

Adrienne Bellehumeur,
CISA, CA, PMP, 는
 효과적 문서화에 대해
 전문 상담하는 독립
 컨설턴트로 활동하고
 있습니다. 정유/
 가스, IT 및 운송 등의
 산업에 종사한 그녀의
 경력으로는 요구 사항
 관리, 프로세스 모델링,
 테스트, 프로젝트 의사
 전달 및 테크니컬 라이팅
 등이 있습니다. 그녀는
 지난 8년 간 고객사의
 IT 및 재무 프로세스의
 설계 및 평가를
 비롯해 정보와 지적
 자산 등 고객이 가장
 소중히 여기는 자산을
 보호하는 데 많은 도움을
 주었습니다.

문서화가 가져다주는 이점

IT 전문가들이 종종 문서를 생각할 땐 아무도
 읽지 않은 채 방치된 무미건조한 서류와
 층층이 쌓인 파일들이라고 생각하는 경향이
 있습니다. 이러한 생각과는 달리 문서는
 회의록, 소스 코드 및 다이어그램을 포함한
 자료 그 이상의 가치를 가지고 있습니다.
 제대로만 된다면, 문서화는 IT 부서에
 효과적인 위험 완화 등 여러 실질적이고
 매력적인 이점을 가져다주는 일련의
 과정이라고 볼 수 있습니다. 문서화 작업은
 지적 자산, 데이터 및 IT 운영, 명확성 및
 탄력성 등의 관점에서 조직 내 여러 부문에
 걸쳐 위험을 완화할 수 있게 해줍니다.

지적 자산

IT 부서는 원래부터 직원 및 계약업체의
 머리에 있는 정보 손실과 관련하여 큰
 위험을 안고 있습니다. 이러한 위험은
 오늘날 시장에서 IT 전문가들의 이직률이
 높아지고 해고 및 퇴직률이 증가함에 따라 더
 뚜렷해지고 있습니다.

문서는 조직이 지적 자산을 파악하여 계획을
 이어갈 수 있게 함으로써 위험 완화에 도움을
 줍니다. 조직은 업무 처리 기능과 시스템 및
 인프라와 관련된 기술적 지식의 문서화를 통해
 그들의 지식을 보관할 계획적이고 일관적인
 접근방식을 취해야 할 필요가 있습니다.

문서화에 대한 효과적인 접근 방식이
 없으면 IT 부서는 갈수록 더 데이터와 기능
 손실이라는 심각한 위험에 처하게 되고,
 그 여파로 많은 업무를 다시 해야 할 수
 있습니다. 이러한 작업의 재처리에는 예산외
 비용을 발생시키고, 바로 생산성 및 수익성
 손실에 영향을 줄 수 있습니다. 어떤 정보는
 재생산하기가 불가능할 수도 있고, 그 정보가
 굉장히 중요한 정보라면 조직에 심각한 피해를
 줄 수도 있습니다.

데이터 및 IT 운영

문서는 비즈니스 복구 계획에 필수적인 요소로
 데이터의 손실과 IT 운영의 중단 위험을
 완화해 줍니다. IT 부서는 데이터를 효과적으로
 보호하기 위해 백업방법 및 백업파일의
 저장위치, 주기적인 백업/복원 테스트의 결과에
 대해서 문서화해야 합니다.¹

문서는 재난 발생 시 IT 부서가 컴퓨터,
 네트워크, 운영체제(OS) 및 애플리케이션
 등 인프라를 모든 부분을 파악하고 복원할
 수 있게 해주는 필수 요소입니다.² 뿐만
 아니라, IT 부서는 반복적 IT 프로세스를
 문서화함으로써 시스템 중단 또는 재난 발생
 시에도 업무의 연속성을 그대로 유지할 수
 있게 해줍니다.

명확성

문서는 전문가들이 어떤 생각을 가지고 있는지
 자세히 설명할 수 있게 함으로써 잘못된 의사
 전달로 인해 일어나는 위험을 완화할 수 있게
 해줍니다. 막연히 구두로 전달되는 대화에만
 의존하는 방식만으로는 IT 전문가와 팀원들이
 "똑같은 맥락"으로 이해하고 있다고 믿고 싶어
 지라도 실제로 IT 전문가와 팀원들 간 이해가
 제대로 이루어지는 지는 알 수 없습니다.

문서는 직원 및 제 3자와의 논쟁 및 불화가
 생겼을 때 조직을 보호해 줄 수 있는 명확한
 원칙과 기준을 제공합니다. 이는 제한적
 사용 정책을 위반한 직원이나 SLA(Service
 Level Agreement)를 맺은 제 3의 업체와의
 논쟁을 대비한 징계조치에 대한 법적 보호를
 포함합니다.

탄력성(MOMENTUM)

문서화는 IT 프로젝트에서 흔히 성가신 일로
 여겨지지만, 이러한 인식은 사실과 다릅니다.
 문서화는 IT 부서가 의사 결정을 하고, 그렇게
 함으로써 프로젝트, 부서, 조직이 앞으로
 나아갈 수 있게 가속을 붙여주는 것에 대해
 신뢰를 가져다 줍니다.

