



ISSN: 2288-7709
 JEMM website: <https://accesson.kr/jemm>
 doi: <http://doi.org/10.20482/jemm.2024.12.4.77>

A Study on the Personality Types of PMO Leader on Project Performance: Focusing on the Mediating Effects of Positive Psychological Capital

Seungwoo NAM¹

Received: June 24, 2024. Revised: July 15, 2024. Accepted: August 05, 2024.

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to investigate the effect of organizational management competency according to the personality types of Project Management Office (PMO) leader on the Project Performance and to further verify the mediating effect of positive psychological capital. **Research design, data and methodology:** The collected data of this study was statistically checked using SPSS 25.0 program and AMOS 25.0, and the result analysis and hypothesis verification were conducted by applying demographic frequency analysis, descriptive statistics, model fit, reliability, validity, correlation analysis, and structural equation modeling. **Results:** The personality types of the project Management Office (PMO) leader had an effect on positive psychological capital and positive psychological capital had a mediating effect between project performance. **Conclusion:** Since the essence of project Management Office (PMO) leadership for organizational management exists in a smooth mutual relationship between the leader and the project members, it is necessary to expand the leadership education that strengthens the positive psychological capital and to manage the communication ability of the PMO leader continuously in terms of personnel management practice.

Keywords : PMO, Personality types, Positive psychological capital, Project performance

JEL Classification Code : E32, L25, M12

1. Introduction

최근 정보기술(IT) 시스템을 포함한 서비스/유통, 생산, 제조, 생산/제조, 엔지니어링/건설, 연구개발 ERP 등을 구축하고 유지 보수, 관리하는 프로젝트 영역은 전문화, 대형화되고 있다. 특히, 경영 패러다임이 거대 자본의 투자보다는 기 투자된 자본의 효율적 관리로 변화되면서 IT 관련 지식과 주요 기술이 경영의 요소 기술로 적용되고 있다 (Lee et al., 2013). 이른바, 다양한 IT 요소 기술이 집약되고 융합되는 프로젝트 관리(Project Management) 활동을 효율적으로 수행할 수 있도록 운영하는 것을 기업 인적관리와 경영성과를 동시에 달성하는 기반이 되고 있다(Babu, 2015; Park & Park, 2022).

또한, 혁신 IT 기술을 접목한 기업 환경이 다각도로 변화되면서 민간투자사업(Public private Partnership, PPP)이 증대되고 있으며 (Yang & Kim, 2022), 프로젝트 진행 계획 대비 실적 분석에 드는 시간과 비용을 조정하고 제반 문제점을 예측하여 필요 자원 배분을 효과적으로 수행할 수 있는 프로젝트 관리시스템이 점점 요구되고 있다. 대표적으로 IT 시스템 구축 및 관리 프로젝트는 국가와 기업이 가진 자원의 제약과 시장 점유율 확대를 지원하고 지속성가능성장을 촉진하는 기업의 기초 동력이 되고 있다.

이를 위해 기업들은 자사의 규모와 예산 범위에 맞게 PMS(프로젝트관리 시스템: Project Management System)를 도입하여 인적, 물적 자원, 관련 일정과 범위, 산출/결과물 관리 업무를 수행하고 있다 (Atkinson, 1999; Ko et al., 2019). 다만,

1 First Author. Doctor Course Completion, Department of Business Information, Graduate School of Dongguk University. Email: lovensw80@naver.com

© Copyright: The Author(s)
 This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

대부분의 기업은 경영목표 달성과 시스템 구축 프로젝트를 위하여 많은 시간과 비용을 투자하고 있으나(Lee & Kim, 2020), 효과적인 관리 부서의 부재와 전문 인원의 부족으로 원만하게 사업을 수행하지 못함으로써 현실적으로 예산 낭비 및 사회, 경제적 기대이익을 상실하는 경향이 있다 (Kim et al., 2019; Halou et al., 2019).

따라서, 프로젝트 리스크 관리는 프로젝트 성공을 위한 수단이며 예기치 못한 사건에 대한 사전대책의 특성을 가지고 있다. 이러한 리스크 관리에 대하여 건설, 금융, 국방, 공공 분야의 프로젝트에서 그 중요성을 인식하여 활발한 연구가 진행 중에 있으며 (Monique, et al., 2010; Lee & Lee, 2015; Park, 2017), 특히 경영 Risk를 최소화하고 프로젝트의 목적과 기업의 성과 및 전략적 목표를 달성하기 위해 해당 프로젝트를 전문적으로 관리 감독할 수 있는 특별 프로젝트 관리 조직(Project Management Office, PMO)의 역할이 주목되고 있다 (Kim et al., 2019; Lee et al., 2017; Mahmoud et al., 2023).

이러한 PMO 조직은 프로젝트 예산과 성과관리를 중심으로 경영성과 증대를 위한 혁신 조직으로서 (Marzieh et al., 2015), 프로젝트 관리의 특정 문제를 해결함으로써 경영 목표와 구조 및 비즈니스 프로세스를 변경하고 기업 가치를 유지하도록 한다(Hurt et al., 2009; Yoon et al., 2018). 또한, PMO는 최고 의사결정권자로부터 프로젝트 관리 권한을 위임받아 구성되는 조직으로서 각 프로젝트의 시작 단계에서 종결까지 핵심 이해관계와 의사결정자 역할을 수행할 수 있으며 PMO의 리더는 프로젝트 비즈니스 목표의 일관성을 유하는데 필요한 그 밖의 조치를 리더십을 발휘하는 중요한 역할을 수행할 것으로 판단된다.

다만, 현재까지의 PMO 관련 선행연구가 PMO를 통한 프로젝트 성과 관리 (Bates, 1998; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Hobbs & Thuillier, 2008; Kim & Yoon, 2012; Suh et al., 2014; Won et al., 2023) 연구가 대부분이며 PMO 리더의 개인 성향과 업무 역량이 고객 서비스 만족과 성공적인 프로젝트 성과를 달성하는데 어떤 영향을 미치는지를 파악하는 상관관계 연구는 매우 부족한 것으로 파악된다.

