

# PMO의 프로젝트 거버넌스 역할이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구

## (A Study on the Project Governance and the Project Performance)

김민선\*, 임병우\*\*, 이재범\*\*\*

(Min Sun Kim, Byung Woo Lim, Jae Beum Lee)

**요약** 컴퓨터 및 통신 기술의 혁신으로 IT는 이제 기업에서 이루어지고 있는 업무의 효율성 제고뿐 아니라 새로운 비즈니스 기회 제공의 역할까지 하고 있다. 그로 인하여 기업은 IT 프로젝트를 추진하게 되는 경우가 많아졌는데, 이에 따라 IT에 대한 투자 규모도 점차 커지게 되면서 구축 결과에 대한 관심이 높아지고 있지만 실질적으로 실패하는 경우가 많다. 이에 따라 IT 프로젝트를 수행하는 주체인 PMO가 수행하는 프로젝트 거버넌스의 역할들이 프로젝트 성과로 나타나는 효과를 알아보고, 프로젝트 수행 중 일어날 수 있는 여러 가지 문제점에 대한 해결을 위하여 프로젝트 거버넌스의 어떠한 역할이 부각되어야 하는지에 대한 연구를 수행하였다. 실증분석 결과 본 연구에서 제시된 프로젝트 거버넌스의 역할들 즉, 연결고리 역할, 조정 역할, 통제 역할, 전략적 방향제시 역할, 지원 역할, 사회융화 역할이 모두 프로젝트 성과 향상에 큰 역할을 하는 것을 볼 수 있었고, 특히 프로젝트 도중 생길 수 있는 문제점에 대한 해결을 위하여 갑의 PMO에 대한 통제, 갑의 기업문화 및 환경에 대한 PMO의 명확한 이해가 필수적인 것으로 드러났다. IT 프로젝트의 성공을 위해서는 이러한 프로젝트 거버넌스의 역할들을 적극 활용하여야 하며, 프로젝트 도중 발생할 수 있는 문제점 해결을 위해서는 통제 및 사회융화 역할을 수정 및 보완하여 활용하여야 할 것이다.

**핵심주제어** : 프로젝트 거버넌스, PMO, 프로젝트 성과, IT 프로젝트

**Abstract** As the innovation of computer and communication technology, IT has played a role of increasing the business efficiency and offering new business opportunities. Many organizations have tried to launch IT projects, and the investment scale has been getting bigger. However, a lot of IT projects have been failed because of the difficulties of project management. Therefore, the purpose of this study is to know how the roles of project governance affect the project performance and what role of the project governance will be affected to solve the problems which might be taken place while developing the project. As the results of this study, the roles of project governance - linking, coordination, control, strategic direction, support, societal embedding, highly affect the project performance. To solve the problems which might be occurred while implementing the project, the control and the societal embedding roles play a crucial role compared to the other roles of the project governance. In other words, the roles of project governance should be utilized for the success of IT project, and the control and the societal embedding of the project governance should be modified and complemented to solve the problems which might be occurred while developing the project.

**Key Words** : Project Governance, PMO, Project Performance, IT Project

\* 교신저자, 유한대학 경영정보과 교수

\*\* 2e컨설팅 컨설턴트

\*\*\* 서강대학교 경영학과 교수

## 1. 서론

컴퓨터 및 통신 기술의 혁신은 정보기술(Information Technology: IT)의 발전을 가져왔다. 사실상 기업의 경영활동에 정보기술 접목의 필요성은 필수적인 요소로 작용되고, 이러한 경영활동에 정보기술의 접목이 이루어지지 않으면 기업의 경영활동 및 관련업무 자체가 불가능하다고 할 수 있다(이영희 외, 2006). 정보화 사회에서 IT는 기업에서 이루어지고 있는 업무의 효율성을 제고할 뿐 아니라 새로운 비즈니스 기회를 제공하고 있다(성기문 외, 2007). 기업은 새로운 전략에 따른 비즈니스를 창출하고 차별화된 경쟁력을 갖추기 위하여 IT 프로젝트를 추진하게 되는 경우가 많아졌다. 또한 기업 내 IT 프로젝트가 많아짐에 따라 투자규모도 점차 커지게 되면서 구축결과에 대한 관심이 모아지고 있다(김화영 외, 2008).

1995년 Standish Group의 조사 결과에 따르면 IT 프로젝트의 74%가 실패하고 26%만이 성공적으로 프로젝트를 종료하였다고 하는데 그 이유는 프로젝트 관리의 어려움이 따르기 때문이라고 보고되었다(The Standish Group, 1995). 이에 따라 최근에는 IT 개발 프로젝트의 성공 가능성을 높이기 위한 실질적인 노력들이 일어나고 있는데 그 일환으로 기업들은 IT 프로젝트 수행에 있어 프로젝트 관리조직(이하 PMO: Project Management Office)의 도입을 통한 프로젝트 성과향상의 노력을 지속적으로 시행하고 있다. 실제로 이러한 노력들이 많은 기업들로 점차 확산되고 있는데, 광범위한 IT 프로젝트 범위, 대규모의 인력 및 예산, 다양한 이해 관계자들이 성공적인 정보시스템 구축을 달성하기 위해서는 전체 프로젝트의 IT Control Tower(Gartner Research, 2003)로서 프로젝트를 통제 및 관리 감독할 수 있는 조직적 요구가 필요하기 때문이다(Ito, 2004). 실질적으로 기업에서 PMO의 도입 후 일년 안에 IT 프로젝트의 성공 확률이 37% 증가하였고, 2년 후에는 62%로 급격하게 성공률이 증가했으며, 5년 후에는 성공률이 65%로 증가하였다는 보고가 있다(김용성, 2004). 이는 사실상 단순한 PMO의 도입에 의한 결과가 아니라 PMO가 수행하는 IT 프로젝트가 기존의 IT 프로젝트 수행방식과는 다른 근본적인

차이점이 있다는 것을 의미하며 프로젝트 수행에 있어서 일반적인 PM(Project Manager)의 역할과는 차별화된 PMO 즉, 하나의 프로젝트를 위해 조직화된 프로젝트 관리조직 만이 가질 수 있는 특정 역할이 IT 프로젝트의 성과에 영향을 미칠 것으로 판단된다. 본 연구에서는 PMO가 실행하고 있는 프로젝트 거버넌스(Project Governance)의 특정 역할들을 도출하여 IT 프로젝트의 성과에 미치는 효과에 대한 연구를 수행하고자 한다.

프로젝트 거버넌스란 프로젝트의 통제 및 관리를 통한 프로젝트 운영의 체계를 말한다(Renz, 2007). 프로젝트 거버넌스는 방향성과 체계성을 제시해야 하고, 분권화를 지향해야 하며, 자율성 및 가시성과 투명성을 강조하여야 한다. 이러한 다차원적인 부분들이 강조되기 위해 과연 프로젝트 거버넌스는 어떤 모습이어야 하는가에 대한 해답을 얻기 위하여 본 연구에서는 다섯 가지의 조직 이론에서 도출한 프로젝트 거버넌스의 여섯 가지 역할들(Hung, 1998)의 활용을 바탕으로 그러한 역할들이 프로젝트의 성과에 미치는 영향을 알아보고, 그에 따른 올바른 프로젝트 거버넌스란 무엇인지에 대한 해답을 얻고자 한다. 이를 위하여 첫째, 이론 연구를 통해 Hung(1998)이 제시한 프로젝트 거버넌스의 여섯 가지 역할이 프로젝트 성과에 영향을 미칠 수 있다는 연구 결과를 실증 연구를 통해 증명해 보고자 한다. 둘째, Ito(2004)가 제시한 PMO의 역할들 중 프로젝트에서 문제가 발생했을 때의 처리를 담당하는 문제해결의 핫라인 역할을 하는 문제해결 지원능력을 매개변수로 설정하여 궁극적으로 프로젝트 거버넌스의 여섯 가지 역할이 프로젝트 성과에 영향을 미치는 정도와, 프로젝트 거버넌스의 여섯 가지 역할이 문제 해결 능력을 통해서 프로젝트의 성과에 영향을 미치는 정도의 차이점을 PLS-Graph 3.0을 이용한 경로분석(path analysis)을 통해 분석하고자 한다. Hung(1998)이 제시한 연구는 단지 이론적으로만 제시된 것으로서, 본 연구에서는 이를 실증적으로 증명함으로써 프로젝트 거버넌스의 역할들이 프로젝트 성과에 미치는 실질적인 영향을 고찰하고자 하였으며, 또한 프로젝트 거버넌스의 역할 활용을 통한 프로젝트의 성과 향상이 Ito(2004)가 제시한 PMO의 역할 중 하나인 프로젝트 문제해결 능력을 통

해서 나타나는 것인지를 규명하는 데 그 의의를 둔다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 프로젝트 거버넌스

대부분의 IT 개발 프로젝트에 관한 의사결정은 비즈니스 전략과 연계하여 이루어진다. 성과도 비즈니스 성장 측면에서 인정을 받게 되며, IT 개발 프로젝트에 대한 투자는 더 이상 비용이 아니라 투자의 개념으로 이해되어야 한다. IT 관리자는 비즈니스 문제 해결사로 인정을 받고 있다. IT 개발 프로젝트 관련 예산도 비즈니스 전략을 기반으로 예산이 편성되고 있다. IT 개발 프로젝트의 위상 변화는 IT 개발 프로젝트 거버넌스에 대한 관심으로 이어지게 되는 것이다.

