

프로젝트 특성에 따른 PMO 서비스 수준이 프로젝트 성과에 미치는 영향

이성몽*
*KB국민은행

An Effect of the PMO Service on the Project Performance by the Project Characteristics

Lee, Seong Mong*
KB Kookmin Bank
E-mail : 01048607100@paran.com

요 약

최근 정보시스템 개발 프로젝트의 복잡성과 규모의 증대로 인해 프로젝트를 체계적이고 전문적으로 관리할 수 있도록 PMO의 도입이 증가하고 있다. 하지만 PMO의 도입은 늘어가는데, 프로젝트 특성에 따른 PMO가 제공해야 할 서비스에 대한 체계적인 연구나 방향 제시가 부족한 실정이다. 또한 PMO 기능 또는 PMO서비스 수준이 프로젝트 성과나 사용자 만족도에 미치는 영향에 대한 연구도 부족하다. 따라서 본 논문에서는 프로젝트 특성에 따른 PMO 서비스 수준이 프로젝트 성과에 미치는 영향을 연구하고자 한다.

1. 서론

최근 PMO(Project Management Office) 도입을 통한 정보시스템 개발 프로젝트의 성공가능성을 높이기 위한 실질적인 노력들이 일어나고 있다. PMO 도입 후 일년 안에는 성공확률이 37 퍼센트로 증가했으며, 2년 후에는 62 퍼센트로 급격하게 증가했고 5년 후에는 65 퍼센트로 증가했다(PMI 2002). 이와 같은 성과에 힘입어 최근 2년여 동안 보다 많은 조직들이 PMO를 운영하면서, PMO 운영을 통해 프로젝트가 성공적으로 관리되고 있

다고 확신하고 있는 것으로 나타났다(B.I.A Research Report, 2005).

PMO의 도입은 증가추세이지만, 프로젝트 유형(신규개발, 재개발, 컨설팅, 패키지 등)과 프로젝트 분야(제조, 유통, 금융, 의료 등)에 따라 PMO가 해야 할 일들이 상이하고 핵심적으로 요구되는 기능이 다를 수 있기 때문에, PMO의 핵심 기능이 무엇인지에 대해 파악해야 한다. 본 연구에서는 프로젝트 특성에 따라 요구되는 PMO 기능 또는 PMO 서비스에 대해 알아보고 이러한 기능 또는

서비스 수준이 프로젝트 성과에 와 사용자 만족도에 미치는 영향에 대해 연구를 수행하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 선행 연구

2.1 프로젝트 관리 및 특성에 대한 선행 연구

프로젝트란 어떠한 목적을 달성하기 위하여 사용되는 일종의 업무수행 방식이다. 정보기술(IT: Information Technology)에서의 프로젝트 관리는 “정보시스템 구축 및 운영을 체계적으로 계획하고, 실행하고, 추적하며, 계획을 벗어나는 상황에 대하여 조치를 취하는 일련의 활동”으로 정의한다(김현수 외, 2005). 프로젝트 유형에는 신규개발, 개선, 패키지 개발, 컨설팅 등으로 분류할 수 있다(이상엽, 2000). 홍명현(2003)은 관련 프로젝트 분야에서 제조, 유통, 금융, 국방, 의료, 교육, SOC, 건설/교통, 공공행정, 레저, 물류, 서비스업 등으로 분류하였다. 이상 두 개의 선행연구를 재분류하여 설문항목에 추가 하였다.

2.2 PMO기능 또는 PMO서비스에 대한 선행 연구

2.3.1 PMO(Project Management Office)의 정의

미국에 본부를 둔 세계적인 프로젝트 관리 전문 기관인 PMI(Project Management Institute)에 의해서 프로젝트 관리 개념은 대부분 정리가 되고 있다. PMI의 PMBOK(Project Management Body of Knowledge)에서는 PMO를 해당 영역 내에서 프로젝트관리를 중앙에서 통합 조정하는 조직 단위를 의미하며 “프로그램관리 오피스”, “프로젝트 오피스” 또는 “프로그램 오피스”라고 한다”로 정의 하였다(PMI, 2004).

