는 많은 프로젝트 관리자들이 경험한 프로젝트 매니저들이 오늘날에 이러한 웨비나들을 제공하는 것으로 인해 많은 여러분이 알다시피 전체 프로젝트 사이클에서 적절한 투자를 하고 자주 변화가 이루어 질 것입니다.

그래서 이러한 것으로 프로젝트 성공을 만들고 그러한 다음 여러분이 성공적인 배포와 마무리를 할 수 있도록 하며 올바른 투자를 하게 되고 여러분이 프로젝트 스폰서들과 함께 일할 때 여러분은 몇몇 사람들의 이해와 사람들을 위해 인내심으로 이야기를 듣는 것에 대해 이야기하는 것이 불필요하게 될 것입니다. 변화란 좀 더 어렵지만 역시 그들에게 많은 수와 모든 생생한 흐름의 투자를 유지하도록 할 것입니다.

36:01

Typical Project Management/Change Management Relationships

그래서 첫 번째 웨비나에서 우리는 전형적인 프로젝트 관리, 변경관리 관계에 대하여 상세한 부분으로 들어가길 원합니다. 누구든 이번 시리즈 웨비나에서 언급하는 상세한 것을 원하면 신속하게 대응하고자 합니다. 첫 번째 전략적 접근은 변경관리가 완벽하게 프로젝트 관리 또는 프로젝트 팀으로부터 분리되어 진행된다는 것입니다.

이러한 사람들과 일반적 변경관리에 대한 추천들을 가지고 좀 더 사람들 의견을 듣고 사람들의 마음에 신경 쓰고 그들의 요구를 예민하게 받아들이면 정말로 프로젝트 일정과 목적들 또는 본질들, 일반적인 언급들에 대해 더 많이 할 것이 아무 것도 없다는 것입니다. 프로젝트 지원 역할을 갖고 변경을 관리하는 사람은 프로젝트 팀에 있으나 정말 프로젝트 관리자들의 엄격한 가이드와 지휘아래서 일하게 됩니다. 프로젝트 매니저는 변경관리 실무자가 스폰서들 또는 핵심 이해관계자들 사이에서 상호작용하게 될 것입니다.

그러나 대신 어드민 역할에 주어진 많은 시간들을 프로젝트관리자들은 '이보세요, 저는 몇 프로젝트 스폰서들과 금요일에 미팅이 있어요. 여러분은 함께 파워포인트기기를 놓고 그들에게 보여줄 수 있나요?' 또는 '이보세요, 저는 지금 다시 컨퍼런스 룸에 가볼 예정이에요, 여러분 그 방들 스케줄과 이메일 초안과 그것들을 참여자에게 보내어 그들에게 컨퍼런스룸 사전실험내용을 보여줄 수 있을까요?' 그래서 몇 가지 어드민 역할이 있을 때 그들은 그것들을 변경관리 전문가를 초빙해서 하게 될 것입니다.

그래서 많은 실무자들이 변경모델을 보는 것은 세일즈에 대한 접근 중 매우 일반적인 것이 됩니다. 그래서 전형적으로 프로젝트의 배포단계에 가까이 갈 때까지 발생하지 않습니다. 그리고 정말로 그들의 단독 업무는 변경에 대한 혜택을 의사 소통하는 일이고 그들을 위해 그 안에 무언가를 갖는 것입니다. '자, 이러한 매우 중요한 해야 할 일들이 있어요; 핵심원칙은 정말로 변경에 대한 혜택을 알리는 것입니다. 프로젝트가 훌륭하고 착수가 조직을 위해 진행된다는 잊점들을요.

그러나 매우 한정적인 역할이고 정말 의사소통 컨설턴트들에게는 모든 그들이 하는 것이 일방 의사소통인 경우가 대부분입니다.' 좋아요, 우리는 몇 가지 슬라이드 쇼들을 함께 보고 우리가 함께 간단하게 점심을 즐기고 홀 미팅을 가집시다' 그것이 프로젝트 홍보가 되고 그들이 뛰게 되는 다소간의 공공관계들이 됩니다.

그들은 변경에 대한 필수적인 어떤 영향도 받지 않습니다. 그리고 이것은 매우 중요합니다. 왜냐하면 사람들에게 주의집중하고 디자인을 결정하는 해결책에 조직적 영향력을 끼치며 프로젝트 의사결정들이 조직적인 적응에서 유용해지는 것을 돕기 때문입니다. 여러분은 나쁜 아이디어를 팔 수 없고 그래서 만일 여러분의 프로젝트가 바보같이 실행되거나 기만된다면 변경관리실무자들이 참여하는 것을 기대하지 못합니다. 파워포인트 슬라이드들을 보시고 그것을 받아들이시고 조직에 적용해보시기를 바랍니다. 훌륭한 조직적 변경관리요구들은 프로젝트 라이프사이클에 있어서 더 많이 일찍 요구되어지고 그래서 변경의 핵심들이 성공적으로 위치하게 되는 것입니다.

