

# IT 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향

김화영<sup>a</sup>, 강소라<sup>b</sup>

<sup>a</sup> 국민대학교 e-비즈니스학부  
(136-702) 서울 성북구 정릉동 861-1  
Tel: 02-910-4518, E-mail: wy0kim@empal.com

<sup>b</sup> 호서대학교 디지털비즈니스학부  
(336-795) 충남 아산시 배방면 세출리 165  
Tel: 041-540-5962, E-mail: sorak@hoseo.edu

## Abstract

This study has examined the project managers' competency and suggests three competency factors, which are technical, human, and conceptual skills, for the success of IT projects. The study suggests that IT project managers should master three critical skills and knowledge requirements, and consider the proper leadership style for the successful implementation of IT projects. Especially this study has examined the effect of the fit between project managers' competency and leadership style on the performance of IT projects.

## Keywords:

Information Technology, Project Manager, Competency, Leadership Style, Project Performance.

## 1. 서론

최근 기업에 있어서 정보기술의 활용은 일상적인 업무를 자동으로 처리하는 수준에서 벗어나 기업의 경쟁력 제고 및 경쟁우위를 위한 전략적인 차원에서의 역할이 크게 강조되고 있다. 그에 따라 대부분의 기업에서는 이러한 목적에 부응하기 위한 정보시스템의 업그레이드 및 신기술응용 프로젝트가 지속적으로 증가하고 있으며, 특히 기업의 경쟁우위 확보, 신규 사업 추진, 경영혁신 등을 위한 IT(Information Technology) 프로젝트는 요구되는 정보기술의 수준이나 규모면에서 고도화, 대형화 되고 있어 긴 기간에 걸쳐 대규모의 예산이 소요되고 있다(포스코, 2001). 그러나 이러한 IT 프로젝트들이 실패의 위험성을 많이 내포하고 있어서, 프로젝트의 성패에 따라 그 기업의 경영전략 및 운영에 미치는 영향은 매우 크다. 실제로 상당한 기간 동안에 엄청난 예산과 인력을 투입하여 전략적인 IT 프로젝트를 추진하였으나, 적지 않은 프로젝트가 완료일정을 초과하거나 중도에 포기하는 등 초기에 기대한 성과를 거두지 못하거나 실패로 끝나는 결과를 가져와 문제를 야기하고 있다(온기홍 & 김원배, 2003).

그런데 이러한 IT 프로젝트들의 성과는 그 프로젝트를 주관하는 프로젝트 관리자의 역량과 리더십에 의해 크게 영향을 받는 것으로 나타나고 있다(포스코, 2001; Schwalbe, 2004). 즉 IT 프로젝트를 성공적으로 완수하기 위한 중요한 요인들 중에서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십을 들 수 있으며, 이들의 적절한 기능과 역할에 따라 프로젝트의 성패가 결정된다는 것이다. IT 프로젝트는 그 특성 상 진척에 따라 수행 중에 여러 문제점 및 위험요소들이 제기되고 있어 이들을 효과적으로 관리하는 것이 중요한 데, 이를 위해 요구되는 프로젝트 관리자의 내부 관리능력과 고객의 요구사항과 기대를 만족시킬 수 있는 프로젝트 관리자의 대외 관리능력은 IT 프로젝트의 성공과 고객만족에 큰 영향을 미친다(장시영 등, 1999; 정승렬 등, 2001). 이와 더불어 궁극적으로 IT 프로젝트의 성패가 프로젝트 관리자와 프로젝트 수행에 참여하고 있는 팀원들의 노력에 의해 결정되고 있는 점에서 볼 때, 팀원들의 협력을 이끌어낼 수 있는 프로젝트 관리자의 리더십에 대한 신뢰도 매우 중요하다고 할 수 있다. 이러한 프로젝트 관리자의 역량과 리더십은 곧 지도력의 발휘를 통해 팀원들의 행동에 영향을 미치고, 팀원들의 헌신적인 노력과 행동은 소기의 프로젝트 성과를 달성하는 데 있어 매우 중요하다고 할 수 있다.

또한 IT 프로젝트와 특성 상 유사하며 실패 위험성이 높은 연구개발 프로젝트에 있어서도 프로젝트 팀 리더의 역할과 리더십은 그 프로젝트의 성공에 직접적인 영향을 미치고 있다(Kim et al., 1999). 따라서 성공의 불확실성이 큰 IT 프로젝트를 고려할 때, 전략적인 IT 프로젝트를 성공적으로 달성하기 위해서는 프로젝트 관리자의 필수역량과 적절한 리더십의 유형을 파악해서 이들이 효과적으로 발휘될 수 있도록 하는 것이 중요하다(포스코, 2001; Schwalbe, 2004).

