

Developing a Unified Approach for Managing People, Projects, and Change

인재, 프로젝트, 변경의 일원화된 관리법

00:00 – 01:20

사회자: 토마스 룩 자로키(Thomas Luke Jarocki)는 프로젝트 관리와 함께 변경 관리를 전문적으로 교육하고 컨설팅하는 Emergence One International 컨설팅의 상무이사입니다. 그를 포함한 많은 이들로부터 프로젝트와 변경 관리에 있어 선두적인 최고지향의 실무가 중 한 명으로 꼽히고 있습니다. 토마스는 미국, 남미, 유럽, 중동에서 수많은 워크숍과 여러 웨비나를 진행하고 있으며 또한 PMI 에서 가장 높은 평가를 받은 워크숍 중 2 개가 그가 강연한 것입니다. 토마스, 자 멋진 강연을 부탁드립니다.

01:21 – 04:07

토마스: 소개에 감사드립니다. (인사말).

프로젝트 관리, 변경 관리를 하고 있으며, 컨설팅과 교육 기관을 운영하고 있습니다. 2001 년에 창립하였으며 샌프란시스코에 소재하고 있지만 국제적으로 일하고 있습니다.

저는 3 년전 “The Next Evolution – Enhancing and Unifying Project and Change Management: The Emergence One Method for Total Project Success”(다음 단계로의 진화- 프로젝트와 변경 관리의 향상과 통합; 완전한 프로젝트 성공을 위해 부상하는 한 방법)이라는 책을 썼습니다. 지난 몇 년간 많은 관심을 받았고 전 세계의 다양한 사람으로부터 주목을 받고 이에 대해 더 많은 것을 배우기를 원하시는 분들이 있어 아주 기쁩니다.

저는 PMI 글로벌세미나의 강사이며 “완전한 프로젝트 성공을 지휘하는 법”에 관한 3 일짜리 워크숍을 진행하고 있습니다. 다음 워크숍은 샌디에고에서 열리며 화창한 날씨를 자랑하는 샌디에고에 오시길 원한다면 저의 워크숍 이외에도 다른 훌륭한 PMI 워크숍과 세미나도 많이 열리니 참조하십시오. 저는 전세계 다양한 PMI 챕터나 기업고객을 위해서도 수많은 강연과 워크숍을 진행합니다. 저는 알래스카 PMI 챕터를 위한 세미나로부터 방금 막 돌아왔으며, 지난달에는 PMI 청중들에게 강연하기 위해 네덜란드에 갔었고, 다음달에는 샌프란시스코에 있을 예정이며 캐나다에도 갈 건데 캐나다에서는 처음으로 강연하는 겁니다. 캐나다 챕터를 방문해 강연하는 걸 기대하고 있습니다.

웨비나를 위한 소개글에서 제가 백서를 발표했다고 소개나간 걸로 아는데, 백서 발표가 좀 지연되어 2014 년 11 월에 발표됩니다. PMI 에 의해 발행되는 이 백서는 “변경관리와 PMBOK Guide”이 잠정적 제목입니다. 발행되면 모든 PMI 회원들에게 변경관리에 대한 백서가 발표되었음이 이메일로 안내될 예정입니다. 오늘 이 웨비나강연이 마음에 드신다면, 더 자세한 정보와 이해를 백서를 통해 확인하실 수 있습니다.

04:08 - 05:34

이 웨비나 개요는 인력, 프로젝트, 변경 관리를 위한 하나의 통합된 접근법입니다. 완전한 프로젝트 성공의 의미를 이해하면서 프로젝트 가치를 창출하는 것에 대해 얘기하겠습니다. 전세계 모든 청중들에게 자주 사용하는 용어이기도 합니다. 변경관리는 진정 무엇인가요? 저는 변경관리가 무엇인지에 관해서는 여러분에게 저의 지식과 견해를 공유하는 정도로 아주 가볍게 다룰 것입니다. 왜냐면 진정한 변경 관리란 무엇인가에 대한 분분하는 다양한 의견들과 해석이 있기 때문입니다. 오늘 웨비나를 강연을 통해 제 견해가 이치에 맞게끔 기준선을 갖고 강연해 나갈 것입니다.

변경관리와 프로젝트 관리의 관계에 대한 개요; 저는 이 웨비나에서는 슬라이드의 포인트 5 , '변경관리와 PMBOK Guide'에 초점을 두겠습니다. PMBOK Guide 의 10 개 지식 영역을 모두 훑어 볼 것입니다. 이 강연을 보시는 대부분의 분들이 이미 PMBOK Guide 는 친숙하실 겁니다. 저는 변경관리와 각각의 지식영역과의 접점과 지식영역 내에서 어떻게 고양될 수 있는지를 여러분이 이해할 수 있는 훌륭한 기회를 또한 제공할 것입니다.

05:35 – 08:07

프로젝트 가치를 창출하는 것에 관해 시작해 봅시다. PMI 는 "비즈니스 결과의 인도는 프로젝트의 성공을 통해 실현되며, 본질적으로 그것이 바로 프로젝트 관리 전략이 조직의 성공을 이끄는 방법이다." 라고 명기하고 있습니다. 프로젝트 관리 전략과 조직의 성공에는 연관성이 있을 수 있습니다. 그리고 그것이 바로 훌륭하고 튼튼한 프로젝트 관리 전략이 필요한 주요 이유입니다. 훌륭하고 견실한 프로젝트 관리 전략은 변경 관리를 포함합니다. 오늘 이에 대해 심도깊게 다뤄고자 합니다.

프로젝트와 프로그램은 이로운 변경나 부가될 가치를 위해 자금이 투자된다는 것을 기억하십시오. 단순히 어떤 것을 산출해 내거나 개발해 내라고 자금이 지원되는 것이 아닙니다. 프로젝트의 산출물이 무엇이든지간에 이를 활용할 사람들에 의해 어떤 종류의 변경나 가치가 창출되도록 하기 위해 자금이 투자되는 것입니다. 어떤 가치를 창출되기를 기대하지 않으면서 프로젝트에 자금을 투자하는 사람은 아무도 없을 것입니다. 가치 창출을 위해서는 프로젝트 산출물의 활용도가 필요합니다. 진정 성공적인 프로젝트 관리자들은 프로젝트를 단순히 잘 관리하는 것 만이 아니라 그들의 프로젝트가 반드시 조직을 위해 가치를 창출해 내도록 합니다. 2014 년 PMI Pulse of Profession 의 보고서에 따르면 조직들은 그들의 실제 상황과 성공간의 큰 차를 가진다고 합니다.

이는 왜일까요? 이는 인재, 프로세스, 그리고 산출물에 대한 포커스를 맞추지 않기 때문입니다. 많은 프로젝트 관리자들은 엔지니어링, 테크놀로지, 건설 등과 같은 해당 분야의 기술 전문가이기 때문에 프로젝트 관리자로 임명된 경우가 많습니다. 그래서 프로젝트 산출물을 활용하여 가치 창출을 하는데 있어, 그것이 새로운 IT 시스템이 되었던 새로운 제품 디자인이 되었던 간에 프로젝트 관리자는 산출물 활용에 따른 가치창출에 주목하지 않는다는 것입니다. 프로젝트전문가로서 변경할 필요가 있으며 단지 고객을 위해 뭔가를 산출해 내는 것에 그치지 않고 올바른 토대를 쌓아서 사람들이 프로젝트 팀이 만들어 낸 것을 활용하고 가치를 창출하도록 할 수 있습니다.

