

민간투자사업 프로젝트 관리자의 리더십이 프로젝트 시민행동과 프로젝트 성과에 미치는 영향

황재승¹ · 박소현² · 김승철*
¹한양대학교 경영대학 · ²건국대학교 경영대학

The Impact of Project Manager's Leadership in Private-Public-Partnership(PPP) on Project Citizenship Behavior and Project Performance

Hwang, Jae-Seung¹, Park, So-Hyun², Kim, Seung-Chu*

¹School of Business, Hanyang University

²College of Business Administration, Konkuk University

Abstract : Public-Private-Partnership(PPP) is becoming a popular form of projects in construction industry worldwide. Normally, the management team of PPP project consists of various experts from different disciplines such as construction engineer, bank financier, contract manager, investors, etc. The diversity of team members causes difficulties in managing the team efficiently and furthermore for the smooth execution of the project itself. One of the solutions to this issue might be the application of citizenship behavior by the team members. This study conducts an empirical investigation of the effect of project citizenship behavior on the project performance. We have collected data by using a questionnaire from those with PPP project experiences in the domestic construction industry. The results show that project citizenship behavior has full mediating effects between PM's leadership and the project performance. This study has an academic significance in that it is the first attempt to apply the concept and to show the effect of citizenship behavior in project management discipline, particularly in construction industry, in Korea. We also expect that the project management teams for PPP projects would benefit from the findings of this study.

Keywords : PPP (Private-Public-Partnership), PM (Project manager) Leadership, Project Citizenship Behavior, Project Performance

1. 서론

지난 수십년 간 정부는 사회기반시설을 국민들에게 적기 공급하기 위해 민간의 자본을 유치하는 민간투자사업을 진행해 왔다. 또한 한정된 국가 재정을 보완하고 민간의 경험을 바탕으로 설계, 건설 및 운영을 포괄적으로 수행하는 민간투자사업 방식의 PPP (Private-Public-Partnership) 입찰방식이 전세계적으로 많이 수행되고 있다(Andreas et al., 2014).

민간투자사업은 대규모이고 다양한 업무가 복합적으로 포함되어 있어 전통적인 건설 입찰방식의 설계 및 시공분야 외

에 운영 및 유지관리, Project Financing (PF), 회계, 법률 등 다양한 분야 전문가가 참여한다(Zou et al., 2014). 이러한 특성으로 프로젝트 팀은 여러 조직으로 구성되어 통제의 어려움과 자원 관리에 부딪히게 된다(Chan, A.P. et al., 2010; Li, B. et al., 2005). 이러한 환경에서 프로젝트의 성과를 내고 경쟁우위를 확보하는 것은 기업경영에 매우 중요한 활동으로 인식된다(Baumann et al., 2015).

이와 같이 다수의 조직으로 구성되는 프로젝트 팀은 조직 갈등과 파트너 간 비협조적 행동의 가능성이 높아 프로젝트 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Desouza & Evaristo, 2006). 따라서 프로젝트관리자의 리더십은 조직의 성장과 성공에 매우 중요한 요소라 할 수 있다(Zheng et al., 2017).

또한 민간투자사업과 같이 다양한 조직으로 구성된 팀이 좋은 성과를 이루기 위해서는 팀원들이 주어진 직무 외 업무를 자발적으로 수행하는 조직시민행동이 필요하다. 조직시민

* Corresponding author: Kim Seungcheol, School of Business, Hanyang University, Seoul 04763, Korea
E-mail: sckim888@hanyang.ac.kr
Received September 5, 2018; revised -
accepted October 2, 2018

행동이란 “공식적이지는 않지만, 조직 구성원들이 소속 조직의 효과적 기능 수행을 위해 자발적으로 수행하는 개인적 행동”이다(Bateman & Organ, 1983). 특히 최근 상시조직과 달리 프로젝트 환경에서의 시민행동에 관한 연구가 증가하고 있다(Braun et al., 2013).

본 연구에서는 프로젝트팀에서 리더십이 프로젝트시민행동과 프로젝트 성과에 미치는 영향을 살펴보고, 프로젝트시민행동이 리더십과 프로젝트 성과 사이에 미치는 매개효과를 연구하였다. 또한 민간투자사업 프로젝트 팀원의 프로젝트 시민행동과 프로젝트성과간의 영향관계에서 프로젝트팀 성과를 달성하는 핵심 자원으로 사회적자본의 매개효과를 실증적으로 분석하고자 한다.

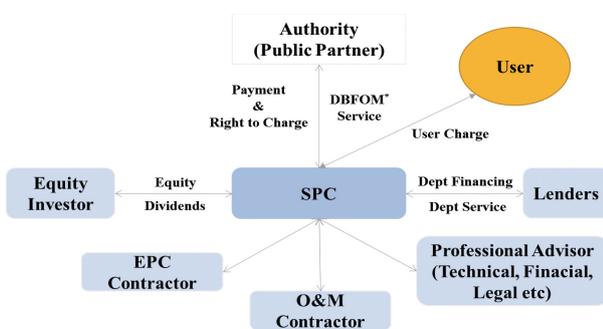
이를 통해 각 요인간의 관계를 분석하여 학문적 가치를 얻고자 하며, 민간투자사업을 수행하는 기업에서 경쟁우위확보를 위해 필요한 전략 수립에 기여하고자 하는데 의의가 있다.

1.1 이론적 배경

1.1.1 민간투자사업

지난 수십 년간 민간투자사업은 도로, 항만, 상하수도 등 사회기반시설을 위한 하나의 입찰 방식으로 많은 국가에서 사용되어 왔다(Yun et al., 2015). 그 이유는 정부의 재정만으로는 국민들이 필요로 하는 사회기반시설을 적기에 공급할 수 없기 때문이다. 따라서 민간의 자본을 조달하여 민간과 공공부문이 사회간접자본시설을 건설하고, 사용자들에게 공공서비스를 효과적으로 제공하는 사업이다(Li et al., 2005). 민간투자사업 수행 조직은 건설사, 설계사, 운행사, 설계사, 금융기관 등 소속이 다른 구성원들이 한시적으로 모여 프로젝트를 수행하기 때문에(Fig. 1), 상호 의사소통, 평가 및 갈등과 같이 프로젝트 수행에 악영향을 줄 수 있다(McCarthy & Tiong, 1991).