그러나 실제 프로젝트 수행 현장에서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형에 대한 고려 및 이들 간의 적합성이 IT 프로젝트의 성공과 고객만족에 중요한 영향을 끼친 많은 사례들을 경험하고 있음에도 불구하고, 아직 이러한 문제에 적극적으로

접근하여 실증적인 검증을 수행한 연구가 매우 미흡한 실정이다. 이에 따라 본 연구에서는 프로젝트 관리자의 역량 및 리더십에 대한 관련 이론과 연구 성과를 바탕으로 IT 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형 간의 적합성이 프로젝트 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 프로젝트 관리자의 리더십

기업의 경영활동이 조직구성원의 활동을 통하여 조직의 목표를 달성하는 것이며, 특히 기업의 성과와 관련하여 리더십은 결정적인 영향을 미치는 매우 중요한 요인이다. Koontz & O'Donnell (1978)은 리더십을 "집단의 목표달성을 위하여 자신해서 노력하도록 사람들에게 영향력을 주는 방법 또는 과정"이라고 하였으며, Hersey & Blanchard(1982)는 리더십을 "일정한 상황 하에서 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 활동에 영향을 미치는 과정"이라고 정의하였다.

리더십은 상황에 따라 달라질 수 있다. 리더십 상황이론에 의하면, 특정한 상황에서는 리더의 어떤 특성이나 행위가 추종자의 성과나 만족에 영향을 줄 수 있지만, 다른 상황에서는 그 효과가 적다. 즉, 추종자들의 특성, 리더와 추종자와의 관계, 주어진 과업의 특성, 조직구조의 성격 등의 상황요인들이 리더십 발휘(효과성)에 커다란 영향을 미친다는 것이다(Hersey & Blanchard, 1982; House, 1971). 이러한 리더십의 상황이론은 리더십 특성이나 행위와 관련하여 상황요인을 추가해서 이들 간의 적합성에 초점을 두고 있다. (Hersey & Blanchard, 1982) 특히, House(1971)의 경로-목표이론에서는 상황변수들로서 추종자의 특성에 관련된 변수들과 작업환경의 특성관련 변수들을 제시함으로써 다양하게 이들을 적용할 수 있다. 따라서 다른 리더십 상황이론들과 비교해 볼 때 경로-목표이론은 보다 합리적이고 리더의 다양한 리더십 스타일의 선택을 전제로 했다는 점에서 진일보한 이론으로 평가되고 있다(박내희, 2004; 백기복, 2005).

따라서 본 연구에서는 House(1971)의 경로-목표이론을 근거로 한 리더십 유형을 구분하고 논의를 전개해 나가하고자 한다. 이를 위해 경로-목표이론에서 제시한 리더십 유형을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 즉, 리더십 유형을 지시적 리더십, 지원적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십 등 네 개의 범주로 분류하였다(House & Mitchell, 1974).

특히 리더십 유형과 상황변수들 간의 관계에 있어서 리더십 유형의 효과가 상황변수에 의해 달라진다고 제시하였는데, 지시적 리더십 유형은 모호한 과업을 수행하는 추종자들의 경우에는 긍정적으로 작용하여 만족도와 기대치를 높여주고 동기를 유발시키며, 지원적 리더십 유형은 과업이 어려워 추종자의 중압감이 높으며 실패할 것을 크게 두려워하거나 불만스러운 과업의 경우에 매우 긍정적으로 작용하여 추종자의 불안감을 감소시키고

자신감을 증대시켜 줄 수 있다. 또한 참여적 리더십 유형은 명확한 과업을 수행하는 추종자들이 높은 자율욕구나 자기통제욕구를 갖고 있는 경우에 추종자들의 만족도와 동기를 높여주는 데 긍정적으로 영향을 미치며, 성취지향적 리더십 유형은 애매하고 반복적이지 않은 과업을 수행하는 경우에 추종자들에게 자신감과 동기를 높여준다(박내희, 2004; 백기복, 2004; House & Mitchell, 1974).

### 2.2 프로젝트 관리자의 역량

프로젝트 관리자의 주요 역할은 조직의 자원을 활용하여 조직 목표를 달성하는 것이며, 이를 위해 프로젝트 관리자는 프로젝트의 제한된 일정 내에 인적, 물적 자원을 사용하여 프로젝트의 목표를 달성하도록 프로젝트를 계획하고 조직을 구성해서 효율적이고 효과적으로 프로젝트를 수행하게 된다. 따라서 프로젝트 관리자의 역량은 성공적인 프로젝트 관리를 통하여 프로젝트의 목표인 품질, 일정, 비용 면에서 프로젝트 성과를 거두도록 하는데 있어 필수적이다.

