

금융권 핵심 PMO 기능과 운영형태에 관한 연구

이재범[†] · 이재철^{**} · 장윤희^{***}

A Research on the core PMO function and operation type for the IT project of financial industry in Korea

Jae-Beom Lee[†] · Jae-Chul Lee^{**} · Yun-Hi Chang^{***}

ABSTRACT

The IS project is getting more and more complicated and large-scaled. Many researchers and practitioners are interested in the IS development methodologies, automated tools and techniques, TQM to decrease project failure, and to increase IS performance. But, in spite of such various efforts, the latest Standish Group's research indicates that the project scale is bulkier than 1~2 year ago and IS development project's batting average falls from 34% to 28% at the same time, proceeded project is increased, and project discharged arrives to 15%~18%. According to a research, success possibility increased by 37% after a year of PMO introduction, and increased sharply by 62% after 2 years and by 65% after 5 years.

This research has a goal to survey how the PMO function and operation type affect the IS project performance in the financial industry. I determine nine independent variables and three dependent variables from previous researches. The results of this study are that the four core functions of PMO have relationship with project performance. But, technical support function does not relate with organization performance. Among the four core PMO operation types, three types have an effect on the IS project performance except the perfectionist type.

Key words : PMO, PMO Functions, PMO Type, IS Performance

1. 서론

오늘날 기업에서 IT의 영향력이 점차 확산되면서 그

파급효과가 경영 전반에 미치고 있는 만큼, 많은 기업들은 경쟁력 확보를 위한 정보시스템 개발 프로젝트를 수행하고 있다[18]. 프로젝트 관리 분야의 연구들에 따르면 정보시스템 개발 프로젝트 수행 시, 주요 성공 요인에 대한 관리적 노력을 경주함으로써 프로젝트의 성공 가능성을 한 단계 높일 수 있다고 보고하고 있다. 이에, 급속히 증가하고 있는 프로젝트 범위, 대규모 인력 및 예산, 관련된 수 많은 이해 관계자들이 성공적으로 정보시스템 구

[†] 서강대학교 경영학과 교수

^{**} 딜로이트컨설팅

^{***} 단국대학교 경상학부 교수(교신저자)

논문접수 : 2009년 8월 5일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료 : 2009년 8월 25일

축을 수행하기 위해서는 프로젝트 추진에 따른 리스크를 파악하고 자원을 적절하게 배분하는 등, 신속하게 프로젝트 프로세스에 대응할 수 있도록 프로젝트 관리를 지원할 수 있는 PMO (Project Management Office)가 절실히 필요하다.

최근 복잡하고 광범위한 업무 내용과 범위를 포괄하여야 하는 국내 금융권 예서는 기존의 업무 중심에서 고객 중심으로 업무구조를 개편하기 위한 차세대 시스템 구축 프로젝트가 경쟁적으로 수행되고 있는데, 이들의 성공을 위해서 자체적으로나 외부적으로 PMO를 고려하거나 이미 도입하여 운영하고 있다[3]. 그러나 금융권 전반적으로 확산된 PMO 기능과 운영 형태가 어떻게, 또 얼마나 프로젝트 성과에 영향을 주고 있는지에 대한 연구는 전무한 상태이다. 따라서 본 연구는 금융권에 수행되는 프로젝트 성과에 영향을 주는 PMO의 핵심기능과 운영 형태를 도출하여 금융권 프로젝트에서 효율적인 PMO 도입을 위한 가이드라인을 제시하고자 한다.

연구의 구체적인 내용은 첫째, 시스템 구축 프로젝트의 성공에 영향을 주는 PMO의 기능과 운영 형태에 대해 정의한다. 둘째, 금융권에서 프로젝트 성과에 정의 영향을 미치는 PMO의 핵심기능들을 도출한다. 셋째, 금융권에서 프로젝트의 성과에 정의 영향을 미치는 PMO 운영 형태를 도출한다.

2. 이론적 배경

2.1 프로젝트 관리의 이해

Lewis[12]은 프로젝트에 대하여 시간의 유한성, 목적지향성, 자원의 제약을 언급한 바 있으며, Meredith[11]의 연구에서는 목적지향적, 일련의 활동을 포함하는 특성, 상호 의존적인 특성, 독특성, 갈등의 존재를 언급하며 기존의 일반적인 프로젝트 정의에서 한 걸음 더 나아갔다. 이를 바탕으로 PMI(Project Management Institute)에서 발간하는 PMBOK는 프로젝트의 3가지 주요 특성인 시작과 종료의 존재(유한성), 목적의 존재(목적향성), 차별화된 형태(독특성)를 기반으로 프로젝트를 정의하고 있다[17].

프로젝트 관리란 프로젝트의 활동을 보다 효율적으로 수행할 수 있도록 운영하는 활동이다[2]. 프로젝트 관리의 목적은 프로젝트 수행 기간 동안 프로젝트의 목표를 제한된 시간과 예산의 범위 내에서 달성하는 것이다. PMI[17]에 의하면 프로젝트 관리는 프로젝트의 요구사항을 해결하기 위해 관련된 지식, 기법, 도구, 기술 등을 적

용하는 것으로, 범위관리, 일정관리, 비용관리 등 9가지 관리영역을 구분하여 프로젝트 관리를 설명하고 있다.

PMI[17]에서는 성공적인 프로젝트 관리를 위한 9가지 영역을 제시하였는데, 먼저 통합관리는 9개의 주요 관리영역 중 가장 먼저 수행되는 영역으로, 프로젝트 계획 및 착수에 관한 전략을 수립하고 프로젝트 수행 준비 과정을 관리하는 방법론을 포함하고 있다. 범위관리는 프로젝트 수행 과제 범위 (과제의 수행량) 설정에 관한 내용을 포함하며, 일정관리는 WBS를 기준으로 작업 분해 구조를 작성하는 단계로 과제의 파악된 범위에 대한 구체적인 계획이 수립된다. 이를 바탕으로 수립된 작업의 비용을 산정하는 비용 관리 단계는 재무적 기법을 활용하여 프로젝트 실제 총 비용을 산정하는 단계이다. 품질 관리는 요구사항 달성을 위한 자원의 계획 및 비용산정, 할당 및 관리가 진행되는 단계이며, 인적 자원 관리는 인적자원의 조직구성, 할당 계획 및 팀 관리의 내용을 포함하는 단계이다. 의사소통 관리는 팀원 및 현업(IT수요자) 간의 의사소통 채널을 구축하여 정보 공유 관리 및 보고서를 관리하는 단계이고, 위험 관리는 위험을 식별하고, 위험요인에 대한 우선순위를 부여함과 동시에 대응 계획을 세워 실패에 대비하는 계획을 수행하는 활동이다. 구매 관리는 프로젝트 진행과정에서 발생하는 아웃 소싱을 관리하는 단계로 업체선정 및 계약 관리를 포함한다. PMI의 프로젝트 관리 체계는 프로젝트 진행과정의 주요 이슈를 계획-실행-통제라는 프로세스에 의해 체계적으로 관리할 수 있도록 하는 방법론이다.

