ISSN 1229-1889(Print)
ISSN 2287-9005(Online)
J Korean Soc Qual Manag Vol. 42, No.3: 373-386, September 2014
http://dx.doi.org/10.7469/JKSQM.2014.42.3.373

프로젝트 스폰서 역할과 프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과 품질에 미치는 영향에 관한 연구

윤건상 *† · 유왕진** · 이중환 *

* 건국대학교 신산업융합학과 박사과정
** 건국대학교 신산업융합학과 교수

A Study on the Effect of Project Sponsor Roles and Project Manager Competencies on the Project Performance Quality

Gunsang Yun *† · Wangjin Yoo ** · Joonghwan Lee *

* Department of Advanced Industry Fusion, Konkuk University
** The Professor, Department of Advanced Industry Fusion, Konkuk University

ABSTRACT

Purpose: This paper seeks to analyze the relationship between project sponsor roles and project manager competencies which may account for project performance quality.

Methods: After an extensive literature review, the structural equation modeling was conducted test the research model. The data was collected from project manager training course attendees by the questionnaire.

Results: The results of structural equation modeling show that project sponsor roles effect on project manager competencies. Project manager competencies have a positive effect on project performance quality.

Conclusion: The authors demonstrate that project sponsor external roles are related positively to project performance quality. And project manager professionalism has a positive effect on project manager communication. A number of significant findings are reported including the empirical verification that project sponsor roles, and project manager competencies may all be directly related to project performance quality.

Key words: Project Management, Project Sponsor, Project Manager, Project Performance Quality

● Received 7 July 2014, revised 3 August 2014, accepted 4 August 2014
† Corresponding Author(gsyun@empas.com)
ⓒ 2014, The Korean Society for Quality Management
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서 론

품질 경쟁력을 높이기 위해서는 반복적으로 행해지는 운영 업무 외에 신제품 개발과 같은 프로젝트의 중요성이 갈수록 높아지고 있다. 프로젝트는 "유일한 제품, 서비스 또는 결과를 만들기 위하여 수행하는 한시적인 노력"으로 정의되고 있다(Project Management Institute, 2013). 한정된 시간과 예산으로 일정 수준의 품질을 가진 새로운 결과물을 산출해야 하는 프로젝트는 목표 달성을 위하여 효과적인 프로젝트 관리가 매우 중요하다(Kerzner, 2001). 프로젝트 관리는 통합관리, 범위관리, 일정관리, 원가관리, 품질관리, 인적자원관리, 의사소통관리, 위험관리, 조달관리, 이해관계자관리로 구성된다(PMI, 2013). 이처럼 다양한 프로젝트 관리 활동은 프로젝트 스폰서가 프로젝트 관리자에게 위임하여 진행된다.

지금까지 프로젝트 관리에 대한 선행연구들을 살펴보면 대부분 프로젝트 관리자를 중심으로 연구가 진행되었다. 반면 프로젝트 스폰서에 대한 연구는 매우 부족한 상황이다(Timothy et al., 2014; Nam et al., 2008). 실제 산업현장은 프로젝트 스폰서의 선택으로 프로젝트 관리자가 임명되고, 프로젝트 관리자는 프로젝트 스폰서에게 필요한 자원을 제공 받아 프로젝트를 수행하게 된다. 따라서 프로젝트 성과 품질은 프로젝트 관리자뿐만 아니라 프로젝트 스폰서의 영향도 받게 된다.

하지만 아직까지 프로젝트 스폰서와 프로젝트 관리자를 동시에 반영한 실증적인 연구가 없는 상황이다. 본 연구는 산업계의 경험론적인 지식을 바탕으로 프로젝트 스폰서의 역할과 프로젝트 관리자의 역량이 프로젝트 성과 품질에 어떤 영향을 끼치는지 분석하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 프로젝트 스폰서의 역할

프로젝트 스폰서는 "프로젝트를 수행하는 기업 내 경영진 가운데 하나로 프로젝트의 소유권을 행사하는 사람"으로 정의된다(Association for Project Management, 2006). 이러한 프로젝트 스폰서의 역할은 프로젝트에 합당한 프로젝트 관리자를 임명하고 필요한 자원을 제공하여 프로젝트를 진행시키는 것이다(Andre et al., 2013; Aitken and Crawford, 2008; Timothy et al., 2006).

Field and Keller(1998)는 프로젝트 스폰서 역할을 프로젝트 관리자가 준수해야 할 성공에 대한 기준을 정의하는 것이라고 하였다. Crawford and Brett(2001)는 문헌조사, 설문, 사례연구를 통하여 프로젝트 스폰서 역할을 '프로젝트 스폰서의 활동과 책임'으로 정의하면서 10가지 대표적인 활동을 제시하였다. David Bryde(2008)는 프로젝트 스폰서 역할을 크게 프로젝트 외적인 역할과 프로젝트 내적인 역할로 구분하였다. 관련 연구는 영국 내 2,000개 기업의 프로젝트를 수행하는 중역들을 대상으로 설문을 진행하였고, 두 가지 가설이 모두 유의미한 것으로 나타났다. 첫 번째 가설은 프로젝트 스폰서의 역할은 외적 역할과 내적 역할로 구분되어 인식된다는 것이고, 두 번째 가설은 프로젝트 스폰서 역할에 따른 활동이 활발할수록 프로젝트 성공에 대한 인식 정도가 커진다는 것이다. 프로젝트 스폰서의 외적 역할은 조직에서 프로젝트를 대표하고, 이해관계자의 도움을 촉진하는 것으로 요약된다. 프로젝트 스폰서의 내적 역할은 프로젝트 팀을 통치하고 지원하는 것으로 요약하였다.

