

이해관계자관리

이해관계자관리 개요

- ❖ 이해관계자(stakeholder)
 - 프로젝트와 영향을 주거나 받을 수 있는 모든 사람, 집단, 또는 조직
 - 역할: 프로젝트 예산확보, 요구사항제시, 검수, 대금지급, 협조 및 지원

- ❖ 이해관계자 관리 *PMBOK 5th Edition
 - 이해관계자 식별, 이해관계자 관리 계획 수립, 이해관계자 참여 관리, 이해관계자 참여 통제하는 과정

- ❖ 이해관계자 관리 목적
 - 이해관계자의 특성 및 요구사항과 기대사항을 파악
 - 이해관계자와 긍정적이고 우호적인 관계를 형성/유지
 - 이슈를 조기에 파악하여 충돌되는 이해관계를 조정 및 해결
 - 프로젝트 의사결정과 활동에 적절한 이해관계자 참여 촉진
 - 변동되는 이해관계자 파악, 관계형성 및 참여 유도
 - 이해관계자 만족도 향상, 적시 검수, 향후 수주에 도움

이해관계자 유형(예)

구분	유형	역할	비고	
내부	프로젝트 수행팀	PM, PL, PMO	프로젝트 관리 조직	범위/일정/비용/자원/위험 등 관리
		프로젝트 팀원	프로젝트 산출물 작업 및 관리	단계별(분석, 설계, 개발, 시험) 작업
		협력사	프로젝트 산출물 작업	단계별 필요 작업, 외주계약
		QA, Tester	프로젝트 품질 관리	품질가이드, 품질보증, 품질점검
		Staff	프로젝트 조언 및 컨설팅	프로젝트 계획 검토, 이슈 해결조언
	발주사	Clients/스폰서	산출물의 최종 사용자, 프로젝트 비용 승인자	고객, Clients, 스폰서, 오퍼
	수행사	최고경영자	우선순위 결정, 심각한 문제 해결 지원	대표이사
		기능관리자	담당 기능 수행, 프로젝트	팀장, 본부장,
		라인관리자	프로젝트 이슈 해결, PM요청 사항 지원	영업, 마케팅, 생산, 운영/유지보수
		타 프로젝트관리자	경험과 지식공유	유사 프로젝트 관리자
지원/서비스 부서		프로젝트 지원 및 서비스	구매, 법무, 규제, 홍보, 자금,	
외부	정부, 규제기관	관련 법령 개정 및 수행시 준수해야 할 정책 결정	정부기관, 국회	
	환경보호 단체	물/대기 등 오염 물질 배출 감시	환경보호	
	언론	프로젝트 이슈 사항 보도	신문, 방송	
	공공, 국민	프로젝트 수행 결과에 반응	일반 국민	
	단체, 협회	프로젝트 관련 산업 및 기술 검증, 공인 시험 등	관련 산업, 기술 단체	
	감독기관	규정에 따라 프로젝트가 수행되는지 감독	공정거래위원회, 금융감독원	
	감리기관	산출물의 기술적/품질 점검 및 해결방안 제시	외부 감리기관	

* PM(Project Manager), PL(Project Leader), PMO(Project Management Office), QA(Quality Assurance)

이해관계자의 분석

외향	표현형(다혈질)	추진형(담즙질)
내향	관계형(점액질)	분석형(우울질)

관계중심

성과중심

[이해관계자 스타일]

사회적 스타일	설명	특징
Expressive (표현형)	주도적이고 관계 중심적인	미래 위주, 말 표현을 잘하는, 조정하는, 흥미로운, 반응적인, 자기중심적인, 야망적인, 자극적인, 별난
Drive (추진형)	주도적이고, 성과 중심적인	현재 및 행동 위주, 압력, 엄격, 거친, 강함, 독립적, 실제적, 단호한, 효율적
Analytical (분석형)	반응적이고 성과 중심적인	과거 중심, 생각에 장점, 비판적인, 신중한, 까다로운, 교훈적인, 근면한, 끈기 있는
Amiable (관계형)	반응적이고 관계 중심적인	상황에 따라 현재, 과거, 미래 고려, 관계, 순응하는, 비위를 맞추는, 우유부단한,

[이해관계자 스타일별 특징]