39:31

Why non-integrated, separate project management

그리고 나서 변형적 접근을 이루어 프로젝트 관리와 변경관리는 상호 인터랙션을 이루고 '좋아요 우리는 이제 막 우리의 새로운 소프트웨어패키지를 결정하고 이해관계자들과 그 결정을 갖고 의사소통하기를 원합니다. 이렇듯이 그들은 그들이 두 가지 다른 조직들을 보고해야 하기 때문에 분리되게 되고 그 프로젝트 관리는 IT 조직또는 영업조직 또는 그러한 몇몇 부서에 보고하며 그리고 나서 변경 팀은 인사 팀에 보고되어야 합니다.

정말 많은 프로그램들이 있습니다만 여러분이 둘 이상의 사람들 또는 두 그룹들이 같은 동기를 갖고 일할 때이고 그러나 그들은 둘 이상의 다른 스폰서들에 포고될 것입니다. 정말 많은 시간들을 여러분이 두 다른 스폰서들, 두 가지 다른 투자흐름들을 가질 때 그것은 사람들이 일을 함께 잘 할 수 없도록 만듭니다. 기억하세요, 우리는 프로젝트 성공을 보길 원하고 이해되고 융합되기를 바랍니다. 그들은 모두 서로 안에서 의존되어야 하고 그것은 프로젝트관리가 특정 일련의 것들이 아닌 그리고 변경하는 사람이 다른 이들에게 전해야 할 일이고 그것은 순수하게 보여질 필요가 있습니다.

40:52

그래서 이러한 많은 분리된 변경관리들은 프로젝트관리접근들로서 일하는 것이 아니라 지금 내가 빨리 겪어야 할 것이 경쟁을 넘어 프로젝트투자과 리소스의 할당과 활동들에 대해 지각된 가치들일 것입니다. 핵심적인 활동들은 역할에 대한 혼란으로 인해 빈 틈 사이에서 떨어지게 됩니다. '오, 내가 여러분이 이러한 이해관계자들과 의사소통 할 것을 생각합니다.' '아니오, 저는 이러한 사람은 그것에 대해 의사소통하기에 적합할 것 같습니다.' 그래서 여러분이 프로젝트관리와 변경관리 업무 흐름들이 분리되었을 때 때로는 여러분이 누구와의 의사소통과 인터랙션인가에 대해 이해관계자 그룹과 혼란을 겪을 수 있고 이해관계자 관리에 혼선을 가집니다.

많은 활동들이 일어나고 기회들이 결합되어 내가 겪었던 이전의 사례는 동일하게 실현되지 않을 것입니다. 회의 룸 임시운영 또는 비즈니스 요구사항 전파 등 내게 그 사례들을 활용하게 한다면 그것은 프로젝트 팀을 이해하는데 중요하게 사용될 것입니다. 비즈니스 요구사항들이 이해관계자들 그룹으로부터 올 것이지만 여러분도 역시 그 프로젝트를 홍보할 기회를 사용하고 변경을 홍보하고 사람들의 어려움을 덜어주거나 일단 여러분이 풀어나가는 경쟁을 위해 훈련을 충분히 얻을 수 있을 것입니다.

두 가지 다른 세션들을 대신하여 비즈니스 요구사항 세션, 그리고 분리된 의사소통, 이해관계자 계약변경관리 타입세션들이 있습니다. 여러분은 이 중 한가지에 참여하실 수 있습니다. 세션에 역시 참여하여 기회를 갖고 이 두 가지 중 한 활동을 한다면 여러분이 프로젝트 스케줄을 관리 유지하는데 도움을 줄 것입니다.

42:38

그리고 다른 정책적인 정렬이 여러분이 프로젝트 관리 변화관리 업무흐름들을 두 가지로 분리할 수 있게 합니다. 다른 정책적 라인들은 형성되기 시작하고 그리고 의사결정자들에게 해결책에 접근하게 합니다. 그것은 프로젝트 매니저가 프로젝트를 조절하는 사람에게 이야기하는 것을 변하기를 바라는

것이 아닙니다. 만일 변화관리가 생겨난 것은 그 HR 부서에서 그리고 그 프로젝트는 IT가 기본이 되어 변화관리 사람이 그들의 HR 상사에게 무언가를 들을 것이고 그들에게 일어날 수 있는 또는 불가능한 것들을 그 필요들을 말하여 필수적인 IT 프로젝트를 추진해 나갈 것입니다.

