

# 프로젝트 담당자의 창의적 사고, 기업가정신, 프로젝트 성과 간의 구조적 관계 분석

이설빈 (경영학 박사, EMS)\*

## 국문 요약

본 연구는 프로젝트 담당자의 창의적 사고, 기업가정신, 프로젝트 성과 간의 구조적 관계를 규명하는데 목적을 둔 연구이다. 이를 위해 연구모형과 가설을 설정하고 표본을 수집하여 실증 조사한 결과를 토대로 통계 분석을 실시하였다. 연구결과, 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 직접적으로는 프로젝트 만족도를 향상시키지 못하지만 프로젝트 담당자의 기업가 정신의 매개효과를 통해 프로젝트 만족도를 향상시키는 반면 프로젝트의 인지된 성과에는 직접적으로 영향을 미치지 않지만 이 과정에 있어 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 매개효과를 갖지 못하는 것으로 나타났다. 이는 프로젝트 추진에 있어 담당자의 창의적 사고로서의 전문지식, 사고기술, 동기부여가 높다고 하더라도 당해 개인적 관점에서의 고객의 만족을 이끌어 내는데 한계가 있음을 시사한 것으로 평가 할 수 있다.

핵심주제어: 프로젝트 담당자, 창의적 사고, 기업가 정신, 프로젝트 만족, 인지된 성과

## I. 서론

오늘날과 같은 지식기반 사회에서는 프로젝트담당자의 성과 향상을 위해 요구되는 창의적 (Creativity)사고와 기업가 정신은 매우 중요하다. 이는 프로젝트 담당자의 혁신적 사고와 신속한 의사결정 및 위험관리능력을 통해 프로젝트 구성원들의 능력을 촉진할 수 있는 조직 구조가 점점 중요해지고 있음(이건청 외, 2010)을 의미하고 이를 조율 관리하는 담당자의 역할이 그 어느 때보다 중시되고 있음을 시사한다.

특히 프로젝트조직에서 담당자가 가진 창의적 사고는 아이디어 개발의 중요한 수단이 되며(Bassellier, G. & Blaize Horner Reich 2001), 이와 더불어 기업가 정신이 가미되면서 시너지 효과를 높일 수 있다(Baccarini, 1999). 하지만 선행연구들은 긍정적, 부정적 결과 등으로 일관성을 보이지 않고 있다(Bass et al., 1990) .

프로젝트 조직에서의 담당자의 창의적 사고와 기업가 정신의 중요성으로 인한 공유 활동에 대한 중요성과 프로젝트 조직의 인적구성의 다양성으로 인한 프로젝트 담당자의 창의적 사고와 기업가 정신이 중요한 속성으로 많은 연구자들에 의해 관심을 가지는 속성이지만 지금까지의 연구는 다양성과 성과와의 관계에 대한 연구, 창의적 사고와 경영 성과와의 연구, 다양성과 창의적 사고에 관한 연구가 별개의 분야에서 다루고 메커니즘으로서의 프로젝트 담당자의 창의적 사고와 기

업가 정신 및 프로젝트 성과 간의 인과적 상호관계에 대한 통합적 구조의 연구가 전무한 실정이다(김문주, 2010; 손권일, 2014; 안재성, 2015; 한연옥, 2008).

이에 본 연구자는 프로젝트 담당자의 창의적 사고, 기업가 정신, 프로젝트성과 간의 기존 연구가 개별적으로 이루어져 통합적 구조 연구수행이 이루어지지 않은 점에 착안하여 통합적 연구모형을 설정하여 이에 대한 시사점을 제안하는데 본 연구의 목적을 갖는다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 창의적 사고

전통적으로 창의적 사고는 어떤 것에 대한 새로움과 유용성의 판단(Baccarini, 1999)으로 새로운 것을 만들어 내는 역량에 기반한 창의적인 산출물을 만들어 내는데 이용되는 과정(Byrd & Turner, 2001)으로 정의할 수 있다. 이러한 정의는 여러 개념적인 모형(Rai et al., 2002)과 다양한 연구(Cardy & Selvarajan, 2006; Cheung & Lau, 2007)를 통해 응용되어 왔다.

창의적 사고와 관련하여 많은 연구자들은 주로 개인 수준에서의 창의적 사고에 관심을 기울여 왔다. 즉 Cardy & Selvarajan(2006)은 창의적 사고를 내적동기, 특정 영역과 관련된 지식과 능력 그리고 창의적 사고와 관련된 기술의 결과로

\* 제1저자, EMS 대표, emslsb@gmail.com

· 투고일: 2017-01-02 · 게재확정일: 2017-02-25

설명하였다. 즉, 문제해결 과정에서 복잡성에 대처할 수 있는 인지양식에 기초한 새로운 아이디어를 생성하기 위한 반비관적인 접근을 시도함으로써 우선순위에 대해 집중적으로 일할 수 있는 능력이 서로 다른 수준에서 연합될 경우 창의적 사고를 관찰할 수 있다고 보았다. 그리고 창의적 사고의 근간을 이루는 창의성을 혁신의 출발점으로 강조한 Rai et al.(2002)과 Dulewicz & Higgs(2005)는 창의적 행위의 결과인 성과, 제품, 아이디어에 초점을 두고 창의적 사고가 개인이 달성한 창의적인 성과나 결과물로 설명하였다. 이들의 개인수준의 대표적인 연구자로 Cardy & Selvarajan(2006), Byrd & Turner(2001), Delone & McLean(1992), Cheung & Lau(2007)등을 들 수 있다.

이들은 창의적 사고는 그 범위와 상호작용 여부의 분석 수준에 따라 개인 차원의 창의적 사고와 팀 단위의 창의적 사고, 조직단위의 창의적 사고로 구분하고 초기의 창의적 사고 관련 연구들은 개인의 창의적 사고에 초점을 맞추어 개인 중심의 창의적 사고에 미치는 성격, 인지유형, 환경적 특성에 주목하였다(Cardy & Selvarajan, 2006; Cheung & Lau, 2007).

그러나 Group Genius의 저자인 Cooke-Davies(2002)는 창의적 사고는 ‘천재적인 개인이 만들어내는 것이 아니라 개인들이 서로의 생각을 나누는 협력에 의해서 나타난다’고 하면서 조직 구성원들의 창의적 사고가 강할수록 그 조직의 창의적 사고도 질적으로 높아지게 되어 결과적으로 높은 창의력을 발휘할 수 있다는 점을 제시하면서 팀 수준의 창의적 사고를 강조하였다. 이것은 창의적 사고의 대상이 개인 수준에서 조직 내의 팀 수준 연구의 초점이 변화되고 있음을 나타내는 것이다.

또한 팀 단위의 창의적 사고는 팀을 구성하는 개인들의 창의적 사고에 대한 함수이지만 단순히 구성원들의 창의적 사고를 합한 것만은 아니라는 것과 개인적 창의적 사고가 높은 사람들로 구성된 조직이 반드시 높은 팀 단위 창의적 사고를 보이지 않는다는 점이다(Rai et al., 2002). Katz(2009)도 개인적 창의적 사고의 단순 집합이 아니며 집단의 창의성 관련 프로세스에 의해 집단 창의적 사고 수준이 결정된다고 하였다.

이설훈 외(2016)는 집단 차원의 특성으로 규범, 역할, 응집성 정도, 다양성을 내포하고 있으며, 팀 창의적 사고의 선행요인으로 리더십, 응집성, 집단연륜, 집단의 구성과 구조 등을 제시하면서 민주적이고 협력적 리더십, 유기적 조직 구조와 다양한 분야와 기능적 배경을 지닌 개인들로 집단이 구성될 때 창의적 사고가 가장 높다고 하였다.

이렇듯 프로젝트 담당자의 프로젝트 환경에서 아이디어와 프로세스, 절차 등을 새롭게 유용하게 만들어 내는 것을 포괄적으로 포함하는 개념으로(Rai et al., 2002) 창의적 사고에 대한 연구는 개인 수준의 창의적 사고에 대한 연구부터 시작하여 그룹수준의 창의적 사고, 조직 수준에서의 창의적 사고에 대한 연구로 확장되어 왔다(Karlsen & Gottschalk, 2003). 이렇게 창의적 사고에 대한 분석 수준이 개인차원에서 팀 혹은 조직 차원으로 확대됨에 따라 연구의 접근방법도 달라져야 하는데 본 연구에서는 프로젝트 담당자 개인수준의 창의성을 반영하고자 한다.

