

Differences in the Perceptions of PMs and PMOs on the Importance of the Role of PMO

Tae-Ho Yoon · Sung-Wook Choi · Soo-Yeon Kim · Daecheol Kim[†]

Graduate School of Business, Hanyang University

PMO의 제반 역할의 중요성에 대한 PM과 PMO의 인식 차이

윤태호 · 최성욱 · 김수연 · 김대철[†]

한양대학교 경영전문대학원

Recently, the number and scale of projects being carried out within the enterprise are increasing. Accordingly, many companies are competitively introducing a Project Management Office (PMO) to efficiently manage these projects, allocate resources, and effectively link the projects and corporate strategies. However, the project manager who directly manages the project wants to receive support from the PMO in many areas for successful project management, but the project manager does not like to be interfered with by the PMO. On the other hand, the PMO may not be able to satisfy all the requirements of each PM as PMO oversees the entire project with limited resources. In addition, since the PMO must monitor and control the project and support the project according to the priorities of each project, conflicts with each PM can be formed. Therefore, in this study, based on the case of a company, the difference between the perceptions of PMs and PMOs about the importance of the required roles of PMOs is to be examined. As a result of the study, it was confirmed that the core functions and sub-functions of PMO, which PMO members and PMs consider important, are different. It was identified that the PMs valued the PMO function that would be helpful for their successful project execution. On the other hand, PMO members revealed that they had a relatively high priority for the roles to monitor and control project performance for which they were directly responsible.

Keywords : Project Management Office, Project Manager, Analytic Hierarchy Process, PMO Maturity Model

1. 서 론

오늘날 점점 더 복잡해지고 빠르게 변화하는 기업 경영 환경에서 프로젝트 수행 능력과 그 관리는 기업의 지속적인 성장을 위한 효과적인 수단으로 더욱 중요해지고 있다. 기업 내에서 수행되고 있는 최근의 프로젝트를 살펴보면, 프로젝트의 수가 많고 각 프로젝트의 규모도 큰 것이 특징이다. 이처럼 프로젝트 관리에 있어서의 복잡성이 강해지면서 의사소통의 어려움, 정보 공유의 부족,

자원 배분의 비효율성 등의 문제가 야기되고 있다. 특히 동시에 다양하고 많은 수의 프로젝트가 수행되면서 각각의 프로젝트에 대한 효율적인 관리와 프로젝트들간의 자원 배분 문제에 어려움이 발생하고 있다. 프로젝트들간의 자원배분을 위해 프로젝트들에 대한 우선순위에 대한 의사결정이 필요한데 이에 대한 효과적인 기준 마련 및 설정을 위한 방법에 대한 연구가 이뤄져 왔다. 또한 프로젝트들이 기업의 지속적인 성장과 경쟁력 강화를 위한 목적으로 수행되므로, 프로젝트와 기업 전략 간의 효과적인 연계를 기반으로 한 프로젝트 포트폴리오 구성 및 관리에 대한 필요성이 증가하고 있다. 이처럼 기업의 프로젝트 관리에서 발생하는 미흡한 의사소통, 관리의 일

Received 9 August 2021; Finally Revised 10 September 2021;
Accepted 15 September 2021

[†] Corresponding Author : dckim@hanyang.ac.kr

관성 부족, 정보공유의 부족, 효과적인 포트폴리오 관리 등의 문제를 해결하여 효과적이고 효율적인 프로젝트 관리를 하도록 지원하기 위하여 기업들은 프로젝트 관리 오피스 (Project Management Office, PMO)를 도입하는 사례가 늘어나고 있다[2, 19].

국내에서도 프로젝트 관리의 중요성과 조직 내 전략적 연계에 대한 필요성이 제기되면서 비슷한 프로젝트에서 일어나는 반복적인 실수, 의사소통의 어려움, 정보 공유의 부족, 자원 배분의 비효율성 등을 효과적으로 해결하고자 PMO를 운영하는 전략을 사용하고 있으며, 지난 십 여년 동안 PMO를 도입한 회사의 비율이 두 배가 될 정도로 PMO에 대한 관심과 도입이 증가하고 있다[14, 16].

PMO는 프로젝트 관리 역량을 기업의 중요한 지적재산으로 인식하고 현명하게 관리하는 역할과 책임을 가지는 조직으로 오늘날 프로젝트 관리 체계에 있어 매우 중요한 요소라 할 수 있다[6, 8, 9]. Standish Group[21]의 조사보고서에 의하면 프로젝트 규모가 방대해지고 동시에 함께 진행되는 프로젝트의 수가 증가됨에 따라 프로젝트 성공률이 지속적으로 하락하고 있는 반면 타기업보다 앞서 PMO를 도입한 기업의 프로젝트 성공률은 현격히 향상되었다고 한다. 결국 지속적으로 많은 기업들이 PMO를 도입하고 프로젝트 성공률을 향상시키고 있으며 PMO 운영을 통해 프로젝트를 성공적으로 관리하고 있다고 한다[3, 6, 7].