본 연구에서는 이러한 조직 환경에서 프로젝트 성과를 향상시키기 위한 요인으로 PM 리더십과 프로젝트시민행동으로 설정하고 각 요인 간 상관관계를 분석하고자 한다.



* DBFOM : Design, Build, Financing, Operation and Maintenance

Fig. 1. PPP Project's Structure

1.1.2 프로젝트관리자의 리더십

리더십과 관련한 연구는 다양하나, 개인과 조직에 대한 유효성이 국내외에서 광범위하게 인정되고 있다. 변혁적 리더십은 명칭이 의미하는 것처럼 구성원들의 정서, 가치관, 윤리, 행동규범, 그리고 목표 등을 바꾸어 줌으로써 개인을 변화시키고 변혁시키는 과정이고, 구성원들이 기대이상의 업적을 성취 하도록 하는 특별한 형태의 영향력이기도 하고, 카리스마적(charismatic) 리더십과 비전적(visionary) 리더십 개념을 포괄하는 리더십이다(Bass, B. M., 1985; Braun et al., 2013).

거러적 리더는 리더와 구성원 모두의 목표 달성을 위해 경제·사회적 교환을 통해 조직 안정성을 위해 노력한다(Achua & Lussier, 2016).

기업에서는 변화와 혁신을 추구하는 변혁적 리더십 선호도가 높은 경향이 있으며(Tichy & Devanna, 1986; Bass, 1990; Pawar & Eastman, 1997; Daft, 2010), 건설산업 부문의 지속가능한 프로젝트 성과를 위해서는 변혁적 리더십과 거러적 리더십을 함양하는 PM 양성이 중요하다(Zheng et al., 2017).

본 연구에서는 두 가지 리더십 유형이 민간투자사업을 수행하는 프로젝트팀 구성원들의 시민행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다.

1.1.3 프로젝트 시민행동

조직시민행동이란 “공식적이지는 않지만, 조직 구성원들이 소속 조직의 효과적 기능 수행을 위해 자발적으로 수행하는 개인적 행동”이다(Bateman & Organ, 1983). 본 연구에서 다룬 프로젝트시민행동은 “다양한 소속의 한시적 프로젝트 팀에서의 조직시민행동”으로 조직시민행동의 확장된 개념이다(Braun et al., 2012).

최근 조직시민행동은 조직의 생산성을 높이고, 구성원들의 업무 매력도를 증가하게 하여 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Organ & Near, 1983; Organ, 1988; Podsakoff & Mackenzie, 1997). 이렇듯 프로젝트 시민행동은 경쟁이 치열한 수주 환경 하에서 기업경쟁력 강화시키는 중요한 요인이라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 프로젝트시민행동을 도움행동(Helping Behavior), 충성심(Project Loyalty), 규율준수(Compliance), 선제적 행동(Proactive Behavior)으로 구분하고, 프로젝트 관리자의 리더십과 성과 간에 미치는 매개효과를 실증적으로 분석하고자 하였다

1.1.4 프로젝트성과

프로젝트는 “일시적으로 독특한 제품 또는 서비스 창출을 목적으로 하는 활동”이다(PMI, 2004).

전통적으로 비용(cost), 품질(quality), 일정(time)은 프로젝

트 3요소로 성과 측정을 위해 사용하고 있으며, 연구자들은 각 프로젝트의 유형에 적합하도록 성과지표를 개발하고 있다.

Son (2014)은 지방자치단체 발주 담당자가 진행하는 프로젝트 성과 측정 기준으로 관리 성과(PMBOK가 제시한 프로젝트 10개 지식 영역)와 완료 성과[학습 효과, 요구사항 반영, 활용용도, 재발주 추진(repeating order)]로 분류하여 연구를 진행하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 민간투자사업 환경하에서의 프로젝트성과를 관리성과와 완료성으로 분류하여 실증연구를 분석하였다.

2 연구 방법

2.1 연구목적 및 연구모형

본 연구는 민간투자사업 환경하에서 PM의 리더십이 프로젝트 시민행동과 프로젝트성과에 미치는 영향과 함께 프로젝트 시민행동이 리더십과 성과간 매개효과를 연구 분석하고자 하였다. 이를 위해 PM 리더십, 프로젝트시민행동 그리고 프로젝트성으로 구성하여 연구모형을 구성하였다(Fig. 2).

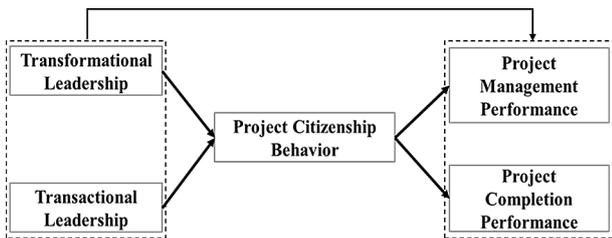


Fig. 2. The Research Model

2.2 가설설정

기존 연구에서 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다(Podsakoff et al., 1997; Choi et al., 2007). 이러한 맥락에서 민간투자사업을 수행하는 팀의 PM 리더십이 프로젝트 시민행동에 미치는 영향에 대하여 가설 1을 설정하였다.

H1-1 PM의 변혁적 리더십은 프로젝트 시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1a PM의 이상적 영향력은 팀원의 프로젝트 시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1b PM의 영감적동기화는 팀원의 프로젝트시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1c PM의 지적자극은 팀원의 프로젝트시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1d PM의 개별배려는 팀원의 프로젝트시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2 PM의 거래적리더십은 프로젝트시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2a PM의 조건부보상은 프로젝트시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2b PM의 적극적 예외관리는 프로젝트시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2c PM의 소극적예외관리는 프로젝트시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직시민행동은 보다 효율적인 계획, 일정 및 문제 해결(MacKenzie et al., 1991)을 통해 업무를 수행하는 능력을 향상시킨다. 이러한 관점에서 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

H2-1 프로젝트시민행동은 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1a 도움행동은 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1b 충성심은 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1c 규율준수는 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1d 지지적행동은 프로젝트관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2 프로젝트시민행동은 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2a 도움행동은 프로젝트완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2b 충성심은 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2c 규율준수는 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2d 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

관리자의 리더십은 업무성과, 창의적성과 및 조직성과에 대해 긍정적인 영향을 준다고 하였다(Wang et al., 2011). 이러한 관점에서 리더십과 성과의 관계에 대해 다음과 같이 가설 3을 설정하였다.