본 연구는 David Bryde(2008)의 선행연구를 바탕으로 프로젝트 스폰서의 다양한 역할을 프로젝트 외적 역할과 프로젝트 내적 역할로 분류하고, 프로젝트 스폰서의 역할이 프로젝트 관리자 역량에 어떤 영향을 주는지와 프로젝트

의 성과 품질에 유의한 영향을 주는지 분석하는 것을 목적으로 한다.

2.2 프로젝트 관리자의 역량

프로젝트 관리자의 역량을 체계적으로 정의하기 위한 연구는 Cheng et al.(2005)이 대표적이다. 연구자들은 건설업종에 우수 프로젝트 관리자의 역량 프로파일을 조사하였다. 결과적으로 프로젝트 관리자의 역량은 직무역량과 행동역량의 두 가지로 구분하였다. 직무역량은 프로젝트가 수행되는 업종에 따라 달라지는 것으로 구분하였고, 행동역량은 뛰어난 프로젝트 관리자에게 보편적으로 적용될 수 있는 것으로 정의하였다.

IPMA(International Project Management Association, 2006)는 프로젝트 관리 역량으로 기술적 역량, 행위적 역량, 상황적 역량으로 구분하였으며, 프로젝트 관리자의 개인적 역량은 행위적 역량에 해당되는 것으로 설명하였다. PMI(2007)는 프로젝트 관리자의 역량을 지식, 성과, 개인의 3가지 차원으로 정의하고 있다. 3가지 차원 가운데 개인역량이란 프로젝트 관리자의 행동특성으로 다른 말로 대인관계 기술 또는 소프트 스킬로 정의하고 있다. Aitken and Crawford(2008)는 지금까지 프로젝트 관리자의 역량에 대한 연구가 기술적인 지식과 관련이 많은 직무역량에 편중되어 왔음을 지적하였다. 관련 연구는 뛰어난 프로젝트 관리자의 32개 개인특성과 20개 행동역량에 대하여 14개 국가 41명의 경영자를 대상으로 직접 인터뷰를 진행하였다. 결과적으로 뛰어난 프로젝트 관리자의 행동역량이 프로젝트 성과에 관련성이 상당히 높은 것으로 분석되었다.

선행연구를 종합하면 프로젝트 관리자 역량에 대한 연구는 2000년 전후로 나누어지고 있다. 초기 연구는 프로젝트 관리자의 기술적인 지식에 관심을 가지고 있었으나 최근에는 연구의 무게중심이 프로젝트 관리자의 행동적인 측면으로 이동하고 있다(Back, 2012; Gregory, 2010; Stevenson, 2009).

본 연구는 최근 연구의 흐름을 반영하여 프로젝트 관리자의 행동역량에 집중하고자 한다. 이는 프로젝트 스폰서의 역할에 따라 영향을 받는 프로젝트 관리자의 역량은 지식 보다는 행동이라는 실제 프로젝트 관리자들의 의견을 따르는 것이다.

2.3 프로젝트 성과 품질

Muller and Turner(2007)는 4년 동안 14개국 65개 프로젝트를 대상으로 프로젝트 관리의 성과를 연구하였다. 연구 결과 “프로젝트 관리는 가치 있는 것이 분명하나 그 가치는 문화에 종속적이고, 프로젝트가 요구사항에 얼마나 적합하게 수행됐는지는 상황에 따라 다르게 인식”된다고 하였다. 위의 결과는 ‘프로젝트는 규모, 유일성, 복잡성이 프로젝트마다 다르기 때문에 프로젝트의 성과를 측정하는 기준 또한 프로젝트마다 달라진다.’는 기존 학자들의 주장을 실증한 사례이다. Farzana and Pinnington(2014)은 선행연구를 종합하여 이상적인 프로젝트 성과 측정 프레임워크를 만드는 것이 매우 어렵다고 설명하였다.

전통적으로 프로젝트 성과에 대한 측정은 일정, 원가, 품질에 대한 준수 여부를 사용하였다(Cooke-Davies, 2002; Andersen, 2008). Nam et al.(2008)은‘고객과 계약자의 목표에 대한 준수’정도로 프로젝트 성과를 측정하였다. Seo and Song(2011)은 ‘고객의 요구사항에 대한 준수 정도, 경제적 이익 실현의 정도, 이해관계자의 만족도 정도’를 프로젝트 성과 측정의 기준으로 적용하였다.

