

프로젝트 거버넌스와 편익관리가 프로젝트 성과에 미치는 영향

용환성¹ · 부제만² · 김승철^{3*}

¹한양대학교 경영학과 박사과정

²한양대학교 경영학과 조교수

³한양대학교 경영학과 교수

hsyong71@naver.com, boojeman@hanmail.net, sckim888@hanyang.ac.kr

(2019년 2월 19일 접수; 2019년 3월 12일 수정; 2019년 3월 17일 채택)

요약: 기업의 전략이 제품의 생산에서 가치 창출로 바뀌면서 프로젝트 결과물의 편익 창출이 중요하게 되었다. 프로젝트 성과 향상과 편익창출을 위해 기업의 전략과 프로젝트들을 연계하기 위한 중요한 프레임워크로 프로젝트 거버넌스와 편익관리가 주목받고 있으나, 여전히 많은 기업들이 선택한 프로젝트들은 기업의 전략과 동떨어져 수행되고 있다. 본 논문에서는 기업의 프로젝트 거버넌스와 편익관리 기능이 프로젝트의 성공에 어떤 영향을 미치는지 연구하였다. 프로젝트 거버넌스를 포트폴리오 감독/지시, 스폰서십, 프로젝트 관리 역량 및 정보보고를 사용하였고, 편익관리의 하위 개념으로는 편익계획, 편익검토 및 편익구현을 고려하였다. 연구 모형을 기반으로 설문조사와 구조방정식 모형 분석을 통해 가설을 검정하였다. 연구 결과 프로젝트 거버넌스의 스폰서십이 편익계획, 편익검토 및 편익구현에 모두 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히, 편익관리 기능 중 편익계획은 프로젝트 관리 성공에 편익검토는 프로젝트 목표 성공 모두에 밀접한 관계가 있는 것으로 분석되었다. 본 논문은 학문적으로는 국내에 프로젝트 거버넌스와 편익관리에 대한 개념과 프레임워크를 소개하고, 실무적으로는 프로젝트가 가치있는 결과를 산출하기 위해서 프로젝트 거버넌스 프레임워크와 편익관리가 기업 내에 도입하는데 있다.

주제어: 프로젝트 거버넌스, 프로젝트 편익관리, 프로젝트 관리 성공, 프로젝트 목표 성공, 프로젝트 성과

The Effect of Project Governance and Benefit Management on Project Performance

Hwan-Seong Yong¹, Je-Man Boo², and Seung-Chul Kim^{3*}

¹Dept. of Business Administration, Hanyang University, PhD Student

²Dept. of Business Administration, Hanyang University, Assistant Professor

³Dept. of Business Administration, Hanyang University, Professor

(Received February 19, 2019; Revised March 12, 2019; Accepted March 17, 2019)

Abstract: As the main focus of corporate strategy moves to value creation from goods production it becomes more important for business forms to realize concrete benefits from their projects. This paper is to investigate how the project governance and benefit management affect the success of the project. Project governance consists of portfolio direction, sponsorship, project management capability and reporting, and benefit management is made up of benefit planning, benefit review, and benefit implementation. Based on the research model, the hypotheses are tested through questionnaire and SEM analysis. As a result, it is analyzed that the sponsorship of project governance influences on the benefit plan, benefit review, and benefit implementation. In particular, the benefit plan and benefit review among the benefit management is analyzed to be closely related to project management success and project objective success each. This paper introduces the concept

and framework of project governance and benefit management in Korea academically and practically introduces project governance framework and benefit management into the enterprises to produce valuable result of project.

Keywords: Project governance, Benefit management, Project management success, Project objective success, Project performance

1. 서론

프로젝트는 기업의 전략적 목표를 달성하는 도구이자 중요한 수단으로 인식되어 왔다[29]. 프로젝트의 성공은 기업이 진행하는 사업의 성공에 직접적인 영향을 준다. 지금까지 선행연구들을 통해 수많은 연구자와 실무자들이 프로젝트의 성과향상에 필요한 프로젝트 관리 프로세스, 새로운 도구와 기법의 개발, 프로젝트 관리자의 리더십 및 프로젝트 팀원들의 역량 향상 등을 연구했다[4,9].

다양한 연구 및 보고에 의하면 프로젝트의 성공율은 여전히 과거에 비해 크게 향상되지 않았다. 스탠디쉬 그룹의 Chaos 보고서는 2015년의 프로젝트 성공률은 36%였으며, 나머지 64%의 프로젝트들은 요구사항을 만족시키지 못했거나 중단 혹은 일정의 지연이나 원가 초과 등의 요인으로 실패하였다고 보고했다. 특히, KPMG[19]와 PMI[26]는 기업의 전략과 프로젝트의 부정확한 연계가 프로젝트의 높은 실패율의 원인이라고 보고 기업의 전략과 프로젝트가 밀접히 연관될 것을 강조했다. 따라서 프로젝트의 성공율을 높이고 기업의 전략적 목표 달성을 위해서는 계획한 전략을 구체화할 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오의 정확한 선정과 이들 간의 유기적인 관계가 필수적이다[28].

프로젝트 거버넌스는 최근 프로젝트 성과 향상을 위해 기업의 전략을 프로젝트들과 연결하는 중요한 프레임워크로 부상했다[16,23,27,30]. 프로젝트 거버넌스는 프로젝트의 자원을 적절히 배분하기 위한 시스템, 권한 구조 및 프로세스이며 프로젝트의 활동을 조정하고 통제하는 프레임워크이다. 즉, 기업 내부의 시스템과 자원을 활용 및 조정함으로써 프로젝트와 관련된 활동을 향상시켜 프로젝트의 성과를 높이는 것에 초점을 두고 있기 때문에 프로젝트 관리에서 발생하는 다양한 문제점을 해결할 수 있다[18].

몇몇 선행연구들은 프로젝트 거버넌스와 프로젝트 성과 간의 긍정적인 관계가 있음을 밝혔다[27,35]. 그러나 프로젝트 거버넌스와 관련한 연구자들 간에 구체적인 개념이나 구성 요소에 대해 아직까지 통일된 의견은 없

다[5]. 특히, 기존 연구들 중에서 프로젝트 거버넌스와 프로젝트 성과 간의 실증적인 연구는 국내외적으로 여전히 미진하다[1].

기업들은 프로젝트를 통해 프로젝트의 실제적인 가치 혹은 편익을 실현하고자 지속적인 노력을 하고 있다[7]. 프로젝트의 성과 향상은 기업이 진행하는 사업의 성공으로 연결되어야 하지만, KPMG[19]와 PMI[26]의 보고와 같이 수많은 프로젝트들이 전략적 목표를 달성하지 못하고 실패하고 있다.

따라서 프로젝트에서 발생하는 산출물이나 결과물 혹은 편익을 기업의 전략과 지속적으로 연계시키기 위해서는 프로젝트의 편익을 계획하고 실행하며 감시 및 통제하는 프로세스가 필요하다[36]. 편익은 프로젝트가 성공적으로 완료된 이후의 최종 결과를 통해 프로젝트의 스폰서나 프로젝트로부터 혜택을 받을 이해관계자에게 발생한 가치이다[25].

프로젝트 거버넌스와 편익관리의 개념, 정의, 세부 프로세스와 구성요소에 대한 연구는 프로젝트 관리에 대한 연구분야 중 연구 기간이 상대적으로 길지는 않지만, 최근 부각되고 있는 분야이다[11]. 강력한 프로젝트 거버넌스의 구축은 효과적인 편익관리를 위한 조직구조, 권한과 책임 및 관리 프로세스를 제공한다. 따라서 기업의 프로젝트 관리에 편익관리를 정착시킬 중요한 프레임워크로 프로젝트 거버넌스가 주목받고 있다[6,11,27].

수많은 연구자와 실무자들의 연구는 편익관리의 중요성을 강조하고 있지만, 이 분야에 대한 이해가 아직은 부족한 상황이며 특히, 프로젝트 거버넌스와 편익관리의 관계는 지속적으로 이론적 연구와 실증 연구를 필요로 한다[11].