그리고 창의적 사고에 대한 측정변수에 있어서도 거시적 관점에서 볼 때, 창의적 사고는 크게 두 가지의 입장으로 구분할 수 있다(김혜정, 2003).

첫째, 창의적 사고를 창의적인 사람 (Person), 창의적 과정 (Process), 창의적 산물 (Product) 혹은 창의적 상황 (Place)과 같은 특성으로 간주하는 입장. 둘째, 창의적 사고를 사람, 과정, 산물, 혹은 환경 그 자체를 의미하는 것으로 보는 입장으로 구분할 수 있다. 대다수의 일반적인 창의적 사고의 연구에서는 전자의 관점을 취하며 이 경우 어느 측면에 강조를 두는가에 따라 다양한 의미로 사용될 수 있다. 후자의 경우는 창의적 사고 연구의 소수입장으로 창의적 사고를 창의적인 사람의 모습 그 자체를 의미하는 존재의 양식 (Mode of Being), 개인적 ‘존재의 표현’으로서 간주하는 주장(Kokot & Colman, 1997)이다.

또 다른 연구들은 창의적 사고와 개인의 동기요인, 감정상태 간의 관계에 대해서 다양한 연구가 진행되어 오고 있다. 결국 전체적으로 개인 수준의 창의적 사고에 대한 연구들은 주로 개인과 상황적요인 및 그것들의 상호작용에 주로 관심을 두면서 연구가 진행되고 있다.

다양한 개념적정의 속에서 현재 가장 보편적으로 받아들여지고 있는 창의적 사고는 ‘새롭고 (Novel, Original, Unexpected) 유용한 (Appropriate, Useful, Adaptive Concerning Task Constraint) 것을 생각해 낼 수 있는 능력’으로 요약 할 수 있다(Byrd & Turner, 2001; Krasner, 1994). 그리고 창의적 사고에 대해 Byrd & Turner(2001)의 창의적 사고 요인을 IT Personnel Skills를 Technology Management, Business, Interpersonal, Technical Skills의 네 가지로 요인으로 제시하였다. 즉 빠르게 진화하는 IT기술에서 요구되는 창의적 기술로 기술관리, 업무대응, 대인관계, 전문적 기술을 제시한 것이다.

이 같은 창의적 사고에 대한 접근은 크게 접근방식 측면에서 인지능력 특성과 성격 특성적 접근으로 설명하는 방식과 강조점의 측면에서 과정 중심, 결과중심 방식의 4가지로 구분될 수 있다. 첫 번째 창의적 사고를 인지능력 특성으로 보려는 시도는 개인의 인지적 요인에 치중하여 창의성을 설명한다(Baccarini, 1999). 두 번째 성격적 특성으로 보는 관점은 창의적인 사람의 성격적 특징을 기초로 하여 동기 및 환경적인 요인을 창의성의 구성요인으로 본다(Lehder et al., 1988). 세 번째 창의성을 과정을 중심으로 보는 입장은 어떤 문제나 자극에 당면한 상황에서 시작, 해결해 나가는 인지적이고 성격적인 관점으로 보는 것이다. 마지막으로 결과를 중심으로 한 견해로 개인 혹은 집단이 산출한 결과를 직접 관찰함으로써 그 창의적 사고 수준을 파악하고자하는 것이다(이경화 외, 2011).

전체적으로 볼 때 창의적 사고는 단일의 능력이 아닌 여러 가지 자원들의 상호작용 및 통합의 결과로 다차원적인 것으로 볼 수 있다(최성수·권용주, 2012). 따라서 본 연구에서의 접근은 Byrd & Turner(2001)가 제시한 창의적 사고 4요소인 기술관리, 업무대응, 대인관계, 전문성을 본 연구 프로젝트 대상기업이 IT 기반 부서와 대상인 점을 고려하여 Byrd & Turner(2001)의

요인 4개 중 전문적 기술은 전문지식으로 기술 관리는 사고 기술로 업무 대응과 대인관계를 동기부여로 묶어 전문성으로서의 전문지식과 창의적 사고 능력으로서의 사고기술과 동기 부여의 세 가지 요인을 반영하여 측정한다.

## 2.2 기업가정신

기업가정신 (Entrepreneurship)은 새로운 조직이나 기존 조직을 건전하게 경영하면서 리스크를 적극적으로 극복하고, 창의성을 발휘 및 혁신함으로써 경제활동을 창조하고 발전시키는 정신을 말한다. 이 같은 기업가정신에 대해 Marchewka(2014)는 위험과 불확실성의 조건하에서 수익과 성장을 목적으로 하는 혁신적 경제조직의 창출이라고 하였으며, 위험부담과 그에 상응하는 보상을 전제로 하여 가치가 새롭게 창조되는 과정이라고 하였다. 또한 기업가의 심리적인 상태를 말하는 것이 아니고 기업가가 필요하다고 생각하는 판단력 자체라 하였다.

이같이 기업가 정신은 창업정신이라고도 할 수 있는데 그 이유는 창업은 타인의 권한과 책임을 위임받아 활동하는 것이 아니라 자신의 책임과 권한으로 기업을 만들어 새롭게 경영하며 발전시키려는 정신이 함축되어 있기 때문이다. 기업가 정신은 지난 30여 년 동안 경영학의 중요한 독자영역으로 발전해왔으며 학문적으로나 실무적으로나 많은 발전을 하면서 미국을 비롯한 여러 나라에서 국가경제 및 사회발전의 원동력으로서 그 역할을 수행해왔다.

특히 이종정 외(2012)는 성공하기 위한 기업가의 자질론에 대해 이해하고 능숙하게 실천하는 기술적 능력, 구성원들의 협동을 이끌어내고 능력을 발휘하게 만드는 리더십, 경영의 전체를 자유롭게 운영할 줄 아는 경영 능력이 기업가의 자질이라고 말한다. 또한 기업가정신의 유형에는 크게 독립적 기업가정신, 사내 기업가정신, 대학/공공 기업가 정신으로 나뉘기도 한다. 여기서 독립적 기업가정신에는 벤처기업가정신, 사회적 기업가정신으로 나뉘고, 사내 기업가정신에는 신사업을 창출하는 개념으로 사내벤처, 기업 내에 있는 문화를 혁신하고, 사업 영역을 새롭게 구상하는 전략적 기업가정신이 있다. 추가적으로는 농업·6차 산업의 기업가정신이 있다(이춘우, 2004).

피터는 ‘기업가적 사회’를 예고했다. 기업가정신이 기업뿐만 아니라 전 분야로 확산된다는 의미에서 창업, 사내 기업가정신, 사회적 기업가정신, 공공부문 기업가정신에까지 확대되고 있다(배종태·차민석, 2005).

한편 프로젝트 담당자의 기업가정신에 있어 Lientz & Rea(2001)는 프로젝트 담당자에게 필요한 지식을 기술적인 지식, 업무기능의 지식 및 일반관리 지식으로 구분하였으며, Lampel(2001)은 성공적인 프로젝트 계획 및 실행에 필요한 역량으로 기업가적 정신으로 기술, 관계 역량, 감정평가 등 4가지 핵심요소를 제시하였다. 또한 Dulewicz & Higgs(2005)는 프로젝트 담당자의 기업가 정신을 3가지 유형으로 이는 역량군과 15가지의 하위요인을 제시하였다.

첫째, 지적 능력 (Intellectual Competency, IQ) 분석 및 판단능력,

비전 제시 및 창의성, 전략적으로 사고하는 능력 등 3가지 역량이 여기에 속한다.

둘째, 관리 기술 (Managerial Competency, MQ)에는 프로젝트 자원관리 기술, 원활한 의사소통 기술, 구성원에게 적절하게 권한을 위임하는 기술, 팀을 육성하고 목표를 달성하는 능력 등 5가지 역량이 여기에 해당한다. 셋째, 감성적 능력 (Emotional Competency, EQ)에는 자기인식, 감성관리, 직관력, 대인관계 능력, 영향력, 동기부여 능력, 말과 행동이 일치하는 언행일치 등 7가지 역량이 책임 범위에 해당된다고 하였다.

이석재(2011)는 국내외 기업들의 모델을 조사하여 공통적인 기업가정신을 추출하여 인지능력, 대인관계능력 및 전략적 관리능력 등 3개 능력군을 역량요소로 효과적인 모델로 제시하였으며, 김은홍·김화영(2006)은 프로젝트 담당자에게 필요한 기업가정신을 전문적 지식 및 기술, 인간관계 지식 및 기술, 그리고 통합화, 개념화 지식 및 기술 등으로 구분하였다.