IT 개발 프로젝트 거버넌스가 주목 받고 있는 이유는 시간과 환경의 변화에 따라 IT의 위상이 변화하고 있기 때문이다. 과거의 환경에서는 IT의 위상이 상대적으로 낮았기 때문에 IT의 프로젝트 거버넌스가 그다지 중요하지 않았으나, 현재에는 IT 위상에 맞게 과거의 비효율적인 IT 프로젝트 거버넌스 체계를 새롭게 수정 및 보완하려는 움직임이 중시되고 있다.

IT 프로젝트 거버넌스의 중요성이 강조되고 있는 이유로는 첫째, 기업의 주요 핵심업무가 정보기술 및 정보시스템에 의해 구축되어 있기 때문이다. 데이터 조작을 막는 가장 중요한 방법은 투명성 확보와 개인 책임의 부여이다. 특히 프로젝트 거버넌스는 개발 프로젝트의 직접적인 참여와 정보기술의 사용에 관해서 신뢰성이 부여될 수 있다. 두 번째로, IT에 대한 위험이 증가하고 있기 때문이다. 기업들은 IT 개발 프로젝트에 해마다 엄청난 금액을 투자하고 있고, IT 투자에 의해 산출된 수익에 대한 관심이 갈수록 증가하고 있다. IDC(International Data Corporation)에 따르면 미국 자본투자의 50%가 IT에 투자되며 2005년에는 1조 달러에 이르렀다고 보고된다(IDC, 2006). 그러므로 IT를 과거와는 다른 위상에서 살펴보아야 한다. 그러나 사실상 2005년 미국 IDC의 자료에 의

하면, IT 개발 프로젝트의 16%만이 제 시간에 원래의 비용 안에서 달성되며 프로젝트의 31%가 완료되지 못하고 취소되는 금액이 810억 달러에 달한다고 보고된다. IT 개발 프로젝트에 대한 투자는 대기업의 IT 총 예산의 58% 및 수익의 4%를 차지하는 장기 투자결정이다. 또한 해마다 이 비용은 11%씩 증가하는 실정이다(IDC, 2005). 이처럼 증가하는 IT 개발 프로젝트에 투자하기 위한 의사결정에 과거의 IT 프로젝트 거버넌스 체계로 대응하는 것은 많은 위험을 발생하게 한다.

과거의 거버넌스 체계로는 현재의 높아진 IT의 위상을 따라가지 못하고 있고, 기업의 투명성이 향상되고 효과적인 IT의 위험이 관리되며, 비즈니스 전략적 파트너로서의 IT의 역할이 확립될 때까지는 IT 개발 프로젝트 거버넌스에 대한 관심이 지속될 것이다. 효과적인 IT 개발 프로젝트 거버넌스는 이해관계자의 가치를 보호하며 IT의 위험을 계량화하고 이해시킬 수 있다. 또한 IT 투자 기회, 성과, 위험을 감독하고 통제하고 IT와 비즈니스를 연계시키면서 IT를 전략적 계획의 중요한 정보이자 요소로 수용하며, 현재의 운영을 지속시키고 미래를 준비할 수 있다. 그러므로 아직도 과거의 비효율적인 IT 개발 프로젝트 거버넌스 체계를 가지고 있는 기업들은 기업의 환경에 맞는 프로젝트 거버넌스 체계를 개발하여 도입하는 노력이 필요하다.

기업 거버넌스는 일반적으로 기업의 통치와 관리에 대한 연구로 이해되고 있으며(Tricker, 1994), 누가 기업을 지배하고 기업 활동에서 발생하는 수익과 위험을 어떻게 배분할 것인가를 규정하는 법적·제도적 및 문화적 메커니즘으로 보는 견해와, 조직이 지휘되고 통제되는 체제라는 주장, 그리고 조직목표 수립과 성과 모니터링의 구조를 제공하는 것이라는 견해 등으로 제시되고 있다(Webb et al., 2006; OECD, 2000). Solomon and Solomon (2004)은 전략방향, 책임소재, 투명성, 그리고 부의 창출을 촉진하는 기업 차원에서의 경제적 활동들에 의하여 자원 할당, 통제 및 조정하는 시스템 혹은 메커니즘으로 기업의 거버넌스를 정의함으로써 종합적인 견해를 제시하였다. 이러한 연구들은 기본적으로 이사회역의 역할과 변화에 대하여 관심을 가지고 있으며, 기업 내 규정 등의 제도들이 기존

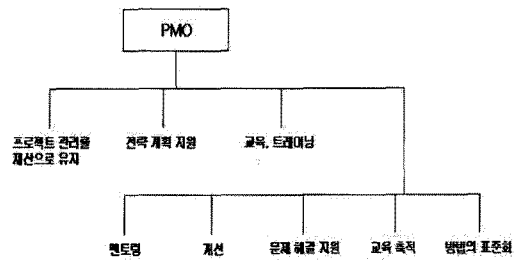
의 지배적인 관리체제를 어떻게 대체하고, 또한 이러한 제도가 어떻게 전략적 의사결정에 영향을 주는지에 대하여 관심을 두고 있다(Monk and Minow, 2001).

OECD(2000)는 기업 거버넌스에 대하여 주주의 권리가 강화되어야 하고, 형평성을 갖추어야 하며, 이해관계자들의 역할이 명확하여야 하고, 공시 및 투명성이 확보되어야 하며, 이사회와 책임이 명시되어야 한다는 다섯 가지 원칙을 제시하였다(OECD, 2000). 규범적 성격을 띤 이러한 다섯 원칙은 각 회원국들에 의하여 정책적인 권고사항으로 활용하도록 함에 따라 일정 수준의 구속력이 발휘되고 있다. 또한 OECD(2000)는 기업 거버넌스의 두 가지 측면으로 행위 및 규범적 측면을 제시하였는데, 행위적 측면에서의 기업 거버넌스는 경영자와 주주 뿐 아니라 종업원, 채권자, 주요 고객 그리고 사회 공동체가 그 기업의 전략을 형성해 나아가기 위해 서로 작용하는 행위 패턴들과 관계를 의미한다고 하였고(OECD, 2000), 규범적 측면으로서의 기업 거버넌스는 기업 구성원들의 관계와 행위들을 엮고 이에 따라 비즈니스 전략 형성이 구체화되도록 하는 기업 내·외부의 규정을 포함한 규칙들의 집합을 제시하고 있다(Weill and Ross, 2004). 이러한 두 가지 관점을 종합하면, 기업 거버넌스는 기업에서의 이해관계자들이 비즈니스 전략 등에서 제시된 목표달성을 위하여 역할과 책임이 어떻게 구조화되고, 규정과 규칙 등의 제도가 기업 활동을 관리할 수 있는가에 대한 개념이다(김승윤, 2006). 이를 프로젝트 거버넌스에 도입시켜 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 프로젝트 거버넌스는 방향성을 갖추는 것을 강조하고 있다. 이는 조직의 프로젝트 목표를 수립하여야 한다는 의미로, 명확한 전략이 존재하고, 조직 구성원들 간의 프로젝트에 대한 전략이 전반적으로 상이하지 않고 일치되어야 함을 나타내고 있다. 둘째, 체계성을 제시하고 있다. 프로젝트 수행에 대한 의사결정 권한과 책임 소재를 명확하게 함으로써 통제의 명확화를 기하도록 하고 있는데, 프로젝트 거버넌스의 경우 최고경영자와 이사회와의 역할과 책임에 초점을 두고 있다. 셋째, 분권화를 제시하고 있다. 예를 들어 중앙정부가 법을 입안하기는 하지만 실제로 중앙은 지방정부, 각

종 기관 등과 상호 작용 하에서 모든 통치가 진행되면서 정치체계가 분산화 된다는 것을 의미한다. 넷째, 자율성을 강조하고 있다. 이 때의 자율성은, 효율성과 효과성을 고려하지 않는 중앙집권적 통제에 대하여 반하는 의미로, 구조상으로는 분권화와 맥을 같이 하고 있다. 다섯째, 가시성과 투명성이 강조되고 있다. 이것은 결국 보이는 통제를 의미하는 것으로, 정보공개 및 공유는 보장되 통제는 가하는 방식으로 거버넌스 개념이 나타나고 있다. 이 때, 통제란 최소한으로 이루어져야 하며, 조직에 위해를 가할 수 있는 위험 요소에 대한 관리를 위하여 조직의 질서를 유지하기 위한 차원에서 필요한 것으로 제시하고 있다(김승윤, 2006).

이러한 프로젝트 거버넌스를 수행하는 주체인 프로젝트 관리조직(Project Management Office: PMO)은 조직에 따라 PO(Project Office), PSO(Project Support Office), COE(Center of Excellence), PMCOE(Project Management Center of Excellence) 등으로 각기 다르게 호칭되고 있다. 당연히 조직마다 역할과 기능에 따라 다소 차이가 있을 수 있지만 그 본질적인 사고방식은 동일하다.