대인 관계 유형

구분	유형	설명
형성 요인	일차적	혈연, 지연, 학연 등에 의해 형성되는 인간관계를 말한다. 부모, 형제 자매, 친척, 동문, 동향 사람들과의 관계가 이에 속한다.
	이차적	개인적인 매력, 직업적 이해관계, 가치 또는 이념, 신념, 종교, 취미의 공유에 의해 형성되는 인간관계, 직장동료, 애인, 친구, 친목단체의 구성원
동등성	수직적	상급자와 하급자간의 불평등 관계, 가정에서의 부모-자녀 관계, 학교에서의 스승-제자관계, 또는 선배-후배 관계, 직장에서의 상사-부하관계,
	수평적	서로 동등한 위치에 있는 사람들간의 평등한 관계, 교우관계, 연인관계, 동료관계, 부부관계
우호성	우호적	서로에 대해 우호적인 호감을 지니고 서로를 도움
	적대적	서로를 적 혹은 경쟁상대로 인식
형성과 유지	애정 중심적	상대방에 대한 매력이나 호감에 의해서 관계가 형성되며 상대방과 사랑이나 우정을 주고받는 것이 관계유지에 중요한 요인
	업무 중심적	어떤 사람이든 상관없이 그와 함께 하는 작업이나 업무 때문에 관계가 형성되고 유지
의존성	공유적	상대방이 자신의 이기적 목적에 이용되는 수단적인 존재가 아니라 만족스러운 친교의 경험을 함께 나누는 관계, 가족과 연인, 또는 매우 친밀한 친구들 관계
	교환적	자신의 행복을 타인에게 의존하지 않으며 타인의 행복에 특별한 책임감을 느끼지 않으며, 서로 필요한 것을 주고 받는 거래적이고 교환적인 성격으로 거래와 교환의 공정성, 즉 이득과 손실의 균형이 중요, 이득과 손실의 불균형은 갈등과 대립을 초래하여 지속적인 관계를 위협

이해관계자관리 프로세스

- ❖ 이해관계자 식별 프로세스
 - 이해관계자를 파악, 프로젝트 성공에 미칠 영향력 및 이해관계, 참여도, 상호 의존 관계에 대한 정보를 파악, 분석하여 문서화 하는 과정

- ❖ 이해관계자관리 계획수립 프로세스
 - 이해관계자의 요구사항과 기대사항, 이해관계를 파악하여 프로젝트에 미치는 영향력을 분석하여, 프로젝트 기간 동안 이해관계자의 효율적 참여를 유도하기 위한 관리 전략과 구체적인 계획을 수립하는 과정

- ❖ 이해관계자 참여 관리 프로세스
 - 프로젝트 기간 동안 이해관계자의 요구사항/기대사항을 충족시키기 위해 이해관계자와의 협력관계를 유지하고, 발생하는 이슈를 조정 및 해결하고 프로젝트 수행과정에 이해관계자의 참여를 유도하는 과정

- ❖ 이해관계자 참여 통제 프로세스
 - 프로젝트 이해관계자들의 관계를 관찰하고, 시간이 지남에 따라 변동이 생긴 이해관계자의 관계, 참여 전략, 계획을 조정하는 과정

이해관계자 식별 프로세스

❖ 개요

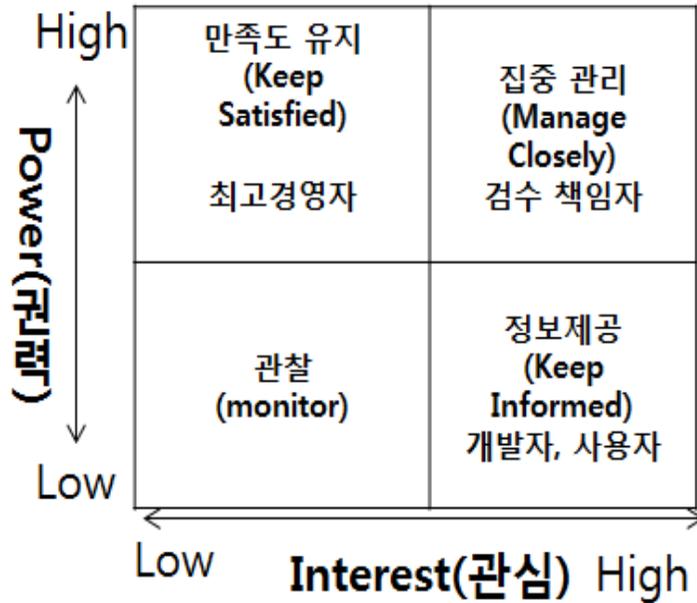
- 프로젝트의 의사결정과 활동 및 결과물에 영향을 주거나 영향을 받을 수 있는 개인 혹은 집단, 조직을 프로젝트의 이해관계자라고 하는데,
- 이런 프로젝트의 이해관계자를 식별하고, 이해관계자의 인적사항, 이해관계자가 프로젝트의 성공과 실패에 미칠 수 있는 잠재적인 영향력, 요구사항, 이해관계, 참여 수준, 상호 의존관계에 관한 정보를 정리하고 문서화하는 과정
- 프로젝트 초기에 관련 이해관계자를 식별하고 그들의 요구사항 및 기대사항, 영향력 및 관심 사항을 분석하는 것은 프로젝트 성공에 중요한 요소