그러나, PMO를 도입하는 것이 모든 문제의 해결책이 아니라는 관점도 있다. 오히려 조직 특성에 맞지 않게 도입한다면, 가치를 창출하지 못하고 실패하는 것으로 여러 사례에서 나타나고 있다. 선행 연구 내용을 보면 Ward[23]는 PMO팀 존재 유무 별 동시다발적 프로젝트 성과에 관한 통계 결과 자료를 근거로, 동시다발적인 프로젝트들의 성과가 PMO 존재에 따라 반드시 높다고 해석할 수 없다고 하였다. 또한, Lee et al.[13]은 PMO팀의 존재 여부에 따라 프로젝트 성과인 스케줄/예산/품질 중에서 오직 예산에만 유의한 차이가 있음을 주장하였다.

이러한 상반된 의견이 공존하는 상황이지만 적어도 현재까지는 PMO의 도입에 대하여 긍정적인 사례가 대부분이다. 따라서 PMO를 도입하되 이를 어떻게 조직에 맞게 도입하고 효율적으로 운영하는가 하는 것이 중요한 점이라 할 것이다.

PMO는 프로젝트의 방법론 관리, 인프라 관리, 자원 통합, 기술 지원, 사업 목적 일관성 달성 등 크게 다섯 가지의 역할로 나누어 볼 수 있다[8]. 이 다섯 가지의 역할에 대한 내용을 보면 PMO라는 조직의 업무는 많은 부분이 프로젝트를 일선에서 총괄하는 프로젝트 매니저 (Project Manager, PM)와 관계되어 있음을 알 수 있다. 그러나 실제적으로 프로젝트를 직접 관리하는 PM은 프로젝트의 성공적인 관리를 위해 PMO로부터 많은 부분

에 있어서 지원을 받기를 바라지만 간섭을 받기를 싫어하는 문제가 나타날 수 있다. 한편, PMO의 입장에서는 한정된 자원 안에서 전체 프로젝트를 총괄하므로, 각 PM이 원하는 조건을 모두 만족시키지 못할 수 있다는 점과 프로젝트를 감시하고 통제해야 하는 역할, 그리고 프로젝트 별 우선순위에 따른 지원 등의 이슈로 인하여 각 PM들과의 갈등 관계가 형성될 수 있다. 이러한 갈등 및 인식 차이는 프로젝트 성과와 성과 창출에 방해가 되고 있다. 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 이를 다룬 선행연구는 거의 없다. 따라서 본 연구에서는 한 교육컨설팅기업의 사례를 바탕으로 PM이 바라보는 PMO의 중요 역할과 PMO 입장에서의 중요하게 생각하는 기능과 역할에 관한 인식 차이를 살펴보고자 한다. 이를 통하여 PMO와 PM간의 업무에 대한 괴리감을 줄여 프로젝트 진행의 효율성과 성공률, 그리고 PM의 직무만족도 함께 상승시킬 수 있는 방안을 PMO의 관점에서 고민해 볼 수 있는 근거를 한 사례를 중심으로 밝혀 보고자 한다.

2. 연구 배경

PMO에 대한 정의는 조직의 운영 목적과 방향에 따라 매우 다양하게 나타난다. PMO는 전체 조직 내에 진행 중인 복수 또는 단위 프로젝트에서 요구되는 자원 및 일정을 모니터링하고 진행 과정에서 발생하는 이슈를 중재하는 등 다양한 기능을 수행하는 핵심 조직의 개념을 포함하고 있다. PMI[19]와 Ward[22, 23]에서는 PMO를 프로젝트 팀을 지원하고 조직의 정책에 맞도록 적합한 통제 업무를 수행하는 기업 총괄 조직으로 정의하고 있다.

PMO는 프로젝트, 프로그램 및 포트폴리오를 전사 차원에서 총괄적으로 관리하는 조직으로 조직 내부에서 추진되는 프로젝트의 성공을 지원하기 위해 지식, 경험, 관리적 통제, 리더십 및 교육 등을 수행하고 나아가 프로젝트 위험 및 이슈를 효과적으로 통제하는 역할 및 기능을 수행하는 조직으로 정의할 수 있다[11]. 또한 PMO는 한 개 이상의 프로젝트를 진행하며, 프로젝트 진행 경험들을 통해 프로젝트 각각의 진행에 맞는 지식을 공급하고, 프로젝트 데이터베이스를 축적하고, 관리하여 교훈을 얻고 각종 리스크에 대비하여 프로젝트에서 발생할 수 있는 위험과 이슈를 통제하는 역할과 기능을 한다 [4, 5, 10, 13, 17, 18].