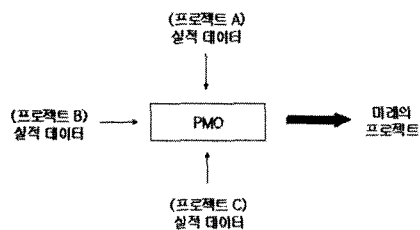


(그림 1) PMO의 역할

PMO의 주요 역할을 7 가지로 요약해 보면 (그림 1)과 같다(Ito, 2004). 첫째, 프로젝트 관리를 다른 회사보다 발전시키기 위한 계획 및 실행을 하는 기능인 프로젝트 관리의 전략적 계획, 둘째, 프로젝트 관리자와 팀원을 지원하는 멘토링(조언, 지도), 셋째, 프로젝트의 실행 방법과 프로젝트 관리의 개선 실행, 넷째, 프로젝트에서 문제가 발생했을 때의 처리를 담당하는 문제해결의 핫라인, 다섯째, 프로젝트의 성공과 실패에 대한 교훈을 활용할 수 있도록 하는 프로젝트 교훈 수집, 여섯째, 프로

젝트 수행에 사용할 수 있는 표준작성, 일곱제, 프로젝트 수행능력 향상을 위한 트레이닝 계획수립 등이 그것이다. 이에 추가하여 2000년 이후에 그 중요성이 강조되고 있는 역할이 두 가지가 있는데, 프로젝트 관리를 기업의 재산으로 유지해야 한다는 것과, 기업의 프로젝트에 대한 전략 계획을 적극적으로 지원하여야 한다는 것이다.

이러한 여러 역할들을 바탕으로 PMO가 프로젝트를 수행하는데 필요한 또 한 가지는 기존의 프로젝트 데이터를 조직 차원에서 보관하고 프로젝트의 관계자가 자유롭게 사용할 수 있도록 하는 것이다(Ito, 2004). 이는 차후에 이루어질 수 있는 프로젝트의 계획 작성에 걸리는 시간을 절약하고, 일의 정밀도를 높일 수 있는 결과로 이어진다. 사실상 프로젝트의 실적 데이터는 기업의 중요한 자산이다. 미래의 프로젝트 관리자와 팀원들이 이러한 데이터를 활용할 수 있도록 환경을 정비하는 것은 회사 조직의 책임이라 할 수 있다. 그리고 이를 위해 노력하는 대부분의 회사 조직에게는 PMO라는 사고방식이 자리잡고 있다(Ito, 2004).



(그림 2) 데이터 유지를 위한 PMO의 역할

데이터 유지를 위해 PMO가 담당하는 역할을 Ito(2004)는 (그림 2)와 같이 표현하였다. 국내에서도 최근 수 년간 PMO를 갖추기 시작한 기업이 생기고 있으나 아직 그 숫자가 많지 않다. 그러나 PMO를 도입하려는 움직임은 앞으로 가속화될 것이라 생각된다.

지금까지 논의된 PMO의 여러 가지 역할 중 본 연구에서는 프로젝트 수행 중 일어날 수 있는 여러 가지 문제점에 대한 해결책을 제시할 수 있는 문제해결 지원 역할에 대해 분석해 보고자 한다.

문제해결 지원 역할이란 프로젝트를 수행하는 동안 일어날 수 있는 여러 문제점 즉, 프로젝트 수행의 주체들과 이해관계자 간의 의견 불일치, 프로

젝트 수행에 있어서 갑과 을 간에 생길 수 있는 프로젝트에 대한 소유권 및 통제권 분할 문제, 조직 문화에 대한 특수성이나 경영환경에 대한 적응 문제 등을 원만하게 해결할 수 있도록 해결책을 제시해 줄 수 있는 PMO의 능력 및 역할을 말한다(Renz, 2007). PMO 도입에 의한 문제해결 역량 향상 및 그에 따른 성과향상은 단지 PMO의 도입에 의해서 가능해진다고 결론 내릴 수는 없고, 주변에 산재되어 있는 수 많은 변수들에 의해 조직화되고 그에 따라 프로젝트의 성과 향상이라는 결과가 도출될 수 있는 것이다(Renz, 2007).

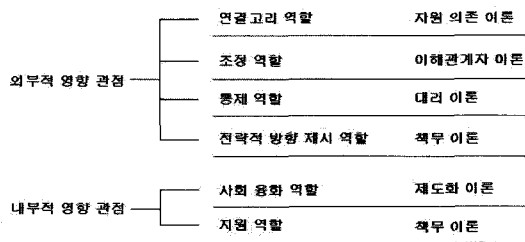
하나의 연구에서 프로젝트 성과향상의 수 많은 요인들을 모두 분석할 수 없는 한계점이 존재함으로써, 본 연구에서는 PMO의 프로젝트의 수행 과정에서 프로젝트의 성과 향상에 가장 실질적인 역할을 한다고 볼 수 있는 문제해결 지원 역할에 대해 분석해 보고자 한다. 이를 위하여 프로젝트를 수행하는 주체인 프로젝트 관리조직(PMO)이 프로젝트를 수행하기 위해 도입하여 실행하는 프로젝트 거버넌스의 주요 역할들을 도출해 내어 이러한 핵심 역할들이 프로젝트 거버넌스의 문제해결 지원 역할 즉, 문제해결 능력에 영향을 미칠 것이며, 그 결과가 프로젝트의 성과 향상에 기여할 것이라는 것을 증명하고자 하였다.

사실상 대단위의 프로젝트는 프로젝트의 범위, 비용 및 일정 측면에서의 계획, 비즈니스 요구 사항의 반영 정도, 프로젝트 지원 측면의 관리역량 미흡 등에 있어서 실제로 많은 변동 사항이 따르고 있으며, 이는 프로젝트의 성공을 희박하게 하는 일반화된 실패 요인으로써 분석되어온 것이 사실이다[김용성 2004]. 따라서 기존에는 프로젝트의 실패요인, 성공요인 등에 대한 연구가 일반적이었다. 하지만 프로젝트 거버넌스와 관련한 연구는 우리나라에서는 그다지 활성화되지 않았고, 기존의 프로젝트 거버넌스 관련 연구들도 단지 PMO의 도입과 그에 따른 성과에 관한 연구가 주를 이루고 있다. 이에 본 연구는 PMO를 단지 PMO의 도입 자체만으로 보는 것이 아니라 PMO가 운영하는 프로젝트 거버넌스(Project Governance)의 핵심역할(Hung, 1998)을 도출하여 그러한 역할이 프로젝트의 성과에 미치는 영향에 대하여 분석해 보고자 한다. 또한 Ito(2004)가 제시한 PMO의 핵심

역할 중 하나인 프로젝트 문제해결 지원 역할을 통한 프로젝트 성과향상의 효과를 밝힘으로써 Hung(1998)이 제시한 프로젝트 핵심 역할의 활용을 통한 프로젝트의 성과향상이 PMO의 문제해결 역량을 통하여 가속화되는 것은 아닌지에 대한 실증적인 분석을 실행해 보고자 한다. 본 연구의 결과를 통하여 단지 성과향상의 효과만을 검증하는 것뿐만 아니라 문제해결 역량이라는 변수를 통한 매개효과를 증명함으로써 타 연구들과의 차별성을 가지고 있다.

## 2.2. 프로젝트 거버넌스 관련 조직 이론

본 연구에서는 기존 연구들과는 달리 프로젝트 수행 주체들의 실질적인 행동양식이 어떻게 프로젝트 성과향상으로 이어지는지를 고찰하기 위하여 프로젝트 수행 관련 조직이론의 분석을 통해 구체적인 프로젝트 성과향상 방안을 제시해 보고자 하였다. 이를 위해 Hung은 프로젝트 거버넌스와 관련된 조직이론들의 전체적인 개관을 제시하였다(Hung, 1998).



(그림 3) 프로젝트 거버넌스 관련 조직 이론

### 2.2.1 자원의존 이론(Resource Dependency Theory)

자원의존 이론은 조직이 스스로 활동을 시작하여 외부의 도움 없이 움직일 수 있다는 것을 전적으로 부정하는 이론이다(Pfeffer and Salancik, 1978). 자원 의존성은 지속적인 관리를 구성하는 외부통제가 가능하다는 것이고, 기업의 이사회는 자원을 유용하게 만들고 CEO의 의사결정 방향을 제시해 주는 역할을 한다(Hilb, 2005). 이러한 관점에서 보면, 기업의 이사회 구성원들은 조직 내·외부 환경을 이어주는 연결고리 역할을 한다고 볼 수 있다(Hung 1998).

### 2.2.2 이해관계자 이론(Stakeholder Theory)

Freeman(1984)의 고전 이해관계자 이론에서 ‘이해관계자는 기업의 목표달성에 영향을 미치거나 영향을 받는 개인 혹은 집단’ 이라고 정의하였다(Freeman, 1984). 여기서 이해관계자는 직원, 고객, 자원 제공자, 정부, 은행, 환경문제 전문가 등을 일컫는다.

기업 이사회 및 CEO는 이해관계자들과의 협상 및 타협을 중시하며 이것은 곧 이해관계자들의 이익을 조정하는 역할을 의미한다(Hung, 1998). 즉, 프로젝트 거버넌스의 조정역할은 단지 조정과 관련된 역할 이상의 프로젝트 수행의 필수 요건이며, 이해관계자들을 고려한다는 것은 주어진 개발 프로젝트 내에서 지속적인 이해관계자들의 의사반영이 프로젝트 운영에 대한 일종의 허가권과 같은 역할을 할 수 있다는 것을 내포한다.