성명	직책	역할	연락처	요구사항	영향력	관심	참여수준	기타
홍길동	팀장	검수		성능만족	큼	큼	중립	

[이해관계자 등록 양식]

이해관계자 식별 프로세스

- ❖ 이해관계자의 분류
 - 이해관계자를 권력(Power)과 관심(Interest)으로 구분 가능

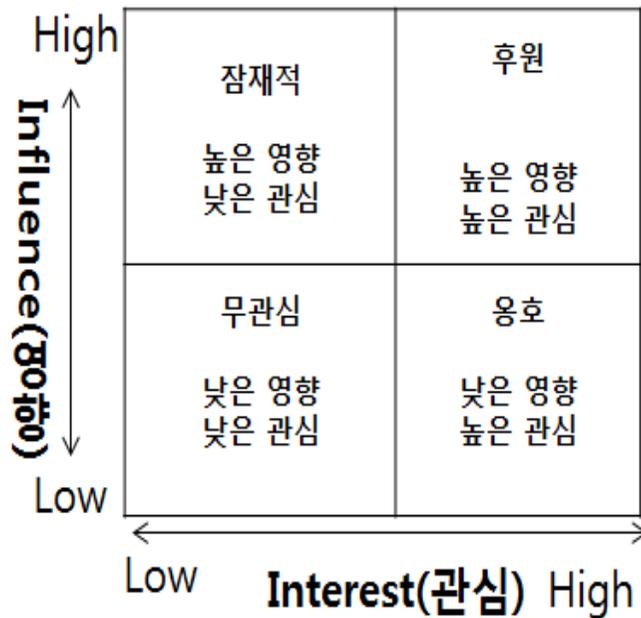


권력 (Power)	관심 (Interest)	관리 방안	이해관계자 예
높음	적음	집중관리	검수 책임자
높음	낮은	만족도 유지	최고경영자
낮음	높음	정보제공	개발자, 사용자
낮음	낮음	관찰	잠재

이해관계자 식별 프로세스

❖ 이해관계자의 분류

- 이해관계자를 영향(Influence)과 관심(Interest)으로 구분 가능

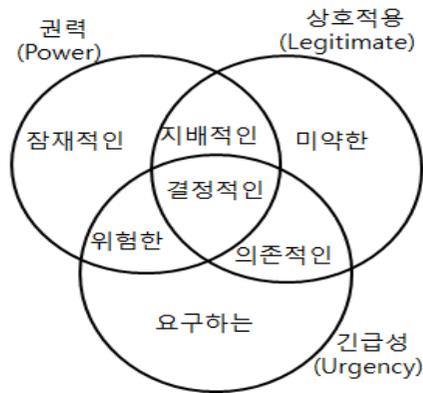


영향력	관심 수준	유형	설명
높음	낮음	잠재적 이해관계자	본 프로젝트에 영향력은 크지만, 특별히 본 프로젝트의 결과물에 관심도 없고 참여 하는 부분도 거의 없음
낮음	낮음	무관심 이해관계자	관심도 적고 영향력도 적음, 심지어는 본 프로젝트의 존재에 대해서도 알지 못할 수도 있음
높음	높음	후원적 이해관계자	결과에 대한 큰 관심과 본 프로젝트 성공하는데 도움이 되는 영향력 보유한 매우 중요한 이해관계자
낮음	높음	옹호적 이해관계자	결과물에 미치는 실제적인 영향력은 적지만, 프로젝트 결과물에 큰 관심은 있어 도움이 되도록 지지

이해관계자 식별 프로세스

❖ 현저성 모델

- 이해관계자를 권력(Power), 합법성(Legitimate), 긴급성(Urgency)으로 구분

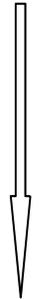
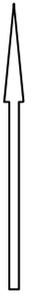


항목	내용
권력 (power)	이해관계자가 프로젝트에 미치는 영향력을 말한다. 통상 회사에서의 직위 및 직책 등에 따라 영향력은 달라진다.
상호작용/ 합법성 (Legitimate)	이해관계자가 프로젝트와 관련하여 요구사항을 요구할 수 있는 합법적인 위치에 있는 경우로서 통상 프로젝트와 관련된 역할에 따라 달라진다. 가령, 사용자 및 현업 등은 프로젝트에 대해 시스템의 기능 및 비기능적 요구사항을 제시하고, 최종 산출물에 대한 검수 역할
긴급성 (Urgency)	프로젝트에 요구하는 사항의 긴급성을 말한다. 긴급성은 상황에 따라 중요할 수도 있고 중요하지 않을 수도 있다.