기존의 프로젝트 관리와 관련된 연구들은 주로 프로젝트 관리를 위한 도구, 절차, 기법이 대부분을 차지한다. 그러나 프로젝트 규모가 지속적으로 확대되고 도입 기술의 위험성 또한 증대됨에 따라 프로젝트 관리를 위한 도구 및 방법론 등의 도입만으로 기대했던 성과를 내기에는 한계를 보였다[4]. 이러한 한계를 극복하고자 PMO의 도입

을 통해 프로젝트의 효율적인 운영과 성공을 유도하고자 노력하게 되었다. PMO 도입의 증가와 관련하여 Standish Group[8]의 자료를 보면, 89%의 기관이 하나 이상의 PMO를 보유하고 있다고 제시하고 있으며, 26%의 기관이 2~4년 사이에 PMO를 도입하였다고 보고하고 있다. 이는 2016년 조사 결과인 71%에 대비하여 지속적으로 증가하고 있음을 제시하고 있다. 이러한 조사 결과는 꾸준히 기업들에게 프로젝트를 전담 관리하는 조직이 필요하다는 인식이 증대되고 있음을 의미하는 것으로 볼 수 있다.

3. PMO 기능 및 AHP 모델

3.1 PMO 기능 및 역할

PMO의 역할과 기능에 대한 대표적 모델은 Hill[8]이 제시한 PMO의 기능모델이다. Hill[8]은 그의 연구에서 PMO의 기능을 방법론 관리, 인프라 관리, 자원 통합, 기술지원, 사업목적 일관성 달성 등 다섯 카테고리로 구분하고 각 기능을 4가지 세부 항목을 제시하고 있다. 이 모델은 PMO의 역할과 기능의 전반을 포함하고 있으며 매우 합리적이고 적절하게 구분한 모델이다(<Table 1> 참조).

<Table 1> PMO' Functions and Roles

Core functions	Subfunctions
Monitor and control project performance	<ul style="list-style-type: none"> • Report project status to management • Monitor and control project performance • Implementation and operation of project information system • Develop and maintain project scoreboards
PM capabilities and methodology development	<ul style="list-style-type: none"> • Development and implementation of standard methodologies • Facilitate project management within the organization • Capability enhancing with education • PM mentoring • Provide standardized tools
Multi-project Management	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination between projects • Identify, prioritize and select new projects • Manage one or more portfolios • Manage one or more programs • Allocate resources between projects
Strategy Management	<ul style="list-style-type: none"> • Advice to senior management • Participation in strategic planning • Profit management • Networking and surroundings Investigation
Organization Management	<ul style="list-style-type: none"> • PMO Performance Monitoring & Control • Archiving Project document • Closing Project Review • Project audit • Lesson DB execution and management • Risk DB execution and management

그러나 각 항목이 관념적이고 포괄적인 의미를 포함하고 있어서 체계적인 프로젝트 관리 이론에 많이 노출되지 않은 실무적 경험을 통해 프로젝트 관리를 수행하였거나 특정 산업에 속한 관리자들에게는 그 용어 및 의미가 명확하게 전달되지 못할 수도 있다고 판단하였다. PMI[19]에서는 가이드북을 통해 매우 다양한 분야에 보편적으로 적용할 수 있는 PMO의 역할과 기능을 제시하고 있다. 다양한 PMO 구성원들로부터 의견을 취합하고 조사한 샘플과 함께 다양한 문헌들을 취합하여 5개의 핵심 기능과 총 27개의 세부 기능으로 정리하였다.

따라서 본 연구에서는 PMI[19]의 가이드를 기본으로 총 27개의 항목 중 어느 특정 PMO를 상대로 구분한 3개의 기타 항목을 제외하고 최종적으로 24개의 세부 기능을 사용하였다.

