

프로젝트 관리자(PM)의 역량 요인에 관한 문헌 연구

김주현* · 윤천성**

초 록

본 연구는 프로젝트 관리자의 역량에 대한 정의와 다양한 종류의 변수로 사용되는 추세를 알아보기 위한 것을 목적으로 한다. 기업의 프로젝트 수행은 급격한 경영환경의 변화에 신속하게 대응함으로써 생존을 지속하는 수단이다. 성공적인 프로젝트를 수행하기 위해서는 프로젝트에 관련된 모든 이해관계자들과 소통을 하며 끊임없는 의사결정을 해야 한다. 다시 말해, 프로젝트 성과를 극대화하기 위해서는 모든 것을 관리 감독하는 프로젝트 관리자의 역량이 무엇보다도 중요하다.

연구방법은 국내에 발행된 프로젝트 관리자 관련 석·박사 논문 109편에 대한 문헌 연구를 진행하였다.

연구결과는 프로젝트 관리 역량으로 총 62편이 언급되어 49.6%의 비율을 나타냈다(관련 항목 포함).

프로젝트의 프로세스 지식과 이를 적용하는 것이 프로젝트 관리 역량인데, 이것은 프로젝트 관리자의 역량 요인이 무엇인지 명확히 함으로써 다양한 연구 사례를 만들 것으로 사료된다.

주제어 : 프로젝트 관리자, 프로젝트 관리자의 역량, 프로젝트 매니지먼트

* 서울벤처대학원대학교 HRD리더십전공 박사과정(주저자) (E-mail: kimjoohyun@yonsei.ac.kr)

** 서울벤처대학원대학교 HRD리더십전공 교수(교신저자) (E-mail: staryoun@hanmail.net)

투고일: 2020년 10월 30일, 수정일: 2020년 11월 10일, 게재확정일: 2020년 11월 16일

I. 서론

1. 연구의 목적 및 필요성

회사 내에서 R&D, 생산관리, 생산기술, 품질, 영업 부서간의 의사소통 결여는 신제품 개발에 매우 불리하게 작용하게 된다. R&D 부서가 영업 부서로부터 제공받은 고객 요구사항에 관한 정보를 이해할 수 없고 혹은 제대로 전달받을 수 없다면 고객 요구에 맞는 제품을 디자인할 수 없을 것이며, 생산 부서와 R&D 부서간에 의사소통의 결여는 제품개발이 서로 다른 단계를 오가며 전체적인 프로젝트 진행을 초래할 수도 있다(Griffin, 1992).

이는 전사 부문을 총괄하여 신제품을 개발하는 프로젝트 관리자가 부서간의 경계를 뛰어넘는 조정과 협력을 통해 프로젝트의 성공을 이끌어 나가는 역할의 중요성이 더욱 심화하고 있음을 의미한다.

모든 프로젝트에는 프로젝트 관리자(PM: Project Manager) 혹은 프로젝트 리더(PL: Project Leader)를 필요로 하며 프로젝트 관리에 필요한 전문적 지식과 경험을 요구하고 있다. 프로젝트 관리에 필요한 전문지식은 해당 프로젝트의 적용 분야에 대한 지식, 일반적인 기업 경영관리 지식 및 프로젝트 실행관리 지식으로 분류할 수 있다(PMI, 2013).

프로젝트를 이끌어 가는 관리자는 프로젝트를 성공으로 이끌어가기 위한 전문적 지식과 프로젝트 관리에 관한 경험을 갖추어야 한다. 즉 프로젝트 관리자란 수행조직에서 프로젝트 목표를 달성할 책임을 지도록 팀의 리더로 선임된 책임자이며 해당 프로젝트 실행관리 지식을 필요로 한다. 프로젝트 관리자는 프로젝트팀과 그 밖의 이해관계자들의 협업을 통해 작업을 완수하기 때문에 유능한 프로젝트 관리자는 상황을 분석하여 적절한 상호 협력을 도출할 수 있도록 윤리적 기량, 통합적 역량, 대인관계 기술 사이에서 적절한 균형을 유지해야 한다(PMI, 2013).

프로젝트 관리자의 역량 정도에 따라 프로젝트 성과의 성공 여부는 크게 달라진다. 프로젝트 성과는 관리성과와 완료성과로 구분할 수 있다. 즉, 관리 성과는 프로젝트 프로세스에 중점을 두고 예산, 기간 및 범위 내에서 프로젝트 관리 절차가 적절하게 수행되었는지에 의해 평가될 수 있다. 완료성과는 프로젝트 최종 단계에서 발주처 계약상의 요구사항이 잘 반영되었는지 동시에 최종 결과물을 나타낸다. 이에 프로젝트 성과를 관리성과와 완료성과를 세분화시켜 적용함으로써 좀 더 체계적이고 효율적인 관리가 가능하다.

이에 본 연구에서는 전체 프로젝트의 성과에 영향을 미치는 프로젝트 관리자의 역량이 정확히 무엇이고 어떤 것들이 있는지를 규명하는데 목적을 갖고 접근하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 프로젝트의 개념

프로젝트 관리에 대해 알아보기에 앞서 프로젝트의 정의를 알아보았다. ISO에서는 2012년 9월 산재한 프로젝트 관리 기법(PMBoK, PRINCE2 등)을 표준화하여 ISO 21500을 발표하였다. 총 31개국이 참여하고 5개국이 옵저버(Observer)로 참여하였다.