43:26

그리고 나서 두 팀들은 통찰을 견인하지 않았고 관점 또는 해결책을 다른 팀이 제공할 수 있었습니다. 여러분에게 전형적 타입을 만들어 주기 위해 저는 이러한 전형적 타입을 강조할 것입니다. 프로젝트 매니저들은 일반적으로 많은 기술적 측면의 프로젝트 좋은 실행력을 갖습니다. 많은 시간들을 프로젝트 매니저들이 고용되어 있지만 그들이 항상 인적 기술들을 갖고 이야기하지는 않습니다. 그것은 그들의 기술적 숙련도가 사람마다 특정 영역에서 전문화되어 있기 때문입니다.

사람들이 전형적으로 변화하는 것은 더 많은 전문성을 프로젝트 또는 사람들 측면에서 수행해 온 것 때문입니다. 그래서 만일 그들이 모든 일을 분리하여 전략적으로 전파하는 것은 사람을 변화시키는 것이 원한다고 해서 되는 일이 아니고 구조적으로 그들에게 혜택을 줌으로써 이며 프로젝트 매니저가 단지 인간에게서 통찰을 얻는 것이 아니라 조직적 변화요소들이 프로젝트 성공을 가져오게 하는 것입니다.

44:21

지금 이야기한 것은 변화관리가 하나의 분리된 훈련 또는 우리가 PMbok 가이드의 5 번째 가이드에서 보아온 많은 활동들이 됩니다. 그리고 이러한 것들이 중요하게 여겨질 것이고 전통적인 변화관리 활동처럼 계획된 커뮤니케이션 관리, 관리 커뮤니티, 의사소통 관리, 이러한 것들이 여러분이 어떤 순수한 변화관리 기술에서 찾을 한 종류로서 프로젝트 관리프로세스에 추가될 것입니다.

그밖에 달리 여러분은 프로젝트 이해관계자 관리를, 이해관계자 신분확인, 이해관계자 관리계획을, 이해관계자 계약관리, 이해관계자 계약 조절들을 이야기할 것이고 또는 이해관계자 기대들을 관리하는 것을 돕게 됩니다. 다시 이러한 많은 것들이 변화관리 실무자들이 '이봐, 그것은 프로젝트 관리가 아닐세, 컨설턴트가 하는 변화관리네' 라고 이야기하게 합니다. 이렇게 많은 변화관리에 대해서 PMBOK 가이드와 PMI 스탠다드에 나와 있지만 사람들에게 인식되어지지 않은 때문이기도 합니다.

프로젝트관리는 어떤 종류의 변화초기에도 여러분이 프로젝트 스케줄에 따라 원하는 바를 잘 파악하는 것이고 활동들을 정의하기를 원하고 그 활동들의 단위를 필요로 하고 이러한 모든 것이 매우 중요합니다. 만일 여러분이 프로젝트 착수를 운영한다면 여러분은 리스크들을 필요로 하며 그리고 리스크들을 계획합니다. 이러한 것들이 리스크들과 관계된 기술뿐만 아니라 리스크들과 관계된 사람들이기도 합니다.

그래서 많은 변화관리가 프로젝트 관리표준에 추가되어 우리는 프로젝트관리의 개념을 지우고 변화관리를 더하여 그리고 인간적인 조직적 변화측면뿐만 아니라 프로젝트 측면 둘 모두를 갖고 하나의 순차적인 활동들의 일련에 따르는 대신 종합적인 프로젝트 성공을 획득하는데 집중합니다. 그

혜택은 프로젝트 성공으로 향한 길이 통일화되고 그 시작이 프로젝트 관리와 분리된 변화관리 캠프 사이에서 나누어지지 않는다는 것입니다.

Stakeholder Management

전체 프로젝트 변화착수성공을 위한 하나의 해결방안으로 변화관리예산과 일련의 것들을 넘지 않는 것입니다. 5 번째 PMBOK 가이드에서 새로운 지식영역이 열 번째에 추가되었고 이해관계자 관리에 대한 것입니다. 지금 여기 전통적인 프로젝트 관리와 변화관리 접근들 사이에서 중첩된 가장 큰 영역이라 할 수 있습니다. 변화관리 전문성이 주장하는 것은 그들이 사람들 편에서 관리하고 만일 과감하지 않으면 정말 우스워지는 것입니다.

