

PMBOK 5th 총정리 세미나

CH 9. Project Human Resource Management

PM강사포럼
송준호 PM

9. Project Human Resource Management

□ 목표

1. 프로젝트 팀을 구성하고 관리하는 프로세스 포함

□ Project Human Resource Management 지식 영역 구성 (총 4개 프로세스)

1. Planning Process Group : **1개**
2. Executing Process Group : **3개**

P

9.1 Plan Human Resource Management

- 프로젝트 역할, 책임사항, 필요한 기량, 보고 관계를 식별 및 문서화
- 직원 관리 계획서를 작성

E

9.2 Acquire Project Team

- 가용 인적 자원 확인
- 인적 자원을 프로젝트에 배정하고 필요한 팀을 구성

E

9.3 Develop Project Team

- 프로젝트 성과 향상을 위해 팀원간 협력, 전반적인 팀 분위기 개선 활동
- Ex) 팀 빌딩 활동

E

9.4 Manage Project Team

- 프로젝트 성과 최적화를 위한 팀원 성과 추적 및 피드백 제공
- 이슈 해결 및 변경 관리

I

P

E

MC

C

9.1 Plan Human Resource Management

□ The definition

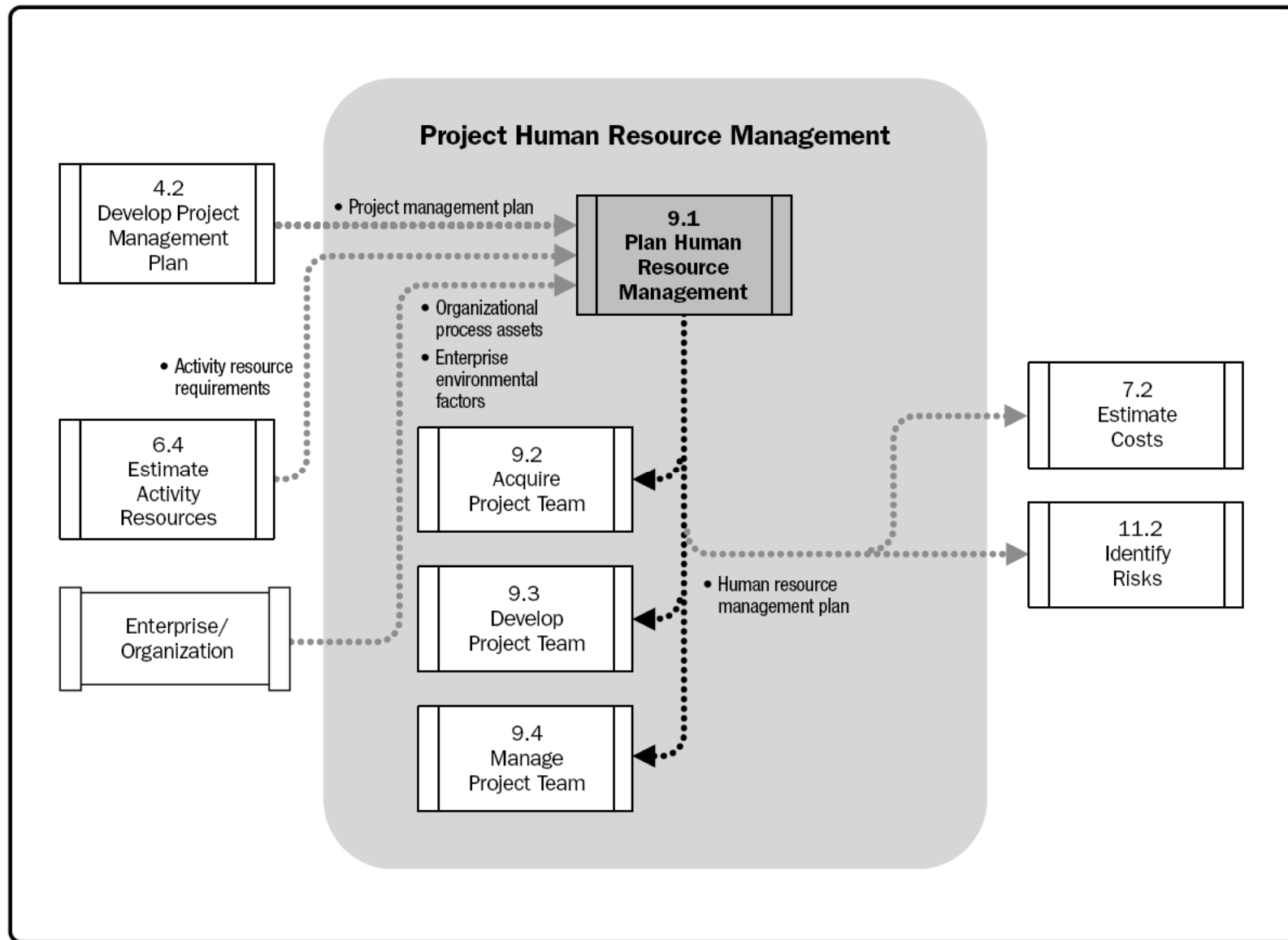
1. 프로젝트 역할, 책임사항, 필요한 기량, 보고 관계를 식별하여 문서화 하고,
2. 직원 관리 계획서를 작성하는 프로세스