선행연구를 요약하면 프로젝트는 한시적이고 고유한 업무를 진행하기 때문에 정확한 프로젝트 성과 기준을 제시하기는 어렵지만 보편적으로 사용되고 있는 일정한 기준이 있었다. 본 연구는 프로젝트 성과 품질을 조작적 정의를 통하여 새롭게 제시하고자 한다.

3. 연구모형 및 가설

3.1 연구모형의 설계

프로젝트 스폰서의 역할은 조직의 목표를 달성하기 위하여 역량 있는 프로젝트 관리자를 임명하고 필요한 자원을 제공하는 것이다. 프로젝트 스폰서의 역할은 프로젝트 관리자의 역량에 영향을 끼치고 프로젝트 성과 품질에는 어떤 영향을 미치는지 검증하기 위하여 <Figure 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

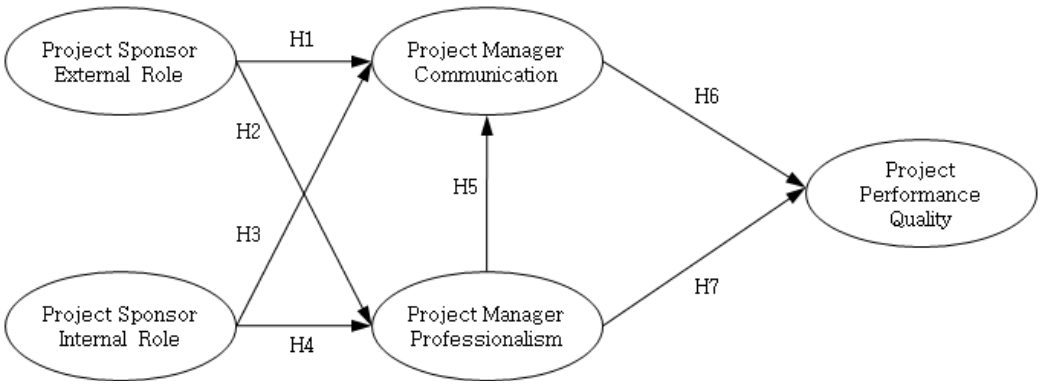

Figure 1. Research Model

3.2 변수의 조작적 정의

프로젝트 스폰서에 대한 정의는 영국과 미국의 인식에 차이가 있다. 전통적으로 영국은 프로젝트가 계약 상황일 때 고객사의 경영진을 프로젝트 스폰서라고 인식하고 있다. 반면, 미국의 연구자들은 프로젝트 스폰서가 발주사와 공급사에 각각 존재하는 것으로 파악하고 있다(Helm and Remington, 2005; Muller and Turner, 2002). 본 연구는 연구 대상자들이 경험한 프로젝트 상황을 발주사나 공급사에 관계없이 일반화하기 위하여 미국의 프로젝트 스폰서 인식을 적용하였다. 따라서 프로젝트 스폰서는 '프로젝트에 재정적인 자원을 제공하는 사람'으로 정의하였다.

프로젝트 스폰서의 역할은 Bryde(2008)가 제시한 내용을 본 연구에 맞게 분류하였다. 프로젝트 스폰서의 외적 역할은 비즈니스 목표 정의, 조직간 핵심이슈에 대한 조정, 최종 산출물에 대한 책임, 외부 이해관계자들의 참여와 협력을 촉진하는 것으로 정의하였다. 프로젝트 스폰서의 내적 역할은 적절한 프로젝트 관리자 임명, 프로젝트 진행 상황 파악과 조언 제공, 필요 자원 제공, 정보나 환경에 대한 지원으로 정의하였다.

프로젝트 관리자의 역량은 지식과 경험으로 대변되는 직무역량과 대인관계로 설명되는 행동역량으로 구분된다(Cheng et al., 2005). 본 연구는 프로젝트 스폰서의 역할에 따른 영향력에 관심을 두기 때문에 직무역량을 배제하고 행동역량에 집중하였다. 프로젝트 관리자 역량 프레임워크(PMI, 2007)와 백훈성(2012)의 프로젝트 관리자 역량 정의를 바탕으로 프로젝트 관리자 역량은 의사소통과 전문가의식으로 정의하였다. 의사소통은 팀원들의 의견을 경청, 정보 제공, 이해관계자와 협상, 다양한 소통방식 활용으로 정의하였다. 전문가의식은 자발적인 헌신, 윤리의식, 감정에 대한 자제력 등으로 정의하였다.

프로젝트 성과 품질은 전통적으로 선행연구에서 활용하고 있는 프로젝트 3대 제약조건인 범위, 일정, 원가에 대한

준수 여부(PMI, 2013)와 이해관계자 만족도(Seo and Song, 2011)로 정의하였다.

3.3 연구가설의 설정

본 연구는 <Figure 1>의 연구모형에 기초하여 프로젝트 스폰서의 역할과 프로젝트 관리자의 역량에 관한 관계, 프로젝트 관리자의 역량과 역량간의 관계, 그리고 프로젝트 관리자 역량과 프로젝트 성과 품질의 관계로 나누어 가설을 설정하여 검증하고자 한다.