08:08 – 10:52

그러므로 우리는 프로젝트 관리를 기술적인 관점을 그 이상으로 볼 필요가 있습니다. 프로젝트 관리 프로세스는 프로젝트 성공의 기회를 증대시키는 것을 돕는 한편, 프로젝트 산출물의 수용을 용이하게 도울 이해관계자의 필요에 대응하는 계획을 세우는데는 충분치 않습니다. 아무리 멋진 제품, 애플리케이션, 건물들을 있다고 해도 활용하지 않는다면 의미가 없는 거죠. 진정 가치를 창출하는 프로젝트 산출물이 나오도록 하는 것이야말로 가장 우선적으로 프로젝트에 돈을 투자하도록 승인받는 것을 정당화하는 것입니다.

이해관계자들의 활용과 그 활용을 지지하고 유지하도록 도울 관련 조직의 변경은 가치 창출을 위한 장을 마련해 줍니다. 그러므로 조직변경에 있어 이해관계자의 활용도를 고려해야 하고 프로젝트 범위에 따라 정해진 일정내 정해진 예산에 맞춰 인도물을 내놓는 것에 그쳐서는 안되는 것입니다.

PMBOK 가이드 5 판에서 "이해관계자의 만족도는 단지 프로젝트 산출물을 인도하는 것이 아니라, 이해관계자의 만족도 자체가 주요 프로젝트 인도물로서 관리되어야 한다. 이해관계자를 적절한 방법으로 정확하게 인지하고 관리해 내는 프로젝트 관리자의 역량이야말로 프로젝트의 성공과 실패를 좌우한다"고 명기하고 있습니다. 즉, 이해관계자의 관리와 이해관계자의 만족도의 중요성을 강조하고 있는 거지요. 여러분이 이해관계자의 반대를 가진다면, 프로젝트의 산출물이 무엇이었던, 변경이 무엇이될지언정 수용 해 주지 않는 상황에 처한다면, 여러분은 이해관계자를 만족시키지 못한 것이며, PMI 가 여기서 명기하고 있는 것처럼 그것이 프로젝트의 성공과 실패를 좌우하게 됩니다.

PMBOK 가이드는 또한 '프로젝트 목표가 달성되었을 때 프로젝트가 종료됩니다'라고 명기하고 있습니다. 그것은 프로젝트 목표에 대한 아주 모호한 의미입니다. 어떤 이에게, 프로젝트 목표가 아주 좁습니다. 프로젝트범위에 따라 제시간에 주어진 예산으로 완성한다와 같아요. 그것이 중요하지 않다고 하는 것은 아니지만 프로젝트는 전체적인 목표가 될 수는 없습니다. 한 프로젝트의 전체 목표는 가치 창출입니다. 가치 창출은 여러분이 이해관계자의 필요, 기대, 그리고 조직변경을 관리하지 않고서는 존재할 수 없습니다.

10:53 – 13:16

그렇다면 완전한 프로젝트 성공이란 무엇일까요? 3 년 전에 출판된 저의 책 'Next Evolution'에서 저는 이렇게 정의했습니다. 그리고 이 정의는 제가 기업이나 대중 클라이언트를 위한 수많은 저의 트레이닝 세미나에서 사용하고 있는 정의이기도 합니다. 또한 이 정의는 전통적인 프로젝트 성공에 대한 정의를 초월하는 정의입니다. 오랜 세월동안, 교육기관에선 프로젝트 성공은 프로젝트 범위 내에서 주어진 예산과 일정 내에 완료하는 것으로 정의되어 왔습니다.

이에 부가하여, 완전한 프로젝트 성공은 폭넓은 조직의 채택, 활용을 포함합니다. 사람들이 프로젝트 팀이 만들어 낸 결과물을 활용하여 가치를 창출해 내지 않는다면 우리를 다음 단계의 가치 실현은 이루어질 수 없기 때문이지요. 지금 채팅 박스를 잠깐 엿보니 '그렇다면 프로젝트는 언제 종료되나요'라는 질문이 올라왔군요. 그건 여러분의 조직내에서 역할에 따라, 프로젝트 매니저로서의 역할에 따라 달라집니다.

프로젝트 매니저는 일단 프로젝트 산물을 비즈니스 부문에 넘겨주고 나면, 조직의 채택, 활용과 가치 실현 면에서 책임이 없을 수도 있습니다. 그러나 프로젝트 매니저가 그 채택, 활용이 되도록 필요한 근간을 만들어 놓을 수는 있겠지요. 저는 가치 실현이 되었을 때 비로서 프로젝트 매니저로서의 여러분의 역할이 종료된다고 말하는 것이 아닙니다. 여러분의 프로젝트 역할은 어떤 시점에서 종료되겠지요. 그러나 여러분이 프로젝트 산물을 채택, 활용하여 가치 실현이 이루어 질 수 있는 필요한 토대를 마련해 놓거나 이를 실현 해 줄 오너십을 가진 사람들을 식별할 수 없다는 건 아니겠지요.

프로젝트는 조직에 변경을 추진시킵니다. 프로젝트가 관리될 필요가 있는 것처럼, 프로젝트가 이해관계자나 조직에 도입되어 활용되도록 하는 변경도 관리될 필요가 있습니다.

13:17 – 19:34

변경관리의 목적을 변경관리는 가치 창출이라고 자주 듣게 됩니다. 저는 프로젝트 관리의 목적에 대한 제가 얻은 식견을 여러분과 공유하기 전에 여러분에게 질문에 하고 싶습니다. 현재 슬라이드 화면에 나오는 문장 중에 여러분은 어느 것에 가장 동의하십니까? 변경관리는 프로젝트와는 뚜렷이 구분된 영역이다. 관리 변경은 아주 훌륭한 프로젝트 관리이다. 변경관리는 예술이다. 변경관리는 정의하기 매우 어렵다. 여러분은 한 개 이상의 답변이 있다고 생각하실 수도 있지요. 그러나 여러분이 가장 동의하는 한 가지는 어느 것인가요?

답변이 수집되고 있습니다. 첫째, 둘째 답변이 말 경주를 하는 것 같이 보이는군요. 몇 초 더 시간을 드리겠습니다. 아직 답변하지 않으셨다면 답변을 하나 선택해 주십시오. 변경관리는 예술이다라고 답변하신 분은 아주 적군요. 변경관리는 매우 정의하기 어렵다. 저도 실은 그말에 동의합니다. 하지만, 저의 첫번째 답변은 아닐겁니다. 저는 답변에 편견을 가지고 싶지는 않습니다. 많은 분들이 지금 채팅 방에서 그들이 얻은 경험과 지식을 공유하고 있습니다. 아주 보기가 좋네요. 라이브 웨비나 강연을 듣는 장점 중 하나가 채팅 토론에 참가할 수 있다는 거겠지요. 자, 답변이 집계되었는데요. '변경관리는 아주 훌륭한 프로젝트 관리다'라는 답변이 압도적이군요. 그렇지만 여러분이 첫번째 답변을 보신다면 '변경관리는 프로젝트관리와는 뚜렷이 구분된 영역이다'라는 답변도 아주 많은 분들이 선택하여 막강한 2위를 차지하였습니다. 그리고 이것이 바로 우리의 현실입니다.

'변경관리는 아주 훌륭한 프로젝트 관리다'라고 말하는 사람들과 '변경관리는 프로젝트관리와는 뚜렷이 구분된 영역이다'라고 말하는 사람들 간에 약간의 긴장감이 도는군요. 자, 저는 남은 강연을 계속하겠습니다. 그리고 위의 답변 중 어느 한 쪽에 견해 변경이 있을지 살펴 보기로 하죠.