이해관계자 식별 프로세스

❖ 현저성 모델

- 이해관계자를 권력(Power), 합법성(Legitimate), 긴급성(Urgency)으로 구분

현저성 수준	요구된 주의 수준	구분	권력	합법성/ 상호작용	긴급성	예
낮음  높음	높음  낮음	궁극적인 (Ultimate)	O	O	O	검수 책임자, 가장 높은 우선순위
		지배적인 (Dominant)	O	O	X	CIO
		위험한 (Dangerous)	O	X	O	마케팅 책임자
		의존적인 (Dependent)	X	O	O	검수 실무자, 사용자
		잠재적 (Dormant)	O	X	X	최고 경영자
		임의적 (Discrepancy)	X	O	X	규제 담당자
		요구하는 (Demanding)	X	X	O	사용자

이해관계자 식별 프로세스

- ❖ 특성에 의한 이해관계자 분석
 - 이해관계자를 개인적 특성, 직업적 특성, 프로젝트 특성에 의해 구분

특성 항목	주요 내용
개인적 특성	파악해야 할 이해관계자의 개인적 특성으로는 성격, 스타일, 나이, 취미 등에 대한 사항들로서 대인관계에서 고려해야 할 사항들이다
직업적 특성	회사의 직책, 역할, 직급 등에 대한 사항들로서 현재 소속되어 있는 회사에서의 특성을 파악해서 프로젝트에 미치는 역할 및 책임 등을 파악하는데 활용된다
프로젝트적 특성	프로젝트 관련 요구사항, 영향도, 관심도, 참여 정도로 본 프로젝트와 관련되어 요구사항 및 프로젝트에 미치는 영향도의 크기 및 프로젝트 결과물에 대한 관심도 그리고 프로젝트 수행과정에서의 참여 정도등을 파악하여 프로젝트 수행과정에서의 이해관계자와의 관계 설정 및 유지에 도움이 되는 사항들이다