[프로젝트 스폰서의 역할과 프로젝트 관리자의 역량간의 관계]

프로젝트 스폰서의 역할에 따라 프로젝트 관리자의 행동이 영향을 받는다는 선행연구(Jang and Oh, 2012; Sewchurran and kosheek, 2008)에 근거하여 가설 H1, H2, H3, H4를 설정하였다.

H1: 프로젝트 스폰서의 외적 역할이 프로젝트 관리자의 의사소통에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 프로젝트 스폰서의 외적 역할이 프로젝트 관리자의 전문가의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 프로젝트 스폰서의 내적 역할이 프로젝트 관리자의 의사소통에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 프로젝트 스폰서의 내적 역할이 프로젝트 관리자의 전문가의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[프로젝트 관리자의 역량과 역량간의 관계]

프로젝트 관리자의 전문가의식 가운데 핵심 구성요소인 자발적 헌신은 프로젝트 관리자의 적극적인 의사소통을 유도하여 팀원들을 동기부여 한다는 연구(PMI, 2013)에 기초하여 H5를 설정하였다.

H5: 프로젝트 관리자의 전문가의식이 의사소통에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[프로젝트 관리자의 역량과 프로젝트 성과 품질간의 관계]

프로젝트 관리자의 역량이 프로젝트 성과에 밀접한 관계가 있음을 밝힌 선행연구(Farzana and Pinningto, 2014; Seo and Son, 2011; Gregory, 2010)를 토대로 가설 H6, H7을 설정하였다.

H6: 프로젝트 관리자의 의사소통이 프로젝트 성과 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H7: 프로젝트 관리자의 전문가의식이 프로젝트 성과 품질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.4 설문지 구성

본 연구의 대상은 삼성SDS 멀티캠퍼스에서 진행되는 프로젝트 관리 집합교육 5일 과정에 참석한 교육생을 대상으로 하였다. 프로젝트 관리 집합교육 참석자를 연구 대상자로 선정한 이유는 프로젝트 관리에 대한 명확한 지식이 필요하고, 실제 프로젝트를 수행한 경험이 필요하기 때문이다. 프로젝트 수행 경험이 많은 대상자의 경우 가장 기억에 뚜렷하게 남아있는 최신 프로젝트의 사례를 설문에 적용하도록 설문 진행 전에 공지하였다. 설문지는 299부가 회수되었고, 그 가운데 내용이 부실하거나 통계처리에 부적합한 71부를 제외하고 228부를 최종적으로 사용하였다. 설문항목 구성은 프로젝트 스폰서 역할에 16개, 프로젝트 관리자 역량에 12개, 프로젝트 성과 품질에 대한 8개, 프로젝트 특성에 대한 8개 항목으로 설정하였다. 측정도구는 5점 리커트의 등간척도와 성별, 연령, 프로젝트 규모 등의 인구 통계적 특성과 프로젝트 특성에 대한 항목은 명목척도를 적용하였다.

4. 실증분석

4.1 표본의 일반적 특성

빈도분석 결과 <Table 1>과 같이 설문의 답변에 적용된 프로젝트의 수행기간은 6개월에서 12개월인 경우가 90명으로 39.5%였다. 프로젝트 예산은 1억에서 10억 이내인 경우가 90명 39.5%였다. 프로젝트 팀의 인원수는 10명에서 30명 이내가 76명으로 33.3%였다. 설문응답자 직책은 차장급이 87명으로 38.2%이고, 과장이 83명으로 36.4%였다. 재직기간은 10년 이상 15년 미만이 전체의 36.4%였다. 프로젝트가 수행된 업종은 IT 및 정보통신업이 전체의 33.3%를 차지하였고, 정부 및 공공기관이 11.4%였다.

Table 1. Characteristics of the Project

Characteristics of the Project		Count	%
Project Duration (Months)	1 ~ 6	44	19.3
	6 ~ 12	90	39.5
	12 ~ 24	51	22.4
	Over 24	42	18.4
Project Budget (Million Won)	1 ~ 100	31	13.6
	100 ~ 1,000	90	39.5
	1,000 ~ 5,000	53	23.2
	5,000 ~ 10,000	15	6.6
	Over 10,000	24	14.9
Project Team Size (People)	1 ~ 10	73	32.0
	10 ~ 30	76	33.3
	30 ~ 50	26	11.4
	Over 50	53	23.2