그래서 프로젝트관리가 의미하는 것이 사람들을 관리하는 것이 되어서는 안 되는 것일까요?
아시다시피 그렇지 않습니다. 사람들이야말로 어떤 것보다도 새로이 프로젝트를 만들거나 쉽게 깰 수 있습니다. 그래서 여러분이 정말 사람들 편에서 사람들에게 대한 변화관리를 하지 못해 온 것입니다.

모두가 사람들과 그룹 이해관계자들에 관해 필요로 하는 것입니다. 저는 이렇게 언급한 것처럼 기술적 또는 주제행동에 관한 전문성을 위해 PM 에서 자주 언급 되어집니다. 왜냐하면 부드러운 기술들은 기술적인 것보다 더 배우기 어렵기 때문입니다. PM 들은 아마도 사람들에게 대한 기술을 갖고 그러나 사람들의 모든 전반의 이슈들을 다루고 있지는 않지요, 이러한 이유로 변화관리 실무자들이 팀에 존재하는 것이 좋은 것입니다.

48:46

Three Tier organizational adoption model

그러고 나서 이러한 관리를 변화시키는 것은 위에서 언급한 것과 PM 의 사고관 입니다. 그것이 전략적 심적 모형들을 생성하고 이러한 것들을 접근하는데 통합됩니다. 그리고 통합된 접근으로 성취하기 위한 하나의 길이 끊이지 않고 부드럽게 이어져 이해관계자관리에서 프로젝트 수명주기로 이어집니다. 그리고 그것은 무언가 웨비나 3 에서 깊이 있게 논의될 것입니다. 그러나 저는 몇 가지 중요한 사실들을 빨리 이번 웨비나에서 다루고자 합니다.

우리는 세가지 조직적 적합모델에 대해 이야기하고자 하고 첫 번째 꼭지로서 의사결정자들의 핵심리더가 됩니다. 그들은 프로젝트의 실질적인 책임을 갖고 있습니다. 여러분의 꼭지 두 번째 이해관계자들은 프로젝트와 프로그램 공헌자 들입니다. 그들이 프로젝트의 품질에 헌신합니다. 그리고 나서 세 번째 꼭지는 이해관계자들이 프로젝트 프로그램 참여자들이라는 것입니다.

그들은 마지막 인도물 들의 확인자 이기도 합니다. 한가지 일반적으로 비즈니스가치를 생성하는 것은 프로젝트 결과물이 유용한 수단이 되는 것입니다. 그들은 투자를 하고 비전을 보며 방향을 잡고 장벽을 제거하며 여러분의 프로젝트 공헌자들, 이러한 여러분의 SME 들, 아마도 여러분의 프로젝트 정보와 여러분을 지지하는 조직들, IT 헬프데스크와 같은 말이죠, 또한 아마도 여러분의 법적 파트, 아마도 HT 조직과 같이 이러한 사람들이 전적 지지를 받고 하나의 길 안에서 또는 그밖에 다른 또는 하나의 지역적 방법들을 갖고 프로젝트들을 수행합니다. 그리고 나서 여러분은 그 프로젝트를 검증 받게 됩니다.

리더들과 핵심의사결정자들, 그들은 프로젝트를 실질적으로 만듭니다. 이러한 것들은 그들의 핵심 관심사이고 프로젝트 케이스이기도 하며, 혜택이고 ROI에 대한 기대가 되기도 합니다. 조금 후에 2 번째 단계 또는 세 번째에서 바른 방향에 대한 중요한 프로젝트 관계들을 다루고, 그리고 나서 여러분이 배포단계에 가까워지면서 얼마나 내가 이러한 착수들에서 조직의 낮은 단계에서부터 성공적이 되는지 말입니다 어떻게 제가 변화가 필수불가결하다는 것을 확신할 수 있을까요?

이해관계 관리가 핵심이 되고 세 가지 다른 이해관계자 그룹들을 이해하고 무엇이 그들의 필요들을 관계에 맞게 프로젝트수명주기의 무슨 단계에서 존재하는지 말입니다. 다음 그룹들을 들여다 보자면 여러분의 프로젝트와 프로젝트 퀄리티에 헌신하는 프로그램 조력자들에 대해서와, 얼마나 우리가 바른 자원들을 갖고 어떻게 우리가 높은 팀 수행력 들을 갖는지 보여줍니다.

