

## IT프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향

김화영\* · 강소라\*\*

The Project Managers' Competency by Leadership Style to  
Succeed the IT Projects

Wha Young Kim\* · Sora Kang\*\*

### ■ Abstract ■

The objective of this study is to suggest the effects of the fit between project managers' competency and leadership style on the performance of IT projects. Also, this study examine that the project duration among the project's characteristics moderates the impact of the managers' competency and leadership style on the performance of IT projects.

As the results of analysis, we found that the participative leadership and the supportive leadership of project manager is affected by the human and the conceptual skills, and the directive-achievement leadership is affected by the technical skills positively. The project duration moderates the impact of the fit between the participative leadership and the technical skills, and the fit between the directive-achievement leadership and the technical and the human skills positively.

Keyword : IT Project Manager, Competency, Leadership Style, Project Performance, Project Duration

## 1. 서론

최근 기업에 있어서 정보기술의 활용은 일상적인 업무를 자동으로 처리하는 수준에서 벗어나 기업의 경쟁력 제고 및 경쟁우위를 위한 전략적인 차원에서의 역할이 크게 강조되고 있다. 그에 따라 대부분의 기업에서는 이러한 목적에 부응하기 위한 정보시스템의 업그레이드 및 신기술응용 프로젝트가 지속적으로 증가하고 있으며, 특히 기업의 경쟁우위 확보, 신규 사업 추진, 경영혁신 등을 위한 IT(Information Technology) 프로젝트는 요구되는 정보기술의 수준이나 규모면에서 고도화, 대형화되고 있어 긴 기간에 걸쳐 대규모의 예산이 소요되고 있다(포스코 PI 프로젝트 추진팀, 2001). 그러나 이러한 IT 프로젝트들이 실패의 위험성을 많이 내포하고 있어서, 프로젝트의 성패에 따라 그 기업의 경영전략 및 운영에 미치는 영향은 매우 크다. 실제로 상당한 기간 동안에 엄청난 예산과 인력을 투입하여 전략적인 IT 프로젝트를 추진 하였으나, 적지 않은 프로젝트가 완료일정을 초과하거나 중도에 포기하는 등 초기에 기대한 성과를 거두지 못하거나 실패로 끝나는 결과를 가져와 문제를 야기하고 있다(온기홍, 김원배, 2003).

그런데 이러한 IT 프로젝트들의 성과는 그 프로젝트를 주관하는 프로젝트 관리자의 역량과 역할, 리더십에 의해 크게 영향을 받는 것으로 나타나고 있다(Kayworth and Leidner, 2001 ; 김은홍, 김화영, 2006). 즉 IT 프로젝트를 성공적으로 완수하기 위한 중요한 요인들 중에서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십을 들 수 있으며, 이들의 적절한 기능과 역할에 따라 프로젝트의 성패가 결정된다는 것이다. IT 프로젝트는 그 특성 상 진척에 따라 수행 중에 여러 문제점 및 위험요소들이 제기되고 있어 이들을 효과적으로 관리하는 것이 중요한데, 이를 위해 요구되는 프로젝트 관리자의 내부 관리능력과 고객의 요구사항 및 기대를 만족시킬 수 있는 프로젝트 관리자의 대외 관리능력은 IT 프로젝트의 성공에 큰 영향을 미친다(장시영 등, 1999 ; 정승렬 등, 2001). 이와 더불어 궁극적으로 IT 프로

젝트의 성패가 프로젝트 관리자와 프로젝트에 참여하고 있는 팀원들의 노력에 의해 결정되고 있는 점에서 볼 때, 팀원들의 협력을 이끌어낼 수 있는 프로젝트 관리자의 리더십에 대한 신뢰도 매우 중요하다 할 수 있다. 이러한 프로젝트 관리자의 역량과 리더십은 곧 지도력의 발휘를 통해 팀원들의 동기부여에 영향을 미치고, 팀원들의 헌신적인 노력과 행동은 소기의 프로젝트 성과를 달성하는데 있어 매우 중요하다고 할 수 있다.

또한 IT 프로젝트와 특성 상 유사하며 실패 위험성이 높은 연구개발 프로젝트에 있어서도 프로젝트 팀 리더의 역할과 리더십은 그 프로젝트의 성공에 직접적인 영향을 미치고 있다(Kim et al., 1999). 따라서 성공의 불확실성이 큰 IT 프로젝트를 고려할 때, 특히 전략적인 IT 프로젝트를 성공적으로 달성하기 위해서는 프로젝트 관리자의 필수역량과 적절한 리더십의 유형을 파악해서 이들이 효과적으로 발휘될 수 있도록 하는 것이 중요하다(김은홍, 김화영, 2006).

그러나 실제 프로젝트 수행 현장에서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형에 대한 고려 및 이들 간의 적합성이 IT 프로젝트의 성과와 고객만족에 중요한 영향을 끼친 많은 사례들을 경험하고 있음에도 불구하고, 아직 이러한 문제에 적극적으로 접근하여 실증적인 검증을 수행한 연구가 미흡한 실정이다. 이에 따라 본 연구에서는 프로젝트 관리자의 역량 및 리더십에 대한 관련 이론과 연구 성과를 바탕으로 IT 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형 간의 적합성이 프로젝트 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 프로젝트 관리자의 리더십

기업 경영이 조직구성원의 활동을 통하여 조직의 목표를 달성하는 것이며, 특히 기업 경영의 성과와 관련하여 최고경영자 및 관리자의 리더십은 이에 결정적인 영향을 미치는 매우 중요한 요인이

다. Koontz and O'Donnell(1978)은 리더십을 “집단의 목표달성을 위하여 자진해서 노력하도록 사람들에게 영향력을 주는 방법 또는 과정”이라고 하였으며, Hersey and Blanchard(1982)는 리더십을 “일정한 상황 하에서 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 활동에 영향을 미치는 과정”이라고 정의하였다.

리더십은 상황에 따라 달라질 수 있다. 리더십 상황이론에 의하면, 특정한 상황에서는 리더의 어떤 행위가 추종자의 성과나 만족에 영향을 줄 수 있지만, 다른 상황에서는 그 효과가 적다. 즉, 추종자의 특성, 리더와 추종자와의 관계, 주어진 과업의 특성, 조직구조의 성격 등의 상황요인들이 리더십 발휘(효과성)에 커다란 영향을 미친다는 것이다(House, 1971 ; Hersey and Blanchard, 1982). 이러한 리더십의 상황이론 관점에서 리더십 효과성은 리더의 특성이나 행위 보다는 리더십 스타일과 특정한 상황요인 간의 적합성에 초점을 두고 있다(Kayworth and Leidner, 2001). 이와 관련하여 Hersey and Blanchard(1982)의 상황적 리더십이론(situational leadership theory)이나 House(1971)의 경로-목표이론(path goal theory of leader effectiveness)에서는 리더가 자신의 리더십 스타일을 자유자재로 바꿀 수 있다는 가정 하에 우선 상황적 특성을 분석하여 어떤 리더십 스타일이 가장 바람직한 지를 알아낸 후, 그에 요구되는 리더십 스타일을 주어진 상황에서 사용하도록 함으로써, 리더와 상황 간에 적합화(fit)를 이룰 수 있다고 주장하고 있다. 특히, House(1971)는 상황적 리더십이론에서의 상황변수를 추종자의 성숙도로 제시한 것과 달리, 경로-목표이론에서 상황변수들로 추종자의 특성에 관련된 변수들과 작업환경의 특성관련 변수들을 제시함으로써 다양하게 이들을 적용할 수 있도록 하였다. 또한 경로-목표이론에서 리더의 일차적인 목적이 추종자들에게 업무목표(goal)를 명확히 해 주고, 이러한 목표를 달성하는 가장 좋은 방법 또는 길(path)을 제시해 줌으로써 추종자들을 동기부여 시켜야 한다는 것이다(신유근, 2005). 즉 리더가 어떻게 하면 추종자들을 동기부

여해서 보다 더 높은 성과와 직무만족을 가져오게 하는가에 대하여, 특정한 작업환경에서 추종자들에게 결여된 것을 제공해주는 리더십 스타일을 선택하고 이를 통해 추종자들이 목표달성으로 가는 경로에서 지도하고 안내하고 코치해 줌으로써, 그들을 도와 성공적으로 목표에 도달하도록 하는 것을 리더의 책무로 제시하고 있다(김남현, 2006).