안재성(2015)은 프로젝트 담당자가 갖추어야 할 기업가정신을 위기관리능력, 혁신적 기술 능력, 의사소통능력으로 제시하였다. 첫째, 위기관리역량은 프로젝트 범위, 일정, 원가, 품질, 위험, 구매 관리 등 프로젝트 실행을 책임감을 가지고 관리하는 능력이다. 둘째, 혁신적 기술역량은 해당 프로젝트의 업종 및 업무에 관한 기술적 지식으로 프로젝트의 최종 산출물을 도출하기 위한 세부 활동을 지시하는 책임능력이다.

셋째, 의사소통역량은 프로젝트에 관련된 인적자원 관리, 의사소통 등을 의미한다. 또한 한연옥(2008)은 프로젝트 담당자에 필요한 관리와 책임역량을 관리역량, 개인역량, 팀 관리역량으로 구분했다. 관리역량은 프로젝트 지식영역에 대한 관리능력이다. 개인역량은 프로젝트 관련 현업업무 및 프로세스에 대한 이해 및 실무경험이다. 팀 관리역량은 팀워크를 형성하고 팀을 통솔하고 동기를 부여하는 리더십과 팀원을 효율적으로 관리하는 책임 정신이다.

Boyatzis & Ratti(2009)는 프로젝트 담당자의 기업가정신을 감성역량, 인지역량, 사회역량으로 구분하였다. 감성역량 (Emotional Competency)은 프로젝트 담당자의 효율지향성, 계획성, 업무주도력, 자기절제, 융통성 등의 자질을 말한다. 인지역량 (Cognitive Intelligence)은 프로젝트 수행능력으로 프로젝트 관련 지시교과 개념, 시스템적 사고, 업무패턴 인식 능력이다. 사회역량 (Social Competency)은 프로젝트 담당자가 팀원들과 상호작용하여 네트워크를 형성하고 의사소통을 통해 공감, 협상, 설득하는 능력과 팀원들의 능력을 개발 및 관리하는 사회적 능력이다.

또한 Muller & Tuner(2007)의 지적 능력에 적합한 프로젝트 관리자의기업가 정신에 관한 연구와 Geoghegan & Dulewicz(2008)의 프로젝트 담당자의 책임역량과 프로젝트 성과와의 관계에 관한 연구에서 Dulewicz & Higgs(2005)가 주장한 지적능력 (IQ), 관리능력 (MQ), 대인관계 능력 (EQ)등 3가지 차원의 요소를 독립변수로 사용하여 측정하였다.

이상의 연구를 볼 때 효과적인 프로젝트 담당자에 의해서 실무 담당자에 요구되는 지식과 도구와 기법을 이행하고 적

용하는 능력과 더불어 특정 프로젝트 실행을 위하여 필요한 해당 산업분야의 기술 역량과 일반적인 담당자의 다양한 기업가정신을 요구하고 있다.

즉, 프로젝트 담당자에게 요구되는 기업가정신으로 첫째, 프로젝트 관리에 대해 숙지하고 있는 전문지식과 관련된 책임, 둘째, 프로젝트 관리 지식을 적용하여 프로젝트를 실행하고 목표를 달성할 수 있는 위기관리능력, 셋째, 프로젝트 관리활동을 실행할 때의 행동양식인 개인의 혁신적 사고능력 그리고 프로젝트 목표를 달성하고 프로젝트 제약사항들 간의 균형을 조절하면서 프로젝트 팀을 이끄는 의사소통 능력으로서의 자기관리 통찰과 감성능력에 대한 정신을 포함한다고 볼 수 있다.

즉, 기업가 정신에 대해 기존연구들은 크게 혁신성 (Innovativeness), 진취성 (Proactiveness), 위험감수성 (Risk Taking)의 세 가지로 기업가정신을 구분하고 있음(Covin & Slevin, 2002; Dimitratos et al., 2004; Miller, 1983)에 따라 본 연구에서도 위의 안재성(2015)이 제시한 위기관리 능력과 기술역량으로서의 혁신성과의 선행연구를 바탕으로 프로젝트 담당자의 기업가정신을 위기관리능력, 의사소통 능력, 혁신적사고 능력을 반영하여 혁신성은 그대로 혁신성으로 위험감수성은 위기관리로 진취성은 IT프로젝트 구성원의 여러 협업 관계로 구성되는 특성을 감안하여 조율, 협력 등 의사소통의 중요성을 고려한 의사소통능력의 세가지 요인을 반영하여 측정한다.

### 2.3 프로젝트 성과

프로젝트 담당자는 프로젝트 실행에 대해 총괄적인 책임을 가진 사람으로 프로젝트 목표를 달성하기 위하여 수행 조직에서 선임한다(손권일, 2014). 프로젝트 담당자의 성과에 대해 이설훈·김상영(2016)은 프로젝트 성과를 계획된 비용, 계획된 일정, 고객의 요구사항에 대한 충족여부의 인지된 성과와 결과물에 대한 고객의 만족도와 학습효과로 측정하였다.

이설훈 외(2016)는 프로젝트의 성과를 프로젝트 실행관리 성과와 프로젝트 완료 성과로 구분하였으며, 프로젝트 실행관리 성과는 비용준수, 일정준수, 목표품질 달성 등 프로젝트 수행절차가 적절하게 수행되었는지를 측정하는 것이라고 하였다. 그리고 프로젝트 완료 성과는 프로젝트의 산출물인 정보시스템 구축효과로서, 현업의 사용자들이 정보시스템을 활용함으로써 얻을 수 있는 효과로 보았다.

이러한 프로젝트 성과는 프로젝트 담당자와 역량과도 관계가 있는데 김은홍·김화영(2006)의 국내 정보시스템 프로젝트 담당자 및 팀원을 대상으로 한 연구에서 333개의 샘플을 가지고 실증분석을 통해 프로젝트 담당자의 통합화 역량, 인간관계 역량, 전문성 역량 등이 기술사항, 일정계획, 자원계획, 목표달성 등 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 또한 프로젝트 담당자의 전문성 및 인간관계 역량이 요구사항, 초기운영, 만족도 등 고객만족에 긍정적 영향을 미치는 것을 증명하였다. 그리고 Geoghegan & Dulewicz(2008)

는 영국 금융서비스 회사의 경영혁신 부서에 근무하는 프로젝트 담당자와 스폰서를 대상으로 프로젝트 담당자의 지적 능력, 관리 능력, 감성 능력을 LDQ (Leadership Dimensions Questionnaire)를 이용하여 측정하고 프로젝트 성과 여부를 PSQ (Project Success Questionnaire)를 이용하여 측정하여 프로젝트 담당자의 관리능력이 프로젝트 성과와 강한 상관관계를 갖는다는 것을 증명하였다.

또한 프로젝트 담당자의 인지된 성과는 효율적·효과적인 프로젝트 수행 및 제품과 서비스가 비즈니스 가치를 어떻게 인지하고 활용 하느냐 사이에서 명확한 연결이 이루어질 때 전략적인 가치를 가지는데 만약 프로젝트 성과가 일정, 비용, 범위에 의해서 제한되고 제품과 서비스 가치가 사라진다면 프로젝트 담당자의 인지된 성과는 전략적 가치가 아닌 전술적 가치를 제공한다고 인식되어 질 수 있다(Judgev & Muller, 2005). 왜냐하면 프로젝트 성과는 프로젝트의 최종 결과의 효과를 다른 것으로 최종 프로젝트 결과물 인도 이후의 성공을 고려하지 않을 경우 결과물 인도 이후 단계에서 문제가 발생 시 고객 불만족을 초래하기 때문이다(전남희, 2012).

즉, 프로젝트 담당자는 프로젝트 성과의 연관된 단기간 평가 기준인 예산 및 일정 제한에 집중이 필요하지만 결과물의 인지된 성과 기준과 연관된 장기적인 관점에서는 사용자가 만족하는 시스템을 인도하는 것이 필요하다(Wateridge, 1998).

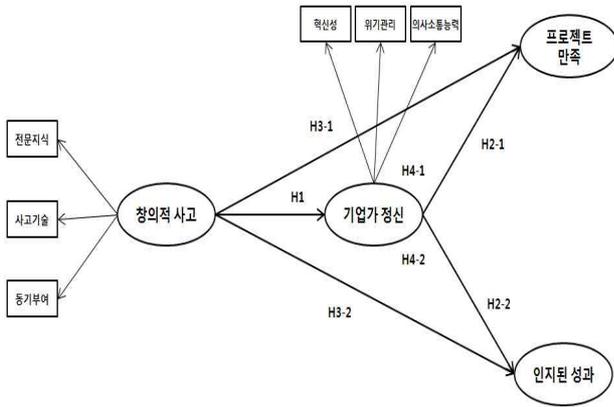
따라서 본 연구에서의 프로젝트 성과를 이설훈·김상영(2016)이 제시한 프로젝트 결과물이 인도된 이후 단계에서의 프로젝트 성과에 대해 반드시 인지된 성과와 인지된 성과결과에 대한 프로젝트만족으로 평가할 수 있는 바, 이를 반영하여 측정한다.