□ The key benefit

1. 프로젝트 역할 및 책임, 프로젝트 조직도 및 직원 구성과 배치에 대한 자원역일표 등의 인력 관리 계획의 수립

Inputs	Tools & Techniques	Outputs
<ul style="list-style-type: none">.1 Project Management Plan.2 Activity Resource Requirements.3 Enterprise Environmental Factors.4 Organizational Process Assets	<ul style="list-style-type: none">.1 Organization Charts and Position Descriptions.2 Networking.3 Organizational Theory.4 Expert Judgment.5 Meetings	<ul style="list-style-type: none">.1 Human Resource Management Plan

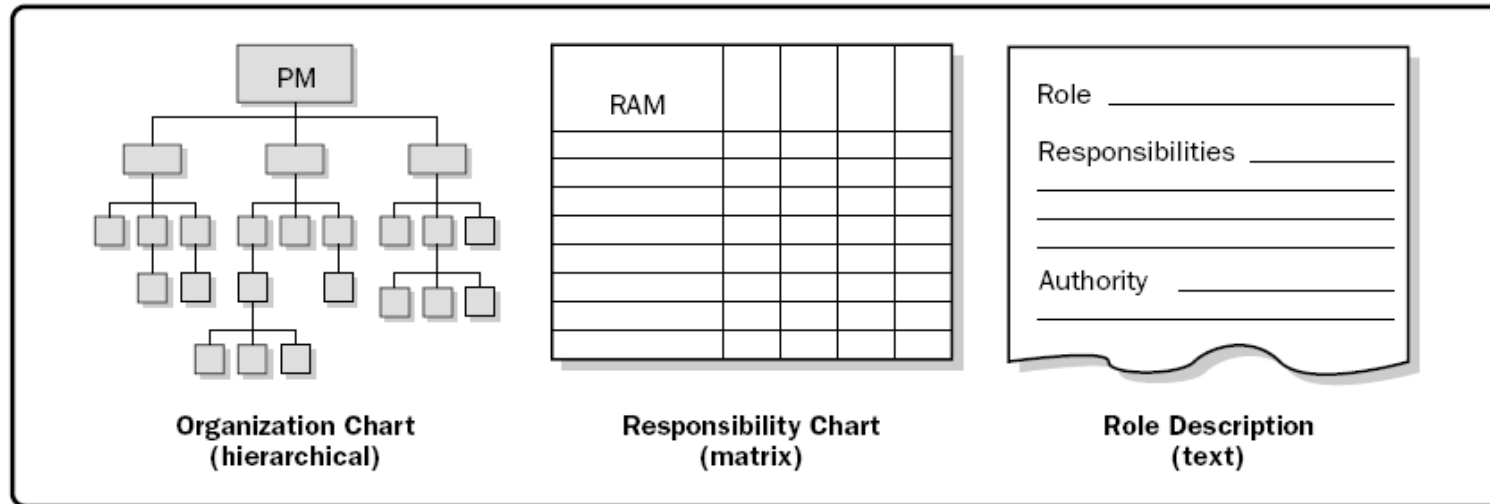
9.1 Plan Human Resource Management



9.1 Plan Human Resource Management

□ Tools and Techniques

1. Organization Charts and Position Description(조직도 및 직무기술서)



2. Networking (네트워킹)
3. Organizational Theory (조직이론)
4. Expert Judgment (전문가 판단)
5. Meeting (회의)

9.2 Acquire Project Team

☐ The definition