2.2 PMO

PMO(Project Management Office)는 프로젝트를 지원하는 전문 조직으로서 프로젝트 관리자, 프로젝트 팀을 지원하고 회사의 정책에 맞도록 다양한 관리 수준과 기능을 수행한다고 정의하고 있다[19]. PMO란 프로젝트 관리 능력을 향상시키고 발전시키기 위한 실질적인 사항을 제시하여 주는 프로젝트 근간의 조직인 것이다.

2.2.1 PMO의 기능

Chase and Stewart[8]에 따르면 PMO는 프로젝트 보고, 프로젝트 템플릿 개발, 프로젝트 산출물 유지 보수 등의 업무를 수행하고 개발자와 현업 간의 중간자적 위치를 확보하여 사용자로부터의 요구 사항 수립과 검토 의견을 정리하여 개발자에게 넘기는 기능을 수행하는 조직이다. Parasuraman 외[15]는 PMO는 성공적인 관리를 위해 프로젝트 산출물 품질 관리, 프로젝트 산출물 관련자 검토를

위한 중간자, 프로젝트의 원활한 진행을 위한 구조적 지원과 리더십을 제공 해야 한다고 주장하고 있으며, Bates[7]는 프로젝트 위험 평가, 프로젝트 구축 후 성과 평가, 조직의 변화 관리까지 PMO의 영역을 확대하여야 프로젝트의 진정한 효과를 거둘 수 있다고 주장하고 있다[8][15].

Dai and Wells[9]는 PMO의 기능을 6 가지로 정의하고 각각 기능들이 프로젝트 수행 시, 얼마나 사용이 되었는지에 대한 연구를 하였다. PMO기능은 모두 프로젝트 수행 시 사용 되었으며 프로젝트를 성공한 기업들에서 사용한 PMO 기능의 정도는 아래 <표 1>와 같다.

<표 1> PMO기능의 사용 정도

| PMO의 기능 | 사용 정도(%) |
|------------------|----------|
| 프로젝트 관리 표준 및 방법론 | 100 |
| 과거 데이터 | 64.5 |
| 일반 관리 지원 | 70.8 |
| 인력관리 | 28.13 |
| PM 교육 | 70.83 |
| 프로젝트 자문 및 멘토 | 79.17 |

김상열[1]은 기존 성공요인을 바탕으로 연구의 방향이 되는 PMO 관점에서의 주요 성공요인을 추가적으로 도출하였다. 그 과정에서 PMO 도입의 필요성에 대하여 조사한 결과, 프로젝트에 대한 이슈의 지속적 관리와 프로젝트 일정의 효율적 관리를 위해 PMO의 도입이 필요 하다고 <표 2>과 같이 설명하고 있다.

<표 2> PMO도입의 필요성

| |
|---|
| 1. 프로젝트별 일을 효과적으로 관리하기 위해 필요하다. |
| 2. 프로젝트별 주요 이슈를 효과적으로 관리하기 위해 필요하다. |
| 3. 프로젝트 간 의사소통을 효과적으로 관리하기 위해 필요하다. |
| 4. 여러 벤더들을 효과적으로 관리하기 위해 필요하다. |
| 5. 프로젝트별 투입 자원을 효과적으로 관리하기 위해 필요하다. |
| 6. 두 개 이상의 프로젝트를 관리할 때 필요하다. |
| 7. 시스템과의 인터페이스를 효과적으로 관리하기 위해 필요하다. |
| 8. 프로젝트 산출물의 관련자 검토를 위한 중간자적 역할로서 필요하다. |
| 9. 프로젝트의 지속적인 향상 보장을 위해 필요하다. |
| 10. 프로젝트의 중복투자 검토를 위해 필요하다. |
| 11. 프로젝트의 방향성 검토를 위해 필요하다. |
| 12. 프로젝트의 상시 감리체계로서 필요하다. |

2.2.2 PMO의 운영형태

PMO는 규모와 주어진 책임에 따라 Strategic Project Office, Project Support Office, Program Management Office 등으로 명명된다. 다양한 PMO 모델들 중에서 최적의 형태를 선택하는 기준은 어떻게 프로젝트를 지원하고 통제할 것인가이다. [13]은 PMO 모델의 선정에 있어 “PMO조직은 해당 기업의 프로젝트 관리 성숙도에 의해 결정된다” 라고 표현한다. 궁극적으로 기업은 다음 <표 3> PMO의 운영 형태에서 4가지 PMO형태 중 한 가지를 선택하게 된다.

<표 3> PMO의 운영 형태

| 구분 | 내용 |
|-------------------|---|
| The Scorekeeper | 프로젝트 진행의 모니터링과 보고 및 프로젝트 내 수집 되는 정보들의 통합 및 정보 교환의 역할을 수행하는 조직의 형태 |
| The Facilitator | 전체적인 프로젝트 개선을 위한 노력을 유도하고 해당 분야별 Best Practice들의 원천을 제공하는 조직의 형태 |
| The Quarterback | 프로젝트의 결과물이 일정을 준수하여 제공되어 지도록 모든 역량을 집중하고, PM들이 PMO에 보고할 수 있도록 책임을 가지고 있는 중심점으로서의 역할을 수행하는 조직 형태 |
| The Perfectionist | 개선을 위한 모든 통제권이 집중되어 있으며 프로젝트 내 모든 관리 및 의사 결정, 변화 관리 등을 수행해 나가는 조직 형태 |

2.2.3 국내 금융권의 PMO 도입 현황

광범위한 범위와 대규모의 인력 및 예산이 사용되는 국내 금융권의 프로젝트 성공을 위해서는 고도의 프로젝트 관리 능력뿐 아니라, 예측 가능한 리스크에 대한 철저한 분석 및 해결능력이 요구된다. 따라서 자체적으로 이런 능력을 갖추기에 한계를 느끼는 대부분의 금융기관은 외부의 PMO 도입을 고려하거나 이미 도입하였다. 그러나 대부분 PMO의 역할을 프로젝트 관리에 국한하여 부여함으로써 프로젝트 성공을 위해 도입한 PMO의 효과를 충분히 얻지 못하고 있는 실정으로 파악된다.

2.3 프로젝트성과

PMI[17]는 프로젝트 성과를 ‘시간, 비용, 성능의 목표 달성’과 고객으로부터 결과물의 사용성, 만족성, 효용성을 획득한 것으로 정의 하였고, Aladwani[4][5]는 프로젝트의 성과와 영향 요인과의 관계를 통합적인 성과 모델로 제시하여 성과를 작업 관리 성과, 심리 성과 그리고 조직

