

PMBOK 5th 정리

CH 10. Project Communication Management

송준호PM

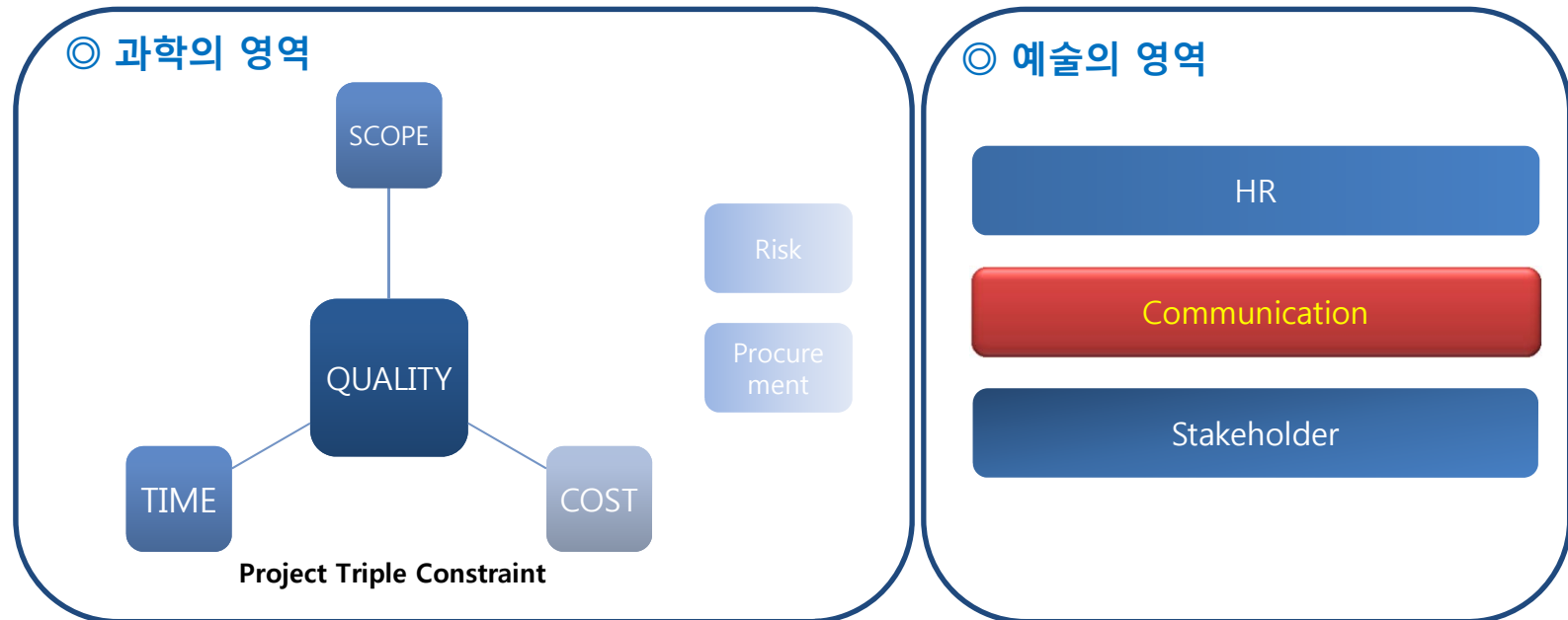
10. Project Communication Management

□ 通即不痛不通即痛 (통즉불통불통즉통)

1. 동의보감에 모든 것이 잘 통하면 아픔이 없고 통하지 않으면 아픔이 생긴다 함
2. Communication - 소통(疏通)의 사전적 의미는
 - 뜻이 서로 통하여 오해가 없음, 서로의 의견 소통이 잘 이루어지다

□ BUT, PMBOK에서는 다른 지식 영역처럼 구체적인 기법을 다루지 않음!

▶ Why? 커뮤니케이션 관리는 예술의 영역이기 때문이다!



10. Project Communication Management

□ 의사소통 활동에 포함된 잠재적 척도

1. 내부적(프로젝트 내부) 및 외부적(고객, 공급사, 기타 프로젝트, 조직, 일반대중)
2. 공식(보고서, 회의록, 요약서) 및 비공식(이메일, 메모, 특별 논의록)
3. 수직적(조직의 상하관계) 및 수평적(동료관계)
4. 공식적(뉴스레터, 연례 보고서) 및 비공식적(비공개 대화 내용)
5. 서면 및 구두, 그리고 언어적 (음성의 억양) 및 비언어적 (몸짓)