프로젝트 업데이트 문서화는 부서에서
 낯기일을 놓치거나 놓치기 직전 IT 부서에
 조기 신호를 보냄으로써 지연 위험을 완화시켜
 주고 부서원들이 더 빠르게 정상적으로
 프로젝트를 진행하게 해줍니다. 또한,
 문서화는 개선된 명확성과 직무, 프로세스 및
 통제를 통한 책임추적성으로 운영을 나아지게
 합니다.



**Do you have
 something
 to say about
 this article?**

Visit the *Journal*
 pages of the ISACA
 web site (www.isaca.org/journal), find the
 article, and choose
 the Comments tab to
 share your thoughts.

Go directly to the article:



재수행 기준

우수하게 문서를 개발하고 유지하는 과정에서 IT 부서가 안고 있는 주요 과제 중 하나는 이들에게 일관적 평가를 위한 기준이 없다는 것입니다. 실제로 문서의 유형과 용도는 많지만 하나의 일관된 기준을 사용한다는 것은 어려운 일입니다. 그러나 IT 부서 내 대부분의 문서에 탄탄한 척도를 제시하는 하나의 기준이 있는데 그것이 바로 재수행 기준입니다. 재수행 기준은 문서를 통해 사용자가 프로세스 관련 업무 또는 프로세스를 재수행할 수 있게 해야 하는 것을 말합니다. 다시 말해, 문서 작성은 텍스트와 이미지와 함께 충분한 세부 내용 및 명확성을 가지고 의사 전달이 이루어져야 사용자가 해당 업무 절차를 밟아나갈 수 있다는 것입니다. 일반적으로 재수행 기준은 품질 및 감사 전문가들이 많이 사용하지만 교육 자료, 사용 설명서, 프로세스 문서 및 재난 복구 문서 등 IT 부서 내 많은 세부 부분까지 확대하여 적용할 수 있습니다.

문서의 5단계

그럼, IT 부서들의 문서화는 어느 정도 수준일까요?

이러한 부류의 IT 부서는 다음과 같이 5개로 구분할 수 있습니다.

1. 문서화가 이루어지지 않는 부서
2. 문서화가 거의 이루어지지 않거나 산발적으로 일어나는 부서
3. 문서화가 평균 수준에 그치는 부서
4. 문서화를 최적화하게 하는 부서
5. 문서화를 지나치게 많이 하는 부서

1단계와 2단계에 해당하는 IT 부서의 경우 문서화 처리 문화가 없으며 회의를 기록하고 테스트하는 빈도가 매우 낮은 수준입니다. 평균 수준인 3단계에 해당하는 IT 부서는 중요한 프로세스는 문서화하려는 경향이 있지만 사내 프로세스를 확장함으로써 얻을 수 있는 전략적 이점에 대해서는 인식하지 못하고 있습니다. 4단계는 IT 부서가 지향해야 하는 수준입니다. 이 단계에서 경영진은 효과적인 문서화의 문화가 있는지, 재수행 기준이 일관적으로 적용되고 있는 지 등 효과적인 문서화(Strong documentation) 문화에 대해 주기적으로 검토하고 독려합니다. 마지막 5단계 문서화가 지나치게 이뤄지는 경우는 사베인 옥슬리 법(Sarbanes-Oxley Act) 등 규제 사항을 어기는 것에 대한 두려움, 정확하고 간결하게 작성하기 스킬에 대한 인식 부족의 경우에 나타나는 현상입니다.

Enjoying this article?

- 일반적인 응용프로그램 감사/보증 프로그램에 관해 읽어보세요.

www.isaca.org/auditprograms

- IT 감사 및 보증 가이드라인 G8 감사 문서에 대해 읽어보세요.

www.isaca.org/guidelines

- 지식 센터에서 IT 감사 도구 및 기법, 연속성/재난 복구 계획 등에 대해 토론하고 협업해보세요.

www.isaca.org/knowledgecenter

가장 심각한 위협 중 하나는 조직이 4단계에 있다고 생각하지만 실제로 1단계와 2단계에 해당될 때입니다. 문서화를 위해 체크리스트 접근방식을 사용하고 단지 문서가 있는 것만으로도 위협 완화에 충분하다고 생각하는 조직에선 흔한 문제입니다. 사실, 그 문서라는 것은 조직의 목표를 다루지도 않거나 재수행 기준을 만족시키지도 않기 때문입니다. 혼하지는 않지만 5단계의 경우도 조직이 맞는 목표를 달성하지 못하는 동안에 문서화과정에 대해 잘못된 안심이 있기 때문에 위협할 수 있습니다.

공통적 문제

오늘날 많은 IT 부서는 3가지 주요 이유 때문에 최적화 단계에 도달할 수 없습니다. 첫째, IT 부서들이 문서화가 위협 완화에 도움이 되며, 기타 업무 명확성 개선, 신뢰 및 탄력성 등의 이점이 있다는 것을 인식하지 못한다는 것입니다. IT 부서는 문서화의 부족이 사업을 추가적인 위험에 노출시킨다는 것과 기업 위험 관리 혹은 사업 연속성 훈련을 하는 동안 강조되어야 함을 인식해야 합니다.