H3-1 PM의 변혁적 리더십은 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-1a PM의 이상적 영향력은 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-1b PM의 영감적 동기화는 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-1c PM의 지적자극은 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-1d PM의 개별배려는 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-2 PM의 변혁적 리더십은 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-2a PM의 이상적 영향력은 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-2b PM의 영감적 동기화는 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-2c PM의 지적자극은 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-2d PM의 개별배려는 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-3 PM의 거래적 리더십은 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-3a PM의 조건부 보상은 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-3b PM의 적극적 예외관리는 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-3c PM의 소극적 예외관리는 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-4 PM의 거래적 리더십은 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-4a PM의 조건부 보상은 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-4b PM의 적극적 예외관리는 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-4c PM의 소극적 예외관리는 프로젝트 완료성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

관리자의 리더십은 성과에 긍정적인 영향을 주며, 조직 시민 행동에 매개된다(Jiang, 2017). 이러한 맥락에서 본 연구에서는 리더십과 프로젝트성과 간 프로젝트시민행동의 매개효과에 대해 다음과 같이 가설 4를 설정하였다.

H4-1 프로젝트 시민행동은 변혁적 리더십과 프로젝트 성과 사이에 긍정적인 매개효과를 가질 것이다.

H4-1a 프로젝트 시민행동은 변혁적 리더십과 프로젝트 관리성과 사이에 긍정적인 매개효과가 있을 것이다.

H4-1b 프로젝트 시민행동은 변혁적 리더십과 프로젝트 완료성과 사이에 긍정적인 매개효과가 있을 것이다.

H4-2 프로젝트 시민행동은 거래적 리더십과 프로젝트 성과 사이에 긍정적인 매개효과를 가질 것이다.

H4-2a 프로젝트 시민행동은 거래적 리더십과 프로젝트 관리성과 사이에 긍정적인 매개효과가 있을 것이다.

H4-2b 프로젝트 시민행동은 거래적 리더십과 프로젝트 완료성과 사이에 긍정적인 매개효과가 있을 것이다.

이와 같이 이론적 토대를 바탕으로 가설을 설정하고 프로젝트 관리자의 리더십, 프로젝트시민행동 및 프로젝트 성과 간 미치는 영향을 실증 연구하였다.

2.3 변수의 조작적 정의

본 연구에 사용하는 변수를 정의하고 이를 기반으로 설문지를 구성하였다(Table 1).

Table 1. Operational definition of Variables

Variable	Sub Elements	Definition	No.
Transformational Leadership	Idealized influence	The extent to which team members make their leader's values, mission commitments and beliefs	8
	Inspirational motivation	The extent to which PM acts as a role model for team members	4
	Intellectual stimulation	The extent to which PM uses team's ideas and encourages them to rethink	4
	Individualized consideration	The extent to which PM is supported to recognize the person as a team, improve team members' knowledge and skills to achieve by developing their potential	4
Transactional Leadership	Contingent reward	The extent to which PM compensates the team member according to the effort and achievement level	4
	Active management by exception	The extent to which PM actively watches to prevent member's mistakes and acts to correct them	4
	Passive management by exception	The extent to which PM acts passively until Problem occurs.	4
Project Citizenship Behavior	Helping Behavior	The extent to which member helps someone voluntarily	4
	Compliance	The extent to which members obey the project team's regulations, rules and procedures	4
	Loyalty	The extent to which members protect the team for the project success	4
	Proactive Behavior	The extent to which members actively join in the non-mandatory or compulsory meetings	4
Project Performance	Management performance	The extent to which members achieve the management performance defined by PMI.	10
	Completion performance	user's satisfaction, planning result, sponsor evaluation, utilization, learning effect	5

* Scale : Likert 7 points

첫째, 본 연구에서 독립변수는 변혁적 리더십 5개(20개 항목), 거래적 리더십 3개(12개 항목)로 구성하고, 각 항목을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

둘째, 본 연구에서 매개변수인 프로젝트시민행동은 도움행동, 충성심, 규율준수 및 지지적 행동으로 구성(총 16개 항목)하고, 리커트 7점 척도로 측정하였다.

셋째, 본 연구의 종속변수는 프로젝트 관리성과(10개 항목)와 프로젝트 완료성과(5개 항목)로 구성하여 리커트 7점 척도로 측정하였다.

2.4 자료 수집 및 분석

본 연구는 민간투자사업의 PM 리더십이 프로젝트 성과에 미치는 영향과 프로젝트 시민행동의 매개효과를 연구하고자 하였다.

자료 수집을 위해 민간투자사업 참여 기업 소속의 직원을 대상으로 설문지를 배포하였다. 설문에 응답한 산업군은 건설, 엔지니어링, 운영 및 유지보수, 금융, 컨설팅 업으로 분류되었다. 설문은 총 150개를 배포하였고, 회수된 응답지 105건 중 불성실 응답을 제외한 93개의 응답을 본 연구의 분석 자료로 활용하였다

수집된 자료의 통계분석은 IBM SPSS 18.0을 사용하였다.

첫째, 빈도분석을 수행하여 인구 통계학적 특성을 살펴 보았다. 둘째, 신뢰성 분석을 실시하여 측정 항목 간 내적 일관성을 측정하였다. 셋째, 요인분석을 수행하여 구성 개념 타당성 분석을 실시하였다. 마지막으로 단순회귀분석과 다중회귀 분석을 통해 가설 검증을 실시하였다.

3. 연구결과

3.1 자료수집 및 표본 특성

설문 응답자의 인구 통계학적 특성 분석 결과 건설업 47%, 운영 및 유지보수 25%, 엔지니어링 10% 순으로 나타났다. 기업의 참여 유형은 프로젝트(주관사) 58%, 협력사 24%, 프로젝트(회원사) 22%로 나타났다. 수행기간은 6개월~1년이 33%로 가장 높게 나타났으며, 응답자의 프로젝트 수행경험은 1~2회가 가장 높게(33%) 조사되었다.