관리변경의 목적은,,,, 이는 저의 의견입니다, 저와 다른 견해가 있을 수도 있겠지요. 저는 변경관리목적은 진정 전통적인 초점으로 봤을 때, 변경은 변경 수령자, 즉 프로젝트 산물을 활용 또는 채택해야하는 사람들에게 프로젝트 산물을 활용하는데 필요한 기술, 이해, 지원 기회를 제공하여 비즈니스 가치가 실현될수 있도록 하는 것입니다. 즉 실 수요자(고객)에 프로젝트산물 활용에 필요한 기술, 이해, 지원, 기회를 제공하기만 하는 것입니다.

그러나 저는 여기서 변경관리에 대해 next evolution(진화)관점으로 좀 더 폭넓게 살펴보고자 합니다. 그것은 완전한 프로젝트 성공의 모든 면에 영향을 끼칠 수 있는 인적, 정치적, 조직적 변경 요소들에 엄밀히 주목하여 가치 창출의 가능성을 확대하는 것입니다. 전통적인 초점이 이해관계자와 조직의 활용에 포커스를 맞췄다면, 광범위한 진화 초점은 여러분의 일정, 범위, 예산에 영향을 미칠 수 있는 모든 인적, 정치적, 조직적 요소들에 더욱 엄격히 주목하는 것입니다.

이는 조직의 활용과 비즈니스 가치 실현에도 영향을 미칩니다. 만약 우리가 변경관리를 뚜렷한 변경 방식으로서만 정의한다면, 실 수요자의 활용에만 집중하면 되겠지요. 그럼 우리는 전체 생애주기에 걸쳐 이해관계자와 관계를 맺고 일정, 범위, 예산을 선택하는데 긍정적인 영향을 가질 수도 있는 이슈를 관리할 수 있는 많은 기회들을 잃게 됩니다.

그러므로 여러분 중 변경관리가 무엇인지 확신이 안 서는 분들을 위해 제가 사용하는 정의는 '일련의 활동과 원리들'이라는 포괄적 정의입니다. 그것은 특정 한가지가 아닙니다. 변경관리를 단순히 커뮤니케이션 프로젝트 PR 계획이라고 말하는 사람들에게 있어, 훌륭한 PR 계획, 즉 그 프로젝트가 조직에 왜, 어떻게 좋은지에 대해 알리는 것이 변경관리의 전부라고 생각합니다.

또 어떤 이들에게 변경관리는 트레이닝과 커뮤니케이션입니다. 사람들에게 무엇이 좋은 점인지 알리고 사람들을 트레이닝 클래스에 보내고 그리고는 변경이 일어나길 기대하는 거죠. 그들에게 변경관리는 트레이닝, 커뮤니케이션, 리더십 개발, 정기적인 이해관계자와의 관계유지입니다. 그러므로 변경관리는 단순히 하나의 어떤 것이 아닙니다. 변경관리는 조직의 종류에 따라, 이해관계자의 종류에 따라, 프로젝트의 종류에 따라 달라지는 일련의 활동들이고, 그 일련의 활동들은 각 프로젝트에 따라서도 다릅니다. 그러므로 각각 맞춤형 접근을 하는 것이 아주 중요합니다.

19:35 – 21:11

변경관리와 PMBOK Guide. 조직 변경 관리 내용이 PMI 실무 표준과 전문 자격증에 여러해에 걸쳐 포함되고 있어 많은 실무자들은 여전히 조직 변경 활동이 어떻게 프로젝트 관리 프로세스와 지식 영역에 통합되는지 이해하는데 어려움을 갖고 있습니다.

아주 주요한 포인트는 훌륭한 프로젝트 관리는 성공적인 조직 변경이 프로젝트 관리에 엄격한 적용과 체계를 요구하는 만큼이나 사람들에게 의존됩니다. 사람들은 대부분 우리가 변경 계획안을 관리하고 있습니다라고 말하곤하죠. 그래서 저는 여러분은 프로젝트관리를 하고 있군요라고 말하면 그들은 '아니오, 변경 관리를 하고 있습니다'라고 말합니다. 그건 이상한거죠.

그럼 체계와 엄격한 적용은 어디에서 나오나요? 어떤 변경 계획안도 체계와 엄격한 기준이 필요합니다. 프로젝트 관리 실무가 바로 이를 위해 필요합니다. 그러나 변경관리는 단순히 사람들만을 다루는 것은 아닙니다. 프로젝트관리는 사람들에게 의존하기 때문에 여러분의 이해관계자와 정기적으로 관계를 맺고 그들의 요구사항과 기대치를 이해하지 않는 한 성공적인 프로젝트 매니저가 될 수 없습니다.

여러분은 이 부분을 또 다른 팀에게 맡긴 채, 올바른 프로젝트 결정을 내릴 필요가 있을 때 필요한 input 을 얻을 수 없겠지요.

21:12 – 24:44

전형적인 프로젝트 관리와 변경 관리의 관계; 아주 다양한 모델과 접근법이 있습니다. 3 가지만 아주 짧게 살펴보도록 하겠습니다. 한가지는 변경관리와 프로젝트 관리를 완전히 별개로 취급하는 것으로 저는 '사일로(Silo) 접근법' 이라고 부릅니다. 이 방법이 일반적으로 명칭되는 관리 방법입니다. 여러분 중 '누가 내 치즈를 옮겼나(저자: Spencer Johnson)'이라는 책을 아시는 분이 있다면 사람들은 '변경은 어렵고 힘들며, 여러분은 변경을 포용해야 하고 변경은 다시 제자리로 돌아가려는 성격이 다분합니다'라고 할 겁니다. 그 중 몇몇은 좋은 충고입니다. 그러나 그것은 프로젝트 목적과 연관되어 있지 않고, 이해관계자의 만족에 영향을 끼칠 수 있는 퀄리티(품질) 향상을 위한 프로젝트관리의 투입을 제공하지 않고 있습니다. 그 책은 그냥 일반적인 충고입니다.

다음으로 아주 많이 접하게 되는 방법은 "Go sell it"접근법입니다. 이 변경 관리 모델과 자격증 프로그램은 기본적으로 이 "Go sell it"접근법이고 프로젝트 팀이 모든 것을 하는 것입니다. 프로젝트 팀이 모든 것을 만들고 나면 변경 관리 팀으로 넘겨주면서 조직에 그것을 팔라고 합니다. 변경관리팀은 이 경우 그 프로젝트를 위한 PR 회사나 PR 에이전트처럼 일합니다. 이 경우, 변경관리팀은 변경이 어떻게 개발되었으며 이해관계자의 만족도를 증대시키기 위해 어떻게 수정될 수 있는지와 관련하여 프로젝트에 대해 아무것도 말을 할 수가 없습니다. 단지 일방적으로 '여러분, 프로젝트팀이 이걸 만들었어요. 왜 이게 멋지고 왜 여러분이 활용, 채택하셔야 하는지 알려드리겠습니다'라고 하며 건네줄 뿐인거죠.

그 방법은 문제점은 변경의 본질에 영향을 끼치지 않는 다는 겁니다. 연구결과에 따르면 변경은 변경을 만들 사람들이 그 변경이 어떻게 유용한지 직접 얘기할 때 변경이 조직에 수용, 활용된다고 합니다. 그런데 이 모델의 문제점은 "Go Sell it"접근법으로는 좋지 않은 아이이어는 이 방법으로 팔수가 없다는 것입니다. 아무리 전세계적으로 가장 훌륭한 커뮤니케이션 계획이라도 형편없이 정의되거나 실행된 프로젝트의 필요성을 팔지는 못하겠죠.