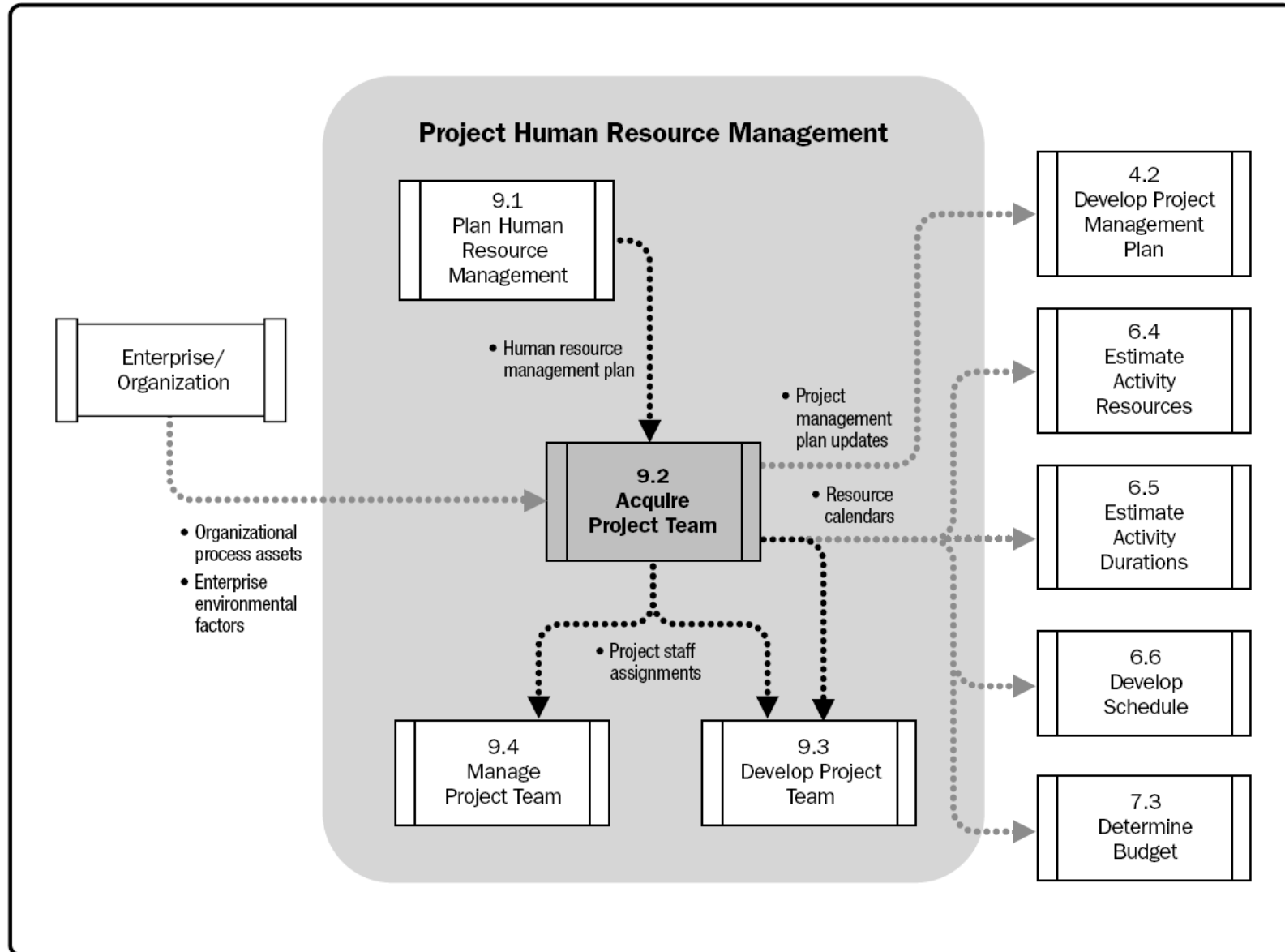
1. 가용 인적 자원을 확인하여 프로젝트 배정을 완료
2. 프로젝트 팀을 구성하는 프로세스

☐ The key benefit

1. 성공적인 팀을 구성하기 위한 팀원의 선택과 책임 할당에 관한 가이드를 제공

Inputs	Tools & Techniques	Outputs
<ul style="list-style-type: none">.1 Human Resource Management Plan.2 Enterprise Environmental Factors.3 Organizational Process Assets	<ul style="list-style-type: none">.1 Pre-Assignment.2 Negotiation.3 Acquisition.4 Virtual Teams.5 Multi-Criteria Decision Analysis	<ul style="list-style-type: none">.1 Project Staff Assignments.2 Resource Calendars.3 Project Management Plan Updates

9.2 Acquire Project Team



9.2 Acquire Project Team

☐ Tools and Techniques

1. Pre-assignment(사전 배정)
2. Negotiation (협상)
3. Acquisition (확보)
4. Virtual Teams (가상 팀)
5. Multi-Criteria Decision Analysis (다 기준 의사결정 분석)
 - 가용성, 원가, 경험, 능력, 지식, 기량, 태도 등

