

프로젝트 관리자의 리더십이 참여자 개인 역량과 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구

이설빈 (한양대학교 경영학과 박사과정)*

부제만 (한양대학교 경영대학 조교수)**

김승철 (한양대학교 경영대학 교수)***

국 문 요 약

본 연구는 프로젝트 관리자의 리더십이 참여자 개인 역량과 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구로써 기업부설연구소 및 연구개발부서를 갖추고 프로젝트를 수행하는 연구원 276명을 표본으로 실증조사 하였으며, 그 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 프로젝트 관리자의 리더십 역량은 참여자의 개인 역량에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 프로젝트 관리자의 리더십 역량은 프로젝트 관리 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 완료성과는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 넷째, 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 관리 성과에는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 프로젝트 참여자의 개인 역량은 프로젝트 완료 성과에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 여섯째, 프로젝트 관리 성과가 프로젝트 완료 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일곱째, 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 있어 프로젝트 관리 성과의 매개효과를 분석한 결과, 프로젝트 관리 성과의 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 여덟째, 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 있어 프로젝트 관리 성과의 매개효과를 분석한 결과, 프로젝트 관리 성과의 간접효과가 유의한 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과를 통해, 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 있어 프로젝트 관리 성과가 병행되어진다면 더 큰 효과를 볼 수 있음을 시사한다.

핵심주제어 : 관리자 리더십역량, 참여자 개인 역량, 프로젝트 관리성과, 프로젝트 완료성과

1. 서론

프로젝트는 “특정 과제에 대한 개시일과 종료일이 정해져 있는 활동으로, 시간, 원가 및 자원의 제약을 포함한 특정 요구사항에 적합한 제품 또는 서비스를 창출하기 위하여 실시되는 일련의 프로세스”를 말한다(ISO 21500).

프로젝트는 정해진 기간 내에 제한된 재화와 용역을 성공적으로 완수하기 위하여 한정된 자원을 효율적으로 투입하여 적절히 지원 배치하고 관리하는 활동이라고 할 수 있다. 이와 같은 프로젝트를 관리하기 위해서는 프로젝트 관리자(Project Manager, PM)에 의하여 추진하게 되는데 프로젝트 관리자는 정해진 기간 내에 재화와 용역을 한정된 자원을 효율적으로 투입하여 적절히 지원 배치하고 관리 역할을 수행하는 리더를 의미한다.

프로젝트 리더로서의 관리자에게 요구되는 리더십과 역량은

행정 영역을 관리 감독하는 기능과 핵심 프로젝트를 책임지는 운영 관리역량으로 대별된다. 이와 관련하여 안태준(2012)과 문용은(2002)은 프로젝트 관리자에게 요구되는 역량으로 프로젝트와 관련된 최고 경영층, 사용자 및 프로젝트 팀원의 다양한 욕구를 프로젝트의 범위, 기간, 비용, 품질에 어떻게 실현시킬 것인가에 대해 책임을 담당하는 역할을 수행한다고 하였다.

Kerzner(2006)도 프로젝트 관리자는 제한된 자원과 3중 제약(시간, 원가, 범위)속에서 프로젝트의 최종 성과물을 인도하고 외부로부터 수주한 계약상 이익 목표의 달성을 책임지고, 프로젝트 관리자에게 요구되는 의사결정을 하며 내부 및 외부 고객과 이해관계자에 대해 공식적으로 대표하여 프로젝트 추진을 위해 필요시 사내 기능부서 등과 협상을 실시하고 팀 구성원 간 발생하는 갈등을 해결하는 책임 역량을 가진 관리자로서의 역할과 영향력에 따라 성과에 중요한 영향을 미친

* 제1저자, 한양대학교 대학원 경영학과 박사과정, emslsb@gmail.com

** 공동저자, 한양대학교 경영대학 조교수, boojeman@hanmail.net

*** 교신저자, 한양대학교 경영대학 교수, skim888@hanyang.ac.kr

· 투고일: 2016-08-24 · 수정일: 2016-10-19 · 게재확정일: 2016-10-28

다고 하였다. 이렇듯이 조직의 안정을 유지하기 위하여 계획과 통제의 중점을 두는 한편 미래를 위한 비전을 창조하고 그것을 달성하기 위하여 구성원에게 감명을 주는 관리자 역량의 중요성을 제시하였다.

또한 Spencer & Spencer(1993)는 프로젝트 참여 구성원의 역량으로 직무 또는 상황에 있어서 기준과 관련되어 (Criterion-Referenced) 효과적이거나 또는 우수한 성과와 인과적 관련이 있는 인적 자원으로 다양한 상황에서도 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고방식이 능동적 성향을 지닌 동기 (Motives), 특성 (Traits), 자기개념 (Self-concept), 지식 (Knowledge), 기술 (Skill)의 5가지의 독자성을 가진 참여자의 역량으로 제시 하였다.

이와 같이 프로젝트 관리자의 리더십 역량과 구성원의 개인적 역량은 프로젝트 성과를 높이는 데 중요한 역할을 하게 되는데 Umeda et al.(2007)는 프로젝트 성과를 분석도구 및 관리 기법을 적용하여 프로젝트 분석과 모니터 및 진행 상황을 체크하는 것은 물론 구성원 간의 갈등해결, 팀워크 구축, 코칭, 멘토링, 협상 등 프로젝트 수행 중에 프로젝트 관리자와 구성원간 수행하는 관계된 일의 대인관계적 변수와 중요도의 처리역량에 따라 성과가 달라지는 점에서 이들 변수의 중요성을 시사해준다.

또한 이철민 외(2016)의 연구에 의하면, 조직 내 성공적인 프로젝트 관리 및 프로젝트 성공을 위해서는 프로젝트 관리자로서 리더의 핵심역량과 함께 관리자로서의 리더십이 필요하며, 함께 참여하는 구성원들의 역량이 프로젝트의 성과를 좌우하는 변수로서 중요한 역할을 할 수 있다고 추정했다.

따라서 프로젝트 관리자에게 요구되는 리더십 역량을 지적 능력·관리능력·대인관계능력·창의적 능력이 중시되고(안태준, 2012), 프로젝트 참여자의 개인역량은 프로젝트를 관리하는데 있어 효율적으로 프로젝트 성과와 직접적인 관련성을 갖는 (Spencer & Spencer, 1993) 개인의 지식, 기술, 자기개념, 특질, 동기 등 일상 행정 업무 이외의 프로젝트 성과가 안정적이고 지속적으로 달성되는 중속된 성과에 대한 독립변수가 그것이다(손권일, 2014).

즉 프로젝트 관리자의 리더십과 참여자 구성원 개인 역량 정도에 따라 프로젝트 성과 성공 여부는 크게 달라진다. 프로젝트 성과는 관리성과와 완료성과로 구분할 수 있다. 여기서의 관리성과는 프로젝트 프로세스에 중점을 두고 예산, 기간 및 범위 내에서 프로젝트 관리 절차가 적절하게 수행되었는지 여부에 의해 평가 될 수 있다. 완료성과는 프로젝트 최종 단계에서 발주처 계약상의 요구사항이 잘 반영되었는지 동시에 최종 결과물을 나타낸다. 이에 프로젝트 성과를 관리성과와 완료성과로 세분화시켜 적용함으로써 좀 더 체계적이고 효율적인 관리가 가능하다.

그러나 그동안의 선행연구를 살펴보면 획일화 된 리더십 유형이나 프로젝트 성과에 대한 각각 개별적으로 각 변수에 의한 측정이 주를 이루어 왔다. 즉, 심덕섭(2007)은 R&D프로젝트의 성공요인으로 프로젝트 리더가 효과적인 리더십을 발휘하여 프로젝트를 구성하고 있는 팀원들이 자발적인 노력과

역량을 발휘하는 리더의 리더십 역량을 주요 변수로 선별 사용을 주장하였고, 또한 Geoghegan & Dulewicz(2008)는 프로젝트 리더의 리더십과 역량변수가 프로젝트 성공에 기여하는 필수적 요인임을 주장하였다. Muller & Turner(2007)은 서로 다른 유형의 프로젝트에서 성공한 프로젝트 리더의 리더십 특성을 비교한 연구에서 Dulewicz & Higgs(2005)가 제시한 LDQ(Leadership Development Questionnaire)의 15개 질문 항목을 사용하여 지적능력, 관리능력, 감성능력 등 3가지 범주의 변수를 분류하여 프로젝트 리더의 리더십 요인으로서의 적합 변수의 선별 사용을 뒷받침해준다.

이는 프로젝트 참여자의 개인 역량에 있어서도 Katz(1974)는 유능한 관리자가 갖추어야 될 가장 중요하고 기본적인 기술 역량으로 전문적 기술, 인간관계 기술, 개념화 기술 등 세 가지 기술 유형을 제시하였으며, Jurison(1999)은 SI 프로젝트 관리자들이 갖추어야 할 지식 및 기술로의 SI관련 전문기술, 의사소통, 조직, 팀 형성, 리더십, 협상, 목표지향, 업무수행능력 등의 관리적 및 인간관계 관련 기술, 조직 행동론 분야의 지식과 기술을 제시하여 이들 변수의 유용성을 강조하였다.

이와 같이 기존 연구의 대부분이 정보시스템 혹은 연구개발의 프로젝트를 대상으로 한 프로젝트 성과측정, 성과제고 등을 도출하는 성과 위주의 영향을 미치는지에 대한 제한된 연구가 주를 이루고 있음을 특징적으로 볼 수 있다. 또한 중소기업은 프로젝트관리 분야에 관한 인식도 약하고 프로젝트 관리자 리더십과 참여자 구성원 개인 역량이 프로젝트 관리성과와 완료성과를 구분 시켜 적용한 연구도 매우 제한적이다.

