

Project Management Processes for the True Beginner

- Communication Planning

기초 프로젝트 관리 프로세스 - 의사소통 계획

안녕하세요. 오늘 웨비나(Web 과 Seminar 의 합성어)에서는 PMBOK (Project management Body of Knowledge; 프로젝트 관리 지식 체계 지침서) 프로세스의 "커뮤니케이션 계획수립" 부분을 다루겠습니다.

이 프로세스는 프로젝트 이해관계자들의 정보를 식별하여 (프로젝트 진척 정보를 적시에 적합한 형태로 제공할) 커뮤니케이션 계획을 수립하는 것에 초점이 맞춰져 있습니다.

따라서 "커뮤니케이션 계획수립"은 프로젝트 착수 단계에서 소개되었던 "이해관계자 식별" 프로세스 이후에 진행되는 것이 좋습니다.

전체적인 프로젝트 커뮤니케이션 관리 과정에서 보면 "커뮤니케이션 계획수립"은 두 번째 단계이고, 첫 번째 단계는 "이해관계자 식별"입니다.

여기서 잠깐 다시 한 번 PDU 신청 방법을 알려드립니다. 웨비나를 보신 후 다양한 커뮤니티의 토론회에 참여하면 웨비나 강연 시간에 할당된 PDU 이외에도 추가 PDU 를 등록할 수 있습니다. 이에 대한 설명은 이 정도로 마무리 하겠습니다.

"의사소통"은 PMI 저널(논문집)이나 그 밖의 시험 준비서에 가장 처음으로 등장하는 주제 중 하나입니다. 이는 "의사소통"이 PM 이 프로젝트를 관리하는데 있어 가장 중요한 업무임을 의미합니다.

PM 인 여러분은 대부분의 시간을 "의사소통"에 소비하실 텐데요, 아마도 전체 시간의 90% 정도가 되지 않을까 싶습니다.

일전에 보스톤에서 미국의 대형 건설 프로젝트 팀과 미팅을 한 적이 있는데요, 그 프로젝트의 PM 은 "90%요? 저는 99%, 즉 대부분의 시간을 온전히 커뮤니케이션을 하는 데만 썼습니다."라고 말하더군요.

어떤 커뮤니케이션은 미디어나 정치가, 정부관료, 의회관계자 등에 의해서 영향을 받기도 합니다. 때문에 커뮤니케이션이라는 것은 단순히 담당자와의 의사소통만을 가리키는 것이 아니라 그 자체를 계획하는 것, 예컨대 미디어 관리 방안 계획을 수립하는 것도 포함합니다.

이는 굉장히 중요한 주제입니다. 커뮤니케이션 계획이 없다면 프로젝트 관리가 혼란에 빠질 수 있습니다. 이 같은 이유로 PMBOK 가이드에서는 "커뮤니케이션 계획수립"을 비중 있게 다루고 있습니다.

이번 과정에서 우리의 목표는 커뮤니케이션 계획을 수립하는 것이지만, 이와 더불어 저는 여러분께 해당 프로세스가 전체 프로젝트 과정 중 어느 위치에 속하는지도 함께 알려드리도록 하겠습니다. 계획 수립(기획) 단계를 중심으로 살펴볼 텐데요, 이 영역은 위험 관리, 원가 예측, 그리고 전체적인 계획 등 다양한 프로세스를 포괄합니다.

그 중에서도 오늘은 커뮤니케이션과 관련된 프로세스에 집중하겠습니다.

지금 보시는 것은 다른 웨비나에서도 제공해 드렸던 템플릿입니다. 모든 프로세스는 투입물(Input)과 산출물(Output)를 가지는 것으로 정의되고, PM의 역할은 이를 프로젝트 관리 툴과 기술(Tools and techintues, 이하 T&T)로 관리합니다. Input을 가지고 Output을 만들어 내는 거지요.

이번 웨비나에서 우리는 비용 부분을 집중적으로 다루고 있습니다. (이 부분을 좀 수정하겠습니다.) 투입물로는 이해관계자 등록부, 이해관계자 관리전략, 기업 환경 요인, 조직 프로세스 자산이 있습니다.

그리고 산출물로는 커뮤니케이션 관리 계획서와 프로젝트 문서갱신이 있습니다.