3.2 타당성 검증

본 연구에서는 다수 변수들 간 관계를 분석하기 위한 타당성을 검증하고, 공통차원을 설명하는 요인분석을 실시하였다.

요인 회전은 직각회전(Varimax Rotation) 방식을 사용하였고, 요인추출을 위해 요인 적재치는 0.6 이상, 아이겐 값(Eigen Value)은 1.0을 기준으로 하였다.

변혁적 리더십에 대한 요인분석을 수행하였으며, 그 결과 이상적영향력과 카리스마가 동일한 요인으로 확인되어, 본 연구에서는 이상적영향력으로 통합하였다<Table 2>.

거래적 리더십은 요인분석 수행 결과 3개의 하위차원으로 요인이 나타났다<Table 3>.

3.3 신뢰성 검증

본 연구에서 내적 일관성에 의한 척도의 신뢰성 평가를 수행한 결과 Cronbach's α 값은 전체적으로 0.8 이상으로 신뢰성이 매우 높음을 확인 할 수 있었다<Table 4>.

Table 2. Exploratory factor analysis (Transformational leadership)

Items	1	2	3	4
II 1	.764			
II 2	.750			
CH 1	.744			
II 4	.716			
CH 2	.700			
CH 4	.667			
II 3	.617			
CH 3	.602			
IC 4		.839		
IC 2		.826		
IC 3		.790		
IC 1		.726		
IS 1			.796	
IS 3			.748	
IS 2			.731	
IS 4			.710	
IM1				.751
IM4				.713
IM3				.693
IM2				.605

* Idealized influence (II), Charisma (CH), Individual Consideration (IC), Intellectual stimulation (IS), Inspirational motivation (IM)

Table 3. Exploratory factor analysis (Transactional leadership)

Items	1	2	3
AME 3	.894		
AME 1	.881		
AME 2	.866		
AME 4	.865		
CR 1		.898	
CR 3		.898	
CR 2		.890	
CR 4		.703	
PME 4			.872
PME 2			.870
PME 1			.846
PME 3			.787

* Active management by exception (AME), Contingent reward (CR), Passive management by exception (PME)

Table 4. Reliability Verification of variables

Variables	Number of items	Cronbach's α
Transformational leadership	4	.849
Transactional leadership	3	.893
Project citizenship behavior	4	.870
Management Performance	10	.845
Completion Performance	6	.849

3.4 연구가설 검증

본 연구의 가설인 PPP 사업에서 PM의 리더십이 프로젝트 시민행동과 프로젝트성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 단순 및 다중 회귀분석(Regression analysis)을 실시하였다.

3.4.1 가설1의 검증

1) 가설1-1의 검증

PM의 변혁적 리더십이 프로젝트 시민행동에 미치는 영향을 검증하기 위해 단순회귀분석을 실시하였다.

단순회귀 분석을 시행한 결과 변혁적 리더십은 프로젝트 시민행동에 유의한 영향($p < 0.01$)을 미치는 것으로 분석되었다 <Table 5>.

Table 5. Result of simple regression analysis

Independent variables		t	p	R ² (adjusted R ²)
1	II	6.090	.000	.290(.282)
2	IC	3.933	.000	.145(.136)
3	IS	4.023	.000	.151(.142)
4	IM	4.468	.000	.180(.171)

※ Dependent variable : Project citizenship behavior
 ※ Idealized influence (II), Charisma (CH), Individual Consideration (IC), Intellectual stimulation (IS), Inspirational motivation (IM)

다중회귀분석을 실시한 결과 F값은 9.305, $p < 0.001$ 로 모형이 적합한 것으로 나타났으며, 이 회귀식의 설명력은 29.7%(수정된 $R^2 = .297$)로 나타났다<Table 6>. 그러나 단순 회귀분석과 달리 가설 H1-1a의 이상적 영향력만이 유일하게 β 값 0.482, 유의확률 $p < 0.01$ 로 나타났다. 이는 변혁적 리더십 중 이상적 영향력이 다른 변수의 영향력 보다 프로젝트 시민행동에 미치는 영향이 매우 크기 때문에 나타난 현상으로 볼 수 있다.

Table 6. Result of Multiple regression analysis : Transformational Leadership and Project Citizenship Behavior

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	3.474		10.139	.000
H1-1a	.321	.482	3.182	.002***
H1-1b	-.018	-.029	-.198	.844
H1-1c	.037	.062	.462	.645
H1-1d	.035	.070	.538	.592
R ² (adjusted R ²)	.297 (.265)			
F(p-value)	9.305 (.000)			

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

민간투자사업 PM의 변혁적 리더십이 프로젝트 시민행동에 미치는 영향을 검증한 결과, 다양한 조직 소속의 프로젝트 팀을 운영하는 PM은 프로젝트 시민행동을 끌어내기 위해 이

상적 영향력을 통해 팀원들에게 강한 목적의식과 사명감 등을 보여주는 것이 중요하다고 볼 수 있다.

2) 가설1-2의 검증

가설 H1-2를 검증하기 위해 PM의 거래적 리더십을 독립 변수로, 프로젝트 시민행동을 종속변수로 선정하여 회귀분석을 실시하였다.

우선 단순회귀 분석결과, 거래적 리더십의 소극적 예외관리가 프로젝트 시민행동에 유의하지 않은 것으로 분석되었다 <Table 7>. 이는 민간투자사업을 성공적으로 수행하기 위해서는 PM은 문제 대응에 적극적이지 않으면 프로젝트 시민행동을 유발할 수 없다고 해석할 수 있다.

Table 7. Result of simple regression analysis

Independent variables		t	p	R ² (adjusted R ²)
1	CR	2.422	0.017	.061(.050)
2	AME	3.413	0.001	.113(.104)
3	PME	-0.007	0.994	.001(-.011)

※ Dependent variable : Project citizenship behavior
 ※ Active management by exception (AME), Contingent reward (CR), Passive management by exception (PME)

다중회귀분석 결과, F값은 4.194, $p < 0.001$ 로 모형이 적합한 것으로 나타났으며, 이 회귀식의 설명력은 9.4%(수정된 $R^2 = .094$)로 나타났다<Table 8>.