상기 논의를 바탕으로, 본 연구에서는 프로젝트 성과 달성을 위한 PMO 리더의 역할과 팀원 관리, 프로젝트 예산, 비용관리, 인적자원역량이 프로젝트 성과에 기여하는 바를 추가적으로 확인하는 것을 연구목적으로 설정하였다. 이를 위하여 PMO 리더의 성격유형이 프로젝트 성과에 미치는 영향 관계를 규명하고 추가적으로 긍정심리자본(Positive Psychological Capital)을 매개 변인으로 설정하였다. 특히, 긍정심리자본이 개인적 성과를 넘어서 프로젝트 성공이라는 공동체의 목표 달성을 위해 PMO

리더의 개인 성격 유형에 영향을 미치는 의사 결정과 프로젝트 관리역량의 주요 변인이 된다고 판단하고 프로젝트 성과에 유효한 매개 변인으로 작동하는지를 최종적으로 검증하는 것을 본 연구 설계에 반영하였다.

2. Research Background

2.1. Project Management Office (PMO)

금융, 건설, 제조, 연구 개발관련 프로젝트는 기업의 다양한 전략이 교차하기 때문에 의사결정기능이 분산될 경우 관리에 어려움이 생기며, 특히 기업 규모가 클수록 체계적 통합관리가 더욱 필요하다 (Yoo et al., 2022). 따라서, 기업들의 프로젝트 관리의 효율화를 전담하는 조직 및 시스템으로서 PMO (Project Management Office) 개념이 주목된다.

PMO는 리더인 PM (프로젝트 매니저) 및 팀원, 관련 이해관계자 모두가 프로젝트 관리를 위한 절차와 방법, 프로세스를 정확하게 이해하고 적용하도록 지원할 뿐만 아니라, 외부 컨설팅 조직과의 이해관계를 조정하고 통합하는 기능을 가진다 (Hill, 2004). 역사적으로 PMO는 미국의 육군과 공군에서 1950년대 대규모 IT 사업 추진을 위한 PO (Project Office)를 결성하면서 시작되었으며 되었으며, 특히 항공우주산업 부문에서는 PERT 또는 CP 과 같은 네트워크 분석 기법들이 등장하였고 (Crawford, 2006), 이후 국내에서는 금융권 정보시스템을 재구축과 생산 ERP 구축을 중심으로 2000년대를 기점으로 본격적으로 도입되었다 (Lee et al., 2017; Kim et al., 2019).

현재 PMO는 IT, 생산, 연구개발, 영업관리, 건설, 서비스 영역에서 프로젝트관리 전문 운영조직으로 유한한 기간 동안 수행되며 예산과 비용, 전략기획을 통합하고 수립하는 기능을 가지고 있으며 (Lee et al., 2012), 기업 내부적으로 조직 운영의 효율성을 높이며 대외적으로 정보를 획득하고 가공 및 활용하여 기업의 경쟁력을 제고할 수 있도록 한다 (Ko et al., 2019).

본 연구에서는 이하의 논의에서 프로젝트 관리와 관련한 조직적, 기술적 관리적인 문제 해결을 담당하는 PMO의 역할과 기능을 검토하고 PMO를 운영하는 리더의 성향과 역량수준에 따른 프로젝트 성과와의 유의미한 영향관계 여부를 검증하고자 한다.

2.2. Personality Types of PMO Leader

PMO의 효율적 기능을 강화하고 프로젝트의 질적 서비스 향상과 성과 수준을 결정하는 요인으로 PMO 관리자(Leader)의

인적자원 역량을 우선적으로 고려하여야 한다 (Muller & Turner, 2007).

다양한 프로젝트 관리 경력과 기술적 노하우를 포함하여 PMO Leader 는 프로젝트 구성원의 행동, 직무성과, 몰입, 만족도에 영향을 미치는 개인성향의 특징을 가지고 있다. 이러한 리더십 유형에 대한 연구는 20 세기 초반 특성이론(trait theory)에서 출발하여 행동 이론(behavior theory), 상황이론(situational theory)으로 발전하였으며 2000 년대 이후에는 전통적 리더십 이론의 한계를 극복하며 리더 개인의 성향을 중심으로 한 변혁적, 진성 리더십, 긍정기반 리더, 셀프 리더십, 권한과 책임을 부여하는 임파워먼트 리더십 등으로 발전하였다 (Chen & Li, 2013).

대표적으로 리더의 개인 성격과 리더십 유형은 일정한 상관관계를 가지고 있으며 (Schneider, 1987), 리더의 안정된 성격특성이 조직행동과 성과를 결정하며 프로젝트 관리자(Leader)가 팀원으로부터 호감과 존경, 성실성을 보유한 관리자로 인식되었을 때 조직몰입과 만족도는 향상되고 이직의도는 감소한다는 연구결과에 의해 지지된다 (Knippenberg & Schippers, 2007; Min & Kang, 2012). 또한, 전문 기술과 다양한 경험 등을 보유한 Leader 의 개인역량이 PMO 프로젝트에 효과적으로 적용되고 기존 서비스의 유지, 보수 체계를 더욱 지속적으로 유지시켜준다면 기업의 경쟁력은 향상되고 구성원과 조직역량도 함께 발전할 수 있을 것으로 예견할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 리더 개인의 성격유형이 조직과 기업역량을 증진시키는 주요 변인임을 확인한 선행연구 (McCole-Kennedy & Anderson, 2002; Olsson et al., 2012)에서 리더의 성격유형을 팀원과의 소통과 공유를 중시하는 리더십과 성과 달성의 효율성과 결과 가치를 강조하는 리더십으로 구분하여 설정한 것을 수정 보완하여 개인 성향의 차이 정도가 경영성과에 유의한 영향을 미치는 여부를 규명하고자 한다.

