

공공 정보화 부문 PMO제도 도입에 따른 관련 법제도와 표준화된 프로젝트 관리 프로세스의 적합성 비교 연구

박헌준*, 이석주**

*고려대학교 컴퓨터정보통신대학원

** 고려대학교 정보통신대학 컴퓨터정보통신공학부
mirinephj@naver.com, seouklee@korea.ac.kr

Research of the Comparison Between Standardized Project Management Process and the related Legal Processes applying for PMO in Public

HeonJoon Park*, SeoukJoo Lee**

*Graduate School of Computer Information & Communication, Korea University

** Department of Computer and TeleCommunications Engineering, College of
Information and Communications, Korea University

요 약

PMO(Project Management Office)는 해당 영역의 프로젝트를 조정된 중앙 통제 방식으로 관리하기 위하여 필요한 다양한 책임을 배정받은 조직, 부서나 주체를 말하며, 프로젝트 관리 지원 기능을 제공하는 일부터 직접적인 프로젝트 관리에 이르기까지 다양한 책임을 지니고 있다. 본 논문에서는 PMO 제도 도입에 따른 성공적인 공공 정보화 사업 완수를 위해 우리나라 PMO 관련 현 법제도 현황을 선행 연구자들에 따른 PMO 기능 분석 종합 자료와 미국의 표준화된 프로젝트 관리 프로세스인 PMBOK(Project Management Body of Knowledge) 관리 지식 영역 프로세스를 적용해 우리나라 현 법제도의 적합성을 비교 분석하였다. 연구 결과로 공공 정보화 사업에서 PMO 제도를 도입함에 있어 우리나라 현 법제도가 공공 정보화 사업의 품질을 높이는데 보완되어야 할 영역들이 요구되었다. 향후 본 연구를 통해 공공 정보화 사업의 PMO 제도 도입 시 법적 제도화와 전문성을 제고하여 성공적인 사업 수행에 도움이 되도록 하고자 한다.

Keyword : PMO, PM, PMBOK, PUBLIC, Legal Processes, 법령, 법제도

1. 서론

공공 정보화 사업을 체계적으로 관리함으로써 프로젝트 위기요소를 사전에 파악 관리하고 사업의 품질 향상 가능성을 높이기 위한 수단으로 곧 PMO 제도가 도입 될 예정이다[5]. 하지만 현 제도적 현황을 분석한 연구 자료는 찾아보기 어렵다. 현재 공공 소프트웨어사업 관리를 위해 큰 범위로 전자정부법, 소프트웨어산업진흥법, 국가정보화 기본법을 필두로 각 정부 주무부처 별 정보시스템 구축·운영 지침(행정안전부), 소프트웨어사업 관리감독에 관한 일반기준(지식경제부), 용역계약일반예규(기획재정부)등이 현 공공발주기관 프로젝트 관리의 척도가 되고 있다.

정부 기관별로 PMO 제도를 우선 적용시키고는 있지만 어떠한 제도 속에 얼마만큼 공공 정보화 사업에 반영되고 있고, 또한 PMO의 어떠한 기능과 역할이 현 제도적 받침 속에 어떻게 녹아 들어가 있는지 판단해 보기에는 쉽지 않다[2].

본 연구는 공공 정보화 사업의 PMO 제도 도입 및 성공적인 PMO를 위한 적합성을 분석하기 위해 현재 국가에서 시행중인 법령과 주무부처 별 지침, 고시, 예규 등과

같은 법규를 조사하였고 선행 연구자들에 따른 PMO 기능을 분석한 자료와 미국의 표준화된 프로젝트 관리 프로세스인 PMBOK의 관리 지식 영역 프로세스를 적용하여 적합성을 비교 분석해보았다.

연구 결과를 통해 PMO 제도 도입에 있어 공공 정보화 사업에서 우리나라 현 PMO 관련 법제도가 공공정보화 사업의 품질을 높이는데 보완되어야 할 영역들을 명확히 하고, 법적 제도화와 전문성을 제고하여 성공적인 사업 수행에 기여하고자 한다[5].

2. 문헌 및 선행연구

1) 선행 연구자들에 따른 PMO 기능에 대한 연구

PMO가 수행하는 기능은 프로젝트 현황 및 이슈에 대한 보고부터 사업을 계획하고, 우선순위를 결정하고, 지원, 통제하는 영역까지 매우 다양하다[3].