이러한 경로-목표이론은 다른 리더십 상황이론들과 비교해 볼 때, 과업의 지향과 배려를 함께 고려함으로써, 개인의 성과와 그룹(팀)의 사기를 동시에 증진시키는 보다 합리적이고 리더의 다양한 리더십 스타일의 선택을 전제로 했다는 점에서 이론 및 실무적 측면 모두 진일보한 시도로 평가되고 있다(Gannon, 1982 ; 백기복, 2005).

특히 경로-목표이론은 몇 가지 중요한 시사점을 다음과 같이 제시하고 있다(Gannon, 1982).

1. 각 리더십 유형은 반드시 추종자들의 동기부여를 고려해야 하며, 이는 리더십 이론과 동기부여 이론의 조합을 추구해야 한다는 것을 의미한다.
2. 특정 리더십 유형의 효과성은 2가지 상황요인들인 과업의 모호성 및 직무 만족도의 영향에 매우 관계가 깊다.
3. 몇 가지 상황에서는 리더가 개인의 성과와 그룹(팀) 사기의 수준에 특별한 영향을 끼치지 않을 수 있다. 이는 과업의 모호성이 매우 낮은 사무직의 성과에서 그 예를 볼 수 있다.
4. 리더는 그룹(팀)의 사기와 개인의 성과에 모두 영향을 미친다. 즉, 리더는 배려와 과업의 지향을 동시에 할 수 있다는 것을 나타낸다.

따라서 본 연구에서는 House(1971)의 경로-목표이론을 근거로 한 리더십 유형을 구분하고 논의를 전개하고자 한다. 이를 위해 경로-목표이론에서 제시한 리더십 유형을 구체적으로 살펴보면, House and Mitchell(1974)은 리더십 유형을 지시적 리더십(directive leadership), 지원적 리더십(supportive leadership), 참여적 리더십(participa-

tive leadership), 성취지향적 리더십(achievement-oriented leadership) 등 네 개의 범주로 분류하였다.

특히 리더십 유형과 상황변수들 간의 관계에 있어서 리더십 유형의 효과가 상황변수에 의해 달라진다고 제시하였는데, 지시적 리더십 유형은 모호한 과업(ambiguous tasks)을 수행하는 추종자들의 경우에는 긍정적으로 작용하여 만족도와 기대치를 높여주고 동기를 유발시키며, 지원적 리더십 유형은 과업이 어려워 추종자의 중압감이 높으며 실패할 것을 크게 두려워하거나 불만스러운 과업의 경우에 매우 긍정적으로 작용하여 추종자의 불안감을 감소시키고 자신감을 증대시켜 줄 수 있다. 또한 참여적 리더십 유형은 명확한 과업을 수행하는 추종자들이 높은 자율욕구나 자기통제욕구를 갖고 있는 경우에 추종자들의 만족도와 동기를 높여주는 데 긍정적으로 영향을 미치며, 성취지향적 리더십 유형은 모호하고 반복적이지 않은 과업을 수행하는 경우에 추종자들에게 자신감과 동기를 높여준다(House and Mitchell, 1974 ; Gannon, 1982 ; 박내희, 2004 ; 백기복, 2005 ; 백기복, 2006).

이러한 리더십의 연구에서 리더십의 특성에 관한 연구들이 이루어지고 있는데(Jago, 1982 ; Conley, 1985 ; Bass, 1990 ; Kirkpatrick and Locke, 1991), 이는 리더십의 특성에 따라 리더십의 유효성에 미치는 영향이 달라지기 때문이다(Northouse, 1997). 본 연구에서는 리더십 특성 중에서 능력 혹은 기술특성인 리더의 역량에 초점을 두고 논의를 전개하고자 한다.

## 2.2 프로젝트 관리자의 역량

프로젝트 관리자의 주요 역할은 조직의 자원을 활용하여 조직 목표를 달성하는 것이며, 이를 위해 프로젝트 관리자는 프로젝트의 제한된 일정 내에 인적, 물적 자원을 사용하여 프로젝트의 목표를 달성하도록 프로젝트를 계획하고 조직을 구성해서 효율적이고 효과적으로 프로젝트를 수행하게 된다. 따라서 프로젝트 관리자의 역량은 성공적인 프로젝트 관리를 통하여 프로젝트의 목표인 품질,

일정, 비용 면에서 프로젝트 성과를 거두도록 하는 데 있어 필수적이다.

일반적으로 개인적 역량은 “특정한 상황이나 직무에서 준거(criterion)에 따른 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성”으로 정의되고 있다(Spencer and Spencer, 1993). 이러한 역량을 구성하는 내적 특성에는 동기, 특질, 자아개념, 지식, 기술 등 다섯 가지의 요소가 포함되어 있는데, 이들이 결합되어 행동으로 나타남으로써 업무수행에 있어서 우수한 성과를 창출해내는 것으로 인식된다(황규대 외, 2003).

대부분 기업에서의 높은 성과는 개인의 특성이나 자질보다는 오히려 기본적인 역량을 갖추고 있는가에 의존하게 된다. 이에 따라 기업에서는 필요한 유능한 관리자를 확보하기 위해 관리자들에게 여러 방법들을 통해 역량을 제고할 수 있는 교육을 제도화해서 필수적으로 받도록 하고 있다. 그러나 이러한 기업들의 어려운 점은 유능한 관리자에게 정말 중요한 역량은 어떠한 것들인가 하는 문제이다. 이러한 역량은 계발될 수 있고 잠재적인 것이 아니며 성과로 입증되는 능력을 의미하는데, 역량에 대한 근본적인 기준은 여러 상황 하에서 효과적인 행동으로 보여 줄 수 있는 것이 대상이 된다.

Katz(1955)는 유능한 경영관리자가 갖추어야 할 매우 중요하고 기본적인 기술역량으로서 전문적 기술(technical skill), 인간관계 기술(human skill), 개념화 기술(conceptual skill) 등 세 가지 기술 유형을 제시하였다. 또한 Mumford et al.(2000)은 이와 유사한 리더의 역량으로서 문제해결 기술(problem-solving skills), 사회적 판단 기술(social judgement skills) 및 지식(knowledge)을 핵심요인들로 제시하였으며, 이러한 기술(skills)은 리더들이 학습하고 계발할 수 있는 역량(competencies)으로 인식한다(김남현, 2006).

