

금융 정보화 프로젝트의 위험요인에 대한 발주자와 수행자 간 인식 차이에 관한 연구 - 상호지향성 모델 적용을 중심으로 -

김정수(제1저자)
서울과학종합대학원 박사과정
(wave3kjs@gmail.com)
이영면(교신저자)
동국대학교 서울 경영대학 교수
(youngman@dongguk.edu)

본 연구는 금융 정보화 프로젝트를 수행하는 과정에서 발생할 수 있는 위험요인에 대해 발주자와 수행자 집단이 어떻게 인식하고 있으며, 상대 집단의 인식에 대한 추정에 대해 실증적으로 분석하고자 하였다. 분석 대상인 프로젝트 위험요인은 선행 연구 결과들을 바탕으로 정리하여 분류하였다. 요인분석을 통해 총 9개 영역, 42개 항목의 위험요인으로 구분하였고, 발주자 257명, 수행자 488명 등 총 745명을 대상으로 설문 조사하였다.

발주자와 수행자의 인식 차이를 규명하려는 선행 연구들에서는 대부분 집단 간 인식을 직접적으로 비교분석하는 방법을 사용하였다. 그러나 이와 같은 직접 비교보다는 프로젝트 커뮤니케이션 측면에서 상대 집단에 대한 인식의 이해가 반영될 수 있는 방법의 적용이 필요할 것으로 판단하여, 본 연구에서는 자신의 인식뿐만 아니라 상대에 대한 인식 평가를 분석할 수 있는 도구로 상호지향성 모델을 도입하였다.

분석결과, 객관적 일치도에서는 '의사소통', '원가관리', '범위관리'의 세 영역에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 발주자의 주관적 일치도는 '수행자 인력관리', '관리방법론', '범위관리'의 세 영역에서, 수행자의 주관적 일치도는 9개의 전체적인 영역에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타나, 발주자의 주관적 일치도와는 큰 차이를 보였다. 발주자의 정확도 분석에서는 '관리방법론' 영역과 '원가관리' 영역에서 유의한 차이가 있으나 수행자의 정확도 분석에서는 전체적인 영역에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타나, 발주자의 정확도와는 큰 차이를 보였다.

이를 종합하면 전반적으로 금융 정보화 프로젝트 발주자들은 수행자들의 인식을 대체적으로 정확히 알고 있는 반면, 수행자들은 발주자들의 인식에 대해 오해가 큰 것으로 분석되었다. 그러므로 금융 정보화 프로젝트 발주자와 수행자는 동일한 목표를 갖고 커뮤니케이션을 하고 있는 만큼 본 연구에 의해 밝혀진 상호인식 차이를 좁히는 노력이 프로젝트 시행 초기부터 적극적으로 이루어질 필요가 있다고 정리할 수 있다.

주제어: 금융 정보화 프로젝트, 프로젝트 관리, 프로젝트 위험요인, 상호지향성 모델

1. 서론

최근 모든 분야에서 정보화가 급속도로 진행됨에 따라 기업에서 수행되는 각종 프로젝트들은 정보시

스템 개발이 필연적으로 포함되고 있다. 금융기관의 경우 IT 예산이 총 예산의 8.2%(2013년 기준)에 달할 만큼 높은 비중을 차지하고 있다(한국은행, 2014). 이러한 정보화 프로젝트의 성공을 위해서는 기술적 측면 이외에도 프로젝트 관리 기법의 도입과 지속적

인 프로젝트 관리 활동이 중요하다(서창교·정은희, 2003). 또한, 프로젝트 규모가 거대해지고, 장기간에 걸쳐 다양한 정보시스템을 통합하게 되면서 프로젝트 수행과정에 내재된 위험 요소들이 기하급수적으로 증가하고 있다(이현수·이문구·이남용, 2011). 결과적으로 프로젝트의 실패 위험도 급격히 증가하고 있다. 그러나 이와 같은 상황에도 불구하고, 프로젝트 진행 중에 발생하는 위험에 대한 대비는 프로젝트 관리에서 쉽게 간과되고 있는 형편이다(서창교·정은희, 2003). 그러나 위험대비에 소홀할 경우 프로젝트는 계획대로 진행될 수 없고, 완성된다고 하더라도 개발된 정보시스템은 문제점을 가지게 되는 경우가 많다.

프로젝트 실패를 야기하는 위험요소들을 관리하기 위해서는, 예측 가능한 프로젝트 위험요소들을 사전에 분석하여 이를 지속적으로 관리하는 것이 중요하다(박송미·채명신, 2007). 그럼에도 불구하고 최근의 정보시스템을 대상으로 제대로 진행된 연구는 많지 않다(조숙진·이석준·함유근, 2006). 더욱이 프로젝트 기반으로 추진되고 있는 금융 정보화에 대한 의사결정 및 관련 조직 체계 문제 등에 대해서조차 학술적으로 연구된 바가 전무하다(함유근·송진석·이내찬·박성식, 2013). 일부 연구에서는 프로젝트 관리자들이 인식하고 있는 위험요소 리스트와 프로젝트 분야별로 영향을 미치는 주요 위험요소를 파악하여 프로젝트 관리에 중요한 기준을 제시한 바 있으나, 충분한 자료 수집과 데이터 분석을 통한 객관성과 신뢰성을 갖춘 연구 결과가 부족한 것이 현실이다(이현수·이문구·이남용, 2011).

최근 사회적으로 소위 '갑(甲)-을(乙)' 대립으로 일컬어지는 현상이 문제로 대두되고 있다. 정보화 프로젝트를 수행하는 프로젝트 수행 조직에서도 이와 관련된 문제가 발생할 가능성은 충분하다. 예를

들어, 기업에서 정보화 시스템 개발 프로젝트 수행 중, 발주 책임자는 요구조건은 최대한 수용되고, 기간이 단축되기를 희망한다. 그러나 프로젝트 수행자에 해당하는 개발 수행 책임자는 당초 합의된 조건의 범위를 벗어나 추가되는 요구사항을 수용하지 않기 위해 노력한다. 발주 책임자의 추가적인 요구사항이 수용될 경우, 프로젝트가 잘못된 방향으로 진행될 수 있고, 중요한 요구사항 반영이 누락되는 위험도 발생할 수 있다. 반대로, 발주 책임자의 요구사항이 수행 책임자의 임의적인 해석에 의해 축소되는 경우, 프로젝트 성과의 질적 저하가 발생할 수 있다(김정수·이영면, 2013).

따라서 프로젝트에 참여하는 역할자 간 커뮤니케이션 관리의 중요성에 주목할 필요가 있다. 즉, 커뮤니케이션의 목표는 자신이 가지고 있는 생각 또는 아이디어를 다른 이에게 전하여, 그로 하여금 자신의 인식을 이해하게 하거나 더 나아가서 자신과 동일한 인식을 갖게 하는 것이기 때문이다(김효순·김태용, 2002). 최근 대형화, 복잡화되는 프로젝트의 구조적 변화로 인해 프로젝트 실패의 결과는 더욱 치명적이다. 그러므로 프로젝트 위험요인에 대한 갑을 간의 인식 차이를 정확히 규명해내고, 이를 바탕으로 인식 차이를 좁혀 나가는 일은 프로젝트의 실패를 줄이는 필수적인 요소가 될 것이다.

프로젝트 실패에 영향을 주는 위험요인에 대한 선행 연구들을 살펴보면 각 요인의 우선순위를 파악하려는 방향과 각 역할자 별로 인식 차이가 존재한다는 점을 밝혀내는 방향으로 진행되어 왔다. 이와 같은 노력은 역할자간의 대립에 의해 발생하는 프로젝트의 실패 위험을 줄이는 데 도움이 될 수 있다.

그러나 인식에 대한 평균값 차이를 직접 비교하는 방법보다는 두 집단 간의 본질적인 인식 차이를 명확히 규명하고, 복잡한 역할자들 사이의 커뮤니케이

선 방향을 정확히 제시할 수 있는 분석 방법이 더 효과적인 방법이라고 할 수 있다. 박송미·채명신(2007)도 t-test 방법만으로 비교 평가를 내리는 것에 대한 연구의 한계를 지적하며, 향후 연구 방법론적으로 여러 각도에서 신뢰성 있는 비교 연구를 제안한 바 있다. 이와 같은 연구 흐름에 따라, 김정수·이영면(2013)은 프로젝트 발주자와 수행자 사이에 프로젝트 커뮤니케이션에 관한 인식 차이가 존재할 것으로 보고, 이를 규명하는 것이 양질의 프로젝트를 수행하는 데 중요한 의미가 있다고 보았다. 아울러, 두 집단 간의 인식 차이를 규명하는 데 있어, '상호지향성 모델'을 도입하여 분석 도구로 활용하는 것이 효율적이라고 제안한 바 있다.

본 연구에서는 먼저 프로젝트 성공과 실패에 영향을 미치는 위험요인을 도출하고, 그에 대해 통계적 검증을 거쳐 위험요인을 확정하였다. 다음, 이를 대상으로 상호지향성 모델을 이용하여 금융 정보화 프로젝트의 발주자와 수행자 간 인식 차이를 실증적으로 분석하였다. 이와 같은 연구 결과는 금융 정보화를 비롯한 유사 프로젝트를 추진 시 어떤 위험요인들에 대해 적극적으로 의사소통함으로써 발주자와 수행자간의 인식차이를 좁혀야 하는지에 대한 구체적인 정보를 제공해 줄 것으로 생각된다. 또한, 궁극적으로 프로젝트 위험요인 관리에 대한 새로운 관점을 제공하여, 프로젝트 실패를 사전에 예방하는데 도움이 될 것으로 본다.

II. 이론적 배경

2.1 정보화 프로젝트 위험요인 연구

금융 정보화 프로젝트만의 독립적 관점에서 성공

요소나 위험요인에 대한 연구가 진행된 예는 아직 찾아볼 수 없는 상태이다. 주로 금융 정보화 시스템의 장애관리에 대한 중요성에 입각하여 프로젝트 완료 후 관리 및 주요 장애요인 변수에 대한 접근(강태홍·류성렬, 2012; 강태홍·류성렬, 2013), 금융 정보화 시스템의 성과에 영향을 미치는 요인(노재우·양해술, 2011; 이장형, 2012), 등에 관한 소수의 연구들만이 금융 정보화 시스템의 관점에 국한하여 접근을 시도한 바 있다. 따라서 본 연구의 주제와 관련된 정보화 프로젝트 위험요인에 대한 이론적 배경은 주로 일반적인 정보화 프로젝트를 다룬 연구 성과물이 주 대상이 된다.

정보화 프로젝트의 성공에 관한 연구와 실패 위험에 관한 연구는 모두 프로젝트의 실패를 줄이고 성공 가능성을 높이려는 지향점을 가지고 있다. 즉, 정보화를 추진하는 프로젝트 조직의 경쟁력을 증진시키는 궁극적인 목표를 가진다(이석준 등, 2002). 그 결과 초기의 프로젝트의 성공요인을 규명하는 연구는 이후 위험요인을 다루는 연구로 자연스럽게 이동하였다. 즉, 프로젝트 수행 중에 피해야 할 위험요인을 규명하여 실패를 줄이는 것이 보다 구체적인 프로젝트 관리 방안을 수립하는 데 도움이 된다는 주장이다(이석준 등, 2002).

2.1.1 프로젝트 실패 위험요인 규명

정보화 프로젝트의 성공을 위한 관리 방안은 구체적인 실패 위험요인을 규명하는 활동과 직결되어 있다. 실제로 이들을 체계적으로 정제하고 우선순위를 결정하는 연구들이 다수 진행되어 왔다. 또한, 연구가 진행됨에 따라 프로젝트 위험요인의 우선순위는 프로젝트 목적물의 종류나 프로젝트의 유형 등에 따라 변화가 있음을 인지하게 되었다. 그리고 최근에

는 프로젝트를 수행하는 역할자들의 구분에 따라 각각 위험요인에 관한 인식에 상당한 차이가 있음이 밝혀졌다(이석준 등, 2002; 조숙진·이석준·함유근, 2006; 이석준 등, 2007; 이현수·이문규·이남용, 2011).

프로젝트 위험요인을 규명하고자 하는 외국의 연구는 Schmidt et al.(2001)과 Barki & Talbot(2001) 등에 의해 선구적으로 수행되었으며, 국내에서는 이석준 등(2002)의 연구 이후 국내의 실정에 맞는 연구들이 진행되었다. 이석준 등(2002)은 정보시스템 위험관리의 목적에 대하여 중요한 위험요인의 확인과 이들에 대한 관리를 바탕으로 프로젝트의 실패 가능성을 줄이는 것이라 보았다. 그러므로 단순히 위험요인 리스트를 제시하는 데에 그치지 않고, 이들 위험요인이 정보시스템 실패에 영향을 줄 때, 어떤 유형으로 작용하는가에 대한 정보를 제공해 줄 필요가 있다고 강조하였다.

