

ITIL 프로세스 개선 모델을 적용한 ITSM 구축 모형 개발 방안에 관한 연구

권상국, 김정중
현대정보기술주식회사

The Study about a plan to develop an ITSM building framework applied ITIL Continuous Service Improvement Process

Kwon, Sang-Kook, Kim, Jeong-Jung
Hyundai Information Technology. Co. Ltd
E-mail :skk@hit.co.kr, lovme@hit.co.kr

Abstract

Today, the role of IT is so important that it is regarded as a partner of business, not a simple supporter. The more important the role of IT becomes, the higher the level of business needs rises and the more customers want. In the market of IT, more and more enterprises are establishing ITSM processes based on the ITIL for these environments; however they are experiencing the processes of trial and errors because of the shortage of references

To improve these problems, in this study, we developed the ITSM model defined by investigation of the instance to which we have applied the ITIL Continuous Service Improvement Process which contains five phases such as High level Business Objectives, Assessment, Measurable Targets, Process Improvement, Measurement and Metrics. This model is an ITSM building framework to understand the concepts over the length and breadth of ITIL and minimize the trial and errors appearing during the building of the ITSM processes, and this paper presents a plan to develop the frameworks.

1. 서론

최근 IT와 비즈니스 간의 상호의존성이 증가함에

따라 IT 서비스의 연속성과 비즈니스 관점에서 서비스 품질을 향상시키는 것이 중요해지고 있다. 또한 IT에 대한 비용 절감 요구는 지속되고 있는

반면에 IT 서비스에 대한 사용자들의 요구 수준은 높아져 IT 서비스 제공자는 합리적 비용 구조 하에서 더 나은 품질의 서비스를 제공해야 하는 상황에 직면해 있다. [7]

IT 조직은 현업 비즈니스 고객이 느끼는 실질적 서비스 품질을 개선하기 위해 최대한의 노력을 투입하고 있으나 이러한 노력이 모두 실제 서비스 수준 개선으로 연계되지 못하고 있는 실정이다. [8] 이는 기존의 기술 및 운영 중심의 IT관리로 인해 신속하고 유연하게 현업 비즈니스 고객의 요구에 대응하지 못하고 있기 때문이다. [9]

합리적인 비용으로 고품질의 IT 서비스를 제공하기 위해서는 IT 운영의 관점을 관련 장비나 기술 중심에서 비즈니스 중심으로 변화시켜야 하며 이러한 변화를 위해서는 기존의 운영 프로세스를 개선하여야 한다.

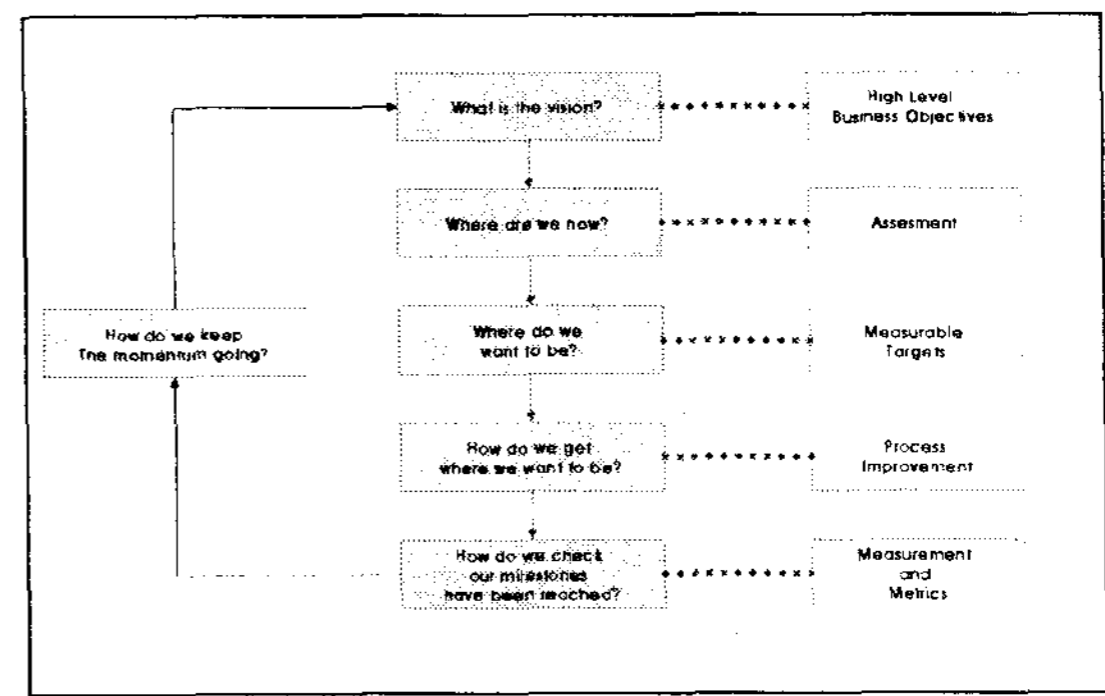
이를 위하여 많은 기업들이 보다 체계화되고 선진화된 표준 운영 프로세스인 ITIL (IT Infrastructure Library)을 도입하여 IT 관리 운영에 대한 기본 틀을 정립하려고 노력 중이다. [10]

본 연구에서는 교육인적자원부 산하의 공공기관으로서 대국민 교육정보화 사업을 수행하고 있는 'K' 기관에 적용한 ITIL 기반의 ITSM 구축 사례를 통해 ITIL의 프로세스 개선 모델을 적용한 ITSM 구축 모형의 개발 방안을 찾아 보고자 한다.

2. 본론

1. ITIL 프로세스 개선 모델

IT 서비스를 개선하기 위한 프로세스는 상위 수준의 비즈니스 목표 및 비전을 이해하는 첫 번째 단계부터 개선활동이 어느 정도까지 도달하였고 비즈니스의 우선순위와 목표가 어느 정도 일치하는지 측정하는 단계까지 다섯 개의 단계로 구성되어 있다. 그림 1-1은 IT 서비스의 품질을 개선하기 위해서 취하는 일련의 과정을 보여준다. [1]