이해관계자 관리계획 프로세스

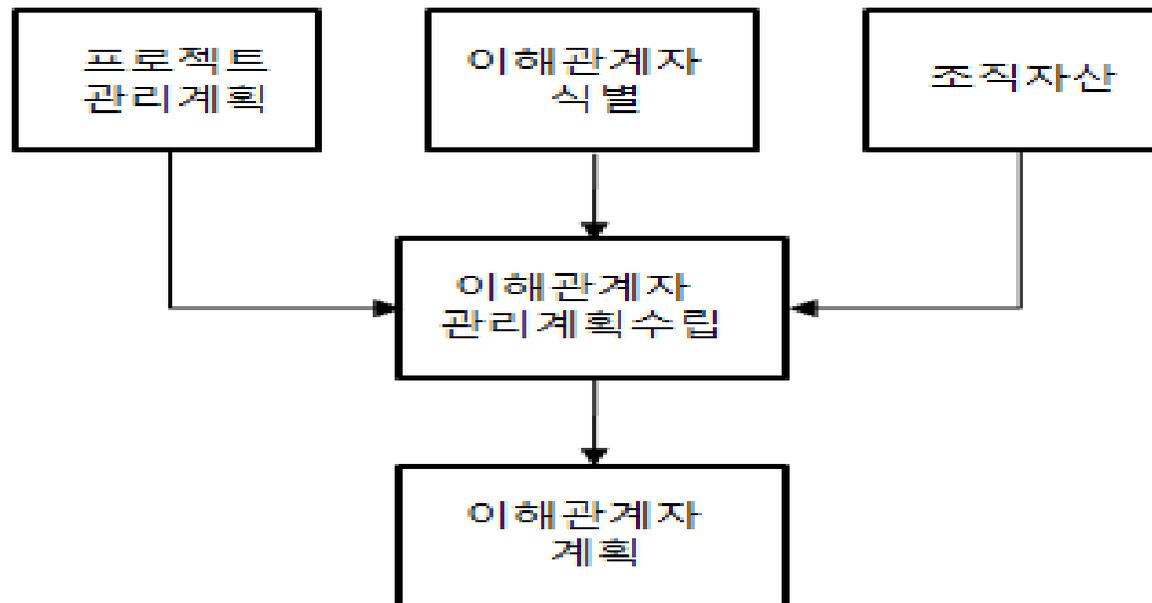
❖ 개요

- 이해관계자 관리 계획 수립 프로세스는 식별된 이해관계자의 프로젝트에 대한 요구사항 및 관심사항, 프로젝트에 미치는 영향력 등의 분석 결과를 바탕으로, 프로젝트 생명주기 동안 이해관계자를 효율적으로 참여를 유도하고 필요한 협조 및 지원을 받기 위한 이해관계자 참여 방안 및 전략을 수립하는 과정
- 본 프로세스에서는 이해관계자 관리 계획서를 작성
- 이해관계자 관리 계획을 통해 프로젝트의 성과물이나 결과물이 관련 내, 외부 이해관계자들에게 어떤 영향을 주고 받는지를 확인
- 프로젝트 관리자가 관련 내, 외부 이해관계자를 프로젝트 수행시에 효율적으로 참여시키고, 이해관계자의 요구사항과 기대사항을 파악하고 관리하여 프로젝트 목표 달성에 기여를 하도록 하는 다양한 방법을 개발 가능

이해관계자 관리계획 프로세스

❖ 이해관계자 관리 계획 작성

- 이해관계자 관리계획을 작성하기 위해서는 아래 그림과 같이 이해관계자 식별 프로세스에서 등록된 이해관계자 목록과 프로젝트 관리계획서 작성된 내용중 이해관계자 관리계획서에 참고할 내용 그리고 조직 자산의 일종으로 기존 유사 프로젝트에서 사용되었던 이해관계자 목록 등을 활용하여 이해관계자 관리계획을 작성



[이해관계자 관리 계획 작성 절차]

이해관계자 관리계획 프로세스

항목	설명
이해관계자의 신원정보	이해관계자의 이름, 연락처, 조직내 직책 및 직위와 프로젝트와 관련 역할 등을 기술
이해관계자의 평가 정보	이해관계자가 프로젝트에 요구하는 주요 요구사항, 기대사항, 잠재적 영향력 등을 파악
이해관계자의 구분	이해관계자를 대외 혹은 대외로 구분
현재 및 미래의 바람직한 참여 수준	참여 수준을 무인지, 저항, 중립, 지원, 리딩 등으로 구분하고, 참여 수준을 현재 및 미래의 바람직한 수준으로 구분
이해관계자 변경 수준, 역할 및 영향력	이해관계자의 변경수준을 예상하고, 역할 및 미치는 영향력을 기술
이해관계자간 상하 관계 및 잠재적 중복성에 관한 정보	이해관계자간 수직적 관계 및 이해관계자간 업무 및 역할의 중복성을 파악하여 기술한다. 업무 및 역할의 중복성이 있는 경우 정/부를 파악
의사소통 요구사항	이해관계자의 의사소통의 주요 요구사항을 파악한다. 가령, 프로젝트 관리 산출물 혹은 개발산출물, 이슈 보고, 요약보고 등의 정보의 공유 혹은 보고에 대한 사항을 기술
배포정보의 내용 및 수준	이해관계자에게 배포되는 정보에 대해 요약 혹은 상세 수준을 파악하여 기술
정보배포 사유 및 이해관계자에게 미치는 영향	이해관계자에게 배포되는 정보의 종류 및 취지를 기술하고, 배포되는 정보가 이해관계자에게 미치는 영향을 기술
배포정보의 시기와 주기	이해관계자에게 배포되는 정보의 시기와 주기는 의사소통관리 계획서를 참고
이해관계자관리계획의 갱신	이해관계자 관리계획서의 갱신 주기(매월, 주요 마일스톤별) 혹은 갱신 방안을 기술

[이해관계자 관리 계획에 포함되는 내용]

이해관계자 관리계획 프로세스

❖ 이해관계자 참여 관리

- 프로젝트를 성공적으로 완료하기 위해 이해관계자의 참여는 매우 중요
- 이해관계자의 참여 수준은 다음과 같이 무인지, 저항, 중립, 지원, 및 리딩으로 구분

