

The Impact of Project Governance Factors on IT Project Objectives Performance

Jung-Soo Kim · Seung-Chul Kim · Hee Kyung Kim · Chang Won Lee[†]

Department of Business Administration, Hanyang University

프로젝트 거버넌스의 구성요인들이 IT 프로젝트 목표 성과에 미치는 영향

김정수 · 김승철 · 김희경 · 이창원[†]

한양대학교 경영학과

Companies are paying attention to project governance to realize their goal strategies, project success, and project value in a rapid and complex environment due to the development of information technology. This study aims to explore project governance and factors from literature review and practice guides related to project governance and empirically analyze the impact of project governance factors on IT project objective performance. The survey was conducted on project managers, project team members, and project management members with experience in carrying out business IT projects within two years at companies in various industries in Korea. The main conclusion is as follows. Among the project governance factors, disclosure and reporting that uses and reports using appropriate and reliable information about projects related to decision-making activities positively impact the achievement of IT project objectives: business success and stakeholder satisfaction. Among the project governance factors, project sponsorship, a role that effectively connects management and projects, and a project management framework that provides tools, procedures, resources, and techniques for projects positively impact IT project objective performance. This study is of academic and practical significance in that it identifies the definition and factors of project governance through companies in various industries in Korea and the positive impact of project governance factors on IT project objective performance.

Keywords : Project Governance, Portfolio Direction, Disclosure & Reporting, Project Sponsorship, Project Management Framework

1. 서론

정보기술에 의한 변화의 시대에서 기업은 비즈니스의 목표 달성을 위해 비즈니스 활동과 정보기술을 병합하는, 거대하고 복잡한 IT프로젝트에 많은 자원을 사용하고 있다. 이러한 IT프로젝트는 직간접적으로 비즈니스의 성공

과 실패에 많은 영향을 미치게 되었으며, 기업내 프로젝트 관리활동을 중요하게 만들었다. 그러나, 프로젝트의 성공과 실패는 전적으로 프로젝트 관리자와 프로젝트 팀의 통제 하에 있지 않다[7]. 지원의 부족, 상충되는 목표, 고위 경영진 및 경영진 영역의 기타 상황적 문제는 프로젝트의 진행 상황과 결과에 부정적인 영향을 미치게 된다[18]. 결국, 효과적인 고위 경영진의 지원이 부족한 프로젝트는 조직에 예상되는 비즈니스 이점을 제공할 수 없게 된다.

프로젝트 관련 실무자들과 연구자들은 프로젝트 결과

Received 7 August 2023; Finally Revised 7 August 2023;

Accepted 13 September 2023

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

물을 통한 비즈니스 목표달성을 위해 경영진과 프로젝트 팀을 연결하고 프로젝트 외적인 상황에 대한 해결을 위한 조직차원의 체계로 프로젝트 거버넌스를 주목하고 있다 [29, 36, 41]. 선행연구에서 프로젝트 거버넌스가 프로젝트 성과에 직접적인 영향을 미치거나 편익관리 혹은 대리인 갈등을 통해 영향을 미치는 것을 확인하였다[12, 15, 16, 26, 29, 41, 48, 49].

프로젝트 거버넌스는 거버넌스의 개념으로 시작된 기업 거버넌스와 관련이 있으며, 프로젝트 관리 문헌에서 최근 다루기 시작한 주제로 아직까지 그 개념은 아직 명확하지 않다[21, 30]. 프로젝트 거버넌스는 적용범위와 수준에 따라 여러 가지 형태로 존재하며 프로젝트 거버넌스의 구성요인도 다양한 형태로 나타난다[1, 5, 6, 19, 28, 43]. 그러나 지금까지 프로젝트 거버넌스 구성요인이 IT 프로젝트 성과에 영향을 미치는 연구는 미미한 실정이다.

본 연구의 목적은 프로젝트 거버넌스와 관련된 선행연구와 실무지침서로부터 프로젝트 거버넌스와 구성요인을 정의하고, 프로젝트 거버넌스의 구성요인이 IT 프로젝트 목표 성과에 미치는 영향에 대해 실증분석을 하는 것이다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 본 연구는 프로젝트 거버넌스, 프로젝트 거버넌스 구성요인과 프로젝트 목표 성과를 정의하고, 프로젝트 거버넌스의 구성요인과 IT 프로젝트 목표 성과와의 관계에 대한 가설을 개발하는 연구모형을 제시한다. 또한, 연구방법론을 검토하고 실증적 연구결과를 제시한다. 마지막으로 학문적 의의와 실무적 의의에 대해 논의하며, 연구의 한계점과 향후방향을 다룬다.

2. 이론적 배경

2.1 프로젝트 거버넌스

프로젝트 거버넌스는 기업 거버넌스와 연관이 있다. 기업 거버넌스는 기업의 목표 설정과 달성을 위해 조직이 사용하는 구조를 정의하고, 정의된 구조 내에서 경영진에게 권리와 책임을 할당하며, 경영진이 효과적이고 적절하게 기업을 운영하고 있다는 보장을 요구한다[31]. 기업 거버넌스는 조직내 모든 활동의 방향과 통제와 관련이 있으며 자연스럽게 프로젝트 활동을 포함한다[19, 45]. 본 연구에서는 Too[45]와 Biesenthal[6]의 연구처럼, 프로젝트 거버넌스의 개념을 프로젝트가 비즈니스 목표를 달성하고 조직 전략 구현을 지원하기 위해 프로젝트의 상위 수준에서 프로젝트에 대한 의사 결정과 필요한 자원을 지원해 주기 위한 하위 시스템들의 집합체로 간주하여 적용하였다.