## III. 연구방법

### 3.1 연구모형

본 연구는 프로젝트 담당자의 창의적 사고와 기업가 정신 및 프로젝트 성과 간의 구조적 관계를 파악하기 위한 목적으로 계획되었다. 프로젝트의 성공여부에 있어서 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 무엇보다도 중요하게 작용되며, 그중에서도 프로젝트 담당자의 창의적 사고와 기업가 정신은 프로젝트의 성과와 밀접한 연관구조를 갖는다고 볼 수 있다(손권일, 2014). 따라서 본 연구에서는 Byrd & Turner(2001)의 조직구성원의 우수한 성과를 가져오는 프로젝트 담당자에게 요구되는 창의적 사고로 업무에 필요한 전문지식, 사고기술, 동기부여를 선정하고 기업가 정신으로 안재성(2015)이 제시한 위기관리와 의사소통능력, 혁신성을 반영하였다. 그밖에 성과요인으로는 이설훈·김상영(2016)이 제시한 인지된 성과와 프로젝트 만족을 선정하였다(Agarwal & Rathod, 2006).

이를 위해 본 연구에서는 이론적 배경과 선행연구를 토대로 아래와 같이 연구모형을 제시하였다.



<그림 1> 연구모형

### 3.2 가설설정

위 연구모형을 토대로 본 연구에서 검정할 가설은 다음과 같다.

- H1 : 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 기업가 정신 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**
- H2 : 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**
  - 2-1 : 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
  - 2-2 : 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 인지된 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H3 : 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**
  - 3-1 : 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 프로젝트 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
  - 3-2 : 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 인지된 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H4 : 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 담당자의 창의적 사고와 프로젝트 성과의 관계를 매개할 것이다.**
  - 4-1 : 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 담당자의 창의적 사고와 프로젝트 만족의 관계를 매개할 것이다.
  - 4-2 : 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 담당자의 창의적 사고와 인지된 성과의 관계를 매개할 것이다.

### 3.3 조사대상 및 조사 방법

본 연구의 조사대상은 서울지역 소재 IT기업의 프로젝트 담당자 360명을 대상으로 설문지 조사방법을 사용하였다. 설문조사 기간은 2016년 11월 1일부터 11월 30일까지 총 30일간 실시하였으며, 구조화된 자기기입식 설문지를 이용하여 각 기업 프로젝트 관리 책임자의 도움을 받아 프로젝트 참여자에 직접 양해를 구하고 연구의 목적 및 설문방법을 안내 한 후 설문조사를 실시하였다. 총 360부의 설문지를 배포하여 이 중 불성실 응답자와 결측치를 제외한 후 최종 342부를 분석에 활용하였다.

### 3.4 변수의 조작적 정의 및 설문구성

#### 3.4.1 프로젝트 담당자의 개인 창의성

창의적 사고는 창의성의 결과 지향적인 측면에 초점을 둔 개념으로서 새롭고 참신하면서도 유용한 아이디어의 생성과 제시로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 창의적 사고를 측정하기 위하여 Byrd & Turner(2001)가 제시한 문항 중에서 창의적 행동을 측정하는 창의적 사고를 프로젝트 수행 상황에서의 담당자의 전문지식, 사고기술, 동기부여로 구분하여 전문지식은 특정 분야에 대해 가지고 있는 정보, 사고기술은 특성 신체적 또는 정신적 과제를 수행할 수 있는 능력, 동기부여는 프로젝트 담당자가 프로젝트 업무를 수행할 때 나타나는 행동과 태도로 정의하고, Spencer & Spencer(2008)와 Geoghegan & Dulewicz(2008)의 척도를 국내 반영한 민승기(2014)와 손권일(2014)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞도록 수정 보완하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.4.2 프로젝트 담당자의 기업가 정신

기업가정신은 프로젝트에 참여하는 담당자들의 기술적 발전을 수용하는 능력으로서의 위기관리능력과 함께 인간관계, 의사소통, 인적 자원, 문제해결능력, 업무영역에 대한 혁신성을 의미한다(Cohen et al., 1983). 이에 본 연구에서는 프로젝트 담당자의 관리적 역할을 제한된 예산, 한정된 일정, 특정한 목적을 가진 프로젝트 목표를 달성하기 위한 종합적이고 체계적인 노력으로 프로젝트 수행 과정에서의 담당자의 위기관리, 의사소통관리, 혁신성으로 정의하며, 손권일(2014)과 이병열·이선규(2015)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞도록 수정 보완하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.4.3 프로젝트 성과

프로젝트 성과는 프로젝트의 특성상 모든 프로젝트는 시작과 종료 시점이 있고 프로젝트가 종료되면 프로젝트를 통해서 목적을 달성함을 의미한다(안태준, 2012). 이에 본 연구에서는 프로젝트 성과를 인지된 성과와 프로젝트만족으로 구분하며, 인지된 성과는 자신이 처음 목표한 성과를 어느 정도 달성했는지를 인지하는 정도로 정의하며, 프로젝트만족은 프로젝트관련 내용에 대한 전반적인 만족도로 정의 한다. 이에 Van de Ven & Ferry(1980)와 Weill & Olson(1989)의 척도를 국내 반영한 이설빈·김상영(2016)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞도록 수정 보완하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

#### 3.4.4 설문구성

설문지의 각 항목들은 선행연구에서 사용된 설문과 이론을 근거로 총 5개 영역의 총 46문항으로 구성하였다. 먼저 참여 건수, 참여인원, 참여기간, 규모 (금액), 수행역할의 프로젝트 특성 7문항과 성별, 연령대, 최종학력, 산업분야 (업종), 근속년수, 월수입의 일반적 특성 7문항은 명목척도로 구성하였고, 프로젝트 담당자의 개인역량 12문항과 관리적 역할 12문항, 프로젝트 성과의 요인 8문항은 Likert 5점 척도를 사용하였다.

‘매우 그렇다’5점, ‘그렇다’4점, ‘보통’3점, ‘그렇지 않다’2점, ‘전혀 그렇지 않다’1점으로 측정하여 점수가 높을수록 각 문항에 대한 인식이 높은 것으로 볼 수 있다.

<표 1> 설문지 구성

구분	문항	문항수	척도
창의적 사고	전문지식	1-4	Likert 5점 척도
	사고기술	5-8	
	동기부여	9-12	
기업가 정신	위기관리	1-4	Likert 5점 척도
	의사소통관리	5-8	
	혁신성	9-12	
프로젝트 성과	인지된 성과	1-4	Likert 5점 척도
	프로젝트 만족	5-8	
프로젝트 특성	참여건수, 참여인원, 참여기간, 규모(금액), 수행역할	1-7	Likert 5점 척도
일반적 특성	성별, 연령대, 최종학력, 산업분야, 근속년수, 월수입	1-7	Likert 5점 척도
합계		46	

### 3.5 분석방법

수집된 설문지는 SPSS 21.0과 AMOS 21.0 프로그램을 활용하여 통계분석을 하였다. 일반적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검정하기 위해 확인적 요인분석(CFA)과 Cronbach's  $\alpha$  값을 산출하였으며, 영향력 검정에 앞서 상관관계 분석을 실시하여 개념 변수들 간의 상호 관련성을 살펴보았다.

마지막으로, 연구가설의 검정을 위해 구조방정식 모형분석(SEM)을 실시하였고, 모수 추정 방법은 최대우도법(ML)을 사용하였으며 매개효과 검정 방법으로 부트스트래핑(Bootstrapping)을 통해 간접효과의 유의성을 검정하였다.

## IV. 분석결과

### 4.1 표본의 특성

본 연구에 표본으로 선정된 342명의 조사대상자들의 일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 분석결과 성별은 남성이 96.5%, 여성이 3.5%로 나타나 남성이 거의 대부분을 차지하였고, 연령은 40대가 57.9%, 30대 38%, 50대 이상 2.9%, 20대 1.2% 순으로 나타나 30~40대가 대부분인 것으로 확인되었다. 최종학력은 대학교 졸업이 66.1%, 대학원 이상 26.9%, 전문대졸 이하가 7% 순으로 나타났고 근속년수는 5-10년 미만이 53.2%, 10년 이상 31.6%, 3-5년 미만 14.6%, 3년 미만 0.6% 순으로 나타났으며 월평균 소득은 300만 이상이 71.9%, 250-300만원 미만 26.9%, 250만원 미만 1.2% 순으로 확인되었다.