ISO 21500에서는 프로젝트를 “목적 달성을 위해 시작 일자와 종료 일자가 정해진 활동들을 조정하고 통제하는 프로세스들의 유일한 집합(A unique set of processes consisting of coordinated and controlled activities with start and finish dates, undertaken to achieve an objective)”이라 정의한다(ISO 21500, 2012).

프로젝트 관리와 관련하여 세계적으로 영향력이 큰 기관은 미국의 PMI(Project Management Institute)와 영국정부의 Cabinet Office(OGC)가 있다. PMI에서는 PMBoK(A Guide to the Project Management Body of Knowledge)를 발행하고 있으며, 영국에서는 PRINCE2 manual(Managing Successful Projects with PRINCE2)을 발행하고 있다.

PMBoK에서는 프로젝트를 “유일한 제품, 서비스, 결과를 만들어 내기 위해 일시적으로 수행하는 활동(A temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result)”으로 정의하고 있다(PMI, 2013).

한편, PRINCE2 manual에서는 “합의된 사업 영역에 따라 하나 이상의 사업 제품을 생산하기 위한 목적으로 만들어진 임시 조직(A temporary organization that is created for the purpose delivering one or more business products according to an agreed Business Case)”으로 프로젝트를 정의한다(PRINCE2, 2009). 이 외에도 많은 연구자가 프로젝트를 정의하였는데 이를 <표 1>에 정리하였다.

각 기관이나 연구자에 따라 프로젝트에 대한 정의가 약간씩은 차이가 있지만, 프로젝트는 대체로 다음의 공통된 특성을 갖는다.

첫째, 프로젝트는 분명하고 유일한 결과물이 있어야 한다. 이 결과물은 제품과 같이 가시적일 수 있지만, 서비스나 결과물처럼 무형의 것일 수도 있다. 구체적인 최종 결과물의 달성 여부가 프로젝트의 성공 여부를 판가름하게 된다.

둘째, 프로젝트는 임시의 활동이다. 즉, 프로젝트는 시작과 종료에 있는 한시적인 활동으로 이 시간은 짧은 기간일 수도 있지만, 수년에 걸쳐 이루어질 수도 있어서 시간의 길이가 짧다는 것을 의미하지는 않는다.

셋째, 프로젝트는 점진적으로 구체화 된다. 프로젝트를 수행하는 것은 기존에 없는 유일한 결과물을 성취하는 과장이기 때문에 최종 결과에 대한 모습을 초기에는 정의하기 어렵

〈표 1〉 선행 연구자별 프로젝트에 대한 정의

연구자	정의
Davidson (1990)	목적 지향적 활동을 조정하는 업무를 포함하며 한정된 시간의 독특한 활동
Turner (1993)	어떤 조직이 정성적 또는 정량적으로 정해진 목표를 달성하기 위하여 주어진 일정 과 비용 내에서 자원을 효율적으로 활용하는 비정형적 활동
Lewies (1995)	정해진 시간(유한성), 목적지향, 자원의 제약
Jurison (1999)	어떠한 문제 해결을 위한 한정된 자원에 집중
PMI (2003)	유일한 제품 · 서비스 · 결과물 생산을 위해 수행하는 일시적인 활동
Gary (2004)	특정 목적 달성을 위해 이루어지는 임시적인 노력
김승철 외 (2010)	유일하고 독특한 결과물 도출을 기본 목적으로 특별한 요구사항을 만족시키는 가장 적합한 생산방식
ISO (2012)	목적을 달성하기 위해 시작 일자와 종료 일자가 정해진 활동들을 조정하고 통제하는 프로세스들의 유일한 집합
PMI (2013)	유일한 제품, 서비스, 결과를 만들어내기 위해 일시적으로 수행하는 활동

출처: 조무관(2015). 연구개발인력의 개인역량이 프로젝트 관리와 성과에 미치는 영향

다. 하지만 시간과 여러 단계를 거치며 결과물의 구체적인 모습이 드러나는 특징을 가지고 있다.

한편 프로젝트와 대비되는 대표적인 것으로 운영업무가 있다. 운영업무 역시 사람이 수행하고, 제한된 자원의 제작을 받으며 계획, 실행 및 통제가 수반된다는 점에서 프로젝트와 유사하다. 하지만 운영업무는 프로젝트와 달리 한시적인 업무가 아니라 지속적이고 반복적으로 수행되는 업무이다. 이에 따라 결과가 유일하지도 않고, 점진적으로 구체화 된다는 특성도 없다. 또한, 주어진 유일한 목표를 달성하는 것이 프로젝트 수행의 목적이지만 운영 업무는 비즈니스를 지속하는 것이 목적이라는 점에서도 구분이 된다. 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 활동을 프로젝트 관리라 하루 수 있다. 이에 대한 구체적인 정의는 각 기관이나 연구자마다 약간씩 차이가 있으며 이에 관한 내용은 다음과 같다. 먼저 ISO 21500에서는 프로젝트 관리에 대한 정의를 “프로젝트에 방법 · 도구 · 기술 · 역량을 적용하는 것”으로 말하고 있다. 한편 PMBoK에서는 프로젝트 관리를 “프로젝트 요구사항을 충족시키기 위해 지식, 기량, 도구, 기법 등을 프로젝트 활동에 적용하는 것”으로 정의한다. PRINCE2에서는 프로젝트를 임시조직으로 정의하고 있어서 프로젝트 관리를 이러한 임시

조직의 관리로 볼 수 있다. 이 외에도 다양한 연구자가 프로젝트 관리에 대해 정의를 내렸는데 이를 <표 2>에 정리하였다.