선행연구와 실무 지침서에서 나타난 프로젝트 거버넌스의 정의는 다양하다[2, 9, 12, 13, 14, 23, 25, 27, 36, 37, 38]. Muller[25]는 프로젝트 거버넌스를 조직목표의 달성과 이해관계자의 효익의 제공을 위한 가치시스템으로, APM[2]는 프로젝트 관리 활동과 관련된 기업 거버넌스로, Scott[38]는 행위자의 행동을 제약하는 계약으로, Samset[37]는 재무관점의 전략과 전술의 성공을 위한 체계로 정의하고 있다.

선행연구에서 프로젝트 거버넌스의 정의는 동일하지 않지만, 공통된 주제들이 있다[30]. 공통된 주제는 프로젝트 의사결정을 위한 체계, 이해관계자의 이해관계관리, 프로젝트 진행상황의 모니터링과 제어, 성공적인 프로젝트 전달의 보장, 프로젝트와 조직 전략과의 연계 등이다[30]. 이러한 주제들은 기업목표의 설정구조, 이해관계자의 관리, 목표와 성과 달성의 모니터링 수단을 결정하는 기업 거버넌스와 관련되어 있다. 본 연구에서는 선행연구에서의 프로젝트 거버넌스 개념과 정의를 고려하여 프로젝트 거버넌스를 프로젝트가 비즈니스 사례와 전략적 이점을 달성하고 조직 전략 구현을 지원하기 위해 프로젝트의 상위 수준에서 프로젝트에 대한 의사 결정과 필요한 자원을 지원하는 통제체계로 정의한다.

2.2 프로젝트 거버넌스의 구성요인

프로젝트 거버넌스의 구성요인은 선행연구에서 다르게 나타난다. 선행연구 간의 프로젝트 거버넌스 구성요인의 차이는 프로젝트 거버넌스를 정의하는 방법에 의해 만들어진다[1, 6, 23, 30]. 실증연구에서 프로젝트 거버넌스의 연구주제와 구성요인은 다양하다[13, 15, 16, 26, 29, 41, 48, 50]. Joslin[16]는 프로젝트 거버넌스의 운영행동 대비 결과통제 지향과 주주 대비 이해관계자 지향의 요인들이 프로젝트 성과에 미치는 긍정적인 영향을 검증하였다. Sirisomboonsuk[41]는 프로젝트 거버넌스의 3가지 요인으로, 포트폴리오 지시, 프로젝트 후원과 프로젝트 관리 효율과 효과, 정보공개와 보고로 구성하고 IT거버넌스 간의 관계와 프로젝트 성과에 미치는 영향을 검증하였다. Young[48]은 프로젝트의 거버넌스의 비전, 프로젝트 후원자, KPI 및 모니터링 요인들이 프로젝트 성과에 미치는 긍정적인 영향을 검증하였다. 본 연구는 실증연구에서 사용된 APM[2]의 프로젝트 거버넌스의 구성요인을 바탕으로, 프로젝트 거버넌스를 포트폴리오 지시(Portfolio Direction), 정보공개와 보고(Disclosure & Reporting), 프로젝트 후원(Project Sponsorship), 프로젝트 관리체계(Project Management Framework)로 구성한다.

2.2.1 포트폴리오 지시(Portfolio Direction)

포트폴리오 지시는 지속가능한 하나의 포트폴리오에

서 모든 프로젝트를 확인하고 구별하며, 기업의 비즈니스 목표, 제약자원과 운영능력을 고려하여 포트폴리오를 평가하고 지시하도록 보장한다[2]. 포트폴리오 지시가 회사의 생존을 위한 중요하며, 포트폴리오 지시의 주요 목표가 포트폴리오의 재정적 가치를 극대화하고, 포트폴리오를 회사의 전략과 연결하며, 회사의 역량을 고려하여 포트폴리오 내의 프로젝트의 균형을 맞추는 것이라 확인했다[22].

포트폴리오 지시가 프로젝트 거버넌스의 요인으로 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대해 유의미함[13, 16, 41]이 선행연구를 통해 확인되었다. 본 연구에서는 포트폴리오 지시가 비즈니스 성공을 위해 적합한 프로젝트를 선정하고, 제약자원과 운영능력을 고려하여 프로젝트를 실행시키는 기업차원의 기능이기때문에 IT 프로젝트 성과에 유의미한 영향을 미칠 것이라 가정하였다.

2.2.2 정보공개와 보고(Disclosure & Reporting)

정보공개와 보고는 조직의 의사결정 프로세스를 지원하기 위해 적절하고 신뢰할 수 있는 정보를 이용하는 것을 의미한다[2]. 정보 공개와 보고 프로세스의 효과는 프로젝트의 어려운 상황에 의해 위협받을 수 있다. 프로젝트 구성원이 프로젝트의 문제 있는 실제 상태를 보고하는 행위를 기피하는 것은 프로젝트 실패에 주요한 원인 중 하나로 확인되었다[33]. Snow[42]는 경영진은 프로젝트에 유리한 상태를 언급하는 보고에 대해 회의적이어야 한다고 제안했다. 프로젝트 정보시스템이 프로젝트 성과와 이해관계자의 만족에 미치는 영향에 대한 선행연구에서 정보의 정확성, 적정성, 신뢰성 등과 관련된 정보품질이 유의미함을 확인했다[34].

정보공개와 보고가 프로젝트 거버넌스의 요인으로 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대해 유의미함[13, 16, 41]이 선행연구를 통해 확인되었다. 본 연구에서는 정보공개와 보고가 프로젝트에 대한 의사결정 지원과 이해관계자의 만족을 위해 적합하고 신뢰할 수 있는 프로젝트의 정보이용과 보고하는 체계와 기업문화로서 IT 프로젝트 성과에 유의미한 영향을 미칠 것이라 가정하였다.