참여 수준	설명	예
무인지 (Unaware)	프로젝트에 대해 무관심하고 프로젝트에 대한 잠재적 영향력을 인지하지 못하는 수준	프로젝트와 전혀 관련없는 사람
저항형 (Resistant)	프로젝트 및 잠재적인 영향력을 인지하고 변화에 저항하는 수준	프로젝트로 인해 손해를 보는 사람
중립형 (Neutral)	프로젝트를 인지하지만, 프로젝트에 대해 지원이나 저항도 하지 않는 수준	프로젝트 결과로 인해 손해도 이득도 없는 사람
지원형 (Supportive)	프로젝트 및 잠재적 영향력을 인지하며 변화를 지원하는 수준	프로젝트로 인해 이득을 보는 사람
리딩형 (Leading)	프로젝트 및 잠재적 영향력을 인지하며 프로젝트의 성공을 위해 적극적으로 참여하는 수준	프로젝트 성공이 본인의 성공 및 실패와 직접 관련된 사람

이해관계자 관리계획 프로세스

❖ 이해관계자의 주요 관심 사항

- 프로젝트에 참여하는 이해관계자들은 다음과 같이 경제적, 사회적, 업무적, 시간, 환경, 신체적 건강, 안전 및 보안, 및 정신적 건강등과 같은 사항들에 관심이 많음
- 따라서 프로젝트 관리자는 프로젝트 참여자들의 다양한 요구사항과 주요 관심사항에 유념하여 안전하고 불만족이 발생하지 않도록 프로젝트 수행환경을 조성할 필요

항목	내용
경제적 이득 및 손해	프로젝트 결과에 의해 관련 산업 및 회사, 조직에 대해 경제적 차원에서의 이득 및 손해가 발생, 프로젝트에 투입되는 비용 대비 투자 효과(ROI: Return On Investment)가 기대수준보다 높아야 프로젝트를 착수할 수 있으며 프로젝트가 완료시 실제 투입 비용 대비 돌아오는 효과가 높아야 프로젝트 성공적이라고 평가
사회적 변화	지역 주민은 프로젝트로 인해 사회 분위기 변화 혹은 문화차원의 발전에 기여하는지 관심
의사결정 방식	프로젝트에 참여하는 팀원들은 업무 수행시 의사결정 방식에 관심
근태관리	프로젝트 참여자들은 업무 수행시 근태관리에 관심, 가령 휴가, 초과근무, 유연근무제, 대체 휴가 등 제도는 생산성 증가
환경변화	프로젝트로 인해 주변 환경의 변화에는 환경보호 단체 및 지역공동체에서 관심, 가령, 자원 보호, 기후 변화 대처 등 변화는 비즈니스에 영향
신체적 건강	프로젝트에 참여하는 팀원들은 신체적 건강을 유지할 수 있는 체력 단련 시설 등에 관심

이해관계자 참여관리 및 통제프로세스

❖ 이해관계자 참여 관리 프로세스

- 프로젝트 기간 동안 이해관계자의 요구사항/기대사항을 충족시키기 위해 이해관계자와의 협력관계를 유지하고, 발생하는 이슈를 조정 및 해결하고 프로젝트 수행과정에 이해관계자의 참여를 유도하는 과정
- 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서는 프로젝트에 대해 지원 및 후원, 더 나아가 리딩을 하는 이해관계자가 있는 경우 프로젝트 수행을 훨씬 수월하게 추진 가능,
- 한편 프로젝트에 저항하거나 반대하는 이해관계자가 있는 경우 프로젝트 수행에 많은 어려움이 따름, 따라서 프로젝트에 저항하는 이해관계자는 일단 중립으로 변화를 유도하고 더 나아가 프로젝트 지원을 하도록 노력 할 필요, 중립적인 이해관계자는 프로젝트의 지원으로 유도할 필요