마지막 모델은 "Parallel 접근법"입니다. 이 방법도 프로젝트 관리와 변경관리가 분리된 형입니다만, 두 팀간에 커뮤니케이션이 오고갑니다. 프로젝트 팀이 각 프로젝트 프로세스 단계가 완료될 때마다 그것의 효율적 사용을 준비하기 위해 그 내용을 반영한 커뮤니케이션을 필요로 하며, 트레이닝도 필요하지만, 두 팀은 개별적으로 일을 진행하며 조직 내 서로 다른 부문이나 개인에게 보고해야 할 수도 있습니다. 여기서는 하나의 계획안을 관리하는데 분리된 접근방법을 가진다는 것입니다. 한 개의 프로젝트 접근법과 한 개의 변경 관리 접근법을 가지게 되며, 이는 즉, 두 개의 계획, 두 개의 자원, 두 개의 예산, 두 개의 부문을 가진다는 것을 의미합니다. 각각의 부문이 책임을 나눠서 가집니다.

24:45 – 29:30

그러므로 우리가 제안하는 것은 진정하게 통합된 단일 접근법을 가지는 것입니다. 그것이 바로 하나의 일련의 활동들의 세트로서 프로젝트 부문과 사람/조직 변경 부문을 모두 다루는 것입니다.

가장 효율적인 변경관리 프로그램은 별개로 구분된 변경관리 프로그램이 아닙니다. 이상하게 들릴지 모르지만 가장 효율적 프로그램은 별개로 구분된 변경관리가 아니며, 모든 활동들, 즉 커뮤니케이션, 이해관계자참여, 리더십개발과 같은 것들이 모두 변경관리의 산하에 있습니다. 이 모든 것들은 훌륭한 프로젝트 관리에서 또한 필요합니다.

전통적인 변경 관리 실무자들에 의해 권장되는 많은 활동들은 이미 PMBOK Guide 의 여기저기서 찾아볼 수 있습니다. 그것이 몇 주후에 발간될 저의 백서(White Paper)에서 다른 주안점이기도 하며 이 웨비나의 나머지 강의 내용의 주안점이기도 합니다.

변경관리와 PMI 실무 표준; 변경관리실무는 PMI 표준과 전문가 자격증 시험 내용에도 수 년간 포함되어 왔습니다. 수많은 전통적인 변경관리 실무자들, 심지어는 프로젝트 관리 실무자들 중에도 몇몇은 이를 듣고 놀랍니다. 왜냐면 변경관리가 프로젝트 관리와는 별개라고 말하는 많은 이들은 아마도 PMBOK Guide 를 읽은 적이 없거나 내용을 주의깊게 읽지 않은 분들이지요. 그러므로 그들은 프로젝트 관리는 범위내에서 주어진 예산과 일정을 맞추는 것이 프로젝트 관리라는 구식 사고방식을 가지고 있는 것입니다.

그것은 수십년 전의 프로젝트 관리방식였을 수 있습니다. 그리고 여러분 중 몇몇이 아직도 그렇게 프로젝트를 관리하고 있을지도 모르지요. 지금 진화가 이런 관점을 변경시키고 있고 프로젝트 관리가 제공한 output 인 것이죠. 그것은 또한 조직의 활용과 가치 실현을 위해 필요한 토대를 만드는데 도움을 주고 있지요.

2013 년에, 조직의 변경 관리를 위한 실무 가이드; 이해관계자 관리부터 커뮤니케이션, 인적 자원 관리에 이르기까지 변경관리의 요소들이 PMI 의 표준 전반에 걸쳐 나오고 있습니다. 그러나 그것들은 특별하게 변경관리라는 표현으로 명기되고 있지는 않습니다. 그 이유는 앞서도 말씀드린 것처럼 변경 관리는 단순히 한 가지로 딱 정의 지을 수는 없기 때문입니다. 변경관리는 커뮤니케이션 일수도, 리더십 개발 일수도, 이해관계자의 참여 일수도 있습니다. 이 모든 것들이 우리가 다루는 종류의 계획안에 따라 달라지는 거지요.

PMBOK Guide 전반에 걸쳐 포함된 변경관리의 원리를 이해하는 것은 프로젝트 조직이 조직의 프로젝트 관리 활동을 더 능률적으로 늘릴 수 있게 하고 변경을 리더하며 관리할 능력을 향상시켜 줄 것입니다. 그러므로 변경관리 관점에서 PMBOK Guide 의 지식영역을 한 번 살펴볼텐데, 제가 얘기한 것처럼 변경관리의 목적 중 하나는 프로젝트 성공의 가치 창출에 영향을 미칠 수 있는 인적, 정치적, 조직적 변경 요소들에 엄밀히 주목하는 것이라는 것을 기억하면서 살펴보도록 합시다.

PMBOK Guide 의 10 개의 지식영역을 하나씩 엄밀하게 살펴보겠습니다. 인적, 정치적 이슈와 이해관계자의 요구사항 및 기대치에 특히 주목하면서 살펴보시다. 우리가 정보를 얻고 피드백과 통찰력을 얻어, 프로젝트 계획과 결정을 향상시키는 방법, 제가 앞서 말한 것처럼, 'Go Sell it'방법은 효과가 없습니다. 'Silo'방법으로 프로젝트 팀이 일하게 한 후 커뮤니케이션 팀에 산물을 넘겨주며, 조직에 그걸 팔라고 말하는 방법으론 안되지요. 이해관계자를 프로젝트 생애주기의 이른 단계에 참여시키고 결정의 품질을 향상시키도록 하는 것이 필요합니다.

29:31 – 32:42

여기까지가 저의 강연이 1 부였구요. 2 부는 '변경관리와 PMBOK Guide 지식 영역'에 대해 다뤄보겠습니다. 채팅룸에 많은 질문들이 올라오고 있군요. 아주 좋습니다. 저는 사람들이 많이 참여하는 걸 좋아합니다. 아직 강연이 남아있는 관계로 계속 진행을 먼저 하겠습니다. 여러분 질문 중 몇몇은 남은 강연 내용을 제가 진행하는 동안 답변이 되기를 바라며, 그렇지 못한 경우 웨비나 강연 후 답변을 드릴 몇 분 정도가 남기를 바랍니다.

많은 분들이 지금 이 강연을 듣고 계십니다. 제 생각에 천명 이상인 것 같은데요. 따라서, 여러분의 질문이 선정되지 않을지도 모릅니다. 그러므로, 제 연락처를 이 강연 왼쪽편에 올려놓았음을 알려드립니다. 할 수 있는 한 답변을 기쁜 마음으로 드리겠습니다. 변경관리와 이해관계자의 참여의 중요성을 믿는 한 사람으로서 저는 여러분께 죄송합니다만 당신의 질문을 못 받아요 라고 말하고 싶지는 않습니다. 강연이 끝난 후라도 여러분과 계속 관계를 유지하기를 원합니다. 강연 후 제 연락처를 확인하시기 바랍니다.

변경관리와 PMBOK Guide 지식 영역; 프로젝트 통합관리가 그 첫번째로 이는 프로젝트 관리 프로세스 그룹 내의 다양한 프로세스와 프로젝트 관리 활동을 식별, 정의, 결합, 통일, 편성하기 위한 프로세스와 활동들을 포함한다. 원을 따라 살펴보면, 범위 관리, 일정 관리, 비용 관리, 품질 관리 등이 포함되어 있습니다. 그런데 변경 관리는 어디에도 없는 것 알아채셨나요? 여기서 몇몇 사람들은 이해를 할 거고, 또 어떤 이들은 왜 하고 의문을 가지겠지요. 변경 관리가 하나의 분리된 지식영역이 아닌 이유는 변경관리의 영역을 구성하는 많은 일련의 활동들은 이미 모든 다양한 지식영역안에서 발견할 수 있기 때문입니다.