이에 본 연구에서는 국내 중소기업에서의 프로젝트 업무 종사자를 대상으로 프로젝트 관리자의 리더십과 프로젝트 참여자 구성원들의 개인역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향력이 어느 정도인지 이의 상호관계의 구조적 인과관계를 실증적으로 규명하는데 목적을 갖는다.

II. 이론적배경

2.1 프로젝트 관리자의 리더십

프로젝트 관리자 (Project Manager, PM) 혹은 프로젝트 리더 (Project Leader, PL)는 프로젝트 실행에 대해 총괄적인 책임을 가진 사람으로 프로젝트 목표를 달성하기 위하여 수행 조직에서 선임된 자를 말한다. 프로젝트 관리자는 행정 영역의 관리기능을 담당하는 기능 관리자와 핵심 비즈니스를 책임지는 운영 관리자로 분류된다. 이 같은 프로젝트 관리자는 조직의 구조에 따라 프로젝트 관리자가 전사적 차원의 프로젝트를 최종적으로 책임지고 있는 프로그램 관리자 (Program Manager)에게 보고하는 여러 프로젝트 관리자 중 한 사람일 경우도 있다(PMI, 2008).

즉 프로젝트 관리자 (PM)는 수행 조직에서 프로젝트 목표를 달성할 책임을 가지도록 팀의 리더로 선임된 책임자로서 프로젝트 목표를 달성하고 프로젝트관리 계획을 주요 프로그램 계

획과 일치시키기 위해 프로그램 또는 포트폴리오 관리자와 긴밀하게 협력하는 역할을 수행한다. 또한 비즈니스 분석가, 품질보증 관리자, 해당 주제 전문가 등의 다양한 책임자들과도 긴밀하게 협력하고 협업하는 역할을 수행한다(PMBOK, 2013).

따라서 프로젝트 관리자는 이와 같은 역할과 기능을 능동적으로 추진하기 위해 조직의 미션과 비전을 이해하고 그들이 관리하는 프로젝트가 어떻게 조직의 미션과 조직의 이익을 보장하기 위해 기술적이지 않으며 프로젝트 목표를 맞추기 위해 행해져야 하는 업무를 수행하는데 있다(Lewis, 2007). 리더십은 개인의 특성과 역량의 조합 관점에 따라 다르다. 다시 말해 권한 부여와 성취와 같은 기술 및 지식과 직관력과 같은 개인 특성의 조합이 리더십을 결정한다(Geoghegan & Dulewicz, 2008).

강신규(2002)는 리더십을 사람들로 하여금 집단의 목표를 위하여 자발적으로 노력하고 그들에게 영향력을 주는 기술 또는 과정으로 보았으며, Tannenbaum(1959)은 주어진 상황에서 효과적인 커뮤니케이션을 활용하여 구체화된 목표를 달성하기 위하여 사용되는 대인관계적인 영향력이라고 하였다. Fiedler(1967)는 리더십을 조직의 성패를 좌우하는 유일하고 결정적인 요인이라 하였다.

Robbins & Judge(2010)은 리더십을 비전 성취나 목적 성취를 위해 집단에게 영향을 미칠 수 있는 능력으로 보고 이 영향력의 바탕은 조직에서 직급 등에 의해 주어지는 공식적인 것일 수도 있다. 그러나 모든 리더가 관리자가 아니듯, 모든 관리자들도 리더가 아니다. 단지 조직이 관리자들에게 주는 어떤 공식적인 권리 때문에 그들이 효과적으로 조직을 이끌 것이라는 보장은 없지만 비공식적인 리더십-조직의 공식적인 구조 밖에서 일어나는 일들에 영향을 줄 수 있는 능력으로서의 공식적인 영향력만큼 중요하다. 즉, 리더는 공식적으로 임명될 뿐만 아니라 그룹 안에서 자율적으로 태생할 수도 있다(Turner & Miller, 2005). 그러나 조직은 긍정적인 효과성을 위해 강력한 리더십과 함께 관리도 필요하다. 오늘날 우리는 현재 상황을 극복하고 미래를 위한 비전을 창조하고, 그 비전을 성취하고자 하는 조직 구성원을 격려하기 위한 리더들을 필요로 한다. 또한 계획을 구체적으로 세울 수 있고, 효과적인 조직을 창조할 수 있으며, 일상의 운영을 관리할 수 있는 관리자들도 필요로 한다.

전체적으로 리더십은 조직의 공식적 구조와 설계의 미비점을 보완하고, 변화하는 환경에서 조직이 효율적으로 적용하도록 하며, 조직 내부의 조화를 유지시키고, 조직 구성원의 동기를 유발하고 재사회화하는 기능을 수행한다(신구범, 2008).

즉 일정한 상황에서 구성원들이 목표를 달성할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정으로 리더가 영향력을 행사하여 목표를 효율적으로 달성하는 리더의 특성과 그리고 리더와 구성원을 둘러싸고 있는 상황적 특성이 상호 작용한 결과이다. 이 같은 리더십은 권력, 권한, 관리, 통제, 등과는 다른 종류의 영향력으로서 다른 영향력의 원천에 비하면 인간적인 특성이 강한 장점을 갖는 점에서 이들 요인을 반영하여 측정한다.

2.2 프로젝트 구성원의 개인역량

프로젝트 참여자의 역량은 특정 프로젝트 실행을 위하여 해당 참여자에게 요구되는 기술역량을 말한다. Lientz & Rea(2001)는 프로젝트 참여자에게 필요한 지식을 기술적인 지식, 업무기능의 지식 및 일반관리 지식으로 구분하였으며, Lampel(2001)은 성공적인 프로젝트 계획 및 실행에 필요한 역량으로 기업가적 역량, 기술적 역량, 관계 역량, 감정평가 역량 등 4가지 핵심역량을 제시하였다. 또한 Dulewicz & Higgs(2005)는 프로젝트 참여 능력을 3가지 유형의 역량 군과 15가지의 참여 역량을 제시하였다. 또한 김인용·이상혁(2014)의 연구에 의하면 프로젝트 성공을 위해 필요한 역량을 물적자원, 인적자원 정도, 재무자원, 관리혁신, 정보화 역량 등 5개 역량군으로 제시하였다.

여기서 참여자에 요구되는 역량은 지식과 도구와 기법을 이해하고 적용하는 능력과 더불어 특정 프로젝트 실행을 위하여 필요한 해당 산업분야의 기술 역량과 일반적인 참여자의 다양한 역량을 요구하는 것을 말한다. 즉 프로젝트 참여자에게 필요한 개인 역량으로는 전문적 지식 및 기술, 인간관계, 그리고 통합화와 관리역량, 기술역량, 의사소통역량, 개인 역량, 팀 역량으로 정리할 수 있다.

이는 프로젝트 참여자들 사이에서 전략이나 조직 수준에서 핵심역량을 논할 때 'Core Competence'를 사용하고 있으며, 인적자원관리에 활용되는 직원이 갖추어야 할 핵심적 또는 공통적 역량을 논할 때는 'Core Competency'로 구분하여 지칭한다. 일반적으로 역량기반 인적자원관리에서의 역량은 개인 수준의 직무역량을 의미하고, 개인역량의 구성 요소는 지식, 기술, 자기개념, 특징, 동기 등이 이에 속한다(손권일, 2014).

개인들이 담당하고 있는 특정의 과업, 역할과 책임, 기능 등에 관련된 역량인 직무역량 (Job Competency)이 일반적으로 역량기반 인적자원관리에서 역량개념의 핵심이라고 할 수 있다.

Lewis(2007)는 프로젝트 참여자의 1차 책임은 모든 작업을 제 시간에 예산범위 내에서 정당한 수준으로 완료하도록 만드는 것이지만 프로젝트 참여자가 지녀야 할 개인 역량 중 가장 중요한 것은 대인관계 기술이라고 하였다. 그리고 Spencer & Spencer(1993)는 역량을 직무 또는 상황에 있어서 기준과 관련되어 (Criterion-Referenced) 효과적이거나 또는 우수한 성과와 인과적 관련이 있는 특성으로 다양한 상황에서도 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고방식을 의미하며 286개 역량모델을 연구하여 공통역량을 추출하여 대표적인 내적 특성을 동기 (Motives), 특성 (Traits), 자기개념 (Self-concept), 지식 (Knowledge), 기술 (Skill)의 5가지로 제시하였다.

Katz(1974)는 유능한 참여자가 갖추어야 될 가장 중요한 기본적인 개인 역량으로 전문적 기술, 인간관계기술, 개념화 기술 등 세 가지 기술 유형을 제시하였으며, Bassellier et al.(2001)은 SI관련 전문 기술, 응용분야의 업무지식, 일반관리 지식을 SI 프로젝트 참여자들이 갖추어야 할 지식 및 기술로 제시하였다. 또한 Boyatzis(1982), Collins & Porras(1996)는 관리자들이 갖추어야 할 개인 역량의 차원과 항목을 별도로 규

정하였으며, 모든 조직의 관리자들에게 공통적으로 적용할 수 있는 형태의 역량을 ‘개인 역량’이라고 하였다. Sparrow(1996)의 경우 개인역량이라는 개념을 조직의 유형이나 직업, 업종 등에 관계없이 적용될 수 있는 일반적인 개인역량으로 분류하여 선발 요건 또는 직업 능력 인증의 도구로 활용된다고 하였다. 이상의 프로젝트 참여자의 개인 역량은 지식, 기술, 인적자원관리를 위한 동기 등이 대상 요인임을 알 수 있다. 이는 주어진 직무 역량에 따른 사용되는 특징을 갖는다는 점에서 이들 요인을 반영하여 측정했다.