궁극적으로 PMO는 프로젝트의 성공적인 관리를 위한 목적으로 다양한 기능과 역할을 수행한다[9].

Berry&Parasuraman(1991), Chase&Stewart(1994), Bates(1998), Hill(2004), Crawford(2004),

Dai&Wells(2004), Hobbs&Aubry(2005), Ayyagari(2006), Desouza&Evarsito(2006)와 같은 선행 연구자들이 연구한 PMO 수행 기능을 종합해 보면 지원, 보고, 통제, 계획, 자문, 교육, 품질관리, 산출물 검토, 요구사항 수집 정리, PM 방법론·유지보수, 리스크 평가, 성과 평가, 인력 관리, 감사 및 검토, 구매 및 계약, 지식 관리, 자원 관리의 기능 등을 포함하고 있다.

특히, 프로젝트를 지원, 통제, PM 방법론·표준 개발 및 유지보수, 조직 인력 관리, 지식 자원 관리의 기능 등을 우선시함으로써 프로젝트의 관리 능력을 향상시키고 발전시키기 위한 실질적인 조직임을 알 수 있다. 최근엔 PMO 관리 대상의 확장으로 이를 지원하기 위한 기능 역시 늘어나고 있으며, 특성에 따라 다양하게 정의할 수 있다[3].

2) PMBOK에서 제시한 PMO 기능

프로젝트 관리 지식 체계(PMBOK) 지침서는 프로젝트 관리 전문 분야에서 인정받는 표준으로 프로젝트 관리 실무 종사자들이 인정하는 모범적 실무관행들로부터 발전되었다. 개별 프로젝트의 관리 지침을 제공하며 프로젝트 관리 및 관련 개념을 정의하고, 프로젝트 관리 생애 주기 및 관련 프로세스를 설명하였다[10].

PMBOK에서는 PMO 기능을 PMO가 관리하는 모든 프로젝트 전반에 걸친 공유 자원 관리, 프로젝트 관리 방법론, 모범적 실무관행, 표준의 식별 및 개발, 지도, 편달, 교육 및 감독, 프로젝트 감사를 통해 프로젝트 관리 표준 정책, 절차 및 템플릿의 준수 여부 감시, 프로젝트 정책, 절차, 템플릿 및 기타 공유 문서(조직 프로세스 자산)의 개발 및 관리, 프로젝트 간 정보 교환 조정으로 분류하고 있다[10].

3) PMO 제도 도입에 따른 관련 법제도 연구

(1) PMO 제도 도입

2009년 투이 컨설팅 Y세미나 설문 결과 조사에 따르면 PMO의 필요성에 대해 ‘반드시 필요하다’는 응답이 68%, ‘필요하다’고 생각한다는 응답이 29%, 그리고 ‘필요 없다’는 응답이 3% 정도로 PMO가 필요하다는 답변이 97%로 압도적으로 많았다. 또한 실제로 PMO 도입 후 1년 이내에 진행되는 프로젝트의 성공확률이 37% 증가하였으며, 2년 후에는 62%로 급격하게 성공률이 증가하였고, 5년 후에는 성공확률이 65%에 이른 것으로 나타났다[10].

이와 같이 PMO는 기존 프로젝트 관리와는 달리 실행 관리 측면에서 벗어나 비즈니스 전략과의 연계성이나 위험 관리 등 전사 차원의 역량 강화 측면에서 중요한 비중을 차지하고 있다.

(2) PMO 관련 법제도 연구

정부는 공공정보화 사업에 전자 정부 법을 개정해 PMO 도입·운영을 위탁할 수 있는 PMO 제도 정착에 기틀을 마련하고자 한다[5]. 본 논문에서 다루고자 하는 국내 PMO 관련 법제도는 2012년 12월까지 제정 또는 개정된 소프트웨어산업 관련 법령 68개, 주무부처 별 지침, 고시, 예규 포함 53개 총 121개 중 관련 세부 내용 파악을 통해 21개

를 선정하였다.