2.2.3 프로젝트 후원(Project Sponsorship)

프로젝트 후원은 프로젝트에 대한 의사결정과 지원의 역할과 프로젝트 의뢰인을 대표하는 책임을 가지며, 조직의 고위 경영진과 프로젝트 관리 사이의 중요한 연결고리이다[2]. 프로젝트 후원은 기업과 프로젝트 거버넌스 간의 중요한 연결을 제공하며 거버넌스 요구 사항이 충족되고 프로젝트에 지원이 제공되도록 하는 데 중요하다[7]. 프로젝트 후원은 프로젝트 성과에 책임이 있는 조직내 고위 관리자의 역할을 의미하며, 이러한 역할을 수행하는 회사

내 임원 또는 개인을 프로젝트 후원자(Project Sponsor)라 한다[7, 11, 17, 36, 46].

프로젝트 후원이 프로젝트 거버넌스의 요인으로 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대해 유의미함[16, 41]이 선행연구를 통해 확인되었다. 본 연구에서는 프로젝트 후원이 경영진과 프로젝트의 연결, 기업의 정책의 프로젝트 적용, 프로젝트 효익의 모니터링과 프로젝트 성공환경의 조성권한을 가진 역할로서 IT 프로젝트 성과에 유의미한 영향을 미칠 것이라 가정하였다.

2.2.4 프로젝트 관리체계(Project Management Framework)

프로젝트 관리체계는 프로젝트 목표의 달성을 위해 역할을 갖춘 프로젝트 관리자와 팀원들로 프로젝트 팀을 구성하고, 프로젝트 조직에게 프로젝트 관리를 지원하는 다양한 도구, 절차, 자원과 기법을 지속적으로 제공하는 능력이다[2]. 프로젝트 관리의 성공을 위해서 효과적인 자원과 도구가 필요하며, 인적 요인도 중요하다[8]. 프로젝트 리더의 기술과 경험, 지속적인 학습 및 역량 개발, 사용 가능한 자원, 도구와 프로세스를 포함한 여러 요인은 프로젝트 관리체계와 연관이 있다.

프로젝트 관리체계가 프로젝트 거버넌스의 요인으로 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대한 유의미함[13, 16, 41]이 선행연구를 통해 확인되었다. 본 연구에서는 프로젝트 관리체계가 프로젝트에 필요한 도구, 절차, 자원 및 기법들을 제공하는 기업차원의 관리체계를 통해 IT 프로젝트 성과에 유의미한 영향을 미칠 것이라 가정하였다.

2.3 프로젝트 목표 성과(Project Objective Performance)

선행연구들은 프로젝트 성과를 여러 개의 차원으로 구성하여 개념화하고 있다. 프로젝트의 성과는 프로젝트와 프로젝트 관리의 정의 간의 차이점을 이용해서[32], 전통적인 철의 삼각형인 “프로젝트 관리성과”와 “프로젝트 목표 성과”로 구별한다[4, 10, 24, 35, 40]. 본 연구에서는 IT 프로젝트 목표 성과에 대한 프로젝트 거버넌스 요인의 영향을 검증한다.

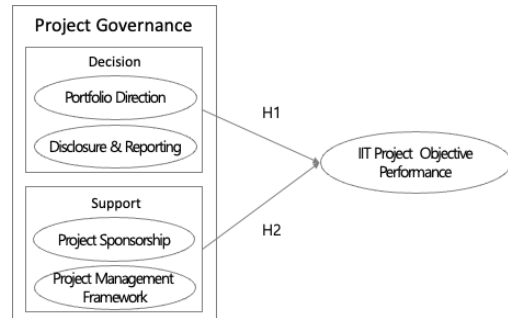
프로젝트 목표 성과는 비즈니스의 장기적인 성공과 고객 지향적인 결과 이상의 것으로 간주한다. 프로젝트 목표 성과를 구성하는 중요한 차원은 고객 만족도와 비즈니스 성공이다[32]. 일반적으로 비즈니스 성공은 편의 측정, 시장 점유율 또는 상업적 성공과 관련된 측정 항목 및 조직의 목표 달성을 포함한다[3, 20, 32, 39, 44, 47]. 본 연구에서는 다양한 산업의 IT 프로젝트를 대상으로 실증분석하기 때문에, IT 프로젝트 목표 성과를 고객 만족도와 비즈니스 성공과 관련된 것으로 간주한다.

3. 연구모형 및 가설설정

본 연구는 프로젝트 거버넌스의 의사결정 활동과 지원 활동과 관련된 구성요인들이 IT 프로젝트 목표 성과에 미치는 영향에 대해 실증분석을 수행하였다.

3.1 연구모형

본 연구는 프로젝트 거버넌스를 프로젝트의 상위 수준에서 프로젝트에 대한 의사 결정과 필요한 자원을 지원해 주기 위한 하위 시스템들의 집합체로 고려한다[6, 45]. 또한, 실무적 관찰에 의해 기업차원에서 프로젝트들의 정보를 이용하여 프로젝트들의 구성, 조정, 진행 여부에 대한 의사결정 활동이 먼저 이루어지고, 그 이후에 IT 프로젝트 성과의 책임을 보유한 조직내 고위 관리자의 역할 부여와, 기업 차원에서 프로젝트의 지원의 결정과 실행이 이루어진다는 점을 고려하여 연구모형을 수립하였다. 연구모형은 <Figure 1>과 같다.



<Figure 1> Research Model

3.2 연구변수의 설정

본 연구는 선행연구에서 제시되고 있는 프로젝트 거버넌스 요인들을 참고하여, 변수의 측정항목을 선정하고, 설문 항목을 작성하였다. 설문항목은 <Table 1>과 같이 프로젝트 거버넌스 의사결정 및 지원활동에 대해 22개의 문항으로 구성하였다. IT 프로젝트 목표 성과에 대한 설문 항목은 <Table 2>와 같이 5문항으로 구성하였다.