프로젝트의 편익을 관리하기 위해서는 기존의 많은 연구자들이 프로젝트 관리의 성공으로 정의한 범위, 일정, 원가의 만족과 더불어 더욱 세분화된 기준이 필요하다. Zwikael and Smyrk[36]는 편익관리와 프로젝트의 성공에 대한 연구를 위해 프로젝트 성과를 프로젝트 관리 성공, 프로젝트 소유자 성공, 및 프로젝트 투자 성공으로 구분했다.

Musawir[35]의 연구는 프로젝트 거버넌스와 편익관

리가 3가지 프로젝트 성공에 긍정적 영향을 주었으며, 편익관리는 매개변수로서 부분적으로 프로젝트의 성과에 긍정적 영향을 주었다고 주장했다.

해외의 경우 프로젝트 거버넌스, 편익관리 및 프로젝트 성과에 대한 연구가 활발히 진행되고 있는 상황이지만, 국내에서는 위의 요소들 간 연구가 전무한 상황이다. 따라서 본 연구는 프로젝트 거버넌스와 프로젝트 편익관리의 관계를 밝히는 선행 연구를 기반으로, 프로젝트 거버넌스와 편익관리의 세부 기능들의 관계를 살펴보고, 프로젝트 성과에 대한 관점을 프로젝트 관리 성공과 프로젝트 목표 성공으로 구분하여 프로젝트 거버넌스, 편익관리를 구성하는 각각의 세부기능이 프로젝트 성과에 어떠한 영향을 주는지 분석함으로써 프로젝트 거버넌스와 편익관리에 대한 학문적 및 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 프로젝트 거버넌스

프로젝트 거버넌스는 최근 프로젝트 관리 분야에서 많이 사용하는 용어이다. 프로젝트 거버넌스는 조직에서 수행할 프로젝트의 선정과 수행, 프로젝트의 조직구조 및 이들 간의 업무 향상을 위한 조직의 중요한 요소이다[23]. 프로젝트 거버넌스는 서로 다른 기업 혹은 단일 기업이라도 내부의 서로 다른 조직 간의 협업을 통해 프로젝트의 목표를 달성할 수 있는 최적의 방안을 찾는 것에서 시작했다.

Turner[34]는 프로젝트 거버넌스를 프로젝트의 목표에 대한 수립, 실행방법, 및 성과감사 프로세스 등을 결정하는 프레임워크로 정의했다. APM[2]은 프로젝트 거버넌스를 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오의 수립, 관리 및 통제를 정의하기 위한 일련의 정책, 규제, 기능, 프로세스, 절차 및 역할과 책임에 대한 프레임워크라고 했다.

프로젝트 거버넌스에 대한 학자들의 다양한 연구들이 있지만 현재까지는 모두가 동의하는 개념이나 정의는 없다[1,5]. 그러나 프로젝트 거버넌스는 프로젝트의 일정 준수, 품질 달성과 고객만족, 팀원 만족에 긍정적인 영향을 주었다[23]. 또한, Musawir[35]의 연구에서는 효과적인 거버넌스가 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 주었지만 여전히 전통적인 납기, 범위, 원가의 달성에 더 큰 영향을 주었다고 밝혔다.

그러나 Musawir[35]의 연구는 프로젝트 성과를 Zwi-

kael and Smyrk[36]의 기준을 통해 연구했다는 것에 의의가 있지만, 보다 구체적이고 상세한 프로젝트 거버넌스와 편익관리의 기능 연구는 없었다.

Joslin and Müller[16]는 연구에서 대리인 이론과 스투어디십 이론을 기반으로 프로젝트 거버넌스와 프로젝트 성과 간의 관계를 연구한 결과 모 기업의 이해관계자에 대한 관심의 크기 여부가 성과의 크기에 긍정적 영향을 준다고 제시했다. Sirisomboonsuk et al.[30]의 연구는 IT거버넌스와 프로젝트 거버넌스가 상호 연계되어 프로젝트의 성과에 긍정적 영향을 주었다고 주장했다. 이 연구에서 IT거버넌스보다는 프로젝트 거버넌스가 더 큰 영향을 프로젝트 성과에 주었다.

따라서, 프로젝트 거버넌스는 프로젝트 관리 프레임워크로서 기업의 전략적 목표 달성과 프로젝트의 성과 및 성공과의 적절한 연계를 제공한다고 할 수 있다[32].

프로젝트 거버넌스에 대한 다양한 이론적 근거와 프레임워크는 선행연구를 통해 확인했지만, 본 연구에서는 2011년 호주의 프로젝트 관리 전문 조직인 APM이 발간한 가이드를 기반으로 프로젝트 거버넌스의 기능을 정의하였다.

APM[2]은 프로젝트 관점에서 거버넌스에 대한 요구사항이 제대로 적용되고 있는지 확인하고 성과와 편익이 제대로 연계되도록 11개의 거버넌스 원칙과 4가지 핵심 기능을 제공한다. 다음은 핵심 기능에 대한 설명이다.

1) 포트폴리오 감독/지시(Portfolio Direction)

APM[2]은 포트폴리오 감독/지시를 포트폴리오 내에서 모든 프로젝트들을 식별하고, 기업의 목표와 평가 및 제약사항들이 잘 연계되고 있는지 감독 및 지시하는 기능으로 정의했다.

포트폴리오 관리는 기업의 전략을 만족시킬 프로젝트를 선택하거나 취소시키는 결정에 중점을 두고 있다. 이러한 관점은 단일 프로젝트의 효율적 관리가 포트폴리오 관리에 긍정적 효과를 주었다는 Martinsuo and Lehtonen[20]의 연구나 비즈니스 운영 및 기업의 장기적 전략 목표 달성을 위한 프레임워크로서의 프로젝트 거버넌스에 대한 Elonen and Artto[12]의 연구 혹은 포트폴리오 관리 체계 내에서 프로젝트들 간 우선순위 선정과 프로젝트가 필요로 하는 자금과 자원의 적합한 배분을 통해 기업이 목표로 하는 전반적인 포트폴리오의 재무적 성과를 달성할 수 있다는 Meskendahl[21]의 연구와 궤를 같이하고 있다.

2) 프로젝트 스폰서십(Project Sponsorship)

APM[2]은 프로젝트 스폰서십을 경영진과 프로젝트 관리자 간의 프로젝트 진행에 대한 의사결정, 방향지시, 관리감독, 책임과 권한의 위임으로 정의했다. 이를 위해서는 최고경영자의 프로젝트에 대한 적극적인 지원이 매우 중요하다[8,9].

최고경영자는 이러한 역할을 스폰서에게 위임하는데, 스폰서는 프로젝트에 대한 의사결정, 조직의 정책, 규정 등에 대한 적용 및 투자 등을 통해 프로젝트의 가치를 극대화해야 한다[32].

3) 프로젝트 관리 역량(Project Management Capability)

APM[2]은 프로젝트 관리 역량을 고성과 팀의 선발 및 프로젝트 관리를 위한 도구나 프로세스 및 기법의 지속적 제공 능력으로 정의했다.

지금까지 수많은 연구자와 실무자들은 프로젝트를 위한 훌륭한 도구 및 기법들을 연구해왔으나 프로젝트 관리를 위한 도구와 기법은 프로젝트의 규모나 유형별로 매우 다양하다[4]. 그러나 Curran et al.[10]는 인적자원에 대한 효율적 관리나 잘 개발된 도구나 기법도 중요하지만, 프로젝트에 투입되는 인력들의 기본적인 역량도 매우 중요하고 강조했다.

4) 정보 보고 (Disclosure and Reporting)

APM[2]은 프로젝트에 대한 정보 보고를 이해관계자들에게 필요한 프로젝트와 관련된 적절한 정보를 제대로 전달하고 의사소통하는 것이라 정의했다. 프로젝트 상황에 대한 정확한 정보가 프로젝트 팀에서 이해관계자에게 전달되기 위해서는 기간의 촉박함으로 인해 혹은 의도적으로 거짓된 정보를 전달하지 말아야 한다[31].