2.3. Project Performance

다양한 개념과 현상에 대한 국제 기준을 제시해주고 있는 국제 표준화 기구 (ISO: International Organization for Standardization)에서 발표한 ISO 10006 은 프로젝트(Project) 를 '일련의 조정되고 계획된 활동으로서 시작일과 종료일이 있으며 비용, 인력, 자원의 한계를 포함한 특정한 고객의 요구 사항을 달성하기 위해 시행되는 프로세스라고 제시하고 있다 (Hwang et al., 2018). 그러므로 프로젝트 성과(Performance)는 고객이 요구하는 수준에서 예산과 일정, 품질 향성을 위해 노력하고 기존의 제안사항을 평가하고

측정할 수 있는 기초가 되며 (Pinto, 1988), 이는 프로젝트 성과 측정에 매우 중요한 요소로 고려되고 있다.

특히, 프로젝트 성과를 단기 및 중, 장기 프로젝트 성과로 구분하는 견해에 따르면 (Alexandrova, 2021), '단기' 프로젝트 성과는 짧은 일정과 예산을 바탕으로 프로젝트 효율성과 관련 기술개발 및 프로젝트 리더와 팀 구성원의 만족도 및 고객의 최종 만족도를 달성하는 것이라고 밝히고 있다. 또한, '중 장기' 프로젝트 성과로는 장래의 경쟁력을 확보하고 사회와 제도의 변화에 적응하기 위한 기술 인프라 구축 및 장래 기회 확보와 핵심역량을 개발하고 최소 3 년에서 10 년 이상의 조직에 영향을 주는 로드맵을 보여준다. (Bhavsar, 2021).

대표적으로 IT 프로젝트 유형은 고객사이 요구하는 조직 내, 외부의 업무 프로세스를 재설계함으로써 신규 업무의 효율성과 효과성을 증진시키는 것으로서 단기, 장기 프로젝트를 설정하여 성과 여부를 평가하는 것이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 프로젝트관리(PMO) 리더의 성격유형을 팀원과의 소통과 공유를 중시하는 '관계중심형'과 성과 달성의 효율성과 결과 가치를 강조하는 '업무중심형'으로 구분하여 프로젝트 성과에 미치는 영향 관계를 규명하고 추가적으로 긍정심리자본의 매개효과를 검증하기로 한다.

2.4. Positive Psychological Capital

긍정심리자본(Positive Psychological Capital)은 기업의 조직과 개인 직무성과를 향상시키기 위하여 심리적 장점과 긍정적인 면을 발전시켜 개인 스스로에게 동기를 부여하는 심리적 특성을 의미한다 (Luthans, 2002). 세부적으로 새로운 미래에 대한 '희망', '낙천적 기대감', 부정적 상황에서 긍정적 현실로 돌아오는 힘을 의미하는 '회복탄력성', 이를 뒷받침하는 자존감 확보를 위한 '자기효능감' 등으로 구성된다 (Luthans et al., 2010).

긍정심리자본은 연혁적으로 미시간 주립대학교(美)에서 시작된 거시적 관점의 긍정조직학(POS: Positive Organization Scholarship)과 네브래스카 대학교(美)에서 제시한 조직 구성원의 미시적인 관점을 지배하는 긍정조직행동(POH: Positive Organization Behavior)에 이론적 배경을 두고 있다 (Avey et al., 2011). 이를 통합하고 발전된 긍정심리자본 개념으로 정립한 Seligman et al.(1998)은 심리학의 발전 방향이 사회공동체를 구성하는 인간 행동의 부정적 측면보다는 긍정적인 측면에 집중하면서 개인의 성장과 조직의 발전을 이끌고 있다고 주장하였다.

특히, 긍정심리자본은 경제적 자본과는 달리 인간 개인의 긍정적 심리 정서를 하나의 자본(Capital)으로 인식하고 있지만,

양적인 현실적 한계가 없다는 점, 장기간 지속적으로 심리의 저층을 개발하는 것이 가능하다는 점, 부문별한 경쟁과 불평등의 문제가 발생하지 않는다는 점을 강점으로 들고 있다 (Luthans et al., 2010). 또한, 인간이 행복해지는데 필요한 실천적 원동력이 무엇인가에 대한 관심이 제기되면서 스트레스, 직무 불만족, 막연한 기대감, 분노 등을 해소하고 부정적인 감정이나 정서 등을 상쇄시키는 긍정적 심리기제로서 효능감과 낙천적 마음, 자존감을 주제로 한 관련 연구가 확대되어 오고 있다 (Cameron et al., 2003; Luthans et al., 2010; Abbas et al., 2015).

그러므로 긍정심리자본은 개인의 성과에 영향을 미치는 주요한 요인으로 강조되고 있으므로 나아가 조직과 이윤을 추구하는 기업의 경영성과를 향상시키는 주요 변인으로서 측정, 개발 가능하다고 판단된다. 이에 기반하여 본 연구에서는 프로젝트관리(PMO) 리더의 성격유형에 따른 조직 관리 역량이 최종 프로젝트의 성공적 결과를 도출하는데 어떤 영향을 미치며 이 과정에서 긍정심리자본의 매개변인 효과성을 추가 검증함으로써 프로젝트 성과와 구성원 개인의 직무성과를 아울러 높이는 프로젝트관리(PMO) 리더의 역할과 책임 범위를 판단하는 기초 연구자료를 제공하고자 한다.

3. Research Methods and Materials

3.1. Data Collection

본 연구는 서울, 경기지역에 소재하는 상시 근로자 10인 이상 500인 미만의 중소기업에 근무하며 서비스/유통, 정보통신/시스템 구축, 생산/제조, 엔지니어링/건설 부분 등에서 다년간 수주 된 프로젝트를 직접 수행하거나 프로젝트관리(PMO) 리더 경험이 있는 업무 종사자를 대상으로 200명에서 300명 내외를 연구 대상으로 선정하고 2024년 5월 9일-2024년 6월 8일까지 양적 통계분석을 위한 설문조사를 실시하였다.