### 2.2.3 대리이론(Agency Theory)

대리이론은 인간은 지극히 개인주의적이고, 기회주의적이며, 스스로 자급자족할 수 있다(Davis, Schorman and Donaldson, 1997)는 이론이다. 계약이라는 측면에서 볼 때 대리이론은 갑과 을이 서로 다른 목표와 리스크 선호도를 보이는 등의 의견대립 문제를 야기할 수 있는데, 대리이론은 이러한 문제에 대한 해결책을 제시한다(Eisenhardt, 1989). 계약 당시 최초로 발생할 수 있는 이러한 문제들은 프로젝트의 소유권 및 통제권의 분할로 인하여 생길 수 있는 문제이다. 이러한 개인주의적인 개개인의 습성을 가정한 상태에서 나타날 수 있는 대립 및 의견충돌 현상을 갑의 거버넌스를 통해 을이 조직에 순응하도록 통제하는 역할을 한다는 것이다(Hung, 1998).

### 2.2.4 책무이론(Stewardship Theory)

책무이론은 인간 본성이 합리적이고 합법적인 행동을 한다는 가정을 하고 있다. 그것은 개개인 및 조직 간의 상호작용, 분쟁, 이데올로기 등이 반영되지 않으며(Hung, 1998), 조직 상호간 전략적인 방향 제시를 통한 지원적 요소들이 포함된다고 본

다(Kreitmeier, 2001). 이러한 관점에서 프로젝트 거버넌스는 전략적 방향제시 역할 뿐 아니라 지원역할 역시 포함한다고 볼 수 있다(Kreitmeier, 2001).

### 2.2.5 제도화이론(Institutional Theory)

상기 제시된 이론들뿐만 아니라 개발 프로젝트의 환경에 대한 폭넓은 고려 또한 이루어져야 한다(Renz, 2007). 프로젝트가 성공하려면 기업의 프로젝트 거버넌스가 기업의 제도적인 측면에서 어떻게 형성되었는가 하는 것이 고려되어야 한다(Aguilera and Jackson, 2003). 또한 거버넌스를 통하여 조직의 사회적 특수성 및 미래에 대한 예측이 가능하므로 이에 따라 을이 갑의 거버넌스를 이해하고 갑의 의도에 맞는 프로젝트 수행이 가능하다(Hung, 1998).

개발 프로젝트에서 개발 조직이 제도에 뿌리 깊게 박혀있다는 것은 상당히 중요한데, 그 이유는 개발 프로젝트는 보통 한 조직의 울타리를 벗어난 외부 즉, 을(agent)에 의한 영향력이 상당히 크기 때문이다. 그러므로 전체적인 제도적 환경의 복잡성 혹은 다양성을 이해하는 것은 개발 프로젝트를 수행함에 있어서 필수조건이라고 볼 수 있다(Aoki, 2001).

### 2.2.6 문제해결 역량(Problem Solving Competency)

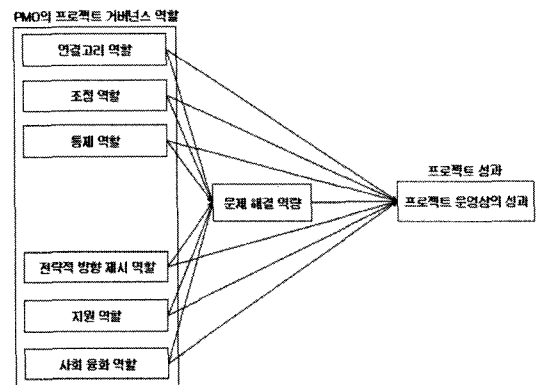
문제해결 능력을 키우기 위한 활동은 IT 프로젝트 활동을 위한 필수적인 활동이다(Aladwani, 2002). 높은 수준의 문제해결 스킬이 필요한 IT 프로젝트는 프로젝트가 산출하고자 하는 결과를 도출시키기 위하여 자원을 최대한 활용한다. 시스템 개발 프로젝트의 업무에는 조직 구성원들 간의 협력이 필요하다. 이러한 프로젝트는 주로 프로젝트 개발의 프로세스에 솔루션을 향상시키기 위한 전략을 세우는 것에서부터 시작하는데, 문제점은 대부분 개발 프로젝트의 수행 도중에 예기치 않게 발생하기 때문에 솔루션을 도출하는 행위는 그러한 프로젝트 개발 도중에 이루어져야 하는 경우가 대부분이다(Aladwani, 2002). 그리고 이러한 솔루션 도출은 발생한 문제뿐만 아니라 예기치 않은 또 다른 문제 발생을 억제할 수 있는 역할도 하며,

결국 프로젝트의 성과에 긍정적인 영향으로 작용하게 된다(Aladwani, 2002). 즉, 프로젝트 도중 발생하는 문제의 해결을 위한 솔루션은 프로젝트의 프로세스를 향상시킬 뿐만 아니라 이러한 노력에 의한 프로젝트 결과 역시 향상시킨다는 것이다.

## 3. 연구 설계

### 3.1 연구 모형

본 연구에서는 Hung(1998)이 제시한 다섯 가지의 조직이론을 바탕으로 도출한 IT 프로젝트의 수행에 필수적인 조직 이론들로부터 도출한 역할들 즉, PMO가 수행하는 프로젝트 거버넌스의 여섯 가지 역할들(Hung,1998)이 프로젝트 운영상의 성과로 나타난다는 것을 가정하였다. 본 연구에서 프로젝트 운영상의 성과만을 종속변수로 제시한 이유는, 사실상 IT 개발 프로젝트의 결과물에 대한 평가가 명확히 이루어지지 않고, 새로운 시스템에 대한 사용자의 저항 및 사용자의 적응 문제 등으로 인하여 산출물을 도입하여 운영하는 즉시 그에 따른 성과가 나타나기 힘들다는 정보기술 생산성 역설(Brynjolfsson, 1993)의 개념에 따라 성과가 직접적으로 표출될 수 있는 프로젝트 운영상의 성과를 종속변수로 지정함으로써 결국 이러한 프로젝트 운영상의 성과향상이 문제해결 역량(Problem Solving Competency)을 통하여 나타난다는 것으로 가정하여 이를 증명하고자 하였다. 이를 연구 모형으로 나타내면 (그림 4)와 같다.



(그림 4) 연구 모델

독립변수에서 각각의 이론적 근거를 위한 변수로써, 문헌연구에서 소개한 각 이론들로부터 도출된 프로젝트 거버넌스의 역할(Hung, 1998)들을 설정하였다. 즉, 자원의존 이론의 변수로써 연결고리 역할(Linking Role), 이해관계자 이론의 변수로써 조정 역할(Coordination Role), 대리이론의 변수로써 통제 역할(Control Role), 책무이론의 변수로써 전략적 방향제시 역할(Strategic Direction Role) 및 지원역할(Support Role), 제도화이론의 변수로써 사회화 역할(Societal Embedding Role)을 각각 설정하였다(Hung, 1998). 본 연구에서는 이러한 각각의 독립변수들이 프로젝트의 운영상의 성과로 이어지게 되고, 또한 PMO의 역할 중 문제해결 역량을 매개변수로 지정하여 문제해결 지원 역량을 통한 프로젝트의 성과향상의 검증을 수행하였다.

### 3.2 연구 가설

Hung(1998)이 제시한 프로젝트 거버넌스에 필수적인 조직이론들을 바탕으로 프로젝트 거버넌스의 핵심역할들을 도출하였다. 이렇게 도출된 프로젝트 거버넌스의 역할들(Hung, 1998)이 결국 프로젝트 성과에 영향을 미칠 것(Aladwani, 2002)이라는 것을 증명하고자 한다.

#### 3.2.1 자원의존 이론(Resource Dependency Theory)

자원의존 이론(Resource Dependency Theory)에서는 조직이 자원으로의 접근 및 자원의 통제에 전적으로 의존하며, 조직은 외부자원 없이는 스스로 유지되어갈 수 없다는 것을 의미하기 때문에 연결고리 역할을 도출하였다. 즉, 기업 내·외부 자원과의 연결고리 역할(linking role)이 필수적이라는 것을 의미한다.

H1.a 프로젝트 거버넌스의 연결고리 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1.b 프로젝트 거버넌스의 연결고리 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.2 이해관계자 이론(Stakeholder Theory)

이해관계자 이론(Stakeholders Theory)에서는 기업의 목표에 영향을 주고 받는 모든 개개인들의 집합인 이해관계자의 역할이 중요한데, 기업과 이러한 이해관계자와의 개발 협력을 위한 조정역할이 상당히 중요하고, 이해관계자들에 대한 고려가 전제되지 않는 한 프로세스의 지속적인 진행이 어렵다는 것을 의미한다. 즉, 기업과 기업의 이해관계자들 간의 조정역할(coordination role)이 중요한 요소임을 의미한다.

H2.a 프로젝트 거버넌스의 조정 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2.b 프로젝트 거버넌스의 조정 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.3 대리이론(Agency Theory)

대리이론(Agency Theory)은 ‘갑’이라는 기업이 ‘을’이라는 대리인을 내세워 개발 프로젝트의 수행이 가능하다는 이론이다. 이는 갑과 을 간의 서로 다른 목표 및 리스크 선호도를 가지고 있으므로, 프로젝트에 대한 주도권의 분할에서 발생하는 서로의 차이점을 없애고 적절한 신뢰구축을 위한 통제역할(control role)의 필요성이 대두되고 있다는 것을 의미한다.