Table 8. Result of Multiple regression analysis : Transactional Leadership and Project Citizenship Behavior

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	4.337		11.746	.000***
H1-2a	.003	.007	.050	.960
H1-2b	.184	.363	2.505	.014**
H1-2c	.053	.106	1.020	.310
R ² (adjusted R ²)	.124(.094)			
F(p-value)	4.194(.008)			

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

PM의 거래적 리더십과 프로젝트 시민행동에 대한 가설 H1-2b의 분석결과, 적극적 예외관리만이 유일하게 β 값 0.363, 유의확률 $p < 0.01$ 로 나타났는데, 이는 불확실한 민간투자사업 수주 환경에서 PM은 Risk나 이슈 등에 대해 선제적으로 대응하는 역량을 보유해야 한다는 것을 의미하고 있다.

3.4.2 가설2의 검증

1) 가설2-1의 검증

가설 H2-1을 검증하기 위해 프로젝트 시민행동을 독립 변수로, 프로젝트 관리성과를 종속변수로 선정하여 회귀분석을 실시하였다.

우선, 단순회귀분석을 실시한 결과, 프로젝트 시민행동의 하위차원 모두 프로젝트 관리성과에 유의한 영향을 미치는 것($p < 0.01$)으로 나타났다<Table 9>.

Table 9. Result of simple regression analysis

Independent variables	t	p	R ² (adjusted R ²)
1 Helping Behavior	4.343	.000	.172(.163)
2 Project Compliance	6.971	.000	.392(.386)
3 Project Loyalty	7.664	.000	.348(.341)
4 Proactive Behavior	5.312	.000	.237(.228)

* Dependent variable : Project management performance

다중회귀분석을 실시한 결과, F값은 18.208, $p < 0.001$ 로 모형이 적합한 것으로 나타났으며, 이 회귀식의 설명력은 42.8%(수정된 $R^2 = .428$)로 나타났다<Table 10>.

Table 10. Result of Multiple regression analysis : Project Citizenship Behavior and Project Management Performance

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	.685		1.198	.234
H2-1a	.036	.037	.381	.704
H2-1b	.243	.215	1.710	.091*
H2-1c	.438	.390	3.353	.001**
H2-1d	.129	.137	1.304	.196
R ² (adjusted R ²)	.453(.428)			
F(p-value)	18.208(.000)			

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

분석 결과 프로젝트 시민행동의 규율준수($B = .438$, $p < 0.01$)와 충성심($B = .243$, $p < 0.1$)이 프로젝트 관리성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H2-1b와 H2-1c는 채택되었다. 이는 다양한 소속으로 구성된 민간투자사업 팀의 관리성과를 달성하기 위해서는 팀원들이 규율을 잘 준수하고, 프로젝트에 대한 충성심이 중요함을 의미하는 것이라 할 수 있다.

2) 가설2-2의 검증

가설 H2-2를 검증하기 위해 프로젝트 시민행동을 독립변수로, 프로젝트 완료성과를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 프로젝트 시민행동 하위차원 모두 프로젝트 완료성과에 유의한 영향($p < 0.001$)을 미치는 것으로 나타났다<Table 11>.

Table 11. Result of simple regression analysis

Independent variables	t	p	R ² (adjusted R ²)
1 Helping Behavior	5.364	.000	.240(.232)
2 Project Compliance	4.564	.000	.186(.177)
3 Project Loyalty	6.610	.000	.324(.317)
4 Proactive Behavior	4.043	.000	.152(.143)

* Dependent variable : Project completion performance

다중회귀분석 결과, F값은 13.269, $p < 0.001$ 로 모형이 적합한 것으로 나타났으며, 이 회귀식의 설명력은 34.8%(수정된 $R^2 = .348$)로 나타났다<Table 12>.

Table 12. Result of Multiple regression analysis : Project Citizenship Behavior and Project Completion Performance

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	1.170		1.809	.074
H2-2a	.245	.237	2.283	.025*
H2-2c	.480	.402	3.244	.002**
H2-2b	-.056	-.047	-.349	.728
H2-2d	.131	.131	1.168	.246
R ² (adjusted R ²)	.376(.348)			
F(p-value)	13.269(.000)			

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

가설 H2-2a인 도움행동($B = .245$, $p < 0.1$)과 가설 H2-2c인 규율준수($B = .480$, $p < 0.05$)가 프로젝트 완료성과에 유의한 것으로 나타났다. 즉, 민간투자사업 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서는 구성원들의 도움행동과 규율준수가 주요 요인으로 볼 수 있다.

3.4.3 가설3의 검증

1) 가설3-1의 검증

가설 H3-1을 검증하기 위해 변혁적 리더십(독립변수)과 프로젝트 관리성과(종속변수)를 단순 회귀분석 하였다. 분석 결과, 변혁적 리더십 모두 프로젝트 관리성과에 유의한 영향을 미치는 것($p < 0.01$)으로 나타났다<Table 13>.

Table 13. Result of simple regression analysis

Independent variables	t	p	R ² (adjusted R ²)
1 II	7.023	.000	.351(.344)
2 IM	6.583	.000	.323(.315)
3 IS	5.504	.000	.250(.242)
4 IC	3.963	.000	.147(.138)

* Dependent variable : Project management performance

* Idealized influence (II), Charisma (CH), Individual Consideration (IC), Intellectual stimulation (IS), Inspirational motivation (IM)

추가로 다중회귀분석을 실시한 결과, F값은 14.787, $p < 0.001$ 로 모형이 적합한 것으로 나타났으며, 이 회귀식의 설명력은 37.5%(수정된 $R^2 = .375$)로 나타났다<Table 14>.

다중 회귀 분석 결과 변혁적 리더십의 이상적 영향력($B = .291$, $p < 0.05$)와 지적자극($B = .173$, $p < 0.1$)이 프로젝트 관리성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H3-1b와 H3-1c는 채택되었다. 이는 다양한 소속으로 구성된 민간투자사업 팀의 관리성과를 달성하기 위해서는 PM이 팀원들에게 프로젝트에 대한 비전과 새로운 지식 함양에 대한 자극이 프로젝트 관리성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

Table 14. Result of Multiple regression analysis : Transformational leadership and Project Management Performance

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	2.314		5.673	.000
H3-1a	.291	.339	2.425	.017
H3-1b	.176	.226	1.646	.103
H3-1c	.173	.223	1.807	.074
H3-1d	-.065	-.100	-.838	.404
R ² (adjusted R ²)	.402(.375)			
F(p-value)	14.787(.000)			

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

2) 가설3-2의 검증

가설 H3-2을 검증하기 위해 변혁적 리더십(독립변수)과 프로젝트 완료성과(종속변수)를 단순회귀분석 하였다. 분석 결과, 변혁적 리더십은 프로젝트 완료성과에 유의한 영향이 있는 것(p<0.01)으로 분석되었다<Table 15>.