일반적으로 개인적 역량은 "특정한 상황이나 직무에서 준거(criterion)에 따른 효과적이고 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적 특성"으로 정의된다(Spencer & Spencer, 1993; 황규대 외, 2003). 이러한 역량을 구성하는 내적 특성에는 동기, 특질, 자아개념, 지식, 기술 등 다섯 가지의 요소가 포함되어 있는데, 이들이 결합되어 행동으로 나타남으로써 업무수행에 있어서 우수한 성과를 창출해내는 것으로 볼 수 있다(Spencer & Spencer, 1993; 황규대 외, 2003).

대부분 기업에서의 높은 성과는 개인의 특성이나 자질보다는 오히려 기본적인 역량을 갖추고 있는가에 의존하게 된다. 이에 따라 기업에서는 필요한 유능한 관리자를 확보하기 위해 관리자들에게 여러 방법들을 통해 역량을 함양할 수 있는 교육을 제도화해서 필수적으로 받도록 하고 있다. 그러나 이러한 기업들에 있어 어려운 점은 유능한 관리자에게 가장 중요한 역량은 어떠한 것인가 하는 문제이다. 이러한 역량은 계발될 수 있고 잠재적인 것이 아니며 성과로 입증되는 능력을 의미하는데, 역량에 대한 근본적인 기준은 여러 상황 하에서 효과적인 행동으로 보여 줄 수 있는 것이 대상이 된다.

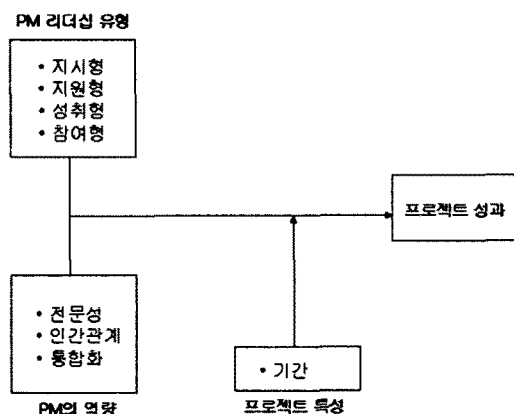
Bassellier et al.(2001)은 역량을 기술(skill), 개인 특성(personality trait), 지식(knowledge)으로 정의하고, 경영관리자들이 갖추어야 할 IT 역량으로서 전문기술, 응용분야의 업무지식, 시스템 개발 관련 지식, IT 활용 지식 및 IT 지식 습득 등을 제시하고 있다. 그리고 Jurison(1999)은 유능한 프로젝트 관리자들이 갖추어야 할 지식 및 기술로서 IT 관련 전문기술, 의사소통, 조직, 팀 형성, 리더십, 협상, 목표지향, 업무수행능력 등의 IT, 관리 및 인간관계 기술 등을 제시하였다. 김은홍과 김화영(2006)은 IT 프로젝트 관리자가 프로젝트를 수행하는데 필요한 역량을 Katz(1955)의 세 가지 기술 유형을 기반으로 해서 관련 지식과 기술의 세

가지 분야로 구분해서 제시하고 있다. 즉 IT 프로젝트 관리자에게 필요한 역량을 전문적 지식 및 기술, 인간관계 지식 및 기술, 그리고 통합화·개념화 지식 및 기술 등 세 가지 요소로 분류하였다. 이러한 전문적 지식 및 기술은 정보기술 동향, 정보시스템 개발기술, 프로젝트 관련업무 지식, 프로젝트 관리 지식으로 분류하였고, 인간관계 지식 및 기술은 리더십, 의사소통, 갈등해소, 임파워먼트 등으로 분류 하였으며, 통합화·개념화 지식 및 기술은 기업가적 능력, 기획·조직력, 고객관리 능력, 변화관리 능력으로 분류하였다. 그리고 이들을 다시 각 IT 프로젝트 관리자의 역량요소들로 보다 세분화하여 제시하였다.

따라서 본 연구에서는 앞에서 제시한 IT 프로젝트 관리자의 리더십과 각 역량 간의 관계에 대해서 다음 장에서 연구모형을 제시하고 논의를 전개하고자 한다.

