

정보시스템 개발 프로젝트에서의 범위관리 활동이 프로젝트 성과에 미치는 영향 연구 : 프로젝트 공급자와 수요자의 관점에서

임규건^a, 박봉구^b

^a 한양대학교 경영대학 부교수

서울시 성동구 행당동17, 133-791

Tel: +82-2-2220-2593, Fax: +82-2-2220-1169, E-mail: gglim@hanyang.ac.kr

^b 한양대학교 경영대학원 석사과정

서울시 성동구 행당동17, 133-791

Tel: +82-16-213-2824, E-mail: pollex71@gmail.com

Abstract

여러 연구에서 정보시스템 개발 프로젝트의 핵심 성공 요인을 밝혀내고자 하는 노력들이 지속되어 왔다. 이러한 요인들로 의사소통, 참여자의 자질, 표준화 등의 여러 요인들이 고찰되어 왔으나, 실제 프로젝트 현장에서는 대부분의 프로젝트들이 그 수행의 근본이 되는 범위를 관리하고 통제하는데 실패하여 여러가지 어려움을 겪고 있는 것이 현실이다. 하지만 이러한 범위 관리가 프로젝트의 성과에 미치는 영향에 대한 실증적 연구는 부족한 상황이다. 이에 본 연구에서는 PMI(Project Management Institute)에서 정의하고 있는 프로젝트 수행 중의 범위관리 활동들이 실제 프로젝트의 공급자와 수요자의 관점에서의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증연구를 수행하였다. 이를 통하여 그 영향의 정도와 범위관리의 각 활동들에 대한 우선순위를 도출하였으며, 공급자와 수요자의 관점에서의 프로젝트 성공을 위한 범위관리 전략을 제시하였다.

Keywords:

범위관리, 프로젝트 관리, 프로젝트 성공요인, 정보시스템 프로젝트

I. 서론

디지털 경제시대를 맞이하여 정보시스템의 중요성은 날로 중요시되고 있으며, 정보시스템 개발의 성공은 기업의 성패를 좌우하는 중요한 요소로 자리 하고 있다. 하지만 여러 연구와 리포트에 따르면 정보시스템 구축의 절반은 실패한다. Sarkis와 Sundarraj(2003)에 의하면 CEO들은 모든 ERP 프로젝트의 2/3이 실패할 것이라고 믿고 있고, Standish 컨설팅 그룹의 조사에 따르면 정보시스템 개발 프로젝트의 23%가 실패하고, 단지 28%만이

원래 계획된 예산과 기한 내에 약속된 기능을 제공하였다고 한다. 실제 현실은 이보다 더욱 심각한 상황이다.

이러한 이유로 정보시스템 개발 프로젝트의 핵심 성공 요인을 밝혀내고자 하는 많은 연구들이 지속되어 왔으며[1], 실제 정보시스템 프로젝트의 수행 시 주요 성공요인에 대한 관리 노력에 집중함으로써, 그 성공 가능성을 증대시킬 수 있다는 연구결과도 있다 [2].

프로젝트 범위관리란 프로젝트가 성공적으로 완수되기 위하여 필요한 모든 작업을 포함하고 있으며, 이러한 작업을 완수하기에 필요한 프로세스 및 활동들을 지칭한다[3]. 잘못된 프로젝트 범위 정의(Scope Definition)는 프로젝트 실패의 가장 중요한 원인 중 하나이며[4], 초기에 잘못된 프로젝트 범위관리 활동은 범위의 빈번한 변경으로 인하여 프로젝트의 비용을 초과 시킬 수 있고, 프로젝트의 진행을 방해하는 결과를 낳아 일정을 초과하는 이유가 될 수 있다 [5].