<표 2> 선행 연구자별 프로젝트 관리에 대한 정의

연구자	정의
Willian R. Duncan (1996)	독특한 제품 또는 서비스 창출을 위해 수행되는 구체적이고 한정적인 업무
Jurison (1998)	제한된 시간과 비용을 활용하여 성과목표를 달성하는 것
김혜정 (2002)	정의된 시간과 비용 내에서 목표를 달성하거나 유일한 제품 또는 서비스 개발을 위해 한시적으로 들이는 노력 및 활동
안재성 (2005)	프로젝트와 관련된 이해관계자를 만족시키기 위한 다양한 기술, 기법, 지식을 프로젝트에 적용하는 활동
Taylor (2006)	시작과 끝이 정해져 있고, 예산이 한정되어 있으며 요구되는 특정한 성과와 결과가 정해져 있는 단기의 조직적 노력을 관리하는 기술과 과학
Kerzner (2005)	단기 목표 달성을 위한 계획, 조직, 감독, 기업 자원에 대한 효과적 통제
PMI (2013)	요구사항을 충족시키는데 필요한 지식, 도구, 기법 등을 프로젝트 활동에 적용하는 것

출처: 조무관(2015). 연구개발인력의 개인역량이 프로젝트 관리와 성과에 미치는 영향

상기 연구자와 기관에서 내린 프로젝트 관리에 대한 정의를 종합하면, 다음과 같은 특성이 있다.

첫째는 한정된 자원을 관리하여 목표를 달성하는 것으로 어떠한 프로젝트도 무한의 예산과 시간을 가지고 수행될 수 없다. 즉, 주어진 기간 안에 한정된 예산으로 수행하는 것이 프로젝트이기 때문에 프로젝트 관리는 주어진 목표를 달성하기 위해 예산과 일정을 계획·통제·관리해야 하는 활동이다.

둘째는 일정, 예산, 성과(또는 품질 포함)가 서로 유기적인 관계에 있다는 것이다. 예를 들어 프로젝트 일정이 단축되면 예산이 추가로 투입되거나 성과가 줄어들 수 있다. 이렇듯 일정, 예산, 성과(또는 품질 포함)중 어느 하나가 변하면 다른 조건에도 변화가 발생하는데 이 세 조건을 프로젝트의 3대 제약요건, 프로젝트 3차원(Iron triangle)이라고 한다.

셋째는 프로젝트 관리는 조직의 역량을 투입하여 이루어지는 활동이라는 것이다. 프로젝트 관리는 수행조직이 가지고 있는 방법·도구·기술·역량을 종합적으로 투입하여 프로젝트가 성공적으로 수행될 수 있도록 노력하는 것을 말한다.

2. 프로젝트 관리 프로세스

PMBok 5th에서는 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해 다음과 같은 실무원칙을 말하고 있다.

- 프로젝트 목표를 달성하는 데 필요하고 적합한 프로세스를 선별한다.
- 요구사항을 충족시키기 위해 채택할 수 있는 정의된 접근법을 사용한다.
- 이해관계자와의 의사소통과 참여를 위해 적절한 채널을 수립하고 유지한다.
- 이해관계자의 요구와 기대사항을 충족하기 위해 요구되는 사항을 따른다.
- 지정된 제품, 서비스 또는 결과물을 산출할 수 있도록 범위, 일정, 예산, 품질, 자원 및 리스크 제약 간 균형을 적절히 조절한다.

이러한 원칙은 프로젝트 관리 프로세스에 따라 진행되는데 이 PMBoK 5th에서 제시하는 프로세스는 총 47개이다. 이 프로세스들을 각기 다른 기준에 의해 프로세스 그룹(Process group)과 지식영역(Knowledge area)의 두 가지로 구분하고 있다.

프로세스 그룹은 프로젝트 투입물, 도구, 기법, 산출물들을 논리적으로 분류한 것으로 다음의 다섯 가지 범주로 분류된다.

첫째, 착수 프로세스 그룹은 프로젝트 또는 단계의 시작에 대한 공식적인 승인을 받아 기존 프로젝트의 새로운 단계나 새로운 프로젝트를 정의하는 과정에서 수행하게 되는 프로세스들로 구성되어 있다.

둘째, 기획 프로세스 그룹은 프로젝트의 전체 업무 범위를 설정하고 목표를 정의하고 구체화하며, 프로젝트의 목표를 달성하는 데 필요한 일련의 활동들을 개발하는 프로세스들로 구성되어 있다.

셋째, 실행 프로세스 그룹은 프로젝트 계획서에 정의도니 작업을 완료하기 위해 수행하는 프로세스들로 구성되어 있다.