H3.a 프로젝트 거버넌스의 통제 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3.b 프로젝트 거버넌스의 통제 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 3.2.4 책무이론(Stewardship Theory)

책무이론(Stewardship Theory)은 개개인은 조직적이고 서로 간에 신뢰할 만하다는 이론이다. 다시 말하면 개개인은 조직의 이익 극대화(profit



maximization)를 위하여 최선을 다한다는 이론으로서 여기에서 거버넌스의 역할은 관리를 통한 기업목표 달성에 집중하는 전략에 초점을 맞추는 것으로서 전략적 방향제시 역할(strategic direction role)이 중요하다는 것을 의미한다.

H.4.a 프로젝트 거버넌스의 전략적 방향 제시 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.4.b 프로젝트 거버넌스의 전략적 방향 제시 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

책무이론은 또한 인간의 본성이 합법적인 행동을 한다는 가정을 하고 있고, 개개인의 이익을 반영하지 않는다는 것을 나타내는 이론으로서, 이것은 서로간의 전략적 방향 제시를 통한 지원역할(support role)을 한다는 것을 의미한다.

H.5.a 프로젝트 거버넌스의 지원 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.5.b 프로젝트 거버넌스의 지원 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5 제도화 이론(Institutional Theory)

제도화 이론(Institutional Theory)은 기업 및 개발 프로젝트의 환경에 대한 폭넓은 이해 및 고려가 이루어져야 한다는 것을 의미하는데, 이는 조직이 가지고 있는 사회적·문화적 특수성을 이해하고, 이에 따른 프로젝트 거버넌스가 수행되어야 적합한 프로젝트의 수행이 가능하다는 것으로서, 사회융화 역할(societal embedding role)의 중요성을 강조하는 것이라고 볼 수 있다.

H.6.a 프로젝트 거버넌스의 사회융화 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H.6.b 프로젝트 거버넌스의 사회 융화 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을

미칠 것이다.

### 3.2.6 문제해결 역량(Problem Solving Competency)

상기 제시한 다섯 가지의 이론을 바탕으로 제시된 여섯 가지의 역할들(Hung, 1998)에 의해 프로젝트의 문제해결 역량이 향상될 것이고, 결국 이렇게 향상된 프로젝트의 문제해결 역량은 프로젝트의 성과 향상으로 이어질 것(Aladwani,2002)이라는 것이다.

H.7 향상된 프로젝트 거버넌스의 문제해결 역량은 프로젝트 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구 방법

본 연구에서는 프로젝트 거버넌스의 역할들이 프로젝트의 성과로 나타나는 결과 및 문제해결 역량 변수의 매개 역할을 탐색하기 위해서 문헌을 바탕으로 설문지를 작성한 후 본 조사를 실시하였다.

### 4.1 조사 대상의 선정 및 자료 수집

본 연구에서는 PMO를 활용한 프로젝트의 진행 경험이 있는 프로젝트 수행자를 대상으로 연구 표본을 설정하였다. 본 연구에서 프로젝트 거버넌스의 역할은 개인수준으로 측정이 가능하고, IT 프로젝트에 대한 조사대상 개개인이 느끼는 프로젝트의 운영상의 성과가 개인별로 다양하게 나타날 수 있기 때문에 본 연구에서는 개인수준의 분석 단위로 연구를 수행하였다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지는 기존 문헌연구에 기초하여 추출되었으며, 전문가의 조언을 반영하여 문구의 보완 및 수정이 이루어졌다.

자료의 수집기간은 2007년 10월부터 2개월이 소요되었다. 조사 대상으로는 글로벌 및 로컬 컨설팅 펌 5 업체의 컨설턴트(과장 및 차장급)와 시니어 컨설턴트들(부장급), 그리고 이사급을 포함하였다. 조사대상자들의 근무 부서는 컨설팅 사업팀과

PMO팀, 그리고 EA/ITA팀이었다. 자료수집 방법은 일차적으로 설문지 직접 배포를 통한 방법과 함께 e-mail을 통해 설문지 및 작성 요령에 대한 내용을 전송하고, 그에 대한 응답을 받는 방법을 활용하였다. 그 후에 회수율을 높이기 위해 설문 부탁 전화를 시행하였으며, 이러한 노력의 결과 전체 140부의 설문을 발송하여 최종적으로 103부(회수율 74%)의 설문지 회수되었다. 이 중 불성실한 응답이나 중심화 경향이 심한 설문지, 혹은 누락된 설문 응답 문항이 심한 경우를 확인하여 모두 4부의 설문지를 제외시킨 결과 총 99부를 연구 분석에 활용하였다.

#### 4.2 분석 방법

본 연구에서 가설을 검증하는데 사용된 자료는 설문조사를 통해 획득되었기 때문에 가설에 대한 구체적인 검증을 실시하기 전에 측정 도구인 설문지의 내·외부 타당성에 대해 조사하였다. 설문지의 외적 타당성을 조사하기 위하여 각 변수의 신뢰성 분석이 수행되었다. 신뢰성 분석을 위해서는 가장 일반적으로 사용되고 있는 Cronbach's  $\alpha$  값을 이용하였다. 설문지의 내적 타당성을 조사하기 위해 요인 분석을 실시하여 연구에 사용하고자 하는 변수의 구성이 실제 응답한 결과와 일치하는지를 분석하였다.

설문 항목은 모두 리커트 5점 척도로 측정할 실제 값을 사용하였으며, 이와 같은 과정을 거쳐서 산출된 각 변수 값을 이용하여 가설을 검증하였다. 본 연구에서는 데이터를 분석하기 위하여 이론의 견고성, 샘플 수 등의 연구특성을 고려하여 PLS(Partial Least Squares) 방법론을 활용하였다. PLS는 LISREL, EQS, AMOS 등의 구조방정식 통계패키지에 비해 상대적으로 적은 수의 표본을 통해서도 구현 가능하며, 전체 이론을 검증하기보다 인과관계 예측에 유용한 도구이다(Chin, 1998).

### 5. 실증 분석

#### 5.1 기술통계량

본 연구에서 설문은 IT 프로젝트를 수행해 본 경험이 있는 프로젝트 관리자급을 대상으로 실시되었다.

각 측정 항목 및 측정 항목의 평균과 표준편차는 <표 1>, <표2>와 같다.

<표 1> 변수의 조작적 정의

변수	내용	신뢰항목	
중심화 수준	PER 1	프로젝트 일정의 준수정도	P1-1
	PER 2	프로젝트 예산의 준수정도	P1-2
	PER 3	프로젝트 산출물 품질의 양호정도	P1-3
	PER 4	프로젝트 이후 운영과정 중 서비스 중단 등의 오류발생 정도	P1-4
문제점 발견	PSC 1	프로젝트 추진기간 동안 문제점 발견 정도	P2-1
	PSC 2	프로젝트 문제점 정의의 용이성 정도	P2-2
	PSC 3	프로젝트 문제점 해결을 위한 대안 제시의 용이성 정도	P2-3
도입 수준	LIN 1	갑과 을 간 의사결정 관련 협력을 위한 공식회의기구 활성화정도	P3-1-1
	LIN 2	갑과 을 간 정례적인 보고체계 수립정도	P3-1-2
	LIN 3	갑과 을 간 갑의 CEO 및 이사진의 의사결정 방향을 제시하는 회의기구 활성화정도	P3-1-3
	COO 1	갑과 을 간 이해관계자들의 의사반응을 위한 회의기구 활성화정도	P3-2-1
	COO 2	갑과 을 간 이해관계자들의 의사반응을 위한 정기적인 보고체계 수립정도	P3-2-2
	COO 3	갑과 을 간 이해관계자들을 위한 이해관계자의 니즈관리 정도	P3-2-3
	CON 1	갑과 을 간 의견충돌 방지 및 지속적인 수정이 이루어진 정도	P3-3-1
	CON 2	갑과 을 간 의견충돌 문제를 해결하기 위한 회의기구 활성화정도	P3-3-2
	CON 3	갑과 을 간 의견충돌 문제를 해결하기 위한 보고체계 수립정도	P3-3-3
	STR 1	갑과 을 간 전략방향 제시를 위한 회의기구 활성화정도	P3-4-1
	STR 2	갑이 원하는 방향을 을이 잘 반영하였는지의 정도	P3-4-2
	STR 3	갑과 을 간 프로젝트 전략방향에 관한 논의가 이루어진 정도	P3-4-3
	STR 4	갑과 을 간 전략방향 제시를 위한 보고체계의 수립정도	P3-4-4
	SUP 1	갑이 을의 프로젝트 업무에 대한 지원을 잘 수행하였는지의 정도	P3-5-1
	SUP 2	갑은 을의 추가자원(인력,비용,기간 등) 요청에 대한 대응정도	P3-5-2
	SUP 3	갑이 을에게 프로젝트 진행에 필요한 권한을 잘 부여하였는지의 정도	P3-5-3
SOC 1	갑과 을 간 변화관리를 위한 계획수립정도	P3-6-1	
SOC 2	갑과 을 간 변화관리 모니터링을 위한 회의기구 활성화정도	P3-6-2	
SOC 3	갑과 을 간 변화관리 수행성과 관리를 위한 보고체계 수립정도	P3-6-3	