### 3. 연구 모형 및 가설

본 연구의 목적은 IT 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 리더십 유형에 따라 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미치는 프로젝트 관리자의 역량이 달라질 것이라는 것을 검증하는 데 있다. 이러한 연구목적 달성을 위하여 정보기술 분야 및 인사조직 분야의 선행연구를 통하여 프로젝트 관리자의 리더십 유형, 역량, 프로젝트 성과 등 연구변수의 구성개념을 도출하고 이들 변수간의 관계에 대한 가설을 정립하였다. 또한 프로젝트 특성요인으로 기간을 고려하여 기간이 길어질수록 이러한 프로젝트 관리자의 리더십 유형과 역량 간의 관계가 프로젝트 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구모형을 다음과 같이 설정하였다.



<그림 1> 연구 모형

#### 3.1 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 성과에 미치는 영향

기업에 있어서 관리자의 리더십은 조직의 목표달성 및 그 구성원의 성과에 많은 영향을 미치는 주요 요인이다. IT 프로젝트에 있어서도 프로젝트 관리자의 리더십은 프로젝트의 핵심성공요인 중

하나이다(Jurison, 1999). 리더십 유형에 있어, 한국, 미국, 일본 기업의 비교연구(이천기, 1989)의 결과를 보면, 우리나라의 경우, 지원형 리더십이 가장 많이 나타났다. 이는 지원적이고 인간 중심의 배려행위가 추종자의 만족도와 충성심에 바탕을 둔 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 제시되고 있다(이정 & 장영철, 2004).

또한 한국의 성공기업에서 나타나는 최고경영자의 리더십 유형은 크게 '야전사령관형'의 지시적 리더십, '대인관계 중시형'의 지원적 리더십, 'Can Do Spirit 형'의 성취지향적 리더십으로 분류되는 것으로 조사되었으며(신유근, 1996), 이들 중에서 인화를 중시하는 한국 사회 및 한국인의 정서에는 지원적 리더십이 가장 효과적인 것으로 나타났다(백기복, 2005; 신유근, 1996). 이들 세 가지 유형 이외에 의사결정과정에 추종자들을 참여시켜 그들의 아이디어나 의견을 바탕으로 의사결정을 하는 참여적 리더십 역시 상황에 따라서는 매우 바람직하고 효과적인 리더십 유형의 하나로 제시되기도 하였다(백기복, 2004; House & Mitchell, 1974).

그런데 이러한 관리자의 리더십 유형들이 모든 경우에도 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보기는 어렵다. 즉 관리자가 그러한 리더십을 발휘할 수 있는 충분한 역량을 가진 경우, 성과에 긍정적인 영향을 미치겠지만, 관리자의 역량이 각 리더십 유형을 제대로 발휘할 수 있을 만큼 충분하지 않다면, 긍정적인 성과는 기대하기 어려울 것이다. Mumford et al.(2001)은 리더의 역량에 관한 연구에서 리더의 역량이 효과적인 문제해결 및 성공적인 업적에 영향을 미치는데 이는 리더가 필요한 역량을 발휘할 때 효과적인 문제해결과 전반적인 업적향상으로 나타나는 성과, 즉 리더십 효과성이 높아진다는 결과를 제시하고 있다. 또한 문용은 (2002)은 IT 프로젝트에 있어 핵심적인 역할을 수행하는 프로젝트 관리자의 역량이 프로젝트 성공에 매우 중요한 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 따라서 관리자의 각 리더십 유형별로 역량이 잘 맞아야 성과에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 판단할 수 있을 것이다.

관리자의 역량은 전문적 지식 및 기술, 인간관계 지식 및 기술, 그리고 통합화·개념화 지식 및 기술 등을 들 수 있다(김은홍과 김화영, 2006). 전문적인 지식 및 기술은 직무수행의 성과에 직접적인 영향을 미치며(Spencer & Spencer, 1993), 인간관계 지식 및 기술은 리더십, 의사소통, 갈등해소, 팀워크, 임파워먼트 등을 통해 업무성과를 향상시킬 수 있는 중요한 역량으로 간주되고 있다(장시영 등, 1999; 백기복, 2004). 그리고 통합화·개념화 지식 및 기술은 업무를 효과적으로 관리하기 위해서는 반드시 필요한 역량으로 제시되고 있다(Katz, 1955). 그렇다면 관리자의 리더십 유형과 잘 맞는 역량이란 무엇인가?