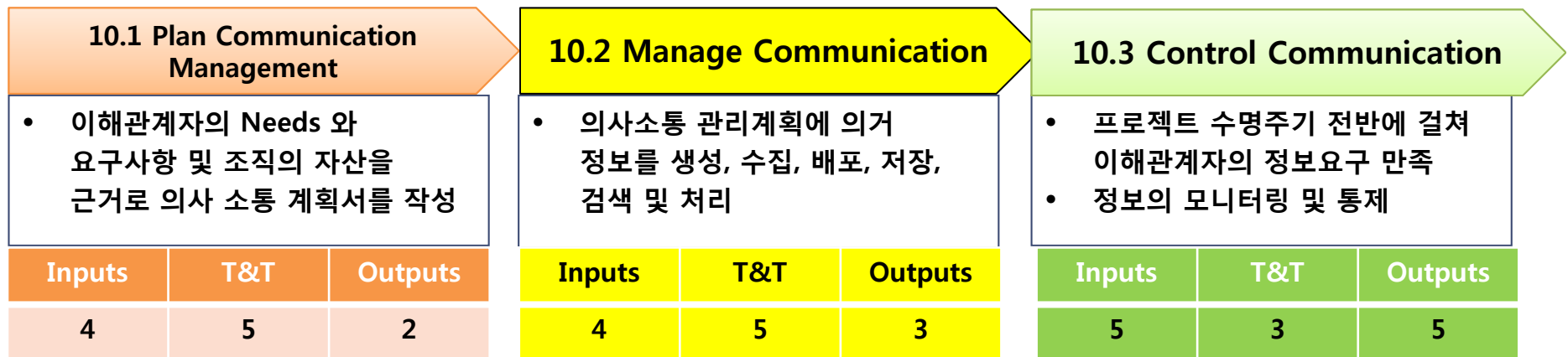
□ 의사소통의 기량

1. 적극적이고 효과적인 청취
2. 정확한 이해를 위해 아이디어 및 상황에 대한 질문과 탐색
3. 팀의 지식 수준을 높여 효율을 개선 할 수 있도록 교육
4. 정보 식별 또는 확증을 위해 사실 확인
5. 이해관계자 기대사항 설정 및 관리
6. 조치를 수행하기 위해 개인 또는 조직을 설득
7. 격려하고 안심시킴으로써 동기를 부여
8. 성과개선 및 원하는 결과를 얻기 위한 코칭
9. 관련 당사자들간에 수용 가능한 합의에 도달하기 위한 협상
10. 파괴적 영향을 방지하기 위한 갈등 해결

10. Project Communication Management

□ Target

1. 프로젝트 정보를 적기에 적절히 기획, 수집, 생성, 배포, 저장, 검색, 관리, 통제, 감시, 그리고 최종 처리를 하기 위해 필요한 프로세스들이다.
2. PM은 대부분의 시간을 프로젝트 팀원, 조직내부 또는 외부의 프로젝트 이해관계자들과 의사소통하는데 사용한다.
3. 효과적 의사소통은 프로젝트 실행이나 결과물에 영향을 주는 서로 다른 문화와 조직배경, 전문성 수준의 차이, 다른 관점과 이해사항을 가진 다양한 이해관계자들간에 연결 역할을 한다.



PS:

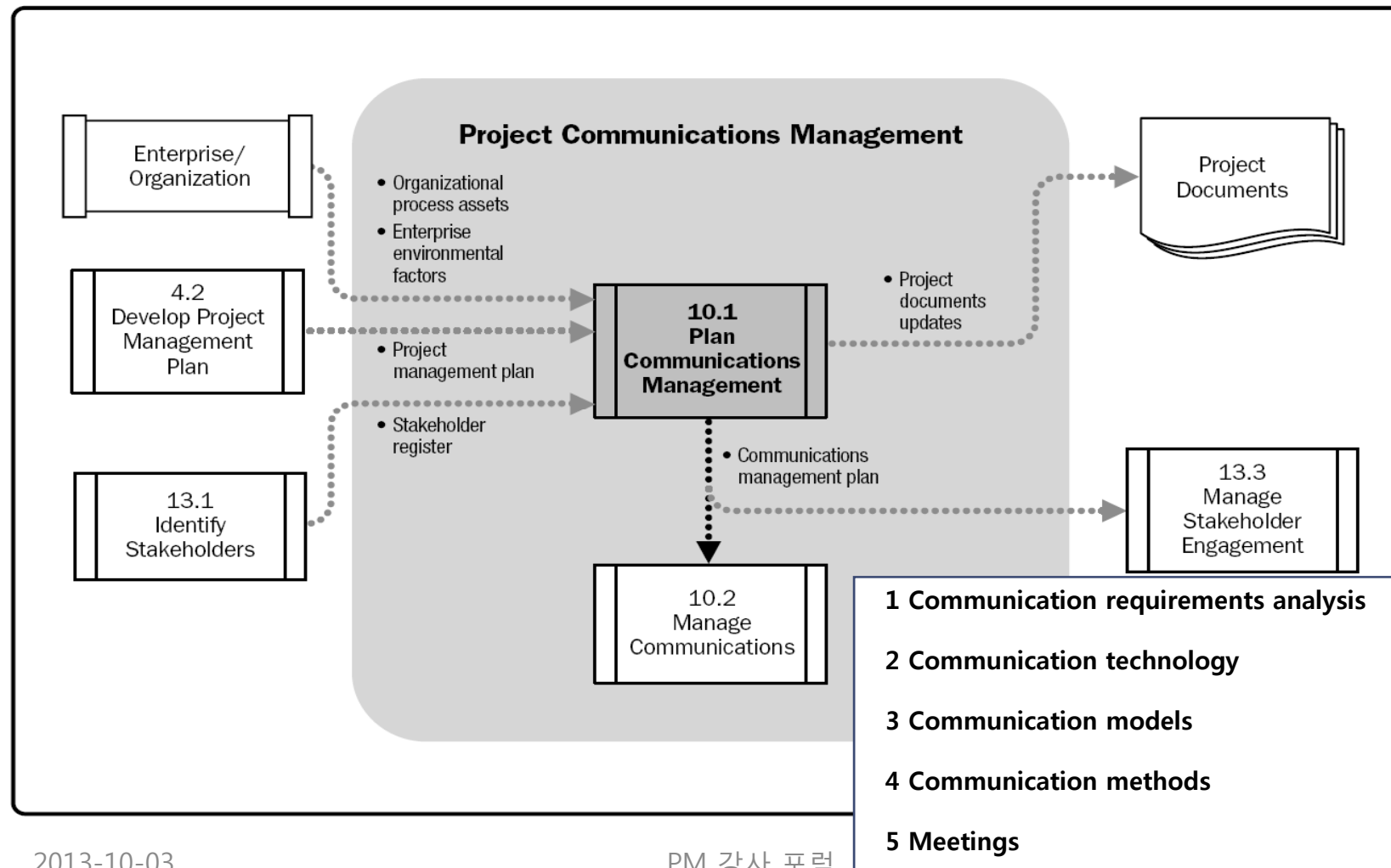
Plan 프로세스 그룹

실행 프로세스 그룹

MC 프로세스 그룹

10.1 Plan Communication Management[4 5 2]

- The definition: 이해관계자의 정보 Needs 및 요구사항, 조직의 가용 자원을 기반으로 적절한 접근방법을 개발하는 절차
- The key benefit: 식별과 문서화를 통해 이해관계자들에게 가장 효율적이고 효과적으로 접근