<Table 1> Operational Definition of Independent Variables

Variable		Measurement Item		Research
Decision Making	Portfolio Direction	PD1 PD2 PD3 PD4 PD5	<ul style="list-style-type: none"> Organize a portfolio considering corporate strategy Adjusting your portfolio considering corporate strategy Risk management in the portfolio appropriate allocation of resources to the portfolio Execute portfolio considering organizational capabilities 	[2, 22, 41]
	Disclosure & Reporting	DR1 DR2 DR3 DR4 DR5	<ul style="list-style-type: none"> Use of trusted information Timely acquisition of information Regulatory information processing Validation of project information Encouraging an honest reporting culture 	[2, 33, 41]
Support	Project Sponsorship	PS1 PS2 PS3 PS4 PS5 PS6	<ul style="list-style-type: none"> Definition of Project Sponsor Role Project Sponsor Responsibilities for Business Cases Application of company guidelines and policies through project sponsors Project Sponsor's Monitoring Role for Benefits Empowerment of project sponsors to create a project environment Empowerment of project sponsors to resolve issues 	[2, 7, 11, 17, 36]
	Project Management Framework	PMF1 PMF2 PMF3 PMF4 PMF5 PMF6	<ul style="list-style-type: none"> Assignment of appropriate team members for the project team Provide training for project execution Information system support Provide the organization's intellectual assets Provide project management methods Support project teams with external resources 	[2, 8, 41]

<Table 2> Operational Definition of Dependent Variable

Variable		Measurement Item		Research
IT Project Objective Performance	POP1	POP2	POP3	[3, 20, 32, 38, 43]
	POP4	POP5		

3.3 연구가설

본 연구는 프로젝트 거버넌스를 프로젝트의 상위 수준에서 프로젝트에 대한 의사 결정과 필요한 자원을 지원해 주기 위한 하위 시스템들의 집합체[6, 44]로 간주하여 가설을 설정하고 분석하였다. 본 연구는 프로젝트 거버넌스의 의사결정 활동을 포트폴리오 지시와 정보공개와 보고로 구성하였다. 또한, 프로젝트 거버넌스의 지원 활동을 프로젝트 조직내에서 프로젝트와 경영진을 이어주며 프로젝트 성과의 책임을 보유한 역할인 프로젝트 후원과 프로젝트 팀에게 다양한 도구, 절차, 기법과 자원을 지속적으로 제공하는 프로젝트 관리체제로 구성하였다.

선행연구에서 다양한 연구자들과 실무자들은 프로젝트 거버넌스를 프로젝트 성과를 개선하기 위한 전략으로 권장하였다[7, 14]. 그리고, 프로젝트 거버넌스가 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다[13, 16, 29, 40]. 그러므로, 본 연구의 가설은 다음과 같다:

- H-1: 프로젝트 거버넌스의 의사결정 활동은 IT 프로젝트 목표 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H-2: 프로젝트 거버넌스의 지원 활동은 IT 프로젝트 목표 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 실증분석

4.1 자료 수집 및 분석도구

본 연구는 각 변수와 연관된 선행연구를 토대로 설문지를 개발하였다. 설문 결과의 품질을 위해 경험이 많은 프로젝트 관리자와 전문가를 대상으로 설문항목을 검토하고 수정 보완하는 과정을 거쳐 최종 설문지를 개발하였다. 본 연구는 프로젝트 관리자와 프로젝트 팀원 등을 대상으로 온라인 조사를 실시하였으며, 설문응답 중 불성실한 답변을 제외하고 총 243부를 분석에 활용하였다. 설문문항은 리커트 7점 척도로 측정하였으며, SPSS 25.0을 이용하여 분석하였다.

4.2 표본의 특성

본 연구는 2년내 IT 프로젝트를 수행한 경험이 있는 사람을 대상으로 2022년 12월 약 1개월에 걸쳐 실시되었으며, 설문 응답자들의 인구 통계학적 분포는 <Table 3>과 같다. 설문 응답자의 성별은 남성이 84.4%로 나타났으며, 연령은 31세에서 50세까지가 77.3%로 나타났다. 경력은 11년 이상이 80.6%로 나타났으며, 설문 응답자의 역할은 프로젝트 관리자가 45.3%로 나타났다. 설문 응답자의 프로젝트 방법

교육경험 유무는 있음이 88.5%로 분석되었다.

<Table 3> Sample Characteristics

Classification		Frequency	%
Gender	Male	205	84.4
	Female	38	15.6
Age	Under 30	4	1.6
	31 ~ 40	64	26.3
	41 ~ 50	124	51.0
	51 ~ 60	39	16.0
	Over 61	12	4.9
Career	Under 5 years	15	6.2
	6 ~ 10 years	32	13.2
	11 ~ 15 years	60	24.7
	16 ~ 20 years	63	25.9
	Over 21 years	73	30.0
Role	Project Sponsor	5	2.1
	Project Manager	110	45.3
	Project Team member	88	36.2
PM Education Experience	PMO	40	16.4
	Yes	215	88.5
	No	28	11.5

4.3 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 구성개념의 타당성 검증을 위해 주성분 분석과 직교회전방식(Varimax)을 사용하였다. 요인추출은 고유 값(Eigenvalue) 1.0 이상과 요인 적재량(Factor Loading) 0.5를 기준으로 결정하였다. 독립변수인 프로젝트 거버넌스는 선행연구와 같이 4개의 요인으로 나타났다. 신뢰성 검증을 위한 크론바흐 알파값은 모두 0.8 이상으로 나타났다. 요인 분석의 결과는 <Table 4>와 같다.