<그림 1-1 서비스 개선 프로그램>

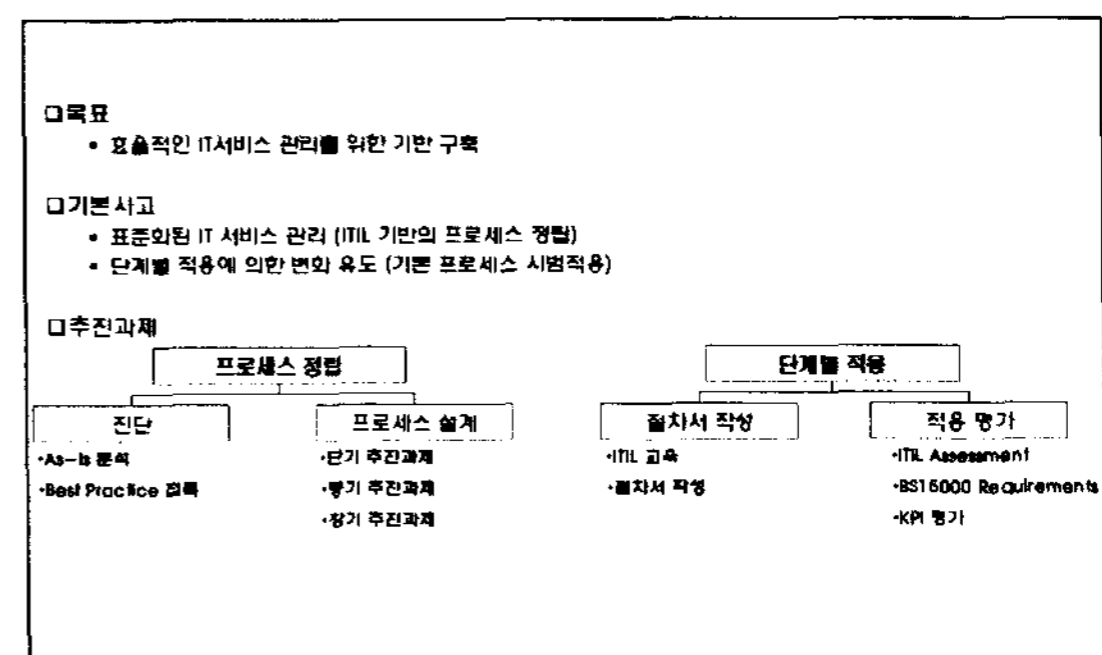
출처 : OGC, Planning to implement Service Management, TSO, 2005.09

ITIL에서의 IT 서비스 개선 활동은 비즈니스 목표를 이해한 상태에서 현재의 상황을 진단 하고 목표를 설정한 후 프로세스를 개선하고 다시 평가하는 순환적인 활동을 계속하도록 되어 있다.

본 연구의 대상인 'K' 기관은 ITSM 프로세스를 구축함에 있어서 그림 1-1과 같은 ITIL 서비스 개선 모델을 적용하였다.

2. Vision과 비즈니스 목적 수립

목표는 달성되어야 할 결과를 말하며 의사결정이나 행동이 추구하여야 하는 방향을 제시한다. 구체적인 목표는 바람직한 결과의 질과 양을 규정한다. [11]



<그림 2-1 사업추진전략>

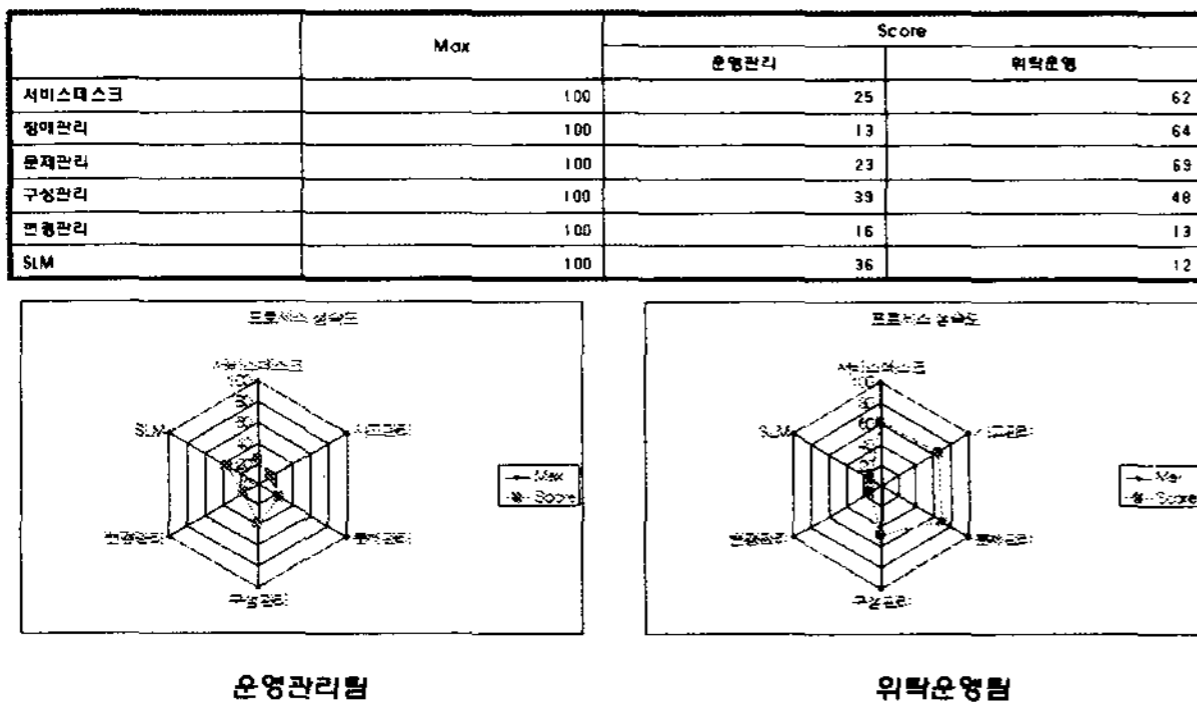
'K' 기관은 본 사업을 시작하면서 달성할 목표를 '효율적인 IT서비스 관리를 위한 기반 구축'으로 설정하고, 목표의 애매모호함을 방지하고 목표를 실현해 가는 과정의 정확한 방향을 제시하기 위해 사업의 목표를 '효율적인 IT 서비스 관리'

부분과 ‘~를 위한 기반구축’ 부분으로 나누어 사고를 하게 되었고, 각 부분에 대한 기본사고의 결과로 ‘표준화된 IT서비스관리(ITIL 기반의 프로세스 정립)’와 ‘단계별 적용에 의한 변화유도(기본 프로세스 시범적용)’를 도출하였다.

3. 현황의 진단

현황 분석 단계는 후에 이루어질 To-Be 모델 제시 및 이행 계획 수립의 근거가 되기 때문에 그 중요성이 크다. [2]

따라서 ITIL 기반의 프로세스를 도입하기 위해서 기존의 IT 운영이 ITIL의 기준과 어느 정도 부합하는지 점검하고자 ITIL Self Assessment 를 사용하여 IT 운영의 현황을 파악하였다. 현황 파악은 ‘K’ 기관의 ‘운영관리팀’과 ‘위탁운영팀’을 대상으로 하였다.