이렇듯 고객의 요구사항이나 범위의 부실한 관리는 프로젝트의 중요한 실패 원인으로 인식되고 있다. 하지만 프로젝트의 성공요인에 관한 대부분의 기존 연구들이 프로젝트 진행과정에서의 여러 요인들을 제시하거나, 프로젝트 준비과정, 참여자의 자질, 위험관리, 사용자 참여, 의사소통 등에 초점을 맞추고 있다. 하지만 프로젝트의 근본이 되는 프로젝트 범위의 관리활동이 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 거의 없는 실정이다.

이에 본 연구에서는 실제 프로젝트에서 범위를 관리하기 위하여 이루어지는 활동들에 대하여 고찰해 보고, 이러한 활동들이 프로젝트의 성공에 미치는 영향의 정도와 그 우선순위를 프로젝트 공급자와 수요자 측면에서 연구하려고 한다. 여기서 **프로젝트의 공급자**란 프로젝트 수주 등을 통하여 프로젝트를 수행하는 주체로서, 프로젝트의 일정과 자원 등의 성공이 주 관심사이며, **프로젝트의 수요자**란 프로젝트를 발주하여 결과물을 사용하는 주체로서, 프로젝트의

결과물의 성공이 성과에 직접적인 영향을 미치는 주제이다. 이러한 배경에서 다음의 두 가지 질문을 바탕으로 실제 프로젝트에서의 결과를 통한 실증적 연구를 진행하였다.

연구 질문 1.

정보 시스템 개발 프로젝트에 있어서 프로젝트 범위관리 활동 수행이 프로젝트 성과에 어떠한 영향을 미치는가?

연구 질문 2

정보 시스템 개발 프로젝트의 공급자와 수요자 관점에서 어떠한 범위관리 활동이 성과에 더 많은 영향을 미치는가?

본 연구는 I 장의 서론에 이어서 II 장에서 관련된 연구의 이론적 배경을 분석하고, III 장에서 연구모형 및 가설을 제시한다. IV 장에서는 설문 조사를 통한 통계적 자료분석 및 가설검증을 실시하고, 마지막으 로 V 장에서 결론을 맺는다.

II. 이론적 배경

본 장에서는 본 연구와 관련된 프로젝트 성공에 영향을 미치는 요인에 대한 기존 연구의 분석과 프로젝트 성과에 대한 관련 연구 분석 및 프로젝트 범위관리에 대한 이론적 배경을 설명한다.

2.1. 프로젝트 성공에 영향을 미치는 요인

프로젝트의 성공에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 크게 두 가지 접근 방식으로 나눌 수 있다. 첫째는 [표1]과 같이 성공을 위한 요소를 밝히고자하는 접근 방식이고, 둘째는 [표2]와 같이 프로젝트의 위험요인을 제시하는 접근 방식이다. 성공을 위한 요소 연구의 경우에는 프로젝트 진행의 전체과정을 통한 요인 도출, 참여자의 자질, 의사소통 등의 다양한 요소들이 제시 되었다. 위험요소의 경우에도 다양한 요소들이 제시되었는데, 그 중 프로젝트 범위와 관련된 위험 요인들을 살펴보면 사용자 요구사항의 난해함, 정확성 등의 문제점들이 제시된 바 있다. 하지만 실제 프로젝트 관리에 있어 이러한 요소들을 관리하는 활동이 프로젝트의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증적인 연구는 찾아 보기가 힘들었다.

[표1] 프로젝트 성공에 영향을 미치는 요소에 관한 연구

성공요인		연구자
전체 과정	전체	Phan et al. [1995] Lederer and Sethi [1996]
	개발단계별	Mckeen [1983]

	요인분류	Deephouse et al.[1995]
프로젝트 준비	프로젝트 정의활동	Gibson, G. E. et al [1997]
	준비단계	Leung, H, [2001]
참여자의 자질	시스템분석가 자질	Nord and Nord [1997]
	PM의 역량과 리더십	김은홍, 김화영 [2006]
위험	개발사업의 위험	Nidumolu [1996]
	위험관리	Henri Barki et al [2001] 서창교, 정은희 [2003]
사용자	사용자 참여	Mckeen and Guimaraes [1997]
	사용자 몰입	Tait and Vessay [1988]
	사용자 영향	Edstrom [1977]
의사소통	의사소통의 빈도 및 방법	임지홍, 김원섭
기타	프로그램 복잡도	Sofia Nystedt
	프로세스 성숙도	이상엽