Bassellier et al.(2001)은 역량을 기술(skill), 개인 특성(personality trait), 지식(knowledge)으로 정의하고, 경영관리자들이 갖추어야 할 IT 역량으로서 전문기술, 응용분야의 업무지식, 시스템 개발

관련 지식, IT 활용 지식 및 IT 지식 습득 등을 제시하고 있다. 그리고 Jurison(1999)은 유능한 프로젝트 관리자들이 갖추어야 할 지식 및 기술로서 IT 관련 전문기술, 의사소통, 조직, 팀 형성, 리더십, 협상, 목표지향, 업무수행능력 등의 IT, 관리 및 인간관계 기술 등을 제시하였다. 김은홍, 김화영(2006)은 시스템 통합(SI) 프로젝트 관리자가 프로젝트를 수행하는데 필요한 역량을 Katz(1955)의 세 가지 기술 유형을 기반으로 해서 관련 지식과 기술의 세 가지 분야로 구분해서 제시하고 있다. 즉 IT 프로젝트 관리자에게 필요한 역량을 전문적 지식 및 기술, 인간관계 지식 및 기술, 그리고 통합화·개념화 지식 및 기술 등 세 가지 요소로 분류하였다. 이러한 전문적 지식 및 기술은 정보기술 동향, 정보시스템 개발기술, 프로젝트 관련 업무 지식, 프로젝트 관리 지식으로 분류하였고, 인간관계 지식 및 기술은 리더십, 의사소통, 갈등해소, 임파워먼트 등으로 분류하였으며, 통합화·개념화 지식 및 기술은 기업가적 능력, 기획·조직력, 고객관리 능력, 변화관리 능력으로 분류하였다. 그리고 이들을 다시 각 IT 프로젝트 관리자의 역량요소들로 보다 세분화하여 제시하였다.

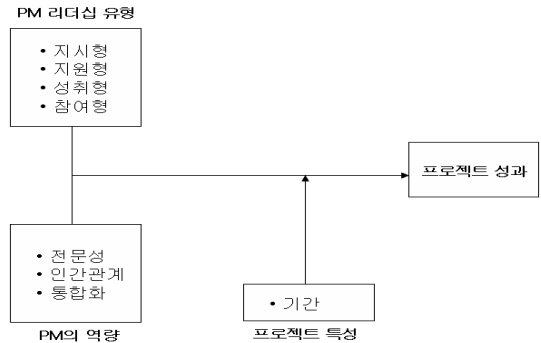
따라서 본 연구에서는 앞에서 제시한 IT 프로젝트 관리자의 리더십과 각 역량 간의 관계에 대한 연구모형을 제시하고 이를 검증하고자 한다.

### 3. 연구 모형 및 가설

#### 3.1 연구 모형

본 연구의 목적은 IT 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 리더십 유형에 따라 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미치는 프로젝트 관리자의 역량이 달라질 것이라는 것을 검증하는 데 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 정보기술 분야 및 인사조직 분야의 선행연구를 통하여 프로젝트 관리자의 리더십 유형, 역량, 프로젝트 성과 등 연구변수의 구성개념을 도출하고 이들 변수간의 관계에 대한 가설을 정립하였다. 또한 프로젝트 특성

요인으로 기간을 고려하여 기간이 길어질수록 이러한 프로젝트 관리자의 리더십 유형과 역량 간의 관계가 프로젝트 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구모형을 다음과 같이 설정하였다.



[그림 1] 연구 모형

#### 3.2 가설 설정

##### 3.2.1 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 성과에 미치는 영향

조직 내의 팀을 활성화시키기 위해서는 팀장 혹은 관리자의 역량과 리더십을 제고시키는 것이 절대적으로 필요하다(신유근, 2005). 특히 기업에 있어서 관리자의 리더십은 조직의 목표달성 및 그 구성원의 성과에 많은 영향을 미치는 주요 요인이다. IT 프로젝트에 있어서도 프로젝트 관리자의 리더십은 프로젝트의 핵심성공요인(CSF : critical success factor) 중 하나이다(Jurison, 1999 ; The Standish Group, 2001). 리더십 유형에 관한 한국, 미국, 일본 기업의 비교연구(이천기, 1989)의 결과를 보면, 우리나라의 경우는 지원형 리더십이 가장 많이 나타났다. 이는 지원적이고 인간 중심의 배려행위가 추종자의 만족도와 충성심에 바탕을 둔 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 제시되고 있다(이정, 장영철, 2004).

또한 한국의 성공기업에서 나타나는 최고경영자의 리더십 유형은 크게 ‘야전사령관형’의 지시적 리더십, ‘대인관계 중시형’의 지원적 리더십, 그리고 ‘Can Do Spirit형’의 성취지향적 리더십으로 분

류되는 것으로 조사되었으며(신유근, 1996), 이들 중에서 인화를 중시하는 한국 사회 및 한국인의 정서에는 지원적 리더십이 가장 효과적인 것으로 나타났다(신유근, 1996 ; 백기복, 2005). 이들 세 가지 유형 이외에 의사결정과정에 추종자들을 참여시켜 그들의 아이디어나 의견을 바탕으로 의사결정을 하는 참여적 리더십 역시 상황에 따라서는 매우 바람직하고 효과적인 리더십 유형의 하나로 제시되고 있다(House and Mitchell, 1974 ; Gannon, 1982 ; 백기복, 2005 ; 김남현, 2006).

그런데 이러한 관리자의 리더십 유형이 모든 경우에 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보기는 어렵다. 즉 관리자가 그러한 리더십을 발휘할 수 있는 충분한 역량을 가진 경우에는 성과에 긍정적인 영향을 주겠지만, 관리자의 역량이 각 리더십 유형을 제대로 발휘할 수 있을 만큼 충분하지 않다면, 긍정적인 성과는 기대하기 어려울 것이다. Mumford et al.(2000)은 리더의 역량에 관한 연구에서 리더의 역량이 효과적인 문제해결 및 성공적인 업적에 영향을 미치는데 이는 리더가 필요한 역량을 발휘할 때 효과적인 문제해결과 전반적인 업적향상으로 나타나는 성과, 즉 리더십 효과성이 높아진다는 결과를 제시하고 있다. 또한 문용은(2002)은 IS 프로젝트에 있어 핵심적인 역할을 수행하는 프로젝트 관리자의 역량이 프로젝트 성공에 매우 중요한 영향을 미친다는 것을 제시하였다. 따라서 관리자의 각 리더십 유형별로 역량이 잘 맞아 성과에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 판단할 수 있을 것이다.

관리자의 역량은 전문적 지식 및 기술, 인간관계 지식 및 기술, 그리고 통합화·개념화 지식 및 기술 등을 들 수 있다(Katz, 1955 ; 김은홍, 김화영, 2006). 전문적인 지식 및 기술은 직무수행의 성과에 직접적인 영향을 미치며(Spencer and Spencer, 1993), 인간관계 지식 및 기술은 리더십, 의사소통, 갈등해소, 팀워크, 임파워먼트 등을 통해 업무성과를 향상시킬 수 있는 중요한 역량으로 간주되고 있다(장시영 등, 1999 ; 김은홍, 김화영, 2006). 그리고 통합화·개념화 지식 및 기술은 업무를 효과

적으로 관리하기 위해서는 반드시 필요한 역량으로 제시되고 있다(Katz, 1955 ; 김은홍, 김화영, 2006). 그렇다면 관리자의 리더십 유형과 적합화(fit)를 이룰 수 있는 역량이란 무엇인가?

의사결정과정에서 다양한 프로젝트 참여자들(팀원들, 고객들)의 아이디어나 의견을 바탕으로 의사결정을 하는 참여적 리더십, 그리고 지원적이고 인간 중심의 배려형인 지원적 리더십의 경우는 팀원들 및 고객들과의 의사소통 문제나 갈등이 발생할 때 이를 조정하고, 웬만한 의사결정은 팀원들에게 위임하는 등의 인간관계능력이 요구될 것이다. 또한 프로젝트 수행과정에서 발생하는 다양한 문제들을 해결하고, 고객들을 설득하고, 협상하고, 프로젝트 진행상에서 어려움을 겪고 있는 팀원들을 교육시켜서 그들의 역량을 향상 시키는 등의 인간관계 능력 및 통합 능력이 요구될 것으로 판단된다.