커뮤니케이션에는 세 가지 T&T가 있는데요, 세가지 모두를 살펴보도록 하겠습니다. 여러분께서 내용을 개괄하시는 데 도움이 될 겁니다.

[PMBOK Processes Page1]

자, 이제 전체적인 그림, 즉 숲을 살펴보겠습니다. 총 42개의 프로세스가 있고, 그 중 일부는 다른 표준 방식에 따라 PMBOK 개정 작업 중에 변경되었지만, 나머지는 꾸준히 같은 내용으로 소개되고 있습니다.

[PMBOK Processes Page2]

오늘 우리는 커뮤니케이션 계획 수립 과정에 대하여 살펴보고 있습니다. 이에 앞선 웨비나에서는 '이해관계자 식별' 과정을 살펴 보았고, 향후에는 정보배포, 이해관계자 기대 사항 관리, 성과보고에 대하여 이야기하겠습니다. 참고로 개정 5판에는 몇 가지 내용이 변경되었습니다.

[Communication Knowledge Area]

자 그림 본격적으로 커뮤니케이션 계획 수립 과정에 대해서 알아보겠습니다. 우리의 목표는 로드맵을 만들고, 잘 만들어진 커뮤니케이션 계획을 식별하는 것입니다. 우리가 상품이나 서비스에 대해 고민하고 그것들과 관련된 업무를 분할하는데 상당한 시간을 투자하는 것처럼 커뮤니케이션 계획 수립 역시 상당한 노력을 필요로 합니다. 그에 반해 우리는 커뮤니케이션 계획 수립에는 그다지 주의를 기울이지 않는 것 같습니다.

[What's plan communication]

커뮤니케이션 계획 수립이란 무엇일까요? 커뮤니케이션 계획 수립이란 프로젝트 이해관계자의 정보 요구사항을 파악하고 커뮤니케이션 방법을 결정하는 과정입니다.

이 프로세스에는 다양한 투입물과 산출물이 있습니다. 먼저 투입물로는 이해관계자 등록부와 이해관계자 관리전략이 있습니다. 두 가지 모두 이전 프로세스인 "이해관계자 식별" 에서 구체화되었던 내용입니다.

이해관계자 등록부를 작성할 때 여러분은 말은 프로젝트의 산출물과 이해 관계가 얽힌 사람들을 파악하는데, 이것이 바로 "이해관계자 등록부"의 내용 입니다. 이해관계자 관리 전략은 PM 이 이해관계자를 관리하는 방식을 문서화 한 것입니다. 이해관계자 별로 요구하는 커뮤니케이션 방법도 다릅니다.

여기 두 가지 산출물이 있는데요, "조직 프로세스 자산"으로 볼 수 있습니다. 기존 프로젝트의 커뮤니케이션 이력 혹은 관련 템플릿, 또는 커뮤니케이션 계획을 참고하시기 바랍니다. 여러분께서 가지고 계신 모든 것들이 프로세스 자산입니다. 물론 여러분은 기업환경 요인도 고려해야 합니다. 그것들은 기본적으로 커뮤니케이션과 관련된 기본적인 규정 사항들입니다. 예를 들어 여러분께서 제약과 같은 생명과학 프로젝트를 맡고 계시다면 준법 요구 사항이나 그 밖의 규정들에 유의해야 합니다. 그렇기 때문에 기본적으로 기업환경 요인이 검토되어야 합니다.

[Output]

주요 산출물로는 커뮤니케이션 관리 계획서가 있습니다. 커뮤니케이션 관리 계획은 전반적인 프로젝트 계획의 일부로써 종합적인 프로젝트 계획서에 포함된 부수적인 문서입니다. 여러분께서 진행하시는 프로젝트의 복잡도에 따라 다르겠지만, 매우 간단한 계획으로도 관리가 가능합니다.

[Communication Plan]

지금 보시는 것은 프로젝트 팀원 및 스폰서와의 커뮤니케이션 계획서 입니다. 커뮤니케이션 대상, 방법, 빈도 등이 명확히 파악되어 있습니다. 이와 관련하여 의견이 있으시면 제게 전달해 주시기 바랍니다.