<Table 4> Factor Analysis

Variables		Factor loading	Cronbach α
Project Sponsorship	PS5	.871	.939
	PS3	.854	
	PS2	.839	
	PS4	.818	
	PS1	.816	
	PS6	.807	
Project Management Framework	PMF4	.761	.877
	PMF2	.740	
	PMF6	.736	
	PMF5	.722	
	PMF3	.704	
	PMF1	.609	
Portfolio Direction	PD2	.875	.915
	PD1	.810	
	PD3	.798	
	PD4	.754	
	PD5	.656	
Disclosure & Reporting	DR5	.744	.895
	DR4	.727	
	DR3	.684	
	DR2	.680	
	DR1	.664	

4.4 연구가설 검증

가설 H1의 검정을 위해 다중회귀분석을 수행한 결과는 <Table 5>와 같다. 프로젝트 거버넌스 의사결정 활동의 IT 프로젝트 목표 성과에 대한 F 값은 77.162이며, Adj. R²이 38.6%의 설명력을 가지고 있고, p값은 0.001로 유의수준 0.01 내에서 유의하였다. 정보공개와 보고($\beta=0.554$, $p=0.001$)는 IT 프로젝트 목표 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 포트폴리오 지시($\beta=0.102$, $p=0.124$)는 IT 프로젝트 목표 성과에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 선행연구의 결과 [13, 16, 29, 41]와 비교할 때, 이러한 결과는 변수들 간 다중공선성에 의해 영향력이 분산되어 나타난 것으로 의심된다.

가설 H2의 검정을 위해 다중회귀분석을 수행한 결과는 <Table 6>와 같다. 프로젝트 거버넌스 지원 활동의 IT 프로젝트 목표 성과에 대한 F 값은 38.744이며, Adj. R²이 23.8%의 설명력을 가지고 있고, p값은 0.001로 유의수준 0.01내에서 유의하였다. 프로젝트 후원($\beta = .112$, $p=0.074$)과, 프로젝트 관리체계($\beta=0.436$, $p=0.001$)가 IT 프로젝트 목표 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 프로젝트 거버넌스가 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 준다는 [13, 16, 29, 41]는 선행연구결과와 유사한 결론이라 생각된다.

결론적으로, 프로젝트 거버넌스의 의사결정 활동과 관련된 기능 중 프로젝트에 대한 조직의 의사결정을 위해 적절하고 신뢰할 수 있는 프로젝트의 정보를 이용하는 것이 계획한 IT 프로젝트의 비즈니스 성공과 고객 만족에 긍정적인 영향을 미친다고 판단할 수 있다. 또한, 프로젝트 거버넌스의 지원 활동과 관련된 기능으로, 경영진과 프로젝트 관리 간의 효과적인 연결역할을 수행하는 것과 기업차원에서 프로젝트 관리를 지원하는 기능이 IT 프로젝트의 목표 달성에 긍정적인 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

5. 결론

5.1 연구 요약 및 시사점

본 연구에서는 선행연구들을 통해 프로젝트 거버넌스와 구성요인을 정의하였다. 또한, 프로젝트 거버넌스의 구성요인을 의사결정 활동과 지원 활동으로 구분하고 IT 프로젝트 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 본 연구는 비즈니스 목표를 달성하기 위해 프로젝트와 경영진을 연결하고 프로젝트 외적인 상황을 해결하기 위한 방안으로 프로젝트에 대한 의사결정과 필요한 자원을 지원하기 위한 통제체제로 프로젝트 거버넌스를 제시하였다.

첫째, 프로젝트 거버넌스의 의사결정 활동이 IT 프로젝트 목표 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 프로젝트 거버넌스 의사결정 활동의 기능 중 정보공개와 보고가 IT 프로젝트 목표 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이러한 관계는 선행연구의 결과 [13, 16, 34, 41]와 유사하다. 이와 같은 결과는 IT 프로젝트에 대한 의사결정을 위해 프로젝트의 정보를 규정된 방식으로 처리, 확보, 이용 및 검증할 수 있는 체계의 필요성을 뒷받침한다. 정보공개와 보고의 체계로부터 얻은 적절하고 신뢰할 수 있는 정보는 경영진이 IT 프로젝트의 상황을 정확히 인지하고 기업의 전략 목표와 비교 검토하여 프로젝트의 진행 여부 혹은 지원 여부에 대해 올바른 의사결정을 내릴 수 있도록 도와준다. 이를 통해 IT 프로젝트는 경영진으로부터 기업차원의 필요한 자원과 해결 방안을 확보하고, 목표한 비즈니스 성공과 이해관계자의 만족을 달성할 수 있을 것이다.

둘째, 프로젝트 거버넌스의 지원 활동이 IT 프로젝트 목표 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 프로젝트 거버넌스의 지원 활동의 프로젝트 후원과 프로젝트 관리체계가 IT 프로젝트 목표 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이러한 관계는 선행연구의 결과 [16, 41]

<Table 5> Analysis Result for H1 (Decision: IT Project Objective Performance)

Hypothesis	Independent variable	Dependent variable	β	t	P	Statistics(R ² , F)
H1	Constant	Project Objective Performance		7.272	.001	R ² = .391, Adjusted R ² = .386, F=77.162 (p=.001)
	Portfolio Direction		.102	1.542	.124	
	Disclosure & Reporting		.554	8.363	.001	

<Table 6> Analysis Result for H2 (Support : IT Project Objective Performance)

Hypothesis	Independent variable	Dependent variable	β	t	P	Statistics(R ² , F)
H2	Constant	Project Objective Performance		10.712	.001	R ² = .244, Adjusted R ² = .238, F=38.744 (p=.001)
	Project Sponsorship		.112	1.797	.074	
	Project Management Framework		.436	7.020	.001	

와 유사하다. 이와 같은 결과는 경영진과 IT 프로젝트를 효과적으로 연결하며, 회사 지침과 정책을 IT 프로젝트에 적용하고, IT 프로젝트 수행에 적절한 환경을 조성할 수 있는 권한을 가진 역할과 IT 프로젝트 수행을 위한 도구, 절차, 자원 및 기법의 제공할 수 있는 체계의 필요성을 뒷받침한다.