3.2 AHP 모델

본 연구에서는 PMO의 기능과 역할의 중요성에 대한 PM과 PMO의 인식 차이를 파악하기 위해 Analytic Hierarchy Process(AHP) 모델을 사용하였다. AHP는 계층으로 이뤄진 평가기준들의 상대적 가중치를 도출하여 다기준 의사사결정에 유용하게 사용되는 대표적인 방법이다[12, 20]. PMO의 기능과 역할은 PMI에서 제시하는 모델을 기준으로 <Table 1>의 핵심기능을 상위계층으로 그리고 그 세부기능을 하위 계층으로 2단계의 계층 구조를 수립하였다. 첫 번째 계층은 같이 프로젝트 성과 감시 및 통제, PM역량 및 방법론 개발, 멀티프로젝트 관리, 전략 관리, 조직 관리 등 총 다섯 개의 항목으로 분류되며, 그 하위 계층은 각 항목별 세부사항으로 총 24개의 항목으로 구성하였다.

4. 결과분석

4.1 표본의 특성 자료 수집

본 연구는 특정한 집단 즉, 교육컨설팅 분야의 한 특정 PMO를 대상으로 한 조서로서 PMO 구성원들도 그 특정한 집단에 소속되어 있는 구성원들이기 때문에 연구 결과가 전반적으로 일반적인 PMO에 모두 적용하여 설명할 수 없고 보편적이지 않다. 따라서 많은 다른 PMO는 본 연구의 결과가 충분히 다르게 나타날 수 있다는 점을 사전에 충분히 인지하고 연구를 진행하였다. 하지만 본 연구는 그 특정 PMO의 현재 상황과 미래 개선 방향을 더 정확히 파악할 수 있다는 점에서 의의가 있으며 다른 많은 PMO에게도 본인의 조직에서도 내부에서 이

런 방법을 통해 조직을 점검해보고 발전 방향을 모색하는 것이 어떨까 제안하는 차원에서 연구를 진행하였다.

본 연구에서는 국내 한 교육컨설팅기관을 대상으로 하고 있으며, 따라서 실제 그 기관의 PMO에 소속된 모든 구성원 13명과 그 PMO의 관할에 있는 프로젝트를 수행하는 모든 PM 7명 등 총 20명을 설문 대상자로 하였다.

조사 대상으로 선정된 PMO는 약 6개월가량 진행되는 교육컨설팅 프로그램을 운영하는 PMO로서 영구적으로 운영되는 PMO가 아니라 이 프로그램을 위해 한시적으로 운영이 되는 PMO이다. 서울을 포함하여 대구, 경북, 제주, 인천, 전라북도, 강원 총 7개 지역으로 나누어 진행되는 교육 프로젝트에 각각의 PM들이 있으며, PMO는 책임자를 포함하여 14명으로 구성되어 있다. 본 연구에서는 PMO의 책임자 1명을 제외한 PMO 구성원 13명과 PM 7명을 대상으로 설문 조사를 진행하고자 한다.

4.2 PMO 성숙도

PMO가 어느 정도의 성숙도 단계에 있는지를 파악하기 위해 Hill[8]의 PMO 성숙도 모형을 바탕으로, PMO의 구성원 13명과 PM 7명에게 설문을 조사하였다. 조사 결과, PMO 구성원 집단에서는 평균 3.08로 나타났으며 PM 조직에서는 그보다 더 높은 3.43의 결과가 도출되었다. 모두 표준 PMO의 성숙도 단계를 나타낸다는 동일한 결과를 보였는데 평균값에서 0.34의 차이를 보이고 있다. 이는 실제로 PM들은 PMO의 내부 운영상태를 속속들이 알지 못하는 반면 PMO의 운영에 직접 참여하는 구성원들은 현재 PMO 운영상의 문제점이나 미흡한 정도를 더 잘 파악하고 있음을 반증하는 것이라고 판단한다. 또한 설문조사 후, 각 대상자들과 직접적인 면담 등을 통한 정성적인 판단 결과, PM들은 PMO에 대한 전체적인 시각보다는 현재 PMO의 직접적인 지원을 받고 있는 상황이므로 자신들이 경험하고 있는 사항을 중심으로 평가하기 때문에 PMO 구성원보다는 엄격하지 않은 결과가 도출됐다고 해석할 수 있다.

<Table 2> PMO Maturity Level

Subject	Mean	Std. Dev.	Mean
PMO	3.08	0.86	3.2
PM	3.42	0.97	

4.3 핵심 기능에서의 인식차이

AHP를 통한 PMO의 핵심기능의 중요성에 대한 PM과 PMO의 인식 결과는 <Table3>에 제시돼 있다. <Table 3>

에서 보는 바와 PMO 구성원이 가장 중요하게 생각하는 PMO기능 및 우선순위는 프로젝트 성과 감시 및 통제(0.32)임을 알 수 있다. 그 다음으로 중요하게 여기는 PMO 기능은 전략 관리(0.30), 조직 관리(0.16), 멀티프로젝트 관리(0.15), PM 역량 및 방법론(0.08)의 순으로 나타나고 있음을 알 수 있다. PMO 구성원들은 프로젝트 성과 감시 및 통제 기능과 전략 관리(0.30) 기능을 거의 비슷하게 가장 중요하게 생각하고 있다.

