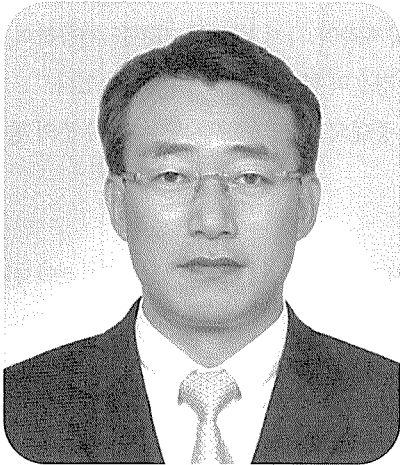


한화S&C의 ITSM 구축, 운영사례 ISO 20000 인증 획득

글 | 김상열 한화S&C(주) 그룹IT효율화팀 상무이사 syk@hanwha.co.kr



김상열

서울대학교 산업공학과 경영과학 박사
LG CNS 컨설팅 부문 총괄 컨설턴트
EDS Korea 상무, Outsourcing Delivery 담당
현재 한화S&C 상무, 그룹 IT효율화팀 팀장

최 근 IT의 급속한 발전과 함께 IT가 기업의 비즈니스에 있어서 경쟁력을 갖추기 위한 주요 요소로 작용하게 되었다. 이에 따라 IT 서비스를 제공받는 고객사는 증가하는 투자 및 운영 비용에 맞는 성과 관리 체계와 서비스의 연속성 및 품질 향상을 요구하고 있다. 마찬가지로 한화S&C로부터 ITO서비스를 받고 있는 고객사들도 IT 서비스에 대한 요구 수준을 높이며 IT 서비스 제공 비용에 대한 지속적인 절감을 요구하고 있는 실정이었다. 이에 한화S&C는 내부 조직 및 프로세스에 대한 효율화를 통하여 보다 합리적인 비용으로 고객에게 고품질의 서비스를 제공할 수 있는 IT 서비스 관리 체계를 구축하겠다는 과제를 갖고 선진 IT 서비스 관리 체계(ITSM) 구축 프로젝트를 추진하게 됐다.

ITSM 구축 배경

한화S&C는 고객사내 전산실 개념으로 IT 서비스를 제공하던 체계에서 일찍 전문 ITO 조직으로 통합하였으나, Shared Service-그룹 네트워크 관리, 그룹웨어 관리-를 제외한 애플리케이션 운영 및 개발, 시스템 관리 서비스는 고객사별로 인력이 할당되어 운영되었고, 대부분 고객사 사이트에서 서비스를 제공하고 있었다. 물론 제공 조직 별로 장애나 요청관리를 위해 절차에 따라 각자 서비스를 제공하고 있었지만, 그 수준이나 절차가 각 조직 별로 상이하였고 고객 만족도도 서비스 구성원의 역량이나 태도에 따라 차이가 있었다.

고객사도 한화S&C로부터 서비스를 제공받는다고 보다 구성 인력으로부터 서비스를 제공받는다는 개념에서 서비스 대가나 품질 평가에 접근하였다. 이에 한화S&C는 구성원 각자의 역량에 따라 좌우되는 인력 의존적이고 업무 중복적인 운영관행 및 비표준화된 ITO 운영 프로세스와 비 합리적인 서비스 형태로부터 탈피하여 ITIL에 근거한 글로벌 수준에 맞는 한화S&C만의 IT 서비스 관리체계를 마련하고자 조직 및 프로세스에 대한 재설계 작업에 착수하였다. ITO 서비스 운영업체(EDS)의 컨설팅을 통하여 한화S&C는 고객 비즈니스 중심의 서비스 제공에 적합한 조직 구조 및 서비스 지원 프로세스, 정량적인 서비스 수준 관리를 위한 프로세스를 설계하였다.