의사결정과정에서 다양한 프로젝트 참여자들(팀원들, 고객들)의 아이디어나 의견을 바탕으로 의사결정을 하는 참여적 리더십, 그리고 지원적이고 인간 중심의 배려형인 지원적 리더십의 경우는

팀원들과 고객들 간의 의사소통 문제나 갈등이 발생할 때 이를 조정하고, 웬만한 의사결정은 참여자들에게 위임하는 등의 인간관계 능력이 요구될 것이다. 또한 프로젝트 수행과정에서 야기되는 다양한 문제들을 해결하고, 고객들을 설득하고, 협상하고, 프로젝트 진행상에서 어려움을 겪고 있는 팀원들을 교육시켜서 그들의 역량을 향상시키는 등의 인간관계 능력 및 통합 능력이 요구될 것으로 판단된다.

또한 프로젝트 참여자들에게 프로젝트 수행에 대해 진행 방향 및 구체적인 방법을 제시할 줄 수 있는 지시적 리더십과 참여자들에게 자신감과 동기를 부여해 주는 성취지향적 리더십의 경우에는 보다 구체적인 인간관계 능력이나, 통합 능력 등도 요구되겠지만, 우선 프로젝트 참여자들이 구체적으로 어떻게 프로젝트를 수행해 나가야 할지를 제시해 줄 수 있는 해당 프로젝트에 대한 해박한 지식이 요구될 것이다. 그래야 참여자들도 어려운 프로젝트일지라도 프로젝트 관리자만 따라가면 해 낼 수 있다는 자신감이 생길 것이므로 인해 긍정적인 성과가 나타날 것으로 판단된다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1: 프로젝트 관리자의 리더십 유형별로 요구되는 프로젝트 관리자의 역량이 다를 것이다.**

**가설 1a: 프로젝트 관리자가 참여적 리더십을 발휘하는 경우, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설 1b: 프로젝트 관리자가 지시적 리더십을 발휘하는 경우, 인간관계 역량 및 통합 역량보다는 전문성이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설 1c: 프로젝트 관리자가 성취지향적 리더십을 발휘하는 경우, 인간관계 역량 및 통합 역량보다는 전문성이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설 1d: 프로젝트 관리자가 지원적 리더십을 발휘하는 경우, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

### 3.2 프로젝트 특성의 조절효과

프로젝트 관리자의 리더십 유형과 이를 수행해 나가는데 요구되는 역량이 잘 맞더라도 프로젝트의 상황적 특성 간의 적합 여부도 프로젝트의 성과를 결정짓는 매우 중요한 요인이 될 것이다.

프로젝트 관리자가 성공하려면, 주어진 상황 하에서 가장 적합한 리더십 유형을 발휘할 수 있어야 한다. 즉 리더십은 과업을 중심으로 발휘되며 리더십 유형과 상황특성 간의 적합의 실패는 리더십의 실패로 이어지기 때문에, 리더십의 행위에 영향을 미치는 환경적 요인들을 간과해서는 안 된다(백기복, 2005). 즉 환경적 영향은 리더의 리더십에 영향을 미치는 요인들로서 공장설비, 기술변화속도 등과 같은 환경요인은 문제해결 활동의 내용에 영향을 미치며, 하위자들의 역량수준, 과업의 특성, 의사소통 등의 환경요인들도 리더의 업적에 영향을 미친다(김남현, 2005).

앞의 가설 1 에서 참여적 리더십과 지원적 리더십의 경우 해박한 전문적 지식과 기술보다는 인간관계 능력 및 통합 능력이 더욱 요구될 것으로 판단되었으며, 지시적 리더십과 성취지향적 리더십의 경우에는 참여적 리더십과 지원적 리더십과는 달리, 인간관계 능력이나, 통합 능력보다는 해당 프로젝트에 대한 해박한 지식과 기술이 요구될 것으로 예측하였다. 그러나 IT 프로젝트의 성공률은 프로젝트 규모나 기간 등 프로젝트 특성에 의해 영향을 받는다(The Standish Group, 1999). IT 프로젝트의 규모가 크거나 기간이 길어질수록 프로젝트 구조의 복잡도가 커지게 마련인데, 프로젝트의 복잡도가 커지면 그로 인한 조직 내 협력과 의사소통에 부담이 되고 프로젝트에 투입되는 인원도 증가하게 되어 프로젝트의 관리가 더 어려워진다(심덕섭과 김영배, 2005; 포스코, 2001). 따라서 복잡도가 높은 프로젝트에 있어서 다양한 조직구성원들, 고객들과의 의사소통 및 배려, 지원의 문제, 고조되는 갈등의 원만한 해결능력, 팀원들의 능력과 의사를 고려한 조정과 훈련 등의 프로젝트 관리자의 인간관계 능력이나 통합 능력이 더욱 필요할 것이다. 또한 이러한 프로젝트 관리자의 인간관계 능력이나 통합 능력은 프로젝트 관리자의 리더십 유형에 상관없이 모든 유형에서 중요하게 요구될 것으로 판단된다. 따라서 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2: 프로젝트의 기간이 길수록, 프로젝트 관리자의 모든 리더십 유형에서 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설 2a: 프로젝트 관리자가 참여적 리더십을 발휘하는 경우, 프로젝트의 기간이 길수록, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설 2b: 프로젝트 관리자가 지시적 리더십을 발휘하는 경우, 프로젝트의 기간이 길수록, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설 2c: 프로젝트 관리자가 성취적 리더십을 발휘하는 경우, 프로젝트의 기간이 길수록, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설 2d: 프로젝트 관리자가 지원적 리더십을 발휘하는 경우, 프로젝트의 기간이 길수록, 전문성보다는 인간관계 역량 및 통합 역량이 프로젝트 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