프로젝트 통합 관리는 프로젝트 관리와 변경 관리의 프로세스 모두를 통합하고 있으며 변경관리 프로세스를 정의하는 것은 인적, 정치적, 조직적 변경 이슈를 면밀히 주목하는 것입니다. 프로젝트관리와 변경관리활동의 통합이 각 지식 영역내에 포함되어 있습니다.

32:43 – 38:25

프로젝트 통합 관리는 프로젝트를 성공적으로 완료하는데 필요한 작업만을 빠짐없이 포함시키기 위해 수행하는 프로세스를 포함합니다. 범위를 정의하고 개발할 때 전통적으로 별개의 변경 관리 계획에서 발견되는 이 요소들을 포함하는 것은 중요합니다. 왜냐하면 우리는 성공적인 계획안을 원하고, 성공하길 원한다면 왜 우리가 하나의 프로젝트 범위와 하나의 변경 범위를 가져야 하는가? 그건 의미가 없습니다. 회사가 엄청난 자금을 지원하는 이 프로젝트를 통해 내가 이익 실현을 하여 가치를 얻기를 원한다면 내가 2 개의 서로다른 범위 문서가 필요한가? 아닙니다. 모든 것을 하나의 범위 문서에 넣으세요. 탄탄한 트레이닝 계획, 이해관계자의 요구사항과 기대치를 이해하고 모든 소통이 잘 이루어지도록 하기 위한 정기적인 이해관계자와의 관계유지와 같은 프로젝트 활동과 전통적인 변경 관리 활동들. 여러분이 2 개의 서로다른 범위를 가진다면 2 개의 서로다른 프로젝트 자금흐름이 요구될 것입니다.

프로젝트 범위 관리에서 고려해야 할 몇 가지 사항들이 요구사항 수집입니다.- 요구사항은 스폰서, 고객, 다른 이해관계자들의 문서화된 필요와 기대치를 포함하며, 요구사항은 기술적인 요구사항만을 포함하는 것이 아니라는 것을 기억하는 것은 중요합니다.

저의 회사는 트레이닝 이외에도 많은 컨설팅을 하고 있는데요. 많은 회사들과 함께 일하면서 계속해서 보게 되는게, 새로운 IT 시스템 도입 프로젝트들의 요구 사항 수집 세션에서 모든 사람들이 기술적인 세부사항을 질문한다는 겁니다. 무슨 테크니컬 요구사항이 필요한지, 기능적인 요구사항은 무엇인지에 집중하며 이 시스템이 착수되었을 때 당신과 당신의 동료들이 이 변경을 활용하도록 돕는 것들은 무엇이 있을까요? 그리고 당신과 동료들이 기대하는 커뮤니케이션나 정보의 필요 및 기대치는 무엇인가요? 와 같은 질문들은 하지 않더군요. 기술 전문성을 초월한 요구사항 수집을 함으로써 프로젝트 팀이 직면하게 될 더 광범위한 인적, 정치적, 조직적 변경 요소에 대해 강조할 수 있습니다.

대안 개발(Alternative Generation)- 프로젝트관리에 대해 훈련받지 않은 분들을 위해, 설명드리자면, '대안 개발'은 디자인의 세부사항을 작업하기 전에 몇 가지 상위 레벨의 솔루션 경로를 가집니다. 옵션 A, 옵션 B, 옵션 C. 이들은 매우 상위 레벨의 옵션입니다. 일반적으로 여러분은 최상의 옵션을 고르지요. 최상의 옵션과 함께 할 만한 대안을 고를 때, 각 옵션 또는 솔루션이 조직에 어떻게 영향을 끼치고 어떻게 사람들에게 변경의 영향력을 가질 지를 고려하십시오. 그 옵션이 결정 프로세스에 통합되기 위해서는 어느 솔루션이 가장 최신 테크놀로지인지 그리고 가장 멋진 디자인인지, 어느 것이 가장 마음에 드는 프로세스인지에만 기준을 두지 마시기 바랍니다. 멀리 생각하십시오. 혁신적인 솔루션이며 멋지고 훌륭한 디자인입니다. 하지만 우리가 그것을 전개했을 때 어떻게 조직에 영향을 미칠지를 여러분의 결정 기준의 한 요소로 포함시키시기 바랍니다. 그로 인해 결정이 변경될 수도 그렇지 않을 수도 있겠지요.

변경 통제 프로세스는 잠재적인 변경에 대한 저항을 최소화시키면서 이해관계자의 필요와 기대치를 다루는 한 방법입니다. 그것은 프로젝트 범위 영역에서 포함되지요.

이해관계자에게 어떤 변경은 수용가능하고 수용불가능한지를 소통하시나요? 이해관계자의 참여 관리는 매우 중요하며, 프로젝트 관리 또는 전통적인 변경 관리 접근법에 저변에 깔린 하나의 주요 원리이다. 그러나, 여러분이 이해관계자를 참여시키는 과정에서 항상 그들이 원하는데로 해 줄 수는 없습니다. 어떤 기대치가 변경 통제로 처리될 수 있다거나 프로젝트 범위를 수정할 수 있는지를 소통할 수 있습니다. 예를 들어, 저는 모든 종류의 프로젝트를 다루기 때문에 아주 많은 이해관계자 참여를 가집니다. 저는 이해관계자에게 말하죠. 당신이 요구하는 변경을 하거나 협력을 할 수 있다고 약속드릴 수는 없지만 그것을 신중히 검토하겠다고 약속드릴 수 있습니다라고요.

'저희는 여러분의 의견을 듣기를 원합니다'라는 기대를 설정하지만, 또한 '저희는 프로젝트 범위 또한 잘 관리할 필요가 있습니다'라는 기대치도 설정해 둡니다. 이런 것들이 프로젝트 범위 관리 하에서 인적, 정치적, 조직적 변경 이슈를 광범위하게 강조하면서 보게 될 것들입니다.

다음으로 넘어가 보죠. 많은 지식 영역들이 서로 통합되어 있습니다. 프로젝트 시간관리도 그렇습니다. 프로젝트의 주어진 시간 내 완료를 관리하는 것입니다. 그리고 이 많은 프로세스와 인도물들은 변경 관리 활동들에 영향을 끼칠 수 있고, 영향을 받을 수도 있습니다. 예를 들어, 회사 문화를 이해하는 것은 프로젝트 시간 관리에 진정 영향을 끼칠 수 있으며 또한 프로젝트 일정을 개발하는데도 영향을 끼칠 수 있습니다.

예를 들어, 제가 큰 기업과 일을 했는데, 대규모의 'ERP(전사적 자원 관리)' 실행을 하고 있었습니다. 저는 제 커리어 라이프의 대부분을 컨설턴트로 일해왔는데요. 하루에 12-16 시간 일하곤 했습니다. 항상 마감일은 촉박하거든요. 저와 저의 컨설팅 동료들은 마감에 맞춰 일하고 있는데 그 기업의 모두가 5시 정각에 집에 돌아가는 걸 보고 충격을 받았습니다. 그건 사전에 그 회사의 기업 문화를 이해하지 않았기 때문인 거죠. 그 회사의 근무 문화는 9시 출근-5시 퇴근 문화였던 겁니다.