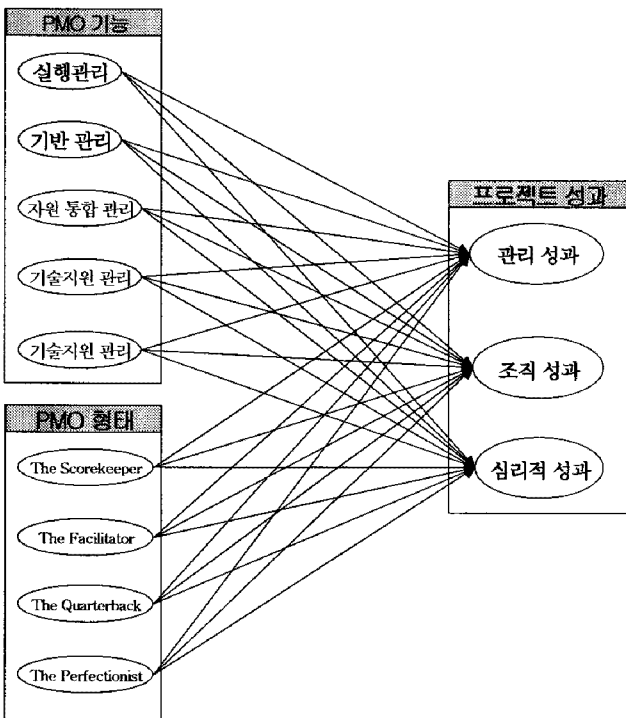
성파로 분석하였다. Atkinson[6]은 IT 프로젝트를 평가하는 기준 틀에서 IT 프로젝트의 성과를 관리적 성과(품질, 시간, 비용), 정보시스템 자체의 품질에 대한 성과, 정보시스템 사용자에 대한 성과, 이해 당사자에 대한 성과 등 4가지로 제시하고 있다.

3. 연구 설계

본 장에서는 선행 연구를 토대로 연구 모형을 설정하고, 연구 모형과 관련된 연구의 가설을 수립했으며, 조작적 정의와 변수들의 설문 항목을 구성표로 제시하였다.

3.1 연구모형

본 연구는 PMO가 급속히 확산되어 활발히 운영되고 있는 은행권의 프로젝트 성과에 영향을 미치는 PMO 기능을 도출하고, 은행권의 프로젝트의 성과에 영향을 미치는 PMO 운영 형태를 파악하는 것을 연구의 목적으로 한다. 이를 위해 본 연구 모형은 선행연구들을 이론적인 근거로 하여 <그림1> 개념적 연구 모형을 구축하였다.



<그림 1> 개념적 연구 모형

금융권에서의 핵심 PMO 기능은 실행 관리, 기반관리, 자원통합 관리, 기술 지원 관리, 고객 지원 관리의 5개영

역을 설정하였으며, PMO의 운영 형태에 대한 측면으로는 4가지 유형의 조직들을 도출한 후, 이들을 독립 변수로 설정하였다[10][13]. 종속변수인 프로젝트 성과는 [4]의 통합 프로젝트 통합성과 모델을 반영하여 조직성과, 관리 성과, 그리고 심리적 성과로 나누어 설정하였다.

3.2 연구 가설

3.2.1 PMO의 실행관리와 프로젝트 성과

프로젝트 성과 향상을 위해 PMO에게 요구되는 가장 기본적인 기능 중 하나가 바로 실행 관리(Practice Management)이다. 이는 프로젝트를 성공적으로 진행하기 위해 표준 방법을 제시하고, 관리 틀을 제공, 표준화된 검증 매트릭스를 수행하는 것이다[10]. 이를 바탕으로 첫 번째 가설은 다음과 같이 수립되었다.

<표 4> 실행 관리와 프로젝트 성과에 대한 가설

| 가설 번호 | 가설 |
|-------|--|
| 가설 1 | PMO의 프로젝트 실행 관리는 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H1a | PMO의 프로젝트 실행 관리 정도가 높을수록 관리 성과는 높을 것이다 |
| H1b | PMO의 프로젝트 실행 관리 정도가 높을수록 심리적 성과는 높을 것이다 |
| H2c | PMO의 프로젝트 실행 관리 정도가 높을수록 조직성과는 높을 것이다 |

3.2.2 PMO의 기반관리와 프로젝트 성과

Rad and Levin[16]은 프로젝트 기반 관리를 위한 주요한 활동으로 프로젝트에 관련된 주요 이해관련자 식별, PMO 조직도 정의, PMO 및 관련 팀 간 효과적인 의사소통 및 관리를 위한 거버넌스를 정의하고, PMO 추진 인력 및 구축 업체 인력 간 명확한 역할 및 책임과, PMO 및 주사업자 관리 팀 간 관리 역할의 범위 및 역할에 대해 정의하였다[16]. 이를 바탕으로 두 번째 가설은 <표 5>와 같다.

<표 5> 기반 관리와 프로젝트 성과에 대한 가설

| 가설 번호 | 가설 |
|-------|---|
| 가설 2 | PMO의 프로젝트 기반관리는 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H2a | PMO의 프로젝트 기반관리 정도가 높을수록 관리 성과는 높을 것이다 |
| H2b | PMO의 프로젝트 기반관리 정도가 높을수록 심리적 성과는 높을 것이다 |
| H2c | PMO의 프로젝트 기반관리 정도가 높을수록 조직성과는 높을 것이다 |

3.2.3 PMO의 자원통합 관리와 프로젝트 성과

프로젝트 자원통합 관리의 목적은 시스템 구축에 필요한 기술 및 경험을 보유한 인력을 적시/적소에 투입, 해당인력의 경력 및 기술 집합(Skill Set)을 감안한 역할 할당 및 설명회 실시, 전체 프로젝트 관점에서 인적자원의 활용상황 및 가용성 판단, 적절한 인력 변경절차 수립을 통한 인력 변경에 따른 업무 공백 최소화로 정의 할 수 있다[16][17]. 이를 바탕으로 <표 6>과 같이 세 번째 가설을 수립하였다.

<표 6> 자원통합관리와 프로젝트성과에 대한 가설

| 가설 번호 | 가설 |
|-------|--|
| 가설 3 | PMO의 프로젝트 자원 통합 관리는 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H3a | PMO의 프로젝트 자원 통합 관리 정도가 높을 수록 관리 성과는 높을 것이다. |
| H3b | PMO의 프로젝트 자원 통합 관리 정도가 높을 수록 심리적 성과는 높을 것이다. |
| H3c | PMO의 프로젝트 자원 통합 관리 정도가 높을 수록 조직성과는 높을 것이다. |

3.2.4 PMO의 기술지원 관리와 프로젝트 성과

Hill[10]은 프로젝트 성과향상을 위한 PMO 기능으로 기술 지원 관리의 필요성을 주장하였다. 기술 지원 관리의 범위로 멘토링, 프로젝트 계획 수립 지원, 프로젝트 감사 수행, 프로젝트 복구 업무를 선정하였다. 이에 따라 PMO는 프로젝트 관리자들을 대상으로 한 리더십 측면을 강조하였다. 프로젝트를 효과적으로 진행하기 위한 기술지원 관리 측면이 프로젝트 성과 향상에 긍정적인 영향을 주는 대표적인 요인이라는 연구 [9][10], Monique[14]의 프로젝트 성과를 위한 기술 지원 관리 활동에 대한 연구를 기본 틀로 하여 <표 7>과 같이 가설 4를 수립하였다.

