

프로세스 능력 프레임워크를 활용한 공공 정보화 프로세스 사례 분석 *

Case Study on Process for Informatization in Public Sector using the Process Capability Matrix framework

이재두* 김병초**

목 차

- I. 서론
- II. 공공부문 정보화 프로세스 현황
 - 1. 프로세스의 개념
 - 2. 공공 정보화 프로세스
- III. 공공부문 정보화 프로세스 분석
 - 1. 정보화지원사업 프로세스
 - 2. 정보화지원사업 프로세스 분석
- IV. 결론 및 시사점

Key Words: 프로세스, 프로세스능력 프레임워크, 프로세스 개선, 공공 정보화

Abstract

This study analyzes the process of informatization in the public sector for information system development using Peter Keen's Process Capability Matrix. For this, Informatization Support Project, a model case of informatization process in the public sector, is analyzed by the approach from a traditional point of view to the viewpoint of e-business. By doing this, the direction of BPR for informatization in the public sector will be presented. Moreover, implications for the direction of the outsourcing will be provided.

1 * 한국전산원 수석연구원, leejd@mca.or.kr, (02)2131-0370

** 한국외국어대학교 경영정보학부 교수, bckim@hufs.ac.kr, (02)961-4644

I. 서론

오늘날 주변의 환경변화 요구에 적응하기 위한 정보기술에 대한 역할은 점차 커지고 있다. 이에 따라 정보화의 요구도 예전에 비해 훨씬 다양해지고 규모도 커지고 있는 실정이다. 공공 부문의 정보화 예산의 경우를 보더라도 2000년 이후로는 1조원 이상이 투입되어 일정 규모를 유지하고 있다. 이렇게 막대한 예산이 투입되고 있는 공공의 정보화 추진은 사업의 성격이나 주관하는 조직 특성에 따라 서로 다른 모습으로 진행되고 있다. 또한 정보화의 과정과 프로세스에 대한 정형화가 미흡하다 보니 업무 개선과 효율성 제고를 추진 하기가 어려울 경우가 많다. 이와 같은 상황이 반복되면 정보화 추진 결과에 대한 품질 저하는 물론 최종 사용자의 만족 도에도 좋지 않은 영향을 주게 된다.

이와 같은 문제 의식을 가지고 공공부문의 정보화 추진의 과정에서 자주 참조되고 있는 정보화지원사업의 사례를 중심으로 이에 대한 절차를 분석하기로 한다.

여기에서 사용되는 분석의 프레임 워크 는 Peter Keen의 프로세스 능력 매트릭스 을 이용하고자 한다. 이 모델은 기존의 모델 보다도 간단하면서도 프로세스의 개선 방향을 논리적으로 잘 설명해 주고 있다. 하지만 프로세스의 분류와 그 프로세스의 적합성 판단을 위해서는 나름 대로의 기준이 요구된다.

본 연구에서는 이러한 점에 착안하여 정보화 지원사업의 사례를 통해 공공 정보화의 추진 과정들이 프레임워크에 적용해 봄으로써 프로세스 개선 방법과 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 업무혁신의 요구나 문제 제기 그

리고 프로세스를 개선을 위한 사업 목표 달성, 원가절감, 생산성 향상 등과 적용 대상의 업무규모, 현상의 문제점 등의 내용 보다는 프로세스 분석과정에 비중을 두고자 한다.

II. 공공부문 정보화 프로세스 현황

1. 프로세스의 개념

1) 프로세스의 정의

업무 프로세스는 특정한 결과를 얻기 위해 수행되는 일련의 논리적으로 연결된 집합 (Devenport & Short, 1995; Harrington, 1991)이라 할 수 있다. 이러한 프로세스는 일회적인 것을 의미하는 것은 아니라 목표달성을 위해 자원이 투입되고 반복적으로 신뢰성 있고 일관되게 사용하는 방식을 말한다. (Zairi, 1994)