많은 실리콘 벨리의 회사들과도 일을 해 오고 있는데요. 여기 사람들은 하루 종일 일합니다. 사람들이 생활하고, 자고 먹고 함께 일하는 그런 문화들은 프로젝트 시간 관리에 영향을 끼칩니다. 기업문화를 이해하는 것은 프로젝트 시간 관리를 돕습니다.

마일스톤은 자주 언제 이해관계자에게 주요 프로젝트 발표를 할지와 같은 어떤 특정 변경 관리 활동들의 도화선(계기)으로 작용된다. 프로젝트 계획이 어떻게 될지 모르면서 커뮤니케이션 계획을 개발할 수는 없습니다. 프로젝트가 언제 어떤 마일스톤에 이를지와 마감일을 알아야만 적절한 시기에 적절한 사람들에게 정확한 정보를 소통할 수 있는 것입니다. 프로젝트 마일스톤을 이해하지 않는 한 이해관계자의 참여 관리나 커뮤니케이션 계획을 세울 수가 없습니다.

프로젝트 업무 의존성을 결정하는데 있어, 가장 우선적으로 조직이 변화를 받아들일 준비가 되어 있는지 아닌지에 따라 달라지는 것들이 아주 많습니다. "당장 변화된 것을 적용해야 하나요?" 등을 포함하지요. 사람들은 아직 적절한 트레이닝을 받지 않았다면 여전히 많은 저항이 있겠지요. 이런 이슈가 여전히 있다는 것을 알았다면 지연시키는 편이 낫습니다. 그런 상황에서는 전개를 하지 않아야 합니다. 조직이 아직 준비가 안 된 겁니다. 사전에 미리 조직이 어떤 상태에 있는지 이해하는 것은 여러분이 가장 적절한 전개 일정을 찾는 데 정말 도움이 될 것입니다.

그리고 나서 활동 자원이나 기간이 정해질 수 있습니다. 여러분이 아주 탄탄한 트레이닝 계획을 가진다면, 그것도 개발과 실시를 프로젝트 일정에 끼여 넣는 데는 아주 집중적인 시간관리가 필요합니다.

41:39 – 43:32

프로젝트 원가 관리는 승인된 예산범위에서 원가를 기획 및 산정하고, 예산을 책정하고, 필요한 자금을 조성 및 집행하고 원가를 통제하는 과정에서 수행되는 프로세스가 포함됩니다. 우리모두는 원가 관리가 뭔지를 알지요. 하지만 프로젝트 원가는 조직의 준비와 변경 채택을 위한 활동들과 관련된 비용들도 포함해야 합니다. 이 바로 앞의 슬라이드에서 얘기한 것 처럼, 변경을 받아들일 준비가 되지 않았거나 프로젝트 산출물을 활용할 준비가 되지 않은 조직에 전개를 하길 원치 않을

겁니다. 그러므로 사람들과 소통하고, 트레이닝 시키고 적절한 권한 절차를 정립시킬 필요가 있으며 이는 모두 시간이 걸리고 이 시간에 대한 원가가 발생하는 것입니다.

별개의 프로젝트 관리 예산과 변경 관리 예산을 가진다면, 예산 규모가 줄어들었을 때 99% 축소 대상의 타겟이 되는 것은 변경 관리 예산이다. 저는 프로젝트 관리 예산이 줄고 변경관리 예산이 그대로 유지되는 경우를 본적이 없습니다. 항상 이런 경우 변경 관리 예산이 축소됩니다. 왜냐하면 프로젝트가 없다면 변경의 수단이 되는 프로젝트가 없다면, 여러분은 어떤 변경,변화도 없을 것이기 때문이죠. 그러므로 프로젝트를 우선적으로 적절하게 자금 조성하는 것은 이해가 되지요. 그러나 그걸 해결하는 방법은 별도의 변경 관리 예산을 가지지 말고 하나의 예산안에 모든 것을 넣는 것이다. 그것이 전통적인 프로젝트 활동이던 아니던 채택 활용 되던지 아니던지 간에 말이다. 변경활동들이 별도로 구별되었을 때, 조금전 내가 말한 것처럼, 항상 원가의 균형유지를 결정의 희생 양이 될테니까.

43:33 – 45:36

프로젝트 품질관리는 프로젝트가 요구사항을 충족할 수 있도록 품질 정책, 목표, 책임 사항을 결정한다. 1 분만 생각을 해 보십시오. 프로젝트의 요구사항을 충족하기 위한정책, 목표, 책임 사항이 무엇인가요? 프로젝트가 어떤 가치를 창출하기위해 자금이 조성, 집행되었다는 것을 명심하세요. 여러분의 품질 매트릭스는 이해관계자의 활용과 가치창출을 포함해야합니다. 여러분이 그 부분에 대한 owner(책임당사자)가 아닐수도 있지만 적어도 여러분이 그것을 전개(deployment)하기 전에 이에 대한 오너십을 확인하고 밝히는 요구사항을 한 영역으로서 식별해 두도록 하십시오.

품질매트릭스; 제공받은 정보 양에 대한 이해관계자 만족도, 기획안에 대한 지원의 정도, 트레이닝 계획의 효율성, 사용자 활용도, 자금자족의 레벨(예를 들어, 지원데스크에 도움을 요청하는 경향). 자. 강연이 18 분 정도 남았는데요. 첫 5 개 지식 영역에 대한 아주 간단한 요약을 하겠습니다.

통합관리, 프로젝트와 변경 관리 활동을 하나의 단일 접근법으로 진행하세요. 프로젝트 범위는 변경관리와 관련된 활동들을 꼭 포함하도록 하십시오. 사용자의 활용 및 조직의 준비를 위해 요구되는 시간도 미리 산정하고, 일정에 포함하고 관리되도록 하세요. 다른 변경관리활동을 위한 원가 또한 프로젝트 예산의 일부로 포함시키고, 이해관계자 만족도는 프로젝트 품질의 주요측정치가 됩니다.

45:37 – 47:00

다음 15 분은 나머지 5 개 지식영역을 살펴봅시다. 그 첫번째는 인적자원관리입니다. 정의는 슬라이드에 나오죠. 프로젝트 팀을 구성하고 관리하고 리더하는 것입니다. 그것은 변경관리자원을 평가하는 것도 포함됩니다. 왜냐하면 인적, 정치적 요소에 더 주의깊게 주목하는 변경관리자원은 프로젝트 성공에 영향을 끼칠 수 있기 때문입니다. 그들은 프로젝트 팀 내에서 잘 효율적으로 일하고 통합되어야합니다. 그들이 프로젝트가 가지는 도전과제의 종류들을 이해하나요? 또는 투입물과 산출물 완전히 통합될 수 있도록 프로젝트 관리 프로세스를 이해하나요?

변경관리가 프로젝트와는 별개로 있는 Silo(사일로)접근법을 기억하시나요? 프로젝트팀에 투입물(input)이 없다면, 프로젝트팀에게 유용하지 않겠지요. 엄격한 체계를 가지고 프로젝트를

수행할까요? 프로젝트 팀을 개발하고 관리하며, 스폰서의 역할을 개발할까요? 이 모든 것들은 매우 중요한 것입니다. 스폰서 역할을 개발하는 것. PMI 는 이에 대한 훌륭한 백서를 가지고 있습니다. 저는 그것이 '스폰서의 변화하는 단계'이라고 알고 있는데 PMI 웹사이트에서 확인하실 수 있습니다.