<표 2> 측정 항목의 평균, 표준편차

항목	최대값	평균	표준편차
P1-1	5	4.4665	0.6668
P1-2	5	4.7564	0.5676
P1-3	5	4.5564	0.5164
P1-4	5	4.3347	0.5643
P2-1	5	4.2124	0.4216
P2-2	5	4.3547	0.4831
P2-3	5	4.5775	0.5273
P3-1-1	5	4.7434	0.4835
P3-1-2	5	4.4885	0.5164
P3-1-3	5	4.3734	0.4839
P3-2-1	5	4.7874	0.4830
P3-2-2	5	4.4034	0.5164
P3-2-3	5	4.6784	0.5164
P3-3-1	5	4.9345	0.3162
P3-3-2	5	4.6454	0.5164
P3-3-3	5	4.5994	0.5270
P3-4-1	5	4.3232	0.4831
P3-4-2	5	4.5324	0.5275
P3-4-3	5	4.7773	0.4830
P3-4-4	5	4.6023	0.5164
P3-5-1	5	4.2324	0.4216
P3-5-2	5	4.4432	0.5164
P3-5-3	5	4.0234	0.4547
P3-6-1	5	4.4345	0.5164
P3-6-2	5	4.3877	0.6749
P3-6-3	5	4.1045	0.3162

## 5.2 신뢰성 분석 및 타당성 검토

신뢰성(reliability)이란 가장 유사한 방법으로 동일한 속성을 측정하였을 때 두 방법 간의 일치 정도를 의미한다. 사회과학 연구에 있어서 신뢰성 검증은 설문조사 시 설문항목 간의 동질성 지수 또는 각 문항과 전체 지수 사이의 상관관계를 나타내는 지표이다. 이와 같은 신뢰성 분석을 통해 설문조사에 있어 설문지의 내적 일관성을 평가하게 된다. 본 연구에서는 신뢰성 분석을 위해 사회과학 연구에서 가장 일반적으로 사용되고 있는 Cronbach's  $\alpha$  값을 활용하였다. 사회과학 연구에서는 이 값이 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높은 것으로 보고 있다.

<표 3>의 신뢰성 분석 결과에서 제시되었듯 이들 변수를 사용하는데 있어서 신뢰성에는 문제가

없는 것으로 볼 수 있다.

<표 3> 신뢰성분석 및 요인분석 결과

설문항목	요인 부하량	Cronbach's $\alpha$
연결고리 역할	0.753	0.834
	0.694	
	0.763	
조정 역할	0.834	0.767
	0.851	
	0.626	
통제 역할	0.708	0.733
	0.752	
	0.634	
전략적 방향 제시 역할	0.893	0.686
	0.763	
	0.638	
지원 역할	0.734	0.795
	0.683	
	0.702	
사회 융화 역할	0.685	0.698
	0.623	
	0.759	
문제 해결 역량	0.867	0.684
	0.719	
	0.693	
프로젝트 운영상의 성과	0.861	0.769
	0.806	
	0.717	
	0.753	

타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확하게 반영하고 있는지를 나타낸다. 신뢰성이 높은 자료라 하더라도 타당성이 낮은 자료는 대부분 연구를 진행하는데 적합하지 못하다. 따라서 타당성 검증은 신뢰성 분석을 통해 신뢰성을 확보한 자료를 이용하여 실시하게 된다.

본 연구에서는 타당성 분석을 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며 다양한 요인분석 방법 중에서 주성분 분석(principal component) 방법을 사용하였다. 주성분 분석 방법은 측정 도구의 구성개념 타당성을 검증하기 위하여 정보의 손실을 최대한 줄이면서 많은 변수들을 가능한 한 적은 수의 요인으로 줄이는 데 목적이 있는 방법이다.

이처럼 타당성 분석은 확인적 요인분석 방법을 기초로 주성분 분석을 선택하였고, 한 변수를 측정

하는 항목 간의 상관관계를 나타내는 각 항목의 공통성이 0.5 이상인 경우를 유의한 것으로 판단하는데, 본 연구에서는 독립변수와 매개변수, 그리고 종속변수로 구분하여 요인분석을 실시하였다.

확인적 요인분석 결과를 토대로 cross-loading의 여부를 사용하여 일부 측정항목을 제외하였다. Cross-loading이 이루어지는 경우는 어떤 설문 항목이 두 개 이상의 구성 개념들에 적재되는 경우를 말한다(Bryne, 1998). 이러한 기준에 제외된 항목은 전략적 방향 제시 역할에 대한 질문 중 ‘갑과 을 간에 전략방향 제시를 위한 보고체계가 존재하였다’ (항목(P3-4-4))이다. 이 항목이 제거된 원인은 측정 항목이 모호하여 응답하기 어렵거나 다른 측정 항목과 유사한 개념으로 인식되었기 때문으로 판단된다.

독립변수에 대한 요인분석의 경우, 요인 적재치가 0.5를 기준으로 하여 이보다 낮은 항목인 P3-4-4를 제거한 후 요인분석을 실시한 결과 모든 항목에서 0.5 이상의 결과값이 도출되어 유의한 값을 나타내는 것으로 판단할 수 있다.

매개변수인 문제해결 역량에 대한 요인분석을 실시한 결과, 매개변수에서의 요인분석에서도 모든 값이 0.5를 상회하는 값을 나타내 모두 유의한 값을 나타내는 것으로 판단된다.

종속변수인 프로젝트 운영상의 성과 변수에 대한 요인분석을 실시한 결과 역시 모든 값이 0.5를 상회하는 값을 나타냈으므로 모두 유의한 값을 나타낸다고 판단된다.

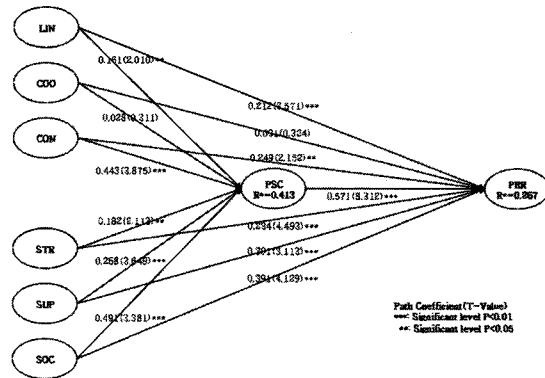
이상의 요인분석 결과는 <표 3>에 제시되어 있으며, 본 연구에서는 아이겐 값 1을 기준으로 그 이상이 되는 요인을 선택하였다.

### 5.3. 가설 검증

가설 검증은 PLS를 통한 구조모형의 평가를 수행하였다. 각 변수들 사이의 설정된 가설의 통계적 유의성을 검증하기 위하여 Chin et al.(1995)에 의해 개발된 PLS-graph(ver. 3.0) 프로그램을 활용하여 분석을 수행하였다(그림 5) 참조).

각 구성개념의 설명력은 조정역할(COO)을 거치는 경로 두 개를 제외한 모든 경로에서 임계치인 0.1을 모두 상회하고 있다. 또한 각 경로계수에 대

한 t값을 PLS에서 제공하는 Bootstrap 방식에 의해 구한 결과 임계치인 0.1을 상회하지 못하는 가설 2.a, 2.b와 가설 1.b, 3.a, 4.b를 제외한 나머지 가설은 모두 상대적으로 낮은 유의수준( $p < 0.01$ )에서 채택되었고, 가설 1.b, 가설 3.a, 가설 4.b 역시  $p < 0.05$ 에서 채택되었다.



(그림 5) PLS 구조방정식 모델

(그림 5)에 제시되었듯이, 13개의 경로 중 연결고리 역할(LIN)과 프로젝트 문제 해결 역량(PSC) 간의 경로와 통제역할(CON)과 프로젝트 운영상의 성과(PER) 간의 경로, 그리고 전략적 방향제시(STR) 역할과 프로젝트 문제해결 역량(PSC) 간의 경로는 유의수준  $p < 0.05$  하에서 유의하고, 나머지 중 조정역할(COO)과 프로젝트 운영상의 성과(PER) 간의 경로, 조정역할(COO)과 프로젝트 문제해결 역량(PSC) 간의 경로를 제외한 7개의 경로는 모두 유의수준  $p < 0.01$  하에서 유의한 것으로 판명되었다.

프로젝트 거버넌스의 여섯 가지 역할들은 대부분 프로젝트 운영상의 성과에 직접적으로 유의한 영향을 미치고, 프로젝트 문제해결 역량에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 프로젝트 거버넌스의 조정역할(COO)은 프로젝트 운영상의 성과 및 프로젝트 문제해결 역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 H.2.a와 H.2.b는 기각되었다.

#### 5.3.1 가설 1의 검증

가설 H.1.a의 분석 결과 경로계수는 0.212이고, t값은 3.571로 나타나 99%의 유의수준( $t > 2.33$ )에서 가설이 수용되었다.

이러한 결과는 조직 내·외부 간의 연결고리 역할 즉, 조직이 스스로 활동을 시작하여 외부의 도움 없이 움직일 수 없다(Pfeffer and Salancik, 1978)는 것을 의미하는 것으로, 개발협력 단계에서 PMO는 프로젝트 개발의 내·외부를 적절히 연결시켜 프로젝트 거버넌스가 원활하게 이루어질 수 있도록 한다는 주장과 일치한다. 따라서 프로젝트 거버넌스의 연결고리 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었으며, PMO의 조직 구성원들과 갑의 이사진들 및 외부자원 제공자들 간의 적절한 협력이 프로젝트 성과향상에 중요한 요인임을 시사하고 있다.

### 5.3.2 가설 2의 검증

가설 H.2.a의 분석 결과 경로계수는 0.031이고, t값은 0.324로 나타나 95%의 유의수준( $t > 1.65$ )에서 가설이 기각되었다.