2.3 프로젝트 성과

프로젝트의 특성상 모든 프로젝트는 시작과 종료 시점이 있고 프로젝트가 종료되면 프로젝트를 통해서 목적을 달성했는지 여부를 프로젝트의 성과와 실패로 평가한다.

Cooke-Davies(2002)는 프로젝트 성공과 프로젝트 실행관리 성과를 구분하였다. 프로젝트 성공은 새로운 제품이나 서비스 등 프로젝트의 결과물이 사전에 계획한 비즈니스 요구사항을 충족했는지 여부로 평가하였다. Zviran & Erlich(2003)는 사용자 만족 요인이 정보시스템 프로젝트의 성공을 측정하는 가장 일반적이고 중요한 기준이라 하였다.

여기서 프로젝트 성과를 측정하는 항목으로는 정보시스템에 대한 기술적인 요구사항의 충족, 예산, 비용, 인력, 일정, 범위 등에서 요구수준의 달성 정도를 선정하였다. 고객만족을 평가하는 요소로 구현된 정보시스템의 성능에 대한 요구수준 부합, 초기운영의 문제, 사용자 만족도 및 수용도를 사용하였다.

한연옥(2008)은 IT 프로젝트의 성과를 프로젝트 실행관리 성과와 프로젝트 완료 성과로 구분하였다. 프로젝트 실행관리 성과는 비용준수, 일정준수, 목표품질 달성 등 프로젝트 수행 절차가 적절하게 수행되었는지를 측정하는 것이라고 하였다. 프로젝트 완료 성과는 IT 프로젝트의 산출물인 정보시스템 구축효과로서 현업의 사용자들이 정보시스템을 활용함으로써 얻을 수 있는 효과라 하였다. 양종근(2008)은 6시그마 프로젝트 성과를 측정하는 요소를 프로젝트 완료기간, 시그마 수준 향상, 비용절감 효과, 비 재무효과, 프로젝트 완료 정시성 요인을 사용하였다. Geoghegan & Dulewicz(2008)는 일정준수, 예산준수, 프로젝트 인도물, 문제해결, 작업개선, 사용자 편익, 사용자 승인, 개선 제공, 사용자에게 긍정적 효과 제공 등을 프로젝트 성공 항목으로 제시하였다.

Baccarini(1999)는 프로젝트의 성공을 프로젝트 실행관리 성과와 프로젝트 결과인 정보시스템 효과에 중점을 두는 프로젝트 산출물 성과 등 2가지 개념으로 측정하는 것이 적합하다고 하고 프로젝트 산출물 성과 등 2가지 개념으로 측정하는 것이 적합하다고 하였다. Cooke-Davies(2002)는 프로젝트 성공과 프로젝트 실행관리 성과를 구분하고 프로젝트 실행관리 목표의 달성 여부로 측정한다고 하였다.

Rai et al.(2002)은 프로젝트의 일정수준 정도, 프로젝트 비

용목표 준수 정도, 참여자들 간의 동의 정도는 프로젝트 관리의 측정변수로 제시하였다. 여기서 제품의 신뢰도, 유연성, 유지 보수성, 시스템, 수용성, 만족도를 제품성과를 측정변수로 제시하였다. 프로젝트 실행 관리는 프로젝트 전반에 걸쳐 주어진 예산 기간 및 범위 내에서 완수 될 수 있는가의 여부에 의해 평가 될 수 있다고 하였다(Schwalbe, 2005).

Atkinson(1999)은 프로젝트 성과를 전통적으로 활용되고 있는 일정, 품질, 예산 등으로 측정지표를 제시하고, Aladwani(2002)는 프로젝트 성과에 영향을 미치는 요인으로 기술특성요인(기술지원), 사업 특성요인(명확한 목표), 조직 특성요인(경영자의 후원), 프로젝트 특성 요인(프로젝트 팀 규모), 팀원 특성 요인(팀원의 전문성) 등 5개 요인을 문제해결 능력에 따라 프로젝트 성과(작업산출물 성과, 조직적 성과, 심리적 성과)변수로 제시하였다.

전체적으로 볼 때 프로젝트 성과와 고객만족을 평가할 때 프로젝트 성과를 측정하는 항목으로 정보시스템에 대한 기술적인 요구사항의 충족, 예산, 비용, 인력, 일정, 범위 등에서 요구수준의 달성 정도를 선정하였고, 고객만족을 평가하는 요소 또한 구현된 정보시스템의 성능에 대한 요구수준 부합, 초기 운영의 문제, 사용자 만족도 및 수용도의 정도를 측정하였다.

그리고 프로젝트 리더의 리더십 역량과 프로젝트 성공과의 인과관계와 관련해서 최근 수행된 실증연구를 살펴보면, 프로젝트 리더의 통합과 역량, 인간관계 역량, 전문성 역량 등이 기술사항, 일정계획, 자원계획, 목표달성 등 프로젝트 성공에 긍정적 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 또한 프로젝트 리더의 전문성 및 인간관계 역량이 요구사항, 초기운영, 만족도 등 고객만족에 긍정적 영향을 미치는 것을 증명하였다. 따라서 본 연구에서도 기존 연구를 바탕으로 프로젝트 관리자의 리더십역량으로 지적능력, 관리능력, 참여자의 개인역량으로 지식, 기술, 자기개념에 따른 관리 성과와 완료성과를 반영하여 측정한다.

III. 연구방법

3.1 조사대상

본 연구의 조사대상은 창원, 부산, 울산지역 소재 중소기업 중 기업부설연구소 및 연구개발부서를 갖추고 프로젝트를 수행하는 연구원 300명을 대상으로 설문지 조사방법을 사용하였다. 설문조사 기간은 2016년 4월 1일부터 4월 15일까지 총 15일간 실시하였으며, 구조화된 자기기입식 설문지(Self-Administered Questionnaire)를 이용하여 프로젝트 참여자에게 직접 양해를 구하고 연구의 목적 및 설문방법을 안내한 후 설문조사를 실시하였다. 총 300부의 설문지를 배포하여 이중 불성실 응답자와 결측치를 제외한 276명의 설문내역을 최종분석에 활용하였다.

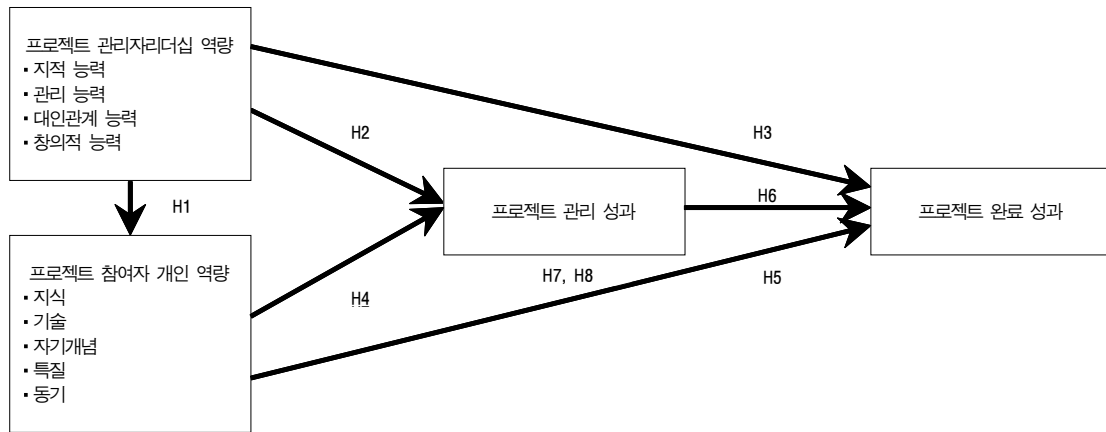
3.2 연구모형 및 가설설정

3.2.1 연구모형 설계

본 연구에서는 독립변수로 중소 제조업체 프로젝트 관리자 (PM)의 리더십 역량 변수와 소속 프로젝트 구성원의 개인 역량 변수를, 종속변수로는 프로젝트 완료 성과 변수를 설계하였으며, 아울러 이들 변수들 간의 인과관계에 있어서 매개효과를 조사하기 위해 프로젝트 관리 성과 변수를 매개변수로 투입하였다. 프로젝트 관리자 리더십 역량의 경우 안태준 (2012), 연구를 바탕으로 지적 능력, 관리 능력, 대인관계 능력

력, 창의적 능력 등으로 하위 요인을 구성하였으며, 프로젝트 구성원 개인 역량의 경우 손권일(2014)의 연구를 바탕으로 지식, 기술, 자기개념, 특질, 동기 등으로 하위 요인을 구성하였다. 또한, 기존 선행연구에서 프로젝트 성과 요인으로서 관리 성과 요인과 완료 성과 요인으로 성과를 구분 하였으며, 특히 본 연구에서는 프로젝트 성과 요인 가운데 손권일(2014)의 연구를 바탕으로 프로젝트 성과 요인으로서 관리 성과 요인을 선행변수로, 완료 성과 요인을 후행변수로 설정하였다.

이상의 모형을 도식화시켜 보면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

본 연구의 모형을 기초로 하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

3.2.2 가설의 설정

3.2.2.1 프로젝트 관리자의 리더십역량과 프로젝트 참여자의 개인 역량과의 관계

프로젝트 관리자의 리더십역량은 환경 변화에 따라서 특정 프로젝트 조직 추진에 있어서 조직이 효율적으로 운영되도록 조율하며 조직내부의 조화를 유지시키고 동시 주어진 프로젝트의 목표를 효율적으로 달성하고 영향력을 행사하는 능력이라고 제시 하였다(안재성, 2007). 이에 대해 신구범(2008)은 다른 영향력과 달리 프로젝트 관리자의 리더십은 리더의 긍정적 성향과 강한 목표지향적 사고 및 프로젝트 참여 구성원 개개인의 역량을 결집시킨 인간적 특성에 의한 상호작용에 의한 관계임을 주장하였다.

