

기록관리를 위한 업무분석 방법론 연구: 호주표준 AS 5090을 중심으로

이소연* · 오명진**

1. 서론
 2. 업무분석의 적용분야
 3. 기록관리체제 수립을 위한 업무분석
 - 3.1 관련표준
 - 3.2 업무단위의 계층
 - 3.3 업무분석의 목적과 분석방법론
 - 3.3.1 맥락분석
 - 3.3.2 기능분석
 - 3.3.3 순차분석
 - 3.4 업무분석 결과 정리를 위한 산출물 서식
 4. 결론
- 참고문헌

주제어: 기록관리, 업무분석, 업무과정분석, 기능분석, 순차분석, 맥락분석, 이형분석, 기반규칙분석, 프로세스맵, 업무단위, AS 5090, DIRKS, 기록관리시스템 설계, 기록관리실행방법론, ISO 15489

* 한국여성개발원 정보협력연구부 연구위원

** 한국외국어대학교 대학원 기록정보관리학과 박사과정

1. 서론

호주의 기록관리체제가 국내에 소개¹⁾되고, 호주표준²⁾으로부터 발전하여 기록관리에 대한 국제표준이 된 ISO 15489나 DIRKS 방법론이 다루고 있는 기록관리시스템 설계를 위한 업무분석 방법론에 대한 관심이 증폭되고 있다. 더욱이 최근 공공기관에서 본격적으로 기록관리 전문요원을 임용하기 시작함에 따라 이들이 각 기관의 기록관리체제를 구축하기 위하여 업무분석 프로젝트를 수행하게 될 것으로 예상된다. 그러나 우리가 업무분석 방법에 대하여 알고 있는 것은 놀랄 만큼 빈약하다. 한편 불과 수년전에 우리나라에 소개된 DIRKS 접근방식은 공부를 하면 할수록 그 규모에 압도될 정도여서 이를 실제로 실행하는 것이 현실적인 일인가에 의문을 품게 한다. 이 논문은 호주의 기록관리를 위한 업무분석방법론 표준인 AS 5090⁴⁾과 DIRKS의 업무분석방식을 검토함으로써, 기록관리를 위한 업무분석의 세부방법론에 대한 이해와 우리나라에서의 적용을 돕기 위한 것이다.

-
- 1) 호주의 기록관리체제를 소개한 논문으로는 이승억, 「한국 공공분야 ‘기록보유(Recordkeeping) 체제 전망’ - 기록물 분류기준표의 제도적 의의와 특성」, 『기록학 연구』 4, 한국기록학회 2001, 그리고 이승억, 「호주의 공공기록관리전략-동적 기술」, 『기록보존』 15, 173-183 등이 있다.
 - 2) Standards Australia. (1996). AS 4390-1996: Records Management.
 - 3) DIRKS 편람에 대한 논문으로는 김익한, 「DIRKS-Manual의 실용적 적용」, 『기록학 연구』 8, 한국 기록학회 2003, 212-267을 보라.
 - 4) Standards Australia. (2003). AS 5090: Work Process Analysis for RecordKeeping.

2. 업무분석의 적용분야

ISO 15489와 DIRKS 편람이 소개되고부터 업무분석을 통한 기록관리 체제 설계에 대한 관심이 커져왔다. 그러나 업무분석은 경영학이나 시스템 개발 분야에서도 상당기간 동안 사용되어 온 기법이다. 업무분석은 경영학 분야에서는 초기 경영이론가인 Frederick Taylor가 인력 배치의 효율성 검증을 위해 채용했던 시간동작연구(time-work study)에 기원을 두고 있다. 업무분석(business analysis) 보다는 직무분석 또는 과업분석(job/task analysis)이라는 이름으로 발전되어 왔다. 원래 조직의 목적을 달성하기 위해 다양한 인력이 수행하는 업무를 가능한 한 잘게 자른 단위, 즉 과업(task) 차원에서 파악하고자 하는 것이다. 과업 단위에서의 분석을 통하여 각각의 업무를 수행하는 목적과 구체적인 절차, 그 과업을 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 도구, 그리고 그 과업으로부터 산출되는 결과물을 밝혀내게 된다.

산업조직이 주도하던 시기에는 주로 적정 인원수 산출이나 효과적인 직무배치를 위한 방법론으로 받아들여지다가 1990년대를 풍미한 조직 재설계(organizational re-engineering이나 BPR: Business Process Re-design)가 경영의 주요 화두가 되면서 조직에서의 적용범위가 더욱 확대되었다. 인건비 절감을 위한 구조조정이나 업무의 효율성 증진을 위한 직무 재설계를 목적으로 업무분석을 시도하는 조직이 늘어났기 때문이다.

또 한편으로는 컴퓨터 등의 정보기술을 활용하는 업무 자동화시스템(business system)을 구축하게 되면서 더욱 더 그 의미가 증폭되었다. 수작업으로 진행되던 업무를 컴퓨터 시스템이라는 새로운 언어로 변환

하기 위해서는 업무과정을 순서도(flow chart)로 간단히 도식화할 수 있는 방식으로 업무를 해체해야만 했기 때문이다.

한편 기록관리 분야에서는 생산하여야만 할 기록을 업무과정 속에서 자연스럽게 생산하고 획득할 수 있는 기록관리 시스템을 설계하기 위하여 업무분석을 실행한다. 가장 효과적인 기록관리시스템은 조직구성원이 별도의 노력을 기울이지 않고도 일상적인 업무를 수행하는 과정에서 자연스럽게 기록을 시스템에 남길 수 있어야 하기 때문이다.