본 연구에서는 Ahola et al.[1]의 프로젝트 거버넌스 구분 중 개별 프로젝트들이 모 기업의 거버넌스를 준수해야 하는 기업 내부 중심의 거버넌스를 기반으로 APM[2]의 4가지 프로젝트 거버넌스의 핵심 요소를 기반으로 프로젝트 거버넌스의 기능을 설정하였다.

2.2 프로젝트 편익 관리

편익(benefit)은 프로젝트의 결과물이 이를 사용하는 이해관계자에게 제공하는 가치의 흐름으로 정의된다[36]. 프로젝트를 수행하는 기업은 이 편익을 얻기 위함이고 편익은 기업의 전략적 목표이다.

Fortune et al.[14]에 의하면 프로젝트 관리를 위한 방법론과 도구 및 기법은 비약적인 발전을 거듭했지만, 프로젝트를 통해 목표로한 기업의 편익 달성은 여전히 어렵다[19,26]. 이를 극복하기 위해서는 프로젝트의 결과물과 편익을 연계함으로써 기업의 전략적 목표가 달성되고 있는지 지속적으로 계획하고 관리하는 프레임워크가 필요하다[37].

편익관리는 IT분야 기업들의 IT에 대한 투자 대비 수익 관리를 위해 탄생되었다[6]. 따라서 편익관리에 대한 연구의 초창기에는 대부분 IT기반의 컨설팅 회사나 연구소 혹은 경영관련 대학들이 주도하였다[7].

편익관리에 대한 대표적 정의로는 Serra and Kunc[28]가 기업의 가치 창출을 위해 프로젝트의 결과물과 전략 실행에 긍정적 영향을 주는 일련의 실무적 프로세스라고 정의했고, PMI[25]는 프로젝트가 기업이 계획한 전략적 목표를 달성할 수 있도록 편익을 정의, 실행 및 지속시키기 위한 프레임워크라고 정의했다.

최근 들어 기업의 운영전략이 제품의 생산에서 가치 생산으로 움직이면서 각각의 프로젝트 뿐만 아니라 변화관리 등에서도 편익관리가 중요하게 되었다. Badewi and Shehab[3]은 편익을 변화의 산물이라 보고 변화를 계획, 조직, 실행 및 통제함으로써 프로젝트의 편익을 실현시키는 프로세스라고 정의했다.

PMI[25]는 편익관리 기능을 편익식별, 편익수행, 편익의 지속성관리로 나누었다. Bradley[6]은 비전과 목표설정, 편익 및 변화식별, 주도권 정의, 주도권 최적화, 주도권 관리, 성과관리로 구분했고, OGC[24]은 편익구분 및 기준설정, 편익계획수립, 편익실행, 편익의 지속적 관리, 편익의 추적 및 보고, 발생된 편익에 대한 평가로 구분했다.

본 연구에서는 선행 연구들 중 Serra and Kunc[28]가 구분한 편익관리 계획, 편익검토, 편익실행, 편익전략을 편익관리 기능으로 설정하여 연구를 진행하였다.

2.3 프로젝트 성과

프로젝트가 기업의 전략과 편익 달성에 중요한 역할을 함에도 불구하고 프로젝트의 성공 기준은 여전히 원가, 범위, 및 납기준수 등의 프로젝트 효율성을 기준으로 측정하고 있다[36].

1970년대에는 운영과 도구기법 측면에서 일정, 원가, 품질에 대한 측정을 했고, 1990년대까지는 기술적 측면의 성공에서 고객 관점으로 프로젝트 성공을 측정했다

[17]. 이후 2000년대까지는 내부 혹은 외부 이해관계자에 초점을 두었으며 다양한 산업군별로 성공기준이 다르다는 것을 밝혔으나, 과거의 프로젝트 성공 기준에서 확장되어 새로운 기준이 나타나지는 않았다[22]. 2000년대 이후에는 이해관계자의 만족과 함께 프로젝트 소유자 관점에서의 프로젝트 성과에 대한 연구가 이뤄지면서 프로젝트의 전략적 실행을 강조하게 되었다.

특히, Zwikael and Smyrk[36]는 산출물(output), 결과물(outcome), 편익(benefit)의 관점에서 프로젝트의 성공을 프로젝트 관리 성공, 프로젝트 소유자 성공, 프로젝트 투자 성공으로 구분하였다.

프로젝트 관리 성공은 프로젝트 계획 대비 납기일정, 예산, 범위/품질 등의 달성 정도를 대상으로 평가하는 것이며, 프로젝트 소유자 성공은 프로젝트 소유자가 승인된 비즈니스 케이스에 대한 달성을 기준으로 측정하고, 프로젝트 투자 성공은 프로젝트 투자자가 실현된 비즈니스 케이스에 대한 허용 가능성을 기반으로 투자된 자금의 회수 가능성으로 평가한다[36].

프로젝트 소유자는 프로젝트 투자자로부터 프로젝트의 투자와 편익실현에 대한 권한과 책임을 위임받는다. 프로젝트 관리자는 프로젝트를 올바르게 실행하고 관리하는 책임을 갖지만, 프로젝트 소유자는 투자자로부터 권한을 위임받아 계획한 비즈니스 케이스가 실현되고 목표로 한 편익을 구체화할 책임을 갖고 있다. 결국, 프로젝트 소유자는 투자자의 역할까지도 수행한다고 볼 수 있지만, 프로젝트 관리자는 프로젝트의 산출물이 정확하게 만들어지는 데 중점을 둘 뿐 편익의 창출에는 관여하지는 않는다고 할 수 있다[36].

본 연구에서는 프로젝트 성공을 프로젝트 관리자가 보는 프로젝트 관리 성공 기준과 프로젝트 소유자 혹은 투자자 측면의 성공 기준을 프로젝트 목표 성공으로 설정하고 가설을 검증하고자 한다.

3. 연구모형 및 가설

3.1 연구 모형

본 연구에서는 기업 내부 기반의 거버넌스를 기반으로 프로젝트 거버넌스의 포트폴리오 감독/지시, 프로젝트 스폰서십, 프로젝트 관리 역량, 정보 보고를 독립변수로 하고, 편익관리의 편익계획, 편익검토, 편익실현 및 편익전략을 매개변수로 하여 기업의 프로젝트 관리 성공과 프로젝트 목표 성공에 미치는 영향에 대한 연구

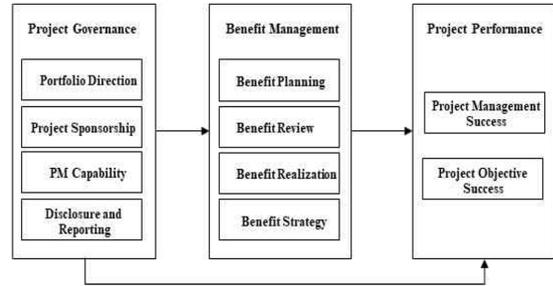


Figure 1. Research Model

모형을 <Figure 1>과 같이 제시하였다.

3.2 연구 가설의 설정

본 연구에서는 위의 연구모형을 기반으로 프로젝트 관리에 대한 전반적인 규정, 프로세스 및 책임과 역할을 규정하는 프로젝트 거버넌스의 4가지 기능이 프로젝트의 편익을 계획하고 창출하는 편익관리에 유의한 영향을 미치고 이에 따라 프로젝트의 성과인 프로젝트 관리 성공과 편익 및 결과에 대한 성공 기준인 프로젝트 목표 성공에 유의미한 영향을 미칠 것이라는 연구 흐름을 검증하기 위해 가설을 설정하였다.