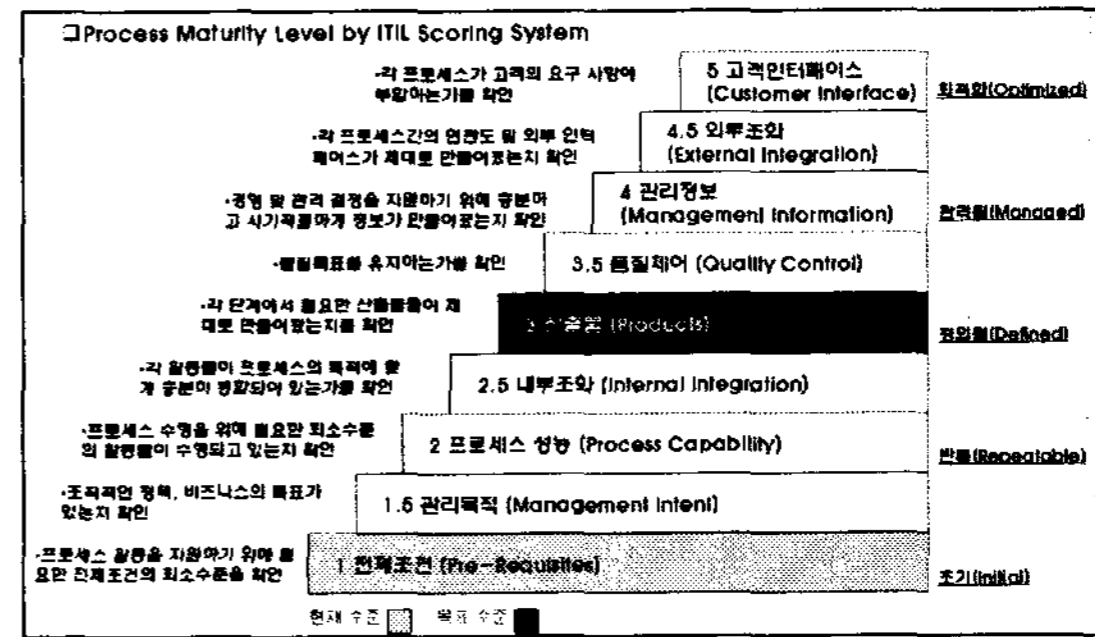


<그림 3-1 ITIL Self Assessment 결과>

그림 3-1은 진단결과를 취합하여 프로세스 전반적인 균형상태를 알아보기 위한 것이다. 그림을 통해서 알 수 있듯이 두 팀간의 시각의 차이는 상당하다. 시각차의 근본적인 원인은 표준적인 기준이 없다는 데 있다. 즉, 서로가 용어나 서비스 수준에 대해서 명확하게 합의하지 않았다는 것이다. 이러한 시각차를 극복하기 위해서는 먼저 IT 서비스의 용어에 대한 인식의 합치 그리고 서비스 수준에 대한 양팀간의 합의 노력이 우선되어야 한다.

이와 같은 단순한 현황진단을 가지고는 IT서비스 수준의 정량적인 개선을 이루는데 한계가 있어 현재의 IT 서비스의 수준을 파악하고 목표수준을

설정하고자 ITIL Scoring System을 이용하여 프로세스의 성숙도를 측정하였다.



<그림 3-2 프로세스 성숙도>

ITIL에서는 프로세스의 성숙도는 중간 단계를 포함하여 아홉 개의 단계로 구성이 된다. 그리고 이전 단계의 결과를 충족하여야 다음 단계의 자격이 주어지는 ITIL Scoring System의 특성상, 현행 IT의 운영상태가 아무리 최상의 상태라 하더라도 1단계 수준밖에 되지 않는 경우가 많다. ‘K’ 기관 또한 대부분의 프로세스가 1단계 수준에 머무르고 있었다. 이러한 현재의 수준과 ‘K’ 기관의 규모 및 현실을 고려하여 본 사업의 목표를 그림 3-2와 같이 3단계인 산출물(Products) 단계로 설정하였다.

4. 추진과제의 도출

ITIL을 적용하기 위한 첫걸음은 정확한 ITIL에 대한 이해와 현수준에 대한 분석과 인식에서 출발한다. [5]

그렇기 때문에 ‘K’ 기관에서는 현 수준에 대한 정확한 분석과 인식을 통한 중점추진항목을 도출하기 위해 프로세스의 기본사고부터 출발하여 변화사항, 중점추진항목을 도출할 수 있는 Gap 분석서 양식(그림 4-1 참조)을 사용하였다. 분석서에는 프로세스별로 프로세스에 대한 정의(①), 프로세스의 기본사고(②), 기본사고를 충족하기 위한 IT운영상의 변화사항(③)등을 정리하고 변화사항을 위해서 중점적으로 추진해야 할 내용을 선별하였다(④). 선별된 중점추진항목을 통해서 기대되는 기대효과를 정성적으로(⑤) 그리고 정량적으

로(⑥) 예상해보고, 현재 프로세스의 현상(④)과 개선하고자 하는 방향(⑧)을 기록하였다. 이렇게 도출된 중점추진항목을 추진함으로써 Best Practice에 보다 더 접근한 IT 서비스 관리가 이루어질 수 있도록 하였다.

① : 명 : 장애관리(사용자 요청 및 지원 장애에 대하여 서비스 가용성을 신속하게 복구하는 프로세스)	
<p>기 본 사 고</p> <p>② 모든 장애는 기록되어야 한다. - 자체는 분류, 우선순위, 심각도 등에 의해 분류되어야 한다. - 장애의 해결시간은 연속되어야 한다. ③ 모든 활동이 비즈니스 목표를 위해 지원되어야 한다. - 재발되는 서비스에 대해 고객이 만족하는지 모니터링되어야 한다.</p>	<p>장 장 적</p> <p>⑤ 장애등록/지원결과와 이상 - 장애경로 공유 및 활용</p>
<p>현 상</p> <p>④ 모든 장애는 단일 접촉에서 접수 및 관리한다. - 분류기준(우선순위, 심각도 등)을 지정한다. - 장애 해결을 위하여, 정시해결 및 Known Error DB의 활용을 한다. ⑤ 비즈니스 지향적인 KPI를 설정 및 점검한다. - 장애관리 처리 결과에 따른 고객만족도 조사를 실시한다.</p>	<p>향 상 방 향</p> <p>⑥ 서비스데스크를 운영한다. - 분류기준에 따른 장애관리를 구축 및 활용한다. - 위기, 일시해결책 및 Known Error DB를 활용하여 (7) 활용된다. - 비즈니스 지향적인 KPI를 설정하고 KPI에 의해 정보여부를 평가한다. - SLA와 연계된 평가표 실시한다.</p>
<p>향 상 방 향</p> <p>⑧ 1. 서비스데스크의 기능 미흡 - 일정한 장애접수창구 없음 - 고객에 대한 정보 공유 없음 2. 장애기록관리 미흡 - 장애분류, 우선순위, 심각도 등의 기준이 다소 미흡 ④ - 장애조치 후 단순보고로 종료하는 경우 발생 - 시간외주요 장애처리 기록으로 서비스품질 향상을 위한 재사용 불가능 3. 신속한 장애처리 능력 부족 - 장애발생에 대한 조사활동 미흡 - 정시해결에 대한 O/R의 역량 부족 - 구성정보의 연계(자동)가 이루어지지 않음 - 신속한 장애처리를 위한 장애기록의 재사용 없음 - 동일한 장애 발생시, 대응 대응</p>	

<그림 4-1 Gap 분석서>

이와 같이 도출된 중점추진항목을 추진하기 위해서는 좀 더 구체적이고 세부적인 과제의 선정과 선정된 과제가 제대로 적용되고 있는지 확인하는 평가수단이 필요하다. 그림 4-2와 같은 양식을 사용하여 중점추진항목의 개요, 조치사항 및 조치사항의 수행여부를 점검할 수 있는 평가항목을 작성하였다.