또한 프로젝트 팀원들에게 프로젝트 수행에 대해 진행 방향 및 구체적인 방법을 제시할 줄 수 있는 지시적 리더십과 팀원들에게 자신감과 동기를 부여해 주는 성취지향적 리더십의 경우에는 보다 구체적인 인간관계 능력이나 통합능력 등도 요구되겠지만, 우선 프로젝트 팀원들이 구체적으로 어떻게 프로젝트를 수행해 나가야 할지를 제시해 줄 수 있는 해당 프로젝트에 대한 해박한 지식과 기술이 요구될 것이다. 그래야 팀원들도 어려운 프로젝트일지라도 프로젝트 관리자만 따라가면 해낼 수 있다는 자신감이 생길 것이며, 이로 인해 긍정적인 성과가 나타날 것으로 판단된다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1 : 프로젝트 관리자의 리더십 유형별로 요구되는 프로젝트 관리자의 역량이 다를 것이다.**

**가설 1a : 프로젝트 관리자가 참여적 리더십을 발휘하는 경우, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트**

성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 1b :** 프로젝트 관리자가 지시적 리더십을 발휘하는 경우, 인간관계 역량 및 통합 역량보다는 전문성이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 1c :** 프로젝트 관리자가 성취지향적 리더십을 발휘하는 경우, 인간관계 역량 및 통합 역량보다는 전문성이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 1d :** 프로젝트 관리자가 지원적 리더십을 발휘하는 경우, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 프로젝트 특성의 조절효과

프로젝트 관리자의 리더십 유형과 이를 수행해 나가는데 요구되는 역량이 잘 맞더라도 프로젝트의 상황적 특성 간의 적합 여부도 프로젝트의 성과를 결정짓는 매우 중요한 요인이 될 것이다. 프로젝트 관리자가 성공하려면, 주어진 상황 하에서 가장 적합한 리더십 유형을 발휘할 수 있어야 한다. 즉 리더십은 과업을 중심으로 발휘되며 리더십 유형과 상황특성 간의 적합화의 실패는 리더십의 실패로 이어지기 때문에, 리더십의 행위에 영향을 미치는 환경적 요인들을 간과해서는 안 된다(백기복, 2005). 즉, 환경적 영향(environmental influences)은 리더의 리더십에 영향을 미치는 요인들로서 공장설비, 기술변화속도 등과 같은 환경요인은 문제해결 활동의 내용에 영향을 미치며, 하위자들의 역량수준, 과업의 특성, 의사소통 등의 환경요인들도 리더의 업적에 영향을 미친다(김남현, 2006).

앞의 가설 1에서 참여적 리더십과 지원적 리더십의 경우, 해박한 전문적 지식과 기술보다는 인간

관계 능력 및 통합능력이 더욱 요구될 것으로 판단되었으며, 지시적 리더십과 성취지향적 리더십의 경우에는 참여적 리더십과 지원적 리더십과는 달리, 인간관계 능력이나 통합능력 보다는 해당 프로젝트에 대한 해박한 지식과 기술이 요구될 것으로 판단하였다. 그러나 IT 프로젝트의 성공률은 프로젝트 규모나 기간 등 프로젝트 특성에 의해 크게 영향을 받는다(The Standish Group, 1999). IT 프로젝트의 규모가 크거나 기간이 길어질수록 프로젝트 구조의 복잡도가 커지게 마련인데, 프로젝트의 복잡도가 커지면 그로 인한 조직 내 협력과 의사소통에 부담이 되고 프로젝트에 투입되는 인원도 증가하게 되어 프로젝트의 관리가 더 어려워진다(포스코 PI 프로젝트 추진팀, 2001 ; 심덕섭, 김영배, 2005). 따라서 복잡도가 높은 프로젝트에 있어서 다양한 팀원들, 고객들과의 의사소통 및 배려, 지원의 문제, 고조되는 갈등의 원만한 해결 능력, 팀원들의 능력과 의사를 고려한 조정과 교육훈련 등 프로젝트 관리자의 인간관계 능력이나 통합능력이 더욱 필요할 것이다. 또한 이러한 프로젝트 관리자의 인간관계 능력이나 통합능력은 프로젝트 관리자의 리더십 유형에 상관없이 모든 유형에서 중요하게 요구될 것으로 판단된다. 따라서 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2 :** 프로젝트의 기간이 길수록, 프로젝트 관리자의 모든 리더십 유형에서 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 2a :** 프로젝트 관리자가 참여적 리더십을 발휘하는 경우, 프로젝트의 기간이 길수록, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 2b :** 프로젝트 관리자가 지시적 리더십을 발휘하는 경우, 프로젝트의 기간이

길수록, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2c : 프로젝트 관리자가 성취적 리더십을 발휘하는 경우, 프로젝트의 기간이 길수록, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2d : 프로젝트 관리자가 지원적 리더십을 발휘하는 경우, 프로젝트의 기간이 길수록, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 4. 조사방법론

### 4.1 자료수집 방법 및 표본의 특성

본 연구에서는 IT 프로젝트를 수행하였던 조직의 구성원들을 대상으로 2005년 8월부터 10월까지 약 3개월간 설문조사가 수행되었다. 설문대상으로 선정된 조직구성원들에게 설문지를 보내기 이전에 본 연구의 취지를 설명하고 설문에 응답해 줄 것을 요청하였다. 이 후 e-mail 등의 방법을 통해 총 400부의 설문지를 발송하였으나 그 중 총 345부가 회수되었으며(86.3%의 회수율), 회수된 설문지 가운데 불성실한 답변을 한 12개의 설문지를 제외하고 최종적으로 333개의 설문지를 본 연구의 표본으로 삼았다.

설문에 응답한 표본의 특성을 요약하면 다음과 같다. 총 333명의 응답자는 남자 294명(88.3%), 여자 39명(11.7%)으로 이루어져 있고, 연령층은 30대 185명(55.5%), 40대 103명(30.9%)으로 대부분을 차지하고 있다. 교육수준은 대졸 학력이 75.7%로 나타났다으며, 직급은 일반 사원, 대리, 과장, 차장, 부장급이 비교적 고르게 분포되었다. 직책별로는 프로젝트 관리자(팀장) 40.5%, 팀원 59.5%로 구성되었고 프로젝트 수행경력은 10년 이하가 49.8%, 11

년 이상 20년 이하가 45.9%로 대부분이었다. 또한 설문응답자들이 가장 최근에 참여했던 프로젝트의 수행 기간은 6개월 이상~1년 미만의 프로젝트가 58.6%를 차지하였다.

### 4.2 개념(변수)의 조작적 정의와 측정

본 연구에서는 총 9개의 변수를 사용하고 있는데, 프로젝트 관리자의 리더십 유형변수로는 지시적 리더십, 지원적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십이며, 프로젝트 관리자의 역량변수로는 전문적 역량, 인간관계 역량 및 통합화 역량을 설정하였다. 또한, 조절변수로는 프로젝트 특성을 측정하였으며, 종속변수로는 프로젝트 성과를 측정하였다. 모든 변수에 대한 설문은 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하였으며, 본 연구에서 사용된 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

첫째, 프로젝트 관리자 리더십 유형은 House and Dessler(1974), 김남현(2006) 등이 개발한 척도를 이용하여 지시적 리더십, 지원적 리더십, 참여적 리더십 및 성취지향적 리더십을 설명할 수 있는 항목 세 개씩을 제시하였다.