구분	프로세스의 정의	연구자
	어떤 결말이나 결과를 가져기 위한 일련 (American의 행동, 연행, 기능들	heritage, 1978
	특정한 입력을 시장, 절차, 도구를 활용하여 고객이나 프로세스를 위해 특정한 상품이나 서비스로 변환하는 한가지의 과정	Wesner, Hiatt, Trimble, 1994
	전통, 특정한 입력을 시장, 절차, 도구를 활용하여 고객이나 프로세스를 위해 특정한 상품이나 서비스로 변환하여 가치를 더하는 하나 또는 그 이상의 과정	E.H. Melan, 1993
	출력물 구별 (즉, Process 는 동사 (동명 Arthur R. Tenner, Output 은 명사로 표현)	Tenner, 1994
	대, 프로세스 외부의 고객에게 전달되는 것	Irving J. DeLoro, 1994
eBiz	정보기술을 이용한 프로세스 혁신	Peter Keen, Mack McDonald, 2000

〈 표 1〉 프로세스의 정의

따라서 하나의 프로세스는 투입을 받아 들이고 전환의 과정을 거쳐 산출로 만들어 내는 여러 가지 행위들로 구성되어 있다. (Johansson, 1993)

이렇게 프로세스는 위의 〈표1〉과 같이 다양한 계 정의 되고 있다.

2) 프로세스의 접근 관점

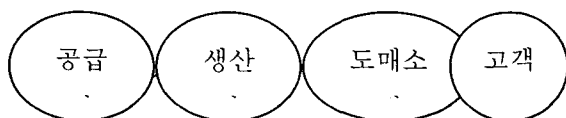
프로세스에 대한 접근 시각은 관점에 따라 다양한 관점이 있을 수 있다. 그러나 본 연구에서는 e비즈니스관점으로 접근하고자 한다. 이를 전통적인 관점과 차이를 비교하여 정리해 보면 〈표 2〉와 같이 정리 할 수 있다.

전통적인 관점	e-비즈니스 관점
입력-처리-출력	요구-소스-응답
물리적 off-line접촉	디지털 on-line 접촉
선형적 흐름	비선형적
순차적	역동적

〈표2〉 프로세스의 관점 비교

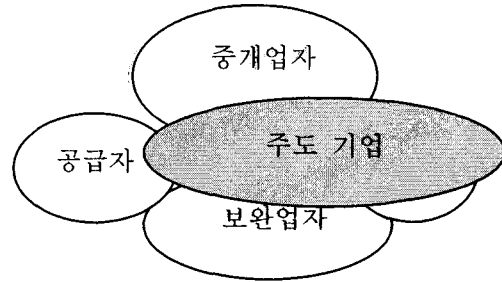
그리고 비즈니스 측면에서 프로세스에 대한 시각도 전통적인 마이클 포터의 가치 사슬의 관점과 Peter Keen의 가치 네트워크의 관점으로 구분할 수 있다.

Michael Porter는 전통적인 개념에서 가치사슬(value chain)의 프레임워크로 〈그림 1〉과 같이 원자재로부터 시작해서 고객과 판매 후 서비스로 끝나는 선형적인 사슬 모형으로 비즈니스 전략을 정의했다.



〈그림 1〉 포터의 가치사슬 시스템

Peter Keen은 e비즈니스의 관점에서 〈그림 2〉와 같은 가치 네트워크의 개념을 제안하였다. 이것은 e-비즈니스를 위해서 오늘날에는 프로세스의 시작이 고객으로부터 시작되어 네트워크화된 기업들로 업무 관계를 맺고 있는 모형으로 사슬의 개념이 아닌 가치 네트워크의 개념으로 파악하는 것이다.



〈그림 2〉 가치 네트워크 시스템

위의 그림에서 중개업자(intermediary)는 비용과 품질 측면에서 기업이 자체적으로 제공하지 못하거나 제공하려고 시도하지 못하던 가치사슬상의 일부 기능을 대신 처리하여 준다. 중개상은 판매중개상, 주문처리 중개상, 정보와 커뮤니케이션 중개상으로 구분 할 수 있다. 보완업자(complementor)는 중개업자보다 서비스의 기여도는 적으면서 가치 네트워크의 범위를 대신처리하지 않고 보완하는 기능을 제공하는 업자이다.

3) 프로세스의 개선 방법

프로세스에 대한 개선 방법에 있어서도 변화의 크기나 속도의 측면에서 다양한 시각이 존재할 수 있으나 지속적인 개선과 벤치 마킹, BPR(Business Process Reengineering)과 같은 혁신적인 방법으로 분류해 볼 수 있다.