9.3 Develop Project Team

☐ The definition

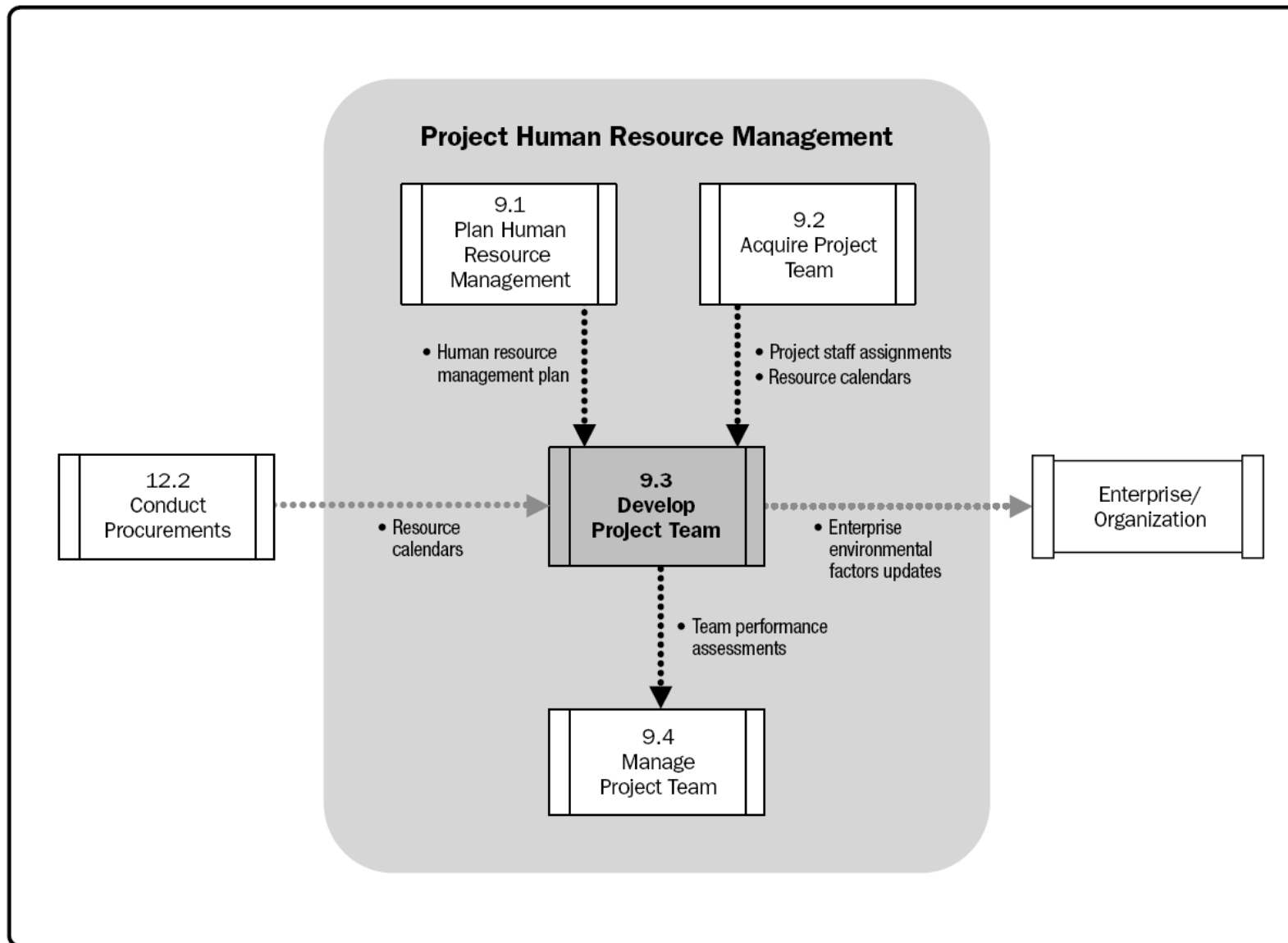
1. 프로젝트 성과를 향상시키기 위해 팀원들의 역량과 팀원 간 협력, 전반적인 팀 분위기를 개선하는 프로세스

☐ The key benefit

1. 향상된 팀워크와 프로젝트 팀원들의 기술과 역량 강화, 동기 부여 및 이직률 감소 등을 통한 전체 프로젝트 성과 향상

Inputs	Tools & Techniques	Outputs
<ul style="list-style-type: none">.1 Human Resource Management Plan.2 Project Staff Assignments.3 Resource Calendars	<ul style="list-style-type: none">.1 Interpersonal Skills.2 Training.3 Team-building Activities.4 Ground Rules.5 Colocation.6 Recognition and Rewards.7 Personal Assessment Tools	<ul style="list-style-type: none">.1 Team Performance Assessments.2 Enterprise Environmental Factors Updates

9.3 Develop Project Team



9.3 Develop Project Team

☐ Tools and Techniques

1. Interpersonal Skills (대인 기술)
2. Training (교육/훈련)
3. Team-building Activities (팀 구축 활동)
 - Forming → Storming → Norming → Performing → Adjourning
4. Ground Rules (기본 규칙)
5. Colocation (동일 장소 배치)
6. Recognition and Rewards (인정 및 보상)
 - 개인에게 중요한 욕구
 - 공식적 또는 비공식적으로
 - 문화 차이 고려
 - 부가혜택(Fringe Benefit)
 - 특전(Perquisites)
7. Personal Assessment Tools (개인 평가 도구)