특히 이석재(2011)는 프로젝트 참여자 개인의 대인관계 역량 및 전략적 관리 역량이 리더의 양적·질적 요구사항에 부응한 능력을 가질수록 상호 상승적 효과를 가진다고 하였다. 이러한 선행연구를 토대로 프로젝트 관리자의 리더십 역량과 참여자의 개인역량은 상호 밀접한 연관성을 가질 것으로 예측할 수 있으며, 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1: 프로젝트 관리자(PM)의 리더십 역량은 프로젝트 참여자의 개인 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2.2 프로젝트 관리자의 리더십역량과 프로젝트 성과와의 관계

프로젝트 관리자의 리더십 역량에 있어 안태준(2012)은 프로젝트 관리자의 역량을 관리역량, 기술역량, 의사소통역량에 의해 좌우된다고 하였고, 관리자의 리더십으로 범위, 일정, 원가, 품질, 위험, 구매 관리 등 프로젝트를 성공적으로 끝내기 위한 관리자의 관리활동에 따라 프로젝트의 성과에 영향을 미친다고 강조하였다.

Jurison(1999) 또한, 프로젝트 관리자의 역량은 한정된 시간과 비용에 반비례 한다고 강조하면서, 프로젝트의 양적·질적 요구사항에 부응한 지적·관리적·대표적·창의적 역량은 프로젝트 성과에 정(+)적 영향을 미침을 실증적으로 제시하였다.

이러한 프로젝트 관리자의 리더십은 긍정적인 성향과 강한 목표 지향적인 리더십과 접목될 때 프로젝트의 성과 또한 높게 나타날 것으로 예측할 수 있으며, 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 프로젝트 관리자(PM)의 리더십 역량은 프로젝트 관리 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3: 프로젝트 관리자(PM)의 리더십 역량은 프로젝트 완료 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2.3 프로젝트 참여자의 개인역량과 프로젝트 성과와의 관계

Kerzner(2006)는 프로젝트 참여자는 제한된 자원과 3중 제약(시간, 원가, 범위)속에서 프로젝트의 최종 성과물을 인도하고, 외부로부터 수수한 프로젝트의 이익목표를 달성하기 위해서는 프로젝트 관리에 필요한 개인역량이 요구된다. 따라서 참여자의 개인 역량이라 할 수 있는 프로젝트 관련 지식·기술·동기 그리고 경험은 프로젝트 관리성과에 정(+)적 영향을 미침을 실증적으로 제시하였다. Lewis(2007) 또한 프로젝트 참여자의 개인역량에 따라 프로젝트 성과가 다르게 나타난다는 결과를 제시하였는데, 정해진 예산범위 내에서 정당한 수준으로 완료하도록 만드는 기술과 함께 프로젝트 담당자가 지녀야 할 개인역량 중 가장 중요한 요인으로서 대인관계 기술을 제시한 바 있다.

Spencer & Spencer(1993) 또한 프로젝트 참여자의 개인역량은 직무 또는 상황에 있어서 기준과 관련되어 효과적이거나, 프로젝트 성과와 정(+)적 인과관계가 있음을 주장하였고, 프로젝트의 다양한 상황에서도 비교적 장시간 지속되는 프로젝트 성과를 위해 공통역량을 추출하여 대표적인 내적 특성으로서의 동기, 특성, 자기개념, 지식, 기술 5가지의 역량에 따라 성과에 차이가 있음을 실증적으로 제시하였다. 이상의 선행연구를 토대로 프로젝트 참여자의 개인 역량에 따라 프로젝트의 성과 또한 높게 나타날 것으로 예측할 수 있으며, 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4: 프로젝트 참여자의 개인 역량은 프로젝트 관리 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5: 프로젝트 참여자의 개인 역량은 프로젝트 완료 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2.4 프로젝트 관리적 성과와 프로젝트의 완료적 성과와의 관계

프로젝트의 관리적 성과는 효과적인 프로젝트 수행 및 제품과 서비스로서의 비즈니스 가치를 어떻게 제공하느냐에 따라 효과가 달라진다. 만약 프로젝트 성과가 일정, 비용, 범위에 의해서 제한되고 제품과 서비스 가치가 사라진다면 프로젝트의 관리적 성과 또한 제한된 가치를 갖게 된다(Judgev & Muller, 2005).

이러한 점에서 프로젝트의 관리적 성과는 프로젝트 성과와 연관된 단기간 평가 기준인 예산 및 일정 제한에 집중이 필요하지만 결과물 기준과 연관된 장기적인 관점에서의 사용자가 만족하는 완료적 성과 또한 중시된다. 따라서 이러한 프로젝트 성과는 프로젝트의 관리적 성과와 목표 절차 중심의 완료적 성과에 따라 성과 또한 다를 것으로 예측할 수 있으며, 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H6: 프로젝트 관리자(PM)의 관리 성과는 프로젝트 완료 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H7: 프로젝트 관리자(PM)의 리더십 역량이 프로젝트 관리 성과의 매개효과를 통해 프로젝트 완료 성과에 영향을 미칠 것이다.

H8: 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 관리 성과의 매개효과를 통해 프로젝트 완료 성과에 영향을 미칠 것이다.

3.3 측정도구 및 변수의 조작적 정의

3.3.1 측정도구

본 연구에서의 측정 도구는 설문지에 의한 조사도구를 사용하였으며, 그 구성은 다음과 같다. 첫째, 독립 변수인 프로젝트 관리자의 리더십에 대한 지적 능력, 관리능력, 대인 관계 능력, 창의적 능력 등은 총 4개 요인으로 총 15문항을 Boyatzis & Ratti(2009)과 안태준(2012)의 척도를 사용하였다. 둘째, 독립변수인 프로젝트 구성원의 개인 역량은 Parry(1996)의 척도를 적용한 손권일(2014)의 척도를 사용하여 지식, 기술, 자기개념, 특질, 동기의 5개 요인 20문항으로 구성 하였다.

셋째, 매개변수로 프로젝트 관리적 성과는 매개 변수로 PMBOK에서 정의한 10가지 관리 요인 11문항을 사용하였다. 넷째, 종속 변수인 프로젝트 완료적 성과는 Kerzner(2006)의 척도를 사용한 조무관(2015)이 사용한 도구 사항, 관련문제, 학습 효과 등의 5문항으로 나누고 그 밖에 일반적 특성 요인 10문항 등 총62문항으로 구성하였다.

3.3.2 변수의 조작적 정의

3.3.2.1 프로젝트 관리자(PM) 리더십 역량

프로젝트 관리자(PM)의 리더십 역량이란 프로젝트 관리자로서 프로젝트 수행에 필요한 역량을 의미하며, 프로젝트 관리에 대해 숙지하고 있는 지식, 프로젝트 관리 지식을 적용하여 프로젝트를 실행하고 목표를 달성할 수 있는 능력, 프로젝트 관리활동을 실행할 때의 행동양식인 개인의 태도, 특징 그리고 프로젝트 목표를 달성하고 프로젝트 제약사항들 간의 균형을 조절하면서 프로젝트 팀을 이끄는 능력, 창의적인 능력을 의미한다. 본 연구에서는 최근 프로젝트 리더십 역량과 관련한 선행연구(Dulewicz & Higgs, 2005; Boyatzis & Ratti, 2009; Muller & Turner, 2007; Geoghegan & Dulewicz, 2008; 안태준, 2012)를 바탕으로 프로젝트 관리자의 지적 능력, 관리 능력, 대인관계 능력, 창의적 능력 등 4가지를 하위요인화하여 측정하고자 하였다. Likert 5점 척도로 측정하고자 하며, 점수가 높을수록 프로젝트 관리자(PM) 리더십 역량이 높음을 의미한다.

3.3.2.2 프로젝트 참여자 개인 역량

프로젝트 참여자 개인 역량이란 프로젝트 참여자들이 담당하고 있는 업무, 기능, 역할과 책임 등에 관련된 역량인 직무역량을 기반으로 해서 프로젝트 참여자의 개인역량은 프로젝트를 관리하는데 있어서, 효과적이고 효율적으로 프로젝트를

관리성과와 직접적으로 관련성이 있다고 판단한 개인의 지식, 기술, 자기개념, 특질, 동기 등이 일상 행정 업무 외적인 프로젝트의 관리 성과에 있어서 안정적인고 지속적인 관리 특성을 의미한다.

본 연구에서는(Parry 1996; Sparrow, 1996; Spencer & Spencer, 1993; 정재훈, 2005; 손권일, 2014) 등의 연구를 근거로 지식, 기술, 자기개념, 특질, 동기 등 5가지를 하위요인화하여 측정하였다. 설문은 Likert 5점 척도로 측정하였고, 점수가 높을수록 프로젝트 참여자의 개인 역량이 높음을 의미한다.

3.3.2.3 프로젝트 관리 성과

프로젝트 관리 성과는 프로젝트 3중 제약인 범위, 일정, 예산을 반영한 관리 여부, 당초 계획대로의 운영 정도, PMBOK에서의 정의한 10가지 관리 영역에 대한 완성도 등을 의미한다. 본 연구에서는 기존 선행연구(Kerzner 2006; Schwalbe, 2004; 남재덕 등, 2008; 손권일, 2014; 조무관, 2015) 등의 연구를 근거로 프로젝트 관리 성과를 측정하였다. 프로젝트 관리 성과의 경우 프로젝트 3중 제약인 범위, 일정, 예산을 반영한 관리 여부, 당초 계획대로의 운영 정도, PMBOK에서의 정의한 10가지 관리 영역에 대한 완성도 등으로 평가되며, 설문은 Likert 5점 척도로 측정하였고, 점수가 높을수록 프로젝트 완료 성과가 높음을 의미한다.