<Table 3> Results for Importance between Items

Core functions	PMO	PM
Monitor and control project performance	1(0.32)	2(0.24)
Strategy Management	2(0.30)	1(0.25)
Organization Management	3(0.16)	4(0.16)
Multi-project Management	4(0.15)	3(0.21)
PM capabilities and methodology development	5(0.08)	5(0.13)

PM이 프로젝트 성공을 위해 중요하다고 생각하는 PMO의 기능은 전략 관리(0.25), 프로젝트 성과 감시 및 통제(0.24), 멀티프로젝트 관리(0.21), 조직 관리(0.16), PM역량 및 방법론 개발(0.13) 순으로 나타나고 있다. PM들은 PMO 구성원과는 달리 특히 전략 관리 기능을 상대적으로 가장 중요한 것으로 판단하고 있음을 알 수 있다.

4.4 상세 기능에서의 인식차이

각 PMO 핵심 기능의 세부 기능에 대한 각 항목별로 우선순위는 <Table 4>~<Table 8>에 나타나 있다.

우선 <Table 4>에 나타난 프로젝트 성과 감시 및 통제라는 핵심 기능에에서의 두 그룹간의 우선 순위를 살펴보면, PMO 구성원들은 프로젝트 성과 감시 및 통제 핵심 기능의 하부 내용 중 프로젝트 스코어보드 개발 및 유지가 1순위로 나타났다. 이는 프로젝트 수행을 통해 도출된 성과를 관리하는데 가장 실제적으로 필요하다는 생각이 반영된 것으로 보인다.

반면, PM들은 프로젝트 정보 시스템 구현 및 운영을 1순위로 설정하였는데, 이는 프로젝트를 실제 수행하는 입장에서 PM성과 도출 과정에서 필요한 기능을 PMO가 가장 우선적으로 수행해 주길 원하는 생각이 반영된 것으로 보인다. 경영진에게 프로젝트 상태 보고는 양쪽 그룹 모두 가장 낮은 순위로 설정되었는데, 이는 기업 내부의 프로젝트를 관할하는 PMO 또는 PM이 아닌, 교육컨설팅 조직의 특성 상 주로 외부 프로젝트를 수행하다 보니 실제 자신들의 경영진에게 보고는 큰 비중을 차지하지 않는 것으로 해석된다.

<Table 4> Monitoring & Controlling Project Performance

Subfunctions	PMO	PM
Develop and maintain project scoreboards	1	3
Monitor and control project performance	2	2
Implementation and operation of project information system	3	1
Report project status to management	4	4

PM 역량 및 방법론 개발 핵심 기능에서 우선 순위는 <Table 5>와 같다.

<Table 5> PM Capabilities & Methodology Development

Subfunctions	PMO	PM
Development & implementation of standard methodologies	1	2
Facilitate project management within the organization	2	3
Provide standardized tools	3	1
Capability enhancing with education	4	4
PM mentoring	5	5

PMO 구성원들은 표준 방법론 개발 및 시행을 1순위로 여기는 것으로 나타났다. 이는 다수의 프로젝트를 지원하고 관리하는데 있어 PM들이 업무 수행 중 발생할 수 있는 혼선을 줄이고자 하는 생각이 반영된 것으로 보인다. PM들은 표준화된 도구 제공을 1순위로 설정했는데, 프로젝트를 수행하며 필요한 다양한 도구들이 PMO로부터 적절한 시기에 알맞게 제공되기를 원하는 것으로 해석된다. PM의 역량강화 부분은 양 그룹 모두 낮은 순위로 설정했는데, 이는 PM교육 및 멘토링은 상시적으로 이루어져야 할 조직 차원의 문제이지, 구성된 PMO가 즉시 실행해야 하는 기능은 아니라고 판단한 것으로 보인다.