[표2] 프로젝트 위험요인에 관한 연구

연구자	연구방법	범위관련 요인
Applegate (1996)	위험관리 사례를 통하여 위험요인을 체크리스트 형태로 제시	사용자 요구의 정확성
CMU(1995)	위험관리 방법론을 상세하게 정리	요구사항
Barki (1993)	위험 요인과 관리 방안이 성과에 미치는 영향 실증 연구	
Moynihan (1997)	전문가를 면담하여 주요 프로젝트 위험 요인 제시	요구사항에 대한 고객 이해의 명료성 고객 측면의 변경 정도
Schmidt et al. (2001)	새로운 환경에 맞는 위험 요인을 개발 제시	요구사항

2.2. 프로젝트 성과

프로젝트의 성과는 목표비용, 시간 그리고 결과의 초기 기대수준의 품질을 만족시키는 정도를 통하여 측정될 수 있으며, 주어진 시간과 비용 내에서 미리 합의된 수준의 산출물을 생산했다면 그 프로젝트는 성공했다고 할 수 있다[6].

Jeffery는 프로젝트의 성공을 위한 프로젝트와 고객의 두 가지 관점과 그에 따른 여섯 가지 핵심요소로서 일정, 예산, 성능, 사용성, 만족성, 효율성을 제시하였으며 [7], 미국 에너지 자원부(DOE)에서는 성과평가의 6가지 관점인 생산성, 효과성, 효율성, 품질, 안정성, 적시성을 정의하였다[8].

정규성 등은 이 두 개념을 확장하여 정보시스템 개발 프로젝트를 보다 객관적으로 평가하기 위하여 복합관점에 의한 정보시스템 개발 프로젝트 성과영역을 연구하였다[9]. 이를 살펴보면, 공급자 관점의 효율성과 수요자 관점에서의 만족성을 분리하여, 2가지 관점에서 평가 특성을 [표3]과 같이 도출하였다. 본 연구에서는 정규성 등이 정의한 공급자와 수요자 2대 관점, 6개 평가영역, 14개 평가지표에 근거하여 프로젝트 성과에 관한 설문 항목을 도출하여 프로젝트의 성과를 측정하였다.

[표3] 관점별 프로젝트 평가요소 및 특성 (정규성 등 2005)

관점	평가요소	정의	평가특성
공급자	일정관리	정해진 일정의 준수 수준	적시성
	자원관리	정해진 자원의 적용수준	효율성
	성능관리	요구된 성능의 준수 수준	품질
수요자	운영안정	프로젝트 운영상의 안정 수준	안정성
	성능만족	제시한 성능의 만족 수준	만족성
	결과활용	납기된 산출물의 활용수준	효과성

2.3. 프로젝트 범위관리

프로젝트 관리에 관한 대표적인 기구인 PMI(Project Management Institute)에서 정의한 프로젝트 관리의 지식 체계인 PMBOK에서는 프로젝트는 착수, 기획, 실행, 감시, 통제 및 종료 단계의 프로젝트 관리 프로세스의 적용과 이들의 통합을 통하여 이루어진다고 정의하며, 이러한 프로젝트 관리를 위하여 범위관리 영역을 비롯한 9개의 지식영역과 그에 따른 활동으로 제시하였다[3]. [표4]는 PMI에서 정의하고 있는 4가지 단계의 범위관리의 활동들이다.