지속적인 개선은 총체적 품질관리(Total Quality Management)처럼 지속적이고 단기적인 개선과 상향식의 방법을 취한다. 그리고 벤치 마킹은 특정분야에 대한 개선 요구에 대해 단번에

목표를 도달할 수 있는

방법으로 유사한 목표나 환경일 경우에는 그 효과가 크다.

BPR은 조직의 업무 수행 방식을 '근본적으로 새롭게 사고하고 업무과정을 혁신적으로 재설계함으로써 비용, 품질, 속도와 같은 성과를 극적으로 향상 시키는 방법이다.(Hammer & Champy, 1995) 이러한 방법중에서 지속적인 개선과 BPR을 비교하여 정리하면 <표3>과 같다.

구분	지속적인 개선	BPR
변화 정도	점진적	급진적
시작점	기존 프로세스	완전히 새롭게 시작
변화 빈도	계속적	일회적
소요 기간	단기적	장기적
참여 형태	상향적	하향적
개선 범위	기능 범위 내로 한정	기능범위 초월
위험도	낮음	높음
핵심 수단	통계적 통제	정보기술
변화 대상	조직 문화	조직문화, 구조

<표3> 지속적인 개선과 BPR의 비교

4) 프로세스 능력 프레임워크

Peter Keen은 비즈니스 프로세스를 전략적으로 다루기 위한 고객가치 기준의 프로세스 능력 프레임워크(process capability framework)를 <표 4>와 같이 소개하였다. 이 프로세스 능력 프레임워크는 자원의 소실을 위하여 가장 좋은 선택을 할 수 있도록 운영적 소실을 포함한 e-프로세스 역량 행렬을 보여주고 있다.

		가치 (Value)		운영적 소실		
		자산	부채	룰 처리	외주 처리	내주 처리
관계중요도	정체성					
	우선성					
	지원성					
	강제성					

<표 4> 프로세스 능력 프레임워크

프로세스 능력 프레임워크의 첫번째 요소는 프로세스 가치에 따라 가치를 창출하는 자산(asset) 프로세스와 가치 창출을 못하는 부채(liabilities) 프로세스로 구분된다. 두 번째 요소는 회사의 전략적 의도에 있어서 기여도에 따라 구분되는데 관계중요도(relationship importance)가 감소하는 순서로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 정체성(identity)은 고객이 기대하는 브랜드의 의미를 형성하고 유지하는 프로세스로서 차별화와 지속적 경제가치 획득을 위한 기본원칙과 비즈니스 모델의 핵심을 지원하는 가장 중요한 기업 자산을 형성하는 프로세스이다.

둘째, 우선성(priority)은 기업의 일상적 운영, 효과성, 효율성, 경쟁우위 달성과 관련된 프로세스로서 고객에 의해 결정되는 프로세스이다.

셋째, 지원성(background)은 일상적인 운영지원을 지원하지만 비즈니스 모델에 직접 관여하지 않아서 자체로는 전략적 중요성이 없는 프로세스이다.

넷째, 강제성(mandated)은 규정이나 법률 때문에 수행되는 프로세스이다.

프로세스를 소싱하는 4가지 유형은 소프트웨어에 의한 툴처리와 외주처리, 내주처리, 그리고 예외처리 등 기업내의 프로세스 처리 방법을 말한다. <표 4>가 보여주고 있는 바와 같이 운영적 소싱인 툴처리, 외주처리, 그리고 내주처리와 같은 소싱의 특징은 기술에 종속되면서 기업 e-프로세스 기반의 표준화된(routine) 요소들이다.

- 툴처리(embedding processes in soft ware) : 프로세스에 대한 비즈니스 규칙들을 코드화(예, 주문, 전자결재, 콜센터 등)하여 웹사이트 소프트웨어에 내장하여 구현한다.

- 외주처리(out-task) : 물류, 카탈로그 관리 등 특정 업무에 있어서 가장 잘 처리 할 수 있는 역량 있는 업체로 API(Application Program Interface)를 사용하여 전자적으로 연결한다.