넷째, 감시 및 통제 프로세스 그룹은 프로젝트 진행 상황과 성과를 추적, 모니터링 및 통제하고, 계획의 변경이 필요한 영역을 식별하여 해당 변경을 착수하는 과정에서 필요한 프로세스들로 구성되어 있다.

다섯째, 종료 프로세스 그룹은 프로젝트나 단계를 종료하기 위해 전체 프로세스 그룹의 모든 활동을 공식적으로 종료하는 과정에서 수행하는 프로세스들로 구성되어 있다.

PMBok 5th에서는 47개 프로세스를 프로젝트 관리에서 활동하는 분야로 정의하고 다음과 같이 10개의 지식영역으로 분류하고 있다. 이 지식영역을 이루고 있는 10가지는 다음과 같다.

첫째, 통합관리는 프로젝트 통합관리 영역은 프로젝트 관리 프로세스 그룹에 포함되는 다양한 프로세스와 프로젝트관리 활동들을 식별, 정의, 결합, 통합 및 조정하는데 요구되는

프로세스와 활동들을 포함하고 있다. 이 영역은 ‘프로젝트현장 수립’, ‘프로젝트관리 계획서 개발’, ‘프로젝트작업 지시 및 실행’, ‘프로젝트작업 감시 및 통제’, ‘통합 변경통제 수행’, ‘프로젝트 또는 단계 종료’ 프로세스를 포함한다.

둘째, 범위관리는 프로젝트 범위관리 영역은 프로젝트를 성공적으로 완료하는데 필요한 작업을 빠짐없이 프로젝트에 포함시키기 위해 수행하는 프로세스들을 포함하고 있다. 이 영역은 ‘범위관리 계획수립’, ‘요구사항 수립’, ‘범위정의’, ‘작업분류체계(WBS: Work Breakdown Structure) 작성’, ‘범위검수’, ‘범위통제’ 프로세스를 포함한다.

셋째, 일정관리는 프로젝트 일정관리 영역은 프로젝트를 주어진 시간 안에 완료하기 위해 업무를 세분화하고 업무별 기간, 순서를 책정하고 주어진 일정을 통제하는 데 필요한 프로세스들을 포함하고 있다. 이 영역에는 ‘일정관리 계획수립’, ‘활동정의’, ‘활동순서 배열’, ‘활동자원 산정’, ‘일정관리 계획수립’, ‘활동정의’, ‘활동순서 배열’, ‘활동자원 산정’, ‘일정개발’, ‘일정통제’ 프로세스가 포함된다.

넷째, 원가관리는 프로젝트 원가관리 영역은 승인된 예산 범위 안에서 프로젝트가 완료되도록 원가를 기획·산정, 예산책정, 자금조성·집행, 원가를 통제하는 과정에서 수행되는 프로세스들을 포함하고 있다. 이 영역은 ‘원가관리 계획수립’, ‘원가산정’, ‘예산책정’, ‘원가통제’ 프로세스를 포함한다.

다섯째, 품질관리는 프로젝트 품질관리 영역은 요구사항을 충족하도록 품질 정책, 목표, 책임 사항 등을 결정하고 지속적인 프로세스 개선 활동을 포함하는 프로세스들을 포함하고 있다. 이 영역에는 ‘품질관리 계획수립’, ‘품질보증 수행’, ‘품질통제’, 프로세스가 포함된다.

여섯째, 인적자원관리는 프로젝트 인적자원관리 영역은 프로젝트팀을 구성하고 관리하는 영역으로, 프로젝트팀을 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해 다양한 역량을 갖춘 사람들로 구성되며, 배정, 개발, 역할과 책임을 부여하는 프로세스들을 포함하고 있다. 이 영역은 ‘인적자원관리 계획수립’, ‘프로젝트팀 확보’, ‘프로젝트팀 개발’, ‘프로젝트팀 확보’, ‘프로젝트팀 관리’ 프로세스를 포함한다.

일곱째, 의사소통관리는 프로젝트 의사소통관리 영역은 프로젝트 정보를 적시에, 적합한 사람에게, 합리적인 내용으로 전달하기 위한 영역으로 의사소통을 위한 기획, 수립, 생성, 배포, 저장, 검색, 관리, 통제, 감시, 최종 처리 등을 위한 프로세스들을 포함하고 있다. 이 영역은 ‘의사소통 계획수립’, ‘의사소통관리’, ‘의사소통 통제’ 프로세스를 포함한다.

여덟째 리스크관리는 프로젝트 리스크관리 영역은 프로젝트 수행에서 발생할 수 있는 리스크(위협, 기회)에 대해 기획, 식별, 분석, 대응 계획 및 통제를 수행하는 과정을 포함하고 있다. 이 영역은 ‘리스크관리 계획수립’, ‘리스크 식별’, ‘정성적 리스크분석 수행’, ‘정량적 리스크분석 수행’, ‘리스크대응 계획수립’, ‘리스크 통제’ 프로세스를 포함한다.

아홉째 조달관리는 프로젝트 조달관리 영역은 외부로부터 필요한 물품, 서비스 또는 결

과물 등을 획득하거나 구매하는 영역으로 계약관리, 계약업체 관리 및 계약범위 변경 등을 수행하는 영역이다. 이 영역은 ‘조달관리 계획수립’, ‘조달수행’, ‘조달통제’, ‘조달종료’ 프로세스를 포함한다.