설문 조사 결과, 설문에 참여한 전체 응답자 310명 중에서 불성실하고 부적절한 설문 응답자 42명을 제외하여 총 268명의 응답 결과(응답률 86.4%)를 유효 표본으로 선정하고 최종분석에 적용하였다.

3.2. Research Model and Hypothesis

상기 내용을 바탕으로, 본 연구에서는 프로젝트관리(PMO) 리더의 성격유형이 프로젝트 성과에 미치는 영향 관계를 규명하고 추가적으로 긍정심리자본의 매개효과를 검증하기 위하여 아래 <Figure 1>과 같이 연구 모형 가설을 설정하였다.

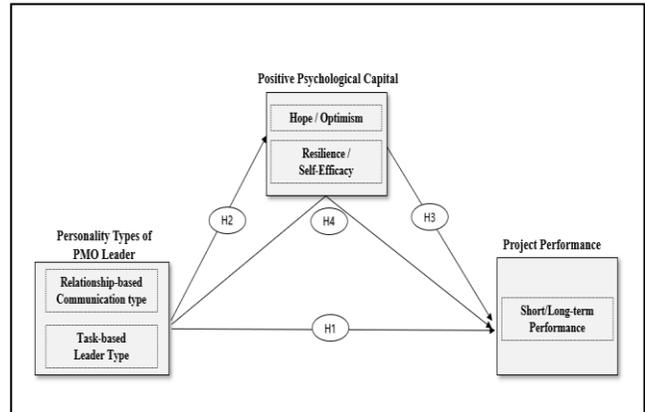


Figure 1: Research model and hypothesis

3.2.1. Relationship between Personality Types of PMO Leader and Project Performance

H1: 프로젝트 관리(PMO) 리더의 성격유형은 프로젝트 성과에 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 프로젝트 관리(PMO) 리더의 관계중심형 성격유형(Relationship-based Communication type)은 프로젝트 성과(Project Performance)에 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 프로젝트 관리(PMO) 리더의 업무중심형 성격유형(Task-based Leader Type)은 프로젝트 성과(Project Performance)에 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. Relationship between Personality Types of PMO Leader and Positive Psychological Capital

H2: 프로젝트 관리(PMO) 리더의 성격유형은 긍정심리자본에 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 프로젝트 관리(PMO) 리더의 관계중심형 성격유형(Relationship-based Communication type)은 희망/낙천주의(Hope/Optimism)에 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 프로젝트 관리(PMO) 리더의 관계중심형 성격유형(Relationship-based Communication type)은 회복탄력성/자기효능감(Resilience/Self-Efficacy)에 영향을 미칠 것이다.

H2-3: 프로젝트 관리(PMO) 리더의 업무중심형 성격유형(Task-based Leader Type)은 희망/낙천주의(Hope/Optimism)에 영향을 미칠 것이다.

H2-4: 프로젝트 관리(PMO) 리더의 업무중심형 성격유형(Task-based Leader Type)은 회복탄력성/자기효능감(Resilience/Self-Efficacy)에 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. Relationship Positive Psychological Capital and Project Performance

H3: 긍정심리자본은 프로젝트 성과에 영향을 미칠 것이다.

H3-1: 긍정심리자본의 희망/낙천주의(Hope/Optimism)는 프로젝트 성과(Project Performance)에 영향을 미칠 것이다.

H3-2: 긍정심리자본의 회복탄력성/자기효능감(Resilience/ Self-Efficacy)은 프로젝트 성과(Project Performance)에 영향을 미칠 것이다.

3.2.4. Mediating Effects of Positive Psychological Capital

H4: 프로젝트 관리(PMO) 리더의 성격유형과 프로젝트 성과 간에 긍정심리자본은 매개효과를 가질 것이다.

3.4. Data Analysis Method

본 연구의 수집된 자료는 SPSS 25.0 프로그램 및 AMOS 25.0 을 활용하여 통계적으로 점검하고 인구통계학적 빈도분석, 기술통계, 모형의 적합도, 신뢰도, 타당도, 상관관계 분석, 구조방정식 모델링 분석기법(Structural Equation Modeling)을 적용하여 결과 분석과 가설 검증을 진행하였다.

4. Results and Discussion

4.1. Demographic Character Analysis

Table 1: General Characteristics

Demographic factors		Frequency	%
Gender	Male	211	78.7
	Female	57	21.3
Age	20-30	32	11.9
	31-40	39	14.6
	41-50	138	51.5
	51-60	59	22
Project participation frequency	5<	57	21.3
	5<10	199	74.3
	<10	12	4.5
License	presence	230	85.8
	absence	38	14.2
Participation field	Service/Distribution business	33	12.3
	Information and communication services	56	20.9
	Production/Manufacture	125	46.6
	Engineering/Construction	54	20.1
Project participation budget scale	100 million won<	36	13.4
	100 million won<1 billion won	55	20.5
	1 billion won<5 billion won	73	27.2

	<5 billion won	104	38.8
	Total	268	100

4.2. Correlation Analysis

본 연구에서 설정한 프로젝트 관리(PMO) 리더의 성격유형, 프로젝트 성과, 긍정심리자본 등의 각 변수 간 상관관계(Correlations for the Variables)를 분석한 결과(Table 2), 각 변수의 상관관계는 양(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한, 측정 변인들의 상관계수 값이 모두 다중공선성을 판단하는 .90 보다 낮게 나타났으므로 변수간 상관관계의 타당성은 확보되었다.