9.4 Manage Project Team

□ The definition

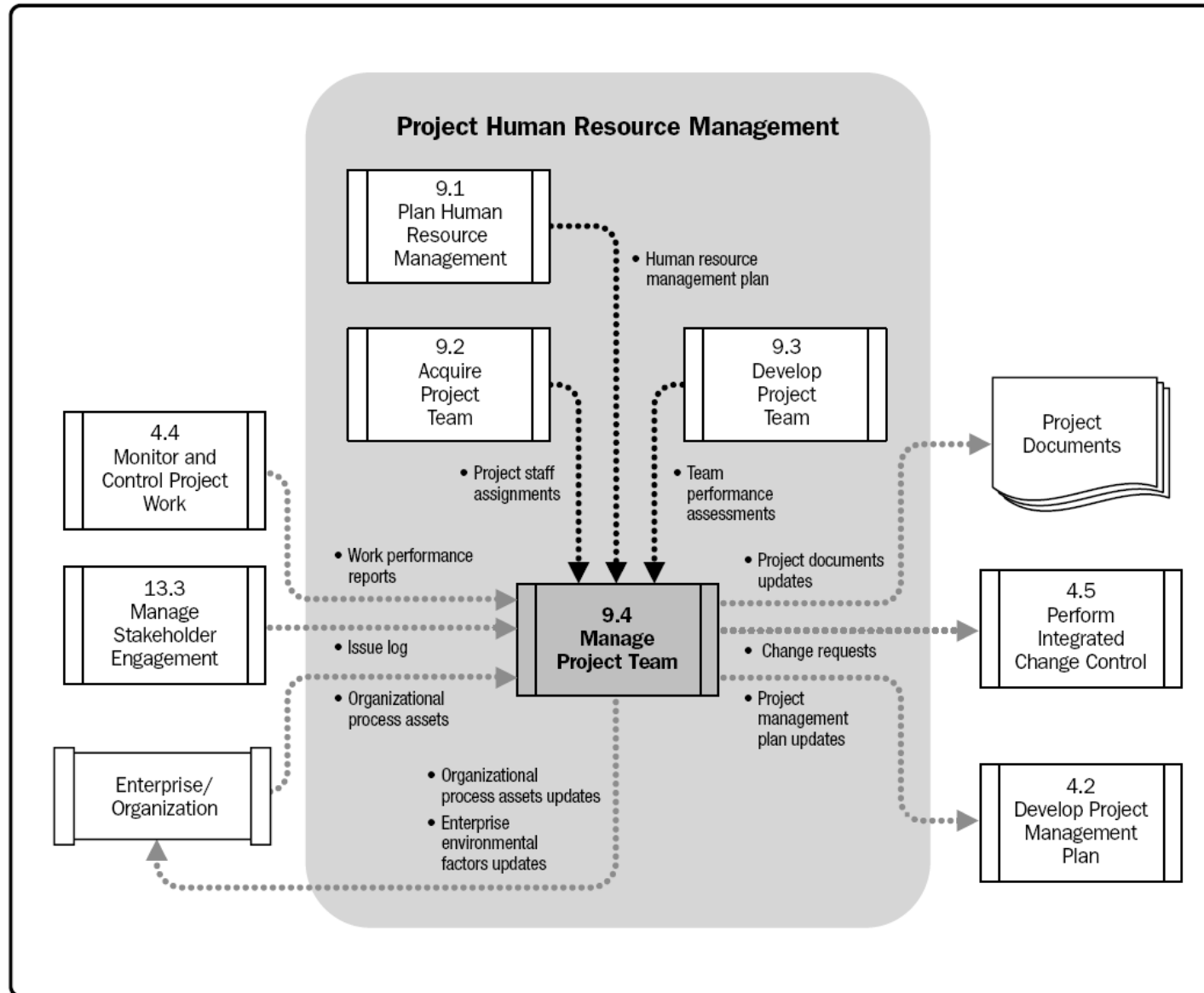
1. 프로젝트 성과를 최적화하기 위하여 팀원의 성과를 추적하고,
2. 피드백을 제공하며, 이슈를 해결하고, 변경을 관리하는 프로세스

□ The key benefit

1. 팀 활동에 영향을 미치는 갈등을 관리하고 이슈 해결 및 팀 구성원의 성과를 관리

Inputs	Tools & Techniques	Outputs
<ul style="list-style-type: none">.1 Human Resource Management Plan.2 Project Staff Assignments.3 Team Performance Assessments.4 Issue Log.5 Work performance Reports.6 Organizational Process Assets	<ul style="list-style-type: none">.1 Observation and Conversation.2 Project Performance Appraisals.3 Conflict Management.4 Interpersonal Skills	<ul style="list-style-type: none">.1 Change Requests.2 Project Management Plan Updates.3 Project Documents Updates.4 Enterprise Environmental Factors Updates.5 Organizational Process Assets Updates