이석준 등(2002)은 먼저 프로젝트 관리자 인식 측면의 위험요인을 도출하고, 위험요인들의 우선순위를 제시하였다. 그리고 이들 위험요인이 어떤 유형을 통해 정보화 프로젝트의 실패에 관련된 요인이 되는지를 확인하고, 기존 연구에서 제시되지 않은 추가 위험요인이 무엇인지를 확인하고자 국내 정보화 프로젝트를 대상으로 탐색적 연구를 진행하였다. 그 결과를 바탕으로 Schmidt et al.(2001)과 Barki & Talbot(2001)의 선행 연구 결과에서 제시된 내용을 14개 영역의 63개 위험 요인으로 정리하였다. 그리고 이 요인들을 기반으로 국내 정보시스템 컨설턴트 및 구축 관리자 대상의 설문 조사를 통해 위험요인의 우선순위를 비교 분석하였다. 그리고 도출된 위험요인들을 크게 일정, 비용, 품질의 세 가지 실패 유형으로 분류하였다. 그리고 t-test를 통해 컨설턴트들과 구축 관리자들 간의 답변 차

이를 분석하여, 각각의 입장에서 중요하게 생각하는 위험요소를 비교하였다. 마지막으로 기존의 외국 선행 연구(Schmidt et al., 2001)에서 주장한 고객측 인원의 역할 및 능력의 부족에 대한 위험요인이 중요하게 고려되어야 한다는 내용과는 달리, 국내에서는 프로젝트 인원의 역할, 능력에 대한 위험요인이 더 중요하다고 분석하였다. 이 연구는 프로젝트 수행의 업무 성격이나 국가의 차이에 대한 인식을 비교했다는 점에서 의미가 있다. 다만, 이 연구의 한계점에서 지적한 바와 같이 프로젝트에 참여하는 '고객' 즉, 발주자 입장을 고려하지 못한 점은 아쉬운 점이라고 하겠다.

2.1.2 프로젝트 실패 위험요인과 우선순위에 대한 추가적인 연구

서창교·정은희(2003)는 기업용 소프트웨어 개발에 있어서 생산성과 경쟁력을 높일 수 있는 방법으로 위험 중심적인 프로젝트 관리 모형을 제시하고자 하였다. 이를 위해 프로젝트 위험과 위험 관리가 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대한 실증 연구를 수행하였다. 이 연구에서는 기업용 소프트웨어 개발 프로젝트 위험요인을 '기술 위험', '요구사항 위험', '조직환경 위험'으로 분류하였으며, 이들이 프로젝트의 제품 성과 감소에 영향을 미치는 점을 규명하였다. 구체적으로 기술 위험과 조직환경 위험이 프로젝트의 프로세스 성과 감소에 영향을 미친다고 분석하였다. 그리고 프로젝트 위험요인 리스트 도출과 관련하여, 소프트웨어 개발 프로젝트의 성격에 따라 위험의 내용과 우선순위에서 큰 차이가 있음에도 불구하고, 선진국의 사례에서 추출한 위험요인을 여과 없이 사용하는 것은 문제라고 지적하였다.

정경수·강명희·김 용(2004)은 국내 기업 업무

용 소프트웨어 개발 프로젝트 전문가를 대상으로 순위 형식 델파이 기법을 사용하여 14개 그룹, 45개 항목으로 구성된 위험 요인 리스트와 그 중요도에 따른 위험 요인 순위를 도출하였다. 이 연구에서는 제시한 리스트가 국외에서의 연구 결과가 아니라, 국내의 프로젝트 관리자들을 통해 얻어진 결과라는 점을 강조하고 있다. 그리고 국내에서 활용도가 높다는 장점을 주장한 바 있다. 구체적으로 국외의 연구 결과와 다르게 특별히 국내에서 진행된 기업 업무용 소프트웨어 개발 프로젝트의 중요한 위험 요인으로 도출된 내용을 살펴보면 다음과 같다. 명확치 않은 업무 범위, 무리한 프로젝트 비용의 산정, 다수 업체의 무리한 경쟁으로 비현실적인 제안서 초래, 무리한 프로젝트 기간의 산정, 프로젝트 관리자의 업무 능력 부족, 정확한 예측 부족으로 인한 잘못된 과제 수행 계획 등을 제시한 바 있다. 이 연구에서는 델파이 기법을 통해 다수 업체의 무리한 경쟁, 부적합한 하청 관행 등의 근본 원인을 지적하는 등, 국내 프로젝트 수행 환경의 특성을 잘 반영하려 노력한 점이 평가할만한 내용이라 할 수 있다.

이석준·김혜정·서현석(2004)은 국내 정보화 프로젝트 관리자들을 대상으로 한 탐색적 연구를 통해 자신들의 선행 연구(이석준 등, 2002)에서 참조한 Schmidt et al.(2001)과 Barki & Talbot(2001)의 프로젝트 위험요인 리스트를 기반으로 Boehm(1989)과 Moynihan(1997)의 위험요인을 추가하여 54개의 정보화 프로젝트 위험요인 리스트를 새롭게 제시하였다. 또한, 국내 정보화 프로젝트 관리자가 생각하는 위험요인에 대한 중요도와 기존 연구에서 제시한 미국, 핀란드, 홍콩 등 3개국 해외 인력의 인식을 비교 분석하였다. 결과에 따르면 해외의 연구들에서는 사용자와 관련된 위험요인이 중요하게 인식된 데 비해, 국내 프로젝트 관리자들은

프로젝트 관리와 관련된 요인을 보다 중요시하는 것으로 조사되었다. 또한, 홍콩보다 핀란드의 결과와 국내의 결과가 비교적 유사하게 나타난 것에 대해서는, 위험요인에 대한 인식이 문화적 특성보다는 프로젝트 인력의 구성, 또는 수행과 관련된 사회경제적 특성에 영향을 더 받을 수 있다고 해석하였다. 자신들의 기존 연구(이석준 등, 2002)가 컨설턴트와 구축 관리자 간 인식 차이를 조사한 것과 달리, 이 연구에서는 성과영역을 구분하지 않은 경우와 구분했을 경우 중요하게 인식되는 위험요인이 어떻게 나타나는지 조사하였다. 분석 결과 각각 상당한 차이가 나타난다는 점도 밝힌 바 있으나, 이 연구에서도 여전히 조사 대상 측면에서 '고객' 즉, 발주자의 입장을 고려하지 못한 점은 한계점으로 지적되고 있다.

박송미·채명신(2007)은 정보시스템 개발을 위한 방식에 있어서, 개발 언어를 이용하여 순수하게 개발하는 경우와 소프트웨어 개발 패키지를 이용하는 경우에 따라 위험요인의 인식도가 다를 것이라는 가정을 세우고 이를 검증하였다. 이를 위해, 기존 위험요인 체크리스트 연구 결과들을 종합하여 59개의 위험요인에 대해 국내 프로젝트 수행 경험자를 대상으로 설문 조사하였다. 결과에 따르면, 순수 개발의 경우 프로젝트 내 시스템 개발 과정에 관련된 요인들이 중요하다고 인식되는 반면, 패키지의 경우 패키지 도입을 위해 외부 인력들의 지원과 기업의 업무 프로세스 및 기존 시스템과의 연계 등, 패키지를 기업에 적용하는 데 관련된 요인들이 중요하게 인식된다고 하였다. 또한, t-test 방법만으로 비교 평가를 내리는 것에 대한 연구의 한계를 지적하며, 향후 연구 방법론적으로 여러 각도에서 신뢰성 있는 비교 연구를 제안하였다.

2.1.3 위험요인과 우선순위에 대한 상호보완적인 기법 활용

정철용·손동기(2006)는 위험요인의 분석에 대하여 특정 기법을 단독으로 사용하는 것보다 분석 기법들이 갖는 단점을 보완하기 위하여 상호 보완적인 기법들을 적절히 섞어 사용할 필요성이 있다고 보았다. 이 연구자들은 계층에 따라 중요도를 정하는 AHP(Analytical Hierarchy Process) 분석 기법을 통해 위험요인 평가 모델을 세우고, 이를 기반으로 한 설문 조사를 통해 위험요인의 중요도 우선순위를 도출하였다. 이를 위해 선행 연구들을 통해 1차적으로 90개의 위험요인을 도출한 다음, 전문가의 정리 과정을 거쳐 9개 영역 36개의 최종 리스트를 제안하였다.

분석 결과를 보면, 위험요인 분류 계층에 대한 가중치를 계산한 결과, 요구사항, 프로젝트 일정, 프로젝트 관리, 기술적 요소 순으로 나타났으며 위험요인 계층의 상대적 중요도를 반영하여 계산한 결과, '프로젝트 초기에 신중히 고려하지 않은 프로젝트 일정 계획'이 가장 높은 순위로, '잘못된 요구사항 정의'가 그 다음 순위로 분석되었다.

조숙진·이석준·함유근(2006)은 정보시스템 위험요인에 관한 기존의 국내 연구들이 최근의 국내 특성을 반영하지 못하였고, 충분한 자료 수집과 데이터 분석을 통해 통계적 객관성과 신뢰성을 갖춘 연구 결과를 제시하지 못하였다고 문제를 제기하였다. 그리고 국내 정보화 프로젝트 관련 전문가들을 대상으로 충분한 표본수를 확보하여 분석하고, 국내 프로젝트 전문가들이 인식하는 주요 위험요인 리스트를 제시하였다. 특히, 프로젝트 관리자와 프로젝트 수행자(컨설턴트, 개발자 등) 간 인식도를 비교하여, 프로젝트 관련 이해관계자들이 어떤 위험요인

에 대해 인식의 차이를 보이는지 조사하였다.

분석 결과를 보면, 프로젝트를 실제로 수행하는 수행자 관점에서는 '잘못된 개발 전략'과 '외부사용자에 대한 고려 미비'가 그들의 업무와 밀접하게 관련되어 있으므로 그 점을 중요하게 인식하고 있었다. 반면, 프로젝트의 전체 일정 및 범위를 통제하고 고객과의 협의를 주 업무로 하는 프로젝트 관리자에게 있어서는, 이들 요인보다 고객 요구에 대한 응답 지연과 같은 요인이 더 중요한 것으로 인식하고 있는 것으로 보였다. 다만, 이 연구는 국내에서 이루어진 기존의 연구들과 마찬가지로 정보화 프로젝트의 또 다른 이해관계자인 '고객' 즉, 발주자를 포함하지 못한 점을 스스로 연구의 한계로 지적하고 있다.

2.1.4 고객의 위험요인 및 우선순위에 대한 추가적 연구

이석준 등(2007)도 기존에 자신들이 연구의 한계로 지적해 온 '고객' 입장의 위험요인 인식에 대한 연구를 수행하였다. 기존의 선행 연구(조숙진·이석준·함유근, 2006)에서 제시한 정보화 프로젝트에 영향을 미치는 위험요인 리스트를 기반으로 이해관계자를 고객 즉, '현업 인력'과 수행자 즉, '서비스 제공 인력'으로 구분하여 각각이 인지하고 있는 위험요인에 대한 인식도에 차이가 있는지 조사하였다. 프로젝트 현업 인력과 서비스 제공 인력의 위험요인별 인식도 비교는 독립표본 t-test를 사용하여 분석하였다.

결과를 살펴보면, 12개의 위험요인 영역 중 '일정 및 자원', '기술', '의사소통', '주인의식/참여'에서 현업 인력과 서비스 제공 인력이 인식하는 중요도가 차이가 있는 것으로 나타났다. 개별 위험요인들을 대상으로 한 인식 차이 분석 결과는 총 11개의 위험

요인에서 두 그룹의 인식 차이가 통계적으로 유의하다고 분석되었다. 이 연구가 프로젝트를 수행하는 대립적 두 그룹 간 위험요인 인식을 분석한 점은 중요한 성과로 판단된다. 그러나 이해관계자 그룹 간 인식 차를 보다 근본적으로 분석할 수 있는 측정도구를 도입하지 못한 점은 연구의 한계로 지적될 수 있다.

이현수·이문구·이남용(2011)은 공공분야 정보화 프로젝트 지원 업무를 수행한 관리자 및 수행자들을 대상으로 위험요인에 대한 인식을 조사하였다. 또한, PMBOK에 규정된 지식 영역을 기반으로 위험요인을 분류하고 각 지식 영역 간 상관관계를 통계적으로 검증하였다. 위험요인은 선행 연구들을 통하여 6개 영역 총 30개의 요인을 정리하여 사용하였다. 연구 결과를 살펴보면, '잘못된 요구사항 정의'가 가장 중요시되는 위험요인으로 밝혀졌고 프로젝트 의사소통 관리 영역과 프로젝트 통합 관리 및 범위 관리의 상관관계가 비교적 높은 것으로 나타났다.

이상과 같이 선행 연구를 종합 분석해보면, 프로젝트의 위험요인 파악은 프로젝트의 성공을 위한 필요불가결한 요소라는 점을 강조하고 있다. 그리고 프로젝트에 참여하는 역할자들 사이의 인식차이를 구체적으로 규명하는 것이 향후 진행되어야 할 연구임을 제시하고 있다.

2.2 상호지향성 모델

사회심리학 분야에서 많이 활용되고 있는 상호지향성(Co-orientation) 모델은 대립성을 가진 두 집단의 상호 인식을 심층적으로 파악하는 데 유용함이 충분히 입증되고 있다(자세한 내용은 김정수·이영면, 2013 참조). 김정수·이영면(2013)은 프로젝트 성공을 위해 프로젝트 발주자와 수행자 간 프로젝트

커뮤니케이션 인식 차이를 정확히 규명하는 것이 필수적이며, 이를 효과적으로 분석하는 도구로서 상호지향성 모델을 제안하였다. 이들이 제시한 상호지향성 모델의 특성을 요약하면 다음과 같다.