적절한 범위관리를 위한 활동들을 통하여 올바른 범위 정의를 도출해 내면 프로젝트의 변경을 최소화하여 프로젝트 실패가능성을 줄일 수 있다. 프로젝트의 초기 단계에 정의되지 않았지만 프로젝트 일정

및 예산 하에서 추가되어지는 일련의 요구사항들을 Scope Creep 라고 지칭하는데, Babu Suresh(2005)는 이러한 Scope Creep을 최소화하기 위한 프로젝트 범위 관리 방법을 제시하였다 [10]. 또한 김상윤 등은 범위관리의 구체적인 위험요인인 프로젝트의 범위 증감에 영향을 미치는 요인으로 고객 업무의 잦은 변경, 고객과 개발자간의 의사소통, 프로젝트의 복잡성, 개발자의 고객 업무에 대한 지식 부족 등을 들면서 정보 시스템 개발 프로젝트의 수행 이전에는 반드시 고객의 업무 표준화 등이 선행되어야 하며 진행과정에서는 고객과 개발자들이 합리적인 의사소통 방식으로 프로젝트의 범위에 대한 논의를 해야 한다고 제시하였다[11]. 본 연구에서의 범위 관리 활동에 대한 정의는 [표4]에서 제시하는 PMI의 각 활동들의 정의에 따랐다.

[표4] 범위관리를 위한 활동

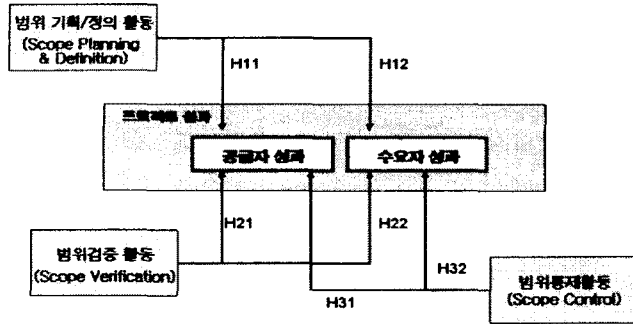
활동	내용
범위기획 (Scope Planning)	어떻게 프로젝트 범위를 정의하고, 검증하며, 통제 할 것인지 그리고 WBS(Work Breakdown Structure)를 정의하고 만들어낼 것인지에 대한 범위관리 계획을 작성하는 활동
범위정의 및 WBS 생성 (Scope Definition)	실제 프로젝트에서 수행할 범위를 정의하는 활동으로서 주요 프로젝트 산출물, 프로젝트 작업들을 좀 더 작고, 관리하기 편한 요소로 분할하는 활동의 결과물인 WBS(Work Breakdown Structure)를 작성하는 것이 주된 작업임.
범위검증 (Scope Verification)	완결된 프로젝트 범위 및 관련 산출물에 대한 이해관계자의 공식 수락을 얻는 프로세스로서, 각각의 산출물이 만족스럽게 완료되었는지를 보장하기 위한 검토가 포함됨.
범위통제 (Scope Control)	프로젝트 범위 변경을 일으키는 요소에 대해 영향을 주고 그러한 변경에 따른 충격을 통제하는 것과 관련되어있는 활동으로, 모든 요청된 변경 및 권고된 시정 조치 활동이 통합 변경 통제 프로세스에 따라 진행되었음을 보증하는 활동.

III. 연구방법

3.1. 연구모형

본 연구는 정보시스템 개발 프로젝트의 진행 과정에서 프로젝트의 범위를 관리해 나가는 과정이 프로젝트의 성과에 어떠한 영향을 미치는 지 파악하고, 또

한 범위관리 활동 중 어떠한 활동이 상대적으로 더
 옥더 중요한 영향을 미치는 지를 알아 보고자 하는
 것을 목표로 하고 있다. 이를 위하여 [그림1]과 같
 은 연구 모형을 설정하였다.