Table 2: Results of Correlation Analysis

Item	1	2	3	4	5
Relationship-based Communication type	1				
Task-based Leader Type	.833**	1			
Hope / Optimism	.797**	.773**	1		
Resilience / Self-Efficacy	.705**	.684**	.849**	1	
Project Performance	.534**	.508**	.574**	.624**	1

4.3 Validity and Reliability Analysis

각 설문 문항에 대한 요인 타당성을 확인하기 위해 확인적 요인 분석을 하였고 내적 일관성에 대한 Cronbach's α 계수를 통한 신뢰도 분석 결과를 아래 Table 3로 나타내었다. 또한, 측정모형의 적합도 지수인 TLI, CFI, RMSEA 수치와 측정모형의 집중타당도 분석을 실시한 결과, 제시된 표준화계수가 모두 .50 이상으로 통계적으로 유의미한 결과를 나타내어 수렴 타당도를 만족하는 것으로 나타났다.

Table 3: Results of Validity & Reliability

Variable	Q	E	β	C. R.	Cronbach's α	AVE
RBC	a 4	1	0.916		.971	.806
	a 3	1.086	0.922	26.255***		
	a 2	1.133	0.940	27.876***		
	a 1	1.07	0.944	28.332***		
TBLT	a 8	1	0.929		.966	.780
	a 7	0.879	0.870	22.838***		
	a 6	1.026	0.940	28.890***		
	a 5	0.795	0.876	23.290***		
H/O	b 4	1	0.958		.966	.780
	b 3	1.02	0.936	33.595***		
	b 2	1.047	0.977	43.301***		
	b 1	0.999	0.967	40.256***		
R/S	b 8	1	0.772		.966	.780
	b 7	1.079	0.802	14.192***		
	b 6	1.371	0.902	16.472***		
	b 5	1.3	0.910	16.649***		

PP	c 4	1	0.610		.891	.675
	c 3	1.529	0.878	10.897***		
	c 2	1.378	0.796	10.254***		
	c 1	1.507	0.890	10.968***		

Note: ***p<.001, $\chi^2 = 315.695$ (df=165, p=.000, $\chi^2/df=1.973$, RMR=.058, TLI=.972, CFI=.976 RMSEA=.060)

- 1. Q= Questionnaire, 2. E=Estimate, 3. RBCT= Relationship-based Communication type
- 4. TBLT= Task-based Leader Type, 5. H/O= Hope / Optimism
- 6. R/S= Resilience /Self-Efficacy, 7. PP= Project Performance

4.4. Hypothesis Verification Result

일반적으로 연구 모형을 채택하기 위한 일반적인 적합도 지수는 TLI, CFI 값의 경우 .90 이상, RMR 은 .05 미만, RMSEA 는 .08 미만이라고 제시되고 있다 (Bentler & Hu, 1999).

이에 근거하여 본 연구에서 제시한 연구모형의 적합도 검증을 실시한 결과, $\chi^2=298.415$ (df=158, p=.000), RMR=.056, TLI=.974, CFI=.979, RMSEA=.058 로 나타나 적합도 지수가 적합 판단기준에 부합하는 것으로 나타났다(Table 4).

Table 4: Structural Model Fit Figures

Division	χ^2	df	p	RMR	TLI	CFI	RMSEA
Structural Model	298.415	158	.000	.056	.974	.979	.058
Standard				≤.05	≥.90	≥.90	≤.08

상기 연구모형 적합도 검증을 바탕으로, 구조방정식 모형 분석으로 경로계수 검증을 실시하여 연구 가설을 검증한 결과(Table 5), 첫째, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 관계 중심형(RBCT) 성격이 프로젝트 성과(PP)에 미치는 경로 검증에서 경로계수=.048로 나타났고, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 업무 중심형 (TBLT)성격이 프로젝트 성과(PP)에 미치는 경로 검증에서 경로계수=.076으로 나타나 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 판단된다.

따라서, 가설 1. 프로젝트 관리(PMO) 리더의 성격유형은 프로젝트 성과에 직접적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타나서 기각되었다.

둘째, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 관계 중심형(RBCT) 성격이 희망/낙관주의(H/O)에 미치는 경로 검증에서 경로계수=.570으로 나타났고, 회복탄력성/자기효능감(R/S)에 미치는 경로 검증에서 경로계수=.338로 나타나서 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서, 가설 2-1(프로젝트 관리(PMO) 리더의 관계중심형 성격유형(Relationship-based Communication type)은 긍정심리자본의 희망/낙관주의(Hope/Optimism)에 영향을 미칠 것이다)와 가설 2-2(프로젝트 관리(PMO) 리더의 관계중심형 성격유형(Relationship-based Communication type)은 긍정심리자본의 회복탄력성/자기효능감

(Resilience/Self-Efficacy)에 영향을 미칠 것이다)는 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택 가능하였다.

또한, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 업무 중심형 (TBLT)성격이 희망/낙관주의(H/O)에 미치는 경로 검증에서 경로계수=.466으로 나타났고, 회복탄력성/자기효능감(R/S)에 미치는 경로 검증에서 경로계수=.258로 나타나서 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서, 가설 2-3(프로젝트 관리(PMO) 리더의 업무중심형 성격유형(Task-based Leader Type)은 긍정심리자본의 희망/낙관주의(Hope/Optimism)에 영향을 미칠 것이다)와 가설 2-4(프로젝트 관리(PMO) 리더의 업무중심형 성격유형(Task-based Leader Type)은 긍정심리자본의 회복탄력성/자기효능감(Resilience/Self-Efficacy)에 영향을 미칠 것이다)는 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택 가능하였다.

셋째, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 희망/낙관주의(H/O)가 프로젝트 성과(PP)에 미치는 경로 검증에서 경로계수=-.031로 나타나서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서, 가설 3-1(긍정심리자본의 희망/낙관주의(Hope/Optimism)는 프로젝트 성과(Project Performance)에 영향을 미칠 것이다)는 기각되었다.