열째, 이해관계자관리는 프로젝트 이해관계관리 영역은 프로젝트에 긍정적 또는 부정적 영향을 주거나 프로젝트에 영향을 받을 수 있는 사람이나 조직(이해관계자)을 식별하고, 이들의 기대사항이나 프로젝트에 미치는 영향을 분석하여 효율적인 참여를 유도하기 위한 관리 전략을 개발하는 영역이다. 이 영역은 ‘이해관계자 식별’, ‘이해관계자관리 계획수립’, ‘이해관계자 참여관리’, ‘이해관계자 참여 통제’ 프로세스를 포함한다.

PMBok에서 정의된 프로젝트 관리 10개의 지식영역에 대해 관리영역 접근 방법에 따라 분류한다. PMBok에서는 관리영역을 핵심관리영역(범위, 일정, 원가, 품질관리) 보조관리영역, 통합관리의 세 분야로 구분하였다. 관리영역 접근 방법은 프로젝트 성격에 따라 구분하여 활용하기도 한다.

프로젝트 관리의 47개 프로세스에 대해 그룹과 지식영역을 기준으로 한 연결 관계를 <표 3>에 제시하였다.

<표 3> 프로젝트 관리 프로세스 그룹과 지식영역간의 연결 관계

지식영역	프로젝트 관리 프로세스 그룹				
	착수 프로세스	기획 프로세스	실행 프로세스	감시 및 통제 프로세스	종료 프로세스
통합관리	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 현장 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 관리계획 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 작업지시 및 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 작업 감시 및 통제 통합 변경 통제 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 또는 단계 종료
범위관리		<ul style="list-style-type: none"> 범위관리 계획수립 요구사항 수립 범위정의 작업분류체계 (WBS) 작성 		<ul style="list-style-type: none"> 범위검수 범위통제 	
일정관리		<ul style="list-style-type: none"> 일정관리 계획수립 활동정의 활동순서 배열 활동자원 산정 활동기간 산정 일정개발 		<ul style="list-style-type: none"> 일정통제 	
원가관리		<ul style="list-style-type: none"> 원가관리 계획수립 원가산정 예산책정 		<ul style="list-style-type: none"> 원가통제 	
품질관리		<ul style="list-style-type: none"> 품질관리 계획수립 	<ul style="list-style-type: none"> 품질보증 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 품질통제 	
인적자원관리		<ul style="list-style-type: none"> 인적자원관리 계획수립 	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트팀 확보 프로젝트팀 개발 프로젝트팀 관리 		
의사소통관리		<ul style="list-style-type: none"> 의사소통관리 계획수립 	<ul style="list-style-type: none"> 의사소통 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 의사소통 	
리스크관리		<ul style="list-style-type: none"> 리스크관리 계획수립 리스크 식별 정성적 리스크 분석 수행 정량적 리스크 분석대응 리스크 대응 		<ul style="list-style-type: none"> 리스크 통제 	
조달관리		<ul style="list-style-type: none"> 조달관리 계획수립 	<ul style="list-style-type: none"> 조달수행 	<ul style="list-style-type: none"> 조달통제 	<ul style="list-style-type: none"> 조달종료
이해관계자 관리	<ul style="list-style-type: none"> 이해관계자 식별 	<ul style="list-style-type: none"> 이해관계자 관리계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 이해관계자 참여관리 	<ul style="list-style-type: none"> 이해관계자 참여통제 	

출처 : PMI(2013). Guide to the Project Management Body of Knowledge 5th Edition

3. 프로젝트 관리자의 개인 역량

프로젝트 환경에서 기술융합 현상은 기술의 다양성과 복잡성, 프로젝트의 대형화에 기인하고, 다양한 기능과 목적을 가진 제품이 출현한다는 것을 의미한다. 따라서 오늘날의 기술융합 환경에서 성공적인 비즈니스를 수행하기 위해서는 조직 구성원 개개인의 역량을 활용하는 것이 무엇보다 중요하다.

역량(Competency)의 개념은 1973년 Harvard 대학의 심리학자인 David McClelland에 의해 처음 제시되었다. 그는 역량을 ‘삶을 통해 나타나는 결과물의 묶음들(Clusters of life outcomes)’라고 정의하고, 역량을 개인성과를 예측하거나 설명할 수 있는 다양한 심리적, 행동적 특성으로 정의하였다, 즉, 개인이 직무를 수행하여 실제 성과로 나타나는 데 있어서 필요한 구체적인 특성인 역량이 개인에 대한 평가 대상이 되어야 한다고 하였다(McClelland, 1973).

역량에 대한 여러 학자의 정의가 있지만, 이 중에서 프로젝트를 관리하는 PM의 역량을 살펴보면, PMBoK을 바탕으로 정리한 안재성(2007)은 프로젝트 관리자 역량을 <그림 1>에 서와 같이 크게 관리역량, 기술역량, 의사소통역량의 3가지로 나누었다.



<그림 1> 프로젝트 관리자 핵심 역량
출처 : 안재성(2007). 프로젝트관리실무, p61

첫 번째 관리역량은 프로젝트의 범위, 일정, 원가, 품질, 위험, 구매관리 등 프로젝트를 성공적으로 끝내기 위한 관리 활동과 관련된 역량으로 프로젝트관리영역 각각의 세부 활동 계획과 관리활동의 최종 책임자로서의 역량을 말한다.