우선, 프로젝트 거버넌스의 근본적인 목적은 기업의 목표와 전략에 대한 투자와 프로젝트의 목표를 연계하는 것으로[2] 효과적인 프로젝트 거버넌스 시스템은 이해관계자들이 기대하는 프로젝트의 편익을 실현화하는데 목적을 두고 있다. 따라서, 프로젝트 거버넌스는 편익관리에 대한 역할과 책임을 명확히 정의하고, 편익에 대한 계획수립, 편익분석, 편익구현 등에 대한 전반적인 편익관리 프로세스를 구축하는 것에 도움을 준다[3,35]. 또한, 최고경영층의 적극적인 지원은 프로젝트에서 필요로 하는 자원을 투입하고, 필요한 자금을 지원하며 기업의 목표와 전략이 프로젝트가 만들어 낼 편익과 지속적으로 연계되는데 도움을 준다. 따라서, 선행연구에서는 프로젝트 거버넌스가 프로젝트 편익관리에 중요한 영향을 미치는 요인으로 식별되었고[44], Musawir[35]와 Badewi and Shehab[3]의 연구는 그 관계를 실증하였다.

Serra and Kunc[28]가 주장한 바와 같이 프로젝트 거버넌스는 효과적인 편익관리의 초석이며, 부적절한 프로젝트 거버넌스 프레임워크는 편익관리에 대한 성공적인 적용과 실행에 걸림돌이 된다[7,11]. 따라서 다음

과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H₁: 프로젝트 거버넌스는 프로젝트 편익관리에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

편익관리 프로세스는 프로젝트의 요구사항을 정의하며, 편익의 승인 기준, 및 비즈니스 케이스의 작성, 리스크 식별 및 이해관계자 참여와 편익실현의 모니터링을 위한 좋은 도구이다[6]. Musawir[35]와 Badewi and Shehab[3]의 연구는 편익관리와 프로젝트 성과 간에는 긍정적 영향이 있음을 밝혀졌다. Musawir[35]의 연구는 프로젝트 관리 성공, 프로젝트 소유자 성공, 프로젝트 투자 성공에 대한 관계를 연구했지만, Badewi and Shehab[3]의 연구는 프로젝트 관리 성공과 프로젝트 투자 성공으로 국한하여 연구하였다.

Musawir[35], Badewi and Shehab[3], Zwikael and Smryk[37]의 연구는 편익관리가 프로젝트 성과에 긍정적 영향을 주었으며, Terlizzi and Albertin[32]의 연구는 IT 산업에서 편익관리가 프로젝트의 성과에 영향을 주지만 이를 위해서는 PMO가 필요하며, 도입과 실행을 위한 장애물도 제거해야 한다고 주장했다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 H₂: 프로젝트 편익관리는 프로젝트 성과(프로젝트 관리성공 및 프로젝트 목표성공)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H₃: 프로젝트 편익관리는 프로젝트 거버넌스와 프로젝트 성공에서 매개역할을 할 것이다.

프로젝트 거버넌스에 대한 명확한 정의와 구체적인 프로세스나 구성요소에 대한 공통된 학계의 의견은 보이지 않았지만, 프로젝트 거버넌스와 프로젝트 성과 간의 선행연구를[3,30,35] 통해 프로젝트 거버넌스가 프로젝트 성공에 유의미한 영향을 미치는 것으로 연구되었기 때문에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 H₄: 프로젝트 거버넌스는 프로젝트 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

본 연구는 프로젝트 거버넌스, 편익관리 및 프로젝트

성과 모형의 가설을 검증하기 위한 변수의 조작적 정의를 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 프로젝트 거버넌스는 프로젝트, 프로그램, 포트폴리오의 수립, 관리 및 통제를 정의하기 위한 일련의 정책, 규제, 기능, 프로세스, 절차 및 역할과 책임에 대한 프레임워크로 정의했다[2,35]. 프로젝트 거버넌스의 하위 구성요소는 포트폴리오 감독/지시, 프로젝트 스폰서십, 프로젝트 관리 역량, 정보 보고의 4개 변수로 구성하였고, 각 변수별로 5개 문항씩 총 20개의 문항으로 구성하였다.

둘째, 편익관리는 기업의 가치 창출을 위해 프로젝트의 결과와 기업의 전략 실행에 긍정적 영향을 주는 일련의 실무관행으로 정의했다[28]. 편익관리의 하위 구성요소는 편익계획, 편익수행, 편익검토 및 편익전략의 4개 변수로 구성하였고 총 12개 문항으로 구성하였다.

셋째, 프로젝트 성과는 프로젝트 관리 성공 및 프로젝트 목표 성공으로 구분했다. 프로젝트 관리성공은 프로젝트의 납기일정, 예산 및 요구사항을 만족시키는 것이며, 프로젝트 목표성공은 프로젝트의 전략적 목표와 투자 목적을 만족시키는 것으로 정의하였다. 이 두 변수는 각 5개씩 총 10개 문항으로 구성하였다.

위 전체 요인들은 리커트 7점 척도로 측정하였고 설문지의 문항은 <Table 1>과 같이 설정했다.

3.4 자료 수집 및 분석방법

본 연구의 자료 수집은 2018년 8월 13일부터 10월 8일까지 프로젝트 관리자, PMO, 프로젝트 관리 부서 및 프로젝트 스폰서 등의 업무를 수행하는 프로젝트 조직에서 프로젝트 관리 유경험자를 대상으로 실시하였다.

배포된 설문지는 총 938부이며 이 중에서 251부를 회수하였고 분석에 적합하지 않은 설문지를 제외한 237부의 설문지를 유효한 대상으로 선정하였다.

본 연구의 실증분석은 SPSS 23.0을 사용하여 인구통계학적 분석을 실시하였다. 그리고 구성 개념의 타당성 분석을 위해 요인분석, 측정 항목의 신뢰성 검증을 위한 크롬바흐 알파 계수에 의한 내적 일관성 검증을 각각 실시하였다.

이를 바탕으로 본 연구에서 설정한 연구 모형의 적합성 검증을 위해 AMOS 23.0을 사용하여 확인적 요인분석과 측정 모형의 적합도 검증 및 가설 검증을 수행하였다.

Table 1. Operational Definition and Variables

Variables	Sub Elements	Questions	No	Scale
Project Governance	Portfolio Direction	Project and strategy alignment, valuable project selection, resource allocation, Applying long term strategy, available resource	5	Likert 7 points scale
	Project Sponsorship	Acquiring resources, Project leader selection, Responsibility for business case, Regular review for progress, decision making	5	
	Project Management Capability	Defined metrics for success, Trust between project sponsor and project manager, Project leader, Risk estimation and controlling	5	
	Disclosure and Reporting	Timely, accurate, adequate, complete, credible communication	5	
Benefit Management	Benefit Planning	Expected outcomes, Measurable value, Strategic objectives, Business case	4	
	Benefit Review	Outcome review, Stakeholder's review, Actual outcome	3	
	Benefit Realization	activities for benefit integration, monitoring outcomes, Ensuring benefit integration	3	
	Benefit Strategy	Strategy throughout the company, Strategy for analyzing project	2	
Project Success	Project Management Success	Cost, Schedule, Scope, End user satisfaction, successful completion	5	
	Project Objective Success	Accomplished business goal, Alignment outcome with business case, ROI, Stakeholder satisfaction, Accomplished investment goal	5	

4. 실증분석

4.1 인구통계학적 특성 분석

본 연구의 설문에 답변한 응답자의 인구통계학적 분석을 수행한 결과 5년 이상 근무한 비율이 81%, 프로젝트 수행 시 직급으로는 PMO, 프로젝트 관리자, 프로젝트 스폰서 혹은 프로젝트 투자자의 비율이 64.6%였으며, 기업 분류는 대기업과 중견기업의 비율이 50.6%였다. 또한, 산업군으로 IT/SW, 건설/플랜트 및 국방 분야가 총 69.2%로 분석되어 설문 응답자들에 대한 인구통계학적 특성 분석 결과, 설문응답 자료는 본 연구에 타당하다고 할 수 있다.

4.2 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서 구성 개념의 타당성 검증을 위해 SPSS를 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그 대상으로는 프로젝트 거버넌스, 편익관리, 프로젝트 관리 성공 및 프로젝트 목표 성공이다. 검증 과정에서 Hair et al. [59]가 제안한 요인부하량 0.4 이하, 공통성 0.5 이하의

요인을 제거하였고 분석방법은 주성분 방식을 사용한 직교회전 방식을 사용했다. 분석결과로 프로젝트 관리 역량 중 PGE5는 요인 부하량이 .361, 공통성은 .319로 기준치에 미치지 못해 제거하였고, 재 검증한 결과는 <Table 2>와 같다.