<표 7> 기술지원관리와 프로젝트성과에 대한 가설

| 가설 번호 | 가설 |
|-------|--|
| 가설 4 | PMO의 프로젝트 기술 지원 관리는 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H4a | PMO의 프로젝트 기술 지원 관리 정도가 높을 수록 관리 성과는 높을 것이다 |
| H4b | PMO의 프로젝트 기술 지원 관리 정도가 높을 수록 심리적 성과는 높을 것이다. |
| H4c | PMO의 프로젝트 기술 지원 관리 정도가 높을 수록 조직성과는 높을 것이다. |

3.2.5 PMO의 고객지원 관리와 프로젝트 성과

프로젝트의 성공을 결정하는 가장 중요한 요소 중에 하나는 프로젝트 수행 시 고객 지원이다. PMO 관련한 주요 연구들에서는 고객의 요구 사항을 체계적으로 관리하여 그 내용이 반영 되었느냐가 중요한 사항이다[10]. 다섯 번째 가설은 다음 <표 8>과 같다.

<표 8> 고객지원관리와 프로젝트성과에 대한 가설

| 가설 번호 | 가설 |
|-------|--|
| 가설 5 | PMO의 프로젝트 고객 지원 관리는 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H5a | PMO의 프로젝트 고객 지원 관리 정도가 높을 수록 관리 성과는 높을 것이다. |
| H5b | PMO의 프로젝트 고객 지원 관리 정도가 높을 수록 심리적 성과는 높을 것이다. |
| H5c | PMO의 프로젝트기술 고객 지원 관리 정도가 높을수록 조직성과는 높을 것이다. |

3.2.6 PMO운영형태와 프로젝트 성과

프로젝트의 성공을 결정하는 중요 요소 중에 하나는 PMO의 운영형태이다. 다양한 PMO 모델들 중에서 최적의 형태를 선택 하는 기초가 되는 것은 어떻게 프로젝트를 지원하고 통제할 것인가 이다. [13]은 이러한 PMO 모델의 선정에 있어서 “PMO조직은 해당 기업의 프로젝트 관리 성숙도에 의해서 결정 된다”고 표현하였다[13].

Dai and Wells[9]는 프로젝트 수행에 있어 각 PMO 유형 형태의 역할 활동은 PMO가 가진 권한에 따라 나뉘며 이것은 프로젝트의 특성뿐 아니라 수행되는 기업의 특성에 따라 프로젝트의 성과에 다르게 미친다고 말하고 있다. 이를 바탕으로 <표 9> The Scorekeeper, <표 10> The Facilitator, <표 11> The Quarterback, <표 12> The Perfectionist의 운영형태와 프로젝트 성과에 대한 가설을 도출하였다.

<표 9> The Scorekeeper의 운영 형태와 프로젝트 성과에 대한 가설

| 가설 번호 | 가설 |
|-------|---|
| 가설 6 | The Scorekeeper 형태일 때 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H6a | The Scorekeeper 형태일 때 관리 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H6b | The Scorekeeper 형태일 때 심리적 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H6c | The Scorekeeper 형태일 때 조직 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |

<표 10> The Facilitator의 운영 형태와 프로젝트 성과에 대한 가설

| 가설 번호 | 가설 |
|-------|---|
| 가설 7 | The Facilitator 형태일 때 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H7a | The Facilitator 형태일 때 관리 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H7b | The Facilitator 형태일 때 심리적 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H7c | The Facilitator 형태일 때 조직 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |

<표 11> The Quarterback의 운영 형태와 프로젝트 성과에 대한 가설

| 가설 번호 | 가설 |
|-------|---|
| 가설 8 | The Quarterback 형태일 때 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H8a | The Quarterback 형태일 때 관리 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H8b | The Quarterback 형태일 때 심리적 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H8c | The Quarterback 형태일 때 조직 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |

<표 12> The Perfectionist의 운영 형태와 프로젝트 성과에 대한 가설

| 가설 번호 | 가설 |
|-------|---|
| 가설 9 | The Perfectionist 형태일 때 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H9a | The Perfectionist 형태일 때 관리 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H9b | The Perfectionist 형태일 때 심리적 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |
| H9c | The Perfectionist 형태일 때 조직 성과에 정의 영향을 미칠 것이다. |

3.3 변수의 조작적 정의와 측정 도구

3.3.1 실행 관리

실행관리란 프로젝트를 진행하기 위해 필요한 프로젝트 관리 방법론, 관리를 위한 도구, 관리 표준 및 점검항목, 과거 프로젝트 산출물 관리 업무로 정의한다.

3.3.2 기반 관리

PMO는 프로젝트 지배구조, 프로젝트 평가 활동, 프로

젝트 추진 조직 구성 및 구조, 프로젝트 추진에 필요한 기타 장비들을 제공한다.

<표 13> 측정 도구

| 측정도구 | 설명 |
|--------|--|
| 실행관리 | 프로젝트를 진행하기 위해 필요한 프로젝트 관리 방법론, 관리를 위한 도구, 관리 표준 및 점검항목, 과거 프로젝트 산출물 관리 |
| 기반관리 | PMO는 프로젝트 지배구조, 프로젝트 평가 활동, 프로젝트 추진 조직 구성 및 구조 |
| 자원통합관리 | PMO는 PMI가 정의하는 일반적인 자원 관리 활동을 포함하며, 교육 및 훈련, 경력 개발 팀 구성 업무를 수행하는 인적 자원 관리 |
| 기술지원관리 | PMO는 PM의 멘토링 업무를 수행하고 계획 수립을 지원하며, 프로젝트의 수행 시 감리 업무를 통해 방향성을 제시하고 문제 발생 시 복구 업무 |
| 고객지원관리 | PMO는 프로젝트 포트폴리오 업무를 수행 하고 프로젝트 고객관리 업무를 통해 고객의 NEED을 파악 |
| 프로젝트성과 | 프로젝트 성과는 관리 성과(CS), 심리적 성과(PS), 조직성과(OS)로 정의 된다. 관리 성과는 프로젝트 일정 준수 정도, 프로젝트의 예산 준수 정도, 프로젝트 산출물 품질로 정의되며 심리적 성과는 구성원 작업 결과 만족도, 개별 과업 만족도, 개별 과업에 대한 충성도와 이해 관계자들의 만족도 |

3.3.3 자원 통합 관리

PMO는 PMI가 정의하는 일반적인 자원 관리 활동을 포함하며, 교육 및 훈련, 경력 개발 팀 구성 업무를 수행하는 인적 자원 관리를 의미한다.

3.3.4 기술지원 관리

PMO는 PM의 멘토링 업무를 수행하고 계획 수립을 지원하며, 프로젝트의 수행 시 감리 업무를 통해 방향성을 제시하고 문제 발생 시 복구 업무를 수행한다.

3.3.5 고객지원 관리

PMO는 프로젝트 포트폴리오 업무를 수행 하고 프로젝트 고객관리 업무를 통해 고객의 NEED을 파악한다.

3.3.6 프로젝트 성과

프로젝트 성과는 관리 성과(CS), 심리적 성과(PS), 조직성과(OS)로 정의 된다. 관리 성과는 프로젝트 일정 준수 정도, 프로젝트의 예산 준수 정도, 프로젝트 산출물 품질로 정의되며 심리적 성과는 구성원 작업 결과 만족도, 개별 과업 만족도, 개별 과업에 대한 충성도와 이해 관계자들의 만족도로 정의한다. 조직 성과는 업무 시간의 단

축, 정보 획득 시간 단축, 서비스의 품질에 대한 사용자 만족 등으로 정의한다[5].