그러나, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 회복탄력성/자기효능감(R/S)이 프로젝트 성과에 미치는 경로 검증에서 경로계수=.589로 나타나서 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다. 따라서, 가설 3-2(긍정심리자본의 회복탄력성/자기효능감(Resilience/Self-Efficacy)은 프로젝트 성과(Project Performance)에 영향을 미칠 것이다)는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택 가능하였다.

넷째, 부트스트래핑(Bootstrapping) 방법을 사용하여 긍정심리자본의 매개효과를 검증한 결과, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 희망/낙관주의(H/O)는 프로젝트 관리(PMO) 리더의 성격유형과 프로젝트 성과 사이에서 모두 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

그러나, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 회복탄력성/자기효능감(R/S)은 관계 중심형(RBCT) 성격과 프로젝트 성과(PP) 사이에서 간접효과 계수가 .199(.338×.589), 유의수준 .001에서 통계적으로 유의한 것으로 나타남으로써 완전 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 또한, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 업무 중심형 (TBLT)성격과 프로젝트 성과(PP) 사이에서 회복탄력성/자기효능감(R/S)의 간접효과 계수가 .152(.258×.589), 유의수준 .01에서 통계적으로 유의한 것으로 나타남으로써 완전 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

따라서, 가설 4(프로젝트 관리(PMO) 리더의 성격유형과 프로젝트 성과 간에 긍정심리자본은 매개효과를 가질 것이다)는 채택 가능하였다.

Table 5: Path Model Analysis

Path	p. c.	S.E.	C.R.	Bootstrapping		
				Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
RBCT → PP	.048	.104	.046			
TBLT → PP	.076	.098	.779			
RBCT→H/O	.570	.105	5.424***			
RBCT→R/S	.338	.081	4.151***			
TBLT →H/O	.466	.099	4.702***			
TBLT →R/S	.258	.076	3.384***			
H/O →PP	-.031	.105	-.294			
R/S →PP	.589	.155	3.815***			
RBCT→H/O→PP				-	-	-
RBCT→R/S→PP				.048	.199***	.247
TBLT→H/O→PP				-	-	-
TBLT→R/S→PP				.076	.152**	.228

Note: *p<.05, **p<.01, ***p<.001

5. Conclusions

본 연구에서는 프로젝트관리(PMO) 리더의 성격유형에 따른 조직 관리 역량이 최종 프로젝트의 성공적 결과를 도출하는데 어떤 영향을 미치며 이 과정에서 긍정심리자본의 매개변인 효과성을 추가 검증함으로써 프로젝트 성과와 구성원 개인의 직무성공을 아울러 높이는 프로젝트관리(PMO) 리더의 역할과 책임 범위를 판단하는 기초 연구자료를 제공하고자 하였다. 이를 위해, SPSS 25.0 프로그램 및 AMOS 25.0을 활용하여 양적 연구와 실증 분석을 진행한 연구 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 성격유형으로 설정한 팀원과의 소통과 공유를 중시하는 '관계중심형'과 성과 달성의 효율성과 결과가치를 강조하는 '업무중심형' 모두 프로젝트 성과에 정(+)'의 영향을 직접적으로는 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 조직리더의 성격특성과 유형이 조직행동과 성과에 영향을 미친다는 연구 (Knippenberg & Schippers, 2007)와는 상반된 결과를 보여주고 있다. 다만, PMO 리더의 성격유형은 프로젝트 성과에 직접적인 영향을 미치지 않고 리더가 조직 구성원으로부터 긍정적 대상으로 인식되었을 때 구성원의 조직몰입도와 직무 만족도는 향상되고 정(+)'의 영향을 미쳐서 구성원의 이직의도가 감소한다는 연구 (Min & Kang, 2012)에 의해서는 지지되고 있으므로, 본 연구에서 제시한매개 변인인 긍정심리자본을 확인했다는 점에서 연구의 의의가 있다.

둘째, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 성격유형은 긍정심리자본의 하위 구성요인인 희망/낙관주의와 회복탄력성/자기 효능감에 정(+)'의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더의 고유 성격에 바탕

을 둔 커뮤니케이션 능력은 리더십의 근간을 이루며 조직 구성원들의 긍정적 동기 부여와 심리적 상태를 결정짓는 가장 핵심적인 요소라는 연구 (Reece & Brandt, 2002)와 리더와 팀원 간에 긍정적인 커뮤니케이션에 대한 인식을 유지할수록 팀원의 진로에 대한 희망과 자존감이 높아지며 직무 만족도에 높은 영향을 미치면서 리더에게 보다 협력적인 면모를 보인다는 연구 (Mueller & Lee, 2002)등은 본 연구 결과를 지지한다.

따라서, 조직관리를 위한 프로젝트 관리(PMO) 리더십의 본질이 리더와 프로젝트 구성원과의 원만한 상호 관계 속에서 존재하기 때문에 긍정심리자본을 강화해 주는 리더십 교육을 확충하고 리더의 커뮤니케이션 능력 개발 관리는 인사관리 실무 측면에서 지속적으로 진행되어야 할 것으로 판단된다.

셋째, 프로젝트 관리(PMO) 리더가 인식하는 긍정심리자본의 희망/낙관주의는 프로젝트 성과에 직접적으로 영향을 미치지 않았지만, 긍정심리자본의 회복탄력성/자기 효능감은 프로젝트 성과에 정(+)'의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더가 프로젝트 결과를 쉽게 낙관하고 성공을 예측하는 태도는 프로젝트 성과 달성에 유의미한 영향을 미치지 못한다는 것을 확인시켜 준다.