[Output]

자, 다시 커뮤니케이션 관리 계획의 요소를 살펴보겠습니다. 잘 만들어진 커뮤니케이션 계획서는 용어 해설 목록을 포함합니다. 커뮤니케이션의 흐름을 쉽게 이해할 수 있도록 흐름도를 그려 넣는 것도 좋습니다. 커뮤니케이션에 제약 사항이 있다면 내용을 파악해서 적습니다. 프로젝트의 목적과 주요 목표가 무엇인지도 적습니다. 여러분의 메시지를 잘 전달하기 위해서는 (프로젝트 결과의) 측정 또는 평가 방법도 기술합니다.

[Communication Plan]

다시 한 번 간략한 커뮤니케이션 계획서를 보여드립니다.
프로젝트 산출물에 대해서는 잠시 후 다시 살펴 보겠습니다.

[Communication Requirements]

커뮤니케이션 계획 수립 과정에서 가장 중요한 것은 다양한 T&T 입니다. 앞서 여러분께 설명 드렸었죠. T&T 로는 커뮤니케이션 요구사항 분석, 커뮤니케이션 기술, 모델, 방법이 속하는데, 먼저

커뮤니케이션 요구사항 분석부터 살펴보겠습니다. 여기에서는 이해관계자와 프로젝트 조직 구조를 파악하는 것이 중요합니다.

커뮤니케이션 라인 수를 계산하는 공식을 이해하는 것도 중요합니다. 여러분의 경험에 비추어 생각해 보시면 프로젝트 팀원이 많을수록 커뮤니케이션이 더 복잡해지고, 때로는 오히려 혼동이 발생한다는 것에 동의하실 겁니다.

PMBOK 에는 커뮤니케이션 채널의 숫자를 계산하는 공식이 나와있는데요, $N(N-1)/2$ 로 표현됩니다. N 은 커뮤니케이션에 참여하는 사람들의 숫자입니다.

[Team of 2 or 3 is fine]

예시를 보겠습니다. N-1 인 이유는 여러분이 반드시 하나의 특정 커뮤니케이션 채널을 가진다는 것을 뜻합니다. 만약 두 명이 커뮤니케이션을 한다면, 커뮤니케이션 채널은 하나겠지요. 두 명이니까 N 에 숫자 2 를 대입하면, 1 이 나오는 것을 확인하실 수 있습니다.

$(2-1)*2/2$ 니까 1 이 나오지요. 이번에는 팀원이 3 명이라고 가정하겠습니다. 이 경우에는 3 개의 커뮤니케이션 채널이 있다는 것을 확인할 수 있습니다.

[What if we have 20 Team]

중소 규모의 프로젝트 팀이라면, 예를 들어 팀원이 20 명이라면 이 팀에는 총 190 가지의 커뮤니케이션 채널이 존재합니다. 꽤 많은 숫자의 커뮤니케이션 경로이지요 이 공식은 여러분께서 대형 규모의 프로젝트를 관리하실 때 그 단위를 몇 개의 하위 그룹으로 쪼갤 수 있도록 하기 때문에 굉장히 유용합니다. 요약하면, 커뮤니케이션 요구사항을 분석하는 데 공식은 굉장히 유용한 T&T 입니다.

[Communications Model]

이번에는 다른 T&T 를 살펴보겠습니다. 일반적인 커뮤니케이션 강의에서 언급되는 내용이라 이미 몇 분은 들어보셨을지도 모르겠네요. 바로 송신자, 수신자 모델입니다. 이것은 두 사람이 활발히 의사소통을 하는 모델로, 개인, 즉 이 팀 멤버가 송신자가 됩니다. 그리고 이 송신자는 메시지를 기부호화 합니다.

예를 들어 고객이 관심 있어하는 프로젝트 범위의 변화에 대하여 커뮤니케이션 한다고 합시다. 이때 팀 멤버, 혹은 비즈니스 분석가(BA)는 이 정보를 기호화할 것입니다. 그리고 이 변화를 이해해야 하는 수신자, 즉 다른 팀 멤버는 그 기호화된 정보를 이해하려고 노력합니다. 우리는 이것을 패러딩(앵무새처럼 흉내내기)이라고 부릅니다.

수신자와 송신자 사이에서 커뮤니케이션이 원활하게 일어나기 위해서는 패러딩 작업이 있어야 하고 이 과정에서 기호화하기, 이해하기, 그리고 다시 기호화하기, 전달하기, 피드백이 이루어집니다. 이것이 쌍방향 커뮤니케이션으로 피드백까지 이루어진 것을 우리는 좋은 커뮤니케이션이라고 부릅니다.