Table 15. Result of simple regression analysis

Independent variables	t	p	R ² (adjusted R ²)
1 II	7.522	.000	.383(.377)
2 Inspirational motivation	8.955	.000	.468(.463)
3 IS	5.091	.000	.222(.213)
4 IC	5.970	.000	.281(.274)

* Dependent variable : Project Completion performance

추가로 다중회귀분석을 실시한 결과, F값은 22.561, p<0.01로 모형이 적합한 것으로 확인되었으며, 회귀식은 48.4%(수정된 R²=.484)로 확인되었다<Table 16>.

Table 16. Result of Multiple regression analysis : Transformational leadership and Project Completion Performance

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	2.124		5.409	.000***
H3-2a	.149	.164	1.293	.199
H3-2b	.393	.476	3.818	.000***
H3-2c	.045	.054	.485	.629
H3-2d	.135	.197	1.811	.074*
R ² (adjusted R ²)	.506(.484)			
F(p-value)	22.561(.000)			

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

다중 회귀 분석 결과, 영감적 동기화(B = .393, p<0.01)와 개별배려(B= .135, p<0.1)가 프로젝트 완료성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H3-2b와 H3-2d는 채택되었다. 프로젝트 관리성과와 달리 민간투자사업 팀의 완료성과를 달성하기 위해서는 PM이 팀원들에게 프로젝트에 대한 동기부여와 개별적 배려가 완료성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

3) 가설3-3의 검증

가설 H3-3을 검증하기 위해 거래적 리더십(독립변수)과 프로젝트 관리성과(종속변수)를 단순회귀분석 하였다. 분석결과, 거래적 리더십 중 소극적 예외관리(p = .119)는 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 나머지 하위차원은 프로젝트 관리성과에 유의한 영향을 미치는 것(p<0.01)으로 나타났다<Table 17>.

Table 17. Result of simple regression analysis

Independent variables	t	p	R ² (adjusted R ²)
1 CR	3.733	.000	.133(.123)
2 AME	4.439	.000	.178(.169)
3 PME	1.573	.119	.026(.016)

* Dependent variable : Project Management performance

추가로 다중회귀분석을 실시한 결과, F값은 6.925, p<0.01로 모형이 적합한 것으로 나타났으며, 이 회귀식의 설명력은 16.2%(수정된 R²=.162)로 나타났다<Table 18>.

Table 18. Result of Multiple regression analysis : Transactional leadership and Project Management Performance

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	3.829		9.841	.000
H3-3a	.086	.139	1.026	.308
H3-3b	.202	.309	2.217	.029
H3-3c	.033	.051	.508	.613
R ² (adjusted R ²)	.189(.162)			
F(p-value)	6.925(.000)			

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

다중 회귀 분석 결과, 적극적 예외관리(B = .202, p<0.05)가 프로젝트 관리성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H3-3b만 채택되었다. 거래적 리더십 중 적극적 예외관리가 프로젝트 관리성과에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 볼 수 있다.

4) 가설3-4의 검증

가설 H3-4를 검증하기 위해 거래적 리더십을 독립변수로, 프로젝트 완료성과를 종속변수로 선정하여 단순회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 거래적 리더십 중 소극적 예외관리는 설명력이 2.1%(수정된 R²=.021)로 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 나머지 하위차원은 프로젝트 완료성과에 유의한 영향(p<0.01)이 있는 것으로 분석되었다<Table 19>.

Table 19. Result of simple regression analysis

Independent variables	t	p	R ² (adjusted R ²)
1 CR	5.022	.000	.217(.208)
2 AME	6.600	.000	.324(.316)
3 PME	1.721	.089	.032(.021)

* Dependent variable : Project Completion performance

추가로 다중회귀분석을 실시한 결과, F값은 14.768, $p < 0.01$ 로 모형이 적합한 것으로 나타났으며, 이 회귀식의 설명력은 31.0%(수정된 $R^2 = .310$)로 나타났다<Table 20>.

Table 20. Result of Multiple regression analysis : Transactional leadership and Project Completion Performance

Independent Variable	B	β	t	p-value
(Constant)	3.340		8.930	.000
H3-4a	.085	.131	1.066	.289
H3-4b	.326	.471	3.722	.000
H3-4c	.013	.019	.214	.831
R^2 (adjusted R^2)	.332(.310)			
F(p-value)	14.768(.000)			

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

다중 회귀 분석 결과, 적극적 예외관리($B = .326$, $p < 0.01$)가 프로젝트 완료 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H3-4b만 채택되었다. 거래적 리더십 중 적극적 예외관리가 프로젝트 완료성과에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 볼 수 있다.

3.4.4 가설4의 검증(매개효과)

가설 H4는 리더십과 프로젝트 성과간 프로젝트 시민행동의 매개효과를 검증하기 위한 것으로, 3 단계에 걸쳐 회귀분석을 실시하였다.

첫 번째로 변혁적 리더십과 프로젝트 관리성과간 프로젝트 시민행동의 매개효과를 분석하였다<Table 21>. 그 결과, 변혁적 리더십은 각 단계별로 프로젝트 시민행동과 프로젝트 관리성과에 통계적 유의 수준하에서 프로젝트 시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기서 2단계의 변혁적 리더십의 표준화계수($\beta = 0.609$)보다 3단계의 표준화계수($\beta = 0.455$)가 작은 값으로 나타나 부분 매개효과가 있다고 판단 할 수 있다.