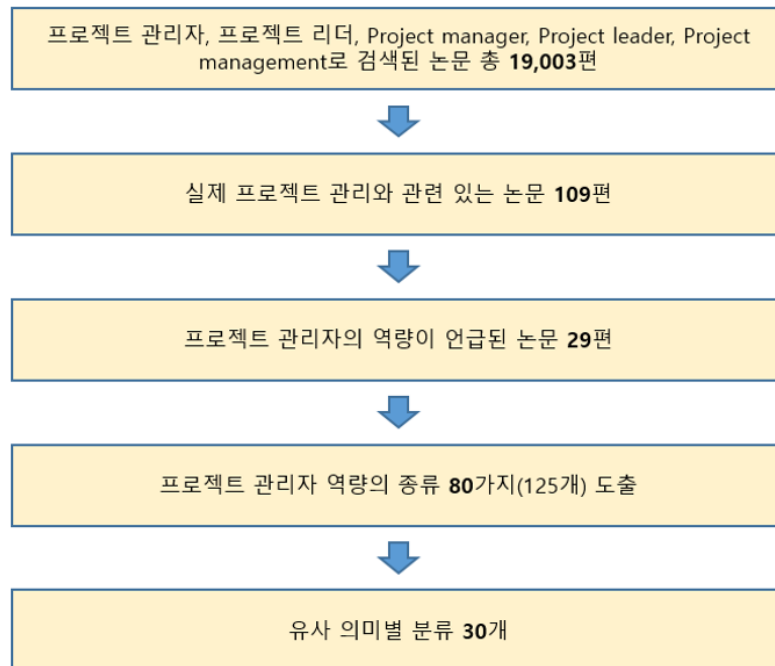
두 번째 기술역량은 프로젝트 업종 및 업무에 관한 기술지식으로 해당 프로젝트의 최종 산출물에 대한 해당 프로젝트의 세부 활동을 지시하고 검증하는 역량이다.

세 번째 의사소통역량은 프로젝트에 관련한 인적자원 관리, 의사소통, 리더십 등을 말한다.

Ⅲ. 연구방법

문헌으로는 미국의 PMI(Project Management Institute)에서는 PMBoK(A Guide to the Project Management Body of Knowledge)를 토대로 하였다.

학위논문은 학술연구정보서비스(RISS)에서 키워드 ‘프로젝트 관리자’, ‘프로젝트 리더’, ‘Project manager’, ‘Project leader’, ‘Project management’로 검색하여 총 19,003편이 검색되었고, 이중 실제 프로젝트 관리와 관련 있는 109편의 논문을 가지고 문헌을 연구하였다. 그 결과는 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구의 흐름도

Ⅳ. 연구결과

프로젝트 관리자 역량이 언급된 논문은 모두 29편이며, 프로젝트 관리자 역량으로 정의된 항목은 총 80가지(125개)가 도출되었다.

이렇게 도출된 80가지의 역량들을 다시 유사한 의미별로 분류한 결과 30개의 항목이 <표 4>와 같이 도출되었다.

<표 4> 프로젝트 관리자의 역량

역량	정의	빈도(개)	비율(%)
프로젝트 관리 능력	관리 프로세스 지식 및 적용 능력	25	20.0
모니터링 및 피드백	진행에 대한 감시 및 통제 능력	9	7.2
프로젝트 관리 프로세스 지식	관리 프로세스에 대한 지식 이해	9	7.2
관련 기술	해당 프로젝트에 관련된 기술	7	5.6
대인관계 능력	이해관계자들과의 대인관계 능력	7	5.6
리스크 관리	위험 발생 시 해결 능력	5	4.0
성과에 대한 책임 및 확산	성과에 대한 책임 및 확산	5	4.0
의사소통 능력	이해관계자들과의 의사소통 능력	5	4.0
협력업체 관련 업무 관리	협력업체 관련 업무 관리	5	4.0
계획·기획 수립	착수 전 기획 및 계획수립 능력	4	3.2
리더십(변혁적·거래적)	변혁적·거래적 리더십 역량	4	3.2
자원 배분	인력·자금·재료 등의 자원 배분	4	3.2
프로젝트 관리 프로세스 적용	프로젝트 관리 프로세스 적용	4	3.2
감성 능력	정서적 지능에 관한 능력	3	2.4
비즈니스 영역 지식	프로젝트 관련된 비즈니스 지식	3	2.4
조직운영	조직운영 능력	3	2.4
창의적 능력	개발·생산·위험 등의 창의적 접근	3	2.4
프로젝트 수행 능력	해당 프로젝트의 수행 능력	3	2.4
목표합의 및 몰입	범위를 정의하고 프로젝트에 집중	2	1.6
문화·정서적 지식	해당 국가의 문화·정서적 이해	2	1.6
스폰서십	프로젝트 참여자들에게 필요 제공	2	1.6
업무 인프라 적용	소유한 인프라를 최대한 적용	2	1.6
역할과 책임	역할과 책임	2	1.6
EMP 관리	경영전략과 연계 능력	1	0.8
공통 능력	참여자의 공통적인 기본 역량	1	0.8
관점 능력	서포터 관점에서 운영 능력	1	0.8
범위·요구 관리	고객의 범위·요구 절충 능력	1	0.8
정보화 능력	해당 프로젝트 관련 정보화 능력	1	0.8
제조 능력	제품의 제조 구현 능력	1	0.8
포트폴리오 관리	포트폴리오 관리 능력	1	0.8
	합계	125	100.0