[Filters: Language]

이 같은 커뮤니케이션에서는 필터가 있습니다. 필터는 양쪽 모두에게 있습니다.

예를 들어 글로벌 프로젝트 팀의 팀원 중에 한 사람은 프랑스어는 잘 하지만, 영어는 잘 못하고, 다른 한 사람은 반대로 프랑스어는 잘 하지만 영어는 못한다고 가정합니다. 이 경우라면 프로젝트 팀 내 커뮤니케이션에 문제가 발생할 수 있습니다.

이때 우리는 기술적 장치를 이용한 필터를 사용할 수 있습니다.

이러한 이유 때문에 커뮤니케이션 계획서에는 프로젝트에서 사용되는 기술 용어 등을 명확히 설명한 용어 해설 목록을 반드시 작성해야 합니다.

커뮤니케이션을 복잡하게 만드는 또 다른 요소는 장소의 분리입니다. 이러한 이유로 사람들은 프로젝트 팀원들이 집결할 수 있는 중심 장소가 있어야 한다고 강조합니다. 문화적인 차이로 인해 하나의 사실이 서로 다르게 해석되는 경우도 있습니다.

[Filters: Different Background]

커뮤니케이션에 장애로 작용하는 또 다른 예는 “교육 수준의 차이”입니다. 아무래도 제가 교육에 상당한 시간을 사용하다 보니 이 항목에 남다른 관심이 가네요.

학생들이 강의나 웨비나에서 사용된 용어를 전부 이해하지 못할 수도 있습니다. 따라서 강의를 하는 사람, 즉 송신자는 자신과 비교할 때 학생들, 즉 프로젝트 초보자인 수신자들의 교육이나 이해 수준이 다를 수도 있다는 사실을 알아야 합니다.

만약 여러분이 초보 프로젝트 관리자라면 PMBOK이라는 단어를 언급하는 것조차 고통스럽게 느껴질 수도 있습니다. 반면에 프로젝트 경험이 많은 PM이라면 초보자가 이해하지 못하는 PMBOK의 단어나 프로세스를 자유자재로 얘기하겠지요.

[Filters: CONTD.]

또 다른 장애 요소를 살펴보겠습니다. 제가 개인적으로 가장 좋아하는 것인데 커뮤니케이션 자체가 문제가 된 경우입니다.

두 사람이 일하고 있는 중에 새로운 사람이 왔다고 합니다. 당신은 주로 109호 미팅 룸에서 점심을 먹습니다. 어느 때와 마찬가지로 ‘우리가 늘 점심 먹던 곳에서 만나자’ 라고 말합니다. 하지만 새로 온 사람은 그곳이 어딘지 모릅니다.

새로 온 사람은 당신이 말하는 미팅 장소가 109호란 사실을 모릅니다.

항상 같은 장소에서 점심 식사를 해왔기 때문에 식사 장소가 109호 미팅 룸이라는 사실을 명확히 전달하지 않았던 이 커뮤니케이션 내용 자체가 장애 요소로 작용했습니다. 말하는 사람이 본인의 이해 수준에 따라 몇 가지 사항을 가정으로 삼고, 커뮤니케이션 중에 그 사항들을 직접적으로 언급하지 않을 경우 이와 같은 복잡한 문제가 발생할 수 있습니다.

이것은 경험을 통해서만 극복이 가능하고, 저는 여러분들이 그러실 수 있을 거라고 믿습니다.

[Noise]

마지막 장애 요인은 소음입니다. 그게 무엇이 됐든 소음은 의사 소통에 장애가 됩니다. 예를 들어 지금 제 강의 내용 전달을 방해하는 소음이 발생한다면, 여러분은 제가 드리는 말씀을 이해하는데 어려움을 겪을 수도 있습니다.

예를 하나 더 들겠습니다. 제가 참석한 미팅 중에 하나인데 호텔에서 공사가 한창이라 착암기 등이 엄청난 소음을 만들어 냈습니다. 이 때문에 미팅 내용이 명히 전달되기가 쉽지 않았고, 이해하기도 어려웠습니다.

자, 지금까지 우리는 다양한 커뮤니케이션 방법과 커뮤니케이션을 방해하는 요소들을 살펴봤습니다.