상호 지향성은 일반적으로 "어떤 개념이나 사물, 그리고 사람에 대하여 동시에 지향하는 것"(Chaffee & McLeod, 1973)으로 정의되며, 지향의 주체인 두 집단 간의 이해도는 두 집단이 커뮤니케이션 대상에 대해 공동적으로 지향할 때 가장 높아진다. 즉, 상호 지향성은 두 집단 사이의 커뮤니케이션 효과에 대해 정확도와 이해도를 중심으로 판단하게 되므로, 상호 지향성의 정도가 높아지면 두 집단의 상호 이해가 높아지고 결과적으로 커뮤니케이션 효과가 상승하는 속성을 가지고 있다.

상호 지향성 모델을 적용하기 위한 세 가지의 전제 조건이 알려져 있다. 첫째, 커뮤니케이션이 이루어지기 위해 최소한 두 사람 이상이 참여해야 한다. 둘째, 커뮤니케이션 참여자들이 동일한 대상을 동시에 지향해야 한다. 그리고 셋째, 특정 대상에 대한 태도가 자신의 개인적 인식 및 가치와 함께 다른 사람들의 인식 및 평가에 의해서도 영향을 받는 것으로 본다.

이와 같은 전제에 따라 상호 지향성 모델에서는 다음의 세 가지 인식 유형을 파악하게 되며, 이를 바탕으로 집단 간의 인식에 대한 일치 정도를 판단하게 된다. 각 인식 유형들은 특정 주제에 대한 자신의 인식, 상대방에 대한 자신의 인식, 상대방의 인식, 자신에 대한 상대방의 인식 간의 1:1 조합으로 구성된다.

- ① 객관적 일치도(일치도: agreement): 인식 대상에 대한 본인과 상대방의 인식이 일치하는 정도
- ② 주관적 일치도(적합도: congruency): 인식 대

상에 대한 본인의 인식과 상대방의 인식에 대한 자신의 추정이 일치하는 정도. 즉, 인식 대상에 대한 평가에 있어, 상대방이 본인과 일치 또는 불일치한다고 생각하는 정도

- ③ 정확도(accuracy): 상대방의 인식에 대한 추정과 상대방 본인의 인식과의 일치 정도

이상에 대하여, Chaffee & McLeod(1973)는 세 번째인 정확도가 커뮤니케이션 효과를 나타내는 가장 이상적인 기준이라 하였다.

이상의 세 가지를 기본 변인으로 하는 상호 지향성 모델은 <그림 1>과 같이 표현될 수 있다. 상호 지향성 모델은 커뮤니케이션이 가지고 있는 효과를 기존의 태도적 차원에서 인지의 차원으로까지 확대하였다. 그 결과, 한 대상을 향한 두 집단 간의 인지를 보다 깊이 있게 비교해줄 뿐 아니라, 집단 사이의 일치도 및 불일치도를 파악할 수 있게 해준다(김정수 · 이영면, 2013).

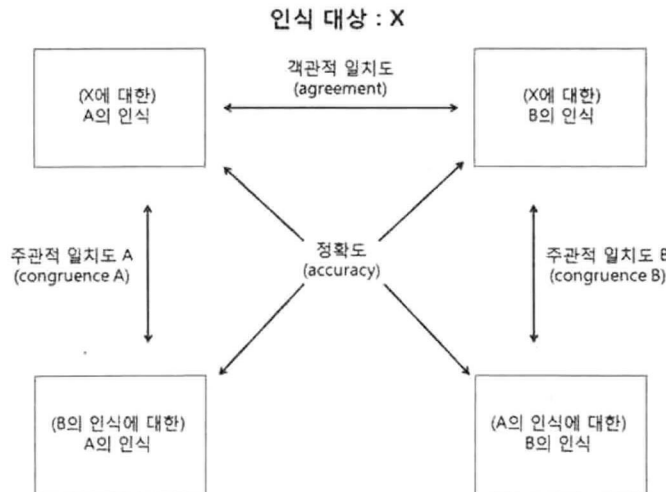
III. 연구 문제 및 방법

3.1 연구 문제

본 연구에서는 프로젝트 위험요인 인식에 대한 발주자와 수행자 사이의 상호지향성을 살펴보고자 하였다. 구체적으로는 프로젝트 위험요인 인식에 대한 객관적 일치도, 주관적 일치도, 정확도를 평가하였으며 이를 위해 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

연구문제 1: 프로젝트 위험요인에 대한 발주자 본인과 수행자 본인 사이의 인식은 어떤 차이가 있는가? 즉, 객관적 일치도는 어느 정도인가?

연구문제 2: 프로젝트 위험요인 인식에 대해서 발주자와 수행자는 각각의 상대 집단



* 출처: 이세민 · 김영옥(2012), p.40

<그림 1> 상호 지향성 모델(Co-orientation model)

의 인식을 어떻게 추정하고 있는가?

즉, 주관적 일치도는 어느 정도인가?

연구문제 2-1: 프로젝트 위험요인에 대하여 발주자의 본인 인식과 발주자가 추정하는 수행자의 인식 차이는 어느 정도인가?

연구문제 2-2: 프로젝트 위험요인에 대하여 수행자의 본인 인식과 수행자가 추정하는 발주자의 인식 차이는 어느 정도인가?

연구문제 3: 프로젝트 위험요인 인식에 대해 발주자와 수행자는 서로에 대해 얼마나 정확하게 파악하고 있는가? 즉, 정확도는 어느 정도인가?

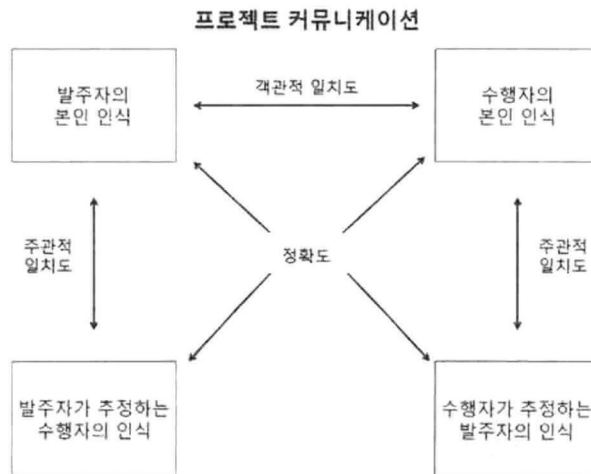
연구문제 3-1: 프로젝트 위험요인에 대하여 발주자가 추정하는 수행자의 인식과 수행자 본인의 인식 차이는 어느 정도인가?

연구문제 3-2: 프로젝트 위험요인에 대하여 수행자가 추정하는 발주자의 인식과 발주자 본인의 인식 차이는 어느 정도인가?

이와 같은 연구 문제를 상호지향성 모델에 적용하면 다음 <그림 2>와 같다.

3.2 위험요인 리스트 도출

본 연구에서는 프로젝트 발주자와 수행자 간 위험요인 인식 차이를 조사하기 위해 총 47개 항목의 위험요인 리스트를 추출하였다. 이는 국외 선행 논문(Barki & Talbot, 2001; Boehm, 1989; Moynihan, 1997; Peter, 2004; Schmidt et al., 2001)들과 국내의 현실에 맞게 재정리한 이석준 등(2002; 2004; 2007) 및 조숙진·이석준·함유근(2006)의 위험요인 리스트를 기반으로 한 것이다. 이석준·김혜정·서현석(2004)의 연구에서는 Schmidt et al.



<그림 2> 연구문제

(2001)이 도출한 53개 위험요인과 Barki & Talbot (2001)이 도출한 121개 위험요인을 2단계에 걸쳐 의미 통합 및 선별하여 54개 위험요인으로 구성된 리스트를 도출한 바 있다.

이 과정은 <그림 3>과 같은 과정을 통해 이루어졌다. 조숙진·이석준·함유근(2006)의 연구에서는 이석준·김혜정·서현석(2004)의 연구를 기반으로 설문지를 구성한 다음, 변수들에 대한 요인분석을 거쳐 46개 위험요인으로 조정하였다. 이렇게 정리된 리스트를 바탕으로 이후에 발표된 국내 연구 결과(서창교·정은희, 2003; 정경수·강명희·김용, 2004; 정철용·손동기, 2006; 박송미·채명신, 2007; 이현수·이문구·이남용, 2011)들을 반영하여 취합하였다.

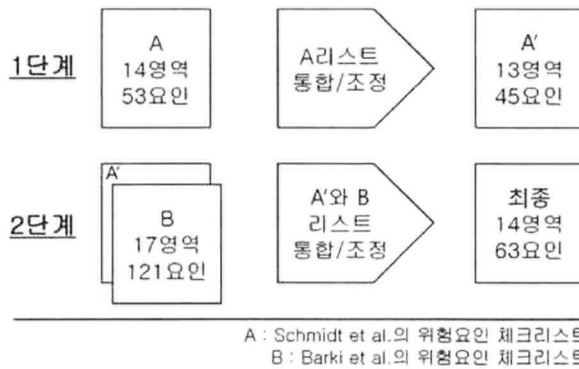
이와 같이 취합된 위험요인들 중, 최종 측정 항목을 선정하기 위해 기존 연구들에서 중요도가 현저히 떨어지는 것으로 분석된 항목들을 삭제하고, 의미가 동일하거나 유사한 항목은 통합하였다. 항목의 내용

에 대해서는 분명한 의미 전달이 필요하다고 판단하였으므로 일부 불필요한 문구를 삭제하거나 부가설명을 첨가하였다.

선행 연구에서 다른 내용과 본 연구에서 사용하기 위해 수정한 내용을 정리하면 다음 <표 1>¹⁾과 같다.

3.3 설문 조사 및 데이터 수집

본 연구에서 선정된 위험요인들은 설문 측정 항목으로 표현하기 위해 선행 연구에서 '사용자', '고객', '현업 인력', '서비스 제공 인력' 등, 다양하게 불리는 역할자 명칭을 '발주자' 및 '수행자'로 통일하였다. 발주자는 통상 '갑(甲)'이라 불리는 역할자로, 임의의 프로젝트 발주처에 소속된 사람, 프로젝트 기획, 감독, 관리 및 시스템 운영 업무에 참여한 인원을 의미한다. 수행자는 통칭 '을(乙)'이라 불리는 역할자로, 발주된 프로젝트에 참여한 수행처에 소속된 사람, 프로젝트 개발, 수행 관리 업무에 참여한 인원을 의미한다.



<그림 3> 위험요인 리스트들의 통합(이석준 등(2002), p.57)

1) A: Schmidt et al.(2001), B: Barki & Talbot(2001), C: Boehm(1989), D: Moynihan(1997), E: Peter et al.(2004), F: 이석준 등(2002), G: 서창교·정은희(2003), H: 정경수·강명희·김용(2004), I: 이석준·김혜정·서현석(2004), J: 정철용·손동기(2006), K: 조숙진·이석준·함유근(2006), L: 이석준 등(2007), M: 박송미·채명신(2007), N: 이현수·이문구·이남용(2011)

〈표 1〉 선행 연구와 본 연구의 프로젝트 위험요인 조건표

No.	측정 항목	참고문헌														본 논문	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	No.	비고
01	위험관리 활동의 부족	○					○		○	○	○	○	○	○	○	A-1	
02	프로젝트 관리자의 효과적인 프로젝트 관리 기술 부족	○					○		○	○	○	○	○	○	○	A-2	
03	잘못된 개발 전략	○	○				○		○		○	○	○	○	○	A-3	
04	효과적인 프로젝트 관리 방법론 부재	○					○		○	○	○	○	○	○	○	A-4	
05	복수의 벤더로 인한 통합의 복잡화	○	○	○	○		○		○		○	○	○	○	○	F-12	용어변경
06	외부 컨설턴트와 벤더들의 불충분한 역할과 책임 수행	○	○	○			○		○		○		○		○	F-8	용어변경
07	변화 관리	○	○				○		○					○		E-1	부가설명첨가
08	잘못된 요구사항 정의	○	○	○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	B-1	
09	고객 요구사항의 변화	○		○			○	○		○	○			○	○	B-2	
10	사용자 요구사항의 정의 지연									○						삭제	선정빈도낮음
11	산출물에 대한 고객의 과도한 기대	○							○	○	○			○		삭제	선정빈도낮음
12	외부 사용자에게 대한 고려 미비		○						○	○	○	○	○	○	○	E-2	
13	업무보다는 기술을 우선적으로 고려	○		○	○				○	○	○	○	○	○	○	E-3	
14	기업 문화와 시스템에 필요한 비즈니스 프로세스 변화간의 불일치	○					○		○	○				○		삭제	선정빈도낮음
15	과도한 프로젝트 범위		○				○		○	○	○	○	○	○	○	B-3	
16	잘못 정의된 범위/목적	○					○	○	○	○	○	○	○	○	○	B-4	
17	부적합한 계획 수립 혹은 미수립	○	○						○	○	○	○	○	○	○	A-5	
18	프로젝트 초기에 신중히 고려하지 않은 프로젝트 일정		○				○		○	○	○	○	○	○		C-1	
19	인위적으로 조정된 일정	○		○	○		○		○	○	○	○	○	○	○	C-2	
20	프로젝트에 대한 공수 부족		○				○		○	○	○	○	○	○		D-1	
21	프로젝트 단계들의 불명확한 순차 관계		○				○		○	○	○	○	○	○		C-3	
22	프로젝트 각각의 활동 결과에 대한 예측의 어려움		○				○		○	○	○	○	○	○		E-4	
23	시스템 관리 직원을 위한 기술 전수 및 교육					○								○		삭제	선정빈도낮음
24	과다한 문서 작업									○						삭제	선정빈도낮음
25	프로젝트 인력의 기술, 업무지식, 경험의 부족		○			○	○	○		○	○	○	○	○	○	F-7	
26	프로젝트 진행중의 주요한 인력 손실	○	○				○		○	○	○	○	○	○	○	F-10	
27	부족하거나 과도한 수의 프로젝트 인원	○	○	○			○		○	○	○	○	○	○	○	D-2	
28	프로젝트에 적합한 기술, 지식 경험을 갖추지 못한 고객측 인원					○	○		○	○	○	○	○	○		삭제	29에 통합
29	사용자측 대표자들의 프로젝트에 적합한 경험 부족	○	○								○	○	○	○		F-1	용어변경
30	프로젝트에 대한 발주 담당자의 책임감, 주인의식 부족	○	○				○		○	○	○	○	○	○		F-2	용어변경
31	사용자의 능동적인 참여 부족	○					○		○	○	○	○	○	○		F-3	용어변경
32	정보시스템 도입으로 발생하는 변화를 거부하는 태도		○				○		○		○	○	○	○		F-4	부가설명첨가
33	구축되는 정보시스템 목적에 대한 사용자 이해 부족						○		○	○		○	○			F-5	용어변경