지시적 리더십은 목표달성을 강조하는 정도, 업무에 대한 확실한 절차를 제시하는 정도, 업무수행상의 방법 및 절차를 구체적으로 설명하는 정도 등이며, 지원적 리더십은 유쾌하고 즐거운 업무분위기 조성 정도, 우호적이며 친해지기 쉬운 정도, 팀원의 개인적인 후생, 복지에 관심을 갖는 정도이다. 또한 참여적 리더십은 팀원과 의논하는 정도, 팀원의 제의, 제안을 고려하는 정도, 팀원의 조언과 충고를 구하는 정도이며, 성취지향적 리더십은 업무수행에 최선을 다하여 주기를 바라는 정도, 업무의 목표달성을 강조하는 정도, 도전적인 목표를 설정해 주는 정도를 나타내도록 하였으며, 이들을 5점 리커트 척도로 측정한다.

둘째, 프로젝트 관리자 역량은 프로젝트 관리자의 역량으로 전문적 지식과 기술, 인간관계 지식과 기술 그리고 통합화·개념화 지식과 기술을 설명할 수 있는 항목 네 개씩을 제시하였다. 전문적



지식과 기술은 정보기술 동향, 정보시스템 개발기술, 프로젝트 관련업무 지식, 프로젝트 관리 지식으로 나누고 이에 대한 세부내용을 설명하였으며, 인간관계 지식 및 기술은 리더십, 의사소통, 갈등해소, 임파워먼트 등으로 분류해서 이의 세부내용을 설명하였다. 또한 통합화·개념화 지식 및 기술은 기업가적 능력, 기획·조직력, 고객관리 능력, 변화관리 능력으로 분류하고 이의 세부내용을 설명하였으며, 이들을 5점 리커트 척도로 측정한다(Katz, 1955; 신청담, 1996; Jurison, 1999; Mumford et al., 2000; Bassellier et al., 2001; 김현수, 2001; 문용은, 2002).

셋째, 프로젝트 특성은 프로젝트의 수행 기간으

로 설정하였으며, 이를 측정하기 위해 프로젝트의 수행 기간은 6개 단위로 구분한다(Kweku and Zbigniew, 1991; Standish Group, 1999; 정승렬 등, 2001).

넷째, IT 프로젝트의 성과는 정보시스템을 기술적 요구사항(품질수준)의 충족, 예산, 비용, 인력, 일정, 범위 내에서 요구수준의 달성 정도를 5점 리커트 척도로 측정한다(Lyytinen, 1988; Jurison, 1999; 정승렬 등, 2001; Rai et al., 2002; Schwalbe, 2004).

이상에서 제시한 본 연구의 모형에 포함된 제반 연구변수의 조작적 정의, 설문항목 및 참고문헌을 요약하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구변수의 조작적 정의 및 측정

변 수	조작적 정의	설문항목	참고문헌	
PM 리더십 유형	지시적	업무 수행에 대한 계획, 조직화, 통제 및 감독 등과 관련된 PM의 행위 스타일	목표달성 강조, 확실한 절차제시, 구체적 방법설명	House and Mitchell(1974), Gannon(1982), 김남현(2006), 백기복(2006), 백기복(2005), 박내희(2004), 신유근(1996), 이천기(1989)
	지원적	팀원의 복지와 욕구에 관심을 보이고 친구처럼 대해 주는 PM의 행위 스타일	업무수행 지원, 우호적 관계, 후생복지 관심	
	참여적	의사결정 시에 팀원에게 자문을 구하는 PM의 행위 스타일	문제해결 의논, 제의/제안 반영, 조언/충고 요청	
	성취 지향적	도전적인 목표를 설정하고 팀원이 최고 수준의 성과를 달성할 수 있도록 하는 PM의 행위 스타일	최선의 업무수행, 최대능력 발휘격려, 도전적 목표설정	
PM 역량	전문성	어떤 특정 업무의 수행을 위하여 그 업무에 필요한 전문지식이나 방법, 전문적 분석능력, 도구 및 기법 등을 사용할 수 있는 능력	IT동향, IS개발기술, 업무지식, 프로젝트관리지식	Katz(1955), Jurison(1999), Mumford et al.(2000), Bassellier et al.(2001), 신청담(1996), 김현수(2001), 문용은(2002)
	인간관계	조직을 효과적으로 이끌 수 있는 지도력을 발휘하고, 팀원들의 동기를 유발시키며, 고객과의 의사소통을 잘 할 수 있는 능력	리더십, 의사소통, 갈등해소, 임파워먼트	
	통합화	프로젝트와 관련된 여러 복잡한 기능, 정보, 현상들을 이해하고 이를 일정한 개념의 틀에 따라 통합하고 개념화할 수 있는 능력	기업가 능력, 기획조직력, 고객관리 능력, 변화관리 능력	
프로젝트 특성	기간	프로젝트의 수행기간	기간	The Standish Group(1999), Kweku and Zbigniew(1991), 정승렬 등(2001)
프로젝트 성과	프로젝트 성과	정보시스템에 대한 기술적인 요구사항의 충족, 예산, 비용, 인력, 일정, 범위 내에서 요구수준의 달성 정도	기술사항, 일정 계획, 자원계획, 목적달성	Schwalbe(2004), Jurison(1999), Lyytinen(1988), 정승렬 등 (2001)

## 4. 자료 분석 및 가설 검증

### 4.1 분석방법 및 측정도구의 타당성, 신뢰성 분석

본 연구는 설문조사방법을 통하여 자료를 수집하고 적절한 통계기법을 사용하여 가설 검증 및 분석을 실시하고자 한다. 실증분석은 분석자료를 추출하기 위한 사전통계 분석과 기초통계 분석, 가설검증을 위한 분석 등으로 구분할 수 있는데, 본 연구에서는 Windows SPSS 14.0의 통계프로그램을 사용하여 사전통계 분석과 기초통계분석을 위한 빈도분석, 신뢰도 분석, 타당도 분석, 및 다중회귀 분석을 수행하였다.

척도의 타당성을 검증하기 위해 본 연구에서는

탐색적 요인분석으로 주성분분석(principal component analysis)을 이용하여 요인분석을 하였으며, 인구통계학적 변수 8개와 조절변수인 하나의 측정항목으로 구성된 IT 프로젝트의 기간을 제외하고, 프로젝트 리더의 리더십에 대한 4개 변수의 12개 항목, 프로젝트 리더의 역량에 관한 3개 변수 12개 항목, 프로젝트 성과에 관한 1개 변수 4개 항목들에 대한 요인분석을 실시하였다.

탐색적 요인분석 결과를 보면, 요인분석 실시결과 0.4이하의 요인적재량을 보이는 문항과 어느 요인에도 묶이지 않는 8개 문항을 제외하였다. 그리고 지시적 리더십과 성취적 리더십은 하나의 요인으로 묶이는 것으로 나타나, 이를 지시-성취적 리더십으로 명명하였다. 요인분석 결과는 다음 <표 2>에 정리하였다.