Table 21. Mediation Result of Project Citizenship behavior between Transformational leadership and Management Performance

Item	1 st Step (Project Citizenship)	2 nd Step (Management Performance)	3 rd Step (Management Performance)
(Constant)	3.583	2.536	.430
Transformational Leadership	.364(.521)***	.550(.609)***	.336(.455)***
Project Citizenship Behavior			.588(.455)
R^2	.271	.371	.522
Ad. R^2	.263	.364	.512
F	33.849***	53.710***	49.178***

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

두 번째로 변혁적 리더십과 프로젝트 완료성과간 프로젝트 시민행동의 매개효과를 분석하였다<Table 22>. 변혁적 리더십은 각 단계별로 프로젝트 시민행동과 프로젝트 관리성과에 통계적 유의 수준하에서 프로젝트 시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기서 2단계의 변혁적 리더십의 표준화계수($\beta = 0.682$)보다 3단계의 표준화계수($\beta = 0.520$)가 작은 값으로 나타나 부분 매개효과가 있다고 판단 할 수 있다.

Table 22. Mediation Result of Project Citizenship behavior between Transformational leadership and Completion Performance

Item	1 st Step (Project Citizenship)	2 nd Step (Completion Performance)	3 rd Step (Completion Performance)
(Constant)	3.583	2.057	.534
Transformational Leadership	.364(.521)***	.652(.682)***	.497(.520)***
Project Management Performance			.425(.311)
R^2	.271	.465	.536
Ad. R^2	.263	.459	.525
F	33.849***	79.146***	51.892***

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

세 번째로 거래적 리더십과 프로젝트 관리성과간 프로젝트 시민행동의 매개효과를 분석하였다<Table 23>. 1단계에서는 거래적 리더십이 프로젝트 시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 2단계에서는 거래적 리더십이 프로젝트 관리성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 2단계에서 유의한 영향을 미쳤으나, 3단계에서는 유의하지 않은 것($p = 1.116$)으로 나타나 완전매개 효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 거래적 리더십은 팀원의 시민행동이 형성 되어야만 프로젝트 관리성과에 영향을 준다는 것으로 볼 수 있다.

Table 23. Mediation Result of Project Citizenship behavior between Transactional leadership and Management Performance

Item	1 st Step (Project Citizenship)	2 nd Step (Management Performance)	3 rd Step (Management Performance)
(Constant)	4.336	3.901	.511
Transactional Leadership	.261(.326)***	.341(.330)***	.137(.133)
Project Citizenship Behavior			.782(.606)***
R^2	.106	.109	.437
Ad. R^2	.096	.099	.424
F	10.805***	11.122***	34.919***

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

마지막으로 거래적 리더십과 프로젝트 완료성과 간 프로젝트 시민행동의 매개효과를 분석하였다(Table 24). 거래적 리더십은 각 단계별로 프로젝트 시민행동과 프로젝트 관리성과에 통계적 유의 수준하에서 프로젝트 시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기서 2단계의 표준화계수($\beta = 0.464$)보다 3단계의 표준화계수($\beta = 0.307$)가 작은 값으로 나타나 부분 매개효과가 있다고 판단 할 수 있다.

Table 24. Mediation Result of Project Citizenship behavior between Transactional leadership and Completion Performance

Item	1 st Step (Project Citizenship)	2 nd Step (Completion Performance)	3 rd Step (Completion Performance)
(Constant)	4.336	3.228	.372
Transactional Leadership	.261(.326)***	.508(.464)***	.336(.307)***
Project Management Performance			.659
R ²	.271	.465	.536
Ad. R ²	.263	.459	.525
F	33.849***	79.146***	51.892***

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

4. 결론

최근 건설산업은 점점 경쟁이 심화되고 있어 각 기업들은 경쟁력 확보를 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 이를 극복하지 위해 민간투자사업을 수행하고 있으나, 다양한 소속의 팀원으로 구성된 환경하에서 경쟁력을 확보하는 것은 매우 어렵다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 민간투자사업 프로젝트 환경에서 PM의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립 변수로 설정하고, 프로젝트시민행동을 매개변수로 설정하여 프로젝트 관리성과와 프로젝트 완료성과에 미치는 영향을 검증함으로써 효율적이고 효과적인 민간투자사업 프로젝트 성과 제고 방안을 모색하고자 하였다.

본 연구를 수행하기 위해 민자사업 프로젝트를 수행하는 건설, 엔지니어링, 운영/유지보수 등 관련 산업에 소속된 경험자를 대상으로 설문을 수행하여 자료를 수집·분석 하였다.

본 실증 연구를 통해 다음과 같이 시사점을 제시하고자 한다. 첫째, 변혁적 리더십은 프로젝트 시민행동에 유의한 영향을 미쳐 가설 H1-1은 지지되었다. 특히, 프로젝트 관리자의 이상적 영향력은 프로젝트시민행동에 매우 영향력이 컸으며, 이는 민간투자사업에서 PM은 팀원들에게 조직의 사명감과 목적의식을 명확히 전달함으로써, 팀원들의 시민행동이 유발될 수 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 변혁적 리더십이 리더와 팀원들과의 관계를 연결시켜 팀을 협력적이고 변혁적인 분위

기로 조성함으로써 성과에 긍정적인 영향을 준다는 기존 연구를 지지하고 있다(Bass, 1985).

둘째, 거래적 리더십은 프로젝트시민행동에 유의한 영향을 미쳤으며, 특히 적극적 예외관리가 큰 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 따라서 거래적 리더십과 프로젝트시민행동에 관한 가설 H1-2는 부분적으로 지지되었다. 이는 불확실성이 큰 민간투자사업 프로젝트를 수행함에 있어 PM은 선제적으로 문제를 대응할 능력을 지녀야 한다는 점을 밝혀준 것이라 할 수 있다.

셋째, 프로젝트시민행동은 프로젝트 관리성과에 유의한 영향을 미쳐 가설 H2-1은 지지되었다. 특히, 프로젝트시민행동 중 규율준수와 충성심이 관리성과에 높은 영향력이 있음을 확인 할 수 있었다.

넷째, 프로젝트시민행동은 프로젝트 완료성과에 유의한 영향을 미쳐 가설 H2-2는 지지되었으며, 프로젝트 규율준수와 도움행동이 완료성과에 영향력이 있음을 확인하였다. 이는 프로젝트시민행동이 보다 효율적인 계획, 일정 및 문제 해결(MacKenzie et al., 1991)을 통해 동료와 관리자가 업무를 수행 할 수 있는 능력을 향상시키는 것으로 나타났던 이전 연구를 지지하는 결과라 할 수 있다.