이 프로젝트 추진 시 중점을 둔 사항 중에 하나는 이해관계자에 대한 변화관리였다. 먼저, 현업조직 구성원(정보기획)의 변화관리를 위하여 월 2회 세미나를 실시하여 ITIL에 대한 교육

및 타사 사례를 소개하고, 변화의 필요성, 향후 발전 방향 등의 공유를 통하여 변화에 대한 두려움을 감소시키고자 했고, 온라인 Q&A방을 만들어 ITIL 관련 자료를 공유하고 궁금증을 해소하는 장을 만들었다. 두 번째로는 고객에 대한 변화관리를 위하여 주요 설계 단계마다 고객사와 서비스 제공팀장으로 구성된 설계위원회의 설계심사를 실시하여 한화S&C의 변화 방향을 고객과 함께 검토하고 공유하도록 하였다.

프로세스를 뒷받침하는 틀

프로세스를 지원하는 틀이 없는 상태에서 구성원이 알아서 절차를 준수하여 업무 수행하기를 바라는 것은 나무에 올라 물고기를 구하는 것에 지나지 않는다. 한화S&C는 무형의 프로세스를 담은 유형의 그릇을 만들기 위한 시스템 구축 프로젝트를 프로세스 설계 중간단계부터 진행하였다.

타 ITO 업체들은 빠르면 7~8년 전부터 Help Desk나 서비스 관리체계 구축을 시작해서 완료했고, 혹은 이미 진행 중이었기 때문에 좀 늦은 감이 있는 한화S&C로서는 단계적인 시스템 구축보다는 서비스 지원을 위한 서비스 데스크 시스템과 고객에게 제공하는 서비스를 정량적으로 가시화할 수 있는 서비스 수준 관리 시스템을 동시에 구축하고자 했다.

프로젝트 사업자 선정에 있어 중점을 둔 사항은 기 설계한 프로세스를 잘 구현할 수 있고, 고객이나 내부로부터 수시로 발생하는 개선에 대한 요구에 대해 유연하고 신속하게 대응할 수 있는 시스템인지, 서비스 데스크 시스템과 서비스 수준관리 시스템간의 연동이 용이한가를 파악하는 것이었다.

제공하는 서비스에 대한 성과를 합의된 성과지표 기준으로 고객에게 보여주고, 서비스 제공 조직 내부적으로도 운영수준을 모니터링 하는 것이 서비스 수준관리 시스템의 주요 기능 중의 하

나이기 때문에, 서비스 수준관리 시스템은 고객사 관점이나 서비스 제공 조직 관점에 따라 다양한 지표를 선정할 수 있고 모니터링 할 수 있는 Needs를 유연하게 반영할 수 있어야만 하였다.

이러한 관점에서 한화S&C는 서비스 수준관리 시스템을 패키지로 도입하기로 결정하여 3개월 동안 서비스데스크 시스템 및 서비스 수준관리 시스템, 통합 인프라 이벤트 관리 시스템을 구축하였다. 통합 시스템을 구축하면서도 한화S&C가 3개월이라는 짧은 기간 내 시스템 구축을 완료할 수 있었던 까닭은 사전 프로세스에 대한 요구사항 및 서비스 체계를 명확하게 정의해 놓았기 때문이라고 솔루션 제공업체(CA)는 평가하였다.

SLA 개발

컨설팅기간 동안 기초적인 수준으로 정의된 SLA 틀을 한화S&C에 맞는 SLA로 개발하기 위하여 각 서비스별 담당자 6명과 기본 계약서 및 계약 프레임워크 개발 담당자 2명으로 구성된 TFT를 구성하였다. TFT는 먼저, 현재 각 서비스에서 제공하고 있는 서비스 기능 및 세부 업무 내역을 조사하여 업무기술서를 작성하였다.