편익관리는 초기에 편익계획, 편익검토, 편익실현 및 편익전략으로 요인을 설정하였으나, 요인분석 결과 3개의 요인으로 추출되었고 설문내용과 검증결과를 면밀히 재검토한 결과 묶인 요인 3개를 편익계획(Benefit Plan), 편익검토(Benefit Review), 편익구현(Benefit Realization)으로 재명명 및 구분하였다. 각 항목들은 <Table 3>과 같이 요인부하량, 공통성, 크롬바흐 알파, KMO 값 등이 기준을 만족했다.

프로젝트 관리 성공은 5개의 항목이 하나의 요인으로 도출되었고, 각 항목들은 <Table 4>와 같이 요인부하량, 공통성, 크롬바흐 알파, KMO 값 등이 기준을 만족했다.

프로젝트 목표 성공은 5개의 항목이 하나의 요인으로 도출되었고, 각 항목들은 <Table 5>와 같이 요인부하량, 공통성, 크롬바흐 알파, KMO 값 등이 기준을 만족했다.

Table 2. Exploratory Factor Analysis for PG

Variables	Loading				Communality
	1	2	3	4	
PGS3	.878	.145	.086	.131	.816
PGS5	.877	.074	.134	.028	.793
PGS2	.849	.157	.137	.127	.780
PGS1	.846	.114	.042	.168	.759
PGS4	.831	.153	.100	.100	.734
PGP3	.132	.871	.139	.085	.803
PGP4	.107	.865	.065	.020	.764
PGP2	.088	.837	.021	.128	.725
PGP5	.170	.827	.141	.044	.735
PGP1	.120	.812	.121	.072	.694
PGR3	.177	.132	.835	.051	.749
PGR4	.153	.037	.833	.056	.721
PGR2	.027	.062	.777	.104	.619
PGR5	.174	.104	.748	.215	.647
PGR1	.027	.139	.733	.194	.594
PGE3	.189	.027	.070	.806	.691
PGE4	.094	.193	.263	.752	.682
PGE1	.014	.013	.123	.744	.570
PGE2	.169	.091	.107	.734	.586
Cronbach α : .884					
Kaiser-Meyer-Olkin = .857, Chi-square = 2796.800, df = 171, significance = $p < .000$					

Table 3. Exploratory Factor Analysis for PBM

	Loading			Communality
	1	2	3	
PBM5	.887	.320	.204	.932
PBM6	.881	.264	.171	.874
PBM11	.877	.298	.194	.895
PBM8	.863	.189	.187	.815
PBM12	.861	.173	.223	.822
PMB4	.301	.892	.182	.919
PMB3	.307	.889	.186	.920
PMB2	.129	.770	.168	.638
PMB1	.229	.737	.153	.619
PBM7	.118	.109	.872	.787
PBM10	.386	.346	.670	.718
PBM9	.458	.418	.646	.802
Cronbach α : .946				
Kaiser-Meyer-Olkin = .903, Chi-square = 3227.504, df = 66, significance = $p < .000$				

4.3 확인적 요인분석과 타당도 분석

본 연구에 사용한 측정모형의 분석을 위해 AMOS

Table 4. Exploratory Factor Analysis for PMS

	Loading	Communality
	1	
PMS5	.897	.805
PMS3	.896	.803
PMS1	.887	.787
PMS4	.877	.769
PMS2	.855	.732
Cronbach α : .928		
Kaiser-Meyer-Olkin = .888, Chi-square = 910.988, df = 10, significance = $p < .000$		

Table 5. Exploratory Factor Analysis for PMS

	Loading	Communality
	1	
PMS5	.893	.797
PMS3	.890	.792
PMS1	.868	.754
PMS4	.858	.737
PMS2	.840	.706
Cronbach α : .919		
Kaiser-Meyer-Olkin = .897, Chi-square = 820.177, df = 10, significance = $p < .000$		

23.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하고, 도출된 측정변인들에 대해 모형적합도 지수, 수렴타당도, 판별 타당도를 검정했다.

독립변수의 설명력을 AMOS에서 검정하기 위해서 SMC(Squared Multiple Correlations) 값이 .4 이상의 값을 보이면 잠재변수는 해당 측정변수들의 변량을 잘 설명하는 것으로 해석할 수 있다. 측정변인들의 SMC가 PBM7을 제외하고 모두 .4를 초과했다. 따라서 측정모형에서 PBM7 변수를 제거하고 확인적 요인분석을 다시 실시하였다.

확인적 요인분석의 적합도는 <Table 6>에 기술하였다. 적합지수 중 GFI는 .818로 기준치 .9보다는 낮았지만 1.0에 가까워 양호한 것으로 판단되며, TLI 또한 기준치 .9보다 높은 .944로 나왔고, IFI도 기준치 .9보다 높았다. RMSEA도 .05기준치 내에 있어 적합하므로 전체적인 모형은 적합한 것으로 판단하였다.

집중 타당성은 동일한 개념을 측정하기 위해 복수의 문항 값들이 어느 정도 일치해야 하고, 높은 상관관계를 가져야 한다. 본 연구의 집중 타당성 검정을 위해 분산 추출의 평균값인 VE값과 개념신뢰도 값을 검정하였고 그 결과는 <Table 7>에 기술되어 있다. 모든 VE값이

Table 6. Model fit summary

Fit	χ^2/p 값	CMIN/	RMR	GFI	CFI	NFI	TLI	IFI	RMSEA
Result	1121.29 / .000	1.595	.092	.818	.950	.877	.944	.950	.050

Table 7. Convergent Validity Results

Variables	VE (Variance Extracted)	C.R.
Portfolio Direction	.677	.863
Project Sponsorship	.705	.873
PM Capability	.530	.718
Disclosure and Reporting	.570	.769
Benefit Planning	.721	.829
Benefit Review	.834	.918
Benefit Realization	.797	.779
Project Management Success	.724	.884
Project Objective Success	.697	.881

0.5 이상이고, CR값이 0.7 이상이므로 집중 타당성은 확보했다고 할 수 있다.

판별타당성이란 서로 다른 변수들 간에 그 측정치가 뚜렷한 차이를 나타내야 것이며, 평균분산추출(Average Variance Extracted)값으로 판단하였다.

<Table 8>은 측정변인별 계산된 AVE 값과 상관계수 값을 기술하였다. 모든 변인의 AVE값과 상관계수 제공값을 비교한 결과 대다수의 변인이 판별타당성을 확보한 것으로 나타났다.

그러나 프로젝트 관리 성공은 AVE값이 .606, 상관계수 제공의 값이 .724로 .11의 차이를 보여 판별타당성을 확보했다고 단정할 수는 없지만, 상관계수가 .85 이하이면 판별타당성 있다고 판단하며[18], 구성 개념간 상관계수의 제공합이 평균 분산 추출 값보다 작아[13] 판별타당성을 확보했다고 판단하였다.

4.4 최종 연구 모형

본 연구를 위한 연구모형에 대해 단일 차원성을 높이고, 모형의 적합도를 향상시키기 위해 변수를 제거하였고, 측정 모형의 집중 타당성과 판별 타당성을 평가하였다. 이를 토대로 연구 모형을 최종 확정하고 모형의 적합성을 검증하여 <Table 9>에 기술하였다.

연구 모형의 적합지수 중 GFI는 .813으로 기준치 .9 보다는 낮았지만 1.0에 가까워 양호한 것으로 판단되며, TLI 또한 기준치 .9보다 높은 .936로 나왔고, IFI도 .943로 기준치 .9보다 높았다. CFI도 .942으로 기준치

Table 8. Discriminant Validity Results

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Portfolio Direction	1.00								
Project Sponsorship	.333	1.00							
PM Capability	.291	.325	1.00						
Disclosure and Reporting	.287	.314	.434	1.00					
Benefit Planning	.298	.676	.244	.268	1.00				
Benefit Review	.276	.586	.205	.296	.594	1.00			
Benefit Realization	.226	.633	.245	.250	.664	.706	1.00		
Project Management Success	.448	.476	.466	.442	.493	.384	.458	1.00	
Project Objective Success	.365	.528	.413	.500	.492	.449	.505	.850	1.00
AVE	.558	.580	.390	.401	.558	.691	.639	.606	.600

.9보다 높았고, RMSEA는 .054로도 전체적인 연구모형은 적합한 것으로 판단하였다.