<표1> 국내 PMO 관련 주요 법제도 현황

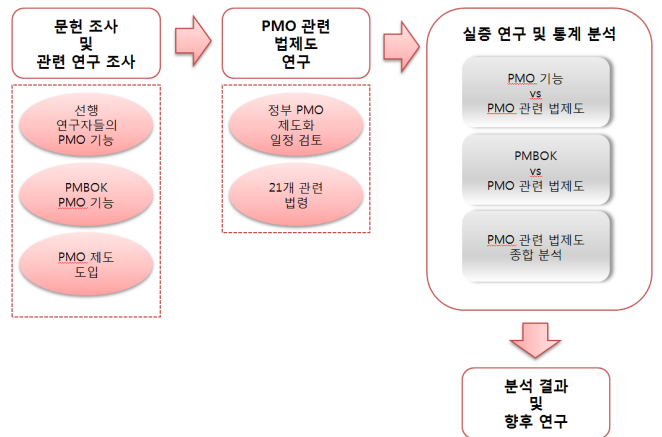
기관명	구분	법제도 명
행정 안전부	법	전자정부법
	령	-
	규칙	전자정부법 시행규칙
	법	국가정보화기본법
	령	국가정보화기본법 시행령
	규칙	국가정보화기본법 시행규칙
	법	정보통신기반 보호법
	령	정보통신기반 보호법 시행령
	규칙	정보통신기반 보호법 시행규칙
	고시	정보시스템 구축·운영 지침 정보시스템 감리기준
지식 경제부	법	소프트웨어산업 진흥법
	령	소프트웨어산업 진흥법 시행령
	규칙	소프트웨어산업 진흥법 시행규칙
	법	정보통신산업진흥법
	령	정보통신산업진흥법 시행령
	고시	정보통신산업진흥법 시행규칙 소프트웨어사업 관리감독에 관한 일반기준
기획 재정부	법	국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률
	령	국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행령
	규칙	국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 시행규칙
	예규	계약예규(용역계약일반조건)

3. 연구조사

1) 연구방법

기존문헌 및 선행연구를 기반으로 자료수집과 통계분석을 통한 연구 접근방법은 (그림1)과 같다.

(그림1) 연구접근방법



2) 접근방법

(1) 자료 수집 및 분석 대상

연구에 사용한 표본자료는 2012년 12월까지 제정 또는 개정된 대한민국 소프트웨어산업 관련 법령과 각 주무부처 별 지침, 고시, 예규 중 선정된 21개의 법제도와 선행 연구자들의 연구에 따른 PMO 기능, 프로젝트 관리 지식 영역을 상호 비교하고 적합성을 분석 하였다.

선정된 국내 PMO 관련 주요 법제도 자료 현황은 위 <표1>과 같으며 각각의 법제도는 자체 입법 목적이 있기 때문에 각 법제도별로 모든 요소를 충족하지 않을 수 있

다[12]. 그러므로 <표1>의 법제도들은 상호 연관성과 상호 운용성을 갖는 다는 것에 의미를 두어 하나의 법제도로 규정하고 판단하는 방식으로 조사하였다. PMBOK은 4th Edition을 활용 하였다.

3) 자료 수집 방식

(1) PMO 기능 vs 법제도

선행 연구자들은 PMO 기능을 <표2>와 같이 정의 하고 있다.

<표2> 선행 연구에 따른 PMO 기능

PMO 기능	설명
지원	프로젝트 관리자 지원
보고	프로젝트 관리자 정보 보고
통제	성과 비교 평가, 차이 분석
계획	프로젝트 일정 계획 수립
자문	활동 가이드, 의견제시, 진단
교육	프로젝트 팀원의 역량 향상
품질 관리	품질 계획, 보증, 통제, 관리
산출물 검토	프로젝트 수행 과정 기록물
요구사항 수집 정리	계약 수행 조건 충족
PM 방법론·유지보수	실무 관행, 절차 및 규칙 체계
리스크 평가	리스크 식별, 분석, 대응, 통제
성과 평가	프로젝트 주요 성공 요소 충족
인력 관리	필요한 조직 구성, 팀원 관리
감사 및 검토	프로젝트 정책, 절차, 유형 관리
구매 및 계약	조달 계획, 조달 수행, 조달 관리
지식 관리	경험·지식 축적 관리 및 재활용
자원 관리	프로젝트의 자원 공유 및 조정

<표1>의 각 법제도와 상호 비교하여 PMO 기능을 법제도에서 연관성이나 개념 표현이 전혀 없으면 0, 문제를 제기하거나 해당 정보가 있으면 언급으로 간주하여 1, 산출물 등 확장의 개념이 존재하면 구체화로 산출하여 2에 해당되는 가중치를 부여하였다.