〈표 1〉 선행 연구와 본 연구의 프로젝트 위험요인 조건표 (계속)

No.	측정 항목	참고문헌														본 논문	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	No.	비고
34	외부 컨설턴트에 대한 과도한 의존으로 내부 인력의 불충분한 참여	○					○			○		○	○	○		F-6	용어변경
35	도입되는 정보시스템의 활용성에 대한 부정적 태도		○				○			○	○	○	○	○		삭제	32에 통합
36	프로젝트 팀과 고객 각각의 역할과 책임에 대한 잘못된 정의	○	○		○		○		○	○	○	○	○	○		F-11	용어변경
37	고객의 컨설턴트, 벤더, 하위 계약자 전체에 대한 통제 부족	○					○			○		○	○	○		F-9	용어변경
38	사용자 부서간의 마찰	○	○				○	○		○	○			○	○	G-1	용어변경
39	프로젝트와 관련된 모든 이해관계자들을 규명하는 데 실패	○					○			○		○	○	○		G-2	
40	프로젝트 팀과 이해관계자들과의 복합적인 관계(다수의 이해관계자)	○					○			○		○	○	○		G-3	
41	프로젝트 진행에 대한 팀 외부(조직)의 지원 부족		○				○		○	○				○		삭제	선정빈도낮음
42	최고경영진의 프로젝트에 대한 지원 부족	○	○		○		○	○	○	○	○	○	○	○		A-6	
43	최고경영진과의 관계 관리의 부족		○				○			○	○	○	○	○		G-4	
44	경영진, 프로젝트 Owner의 변화	○					○			○		○	○	○		A-7	
45	프로젝트에 대한 공식적인 승인 획득 실패	○					○			○				○		삭제	선정빈도낮음
46	고객과 프로젝트 팀과의 중간 역할 부재		○				○	○	○	○	○	○	○	○		G-5	용어변경
47	프로젝트 팀원간의 정보 공유 부족		○				○	○	○	○	○	○	○	○		G-6	
48	개발팀의 요구에 대한 응답의 지연		○				○	○	○		○	○	○	○		G-7	용어변경
49	프로젝트 팀원과 사용자간의 의견충돌		○				○			○	○	○	○	○		G-8	용어변경
50	프로젝트 팀원간의 의견충돌	○	○				○			○	○	○	○	○		G-9	용어변경
51	고객과 프로젝트 팀, 팀원간의 신뢰 부족										○					삭제	선정빈도낮음
52	시스템의 유연성(기존 시스템과의 연계 및 확장성) 부족	○					○			○	○	○	○	○		E-5	
53	적합하지 않은 기술의 사용(요구사항의 오해로 인한)										○					삭제	54에 통합
54	검증되지 않은 새로운 기술의 사용	○	○	○	○		○	○		○	○	○	○	○		E-6	
55	기술적으로 복잡한 프로젝트		○				○			○	○	○	○	○		E-7	
56	테스트환경 지원 부족								○							삭제	선정빈도낮음
57	프로젝트 진행을 위한 기존 시스템 인프라와 자원의 부족					○			○					○		삭제	선정빈도낮음
58	프로젝트를 불안정하게 만드는 기업 환경의 변화	○					○			○	○			○		삭제	59에 통합
59	비즈니스 환경 변화에 의한 범위/목적의 변화	○					○		○	○	○	○	○	○		A-8	
60	더 높은 우선권을 가진 프로젝트의 선점으로 인한 일정 충돌	○					○			○	○	○	○	○		C-4	
61	정치적인 이유 등으로 실패하도록 유도된 프로젝트	○					○			○				○		삭제	선정빈도낮음
62	프로젝트에 대한 잘못된 예산 책정	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○		D-3	
63	유지보수 및 교육을 고려하지 않은 비용 산정	○				○	○							○		삭제	선정빈도낮음

측정 항목의 영역은 Project Management Institute (PMI)²⁾의 프로젝트 관리 지식체계 지침서(PMBOK)에서 제시한 프로젝트 관리 지식영역 구분에 따라 7개의 영역으로 분류하여 설문을 구성하였다. 최종적으로 도출된 본 연구의 측정 항목을 중심으로 구성된 설문 항목 총 47개를 정리하면 다음 <표 2>와 같다.

측정 항목에 대한 설문지는 발주자와 수행자용으로 나누어 작성하였다. 응답자의 오해 여부와 정확한 의미전달을 사전에 파악하기 위하여 30명을 대상으로 예비 설문을 실시하였고, 일부 내용을 수정하였다. 편향성을 배제하기 위하여 호칭(발주자, 수행자) 이외의 모든 내용은 발주자와 수행자용 모두 동일한 문장으로 구성하였다. <표 3> 설문 형식의 예와 같이 '정보화 프로젝트의 실패에 다음 항목이 얼마나 영향을 미친다고 생각하십니까?'라는 주 문항을 상단에 제시하고 본인 의견 응답란에 '귀하의 의견은 무엇입니까?', 상대방에 대한 추측 응답란에 '수행자(또는 발주자)는 어떻게 생각할 것 같습니까?'와 같이 상대방을 명시하여 설문을 오해하지 않도록 하였다. 설문의 측정 항목의 문장은 <표 2>의 측정항목 47개의 내용과 동일하게 표현하였다.

조사 항목의 척도는 상호지향성 연구 및 위험요인 연구에서 가장 많이 사용되고 있는 Likert 5점 척도(거의 없다-적당-보통이다-많다-매우 많다)를 기준으로 설계하였다.

설문 조사 기간은 2014년 5월 20일부터 6월 30일까지로, 조사 대상은 발주자 측의 경우, 국내의 금융 관련 프로젝트를 발주 또는 감독한 경험이 있는 A은행 소속의 500명에게 설문지를 배포하여 285명으로부터 응답을 받았다. 수행자 측의 경우, A은행의 정보화 프로젝트를 수주하여 수행한 경험이 있는

수행사 소속의 1,000명에게 설문지를 배포하여 527명으로부터 응답을 받았다. 설문지는 인쇄물로 출력하여 연구자의 직접 배포 또는 회사 담당 부서의 협조를 통해 실물로 배포되었으며, 의견이 기재된 설문지를 동일한 경로로 수거하였다. 회수된 설문지 중, 불성실한 응답으로 판단되는 발주자측 28명, 수행자측 39명을 제외한 발주자 257명 및 수행자 488명의 응답 내용을 분석에 이용하였다. 설문 표본 규모와 관련된 사항을 정리하면 다음 <표 4>와 같다.

IV. 연구 결과

4.1 표본의 특성

분석 대상에 포함된 표본의 특성을 살펴보면 성별의 경우 전체 594명(80.1%)이 남성, 148명(19.9%)이 여성으로 나타났고, 남성 비율은 수행자(83.4%)가 발주자(73.7%)보다 높았으며, 여성 비율은 발주자(26.3%)가 수행자(16.6%)보다 높게 나타났다. 연령은 평균 만 35.81세로 나타났으며, 30대가 329명(44.3%)으로 가장 많았고, 20대가 207명(27.9%), 40대가 192명(25.9%), 50대가 14명(1.9%)의 순으로 나타났다.

프로젝트 내 역할의 경우, 팀원급이 590명으로 전체의 80.5%를 차지했고, PL을 포함한 팀장급 121명(16.5%), PM급 22명(3.0%)등으로 나타났다. 발주자의 경우 PM급과 팀장급이 각각 15명(6.0%)과 50명(20.1%)으로 수행자(PM급 1.4%, 팀장급

2) Project Management Institute(PMI)는 미국에 위치한 프로젝트관리위원회로 1969년에 설립되어 150여 개국, 15만 명 이상의 회원을 보유한 프로젝트 관리에 대한 표준을 연구하는 국제단체이다.

〈표 2〉 본 연구의 측정항목

영역	No.	측정 항목
프로젝트 통합 관리	A-1	위험관리 활동의 부족
	A-2	프로젝트 관리자의 효과적인 프로젝트 관리 기술 부족
	A-3	잘못된 개발 전략
	A-4	효과적인 프로젝트 관리 방법론 부재
	A-5	부적합한 계획 수립 및 미수립
	A-6	최고 경영진의 프로젝트에 대한 지원 부족
	A-7	경영진, 프로젝트 Owner의 변화
	A-8	비즈니스 환경 변화에 의한 범위, 목적의 변화
프로젝트 범위 관리	B-1	잘못된 요구사항 정의
	B-2	고객 요구사항의 변화
	B-3	과도한 프로젝트 범위
	B-4	잘못 정의된 범위, 목적
프로젝트 시간 관리	C-1	프로젝트 초기에 신중히 고려하지 않은 프로젝트 일정
	C-2	인위적으로 조정된 일정
	C-3	프로젝트 단계들의 불명확한 순차 관계
	C-4	더 높은 우선권을 가진 프로젝트의 선점으로 인한 일정 충돌
프로젝트 원가 관리	D-1	프로젝트에 대한 공수 부족
	D-2	부족하거나 과도한 수의 프로젝트 인원
	D-3	프로젝트에 대한 잘못된 예산 책정
프로젝트 품질 관리	E-1	변화 관리(형상 관리)
	E-2	외부 사용자에 대한 고려 미비
	E-3	업무보다는 기술을 우선적으로 고려
	E-4	프로젝트 각각의 활동 결과에 대한 예측의 어려움
	E-5	시스템의 유연성 부족(기존 시스템과의 연계 및 확장성)
	E-6	검증되지 않은 새로운 기술의 사용
	E-7	기술적으로 복잡한 프로젝트
프로젝트 인적자원 관리	F-1	발주자 인력의 프로젝트에 적합한 경험 부족
	F-2	프로젝트에 대한 발주자 측 인력의 책임감, 주인의식 부족
	F-3	발주자 인력의 능동적인 참여 부족
	F-4	정보시스템 도입으로 발생하는 변화를 거부하는 발주자 인력의 태도
	F-5	구축되는 정보시스템 목적에 대한 발주자의 이해 부족
	F-6	수행자에 대한 과도한 의존으로 발주자 내부 인력의 불충분한 참여
	F-7	수행자 인력의 기술, 업무 지식, 경험의 부족
	F-8	수행자의 불충분한 역할과 책임 수행
	F-9	수행자 전체(컨설턴트, 벤더, 하위 계약자 전체)에 대한 발주자의 통제 부족
	F-10	프로젝트 진행 중의 주요한 인력 손실
	F-11	발주자 및 수행자 인력 각각의 역할과 책임에 대한 잘못된 정의
	F-12	복수 수행자로 인한 통합의 복잡화
프로젝트 의사소통 관리	G-1	발주자 부서 간의 마찰
	G-2	프로젝트와 관련된 모든 이해관계자들을 규명하는 데 실패
	G-3	프로젝트 팀과 이해관계자들과의 복합적인 관계(다수의 이해관계자)
	G-4	최고경영진과의 관계 관리의 부족
	G-5	발주자와 수행자와의 중간 역할 부재
	G-6	프로젝트 팀원간의 정보 공유 부족
	G-7	수행자의 요구에 대한 발주자 응답의 지연
	G-8	발주자와 수행자 간의 의견 충돌
	G-9	수행자 간의 의견 충돌

〈표 3〉 설문 형식의 예

1. 프로젝트 통합 관리

귀하의 의견은 무엇입니까?					정보화 프로젝트의 실패에 다음 항목이 얼마나 영향을 미친다고 생각하십니까?	수행자는 어떻게 생각할 것 같습니까?				
거의 없다	적다	보통 이다	많다	매우 많다		거의 없다	적다	보통 이다	많다	매우 많다
					위험관리 활동의 부족					
					프로젝트 관리자의 효과적인 프로젝트 관리 기술 부족					
					잘못된 개발 전략					

〈표 4〉 설문 표본 현황(단위 : 부)

구분	배포	회수	분석대상
발주자	500	285	257
수행자	1,000	527	488
계	1,500	812	745

14.7%)보다 상대적으로 높았으며 수행자는 팀원급이 406명(83.9%)으로 발주자(73.9%)보다 상대적으로 높게 나타났다.