Table 2. Exploratory Factor Analysis and Reliability Analysis

Configuration Variables	Measurement items	Factor				
		1	2	3	4	5
Project Sponsor External Role	Facilitation 1	**.760**	.187			
	Facilitation 2	**.748**	.372			
	Facilitation 3	**.743**	.321			
	Facilitation 4	**.706**	.342			
	Representative 1	**.735**	-.002			
	Representative 2	**.581**	.338			
Project Sponsor Internal Role	Support 1	.005	**.804**			
	Support 2	.229	**.697**			
	Support 3	.298	**.640**			
	Support 4	.382	**.620**			
	Championing 1	.263	**.625**			
Project Manager Communication	Communication 1			**.855**	.146	
	Communication 2			**.793**	.162	
	Communication 3			**.720**	.305	
	Communication 4			**.685**	.345	
	Negotiation 1			**.766**	.194	
	Negotiation 2			**.669**	.395	
Project Manager Professionalism	Professionalism 1			.213	**.809**	
	Professionalism 2			.213	**.774**	
	Professionalism 3			.196	**.706**	
	Professionalism 4			.332	**.643**	
Project Performance Quality	Constraints 1					**.801**
	Constraints 2					**.776**
	Constraints 3					**.743**
	Constraints 4					**.728**
	Satisfaction 1					**.802**
	Satisfaction 2					**.795**
	Satisfaction 3					**.782**
	Satisfaction 4					**.760**
Eigen Value		3.422	2.823	4.049	2.776	4.792
% of Variance		31.111	25.665	36.806	25.238	59.905
Cumulative %		31.111	56.776	36.806	62.044	59.905
Cronbach's α		.853	.771	.897	.780	.901

4.2 요인분석 및 신뢰도 검증

본 연구에서 도출된 변수의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 타당성이란 측정하고자 하는 개념이나 속성이 측정도구를 사용하여 얼마나 정확히 측정되었는가를 나타내는 지표이다. 요인회전은 베리맥스 방식을 사용하였고, 요인추출은 주성분분석을 사용하였다. 요인의 결정은 고유값이 1 이상이고, 요인적재치는 0.5 이상인 값을 기준으로 선택하였다. 변수의 신뢰성을 파악하기 위해 내적일관성을 측정하는 크론바하 알파계수를 구하였다. 일반적으로 사회과학 연구에서 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 판단하며, 신뢰성 분석결과 모든 항목들이 0.6 이상으로 나타나 측정변수의 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다. 신뢰성과 타당성 분석 결과 최종 선택된 변수는

<Table 2>와 같다.

4.3 상관관계 분석

본 연구에서 검증하고자 하는 변수들 간의 관련성 정도와 방향을 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. <Table 3>에서 보는 것과 같이 모든 변수 간에는 0.01 유의수준 하에서 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 프로젝트 관리자의 의사소통 역량과 프로젝트 성과 품질 간에는 0.578로 다소 높은 상관관계를 보였으며, 프로젝트 스폰서의 내적역할은 프로젝트 관리자의 전문가의식 역량, 프로젝트 성과 품질과 낮은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

Table 3. Correlation Matrix

	#1	#2	#3	#4	#5
#1 Project Sponsor External Role	-				
#2 Project Sponsor Internal Role	.612**	-			
#3 Project Manager Communication	.419**	.342**	-		
#4 Project Manager Professionalism	.231**	.173**	.613**	-	
#5 Project Performance Quality	.285**	.196**	.578**	.447**	-

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

4.4 확인적 요인분석을 통한 타당성 분석

측정변수들에 의해 설명되는 연구모형이 얼마나 타당한지를 분석하고 전반적인 모형 적합도 여부를 판단하기 위하여 IBM AMOS 21을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 카이제곱 검정결과 χ^2=204.014 (P=0.001)로 나타나 연구모형이 적합하다는 가설은 기각되었으나, 카이제곱 검정은 모형을 채택할 필요조건이지 충분조건이 아니다. 그리고 부합도 지수를 살펴보면, RMR=0.054, GFI=0.915, AGFI=0.886, TLI=0.960, CFI=0.967, NFI=0.899, RMSEA=0.044로 나타나 전반적으로 만족스러운 적합도를 나타내고 있다. 확인적 요인분석의 결과는 <Table 4>와 같이 정리되었다.

Tables 4. Goodness-of-fit of Confirmatory Factor Analysis

Index Type	Output Value	Criticality Value	Goodness-of-fit Result
χ^2(p-value)	204.014(.001)	p > 0.05	Not Good
CMIN/DF	1.437	below 3	Good
RMR	0.054	below 0.07	Good
GFI	0.915	over 0.9	Good
AGFI	0.886	over 0.9	Not Good
TLI	0.960	over 0.9	Good
CFI	0.967	over 0.9	Good
NFI	0.899	over 0.9	Good
RMSEA	0.044	0.05 ~ 0.08	Good

4.5 구조방정식 모형검증 및 가설검증

본 연구에서는 가설 검증을 위하여 공변량 구조모형 분석을 실시하였다. 공변량 구조모형 분석은 여러 변수들 간의 인과관계를 하나의 모형을 통해 검증하는 통계기법이다. 분석 결과로 얻어지는 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하기 위해서는 먼저 연구모형에 대한 적합도 평가가 필요하다. 본 연구모형의 적합도를 평가하기 위해 χ^2, RMR, GFI, AGFI, TLI, CFI, NFI, RMSEA 지표를 중심으로 사용하였다. <Table 5>를 살펴보면, 카이제곱 검정결과 연구모형이 부적합하다는 결과가 나왔는데 카이제곱 검정은 모형을 채택할 필요조건이지 충분조건이 아니다. 그러므로 본 연구모형의 전반적인 적합도는 기준값을 만족하였다고 판단하였다.