10.1 Plan Communication Management

□ Inputs

1. Project Management Plan(프로젝트 관리 계획서)

- Section 4.2.3 Develop Project Management Plan 에서 입력
- 프로젝트 관리계획은 어떻게 프로젝트가 실행되고 모니터링 및 통제되고 종료되는 지에 대한 정보를 제공하기 때문

2. Stakeholder Register(이해관계자 등록부)

- Section 13.1.3 Identify Stakeholders 에서 입력
- 이해관계자 등록부는 프로젝트의 이해관계자들의 의사소통 계획을 제공하기 때문

3. Enterprise Environmental Factors(기업 환경 요인)

- 의사소통 관리계획 프로세스는 기업 환경 요인과 밀접하게 연관

4. Organizational Process Assets(조직 프로세스 자산)

- 의사소통 이슈와 관련된 결정사항과 이전의 유사한 프로젝트에서의 의사결정 결과를 통해 통찰력을 얻을 수 있음
- 현재 프로젝트의 의사소통 활동 계획의 가이드로 사용 가능

10.1 Plan Communication Management

□ Tools and Techniques

1. Communication Requirements Analysis(의사소통 요구사항 분석)

- 프로젝트 이해관계자의 정보 요구사항 판별
- 필요한 정보의 종류와 형식을 해당 정보의 가치를 분석한 결과와 결합하여 정의
- 프로젝트 자원은 미흡한 의사소통으로 문제가 유발될 수 있는 상황에서만 확장
- PM은 의사소통의 복잡성을 나타내는 척도로 **의사소통 채널 또는 경로 수 고려**
- 가능한 의사소통 채널의 총수는 $\frac{n(n-1)}{2}$ 이고 여기서 n은 전체 이해관계자 수
- 예) 이해관계자가 10명일 경우 의사소통 채널은...(PM을 포함 시킬것인가 ?)
 - $\frac{n(n-1)}{2} = \frac{10(10-1)}{2} = 45$
- 핵심은 **의사소통 쌍방과 누가 어떤 정보를 수신할지를 결정하고 제한하는 것**
- 의사소통 요구사항을 결정하는데 사용되는 정보
 - 조직도
 - 프로젝트 조직 및 이해관계자 책임 관계
 - 프로젝트 관련 전문분야, 부서 및 특수 분야
 - 프로젝트 관련 인원 수 및 장소에 대한 세부 계획
 - 내부 정보 요구사항 (예 : 조직 내 의사소통)
 - 외부 정보 요구사항 (예 : 매체, 대중 또는 계약자와의 의사소통)
 - 이해관계자 등록부에 명기된 이해관계자 정보 및 의사소통 요구사항

10.1 Plan Communication Management

□ Tools and Techniques

2. Communication Technology(의사소통 기술)

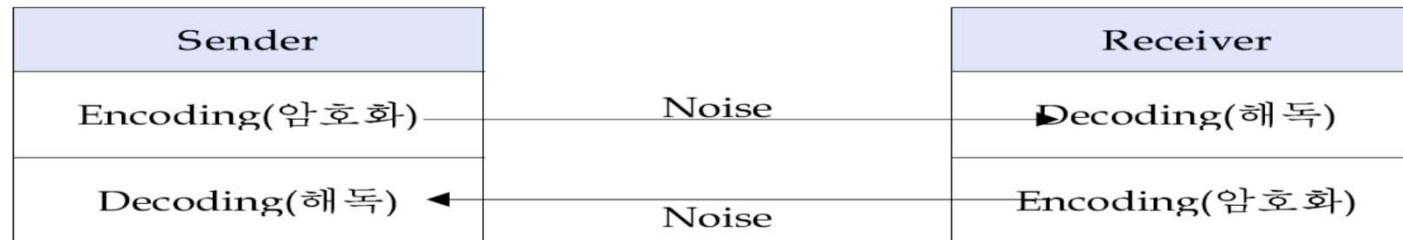
- 프로젝트 이해관계자들간에 정보 전달에 사용하는 방법은 상당히 다양
- 간단한 대화, 장시간 연장회의, 간단한 문서, 온라인 액세스 (일정 계획, 데이터베이스, WEBSite)등의 방법을 이용
- 영향을 미칠 수 있는 요소
 - **정보요구의 긴급성** : 많은 프로젝트로 부터 해당 프로젝트로 또는 다른 단계에 있는 프로젝트와 의사소통 되기 위해 긴급성, 빈도 및 정보의 형식을 고려해야 할 필요가 있음
 - **기술의 가용성** : 용이한 의사소통은 프로젝트 생애주기 동안에 모든 이해관계자들을 위해 호환가능성, 가용성 및 접근가능성등 요구되는 기술을 확실히 할 필요가 있음
 - **사용의 편이성** : 의사소통 기술의 선택은 프로젝트 참가자와 참가자들이 적절히 사용할 수 있도록 훈련될 필요가 있음
 - **프로젝트 환경** : 프로젝트 팀이 면대면에 기반하는지 아니면 가상환경인지, 동일한 시간대 인지 아니면 여러 시간대에 위치하는지, 의사소통을 위해 다양한 언어를 사용하는지, 문화와 같이 의사소통에 영향을 미칠 수 있는 환경에 놓여있는지등을 확인할 필요가 있음
 - **정보의 민감도와 기밀성** : 전달되어야 하는 정보가 민감하거나 기밀성을 가지고 있는지 추가적인 보안 조치가 필요한지, 또한 정보를 전달하는 가장 적절한 방법등이 고려될 필요가 있음