<표 2> 요인분석 결과

변수항목	요인적재량						
	1	2	3	4	5	6	7
지시적 리더십 1	<b>.755</b>	.276	.205	.114	.143	.118	.196
지시적 리더십 2	<b>.717</b>	-.218	.375	.116	.173	.146	.151
성취적 리더십 1	<b>.595</b>	.180	.379	-.097	.259	.178	.125
지원적 리더십 1	.199	<b>.822</b>	.189	-.020	.103	.177	.083
지원적 리더십 2	-.027	<b>.863</b>	.044	.082	.028	-.127	.199
참여적 리더십 1	.309	.177	<b>.729</b>	.008	.155	.034	.037
참여적 리더십 2	.272	.156	<b>.781</b>	.181	.022	.124	.170
전문성 1(IT동향)	.013	.222	-.066	<b>.647</b>	.353	.082	.217
전문성 2(IS개발기술)	.106	.053	.138	<b>.806</b>	.248	.229	.138
전문성 3(업무지식)	.390	.020	-.085	<b>.666</b>	.287	.012	.132
인간관계 1(리더십)	.174	-.085	.327	.050	<b>.591</b>	.318	.402
인간관계 2(의사소통)	.088	.063	.198	.060	<b>.796</b>	.220	.151
인간관계 3(갈등해소)	.209	.123	.155	.014	<b>.631</b>	.405	.159
인간관계 4(임파워먼트)	.084	-.190	.454	-.166	<b>.547</b>	.328	.090
통합화 1(기업가 능력)	.103	.084	-.030	.089	.189	<b>.838</b>	.229
통합화 2(기획조직력)	.245	-.046	.222	.147	.358	<b>.633</b>	.165
통합화 3(고객관리능력)	.050	-.047	.380	.286	.259	<b>.532</b>	.223
성과 1(기술사항)	.110	-.023	.259	.231	.087	.046	<b>.696</b>
성과 2(일정계획)	.177	.054	.112	.032	.104	.161	<b>.850</b>
성과 3(자원계획)	.084	.187	-.043	.022	.209	.149	<b>.853</b>
성과 4(목적달성)	.056	.189	.028	.010	.217	.178	<b>.855</b>

주) 요인추출 방법 : Principal Component Analysis.  
회전방법 : Varimax with Kaiser Normalization.  
12번 반복계산하여 요인회전이 수렴됨.

또한 측정항목에 대한 내적일관성이 있는지를 알아보기 위해 Chronbach's  $\alpha$  계수를 이용하여 신뢰성을 검증하였는데, 본 연구에서 검증된 변수들의 항목들에 대한 Chronbach's  $\alpha$  계수는 0.668~0.889로 나타나 신뢰도는 비교적 높은 것으로 나타났다(<표 3> 참조).

본 연구에 포함된 변수들의 서술통계량과 상관관계가 <표 4>에 요약되어있다.

## 4.2 가설 검증

### 4.2.1 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향

프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 가설1을 검증하기 위해 각 리더십 유형(참여적, 지시-성취적, 지원

적)으로 구분한 후, 역량요소들(전문성, 인간관계 역량, 통합 역량)을 독립변수로, 프로젝트 성과를 종속변수로 해서 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 각 리더들은 참여적, 지시-성취적, 지원적 리더십 유형을 어느 정도 복합적으로 가질 수 있으나, 본 연구에서는 세 가지 리더십 유형 중에서 가장 크게 나타난 값을 기준으로 해당 리더십으로 분류하였다. 분류 결과, 참여적 리더십 유형은 151명, 지시-성취적 리더십 유형은 84명, 그리고 지원적 리더십 유형은 98명으로 분류되었다. 이를 바탕으로 리더십 유형별 요구 역량 분석을 실시하였다.

분석결과, 참여적 리더십의 경우 인간관계 역량(0.191,  $p < 0.05$ )과 통합화 역량(0.182,  $p < 0.05$ )이 유의하게 나타났으며, 지시-성취적 리더십에서는 전문성(0.441,  $p < 0.001$ )만이 매우 유의하게 나타

<표 3> 신뢰성 분석 결과

차원	변수		문항수	Cronbach's $\alpha$ 계수
독립 변수	리더십 유형	지시-성취적 리더십	3 (6)	.779
		지원적 리더십	2 (3)	.742
		참여적 리더십	2 (3)	.750
	역량	전문성	3 (4)	.668
		인간관계	4 (4)	.845
		통합화	3 (4)	.765
종속 변수	프로젝트 성과		4 (4)	.885

주) 괄호 안의 값은 타당도 분석이전의 설문항목 수를 나타냄.

<표 4> 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석 결과

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	8
1. 지시-성취적	3.434	.759							
2. 지원적	3.248	.734	.267(**)						
3. 참여적	3.616	.637	.433(**)	.302(**)					
4. 전문성	3.712	.635	.432(**)	.236(**)	.285(**)				
5. 인간 관계	3.853	.704	.464(**)	.149(**)	.452(**)	.426(**)			
6. 통합화	3.789	.674	.500(**)	.135(*)	.413(**)	.449(**)	.494(**)		
7. 기간	3.28	.754	.074	-.094	-.007	-.041	.053	-.011	
8. 성과	3.352	.771	.392(**)	.312(**)	.289(**)	.436(**)	.476(**)	.471(**)	.014

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

났다. 또한, 지원적 리더십의 경우에는 참여적 리더십과 마찬가지로 인간관계 역량(0.420,  $p < 0.01$ )과 통합화 역량(0.374,  $p < 0.01$ )이 유의하게 나타났다. 이상의 분석결과는 아래 <표 5>에서 제시하고 있다.

즉, 참여적 리더십과 지원적 리더십은 인간관계 역량 및 통합화 역량이 요구되는 점에서 유사하나, 지시-성취적 리더십은 다른 두 리더십에 비해 전문성이 요구된다는 점에서 다른 리더십과 차이를 보이고 있다. 따라서 가설 1a, 가설 1b, 가설 1c, 및 가설 1d 모두 지지되었다.

#### 4.2.2 프로젝트 특성이 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량과 프로젝트 성과 간의 관계에 미치는 영향

가설 2에서는 프로젝트의 특성이 프로젝트 관리자의 리더십 유형별로 제시된 역량(전문성, 인간관계 역량, 통합화 역량)과 프로젝트 성과 간의 관계를 조절할 것이라고 주장하였다. 즉, 기간이 길어질수록 모든 유형의 관리자 리더십에서 인간관계 역량이 다른 역량보다 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 수립하였다. 본 연구에서는 가설 2의 검증을 위해서 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 첫 번째 단계에서 독립변수만을 포함한 모형을 추정하고 나서, 두 번째 단계에서 독립변수와 조절변수를 포함한 모형을 추정하고, 마지막으로 세 번째 단

계에서 독립변수 및 조절변수, 그리고 이 둘 간의 상호작용 변수까지 모두 포함한 모형을 추정하여 각 단계별로 종속변수에 대한 설명력이 유의하게 증가하는지 분석하였다.

분석결과, 참여적 리더십의 경우 기간이 길어질수록, 전문성(1.308,  $p < 0.01$ )이 유의하게 나타났으며, 지시-성취적 리더십에서는 전문성(-2.510,  $p < 0.1$ )과 인간관계 역량(2.168,  $p < 0.05$ )이 유의하게 나타났다. 그러나 지원적 리더십의 경우에는 어떠한 역량도 유의하게 나타나지 않았다. 따라서 가설 2에서는 가설 2a는 기각되었으며, 가설 2b와 가설 2c는 지지되었으며, 가설 2d는 기각되었다. 이상의 분석결과는 다음 <표 6>에서 제시하고 있다.

## 5. 토론 및 결론

### 5.1 토론 및 요약

본 연구는 IT 프로젝트의 성공적인 수행을 위해 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 프로젝트 기간이라는 프로젝트 특성요인을 조절변수로 사용하여 이들 변수가 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량과 프로젝트 성과 간의 관계에 미치는 영향을 검증하였다.