중점추진 항목: 1.1 서비스데스크 운영	
<p>개 요</p> <p>- 기본 프로세스를 정의한 사고/문해/변경관리 프로세스와 연계 를 시키기 위해 가장 기본적인 사고접수 및 관리를 한다. - 따라서, 서비스데스크의 기능은 담당자 선정, 사고접수, 초기 조치, 비상연락망 운영을 책임져야 한다.</p>	<p>ITIL</p> <p>① 고객들에게 의해 관리되는 사고를 관리하고 조정하여 해결 하는 서비스데스크가 존재하고 있습니까? 서비스데스크의 기능은 확인되어져 있습니까? 서비스데스크는 필요한 경우에 가용하여, 접수된 모든 고객의 (대한 초기 문의를) 처리하고 있습니까? 고객/사용자와 공급업체에 대한 상세한 정보가 유지되고 있습니까?</p>
<p>조 치 사 항</p> <p>1.1.1 서비스데스크 역할과 책임에 대한 담당자를 선정한다. 1.1.2 모든 사고는 서비스데스크에서 접수 및 관리 한다. 1.1.3 접수된 사고는 장애, 요청, 수정 등 모든 Call을 등록하고, 초기 조치를 취한다. 1.1.4 신속한 서비스 가용을 위해 사고내부 관련자의 정보를 확보 및 비상연락망을 유지한다.</p> <p>- 서비스데스크의 역할과 책임 정의 - 사고 분류기준 작성</p>	<p>BS15000</p> <p>A-1 1.1 서비스데스크 담당자 운영 여부 (Y/N) A-1 1.2 사고 접수 대상 관리 여부 (Y/N) A-1 1.3 초기 조치 실시 여부 (Y/N) A-1 1.4 사고 관리자 정보 실시 여부 (Y/N)</p>

<그림 4-2 중점추진항목>

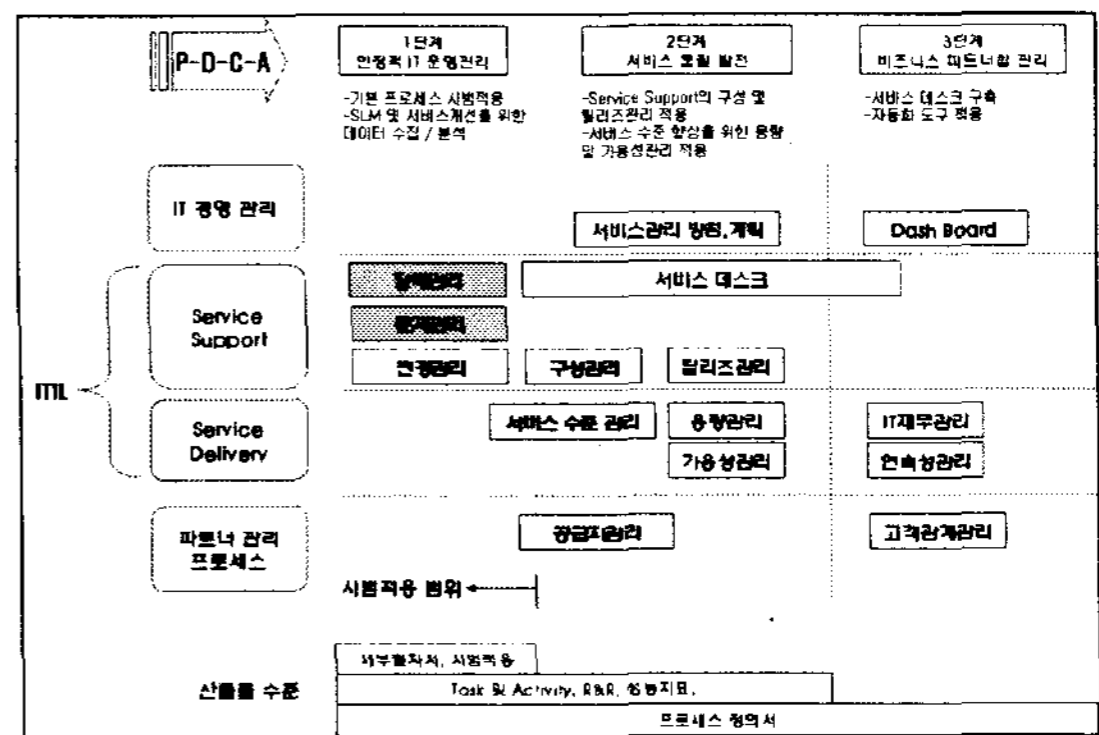
이상과 같이 각 프로세스별로 도출된 중점추진항목들과 조치사항들을 이후 ITSM 모델 설계와 지침서 작성시 반영함으로써 실질적인 IT 운영 프로세스의 개선이 이루어질 수 있도록 하였다.

ITIL에 정의된 모든 프로세스들을 기업의 IT조직에 적용하기에는 현실적으로 많은 시간과 비용이 소요되기 때문에 부분적으로 IT 서비스 제공과 지원에 관한 프로세스들을 개선해 나가는 것이 좋다[3]

ITIL 프로세스	단기 추진과제	중기 추진과제	장기 추진과제	기여도 순위	
Service Support	사고관리	○		1	
	서비스데스크	○	○	2	
	문해관리	○		3	
	변경관리	○	○	4	
	구성관리	○	○	6	
	릴리즈관리		○	9	
Service Delivery	SLM	○	○	5	
	용량관리		○	7	
	가용성관리		○	8	
	연속성관리			○	10
	IT재무관리			○	11

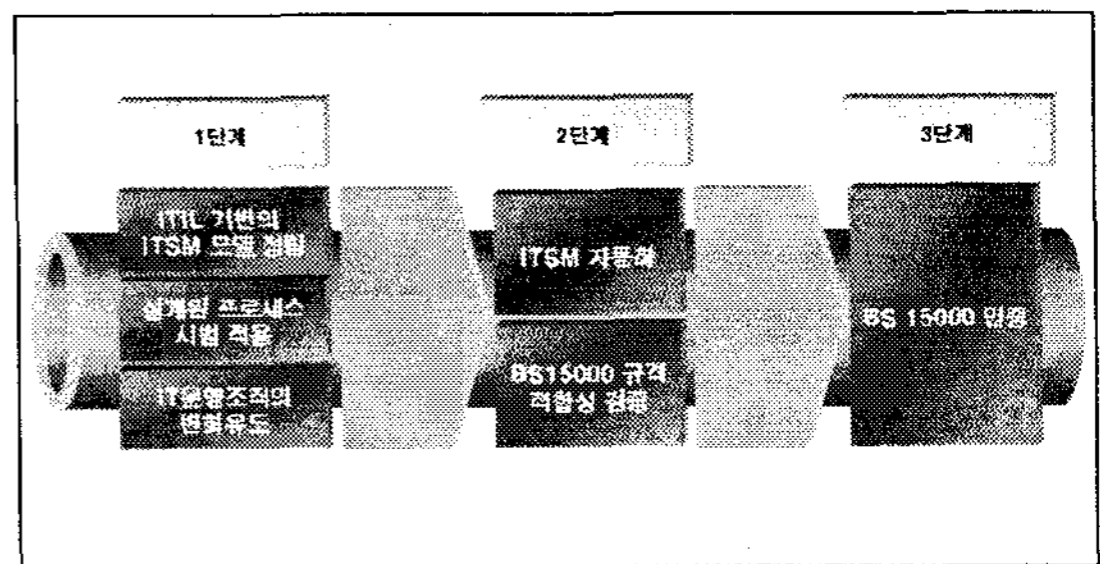
<그림 4-3 프로세스 기여도>

따라서 프로세스별로 우선 순위를 따져서 적용하는 것이 필요하다. 본 사업에서는 구축의 용이성과 가시적인 효과를 고려하여 ITIL 모든 프로세스에 프로세스별 기여도를 산정하고 기여도에 따라 우선순위를 부여하여 그림 4-3과 같이 단기, 중기, 장기 추진과제를 선정하였다. 이를 바탕으로 그림 4-4와 같이 Roadmap을 구성하였다.