- 내주처리(in-source) : 기업 자신의 역량과 브랜드를 증대시키는 서비스를 위하여 기업 안으로 API를 이용하여 전자적으로 연결한다.

- 예외처리 : 고객문제, 개인적인 상호작용 등 표준화 되지 않은(non-routine) 기업내의 역량(in-house capabilities)을 다룬다.

2. 공공 정보화 프로세스

1) 공공 정보화의 개념

정보화라 함은 정보를 생산, 유통 또는 활용하여 사회 각 분야의 활동을 가능하게 하거나 효율화를 도모하는 것을 말한다 (정보화촉진기본법, 2001)

서의호(1998)는 공공기관의 일반적인 특성을 목표의 다양성, 권력관계와 관리자의 역할, 영향을 주는 범위, 공공의 기대, 시장노출도, 공적인 제약, 정치적인 영향 등의 측면에서 민간과의 차이가 있다고 보았다.

또한 Caudle(1991)은 공공부문이 경영의 측면에

서 환경, 외부관계, 내부 프로세스, 투자의 관점에서 민간 부문과 다르다고 보았다.

이러한 공공 부문에서의 정보를 민간 정보와 비교하여 정리하면 <표5>와 같다.

구분	공공 정보	민간 정보
공신력	공신력은 있으나 경제적 이득으로 연결되지는 않음	공신력이 사적 정보를 소유하고 있는 기관의 경제적 이득과 연결되기 때문에 공신력 획득이 중요
시장성	일반적으로 시장성 적음	일반적으로 시장성이 큼
선택적 공급 가능성	일반적으로 적음	일반적으로 큼
확률성	확률적인 정보는 공급하지 않음(기상정보는 예외)	확률적인 정보를 공급 하기도 함

<표 5> 공공 정보와 민간 정보

2) 공공 정보화의 추진 유형

공공 정보화를 추진할 때의 접근 방법은 <표6>에서 보는 바와 같이 정보 자원(Information Resource) 중심, 정보기술(Information Technology) 중심, 정보시스템(Information System) 중심의 3가지 유형으로 파악할 수 있다.

정보자원 중심의 접근 방법은 정보화 장비 및 기기 등을 도입하거나 정보화 관련 시설을 구축하는 형태로 국가나 공공기관의 백업센터를 구축하고 데이터베이스나 지식정보체계를 구축하는 것을 그 사례로 들 수 있다.

그리고 정보기술 중심의 접근 방법은 초고속 인터넷 망이나 전자상거래 기술, 디지털 홈 기술의 경우처럼 새롭게 개발되고 발전하는 정보기술을 공공 부문에 도입하여 공공서비스의 품질을 제고하고 업무 생산성을 높이는 형태로 추진하는 정보화 접근 방법을 말한다.

정보시스템 중심의 접근 방법은 가장 대표적인 공공 정보화의 추진 방법으로서 전자정부 구축사업, 정보 화지원사업 등 보편적으로 각 국가기관이나 공공기관이 추진하는 정보화 접근 형태를 말한다.

여기서 공공정보화 추진 형태의 대부분은 이러한 3가지 요소가 적절 하게 반영되어 추진된다. 실제 정보화 추진관련 사업계획서와 같은 정보화 예산의 구성내역을 보면 이러한 요소가 몇 가지 형태로 결합되어 추진되는 것을 알 수 있다.

추진 유형	내 용	유형의 사례
정보자원 (IR)중심	단순히 정보화 장비를 도입하거나 정보화관련 시설을 구축하는 것 처럼 정보화기반을 갖추기 위한 정보자원의 도입·구축 형태로 추진 하는 정보화 방법	-백업센터 구축 -전문 데이터베이스 구축 등 지식정보 체계 구축 사업
정보기술 (IT)중심	정보기술의 타당성 등 최신의 정보기술 도입-선도응용시범사업 및 적용으로 정보화 효율-초고속 인터넷망 과를 제고 하기 위해-전자상거래기술 기술 선도 (Technology-디지털 홈 기술 적 Push)의 형태로 추진 중 사업 하는 정보화 방법	
정보시스템 (IS)중심	비용절감이나 업무효율성, 대민 서비스를 제고하는데 필요한 어플리케이션을 개발 하고 구현하는 등의 응용 시스템 중심으로 추진하는 형태의 정보화 방법	-전자정부 구축사업, -정보화지원사업