IT 프로젝트에 대한 책임과 권한을 보유한 프로젝트 후원자는 경영진을 대신해서 진행중인 IT 프로젝트 상황에 맞추어 신속하게 의사결정을 내리거나 사전에 정의된 지원 권한을 행사하기 때문에, IT 프로젝트가 진행상의 문제를 해결 할 수 있도록 도와준다. 그리고, 프로젝트 관리체계는 IT 프로젝트 수행에 필요한 도구, 자원, 방법 등을 프로젝트 상황에 맞추어 제공하기 때문에, IT 프로젝트가 비즈니스 사례에 정의된 결과물을 만들 수 있도록 도와준다. 경영진을 대신해서 프로젝트 후원자로부터 신속한 의사결정과 프로젝트 관리체계로부터 프로젝트 수행에 필요한 자원 및 도구를 받은 IT 프로젝트는 목표한 비즈니스 사례를 성공시키거나 이해관계자를 만족시키는 결과를 만들 수 있을 것이다.

본 연구는 중요한 이론적 시사점을 제시한다. 첫째, 프로젝트 거버넌스에 대한 연구가 국외 기업의 상황을 중심으로 진행된 상황에서 국내 기업을 대상으로 프로젝트 거버넌스의 구성요인이 IT 프로젝트 목표 성과에 미치는 긍정적인 영향을 실증분석한 연구라는 점에 있어 학술적 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 프로젝트 거버넌스에 대한 정의 및 구성요인들에 대해서 이해하기 쉽게 정리하고, 프로젝트 관리 분야의 국내 연구자들이 본 연구결과를 통해서 프로젝트 거버넌스의 구성요인과 IT 프로젝트 목표성과와의 관계를 이해하고 확장된 연구를 수행할 수 있도록 기반을 제공하였다.

셋째, 본 연구는 프로젝트 거버넌스가 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구들의 주장을 일부 뒷받침하지만, 프로젝트 거버넌스 요인의 구성, 분석대상과 연구결과의 측면에서 다른 차이점을 제공한다. 본 연구는 프로젝트 거버넌스를 의사결정 활동의 포트폴리오 지시 및 정보공개와 보고와 지원 활동의 프로젝트 후원과 프로젝트 관리체제로 구성한 반면에, Sirisomboonsuk[41]과 Kanh[16]은 프로젝트 거버넌스를 포트폴리오 지시, 정보공개와 보고, 스폰서쉽과 프로젝트 관리 효과 및 효율성을 하나의 요인으로 간주하여 총 3가지 요인으로 구성하였다. Musawir[29]는 프로젝트 거버넌스의 요인을 별도로 구성하지 않았다. 본 연구는 국내 다양한 산업군의 IT 프로젝트를 대상으로 데이터를 수집하고 분석한 반면에, Musawir[29]는 47개 국가에서 다양한 산업군의 프로젝트를 대상으로, Yong[13]은 국내 건설/플랜트, 국방, IT/SW

등 다양한 산업군의 해당 프로젝트를 대상으로, Kanh[16]은 공공부문 인프라 프로젝트를 대상으로 데이터를 수집하고 분석하였다.

본 연구의 결과에서는 프로젝트 거버넌스의 의사결정 활동 요인 중 정보공개와 보고만이 IT 프로젝트 목표 성과에 긍정적인 영향을 미치는 반면에, Yong[13]의 연구결과에서는 포트폴리오 지시와 정보공개와 보고가 프로젝트 관리 성과를 통해 프로젝트 목표 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 본 연구의 결과에서 나타난 프로젝트 후원과 IT 프로젝트 목표 성과와의 긍정적인 관계와는 다르게, Yong[13]의 연구결과에서는 프로젝트 후원이 프로젝트 목표 성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치지 않고, 프로젝트 효익 관리를 통해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구와 선행연구와의 차이를 고려할 때, 국내 IT 프로젝트에 한정해서 분석결과를 해석하는 것이 좋을 것이라 판단된다.

본 연구는 기업의 전략적 성과 달성을 위한 프로젝트 거버넌스 체계에 대한 실무적인 시사점을 프로젝트 실무자들에게 제공했다는 점에서 의의가 크다. 첫째, 본 연구는 실증연구를 통해 기업이 IT프로젝트 목표 성과를 달성하기 위해서는 적절하고 신뢰할 수 있는 프로젝트의 정보를 이용하고 보고하는 체계와 문화의 필요성을 제시한다. 둘째, 기업이 비즈니스 성공과 이해관계자의 만족을 달성하기 위해서는 경영진과 IT 프로젝트를 연결하는 역할의 정의와, 비즈니스 사례에 대한 책임을 프로젝트 후원자에게 부여하며, 프로젝트 후원자를 통해 기업의 정책을 IT 프로젝트에 적용하고, 프로젝트 후원자에게 IT 프로젝트 환경조성 권한을 부여해야 하는 것의 필요성을 제시한다. 셋째, IT 프로젝트 목표 성과 달성을 위해서는 IT 프로젝트 팀에게 다양한 도구, 절차, 자원을 지원하는 기업내 IT 프로젝트 관리체계의 필요성을 제시한다.

5.2 연구의 한계점 및 향후방향

본 연구는 몇 가지 연구의 한계점을 가지고 있다. 이러한 한계점을 통해 향후 연구의 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 프로젝트 거버넌스 관련 실증연구에 있어 국내보다는 활발하지만 여전히 초기 단계인 해외 선행연구를 토대로 프로젝트 거버넌스에 대한 일반화된 정의와 해석을 채택하였기 때문에, 이론적 바탕과 해당 변수에 대한 정의와 분류에 한계를 가지고 있다는 것을 의미한다. 이러한 연구의 한계점들은 프로젝트 거버넌스, 프로젝트 성과에 대해 학문적으로나 실무적으로 더욱 많은 실증적 연구가 필요하다는 것을 알려준다고 판단된다.