둘째, IT 부서는 종종 업무 성과에 집중하고 효과적인 문서 작성을 수행하기 위해 절대로 멈추지 않고 앞만 보고 달려갑니다. 그들은 종종 숨은 비용과 그들의 결정이 조직에 미치는 영향력 평가를 하기 위해 멈추지 않고, 따라서 이 효과적인 이 문서화 활동을 그들의 프로젝트와 운영에 포함시키지 않습니다. 아이디어는 잊어버린지 오래 시일이 걸린데다 프로젝트가 끝나고, 컨설턴트 및 직원들이 조직을 떠난 후 뒤늦게 문서를 만들어 가치를 창출하기에는 때가 이미 너무 늦습니다.

셋째, IT 부서는 문서 작성 방법에 대해 알지 못합니다. 문서화란 모든 내용을 받아 적는 것이 아니라 실제 전략 프로세스로 기록된 정보를 파악, 구성, 제시, 소통 및 보관하는 것을 말합니다. IT 전문가들은 일반적으로 정보를 파악하고 보관하는 방법을 알고 있지만 구성, 제시 및 소통하는 방법에 대해서는 어려움을 토로합니다. IT 전문가들은 체계적으로 정리되지 않은 정보에서 중요하지 않은 정보들을 제거하여 주주들을 참여시키며 효과적인 소통을 가능케 하는 유용한 자료로 만들 수 있어야 합니다. 효과적인 문서는 테크니컬 라이팅, 시각화, 포매팅 및 정보를 하나의 패키지로 구성할 수 있는 능력으로 구성된 포괄적인 기술을 요구합니다.

최적화하기

팀원들과 부서를 문서의 최적화 단계로 이끌려면 3단계 프로세스를 거쳐야 합니다.

1. 조직은 문서화를 위한 전략적 프로세스를 적용해야 합니다. 여기에는 경영진, 프로젝트 관리자(PM), 테크니컬 라이터 및 기술자들이 모두 상호 이해로 협력하여 프로세스에 참여해야 합니다. 이 단계에서 필요한 것은 위험과 기회를 토대로 우선순위가 이루어져야 한다는 것입니다. 모든 프로세스에 적용되는 것은 아니지만 부서원들과 팀원이 모든 단계에서 함께 참여해야 합니다.
2. 조직의 목표 달성에 적합한 직원이 참여해야 합니다. 효과적으로 문서화를 하기 위해 필요한 자원은 모든 업무 이행을 위해 반드시 같을 수는 없습니다. 테크니컬 라이팅, 프로젝트의사 소통, 비즈니스 분석, 품질 보증 및 감사 등 그 일에 적합한 전문가들은 배경이 다양할 수 있습니다. 조직은 문서화를 위한 역량을 지녔을 뿐 아니라 문서화의 가치를 잘 이해하고 인식하는 팀원들을 필요로 합니다.

3. 조직은 효과적인 문서화와 관련하여 책임과 의무, 성공 사례로 가득한 문화를 건설해야 합니다. 이러한 문화는 선임 경영진의 적극적인 참여로 시작하여 IT 업무 전반에 걸쳐 뿌리를 내려야 하는 것입니다. 책임 있는 문화를 만들려면 작업 및 프로젝트 문서화에 따른 정기 감사가 이루어져야 하고 모든 문서 절차를 준수하고 모범을 보인 직원은 포상할 수 있는 시스템이 갖추어져야 합니다.

결론

문서화는 IT 부서에 필수적인 요소로 지적 자산을 보호하고 비즈니스 연속성을 보장하며 프로젝트 및 작업 수행 시 명확성과 탄력성을 개선시킴으로써 기업의 목표를 달성할 수 있게 해줍니다. 불행히도, IT 전문가들은 종종 문서화를 주요 도구로 여기지 않습니다. 이들은 효과적인 문서화의 여러 이점과 비효율적인 문서화가 주는 위험에 대해 잘 모르고 있습니다. IT 부서는 단순히 문서화를 수행 또는 평가하는 체크리스트 접근 방식에만 의존하지 말고 재수행 기준을 활용하여 문서화가 조직의 요구사항을 충족시켜 준다는 사실을 확신해야 합니다.

문서를 최적화하는 수준에 이르는 일은 하룻밤에 이루어지지 않지만 탄탄한 프로세스를 적용하고, 적합한 직원을 선택하여 문서화를 위해 책임 있는 문화를 수립한다면 IT 부서는 놀라운 발전을 이루게 될 것입니다. 문서를 최적화하는 수준에 이르는 것은 단지 유익한 실천에 그치는 것이 아니라 팀, IT 부서 및 조직 전체에 걸쳐 전략적 이점을 제공합니다.

각주

¹ Singleton, Tommie W.; "What Every Auditor Should Know About Backup and Recovery," *ISACA Journal*, vol. 6, 2011, www.isaca.org/archives

² *Ibid.*