프로젝트 참여 횟수는 전체 평균 6.5회 정도였으며, 1회~5회가 414명(56.1%)로 가장 많았고, 6회~10회 225명(30.5%), 11회~15회 51명(6.9%), 16~20회 37명(5.0%), 21회 이상이 11명(1.5%)를 차지했다. 전체적으로 6회 이상의 참여 횟수가 전체의 43.9%를 차지하여, 대체적으로 프로젝트 참여 경험이 풍부하다고 볼 수 있다.

프로젝트 참여 경력은 전체 평균 7.0년으로 나타났다. 5년 이하가 49.2%(362명)로 가장 많았고, 6~10년 27.9%(205명), 11~15년 15.4%(113명), 16~20년 6.4%(47명), 21년 이상 1.2%(9명) 순으로 나타났다. 프로젝트 참여 경력의 경우 6년 이상의 비율이 50.8%를 차지하여, 대체적으로 프로젝트 참여 경력이 많은 편이라 볼 수 있다.

발주자측 응답자는 자료 수집의 현실적인 어려움 등으로 인해 모두 A은행에 소속되어 있는 직원으로 구성되었으며 주로 금융 정보화 시스템 관련 다양한 규모의 프로젝트를 수립, 발주, 감독, 운영한 경험을 가지고 있다. 이와 같이 동일 조직에 소속된 발주자측 응답자들의 경우 기본적으로 표본의 무작위성을 담보하기 어렵고 편의적으로 추출된 표본으로 우려될 수 있으나 실증분석을 위한 표본으로 현실적인 장점을 가지고 있다고 볼 수도 있다. 즉, 소속사가 다수일 경우 프로젝트의 성격을 통제하기 어려울 수 있지만 발주자의 경우 한 조직에 소속되어 있기 때문에 조직의 차이에 따른 차이를 통제할 수 있다는 장점이 있다. 수행자들도 비록 소속은 다르지만 대부분 금융정보화 시스템과 관련된 업무를 수행한 경험을 공통적으로 가지고 있음을 알 수 있다. 또한 본 연구는 실증분석에 있어서 기존의 연구와 유사하게 t-test를 기본으로 하고 있다. 이는 다중회귀분석

등과 달리, 주변 요인들을 통제하기 어려운 분석방법이다. 따라서 여타 요인의 통제를 위해 발주자의 경우 한 조직에서 표본을 사용했다는 점을 고려할 수 있을 것이다.

수행자 소속사의 경우 B정보기술을 비롯한 총 34개 기업으로 조사되었으며 소속사들의 규모, 종업원 수, 2013년 매출액 등을 기준으로 판단해볼 때, 정보화 프로젝트에 대한 풍부한 경험을 갖추고 있음을 알 수 있다.

표본의 특성 및 수행자 소속사 현황을 요약하면 다음 <표 5>, <표 6>과 같다.

4.2 타당성 및 신뢰성 검증

선정된 측정 항목들은 데이터 분석의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인 분석(Factor analysis)을 실시하였다. 변수들에 대한 요인분석의 적절성 검증 결과 KMO(Kaiser -meyer-olkin)척도 값이 0.951로 제시되었으며, Bartlett 구성형 검증에서도 유의확률이 0.000으로, $p < 0.05$ 보다 작은 것으로 나타나 본 연구에서 사용한 요인 분석이 적합한 것으로 나타났다.

총 47개의 측정 항목에 대한 요인 분석을 위하여

<표 5> 표본의 특성

표본		발주자			수행자			총계		
특성	구분	유효합	빈도	유효%	유효합	빈도	유효%	유효합	빈도	유효%
성별	남자	255	188	73.7%	487	406	83.4%	742	594	80.1%
	여자		67	26.3%		81	16.6%		148	19.9%
연령	30세 이하	254	72	28.3%	488	135	27.7%	742	207	27.9%
	31~40세		112	44.1%		217	44.5%		329	44.3%
	41~50세		65	25.6%		127	26.0%		192	25.9%
	51세 이상		5	2.0%		9	1.8%		14	1.9%
프로젝트 내 역할	PM급	249	15	6.0%	484	7	1.4%	733	22	3.0%
	팀장급 (PL포함)		50	20.1%		71	14.7%		121	16.5%
	팀원급		184	73.9%		406	83.9%		590	80.5%
프로젝트 참여횟수	5회 이하	253	183	72.3%	485	231	47.6%	738	414	56.1%
	6회~10회		56	22.1%		169	34.8%		225	30.5%
	11회~15회		7	2.8%		44	9.1%		51	6.9%
	16회~20회		5	2.0%		32	6.6%		37	5.0%
	21회 이상		2	0.8%		9	1.9%		11	1.5%
참여년수	5년 이하	249	144	57.8%	487	218	44.8%	736	362	49.2%
	6년~10년		73	29.3%		132	27.1%		205	27.9%
	11년~15년		23	9.2%		90	18.5%		113	15.4%
	16년~20년		8	3.2%		39	8.0%		47	6.4%
	21년 이상		1	0.4%		8	1.6%		9	1.2%

〈표 6〉 수행자 소속사 현황

기업명	빈도	규모	종업원수	2013년 - 매출액(억원)	기업명	빈도	규모	종업원수	2013년 매출액(억원)
L 1	58	대기업	14,266	46,329	M 14	2	중기업	10	3
L 2	48	대기업	447	1,405	S 1	12	소기업	48	36
L 3	40	대기업	7094	23,740	S 2	12	소기업	65	121
L 4	28	대기업	157	179	S 3	11	소기업	30	39
L 5	8	대기업	820	1,310	S 4	9	소기업	50	54
M 1	34	중기업	228	707	S 5	7	소기업	18	66
M 2	30	중기업	112	137	S 6	6	소기업	44	55
M 3	18	중기업	67	44	S 7	5	소기업	5	8
M 4	15	중기업	104	155	S 8	5	소기업	12	72
M 5	15	중기업	136	199	S 9	4	소기업	15	26
M 6	13	중기업	39	80	S 10	4	소기업	13	99
M 7	12	중기업	50	65	S 11	3	소기업	4	52
M 8	12	중기업	69	104	S 12	2	소기업	10	7
M 9	12	중기업	130	782	S 13	2	소기업	8	7
M 10	11	중기업	55	79	S 14	2	소기업	6	29
M 11	10	중기업	72	109	S 15	24	소기업	-	-
M 12	7	중기업	30	32	합계	488	시스템	소프트웨어 통합, 개발, 공급, 자문업 등	
M 13	7	중기업	54	117					

상대방 추정 의견을 제외한, 발주자 본인과 수행자 본인 의견의 결과만을 대상으로 하였으며, 요인 추출 방법으로는 주성분 분석법(principle component analysis; PCA)을 실시하였고, 회전방식으로는 직각요인회전(orthogonal factor rotation) 방식 중 베리맥스(varimax) 방식을 사용하였다. 요인 분석 결과, 공통성이 0.50 이하인 '위험관리 활동의 부족', '변화 관리(형상 관리)', '외부 사용자에 대한 고려 미비', '시스템의 유연성 부족(기존 시스템과의 연계 및 확장성)', '발주자와 수행자와의 중간 역할 부재' 5개 항목의 경우, 분석 대상에서 제외하였으며 나머지 모든 항목은 총 9개의 동일성 영역으로 묶였다. 통계적으로 검증된 측정 항목 총 42개를 새로운

영역으로 묶어 각각 '의사소통', '발주자 인력관리', '관리방법론', '수행자 인력관리', '원가관리', '범위관리', '경영자 관심', '품질관리', '우선순위'로 명명하여 최종적으로 분석 대상 위험요인으로 선정하였다. 요인 분석의 결과는 다음 〈표 7〉과 같다.

조사 항목의 척도는 Likert 5점 척도를 기준으로 하였으며, 설문 문항 사이의 신뢰도를 검증하기 위해 크론바흐 알파(Cronbach α)를 이용한 신뢰도를 측정하였다. 그 결과, 각 영역별로 0.723~0.900에 이르는 높은 수준으로 나타났다. 요인 분석 결과 최종적으로 선정된 42개 위험요인 및 이에 대한 신뢰도 측정 결과를 정리하면 다음 〈표 8〉과 같다.

〈표 7〉 요인분석 결과 및 통계적으로 검증된 위험요인

영역	ID	성분								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
의사소통	G-1	.725	.216	.029	.101	.130	.122	.239	.058	.067
	G-8	.682	.170	.204	.218	.209	.173	.016	.048	-.023
	G-3	.626	.131	-.003	.129	.007	.169	.302	.185	.180
	G-7	.616	.287	.268	.054	.118	.209	-.016	.154	.004
	G-2	.592	.153	.012	.162	-.023	.219	.312	.154	.170
	G-4	.547	.199	.141	.153	.014	-.086	.365	.180	.143
	G-6	.535	.252	.377	.252	.074	.129	-.092	.270	-.002
	G-9	.532	.066	.187	.469	.166	-.032	-.059	.135	.091
	C-2	.492	.152	.334	-.101	.369	.087	.087	-.030	.353
	F-10	.485	.156	.369	.389	.101	.122	-.010	.099	.076
발주자 인력관리	F-3	.319	.704	.235	.048	.074	.128	.115	.139	.081
	F-2	.396	.663	.291	.023	.141	.102	.137	.126	-.001
	F-4	.345	.657	.093	.094	.041	.166	.151	.165	.200
	F-6	.195	.634	.006	.153	.153	.258	.121	.120	.082
	F-5	.057	.621	-.066	.347	-.025	.200	.116	.079	.289
	F-1	.057	.606	.172	.240	.216	.089	.089	.116	.061
관리 방법론	A-5	.327	.203	.651	.033	.196	.189	.145	.071	.079
	A-2	.147	.203	.641	.190	.104	.180	.141	.080	-.015
	A-4	.118	.026	.619	.063	.047	.092	.267	.144	.322
	A-3	.063	.103	.578	.288	.018	.287	.156	.138	.163
수행자 인력관리	F-12	.226	.049	-.036	.625	.001	.214	.108	.239	.290
	F-9	.128	.353	.137	.593	.110	-.105	.173	.054	.080
	F-7	.102	.472	.269	.569	.107	-.001	.041	.169	-.081
	F-11	.325	.196	.186	.552	.064	.277	.143	.033	.182
	F-8	.271	.429	.358	.462	.137	.069	.127	.078	-.056
원가관리	D-2	.170	.039	.151	.135	.766	.117	.134	.085	.062
	D-1	.180	.155	.098	.062	.755	.198	.061	.095	.017
	D-3	-.049	.120	-.040	.074	.695	.246	.152	.114	.167
범위관리	C-1	.219	.196	.322	-.018	.475	.119	-.002	-.048	.392
	B-2	.239	.144	.116	-.003	.237	.698	.035	.090	.073
	B-3	.078	.145	.089	.016	.376	.635	.055	.083	.156
	B-1	.191	.262	.310	.179	.162	.621	.132	.042	.005
	B-4	.133	.188	.362	.123	.133	.602	.164	.057	.181
경영자 관심	A-7	.194	.097	.208	.120	.167	.004	.732	.073	.012
	A-6	.228	.150	.249	.087	.175	.054	.614	.074	.173
	A-8	.068	.209	.078	.054	.057	.304	.591	.082	.095
품질관리	E-7	.101	.154	-.012	.162	.067	.206	.068	.773	.089
	E-6	.175	.233	.170	.210	.118	.109	.053	.720	.077
	E-3	.341	.102	.361	.003	.143	-.062	.144	.496	-.023
	E-4	.345	.150	.212	-.019	.087	-.130	.211	.468	.239
우선순위	C-3	-.012	.177	.101	.171	.126	.158	.119	.121	.737
	C-4	.255	.075	.127	.113	.152	.086	.097	.089	.667

〈표 8〉 통계적으로 검증된 위험요인 및 신뢰도 측정 결과

영역	항목 수	크론바흐 알파
의사소통	10	.900
발주자 인력관리	6	.894
수행자 인력관리	5	.826
관리방법론	4	.819
원가관리	4	.850
범위관리	4	.896
경영자관심	3	.723
품질관리	4	.751
우선순위	2	.751

4.3 기술통계 분석

선정된 프로젝트 위험요인의 영역과 하위 측정 문항에 대한 기술통계 분석을 실시한 결과, 의사소통 영역의 평균은 수행자 3.70, 발주자 3.47 순이며, 두 집단의 전체 평균은 3.59이었다. 의사소통 영역의 세부 항목은 항목별 두 집단의 전체 평균을 기준으로 '프로젝트 진행 중의 중요한 인력 손실'이 3.80으로 가장 높게 나타났다.