3. 기록관리체제 수립을 위한 업무분석

3.1 관련표준

ISO 15489는 보존해야 할 기록이 갖추어야 할 속성, 즉 기록의 요건을 밝히고, 진본성과 무결성, 그리고 신뢰성, 이용가능성 등 기록의 요건을 갖춘 기록을 생산, 획득, 관리할 수 있는 기록관리체제를 정의한 표준이다. 이러한 기록관리체제를 설계하기 위한 실행방법론은 ISO 15489-1의 8조 4항과 ISO 15489-2의 3조 2항에 언급되어 있으며, 이를 기록관리시스템의 설계와 실행 방법론, 즉 DIRS(Developing and Implementing a Records System)⁵⁾라고 부른다. DIRS를 더 상세히 다루고

5) 국제표준화기구인 ISO(International Standard Organization)가 호주에서 개발한 AS 4390과 기록관리시스템의 설계 및 실행방법론(DIRKS: Developing and Implementing a RecordKeeping System)을 국제표준으로 개정하는 작업에서 가장 역점을 둔 것은 호주라는 특정국가에 고유한 부분을 범세계적으로 받아들일 수 있도록 수정하는 일이었다. 가장 대표적인 수정내용은 호주가 다른 영어권 국가와는 달리 기록관리를 지칭하는 의미로 사용하는 recordkeeping이라는 용어를 records management라는 더 보편적인 용어로 대체한 것이다.

있는 것이 호주 국립기록보존소에서 개발한 DIRKS 편람이다.⁶⁾

그러나 DIRKS 편람이 소개하는 업무분석 방법은 조직 전체를 대상으로 하기 때문에 그 규모의 면에서 대부분의 조직이 즉각적으로 실행하기에는 상당한 난점이 있었을 것으로 짐작된다. 아카이브즈이자 그 자체가 하나의 정부기관이기도 한 호주의 국립기록보존소에서도 현행 기록 관리를 위한 기록관리시스템 설계 프로젝트를 수행하고 있다. 이 프로젝트의 책임자인 Anne Liddell은 DIRKS 프로젝트를 수행하는 일은 “광막하고 동떨어진 행성을 대략 그런 지도를 참조하며 탐사하는 것과 같다”고 어려움을 토로하였다.⁷⁾ AS 5090은 이러한 어려움을 지원하기 위하여 2003년에 발표된 호주표준이다. 공식명칭은 “기록관리를 위한 업무과정 분석(Work Process Analysis for Recordkeeping)”이며 DIRKS의 step A부터 C까지의 내용을 보완한다. 특히 전면적인 DIRKS 프로젝트 보다는 상대적으로 다루기 쉬운 규모의 업무분석 프로젝트를 수행하고자 하는 조직에 도움을 줄 것으로 예상되고 있다.

3.2 업무단위의 계층

DIRKS와 AS 5090의 가장 두드러진 차이는 <그림 1>로 표현되는 업무의 계층에서 어디에 분석의 초점을 두는가에 있다. DIRKS가 조직의 목적, 즉 조직의 사명으로부터 기능과 활동, 그리고 처리행위까지 하향식으

6) National Archives of Australia. (2003). DIRKS: A Strategic Approach to Managing Business Information.

7) Liddell, A. (2003). “The NAA experience of using AS 5090: Australian Standard for Work Process Analysis for Recordkeeping to support its DIRKS project,” Recordkeeping Issues Forum. [http://www.naa.gov.au/recordkeeping/rkpubs/fora/03Nov/AS_5090_paper.pdf](2005. 4. 6.)

로 업무를 분해하는 거시적 분석 방식을 다루고 있는 데 비해 AS 5090은 행위와 처리행위의 순차를 분석하는데 중점을 두고 있기 때문이다.

기능(function)은 “조직의 업무활동 단위 중 가장 큰 단위(Standards Australia, 1996 4조 15항)”라고 할 수 있다. 조직이 그 목적을 성취하기 위하여 수행하는 주요 책무를 표현한 것으로 조직 내외에 배포하거나 판매하기 위하여 출판물을 제작하는 ‘간행(Publication)’ 기능을 사례로 들 수 있다(NAA, 2003). 하나의 기능으로 묶이는 활동은 구체적인 조직의 목적에 지향하는 것이어야 하고, 서로 다른 기능은 서로 구분되는 범주여야 하며, 각 기능을 구성하는 활동이 조직 내 여러 부서에서 수행된다고 해도 하나의 기능은 같은 분석의 단위에서 다루어져야 한다(9.2.2)⁸⁾.

한편 활동(activity)은 조직이 각각의 기능을 완수하기 위하여 수행하는 주요 과업으로 하나의 기능에 다수의 활동이 포함된다. 예를 들어, 간행 기능에 포함되는 활동으로는 간행에 앞서 연설, 보고서, 계획서, 도안 등의 초안을 작성하는 ‘초안작성(drafting)’을 들 수 있다(NAA, 2003).”

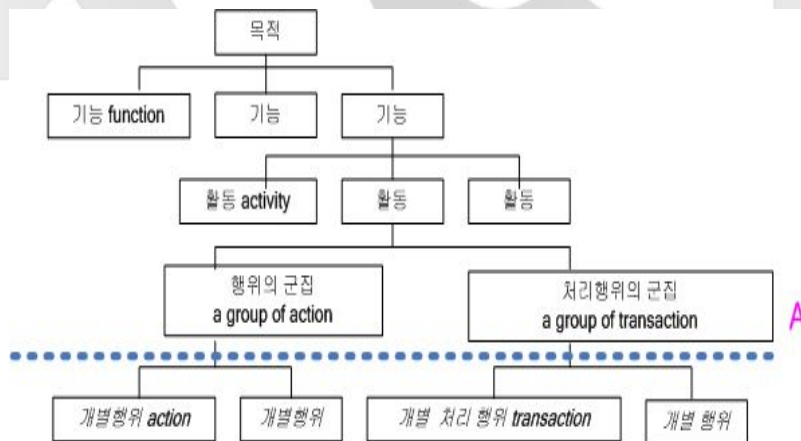
처리행위(transaction)에 대해서는 두 표준이 서로 다른 정의를 제공하고 있다. DIRKS에 따르면 처리행위는 업무활동의 가장 작은 단위(Standards Australia, 1996 4조 27항)로 활동의 범위와 경계를 정의할 수 있게 하고, 조직의 업무상 필요를 충족시키는 데 필요한 기록을 확인하는 기초를 마련한다. 기록 확인의 기초는 DIRKS의 step C의 초점이기도 하다. ‘간행’ 기능에 포함된 ‘초안작성’ 활동은 다시 출판물, 웹사이

8) 괄호 안은 AS 5090의 해당 조항 번호를 지시한다.