9.4 Manage Project Team

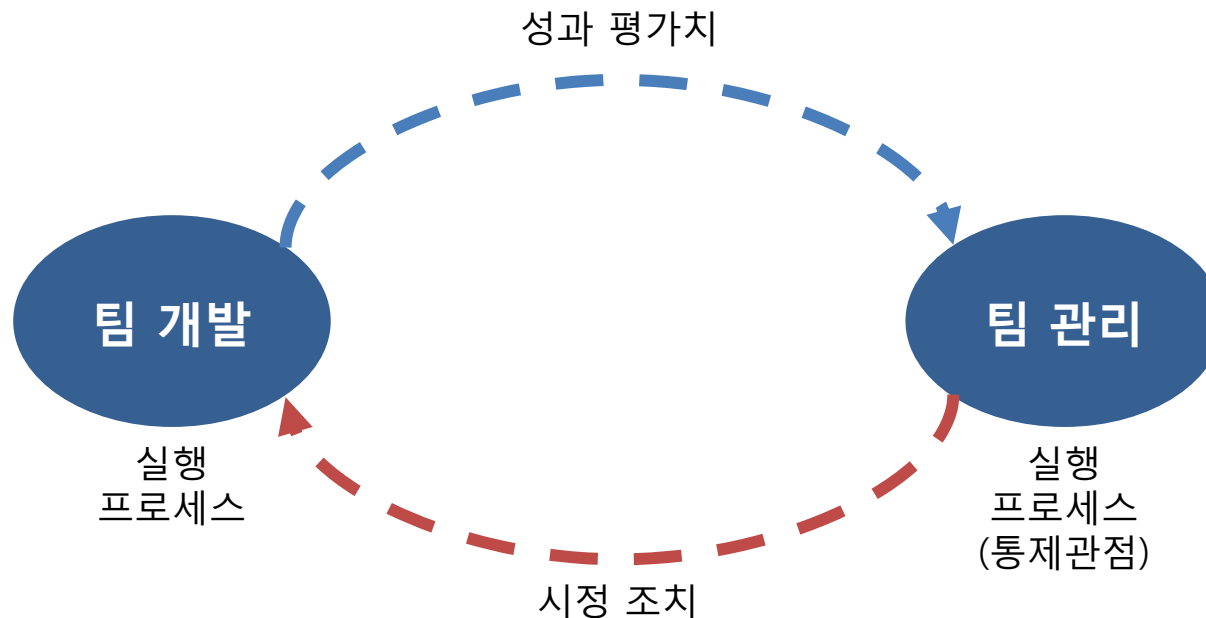


9.4 Manage Project Team

□ 프로젝트 팀 관리 목표

1. 팀 워크 촉진 및 팀원의 노력을 통합하여 팀 성과를 높일 수 있는 다양한 관리 기량 확보
2. 의사소통, 갈등관리, 협상, 리더십에 중점을 두고 다양한 기량을 통합하는 일 수반
3. 프로젝트 관리자는 팀원에게 도전적 과제를 부여하고 우수한 성과를 인정해야 함

□ 프로젝트 팀 관리 프로세스는 통제 관점을 포함한 실행 영역



9.4 Manage Project Team

☐ Tools and Techniques

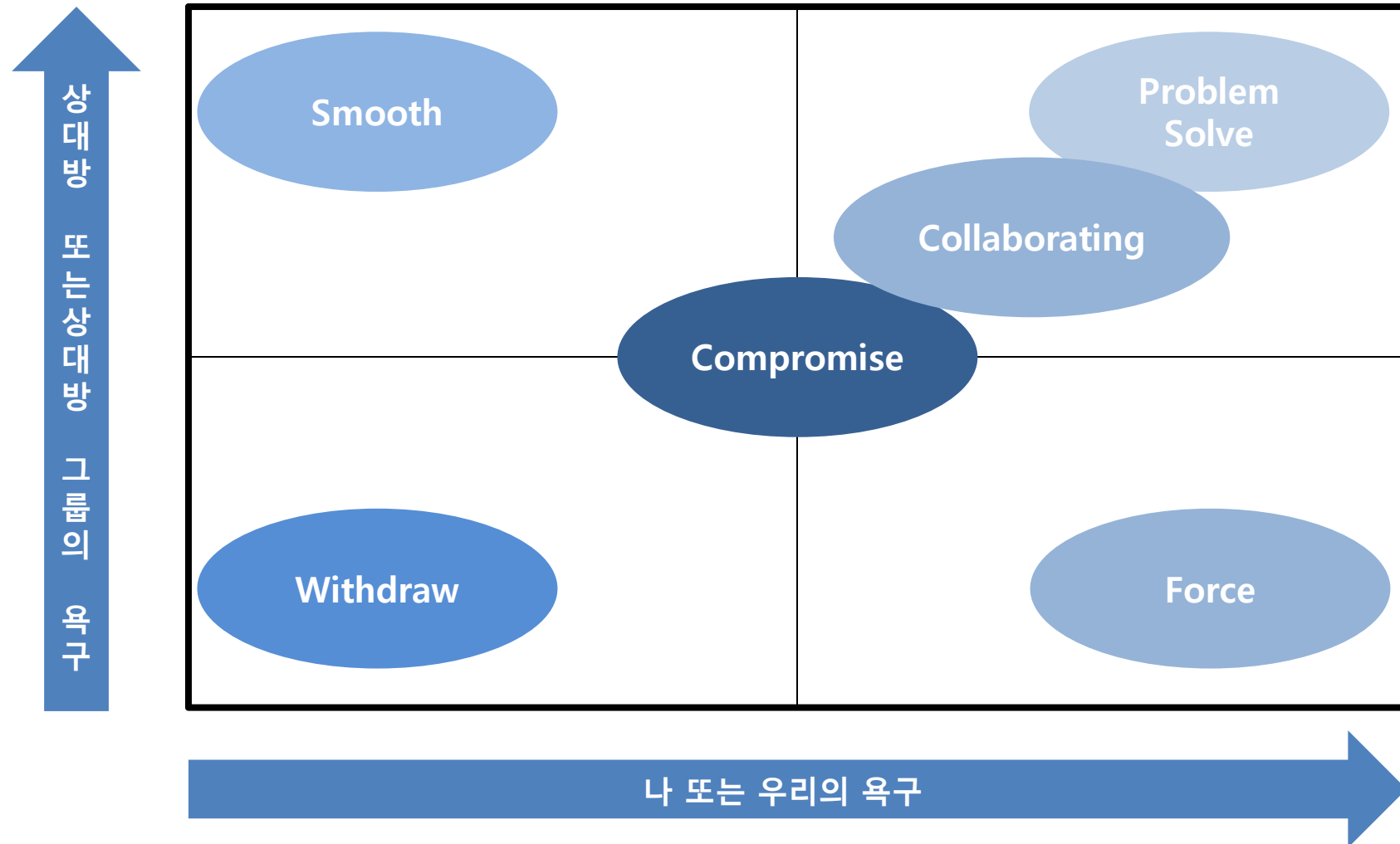
1. Observation and Conversation (관찰 및 대화)
2. Project Performance Appraisals (프로젝트 성과 평가)
3. Conflict Management (갈등 관리)
4. Interpersonal Skills (대인 기술)