둘째, 본 연구는 IT 프로젝트 목표 성과에 영향을 주는 프로젝트 거버넌스의 요인이 특정 요인으로 국한된 한계

를 가지고 있다. 이는 국내에서 실무적으로 프로젝트 거버넌스에 대한 이해가 명확하지 않고 이와 관련된 실증연구가 많이 진행되지 않아 설문응답의 정확성이 낮아졌기 때문으로 판단된다.

셋째, 본 연구는 데이터 수집 대상의 적절성과 분석에서 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 즉, 본 연구를 위해 다양한 산업군에서 IT 프로젝트를 경험한 프로젝트 실무자 혹은 프로젝트 관리 전문가로부터 데이터를 수집했으나, 프로젝트 거버넌스 의사결정 및 지원활동에 접점이 많은 프로젝트 책임자 수준에서의 데이터를 수집하지 못한 한계를 가지고 있다. 또한, 본 연구가 국내 기업의 프로젝트 거버넌스와 IT 프로젝트 성과와의 관계를 일반화했다는 의미를 가지고 있지만, 분석에서 산업별, 기업유형별, 프로젝트 기간별, 프로젝트 예산규모별 간의 차이점 등을 고려하지 못한 한계를 가지고 있다.

향후 연구에서 산업적 특성, 기업유형의 특성 및 프로젝트의 특성이 반영된 데이터를 수집하고 검증한다면, 학문적으로나 실무적으로 도움이 될 연구결과와 시사점을 제안할 수 있을 것으로 판단된다. 또한, IT 프로젝트 목표 성과의 편익, 시장 점유율, 상업적 성공과 같은 항목들의 정량 데이터를 수집하고 검증한다면, 프로젝트 거버넌스의 어떤 구성요인이 IT 프로젝트 목표 성과에 더 중요한지를 확인 할 수 있을 것으로 판단된다.

References

- [1] Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., and Kujala, J., What is project governance and what are its origins?, *International Journal of Project Management*, 2014, Vol. 32, No. 8, pp. 1321-1332.
- [2] APM, *Directing change: A guide to governance of project management* (2nd ed.), Association for Project Management, 2012.
- [3] Atkinson, R., Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, *International Journal of Project Management*, 1999, Vol. 17, No. 6, pp. 337-342.
- [4] Baccarini, D., The logical framework method for defining project success, *Project Management Journal*, 1999, Vol. 30, No. 4, pp. 25-32.
- [5] Bekker, M. C., and Steyn, H., Defining 'project governance' for large capital projects, *South African Journal of Industrial Engineering*, 2009, Vol. 20, No. 2, pp. 81-92.
- [6] Biesenthal, C., and Wilden, R., Multi-level project governance: Trends and opportunities, *International Journal of Project Management*, 2014, Vo. 32, No. 8, pp. 1291-1308.
- [7] Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K., and Chen, P., Governance and support in the sponsoring of projects and programs, *Project Management Journal*, 2008, Vol. 39(1_suppl), pp. 43-55.
- [8] Curran, C. S., Niedergassel, B., Picker, S., and Leker, J., Project leadership skills in cooperative projects, *Management Research News*, 2009, Vol. 32, No. 5, pp. 458-468
- [9] DeFillippi, R., and Sydow, J., Project networks: Governance choices and paradoxical tensions, *Project Management Journal*, 2016, Vol. 47, No. 5, pp. 6-17.
- [10] De Wit, A., Measurement of project success, *International Journal of Project Management*, 1988, Vol. 6, No. 3, pp. 164-170.
- [11] Englund, R. L., and Bucero, A., *Project sponsorship: Achieving management commitment for project success* (2nd ed.), Pennsylvania USA: Project Management Institute, Inc, 2015.
- [12] Jeong, E.J., Kim B.R. and Jeong, S. R., The Impacts of Project Governance, Agency Conflicts on the Project Success : From the Perspective of Agency Theory, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2018, Vol. 41, No. 3, pp. 11-20.
- [13] Yong, H.S., Boo, J.M. and Kim, S.C., The Effect of Project Governance and Benefit Management on Project Performance. *Journal of Information Technology and Architecture*, 2019, Vol. 16, No. 1, pp. 57-70.
- [14] IPMA, *Project excellence baseline for achieving excellence in projects and programs*, Zurich: IPMA, 2016.
- [15] Joslin, R., and Muller, R., The impact of project methodologies on project success in different project environments, *International Journal of Managing Projects in Business*, 2016, Vol. 9, No. 2, pp. 364-388.
- [16] Khan, A., Waris, M., Panigrahi, S., Sajid, M.R., and Rana, F., Improving the Performance of Public Sector Infrastructure Projects: Role of Project Governance and Stakeholder Management, *Journal of Management in Engineering*, 2021, Vol. 37, No. 2.
- [17] Kloppenborg, T. J., Stubblebine, P. C., and Tesch, D., Project manager vs. executive perceptions of sponsor behaviors, *Management Research News*, 2007, Vol. 30, No. 11, pp. 803-815.
- [18] Lee, A.Y., Moon, K.M. and Kim, S.C., Barriers to Success of Project Management, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2020, Vol. 43, No.