V. 결론

1. 요약

분석결과 프로젝트 관리자의 역량에 관한 기술은 서울 소재 H대학교의 석·박사 논문의 경우, 총 27개 대학의 전체 논문(109편) 중 약 40%(42편)에 해당하는 비교적 동일한 표현으로 기술되어 있었고, 나머지 대학교의 논문에서는 연구자에 따라 차이가 있었다.

프로젝트 관리자가 가진 개인적인 역량은 29편의 논문에서 총 80가지(125개)의 항목으로 각각 다르게 기술이 되어있었다. 80가지의 항목을 다시 유사한 의미별로 분류한 결과 30가지의 항목으로 도출이 되었다. 이중 상위 5가지의 항목은 프로젝트 관리 능력(25개/20.0%), 모니터링 및 피드백 역량(9개/7.2%), 프로젝트 관리 프로세스 지식(9개/7.2%), 관련 기술(7개/5.6%), 대인관계 능력(7개/5.6%)의 순으로 나타났다.

프로젝트 관리자의 역량 항목 중 모니터링 및 피드백(9개/7.2%), 프로젝트 관리 프로세스 지식(9개/7.2%), 리스크 관리(5개/4.0%), 의사소통 능력(5개/4.0%), 자원 배분(4개/3.2%), 프로젝트 관리 프로세스 적용(4개/3.2%), 범위·요구 관리(1개/0.8%) 항목은 PMBoK에 명시되어있는 프로젝트 관리의 47개 프로세스에 포함되는 것이다.

다시 말해, 상기 항목들은 모두 프로젝트 관리 역량의 범주 안에 속한다. 다시 말해, 프로젝트 관리 역량은 67개의 빈도와 49.6%의 비율로 프로젝트 관리자의 절대적인 역량 요인이라 할 수 있다.

2. 한계점 및 시사점

이상의 결론을 토대로 본 연구의 한계점과 이에 따른 후속연구를 제안하면 다음과 같다.

문헌 연구를 통하여 프로젝트 관리자의 역량을 확정하는 것에는 한계가 있다. 향후 연구에서는 프로젝트 관리자 집단의 설문을 통해 실무에서 통용되는 명확한 요인을 찾아낼 필요성이 있다.

참고문헌

- 강신봉(2016). 통합 PM 성숙도가 프로젝트 성과에 미치는 영향, 박사학위논문, 한양대학교.
- 강재열(2013). 발전산업 공기업에 적합한 프로젝트관리 역량 평가지표 개발에 관한 연구, 석사학위논문, 한양대학교.
- 길은숙(2018). 글로벌 IS 프로젝트 관리자의 지식과 민첩성이 프로젝트 성공에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 이화여자대학교.
- 김기영(2007). IT 프로젝트 관리 거버넌스가 동시다발적 정보시스템 개발 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 연세대학교.
- 김상영(2017). 프로젝트 관리자의 핵심역량이 생산성효과에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 연세대학교.
- 김승철 · 이재성(2010). 글로벌 스탠다드 프로젝트 경영. 서울: 한경사.
- 김주현(2015). 매트릭스 조직에서 프로젝트 관리자 PM의 역량이 프로젝트 성공에 미치는 영향에 대한 실증연구, 석사학위논문, 성균관대학교.
- 김진동(2017). 건축 프로젝트를 위한 관리자의 리더십과 역할에 관한 연구, 석사학위논문, 경기대학교.
- 김한보(2020). 프로젝트 관리자의 역량이 프로젝트 성공에 미치는 영향, 석사학위논문, 한양대학교.
- 김해홍(2013). 신제품 개발 프로젝트 관리자의 리더십이 프로젝트 성과에 미치는 영향 - 리더십의 특성과 역량을 중심으로, 석사학위논문, 한양대학교.
- 김혜정(2002). 정보시스템 프로젝트 실패유형에 따른 위험요인에 관한 탐색적 연구, 석사학위논문, 건국대학교.
- 남궁지은(2016). 프로젝트 관리자의 개인역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 연세대학교.
- 민승기(2014). 플랜트엔지니어링 조직의 프로젝트관리역량 평가모델 및 향상방안 연구, 석사학위논문, 포항공과대학교.
- 박재경(2010). 정부 R&D분야 프로젝트 관리 민간전문가 제도 도입의 타당성 및 효과성 연구, 석사학위논문, 연세대학교.
- 박중석(2016). IT프로젝트관리자의 개인역량이 프로젝트 성공에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 숭실대학교.
- 박지영(2013). 프로젝트관리자와 이해관계자의 역할, 석사학위논문, 한양대학교.
- 박혜진(2011). IT서비스 프로젝트 관리자의 역량 지표 모형, 석사학위논문, 한양대학교.
- 송인묵(2018). World Class 진입을 목표로 하는 중소 제조 기업의 중량급 프로젝트 관리자의 필요성에 대한 연구, 석사학위논문, 한국기술교육대학교.