<Table 6>에는 멀티 프로젝트 관리 핵심 기능에서의 두 그룹 간의 우선순위가 나타나 있다. PMO 구성원들은 새로운 프로젝트를 식별하고 우선순위 설정 및 선택하는 것을 1순위로 선택한 반면, PM들은 프로젝트 간의 조율을 1순위로 선택했다. PMO 구성원들은 PMO의 전략적 업무인 새로운 프로젝트 파악과 그에 따른 우선순위를 설정하고, 선택하는 것을 민감하게 받아들일 수 있기 때문인 것으로 보인다. 그에 반해 PM의 입장에서는 담당하고 있는 프로젝트를 위한 기능을 가장 중요시하는 것을 볼 수 있다. 즉, 프로젝트 간의 조율과 프로젝트 간 자원의 배정이 PM 본인이 담당하고 있는 프로젝트에 직접적인 영향을 줄 수 있기 때문에 가장 높은 순위로 나타난 것으로 보인다.

전략 관리 핵심 기능에서의 우선 순위는 다음 <Table 7>과 같다. PMO 다섯 가지 핵심 기능 중 전략 관리의

중요도는 유일하게 양 그룹간 동일하게 나타났다. 이러한 결과는 PM이 직접적으로 영향을 받지 않는 역할이기 때문인 것으로 파악된다.

<Table 6> Multi-project Management

Subfunctions	PMO	PM
Identify, prioritize and select new projects	1	4
Coordination between projects	2	1
Manage one or more portfolios	3	3
Allocate resources between projects	4	2
Manage one or more programs	5	5

<Table 7> Strategy Management

Subfunctions	PMO	PM
Participation in strategic planning	1	1
Profit management	2	2
Advice to senior management	3	3
Networking and environment review	4	4

한편, 조직관리 핵심 기능에 대한 그룹간의 중요성에 대한 우선 순위는 <Table 8>에서 살펴볼 수 있다. PMO 구성원과 PM들의 경우, PMO의 가장 본질적인 역할이 성과에 대한 감시 및 통제라는 공통된 인식을 갖고 있음을 알 수 있다. 나머지 조직관리 기능 중 프로젝트 감사를 제외하면 대부분 프로젝트 문서보관 관리 및 종료 프로젝트 리뷰 등 서로 유사한 역할이라 우선순위의 차이가 큰 의미를 지니지 않는다고 볼 수 있다.

<Table 8> Organization Management

Subfunctions	PMO	PM
PMO Performance Monitoring & Control	1	1
Archiving Project document	2	3
Closing Project Review	3	5
Lesson DB execution and management	4	4
Risk DB execution and management	5	2
Project audit	6	6

프로젝트 감사는 교육컨설팅 프로젝트의 성격상 예산이 상당한 정도가 아니므로 의무적인 감사에 해당하지 않는 경우가 많아 양 그룹 모두 이 역할의 중요성을 높게 평가하고 있지 않음을 알 수 있다. 이상에서 살펴본 PMO 기능 및 역할에 대한 양 그룹간의 인식 차이는 대부분 각자의 이해관계에 따라 상이하게 나타나는 것으로 판단된다. PM의 관점을 보면, PMO 역할 중 프로젝트 간의 조율, 체계적인 프로젝트 운영을 위한 정보시스템과 표준화된 도구 제공 등 PM들에게 직접적이고 시급한 사항에 대한 중요성이 높게 나타나고 있다.

반면에 PMO 관점에서 중요성이 높게 나타난 사항을 살펴보면 프로젝트 수행도 통제 및 관리, 프로젝트 스코어보드 개발 및 관리, 그리고 프로젝트 우선순위 의사결정 등 PMO 자신들의 업무 수행 및 책임에 직접적으로 영향을 미치는 항목들이다. PMO와 PM의 인식에 차이가 없게 나타난 것은 PMO의 전략적인 역할이며 이 사항은 PM의 프로젝트 수행과 직접적인 관련이 약한 것이므로 서로 간의 이견이 없는 것으로 판단된다.

이처럼 PMO의 기능 및 역할에 있어서 PMO 본연의 목적 및 기대 역할과는 다르게 각자의 입장에서 그 역할과 기능을 바라본다는 것은 실제 PMO의 성공적인 실행에 큰 걸림돌이 된다. 이러한 측면이 기업마다 PMO의 성과와 실패의 결과로 이어지게 하는 하나의 근거가 될 수 있다.

따라서 기업은 이미 구축한 PMO나 앞으로의 PMO 도입 시 이러한 점을 고려하여 PMO 본연의 목적이 달성될 수 있도록 각 프로젝트에 대한 개별 평가방식 보다는 PMO 관할 내의 팀 전체 차원에서의 PMO 구성원이나 PM의 역할이 평가될 수 있도록 평가 모델을 수립하여야 한다. 또한 PMO의 궁극적인 목적과 PM과 PMO 간의 상호 협력을 통한 기업 전체 차원에서의 이익에 대해 교육할 필요가 있다. 자신들의 위치에서 단편적이고 개별적인 시야가 아닌 기업 전체의 목표를 바라볼 수 있는 안목과 이해 향상이 필요로 된다.