<그림 4-4 단계별 적용 Roadmap>

Roadmap은 그림 4-3에 나타난 기여도 순위에 따라 3단계로 구분하여 ITIL 11개 프로세스와 경영관리를 위한 프로세스 그리고 협력업체 관리가 필수적인 'K' 기관의 특성을 고려한 BS15000의 고객관계관리, 공급자관리 프로세스를 적용할 수 있도록 구성하였다.



<그림 4-5 ITSM 발전방향>

이상의 프로세스 기여도에 따른 단계별 추진과

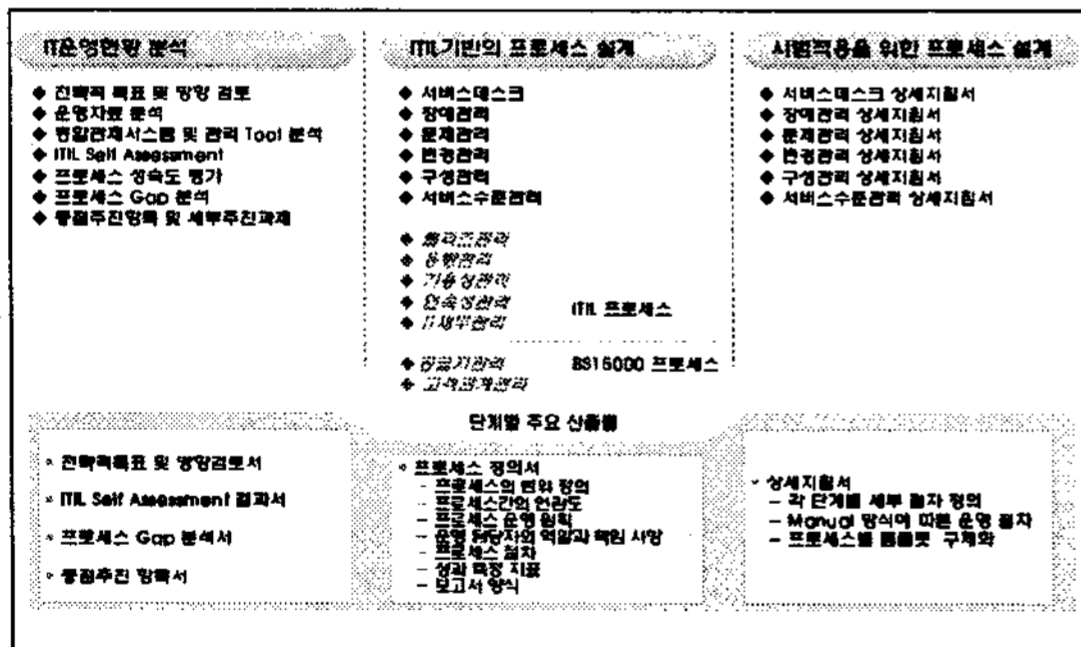
제와 기여도 순위에 따른 적용 Roadmap을 기반으로 'K' 기관의 전체적인 ITSM 발전방향을 3단계로 설정하고, 발전방향에 따른 단계별 추진전략을 그림 4-5와 같이 수립하였다.

첫 번째 ITIL 기반의 ITSM 프로세스 설계, 두 번째 ITSM 자동화 시스템 구축 및 BS15000 적합성 검증, 세 번째 BS15000 인증 추진의 세 단계를 통해서 ITIL 기반의 IT 서비스를 제공할 수 있고 또한 국제인증인 BS15000 인증을 취득함으로써 국제 표준의 IT 서비스를 제공하는 기관임을 대내외적으로 알릴 수 있도록 추진방향을 설정하였다

5. 프로세스의 개선

IT 서비스관리의 가장 큰 목적은 IT 업무 프로세스 개선을 통해 서비스 품질 개선과 서비스 비용 절감에 있다. 이러한 서비스 품질개선은 IT 서비스관리의 각 프로세스의 구축과 연계에 의해 가능하다. [4]

'K' 기관은 서비스 품질개선을 위한 프로세스의 구축 및 적용을 위해 1단계에서 그림 5-1과 같이 ITIL 기반의 ITSM 모델을 설계하였다.

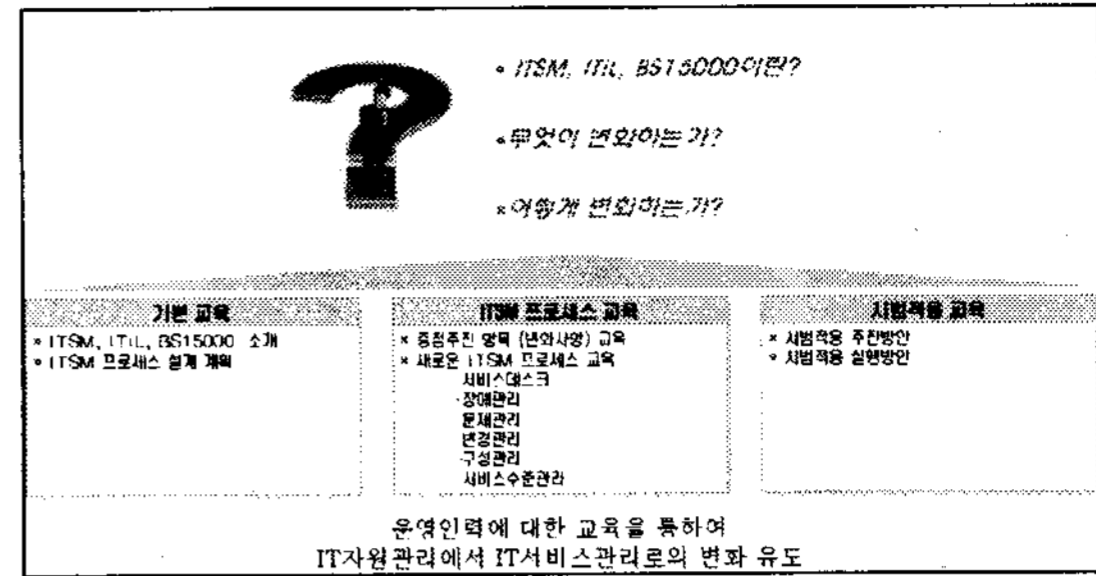


<그림 5-1 ITSM 모델 설계>

프로세스의 개선을 통해 기대효과가 실제로 발생하기 위해서는 일정기간 성공적인 정착을 통해서만 가능하다. 대부분의 조직에서는 새로운 프로세스에 대한 저항이 있기 때문에 새로운 프로세스와 시스템이 정착하기까지는 조직에 따라 일정기간이 필요하다. [5]

그렇기 때문에 ITIL기반의 ITSM 모델의 빠른 정착을 위해서는 IT 운영인력의 의식 및 행동의 변

화가 필요하다. 이를 위해 IT 운영인력에 대한 교육을 그림 5-2와 같이 3단계에 걸쳐 실시하였다.