[그림1] 연구모형

본 연구 모형에서는 독립 변수로 선행 연구의 고찰
 을 통해서 제시되었던 프로젝트 범위관리를 위한 4
 개 범주의 활동 중 그 수행 과정이 유사하다고 판단
 된 범위기획과 정의 활동을 묶어 범위기획/정의 활
 동, 범위검증 활동, 범위 통제 활동의 3개 범주의 활
 동으로 잡았으며, 종속변수로는 공급자와 수요자 2
 대 관점의 프로젝트 성과를 설정하였다.

3.2. 연구가설

본 연구에서는 프로젝트 범위 관리 활동들이 프로젝
 트 수행의 성과인 공급자 관점의 성과와 프로젝트
 결과물의 성과인 수요자 성과 모두에게 정(+)의 영
 향을 줄 것인지 파악하기 위하여 다음과 같은 가설
 을 설정하였다.

- 가설 H11 : 범위기획/정의 활동은 공급자 성과에 정(+)의 영
 향을 미칠 것이다.
- 가설 H12 : 범위기획/정의 활동은 수요자 성과에 정(+)의 영
 향을 미칠 것이다.
- 가설 H21 : 범위검증 활동은 공급자 성과에 정(+)의 영향을
 미칠 것이다.
- 가설 H22 : 범위검증 활동은 수요자 성과에 정(+)의 영향을
 미칠 것이다.
- 가설 H31 : 범위통제 활동은 공급자 성과에 정(+)의 영향을
 미칠 것이다.
- 가설 H32 : 범위통제 활동은 수요자 성과에 정(+)의 영향을
 미칠 것이다.

3.3. 표본선택 및 자료수집

정보시스템 개발 프로젝트에 참여한 경험이 있는 프
 로젝트 관리자(PM), 프로젝트 리더(PL), 개발자, 컨
 실턴트 등을 무작위로 추출하여 기초 항목 조사를
 위한 인터뷰를 통하여 설문항목을 확정하였으며, 설
 문 수집을 위하여 설문 조사 웹 사이트 구축하여 설

문을 실시하였다. 이 결과 총 102개의 설문 데이터
 가 수집되었으며, 모든 항목을 선택하지 않으면 설
 문을 저장할 수 없도록 하였다. 이 중 신뢰성에 문
 제가 있는 7건을 제외한 95개의 데이터를 기초 자
 료로 활용하여 다음의 기술통계 결과를 얻었다.

[표5] 기술통계 결과

항목	구분	명수	비율(%)
프로젝트 역할	PM	41	42.7
	PMO	7	7.3
	PL	25	26
	개발자	23	24
직위	사원/대리	9	9.4
	과장/차장	87	90.6
프로젝트 유형	신규개발	61	63.5
	시스템개선	12	12.5
	패키지적용	20	20.8
	기타	3	3.1
프로젝트 규모	1억미만	15	15.6
	5억미만	31	32.3
	10억미만	24	25
	50억미만	14	14.6
	50억이상	12	12.5
발주사 유형	공공기관	26	27.1
	계열사	27	28.1
	일반기업	40	41.7
	기타	3	3.1

[표5]를 통하여 응답자에 대한 분포를 살펴보면, 프
 로젝트에서 PM역할을 담당한 응답자가 42.7%, 과
 장/차장 이상의 직급의 응답자가 90.6%로 전반적으
 로 프로젝트 진행 관리에 대한 적절한 이해와 이에
 관한 정보를 잘 제공할 가능성이 높은 응답자들로
 구성되어 있음을 볼 수 있다.

IV. 자료분석 및 가설검증

자료분석 단계에서는 수집된 자료를 기반으로 측정
 도구의 정확성 확인을 위한 타당성 분석 및 일관성
 확인을 위한 신뢰성 분석을 실시하였으며, 가설의
 검증을 위하여 다중회귀 분석을 실시하였다.