3.3.2.4 프로젝트 완료 성과

프로젝트 완료 성과는 발주기관의 평가, 본인 평가, 계획대비 운영결과, 요구사항 반영, 현안문제에 대한 활용도, 학습효과, 재발주 추진 등을 의미한다.

본 연구에서는 기존 선행연구(Kerzner 2006; Schwalbe, 2004; 남재덕 등, 2008; 손권일, 2014; 조무관, 2015) 등의 연구를 근거로 프로젝트 완료 성과를 측정하였다. 프로젝트 완료 성과의 경우 발주기관의 평가, 본인 평가, 계획대비 운영결과, 요구사항 반영, 현안문제에 대한 활용도, 학습효과, 재발주 추진 등으로 평가되며, 설문은 Likert 5점 척도로 측정하였고, 점수가 높을수록 프로젝트 완료 성과가 높음을 의미한다.

이와 같이 본 연구 모형에 포함된 연구변수의 조작적 정의에 의한 측정 설문 문항을 선행연구 척도를 참고하여 본 연구의 설문지를 완성하였다.

3.4 분석방법

설문조사 후 수집된 300부 설문지 중에서 응답이 불성실하거나 무응답이 많아 분석에 부적합한 24부를 제외한 276부를 분석에 사용하였다. 본 조사에서 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding) 과정을 거쳐 SPSS 18.0과 AMOS 18.0을 활용하여 다음과 같이 분석하였다.

먼저, 조사대상자의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 측정도구의 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였고, 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's

α 계수를 산출하였다. 마지막으로 연구변수들 간의 인과 관계를 검증하기 위해 구조방정식 모형분석(SEM)을 실시하였고, 모수 추정 방법은 최대우도법(ML)을 사용하였으며, 매개효과는 부트스트랩핑(bootstrapping)을 통해 간접효과의 유의성을 검증하였다.

IV. 연구결과

4.1 표본의 특성

276명의 연구대상자의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다. 먼저 근무 연수는 5-8년 미만인 120명(43.5%)으로 가장 많았으며, 2-5년 미만 86명(31.2%)과 8-10년 미만 40명(14.5%) 순으로 나타났다. 프로젝트 관리 관련 교육 이수 경험은 1-2회 122명(44.2%)으로 가장 많았고, 3-5회가 68명(24.6%), 없다 54명(19.6%) 순으로 나타났으며, 프로젝트 관리 관련 보유 자격증은 PMP 자격증 소유자가 16명(5.8%), PRINCE2 자격증 보유자가 2명(0.7%), 둘 다 없음이 250명(90.6%)으로 나타났다. 소속 사업부문이 도입한 프로젝트 관리 방법론은 기타가 248명(89.9%)으로 가장 많았고, 다음으로 PMBOK가 24명(8.7%), PMBOK, PRINCE2 4명(1.4%) 순으로 나타났다. 최근 담당할 프로젝트에서 관리부문의 영향력은 그저 그렇다고 대답한 사람이 110명(39.9%)과 대체로 높음이 108명(39.9%)으로 가장 많고, 그 다음으로 대체로 낮음이 46명(16%) 순으로 나타났다. 프로젝트 수행 기간은 3개월-6개월 미만이 84명(30.4%), 3개월 미만 76명(27.5%), 6개월-1년 미만 56명(20.3%)으로 각각 나타났다. 현재 참여하고 있는 프로젝트의 예산 규모는 1억원-5억원 미만 106명(38.4%)가 가장 많고, 그 다음으로 1억원 미만 104명(37.7%) 순으로 나타났고, 최근 완료한 프로젝트 산업 분야는 엔지니어링/플랜트/건설이 51명(37%)과 제조/생산 92명(33.3%) 등으로 나타났다. 소속 회사의 매출 규모는 100-500억 미만이 96명(34.8%)으로 가장 많고, 그 다음으로 50-100억원 미만 78명(28.3%)과 500-1000억원 미만 50명(18.1%) 순으로 나타났다.

<표 1> 표본의 특성

	구 분	빈도	백분율(%)
근무 연수	2년 미만	28	(10.1)
	2-5년 미만	86	(31.2)
	5-8년 미만	120	(43.5)
	8-10년 미만	40	(14.5)
	10-15년 미만	2	(0.7)
	15년 이상	0	(0.0)
프로젝트 관리 관련 교육 이수 경험	없다	54	(19.6)
	1-2회	122	(44.2)
	3-5회	68	(24.6)
	6-9회	22	(8.0)
	10회 이상	10	(3.6)
	프로젝트 관리 관련 소지 자격증	PMP 자격증 있음	16
PRINCE2 자격증 있음		2	(0.7)
둘 다 없음		250	(90.6)

	기타 유사 자격증 있음	8	(2.9)
프로젝트 관리 방법론	PMBOK	24	(8.7)
	PMBOK, PRINCE2	2	(1.4)
	기타	248	(89.9)
프로젝트 수행 경험	1회 이하	12	(4.3)
	2회-5회 미만	186	(67.4)
	5회-10회 미만	70	(25.4)
	10회 이상	8	(2.9)
담당한 프로젝트에서 관리부분의 영향력	매우 낮음	8	(2.9)
	대체로 낮음	46	(16.7)
	그저 그렇다	110	(39.9)
	대체로 높음	108	(39.1)
	매우 높음	4	(1.4)
프로젝트 수행 기간	3개월 미만	76	(27.5)
	3개월-6개월 미만	84	(30.4)
	6개월-1년 미만	56	(20.3)
	1년-2년 미만	32	(11.6)
	2년-3년 미만	14	(5.1)
	3년 이상	14	(5.1)
현재 참여하고 있는 프로젝트 예산 규모	1억원 미만	104	(37.7)
	1억원-5억원 미만	106	(38.4)
	5억원-10억원 미만	20	(7.2)
	10억원-50억원 미만	12	(4.3)
	50억원-100억원 미만	22	(8.0)
	100억원 이상	12	(4.3)
	합계	276	100.0

4.2 타당성과 신뢰성 검증

본 연구모형의 검증에 앞서 중소 제조업체 프로젝트 관리자의 리더십 역량과, 프로젝트 참여자의 개인 역량, 프로젝트 관리 성과, 프로젝트 완료 성과 변수를 구성하고 있는 측정변수들의 타당도와 신뢰도 검증을 실시하였는데, 본 연구에서 사용한 측정도구는 선행연구에서 타당도와 신뢰도를 검증한 측정도구를 활용하였으므로 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석 (CFA: Confirmatory Factor Analysis) 을 실시하여 단일차원성을 저해하는 항목들을 추가적으로 제거하였다. 모수의 추정방법은 최대우도법 (ML: Maximum Likelihood Method)을 사용하였다. 또한 연구개념별로 확인적 요인분석을 통해 나타나 최종 측정항목들의 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's α 값을 산출하였다.

<표 2> 확인적 요인분석 결과

구분	적재량	표준화	S.E	t	p	Cronbach's α
리더십 역량	지적 능력	1.000	.848			.964
	관리 능력	1.305	.920	.058	22.346	
	대인관계능력	1.110	.906	.051	21.660	
	창의적 능력	.718	.645	.057	12.701	
참여자 개인 역량	지식	1.000	.911			.967
	기술	.852	.901	.033	25.562	
	자기개념	.986	.872	.042	23.458	
	특질	.784	.829	.038	20.895	
	동기	.694	.694	.046	15.036	.000

관리 성과	관리 성과 2	1.000	.670				.914
	관리 성과 4	1.547	.789	.123	12.539	.000	
	관리 성과 5	.893	.618	.089	10.065	.000	
	관리 성과 6	1.253	.729	.107	11.692	.000	
	관리 성과 7	.948	.644	.091	10.458	.000	
	관리 성과 9	1.062	.702	.094	11.300	.000	
	관리 성과 10	.983	.692	.088	11.164	.000	
	관리 성과 11	.935	.709	.082	11.403	.000	
완료 성과	완료 성과 1	1.000	.737				.913
	완료 성과 3	1.167	.783	.084	13.902	.000	
	완료 성과 4	1.185	.787	.085	13.970	.000	
	완료 성과 5	1.212	.808	.084	14.387	.000	
$\chi^2=350.275(df=183, p=.000)$, RMR=.014, TLU=.962, CFI=.967, RMSEA(90%CI)=.055(.046~.064)							

4.3 연구변수의 상관관계

중소 제조업체 프로젝트 관리자의 리더십 역량과 프로젝트 참여자의 개인 역량, 프로젝트 관리 성과, 프로젝트 완료 성과 간의 인과관계를 살펴보기 위한 연구가설 검증에 앞서, 연구변수들의 상관관계를 살펴본 결과는 아래의<표 3>과 같다. 분석결과 프로젝트 관리자와 참여자 모두 프로젝트 관리자의 리더십 역량은 프로젝트 참여자의 개인 역량과 프로젝트 관리 성과, 프로젝트 완료 성과 변수와 모두 유의한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 프로젝트 참여자의 개인 역량과 프로젝트 관리 성과, 프로젝트 완료 성과 변수 간에도 비교적 높은 정(+)적 상관관계가 있었고, 프로젝트 관리 성과와 프로젝트 완료 성과 변수 간에도 높은 유의한 정(+)적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 관리자에 비해서 참여자는 상대적으로 상관관계의 크기가 약 5%가량씩 적은 것으로 나타나 프로젝트 참여자는 프로젝트 진행에 있어 외부요인으로부터 받는 영향력의 크기가 상대적으로 좀 더 큰 것으로 볼 수 있다.