트나 인트라넷 문서의 초안을 관련 메타데이터와 함께 생성하고, 의견 수렴을 위해 초안을 배포하며, 초안에 대하여 수렴한 의견을 파일링 하는 등 다양한 처리행위로 분해할 수 있다.

그러나 AS 5090은 처리행위와 같은 계층으로 행위(action)라는 단위를 설정하고 있다. 처리행위는 “한 사람 이상이 관여하는 업무 커뮤니케이션의 분명한 단위를 의미”하는 것으로 정의하고 있으며, “인간 행위 주체에 의하여 업무 처리행위를 수행하도록 설계된 컴퓨터 시스템도 이러한 커뮤니케이션에서의 행위주체일 수 있다(4.4)”는 조항도 발견할 수 있다. 영어로 transaction은 하나 이상의 행위주체 사이의 상호작용을 의미하기 때문에 컴퓨터와 인간의 상호작용을 통한 처리행위와 인간이든 컴퓨터든 한 쪽의 행위를 구분하기 위하여 행위라는 업무단위를 설정한 것으로 짐작된다.

<그림 1> 분석의 대상이 되는 업무의 계층



3.3 업무분석의 목적과 분석방법론

업무분석을 수행하고자 하는 조직이 우선적으로 해야 할 일은 업무 분석을 통해 얻고자 하는 것이 무엇인가, 즉 어떤 목적으로 업무분석을 수행하는가를 결정하는 것이다. DIRKS 사용자 가이드의 7조는 기록 관리를 위한 업무분석 프로젝트를 실행하기 이전에 해야 할 일들을 아홉 가지⁹⁾로 정리하고 있는데, 그 첫 번째가 “업무분석 프로젝트의 범위와 목적, 한계 정의”이다. 목적이 무엇인가에 따라 업무분석 프로젝트의 범위와 한계를 결정할 수 있기 때문이다. 전체 조직을 위한 기능 분류표를 개발하고자 한다면 조직의 전반적인 목적, 즉 조직의 사명으로부터 파생되는 기능과 기능을 수행하기 위한 활동을 파악하는 수준에서 분석을 진행할 수 있다. 그러나 구체적인 기록을 생산시점에서 바로 획득할 수 있는 기록관리 시스템을 설계하기 위한 기반작업으로 업무분석을 수행한다면 컴퓨터 자판 키 하나를 입력하는 단위까지 행위를 분해하는 미시적 분석이어야만 할 것이다.

업무분석을 수행하는 목적을 구체적으로 정의하는 일은 또 구체적으로 어떤 업무분석 방식을 채택할 것인가를 결정할 수 있게 한다. DIRS가 일곱 번째로 제시하는 예비작업도 “프로젝트에서 사용할 방법론 결정”이다. AS 5090은 맥락분석(context analysis), 기능분석(function

9) DIRS의 사용자 가이드는 업무분석 프로젝트를 수행을 위한 예비 작업으로 (1) 업무분석 프로젝트의 범위와 목적, 한계 정의, (2) 프로젝트를 수행하는 데 소요되는 비용과 혜택 정의, (3) 인력 및 기타 소요자원 배당, (4) 전문적 지원 요건 결정, (5) 프로젝트 요소 중 외주(outsourcing)로 해결할 수 있는 부분 확인, (6) 진행상황을 감독, 모니터링하고 보고하는 체계 수립, (7) 프로젝트에서 사용할 방법론 결정, (8) 프로젝트 수행계획 수립, (9) 프로젝트에 참여할 인력 훈련을 제시하고 있다.

analysis)과 순차분석(sequence analysis)의 세 가지 분석방식을 제시하고 있으며 맥락분석과 기능분석은 조직 전반을 대상으로 하는 거시적 분석 방식인데 비하여 순차분석은 업무과정의 구체적 단계와 순서를 밝히는 미시적 분석방식이라고 할 수 있다. DIRS의 step B가 기능분석에, step C가 기록관리 요건을 밝히기 위한 맥락분석에 초점을 두고 있는 데 비해, AS 5090은 순차분석을 설명하는 데 많은 부분을 할애하고 있다는 특징을 갖고 있다.

3.3.1 맥락분석

기능분석이든 순차분석이든 업무분석은 조직이 존재하는 의미를 실현하기 위하여 업무를 수행하는 조직적이고 법적인 맥락을 분석하는 데서 시작되어야 한다(9.1.3). AS 5090은 맥락을 분석하는 데 있어서 확인해야 할 것을 법적 요건, 업무규칙, 그리고 공동체의 기대로 설명하고 있다. 이와 유사하게 DIRS의 step C도 기록관리 요건을 밝히기 위한 맥락분석의 대상을 설명책임 요건(accountability requirements), 업무 요건(business needs), 그리고 공동체의 기대(community expectations)로 정리하였다. ISO 15489의 5항과 9조 1항도 조직의 법규 환경을 분석함으로써 기록관리 시스템이 획득해야 할 기록을 확인할 수 있다고 명시하고 있다.

맥락분석을 통해 확인하여야 하는 요소(9.1.3.2)는 다음과 같다.

- 조직의 정관과 규정
- 의무적 산업표준
- 조직과 실무자가 소속 산업부문에서 업무를 수행하는 방식에 대한

공동체의 기대를 반영하는 자발적인 행동강령

- 부문별, 또는 조직별 정책 지침
- 조직의 규칙과 절차
- 개별 조직의 관행과 실무

한편 AS 5090이 이러한 맥락요소를 확인하는 데 사용할 수 있도록 제시하고 있는 질문 체크리스트(9.1.3.3.)는 다음과 같다.