[Noise Barriers]

자, 한 가지만 더 보태겠습니다. 저는 이것도 장애 요소라고 생각하는데요, 먼저 내용을 나열하고 이러한 장애 요소를 극복하기 위한 사례를 알려드리겠습니다.

프로젝트 정책으로 인해 전략적으로 정보를 감춘다거나, 메일로 관리하며 만남 거절, 이해 관계자들이 당신을 만나기를 거절하는 경우가 있습니다. 뿐만 아니라 이해관계자들이 당신에게 우호적이지 않는 경우도 생깁니다.

이 세 가지 상황은 프로젝트 관리에 있어 모두 굉장한 난관입니다.

이것과 관련해 우리가 해야 할 일은 먼저 당신이 이러한 상황에 처할 수 있다는 것에 대해 인지하는 것입니다. 나도 사람들이 우호적이지 않거나 정보를 주지 않거나 한 경험이 있습니다. 이럴 때 나는 다양한 방법으로 그들에게 접근하려고 노력했습니다.

가장 일반적인 방법은 윈윈 상황을 만드는 것입니다.

왜 사람들이 프로젝트를 이어가는 매니저에게 우호적이지 않을까요? 거기에는 분명히 이유가 있습니다. 우리는 그 이유가 무엇인지, 문제가 무엇인지를 찾으려고 애쓰고, 그것을 해결해 줌으로써 윈-윈할 수 있는 상황을 만들어야 합니다. 이것이 윈윈 정책의 가장 중요한 포인트입니다.

이것을 가능하게 하기 위해서는 프로젝트 팀 멤버나 매니저가 무엇이 이해관계자들에게 영향을 미치는가에 대해 객관적으로 바라 볼 필요가 있습니다. 그것을 찾아내는 가장 좋은 방법은 이해관계자들이 관심 있어하는 것에서부터 시작하는 것입니다.

[Listening Techniques]

듣기에도 여러 가지 기술이 있습니다. 어떤 사람들은 직관적으로 듣고, 어떤 사람은 감상적으로 듣습니다. 때문에 듣기 역시 커뮤니케이션을 복잡하게 만드는 한가지 요인이 됩니다.

[Communication Process Technology]

자 이제 마지막으로 커뮤니케이션 관련 과학 기술에 대해 살펴보겠습니다. 우리는 다양한 종류의 과학 기술을 가지고 있습니다.

커뮤니케이션 기술에는 직접 만나는 방법처럼 간단한 방법도 있습니다. 뿐만 아니라 파워포인트라던가, 차트 등 비교적 쉽고 명확하게 정보를 전달하는 방법도 있습니다. 직접 이야기하는 대면(페이스 투 페이스) 방법도 전화 미팅, 화상 미팅 등 다양한 방법이 있을 수 있습니다.

어떤 방법을 택하는가는 어떤 메시지를 전달하느냐에 달려 있습니다. 파워포인트를 이용하는 경우는 필요한 모든 메시지가 파워포인트에 들어있는 경우로 말이 필요하지 않습니다. 차트 역시 전달하고자 하는 내용을 차트에 담아 말보다도 명확하게 메시지를 전달합니다. 직접 대화하는 페이스 투 페이스는 팀 멤버간이나 이해관계자들과 직접적으로 말로 하는 대화가 필요할 때 사용 합니다. 그리고 우리는 문서를 통해 커뮤니케이션을 할 수도 있습니다. 예를 들어 목표에 변화가 생겼을 때는 비즈니스 분석을 위해서라도 문서화 해서 전달하는 커뮤니케이션을 선호합니다.

특히 프로젝트의 목적의 변화 같은 중요한 내용에 있어서는 문서는 물론 직접 얼굴을 맞대고 하는 페이스 투 페이스 커뮤니케이션이 동시에 이루어지기도 합니다. 이러한 반복된 커뮤니케이션을 통해 커뮤니케이션 과정을 강조할 수 있습니다.

[Communication Management Plan]

마지막으로 여러분에게 강조하고 싶은 부분은 가장 중요한 부분인 커뮤니케이션 관리의 결과에 대한 부분입니다. 커뮤니케이션 관리 계획은 전체 프로젝트의 중재 역할을 합니다.

[Communication Plan]

자 여기 하나의 계획이 있습니다. (계획 수립의 요소로) 여러분께는 소개, 운영 위원회, 공식적인 커뮤니케이션 일정 계획, 내용, 방법, 그리고 청중이 주어져 있습니다.