2.3.2 PMO 기능에 관한 선행 연구

해외에서의 선행 연구들은 PMO의 기능을 산출물의 품질관리 역할(Berry and Parasuraman, 1991), 프로젝트 산출물의 관련자 검토를 위한

중간자적 역할(Chase and Stewart, 1994), 프로젝트의 지속적인 향상을 보장할 수 있도록 구조적 지원과 리더십을 제공하는 역할(Robert A. Orwig and Linda L. Brennam 2000), 프로젝트 관리 표준 및 방법론의 개발 및 유지보수, 프로젝트 과거 데이터 관리, 프로젝트 일반관리 지원, 인력관리, 프로젝트 자문 및 멘토, 프로젝트 관리 교육 시행 등으로 관련 연구를 수행하였다

이중호(2004)는 PMO 도입의 필요성에 대해서는 설문을 통해 유의성 검증을 완료하였고, 이러한 연구를 기반으로 다수의 전문가의 의견을 수회에 걸쳐 피드백(feedback)시켜 그들의 의견을 수렴하고 합의된 내용을 얻는 델파이 기법을 사용하여 외부 PMO 역할의 중요성 순위에 대한 조사를 하였다. 또한 프로젝트 특성 중 경력(10년 이상)에 따른 PMO 역할에 대해서도 연구를 하였다.

PMI에서는 PMO의 이해를 명확히 하고자 PMO의 주요한 기능 중 몇 가지 예에 대해 부가적인 설명을 제시했고, Hill(2004)도 PMO 주요 기능들을 포괄적으로 유형화하여 제시하였다. 이 중에서 본 연구는 <표2-1>의 PMO기능에 대한 주요 선행연구 중 Hill(2004)의 대한 분류를 근간으로 연구를 수행한다.

<표2-1> PMO기능에 대한 주요 선행연구

연구자	PMO기능
PMI (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PMO가 관리하는 모든 프로젝트 전반에 자원 공유 및 조율 ▪ 프로젝트 관리 방법론, 모범적 실무 관행 및 표준 식별 및 개발 ▪ 프로젝트 정책, 절차, 템플릿 및 기타 공유 문서 등의 정보 보관 및 관리 ▪ PMO가 관리하는 모든 프로젝트를 중앙에서 형상관리 ▪ 모든 프로젝트에 공통인 위험과 프로젝트 별로 유일한 위험을 중앙에서 수집 및 관리 ▪ 전사적 프로젝트관리 소프트웨어와 같은 프로젝트 도구의 운영 및 관리를 지시하는 중앙 사무국

Hill (2004)	<실행관리> 1. 프로젝트 관리 방법론 2. 프로젝트 관리 도구 3. 표준과 매트릭스 4. 프로젝트 지식관리 <기반관리> 5. 프로젝트 지배구조 6. 평가 7. 조직 및 구조 8. 필요장비지원 <자원통합관리> 9. 자원관리 10. 훈련 및 교육 11. 경력개발 12. 팀 개발 <기술지원> 13. 멘토링 14. 계획 지원 15. 프로젝트 감사 16. 프로젝트 복구 <업무와의 연계성> 17. 프로젝트 포트폴리오 관리 18. 고객관리 19. 벤더 및 계약자 관리 20. 업무성과 관리
----------------	---

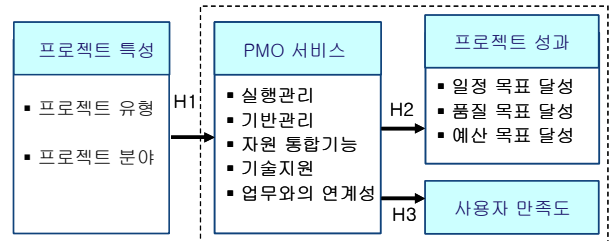
출처: Project Management Institute, “A Guide to the Project Management Body of Knowledge Third Edition (PMBOK Guide)”, 2004., Hill(2004)

2.4 정보시스템 프로젝트 성과에 대한 선행연구

Atkinson(1999)은 IT 프로젝트를 평가하는 기준 틀에서 IT 프로젝트의 성과를 첫째 비용, 시간, 품질 등의 전통적인 프로젝트 성과, 둘째, 정보시스템 자체의 품질에 대한 성과, 셋째, 정보시스템 사용자에게 대한 성과, 넷째, 프로젝트와 관련한 이해당사자에 대한 성과 등, 4가지 측면으로 제시한 바 있다. Baccanini(1999), DeLone and McLean(1997), Kerzner(1987), Pinto and Slevin(1988), Wateride(1995)의 연구에서도 Atkinson(1999)가 제시한 4가지 기준들을 정보시스템 또는 IT 프로젝트 성과로 언급하고 있다. 또한 사용자 만족도(user satisfaction)는 대표적인 주관적 지표에 의한 평가로서 정보시스템 성과를 측정하는데 가장 많이 사용되는 요인이다(Price, 1980).