❖ 이해관계자 참여 통제 프로세스

- 프로젝트 이해관계자들의 관계를 관찰하고, 시간이 지남에 따라 변동이 생긴 이해관계자의 관계, 참여 전략, 계획을 조정하는 과정

이해관계자 참여관리 및 통제프로세스

❖ 이해관계자의 인상형성

- 식별된 프로젝트 이해관계자의 효과적인 참여 관리를 위해 접촉하는 관련 이해관계자들과 좋은 인상을 주면서 신뢰관계를 형성할 필요

인상형성의 단서	설명	비고
얼굴 생김새 및 표정	우리가 상대방을 처음 만날 때 우리는 먼저 상대방의 얼굴을 보게 된다. 특히 얼굴생김새와 얼굴표정은 상대방에 대한 인상을 형성하는 중요한 단서로 사용, 또한 메헤라비언의 법칙에 의하면 얼굴 표정은 의사소통 시 차지하는 비중이 50% 이상	웃는 얼굴: 우호적 찡그린 얼굴: 불쾌
옷차림 새	옷차림 새는 상대방에게 많은 정보를 제공하고 인상형성에 중요한 역할, 옷차림 새는 개인의 사회경제적 지위, 교육수준, 직업 뿐만 아니라 성격, 가치관, 흥미 등과 같은 심리적 특성에 대한 인상형성에 영향, 하지만 옷차림 새는 일시적인 기분이나 상황적 요인에 의해 영향을 받음	양복: 예의바르고 책임감이 강하고 다소 고지식 청바지: 자유분방, 솔직, 다소 저항적
행동단서들	우리는 상대방이 행동하는 것을 보고 그 사람에 대한 인상을 형성, 인상형성에 영향을 미치는 행동단서로는 몸의 움직임과 제스처, 몸의 자세, 상대방과의 거리 등과 같이 다양한 비언어적 단서가 포함, 이러한 행동 단서들은 그 사람의 성격, 능력, 가치관, 사고 방식 등을 추론하는 단서가 됨, 이러한 행동 단서들은 그 사람의 고정된 성격적 특성보다는 그 당시의 기분, 의도, 태도와 같은 일시적인 특성을 알아내는데 이용	인상형성의 차원 좋다-나쁘다 (good-bad) 강하다-약하다 (strong-weak) 적극적-소극적 (active-passive)

[인상형성의 단서]

이해관계자 참여관리 및 통제프로세스

❖ 이해관계자와의 대인관계시 인지적 오류

- 인지적 오류는 대인관계에서 상대방의 의도나 사건의 의미를 왜곡하여 오해를 일으키는 주요 원인, 충분한 근거없이 상대방의 의도를 단정하거나 확신하는 것에 주의

인지적 오류 구분	설명
흑백 논리적 사고 (all or nothing thinking)	이분법적 사고라고도 함, 사건의 의미를 이분법적인 범주의 둘 중 한 가지로 해석하는 오류
과잉일반화 (overgeneralization)	한두 번의 사건에 근거하여 일반적인 결론을 내리고 무관한 상황에도 그 결론을 적용하는 오류
정신적 여과 (mental filtering)	상황의 주된 내용은 무시하고 특정한 정보에만 주의를 기울여 전체의 의미를 해석하는 오류
의미확대 또는 의미축소 (magnification or minimization)	대인 사건의 중요성이나 의미를 지나치게 확대하거나 축소하는 오류, 부정적인 사람은 부정적인 사건의 의미는 크게 확대하고 긍정적인 사건의 의미는 축소하는 오류,
개인화 (personalization)	자기 자신과 무관한 사건을 자신과 관련된 것으로 잘못 해석하는 오류
감정적 추리 (emotional reasoning)	충분한 근거없이 막연히 느껴지는 감정에 근거하여 결론을 내리는 경우
잘못된 명명 (mislabeling)	사람의 특성이나 행위를 기술할 때 과장되거나 부적절한 명칭을 사용하여 기술하는 것, 인간은 자기가 선정한 기대에 스스로 자신의 행동을 맞추어 가는 경향이 있는데, 이를 자기이행적 예언 (self-fulfilling prophecy)
독심술적 사고 (mind reading)	충분한 근거없이 다른 사람의 마음을 마음대로 추측하고 단정하는 것을 의미
예언자적 사고 (fortune telling)	충분한 근거없이 미래에 일어날 일을 단정하고 확신하는 오류

이해관계자 참여관리 및 통제프로세스

❖ 이해관계자와의 언어적 의사소통 기술

구분	설명
경청하기	경청은 의사소통의 기본적인 과정이며 상대방이 보내는 소통 내용에 주의를 기울이며 이해를 위해 의식적으로 노력하는 행동
질문하기	질문하기는 상대방이 말하는 내용에 대해 궁금한 사항이나 이해가 안된 내용 등에 대해 추가적인 정보를 요청하고 상대방의 태도, 감정, 의견을 확인하는 행동
공감하기, 반영하기	우리는 우리가 말한 내용에 대해 상대방에게 이해 받고 공감을 받고자 하는 내면적 욕구를 가지고 있어, 우리는 자신을 잘 이해해주고 공감을 하는 사람들을 좋아하고 깊은 인간 관계를 맺고자 함, 반영하기는 상대방의 표현내용에 대한 사실적 또는 정서적 이해를 보여주는 기술
설명하기	자신의 입장, 생각, 지식을 상대방에게 전달하고자 자신이 보유하고 있는 정보를 상대방에게 제공하고 공유하기 위한 중요한 의사소통 기술
강화주기	강화주기는 타인에 대한 인정, 긍정, 칭찬, 격려, 지지를 전달하는 언어적 표현을 의미한다. 강화주기는 상대방으로 하여금 자신이 이해 받고 수용되고 있다는 느낌을 갖게 함으로써 현재의 대인관계에 대한 관심과 참여를 높임
자기 공개하기	자기공개(self disclosure)는 상대방에게 자신의 정보를 의도적으로 노출시키는 행동, 자기 공개는 상대방으로 하여금 경계심과 두려움을 완화하고 신뢰감을 증진하며 자기공개를 촉진하는 효과
자기 주장하기	자기 주장하기는 자신의 개인적인 권리를 옹호하고 향상시키기 위하여 타인이 권리를 존중하면서 동시에 자신의 생각, 감정, 신념을 직접적이고 솔직하게 표현하는 행동을 의미
유머	유쾌한 익살, 해학, 농담으로서 인간관계를 만나게 하는 양념과 같은 것으로 유머는 인간관계의 긴장을 해소하여 타인을 편안하게 만드는 기능