4. 실증분석

4.1 분석방법

4.1.1 표본 수집

본 연구는 현재 IT프로젝트를 수행하고 있거나 과거에 IT프로젝트를 수행한 경험을 가지고 있는 금융권을 모집단으로 선정하여 실증 분석을 위한 자료 수집을 실시하였다. 설문지의 측정 및 분석 단위는 기업단위로, IT프로젝트 수행에서PMO를 통해 프로젝트를 수행하였던 프로젝트 책임자 및 프로젝트 분야별 리더, 담당자 등을 대상으로 하였다. 설문 조사는 약 3주간에 걸쳐 직접 방문, 우편 발송, 이메일 등을 통해 실시하였다. 총 120회수 되었으며, 불성실하게 응답한 설문을 제외한 110부를 분석 대상으로 하였다. 설문 조사에 응답한 기업들은 모두 금융권의 기업으로 은행이 75개사로 69%, 증권사가 26개사로 23%, 그리고 소수의 보험사들로 분석되었다.

4.2 신뢰성 및 타당성 분석

4.2.1 신뢰성 분석

사회과학 연구에 있어서 신뢰성 검증은 설문조사 시 설문 항목 간의 동질지수 또는 각 문항과 전체지수 사이의 상관관계를 나타내는 지표이다. 본 연구에서는 신뢰성 분석을 위해 크롬바흐 계수를 이용하였다. 일반적으로 요구되는 신뢰도 계수 값은 0.6 이상이면 측정도구의 신뢰성에 문제가 없는 것을 받아들여지고 있다. 본 연구에서 수행된 신뢰성 분석 결과는 <표 14>와 같다.

<표 14> PMO의 기능과 운영 형태의 신뢰성 검증

| | 설문 항목 | 문항수 | 크롬바흐 양계수 |
|-------|-------------------|-----|----------|
| 기능 | 실행 관리 | 4 | .825 |
| | 기반 관리 | 4 | .777 |
| | 자원 통합 관리 | 4 | .712 |
| | 기술 지원 관리 | 4 | .687 |
| 운영 형태 | 고객 지원 관리 | 4 | .883 |
| | The Scorekeeper | 3 | .642 |
| | The Facilitator | 5 | .942 |
| | The Quarterback | 7 | .861 |
| | The Perfectionist | 9 | .952 |

<표 15> 신뢰성 검증에서 모든 항목의 크롬바흐 계수 값이 0.6을 초과하여 나타나고 있어 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 볼 수 있으며, 다음 단계인 타당성 검증을 위한 자료로 사용하였다.

<표 15> 프로젝트 성과의 신뢰성 검증

| 설문 항목 | 문항수 | 크롬바흐 계수 |
|------------|-----|---------|
| 심리적 성과(PS) | 6 | .732 |
| 조직 성과(OS) | 5 | .802 |
| 관리 성과(CS) | 4 | .813 |

4.2.2 타당성 분석

타당성이란 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하였는지에 대한 문제이다. 본 연구에서는 독립 변수와 종속변수로 구분하여 확인적 요인분석 방법을 기초로 주 성분 분석을 선택하였고, 요인들 간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전 방법을 사용하였다. 요인의 수는 아이겐 값(Eigen Value)이 1 이상인 요인을 선택하였으며, 한 변수를 측정하는 항목 간의 상관관계를 나타내는 각 항목의 공통성 (Commonality)이 0.5이상인 경우를 유의한 것으로 판단하였다. 확인적 요인 분석 결과를 토대로 Cross-loading의 여부를 사용하여 일부 측정 항목을 제외하였다. 제외된 PMO 기능의 항목은 PMO 기능에서 기반 관리를 측정하는 ‘프로젝트 관리 방법론을 제공하였다.’ 항목(PIC 1)이 제외되었고, PMO에서 제공하는 기술 지원 관리 업무를 측정하는 ‘프로젝트 포트폴리오 업무를 수행했다’ 항목(CRS 1)과 자원 통합 관리 업무를 측정하는 ‘경력 개발 업무를 수행 했다’ 항목(RIC 3)도 제외되었다. 또한 기술 지원 관리 업무를 측정하는 ‘PM 멘토링 업무를 수행했다’ 항목(KTC1)이 제외 되었다. 마지막으로 기반관리 업무를 측정 하는 ‘프로젝트 지배구조를 확립하였다’ 항목(BC1)도 제거되었다.

PMO 운영형태에서는 ‘The Facilitator’를 측정하는 항목에서는 ‘프로젝트 개선 노력을 수행한다’ 항목(FL 1)이 제거되었다. 항목들이 제거된 원인은 측정 항목이 모호하여 응답자의 이해가 부족하였거나 다른 측정항목과 유사한 개념으로 인식 되었기 때문이라 생각한다. 따라서 독립 변수에서 요인 분석의 경우 요인 적재치가 낮은 위의 5개의 항목을 제거한 후 요인 분석을 실시한 결과, 아이겐값 1 이상인 요인을 <표 16>와 같이 도출 하였다.

<표 16> PMO의 기능과 운영형태 항목의 타당성 검증

| 요인명 | 측정 항목 | 요인 적재량 | | | | | | | | |
|------------------------|-------|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | | 요인 1 | 요인 2 | 요인 3 | 요인 4 | 요인 5 | 요인 6 | 요인 7 | 요인 8 | 요인 9 |
| 실행 관리 | PIC 2 | .790 | | | | | | | | |
| | PIC 3 | .717 | | | | | | | | |
| | PIC4 | .674 | | | | | | | | |
| 기반 관리 | BC 2 | | .671 | | | | | | | |
| | BC 3 | | .647 | | | | | | | |
| | BC 4 | | .595 | | | | | | | |
| 자원 통합 관리 | RIC 1 | | | .580 | | | | | | |
| | RIC 2 | | | .812 | | | | | | |
| | RIC 4 | | | .688 | | | | | | |
| 기술 지원 관리 | KTC2 | | | | .658 | | | | | |
| | KTC3 | | | | .526 | | | | | |
| | KTC4 | | | | .594 | | | | | |
| 고객 지원 관리 | CRS 2 | | | | | .549 | | | | |
| | CRS 3 | | | | | .526 | | | | |
| | CRS 4 | | | | | .882 | | | | |
| The Scorekeeper (SK) | SK1 | | | | | | .754 | | | |
| | SK2 | | | | | | .744 | | | |
| | SK3 | | | | | | .651 | | | |
| The Facilitator (FL) | FL2 | | | | | | | .603 | | |
| The Quarterback (QT) | QT1 | | | | | | | | .859 | |
| | QT2 | | | | | | | | .743 | |
| The Perfectionist (PF) | PF1 | | | | | | | | | .624 |
| | PF2 | | | | | | | | | .545 |
| | PF3 | | | | | | | | | .753 |

고유값 : 1.37 2.63 2.41 1.83 2.14 1.61 1.58 1.39 2.12 1.73
 설명력 : 18.23 21.23 16.23 22.13 15.32 23.11 17.23 25.13 22.56 18.33

중속 변수인 프로젝트 성과에 대한 요인 분석을 실시한 결과, 아이겐값 1 이상인 요인은 <표17>과 같다.