9.4 프로젝트 팀 관리

- ☐ 갈등은 자연스러운 것이며, 대안 모색을 촉진한다.
- ☐ 갈등 해결에서는 특정 개인이 아니라 이슈에, 과거가 아니라 미래에 초점을 맞춰야 한다.
- ☐ 갈등의 원인
 1. 희소 자원, 일정 우선순위, 이전에 해결되지 않은 갈등
 2. 기술적 문제,
 3. 팀 또는 파벌, 조직 구조,
 4. 개인 성격, 개개인의 작업 스타일,
 5. 의사소통 장벽 등
- ☐ 갈등 해결 방법
 1. 팀의 규칙, 표준, 의사소통 계획, 역할 정의 등
- ☐ 1차적인 해결 책임은 팀원에게 있다. (조기에 개인적으로 해결하는 것이 바람직함.)
 1. 갈등이 지속 혹은 고조될 경우, 프로젝트 관리자는 해결책을 찾도록 지원해야 한다.
 2. 프로젝트 관리자의 중재에도 갈등이 해결되지 않고 프로젝트에 악영향을 미친다면 결국 징계와 같은 공식적인 절차를 사용할 필요가 있다.

9.4 Manage Project Team

□ 갈등 관리 접근 방법



9.4 프로젝트 팀 관리

□ Johari's Windows- 요(조)하리의 창

1. '내가 아는 나와 타인이 아는 나는 다를 수 있다.'
2. 두 가지의 내가 다르지 않다면 갈등이 없겠지만 차이가 많다면 갈등이 많이 발생
3. 인간관계가 원만하지 못하고 갈등이 생기는 것은 내가 모르는 나의 부분과 남이 모르는 나의 부분의 크기 때문
 - 갈등을 줄이기 위해서는 자기 자신을 많이 노출하고, 상대방의 피드백을 많이 받아 공개 영역을 넓혀야 함

		자기 자신을	
		안다	모른다
남이 자신을	안다	공개 영역 (Open Area)	맹인 영역 (Blind Area)
	모른다.	비밀 영역 (Hidden Area)	미지 영역 (Unknown Area)

9.4 프로젝트 팀 관리

□ 권력(Power)

1. 상대방의 의도에 반해서 권력 행사자의 의도대로 일을 진행하는 능력
2. 권한은 권력의 한 부분으로 공식적인 권력을 의미
3. 지위(역할)가 부여하는 권력
 - Formal Power
 - Penalty Power
 - Reward Power
4. 개인이 보유하는 권력
 - Referent Power
 - Expert Power
5. 5가지 권력은 상호작용을 한다.
 - Referent Power를 관리자가 Penalty Power를 잘못 사용하면 Referent Power가 약해진다.

9.4 프로젝트 팀 관리

□ 동기부여 이론

1. 목표를 향한 자발적인 행동을 끌어내고 지속시키는 심리적 과정

2. Content Theory

- '무엇에 의해 동기 부여하는지'