## 4. 자료 분석 및 가설 검증

### 4.1 자료 수집 및 기초분석

본 연구에서는 IT 프로젝트를 수행하였던 조직의 구성원들을 대상으로 2005년 8월부터 10월까지 약 3 개월간 설문조사가 수행되었다. 총 400 부 중 345 부가 회수(86.3%의 회수율)되었으며, 불성실한 답변을 한 12 개의 설문지를 제외하고 최종적으로 333 개의 설문지를 본 연구의 표본으로 삼았다.

본 연구에서는 Windows SPSS 14.0 을 사용하여 사전통계 분석과 기초통계분석을 위한 신뢰도 분석, 타당도 분석을 실시하고, AMOS 5.0 을 사용한 다집단 비교분석을 수행하였다.

척도의 타당성을 검증하기 위해 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 인구통계학적 변수 8 개와 조절변수인 하나의 측정항목으로 구성된 IT 프로젝트의 기간을 제외하고, 프로젝트 관리자의 리더십에 대한 4 개 변수의 12 개 항목, 프로젝트 관리자의 역량에 관한 3 개 변수 12 개 항목, 프로젝트 성과에 관한 1 개 변수 4 개 항목들에 대한 요인분석을 실시하였다. 분석 결과를 보면, 요인분석 실시결과 0.4 이하의 요인적재량을 보이는 문항과 어느 요인에도 묶이지 않는 8 개 문항을 제외하였다. 그리고 지시적 리더십과 성취적 리더십은 하나의 요인으로 묶이는 것으로 나타나, 이를 지시\_성취적 리더십으로 명명하였다. 또한 신뢰도 분석결과, 변수들의 항목들에 대한 Chronbach's  $\alpha$  계수는 0.668~0.889 로 나타나 신뢰도는 비교적 높은 것으로 나타났다.

#### 4.2 가설 검증

##### (1) 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향

프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 가설 1 을 검증하기 위해 각 리더십 유형으로 구분한 후, 역량요소들을 독립변수로, 프로젝트 성과를 종속변수로 해서 다중회귀분석을 실시하였다.

분석결과, 참여적 리더십의 경우 인간관계 역량(0.191,  $p < 0.05$ )과 통합화 역량(0.182,  $p < 0.05$ )이 유의하게 나타났으며, 지시\_성취적 리더십에서는 전문성(0.441,  $p < 0.001$ )만이 매우 유의하게 나타났다. 또한, 지원적 리더십의 경우에는 참여적 리더십과 마찬가지로 인간관계 역량(0.420,  $p < 0.01$ )과 통합화 역량(0.374,  $p < 0.01$ )이 유의하게 나타났다.

<표 1> 가설 1 검증 결과

독립변수	종속변수: 성과		
	참여적 리더십	지시_성취적 리더십	지원적 리더십
전문성	.140(1.576)	.441(3.373)***	-.079(-.744)
인간관계 역량	.191(1.976)*	.044(.314)	.420(3.063)**
통합화 역량	.182(1.970)*	.072(.547)	.374(3.146)**
R <sup>2</sup>	.177	.269	.487
Adjusted R <sup>2</sup>	.161	.242	.471
F	10.569***	9.810***	29.787***

$p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

또한 본 연구에서는 이러한 각 리더십 유형별 차이가 통계적으로 유의한 것인지 확인하기 위해 다중집단 분석(multi group analysis)을 실시하였다. (분석결과는 지면의 한계로 생략)

분석결과, 전문성이 성과에 미치는 영향에 있어서 세 리더십 유형 간에 차이가 통계적으로 유의하게 나타났다. 즉, 참여적 리더십과 지원적 리더십은

인간관계 역량 및 통합화 역량이 요구되는 점에서 유사하나, 지시\_성취적 리더십은 다른 두 리더십에 비해 전문성이 요구된다는 점에서 다른 리더십과 차이를 보이고 있다. 따라서 가설 1a, 가설 1b, 가설 1c, 및 가설 1d는 모두 지지되었다.