발주자 인력관리 영역의 평균은 수행자 3.80, 발주자 3.71 순이며 두 집단의 전체 평균은 3.76이었다. 발주자 인력관리 영역의 세부 항목은 항목별 두 집단의 전체 평균을 기준으로 '발주자 인력의 프로젝트에 적합한 경험 부족'이 3.83으로 가장 높게 나타났다.

수행자 인력관리 영역의 평균은 특별히 발주자의 평균이 높게 나타났는데 발주자 3.78, 수행자 3.64 순이었고, 두 집단의 전체 평균은 3.71이었다. 수행자 인력관리 영역의 세부 항목은 항목별 두 집단의 전체 평균을 기준으로 '수행자의 불충분한 역할과 책임 수행'이 3.80으로 가장 높게 나타났다.

관리방법론 영역의 평균은 수행자 3.81, 발주자

3.78 순이며 두 집단의 전체 평균은 3.80이었다. 관리방법론 영역의 세부 항목은 항목별 두 집단의 전체 평균을 기준으로 '잘못된 개발 전략'이 3.91로 가장 높게 나타났다.

원가관리 영역의 평균은 수행자 4.15, 발주자 3.90 순이며 두 집단의 전체 평균은 4.03이었고, 범위관리 영역의 평균은 수행자 4.22, 발주자 4.00 순이며 두 집단의 전체 평균은 4.11이었다.

경영자 관심 영역의 평균은 수행자 3.50, 발주자 3.48 순이며 두 집단의 전체 평균은 3.49으로 나타났다. 품질관리 영역의 평균은 수행자 3.46, 발주자 3.33 순이며 두 집단의 전체 평균은 3.40으로 나타났다.

우선순위 영역의 평균은 수행자 3.76, 발주자 3.73 순이며 두 집단의 전체 평균은 3.75로 나타났다. 이상의 기술통계 분석 내용을 영역별로 요약하면 다음 〈표 9〉와 같다.

4.4 상호지향성 분석

발주자와 수행자 간 인식차이를 분석하기 위해 실

〈표 9〉 기술통계 분석 결과

영역	평균		표준편차		평균
	발주자	수행자	발주자	수행자	
의사소통 영역	3.47	3.70	1.087	.871	3.59
발주자 인력관리	3.71	3.80	.953	.881	3.76
수행자 인력관리	3.78	3.64	.867	.873	3.71
관리방법론	3.78	3.81	1.022	.901	3.80
원가관리	3.90	4.15	.787	.819	4.03
범위관리	4.00	4.22	.804	.807	4.11
경영자 관심	3.48	3.50	.968	.960	3.49
품질관리	3.33	3.46	.942	.846	3.40
우선순위	3.73	3.76	.793	.823	3.75

시한 상호지향성 분석은 연구문제 별로 객관적 일치도, 주관적 일치도, 정확도 분석을 각각 적용하였다. 〈연구문제 1〉에서는 프로젝트 위험요인에 대한 발주자와 수행자 사이의 객관적 일치도를 살펴보고자 하였다. 즉, 발주자의 본인 인식과 수행자의 본인 인식에 대한 차이 비교이므로 독립표본 t-test를 실시하였다.

〈연구문제 2〉에서는 프로젝트 위험요인에 대한 발주자와 수행자 사이의 주관적 일치도를 살펴보고자 하였다. 즉, 발주자 본인의 인식과 발주자가 추정하는 수행자의 인식을 비교하는 것〈연구문제 2-1〉, 그리고 수행자 본인의 인식과 수행자가 추정하는 발주

자의 인식을 비교한 것〈연구문제 2-2〉이므로, 대응표본 t-test를 실시하였다. 〈연구문제 3〉에서는 프로젝트 위험요인에 대한 발주자와 수행자 사이의 정확성을 살펴보고자 하였다. 즉, 발주자가 상대방(수행자)을 추정하는 인식과 수행자의 본인 인식에 대한 비교〈연구문제 3-1〉, 그리고 수행자가 상대방(발주자)을 추정하는 인식과 발주자의 본인 인식에 대한 비교〈연구문제 3-2〉를 살펴보기 위한 것이므로 독립표본 t-test를 실시하였다. 연구문제와 해당 분석 기법에 대한 사항을 요약하면 다음 〈표 10〉과 같다.

〈표 10〉 연구문제별 상호지향성 분석 기법

상호지향성 분석	연구문제	분석기법
객관적일치도	1	독립표본 t-test
주관적일치도	2-1	대응표본 t-test
	2-2	
정확도	3-1	독립표본 t-test
	3-2	

4.4.1 영역별 분석

(1) 객관적 일치도

〈연구문제 1〉에 해당하는 객관적 일치도 분석 결과, '의사소통', '원가관리', '범위관리'의 세 영역에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

의사소통의 경우 보통 수준의 평균값을 보이고 있으나, 발주자(3.472)보다 수행자(3.698)가 더 높게 인식하고 있음을 알 수 있다. 원가관리는 발주자(3.901)와 수행자(4.153) 모두 보통수준보다 높은 평균값을 보이고 있으며, 의사소통과 마찬가지로 수행자가 더 높게 인식하고 있음을 알 수 있다. 범위관리의 경우 발주자(3.999)와 수행자(4.220) 모두 모든 영역 중에서 가장 높은 평균값을 보이고 있고, 역시 수행자가 더 높게 인식하고 있음을 볼 수 있다. 결론적으로, 발주자와 수행자 본인들의 인식을 비교한 객관적 일치도는 대부분의 영역에서 서로 인식 차이가 크게 나타나지 않고 있음을 알 수 있다. 그러나 인식차이가 존재하는 의사소통, 원가관리, 범위

관리 영역에서는 모두 수행자의 위험요인에 대한 인식이 높은 수준임을 알 수 있다. 객관적 일치도의 분석 결과는 다음 〈표 11〉과 같다.

(2) 주관적 일치도

〈연구문제 2〉에 해당하는 주관적 일치도 분석 결과, 발주자의 주관적 일치도와 수행자의 주관적 일치도가 크게 다른 결과를 보이고 있음을 알 수 있다.

먼저 〈연구문제 2-1〉에 해당하는 발주자의 주관적 일치도를 살펴보면, '수행자 인력관리', '관리방법론', '범위관리'의 세 영역에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 수행자 인력관리의 경우 발주자(3.780)가 상대방(수행자, 3.617)을 약간 낮게 추정하고 있으며, 관리방법론의 경우도 이와 마찬가지로 발주자(3.783)가 수행자(3.569)를 낮게 추정하고 있음을 알 수 있다. 반면, 범위관리의 경우 발주자(3.999)는 수행자(4.224)가 자신들보다 높은 인식을 가질 것이라 추정하고 있다. 이와 같은 결과로 볼 때, 수행자 인력관리와 관리방법론 영역에서는

〈표 11〉 객관적 일치도

영역	평균		t	평균차(a-b)
	발주자(a)	수행자(b)		
의사소통	3.472	3.698	-3.846***	-.226
발주자 인력관리	3.713	3.789	-1.396	-.076
수행자 인력관리	3.780	3.639	2.806	.141
관리방법론	3.783	3.812	-0.486	-.029
원가관리	3.901	4.153	-5.307***	-.252
범위관리	3.999	4.220	-4.488***	-.221
경영자 관심	3.479	3.502	-0.422	-.023
품질관리	3.334	3.461	-2.437	-.127
우선순위	3.733	3.757	-0.444	-.024
전체평균	3.664	3.774	-2.617	-.110

주: 유의수준 *** $p < .001$, Likert 5점 척도

발주자 자신들의 위험 인식이 민감할 것이고, 범위 관리 영역에 대해서는 자신들보다 수행자들이 더 민감한 위험인식을 가질 것이라 추정하고 있다는 말이 된다. 영역별 평균에 대한 발주자의 주관적 일치도 분석 결과는 다음 <표 12>와 같다.

<연구문제 2-2>에 해당하는 수행자의 주관적 일치도를 살펴보면, 영역별 평균 전체 영역에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타나, 발주자의 주관적 일치도와는 큰 차이를 보이고 있다. 범위관리(t값: 25.120)와 원가관리(t값: 21.650)의 경우 평균차가 무려 1점 내외로 나타나고 있는데, 범위관리의 경우, 수행자(4.220)는 상대방(발주자, 3.132)의 인식이 크게 낮을 것이라 추정하여, 그 결과 1.088이라는 큰 값의 평균차를 보이고 있으며, 원가관리의 경우도 수행자(4.153)의 인식이 발주자(3.240)보다 높은 인식을 가진다고 추정하고 있다(평균차 0.913). 이와 같은 수행자의 발주자에 대한 낮은 인식 평가 기초는 전 영역에 걸쳐 공통적으로 팽배해 있으며 전체 평균 t값이 22.248에 달하고 있다.

영역별 평균에 대한 수행자의 주관적 일치도 분석 결과는 다음 <표 13>과 같다.

(3) 정확도

<연구 문제 3>에 해당하는 정확도 분석 결과, 주관적 일치도와 마찬가지로 발주자와 수행자간 큰 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저, <연구문제 3-1>에 해당하는 영역별 평균에 대한 발주자의 정확도 분석 결과를 보면 '관리방법론' 영역과 '원가관리' 영역에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 관리방법론의 경우, 발주자의 상대방(수행자)에 대한 추정(3.569)이 수행자(3.812) 본인의 인식보다 낮게 나타나고 있으며, 원가관리의 경우에도 발주자의 상대방(수행자)에 대한 추정(3.919)이 수행자(4.153) 본인의 인식보다 역시 낮게 평가하고 있음을 알 수 있다. 종합적으로 볼 때, 발주자는 관리방법론과 원가관리 영역에서 상대방(수행자)을 다소 과소평가하고 있음을 알 수 있으나 전체적으로 볼 때, 대체적으로 수행자의 인식을 정확하게 평가하고 있다고 볼

<표 12> 발주자의 주관적 일치도

영역	평균		t	평균차(a-b)
	발주자(a)	수행자 추정(b)		
의사소통	3.472	3.565	-3.182	-.093
발주자 인력관리	3.713	3.733	-.499	-.020
수행자 인력관리	3.780	3.617	4.320***	.163
관리방법론	3.783	3.569	6.017***	.214
원가관리	3.901	3.919	-.448	-.018
범위관리	3.999	4.224	-6.451***	-.225
경영자 관심	3.479	3.492	-.281	-.013
품질관리	3.334	3.431	-2.549	-.097
우선순위	3.733	3.737	-.091	-.004
전체평균	3.664	3.682	-.762	-.018

주: 유의수준 ***p<.001, Likert 5점 척도

〈표 13〉 수행자의 주관적 일치도

영역	평균		t	평균차(a-b)
	수행자(a)	발주자 추정(b)		
의사소통	3.698	3.226	17.190***	.472
발주자 인력관리	3.789	3.128	16.116***	.661
수행자 인력관리	3.639	3.401	7.261***	.238
관리방법론	3.812	3.439	10.394***	.373
원가관리	4.153	3.240	21.650***	.913
범위관리	4.220	3.132	25.120***	1.088
경영자 관심	3.502	3.121	9.660***	.381
품질관리	3.461	3.144	10.172***	.317
우선순위	3.757	3.125	15.319***	.632
전체평균	3.774	3.225	22.248***	.549

주: 유의수준 ***p<.001, Likert 5점 척도

수 있다. 영역별 평균에 대한 발주자의 정확도 분석 결과를 요약하면 다음 〈표 14〉와 같다.

〈연구문제 3-2〉에 해당하는 수행자의 정확도 분석 결과를 살펴보면, 품질관리 영역을 제외한 전체적인 영역에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타나,

발주자의 정확도와는 큰 차이를 보이고 있다. 범위 관리의 경우, 수행자가 상대방(발주자)을 추정(3.132)한 값이 발주자(3.999) 본인의 인식보다 무려 0.867이나 낮게 평가하고 있어 상대방(발주자)을 크게 오해하고 있음을 알 수 있다. 이 밖에도 평균차가 0.5점

〈표 14〉 발주자의 정확도

영역	평균		t	평균차(a-b)
	수행자 추정(a)	수행자(b)		
의사소통	3.565	3.698	-2.330	-.133
발주자 인력관리	3.733	3.789	-.974	-.056
수행자 인력관리	3.617	3.639	-.406	-.022
관리방법론	3.569	3.812	-4.014***	-.243
원가관리	3.919	4.153	-4.314***	-.234
범위관리	4.224	4.220	.069	.004
경영자 관심	3.492	3.502	-.219	-.010
품질관리	3.431	3.461	-.703	-.030
우선순위	3.737	3.757	-.325	-.020
전체평균	3.682	3.774	-2.168	-.092

주: 유의수준 ***p<.001, Likert 5점 척도

이상 크게 벌어지는 항목이 발주자 인력관리(0.585), 원가관리(0.661), 우선순위(0.609) 등 범위관리(0.867)와 더불어 총 4개의 영역이 해당되고 있다. 특별히 수행자가 상대방(발주자)의 인식을 정확히 추정한 것은 품질관리 영역이 유일함을 알 수 있다. 이와 같은 수행자의 정확도 분석 결과는 모든 영역에 걸쳐 수행자가 발주자의 위협요인 인식을 과소평가한 상태라고 분석할 수 있다. 또한, 발주자의 정확도와 비교해 볼 때, 양적, 질적으로 모두 큰 차이를 보이고 있어서 발주자를 향한 수행자의 오해가 깊은 상태임을 알 수 있다. 영역별 평균에 대한 수행자의 정확도 분석 결과를 요약하면 다음 <표 15>와 같다.