<표 3> 상관관계분석 결과

구분	프로젝트 관리자의 리더십 역량	프로젝트 참여자의 개인 역량	프로젝트 관리 성과	프로젝트 완료 성과
프로젝트 관리자의 리더십 역량	1			
프로젝트 참여자의 개인 역량	.826**	1		
프로젝트 관리 성과	.844**	.847**	1	
프로젝트 완료 성과	.811**	.800**	.833**	1

4.4 연구모형 및 가설검증

본 연구에서는 중소 제조업체 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 참여자의 개인 역량과 프로젝트 관리 성과, 프로젝트 완료 성과 변수들 간의 인과관계를 살펴보기 위해 프로젝트 관리자와 참여자를 두 집단으로 구분하여 별도로 가설에 대한 검증을 실시하였다.

분석 방법으로는 연구모형의 설정을 통한 구조방정식 모형 분석(SEM)을 실시하였고 먼저 연구모형의 적합도를 판단하기 위해 관정 기준을 본 연구에서는 다음과 같이 정하였다.

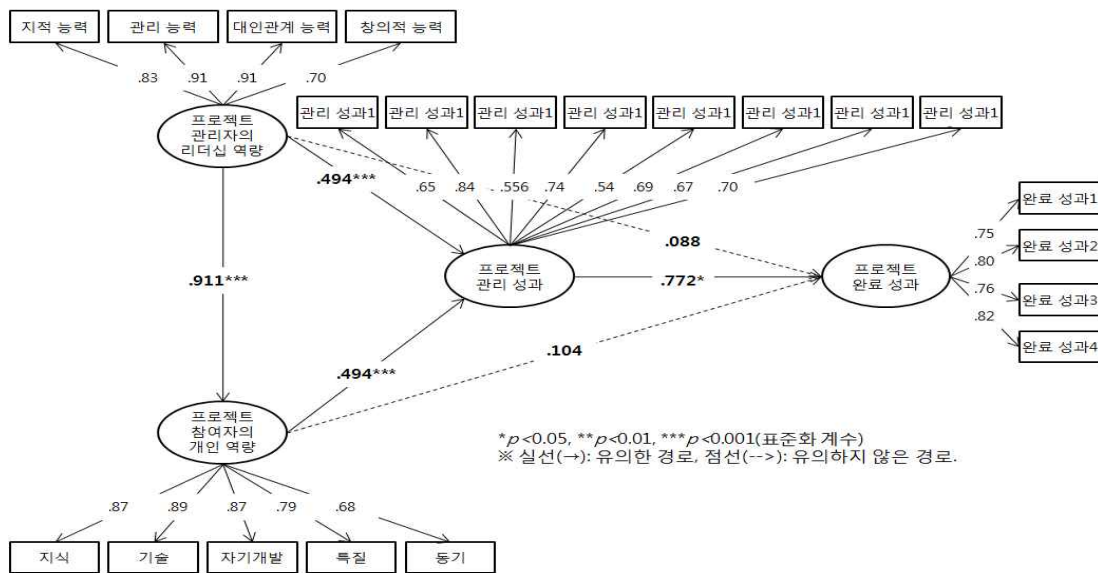
모형의 기초적 부합치를 나타내는 χ^2 통계량과 χ^2 의 유의성, TLI (Tucker Lewis Index), CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error or Approximation) 등의 적합도 지수를 모형의 평가기준으로 삼았다. 일반적으로 χ^2 통계량은 $p < .05$ 면 좋은 모형으로 평가되며, TLI와 CFI는 0.9이상이면 좋은 적합도 수치로 볼 수 있다. RMSEA의 경우 0.08이하이면 적절한 적합도 수치로 판단할 수 있다(홍세희, 2000).

적합도 분석결과 아래의 <표 4>에 제시된 바와 같이 $\chi^2 = 340(df=183, p < 0.001)$, RMR=0.016, TLI=0.918, CFI=0.929,

RMSEA=0.079로 나타나 수용 가능한 좋은 적합도를 보여, 연구자료가 가설 검증을 위한 연구모형에 잘 부합되는 것으로 나타났다.

<표 4> 연구모형의 적합도 검증

구분	χ^2	df	p
분석 결과	340.617	183	.000
적합도 기준값	χ^2/df 의 유의확률($p < .05$)		
적합 여부	적합		
RMR	TLI	CFI	RMSEA (90%CI)
.016	.918	.929	.079 (.066-.092)
0.070이하	0.900이상	0.900이상	0.080이하
적합	적합	적합	적합



<그림 2> 연구모형의 검증 결과

4.4.1 가설 1의 검증

프로젝트 관리자의 리더십 역량은 프로젝트 참여자의 개인 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측한 연구가설 1의 검증 결과는 <표 5>에 제시된 바와 같다.

<표 5> 가설 1의 검증 결과

가설	비표준화 계수 (b)	표준화 계수 (β)	표준 오차	t	p
프로젝트 관리자의 리더십 역량 → 프로젝트 참여자의 개인 역량	.709	.911	.084	8.399	.000

가설 검증 결과 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 참여자의 개인 역량에 미치는 영향력이 0.709(표준화 계수 = 0.911, t=8.399)로 95%신뢰수준에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 프로젝트 관리자의 리더십 역량은 프로젝트 참여 구성원들이 개인적 역량에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가설 1은 지지되었으며, 이러한 연구 결과를 통

해 프로젝트 참여자의 개인 역량을 향상시키기 위해서는 프로젝트 관리자의 리더십 역량을 향상시켜야 함을 알 수 있었다.

4.4.2 가설 2의 검증

프로젝트 관리자의 리더십 역량은 프로젝트 관리 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측한 연구가설 2의 검증 결과는 <표 6>에 제시된 바와 같다.

<표 4-6> 가설 2의 검증 결과

가설	비표준화 계수 (b)	표준화 계수 (β)	표준 오차	t	p
프로젝트 관리자의 리더십 역량 → 프로젝트 관리 성과	.441	.494	.133	3.313	.000

가설 검증 결과 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 관리 성과에 미치는 영향에 대한 0.441(표준화 계수=0.494, t=3.313)로 95%신뢰수준에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는

것으로 나타났다. 따라서 프로젝트 관리자의 리더십 역량은 프로젝트 관리 성과를 높이는데 긍정적인 영향을 미친다는 연구가설 2는 지지되었으며, 이러한 연구 결과를 통해 프로젝트의 관리 성과를 높이기 위해서는 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 향상되어야 함을 알 수 있었다.

4.4.3 가설 3의 검증

프로젝트 관리자(PM)의 리더십 역량은 프로젝트 완료 성과에 직접적으로 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측한 연구가설 3의 검증 결과는 <표 7>에 제시된 바와 같다.

<표 7> 가설 3의 검증 결과

가설	비표준화 계수 (b)	표준화 계수 (β)	표준 오차	t	p
프로젝트 관리자의 리더십 → 프로젝트 완료 성과	.085	.088	.240	.355	.722

가설 검증 결과 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 대한 경로계수는 0.085(표준화 계수=0.088, t=0.355)로 95%신뢰수준에서 유의한 영향은 미치지 나타났다. 따라서 프로젝트 관리자의 리더십 역량은 프로젝트 완료 성과에 직접적으로 의미 있는 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 연구가설 3은 기각되었으며, 이러한 연구 결과를 통해 프로젝트 관리자의 리더십 역량은 프로젝트 완료 성과와 직접적으로 영향을 미치지 않는다는 것을 알 수 있었다.

4.4.4 가설 4의 검증

프로젝트 참여자의 개인 역량은 프로젝트 관리 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측한 연구가설 4의 검증 결과는 <표 8>에 제시된 바와 같다.

<표 8> 가설 4의 검증 결과

가설	비표준화 계수 (b)	표준화 계수 (β)	표준 오차	t	p
프로젝트 참여자의 개인 역량 → 프로젝트 관리 성과	.566	.494	.176	3.212	.001

가설 검증 결과 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 관리 성과에 미치는 영향에 대한 경로계수는 0.566(표준화 계수=0.494, t=3.212)로 95%신뢰수준에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 프로젝트 참여자들의 개인적 역량은 프로젝트 관리 성과를 높이는데 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있어, 연구가설 4는 지지되었으며, 이러한 연구 결과를 통해 프로젝트 관리 성과를 높이기 위해서는 프로젝트 참여자의 개인 역량이 향상되어야 함을 알 수 있었다.

4.4.5 가설 5의 검증

프로젝트 참여자의 개인 역량은 프로젝트 완료 성과에 직접적으로 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측한 연구가설 5의 검증

결과 결과는 <표 9>에 제시된 바와 같다.

<표 9> 가설 5의 검증 결과

가설	비표준화 계수 (b)	표준화 계수 (β)	표준 오차	t	p
프로젝트 참여자의 개인 역량 → 프로젝트 완료 성과	.129	.104	.310	.417	.677

가설 검증 결과 참여자의 개인 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 대한 경로계수는 0.129(표준화 계수=0.104, t=0.417)로 95%신뢰수준에서 유의한 영향은 미치지 나타났다. 따라서 프로젝트 참여자의 개인 역량은 프로젝트 완료 성과에 직접적으로 의미 있는 영향을 미치지 않은 것으로 예측되어, 연구가설 5는 기각되었으며, 이러한 연구 결과를 통해 프로젝트 참여자의 개인 역량은 프로젝트 완료 성과와 직접적으로 영향을 미치지 않는다는 것을 알 수 있었다.

4.4.6 가설 6의 검증

프로젝트 관리성과는 프로젝트 완료 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측한 연구가설 6의 검증 결과는 <표 10>에 제시된 바와 같다.