##### (2) 프로젝트 특성이 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량과 프로젝트 성과 간의 관계에 미치는 영향

가설 2 에서는 프로젝트의 기간이 프로젝트 관리자의 리더십 유형별로 제시된 역량(전문성, 인간관계 역량, 통합화 역량)과 프로젝트 성과 간의 관계를 조절할 것이라고 주장하였다. 즉, 기간이 길어질수록 모든 유형의 관리자 리더십에서 인간관계 역량이 다른 역량보다 성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 수립하였다. 본 연구에서는 가설 2 의 검증을 위해서 계층적 회귀분석을 실시하였다. 첫 번째 단계에서 독립변수만을 포함한 모형을 추정하고 나서, 두 번째 단계에서 독립변수와 조절변수를 포함한 모형을 추정하고, 마지막으로 세 번째 단계에서 독립변수 및 조절변수, 그리고 이 둘 간의 상호작용 변수까지 모두 포함한 모형을 추정하여 각 단계별로 종속변수에 대한 설명력이 유의하게 증가하는지 분석하였다.

분석결과, 참여적 리더십의 경우 기간이 길어질수록, 전문성(1.308,  $p < 0.01$ )이 유의하게 나타났으며, 지시\_성취적 리더십에서는 전문성(-2.510,  $p < 0.1$ )과 인간관계 역량(2.168,  $p < 0.05$ )로 유의하게 나타났다. 그러나 지원적 리더십의 경우에는 어떠한 역량도 유의하게 나타나지 않았다. 따라서 가설 2 에서는 가설 2a 는 기각되었고, 가설 2b 와 가설 2c 는 지지되었으며, 가설 2d 는 기각되었다. 이상의 분석결과는 아래 <표 2>에서 제시하고 있다.

## 5. 결론

### 5.1 토론 및 요약

본 연구는 IT 프로젝트의 성공적인 수행을 위해 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 프로젝트 기간이라는 프로젝트 특성요인을 조절변수로 사용하여 이들 변수가 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량과 프로젝트 성과 간의 관계에 미치는 영향을 검증하였다.

전반적으로 기간이 성과에 미치는 영향은 부정(-)으로 유의하게 나타났는데, 즉 기간이 길어질수록 성과는 낮아지는 것을 볼 수 있다.

<표 2> 가설 2 검증 결과

독립변수	종속변수: 성과								
	참여적 리더십			지시_성취적 리더십			지원적 리더십		
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3	모형 1	모형 2	모형 3
전문성(A)	.140(1.576)	.173(1.963)*	-.685(-.039)	.441(3.373)***	.460(3.499)***	2.030(2.185)*	-.079(-.744)	-.101(-.961)	.194(.526)
인간관계 능력(B)	.191(1.976)*	.169(1.767)+	.470(.937)	.044(.314)	.040(.287)	-1.446(-2.143)*	.420(3.063)**	.462(3.366)***	.618(1.126)
통합성(C)	.182(1.970)*	.174(1.906)+	.471(.973)	.072(.547)	.059(.449)	-.547(-.632)	.374(3.146)**	.332(2.768)**	.216(.530)
기간(D)		.178(2.388)*	-.110(-.173)		-.116(-1.206)+	-.550(-.709)			.369(.952)
A*D			1.308(2.634)**			-2.510(-1.751)+			-.509(-.813)
B*D			-.491(-.563)			2.168(2.182)*			-.230(-.267)
C*D			-.508(-.575)			.926(.705)			.142(.240)
R <sup>2</sup>	.177	.208	.246	.269	.282	.355	.487	.505	.516
Adjusted R <sup>2</sup>	.161	.187	.209	.242	.246	.296	.471	.484	.478
ΔR <sup>2</sup>	.177	.031	.038	.269	.013	.073	.487	.018	.011
ΔF	10.569***	5.700*	2.377+	9.810***	1.455+	2.883*	29.787***	.388+	.654
F	10.569***	9.605***	6.663***	9.810***	7.763***	5.989***	29.787***	23.755***	13.703***