10.1 Plan Communication Management

□ Tools and Techniques

3. Communication Models(의사소통 모델)

- 의사소통 모델은 다양한 프로젝트로 부터 해당 프로젝트로 또는 다른 단계에 있는 프로젝트와 유용한 의사소통과 정보교환을 위해 사용됨
- 기본적인 의사소통 모델



- 프로젝트 의사소통이 논의될 때 의사소통 모델을 구성하는 요소를 고려해야 함
- 의사소통 프로세스의 일환으로 **발신자**는 송신한 메시지를 통해 정보의 의사소통이 명확하고 완전하게 **정확히 이해되었는지에 대한 책임이 있음**
- 수신자는 정보를 올바르게 이해하고, 수신했다는 정보와 적절한 답변을 할 책임이 있음
- 프로젝트 이해관계자들과 의사소통에 이러한 요소를 효과적으로 적용하기 위해 많은 과제의 해결이 필요
- 예: 정보전달 과정에서 서로 다른 국가간에 적절한 언어, 다양한 메세지 전송기술 등으로 인해 전하고자 하는 메시지에 잡음이 발생 가능함(OC의 제약, 번역의 제약)

10.1 Plan Communication Management

□ Tools and Techniques

4. Communication Methods(의사소통 방법)

- 대화식 의사소통(Interactive communications)
 - 둘 이상의 대화 당사자가 여러 방향으로 정보 교환을 수행하는 방식
 - 가장 효율적이며, 미팅, 전화통화, 단문메시지, 화상회의등이 포함
- 전달식 의사소통(Push communications)
 - 정보를 알 필요가 있는 특정 수신자들에게 전송하는 방식
 - 정보가 배포 되지만 의도한 수신자에게 실제 도달했는지 또는 수신자들이 이해했는지는 분명하지 않음
 - 편지, 메모, 보고서, 이메일, 팩스, 음성메일, 블로그, 보도자료등이 포함
- 유인식 의사소통(Pull communications)
 - 대용량 정보 또는 대규모 수신자 그룹에 사용하는 방식
 - 수신자들이 의사소통 내용에 대해 자기자신의 재량으로 접근해야 함
 - 인트라넷 사이트, 온라인 학습, 교훈 데이터베이스, 지식 저장소등이 포함

10.1 Plan Communication Management

□ Tools and Techniques

5. Meeting(회의)

- 의사소통 계획 단계는 토론과 대화가 필요
- 대면 미팅이나 온라인을 통해 가능하고 프로젝트 사이트 또는 고객 사이트와 같이 다른 위치에서도 가능
- 대부분의 프로젝트 회의는 이해관계자들이 모여 문제해결 또는 의사결정을 하는데 목적이 있음
- 비록 캐주얼한 회의가 생길 수 있으나 대부분의 프로젝트 회의는 사전에 조율된 시간, 장소, 의제를 가진 공식회의임
- 회의는 이슈가 정의된 내역서를 가지고 시작되고 작성된 회의록과 다른 정보들은 문서화 되어 적절한 이해관계자들에게 배포되어야 함

10.1 Plan Communication Management

□ Output

1. Communication Management Plan(의사소통관리계획서)

- 다음과 같은 정보를 제공
 - 이해관계자 의사소통 요구사항
 - 언어, 형식, 내용, 상세 수준을 포함하여 전달할 정보
 - 정보의 배포 사유
 - 필요한 정보의 배포 시간대 및 주기, 정보의 수신여부 및 응답의 수신
 - 정보 전달을 책임지는 담당자
 - 기밀 정보 공개의 승인을 담당하는 책임자
 - 정보를 수신할 개인 또는 그룹
 - 메모, 이메일, 보도 자료 등과 같이 정보를 전달하는 데 사용되는 방법 또는 기술
 - 시간 및 예산을 포함하여 의사 소통 활동에 할당 된 자원
 - 하부 직급에서는 해결할 수 없는 이슈의 상부 보고에 관한 시간대 및 관리자 (이름)을 식별하는 상부 보고 프로세스
 - 프로젝트가 진행되고 전개됨에 따라 의사소통 관리 계획서를 갱신 및 개정하는 방법