이해관계자 참여관리 및 통제프로세스

❖ 이해관계자의 참여 유도 활동

- 프로젝트 성공에 지속적으로 참여하고 기여를 할 수 있도록 각 프로젝트 단계별 역할에 따라 해당 이해관계자의 참여 유도
- 프로젝트의 목표를 범위, 일정, 비용, 품질 제약 범위내에서 달성하도록 보장하기 위해 관련 이해관계자와의 협상과 효과적인 의사소통을 통해 이해관계자의 요구사항 및 기대사항 관리
- 아직 이슈화되지 않은 잠재적 인 문제 혹은 이슈를 사전에 파악하여 해결
- 향후 이해관계자가 제기할 수 있는 문제를 사전에 그 징후를 파악하여 예상되는 문제 혹은 이슈는 가능한 빨리 예측 및 파악하여 논의함으로써 수반되는 리스크의 선제적 관리
- 식별된 이슈를 명확히 규명하고 해결

이해관계자 참여관리 및 통제프로세스

❖ 이해관계자와의 갈등 해결 방안

- 협상: 이해관계자간 협의, 조정
- 조정: 제3자가 개입하여 당사자간 합의 도출 유도, 당사자간 합의
- 중재: 제3자가 당사자를 대신하여 의사결정, 법적 구속력 있음

항목		협상	조정	중재
절차개시시의 당사자의 합의		필수 요건	필수요건/예외	필수요건/예외
제3자	개입	불개입	개입	개인
	범위		민간/공공기관	민간/공공기관
	선정		쌍방합의	쌍방합의
	역할		합의 도출 유도	중재자가 일방적 결정
절차의 진행내용		이해/입장 협의	이해/입장 조정	이해조정/확인
결정의 정형성		없음	대개없음	조금 있음
결정의 근거		쌍방합의	제3자의 조건을 바탕으로 쌍방합의	쌍방간의 증거자료와 중재인의 결정
결정의 구속력		쌍방의 동의 필요	쌍방의 동의 필요	구속력 있음/예외

이해관계자 참여관리 및 통제프로세스

❖ 이해관계자의 참여 통제

- 이해관계자 참여 통제는 프로젝트 관련 전체 이해관계자의 관계를 관찰하면서, 이해관계자의 신상 변동으로 인해 이동 및 조직 변동이 발생하거나, 요구사항 및 기대사항이 변동이 발생할 경우, 관련 이해관계자의 식별 및 분석, 참여 관리 계획 및 전략을 수정하고 조정하는 과정
- 본 과정을 통해 프로젝트가 진척되고 환경이 변화함에 따라 이해관계자의 변동으로 인한 참여 활동의 효율과 효과를 유지하고, 더 나아가 확대하고자 하는 것
- 이해관계자 참여 통제 활동은 이해관계자 관리 계획에 기술되며 프로젝트 생명주기 동안 지속적으로 실행될 필요

이해관계자 참여관리 및 통제프로세스

❖ 이해관계자의 참여 통제

- 이해관계자 참여 관리 및 통제를 원활히 하기 위해서는 관련 이해관계자들에게 각 단계별 필요한 작업성과 정보를 적시에 요구하는 형태로 제공할 필요
- 성과 정보에는 계획대비 실제 수행된 작업의 진척도, 품질 성과 지표, 예산 대비 지출성과, 이슈 및 해결 상황 등이 포함
- 작업성과 정보는 의사소통 프로세스에 의해 배포되는데 최근에는 프로젝트 관리 정보시스템(PMIS: Project Management Information System) 혹은 e-Mail 등을 통해 관련 이해관계자들에게 필요한 시점에 배포