〈표6〉 공공 정보화 접근 방법

3) 공공 정보화의 프로세스 관리

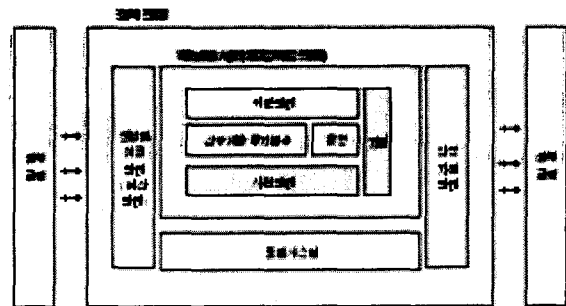
공공 정보화 프로세스관리는 공공 부문의 정보화 프로젝트의 체계적인 관리를 통해 정책 및 서비스 목표를 달성하기 위한 활동 이라 할 수 있다.

이것을 넓은 의미에서 보면 개별 프로젝트 단위가 아닌 조직 수준에서의 관리 관점도 포괄할 수 있는데, 조직수준의 사업 관리 기능으로는 예산관리, 인적자원관리, 품질시스템 구축 및 정보화 기획관리 등이 대표적이다.

반면에 단위 프로젝트 수준에서는 시스템의 개발관리, 운영·유지보수관리 및 위탁관리 등의 기능으로 구분할 수 있다.

이러한 내용은 〈그림 3〉과 같이 정리해 볼 수 있다.

공공 정보화 프로세스관리에서 보다 공통적 기준과 프로세스 개선이 필요한 영역은 사업관리와 지원 영역이라 할 수 있다. 그만큼 최신의 IT기술이 발전되고 있고 그에 따른 다양한 형태의 정보화 사업이 추진되고 있기 때문이다.



〈그림3〉 공공 정보화 프로세스관리의 구조

III. 공공부문 정보화 프로세스 분석

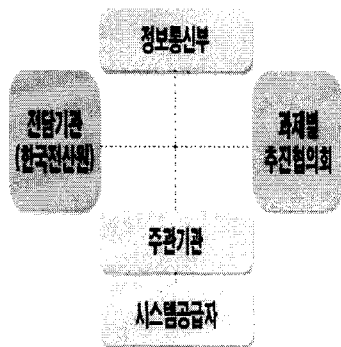
1. 정보화지원사업 프로세스

1) 정보화지원사업의 개념

정보화지원사업은 정보통신기반의 원활한 구축과 이용촉진을 위하여 국가, 지방자치단체, 기타 공공기관 등이 추진하는 정보화사업을 정보화촉진기금으로 지원 하는 사업을 말한다(정보통신부, 1999). 이 사업은 정보화촉진사업, 지역정보화지원사업, 선도응용시범사업으로 나뉜다.

정보화촉진사업은 국가정보화 기본계획에 포함된 과제 중에서 정보화의 우선순위 및 파급효과가 크나 추진 여건이 마련되지 않아 지원이 필요한 사업을 말한다. 지역 정보화지원사업은 지역간 정보격차해소, 지역경제의 활성화, 지역주민 삶의 질 향상을 목적으로 하고, 선도응용시범사업은 미래 정보사회의 모습을 조기에 가시화하고 기술의 적합성과 사회, 문화적 타당성 검증에 위해 추진하는 사업을 말한다.

이러한 정보화사업의 추진 체계는 <그림 4>와 같다.