4.5 연구 가설 검증

최종 연구모형의 가설 검정을 AMOS 23.0을 사용하여 분석하였다. 일반적으로 AMOS 프로그램에서는 Estimate, Standardized Estimate(S.E), Critical Ratio(C.R) 등이 도출되는데, C.R 값을 통하여 경로계수의 유의미성을 통계적 기준과 비교하여, C.R 값이 t=1.96보다 크면, 유의수준 .05에서 경로계수는 유의미한 것으로 판단한다. 주요 변인에 대한 구체적인 검증 결과는 <Table 10>에 제시되었다.

우선 프로젝트 거버넌스와 프로젝트 편익관리의 관계에서는 Musawir[35]이나 Badewi and Shehab[3]의 연구와 같이 프로젝트 거버넌스는 편익관리에 긍정적인 영향을 주었다. 특히, 프로젝트 거버넌스의 요소 중 스

Table 9. Model fit summary

Fit	$\chi^2/p\hat{\sigma}^2$	CMIN/DF	RMR	GFI	CFI	NFI	TLI	IFI	RMSEA
Result	1187.89 / .000	1.683	.239	.813	.942	.870	.936	.943	.054

Table 10. Hypothesis Analysis

Hypotheses	Path	Std R.W	R.W	S.E	C.R	p	Accept/Reject
H _{1,1}	Portfolio → BM Plan	.062	.052	.046	1.116	.264	Reject
H _{1,2}	Portfolio → BM Review	.011	.014	.077	.183	.855	Reject
H _{1,3}	Portfolio → BM Realization	.048	.051	.064	.801	.423	Reject
H _{1,4}	Sponsorship → BM Plan	.680	.528	.059	8.947	.000***	Accept
H _{1,5}	Sponsorship → BM Review	.610	.718	.075	9.614	.000***	Accept
H _{1,6}	Sponsorship → BM Realization	.652	.642	.075	8.602	.000***	Accept
H _{1,7}	PM Capability → BM Plan	-.037	-.054	.081	-.667	.505	Reject
H _{1,8}	PM Capability → BM Review	-.114	0.252	.138	-1.827	.068*	Accept
H _{1,9}	PM Capability → BM Realization	-.026	-.048	.112	-.424	.672	Reject
H _{1,10}	Report → BM Plan	.068	.054	.046	1.155	.248	Reject
H _{1,11}	Report → BM Review	.163	.193	.077	2.499	.012**	Accept
H _{1,12}	Report → BM Realization	.062	.061	.064	.957	.339	Reject
H _{2,1}	BM Plan → Mgmt Success	.185	.236	.099	2.378	.017**	Accept
H _{2,2}	BM Review → Mgmt Success	-.005	-.004	.060	-.064	.949	Reject
H _{2,3}	BM Realization → Mgmt Success	.122	.122	.077	1.589	.112	Reject
H _{2,4}	BM Plan → Objective Success	.002	.002	.057	.031	.975	Reject
H _{2,5}	BM Review → Objective Success	.101	.074	.035	2.078	.038**	Accept
H _{2,6}	BM Realization → Objective Success	.069	.060	.045	1.329	.184	Reject
H _{4,1}	Portfolio → Mgmt Success	.194	.207	.064	3.230	.001***	Accept
H _{4,2}	Sponsorship → Mgmt Success	.100	.099	.111	.886	.375	Reject
H _{4,3}	PM Capability → Mgmt Success	.252	.469	.125	3.745	.000***	Accept
H _{4,4}	Report → Mgmt Success	.189	.189	.066	2.868	.004***	Accept
H _{4,5}	Mgmt Success → Objective Success	.797	.692	.058	12.005	.000***	Accept

*p<.1, **p<.05, ***p<.01

Std R.W: 표준화 계수, R.W: 비표준화계수

폰서십은 편익관리의 편익계획, 편익검토 및 편익구현에 긍정적 영향을 주었다. 이는 Cooke-Davis[8], Crawford et al.[9] 등의 연구에서 주장한 바와 같이 프로젝트에 대한 적극적인 지원과 같은 스폰서십이 편익관리 프로세스의 정착에 매우 중요하다는 것을 나타낸다.

또한, 이는 프로젝트의 투자자로부터 프로젝트 스폰서가 편익관리에 대한 권한과 책임을 위임 받았기 때문에 스폰서가 편익의 계획, 검토 및 구현에 적극적으로 참여하고 있다고 볼 수 있다.

프로젝트 거버넌스의 나머지 요소인 프로젝트 관리 역량과 정보보고는 편익관리의 편익검토에만 영향을 주었다. 프로젝트 관리 역량은 편익검토에 음(-)의 영향을 주었고, 정보보고는 편익관리의 편익검토에 양(+)

향을 주었다. 포트폴리오 감독/지시 기능은 편익관리에 영향을 주지 않았다.

프로젝트 관리 역량은 프로젝트를 통한 편익의 실현보다는 APM[2]의 정의와 같이 주로 프로젝트 관리를 통해 프로젝트의 산출물(output)을 제대로 만들어 내는 것에 초점을 두고 있다. 따라서 프로젝트의 성과 중 목표 성과보다는 관리 성과에 치중하기 때문에 프로젝트를 진행하면서 편익의 발생을 검토하고 평가하는 기능은 오히려 프로젝트 진행에 음(-)의 영향을 준 것으로 판단된다. 따라서 선행 연구들[6,11,27]에서 주장한 바와 같이 강력한 프로젝트 거버넌스를 통한 편익관리의 실행을 위해서는 편익관리의 주된 역할을 프로젝트 관리자가 아닌 별도의 조직이나 PMO 등이 해당 업무를 맡

아 진행하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

특히, 프로젝트 거버넌스의 포트폴리오 감독/지시 기능은 프로젝트 편익관리에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이는 기업의 전략적 목표를 프로젝트와 연계하는 프로젝트 거버넌스의 포트폴리오 감독/지시 기능이 선행 연구인 KPMG[19]와 PMI[26]에서 보고한 바와 같이 연계가 적절히 이루어지지 않고 있음을 나타내주고 있다.

포트폴리오 감독/지시 기능은 프로젝트와 비즈니스 간의 전략을 연계하고, 기업에 맞는 프로젝트 선정 및 이에 따른 자원의 적절한 배분 등의 기능이다. 향후 프로젝트 성과의 향상을 위해서는 프로젝트 거버넌스의 도입을 통해 기업들이 포트폴리오 감독/지시 기능을 강화할 필요성이 요구된다.

편익관리는 Musawir[35], Zwikael and Smyrk[37], Terlizzi and Albertin[32]의 연구와 같이 프로젝트 성과에 긍정적 영향을 주었지만, 세부적으로 그 의미가 선행 연구와는 결과가 달랐다. 편익관리와 프로젝트 성과 간의 관계에서 편익관리의 구성요소 중 편익계획은 프로젝트 관리 성공에만 영향을 주었고, 편익검토는 프로젝트 목표 성공에만 통계적으로 유의미한 영향을 주었다.

이는 편익관리의 프로세스가 한국 기업 내에 아직까지 도입되지 않았거나 혹은 정착되지 않았음을 의미하지만, 편익관리를 위해 프로젝트의 계획시점부터 편익에 대한 측정항목이나 기준 혹은 비즈니스 케이스 등을 작성함으로써 프로젝트의 착수부터 종료까지 프로젝트 관리 성공을 위해 노력하고 있다고 판단할 수 있다.