그런데 참여적 리더십에서는 기간을 고려하기 전에는 전문성보다는 인간관계역량이나 통합화역량이 더 성과에 긍정적인 영향을 미쳤는데, 기간이 길어질수록 참여적 리더십의 경우 전문성이 더 중요하게 나타났다. 왜냐하면 참여적 리더십이란 다양한 의사결정시 프로젝트 팀원들의 의견을 수렴하고 반영하는 리더십으로써 기간이 길어짐에 따라 팀원들과의 호의적인 인간관계가 이미 형성이 되었기 때문에 이러한 인간관계 역량이나 통합화역량이 추가적으로 더욱 요구되는 것이 아니라, 반대로 프로젝트를 제대로 이끌어 갈 수 있는 프로젝트 관리자의 전문적 지식이나 기술이 더욱 요구되는 것으로 해석될 수 있을 것이다.

그러나 지시\_성취적 리더십의 경우에는 기간을 고려하기 전에는 전문성만이 성과에 영향을 미치는 중요한 역량이었으나, 기간을 고려한 분석에서는 기간이 길어질수록 전문성은 부적(-)으로 성과에 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 인간관계역량은 긍정적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지식\_성취적 리더십은 도전적인 목표를 설정해 주고 최고 수준의 성과를 달성하도록 팀원들을 통제, 감독하는 유형이다. 프로젝트 기간이 짧은 경우에는 자신의 프로젝트에 대한 전문성(해당 프로젝트에 대한 지식과 기술)이 팀원들을 이끌어 가는데 매우 유의한 도움이 되지만, 기간이 길어질수록 팀원들은 피로감을 느낄 수 있고, 이 가운데 팀원들 간의 갈등 혹은 프로젝트 관리자와의 갈등 등이 발생할 수도 있을 것이다. 이럴 경우, 팀원들 혹은 고객들을 배려하고, 의사결정과정에 참여시키고, 동기를 유발하며, 보다 활발한 의사소통이 이루어질 있도록 하는 능력이 필요하다. 그러나 자신의 지식과 기술만으로 팀원들을 일방적으로 이끌어 가는 경우에 부정적인 효과를 낼 수 있다는 것으로 해석될 수 있을 것이다.

마지막으로 지원적 리더십의 경우에는 기간이 길어지면 어떠한 역량도 유의하게 나타나지 않았다. 기간을 고려하지 않았을 경우, 지원적 리더십에서는 인간관계 역량과 통합화 역량이 중요한 역량으로 나타났으나 기간이 길어질수록 어떠한 역량도 성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하였다. 이는 지원적 리더십이 팀원들의 복지와 욕구에 관심을

갖고 이들을 친구처럼 대하는 유형으로, 기간이 길던, 짧던 각 프로젝트 관리자의 역량이 성과에 미치는 영향은 달라지지 않는 것으로 해석된다.

## 5.2 연구의 의의 및 한계점

프로젝트 관리자의 리더십과 역량, 그리고 성과 간의 관계를 검증한 본 연구의 주요 의의를 간단히 요약하면 다음과 같다.

첫째, IT 프로젝트를 성공적으로 완수하기 위한 중요한 요인들 중에서 프로젝트 관리자의 리더십 유형과 필요한 역량이 무엇인지를 찾아냈으며, 특히 각 리더십 유형별로 중요한 역량이 무엇인지를 실증적으로 검증하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있을 것이다. 즉, 프로젝트 관리자의 리더십 유형별로 요구되는 역량은 상이한 것으로 나타났다. IT 프로젝트 팀의 효율적인 관리와 팀워크를 위해서는 프로젝트 관리자의 전문성, 인간관계 역량 및 통합화 역량이 모두 중요하지만, 참여적 리더십에서는 인간관계 역량 및 통합화 역량이, 지시\_성취적 리더십에서는 전문성이, 그리고 지원적 리더십에서는 참여적 리더십과 동일하게 인간관계 역량 및 통합화 역량이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 프로젝트 특성 중에서 기간이 길어질수록 프로젝트 관리자의 리더십 유형별 역량이 성과에 어떻게 다르게 영향을 미치는지를 실증적으로 제시하였다는 점에서 그 의의가 있다. 프로젝트 특성이 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형의 적합성과 프로젝트 성과 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났는데, 이는 프로젝트의 기간이 길수록 참여적 리더십에서는 전문성이 요구되며, 지시\_성취적 리더십에서는 전문성은 덜 요구되고, 인간관계 역량이 더 요구된다는 것이다.

(참고문헌은 지면의 한계로 생략하였음)