4.1. 타당성 및 신뢰성 분석

측정도구의 정확성을 확인하기 위하여 독립변수와
 종속변수 별 설문문항을 대상으로 요인분석(Factor
 Analysis)을 실시하였다. 배리맥스(Varimax)에 의
 한 직교회전 결과 공급자 성과와 수요자 성과 사이
 에서 확인한 특성을 나타내지 못한 1개 문항을 제
 거 하였으며, 범위기획 및 범위정의에 관련한 문항
 들이 단일 특성을 가진다는 점을 발견하여 두 가지

변수를 하나의 변수로 통합하는 작업을 실시하였다. 또한 내적 일관성 확인을 위한 신뢰성 분석으로 Cronbach's alpha 검사를 실시한 결과, 각 변수들의 alpha 값이 모두 0.8 이상을 나타내어 내적 일관성에는 문제가 없음을 확인하였다.

4.2. 직접 효과 분석

[표6]은 범위 관리 활동이 공급자 혹은 수요자 관점의 프로젝트 성과에 미치는 직접적인 영향에 대하여 파악하기 위하여 다중회귀 분석을 실시한 결과이다.

[표6] 다중회귀 분석을 통한 분석 결과

가설	독립 변수	종속 변수	표준화 계수	T값	유의 확률	R ²
H11	범위 기획/정의	공급자 성과	.204	2.346	0.021	.645
H21	범위 검증		.694	7.809	0.000	
H31	범위 통제		-.048	-0.522	0.603	
H12	범위 기획/정의	수요자 성과	.694	9.273	0.000	.737
H22	범위 검증		.177	2.312	0.023	
H32	범위 통제		.058	0.740	0.461	

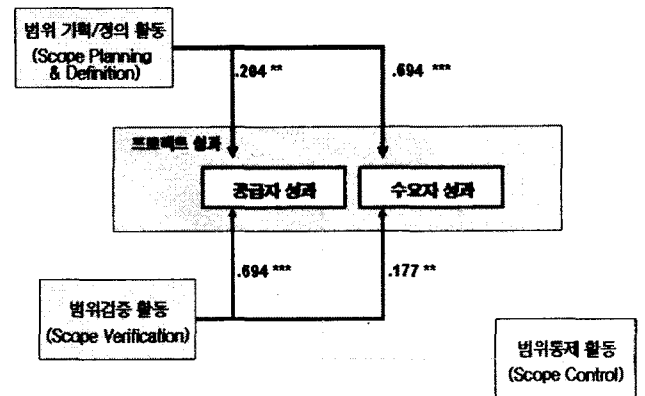
직접효과 분석에 앞서 독립 변수 간의 다중공선성 존재여부를 분석을 한 결과, 모든 변수의 공차 한계 (Tolerance)가 0.1 이상이고, 분산팽창지수(VIF: Variance Inflation Factor)가 10 이하인 것을 확인하여, 변수 간의 다중공선성으로 인한 문제는 없는 것으로 확인되었다.

다음으로 직접효과를 분석한 결과 공급자 관점의 성과에는 범위검증 활동, 범위기획/정의 활동의 순서로 각각 표준화 계수 0.694, 0.204, 유의확률 0.000, 0.021 내에서 양측검정을 하였을 때 유의한 것으로 나타났으며, 범위통제 활동은 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 또한 수요자 관점의 프로젝트 성과에는 범위기획/정의 활동, 범위검증 활동의 순서로 각각 표준화 계수 0.694, 0.177, 유의확률 0.000, 0.023 내에서 양측검정을 하였을 때 유의한 것으로 나타났으며, 범위통제 활동은 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

4.3. 가설검증

다중 회귀 분석 결과를 종합하여 보면, [그림2]와 같이 초기에 수립한 연구모형에 대한 분석 결과를 얻을 수 있었다. 이를 초기에 설정한 가설에 입각하

여 정리해 보면, 가설 H11, H12, H21, H22 는 채택, H31, H32은 기각 되었다.