이해관계자는 기업의 목표달성에 영향을 미치고, 혹은 영향을 받는 개인 혹은 집단이므로 이러한 여러 이해관계자들에 대한 폭넓은 고려가 필요하다(Renz, 2007)라는 주장과는 달리 본 가설은 기각되었다. 그 이유로는 이해관계자에 대한 정의가 모호함 때문으로 파악된다. 프로젝트 성과에 대한 실질적인 수혜자는 갑이라고 볼 수 있는데, 설문 응답자들의 주관적인 개념에 의해 이해관계자를 개발된 IT 산출물의 궁극적인 사용자인 갑의 고객 등으로 이해하여 설문 응답에 응했을 가능성이 있는 것으로 파악된다. 따라서 프로젝트 거버넌스의 조정역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었으며, 이해관계자를 IT 프로젝트 산출물을 직접적으로 이용하는 갑의 정보시스템 관련 직원 등으로 수정한다면 본 가설이 채택되었을 가능성이 높을 것으로 예상된다.

### 5.3.3 가설 3의 검증

가설 H.3.a의 분석 결과 경로계수는 0.249이고, t값은 2.152로 나타나 95%의 유의수준( $t > 1.65$ )에서 가설이 수용되었다.

이러한 결과는 프로젝트 수행 시 프로젝트의 소유권 및 통제권 분할로 생길 수 있는 갈등문제가 해소되어야 프로젝트의 성과 향상으로 나타날 수 있다(Bearle and Means, 1932)는 주장과 일맥상통한다. 따라서 프로젝트 거버넌스의 통제 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었으며, 이는 프로젝트 수행 당시 갑이 PMO에 대한 통제를 적절히 수행해야만 프로젝트 성과의 향상으로 나타날 수 있다는 것을 의미한다.

### 5.3.4 가설 4의 검증

가설 H.4.a의 분석 결과 경로계수는 0.234이고, t값은 4.493으로 나타나 99%의 유의수준( $t > 2.33$ )에서 가설이 수용되었다.

이러한 결과는 조직 구성원들은 조직이 얻을 수 있는 최고의 이익을 위한 최선의 행동을 하며(Hilb, 2005), 이러한 행동은 구성원들 간의 신뢰를 바탕으로 조직의 미션이나 목적 달성을 위한 경영 방침을 제시하는데 중요한 역할을 한다(Hung, 1998)는 주장과 일맥상통한다. 따라서 프로젝트 거버넌스의 전략적 방향제시 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었으며, 이는 갑과 PMO 간의 전략 방향에 대한 논의가 프로젝트 수행에 있어서 반드시 필요한 전제임을 시사하고 있다.

### 5.3.5 가설 5의 검증

가설 H.5.a의 분석 결과 경로계수는 0.301이고, t값은 3.113으로 나타나 99%의 유의수준( $t > 2.33$ )에서 가설이 수용되었다.

이러한 결과는 조직 구성원들은 신뢰를 바탕으로 합법적인 행동을 하며, 그것은 개개인 및 조직 간의 상호작용, 분쟁, 이데올로기 등이 반영되지 않고, 조직 상호간의 전략적 방향 제시를 통한 지원적 요소들이 포함되어 있다(Kreitmeier, 2001)는 주장과 일맥상통한다. 따라서 프로젝트 거버넌스의 지원 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었으며, 이는 갑과 PMO 간의 신뢰를 바탕으로 한 지원적

요소들이 프로젝트 수행에 있어서 반드시 필요하다는 것을 시사한다.

### 5.3.6 가설 6의 검증

가설 H.6.a의 분석 결과 경로계수는 0.391이고, t값은 4.129로 나타나 99%의 유의수준( $t > 2.33$ )에서 가설이 수용되었다.

이러한 결과는 개발 프로젝트에서 기업 환경에 대한 폭넓은 고려가 이루어져야 하고(Renz, 2007), 프로젝트가 성공하려면 기업의 프로젝트 거버넌스가 기업의 제도적인 측면에서 어떻게 형성되었는가를 하는 것이 고려되어야 한다(Aguilera and Jackson, 2003)는 주장과 일맥상통한다. 따라서 프로젝트 거버넌스의 사회융화 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었으며, 이는 기업의 제도적 환경 변화를 지속적으로 관찰하여 제도적인 측면에서의 복잡성 혹은 다양성을 이해해야 하는 것이 프로젝트 거버넌스를 수행하는데 있어서 필수조건이라는 것을 시사하는 것이다.

### 5.3.7 매개 효과 검증

(그림 5)에서 나타난 바와 같이 직접효과와 마찬가지로 프로젝트 문제해결 역량을 통한 매개효과 또한 대부분의 경로에서 유의미하게 나타났으나, 조정역할(COO)과 프로젝트 문제해결 역량(PSC) 간의 경로에만 무의미한 결과가 나타났다. 그 이유로는 H.2.a가 기각된 이유와 마찬가지로 이해관계자에 대한 정의가 모호함이 그 원인으로 파악된다.

매개효과 검증에서 주목할 점은 통제 역할(CON)과 사회융화 역할(SOC)의 매개효과가 타 변수들의 매개효과와는 차별성을 보인다는 것이다. (그림 5)에서 볼 수 있듯이 통제역할(CON)의 매개효과(경로계수 0.443)와 사회융화 역할(SOC)의 매개효과(경로계수 0.491)가 타 독립변수들에 대한 매개효과보다 유독 크게 나타났다. 이러한 사실로 볼 때 프로젝트 수행에서 발생할 수 있는 여러 문제점 해결을 위해서는 PMO에 대한 갑의 통제 역할이 중요하다는 것을 알 수 있고, 또한 PMO가

프로젝트를 수행함에 있어 갑의 기업 문화 및 환경 등에 대한 고려가 프로젝트 성과 향상에 상당한 영향력을 미친다는 것을 시사하고 있다.

또한 이러한 매개효과를 통한 프로젝트의 성과 즉, 문제해결 역량이 결국 프로젝트 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 7도 역시 경로계수는 0.571이고, t값은 8.312로 나타나 99%의 유의수준( $t > 2.33$ )에서 가설이 채택되었다. 이는 프로젝트 수행 도중 갑작스럽게 생겨날 수 있는 여러 가지 문제점이 PMO의 문제해결 역량에 의하여 해결이 가능하다는 것이고, 이것이 실질적으로 프로젝트의 성과향상으로 이어질 수 있다는 것을 시사하고 있다.

## 6. 결론

### 6.1. 연구 결과의 요약 및 시사점

본 연구는 프로젝트 거버넌스의 역할들에 대한 적절한 활용이 프로젝트 성과에 미치는 효과에 대한 개념적 틀을 제시하였고, 실증분석을 통해 다음과 같은 중요한 사실을 발견하였다.

첫째, Hung(1998)이 제시한 프로젝트 거버넌스의 역할들, 즉 프로젝트 거버넌스의 연결고리 역할, 조정역할, 통제역할, 전략적 방향제시 역할, 지원역할, 사회융화 역할 가운데 본 연구에서 정의의 모호함 때문에 명확한 검증이 이루어지지 않은 조정역할을 제외한 나머지 다섯 가지 역할들이 모두 프로젝트의 운영상의 효과에 중요한 역할을 하는 것으로 파악되었다. Hung(1998)의 연구는 이론 연구로만 이루어진 것이고 실증적인 분석은 수행되지 않았다. 그러나 본 연구를 통하여 Hung(1998)의 이론 연구에 대한 실증적인 분석이 이루어져 제시하였다는 측면에서 매우 중요한 결과라고 생각한다. 프로젝트의 성과향상에 있어서 Hung(1998)이 제시한 각각의 프로젝트 거버넌스의 역할들이 중요한데, 조직의 내·외부 환경을 이어주는 연결고리 역할이 프로젝트의 성과향상에 상당히 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있고, 프로젝트를 수행하는 갑의 을에 대한 통제가 수반이 되어야 프로젝트의 성과가 향상된다는 사실을 본 연구

를 통해 알 수 있었다. 또한 갑과 을 간의 신뢰를 바탕으로 한 프로젝트의 전략방향 제시와 지원이 필요함을 알 수 있었으며, 프로젝트를 수행하는 당사자인 을이 갑의 기업문화 및 환경에 대한 폭넓은 고려가 이루어져야 프로젝트의 성과가 향상될 수 있음을 본 연구를 통해 알 수 있었다.

둘째, 프로젝트 거버넌스의 역할이 프로젝트 운영상의 성과에 미치는 효과가 프로젝트 문제해결 역량에 의해 변화될 수 있다는 것 또한 알 수 있었다. 프로젝트 운영상의 성과를 향상시키기 위해서는 Hung(1998)이 제시한 프로젝트 거버넌스의 여섯 역할이 모두 제 역할을 해야 하는데, 실질적으로 프로젝트 거버넌스의 어떠한 특정 역할이 PMO의 역할(Ito, 2004)로써 제시된 프로젝트의 문제해결 역량을 향상시켜 프로젝트의 성과로 나타날 수 있다는 것을 보여주었다. 본 연구의 실증분석 부분에서 알 수 있듯이 프로젝트 거버넌스의 여섯 역할들 중 특히 통제(control) 역할과 사회융화(societal embedding) 역할은 문제해결 역량을 향상시키는데 상당히 중요한 역할을 하는 것으로 분석할 수 있다. 이는 실질적으로 프로젝트를 수행함에 있어 갑이 을에 대한 통제를 강화하고, 을이 갑의 기업문화 및 환경에 깊이 적응할수록 프로젝트 문제해결 역량이 향상될 수 있다는 것을 의미한다. 또한 이렇게 향상된 프로젝트 문제해결 역량이 프로젝트의 성과향상에 기여할 수 있다는 것을 증명해 주고 있다. 즉, 갑과 을이 서로 다른 목표와 리스크 선호도를 보이고, 프로젝트의 소유권 대립 등의 의견대립 문제(Eisenhardt, 1989)를 해결하고 갑의 거버넌스를 통해 을이 조직에 순응하도록 통제함으로써 개발 프로젝트 수행 중 일어날 수 있는 갑작스러운 문제점 발견에 의연히 대처할 수 있다는 것을 의미하며, 또한 프로젝트를 수행하는데 있어 프로젝트를 개발하는 당사자인 을의 프로젝트에 대한 영향력이 상당히 큰 상황에서 을이 갑의 기업환경 고려 및 정확한 갑의 니즈를 파악하고 프로젝트를 수행해야만 프로젝트의 문제해결 역량을 향상시킬 수 있고, 그것이 프로젝트의 성과로 나타날 수 있다는 것을 의미한다.