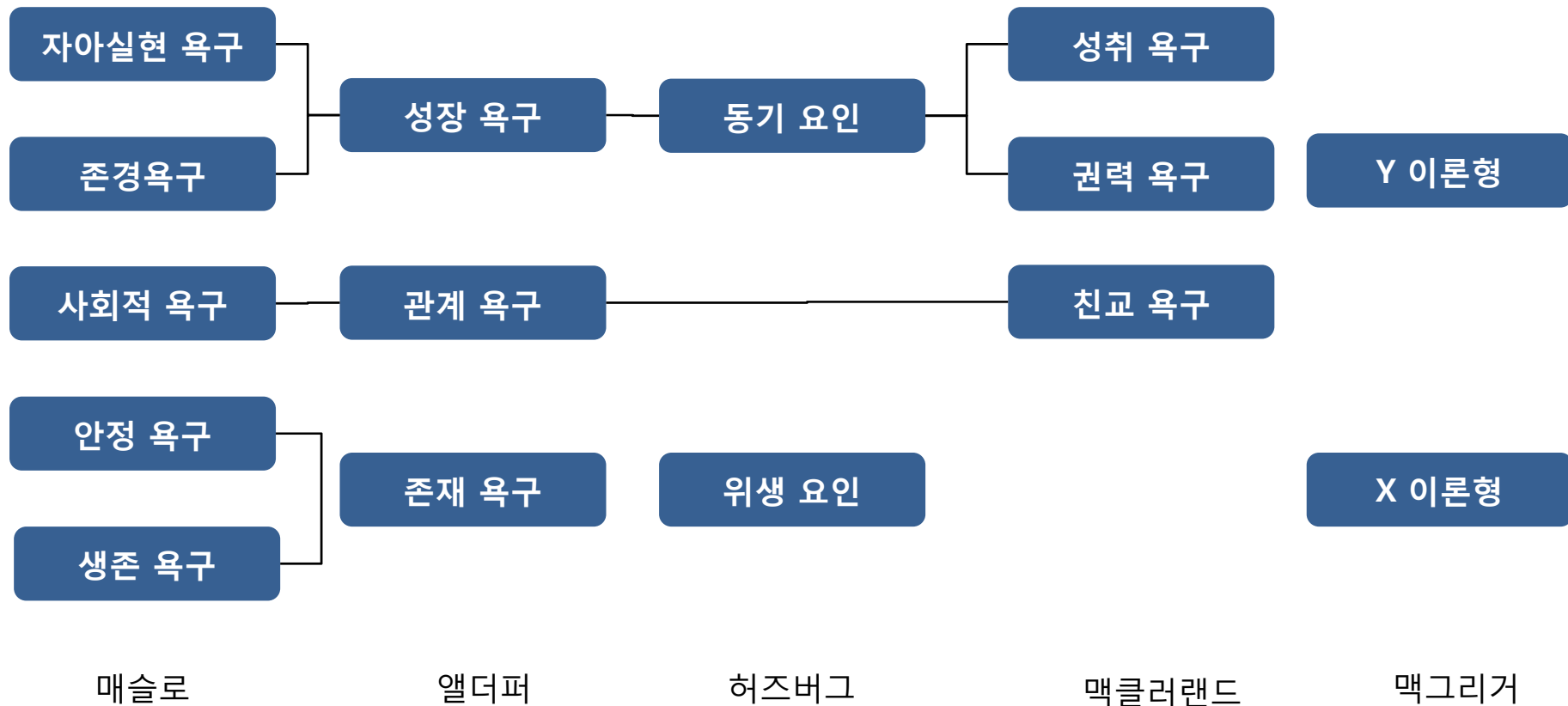
3. Process Theory

- '어떤 과정을 통해 동기 부여하는지'

9.4 프로젝트 팀 관리

□ Content Theory

- Maslow - 5 desires(BSSES)
- Alderfer - ERG
- Herzberg - Two factors
- McClelland - 상위 3 욕구
- McGregor - XY이론

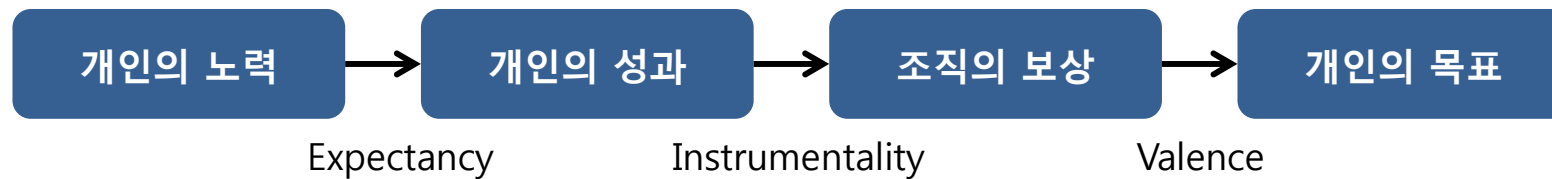


9.4 프로젝트 팀 관리

□ Process Theory

1. 기대이론(Expectancy Theory)

- 노력을 해서 성과가 나올수록, 개인의 업무성과가 보상으로 이어질수록, 그 보상이 개인을 만족시킬 때, 개인은 동기부여가 된다.
- 기대이론에는 **모든 사람이 행동을 합리적으로만 수행한다**라는 한계점이 있다.
 - 어떤 사람들은 업무를 하기 전에 3가지를 고민하지만 합리적인 분석 없이 일에 열중하는 사람도 있다.



9.4 프로젝트 팀 관리

2. 공정성 이론(Equity Theory)

- 팀원은 프로젝트에 투입했던 노력과 조직에서 받은 보상의 공정성을 주관적으로 혹은 상대적으로 평가한다.
- 개인은 다른 사람과 나의 Input/Output을 비교해서 불공정을 느낀다면 공정한 상태로 만들기 위해 노력한다.
- 개인이 취할 수 있는 행동
 - 본인의 노력을 변화시킨다.(노력을 줄인다.)
 - 비교 대상을 바꾼다.(비슷한 대상을 찾아 합리화한다.)
 - 상황에서 벗어난다.(조직에서 탈퇴한다.)
 - 보상에 대한 이의 신청

9.4 프로젝트 팀 관리

□ 리더십 이론

1. 비전, 목표를 달성하도록 개인, 집단에게 영향력을 발휘할 수 있는 능력
2. 리더십과 관련된 연구 분야
 - **리더의 특성과 자질**
 - 훌륭한 리더는 선천적인 자질과 특성을 가지고 있다.
 - **리더의 행동**
 - 리더는 교육과 훈련을 통해 양육될 수 있다.
 - 레빈(K. Lewin)의 참여형, 민주형, 방임형 리더십
 - 과업, 인간관계 중심의 리더십
 - **상황 이론**
 - 상황에 따라 리더십을 발휘하는 효과가 달라진다.
 - 허시와 블랜차드(P. Hersey & K. Blanchard)의 모형
 - 하우스(R. House)의 목표-경로 이론
 - **현대적 리더십 이론**
 - 카리스마 리더십
 - 변혁적 리더십

9.4 프로젝트 팀 관리

□ Halo effect (광배 효과)

1. 사람이나 사물을 평가할 때 나타나는 오류를 뜻하는 심리학 용어
 - 업무 평가를 할 때 성격이 차분한 직원에게 업무수행능력의 정확성 면에서 높은 평점을 주는 경우
 - 기술이 뛰어난 엔지니어에게 관리자로서도 역할을 잘 할 것이라 생각하고 관리자로 승격시키는 경우
2. 이런 효과를 방지하기 위해 선입관이나 고정관념 및 편견을 없애야 한다.