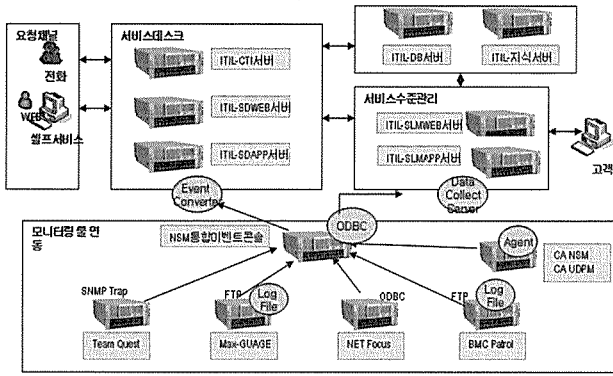
업무 기술서의 세부 내역에는 서비스 범위 및 기능별 상세 서비스 제공 내역, 사용자 및 서비스 제공자의 역할과 책임, 제공 산출물, 서비스 제공시간, 서비스 제공 대상 시스템 등이 포함되어 있다. 서비스 영역별 서비스 수준에 대한 평가 지표 개발을 위해 지속적인 Workshop을 통하여 서비스 수준 관리 지표 후보들로 이루어진 Pool을 구성하였다. 지표 Pool에는 컨설팅을 통하여 정의된 프로세스별 관리 KPI와 국내외 동종 업계에서 활용되고 있는 사례들을 포함하고 추가로 개발한 지표들을 포함하였다. 지표 Pool의 후보를 대상으로 하여 서비스 수준 평가 지표(SPI: Service Performance Indicators)로 의

미가 있는지, 시스템에 의한 자동 측정이 가능한지, 측정 시 소요되는 시간은 적절한지 등의 요소를 고려하여 서비스별 5개에서 7개, 총 30여 개의 지표를 선정하였다. 최종 지표 선정은 시스템구현과 함께 진행되었는데, 동시에 각 고객사별 서비스 제공 범위 및 내역 등을 반영하여 고객사별 SLA를 정의하고, 고객사별 SLA 협의를 통하여 요구사항을 반영하고 서비스 평가 지표에 대한 합의 수준을

〈표1〉 선진 IT 서비스 관리 체계 구축

진행 내역	진행 년도
• ITIL 프로세스 및 서비스 관리 조직 설계	2004.10~2005.2
• ITSM 통합 시스템 구축 (서비스데스크, 서비스수준관리, 인프라 통합 이벤트 관리)	2005.6~2005.8
• 자사 서비스에 대한 서비스 오픈링 및 SLA 개발	2005.3~2005.11
• 고객사 대상 ITSM 시스템 Pilot 운영	2005.10~2005.12
• 9개 고객사 5개 서비스 대상 ITSM 시스템 오픈	2006.1~
• ISO 20000 인증 획득	2006.3.22