- (1) 법적 요건으로는 어떤 것이 있는가?
- (2) 분석의 대상이 되는 기능/활동을 수행하는 데 있어서 준수해야만 하는 법규나 업무규칙으로는 어떤 것이 있는가?
- (3) 산업협약, 의무적 산업표준, 계약서, code of practice 등 그 밖에 감안해야 하는 법규도구로는 어떤 것이 있는가?
- (4) 이 활동의 수행을 관장하는 조직의 규칙(정책 지침, 조직 내 행동강령, 산업안전 지침이나 인사 관행 등을 성문화한 절차편람 등)으로는 어떤 것이 있는가?
- (5) 이 활동의 담당자는 누구의 결재를 받으며, 어떤 성과물에 대한 책임을 지는가?
- (6) 이 활동을 수행하는 장소는 어디인가?
- (7) 이 활동에 관여하는 기타 행위주체로는 누가 있으며, 이들은 어느 부서에서 업무를 수행하는가?

맥락분석을 통하여 얻게 되는 산출물은 조직 내에서 기능의 위치(담당부서), 기능의 구조(중앙집중형/분산형), 기능 수행의 책임성을 정립

하고 문서화한 내용이다(9.1.3.4). 그러나 AS 5090이 제시하는 설명만으로는 맥락분석의 세 가지 요소, 즉 법적 요건, 업무규칙, 그리고 공동체의 기대를 이러한 산출물에서 어떻게 정리하는지를 충분히 이해하기 어렵다.

3.3.2 기능분석

기능분석은 조직의 광범위한 목적과 목표에서 시작하여 조직이 수행하는 업무를 하향식으로 분해(decomposition)하는 분석방식이다. 조직의 목표를 성취하기 위하여 수행하는 기능을 파악하고, 다시 기능을 분해하여 기능을 구성하는 활동과 행위를 파악한다. 활동과 행위를 다시 반복적으로 발생하는 처리행위의 수준까지 분해한다(7.2). 이러한 설명은 조직의 목적과 전략으로부터 기능을 구분하고, 기능을 다시 활동으로, 그리고 활동을 각 활동에 수반되는 처리행위 단위까지 분해해 내려가는 DIRS의 step B와 많은 부분에서 일치한다. 다만 DIRS에서는 처리행위까지만 다루고 있는 것에 비해 AS 5090은 처리행위를 다시 행위(actions)나 행위의 순차(a sequence of actions)로 분해하는 차이점을 갖고 있다.

DIRS의 step B 업무활동의 분석(analysis of business activity)은 일곱 단계로 구성되어 있다.

- B.4.1 문서화 자원과 면담을 통해 정보수집
- B.4.2 각각의 업무기능, 활동과 처리행위를 파악하고 문서화
- B.4.3 업무분류표 개발
- B.4.4 각 업무단위 마다에 관련된 이해당사자 파악
- B.4.5 기록관리를 수행하지 않았을 경우의 위기 분석
- B.4.6 분석 결과 기록
- B.4.7 분석 결과 확인

사실상 실제 업무분석에 해당하는 것은 4.2이며 기능과 활동, 처리행위를 파악하는 이 분석단계는 다시 여섯 단계의 작업으로 구분된다.

- 정보자원을 활용하여 조직의 목적과 전략에 대한 광범위한 진술서를 작성한다.
- 조직의 광범위한 기능을 개념화한다.
- 정보자원을 활용하여 각각의 기능을 구성하는 활동을 파악한다.
- 각각의 활동에 관련된 처리행위를 파악한다.
- 면담과 워크숍 등의 형태로 업무담당자와 초기분석 결과를 검증받는다. 행위 분석의 결과로 얻은 내용을 기반으로 하여 상위 기능을 다시 점검한다.
- 업무단위 계층의 나머지 단계를 다시 점검하고 정련한다.

한편 AS 5090은 기능분석을 네 단계로 설명한다(9.2.2). 그러나 DIRS의 마지막 두 단계는 분석의 점검과 반복에 대한 내용이므로 실제 분석의 단계는 동일하다고 간주할 수 있다. DIRS의 처리행위를 AS 5090에서는 행위와 처리행위로 구분한 데에서 차이가 있을 뿐이다.

- 조직의 목적과 전략을 파악한다.
- 목적과 전략을 수행하기 위한 광범위한 기능을 결정한다.
- 기능을 구성하는 활동을 파악한다.
- 각각의 활동을 구성하는 행위의 군집(groups)이나 반복적으로 발생하는 처리행위(transactions)를 분석한다.

다음의 <표 1>은 AS 5090에 부록으로 첨부된 기능분석 사례를 보이고 있다. 모든 조직에 공통되는 행정기능이자 지원기능인 인사관리 기능을 사례로 하여 다섯 가지 활동¹⁰⁾과 열 가지 행위¹¹⁾를 파악하였다. 이 사례는 다섯 가지 활동 중 첫 번째인 고용에 초점을 두어 열 가지 행위 중 맨 처음 세 가지 행위를 군집화하여, 모집(recruitment)이라는 행위의 순차를 구성하고 이를 분석한 것이다. 모집은 조직구성원의 결원을 충원하는 행위로 고용요건을 계획하고 선발기준을 결정하는 두 가지 전제 작업에 기반 하여 진행된다. 모집을 구성하는 행위는 구인 공고, 선발, 임용으로 이를 다시 분해하면 아홉 단계의 진행 순서¹²⁾, 즉 행위의 순차를 확인할 수 있다. 이 아홉 단계의 각각이 기록을 생산하는 시점이 된다. 즉 첫 단계에서는 직무기술서(job descriptions)와 선발기준(selection criteria)이, 두 번째 단계에서는 이를 결재한 공식 문서가, 세 번째 단계에서는 결재 받은 구인공고문이 생산된다. 그리고 이렇게 생

-
- 10) 인사관리 기능은 고용, 임금, 훈련, 직원배치와 고용종료의 다섯 가지 활동으로 구성되어 있다.
- 11) 열 가지 행위는 구인광고, 선발, 임용, 임금지불, 휴가관리, 훈련, 승진, 전근/부서이동, 해고와 퇴직이다.
- 12) (a) 직무기술과 선발기준 개발, (b) 직무기술과 선발기준 승인, (c) 구인공고 승인, (d) 구인공고, (e) 지원서 접수, (f) 선발기준에 따라 지원서 분류, (g) 지원자 면담 수행, (h) 선발기준에 따라 지원자 평가, (i) 지원자 추천이 모집을 구성하는 행위의 순차이다.