<표 10> 가설 6의 검증 결과

가설	비표준화 계수 (b)	표준화 계수 (β)	표준 오차	t	p
프로젝트 관리 성과 → 프로젝트 완료 성과	.838	.772	.425	1.975	.048

가설 검증 결과 프로젝트 관리 성과가 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 대한 경로계수는 0.838(표준화 계수=0.772, t=1.975)로 95%신뢰수준에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 프로젝트 관리 성과가 높을수록 프로젝트 완료 성과도 높아지는 것으로 예측되어, 연구가설 6은 지지되었으며, 이러한 연구 결과를 통해 프로젝트 완료 성과를 높이기 위해서는 프로젝트 관리 성과가 향상되어야 함을 알 수 있었다.

마지막으로 프로젝트 관리자(PM)의 리더십 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 대한 프로젝트 관리 성과의 매개효과를 예측한 연구가설 7과, 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 대한 프로젝트 관리 성과의 매개효과를 예측한 연구가설 8의 검증을 살펴보기 위해 연구모형의 간접효과에 대하여 부트스트래핑 (Bootstrapping)을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같다. 부트스트래핑 방법은 모집단의 분포를 모르는 상태에서 표본 데이터를 바탕으로 모수의 분포를 추정하는 방식으로 간접효과의 95% 신뢰구간(CI)에 0을 포함하고 있지 않은 경우 간접효과는 유의한 것으로 판단하여 매개효과를 검증한다.

4.4.7 가설 7의 검증

프로젝트 관리자(PM)의 리더십 역량이 프로젝트 관리 성과의 매개를 통해 프로젝트 완료 성과에 영향을 미칠 것으로 예측한 연구가설 7의 검증 결과는 <표 11>에 제시된 바와 같다

<표 11> 가설 7의 검증 결과

경로	간접 효과 (비표준화계수)	95%CI (Bias-corrected bootstrap)	p
프로젝트 관리자의 리더십 역량 → 프로젝트 관리 성과 → 프로젝트 완료 성과	.782	(.239 ~ 1.686)	.011

가설 검증 결과 프로젝트 관리자의 리더십 역량→프로젝트 관리 성과→프로젝트 완료 성과 관리자 집단에서의 간접효과 (0.782)에 대한 부트스트래핑 결과 95% 신뢰구간 (CI)에 0을 포함하지 않는 것으로 나타나 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 따라서 프로젝트 관리자의 리더십 역량과 프로젝트 완료 성과의 관계는 프로젝트 관리 성과를 통해 매개됨을 알 수 있어 연구가설 7은 지지되었으며, 이러한 연구 결과를 통해 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 있어 프로젝트 관리 성과가 병행되어진다면 더 큰 효과를 볼 수 있음을 알 수 있었다.

4.4.8 가설 8의 검증

프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 관리 성과의 매개를 통해 프로젝트 완료 성과에 영향을 미칠 것으로 예측한 연구가설 8의 검증 결과는 <표 12>에 제시된 바와 같다.

<표 12> 가설 8의 검증 결과

경로	간접 효과 (비표준화계수)	95%CI (Bias-corrected bootstrap)	p
프로젝트 참여자의 개인 역량 → 프로젝트 관리 성과 → 프로젝트 완료 성과	.475	(.142 ~ 3.878)	.025

가설 검증 결과 프로젝트 참여자의 개인 역량→프로젝트 관리 성과→프로젝트 완료 성과 간접효과 (0.475)에 대한 부트스트래핑 결과 95% 신뢰구간 (CI)에 0을 포함하지 않고 있는 것으로 나타나 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 따라서 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향은 프로젝트 관리 성과를 통해 매개됨을 알 수 있어 연구가설 8은 채택되었으며, 이러한 연구결과를 통해 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 있어 프로젝트 관리 성과가 병행되어진다면 더 큰 효과를 볼 수 있음을 알 수 있었다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 프로젝트 관리자의 리더십이 참여자 개인역량과

프로젝트 성과에 미치는 영향을 밝혀내는데 의의를 가진 연구로써 프로젝트 관리자의 리더십과 참여자의 개인역량이 프로젝트 완료성과에 미치는 영향과 프로젝트 관리 성과의 중간적 매개효과를 밝혀내는데 목적을 둔 연구이다. 프로젝트 관리 성과는 프로젝트 3중 제약인 범위, 일정, 예산을 반영한 개념 변수로써 프로젝트 관리자의 리더십과 참여자의 개인역량에 영향을 받으며 동시에 프로젝트 완료성과에 선행되는 매개변수 역할을 수행한다는 것을 본 연구를 통해 확인하였다. 구체적으로 다음과 같은 분석 통해 주요 결과를 도출하였다.

첫째, 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 참여자의 개인 역량에 미치는 영향을 분석한 결과, 프로젝트 관리자의 리더십 역량은 참여자의 개인 역량에 유의한 정(+)의 영향 ($\beta=911, p<.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 프로젝트 참여자의 개인 역량을 향상시키기 위해서는 프로젝트 관리자의 리더십 역량을 향상시켜야 함을 의미한다.

둘째, 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 관리 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 프로젝트 관리자의 리더십 역량은 프로젝트 관리 성과에 유의한 정(+)의 영향 ($\beta=.494, p<.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 프로젝트의 관리 성과를 높이기 위해서는 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 향상되어야 함을 의미한다.

셋째, 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 완료 성과에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($p>.05$). 이러한 연구결과는 프로젝트 관리자의 리더십 역량은 프로젝트 완료 성과와 직접적으로 관계가 없음을 의미한다.

넷째, 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 관리 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 관리 성과에 유의한 정(+)의 영향 ($\beta=.494, p<.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 프로젝트 관리 성과를 높이기 위해서는 프로젝트 참여자의 개인 역량이 향상되어야 함을 의미한다.

다섯째, 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 프로젝트 참여자의 개인 역량은 프로젝트 완료 성과에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($p>.05$). 이러한 연구 결과는 앞서 프로젝트 관리자의 리더십 역량과 마찬가지로 프로젝트 참여자의 개인 역량은 프로젝트 완료 성과와 직접적으로 관계가 없음을 의미한다.

여섯째, 프로젝트 관리 성과가 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 프로젝트 관리 성과가 프로젝트 완료 성과에 유의한 정(+)의 영향 ($\beta=.772, p<.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 프로젝트 완료 성과를 높이기 위해서는 프로젝트 관리 성과가 향상되어야 함을 의미한다.

일곱째, 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 있어 프로젝트 관리 성과의 매개효과를 분석한 결과, 프로젝트 관리 성과의 간접효과가 유의한 것으로 나타났다($\beta=.782, p<.05$). 이러한 연구 결과는 프로젝트

관리자의 리더십 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 있어 프로젝트 관리 성과가 병행되어진다면 더 큰 효과를 볼 수 있음을 시사하고 있다.

여덟째, 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 있어 프로젝트 관리 성과의 매개효과를 분석한 결과, 프로젝트 관리 성과의 간접효과가 유의한 것으로 나타났다($\beta=0.475, p<.05$). 이러한 연구 결과는 프로젝트 참여자의 개인 역량이 프로젝트 완료 성과에 미치는 영향에 있어 프로젝트 관리 성과가 병행되어진다면 더 큰 효과를 볼 수 있음을 시사한다.

이상으로 살펴본 본 연구의 결과는 전체적으로 프로젝트 관리자의 리더십 역량과 참여자의 개인역량이 프로젝트 관리 성과에 긍정적인 영향을 미치고 완료성과에는 부정적인 영향을 것으로 나타났다. 이 같은 결과를 학술적 관점에서 볼 때, 프로젝트 관리자의 리더십과 참여자의 개인 역량이 결집되어 관리적 성과를 높일 수 있는 개개인의 역량을 최대로 발휘할 수 있는 독립변수로서의 관리자의 리더십이 중재, 조절, 지원 역할을 통한 리더십에 의해 조직력이 극대화되어 관리적 성과를 극대화 시키는데 도움이 됨을 의미한다. 그리고 기각된 완료적 성과는 관리자 리더십과 참여자의 개개인 역량에 의존한 프로젝트 완료성과를 내포하고 있지 않음을 의미한다. 즉, 프로젝트 관리자의 관리적 조율과 개개인의 역량이 충분히 발휘될 수 있도록 환경조성과 동기부여 및 통제와 분위기 고취를 통한 단체구성원의 조직력 극대화시킴으로써 조직 단위 구성원 전체의 프로젝트 완료 시 완료 성과를 포괄적으로 극대화시킬 것이기 때문이다.

이와 같은 결과는 프로젝트의 추진에 있어 제한된 자원과 시간, 원가절감 성과 도출을 위한 제한된 여건 속에서 정해진 목표를 수행하기 위해서는 프로젝트 관리자의 리더십과 담당자의 개인역량을 결집시켜 지식과 기술이 고도화된 전문성이 뒷받침 되어야함을 의미하고 이 같은 전문성을 바탕으로 프로젝트관리에 부합하는 지식, 기술, 자기 개념, 특질, 동기를 프로젝트에 접목시켜 응용할 때 높은 성과로 이어짐을 시사한 것이라 할 수 있다. 이는 산업적 관점에서 프로젝트 관리자의 리더십과 담당자의 개인역량이 높을수록 프로젝트 참여자에게 요구되는 높은 지식, 기술, 자기개념에 따른 개인역량이 프로젝트 수행에 투입 관여함으로써 효율적인 프로젝트의 관리와 빠른 의사소통 및 각 부문별 공정에 맞는 인적 자원의 적시 활용에 따른 이들 능력과 역량이 충족될 때 프로젝트의 관리 성과를 높여준과 동시 최종 산출물로서의 완료성과를 촉진시킴으로써 궁극적으로 프로젝트 성과를 향상시킬 수 있음을 규명한 점에서 본 연구의 유용성과 함께 실무적 적용의 가능성을 시사한 것으로 평가할 수 있다.