Table 5. Goodness-of-fit of Structural Equation Model

Index Type	Output Value	Criticality Value	Goodness-of-fit Result
χ^2(p-value)	208.497(.000)	p>0.05	Not Good
CMIN/DF	1.448	below 3	Good
RMR	0.058	below 0.07	Good
GFI	0.913	over 0.9	Good
AGFI	0.885	over 0.9	Not Good
TLI	0.959	over 0.9	Good
CFI	0.965	over 0.9	Good
NFI	0.897	over 0.9	Good
RMSEA	0.044	0.05 ~ 0.08	Good

<Table 6>의 연구모형의 경로계수 결과표를 살펴보면 프로젝트 스폰서 외적역할이 프로젝트 관리자 의사소통 역량에 미치는 영향은 t=1.269, p=0.205로 0.05 유의수준 하에서 유의하지 않은 것으로 나타나 가설1은 기각되었다. 그리고 프로젝트 스폰서 외적역할이 프로젝트 관리자 전문가의식에 미치는 영향은 t=2.479, p=0.013으로 0.05 유의수준 하에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2는 채택되었다. 프로젝트 스폰서 내적역할이 프로젝트 관리자 의사소통 역량에 미치는 영향은 t=1.633, p=0.102로 0.05 유의수준 하에서 유의하지 않은 것으로 나타나 가설3은 기각되었다. 그리고 프로젝트 스폰서 내적역할이 프로젝트 관리자 전문가의식에 미치는 영향은 t=-0.955, p=0.340으로 0.05 유의수준 하에서 유의하지 않은 것으로 나타나 가설4는 기각되었다.

Table 6. Model's Path Coefficient And Hypothesis Test Result

Hypothesis	Path	Estimate	t(CR)	P-Value	Test Result
H1	P.S. External Role → P.M. Communication	.149	1.269	.205	Rejected
H2	P.S. External Role → P.M. Professionalism	.404	2.479	.013*	Accepted
H3	P.S. Internal Role → P.M. Communication	.206	1.633	.102	Rejected
H4	P.S. Internal Role → P.M. Professionalism	-.170	-.955	.340	Rejected
H5	P.M. Professionalism → P.M. Communication	.590	7.511	***	Accepted
H6	P.M. Communication → Performance Quality	.606	5.360	***	Accepted
H7	P.M. Professionalism → Performance Quality	-.011	-.117	.907	Rejected

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

프로젝트 관리자 전문가의식이 프로젝트 관리자 의사소통에 미치는 영향은 t=7.511, p=0.000으로 0.001 유의수준 하에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설5는 채택되었다. 프로젝트 관리자 의사소통이 프로젝트 성과 품질에 미치는 영향은 t=5.360, p=0.000으로 0.001 유의수준 하에서 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설6은 채택되었으며, 프로젝트 관리자 전문가의식이 프로젝트 성과 품질에 미치는 영향은 t=-0.117, p=0.907로 0.05 유의수준 하에서 유의하지 않은 것으로 나타나 가설7은 기각되었다.

5. 결 론

5.1 학문적 시사점

본 연구는 선행연구에서 접근하지 않았던 부분인 프로젝트 스폰서 역할과 프로젝트 관리자의 역량이 프로젝트 성과 품질에 어떤 영향을 주는지 분석하는 데 집중하였다. 이를 위하여 선행연구들의 검토를 통한 이론적 고찰, 연구문제 해결을 위한 가설 설정, 그리고 실증분석을 실시하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같이 요약된다.

첫째, 프로젝트 스폰서의 외적 역할이 프로젝트 관리자의 역량에 영향을 주는 것으로 파악되었다. 반면 프로젝트 스폰서의 내적 역할은 프로젝트 관리자의 역량에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 분석되었다. 이는 프로젝트 스폰서가 프로젝트 팀 내부의 크고 작은 현안에 직접 관여하는 내적 역할보다 프로젝트 팀 외부의 이해관계자와 소통하고 협조를 이끌어내는 정치적인 활동인 외적 역할이 프로젝트 관리자의 전문가의식에 긍정적인 영향을 주는 것으로 이해할 수 있다.

둘째, 프로젝트 관리자의 전문가의식은 프로젝트 성과 품질에 직접적인 영향을 주지 않지만 프로젝트 관리자의 의사소통에 영향을 주어서 프로젝트 성과 품질에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 이는 프로젝트 관리자의 의사소통이 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 준다는 기존 연구결과와 일맥상통하면서도 기존 연구에서 언급하지 않았던 프로젝트 관리자의 의사소통이 어떻게 활성화되는지 원인을 설명해주는 가치 있는 결과라고 할 수 있다. 본 연구결과가 기존 연구에서 발전한 부분은 프로젝트 관리자의 의사소통은 전문가의식에 영향을 받고, 이는 프로젝트 스폰서의 외적 역할에 영향을 받는다는 것을 실증적으로 입증한 것이다.

종합하면 본 연구의 핵심 결과는 프로젝트 성과 품질의 극대화를 위해 프로젝트 스폰서는 프로젝트 팀과 관련된 외적 역할을 적극적으로 수행해야 한다는 것이다. 그리고 프로젝트 스폰서의 외적 역할은 프로젝트 관리자의 전문가의식에 영향을 주고 이는 프로젝트 관리자의 의사소통에 영향을 미쳐서 최종적으로 프로젝트 성과 품질에 영향을 끼치는 것으로 요약할 수 있다.