5. 결론

본 연구에서는 PMO 성숙도면에서 3단계인 교육건설형 기업의 사례를 기반으로 PMO의 역할에 있어서의 중요사항에 대한 PM과 PMO의 인식 차이를 살펴보고자 하였다.

연구 결과, PMO 구성원과 PM들이 그룹별로 생각하는 PMO기능 및 우선순위가 차이가 나는 것을 확인하였다. PMO의 핵심 기능에 대한 우선순위 조사 결과에서 PM과 PMO 구성원 간의 많은 차이를 볼 수 있다. PM들은 실질적으로 각 프로젝트를 총괄하고 프로젝트 성과에 직접적인 책임이 있기 때문에 PMO 조직이 좀 더 전략 기획에 주안점을 두어 각 PM들을 지원하는 것이 성공적인 프로젝트 수행에 도움이 된다고 생각하고 있다고 판단하고 있다.

반면, PMO 구성원들은 프로젝트 성과를 감시하고 통제하는 기능에 다른 기능들 보다 상대적으로 매우 높은 가중치(0.32)를 부여하고 있으며, PM 역량 및 방법론 개발 기능은 매우 낮게(0.08) 평가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이 사례의 특성상 해당 PMO 구성원들이 영구적인 PMO 조직의 구성원이 아닌 현재 프로젝트들을 관할하기 위해 구성된 한시적 조직이다 보니 보다 근원적이고 장기적인

역할보다는 직접적으로 자신들이 책임이 맡겨진 역할에 무게를 둔 것으로 사료된다.

각 핵심 기능의 세부사항에 대한 중요도에 있어서도 핵심 기능에서의 결과와 마찬가지로 두 그룹 간의 인식차이가 나타났다. PMO 구성원은 프로젝트 스코어보드 개발 및 유지, 조직내 프로젝트 관리 촉진, 그리고 프로젝트 우선순위 결정 등의 항목이 각 핵심 기능에 있어서 가장 중요한 역할로 생각하고 있다. 즉, PMO 구성원들은 프로젝트 수행을 통제하고 이를 통해 도출된 성과를 관리하는 역할이 가장 필요하다는 여기고 있음을 알 수 있다.

한편, PM들은 프로젝트 정보 시스템 구현 및 운영, 표준화된 도구 제공, 프로젝트 간의 조율, 그리고 프로젝트 간의 자원 배정 등을 중요하게 평가했다. 이는 실질적으로 프로젝트의 성공에 직접적인 책임을 지는 PM들에게 있어서 성과를 도출해내는 과정에서 필요한 기능을 우선시 하고 있음을 알 수 있다. 특히, PM들 간에 프로젝트 성과결과를 위해 암묵적으로 경쟁하는 현실에 비추어 볼 때, 프로젝트 간의 지원의 형평성과 조율을 중요시 여기는 것은 당연한 결과로 해석된다.

실제 PMO를 운영하는 프로젝트 현장에서는 대체로 PMO의 운영을 성공적인사업 수행에 도움이 될 것이라고 생각하고 있다. PMO의 책임자는 PMO를 운영함으로써 프로젝트 사업을 진행하면서 발생하는 수많은 문제점들을 대체로 해결해 줄 수 있을 것이라고 기대하기도 한다. 그러나 본 연구사례에서 살펴본 바와 같이 PMO를 운영하는 구성원들 개개인의 입장 및 평가 체계의 한계들로 인해 오히려 프로젝트 및 기업 성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있음을 알 수 있다. 또한 PMO와 PM간의 PMO에 대한 인식 차이는 PMO가 PM들의 불만의 대상이 되기도 하여 팀 결속력을 약화시키고 직무만족도를 하락시킬 수도 있다.

따라서 PMO를 만들고 조직을 구성할 때 PMO 구축 목적을 보다 명확히 하고 이들 목적에 대해 PMO 구성원 뿐만 아니라 직접적인 이해당사자인 PM과도 공유하고 모두 동일한 이해의 바탕이 있도록 그 토대를 마련하는 것이 필요하다.

또한, PM과 PMO 간의 상호 협력을 위해 기업 전체 차원에서의 이익에 기반한 평가체계 및 제도를 마련하여 두 그룹 간의 인식 차이를 좁히고, 자신들의 위치에서 단편적이고 개별적인 시야가 아닌 기업 전체의 목표를 바라볼 수 있도록 하여야 한다.

Acknowledgement

This study has been supported by the Research Fund of Hanyang University (HY-202000000003399).