REFERENCE

강신규(2002), *리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증연구*, 박사학위논문, 배재대학교

김인용·이상혁(2014), 의료기관 핵심역량과 경영성과의 구조적 인과관계 분석-의료서비스 지향성과 내부고객 지향성, *벤처창업연구*, 9(3), 107-117.

남재덕·민택기·안태호(2008), 프로젝트 관리자역량과 리더십이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, *사회과학논총*, 10(1), 45-65.

문용은(2002), IS 개발 프로젝트 관리자의 지식과 기술 그리고 경력개발 경로, *Information Systems Review*, 4(2), 343-360.

손권일(2014), *프로젝트 발주담당자 개인역량이 프로젝트 성과에 미치는 요인에 관한 연구*, 박사학위논문, 한양대학교대학원,

신구범(2008), *리더십의 이론과 실제*, 형설출판사.

심덕섭(2007), R&D 프로젝트 리더의 챔피언 리더십이 프로젝트 생존성 및 팀 효력에 미치는 영향, *기술혁신학회지*, 10(2), 206-229.

안재성(2015), *프로젝트 관리 실무*, 서울, 제이에스팩토리.

안태준(2012), *프로젝트 리더십 역량이 프로젝트 성공에 미치는 영향에 관한 실증 연구*, 박사학위논문, 단국대학교.

우메다 히로유키·이지연·이창신(2007), *초보 팀장을 위한 프로젝트 관리 기술*, 서울, 한빛미디어.

이석재(2011), *18가지 리더십 핵심역량을 개발하라*, 서울, 김앤김북스

이설빈·노두환·정운호(2016), 프로젝트 리더의 핵심역량과 프로젝트 성공요인간의 구조적 인과관계 분석, *벤처창업연구*, 11(2), 197-205.

정재훈(2005), *인적자원관리*, 서울, 도서출판 북넷.

조무관(2015), *연구개발인력의 개인역량이 프로젝트 관리와 성과에 미치는 영향*, 박사학위논문, 한양대학교 대학원.

한연옥(2008), *프로젝트관리자 역량이 프로젝트성과에 미치는 영향*, 석사학위논문, 숭실대학교

홍세희(2000), 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거, *한국임상심리학회지*, 19(1), 161-177.

Aladwani, A. M.(2002), IT Project uncertainty, planning and success: an empirical investigation from Kuwait. *Inf. Technol. People*, 15(3), 210-226.

An, J. S.(2015), *Project Management Practices*, Seoul, JS Factory.

An, T. J.(2012), *(An) Empirical Study on the Effects of Project Leadership Competence on Project Success*, Doctoral Thesis in Dankook University.

Atkinson, A. B.(1999), *The Economic Consequences of Rolling Back the Welfare State*, MIT Press, Cambridge

Baccarini, D.(1999), The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.

Bassellier, G., Reich, B. H. & Benbasat, I.(2001), Information Technology Competence of Business Managers: A Definition and Research Model, *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 159-182.

Boyatzis, R. E.(1982), *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley.

Boyatzis, R. E. & F. Ratti(2009), Emotional, Social, and Cognitive Intelligence Competencies Distinguishing Effective Italian Manager and Leaders in a Private Company and Cooperatives, *Journal of Management Development*, 28(9), 821-838.

Collins, J. C. & Porras, J.(1996), Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, September-October, 65-77.

Cooke-Davies, T.(2002), The Real Success Factors on Projects. *International Journal of Project Management*.

- 20(3), 185-190.
- Dulewicz, V. & Higgs, M.(2005), Assessing Leadership Styles and Organizational Context, *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Fiedler, Fred E.(1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, N.Y. : McGraw-Hill.
- Geoghegan, L. & Dulewicz, V.(2008), Do Project Managers' Leadership Competence Contribute to Project Success?. *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- Han, Y. O.(2008), *The effects of project managers' competency on project performance*, Master's thesis, Seoul, Soongsil University Graduate School.
- Hong, S. H.(2000), The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales, *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), 161-177.
- ISO(2013), *ISO 21500: Quality Management Systems-Guidelines for Quality Management in Projects*. 2nd ed. Geneva, Switzerland.
- Jo, M. G.(2015), *A Study on the Effect of the Personal Competence to the National R&D Project Management and Performance*, Doctoral Thesis in Graduate School of Hanyang University.
- Judgev, K. and Muller, R. (2005), *A Retrospective Look AT Our Evolving Understanding of Project Success*, *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- Jung, J. H.(2005), *Human Resource Management*, Seoul, Buknet Publishing Network, Inc.
- Jurison, J.(1999), Effective Project Management for software Development. *Proceedings of the Americas Conference on information Systems-Association For information System*, 4(4).
- Kang, S. G.(2001), *The Relationship between Employee's Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment*, Doctoral Thesis, Paichai University.
- Katz, R.L.(1974), *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review, 52(5), 90-102.
- Kerzner, H. R.(2006), *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 9th ed. John Wiley & Sons. Inc, NY, USA.
- Kim, I. Y. & Lee, S. H.(2014), The Effects of Core Competencies on the Management Performance of Hospitals With a Focus on the Mediating Roles of Medical Service Orientation and Internal Customer Orientation, *Journal of Venture-Creation Studies*, 9(3), 107-117.
- Lampel, J.(2001), *MBAs as CEOs*, available at: www.henrymintzberg.com
- Lee, S. J.(2011), *Develop 18 Leadership's key Competencies*, Seoul, Kim&Kim Publishing, Inc.
- Lee S. B., Roh, D. H. & Jung, W. H.(2016), The Analysis of Structural Relationships between Project Leader's Core Competencies and Project Success Factors, *Journal of Venture-Creation Studies*, 11(2), 197-205.
- Lewis, J. P.(2007), *Fundamentals of Project Management*, 3rd. AMACOM, NY, USA
- Lientz, B. P. & K.P. Rea(2001), *Breakthrough Technology Project Management*. 2nd ed. Academic Press, NY, USA.
- Muller, R. & Turner, J. R.(2007), Matching the Project Manager's Leadership Style to Project Type. *International Journal of project Management*, 25(1), 21-32.
- Mun, Y. E.(2002), *Knowledge/Skills and Career Path of IS Project Managers*, *Information Systems Review*, 4(2).
- Nam, J. D., Min, T. G. & An, T. H.(2008), The effects of Project Manager's Competency on Project Performance, *Journal of Social Sciences*, 11, *Academy of Social Sciences at Soongsil University*, 64-77.
- Parry, S. B.(1996), *The Quest for competence Training*, 33(5), 48-56.
- PMBOK Guide(2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 5th ed., PA:Project Management Institute.
- PMI(2008), *Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 4th ed, Newton Squar: PMI.
- Son, G. I.(2014), *A study on the impact of personal competency on project performance : with a focus on local government officials*, Doctoral Thesis in Graduate School of Hanyang University.
- Sin, G. B.(2008), *Theories and Practices of Leadership*, Hyungseul Publishing Networks.
- Sim, D. S.(2007), The Influence of Champion Leadership of R&D Project Leader on Project Viability and Team Efficacy, *Journal of Technological Innovation Society*, 10(2), 206-229.
- Rai, A., Lang, S. S. & Welker, R.B.(2002), Assessing the validity of is success models: an empirical test and theoretical analysis. *Information System Research*, 13(3). 50-69
- Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T.(2010), *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson. *Quarterly*, march, 29-38
- Schwalbe, K.(2005). *Information Technology Project Management*, 3rd ed., Thoms on Course Technology, Boston, Mass, 12(5), 65-99.
- Sparrow, P. R.(1996), *The Psychology of Strategic Management*, in Cooper, c. & Robertson, I. des., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 9, Wiley.
- Spencer, L. M & Spencer, S. M.(1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc, NY, USA.
- Tannenbaum, A(1959), *Nutrition and cancer*, In *The Physiopathology of Cancer*. 2nd ed. F.Homburger, Ed.Hoeber-Harper, New York 517-562
- Turner, J.R. & R. Muller(2005), The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(1), 49-61.
- Umeda, H. K., Lee, J. Y. & Lee, C. S.(2007). *Project Management Technologies for Inexperienced Team Leaders*, Hanbit Publishing Network, Inc.
- Zviran, M. & Erlich, Z.(2003), Measuring IS user satisfaction: review and implications, communication of the *Association for Information System*, 12(1), 81-103.

A Study on the Effect of Project Managers' Leadership on Participants' Individual Competency and Project Performance

Lee, Seol-Bin*
Boo, Jeman**
Kim, Seung-Chul***

Abstract

This study is intended to look into the effects of project managers' leadership on participants' individual competency and project performance. To achieve this, a survey was empirically carried out to a sample of 276 researchers who are working on a project with a research and development group in private R&D centers. The results of this study were summarized as follows. First, the leadership competency of project managers had a significant positive effect on the individual competency of project participants. Second, the leadership competency of project managers had a significant positive effect on the project management performance. Third, the leadership competency of project managers had no significant effect on the project completion performance. Fourth, the individual competency of project participants had a significant positive effect on the project management performance. Fifth, the individual competency of project participants had no significant effect on the project completion performance. Sixth, the project management performance had a significant positive effect on the project completion performance. Seventh, the project completion performance was indirectly mediated in the effect of project managers' leadership competency on project completion performance. Eighth, the project management performance was indirectly mediated in the effect of project participants' individual competency on project completion performance. Based on the findings stated above, a combination of project management performance can generate better results in the effect of project participants' individual competency on project completion performance.

key word: Leadership Competency of Project Managers, Individual Competency of Participants, Project Management Performance, Project Completion Performance

* Ph.D. Candidate, Department of Business Administration, Graduate School of Business at Hanyang University, emslsb@gmail.com

** Professor, School of Business at Hanyang University, boojeman@hanmail.net

*** Professor, School of Business at Hanyang University, sckim888@hanyang.ac.kr