마지막으로 PM 리더십과 프로젝트 성과간 프로젝트 시민행동의 매개효과를 분석한 결과, 변혁적 리더십의 프로젝트 관리성과와 완료성과에 부분 매개 효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 반면, 거래적 리더십과 프로젝트 관리성과와의 관계에서 프로젝트 시민행동은 완전 매개 효과가 있는 것으로 밝혀졌고, 프로젝트 완료성과와의 관계에서는 부분매개 효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 임시조직인 민간투자사업의 프로젝트 팀 환경에서 거래적 리더십은 프로젝트시민행동이 형성되어야만 프로젝트 관리성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구결과를 바탕으로 민간투자사업을 수행하는 기업은 프로젝트시민행동과 프로젝트 성과 향상을 위해 PM의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 갖추는 것이 중요하다는 것을 제시하고자 한다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 국내 민간투자사업만을 대상으로 연구를 수행했기 때문에 향후 연구에서는 해외 민간투자사업 프로젝트에 대한 연구의 필요성이 요구된다. 둘째, 본 연구는 발주방식이 민간투자사업으로 한정되어 있어 모든 발주방식에 일반화하여 적용하기에는 어렵다. 또한 향후 연구에서는 본 연구에 적요하지 않은 다양한 변수를 포함하여 조절효과 또는 매개효과 등을 검토할 필요가 있다.

References

- Andreas, W. and W. A. Hans. (2014). "Identifying macro-environmental critical success factors and key areas for improvement to promote public-private partnerships in infrastructure: Indonesia's perspective." *Engineering, Construction and Architectural Management*, 21(4), pp. 383-402.
- Bass, B. M. (1985). "Leadership: Good, better, best." *Organizational dynamics*, 13(3), pp. 26-40.
- Bass, B. M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision." *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31.
- Baumann, T., Harfst, S., Swanger, A., Bayer, D., Cell, A., and Boswell, W. (2015). "Managing successful project teams in a diverse stakeholder environment: Merging industry best practices with an education system to address critical human factors." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 194, pp. 20-32.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., and Frey, D. (2013). "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust." *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp. 270-283.
- Braun, T., Müller-Seitz, G., and Sydow, J. (2012). "Project citizenship behavior? - An explorative analysis at the project-network-nexus." *Scandinavian Journal of Management*, 28(4), pp. 271-284.
- Chan, A. P., Lam, P. T., Chan, D. I. W. M., Cheung, E., and Ke, Y. (2010). "Critical success factors for PPPs in infrastructure developments: Chinese perspective." *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(5), pp. 484-494.
- Choi, C., et al. (2007). "A Study on the Influence of Transformational and Transactional Leadership on the OCB : Focusing on the Moderating Effect of the Empowerment." *Korean Journal of Business Administration*, 20(30), pp. 1243-1267.
- C McCarthy, S., and Tiong, L. K. R. (1991). "Financial and contractual aspects of build-operate-transfer projects." *International Journal of Project Management*, 9(4), pp. 222-227.
- Desouza, K. C., and Evaristo, J. R. (2006). "Project management offices: A case of knowledge-based archetypes." *International Journal of Information Management*, 26(5), pp. 414-423.
- Jiang, W. P., X. B. Zhao, and J. B. Ni (2017). "The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior." *Sustainability*, 9(9), p. 17.
- Kumaraswamy, M. M., and D. A. Morris. (2002). "Build-Operate-Transfer-Type Procurement in Asian Megaprojects." *Journal of Construction Engineering & Management*, 128(2), p. 93.
- Li, B. et al. (2005). "Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry." *Construction Management and Economics*, 23(5), pp. 459-471.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Fetter, R. (1991). "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 123-150.
- Organ, D. W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time." *Human Performance*, 10(2), p. 85.
- Pawar, B. S., and Eastman, K. K. (1997). "The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination." *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 80-109.
- PMI. (2004). "A guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK 3rd)"
- Podsakoff, P. M., M. Ahearne, and S. B. MacKenzie (1997). "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance." *Journal of Applied Psychology*, (n2).
- Tiong, R. L. K. (1996). "CSFs in Competitive Tendering and Negotiation Model for BOT Projects." *Journal of Construction Engineering and Management*, 122(3), pp. 205-211.
- Wang, H., Tsui, A. S., and Xin, K. R. (2011). "CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes." *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 92-105.

- Yun, S. et al. (2015). "Critical organizational success factors for public private partnership projects – a comparison of solicited and unsolicited proposals." *Journal of Civil Engineering and Management*, 21(2), pp. 131–143.
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., and Xu, H. (2017). "Ambidextrous Leadership and Sustainability-Based Project Performance: The Role of Project Culture." *Sustainability*, 9(12), p. 2336.
- Zou, W., Kumaraswamy, M., Chung, J., and Wong, J. (2014). "Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects." *International Journal of Project Management*, 32(2), pp. 265–274.

요약 : PPP (Public-Private-Partnership)는 국내의 건설산업 분야에서 널리 사용되는 프로젝트이다. 일반적으로 PPP 프로젝트 팀은 건설 엔지니어, 금융기관, 계약 관리자, 투자자 등 다양한 분야의 전문가들로 구성된다. 이러한 팀 구성원의 다양성으로 인해 팀의 효율적 관리 뿐 아니라 프로젝트 자체의 원활한 수행도 어려운 상황이다. 이러한 문제의 해결책은 팀원의 시민행동 형성이라 할 수 있다. 본 연구에서는 프로젝트 시민 행동의 프로젝트 성과에 대한 실증적 조사를 수행하였다. 이를 위해 국내 건설 PPP 프로젝트 경험자를 대상으로 설문조사를 통해 데이터를 수집했다. 연구결과, 우리는 프로젝트 시민 행동이 PM의 리더십과 프로젝트 성과간에 완전 매개 효과가 있음을 확인할 수 있었다. 본 연구는 국내 건설 프로젝트 관리 분야에서 시민 행동 개념의 적용과 그 효과를 확인한 첫 번째 시도라는 점에서 학문적 중요성을 가지고 있으며, PPP 프로젝트 팀의 성공적인 업무 수행에 일조할 것으로 기대한다.

키워드 : 민간투자사업(PPP), 프로젝트관리자(PM), 리더십, 프로젝트 시민행동, 프로젝트 성과