<표 2> 표본의 일반적 특성

구분	N	%	
성별	남성	330	96.5
	여성	12	3.5
연령	20대	4	1.2
	30대	130	38.0
	40대	198	57.9
	50대 이상	10	2.9
최종학력	전문대졸 이하	24	7.0
	대학교 졸업	226	66.1
근속년수	대학원 이상	92	26.9
	3년 미만	2	.6
	3-5년 미만	50	14.6
	5-10년 미만	182	53.2
월평균 소득	10년 이상	108	31.6
	250만원 미만	4	1.2
	250-300만원 미만	92	26.9
	300만원 이상	246	71.9
합계	342	100.0	

### 4.2 표본의 프로젝트 관련 특성

조사대상자들이 연구에 적합한 대상인지 확인하기 위해 프로젝트와 관련된 전반적인 특성을 조사하였다. 이에 대하여 빈도분석 결과, 아래의 <표 3>와 같이 확인되어 조사대상자들이 모두 프로젝트 리더 경험을 가진 연구에 적합한 표본인 것으로 확인되었다.

<표 3> 프로젝트 특성

구분	N	%	
프로젝트 참여 건수	3건 이하	24	7.0
	4-5건	52	15.2
	6-10건	86	25.1
	11-20건	114	33.3
	21건 이상	66	19.3
최근 참여한 프로젝트에서 직급	시원	26	7.6
	대리	90	26.3
	과차장	142	41.5
	부장	70	20.5
	PM	2	.6
	기타	12	3.5
최근 참여한 프로젝트의 인원	5명 이하	14	4.1
	6-10명	94	27.5
	11-25명	100	29.2
	26-50명	84	24.6
	51-100명	28	8.2
	100명 이상	22	6.4
최근 참여한 프로젝트의 기간	3개월 미만	44	12.9
	3-9개월	90	26.3
	10-15개월	96	28.1
	16-24개월	86	25.1
	25개월 이상	26	7.6
최근 참여한 프로젝트의 사업규모	1억원 미만	58	17.0
	1-5억원 미만	82	24.0
	5-10억원 미만	68	19.9
	10-25억원 미만	44	12.9
	25-50억원 미만	52	15.2
	50-100억원 미만	24	7.0
	100억원 이상	14	4.1
프로젝트 관련 보유 자격증	없다	304	88.9
	PMP	10	2.9
	PRINCE2	4	1.2
	기타	24	7.0
합계	342	100.0	

### 4.3 측정도구의 타당성 및 신뢰성

가설을 검증하기에 앞서 연구에 활용된 측정도구의 구성이 연구 개념을 측정하기에 적합하였는지 확인하기 위해 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 타당성 검증은 측정도구가 측정하고자 하는 연구 개념을 명확히 측정하였는지를 말하며 검증방법은 확인적 요인분석을 실시하였다. 신뢰성은 측정항목 변수 사이의 일관된 정도를 의미하는 것으로 일반적으로 측정항목들 간의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's\_α값을 통해 검증하는데 일반적으로 0.6이상이면 신뢰할 수 있다고 본다.

#### 4.3.1 확인적 요인분석

문항들에 대해서 구조방정식모형을 적용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 각 구성개념인 요인 간 상관을 고려하여 전체 모델의 적합수준을 파악하고, 또한 개별 요인에 대한 관측변수 신뢰도를 검증한 후 최종문항의 전체 모델에서의 신뢰도를 파악하기 위해서 전체모델에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다.

구조방정식의 모델적합도 평가는 단일 수가 아니라 여러 지수에 대한 종합적 평가가 뒤따라야 하는데  $\chi^2$ 검정, GFI 등 적합도 지수, RMSEA 등이 대표적이다.  $\chi^2$ 검정값은 자유도와 표본의 수에 민감하지 않도록 자유도로 나눈  $Q값(\chi^2/df)$ 이 4.0이하이면 적합하다고 볼 수 있으며 GFI, TLI, NFI 0.8 이상이면 적합, 0.9이상이면 매우 좋은 모델로 평가되고, RMSEA는 0.08 이하면 적합하다고 판단할 수 있다(홍세희, 2000).

확인적 요인분석을 실시한 결과, 본 모델의 확인적 요인분석의 적합도를 정리하면,  $\chi^2=630.656$  (DF=499,  $\chi^2/df=1.264$ ), NFI= .825, TLI= .951, CFI= .957, RMSEA= .039로 나타나 개념들 간의 상관을 고려한 확인적 요인분석 모델은 적합한 것으로 확인되었다. 연구에 활용되는 개념들을 구성하는 문항들의 타당성을 검증한 결과 t값이 모두  $\pm 1.96$ 이상, 유의확률은 0.05이하로 나타나 구성개념을 잘 측정하는 것으로 확인되어 타당성을 확보하였다. 또한 신뢰도 분석결과 크론바흐 알파 값이 하위개념, 상위개념 신뢰도 모두 0.7이상(김계수, 2006)이면 신뢰성이 충분한 것으로 확인되었다.

<표 4> 확인적 요인분석 결과

구분		비표준화	표준화(β)	S.E	t	p	개념 신뢰도	상위 개념 신뢰도	
창의적 사고	전문지식	전문지식4	1.000	.749			.807	.934	
		전문지식3	.913	.750	.089	10.212			.000
		전문지식2	.767	.681	.084	9.166			.000
		전문지식1	.773	.684	.084	9.215			.000
	사고기술	사고기술4	1.000	.780			.841		
		사고기술3	.982	.744	.093	10.609			.000
		사고기술2	1.025	.777	.091	11.209			.000
	동기부여	사고기술1	.920	.717	.091	10.148	.000		.823
		동기부여4	1.000	.756					
		동기부여3	.988	.706	.102	9.681	.000		

기업가정신	동기부여2	1.062	.755	.101	10.471	.000	.902	
		동기부여1	1.012	.723	.102	9.949		.000
	혁신성	혁신성5	1.000	.619				
		혁신성4	.919	.578	.135	6.827		.000
		혁신성3	.768	.536	.120	6.406		.000
		혁신성2	1.007	.559	.152	6.642		.000
		혁신성1	1.056	.694	.134	7.909		.000
	위기관리	위기관리5	1.000	.548				
		위기관리4	1.036	.623	.153	6.751		.000
		위기관리3	1.376	.676	.194	7.111		.000
		위기관리2	1.017	.549	.164	6.190		.000
		위기관리1	1.104	.628	.163	6.788		.000
	의사소통능력	의사소통능력4	1.000	.701				
		의사소통능력3	1.011	.692	.117	8.630		.000
		의사소통능력2	1.036	.701	.118	8.744		.000
의사소통능력1		1.111	.693	.129	8.643	.000		
프로젝트 성과	프로젝트 만족	프로젝트만족4	1.000	.601				
		프로젝트만족3	1.110	.676	.149	7.472	.000	
		프로젝트만족2	.935	.595	.138	6.774	.000	
		프로젝트만족1	1.016	.659	.139	7.332	.000	
	인지된 성과	인지된성과4	1.000	.639				
		인지된성과3	1.071	.709	.135	7.950	.000	
		인지된성과2	1.081	.675	.142	7.640	.000	
		인지된성과1	.980	.682	.127	7.706	.000	

Model Fit :  $\chi^2=630.656$  (DF=499,  $\chi^2/df=1.264$ ), NFI= .825, TLI= .951, CFI= .957, RMSEA= .039

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### 4.4 변수 간 상관관계

본 연구에 활용되는 주요 구성개념들의 인과관계를 검증하기 위한 사전 절차로서 상관관계 분석을 실행하였다. 상관관계 분석이란 변수 간의 관계의 밀접한 정도, 즉 말 그대로 상관관계를 분석하는 통계적 분석 방법으로 상관계수 값이 1혹은 -1에 가까울수록 밀접한 관계를 가지며 0에 가까울수록 관계가 없다고 볼 수 있다. 모든 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과, 상호간에 유의한 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이를 통해 모든 변수들 간에 상호 긍정적인 관계를 맺고 있는 것으로 확인하였다.