4.4.2 위협요인별 입체 분석

프로젝트 발주자와 수행자가 프로젝트 위협요인에 대해 구체적으로 어떤 인식 경향을 가지는지 살펴보기 위해 위협요인 42개 항목 전체를 대상으로 발주자와 수행자 각각의 주관적 일치도와 정확도를 입체

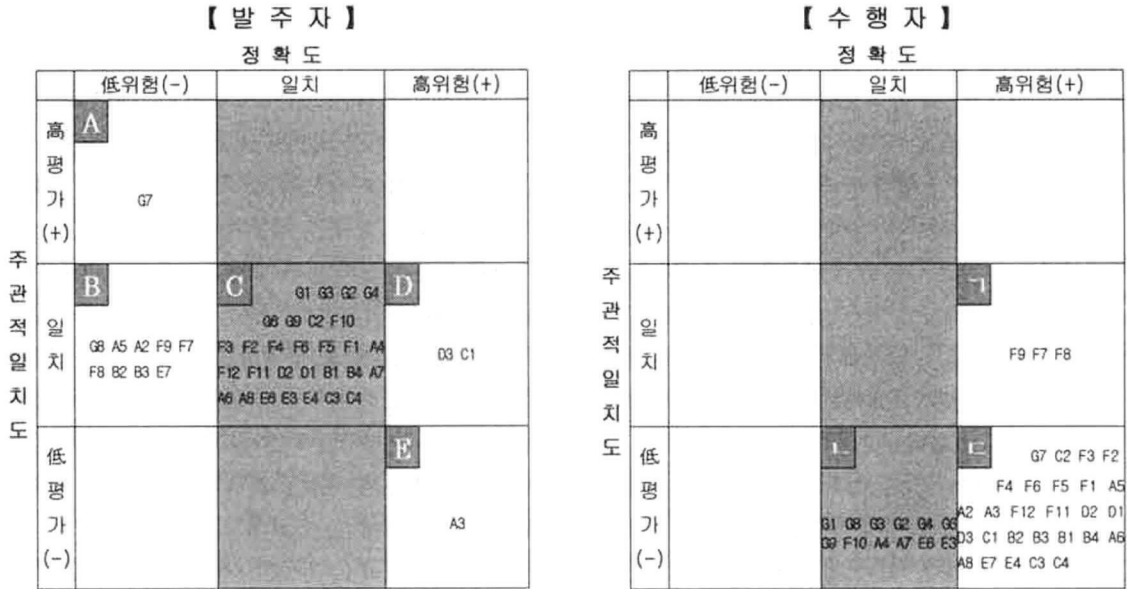
분석하였다. 즉, 발주자와 수행자 각각의 주관적 일치도의 일치 여부와 정확도의 일치 여부를 평면상에 표현하여 다음 <그림 4>와 같은 결과를 얻었다. 그림의 수평 성분은 정확도의 일치 여부를, 수직 성분은 주관적 일치도의 일치 여부를 표현하고 있으며 가운데 부분이 일치 영역, 좌우 또는 상하로 편중된 부분이 불일치 영역에 해당한다.

분석 결과를 구체적으로 살펴보면 발주자의 경우, 정확도와 주관적 일치도가 모두 정확히 일치하는 [C]영역에 29개의 위협요인이 분포해 있음을 알 수 있다. 이는 전체 42개 중 69.0%의 높은 비중을 차지하는 것으로, 발주자의 분석 결과 대부분의 위협요인이 이 영역에 해당한다. [C] 영역은 발주자들이 주관적으로 추정한 수행자들의 인식이 자신들과 별반 다르지 않을 것이라 응답한 요인들이며, 수행자 본인들의 인식이 그러했다는 뜻이 된다. 그러므로 이 영역에 포함된 요인들은 발주자들의 이해가 완전히 이루어진 부분을 의미한다. 정보화 프로젝트의 경우, 발주자들은 대부분 수행자들의 개발 관련 지

<표 15> 수행자의 정확도

영역	평균		t	평균차(a-b)
	발주자 추정(a)	발주자(b)		
의사소통	3.226	3.472	-4.144***	-.246
발주자 인력관리	3.128	3.713	-10.336***	-.585
수행자 인력관리	3.401	3.780	-7.352***	-.379
관리방법론	3.439	3.783	-5.751***	-.344
원가관리	3.240	3.901	-12.857***	-.661
범위관리	3.132	3.999	-15.957***	-.867
경영자 관심	3.121	3.479	-5.953***	-.358
품질관리	3.144	3.334	-3.432	-.190
우선순위	3.125	3.733	-10.748***	-.608
전체평균	3.225	3.664	-10.361***	-.439

주: 유의수준 ***p<.001, Likert 5점 척도



- 주 1. 주관적일치도 = 상대추정 - 본인
 2. "주관적 일치도의 低평가"는 상대를 본인보다 위험을 낮게 추정한 영역
 3. 정확도 = 상대본인 - 상대추정
 4. "정확도의 低위험"은 상대추정이 상대본인과 비교할 때 낮게 평가한 영역

〈그림 4〉 발주자와 수행자의 정확도-주관적일치도 입체분석

식 및 상황 등을 비교적 자주 경험하고 수행자의 입장에 선 경험들이 있는 편이다. 그러므로 이와 같은 이해가 이루어진 것으로 볼 수 있다.

[B](9개, 21.4%)와 [D](2개, 4.8%) 영역의 경우는 발주자들이 수행자들을 향해 자신들과 동일한 수준의 위험요인 인식을 가질 것이라 추정했지만 수행자 본인들의 응답과는 차이를 보이는 영역이 된다. [B] 영역에 속해 있는 '발주자와 수행자 간의 의견 충돌', '부적합한 계획 수립 및 미수립', '프로젝트 관리자의 효과적인 프로젝트 관리 기술 부족', '수행자 전체에 대한 발주자의 통제 부족', '수행자 인력의 기술', '업무지식', '경험의 부족', '수행자의 불충분한 역할과 책임 수행', '고객 요구사항의 변화', '과도한 프로젝트 범위', '기술적으로 복잡한 프로젝트'의 경

우, 발주자들의 추정과 달리 수행자 본인의 실제 인식이 더 낮게 나타난 것이다. 그러므로 발주자들은 해당 항목들에 대해 수행자들이 생각보다 민감하지 않게 위험을 인식하고 있음을 이해해야 한다. 또한, [D] 영역에 속해 있는 '프로젝트에 대한 잘못된 예산 책정', '프로젝트 초기에 신중히 고려하지 않은 프로젝트 일정'의 경우, 발주자들의 추정과 달리 수행자 본인들의 인식이 더 높게 나타난 것이다. 그러므로 발주자들은 해당 항목들에 대해 수행자들이 생각보다 더 민감하게 위험을 인식하고 있음을 이해해야 한다.

[A](1개, 2.4%) 영역은 발주자들이 수행자들을 향해 자신보다 위험인식이 높을 것이라 추정했지만 실제로는 수행자 본인들의 위험인식이 추정보다 낮

은 결과를 보이는 영역이 된다. 즉 A영역에 속해 있는 '수행자의 요구에 대한 발주자 응답의 지연' 항목의 경우, 수행자들이 생각보다는 민감하게 인식하지 않고 있는 요인이므로 이에 대한 이해를 필요로 한다.

[E](1개, 2.4%) 영역의 경우는 발주자들이 수행자들을 향해 자신보다 낮은 위험인식을 가질 것이라 추정했지만 실제로 수행자 본인들은 추정보다 더 높은 위험인식을 가지고 있는 영역이 된다. 그러므로 [E] 영역에 속해 있는 '잘못된 개발 전략' 항목의 경우, 수행자들도 민감하게 위험을 인식하고 있는 사항임을 이해해야 한다.

반면, 수행자의 경우, 정확도와 주관적 일치도가 모두 정확히 일치하는 영역에는 단 하나의 항목도 분포하지 않고 있다. 이는 발주자들을 향해 추정된 결과가 맞지 않았거나, 추정이 맞았더라도 자신들의 인식과는 동일 수준이 아니라는 말이 된다. 좀 더 구체적으로 살펴보면, 대부분의 항목들이 [C] 영역에 분포해 있음을 알 수 있다. 이 영역에는 전체 42개 중 27개(64.3%)의 위험요인이 해당된다.

[C] 영역에 포함된 위험요인들은 수행자들이 발주자들을 향하여 추정할 때, 자신들보다 낮은 위험인식을 가질 것이라고 추정했으나, 실제로 발주자 본인들은 수행자들의 추정보다 높은 인식을 가지고 있다는 말이 된다. 그러므로 수행자들은 대부분의 위험요인들이 이에 해당하고 전 영역에 고루 분포하고 있으므로 이를 감안하여 발주자들도 생각보다 더 민감하게 위험을 인식하고 있음을 이해하려고 적극적으로 노력해야 한다.

[L] 영역에도 적지 않은(12개, 28.6%) 위험요인들이 분포해 있다. 이에 포함된 위험요인들은 일단 수행자들의 추정이 잘 들어맞은 것들이 해당된다. 그러므로 이해의 측면에서는 수행자들이 오해하지 않고 있는 상태가 된다. 다만, 수행자들이 발주자

들을 향해, 자신들보다 낮은 위험인식을 가질 것이라 추정한 항목들이고 실제로도 발주자 본인들이 낮게 인식하고 있다는 것을 의미한다. 그러므로 프로젝트 커뮤니케이션 측면에서 적극적으로 동일한 수준의 위험인식을 갖도록 노력해야 하는 부분이다. 이에 해당하는 항목은 '발주자 부서 간의 마찰', '발주자와 수행자 간의 의견 충돌', '프로젝트 팀과 이해관계자들과의 복합적인 관계', '프로젝트와 관련된 모든 이해관계자들을 규명하는 데 실패', '최고경영진과의 관계 관리의 부족', '프로젝트 팀원 간의 정보 공유 부족', '수행자 간의 의견 충돌', '프로젝트 진행 중의 주요한 인력 손실', '효과적인 프로젝트 관리방법론 부재', '경영진, 프로젝트 Owner의 변화', '검증되지 않은 새로운 기술의 사용', '업무보다는 기술을 우선적으로 고려' 등이다.

[G] 영역에 포함된 위험요인들은 수행자들이 발주자들을 향하여 추정할 때, 자신들과 동일한 수준의 위험인식을 가질 것이라 추정했으나 실제로 발주자 본인들은 수행자들의 추정보다 높은 인식을 가지고 있다는 말이 된다. 이는 수행자들이 자신들의 귀책사유에 해당하는 항목이므로 위험인식을 낮게 평가한 점이 영향을 미친 것으로 보인다. 해당하는 항목은 '수행자 전체에 대한 발주자의 통제 부족', '수행자 인력의 기술, 업무 지식, 경험의 부족', '수행자의 불충분한 역할과 책임 수행' 등이다.

V. 결론 및 제언

본 연구의 핵심인 프로젝트 수행 구성원 간에 원활한 커뮤니케이션이 프로젝트의 성공에 중요한 요인인 이유는, 프로젝트를 구성하고 실행하는 공간과

과정의 중심에 구성원 간의 동반자적 공감대 형성이 중요하기 때문이다. 또한 이와 같은 공감대 형성은 불시에 맞이할 수 있는 위험요인들을 함께 극복해 나갈 수 있는 동력임에 분명하다. 프로젝트 수행 시 원활한 커뮤니케이션이 이루어지려면 구성원들 간의 인식 차이를 정확하게 판단하고, 이를 좁힐 수 있는 노력이 선행되어야 할 것이다. 특히, 프로젝트를 관리 감독하는 입장의 발주자와 이에 부응하는 수행자들은, 다양한 이해관계 속에서 대립적 입장을 취할 수 있으므로 서로를 정확히 이해해야 할 중요한 대응점이 된다.

본 연구는 이와 같은 배경에서 금융 정보화 프로젝트 성공에 영향을 미치는 위험요인에 대하여 발주자와 수행자 간 인식 차이를 명확하게 규명하고, 프로젝트 수행 초기부터 어떤 부분의 커뮤니케이션에 집중해야 하는지 판단하고자 수행되었다.

상호지향성 모델은, 발주자와 수행자의 협력으로 운영되는 프로젝트 환경에서 이들 사이에 인식 차이를 알아보는 데 효과적이라는 김정수·이영면(2013)의 연구 제안에 따라 도입한 것이다. 선행 연구 결과들을 바탕으로 재검토하여 분석에 최종 사용한 위험요인 리스트는 요인분석을 통해 총 9개 영역의 42개 항목으로 통계적 검증을 거쳐 확정되었으며 이를 분석에 사용하였다.

상호지향성 모델을 통한 분석 결과, 금융 프로젝트를 함께 진행하는 발주자와 수행자 간 인식에 많은 차이가 있음을 알게 되었다. 42가지 위험요인별 분석 결과에 의하면 정확히 상대방을 추정한 항목 수는 발주자가 29(69.0%)개, 수행자가 12(28.6%)개이며, 상대방을 오해하고 있는 항목 수는 발주자가 13(31.0%)개, 수행자가 30(71.4%)개로 나타났다. 전체평균의 결과로 볼 때, 발주자는 상대방(수행자)을 비교적 잘 이해하고 있으나 수행자의 경

우, 정확도와 주관적일치가 유의적으로 불일치한 결과를 보여, 상대방(발주자)을 오해하고 있는 부분이 많았다. 이를 요약하면 다음 <그림 5>와 같다.