즉, 단순한 희망과 일시적인 기대감을 배제하고 평정심을 회복하며 프로젝트 진행 과정상의 어려움과 이를 정상화시킬 수 있는 회복탄력성에 집중하는 것이 요구된다는 연구 (Coutu, 2002; Luthans et al, 2010)에 의해 지지된다. 특히, 자신이 처한 특수한 상황과 프로젝트 수행 환경을 인식하며 자기 효능감을 갖춘 프로젝트 관리(PMO) 리더는 긍정적 피드백, 공감과 격려를 팀원들에게 전파하고 이는 궁극적으로 업무 프로세스 개선과 새로운 아이디어를 도출하는 프로젝트 성과를 강화하는 데 기여할 것으로 판단 된다.

넷째, 프로젝트 관리(PMO) 리더의 성격유형과 프로젝트 성과 사이에서 긍정심리자본의 희망/낙관주의는 매개효과를 가지지 않았지만, 회복탄력성/자기효능감은 완전 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 이는 리더가 어려운 상황에서도 포기하지 않고 계속해서 목표를 추구하며 긍정적인 결과를 예상하고 기대하는 희망/낙관주의 성향은 리더의 성격유형을 조절하여 프로젝트 성과관리에 영향을 미치는 매개변인으로 작동하지 않는다는 것을 의미한다. 그러므로 리더의 원만한 임무 수행과 스트레스 감정 관리를 극복하는 회복력은 구성원의 자발적이고 자율적인 변화 주체로서의 역할을 강화시키고 자기주도적 결단력과 자존감을 갖춘 자아효능감은 프로젝트의 성공을 위한 리더의 자질로 인정되기 때문에 리더의 회복탄력성과 자기효능감 역량 강화에 더욱 집중하는 교육 프로세스 개선이 실무적으로 요구된다.

다만, 상기 연구 결과에도 불구하고 다음과 같은 일정부분 연구 한계점이 존재한다. 첫째, 본 연구는 서울, 경기지역에 소재하는 중

소기업 근무자를 대상으로 진행함으로써 전국 단위로 확대시키지 못한 공간적 연구 범위의 한계가 있다. 따라서, 향후 연구에서는 이를 보완하여 전국단위의 객관적 범위로 확장하여 연구를 다양화할 필요성이 제기된다. 둘째, 본 연구는 연구 대상자를 서비스/유통, 정보통신/시스템 구축, 생산/제조, 엔지니어링/건설 부분 등에서 다년간 수주 된 프로젝트를 직접 수행하거나 프로젝트관리(PMO) 리더 경험이 있는 업무 종사자로 선정하여 선택과 집중을 통한 특정 직무와 직역에 대한 심층 연구가 다소 부족한 것으로 판단된다. 따라서, 향후 연구에서는 연구 대상자의 범위를 특정화하고 이를 세부적으로 분석하고 프로젝트 관리(PMO)가 가지는 변혁적, 진정, 임파워먼트, 셀프리더십의 독립변인을 설정하여 프로젝트와 경영성과 간의 상관관계를 검증하여 연구를 기대한다. 셋째, 본 연구에서 프로젝트 관리(PMO) 리더의 성격유형과 프로젝트 성과 사이에서 매개변인으로 긍정심리자본을 설정하였으나, 조절변인으로 다양한 변인 관계를 함께 검증하지 못한 한계가 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 프로젝트 관리(PMO)와 구성원의교환관계(LMX), 조직공정성(Organizational Fairness) 등의 변인을 추가 설정하여 리더와 조직관리, 성과 간의 구조관계를 검증하는 것이 필요하다.

References

- Alexandrova, M. (2021). Evaluation of project portfolio management performance: Long and short term perspective. *Hradec Economic Days 2021: Peer-Reviewed Conference Proceedings, Part 1*, University of Hradec Králové, Czech Republic. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2021-01-001>
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Babu, S. S., Sudhakar, D. (2015). Critical success factors influencing performance of construction projects. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 4(5), 3285-3292. <https://doi.org/10.1063/1.4965067>
- Bates, W. S. (1998). Improving Project Management: Better Project Management Begins with a Project Management Office. *Industrial Engineering*, 30(10), 42-44.
- Bentler & Hu (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Bhavsar, D. (2021). *The Challenge and barriers in traditional and agile project management framework and strategies implemented by successful multinational companies to deal with these problems* [Master Thesis, Technische Universität Wien]. <https://doi.org/10.34726/hss.2021.81429>
- Chen, C. Y., Li, C. I. (2013). Assessing the Spiritual Leadership Effectiveness: The Contribution of Follower's Self-Concept and Preliminary Tests for Moderation of Culture and Managerial Position. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 240-255.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: *Theory and practice*. *Project Management Journal*, 37(3), 74-86. <https://doi.org/10.1177/87569728060370030>
- Geoghegan, L., Dulewicz, V. (2008). Do Project Manager's Leadership Competencies Contribute to Project Success?. *Project Management Journal*, 39(4), 58-67. <https://doi.org/10.1002/pmj.20084>
- Halou, M., Samin, R., Ahmad, M. (2019). Impacts of change management on risk and cost management of a construction projects. *Journal of Project Management*, 4(2), 157-164. [10.5267/j.jpjpm.2019.1.005](https://doi.org/10.5267/j.jpjpm.2019.1.005)
- Hill, Gerard M. (2004). Evolving the project management office: A competency continuum. *Information Systems Management*, 21(4), 45-51. <https://doi.org/10.1201/1078/44705.21.4.20040901/84187.6>
- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The Project Management Office as an Organisational Innovation. *International Journal of Project Management*, 26(5), 547-555. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.008>
- Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). Building value through sustainable project management offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55-72. <https://doi.org/10.1002/pmj.20095>
- Hwang, J. S., Park, S. H., Kim, S. Chu. (2018). The Impact of Project Manager's Leadership in Private-Public-Partnership(PPP) on Project Citizenship Behavior and Project Performance. *Korean Journal of Construction Engineering and Management*, 19(6), 103-114.
- Kim, C. N., Jang J. Y., Choi, G. J. (2019). The Effect of Knowledge Complementarity and PMO Implementation System on Performance of IT Project. *Management & Information Systems Review*, 37(4), 141-156. <https://doi.org/10.29214/damis.2018.37.4.009>
- Kim, J. K., Yoon, O. S. (2012). The Effect of PMO Functions on IT Project Performance. *Journal of information systems*, 20(3), 129-159. [10.5859/KAIS.2011.20.3.129](https://doi.org/10.5859/KAIS.2011.20.3.129)
- Kim, V., Choo, W. J., Jung, Y. H. (2019). The Role of Clients in Software Projects with Agile Methods. *Journal of Intelligence and Information Systems*, 25(3), 141-160. <https://doi.org/10.13088/jiis.2019.25.3.141>
- Ko, D. S., Park S. H., Kim, S. C. (2019). Impact of Project Process Quality on Project Performance: Focusing on System Integration Project. *Journal of Korean IT Services*, 18(2), 75-96. <https://doi.org/10.9716/KITS.2019.18.2.075>
- Knippenberg, D. V. & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>