<표 5> 변수 간 상관관계

구분	창의적 사고			기업가 정신			프로젝트 성과	
	전문지식	사고기술	동기부여	혁신성	위기관리	의사소통능력	프로젝트 만족	인지된 성과
전문지식	1	.818**	.812**	.757**	.796**	.747**	.768**	.754**
사고기술		1	.863**	.773**	.756**	.788**	.749**	.730**
동기부여			1	.771**	.791**	.754**	.751**	.746**
혁신성				1	.794**	.736**	.719**	.749**
위기관리					1	.781**	.776**	.765**
의사소통능력						1	.751**	.673**
프로젝트 만족							1	.712**
인지된 성과								1

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### 4.5 가설의 검정

연구 가설의 검정을 위해 구조방정식 모형을 활용한 분석(SEM)을 실시하였다. 구조방정식 모형의 적합도 지수는  $\chi^2=108.684$  (DF=72,  $\chi^2/df=1.510$ ), NFI=.941, TLI=.973, CFI=.979, RMSEA=.055로 각각 나타나 측정변수들이 연구가설 검정에 무리가 없는 수용 가능한 양호한 적합도를 보였다.

모형 분석 결과, 모형의 경로에 대한 표준화 계수는 아래의 <그림 2>과 같이 나타났으며 잠재변수들 간의 관계분석 결과는 아래의 <표 6>과 같이 나타났다.

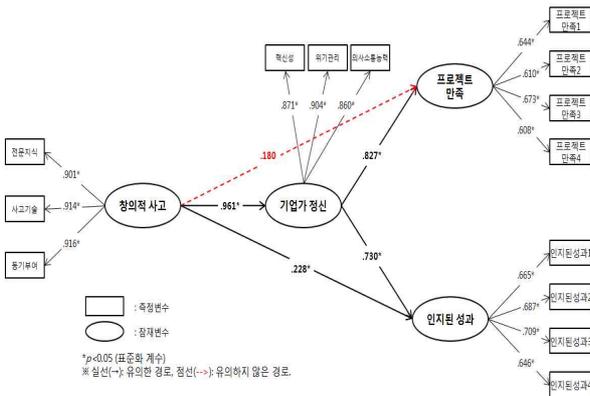
또한 프로젝트 담당자의 기업가 정신의 매개효과를 검정하기 위한 방법으로 부트스트래핑 방법을 활용하였으며, 부트스트래핑 방법은 모집단의 분포를 모르는 상태에서 표본 데이터를 바탕으로 모수의 분포를 추정하는 방식으로 간접효과의 95% 신뢰구간(CI)에 0을 포함하고 있지 않은 경우 간접효과는 유의한 것으로 판단하여 매개효과를 검정하였다.

<표 6> 주요 잠재변수들 간의 관계 분석 결과

경로	비표준화	표준화(β)	S.E	t	p
창의적 사고 → 기업가 정신	.622	.961	.039	16.109***	.000
기업가 정신 → 프로젝트 만족	.932	.827	.383	2.436*	.015
기업가 정신 → 인지된 성과	.809	.730	.370	2.189*	.029
창의적 사고 → 프로젝트 만족	.131	.180	.241	.545	.585
창의적 사고 → 인지된 성과	.164	.228	.234	1.98*	.049

Model Fit :  $\chi^2=108.684$  (DF=72,  $\chi^2/df=1.510$ ), NFI=.941, TLI=.973, CFI=.979, RMSEA=.055

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001



<그림 2> 구조방정식 모형 분석 결과

#### 4.5.1 창의적 사고가 기업가 정신에 미치는 영향

구조방정식 모형 분석 결과, 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 기업가 정신에 미치는 영향력(β=0.961)이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(p<.05).

이에 따라 ‘가설1: 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 기업가 정신 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’는 채택되었다. 이러한 연구 결과를 통해, 프로젝트 담당자의 기업가 정신을 향상시키기 위해서는 프로젝트 담당자의 창의적 사고를 향상시켜야 함을 의미한다.

<표 7> 가설 1의 검정

경로	비표준화	표준화(β)	S.E	t	p
창의적 사고 → 기업가 정신	.622	.961	.039	16.109***	.000

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

#### 4.5.2 프로젝트 담당자의 기업가 정신이 프로젝트 성과에 미치는 영향

구조방정식 모형 분석 결과, 프로젝트 담당자의 기업가 정신이 프로젝트 만족에 미치는 영향력(β=0.827)과 인지된 성과에 미치는 영향력(β=0.730) 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(p<.05). 이에 따라 하위가설 2-1과 2-2가 모두 지지되어 ‘가설2: 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’는 채택되었다.

이러한 연구 결과를 통해, 프로젝트 성과를 향상시키기 위해서는 프로젝트 담당자의 기업가 정신을 향상시켜야 함을 의미한다.

<표 8> 가설 2의 검정

경로	비표준화	표준화(β)	S.E	t	p
기업가 정신 → 프로젝트 만족	.932	.827	.383	2.436*	.015
기업가 정신 → 인지된 성과	.809	.730	.370	2.189*	.029

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

#### 4.5.3 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 프로젝트 성과에 미치는 영향

구조방정식 모형 분석 결과, 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 프로젝트 만족에 미치는 영향력(β=0.180)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>.05). 따라서 가설 3-1은 기각되었다. 그러나 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 인지된 성과에 미치는 영향력(β=0.228)은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(p<.05). 이에 따라 ‘가설3: 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’는 부분 채택되었다. 이러한 연구 결과를 통해, 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 프로젝트 만족에는 영향을 미치지 못하며, 반면 프로젝트 담당자의 창의적 사고력 함양을 통해 인지된 성과를 향상시킬 수 있음을 의미한다.

<표 9> 가설 3의 검정

경로	비표준화	표준화(β)	S.E	t	p
창의적 사고 → 프로젝트 만족	.131	.180	.241	.545	.585
창의적 사고 → 인지된 성과	.164	.228	.234	1.98*	.049

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

#### 4.5.4 프로젝트 담당자의 기업가 정신의 매개효과 검증

검정결과, 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 기업가 정신을 통해 프로젝트 만족에 미치는 간접효과는 비표준화(B)값이 0.580으로 95% 신뢰구간이 0.227 ~ 1.809로 0을 포함하지 않는 것으로 나타나 간접효과가 유의한 것으로 확인되었다 ( $p<.05$ ). 그러나 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 기업가 정신을 통해 인지된 성과에 미치는 간접효과는 비표준화(B)값이 0.503으로 95% 신뢰구간이 -0.006 ~ 1.219로 0을 포함하는 것으로 나타나 간접효과가 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

따라서 가설 4-1은 기각되었고 가설 4-2는 지지되어 결과적으로 ‘가설4 : 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 담당자의 창의적 사고와 프로젝트 성과의 관계를 매개할 것이다’는 부분적으로 채택되었다.

이러한 결과를 통해 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 직접적으로는 프로젝트 만족도를 향상시키지 못하지만 프로젝트 담당자의 기업가 정신의 매개효과를 통해 프로젝트 만족도를 향상시키며, 반면 프로젝트의 인지된 성과에는 직접적으로 영향을 미치지만 이 과정에 있어 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 매개효과를 갖지 못하는 것을 시사한다.

<표 10> 가설4의 검정 결과

경로			비표준화	95% 신뢰구간	p
창의적 사고	→	기업가 정신 → 프로젝트 만족	.580	(.227 ~ 1.809)*	.029
창의적 사고	→	기업가 정신 → 인지된 성과	.503	(-.006 ~ 1.219)	.105

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

#### 4.5.5 가설검증 결과 요약

지금까지의 가설검증 결과들을 구체적으로 요약하면 아래의 <표 11>과 같다.

<표 11> 가설검증 결과 요약

가설	내용	검증결과
H1	프로젝트 담당자의 창의적 사고는 기업가 정신 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
H2	프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
H2-1	프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
H2-2	프로젝트 담당자의 기업가 정신은 인지된 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
H3	프로젝트 담당자의 창의적 사고는 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	부분채택
H3-1	프로젝트 담당자의 창의적 사고는 프로젝트 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	기각
H3-2	프로젝트 담당자의 창의적 사고는 인지된 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
H4	프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 성과의 관계를 매개할 것이다	부분채택
H4-1	프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 담당자의 창의적 사고와 프로젝트 만족의 관계를 매개할 것이다	기각
H4-2	프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 성과의 관계를 매개할 것이다	채택

## V. 결론

본 연구는 프로젝트 담당자의 창의적 사고, 기업가정신, 프로젝트 성과 간의 구조적 관계를 규명하는데 목적을 둔 연구이다. 이를 위해 연구모형과 가설을 설정하고 표본을 수집하여 실증 조사한 결과를 토대로 통계 분석을 실시하였다. 조사 결과 총 351명의 유효한 표본 데이터를 얻었으며, 코딩 및 클리닝 작업을 거쳐 통계패키지 SPSS 21.0과 AMOS 21.0을 이용하여 가설을 검정하였다. 구체적으로 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 기업가 정신에 미치는 영향력이 통계적으로 유의한 것으로 나타나 ‘가설1: 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 기업가 정신 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’는 채택되었다.