<표 17> 프로젝트 성과 항목의 타당성 검증

| 요인명 | 측정 항목 | 요인 적재량 | | |
|-------------|-------|--------|------|------|
| | | 요인1 | 요인2 | 요인3 |
| 심리적 성과 (PS) | PS1 | .658 | | |
| | PS4 | .646 | | |
| | OS1 | | .758 | |
| 조직 성과 (OS) | OS2 | | .872 | |
| | OS3 | | .710 | |
| | OS4 | | .732 | |
| 관리 성과 (CS) | OS5 | | .698 | |
| | CS1 | | | .653 |
| | CS2 | | | .713 |

고유 값 : .678 .534 .538
 설명력(%) : 61.23 57.98 54.36

프로젝트 성과 부분에서는 총 15개의 요인이 추출 되었으며 공통성이 0.5이하인 항목들 6개의 항목은 제거 되었다. 심리적 성과를 측정하는 항목에서는 '구성원들이 주어진 개별 과업에 대한 만족 한다' 항목 (PS 2), '구성원들의 추진에 대한 열정은 높다' 항목(PS 3), '이해관계자들이 주어진 개별 과업에 대해 만족' 항목(PS 5) 마지막으로 '이해관계자들이 프로젝트 추진에 대한 열정은 높다'(PS6)가 제거 되었다. 관리 성과를 측정하는 항목에서는 '프로젝트 산출물이 양호 했다' 항목(CS3) 그리고 '운영과정에서 서비스 중단과 같은 오류가 발생' 항목(CS4)이 제거되었다.

한편, 요인 분석을 통해 단일차원성이 입증된 각 요인들을 하나의 평균값으로 변환하여 판별 타당성을 알아보기 위해 상관분석을 <표 18>와 같이 실시하였다. 일반적으로 상관관계는 절대치의 값이 0.6이상이면 상관관계가 있다고 해석 하는데[정중열, 2001], <표 18>에서 보면, 모든 변수간의 상관관계는 높지 않은 것으로 밝혀졌다. 한편 변수들 간의 상관계수 값이 0.8이상이면 분산 팽창지수(VIF) 값이 10보다 크게 나타날 경우, 변수들 간의 다중공선성이 발생한다고 한다. 본 연구모형의 각 변수들에 대한 상관계수 값은 0.8이하이기 때문에 다중공선성의 문제는 없는 것으로 해석 될 수 있다.

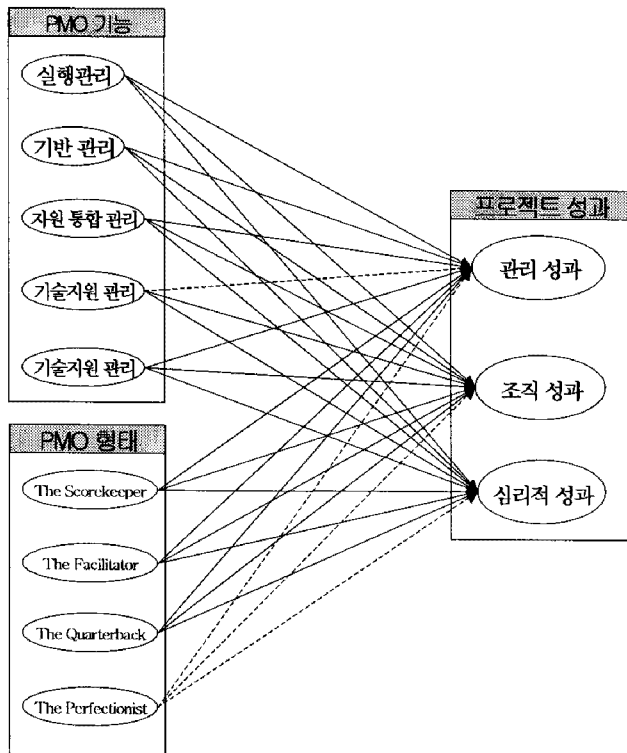
<표 18> PMO의 기능과 운영형태, 프로젝트 성과간의 상관관계 분석

| | PIC | BC | RIC | KTC | CRS | SK | FL | QT | PT | PS | OS | CS |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|------|------|
| PIC | 1.00 | | | | | | | | | | | |
| BC | .585 | 1.00 | | | | | | | | | | |
| RIC | .493 | .518 | 1.00 | | | | | | | | | |
| KTC | .507 | .364 | .491 | 1.00 | | | | | | | | |
| CRS | .574 | .406 | .456 | .347 | 1.00 | | | | | | | |
| SK | .422 | .580 | .543 | .602 | .539 | 1.00 | | | | | | |
| FL | .487 | .586 | .540 | .561 | .463 | .587 | 1.00 | | | | | |
| QT | .585 | .423 | .552 | .336 | .452 | .341 | .581 | 1.00 | | | | |
| PT | .564 | .581 | .352 | .455 | .387 | .341 | .432 | .582 | 1.00 | | | |
| PS | .532 | .423 | .326 | .322 | .429 | .523 | .552 | .321 | -.324 | 1.00 | | |
| OS | .524 | .323 | .541 | .462 | .536 | .453 | .562 | .426 | -.215 | .536 | 1.00 | |
| CS | .352 | .562 | .465 | .624 | .321 | .254 | .457 | .223 | .452 | -.145 | .452 | 1.00 |

4.3 가설 검증

가설 검증은 <그림 2>와 같이 PLS를 통한 구조 모형의 평가를 이용하였으며 경로 분석을 통해 각 변수들 사이의 설정된 가설의 통계적 유의성을 검증하기 위해

PLS-Graph를 활용하여 분석을 수행하였다.



〈그림 2〉 PLS 구조 방정식 모형

4.3.1 가설 1 검증

가설1은 'PMO의 프로젝트 실행 관리는 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.'로 수립되었다. H1a'프로젝트 실행 관리 정도가 높을수록 심리적 성과는 높을 것이다'에 대한 분석 결과 경로계수는 0.456이고 T 값은 3.34로 나타나 99%의 유의 수준($T > 2.33$)에서 수용되었다. 또한 H1b '프로젝트 실행 관리 정도가 높을수록 조직성과는 높을 것이다'에 대한 분석 결과 경로계수는 0.508이고 T 값은 2.45로 나타나 99%의 유의 수준($T > 2.33$)에서 수용되었으며, 마지막으로 H1c'프로젝트 실행관리 정도가 높을수록 관리 성과는 높을 것이다'라는 가설에 대한 결과는 경로계수 0.532, T 값은 3.54로 나타나 99%의 유의 수준 [$T > 2.33$]에서 수용되었다.

따라서 PMO가 관리 표준 절차의 가이드 라인을 제공하고 프로젝트 관리를 위한 도구를 제시하며 관리와 관련된 점검 항목 제시와 더불어 과거 프로젝트 산출물 관리 업무 등을 성공적으로 수행할수록 프로젝트 성과는 높게 측정 된다[10]라는 연구결과와 일치하였다.