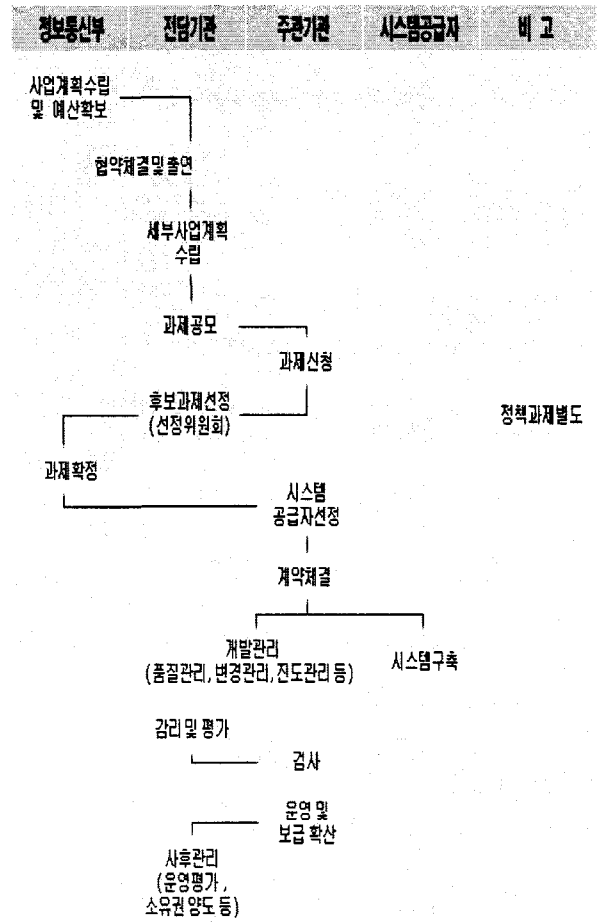


<그림 4> 정보화지원사업 추진체계

위의 그림에서 전담기관은 정보화촉진기 본법 제27조제1항에 의거 사업의 추진과 관리를 하는 기관을 말하고, 주관기관은 장관이 확정된 사업을 주관하여 수행하는 기관을 말한다. 그리고 운영기관은 구축된 정보시스템을 운영하는 기관을 말하며, 시스템공급자는 사업 수행을 위한 시스템 구축 서비스 개발을 책임지고 수행하는 법인을 말한다.

2) 정보화지원사업의 업무절차

정보화지원사업은 <그림 5>와 같이 크게 과제 발굴 및 선정, 사업자선정 및 계약, 사업관리, 과제 완료 및 결과 보고의 4단계로 구분할 수 있다.



<그림 5> 정보화지원사업의 프로세스

위의 4단계를 다시 세분화하여 정리하면 다음과 같이 15개의 프로세스로 구분된다.

- ① 사업계획 수립 및 예산확보
- ② 협약체결 및 출연
- ③ 세부사업계획 수립
- ④ 과제 공모
- ⑤ 과제 신청
- ⑥ 후보과제 선정(선정 위원회)
- ⑦ 과제 확정
- ⑧ 시스템공급자 선정
- ⑨ 계약 체결
- ⑩ 개발관리
- ⑪ 시스템 구축
- ⑫ 감리 및 평가
- ⑬ 검사
- ⑭ 운영 및 보급 확산
- ⑮ 사후관리

2. 정보화지원사업 프로세스 분석

1) 가치와 소싱 옵션의 기준

정보화지원사업의 프로세스를 앞의 프레임워크 <표4>를 이용하여 분석하기 위해서 각 단계별 프로세스에 대한 가치(Value)와 관계중요도의 기준을 가지고 있어야 한다.

전자는 AS-IS분석의 성격으로 프로세스에 대한 가치가 있는지 없는지를 판단하기 위한 것이고, 후자는 조직에서 그 프로세스의 중요성에 대한 우선순위를 의미한다.

이와 같은 기준은 정보화 평가에서의 성과 지표처럼 분석하고자 하는 내용에 얼마나 부합되는가 업무개선의 방향과 결과에 영향을 주게 된다.

본 연구에서는 프로세스 가치판단에 대한 기준

을 ①자원의 소비여부 ②수익창출 여부 ③관계개선 여부 ④고객확장 여부로 삼았다. 그리고 관계중요도의 기준은 ①고객과의 관련성 ②조직목표와 부합성(전략적 중요성) ③조직내의 교차적인 기능으로 하였다. 위와 같은 기준을 가지고 정보화지원사업의 15단계에 대한 프로세스 분석을 단계별로 해보면 다음과 같다.

3) 사업의 프로세스 가치분석

정보화지원사업에 대한 각 프로세스별 가치분석은 자원소비에 대한 항목을 제외한 3가지로 분석되었다.