성된 기록은 모집으로부터의 기록을 한 단위로 하여 생성된 순서대로 축적하게 될 가능성이 높다.

<표 1> 기능분해 사례

<p>A1 범위</p> <p>기능분석의 요소를 설명하기 위하여 인사관리(personnel management) 기능을 선택하였다. 인사관리는 직원을 고용하는 모든 조직에서 발생하는 기능으로 조직의 목적을 달성하기 위한 고유기능이라기보다는 지원기능(support function)이라고 할 수 있다.</p> <p>A2 인사관리 활동</p> <p>인사관리 기능은 다음과 같은 활동으로 구성되는 것으로 간략하게 확인할 수 있다.</p> <p>(a) 고용 (b) 임금 (c) 훈련 (d) 직원배치 (e) 고용종료</p> <p>이러한 활동을 특정한 조직의 한 직원이 연대순으로 거치게 되는 일련의 행위(actions)로 다시 구분할 수도 있다. 위의 다섯 가지 주요 활동을 다시 분해하면 다음과 같은 행위를 확인할 수 있다.</p> <p>(i) 구인광고 (ii) 선발 (iii) 임용 (iv) 임금 지불 (v) 휴가관리 (vi) 훈련 (vii) 승진 (viii) 전근/부서이동 (ix) 해고 (x) 퇴직</p> <p>A3 모집(recruitment)</p> <p>A3.1 일반사항</p> <p>첫 번째 활동인 (a) 고용에 초점을 두어 살펴보면, (i) 구인광고, (ii) 선발, (iii) 임용이라는 세 가지 행위를 모집이라는 항목으로 군집화 할 수 있을 것이다. 모집은 결원을 충원하는 행위로, 고용요건 계획과 선발기준 결정이라는 행위가 선행되었음을 암시한다.</p> <p>새로운 고용인을 선택하는 행위에는 선발이라는 과정이 포함되어 있다. 즉, 지원자의 능력과 자격요건을 선발기준과 대조하고, 지원자를 평가하며, 지</p>

원자들 사이에 우선순위를 부여하고, 실제로 누구를 선발할지 결정하는 과정이 선발이라는 행위 안에 포함되어 있다.

A3.2 모집활동의 분해

모집과정에 함축된 행위를 더 분해하면, 더 작은 단위의 행위를 확인할 수 있게 된다. 보통 이러한 작은 단위에서의 행위가 기록을 생산하는 시점이 된다.

- | | |
|-------------------|---------------------|
| (a) 직무기술과 선발기준 개발 | (b) 직무기술과 선발기준 승인 |
| (c) 구인공고 승인 | (d) 구인공고 |
| (e) 지원서 접수 | (f) 선발기준에 따라 지원서 분류 |
| (g) 지원자 면담 수행 | (h) 선발기준에 따라 지원자 평가 |
| (i) 지원자 추천 | |

A3.3 기록분류와 통제

A3.2에서 확인한 일련의 행위는 계층적인 조직에서 발생하는 공채 모집 절차를 보여준다. 여기서 각각의 행위로부터 개별 기록이 생성되겠지만, 이러한 각각의 기록을 별도로 저장하게 될 가능성은 매우 낮다. 정부기관에서는, 하나의 파일에 기록이 생성되는 순서대로 축적하게 될 것이다.

기록의 분류를 목적으로 업무분석을 수행한다면 개별 기록 단위까지 분석을 수행하게 되지는 않을 것이다. 그러나 특히 전자환경에서 기록을 통제하는 것이 목적이라면, 충분한 기록을 생산하기 위해서는 개별 문서에 표제를 부여하고, 관련된 문서에 대한 연계를 마련할 필요가 생긴다. 이러한 수준에서라면 순차분석을 수행할 필요가 있다. 어떤 목적으로 업무를 분석하느냐에 따라 분석의 규모가 결정되는 것이다.

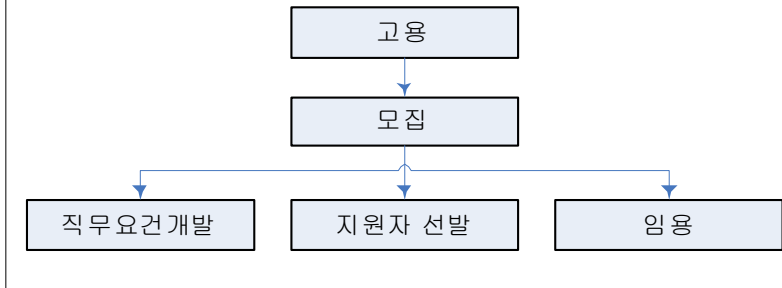
분류를 위한 분석에서 하위단계의 기술(description)은 다음과 같은 순서를 따르게 된다.

- | | |
|--------------------|------------|
| (a) 직무와 담당자의 요건 개발 | (b) 지원서 접수 |
| (c) 지원자 선발 | (d) 임용 |

업무분석의 순차적 요소로부터 개별적인 행위와 처리행위를 파악할 수 있는데, 개별적인 행위와 처리행위는 기능분해의 가장 낮은 단계를 구성하며 반복적으로 발생(recurring)한다는 특징을 갖는다.

A3.4 기능 도표

이 예시의 기능분해는 다음과 같이 도표화할 수 있다.