전반적으로 기간이 성과에 미치는 영향은 부적(-)으로 유의하게 나타났는데, 즉 기간이 길어질수록

<표 5> 가설 검증 결과

독립변수	종속변수 : 성과		
	참여적 리더십	지시-성취적 리더십	지원적 리더십
전문성	.140(1.576)	.441(3.373)***	-.079(-.744)
인간관계 역량	.191(1.976)*	.044(.314)	.420(3.063)**
통합화 역량	.182(1.970)*	.072(.547)	.374(3.146)**
R <sup>2</sup>	.177	.269	.487
Adjusted R <sup>2</sup>	.161	.242	.471
F	10.569***	9.810***	29.787***

주)  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ . 제시된 숫자들은 표준화된 회귀계수임.

〈표 6〉 가설 2 검증 결과

독립변수	종속변수 : 성과								
	참여적 리더십			지식_성취적 리더십			지원적 리더십		
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3
전문성(A)	.140(1.576)	.173(1.963)*	-.685(-.039)	.441(3.373)***	.460(3.499)***	2.030(2.185)*	-.079(-.744)	-.101(-.961)	.194(.526)
인간관계 역량(B)	.191(1.976)*	.169(1.767)*	.470(.937)	.044(.314)	.040(.287)	-1.446(-2.143)*	.420(3.063)**	.462(3.366)***	.618(1.126)
통합화 역량(C)	.182(1.970)*	.174(1.906)*	.471(.973)	.072(.547)	.059(.449)	-.547(-.632)	.374(3.146)**	.332(2.768)**	.216(.530)
기간(D)		.178(2.388)*	-.110(-.173)		-.116(-1.206)*	-.550(-.709)		-.138(-1.841)*	.369(.952)
A*D			1.308(2.634)**			-2.510(-1.751)*			-.509(-.813)
B*D			-.491(-.563)			2.168(2.182)*			-.230(-.267)
C*D			-.508(-.575)			.926(.705)			.142(.240)
R <sup>2</sup>	.177	.208	.246	.269	.282	.355	.487	.505	.516
Adjusted R <sup>2</sup>	.161	.187	.209	.242	.246	.296	.471	.484	.478
ΔR <sup>2</sup>	.177	.031	.038	.269	.013	.073	.487	.018	.011
ΔF	10.569***	5.700*	2.377*	9.810***	1.455+	2.883*	29.787***	.388*	.654
F	10.569***	9.605***	6.663***	9.810***	7.763***	5.989***	29.787***	23.755***	13.703***

주) p < .10, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001. 제시된 숫자들은 표준화된 회귀계수임.

성과는 낮아지는 것을 볼 수 있다. 그런데 참여적 리더십에서는 기간을 고려하기 전에는 전문성보다는 인간관계역량이나 통합화 역량이 더 성과에 긍정적인 영향을 미쳤는데, 기간이 길어질수록 참여적 리더십의 경우 전문성이 더 중요하게 나타났다. 왜냐하면 참여적 리더십이란 다양한 의사결정 시 프로젝트 팀원들의 의견을 수렴하고 반영하는 리더십 유형으로서 기간이 길어짐에 따라 팀원들과의 호의적인 인간관계가 이미 형성되었기 때문에 이러한 인간관계 역량이나 통합화 역량이 추가적으로 더욱 요구되는 것이 아니라, 반대로 프로젝트를 제대로 이끌어 갈 수 있는 프로젝트 관리자의 전문적 지식이나 기술이 더욱 요구되는 것으로 해석될 수 있을 것이다.

그러나 지식\_성취적 리더십의 경우에는 기간을 고려하기 전에는 전문성만이 성과에 영향을 미치는 중요한 역량이었으나, 기간을 고려한 분석에서는 기간이 길어질수록 전문성은 부적(-)으로 성과에 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 인간관계 역량은 긍정적으로 유의하게 영향을 미치는 것

로 나타났다. 지식\_성취적 리더십은 도전적인 목표를 설정해 주고 최고 수준의 성과를 달성하도록 팀원들을 통제, 감독하는 유형이다. 프로젝트 기간이 짧은 경우에는 자신의 프로젝트에 대한 전문성(해당 프로젝트에 대한 지식과 기술)이 팀원들을 이끌어 가는데 매우 유의한 도움이 되지만, 기간이 길어질수록 팀원들은 피로감을 느낄 수 있고, 이 가운데 팀원들 간의 갈등 혹은 프로젝트 관리자와의 갈등 등이 발생할 수도 있을 것이다. 이럴 경우, 팀원들 혹은 고객들을 배려하고, 의사결정 과정에 참여시키고, 동기를 유발하며, 보다 활발한 의사소통이 이루어질 있도록 하는 역량이 필요하다. 그러나 자신의 지식과 기술만으로 팀원들을 일방적으로 이끌어 가는 경우에 부정적인 효과를 낼 수 있다는 것으로 해석될 수 있을 것이다.

마지막으로 지원적 리더십의 경우에는 기간이 길어지면 어떠한 역량도 유의하게 나타나지 않았다. 기간을 고려하지 않았을 경우, 지원적 리더십에서는 인간관계 역량과 통합화 역량이 중요한 역량으로 나타났으나 기간이 길어질수록 어떠한 역

량도 성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하였다. 이는 지원적 리더십이 팀원들의 복지와 욕구에 관심을 갖고 이들을 친구처럼 대하는 유형으로서, 기간이 길던 또는 짧던 각 프로젝트 관리자의 역할이 성과에 미치는 영향은 달라지지 않는 것으로 해석된다.

## 5.2 연구의 의의 및 한계점

프로젝트 관리자의 리더십과 역량, 그리고 성과 간의 관계를 검증한 본 연구의 주요 의의를 간단히 요약하면 다음과 같다.

첫째, IT 프로젝트를 성공적으로 완수하기 위한 중요한 요인들 중에서 프로젝트 관리자의 리더십 유형과 필요한 역량이 무엇인지를 찾아냈으며, 특히 각 리더십 유형별로 중요한 역량이 무엇인지를 실증적으로 검증하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있을 것이다. 즉, 프로젝트 관리자의 리더십 유형별로 요구되는 역량은 상이한 것으로 나타났다. IT 프로젝트 팀의 효율적인 관리와 팀워크를 위해서는 프로젝트 관리자의 전문성, 인간관계 역량 및 통합화 역량이 모두 중요하지만, 참여적 리더십에서는 인간관계 역량 및 통합화 역량이, 지시\_성취적 리더십에서는 전문성이, 그리고 지원적 리더십에서는 참여적 리더십과 동일하게 인간관계 역량 및 통합화 역량이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 프로젝트 특성 중에서 기간이 길어질수록 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 성과에 어떻게 다르게 영향을 미치는 지를 실증적으로 제시하였다는 점에서 그 의의가 있다. 프로젝트 특성이 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형의 적합성과 프로젝트 성과 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났는데, 이는 프로젝트의 기간이 길수록 참여적 리더십에서는 전문성이 요구되며, 지시\_성취적 리더십에서는 전문성은 덜 요구되고, 인간관계 역량이 더 요구된다는 것이다.