5.2 실무적 시사점

본 연구 결과에 대하여 현장의 전문가들의 해석은 크게 세 가지로 요약되었다. 첫째, 프로젝트 스폰서의 강력한 내적 역할은 프로젝트 관리자에게는 불필요한 간섭으로 인식된다. 실제 현장의 프로젝트 관리자들을 인터뷰한 결과 프로젝트 스폰서가 프로젝트 팀 외부 보다 내부에 관심을 보일수록 프로젝트 관리자의 권한과 권위는 축소되어 프로젝트에 수동적이고 소극적으로 임하게 된다는 경험을 들을 수 있었다. 둘째, 대규모의 복잡한 프로젝트 상황에서 프로젝트 스폰서의 외적 역할은 다양한 이해관계자들의 상충되는 요구사항을 정리하기 때문에 프로젝트 관리자가 원활하게 프로젝트를 수행하는데 큰 도움이 된다. 셋째, 프로젝트 스폰서의 외적 역할은 프로젝트 관리자의 전문가의

식을 제고하였지만 프로젝트 관리자의 의사소통을 직접적으로 활성화하지는 못하는 것으로 파악되었다. 이는 프로젝트 스폰서의 외적 역할은 프로젝트 관리자가 내면적으로 동의할 수 있는 것이어야 의미가 있다는 것으로 인식할 수 있다. 프로젝트 스폰서 개인을 위한 조직 내 정치적인 활동은 외적 활동이기는 하지만 프로젝트 관리자의 전문가 의식을 고취하지는 못하는 것으로 이해할 수 있다.

5.3 연구의 한계 및 향후연구 과제

마지막으로 본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 응답자가 설문에 사용한 프로젝트 스폰서와 프로젝트 관리자에 대한 정보는 개인의 주관적인 경험을 바탕으로 하고 있기 때문에 일반화된 결과를 얻기 어려울 수도 있다는 것이다. 둘째, 본 연구에서는 프로젝트 스폰서와 프로젝트 관리자의 관계에 대한 분석을 고려하지 못하였다. 관계라 함은 스폰서와 관리자의 공식적인 업무 처리가 아닌 개인적인 특성을 의미하는 것으로 상호 간의 신뢰와 존경, 호감 등의 특성을 내포한다. 조직 내에서 상위자와 하위자는 개별적 관계를 형성하게 되고 이는 업무에 작지 않은 영향을 미칠 것으로 파악한다면 본 연구는 이러한 부분을 고려하지 못한 한계를 노출하고 있다.

이상의 두 가지 한계점은 향후 연구를 진행할 때 보다 다양한 실제 사례와 보다 정교한 연구모형을 통하여 극복할 수 있으리라 기대한다.

REFERENCES

Aitken, A., and Crawford, L. H. 2008.“Senior management perceptions of effective project manager behavior: an exploration of a core set of behaviors for superior project managers.” PMI Research Conference.

Andersen, E. S. 2008. Rethinking project management an organizational perspective. Prentice Hall.

Andre, Legerman, Anton, Zandhuis, Gilbert, Silvius, Rochelle, Rober, and Rommert, Stellingwerf. 2013. ISO 21500 in Practice. Van Haren Publishing.

APM. 2006. APM Body of Knowledge. Association for Project Management.

Back Hunsung. 2012. “In terms of managerial aspects for the project manager competency assessment indicators and simple measuring tools.” Korean Society Project Management.

Cheng, Mei-I, Andrew, R. J. Dainty, and David, R. Moore. 2005. “What makes a good project manager?." Human Resource Management Journal 15(1):25-37.

Cooke-Davies, Terry J, Crawford, Lynn, J. Brian Hobbs, Les Labuschagne, and Kaye, Reington. 2006. “Exploring the Role of the Executive Sponsor.” Project Management Institute Conference Proceedings.

Crawford, L. H., and Brett, C. 2001. “Exploring the role of the project sponsor.” Proceedings of the PMI New Zealand Annual Conference.

David, Bryde. 2008. “Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success.” International Journal of Project Management 26(8):800-809.

Deborah, H. Stevenson. 2009. “PM critical competency index: IT execs prefer soft skills.” International Journal of Project Management 28(7):663-671.

Farzana, Asad Mir, and Ashly, H. Pinnington. 2014. “Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success.” International Journal of Project Management 32(1):202-217.

Field, M., and Keller, L. 1998. Project Management. London: The Open University.

Gregory, J. Skulmosky. 2010. “IS project manager soft competencies: A project-phase investigation.” Project Management Journal 41(1):61-80.

IMPA. 2006. “IPMA Competence Baseline Version 3.0.” International Project Management Association.

Jane, Helm, and Kaye, Remington. 2005. “Effective project sponsorship.” Project Management Journal 36(3):51-61.