[그림2] 연구모형의 분석결과

V. 결론

5.1. 연구결과 및 시사점

프로젝트 현장에서는 정보시스템 구축 프로젝트의 성공을 위하여 CMMI 등의 Best Practice를 도입하거나, 공인된 프로젝트 관리 프로세스를 도입하는 등 프로젝트의 성공을 위하여 여러가지 체계적인 방법들을 연구하고 적용시키고 있는 추세이다. 하지만 여전히 많은 프로젝트들은 실패하거나 그 원래의 계획 범위를 벗어나고 있다. 이러한 원인에는 프로젝트의 근본적인 요소인 범위에 관련한 관리 실패나 정의 실패 등이 큰 비중을 차지 하고 있다.

본 연구에서는 이러한 범위 관리 활동의 현실을 이해하고 범위 관리 활동의 프로젝트 성과에 관한 영향을 알아보기 위한 실증 연구를 수행하였다. 본 연구에서 얻은 결과를 종합해 보면 다음과 같다.

첫째, 프로젝트의 공급자 관점에서 보면, 범위검증 활동이 프로젝트 성과에 상대적으로 가장 많은 영향을 미치며, 범위 기획/정의 활동이 그 다음으로 중요한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 하지만 범위 통제 활동은 상대적으로 프로젝트 성과에는 큰 영향을 미치지 못하는 것으로 파악되었다.

이는 정보 시스템 프로젝트를 수행하고 시스템을 구축하는 당사자의 입장에서 보면, 프로젝트를 성공적으로 이끌기 위해서 초기에 수립한 프로젝트의 범위를 수요자 즉 발주사가 검증하는 활동에 초점을 두어야만 성공적인 프로젝트를 이끌어 낼 수 있다고 볼 수 있다. 즉 프로젝트의 수행자 관점에서는 프로젝트의 요구사항이나 범위가 정해지거나 변경되는 등의 관리활동 보다는 프로젝트 산출물의 공식적인 확인 행위인 검증/인수 행위가 더욱더 중요하다고

볼 수 있을 것이다. 결국 이 과정을 통해서만이 수행한 결과의 성공 여부가 결정되며, 이 과정의 성공이 수행자 관점의 성공에 직접적인 영향을 미치기 때문이다.

둘째, 프로젝트의 수요자 관점에서 보면, 범위 기획/정의 활동이 프로젝트 성과에 상대적으로 가장 많은 영향을 미치며, 범위 검증활동이 그 다음으로 중요한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 하지만 범위 통제 활동은 상대적으로 프로젝트 성과에는 큰 영향을 미치지 못하는 것으로 파악되었다.

이는 정보시스템의 수요자 즉 프로젝트의 산출물의 사용자 혹은 발주자의 입장에서는 프로젝트 착수 단계에 이루어지는 범위 기획 및 정의 활동에 가장 역점을 두어야 한다는 것이다. 결국 프로젝트의 초기에 밀그림이 되는 전체 범위의 정의를 통하여 행하려고 하는 목적이 설정되는 것이고 이를 통해 최종 산출물의 성공 정도를 판단하게 되므로 이 부분의 영향이 가장 크게 나타나는 것으로 사료된다. 이는 수행 중 변경하기 어려울 뿐 아니라 변경 한다고 하더라도 진행중의 변경을 통한 범위 수행 결과는 초기에 정의한 것과는 다른 품질의 결과를 낼 가능성도 높기 때문이다.

셋째, 분석 결과를 살펴보면, 범위 통제 활동은 수요자, 공급자 모두에게 프로젝트의 전반적인 성과에는 별 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

그 이유를 분석하면 본 연구에서 사용한 세가지 독립변수 중 범위 통제의 수행 정도를 나타내는 문항의 평균 값이 나머지 범주기획/정의, 범위검증 활동의 문항의 평균값에 비하여 낮게 나타났다. 이는 전통적으로 우리나라의 정보시스템 개발 프로젝트 환경에서는 고객의 요구 사항 등을 체계적인 관리를 통하여 객관화하는데 서툴기 때문에 범위 통제를 위하여 PMI 에서 권고하는 수준의 통제 활동들이 이루어지는 경우가 드물기 때문으로 보여진다. 즉 전반적으로 범위 통제 활동이 행하여 지지 않는 문화를 가지고 있기 때문에, 그것이 성과에 미치는 영향에 유의한 정보를 줄 수 있을 정도로 측정되지 않은 것으로 판단되어진다.