10.1 Plan Communication Management

□ Output

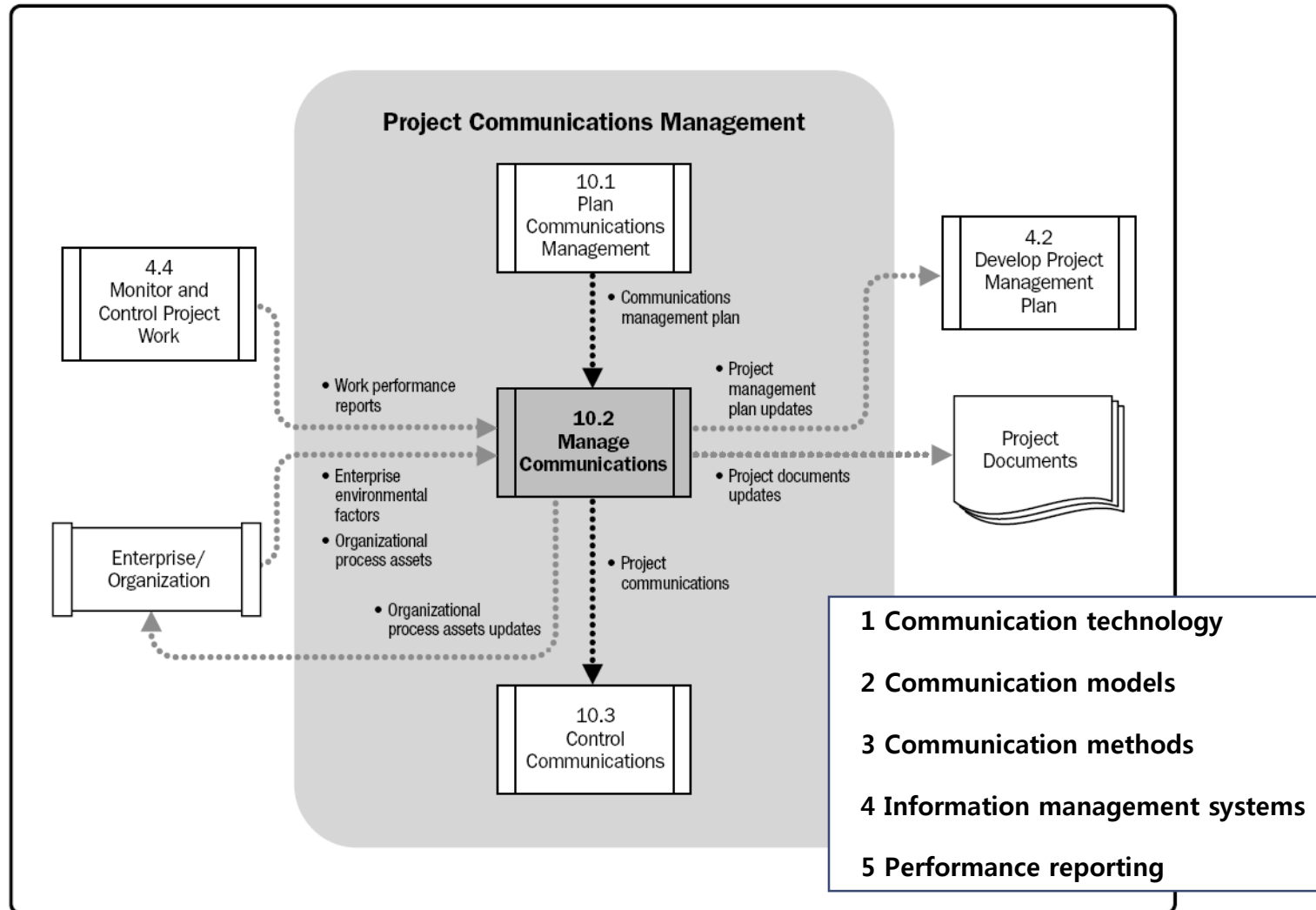
- 일반적인 용어 정리집
- 프로젝트에서 정보의 흐름을 보여주는 정보 흐름도, 가능한 승인 순서, 보고서 목록, 미팅 계획 등이 포함된 작업 흐름
- 일반적으로 특정 법규 또는 규제, 기술 및 조직 정책 등에서 파생되는 의사소통 제약사항
- 프로젝트 현황 미팅, 프로젝트 팀 미팅, 온라인 미팅 및 이메일에 사용되는 지침 및 템플릿도 포함 가능
- 프로젝트에 따라 프로젝트 웹사이트 또는 프로젝트 관리 소프트웨어 사용
- Section 13.3 Manage Stakeholder Engagement로 출력

2. Project Documents Updates(프로젝트 문서 갱신)

- 프로젝트 일정
- 이해관계자 등록부등이 갱신

10.2 Manage Communications

- The definition: 정보를 생성, 수집, 배포, 저장, 검색 및 처리하는 절차
- The key benefit: 효율적이고 효과적인 의사소통 흐름을 가능하게 함



10.2 Manage Communications

- 이 프로세스는 관련 정보의 배포를 넘어 해당 정보가 존재하는지를 확인하고 프로젝트 이해관계자들에게 정보가 적절히 생성되고, 잘 전달되고 이해될 수 있도록 의사소통되는 것을 의미

- 이해관계자들에게 추가적인 정보, 설명이나 토론등을 위한 기회를 제공

- 효과적인 의사소통관리를 위한 기술 및 고려사항은 다음과 같다
 1. 발신자-수신자 모델 : 상호작용/참여와 의사소통의 장벽제거를 제공하기 위한 피드백 루프 (Loops)를 통합
 2. 매체의 선택 : 서면이나 구두, 비공식적 메모나 공식적 레포트, 대면 방식이나 이메일등은 매체의 상황에 따라 결정
 3. 문체 : 능동태 또는 수동태 기술방식, 문장 구조 및 어휘선택의 적절한 사용
 4. 회의 관리 기법 : 회의 안건 준비 및 갈등 관리
 5. 발표기법 : 바디 랭귀지와 시각의 보조적 역할로 디자인적 영향력을 인식
 6. 촉진기법 : 합의 도출 및 장애 극복
 7. 청취기법 : 적극적 경청 (인정하기, 분명하게하고 이해한 것을 확신시켜주기) 및 부정적 이해에 영향을 주는 장벽의 제거

10.2 Manage Communications

□ Inputs

1. Communication Management Plan(의사소통 관리계획서)

- Section 10.1.3 Plan Communication Management에서 입력
- 어떻게 프로젝트 의사소통의 계획되고 구조화되고 모니터링 및 통제되는지 설명