4.3.2 가설 2 검증

가설 2는 'PMO의 프로젝트 기반관리는 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.'로 수립되었다.

H2a '프로젝트 실행 기반 관리가 높을수록 심리적 성과는 높을 것이다'에 대한 분석 결과, 경로계수는 0.278, T 값은 3.24로 나타나 99%의 유의 수준 [$T > 2.33$]에서 수용되었다. H2b'프로젝트 기반 관리 정도가 높을수록 조직성과는 높을 것이다'에 대한 분석 결과, 경로계수는 0.29, T 값은 2.98로 나타나 99%의 유의 수준 [$T > 2.33$]에서 수용되었으며, H2c'프로젝트 기반관리 정도가 높을수록 관리 성과는 높을 것이다'라는 가설에 대한 결과는 경로계수는 0.45, T 값은 3.13로 나타나 99%의 유의 수준 [$T > 2.33$]에서 수용되었다.

따라서 PMO가 프로젝트 평가 활동을 수행하며 프로젝트 추진 조직 구성 및 구조를 제시하고, 프로젝트 추진에 필요한 기타 장비를 제공함으로써 프로젝트를 원활하게 수행하는 정도가 높을수록 프로젝트 성과는 높게 측정 된다고 말할 수 있다.

4.3.3 가설 3 검증

가설 3은 'PMO의 프로젝트 자원 통합 관리는 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.'로 수립되었다.

H3a '프로젝트 자원 통합 관리가 높을수록 심리적 성과는 높을 것이다'에 대한 분석 결과, 경로계수 0.54, T 값은 3.35로 나타나 99%의 유의 수준 [$T > 2.33$]에서 수용되었다. 또한 H3b '프로젝트 자원 통합 관리가 높을수록 조직성과는 높을 것이다'에 대한 분석 결과, 경로계수는 0.438, T 값은 2.63으로 나타나 99%의 유의 수준 [$T > 2.33$]에서 수용되었고, 마지막으로 H3c '프로젝트 자원 통합 관리가 높을수록 관리 성과는 높을 것이다'라는 가설에 대한 결과는 경로계수는 0.54, T 값은 3.26으로 나타나 99%의 유의 수준 [$T > 2.33$]에서 수용되었다.

이는 PMO가 프로젝트 자원 관리 활동을 위해 교육 및 훈련 업무를 수행하며 나아가 프로젝트 추진에 필요한 팀을 구성하는 업무 수행의 정도가 높을수록 프로젝트 성과는 높게 측정 된다고 말할 수 있다.

4.3.4 가설 4 검증

가설 4는 'PMO의 프로젝트 기술 지원관리는 프로젝트 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.'로 수립되었다. H4a '프로젝트 기술 지원 관리 정도가 높을수록 심리적 성과는 높을 것이다'에 대한 분석 결과, 경로계수는 0.45, T 값은 3.45로 나타나 95%의 유의 수준 [$T > 1.65$]에서 수용되었다. 또한 H4b '프로젝트 기술 지원 관리 정도가 높을수록 조직성과는 높을 것이다'에 대한 분석 결과, 경로계수는 3.45, T 값은 2.88로 나타나 99%의 유의 수준 [$T > 1.65$]에서 수용되었다. 마지막으로 H4c '프로젝트 기

정의 영향을 미칠 것이다이다. H9a인 ‘The Perfectionist 형태일 때 심리적 성과에 정의 영향을 미칠 것이다’에 대한 분석 결과, 경로계수는 -0.231 , T 값은 2.45 로 나타나 95%의 유의 수준 [T값>1.65]에서 심리적 성과에 음(-)의 영향을 주는 것을 볼 수 있으므로 가설 H9a는 기각되었다. 또한 H9b ‘The Perfectionist 형태일 때 조직성과에 정의 영향을 미칠 것이다’에 대한 분석 결과, 경로계수는 0.35 , T 값은 1.15 로 나타나 95%의 유의 수준 [T값>1.65]에서 수용되지 못했다. 마지막으로 H9c ‘The Perfectionist 형태일 때 심리적 성과에 정의 영향을 미칠 것이다’라는 가설에 대한 결과는 경로계수는 0.453 , T 값은 0.98 로 나타나 95%의 유의 수준 [T값>1.65]에서 수용되지 못했다. 따라서 PMO의 운영형태 및 성격이 프로젝트 개선을 위한 모든 통제권이 집중되어 있으며 프로젝트 내 모든 관리 및 의사 결정, 변화 관리 등을 수행해 나가는 역할을 수행 하는 조직 형태일수록 프로젝트 성과는 높게 측정된다고 말할 수 없다.

이는 금융권에서 수행 되고 있는 프로젝트는 거대 프로젝트이지만 내부적으로는 소규모 단위 프로젝트가 수행되는 경향이기 때문에 통제권의 집중은 오히려 소규모 단위의 프로젝트 수행에 유연성을 저해할 수 있음을 시사한다. 또한 집중된 통제권으로 인해 시급한 현안에 대한 의사결정 과정을 복잡하게 만들며, 이것은 현안에 대한 대응 시간을 늦추게 만들어 결국 적절한 대응에 대한 부재로 이어지고, 결국 프로젝트 성과에 부정적인 영향을 미치는 것이라 말할 수 있다.

5. 결론

국내외에서 PMO의 빠른 확산과 운영에 따른 많은 논의에도 불구하고, 막대한 규모와 장기적인 정보시스템 프로젝트가 수행되는 실제 현장에서 실무에 공헌할 만한 학문적이고 실제적인 PMO 기능과 운영 형태에 관한 연구는 충분하지 못했다. 따라서 본 연구는 PMO의 운영이 가장 활발한 금융권에서, 프로젝트 성과에 큰 영향을 미칠 수 있는 핵심 PMO 기능과 운영형태를 도출하는 연구를 수행하였다.

본 연구는 대규모의 인력투입 및 비용예산, 장기간의 프로젝트 Timeline, 다양한 조직 구성 등 다양하고 대규모의 SI프로젝트 형태로 PMO를 도입하고 있는 이해 관계자들을 대상으로 핵심 PMO의 기능과 운영 형태를 정의하고 분석하는데 있어 기존의 Hill[10]이 개발한 PMO의 기능과, Mullaly[13]가 개발한 PMO의 운영 형태를 근