둘째, 프로젝트 담당자의 기업가 정신이 프로젝트 만족에 미치는 영향력과 인지된 성과에 미치는 영향력 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이에 따라 하위가설 2-1과 2-2가 모두 지지되어 ‘가설2: 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’는 채택되었다. 따라서 프로젝트 성과를 향상시키기 위해서는 프로젝트 담당자의 기업가 정신을 향상시켜야 한다.

셋째, 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 프로젝트 만족에 미치는 영향력은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 3-1은 기각되었다. 그러나 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 인지된 성과에 미치는 영향력은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 ‘가설3: 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다’는 부분 채택되었다. 그러므로 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 프로젝트 만족에는 영향을 미치지 못하며, 반면 프로젝트 담당자의 창의적 사고력 함양을 통해 인지된 성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

넷째, 간접효과에 대한 부트스트래핑을 실시한 결과를 통해 간접효과의 유의성을 검증한 결과, 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 기업가 정신을 통해 프로젝트 만족에 미치는 간접효과는 비표준화(B)값이 95% 신뢰구간 안에 0을 포함하지 않는 것으로 나타나 간접효과가 유의한 것으로 확인되었다. 그러나 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 기업가 정신을 통해 인지된 성과에 미치는 간접효과는 비표준화(B)값의 95% 신뢰구간에 0을 포함하는 것으로 나타나 간접효과가 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 따라서 가설 4-1은 기각되었고 가설 4-2는 지지되어 결과적으로 ‘가설4: 프로젝트 담당자의 기업가 정신은 프로젝트 담당자의 창의적 사고와 프로젝트의 인지된 성과의 관계를 매개할 것이다’는 채택되었다.

이상의 연구 결과를 통해 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 직접적으로는 프로젝트 만족도를 향상시키지 못하지만 프로젝트 담당자의 기업가 정신의 매개효과를 통해 프로젝트 만족도를 향상시키며, 반면 프로젝트의 인지된 성과에는 직접적으로 영향을 미치지만 이 과정에 있어 프로젝트 담당자의 기업가

정신은 매개효과를 갖지 못하는 것을 알 수 있었다. 이는 프로젝트 추진에 있어 담당자의 창의적 사고로서의 전문지식, 사고기술, 동기부여가 높다고 하더라도 당해 개인적 관점에서의 고객의 만족을 이끌어 내기는 한계가 있음을 시사한다.

즉 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 기업가 정신에 긍정적인 영향을 미치고 프로젝트 담당자의 기업가 정신 또한 프로젝트 성과에 영향을 미치고 특히 만족과 인지된 성과를 높여 주는 촉진 기제로서 긍정적인 변수임을 확인시켜 주었다. 그리고 프로젝트 담당자의 창의적 사고는 인지된 성과에 영향을 미치고 또한 기업가 정신은 프로젝트 담당자의 창의적 사고와 인지된 성과를 높이는 매개적 효과로서 긍정적인 작용함을 시사한 것으로 평가 할 수 있다.

이 같은 결과는 프로젝트 담당자의 창의적 사고가 프로젝트 성과와 효율을 높이는데 매우 중시되는 요인임을 시사한 것으로 이는 기수행된 이설빈 외(2016)의 팀 구성원의 협력적 응용기술로서의 유연한 조직구성과 팀응집성 및 구성원의 전문성을 제시한 선행연구를 지지해 줌으로써 본 연구의 유용성을 갖는다.

이는 프로젝트 추진이 갈수록 대형화되고 복잡화 되는 추세에 따라 구성원의 창의적 사고뿐만 아니라 기업가 정신의 혁신적 사고와 신속한 의사결정 및 위기관리 능력을 중시하는 점에서 Cooke-Davies(2002)가 제시한 특정 개인에 의존한 재능이 아닌 협업에 의한 조직구성원의 공동체로서의 높은 창의적 사고와 발상의 전환이 체계화될 때 조직차원의 성과가 보다 더 높아질 수 있음을 뒷받침해준 것이라 할 수 있다. 따라서 이 같은 개인 단위의 특정 능력에 의존한 천재적 사고보다 프로젝트 구성원의 균형된 창의적 사고를 바탕으로 기업가 정신으로서의 위기관리와 구성원 간 의사소통 및 혁신적 사고를 갖춘 구성원의 조직과 지원이 요구된다.

즉 대다수 프로젝트 추진이 개인차원의 업무추진이 아닌 공통 조직단위나 팀 단위의 협업을 통해 이루어지는 점에서 인지된 긍정적인 사고에 기인한 제한된 성과를 일정부분 올릴 수 있지만 만족에까지 이르지 못하는 제한을 가짐을 실증해 준 것으로 평가할 수 있다. 따라서 프로젝트 담당자의 위기관리와 혁신적 사고에 기인한 적극적인 의사소통을 반영한 프로젝트 조직 단위의 구성원에 창의적 사고를 결합시켜 적용함으로써 높은 프로젝트 만족과 성과를 극대화 시킬 수 있음에 본 연구에 대한 산업적, 실무적 의의를 갖는다.

## REFERENCE

김계수(2006), *AMOS 구조방정식 모형분석*, 한나래.  
 김문주(2010), *팀 다양성과 팀 공유감이 팀 효과성에 미치는 영향에 관한 연구*. 팀 학습의 매개효과를 중심으로, 이화여자대학교 대학원, 박사학위논문.  
 김은홍·김화영(2006), SI 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형이 프로젝트 성과와 고객만족에 미치는 영향, *한국경영과학학회*, 31(4), 157-179.  
 김혜정(2003), *정보시스템 프로젝트 실패유형에 따른 위험요인에*

*관한 탐색적 연구*, 건국대학교 석사학위논문.  
 민승기(2014). *플랜트엔지니어링 조직의 프로젝트관리역량 평가모델 및 향상방안 연구*, 포항공과대학교 대학원 박사학위논문.  
 배종태·차민석(2005), 기업가정신과 벤처경영 부문의 연구동향: 한국과 미국의 학술지 비교분석 (1998-2004), *벤처경영연구*, 8(3), 141-177.  
 손권일(2014), *프로젝트 발주담당자 개인역량이 프로젝트 성과에 미치는 요인에 관한 연구*, 박사학위논문, 한양대학교대학원.  
 안재성(2015), *프로젝트 관리 실무*, 서울; 제이에스팩토리.  
 안태준(2012), *프로젝트 리더십 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구*, 박사학위논문, 단국대학교.  
 이근청·최도영·서영욱(2010), 지식수준의 다양성과 네트워크 구조가 팀 창의성에 미치는 영향에 관한 중산분석 연구, *경영학연구*, 39(6), 1539-1557.  
 이정화·최유현·황선옥(2011), 팀 프로젝트 중심 창의적 문제해결 프로그램 개발, *창의력교육연구*, 11(2), 141-160.  
 이병열·이선규(2015), 정보화 프로젝트 성과에 미치는 영향 요인의 중요도 분석, *한국정보기술학회논문지*, 13(1), 127-138.  
 이석재(2011), *18가지 리더십 핵심역량을 개발하라*, 서울, 김앤김북스.  
 이설빈·김상영(2016), 프로젝트 담당자의 개인역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 관리적 역할의 매개효과 중심으로, *경영컨설팅연구*, 16(1), 137-146.  
 이설빈·노두환·정운호(2016), 프로젝트 리더의 핵심역량과 프로젝트 성공요인간의 구조적 인과관계 분석, *벤처창업연구*, 11(2), 197-205.  
 이설빈·부재만·김승철(2016), 프로젝트 관리자의 리더십이 참여자 개인 역량과 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구, *벤처창업연구*, 11(5), 175-188.  
 이종정·박주연·최정훈(2012), SI 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 정보화 역량과 관리 역량이 프로젝트 성공도에 미치는 영향에 대한 연구: 프로젝트 규모의 조절효과를 중심으로, *정보시스템연구*, 21(4), 31-54.  
 이춘우(2004), 벤처기업 핵심경영자원의 개념적 모델과 연구과제: 자원기초이론 및 벤처경영자원 선행문헌 리뷰를 중심으로, *전략경영연구*, 7(1), 33-69.  
 전남희(2012), *분석평가 프로젝트 관리의 성과모형에 관한 실증적 연구*, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문.  
 최성수·권용주(2012), 리더의 감성지능과 창의성, 신뢰, 집단응집력이 조직유효성과 혁신행동에 미치는 영향연구, *관광레저연구*, 24(7), 95-113.  
 한연옥(2008), *프로젝트관리자 역량이 프로젝트성과에 미치는 영향*, 숭실대학교 국제통상대학원 석사학위논문.  
 홍세희(2000), 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거, *한국임상심리학회지*, 19(1), 161-177.  
 Agarwal, N. & Rathod, U.(2006), Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation, *International Journal of Project Management*, 24(4), 358-370.  
 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, Dankook University.  
 Baccarini, D.(1999), The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.  
 Bae, Z. T. & Cha, M. S.(2005), Recent Trend in Entrepreneurship and Venture Management Research: A Comparative Analysis of Korea and American Journals (1998-2004),