각 프로세스의 자원 소비의 여부는 자원에 대한 형태, 자원 소비의 규모에 따른 판단기준 등에 대한 사전연구가 더 필요했기 때문이다.

수익창출은 실제 사업의 예산이 가치네트 워크상의 플레이어(Player)들에게 발생할 때 '+'로 표시했고 해당이 되지 않을 때는 'N/A'로 표시하였다. 예를 들면 1번, 9번, 12번 프로세스인 사업계획 및 예산수립, 계약체결, 감리 및 평가는 각각 전담기관, 시스템공급자, 감리 법인에서 수익이 발생하는 프로세스이다.

관계 개선의 경우 <그림 4>의 추진체계에 있는 각각의 기관들과 서로 관계를 가질 수 있는 프로세스에는 '+', 그렇지 않거나 판단이 어려울 때는 'N/A'로 표시하였다.

고객 확장의 경우는 기존의 사업을 통한 관계개선 외에 신규로 사업을 추진하는 주관기관이나 새로운 사업자를 선정하는 경우를 '+'로 표시하였다.

이렇게 3개의 항목에 대한 합을 판단하여 그 프로세스가 부채인지 자산인지를 판정한 결과 8개의 자산이 되는 프로세스를 찾게 되었다.

이에 대한 결과를 정리하면 <표7>과 같다.

프로세스	자원 소비	수익 창출	관계 개선	고객 확장	판정
①	-	+	+	N/A	Assets
②	-	N/A	+	+	Assets
③	-	N/A	+	N/A	N/A
④	-	N/A	+	N/A	N/A
⑤	-	N/A	+	+	Assets
⑥	-	N/A	+	N/A	N/A
⑦	-	N/A	+	N/A	N/A
⑧	-	N/A	+	+	Assets
⑨	-	+	+	+	Assets
⑩	-	N/A	+	N/A	Assets
⑪	-	N/A	+	N/A	N/A
⑫	-	+	+	+	Assets
⑬	-	N/A	N/A	N/A	N/A
⑭	-	N/A	+	+	Assets
⑮	-	N/A	N/A	+	N/A

〈표7〉사업 프로세스의 가치분석

프로세스	고객 관련	목표 부합	교차 기능	판정
①	간접	+	O	Background
②	직접	+	+	Priority
③	간접	+	O	Background
④	간접	+	O	Background
⑤	간접	+	O	Background
⑥	간접	+	O	Background
⑦	간접	+	O	Background
⑧	간접	+	O	Background
⑨	간접	+	+	Background
⑩	직접	+	+	Priority
⑪	간접	+	O	Background
⑫	직접	+	+	Priority
⑬	간접	+	O	Background
⑭	간접	+	O	Background
⑮	간접	+	O	Background

〈표8〉프로세스별 관계중요도 분석

3) 사업의 관계중요도 분석

정보화지원사업의 15개 프로세스에 대한 관계중요도 분석에서는 고객과 관련성, 조직 목표부합, 교차기능을 고려하였다.

고객관련성은 프로세스에 대한 관리행위 가 전달기관과 시스템공급자를 기준으로 상대적으로 빈번한 경우를 직접으로 표시하였다. 교차기능은 다수 조직에서 협력체계를 가지고 처리하는 경우의 프로세스를 ‘+’로 표시하였다. 이렇게 3개의 기준을 적용하여 관계중요도를 살펴 본 결과 협약체결 및 출연, 개발관리, 감리 및 평가 등 3개의 우선성 프로세스와 12개의 지원성 프로세스로 분류되었다. 이에 대한 내용은 〈표8〉과 같다.

4) 프로세스의 소싱 옵션과 위치

정보화지원사업의 소싱 옵션 현황을 살펴 보면, 를 처리의 경우에 해당하는 프로세스는 10 번 개발 관리 프로세스이다.

그리고 자체적인 내부 처리는 1번 프로세스부터 5번 프로세스인 사업계획 및 예산 수립, 협약체결 및 출연, 세부사업계획 수립, 과제공모, 과정신청을 비롯한 7번 과제 확정과 9번 계약체결 프로세스이며, 그 외는 외주처리로 볼 수 있다.