이 예시를 면밀히 검토해 보면 업무단위로서의 행위가 충분히 정의되어 있지 않음을 발견할 수 있다. 여러 활동이 하나의 기능을 구성하는 것은 확인할 수 있지만, 행위와 활동 사이의 관계는 일 대 일의 종속관계에 부합하지 않기 때문이다. 다섯 가지 활동을 범주로 하여 열 가지의 행위를 분류해 보면 다음과 같은 표를 작성할 수 있다. 예를 들어 훈련이라는 활동을 살펴보면, 활동의 범주 안에 활동과 동일한 이름으로 명명된 단일한 행위만이 포함되어 있는 범주를 확인할 수 있어 활동과 행위를 구분하는 기준이 무엇인지에 대하여 의문을 품게 한다. 한편 휴가관리의 경우 뒤에서 다루게 될 순차분석의 예시에서 무급/유급휴가 처리를 통한 임금 산정이 주요하게 다루어진 점을 감안하여 임금에 분류하였으나 이를 적합한 분류라고 보기는 어렵다.

<표 2> 인사기능을 구성하는 활동과 행동

활동	행위
고용	구인광고
	선발
	임용
임금	임금지불 휴가관리
훈련	훈련
직원배치	전근/부서이동
	승진
고용종료	해고
	퇴직

앞에서 AS 5090은 각 분석방식의 일반원칙, 분석의 단계, 질문의 체크리스트, 그리고 분석의 결과로 얻게 되는 산출물이라는 순서로 구성되어 있다고 소개하였다. 그러나 기능분석에 대해서만큼은 상대적으로 간결한 설명과 산출물만을 안내하고 있을 뿐이다. 기능분석을 수행한 결과는 조직의 업무과정 재현모형(representational map)의 형태로 표현하고 문서화하여야 한다. 이러한 재현모형은 기능과 활동 간의 계층관계나 다양한 업무과정 사이의 관계를 보이는 것으로, 기능분류표나 기록물 처리일정을 개발하기 위한 기반이 된다. 그러나 시소러스, 기록물 표제작성 규칙이나 색인 규칙을 지원하는 목적으로 업무분석을 수행한다면 기능 단위 뿐 아니라 활동과 행위, 그리고 처리행위까지를 문서화하여야 한다고 안내하고 있다(9.2.3).

3.3.3 순차분석

앞서 언급한 바와 같이 AS 5090은 순차분석을 설명하는 데 대부분을

할애하고 있다. 순차분석은 한 업무과정의 행위와 처리행위의 순서, 그리고 다른 과정과의 연계/의존성(linkages/dependencies)을 파악하여 도표화(map)하는 분석 방법이다. 업무과정 속의 매 단계를 시간의 흐름에 따라 설명하는 것이다. 기능분석보다는 작은 규모, 즉 처리행위 단위에서 수행되며 장소와 시간의 관점에서 분석을 수행한다.

직장에서의 실제 업무과정을 순차적으로 도표화하려면 기록관리 과정 자체도 분석해야만 한다. 예를 들어, 서식을 사용하는 과정에서라면, 기록생산, 즉 서식을 작성하고 이를 등록하는 행위로부터 행위의 순차와 업무수행에 필요한 승인이 발생하며, 업무과정이 완료되었을 때 기록의 생산도 완료된다. 따라서 순차분석을 통하여 첫째, 커뮤니케이션과 결재라는 행위인 업무맥락에서 기록의 생산이 유발(trigger)되는 시점을 파악한다. 다음으로는 조직 내 결재권과 행위를 연계하며, 세 번째로 특정한 처리행위를 수행하는 데 있어서 필요한 데이터는 무엇인지, 또 어떤 데이터를 생산, 수정, 유지하게 되는지를 결정하게 된다. 마지막으로 완료된 처리행위를 문서화하는 데 필요한 기록요소를 결정해야 한다(7.3)

순차분석은 다음과 같은 네 가지 요소로 구성되어 있다(9.3.1). 한 과정 내에서 행위의 순서를 파악하는 것과, 그 과정에 대한 이형(variations)을 파악하고 분석하는 것, 파악한 행위에 적용해야 하는 기반 규칙(rules base)을 수립하는 것, 그리고 마지막으로 다른 시스템으로의 연계(links)를 파악하는 것이 그것이다. 프로젝트의 목적과 범위에 따라 이 요소들을 실행하는 순서가 달라진다.

3.3.3.1 행위의 순차 파악

우선 행위의 순서를 파악하는 단계가 순차분석의 기초라고 할 수 있다. 이 단계의 목적은 다음 행위가 발생하기 전에 수행해야 할 단계의 순서(sequence of steps)를 정하는 데 있다. 순차분석과 관련하여 AS 5090이 제공하는 질문의 체크리스트에 포함된 질문은 다음과 같다(9.3.2.2).

- (1) 업무과정을 유발하는 사건은 무엇이며 그 사건은 어떻게 기록되는가?
- (2) 업무과정이 시작되려면, 어떤 정보/데이터와 자료가 필요한가?
- (3) 이러한 정보/데이터나 자료는 어디서 오는가?
- (4) 과정을 구성하는 행위는 어떤 순서로 발생하며, 이러한 행위는 서로 어떤 관계를 맺고 있는가? 업무과정의 어느 지점에서든 병렬적 순서가 존재하는가? 남은 휴가일수가 부족한 경우 등 이러한 병렬적 순서가 합쳐지는 지점은 어디인가?
- (5) 후속행위를 유발하는 사건은 무엇이며, 행위주체들은 각각의 행위가 종료된 것을 어떻게 알게 되는가?
- (6) 진행상황과 과정의 결과를 모니터링하는 데에는 성과 지시자(performance indicator)를 사용하는가?
- (7) 각 활동을 승인하려면 충족시켜야만 하는 주요 조건은 무엇인가?
- (8) 해당 업무과정 전체에 걸쳐서 어디서(누가) 승인/결재를 수행하며, 이를 어떻게 기록하는가?
- (9) 활동이 종료되었음은 어떻게 확인하고 기록하는가?
- (10) 해당 업무과정에 대한 감사증적(audit trail)을 구성하는 요소는 무엇인가?