47:03 – 48:44

프로젝트 커뮤니케이션 관리- 아주 흥미로운 부분인데요. 왜냐면 많은 전통적인 변경관리 실무자들은 얘기합니다. 변경관리는 커뮤니케이션 관리를 합시다라고. 프로젝트 관리도 커뮤니케이션 관리를 하지요. 그렇다면 그건 무슨 의미일까요? 우리가 두 개의 커뮤니케이션 계획을 가져야 하나요? 프로젝트 커뮤니케이션 계획? 변경 커뮤니케이션 계획? 여러분은 그것이 불편하고 어렵다고 보실 수도 있습니다. 쉽게 이해하기 위해 제가 2 영역으로 나눠봤습니다.

1. 내부 프로젝트 커뮤니케이션- 커뮤니케이션활동은 프로젝트 팀 원들, 기술 전문가들과 그 외 프로젝트 관련활동가들 간의 소통
2. 외부 프로젝트와 변경 커뮤니케이션- 정보가 다듬어져서 직접적인 프로젝트팀 이외 관련 외부인들에게 소통

큰 프로젝트에 특히 내부커뮤니케이션 역할이 있습니다. 저는 어제 프로젝트 관리 심포지엄에서 대형 프로젝트에서 조직의 변경 수행에 관해 강연을 했습니다. 대규모 프로젝트에서 이 내부 커뮤니케이션이 얼마나 중요한지에 대해 많은 얘기를 나눴는데요. 여러분은 팀원들이 만족하도록 내부 커뮤니케이션을 할 필요가 있습니다. 이해관계자에게 하는 외부 커뮤니케이션도 필요하죠. 다시 한 번 말하지만, 여러분은 두 세트의 커뮤니케이션 계획을 관리하기는 원치 않을 겁니다. 외부이해관계자들을 위해 가질 그 커뮤니케이션 이벤트는 결국 프로젝트 이벤트에 의해 발생하는 것이니까요. 그러므로 여러분은 프로젝트팀과 별개가 될 수 없습니다.

48:45 – 50:44

프로젝트 리스크 관리는 리스크 관리 기획, 식별, 분석, 대응 및 통제를 수행하는 과정을 포함한다. 리스크와 관련된 조직의 사람들을 공식 프로젝트 리스크 관리 등록부의 일부에 포함시킴으로써 그들을 변경관리계획과 리스크로 별도로 분리해서 추적하는 것보다 프로젝트 리스크와 관련된 변경관리가 더 큰 타당성과 가시성을 가진다. 기술적, 기능적, 비즈니스 관점, 조직 수용성, 이해관계자, 이 모든 리스크를 함 께 포함하는 총체적인 하나의 리스크 관리 등록부를 가짐으로써 리스크관련 변경 관리는 더 큰 타당성과 가시성을 가진다. 그게 어떤 것일까요? 그 중 몇 가지를 한번 살펴보기로 하겠습니다.

중간관리층의 지지가 부족한 잠재적 리스크는 프로젝트 목표 달성을 어렵게 할 수 있습니다. 차선책에 용이한 이용이 가능하게 한다면 사용자들이 새 프로세스를 피할 수 있도록 유도하여 프로젝트 산출물의 수용력을 저하시키고 프로젝트의 낮은 ROI 의 결과를 초래할 수 있습니다. 적극적이고 뚜렷한 스폰서십이 없다면 이 기획안은 리더십의 전면적인 지지를 받지 않고 있다는 인상을 조직에 주게 되어 이 변경의 중요성을 조직에 인지시키지 못하게 될 것입니다.

이러한 종류의 리스크는 전통적인 변경관리 리스크 계획에서 보게 될 것입니다. 사람들은 리더십과 지원과 스폰서십에 사람들을 포함시켰다고 말하지요. 여러분의 프로젝트의 그러한 부분들을 리스크 관리 계획에 포함시켜 분명한 통찰력을 가지십시오. 이런 이슈들을 프로젝트 팀 구성원들과 모두가 알 수 있도록 환경을 조성하고 이러한 이슈들을 완화시키는 방법들을 찾으십시오.

50:45 – 53:34

제 9 장입니다. 자 이제 2 개 영역이 남았군요. 아직까지 잘 청강하고 계신 여러분들께 감사드립니다. 빠져나간 사람들도 제법 많지만 그것도 긍정적인 사인입니다. 자. 나머지 2 개 영역을 살펴봅시다. 조달 관리 – PMI 의 많은 사람들과 변경관리와 프로젝트 관리 통합에 대해 얘기해 봤습니다. 사람들은 자주 이렇게 질문을 하곤 하죠. Thomas! 상품이나 서비스를 얻게 되는 프로젝트 조달에 있어 변경 관리를 어떻게 해야 하나요? 제 대답은 이렇습니다;

프로젝트 팀 외부의 공급자로부터 자원을 조달받아야 하는 프로젝트의 경우, 변경관리 관점은 공급자 평가 과정에 통합되어야 합니다. 저는 최근 몇 개의 12 만 달러 또는 15 만 달러 규모의 IT 시스템 소프트웨어를 평가하는 큰 고객을 위해 일을 했었습니다. 제가 그들의 RFP(제안요청서) 질문들을 보았더니 모두 기술적인 면만 다루고 있더군요. 인적, 정치적, 조직적 변경 요소에 더욱 확실한 주의가 필요한 중요성을 잘 아는 저는 몇가지 추가적인 질문들을 제안했습니다.

여러분의 소프트웨어가 우리 같은 조직에 실행되었을 때 가져오는 영향력은 보통 무엇입니까? 여러분의 상품을 이용할 고객이 직면하는 조직적 저항이나 실 수요자의 수용과 관련된 이슈가 있었던 적이 있나요? 그렇다면, 어떻게 해결했나요? 귀사에서 대규모 개발을 실행함에 따른 커뮤니케이션과 트레이닝관점에서 어떤 지원을 제공하나요?

제가 어떤 형태로 변경관리관련 사항들을 평가 과정에 포함시켜 넣는지 보십시오. 제가 알기론 외부의 어떤 변경관리 모델도 이렇게 하고 있지 않는 걸로 알고 있습니다.

커뮤니케이션을 하고 사람들을 트레이닝시켰을 지도 모르지만 프로젝트 팀이 하는 결정의 퀄리티에 영향을 끼치지 않는다고 있습니다. 우리가 지금 화면에 보이는 이런 질문들에 대한 대답을 가지고 있을 때 우리가 단순히 기술적인 관점에서 평가하는 것 보다 조직의 수용이나 가치창출이 훨씬 더 원만히 가능할 것입니다. 그것이 우리가 원하는 것이고, 'Go Sell It' 접근법이나 'Parallel' 또는 'Silo' 접근법은 기획안의 본질이나 퀄리티에 영향을 끼치지 않기 때문에 효과가 없습니다.

53:35 – 56:19

마지막은 PMBOK Guide 제 5 판에서 새롭게 등장한 것입니다. 뭔지 아시나요? '프로젝트 이해관계자 관리'입니다. 몇 년전에 PMP 를 획득하신 분들은 9 개의 지식영역이 있었던 것으로 기억하실 텐데요. 지금 PMI 는 프로젝트 이해관계자 관리가 기획안의 성공에 중요함을 인지하고 지식영역에 포함시켰습니다. 프로젝트 이해관계자 관리란 이해관계자를 식별하고 이해관계자의 기대사항을 분석, 이해관계자 관리 전략을 개발 하거나 프로젝트 결정과 실행에 이해관계자의 효율적인 참여를 유도하는데 필요한 프로세스를 포함합니다. Silo 로 단독적으로 일하는 프로젝트팀에서 벗어나야

합니다. 프로젝트에 영향을 받거나 끼칠 수 있는 모든 그룹을 식별하고 요구사항이나 기대치를 분석, 적절한 관리 전략을 개발해야 합니다. 그것은 변경관리의 전형적인 정의와도 같은데요.