이러한 운영적 소싱 내용을 고려하여 프로세스 능력 매트릭스에 표현하면 〈표9〉와 같다.

정체성					
우선성	2,10,12		10	12	
지원성	1,5,8,9, 14			6,8,11, 13,14, 15	1,2,3,4, 5,7,9
강제성					

〈표9〉 프로세스 성숙 매트릭스 분석

5) 프로세스의 개선 방향

프로세스 개선에 대한 원칙은 프로세스의 가치(Value)와 소싱 옵션의 2가지 측면으로 고려해 볼 수 있다.

즉 프로세스 가치측면에서는 프로세스가 부채가 되지 않고 이익을 창출할 수 있는 자산 프로세스화시키는 것이 그 핵심이다.

그리고 소싱 옵션의 측면에서는 프로세스의 분류와 관계의 중요도에 따라 그 처리 방법에 대한 소싱 옵션을 결정해야 한다. 이러한 소싱 옵션의 방향은 자체의 처리를 외주처리로, 외주처리를 자동화처리(물처리)로 전환하여 프로세스의 내용을 간소화시키고 자원의 투입이 최소화될 수 있도록 체계화시키는 것이 중요하다. 또한 관계중요도에 따라 프로세스에 대한 포트폴리오(Portfolio)가 되도록 의무적이고 강제적인(Mandated) 프로세스 보다는 조직의 핵심적 전략을 지원할 수 있는 정체성을 가진 프로세스로 개선되어야 한다. 이것을 정

리하면 〈표 10〉과 같다.

구분	Value		Sourcing Option		
	Assets	Liabilities	Embedded	Out-task	In-source
정체성			① ↑	③ ↑	
우선성	2,10, 12		10 ② ←	12 ↑	↑
지원성	1,5,8 ,9,14		④ ←	6,8,11, 13,14, 15 ⑤ ←	1,2,3,4, 5,7,9
강제성					

〈표10〉 사업의 프로세스 개선 방향

IV. 결론 및 시사점

이상의 논의를 통해 Peter Keen의 프로세스 능력 모델을 이용한 정보화지원사업의 업무절차에 대한 개선방향은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 개발관리나 감리 및 평가와 같은 우선순위(Priority)가 높은 업무는 〈표10〉의 ①이나 ③과 같이 핵심적(Identity) 업무로 전환할 필요가 있다.

둘째, 후보과제 선정, 시스템 공급자 선정, 시스템 구축, 검사, 운영 및 확산, 사후관리 등의 지원 업무는 ④와 같이 업무를 자동화 시키거나 ⑤와 같이 우선성 업무로 전환할 필요가 있다.

그리고 사업계획, 협약체결, 세부 사업 계획수

립, 과제 공모, 후보과제 선정, 시스템 공급자 선정, 계약 등도 ⑥과 같이 업무의 자동화 처리는 물론 업무처리의 관계에 있어서도 ⑦과 같이 지원성 업무에서 우선 성이 있는 업무로 전환할 필요성이 있다.

셋째, 15개의 사업의 프로세스를 업무효율성에 따라 관리 주체 및 프로세스 처리 방식을 검토하여 각각의 프로세스가 자산이 되고 조직의 핵심적 (Identity)프로세스가 되도록 면밀히 검토할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. Peter Keen, Mark McDonald, "The eProcess Edge", Osborne/McGraw-Hill, 2000
2. 이재두의, "e-biz환경에서 자동차산업의 업무 프로세스 분류 및 분석", 한국정보처리학회지, 2002. 2
3. 김완평의, "유통산업의 e-비즈니스 가치 네트워크 설계 방안: e-마켓플레이스의 가치 네트워크역할, 2003
4. 한국전산원, "공공부문 BPR 성공의 조건", 2002.12.
5. Davenport, Robert I. & Short, James E., "A Framework for Managing IT-enabled Change. Sloan Management Review, Summer, 1993, PP23-33.
6. Zairi, Mohamed, " Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness. Business Process Management Journal, 1997, pp64.-80.
7. 한국전산원, "정보화지원사업 관리 방안", 2003
8. Caudle, L. S., "Key Information System Management Issues for public sector", M Is Quartely, June 1991, pp.181-188.