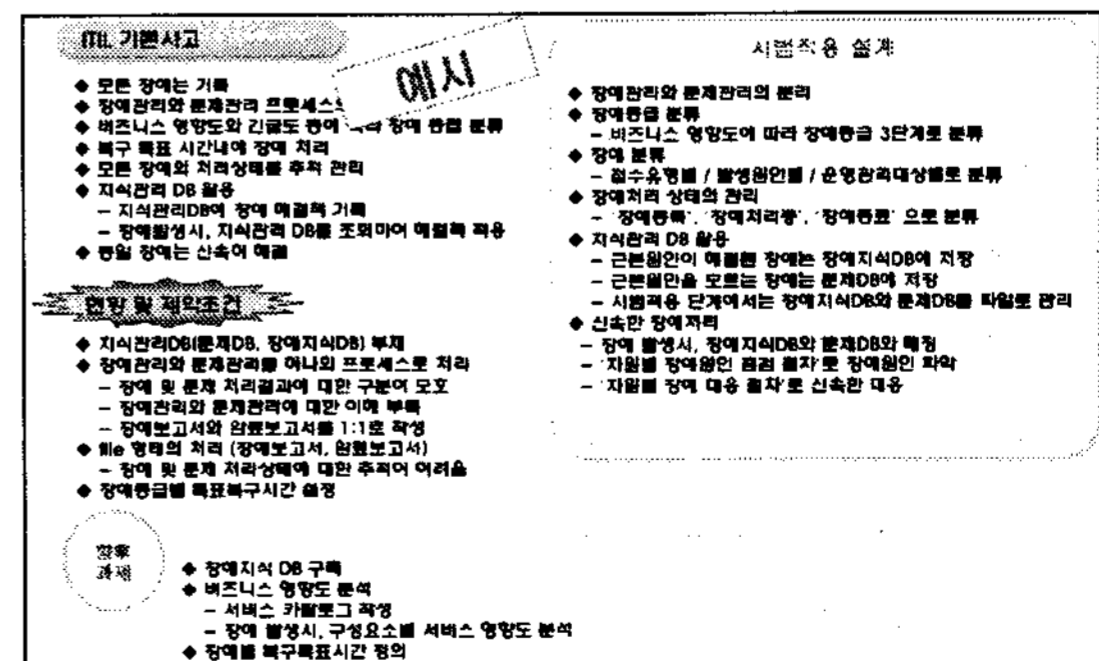


<그림5-2 운영인력 교육>

ITIL, ITSM, BS15000에 대한 기본교육을 실시하고 새로운 ITSM 프로세스, 절차, 변화사항, 그리고 적용방안에 대해 교육을 실시함으로써 IT 운영이 단순한 자원 관리가 아니고 서비스를 제공하는 서비스 관리임을 IT 운영조직이 자각을 하고 새로운 변화에 적응을 할 수 있도록 하였다.

또한, 고객 중심의 ITSM모델의 성공적 적용을 위해서는 IT부서의 지속적인 개선 노력과 함께 현업 프로세스 오너들의 적극적인 참여가 필수적이다. [6]

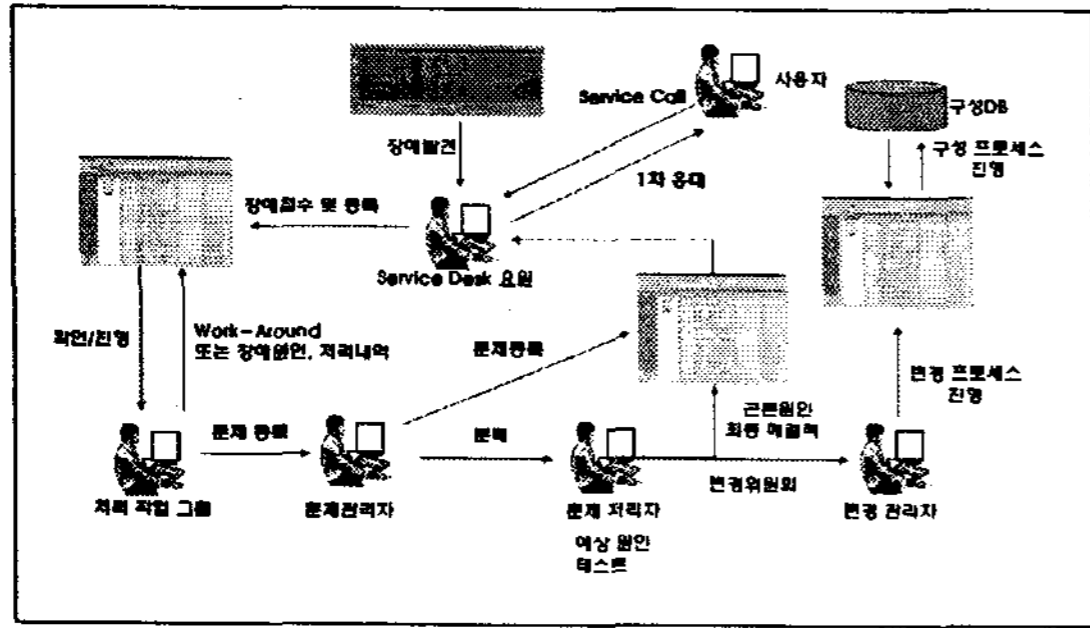
이렇듯 ITSM 모델의 성공적 적용을 위해 필요한 프로세스 오너들의 참여와 본 사업 목표의 두 번째 기본사고인 IT 운영 조직의 변화유도를 위해 설계된 프로세스를 시범적으로 적용하였다. 시범적 적용을 위한 프로세스는 그림 5-3과 같이 'K' 기관의 상황 및 제약 조건을 충분히 반영하여 설계하였고 시범적용 이후 개선하여야 할 과제를 도출하였다.



<그림 5-3 시범적용 설계>

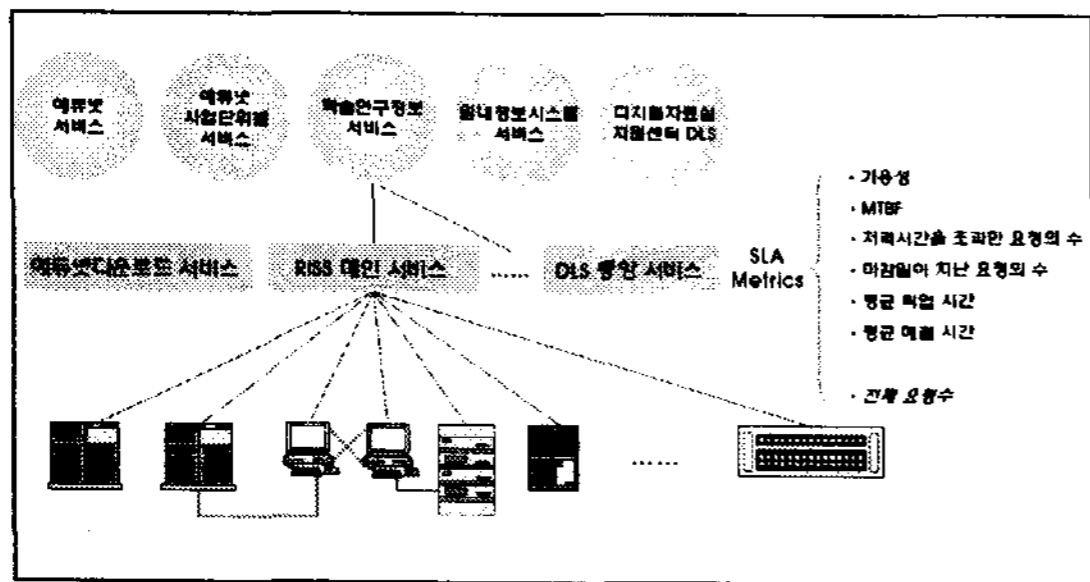
시범적용을 통해서 IT 조직의 구성원들의 인식에는 변화가 있었지만, 자동화 시스템이 구축되지