Jang, Si Young, and Oh, Man Seok. 2012. "Effect of Senior Managers' Characteristics on Project Manager's Reporting Tendencies and Information Systems Development Performance." Journal of Information Technology Applications and Management 19(2):149-179.

Kerzner, H. 2001. Project Management: A Systems approach to planning, scheduling, and controlling, 7th ed. NY: John Wiley and Sons Inc.

Kloppenborg, Timothy J., Deborah, Tesch, and Chris, Manolis. 2014. "Project Success and Executive Sponsor Behaviors: Empirical Life Cycle Stage Investigations." Project Management Journal 45(1):9-20.

Kloppenborg, Timothy J., Deborah, Tesch, Chris, Manolis, and Mark, Heitkamp. 2006. "An empirical investigation of the sponsor's role in project initiation." Project Management Journal 37(3):16-25.

Nam, Jaedeog, Min, Taekkee, and Ahn, TaeHo. 2008. "An Empirical Study about the Effects of the Project Managers' Competency and Leadership on the Project Performance." Journal of Social Science 10:45-65.

PMI. 2007. Project Management Competency Development Framework. Project Management Institute.

PMI. 2013. A Guide Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute.

Ralf, Müller, and Rodney, Turner. J. 2002. "Communication between IT project manager and project sponsor in a buyer-seller relationship." PMI Research Conference Proceedings:387-395.

Ralf, Müller, and Rodney, Turner, J. 2007. "The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project." European Management Journal 25(4):298-309.

Seo, HyunSik, Song, InKuk. 2011. "Impacts of Project Managers'Leadership on Project Performance." The Korean Academy of Business Historians 26(3):431-462.

Sewchurran, and Kosheek. 2008. "An investigation into successfully managing and sustaining the project sponsor-project manager relationship using soft systems methodology." Project Management Institute 39(1):56-68.

Appendix

Configuration Variables		Measurement Items				References
		#1	#2	#3	#4	
Project Sponsor External Role	Representative	스폰서는 프로젝트의 비즈니스 요구사항을 정의하고 대표한다.	스폰서는 이해관계자에게 프로젝트의 상황을 적극적으로 대표한다.	스폰서는 프로젝트에 발생한 핵심이슈를 책임지고 대표한다.	스폰서는 최종 산출물 검수가 완료되도록 적극적으로 대표한다.	Bryde, 2008
	Facilitation	스폰서는 사용자 부서의 협력을 적극적으로 유도한다.	스폰서는 운영부서의 협력을 적극적으로 유도한다.	스폰서는 QA, PMO 부서의 지원을 적극적으로 유도한다.	스폰서는 협력업체, 외부전문가의 협조를 적극적으로 유도한다.	
Project Sponsor Internal Role	Championing	스폰서는 프로젝트 관리자로 적임자를 임명하고 통제한다.	스폰서는 프로젝트 계획 대비 실적을 보고받고 통제한다.	스폰서는 필요한 인력이나 장비가 신속히 투입되도록 통제한다.	스폰서는 프로젝트 관리자의 의사결정에 관여하고 통제한다.	
	Support	스폰서는 프로젝트 관리자의 효과적인 업무수행을 위해 조언을 한다.	스폰서는 팀원들이 필요한 교육을 받을 수 있도록 지원한다.	스폰서는 프로젝트 작업환경이 업무에 도움이 되도록 지원한다.	스폰서는 다양한 정보가 공유되도록 지원한다.	
Project Manager Communication	Communication	프로젝트 관리자는 팀원들의 의견을 적극적으로 경청한다.	프로젝트 관리자는 팀원들에게 필요한 정보를 적시에 제공한다.	프로젝트 관리자는 보고서, 이메일, 전화 등 다양한 방식을 적절히 사용한다.	프로젝트 관리자는 팀원들 사이에 갈등을 원만하게 해결한다.	PMI, 2007 IPMA, 2006
	Negotiation	프로젝트 관리자는 스폰서와 효과적으로 협상을 진행한다.	프로젝트 관리자는 운영부서와 효과적으로 협상을 진행한다.	프로젝트 관리자는 현업과 효과적으로 협상을 진행한다.	프로젝트 관리자는 협력업체와 효과적으로 협상을 진행한다.	
Project Manager Professionalism	Professionalism	프로젝트 관리자는 프로젝트 성공을 위해 자발적으로 헌신한다.	프로젝트 관리자는 법규나 윤리적 기준을 준수한다.	프로젝트 관리자는 좌절이나 분노 상황에도 자제력을 발휘한다.	프로젝트 관리자는 자신의 한계와 실수를 인정한다.	
Project Performance Quality	Constraints	프로젝트는 범위 목표를 달성하였다.	프로젝트는 일정 목표를 달성하였다.	프로젝트는 원가 목표를 달성하였다.	프로젝트는 품질 목표를 달성하였다.	Farzana et. al., 2014
	Satisfaction	프로젝트 결과에 대하여 경영층이 만족하였다.	프로젝트 결과에 대하여 사용자가 만족하였다.	프로젝트 결과에 대하여 팀원들이 만족하였다.	프로젝트 결과에 대하여 외부 이해관계자들이 만족하였다.	