또한, 프로젝트 결과물과 전략적 목표 간의 주기적인 검토 및 프로젝트 과정 중 혹은 종료 후 편익에 대한 성과 검토 등을 수행하는 편익검토 프로세스는 프로젝트 목표 성과에만 긍정적 영향을 주었다. 이는 실제 전략적 목표와 실제 편익 간에 연계성을 지속적이고 주기적으로 확인해야 의도한 프로젝트의 편익이 실현 가능하다는 것을 보여준다.

그러나, 편익구현 기능은 프로젝트 관리성공 및 프로젝트 목표성공에 통계적으로 유의미한 결과를 보여주지 못했다. 편익구현 기능은 프로젝트가 목표로한 가치인 편익의 실제적 구현이 제대로 이루어지고 있는지를 프로젝트 수행 중 및 프로젝트 완료 후에도 관리하는 기능이다. 본 연구의 결과는 국내에서 수행되는 프로젝트 관리 혹은 프로젝트 거버넌스가 여전히 프로젝트의 편익 구현이 아닌 프로젝트의 납기일정, 예산준수 및 요구사항 만족에 국한되어 운영되고 있음을 보여준다. 따라서,

프로젝트 거버넌스와 편익관리 업무를 수행하는 실무자들은 프로젝트의 진정한 성과 향상을 위해서 프로젝트의 목표가 기업의 전략과 연계되어 편익이 실제로 구현되고 있는지 확인하는 기능과 프로젝트의 결과물을 기업 활동에 적용함으로써 편익이 실제화되도록 하는 기능을 정착시킬 필요성이 있다.

마지막으로 구조방정식 모형의 부트스트랩 분석을 통해 프로젝트 스폰서십과 프로젝트 목표 성공 간에 편익 계획과 프로젝트 관리 성공이 완전매개 역할을 하는 것으로 분석되었다. 따라서, 프로젝트의 스폰서십은 프로젝트의 편익을 식별하고 편익의 평가기준 설정, 편익 실현방법의 계획, 편익관리의 역할과 책임설정 등의 편익 계획 기능에 영향을 주었으며, 편익계획의 정확하고 명확한 수립은 프로젝트 관리성공에 영향을 주어 결국 프로젝트의 목표 성공에도 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 특히 프로젝트 관리 성공은 프로젝트 목표 성공에 통계적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 분석되어 프로젝트의 기본적인 성공 기준들이 만족되어야 프로젝트의 최종 목표인 전략적 가치 창출의 크기도 비례하여 커질 수 있다는 것을 시사했다.

5. 결론 및 시사점

본 연구는 프로젝트 거버넌스 및 편익관리와 프로젝트 성과 간의 관계를 구조방정식 모형을 활용하여 분석하였다. 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 프로젝트 거버넌스는 편익관리에 통계적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 분석되었다. 특히, 프로젝트 스폰서십은 편익관리의 모든 하위 기능에 긍정적 영향을 주었다. 프로젝트 관리 역량 및 정보보고는 편익검토에만 영향을 주었고, 포트폴리오 감독/지시는 편익관리에 영향을 주지 못했다.

둘째, 편익관리의 하위 요소 중 편익계획은 프로젝트 관리 성공에 유의미한 영향을 주었고, 편익검토는 프로젝트 목표 성공에 유의미한 영향을 주는 것으로 분석되었다.

셋째, 프로젝트 거버넌스와 프로젝트 성과 간의 관계에서 포트폴리오 감독/지시, 프로젝트 관리역량 및 정보보고는 프로젝트 관리 성공에 영향을 주었으나, 프로젝트 스폰서십은 영향을 주지 못했다.

프로젝트 거버넌스 및 편익관리와 프로젝트 성과 간의 관계 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 국내외적으로 프로젝트 관리 분야의 다른 연구 분야에 비해 학문적 및 실증적 연구가 지속적으로 필요

한 프로젝트 거버넌스와 편익관리에 대한 실증적 연구를 수행하고 그 결과와 중요성을 국내 프로젝트 관리 분야에 소개했다.

둘째, 선행연구들에서는 프로젝트 거버넌스와 편익관리 간의 관계의 단순한 인과관계를 연구했으나, 본 연구에서는 프로젝트 거버넌스와 편익관리의 개념을 구성하는 하위 차원들을 더 세분화하여 각 구성요소간의 인과관계를 규명했다는데 선행연구들과의 차별점으로 의의가 있다.

셋째, 프로젝트 거버넌스의 하위 요소 중 스폰서십은 프로젝트에서 필요한 효과적 의사결정과 프로젝트의 방향 지시와 감독, 책임과 권한을 위임함으로써 프로젝트에 대한 투자를 극대화하는 기능으로 프로젝트의 결과물이 편익을 창출하는데 중요한 역할을 하고 있음을 밝혔다.

넷째, 프로젝트 거버넌스의 포트폴리오 감독/지시, 프로젝트 관리 역량 및 정보보고 기능은 프로젝트 성과에 긍정적 영향이 있음을 실증연구하였다.

프로젝트 거버넌스 및 편익관리와 프로젝트 성과 간의 관계 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 국내 프로젝트 관리 분야의 연구자와 실무자들에게 프로젝트 거버넌스와 편익관리가 프로젝트 성과 향상을 위해 기업들이 도입해야 할 중요한 프레임워크임을 제시했다.

둘째, 스폰서십은 프로젝트의 편익을 식별 및 편익측정 기준의 설정, 우선순위화 등을 하는 기능이다. 본 연구결과를 통해 실제적으로 프로젝트의 결과물에 대한 성과 향상과 이를 통한 프로젝트의 투자목적 달성을 위해서는 스폰서십의 강화가 필요하다는 것을 제시했다.

셋째, 편익 검토 기능은 프로젝트와 기업 전략과의 연계성 검토, 비즈니스 전략과 편익과의 일치성 검토와 효과성 검토 등을 지속적으로 수행하는 것이다. 본 연구를 통해 편익의 지속적 검토의 강화는 기업이 프로젝트에 투자한 목표를 달성하는데 기여한다는 것을 제시하였다.

넷째, 프로젝트 결과물이 가치를 창출하도록 관리하고 프로젝트 목표 성과의 향상을 위해서는 편익구현 기능이 도입되고 강화되어야 한다는 것을 제시했다.

따라서, 본 연구는 기업들이 프로젝트의 납기일정 준수, 요구사항 만족 및 예산 준수 등 기존의 프로젝트 성과 달성여부도 중요하지만 프로젝트의 목표로 설정한 가치를 달성하기 위해 기업의 전략과 연계되어 프로젝트 거버넌스 및 편익관리 프레임워크가 도입되어야 함을 제시했다.

본 연구가 가진 여러 가지 학문적 혹은 실무적 시사점에도 불구하고 몇 가지 연구의 한계점은 있었다.

첫째, 구조방정식 모형의 적합성은 양호하여 분석을 수행하였으나, 적합성 평가 지수 중 GFI가 .813으로 다른 적합지수의 수치와 비교했을 때 상대적으로 낮았다. 본 연구에서는 선행 실증연구에서 사용한 정의들을 이용하여 변수들에 대한 조작적 정의 후, 연구를 수행하였으나 프로젝트를 수행하는 기업의 실무자들이 프로젝트 거버넌스나 편익관리에 대한 설문항목을 전반적으로 이해하고 확인하기 어려워 GFI 지수가 상대적으로 낮았을 것으로 사료된다.

둘째, 프로젝트 거버넌스와 편익관리 및 프로젝트 성과 간의 선행연구들이 풍부하지 못했다. 그러나, 이는 기업이 수행하는 프로젝트의 전략적 가치 창출을 위한 중요한 프레임워크로서 프로젝트 거버넌스와 편익관리는 학문적 및 실무적으로 지속적 연구가 필요한 분야임을 반증한다고 볼 수 있다.

마지막으로 다양한 산업군과 종사자를 통한 자료 수집에 한계가 있었다. 다양한 산업군과 종사자들과 수집된 자료를 기반으로 산업군별, 기업 형태별, 고성과 조직과 저성과 조직들 간의 프로젝트 거버넌스와 편익관리 및 프로젝트 성과간의 연구가 필요하다.