2. Work Performance Reports(작업성과 보고서)

- Section 4.4.3 Monitor and Control Project Work에서 입력
- 작업성과 보고서는 프로젝트의 성과 및 상태정보를 나타내는 문서
- 촉진회의 및 의사소통을 만드는데 사용
- 보고서는 포괄적이고 정확해야 하며 적시에 사용이 가능해야 하는 것이 중요

3. Enterprise Environmental Factors(기업 환경 요인)

- 다음과 같은 특별한 기업환경 요소는 의사소통 관리에 영향을 줄 수 있음
 - 조직의 문화 및 구조
 - 정부나 산업 표준 또는 규정
 - 프로젝트 관리 정보 시스템

10.2 Manage Communications

☐ Inputs

4. Organizational Process Assets(조직 프로세스 자산)

- 조직프로세스 자산은 다음과 같은 항목등에 의해 의사소통 관리에 영향을 줄 수 있음
 - 의사소통 관리에 관한 정책, 절차, 프로세스 및 가이드라인
 - 조직의 고유 양식 이나 과거 정보와 교훈

10.2 Manage Communications

□ Tools and Techniques

1. Communication Technology(의사소통 기술)

- 의사소통 기술의 선택은 의사소통 관리절차의 중요한 고려사항
- 프로젝트와 프로젝트간 그리고 프로젝트 수명주기 전반에 걸쳐 선택된 의사소통 기술이 의사소통되는 정보에 적합한지를 확인이 필요

2. Communication Models(의사소통 모델)

- 의사소통 모델을 선택하는 것은 이 프로세스에서 중요한 고려사항
- 프로젝트의 모든 장애(Noise)가 확인되고 관리되기 위해 적절한 의사소통 모델의 선택이 핵심

3. Communication Methods(의사소통 방법)

- 의사소통 방법을 선택하는 것은 이 프로세스에서 중요한 고려사항
- 의사소통의 방법을 선택하는 과정에는 많은 잠재적 장애물과 도전이 있을 수 있음
- 정보는 생성되고 배포되며 수신 및 응답과 피드백에 대한 이해가 핵심임을 확실히 해야 함

10.2 Manage Communications

□ Tools and Techniques

4. Information Management System(정보관리 시스템)

- 프로젝트 정보는 **다양한 툴을 사용해 관리되고 배포** 되어야 함
 - 출력문서 관리 : 편지, 메모, 보고서 및 보도 자료
 - 온라인(전자적) 의사소통 관리 : e-mail, 팩스, 음성 메일, 전화, 화상 및 Web 회의, Web Site, Web을 통한 배포(출간)
 - 온라인(전자적) 프로젝트 관리 도구 : Web 인터페이스를 통한 일정 및 프로젝트 관리 소프트웨어, 회의 및 가상 사무실을 지원하는 소프트웨어, 협업 도구

10.2 Manage Communications

□ Tools and Techniques

5. Performance Reporting(성과보고)

- 상태보고서, 진행상태의 측정 및 예측등을 포함한 성과정보를 수집하고 배포하는 행위
- 정보를 배포받는 사람의 레벨에 따라 적절한 정보가 제공되어야 함
- 형태는 간단한 상태보고서에서 더 구체적인 보고서에 이르기까지 다양 할 수 있고 정기적이나 예외적으로 작성 가능
- 간단한 상태 보고서는 완료률, 각 영역에 대한 대시보드(예, 범위, 일정, 원가 및 품질) 등을 보고
- 구체적인 보고서의 예는 다음과 같음
 - 과거 실적의 분석
 - 프로젝트 일정 및 원가가 포함된 예측의 분석
 - 위험과 Issue에 관련된 현재 상태
 - 지정된 기간 동안의 완료된 작업
 - 다음 기간 동안의 완료 할 작업
 - 지정된 기간에 승인된 변경의 요약 및 검토나 논의된 관련 정보

10.2 Manage Communications

□ Output

1. Project Communications(프로젝트 의사소통)

- 생성된 정보의 요구, 배포, 수신, 수신확인과 정보 이해의 활동을 포함
- 성과 보고서, 산출물의 상태, 일정 진행과 발생한 원가 정보등이 포함될 수 있음
- 긴급성, 메시지의 영향도 및 전달 방법과 기밀성의 수준등에 따라 영향을 받을 수 있음
- Section 10.3 Control Communications으로 출력

2. Project Management Plan Updates(프로젝트 관리 계획서 갱신)

- 프로젝트 관리계획은 프로젝트의 기준선, 의사소통 관리 및 이해관계자 관리에 대한 정보를 제공
- 각 영역별 성과측정 기준선(PMB) 대비 현재의 성과 정보를 기반으로 업데이트가 요구됨
- 성과측정 기준은 일반적으로 범위, 일정 및 원가의 프로젝트 매개 변수로 통합되나 기술과 품질 변수가 포함될 수 있음
- Section 4.2 Develop Project Management Plan으로 출력