않아 수작업으로 프로세스를 수행하는 어려움이 있었다 또한 ITSM 모델이 요식 행위로 변질되지 않게 하기 위해서는 프로세스와 연계된 시스템의 정비가 필요하다. [6]



<그림 5-4 자동화 이후 업무수행>

그래서 추진과제 도출과정에서 수립된 'K' 기관의 ITSM 발전방향 및 추진전략에 따라 자동화 시스템을 구축하였다. 자동화 시스템 구축 이후에 그림 5-4에서 보는 바와 같이 좀 더 효율적인 IT 서비스 관리가 이루어짐으로써 ITSM 모델이 요식 행위가 아닌 실질적인 서비스 관리가 이루어질 수 있도록 하였다



<그림 5-5 비즈니스 지향적 운영평가>

IT 서비스가 단순히 기술 및 운영중심이 아닌 비즈니스 중심으로 제공되기 위해서는 비즈니스 지향적인 평가방식이 필요하다. [12] 따라서 'K' 기관에서는 그림 5-5에서와 같이 제공하고 있는 서비스를 분류하였다. 이렇게 함으로써 서버나 네트워크 등 장비에 포커스가 맞춰져 있던 IT 운영조직의 관리 기준이 서비스 중심으로 전환되도록 하였다.

6. Metrics의 수립 및 평가

각 조직은 프로세스의 운영상황을 주기적으로

모니터링하고 필요사항은 개선하고 필요할 경우 협의회를 구성하여 지속적으로 관리 운영하여야 한다. 그러기 위해서는 각 프로세스의 운영현황을 수치화하고 정량화, 객관화할 수 있는 프로세스 매트릭스가 필요하다. [5]

구분	평가항목	시행여부	시행유무
m	평가항목 및 평가항목 관련 평가항목이 존재하는가?	○	○
	각 프로세스의 평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
BS1500	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
IT Checklist	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
ISO	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○
	평가항목 관련 평가항목의 내용을 작성하였는가?	○	○

<그림 6-1 프로세스 평가>

이와 같이 프로세스 개선활동을 통해서 정립된 ITIL 프로세스가 제대로 운영되고 있는지 점검하는 과정은 필수적이다. 그래서 구축된 프로세스의 운영상태를 평가할 수 있는 평가 항목 리스트를 통해서 프로세스 평가를 하였다. (그림 6-1)

또한 'K' 기관의 ITSM 발전방향 및 추진전략의 마지막 단계인 BS15000 인증 추진을 위하여 BS15000 규격의 적합성을 검증하였다. (그림 6-2)

항목 번호	10000-1 요구사항	요구사항	현황	Y	N	NA	비판적 사항
10.1	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.2	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.3	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.4	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.5	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.6	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.7	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.8	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.9	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.10	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.11	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.12	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.13	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.14	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.15	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.16	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.17	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.18	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.19	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	
10.20	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	조직의 운영 목적과 전략을 수립하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립하는가?	Y	N	NA	

<그림 6-2 BS15000 적합성 검증>

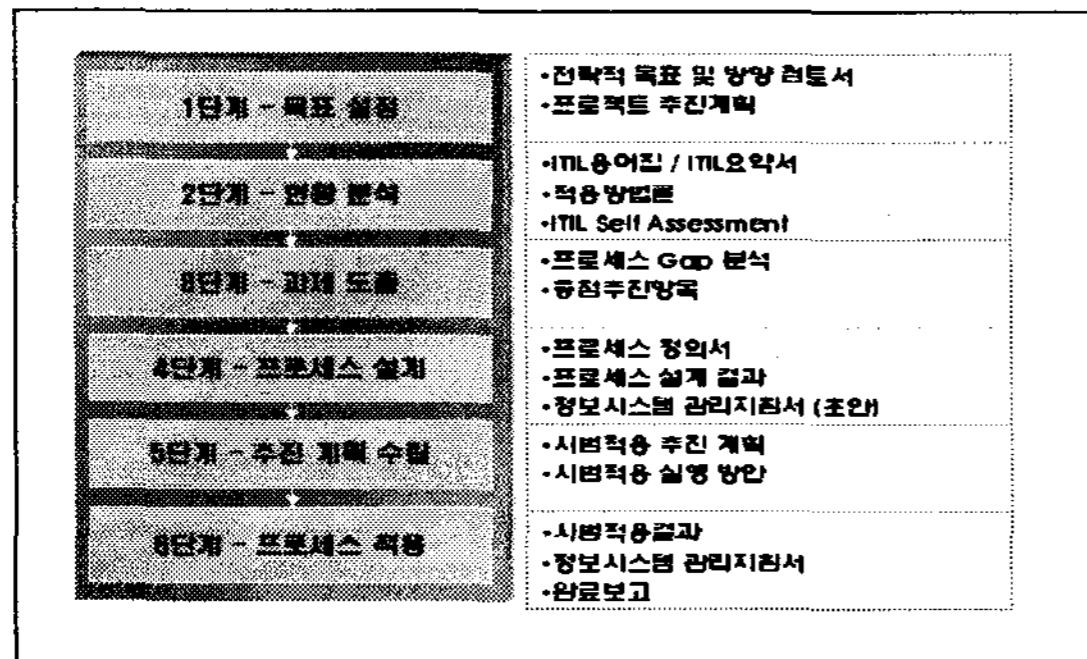
우선 평가항목 리스트는 프로세스 개선 활동을 통해서 정립된 프로세스가 제대로 적용되어 운영되는지 점검하기 위해 ITIL Self Assessment, BS15000 Requirements, 컨설팅 업체의 경험을 바탕으로 한 Checklist, 'K' 기관이 ISO9001 인증 심사를 거치면서 나타난 보완사항을 중심으로 작성하였다. 이렇게 작성된 평가항목 리스트를 통해서 'K' 기관에 적용한 프로세스에 대한 결과를 점검하였다.

그리고 BS15000 규격 적합성 검증은 BS15000-1:2002 PD-0015(ITSM Self-Assessment Workbook)를 활용하여 실시하였다

그림 6-1과 그림 6-2에서 보는 바와 같이 대부분의 점검사항이 적합으로 판정되었음을 확인할 수 있었다. 하지만 이는 프로세스의 설계와 자동화 시스템 구축에 한정되어 있다. 향후 BS15000 인증을 취득하기 위해서 지침의 이행이나 시스템 사용에 따른 데이터의 축적을 한다든지 설계된 프로세스의 정착을 통해 프로세스를 내재화 하는 사항들은 'K' 기관이 꾸준히 진행해 나가야 할 과제로 남겨져 있다.