좀 더 깊게 살펴보도록 하죠. 제가 처음 강연을 시작하면서 보았던 내용이 다시 나오는데요. 이해관계자의 만족도는 프로젝트의 주요 인도물로서 관리되어야 합니다. 여러분이 조직에 어떤 것을 배치하는데 조직의 사람들이 원치도 않고 수용할 준비가 되어 있지않다면 여러분은 이해관계자들을 만족시킬 수 없습니다. 그 어떤 프로젝트 관리자도 아무도 사용하지 않는 어떤 것을 만드는 것에 책임을 지고 싶어하지는 않브니다. 여러분의 커리어에서도 회사에서도 프로젝트 관리자로서의 여러분의 명성을 고양시켜주지 않을 겁니다.

결정, 활동, 결과에 영향을 끼칠 수 있는 이들을 인지하는 것이 이해관계자 식별입니다. 정말 많은 사람들이 있겠지요. 그러므로 우리는 세 단계의 조직 수용 모델을 살펴봅시다. 1. 프로젝트가 가능하게 결정하는 주요 결정자, 2. 프로젝트 품질에 공헌하는 프로젝트 기여자, 3. 최종 인도물의 수령자. 저는 여기에 관해서는 깊게 설명하지 않겠습니다. 훌륭한 이해관계자 map 에 관한 웨비나를 작년에 강연했기 때문에.

56:20 – 58:17

요약하자면, 인적자원관리- 변경관리 전문가 판단력을 지닌 사람을 프로젝트 팀에 포함시키도록 하라. 커뮤니케이션 관리 – 변경에 대한 이해와 수용을 돕도록 하라. 리스크 관리 -조직에 변경과 리스크는 단일의 리스크 관리 프로세스를 갖도록 하라.

조달관리- 이해관계자 관리에 영향을 끼치는 이슈들로 공급자들을 평가하도록 하라. 이해관계자 관리- 이해관계자의 요구사항과 기대치가 프로젝트의 생애주기 전반에 포함되도록 하라.

오늘날, 프로젝트는 프로젝트 산출물이 조직의 이해관계자들에 의해 수용되어 가치창출을 위해 활용될 것이라는 가정하에 자금이 조성,제공됩니다. PMBOK Guide 의 지식영역은 탄탄하고 체계적인 변경관리 프로그램 개발을 위해 필요한 단단한 기반을 제공합니다. 밖에서 프로젝트 관리와 통합되지 않는 다른 모델을 찾을 필요가 없습니다. PMBOK Guide 가 여러분이 변경관리에 필요한 든든한 기반을 제공하는 것을 확인하십시오.

지금 화면에 추가적인 자료들이 반영되고 있습니다. 제가 준비한 PMI 백서가 곧 출간될 거구요. 12 월에 워크숍도 있으며, PMI 의 변경관리 커뮤니티도 활용하세요. 제 강연 프레젠테이션 파일이 필요하신 분은 저에게 연락 주십시오. E1info@emergenceone.com

저는 전세계의 이해관계자들과 관계를 맺는 것을 좋아합니다. 지난 번 웨비나 시리즈를 통해 많은 분들을 알게 되어 치눅가 되었고 제가 중동에 일로 방문했을 때 그들을 직접 만나기도 했죠. 여러분들과 관계를 맺고 질문에 답할 기회를 좋아합니다. 카피 파일을 원하시면 편하게 저에게 연락주세요. 시간이 얼마나 남았는지 모르겠지만 질문을 받겠습니다.

58:18 – 58:33

사회자: 토마스, 강연 대단히 감사합니다. 1-2 분 정도 남았습니다. 오른쪽에 지금 질문들이 올라와 있습니다. 1-2 개 골라 주시죠.

58:34 – 1:02:00

질문: 변경관리 대비 변경 통제를 구분해 주십시오.

답변: 그 2 가지는 수년동안 변경관리라는 동일한 용어로 사용되어 사람들을 혼돈시켜 왔지요. 이 웨비나에서 의미하는 변경관리는 프로젝트 성공과, 조직의 수용, 그리고 산출물의 수용에 따른 가치 창출에 영향을 끼칠 수 있는 인적, 정치적, 조직적 변경 이슈들에 더욱 신중한 주의를 두는 것을 의미합니다. 예를 들어, 여러분이 지역사회를 위해 자전거도로를 만드는데, 범위 내에서 제시간에 완성했습니다. 그런데 아무도 자전거 도로를 이용하지 않고 자전거를 타지 않는다면 어떤 가치도 창출되지 않지요. 그러므로 변경관리는 그런 광범위한 것 까지도 초점을 맞추어야 합니다. 수용과 활용을 통한 가치를 창출에 관련된 것이 변경관리라면, 변경통제는 수행의 디자인 단계에서 변경 요구사항에 더욱 초점을 맞추는 것이지요.

질문: 하나 또는 더 많은 프로그램 속에 다양한 대규모 프로젝트를 프로젝트 별로 통합된 접근을 하거나 대안 접근을 하는 조직에 대한 당신의 견해는 무엇입니까?

저는 그것이 프로젝트관리를 위해 훌륭한 접근법이라 생각합니다. 프로그램관리는 프로젝트나 프로그램이 서로간에 상호연관이 되어 있는 경우 여러분이 보통 취하는 경우보다 좀 더 다양한 접근법은 가질 수 있습니다. 커뮤니케이션과 같은 경우 다양한 프로젝트에 걸쳐 자원을 공유할 수 있습니다. 한 조직에 하나의 단일 프로젝트를 가진 경우에 영향력과 한 조직에 다양한 프로젝트의 영향력이 무엇인지 인적 관련 리스크를 가질 수 있습니다. 여러분이 포트폴리오 관리를 한다면, 이 종류의 변경은 더욱 다를 수 있겠지요.

예를 간단히 들자면, 제가 한 대기업을 위해 9 천만 달러 프로젝트를 수행했었는데, 당연히 저는 그 프로젝트에 관련된 많은 사람들 중 한 사람이었습니다. 저는 한 프로젝트를 관리하고 있었고 그것은 모든 새로운 하드웨어, 소프트웨어, 모바일 기술 솔루션을 80 개국의 인력에 배치시키는 것이었습니다. 저는 그 조직에 영향력이 너무 큰 것을 깨닫고 하나의 프로젝트를 하나의 하드웨어, 소프트웨어, 모바일 기술 솔루션으로 이뤄진 포트폴리오의 많은 프로젝트로 변경하여 단계별로 배치를 하였고 모든 변경이 한 번에 조직에 동시에 영향을 끼치지 않도록 관리하였습니다. 답변이 도움이 되셨기를 바랍니다.

1:02:01 – END

사회자: 감사합니다. 토마스! 시간이 2 분 초과했습니다. PMBOK Guide 가 변경관리에 어떻게 활용될 수 있는지에 관한 훌륭한 강연이었습니다. 소중한 시간을 내어 강연해 주셔서 감사하며 이메일로 당신에게 연락하는 청중에게 강연 파일을 공유해 주시겠다는 제안에도 감사드립니다. 토마스 당신 강연을 또 듣게 될 기회가 있기를 바랍니다.

이 강연 룸을 꼭 채워주신 청중 여러분께도 감사드립니다. (마무리 인사 번역 생략)