5.2. 연구의 한계점

본 연구에서는 프로젝트의 범위관리 방식과 프로젝트 성과에 대한 조사가 모두 프로젝트의 수행자를 통하여 이루어졌다. 이는 성과와 범위관리 활동 간의 관계가 과장되어 표현될 가능성이 있으며, 프로젝트의 성과에 대한 평가가 객관적으로 이루어 지지 않았을 가능성 또한 존재한다. 즉 동일한 프로젝트를 대상으로 범위관리 방식은 공급자에게, 프로젝트의 성과는 수요자에게 설문하는 방식을 사용하였다 라면 더욱 더 정확한 결과를 얻었을 것이지만 현실

적인 자료 수집의 어려움으로 인하여 이러한 한계점을 지니고 있음을 밝혀둔다.

5.3. 맺음말

본 연구를 통해 일반적인 인식과는 달리 프로젝트 공급자는 범위의 검증 활동에, 수요자는 범위의 정의 활동에 더 중점을 두어야만 각각 그들의 관점에서의 프로젝트 성과를 높일 수 있음을 확인하였다. 결국 이들은 상호적인 작용을 통해 전체적인 프로젝트의 성공에 핵심적인 역할을 할 것이다.

본 연구를 통하여 프로젝트의 성공을 위한 수행 주체별 범위관리 활동들의 중요성을 인식시키는 계기가 되리라고 기대하며, 이 결과를 바탕으로 앞으로 다양한 수행 환경 별 범위 관리의 영향 연구를 기대할 수 있을 것이다.

[참고문헌]

- [1] Fortune, J. and White, D. (2006). "Framing of project critical success factors by a systems model," *International Journal of Project Management*, 24, pp. 53-65.
- [2] Boynton, A. C., Zmud, R. W. and Jacobs, G. C. (1994). "The influence of IT management practice on IT use in large corporations," *MIS Quarterly*, Vol. 18, Iss. 3, pp. 299-319.
- [3] PMI, Project Management Institute. (2003). *PMBOK® guide: a guide to project management body of knowledge*. World Wide Web: <http://www.pmi.org>.
- [4] Gibson, G. E. and Wang, Y. R. (2001). "Scope Definition, a Key to Project Success", *Proceedings of the 2001 COBRA Conference*, Royal Institute of Chartered Surveyors (RICS), pp. 293-302.
- [5] O'Connor, J. and Vickroy, C. (1986). "Control of Construction Project Scope," Source Document 6, Austin, TX: Construction Industry Institute.
- [6] Nitin Agarwal and Urvasi Rathod. (2006). "Defining success for software projects: An exploratory revelation", *International Journal of Project Management* 24, pp.1-7.
- [7] Jeffrey K. Pinto and Dennis P. Slevin. (1988). "Project Success L Definitions and Measurement Techniques", *Project Management Journal*
- [8] DOE(Department of Energy). (1995). *How to Measure Performance : A Handbook of Techniques and Tools*.
- [9] 정규성,최종화,임춘성. (2005). "공급자 및 수요자 관점의 IT프로젝트 성과평가영역 및 요소에 관한 연구", 한국경영학회.
- [10] Babu Suresh. (2005). "Scope Creep Management", *The PROJECT PERFECT White Paper Collection*, pp. 2-4
- [11] 김상윤,백승익,최덕선,오수진. (2004). "SI 프로젝트 범위 증감(Escalation/De-escalation)에 영향을 미치는 위험요소에 대한 연구", 한국SI학회지, 제 3권, 제2호, pp 4-7.