간으로 만들어진 측정 항목을 이용하여 프로젝트 성과에 유의한지를 검증하고자 하였으며, 이를 실제 금융권 프로젝트에 적용하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 첫째, PMO의 기능과 프로젝트 성과에 대한 분석 결과, 5가지의 핵심 PMO기능 중, 프로젝트 실행 관리가 가장 큰 영향을 주고 있다고 판단되었다. 따라서 PMO가 프로젝트 관리를 위한 도구의 제공과 프로젝트 관리와 관련된 표준 및 점검 항목, 과거 프로젝트 산출물 관리 업무를 수행하는 것이 프로젝트 성과를 향상 시키는데 가장 중요한 요소라 말할 수 있다. 둘째, PMO의 기능 중 기술 지원 업무는 프로젝트의 성과 항목 중 조직성과에 대해 음(-)의 영향력으로 나타났다. 이것은 PMO가 프로젝트 관리자들에게 자문 역할을 수행 하여야 프로젝트 관리 성과를 극대화 할 수 있다는 Dai and Wells[9]의 연구결과와는 일치하지 않는데, 결국 국내 금융권에서는 수행되는 프로젝트에서 프로젝트 매니저들을 위한 PMO의 기술 지원 활동에 대한 중요성을 크게 느끼지 않고 있음을 시사하고 있어 장기적인 관점에서 IT전문가들의 역량개발과 관련하여 주의가 요구된다. 셋째, PMO 운영 형태의 결과를 살펴보면 4가지 형태 중 ‘The Perfectionist’을 제외한 운영 형태는 프로젝트 성과에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. The Perfectionist 형태는 프로젝트 성과에 영향을 미치지 못하며 심리적인 성과에 대해서는 오히려 음(-)의 영향을 미치고 있음을 보이고 있어 PMO에 모든 통제권과 의사결정 권한을 부여하는 경우, 독립적인 프로젝트 관리자들에게 오히려 심적 부담감과 거부감을 주고 궁극적으로 프로젝트 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 해석된다.

본 연구의 한계점을 통해 후속 연구를 위해 제언하면 첫째, 본 연구는 금융권의 차세대 금융시스템 구축 프로젝트를 연구대상으로, 짧은 기간 동안 이루어진 연구 결과이므로 모든 정보시스템 프로젝트로 일반화시키기는 무리가 있다. 따라서 각 산업별, 기업별 정보시스템으로 연구대상을 확대하여 일반적인 PMO 역할 및 운영형태에 대한 후속 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구는 프로세스 운영 측면에서 조직의 성과를 도출했다. 만약 조직의 성과를 재무적인 관점에서 매출, 영업 이익 측면의 ROI를 계산하여 연구해 본다면 PMO의 도입효과가 보다 가시적일 것이다.

셋째, 본 연구는 시간적인 제약으로 인하여 종단적인 연구를 수행하지 못하고 정태적으로 한 시점에서 변수들 간의 관계를 파악하였다. 따라서 향후 연구에서는 PMO 통제 강화에 따른 심층적인 차원을 보다 구체적이고 현실적으로 나타낼 수 있도록 종단 연구를 함으로써 연구

의 시사점을 다양하게 도출할 필요가 있다.

미국을 비롯한 선진국의 경우 PMO라는 개념을 넘어서 Program Management Office 또는 Program & Project Management Office가 보편화된 개념으로 정착되고 있다. 국내의 경우 금융권을 중심으로 PMO가 정착되고 확대되는 계기를 맞고 있지만 한국적 특수성을 고려한 PMO의 정착은 아직도 넘어야 할 단계가 많다. 국내에서 PMO에 대한 연구가 활발하게 이루어져서 막대한 규모의 국내 정보시스템 구축 프로젝트가 보다 성공적으로 수행되는데 본 연구가 도움이 되기를 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] 김상열(2005), 프로젝트 성과 향상을 위한 PMO의 운영 모델-K 사례 중심으로 한 사례 연구, 삼성 SDS Consulting Review 誌.
- [2] 김상열(2007), 정보시스템 개발 프로젝트 성과 향상을 위한 PMO 통합 성과 관리 모델에 관한 연구, 박사 학위 논문, 서강대학교.
- [3] 이종호(2005), 차세대 금융시스템의 성공적인 구축을 위한 외부 PMO 역할에 관한 연구, 박사 학위 논문, 성균관대학교.
- [4] Aladwani, A. M. (2002), "An Integrated Performance Model of Information Systems Projects." *Journal of Management Information Systems*, 19(1): pp. 185-210.
- [5] Aladwani, A.M., "An Integrated Performance Model of Information Systems Projects," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 1, 2002, pp. 185-210.
- [6] Atkinson, R.(1999) *Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon: It's Time to Accept Other Success Criteria*. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 337-342.
- [7] Bates WS.(1998), Improving project management: better project management begins with a project management office. *Indust Eng* pp.42.
- [8] Chase, R. B., and Stewart. D. M.(1994), Make your service fail-safe, *Sloan Management Review(Spring)*: pp. 35-44.
- [9] Christine Xiaoyi Dai, William G. Wells.(2004), *An exploration of project management office features and their relationship to project performance*. *International Journal of Project Management* 22, pp. 523-532.
- [10] Gerard M. Hill.(2004), *EVOLVING THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE: A COMPETENCY CONTINUUM*, *Information Systems Management fall*.
- [11] Jack R. Meredith (2000), *Project Management*.
- [12] Lewis, J. R. (1995), IBM computer usability satisfaction questionnaires: Psychometric evaluation and instructions for use, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 7, 1, pp. 57-78.
- [13] Mullaly, Mark (2002), *Defining the Role of the PMO: The Quest for Identity*.
- [14] Monique. Aubry, Brian, Hobbs, Denis, Thuiller (2007), A new framework for understanding organizational project management through the PMO," *International Journal of project Management*. pp. 328-336.
- [15] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L.(1991), *Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*. *Journal of Retailing*, pp. 420-450.
- [16] Parviz F. Rad and Ginger Levin(2002), *The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation*, St. LUCIE PRESS.
- [17] PMI, Project Management Institute.(2000), *PMBOK® guide: a guide to project management body of knowledge*. World wide web: <http://www.pmi.org>.
- [18] Van Grembergen, W., De Haes, S., and Guldentops, E.(2003), *Structures, Processes and Relational Mechanisms for Information Technology Governance: Theories and Practices*, eds. W. Van Grembergen, in *Strategies for Information Technology Governance*. Idea Group Publishing.
- [19] Ward L.(2000), *Project management term a working glossary*. 2nd ed. ESI International.



이재범

- 1972 서강대학교 경상대학 (경영학사)
- 1982 인디애나 대학교 경영대학원 석사 (M.B.A)
- 1986 뉴욕대학교 경영대학원 박사 (MPhil)

1986 뉴욕대학교 경영대학원(경영정보학 박사)
 1985. 1~1985. 8 뉴욕대학교 경영대학원 전임대우 강사
 1985. 9~1986. 8 뉴욕주립대학교(비팔로) 경영대학 조교수
 1986. 9~현재 서강대학교 경영대학 경영학과 교수
 관심분야 : 전산조직의 혁신, 정보기술이 조직과 전략에 미치는 영향, 전략정보 계획, 정보시스템의 성공적인 구현 등

E-Mail : jblee@sogang.ac.kr



장윤희

- 1985 이화여자대학교 법정대학 졸업
- 1993.9~1998.8 서강대학교 대학원 (경영학 석사, 박사)
- 2001~현재 단국대학교 경영학부 교수

관심분야 : 정보전략계획, EA/ IT 거버넌스, U-Service/RFID 비즈니스 모델

E-Mail : yhchang@dankook.ac.kr



이재철

- 2006 서강대학교 컴퓨터공학 (공학학사)
- 2008 서강대학교 대학원 (경영학석사)
- 2008.3~현재 델로이트컨설팅 컨설턴트

관심분야 : 비즈니스 전략수립 등

E-Mail : jaeclee@deloitte.com