다음의 <표 3>에 보이는 내용은 AS 5090에 첨부된 행위의 순차 분석 사례로, 인사관리 기능 중에서 휴가신청이라는 업무과정을 다루고 있다. 앞에서 제시한 기능분석 사례에서는 인사관리 기능이 분석의 단위였던 데 비하여 순차분석 사례에서는 한 조직구성원이 휴가를 신청함으로써 유발된 업무과정이 각 단계를 걸쳐 최종 통보로 완료되기까지를 분석하였다.

<표 3> 행위의 순차분석 사례

<p>B1 범위 이 부록은 인사관리 업무의 순차분석 사례로서 공식적인 휴가신청 과정을 제시한다.</p> <p>B2 휴가신청의 순차분석</p> <p>B2.1 행동의 순차 공식적인 휴가신청 과정은 다음과 같은 일련의 행동을 포함하고 있다.</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) 신청자가 신청서 작성 (b) 결재권자에게 신청서 제출 (c) 신청서의 세부사항을 확인하여 신청자에 대한 기록(개인번호, 고용상태, 서명 등)이 빠짐없이, 정확하게 기재되었는지 점검 (d) 휴가신청 유형(병가, 연가, 모성보호, 무급, 근속포상 휴가 등)을 확인하고, 조직내 규칙에 부합하는지 검토 (e) 남은 휴가일수 확인 (f) 휴가신청을 승인하고 승인내역 기록 (g) 일단 휴가가 시작되면 남은 휴가일수 재계산 (h) 임금조정을 위해서 회계부서에 휴가기간 통보 (i) 조정임금을 계산하고 조정내용을 승인 <p>휴가신청 승인내역, 남은 휴가일수 및 임금조정 내역을 휴가신청자에게 통</p>
--

보한다.

B2.2 기록과 확인

이 예시가 보여주는 사례는 종이든 전자든 서식에 기반하고 있으며, 이 서식은 과정을 구성하고 있으며, 주요 시점에서 기존 데이터베이스를 확인할 수 있도록 하고 있다. 따라서 이 예시는 다음과 같은 전제조건을 함축하고 있다.

- (a) 결재권자의 위임사항이 문서화되어 있다.
- (b) 직원이나 시스템 사용자, 그리고 이들이 이 과정에서 어떤 기록에 접근할 수 있는지가 등록되어 있다.
- (c) 이용할 수 있는 형태로 이전의 처리행위로부터 생성된 데이터가 축적되어 있다.
- (d) 기록의 생성 및 획득 시점을 확인하는 절차가 공식화되어 있다.

순차분석의 초기단계인 행위의 순차분석을 통하여 얻게 되는 산출물은 (1) 해당 업무과정의 기본적이고 일상적 패턴, (2) 기록관리 과정, (3) 다음 단계가 시작되기 전에 완료되어야 하는 주요 행동을 파악한 내용이다. 순차분석을 통하여 (1) 결재권한의 위임에 대한 문서화, (2) 기록의 생산, 획득과 완료 시점을 정한 공식적인 절차, (3) 기록된 증거를 필요로 하는 업무과정에 대한 감사와 모니터링과 같은 데이터, 기록, 자료를 제공하는 다른 시스템 등 해당 업무과정이 다른 시스템과 갖는 관련성을 파악해야 한다(9.3.2.3).

3.3.3.2 이형 분석

대부분의 업무활동은 일상적 패턴과 이형(variations)으로 구성되어 있다. 이형은 주요 요소에 대한 변화로 인해 일상적 패턴을 바꾸어야만 할 때 발생한다. 앞에서 살펴본 행위의 순차 분석사례가 일상적으로

수행되는 휴가처리를 표현하였다면 이형 분석을 통해서 업무가 일상적으로 흘러가지 못하는 경우와 그러한 경우가 발생하는 이유를 찾아내게 된다. 이형을 찾아내고, 이형이 발생하는 이유를 파악해야만 이를 획득하는 기록관리 절차를 수립할 수 있으므로 이형 파악은 기록관리 요건을 결정하기 위한 업무과정 평가에 필수적인 단계라고 할 수 있다(9.3.3.1).

업무과정의 이형을 파악하는데 도움이 되는 질문의 리스트는 다음과 같다(9.3.3.2).

- (1) 해당 행위를 완료하거나 다음 단계로 넘어가도록 승인/결재하는데 필요한 조건으로는 어떤 것이 있는가?
- (2) 모든 조건이 충족되지 않을 때는 어떤 일이 발생하는가?
- (3) 이러한 조건이나 조건의 이형을 정하는 절차로는 어떤 것이 있는가?
- (4) 주요한 행위를 승인하거나 결재하는 권한은 누구에게 있는가?
- (5) 이들 주요인물이 자리에 없을 때는 어떤 일이 발생하는가?
- (6) 해당 업무과정을 수행하는 데 필요한 주요 자료나 시스템 중 하나를 사용할 수 없다면 어떤 일이 발생하는가?
- (7) 업무과정을 다시 시작해야 한다면 어디로 다시 돌아가야 하는가?
- (8) 이 업무를 간혹 다른 방식으로 수행하기도 한다면 그 이유는 무엇인가?
- (9) 잘못될 가능성으로는 어떤 경우가 있는가?
- (10) 잘못 되었을 때는 어떤 일이 벌어지는가?
- (11) 잘못 되었을 때에 대비한 비상절차가 수립되어 있는가?

(12) 업무과정에서 발생하는 문제와 업무수행에 대한 불평 처리는 누가 담당하는가?

이형분석으로부터 얻어야 하는 산출물로는 일상적 업무과정에서 흔히 발생하는 이형을 파악하고 문서화한 것을 들 수 있다. 정상적인 업무의 순차 뿐 아니라 가장 빈발하는 이형을 처리하는 서식을 개발하고 해당 과정으로부터 생산하고 획득해야 하는 기록도 이 서식 안에 내장시켜야 한다. 한 업무과정과 그로부터 생산되는 기록이 여러 부서를 오가며 진행되는 경우라면, 이러한 행위/처리행위가 의미를 유지하면서 연계되도록 보장해야 한다.