10.2 Manage Communications

□ Output

3. Project Documents updates(프로젝트 문서의 갱신)

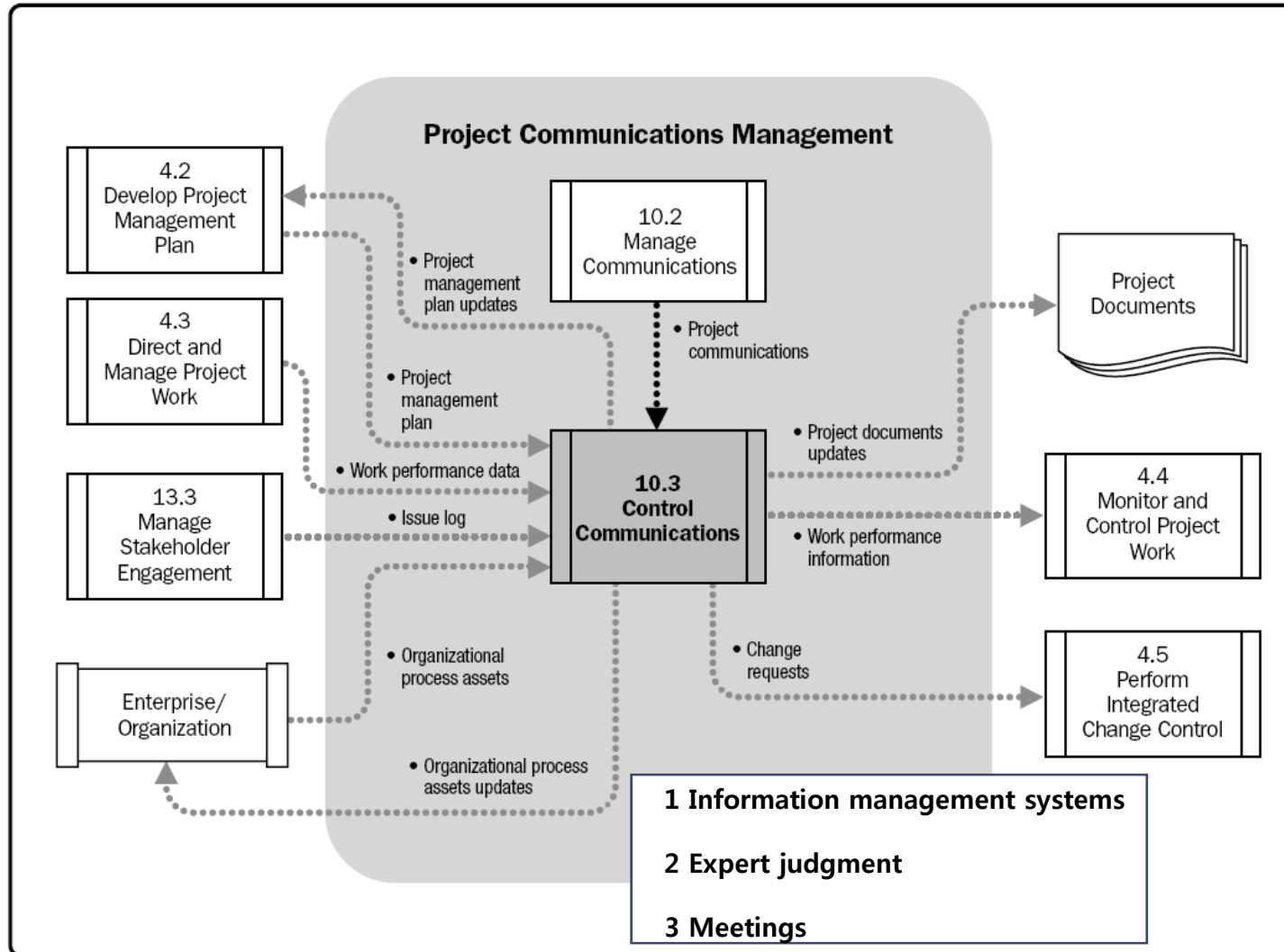
- 다음과 같은 사항이 업데이트 될 수 있음
 - Issue Log
 - 프로젝트 일정과 자금 요구사항

4. Organization Process Assets Updates(조직 프로세스 자산 갱신)

- 이해관계자 통지 : 해결된 이슈, 승인된 변경 등을 이해관계자에게 제공
- 프로젝트 보고서 : 공식적/비공식적 보고서는 프로젝트 현황을 설명, 교훈과 이슈 기록부, 프로젝트 종료보고서 및 다른 지식영역으로 부터의 산출물 포함 가능
- 프로젝트 발표 : 정보 수신자의 요구에 부합하도록 공식/비공식적으로 정보 제공 및 발표
- 프로젝트 기록 : 서신, 메모, 회의록과 기타 문서를 포함, 가능하고 적절한 범위 내에서 체계적으로 관리될 필요가 있음
- 이해관계자로 부터 피드백 : 이해관계자로 부터 받는 정보를 향후 프로젝트 성과 수정 또는 개선 목적으로 배포하여 사용 가능
- 습득한 교훈 문서 : 다양한 유형의 교훈을 정리한 문서로 습득한 교훈은 문서화하여 배포함으로써 선례정보 데이터베이스의 일부로 활용

10.3 Control Communications

- The definition: 이해관계자들의 정보요구를 만족시키기 위한 모니터링과 통제 절차
- The key benefit : 어떤 순간이라도 모든 의사소통 참가자들 간의 최적의 정보흐름을 보장



10.3 Control Communications

- ☐ 의사소통 관리계획과 의사소통관리 프로세스의 반복을 통해 발전을 유도(Trigger)
- ☐ 반복은 프로젝트 의사소통 관리 프로세스의 지속적인 성격을 나타냄
- ☐ 특히 이슈나 핵심성과지표(KPI-Key performance indicators, 계획된 일정, 원가, 품질 대비 실적치)와 같은 의사소통 요소는 즉각적으로 수정이 유도되어야 함
- ☐ 프로젝트 의사소통의 예상 충격이나 영향은 확실하게 평가되고 통제되어 적절한 시기에 명확한 메시지가 고객에게 전달되어야 함

10.3 Control Communications

□ Inputs

1. Communication Management Plan(의사소통 관리계획서)

- Section 10.1.3 Plan Communication Management에서 입력
- 어떻게 프로젝트 의사소통의 계획되고 구조화되고 모니터링 및 통제되는지 설명
- 다음과 같은 가치 있는 정보를 제공
 - 이해관계자의 의사소통 요구사항
 - 정보의 배포 사유
 - 요구된 정보의 배포 기간 및 시기
 - 정보의 의사소통에 책임이 있는 개인이나 그룹
 - 정보를 수신하는 개인이나 그룹