<그림1> 한화S&C ITSM 시스템 구성도

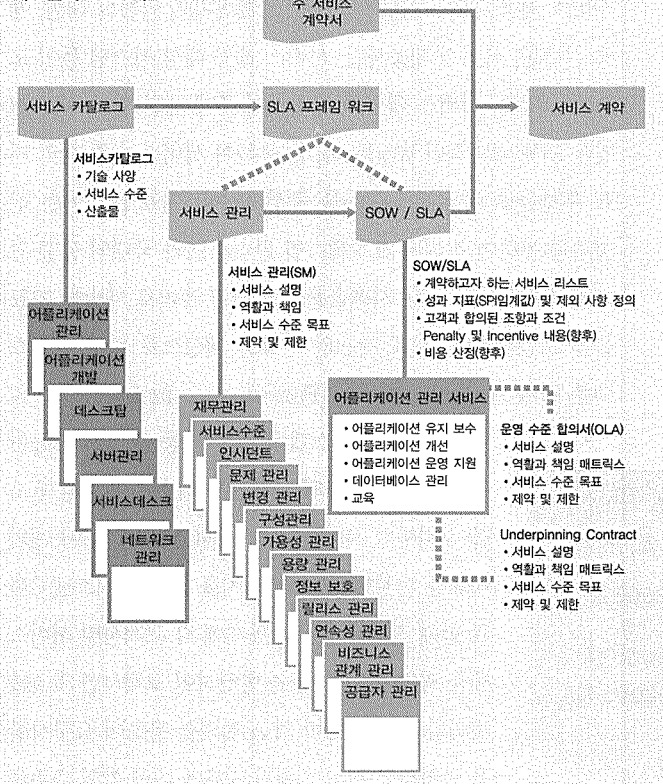


정의하였다. 평가지표에 대한 합의 수준은 패널리티와의 연계 없이 우선적으로 서비스 수준의 Baseline을 파악하고자 처음에는 가용성의 평균적인 수준으로 정의하였다. 한화S&C는 2006년 서비스 수준에 대한 Baseline 측정을 통하여 2007년 실질적인 서비스 수준을 정의할 계획이다.

시스템 적용 및 ITSM 조직 구조로 혁신

3개월간의 Pilot 운영을 통해 시스템을 좀더 보완하여 2006년 1월 9개사, 5개 서비스를 대상으로 ITSM 시스템을 Open하

<그림2> SLA 구조



였는데, ITSM 시스템 Open에 맞춰 고객 중심의 서비스 제공과 효율적인 서비스 제공을 위한 내부적인 조직 혁신을 동시에 추진하였다. 이를 위해 고객의 점점 역할을 수행하는 서비스 매니저를 임명하였고, 애플리케이션 서비스 제공의 고품질화를 위하여 기존 고객사별로 구성되어 있던 애플리케이션 서비스 조직을 통합하여 전문가 그룹의 솔루션 센터와 애플리케이션 운영 조직인 서비스 운영팀으로 재구성하였다. 내부적인 많은 변화로 인해 야기될 수 있는 고객 만족도 저하를 최소화하기 위해, 업무 전문가들을 서비스 데스크의 1선으로 우선 배치하여 1선을 통한 처리율을 높여 나갔다.

ISO 20000 인증을 통한 ITIL 내재화 가속

ISO 20000(기존의 BS15000)은 ITIL 기반의 ITSM 체계를 제대로 갖추었는지를 증명받는 인증제도이다. 한화S&C는 전문 ITO 업체로서 대외 위상을 확립하고 경쟁력을 갖춘 기업이 되었음을 평가 받고자 ISO 20000 인증을 준비하였다.

13개의 프로세스별 오너를 배정하여 절차와 지침, 양식 및 계획서를 보완 및 추가 작성하고, 서비스 관리 조직 내 역할을 세분화하였다. 프로세스별 오너의 책임하에 각 역할별 절차 이행을 모니터링하고, 개선을 추진하였다. ISO 20000 인증 획득을 준비하는 과정에서 ITSM 체계로의 변화 속도를 더욱 가속화할 수 있었고 결국, 한화S&C는 지난 4월 전 고객사를 대상으로 일거에 인증을 획득하였다.

기업의 환경은 계속 변화하고 특히 IT 기술은 급속도로 발전하고 있다. ITSM 체계도 마찬가지로 이를 관리하는 전문조직을 구성하여 Best Practice를 계속 습득 및 공유하고, 지속적으로 서비스와 체계에 대한 개선을 추진해야 한다고 생각한다. 한화S&C는 현재 매달 서비스 담당자가 모두 참석하는 서비스 혁신 회의를 통해 문제를 해결하고 지속적인 개선활동을 실시하고 있다.

이와 같은 꾸준한 개선이야말로 IT 서비스 제공 조직 내부적으로도 효율화를 이루고, 고객 비즈니스에 기여하는 고객만족 서비스를 제공할 수 있는 경쟁력을 갖춘 ITO 기업으로 거듭 태어날 수 있게 한다고 생각된다. 향후 지속적인 개선 및 혁신작업을 통해 ITO 선두기업으로 발전해 나갈 것이다. Users