수행자들의 오해 유형을 살펴보면, '상대방(발주자)이 나보다 이 위험요인 항목에 대해 낮은 점수를 줄 것이다.'라고 추정하는 부분이 가장 많이 나타나고 있는데, 오히려 발주자들은 수행자들의 예상보다 높은 점수를 주고 있었다. 또한, 이와 같은 결과가 많은 비율의 항목에 나타나고 있고 대부분의 영역에 고르게 분포해 있다는 점도 특징인데, 이와 같은 오해의 상태가 전반적인 위험요인에 걸쳐 형성되어 있다고 볼 수 있다. 다만, '수행자 인력관리' 영역에 속한 항목들은 '발주자들도 나와 별반 다르지 않은 위험 인식을 가졌을 것이다.'라고 추정한 것들이 많은데, 이는 자신들의 귀책사유에 해당하는 항목들에 대해서 상대적으로 관대하게 평가한 것이 아닌가 생각된다.

이상과 같은 분석 결과와 커뮤니케이션 효과 측정 도구로서의 상호지향성 모델의 본질을 고려해볼 때, 금융 프로젝트 위험요인에 대한 발주자와 수행자 간 인식차이를 줄이기 위해서는 적극적인 상호 커뮤니케이션이 선행되어야 함을 명백히 알 수 있다. 프로젝트가 시행되는 초기부터 이와 같은 노력이 동반자적 입장에서 집중되어야 할 것이다. 이는 프로젝트가 진행되면서 많은 위험 요인들이 전반부에 해결되어야 효과적이기 때문이며, 성공적인 프로젝트 수행을 위해 필요한 우선순위 높은 활동이기 때문이다. 이를 위해 구체적으로 다음과 같은 세 가지의 노력이 필요할 것으로 보인다.

첫째, 수행자들은 발주자들을 향해 좀 더 올바른 시각을 가질 필요가 있다. 즉, 발주자라 해서 프로젝트의 위험요인에 덜 민감할 것이라는 오해를 풀어야 하며, 함께 고민하는 동반자로 받아들여야 한다. 또

한, 본 연구의 결과에 따라 상대방의 프로젝트 위험 요인에 대한 인식의 추정이 어떤 부분에서 구체적으로 부족한지 알고, 이에 대한 오해를 해소할 의사소통이 적극적으로 이루어져야 한다.

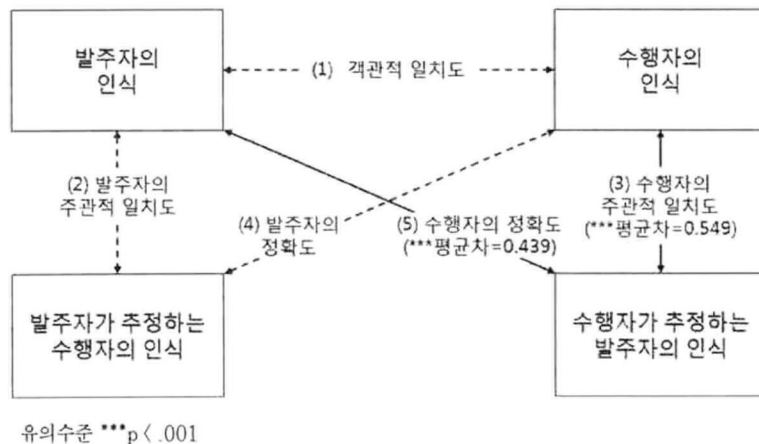
둘째, 발주자들 또한, 일부에서 나타나는 오해 요소를 스스로 해소하도록 노력해야 하며, 수행자들의 오해를 풀 수 있도록 능동적인 커뮤니케이션에 임해야 한다. 비록 수행자 측의 오해 비중이 높은 결과가 나왔다고 해서, 수행자 측으로만 편중된 노력이 필요한 것은 아니다. 프로젝트 커뮤니케이션이 상호 이해라는 본질을 바탕으로 형성되는 것이므로, 오해를 풀기 위해 쌍방적인 노력이 이루어져야만 그 효과가 극대화될 수 있다.

셋째, 이와 같은 역할자들 간의 프로젝트 커뮤니케이션 활성화를 위해서, 체계적인 방법론과 프로젝트 관리 통합 도구의 개발 적용이 절실한 것으로 판단된다. 참여 인력 간의 유기적인 관계를 유지하며, 수행하는 프로젝트 환경에서 역할자들 간의 의식에 대한 지향에만 의존하여 프로젝트 커뮤니케이션 활

성화를 기대하는 것은 현실적인 어려움이 따를 수 있기 때문이다. 프로젝트 규모가 확대되어가는 최근의 상황에서, 복잡하게 얽혀있는 커뮤니케이션 구조를 효율적으로 운영할 수 있는 시스템 구축, 즉, 체계적인 프로젝트 커뮤니케이션 관리는 프로젝트 성공을 위한 필수적인 요건이 된다고 볼 수 있다.

그러나 본 연구도 한계점을 가지고 있다. 우선 본 연구의 실증분석이 금융 정보화 프로젝트 수행 경험이 있는 프로젝트 발주자 및 수행자만을 대상으로 조사가 이루어진 점이 한계라 할 수 있다. 최근의 프로젝트들이 정보 시스템 구축을 필수적으로 필요로 하는 경향은 맞지만, 금융뿐 아니라 타 분야의 정보화 프로젝트 또는 타 산업 분야의 다양한 형태의 프로젝트에 참여한 발주자 및 수행자들에 대한 조사를 통해 보다 확장된 위험요인 인식을 연구할 필요성이 있다. 또한, 복잡다단해지고 있는 최근의 프로젝트 경향을 비취볼 때, 발주자와 수행자 대립 집단 구성이 아닌, 프로젝트 관리자, 현업, 개발 수행사 등, 다자간 집단의 상호지향성 연구를 통해 보다 면밀한

프로젝트 위험요인 인식



(그림 5) 상호지향성 분석 결과

위험요인 인식차이에 대한 속성을 규명할 필요가 있을 것으로 본다.

본 연구를 통해, 프로젝트 수행 조직 구성원 간 원활한 커뮤니케이션을 위해 상호 지향적인 관점의 이해와 노력이 주목되길 바라며, 나아가서 프로젝트 커뮤니케이션 중심 관리 시스템 발전에 기여할 수 있기를 기대한다.

참고문헌

- 강태홍·류성열(2013), "금융정보시스템의 장애관리를 위한 장애요인변수 추출에 관한 연구," *정보처리학회 논문지/소프트웨어 및 데이터 공학*, 2(6), 369-376.
- 강태홍·류성열(2012), "금융정보시스템 위험관리의 현황 및 개선을 위한 제언," *Information Systems Review*, 14(2), 103-115.
- 김정수·이영면(2013), "프로젝트 커뮤니케이션 인식 차이에 대한 상호지향성 모델 적용 가능성에 관한 탐색적 연구," *인적자원관리연구*, 20(5), 1-25.
- 김효순·김태용(2002), "상호지향성 모델의 확장 적용을 통한 제품인식 불일치 분석," *광고학연구*, 13(4), 71-89.
- 노재우·양해술(2011), "금융정보시스템 품질과 흡수역량이 금융성과에 미치는 매개효과 연구-새마을금고를 중심으로," *한국산학기술학회논문지*, 12(6), 2575-2587.
- 박송미·채명신(2007), "프로젝트 위험요인 인식에 관한 비교 연구-정보시스템 구현 프로젝트에서 소프트웨어 패키지 적용과 순수 개발하는 경우," *정보시스템연구*, 16(4), 243-268.
- 서창교·정은희(2003), "프로젝트 위험과 위험관리가 소프트웨어 개발 프로젝트 성과에 미치는 영향," *경영정보학연구*, 13(2), 199-217.
- 이석준·김혜정·서현석(2004), "정보시스템 프로젝트의 성과영역별 위험요인에 관한 탐색적 연구," *Journal of Information Technology Applications & Management*, 11(4), 103-120.
- 이석준·윤성철·서현석·김혜정(2002), "정보시스템 프로젝트의 위험요인과 실패유형에 관한 연구," *Entrue Journal of Information Technology*, 1(1), 53-62.
- 이석준·조숙진·박정선·함유근·김용재(2007), "정보시스템 프로젝트의 위험요인에 대한 현업인력과 서비스 제공인력과의 인식도 차이," *Journal of Information Technology Applications & Management*, 14(3), 79-94.
- 이세민·김영옥(2012), "과학 커뮤니케이션 담론 변화에 따른 참여자 간 상호 지향성 연구:원자력 위험 커뮤니케이션에 대한 전문가와 일반인의 인식 비교," *한국언론학보*, 56(1), 31-57.
- 이장형(2012), "모바일 금융정보시스템의 성과에 영향을 미치는 요인," *인터넷전자상거래연구*, 12(1), 247-263.
- 이현수·이문구·이남용(2011), "공공분야 정보화 프로젝트 성공률을 높이기 위한 위험요인 우선순위에 관한 연구," *전자공학회논문지*, 48IE(4), 69-77.
- 정경수·강명희·김 용(2004), "소프트웨어 개발 프로젝트의 위험요인 도출에 대한 델파이 연구," *정보시스템연구*, 13(1), 1-20.
- 정철용·손동기(2006), "AHP기법을 활용한 정보시스템 개발 프로젝트 위험요인 평가에 관한 탐색적 연구," *정보시스템연구*, 15(2), 77-93.
- 조숙진·이석준·함유근(2006), "정보시스템 프로젝트의 위험요인에 관한 실증 연구," *경영정보학연구*, 16(3), 143-158.
- 한국은행(2014), "2013년도 금융정보화 추진현황," 공보 2014-7-21호.
- 함유근·송진석·이내찬·박성식(2013), "효과적인 금융정보화를 위한 IT 거버넌스," *정보기술아키텍처연구*, 10(4), 497-508.
- Barki, H., Rivard, S. and Talbot, J.(2001), "An

- Integrative Contingency Model of Software Project Risk Management," *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 37-69.
- Boehm, B.(1989), *Software Risk Management Tutorial*, Washington, DC: IEEE Computer Society Press.
- Chaffee, S. H., and McLeod, J. M.(1973), "Interpersonal Approaches Communication Research," *American Behavioral Scientist*, 16 (4), 469-499
- Love, Peter E. D., Irani, Zahir, Standing, Craig, Lin, Chad, and Burn, Janice M.(2004), "The Egnima of Evaluation: Benefits, Costs and Risks of IT in Australian Small-medium-sized Enterprises," *Information & Management*, 42(7), 947-964.
- Moynihan, T.(1997), "How experienced project managers assess risk," *IEEE Software*, 14, 35-42.
- Project Management Institute(2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 3rd ed., Newton Square.
- Schmidt, R. C., Lyytinen, K., Keil, M. and Cule, P. (2001), "Identifying Software Project Risks: an International Delphi Study," *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 5-36.

Recognition Disparity between Ordering and Performing Parties on the Risk Factors of Financial Information System Project Implementation - Focused on Application of Co-orientation Model -

Jung-Soo Kim* · Young-Myon Lee**

Abstract

This study is about how ordering and performing parties of financial information system project recognize and estimate the recognition of the other party for the risk factors which may arise on the process of the information system project implementation using empirical data. Project risk factors have been organized and recategorized based on the previous studies on information system project.

Forty-two risk factors have been grouped to 9 categories. The questionnaires were sent to 1,500 people and 745 returned questionnaires were used for the empirical analyses. While the previous studies used direct comparative analysis method to investigate the recognition differences between ordering and performing parties, this study used a method reflecting the understanding of the other party's recognition rather than traditional directive comparison from project communication perspective.

This study adopted co-orientation model as a tool to analyze recognition valuation to other party as well as recognition to oneself. The result from the analysis showed that there is a great disparity to project risks recognition between ordering and performing parties who carry out the project together.

Based on the empirical analysis, significant differences have been found in areas of 'communications', 'cost managements' and 'scope managements' in terms of objective conformity. As objective

* Ph. D. Candidate, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies, Seoul, Korea, First Author

** Dongguk Busienns School, Dongguk University-Seoul, Corresponding Author

conformity of performing parties show significant differences in nine areas at large, while objective conformity of ordering parties show significant differences in three areas of 'performing HR managements', 'management methodology', and 'scope managements'.

It was greatly different from objective conformity of ordering parties. Also, it was significantly different from the accuracy of ordering parties and the differences were found in the areas of 'management methodology' and 'cost management' in accuracy analysis of ordering parties. In addition, significant differences were found from overall area in accuracy analysis of performing parties.

In sum, the analysis revealed that ordering party quite accurately understands the performing party's recognition, while the performing party greatly misunderstood the ordering party's recognition in implementing financial information system project. Therefore, it is very important, and quite necessary, to put great effort to minimize the disparities in the mutual recognition because both project ordering and performing parties are communicating for the same objective of successful completion of financial information system project.

Key words: financial information system project, project management, project risk factors, co-orientation model