7. ITSM 구축 모델의 수립

2절부터 6절까지 살펴본 바와 같이 ITIL 프로세스 개선모델을 실제 적용하여 개발된 ITSM 구축 모형은 그림 7-1과 같다.



<그림 7-1 ITSM 구축 모델>

이 모형은 모두 6단계로 구성이 되어 있다. 각 단계별 이동 시에는 정의된 산출물이 반드시 작성이 되고 산출물에 대해서는 IT 서비스 관련 이해 당사자들의 합의가 이루어져야 한다. 또한 ITSM 구축 모델의 활용을 위해서는 각 단계별 특성을 정확히 파악하여야 한다.

첫째 단계인 목표설정 단계에서는 비즈니스 목표와 비전을 명확히 인식하고 비즈니스의 목표에 바탕을 두고 구체적이어야 한다. 이 단계에서 설정한 목표는 ITSM을 구축하는 사업의 방향을 제시하는 것이며 이 목표에 따라 사업의 성공여부를 결정짓는다고 보아도 무방하다.

두 번째 단계인 현황 분석 단계에서는 현재 IT가 운영되고 있는 상태를 있는 그대로 진단할 수 있어야 한다. 현황의 분석은 향후에 이루어질 To-Be 모델의 근거자료가 된다. 또한 분석된 현황에 바탕을 두고 도출된 과제는 현황 분석의 정확성에 따라 과제 수행률이 달라진다.

세 번째 단계인 과제 도출 단계에서는 분석단계의 결과물과 ITIL 프로세스와 비교를 통해서 Gap을 분석하고 문제점을 도출한다. 그리고 문제점의 원인을 밝혀내고 원인을 제거할 수 있는 중점추진 항목을 작성하는 것이 중요하다. 또한 구축 용이성과 가시적인 효과를 고려하여 단계별 추진을 위한 Roadmap을 작성하고 Roadmap에 따라 우선 추진 과제를 선정하여야 한다.

네 번째 단계인 프로세스 설계 단계에서는 현황 분석과 과제도출 단계에서 작성된 산출물을 바탕으로 현실적으로 적용이 되어 실질적인 프로세스의 개선이 가능하도록 설계하여야 한다. 그리고 IT 서비스 관련 이해자들에게 새로운 프로세스에 대한 이해를 구하고 인식의 전환을 위한 조치를 취하여 저항을 최소화할 수 있도록 한다.

다섯 번째 단계인 추진계획 수립 단계에서는 프로세스 오너들의 참여를 이끌어낼 수 있는 방향으로 계획을 수립하고, 적용하기 위한 실행 방안을 강구하여야 한다. 그리고 시범적용을 할 때 적용할 대상의 상황과 제약조건을 충분히 반영하여 계획을 수립하여야 한다.

여섯 번째 단계인 프로세스 적용 단계에서는 실제로 설계된 프로세스를 적용한다. 우선 시범적으로 프로세스를 적용을 하고 시범적용을 통해서 나타난 문제점들은 구체적으로 기술을 하고 정리를 하여 개선점을 도출할 수 있도록 한다. ITSM 모델이 실질적으로 적용이 되기 위해서는 프로세스와 연계된 시스템을 구축하여야 한다.

이상의 단계를 통해서 구축된 ITSM 모델은 꾸준한 프로세스의 개선을 위해서 평가를 수행하고 평가 결과에 따라 꾸준히 발전시켜 나가야 한다.

3. 결론

비즈니스에서 IT의 역할은 갈수록 증대되고 중요해지고 있다. 단순히 비즈니스를 지원하는 역할에서 비즈니스와 함께하는 동반자적인 역할을 수행하고 있다. 이제는 IT를 빼놓고는 비즈니스를 수행할 수 없다고 해도 과언이 아니다. 이렇게 IT가 비즈니스에서 중요한 비중을 차지하기 때문에 IT가 제공하는 서비스는 비즈니스 지향적이어야 한다.

본 연구에서는 IT가 비즈니스 지향적인 서비스를 제공하기 위한 프로세스를 구축하는 데 있어서 ITIL의 프로세스 개선 모델을 적용한 사례를 통해서 ITSM을 구축하기 위한 모형 개발을 위한 방안을 살펴 보았다.

본 연구물을 활용하여 체계적이고 안정적인 IT 서비스를 제공하기 위한 프로세스를 구축할 수 있다. 그러기 위해서는 ITIL에 대한 정확한 이해가 우선되어야 할 것이다. 그리고 직원들은 새로운 프로세스를 받아들이는 데 있어서 IT 서비스를 제공하는 만큼의 평가를 받아 비즈니스에 종속된 IT가 아닌 동등한 위치의 대우를 받을 수 있는 기회라고 생각하고 적극적인 자세로 임해야 할 것이다. 또한 ITIL 프로세스 개선모델에서도 언급되었지만 비즈니스 목표와 비전을 정확히 이해하고 이를 바탕으로 한 IT 서비스의 목표를 설정해야 할 것이다.

IT 서비스의 꾸준한 개선을 위해서는 IT 서비스 관리를 위한 프로세스를 구축하거나 국제 인증을 획득하는 일회성 활동으로만 그치지 않고 비즈니스의 목표와 비전을 인식하는 단계부터 평가를 실시하는 단계까지 순환적인 활동을 반복 수행하여 IT 서비스를 지속적으로 발전시켜 나가기 위한 노력을 경주해야 할 것이다.

[참고문헌]

- [1] OGC, Planning to Implement Service Management, TSO, 2005. 09
- [2] 손승혜, 이슬, 정보화 전략 계획 수립 시 현황 분석 프레임워크 개선 방안, Entrue Journal, 2004. 01
- [3] 이상택, IT 운영 베스트 프랙티스 기반 ITSM 부상 서비스 서포트.서비스 딜리버리 등 영역 포괄 ... 온디맨드형 통합관리 지름길, NetworkTimes, 2005. 08
- [4] 여상록, ITIL과 적용 기대효과, NetworkTimes, 2004. 02
- [5] 여상록, ITIL 적용방법론, NetworkTimes, 2004. 03
- [6] 김동오, 한혜진, 황지환, 고객중심의 ITSM 모델 개발에 관한 연구, Entrue Journal, 2005. 01
- [7] Julie Giera, "Live From GigaWorld: Managing IT Service Delivery-Lessons From the Pros", Giga Information Group, May 14. 2002
- [8] Gene Leganza, "Overcoming Obstacles to the Alignment of IT and the Business", Giga Research, Jun. 24. 2003
- [9] Anton hios, "Building Strong IT Service Delivery", Giga, Nov. 27. 2001
- [10] 김준하, ITIL 기반 다른 Process Model의 통합적 적용, 삼성 SDS IT Review, 2005. 04
- [11] 윤재홍, 현대경영학원론, 박영사, 2004.03
- [12] 권상국, 맹신희, 비즈니스 KPI와 연계된 SLA 성과지표 선정을 위한 프레임워크 모형개발 방안에 관한 연구, 한국정보과학회, 2005.11