(2) PMBOK vs 법제도

<표1>의 각 법제도가 프로젝트 관리 전문 분야에서 인정받는 표준화된 프로젝트 관리 프로세스인 PMBOK의 각 지식영역별 확인 요소 즉, <표3>이 어떠한 요소를 포함하고 있는지, 적합성에 대한 분석을 해당 가중치를 기준으로 수집하였다.

<표3> 프로젝트관리 지식 영역 확인 요소

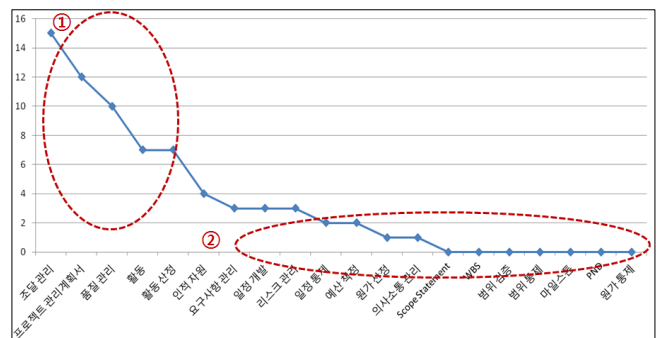
프로젝트 관리 지식 영역	확인 요소
4. 프로젝트 통합관리	프로젝트 관리계획서
5. 프로젝트 범위관리	요구사항 관리
	Scope Statement
	WBS
	범위 검증
6. 프로젝트 일정관리	범위 통제
	활동
	마일스톤
	PND
	활동 산정
	일정 개발
일정 통제	

7. 프로젝트 원가관리	원가 산정
	예산 책정
	원가 통제
8. 프로젝트 품질관리	품질 관리
9. 프로젝트 인적자원관리	인적자원 관리
10. 프로젝트 의사소통관리	의사소통 관리
11. 프로젝트 위기관리	리스크 관리
12. 프로젝트 조달관리	조달 관리

4. 분석방법

1) PMBOK vs 법제도 분석 자료 현황

우리나라 PMO 관련 주요 법제도인 <표1>과 PMBOK 지식 영역 확인 요소인 <표3>를 토대로 총 21개의 법제도로 가중치를 기준으로, 산출 하여 비교 분석한 자료는 다음 (그림2)과 같이 나타내었다.

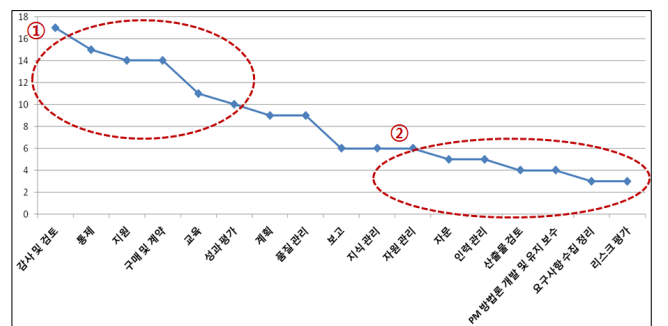


(그림2) 법제도에 대한 PMBOK 항목별 그래프

위 분석에 의하면 PMO 관련 주요 법제도는 (그림2)과 같이 대부분의 지식영역에서 결과 차이가 있음을 보여주고 있다. 현 PMO 관련 법제도는 조달, 관리계획, 품질 영역에 편중되어 있음을 알 수 있다. 인적 관리, 의사소통 영역이 취약하며 특히, 범위·일정·원가(3-BaseLine) 영역의 보완이 필요하다.

2) PMO기능 vs 법제도 분석 자료 현황

선행 연구자들의 PMO 기능을 종합한 <표2>과 <표1>의 각 법제도를 상호 비교 분석한 자료는 다음 (그림3)과 같다.



(그림3) 법제도에 대한 PMO기능의 항목별 그래프

위 분석에 의하면 PMO 관련 주요 법제도는 감사 및 검토, 통제, 지원, 구매 및 계약 등 영역 즉, PMO 의 기능 중 관리 감독 분야에 법제도가 편중되어 있음을 알 수 있다. 전반적으로 선행연구자들이 밝힌 PMO 기능을 법제도가

뒷받침 해주지 못함을 알 수 있다. 따라서 전 분야를 구체적이고 상세하게 보완할 필요가 있다.