3. 연구 모형 및 가설 설정

본 연구의 목적인 프로젝트 특성에 따른 PMO 서비스 수준이 프로젝트 성과에 미치는 영향 연구를 위해 앞 장의 이론적 배경 및 선행 연구를 토대로 다음과 같은 연구 모형을 구성하였다.



<그림 1> 연구 모형

앞에서 제시된 기본 연구 모형을 바탕으로 프로젝트 특성, PMO서비스, 프로젝트 성과, 사용자 만족도가 어떤 유의한 관계에 있는지를 분석하기 위하여 연구가설을 설정하였다.

본 연구의 가설은 크게 3가지로 구분하여 볼 수 있다. 첫째, 프로젝트 특성에 따라 PMO서비스에 차이가 있다는 가설을 설정하고자 한다. 둘째, PMO서비스 수준이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 가설을 설정하고자 한다. 셋째, PMO서비스 수준이 사용자 만족도에 미치는 영향에 관한 가설을 설정하여 분석하고자 한다.

우선 프로젝트 특성에 관한 선행연구에서 프로젝트 유형에는 신규개발, 개선(운영 또는 유지보수), 패키지 개발, 컨설팅 등으로 분류하였다. 그리고 프로젝트 특성 중 프로젝트 분야는 건설/교통, 공공행정, 국방/치안, 교육, 금융(은행/증권/보험 등), 레저/관광, 유통/무역, 물류, 제조, 의료, SOC/도로/항만/철도/전기, 통신, 컴퓨터/데이터/IT, 서비스업 등으로 분류하였다. 이러한 프로젝트 특성에 따라 PMO서비스 정도에 차이가 있을 것인 지 검증하고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1: 프로젝트 특성에 따라 PMO서비스 정도에 차이가 있을 것이다.

H1a: 프로젝트 유형에 따라 PMO서비스 정도

에 차이가 있을 것이다.

H1b: 프로젝트 분야에 따라 PMO서비스 정도에 차이가 있을 것이다.

다양한 선행연구에서 PMO 기능에 대해 분석하였다. 본 연구에서는 PMO 기능에 관한 추가적인 분석 보다는 프로젝트 성과에 영향을 미치는 PMO 기능을 파악하려고 했기 때문에, PMO 기능을 서비스 차원, 더 나아가 서비스 사이언스 차원에서 더욱 과학적으로 분석하고 연구해본다는 취지로, PMO기능을 PMO서비스로 명명하고 진행하고자 한다. 이에 따라 연구모델과 연구 분석 부분에서는 PMO서비스라는 명칭으로 사용한다.

H2: PMO서비스 수준이 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2a: 실행관리가 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2b: 기반관리가 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2c: 자원통합기능이 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2d: 기술지원이 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2e: 업무와의 연계성이 프로젝트 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

또한 PMO서비스 수준이 사용자 만족도에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 가설을 설정하였다.

H3: PMO서비스 수준이 사용자 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3a: 실행관리가 사용자 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3b: 기반관리가 사용자 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3c: 자원통합기능이 사용자 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3d: 기술지원이 사용자 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3e: 업무와의 연계성이 사용자 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 토의

본 연구에서는 위에서 제시한 연구모델에 대한 설문 의 수가 아직 완료되지 않아서 분석되지 못한 한계점이 있다. 다만 학문적인 유용성으로 PMO 기능 도출의 연구에서 보다 진보하여 프로젝트 특성에 따른 PMO 서비스 수준이 프로젝트 성과와 사용자 만족도 영향을 줄 수 있다는 것이 연구 대상이 된다는 것만 토의했다.

[참고문헌]

- [1] 김현수, 안연식, 김동수, “ 프로젝트 관리 ”, 전 자신문사, 2005.
- [2] 이종호, “ 차세대 금융시스템의 성공적인 구축을 위한 외부 PMO 역할에 관한 연구 ”, 2004.
- [3] 장주관, “ 국내 SI 업체의 PMO 진화과정상의 특성에 관한 연구 ”, 2003.
- [4] 김상열, “ 프로젝트 성과 향상을 위한 PMO의 운영모델 ”, SDS IT Review, 2005.
- [5] Hill M. G., “ Evolving The Project Management Office: A Competency Continuum ”, Information Systems Management, 2004 pp. 210-227.
- [6] Project Management Institute, “ A Guide to the Project Management Body of Knowledge Third Edition (PMBOK Guide) ”, 2004.
- [7] Standish Group International, Inc., CHAOS 2001: A Recipe for success, Standish Group International, Inc., 2001.