그리고 나서 비즈니스 프로세스 오너는 이러한 것에 대한 좋은 관점들을 갖고 변화가 필요하다는 것을 인지하고 그것들이 저의 니즈로서 통합이 되게 됩니다. 그리고서 조직들을 지지하고 이러한 착수를 지원하기 위해 무엇을 되돌려 받아야 할지를 논합니다. 이러한 일들로 가격을 어느 정도 공유할 수 있게 될 것입니다. 저는 이러한 착수에 대해 질문할 사람들을 다룰 수 있는 콜센터 직원들을 더 많이 고용하는 것이 필요할 것입니다.

누군가 이러한 여러분의 프로젝트가 만들어내고 그가 저를 도와 추가적인 자원들을 투자하면 저는 여러분의 프로젝트를 지원할 것입니다.'라고 한다면 이러한 것들 모두는 답변을 필요로 하고 배포에 앞서 전체 수명주기를 다루는 것입니다. 그리고 나서 여러분의 이해관계자들, 여러분의 변화 인수를 읽고 그것들이 여러분의 상위라인 감독자들과 매니저들이 '돕거나 저의 파트를 감추라고 하거나 제가 그 필요로 하는 지원을 맡겠다'고 하게 되는 것입니다. 어떻게 제가 저의 직원들이 생산적으로 만들 수 있을까요?

많은 변화관리 접근들은 이러한 꼭지들 안에서 존재하고 그러나 그들은 이전 두 개 슬라이드에서 보여준 것과 같이 그러한 모든 이슈들을 다루진 않습니다. 그리고 그러한 이유로 변화관리가 활동들에 기반한 기본적인 의사소통에 접근하기보다는 더 종합적인 접근을 필요로 하는 것입니다.

그리고 나서 그 직원들과 최종사용자들이 어떻게 이러한 나의 업무에 영향을 받고 내가 언급하지 않은 것에 대해 어떤 일이 발생하고 만일 내가 해야 하는 주변 것들을 사용할 수 있는지에 대해서 다룹니다. 매우 흥미 있는 일이고 사실상, 주변을 확인하는 것은 변화적응을 돕는 훌륭한 방법이 되기도 합니다. 만일 여러분이 제한적인 작업환경에서 직원들이 사용할 수 있다면 그들은 더 많은 프로젝트 결과물들을 적용하게 될 것입니다.

이해관계자관리의 원칙을 마무리하면서 다른 이해관계자그룹이 가진 서로 다른 필요와 기대 요구되는 다른 해결책들 그리고 이러한 솔루션들이 재무적으로 정보적으로 경쟁적인 포지션으로 조직적 구조로서 훈련되고 개발되며 그들이 사람들의 감정적 필요들과 일대 일로 조연되고 지원되며 직원들에게 로드 맵을 제시하여 다른 이해관계자 그룹들이 다른 필요들과 기대들을 요구되는 다른

기회마다의 해결책의 필요에 따라 프로젝트 수명주기에서 배포나 수행단계가 아닌 전체 수명주기를 통하여서 이루어지는 것을 이야기하고자 합니다.

54:33

Slide 25

그래서 오늘의 웨비나는 제가 언급한 바와 같이 두 가지 추가적인 교육자료가 더 있습니다 그러나 잠시 만일 누군가 제가 이러한 주제에 관해, 그리고 제가 사람들과 계약하려는 것과 듣고 생각하고 의견을 갖는 것에 대해 매우 관심이 많다는 것을 아는 여러분이 제게 연락하고자 한다면 언제든지 메일을 주시고 또는 웹사이트를 통해 연락해 주세요.

다른 웨비나들도 이러한 조직변화관리와 프로젝트성공 사이의 관계를 연구하는 데 유용하실 거구요, 그것이 첫 번째가 될 것입니다. 이 웨비나의 좋은 토대가 될 것이고 다음에 이어 이러한 웨비나가 변화관리 훈련이 프로젝트 수명주기를 통합하는데 오늘날의 업무력과 새로운 문화와 시대를 반영하여 변화관리로부터 세부적인 틀들이 될 것입니다. 얼마나 이러한 기술들이 프로젝트 수명주기 안으로 통합하고 상호 연결하는데 있어 프로젝트 업무뿐만 아니라 인간과 법적인 그리고 조직적인 변화요소들이 성공하기 위한 주요 요소로서 성공적으로 잘 관리될 것입니다.

이것이 바로 오늘의 웨비나입니다, 저는 관계한 카라로 돌아갈까 합니다. 감사합니다. 감사해요 토마스.부디 여러분이 PDU 를 얻기 위한 일련의 지침을 따라주셨으면 하고 ODW 를 시작하며 여러분의 코드를 메모해 놓길 바랍니다.