그러나 본 연구도 다른 사회과학연구와 마찬가지로

지로 다음과 같은 몇 가지 한계점을 갖는다. 첫째, 자료수집에 있어서 일부 IT 대기업의 프로젝트 팀장 및 팀원들을 대상으로 하여 표본을 수집함으로써 표본의 대표성을 확보하기가 어렵고, 조사대상 기업 간 기업문화의 차이 등을 반영하지 못한 한계성을 지니고 있다. 둘째, 시간과 비용의 제약으로 인해 프로젝트 성과를 별도의 IT 기업 내 평가 부서나 발주기업 또는 기관을 대상으로 조사하지 못하고 프로젝트 팀장 및 팀원들의 자체 평가에 의존함으로써 평가결과의 객관성에 한계가 있다. 셋째, 리더십의 경로-목표이론에 따르면 상황변수로서 팀원에 대한 고려가 중요하나 본 연구에서는 팀원의 특성이나 투입인원의 역량 등에 따른 영향을 분석하지 못한 한계를 가지고 있다. 따라서 향후 연구에서는 이상과 같은 본 연구의 근본적인 한계를 극복할 수 있는, 보다 정교한 연구설계를 바탕으로 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향을 규명할 수 있기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김남현 역, 『리더십』, 경문사, (P. G. Northouse (2004), 『Leadership : Theory and Practice 3rd ed.』, Sage Publications, Inc. 2006.
- [2] 김은홍, 김화영, “SI 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형이 프로젝트 성과와 고객만족에 미치는 영향”, 『한국경영과학회지』, 제31권, 제4호(2006), pp.157-179.
- [3] 김현수, “SI 산업에서의 지식경영을 위한 지식발전 및 창출기법에 관한 연구”, 『경영정보학연구』, 제11권, 제2호(2001), pp.99-119.
- [4] 문용은, “IS 개발 프로젝트 관리자의 지식과 기술 그리고 경력개발경로”, 『Information Systems Review』, 제4권, 제2호(2002), pp.343-360.
- [5] 박내희, 『조직행동론』, 박영사, 2004.
- [6] 백기복, 『리더십 리뷰』, 창민사, 2005.

- [7] 백기복, 『조직행동 연구』, 창민사, 2006.
- [8] 신유근, “한국기업 최고 경영자의 행동특성과 리더십 스타일”, 『인사·조직연구』, 제4권, 제2호(1996), pp.203-233.
- [9] 신유근, 『인간존중경영』, 다산출판사, 2005.
- [10] 신창담, 『프로젝트 관리자 양성을 위한 실증적 연구』, 한국외국어대학교 경영정보대학원 석사학위논문, 1996.
- [11] 심덕섭, 김영배, “기술혁신과정의 역할분화에 대한 상황 모델”, 『경영학연구』, 제34권, 제3호(2005), pp.815-845.
- [12] 온기홍, 김원배, “SI업계 지연배상금 속살이”, 전자신문, 2003.
- [13] 이정, 장영철, “리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 『인사관리연구』, 제28권, 제1권(2004), pp.137-172.
- [14] 이천기, “한·미·일 세 나라의 리더십 유형에 관한 비교연구”, 『인사관리연구』, 제13권(1989), pp.275-303.
- [15] 장시영, 문대원, 오재인, “정보시스템 개발 프로젝트의 성공도에 영향을 미치는 요인”, 『경영정보학연구』, 제9권, 제3호(1999), pp.111-125.
- [16] 정승렬, 이국철, 문대원, “감리관점에서 본 정보시스템 개발 프로젝트의 성공모형”, 『Information Systems Review』, 제3권, 제1호(2001), pp.177-189.
- [17] 포스코 PI 프로젝트 추진팀, 『디지털 포스코』, (주)북21, 2001.
- [18] 황규대, 김형식, 박상진, 송교석, 양진환, 양훈모, 이광희, 이철기, 『조직행동의 이해』, 박영사, 2003.
- [19] Bass, B. M., *Bass and Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications(3rd ed)*, New York : The Free Press, 1990.
- [20] Bassellier, G., B. H. Reich, and I. Benbasat, “Information Technology Competence of Business Managers : A Definition and Research Model”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.17, No.4(2001), pp. 159-182.
- [21] Conley, J. J., “Longitudinal stability of personality traits : A multitrait-multimethod-multiooccasion analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.49, No.5 (1985), pp.1266-1282.
- [22] Gannon, M. J., *Management : An Integrated Framework*, 2nd. Ed., Little, Brown and Company Inc., Boston, Mass, 1982.
- [23] Hersey, P. and K. H. Blanchard, *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources*, 4th ed., Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1982.
- [24] House, R. J., “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.3(1971), pp.321-338.
- [25] House, R. J. and G. Dessler, *The Path-Goal Theory of Leadership : Some post hoc and a priori tests*, In J. Hunt & L. Larson(eds.), *Contingency Approaches to Leadership*, Southern Illinois University Press, Carbondale, Ill., (1974), pp.29-55.
- [26] House, R. J. and T. R. Mitchell, “Path Goal Theory of Leadership”, *Journal of Contemporary Business*, Vol.5(1974), pp.81-97.
- [27] Jago, A. G., “Leadership : Perspectives in theory and research”, *Management Science*, Vol.28, No.3(1982), pp.315-336.
- [28] Jurison, J., “Software Project Management : The Manager's View”, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.2, No.17(1999), pp.1-56.
- [29] Kayworth, T. R. and D. E. Leidner, “Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.18, No.3(2001), pp.7-40.

- [30] Katz, R. L., "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, (1955), pp.33-42.
- [31] Kim, Y., B. Min and J. Cha, "The roles of R&D team Leaders in Korea : a contingent approach", *R&D Management*, Vol.29, No.2 (1999), pp.153-165.
- [32] Kirkpatrick, S. A. and E. A. Locke, "Leadership : Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, Vol.5, No.2(1991), pp.48-60.
- [33] Koontz, H. and C. O'Donnell, *Essentials of Management*, 2nd ed., McGraw-Hill, Inc., New York, NY, 1978.
- [34] Kweku, E. M. and H. P. Zbigniew, "On Information System Project Abandonment : An Exploratory Study of Organizational Practices", *MIS Quarterly*, Vol.15, No.1 (1991), pp.55-68.
- [35] Lyytinen, K. J., "Expectation Failure Concept and Systems Analysts' View of Information Systems Failures : Results of an Exploratory Study", *Information and Management*, Vol.14, No.1(1988), pp.45-56.
- [36] Mumford, M. D., S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman, "Leadership Skills for a Changing World : Solving Complex Social Problems", *Leadership Quarterly*, Vol.11, No.1(2000), pp. 11-35.
- [37] Northouse, P. G., *Leadership : theory and practice*, London : Sage, 1997.
- [38] Rai, A., S. S. Lang, and R. B. Welker, "Assessing the Validity of IS Success Models : An empirical test and theoretical analysis", *Information Systems Research*, Vol.13, No.1(2002), pp.50-69.
- [39] Schwalbe, K., *Information Technology Project Management*, 3rd ed., Thomson Course Technology, Boston, Mass, 2004.
- [40] Spencer, L. M. and S. M. Spencer, *Competence at work : models for superior performance*, John Wiley and Sons, Inc., New York, NY, 1993.
- [41] The Standish Group, "Chaos : A Recipe for Success", [www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com). (1999).
- [42] The Standish Group, "Extreme Chaos", [www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com), 2001.



## ◆ 저 자 소 개 ◆

**김 화 영 (wy0kim@kookmin.ac.kr)**

국민대학교에서 경영정보학 박사학위를 취득하고, 현재 국민대학교 경영학부(e-비즈니스전공)에서 강사로 재직 중이다. 연구 관심분야는 프로젝트 관리자 리더십, 프로젝트 관리, 혁신경영, 유비쿼터스 컴퓨팅, 정보보호 등이다.

**강 소 라 (sorak@hoseo.edu)**

이화여자대학교 경영대학에서 MIS분야로 Ph.D.를 취득하고, 현재 호서대학교 디지털비즈니스학부에서 조교수로 재직 중이다. 연구 관심분야는 개인 및 조직차원의 정보기술수용, e-Business 모델, 지식창조 경영, UCC 활용 및 IT 프로젝트에서 리더십의 영향 등이다.