5. 결론 및 향후 연구 방향

1) 결론 및 시사점

연구 결과로 PMBOK 4th edition, PMO 기능, 법제도 관점에서 공공 정보화 사업을 체계적으로 관리하는데 필요한 PMO 기능은 품질관리, 조달관리에 많이 치중 되어 있으며 법제도 또한 선행 연구자들의 연구에 따른 PMO 기능 중 지원, 감시 및 검토, 구매 및 계약의 영역에서만 다른 영역치 보다 다소 높을 뿐 대부분의 영역에서 취약한 부분들이 노출되었다.

이제 시작하는 우리나라 PMO 제도가 프로젝트의 성공에 기여할 수 있는 제도로 정착하기 위해서는 PMO 업무 범위와 역할을 명확히 하고, PMO 팀의 전문성을 확보해야 한다. 이를 위해선 관련 법제도들이 구체적이고 상세히 보완할 필요가 요구 되고 있다.

현 PMO 제도 도입에 있어 법제도의 근거는 전문기관을 따로 두는 관리감독 및 조달관리 영역에서만 그치고 있다. 구체적이고 명확한 기준으로 법제도들을 세부적 항목별로 재정의 할 필요가 있다.

특성화 되고 상대적 가치를 지닌 프로젝트 이론과 각각의 입법 목적이 있는 법제도와 객관적인 가치를 비교 분석하는데 주관적인 가중치를 둘 수밖에 없는 한계가 있었다. 나아가 PMBOK과 PMO 기능과 역할 측면의 다양성을 기준으로 좀 더 심도 있게 다룰 필요가 있으며, 본 연구에서 다룬 법제도뿐만 아니라 더 큰 범위의 법제도로 폭넓게 접근, 분석 한다면 더욱 더 의미 있는 기준을 발견할 수 있을 거라 생각한다.

이제는 보다 공공정보화 사업부문에 있어 상세 기획 및 세부적인 사업추진계획에 따라 내, 외부 전문가 등으로 구성된 사업관리체계를 구성함으로써 사업을 체계적으로 관리하고 프로젝트 위험요소를 사전에 파악 관리하여 사업의 품질 향상을 가능토록 하는 게 무엇보다도 중요할 것이다.

2) 향후 연구 방향

PMO 제도 도입은 프로젝트 성공과 깊은 연관이 있다. 따라서, 향후 PMO와 관련되어 PMO 제도 도입과 프로젝트 성공과의 관계를 연구하고, PMO 제도가 공공 기관의 조직 문화에 미치는 영향에 대해 연구한다면 좀 더 PMO 제도의 현실적인 정의를 파악하는데 도움이 될 거라 생각한다.

참고문헌

- [1] 김용경, 김필중 “공공 소프트웨어 프로젝트의 관리 행태에 관한 탐색적 연구” 2006. 12
- [2] 지식경제부, “정보화사업 선진 발주제도 도입설명회” 2012, 01
- [3] 이진실 “IT 프로젝트 관리 조직(PMO)의 업무 수행 체계 영향 요인 및 효과에 관한 연구” 2011
- [4] 지식경제부 “공생발전형 SW 생태계 구축 전략” 2011. 10
- [5] 행정안전부 “공공정보화 PMO 도입을 위한 공청회” 2012. 06
- [6] “PMO 미래를 위한 글로벌 컨퍼런스 자료집” 2012. 07. 05
- [7] 정재봉, “공공 SI 프로젝트의 성공적인 수행을 위한 RFP 적합성에 관한 연구” 2010. 06
- [8] 김상열, “프로젝트 성과 향상을 위한 PMO의 운영 모델” 2005
- [9] 김상열, 김승윤 “PMO 관점에서 본 정보시스템 개발 프로젝트 주요성공요인에 관한 연구” 2004. 02
- [10] PMI(PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE) “A Guide to the Project Management body of knowledge” 4th Edition 2008
- [11] Bates WS. Improving project management: better project management begins with a project management office. Indust Eng 1998
- [12] 홍태준 “소프트웨어산업 법·제도의 현황 및 개선방향” 2010