프로젝트는 기업의 전략적 목표를 달성하기 위해 수행한다. 따라서, 프로젝트는 전략과 반드시 연계되어 수행되어야 하며 제대로된 프로젝트를 선택하고 계획하며 그 목적이 지속적으로 달성되고 있는지 실행하며 감시 및 통제해야 한다. 따라서, 프로젝트 거버넌스를 수행할 거버넌스 조직이 어떤 역할을 하는지에 따라 그 성과가 매우 달라질 것이다. 향후, 프로젝트 거버넌스를 운영하는 조직의 역할과 책임이 프로젝트 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구를 진행한다면 더욱 전략적이고 실무적으로 의미있는 결과를 제공할 수 있을 것을 사료된다.

REFERENCES

- [1] Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., and Kujala, J., "What is project governance and what are its origins?", *International Journal of Project Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 1321-1332, 2014.
- [2] APM, "Directing Change: A Guide to Governance of Project Management", 2nd ed. Association for Project Management, 2011.
- [3] Badewi, A., and Shehab, E., "The impact of organizational project benefits management governance

- on ERP project success: Neo-institutional theory perspective”, *International Journal of Project Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 412-428, 2016.
- [4] Besner, C., and Hobbs, B., “An empirical identification of project management toolsets and a comparison among project types”, *Project Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 24-46, 2012.
- [5] Biesenthal, C., and Wilden, R., “Multi-level project governance: Trends and opportunities”, *International Journal of Project Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 1291-1308, 2014.
- [6] Bradley, G., “Benefit Realisation Management”, 2nd Edition, Gower, Farnham, 2010.
- [7] Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., and Thorp, J., “Benefits management: Lost or found in translation”, *International Journal of Project Management*, Vol. 33, No. 7, pp. 1438-1451, 2015.
- [8] Cooke-Davies, T., “The “real” success factors on projects”, *International Journal of Project Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 185-190, 2002.
- [9] Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K., and Chen, P., “Governance and support in the sponsoring of projects and programs”, *Project Management Journal*, Vol. 39, No. S1, pp. 43-55, 2008.
- [10] Curran, C. S., Niedergassel, B., Picker, S., and Leker, J., “Project leadership skills in cooperative projects”, *Management Research News*, Vol. 32, No. 5, pp. 458-468, 2009.
- [11] Doherty, N.F., Ashurst, C., Peppard, J., “Factors affecting the successful realisation of benefits from systems development projects: findings from three case studies”, *Journal of Information Technology*, Vol. 27, No. 1, pp. 1-16, 2012.
- [12] Elonen, S., and Arto, K. A., “Problems in managing internal development projects in multi-project environments”, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, No. 6, pp. 395-402, 2003.
- [13] Fornell, C., and Larcker, D. F., “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50, 1981.
- [14] Fortune, J., White, D., Jugdev, K., Walker, D., “Looking again at current practice in project management”, *International Journal of Project Management* Vol. 4, No. 4, pp. 553-572, 2011.
- [15] Hair, J. F., Anderson, R., Tatham, R., and Black, W. “Multivariate data analysis”, 7th edition, Prentice hall, New Jersey, 2014.
- [16] Joslin, R., and Müller, R., “The relationship between project governance and project success”, *International Journal of Project Management*, Vol. 34, No. 4, pp. 613-626, 2016.
- [17] Judgev, K., and Müller, R., “A retrospective look at our evolving understanding of project success”, *International Journal of Project Management*, Vol. 36, No. 4, pp. 19-31, 2005.
- [18] Knodel, T., “Preparing the organizational ‘soil’ for measurable and sustainable change: business value management and project governance”, *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 45-62, 2004.
- [19] KPMG, “KPMG New Zealand Project Management Survey 2010”, KPMG, 2010.
- [20] Martinsuo, M., and Lehtonen, P., “Role of single-project management in achieving portfolio management efficiency”, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 56-65, 2007.
- [21] Meskendahl, S., “The influence of business strategy on project portfolio management and its success—A conceptual framework”, *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 8, pp. 807-817, 2010.
- [22] Müller, R., and Turner, J. R., “Matching the project manager’s leadership style to project type”, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 21-32, 2007.
- [23] Müller, R., Pemsel, S., and Shao, J., “Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature review”, *International Journal of Project Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 1309-1320, 2014.
- [24] Office of Government Commerce, “Management of Portfolios”, TSO, London, 2011.
- [25] PMI, “PMI Thought Leadership series: Benefits realization management framework”, Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA, 2016.
- [26] PMI, “Pulse of the Profession 2014: The High Cost of low Performance”, Project Management Institute, 2014.
- [27] Sankaran, S., Remington, K., and Turner, C. R., “Relationship between project governance and Project performance: A multiple case study of shutdown maintenance projects in a maritime environment”, In *PMI Global Congress Asia Pacific Project Management Conference*. Project Management Institute, 2008.
- [28] Serra, C. E. M., and Kunc, M., “Benefits realisation management and its influence on project success

- and on the execution of business strategies”, International Journal of Project Management, Vol. 33, No. 1, pp. 53-66, 2015.
- [29] Shenhar, A. J., and Dvir, D., “Project management research—the challenge and opportunity”, Project Management Journal, Vol. 38, No. 2, pp. 93-99, 2007.
- [30] Sirisomboonsuk, P., Gu, V. C., Cao, R. Q., and Burns, J. R., “Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance”, International Journal of Project Management, Vol. 36, No. 2, pp. 287-300, 2018.
- [31] Snow, A.P., Keil, M., “The challenge of accurate software project status reporting: a two-stage model incorporating status errors and reporting bias”, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 49, No. 4, pp. 491-504, 2002.
- [32] Terlizzi, M.A., and Albertin, A.L., “IT benefits management in financial institutions: Practices and barriers”, International Journal of Project Management, Vol. 35, No. 5, pp. 763-782, 2017.
- [33] Too, E. G., and Weaver, P., “The management of project management: A conceptual framework for project governance”, International Journal of Project Management, Vol. 32, No. 8, pp. 1382-1394, 2014.
- [34] Turner, J. R., “Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management”, International Journal of Project Management, Vol. 2, No. 24, pp. 93-95, 2006.
- [35] ul Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., and Ali, I., “Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation”, International Journal of Project Management, Vol. 35, No. 8, pp. 1658-1672, 2017.
- [36] Zwikael, O., and Smyrk, J., “A general framework for gauging the performance of initiatives to enhance organizational value”, British Journal of Management, Vol. 23, pp. S6-S22, 2012.
- [37] Zwikael, O., and Smyrk, J., “Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk”, International Journal of Project Management, Vol. 33, No. 4, pp. 852-862, 2015.



용환성 (Hwan-Seong Yong)

2012년 고려대학교에서 소프트웨어공학 석사학위를 취득하였고, 현재 한양대학교 경영학과에서 박사과정 중이다. 1999년부터 2006년까지 e-Business 솔루션 개발 및 프로젝트 관리자 역할을 수행했다. 현재 VR, AR, 딥러닝 등의 프로젝트를 진행 중이다. 주요 관심분야는 프로젝트 거버넌스, 프로젝트 편익관리, 프로젝트 리스크 관리, 컴퓨터 비전, 딥러닝 등이다.



부제만 (Je-Man Boo)

2010년에 한양대학교에서 경영학박사를 취득하였다. 2010년부터 한양여자대학교와 명지대학교에서 강의를 했으며, 2012년부터 한양대학교 경영학부 조교수로 재직중에 있다. 관심분야는 생산관리, 서비스운영관리, 프로젝트 경영, SCM 등이다.



김승철 (Seung-Chul Kim)

1991년 오레곤 대학에서 경영학 박사학위를 취득한 후 홍콩중문대학교에서 교편생활을 시작하였으며 2000년도에 귀국하여 세종대학교를 거쳐 2002년부터 한양대학교 경영대학의 생산서비스경영 분야의 교수로 재직하고 있다. 한국SCM학회 회장 및 한국프로젝트경영학회 회장을 역임하였다. 주요 연구관심분야는 SCM, 서비스경영, 프로젝트경영(PM) 등이다.