- Journal of Business Venturing*, 8(3), 141-177.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Pointon, J.(1990), *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development.*
- Bassellier, G. & Blaize Horner Reich, I. B.(2001), Information technology competence of business managers: A definition and research model, *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 159-182.
- Boyatzis, R. E. & Ratti, F.(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.
- Byrd, T. A. & Turner, D. E.(2001), An exploratory analysis of the value of the skills of IT personnel: Their relationship to IS infrastructure and competitive advantage, *Decision Sciences*, 32(1), 21-54.
- Cardy, R. L. & Selvarajan, T. T.(2006), Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage, *Business Horizons*, 49(3), 235-245.
- Cheung, G. W. & Lau, R. S.(2007), *Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models*, Organizational Research Methods.
- Choi, S. S. & Kwon, Y. J.(2012), A Study on the Effects of Leader's Emotional Intelligence, Creativity, Trust, and Group Cohesiveness on Organizational Effectiveness and Innovation Action, *Korean Academic Society of Tourism and Leisure*, 24(7), 95-113.
- Cohen, J., Chen, P., West, S. G. & Aiken, L. S.(1983), *Applied multiple regression/correlation for the behavioral science.*
- Cooke-Davies, T.(2002), The "real" success factors on projects, *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P.(2002). The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership, *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, 309-327.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R.(1992), Information system success: The quest for the dependent variable, *Information System Research*, 3(1), 60-95.
- Dimitratos, P., Lioukas, S. & Carter, S.(2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment, *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Dulewicz, V. & Higgs, M.(2005), Assessing leadership styles and organizational context, *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Geoghegan, L. & Dulewicz, V.(2008), Do project managers' leadership competencies 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, Graduate School of International Commerce at Soongsil University
- 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.
- Judgev, K. & Muller, R.(2005), *A retrospective look at our evolving understanding of project success*, Project Management Institute.
- Jun, N. H.(2012), *An Empirical Study on the Performance Model of Project Management for Analysis and Evaluation*, Doctoral Thesis, Graduate School at Soongsil University
- Karlsen, J. T. & Gottschalk, P.(2003), An empirical evaluation of knowledge transfer mechanisms IT project, *Journal of Computer Information Systems*, 44(1), 112-119.
- Katz, R. L.(2009), *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review Press.
- Kim, E. H & Kim, H. Y.(2006), The Effects of the Project Managers' Competency and Leadership Style on the Performance and the Customer Satisfaction of SI Projects, *Korean Operations Research and Management Science Society*, 31(4), 157-179.
- Kim, H. J.(2003), *A Exploratory Study on Risk Factors by Failure Type in Information System Project Management*. Master's Thesis, Konkuk University
- Kim, K. S.(2006), *Analysis of AMOS structure equation model*, Hanaree.
- Kim, M. J.(2010), *The Effects of Team Diversity and Team Sharedness on Team Effectiveness*, Doctoral Thesis, Graduate School at Ewha Womans University
- Kokot, S. J. & Colman, J.(1997), The creative mode of being. *The Journal of Creative Behavior*, 31(3), 212-226.
- Krasner, H.(1994), The Payoff for Software Process Improvement (SPI): What it is and how to get it, *Software Process Newsletter*, 1, 3-8.
- Lampel, J.(2001), The core competencies of effective project execution: the challenge of diversity, *International Journal of Project Management*, 19(8), 471-483.
- Lee, B. Y. & Lee, S. G.(2015), A study on the importance of the impact factors on the performance of IT project, *Korean Institute of Information Technology*, 13(1), 127-138.
- Lee, C. C., Park, J. Y. & Choi, J. H.(2012), The effect of the project managers' IT competency and managerial competency on the success of SI project: Focusing on the moderating effect of project size, *Journal of Information Systems*, 21(4), 31-54.
- Lee, C. W.(2004), A Model of business venture's firm resources through literature review on the strategic assets of business ventures, *Journal of Strategic Management*, 7(1), 33-69.
- Lee, G. C., Choi, D. Y. & Seo, Y. W.(2010), Longitudinal analysis Results from Investigating Team Creativity Patterns Based on Knowledge Diversity and Network Structures, *Korean Academic Society of Business Administration*, 39(6), 1539-1557.
- Lee, K. H., Choi, Y. H. & Hwang, S. U.(2011), Development of creative problem solving program based on team project, *Korean Society for Creativity Education*, 11(2), 141-160.
- Lee, S. B., Boo, J. M. & Kim, S. C.(2016), A study on the effect of project managers' leadership on participants' individual competency and project performance, *Korean Society of Business Venturing*, 11(5), 175-188.
- Lee, S. B. & Kim, S. Y.(2016), A study on the effects of

- project coordinators' personal competency on project performance: The mediating effect of managerial role, *Korean Society of Management Consulting*, 16(1), 137-146.
- 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, *Korean Society of Business Venturing*, 11(2), 197-205.
- Lee, S. J.(2011), *Develop 18 Leadership's key Competencies*, Seoul, Kim&Kim Publishing, Inc.
- Lehder, W. E., Smith, D. P. & Weider, D. Y.(1988). Software estimation technology, *AT&T Technical Journal*, 67(4), 10-18.
- Lientz, B. P. & Rea, K. P.(2001), *Breakthrough technology project management*.
- Marchewka, J. T.(2014), *Information technology project management*, John Wiley & Sons.
- Min, S. G.(2014), *A Study on Project Management Competence Assessment Model and Improvement for Plant Engineering Organization*, Doctoral Thesis,, Graduate School at Pohang University of Science & Technology,
- Muller, R. & Tuner, J. R.(2007), Matching the project manager's leadership style to project type, *International journal of Project Management*, 25(1), 21-32.
- Rai, A., Lang, S. S. & Welker, R. B.(2002), Assessing the validity of IS success models: An empirical test and theoretical analysis, *Information Systems Research*, 13(1), 50-69.
- Son, G. I.(2014), *A study on the impact of personal competency on project performance : with a focus on local government officials*, Doctoral Thesis, Graduate School of Hanyang University.
- Spencer, L. M. & Spencer, P. S. M.(2008). *Competency at Work models for superior performance*, John Wiley & Sons.
- Van de Ven, A. H. & Ferry, D. L.(1980), *Measuring and assessing organizations*, John Wiley & Sons.
- Wateridge, J.(1998), How can IS/IT projects be measured for success?, *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63.
- Weill, P. & Olson, M. H.(1989) An assessment of the contingency theory of management information Systems, *Journal of Management Information Systems*, 6(1), 59-86.

# Analyzing the Structural Relationships between Project Manager's Creative Thinking, Entrepreneurship, and Project Performance

Lee Seol Bin\*

## Abstract

This study is intended to look into the structural relationships between project manager's creative thinking, entrepreneurship, and project performance. To achieve this, research model and hypothesis were established to carry out statistical analysis based on the results of an empirical sample survey. The findings showed that project manager's creative thinking didn't improve project satisfaction directly, but it improved project satisfaction through the mediating effects of project manager's entrepreneurship. While it had a direct effect on perceived project performance, project manager's entrepreneurship was not mediated in this process. This suggests that even if project managers have a high expertise, thinking skill and motivation as creative thinking in working on the project, they have the limitation in leading to customer satisfaction from a personal perspective.

*Keywords: Project Manager, Creative Thinking, Entrepreneurship, Project Satisfaction, Perceived Performance*

---

\* CEO of EMS Co., Ph.D. in Business Administration, emslsb@gmail.com