- Lee, S. H., Lee, S. J. (2015). A study on the importance of risk management for software development projects success, *Proceedings of the Korea Information Processing Society Conference*, 2015, 10a, 1031-1034. <https://doi.org/10.3745/PKIPS.y2015m10a.1031>
- Lee, M. G., Kim S. G., Boo, J. M. (2017). A Study on the Impact of Project Performance According to the Implementation type of PMO Function: Focus on Information and Communication Technology Industry, *Journal of Information Technology Services*, 16(2),61-83. <https://doi.org/10.9716/KITS.2017.16.2.061>
- Lee, S. M., Kim, H. S., Kim, E. H. (2012). An Effect on the Project and Organization Performance by PMO Service, *Journal of Service Research and Studies*, 2(2), 53-79.
- Lee, S. I., Kim S. H., Kim, S. C. (2020). Impacts of Low User and Project Management Risk on IT Project of Public Sector: The Moderating Effect of User Knowledge, *Journal of Digital Convergence*, 18(6), 187-196. <https://doi.org/10.14400/JDC.2020.18.6.187>
- Lee, S. M., Kim E. H., Moon, S. C. (2013). The Effect of PMO Service and Capability on Project Performance, *Journal of Information Technology Applications and Management*, 20(1), 107-132. <https://doi.org/10.21219/jitam.2013.20.1.107>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Peterson, S. J. (2010), The development and resulting performance impact of positive psychological capital, *Human Resource Development quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- McColl-Kennedy, J. R. & R. D. Anderson. (2002), Impact of leadership style and emotional on subordinate performance, *Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)
- Mahmoud, E., Marcus, J., Peter, D., Moe Mohammad, M. (2023). Modeling the Capabilities of High-Performing Project Management Offices in General Contracting Companies, *Project Management Journal*, Feb. 10.1177/87569728221148666
- Marzieh, B., Mirjafari, M. (2015). Identifying the success factors of Communities of Practice (CoPs). *VINE*, 45(2), 198-213. <https://doi.org/10.1108/VINE-03-2014-0022>
- Min, S. L. & Kang. C. W. (2012). A Study on the Effect of Project Communication Management Process on Organization Effectiveness According to the Level of Conflict, *Korean Society of Project Management*, 2(2), 35-45. <https://www.earticle.net/Article/A195416>
- Monique A., Ralf M., Brian H., Tomas B. (2010). Project management offices in transition, *International Journal of Project Management*, 28(8), 766-778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006>
- Muller, R., Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Mueller, B. K., Lee, J. (2002). Leader member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244. <https://doi.org/10.1177/0021943602039002>
- Olsson, L., Hemlin, S., Pousette, A. (2012), A multi-level analysis of leader-member exchange and creative performance in research groups, *The Leadership Quarterly*, 23(3), 604-19.
- Park S. Y., Park, H. S. (2022). Design and implementation of a project management system capable of process management by Activity using PERT/CPM, *Journal of the Korea Institute of Information and Communication Engineering*, 26(5), 802-807. <https://doi.org/10.6109/jkiice.2022.26.5.802>
- Park S. W. (2017). A Study on the Role of PMO for SI Projects Success, Proceedings of the Korea Information Processing Society Conference, *Proceedings of the Korea Information Processing Society Conference*, 2017.11a, 466-469. <https://doi.org/10.3745/PKIPS.y2017m11a.466>
- Reece, B. L., & Brandt, R. (2002). *Effective human relations in organizations* (8th ed), Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Pinto, J. K. (1988). *Project success: definitions and measurement techniques*. Project Management Institute.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Suh, B. S., Hwang, K. H., Kim, S.K. (2014). A Study on the Factors Affecting the Intention to Adapt PMO in Public Sectors, *Journal of Digital Convergence*, 12(5), 159-169. <https://doi.org/10.14400/JDC.2014.12.5.159>
- Yang, G. S., Kim H. S. (2022). An Exploratory Study on the Relationship with Previous Project Risk Evaluation and Project Performance, *Journal of Service Research and Studies*, 12(3), 72-92. <https://doi.org/10.18807/jsrs.2022.12.3.070>
- Yoo, J. K., Rim, S. T., Min, D. H. (2022). A Study on the Importance of Measures for Improving PLM System Usage, *The Journal of Information Systems*, 31(1), 239-269. <https://doi.org/10.5859/KAIS.2022.31.1.239>
- Yoon, T. H., Choi, S. W., Kim, S. Y., Kim, D. C. (2018). Differences in the Perceptions of PMs and PMOs on the Importance of the Role of PMO, *Journal of Korean Society of Industrial and Systems Engineering*, 44(3), 207-213. <https://doi.org/10.11627/jkise.2021.44.3.207>
- Won, J. Ho., Park, S. H., Lee, T. W., Kim, S. C. (2023). A Study on the Effect of PMO Involvement on Project Performance, *The Journal of Information Systems*, 32(2), 109-135. <https://doi.org/10.5859/KAIS.2023.32.2.109>