2. Project Communication(프로젝트 의사소통)

- Section 10.2.3 Manage Communications에서 입력
- 생성된 정보의 요구, 배포, 수신, 수신확인과 정보 이해의 활동을 포함
- 성과 보고서, 산출물의 상태, 일정 진행과 발생한 원가 정보등이 포함될 수 있음
- 긴급성, 메시지의 영향도 및 전달 방법과 기밀성의 수준등에 따라 영향을 받을 수 있음

10.3 Control Communications

□ Inputs

3. Issue Log(이슈로그)

- Section 13.3.3 Management Stakeholder Engagement에서 입력
- 문제해결을 문서화하고 모니터링 하는데 사용
- 커뮤니케이션을 촉진하고 문제에 대한 공통의 이해에 사용
- 누가 지정일까 까지 특정 이슈를 처리해야 하는지에 대한 책임을 모니터링 하기 위해 로그 문서와 Helps등이 작성

4. Work Performance Data(작업성과 데이터)

- Section 4.3.3 Direct and Manage Project Work에서 입력
- 실제로 의사소통 활동 중에 정의되어 배포, 의사소통의 피드백, 의사소통 효율에 대한 설문 결과 및 기타 Row Data 를 포함

5. Organization Process Assets(조직 프로세스 자산)

- 다음 항목들이 영향을 줄 수 있음
 - 보고서 템플릿
 - 의사소통을 정의한 정책, 표준 및 절차
 - 특정 의사소통을 가능하게 하는 기술
 - 허용된 의사소통 매체
 - 기록 보존 정책과 보안 요구사항

10.3 Control Communications

□ Tools and Techniques

1. Information Management System(정보관리 시스템)

- 프로젝트 관리자가 프로젝트의 원가, 일정진행 및 성과등에 관한 정보를 포착하고 (Capture), 저장 및 이해관계자들에게 배포 하기 위한 표준도구를 제공
- 일부 소프트웨어는 이해관계자들에게 편리하게 보고서를 배포하거나 몇 개의 시스템 으로부터 통합보고가 가능하게 지원
- 배포 형식의 예로는 표 형식의 보고서, 분석 스프레드 시트, 프리젠테이션이 있음
- 그래픽 기능은 프로젝트의 성과를 시각적으로 표현하는데 사용 가능

2. Expert Judgment(전문가 판단)

- 전문가의 판단은 종종 프로젝트의 의사소통 영향을 평가하기 위해 사용
- 전문가의 판단은 기술 및 세부 관리와 전문적인 지식이나 훈련을 거친 다른 그룹이 나 개인에 의해 제공되며 다음과 같은 분류가 있음
 - 조직 내 다른 부서 또는 컨설턴트
 - 고객이나 스폰서 같은 이해관계자 또는 전문가나 기술협회
 - 산업 그룹
 - 주제별 전문가나 프로젝트 관리 오피스(PMO)

10.3 Control Communications

☐ Tools and Techniques

3. Meetings(회의)

- 이해관계자를 위한 정보로부터 요구사항에 대한 대응, 프로젝트 성과의 갱신 및 의사소통을 위한 제일 적절한 방법을 프로젝트 팀과 함께 토론하고 대화해야 함
- 이러한 토론과 대화는 일반적으로 대면 또는 온라인, 프로젝트 사이트 또는 고객 사이트와 같은 서로 다른 지역에서의 회의를 통해 활성화 됨
- 프로젝트 회의는 공급자, 협력사와 다른 프로젝트 이해관계자들과 함께 토론과 대화를 할 수 있도록 포함되어야 함

10.3 Control Communications

□ Output

1. Work Performance Information(작업 성과 정보)

- 수집된 성과 데이터를 요약하고 구성한 정보
- 일반적인 수준에서 다양한 이해관계자들의 수준별로 상세화된 요구 진행정보와 프로젝트 상태정보를 제공
- Section 4.4 Monitor and Control Project Work으로 출력

2. Change Requests(변경 요청)

- 통합 변경 통제 프로세스에 의해 처리되며 다음과 같은 사항이 있음
 - 신규 또는 변경된 원가 추정, 활동 순서, 일정, 자원 요구사항 과 리스크 대안 분석
 - 프로젝트 관리계획 과 문서의 변경
 - 프로젝트 관리 계획에 부합되고 미래에 성과를 가져올 수 있는 교정활동을 권장
 - 미래의 프로젝트 성과에 부정적인 영향을 줄수 있는 가능성을 감소시키기 위한 예방 활동을 권장
- Section 4.5 Perform Integrated Change Control으로 출력

10.3 Control Communications

□ Output

3. Project Management Plan Updates(프로젝트 관리 계획서 갱신)

- 이해관계자, 인적 자원 관리 계획과 같은 다른 프로젝트 관리 계획의 변경에 즉시 연동되어 갱신되어야 함
- Section 4.2 Develop Project Management Plan으로 출력

4. Project Documents updates(프로젝트 문서의 갱신)

- 예측, 성과보고서 및 Issue Log 와 같은 사항이 업데이트 될 수 있음

5. Organization Process Assets Updates(조직 프로세스 자산 갱신)

- 레포트 포맷이나 교훈 문서가 조직의 프로세스 자산에 갱신될 수 있음
- 이 문서들은 프로젝트와 Issue 사항들의 원인, 교정활동을 선택한 이유, 기타 프로젝트 기간 중 다양한 교훈과 같은 조직의 성과 등을 위해 과거정보가 담긴 데이터베이스의 한 부분이 되어야 함