- 3, pp. 179-190.
- [19] Levie, F., Burke, C. M., and Lannon, J., Filling the gaps: An investigation of project governance in a non-governmental organisation's response to the Haiti earthquake disaster, *International Journal of Project Management*, 2017, Vol. 35, No. 5, pp. 875-888.
- [20] Ling, F.Y.Y., Low, S.P., Wang, S.Q., and Lim, H.H., Key project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China, *International Journal of Project Management*, 2009, Vol. 27, No. 1, pp. 59-71.
- [21] Locatelli, G., Mancini, M., and Romano, E., Systems engineering to improve the governance in complex project environments, *International Journal of Project Management*, 2014, Vol. 32, No. 8, pp. 1395-1410.
- [22] Martinsuo, M., and Lehtonen, P., Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency, *International Journal of Project Management*, 2007, Vol. 25, No. 1, pp. 56-65.
- [23] McGrath, S. K., and Whitty, S. J., Redefining governance: From confusion to certainty and clarity, *International Journal of Managing Projects in Business*, 2015, Vol. 8, No. 4, pp. 755-787.
- [24] Morrison, J., and Brown, C., Project management effectiveness as a construct: A conceptual study, *South African Journal of Business Management*, 2004, Vol. 35, No. 4, pp. 73-94.
- [25] Muller, R., Project governance. Gower Publishing, Ltd., 2009.
- [26] Muller, R., and Martinsuo, M., The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance, *International Journal of Managing Projects in Business*, 2015, Vol. 8, No. 1, pp. 154-176.
- [27] Muller, R., Pemsel, S., and Shao, J., Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature review, *International Journal of Project Management*, 2014, Vol. 32, No. 8, pp. 1309-1320.
- [28] Muller, R., Zhai, L., Wang, A., and Shao, J., A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification, *International Journal of Project Management*, 2016, Vol. 34, No. 6, pp. 957-969.
- [29] Musawir, A.u., Serra, C. E. M., Zwikael, O., and Ali, I., Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation, *International Journal of Project Management*, 2017, Vol. 35, No. 8, pp. 1658-1672.
- [30] Musawir, A.u., Abd-Karim, S. B., and Mohd-Danuri, M. S., Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review, *International Journal of Project Management*, 2020, Vol. 38, No. 1, pp. 1-16.
- [31] OECD, The OECD principles of corporate governance. Contaduría y Administración, 2004, 216.
- [32] Papke-Shields, K. E., Beise, C., and Quan, J., Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?, *International Journal of Project Management*, 2010, Vol. 28, No. 7, pp. 650-662.
- [33] Park, C., Im, G., and Keil, M., Overcoming the mum effect in IT project reporting: Impacts of fault responsibility and time urgency, *Journal of the Association for Information Systems*, 2008, Vol. 9, No. 7, pp. 1.
- [34] Park, S.H., Lee, T.W. and Kim, S.C., Investigating the Impacts of the Quality of Project Management Information System on Project Performance and User Satisfaction, *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 2018, Vol. 41, No. 3, pp. 50-60.
- [35] Pinto, J. K., and Slevin, D. P., *Project success: definitions and measurement techniques*, Newton Square, PA: Project Management Institute, 1988.
- [36] PMI, *Governance of portfolios, programs, and projects: A practice guide*. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, 2016.
- [37] Samset, K., and Volden, G. H., Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance, *International Journal of Project Management*, 2016, Vol. 34, No. 2, pp. 297-313.
- [38] Scott, W. R., The institutional environment of global project organizations, *Engineering Project Organization Journal*, 2012, Vol. 2, No. 1-2, pp. 27-35.
- [39] Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., and Maltz, A. C., Project success: a multidimensional strategic concept, *Long Range Planning*, 2001, Vol. 34, No. 6, pp. 699-725.
- [40] Shenhar, A. J., Levy, O., and Dvir, D., Mapping the dimensions of project success, *Project Management Journal*, 1997, Vol. 28, No. 2, pp. 5-13.
- [41] Sirisomboonsuk, P., Gu, V. C., Cao, R. Q., and Burns, J. R., Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance, *International Journal of Project*

- Management*, 2018, Vol. 36, No. 2, pp. 287–300.
- [42] Snow, A. P., and Keil, M., The challenge of accurate software project status reporting: a two-stage model incorporating status errors and reporting bias, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2002, Vol. 49, NO. 4, pp. 491-504.
- [43] Terlizzi, M. A., Meirelles, F.d. S., and de Moraes, H. R. O. C., Barriers to the use of an IT Project Management Methodology in a large financial institution, *International Journal of Project Management*, 2016, Vol. 34, No. 3, pp. 467–479.
- [44] Thomas, G., and Fernández, W., Success in IT projects: A matter of definition?, *International Journal of Project Management*, 2008, Vol. 26, No. 7, pp. 733-742.
- [45] Too, E. G., and Weaver, P., The management of project management: A conceptual framework for project governance, *International Journal of Project Management*, 2014, Vol. 32, No. 8, pp. 1382–1394.
- [46] West, D., *Project Sponsorship : An essential guide for those sponsoring projects within their organizations*. Farnham, Surrey: Gower, 2010.
- [47] White, D., and Fortune, J., Current practice in project management— An empirical study, *International Journal of Project Management*, 2002, Vol. 20, No. 1, pp. 1-11.
- [48] Young, R., Chen, W., Quazi, A., Parry, W., Wong, A., and Poon, S. K., The relationship between project governance mechanisms and project success: An international data set, *International Journal of Managing Projects in Business*, 2020, Vol. 13, No. 7, pp. 1496-1521.
- [49] Zaman, U., Damij, N., Khaliq, A., Nawaz, M. S., and Pradana, M., Feeling “holier than thou”: exploring the critical nexus between project governance, exploitative leadership, and multi-dimensional success in ICT projects, *International Journal of Managing Projects in Business*, 2002, Vol. 15, No. 5, pp. 816-841.
- [50] Zwikael, O., and Smyrk, J., Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk, *International Journal of Project Management*, 2015, Vol. 33, No. 4, pp. 852-862.

ORCID

Jung-Soo Kim | <https://orcid.org/0009-0003-1226-410X>
 Seung-Chul Kim | <https://orcid.org/0000-0003-4653-975X>
 Hee Kyung Kim | <https://orcid.org/0000-0002-9175-3088>
 Chang Won Lee | <https://orcid.org/0000-0002-0753-5812>