References

- [1] Andersen, B., Henriksen, B., and Aarseth, W., Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices, *Journal of Management in Engineering*, 2007, Vol. 23. No.2. pp. 97-104.
- [2] Aubry, M. and Hobbs, B., *The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding*, PA, USA, PMI, 2010, pp. 1-4.
- [3] Bae, J.K., Kim, J.H., and Kim, S.Y., An Exploratory Study on the Project Performance by PMO Capability, *The Korea Society of Management Information System*, Vol.18, No.1, 2008, pp. 55-77.
- [4] Bates, W.S., Improving Project Management: Better Project Management Begins with a Project Management Office, *IIE Solutions*, Vol. 30, No. 10, 1998, pp. 42-43.
- [5] Cha, H.J. and Kim, J.H., An Evaluation Model of Transition PMO Competencies Using RGT and AHP, *Journal of the Korea Society of IT Services*, Vol. 14, No. 2, 2015, pp. 87-109.
- [6] Dai, C.X., The Role of Project Management Office in Achieving Project Success, [Dissertation], [W.DC, USA], George Washington University, 2002.
- [7] Dai, C.X. and Wells, W.G., An Exploration of Project Management Office Features and their Relationship to Project Performance, *International Journal of Project Management*, Vol. 22, no. 7, 2004, pp. 523-532.
- [8] Hill, G. M., Evolving the Project Management Office a Competency Continuum, *Information Systems Management*, 2004, Vol. 21, No. 4, pp. 45-51.
- [9] Kerzner, H., Strategic Planning for a Project Office, *Project Management Journal*, 2003, Vol. 34, No. 2, 2003, pp. 13-25.
- [10] Kim, E.S., An Empirical Study on PMO Affecting the Success of IT Projects, [dissertation]. [Seoul, Korea]: Soongsil University, 2014, pp. 15-30.
- [11] Kim, S.B., Study on Influence of PMO person in relation to project success-factor and project results, [dissertation]. [Seoul, Korea]: Seoul National University of Science and Technology, 2016.
- [12] Kim, S.B., Kim, J.T., and Chang, B.M., A Comparative Study on Critical Competence Importance of PMO Professional: Using the Fuzzy-AHP, *The Journal of Korean Institute of Information Technology*, Vol. 12, No. 7, 2014, pp. 179-198.
- [13] Lee, J.B., Kim, J.H., and Kim, S.Y., A Research on the PMO Functions and PMO Management Level to Increase the IS Project Performance, *Journal of Digital Convergence*, Vol. 9, No. 2, 2011, pp. 111-129.
- [14] Lee, J.S. and Kim, S.K., An Empirical Study on Effects of PMO Governance and Its Influencing Factors, *Journal of Information Technology Applications & Management*, Vol. 19, No. 1, 2012, pp. 61-83.
- [15] Lee, S.M., Kim, E.H., and Moon, S.C., The Effect of PMO Service and Capability on Project Performance, *Journal of ITAM*, Vol. 20, No. 1, 2013, pp. 107-132.
- [16] Oh, M.J., A study of the impacts of project management office on project portfolio management success, [dissertation]. [Seoul, Korea]: Hanyang University, 2018.
- [17] Oh, S.H. and Kim, S.C., A Study of the Effects of Project Portfolio Management on the Competitive Advantage with Dynamic Capability Theory in the Defense Industry, *Global Business Administration Review*, Vol. 12, No. 4, 2015, pp. 579-604.
- [18] Orwing, R.A., and Brennan, L.L., An Integrated View of Project and Quality Management for Project-Based Organizations, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 4, 2000, pp. 351-363.
- [19] PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 6th ed., PA, USA, Project Management Institute, 2017.
- [20] Saaty, T.L., *The analytical hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation*, New York, USA, Mc Graw Hill, 1980.
- [21] The standish group, The standish group chaos report, Project Smart, 2006, <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>.
- [22] Ward, J.L., *Dictionary of Project Management Term*, 3rd ed., Virginia, USA, ESI International, 2011.
- [23] Ward, J.L., and Daniel, E.M., The Role of Project Management Offices (PMOs) in IS Project Success and Management Satisfaction, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 26, No. 3. 2013, pp. 316-336.

ORCID

- Tae-Ho Yoon | <http://orcid.org/0000-0002-5965-9139>
- Sung-Wook Choi | <http://orcid.org/0000-0002-3232-3993>
- Soo-Yeon Kim | <https://orcid.org/0000-0001-7910-3309>
- Daecheol Kim | <http://orcid.org/0000-0002-2127-5922>