[Responsibility Assignment]

좀 더 구체적으로 말씀 드리면, 여러분의 커뮤니케이션 계획은 업무 별 책임자 또는 책임 부서 (예컨대 마케팅, IT, 재무 부서와 같은)를 알려 주기도 합니다. 분할된 어떤 업무의 책임자가 누구인지도 알려 줍니다.

[RACI]

제가 자주 사용하는 중요한 커뮤니케이션 문서는 RACI 매트릭스 입니다. RACI 는 Responsible(작업 수행자), Accountable(최종 승인자), Consulted(컨설팅 제공자), Informed(진행상황 보고 대상자)의 앞 글자를 따서 조합한 단어입니다.

만약 여러분이 전략 수립 업무를 맡았다면 그 업무를 책임질 사람이 한 명 있을 겁니다.

그리고 다른 누군가는 팀을 구성하는 업무를 맡습니다. 그 말은 그 사람이 팀을 만드는 업무를 수행하는 사람으로 분리됨을 뜻합니다.

누군가는 이 전략을 승인해야 할 텐데요, 이 사람이 바로 결과에 대하여 책임을 지는 "Accountable" 입니다. 그 사람의 이름을 여기에 적겠습니다. 누가 이 전략의 최종 책임자인지 아시겠지요? 조금 더 큰 주제를 다뤄보겠습니다. 이제 여러분의 리스트에는 여러 가지 C 도 있고 여러 자원도 있습니다. 그 말은 당신이 5 가지 CS 에 대한 책임을 갖게 된다는 뜻입니다.

그리고 결과적으로 당신은 전략을 만들고, 이해관계자들에게 설명하게 됩니다. 그리고 이것이 당신이 누구인지를 설명하게 됩니다. 자 지금까지 여러분이 사용할 수 있는 간단한 커뮤니케이션 방법을 살펴보았습니다.

[Communication Process Message]

이제 정리하겠습니다. 우리에게서 다양한 메시지를 전달할 다양한 커뮤니케이션 방법(T&T)이 있습니다. 공식 또는 비공식 문서 작성이나 구두 전달이 그 예입니다. (제품 또는 서비스) 사양을 적은 문서는 공식 문건으로 분류할 수 있습니다.

[SUMMARY]

오늘은 커뮤니케이션 계획 수립 과정을 살펴보았습니다. 이 프로세스는 ① 이해 관계자 등록부, ② 이해관계자 관리 전략, ③ 기업 환경 요인 그리고 ④ 조직 프로세스 자산이라는 네 가지 투입물(Input)을 가지고 두 종류의 산출물을 만들어 냅니다. 우리는 그 중 하나인 "의사소통 관리계획서"를 폭 넓게 살펴보았습니다.

커뮤니케이션 관리 계획은 전반적인 프로젝트 관리의 일부입니다. 이번 과정에서 상세히 살펴보지는 않았지만 두 번째 프로젝트 산출물은 프로젝트 문서를 갱신입니다.

제가 다른 곳에서 소개한 적이 있습니다만, 갱신(업데이트)이라는 것은 여러분께서 프로젝트 수행 중 수립하신 커뮤니케이션 계획 수정하는 것입니다. 예를 들어 커뮤니케이션 계획을 세운 후에 다시 돌아가 이해 관계자를 등록한다거나 할 때 여러분은 문서에 새로운 사항을 추가(업데이트)해야 합니다.

그리고 또 우리는 커뮤니케이션 관리 템플릿에 대해서도 이야기 했습니다. 우리는 간단한 계획의 구성을 통해서 우리가 메시지, 청중, 도구, 빈도 그리고 송신자에 대한 정보를 어디서 얻는지를 살펴보았습니다.

3 가지 T&T 를 심도 있게 다루었고, 커뮤니케이션 요구사항 분석과 커뮤니케이션 공식인 $n(n-1)/2$ 도 살펴보았습니다.

또한 커뮤니케이션 기술과 커뮤니케이션 모델 및 방법에 대해서도 살펴보았습니다.

커뮤니케이션 계획 수립에 대하여 더 자세히 설명한 PMBOK 가이드를 읽어보세요. 모쪼록 본 웨비나가 여러분께 T&T 뿐만 아니라 산출물(Output)도 생생하게 설명 드렸기를 바랍니다.