<표 4> 연구가설의 검증결과 요약

가설	결과
H.1.a 프로젝트 거버넌스의 연결고리 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H.1.b 프로젝트 거버넌스의 연결고리 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H.2.a 프로젝트 거버넌스의 조정 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H.2.b 프로젝트 거버넌스의 조정 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H.3.a 프로젝트 거버넌스의 통제 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H.3.b 프로젝트 거버넌스의 통제 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H.4.a 프로젝트 거버넌스의 전략적 방향 제시 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H.4.b 프로젝트 거버넌스의 전략적 방향 제시 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H.5.a 프로젝트 거버넌스의 지원 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H.5.b 프로젝트 거버넌스의 지원 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H.6.a 프로젝트 거버넌스의 사회 융화 역할은 프로젝트 운영상의 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H.6.b 프로젝트 거버넌스의 사회 융화 역할은 프로젝트의 문제해결 역량 향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H.7 향상된 프로젝트 거버넌스의 문제해결 역량은 프로젝트 성과향상에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

## 6.2 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 결론을 얻기 위하여 사실상 IT 개발 프로젝트를 수행하는 모든 기업에 대한 고려를 위해 충분한 표본 크기의 데이터가 필요하였다. 하지만 실질적으로 일정량만의 설문 회수로 IT 개발 프로젝트를 수행하는 모든 기업을 대상으로 하었다고는 볼 수 없고, 특정 몇 개의 기업을 대상으로 한 것이기 때문에 향후 연구에서는 다양한 기업으로부터의 더욱 많은 수의 설문 조사를 통한 연구가 필요하다고 생각된다. 또한 Ito(2004)가 제시한 PMO의 여러 가지 역량들 중 본 연구에서는 문제해결 역량만을 매개변수로 제시하였으나 이는 특정 역량에 대한 결과로만 볼 수 있고 PMO의 또 다른 역량의 발휘를 통해 더욱 큰 프로젝트 성과

로 이루어질 수도 있기 때문에 향후 연구에서는 PMO의 문제해결 역량뿐만이 아니라 여러 다른 역량에 의한 프로젝트 성과 향상에 대한 연구가 이루어질 필요성이 있다. 아울러 모든 개발 프로젝트는 프로젝트 산출물을 통한 프로젝트 성과 및 기업의 생산성 향상을 도모하기 위한 것이므로 이러한 측면에서 프로젝트 수행에 따른 프로젝트에 대한 투자 대비 성과(ROD)에 대한 연구도 필요하다고 생각된다. 사실상 본 연구에서 프로젝트의 성과로 제시하였던 것은 프로젝트 운영상의 성과이다. 이는 IT에 대한 투자가 이루어진 후 그에 대한 성과가 그 즉시 나타나지 않는다는 사실 즉, IT Productivity Paradox의 측면에서 이에 대한 한계를 느껴 단순한 프로젝트 운영상의 성과만을 독립변수로 제시하였으나 향후 연구에서는 프로젝트 운영상의 성과뿐 아니라 프로젝트 수행 후 산출물을 통한 기업 업무의 효율성 및 효과성, 프로젝트 산출물에 대한 조직 구성원들의 만족도 및 부가가치 창출 등의 변수들에 대한 연구 또한 필요할 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김승윤(2006). 정보기술 거버넌스에 관한 연구. 서강대학교 일반대학원 경영학과.
- [2] 김용성(2004). 외부 PMO 컨설팅 서비스 품질 평가모델에 관한 연구. 한양대학교 경영대학원.
- [3] 김화영, 강소라(2008). IT 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향. 한국IT서비스학회지, 7(2), pp.95-111.
- [4] 성기문, 안중호, 양지윤(2007). 중소기업의 IT 거버넌스 구조에 관한 연구. 한국전자거래학회지, 12(3), pp.49-74.
- [5] 이영희, 김영신, 천정락(2006). IT 프로젝트 성과 제고를 위한 프로젝트 지원도구 활용 사례연구. 지식연구, 4(1).
- [6] Aguilera, R. V. and Jackson, G.(2003). The Cross-national Diversity of Corporate Governance: Dimension and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), pp.447-465.
- [7] Aladwani, Adel M.(2002). An Integrated Performance Model of Information Systems Projects. *Journal of Management Information System*, 19(1), pp.185-210.
- [8] Aoki, M.(2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge: MIT Press.
- [9] Bryne, B. M.(1998). Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts. *Applications and Programming*, LEA.
- [10] Brynjolfsson, Erick(1993). The Productivity Paradox of Information Technology. *Communications of the ACM*.
- [11] Chin, W. W.(1998). The Partial Least Square Approach for Structural Equation Modeling, In G. A Marcoulides(Ed.). *Modern Methods for Business Research*, Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [12] Chin, W. W., and Todd, P. A.(1995). On the Use, Useless, and Ease of Use of Structural Equation Modeling in MIS Research: A Note of Caution. *MIS Quarterly*, 19(2), pp.237-246.
- [13] Davis, J. H. and Schorman, F. D. and Donaldson, L.(1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), pp.20-47.
- [14] Eisenhardt, K. M.(1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- [15] Freeman, J.(1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), pp.149-164.
- [16] Hilb, M.(2005). *New Corporate Governance, Successful Board Management Tools*. Berlin, Springer.
- [17] Hung, H.(1998). A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards. *Corporate Governance*, 6(2), pp.101-111.
- [18] International Data Corporation(2006). <http://www.idc.com/invest.html>
- [19] Ito, Kentaro(2004). 프로젝트는 왜 실패하는



- 가(프로젝트는なぜ失敗するのか), 성안당.
- [20] Kreitmeier, F.(2001). *Corporate Governance: Aufsichtsgremien und Unternehmensstrategien*. Munchen, Kirsch.
- [21] Monks, R. A. G. and Minow, N.(2001). *Corporate Governance*. 2nd Ed., Blackwell Publishing, Malden, MA.
- [22] OECD(2000). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- [23] Pfeffer, J.(1982). *Organizations and Organizations Theory*. Boston, Fitman.
- [24] Pfeffer, J. and Salancik, G. R.(1978a). *The External Control of Organizations*. New York.
- [25] Pfeffer, J. and Salancik, G. R.(1978b). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*.
- [26] Renz, Patrick S.(2007). *Project Governance: Implementing Corporate Governance and Business Ethics in Nonprofit Organization*. Springer.
- [27] Solomon, J. and Solomon, A.(2004). *Corporate Governance and Accountability*. John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex.
- [28] Thamhain, Hans J.(2004). *Linkages of Project Environment to Performance: Lessons for Team Leadership*. Department of Management. Bentley College.
- [29] The Standish Group(1995). *The Chaos Report*. <http://www.standishgroup.com/chaos.html>
- [30] Tricker, R, I.(1994). The Board's Role in Strategy Formulation: Some Cross-Cultural Comparisons. *Futures*, 26(4), pp.403-415.
- [31] Webb, P., Pollard, C. and Ridely, G.(2006). *Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly*. The 39th Hawaii International Conference on System Science, IEEE.
- [32] Weill, P. and Ross, J. W.(2004). *IT Governance: Now Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Result*.

Harvard Business School Press, Boston, MA.



김민선 (Min Sun Kim)

- 정회원
- 교신저자
- 1987년 2월 : 이화여자대학교 경영학과 (경영학사)
- 1990년 2월 : 이화여자대학교 경영학과 (경영학 석사)
- 2006년 2월 : 이화여자대학교 경영학과 (경영학 박사)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 유한대학 경영정보과 교수
- 관심분야 : IT governance, IT 서비스 관리, e-Business 전략, 지식경영, 식스시그마, 유비쿼터스, 경영혁신 등



임병우 (Byung Woo Lim)

- 2006년 2월 : 서경대학교 경제학과 (경제학사)
- 2008년 2월 : 서강대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 2e Consulting 컨설턴트
- 관심분야 : 프로젝트 관리조직(PMO), 프로젝트 거버넌스, IT 성과평가, IT 전략 등



이재범 (Jae Beum Lee)

- 1978년 2월 : 서강대 무역학과 (무역학사)
- 1982년 2월 : Indiana Univ. 경영학과(경영학석사)
- 1986년 2월 : New York Univ. 경영정보학과(경영정보학박사)
- 1986년 3월 ~ 현재 : 서강대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 전산조직의 혁신, 정보기술이 조직과 전략에 미치는 영향, 전략정보 계획, Intelligent DSS 등