- 신학수(2009). 전사적 프로젝트경영을 위한 건설 프로젝트관리 성숙도 모델 개발 연구, 박사학위논문, 공주대학교.
- 안재성(2007). 프로젝트관리실무 (2nd Edition). 서울: 제이에스팩토리.
- 안태준(2012). 프로젝트 리더십 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구, 박사학위논문, 단국대학교.
- 염준규(2014). 프로젝트 리더십 역량 진단 도구 개발 및 타당화, 박사학위논문, 연세대학교.
- 왕샤오창(2014). 건설프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구 -리더십 스타일의 조절효과를 중심으로, 석사학위논문, 한양대학교.
- 윤건상(2015). 프로젝트 스폰서십과 관리자 역량과의 관계분석을 통한 프로젝트 성과 영향 분석에 관한 연구, 박사학위논문, 건국대학교.
- 이봉우(2011). QFD와 AHP를 이용한 ITS 프로젝트관리자 핵심역량 연구, 석사학위논문, 서울과학기술대학교.
- 이설빈(2017). 프로젝트 관리자의 리더십 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향, 박사학위논문, 한양대학교.
- 이지원(2019). 프로젝트 관리자의 역량이 관리 성과에 미치는 영향 - 직무만족을 매개변수로, 석사학위논문, 경기대학교.
- 전미선(2017). ERP 프로젝트 관리자의 NCS기반 직무 능력이 프로젝트 성과에 미치는 영향, 석사학위논문, 한양대학교.
- 조무관(2015). 연구개발인력의 개인역량이 프로젝트 관리와 성과에 미치는 영향, 박사학위논문, 한양대학교.
- 주형준(2017). 프로젝트담당자의 역량과 프로젝트 관리 성숙도가 프로젝트 성과에 미치는 요인에 관한 연구 - 지역SW진흥기관 프로젝트 담당자를 중심으로, 박사학위논문, 한양대학교.
- 최정훈(2010). SI 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 정보화 역량과 관리 역량이 프로젝트 성공도에 미치는 영향에 대한 연구, 석사학위논문, 연세대학교.
- 한영옥(2008). 프로젝트관리자 역량이 프로젝트성과에 미치는 영향, 석사학위논문, 숭실대학교.
- Davidson, J.(1990). *10 Minute Guide to Project Management*. Indianapolis: Alpha Books.
- Taylor, J.(2006). *A Survival Guide for Project Manages*. New York: American Management Association.
- Griffin, A.(1992). Evaluation QFD's Use in US Firms as a Process for Developing Products. *Journal of Product Innovation Management*, 9(3), 171-187.
- ISO(2012). Final Draft International Standard ISO/FDIS 21500 Guidance on project management, International Organization for Standardization.
- Jurison, J.(1999). Software Project Management: The Manager's View. *Journal Communications of the Association for Information Systems*, 2(1), 3-12.
- Kerzner, H. R.(2005). *Using the Project Management Maturity Model*. Hoboken, New Jersey:

John Wiley & Sons, Inc.

Lewis, A. T.(1995). *The Effects of Information Sharing, Organizational Capability and Relationship Characteristics on Outsourcing Performance in the supply chain: An Empirical study*. MBA Ph, Doctoral Dissertation of The Ohio State University.

McClelland, D. C.(1990). How do implicit and self-attributed motives differ?. *Journal of Psychological Review*, 96(4), 690-702.

McClelland, D. C.(1990). How do implicit and self-attributed motives differ *Psychological Review*.

PMI(2013). *Guide to the Project Management Body of Knowledge 5th Edition*. Project Management Institute, Pennsylvania USA.

PRINCE2(2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*, Office of Government Commerce, London, UK.

Turner, J. R.(1993). *The handbook of project-based management: improving the precesses for achieving strategic objectives*. New Youk: Mcgraw-Hill.

William, R. D.(1996)(1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newton Square, PA: Project Management Institute.

ABSTRACT

A Literature Study on the Competency Factors of Project Manager(PM)

Kim, Joo-hyun* · Youn, Chun-Sung**

*Doctor's Course, Major in HRD Leadership, Seoul Venture University(Lead author)

(E-mail: baggobman@hanmail.net)

**Professor, Major in HRD Leadership, Seoul Venture University(Corresponding)

(E-mail: staryoun@hanmail.net)

The purpose of this study is to define the competency of project managers and to find out the trend of being used as various kinds of variables. A company's project execution is a means of sustaining survival by responding quickly to rapid changes in business environment. In order to carry out a successful project, it is necessary to communicate with all the stakeholders involved in the project and make continuous decisions. In other words, the competency of the project manager to supervise everything is paramount to maximizing project performance.

As for the research method, a literature study was conducted on PMBoK(2013) published in the United States and 109 master's and doctor's dissertations related to project managers published in Korea.

The research results are as follows. a total of 62 times were mentioned as project management competency, representing 49.6%(including related items).

Project management competency is the project's process knowledge and application of it, which is expected to create various research cases by clarifying what is the competency factors of project manager.

Keywords : Project Manager, PM(Project Manager), Competency of Project Manager, Project management