3.3.3.3 기반규칙 분석

순차분석의 세 번째 단계는 각 행위를 수행하는 이유와 수행방식을 정하는 기반규칙을 분석하는 단계이다. 법령의 관련 조항부터, 조직 내 절차편람, 관행적 실무, 감사요건, 또는 현재 사용 중인 컴퓨터 애플리케이션 요건에 이르기까지 다양한 내용을 문서화하여 분석을 수행한다

(9.3.4.1). 기본규칙 분석의 목적은 업무과정의 증거 요건을 발견하는 데 있으므로 기록관리 요건을 검토함으로써 현행 업무과정에서 획득해야 할 증거를 획득하지 못하는 부분, 즉 요건과 현행 업무 사이의 격차를 확인하여야 한다(9.3.4.4).

각 단계의 업무를 수행하는 방식의 근거는 다음과 같은 다양한 정보 원으로부터 문서화할 수 있다(9.3.4.2).

(1) 현행 조직 내 업무절차 참조

- (2) 분석의 대상이 되는 업무과정에 관여하는 행위주체와의 면담
- (3) 해당 행위를 수행하거나 결재하는 책임을 지고 있는 관리자나 결재권자가 누구인지를 확인하고 면담
- (4) 해당 업무과정을 구성하는 서식이 존재한다면, 서식의 각 요소를 분석하여 목적 확인
- (5) 순차에 영향을 미치는 감사증적을 확인하여 분석
- (6) 분석의 대상이 되는 업무과정에 해당하는 법적 요건을 확인하여 업무과정의 대응요소를 문서화하고 격차를 파악

기본규칙을 분석하는 데 도움이 되는 질문의 리스트는 다음과 같다

(9.3.4.3).

- (1) 법규체제를 준수하려면 어떤 행위를 수행해야 하는가?
- (2) 사용하는 기술이나 물리적, 조직적 여건 등 업무과정에 수반되는 기재로부터 어떤 행위를 우선적으로 도출해야 하는가?
- (3) 분석의 대상이 되는 업무과정에 필요한 정보에 접근하려면 어떤 행위를 수행해야 하는가?
- (4) 각각의 단계를 완료/결재하고 이를 기록하려면 어떤 행위를 수행해야 하는가?
- (5) 진행상황과 결과를 모니터하기 위한 성과 지시자를 달성하고 기록하려면 어떤 행위를 수행해야 하는가?

기본규칙을 분석하였다면, 모든 규칙을 승인 받은 조직의 절차 속으로 문서화한 산출물이 생성되어야 한다.

<표 4> 기반규칙 분석 사례

한 조직 전체에 걸쳐 수행되는 인사기능을 분석하기 위해서는 포상이나 고용계약과 같이 조직 전체를 관장하는 법적 도구나 규정, 그리고 법령을 확인하여야 한다. 그러나 휴가신청 처리과정과 같이 구체적인 활동을 분석하려면, 외부로부터 부과된 법과 규정 뿐 아니라 처리과정에서 반드시 준수하여야 하는 산업협정이나 조직의 전통으로 녹아들어 있는 조직의 관행 모두를 확인할 필요가 있다. 이러한 내용은 모두 휴가신청이나 승인에 적용하는 규칙에 반영되어 있을 것이다.

예를 들어,

- (a) 한 직원에게 주어지는 휴가일수를 정하는 법도 있고, 휴가일수 산정방식을 관장하는 산업협약이나 개별 계약에도 관련조항이 존재한다.
- (b) 일정한 날수 이상의 병가를 신청하려면 의사의 진단서를 첨부하도록 정하는 내규를 갖고 있는 조직도 많다.
- (c) 법적 요건이 있는 것은 아니지만, 현혈을 위해서는 유급휴가나 근무 중 외출을 허용하는 관행을 유지하는 직장도 많다.

이러한 규칙을 반드시 휴가신청 과정의 처리행위 기록에 반영해야 한다. 예를 들어, 병가신청서에 의사진단서를 첨부하였는지를 표시하는 체크박스나, 혈액은행에 다녀왔음을 출근기록에 기재하도록 하는 조항 등이 그 예가 될 수 있다.

3.3.3.4 다른 업무과정이나 시스템과의 연계 분석

순차분석의 마지막 단계는 분석의 대상이 되는 업무과정이 다른 업무과정이나 다른 시스템과 갖는 연계(links)를 분석하는 것이다. 특히 분석의 대상이 되는 업무과정이 활용하는 투입자원(inputs)을 파악하기 위

하여 활동, 행위주체, 자료, 정보, 기술과 시간들에 초점을 두어 분석한다. 한 단위 업무의 경계를 넘나들며 분석을 수행해야 하기 때문에 기능분석을 통해 파악한 요소들을 활용한다.

연계 분석을 수행하는 데 도움이 되는 질문의 리스트는 다음과 같다 (9.3.5.2).

(1) 분석의 대상이 되는 업무과정을 얼마나 많은 수의 조직 내 행위주체가 수행하는가? 그리고 이들은 다른 업무과정에도 참여하는가?

(2) 분석의 대상이 되는 행위를 수행하는 데 어떤 자료가 필요하며, 이 자료는 어떤 방식으로 이 과정에 투입되는가?

(3) 이 업무를 수행하기 위해서는 어떤 기록/정보자원/데이터베이스에 접근해야 하는가? 그리고 업무과정 속에서 어떤 방식으로 이들을 수정하는가?

(4) 분석의 대상이 되는 업무과정에 관련된 다른 과업/행위에는 어떤 것이 있는가?

(5) 이 과정에 관련이 있는 행위가 이 과정에 대하여 갖는 관계의 성격은 어떤 것인가? 예를 들어, 투입자원을 마련하는가? 다른 행위가 업무과정의 내용이나 유형에 의하여 관계를 갖는가? 동일한 컴퓨터 애플리케이션을 사용하는가? 동일한 기록 시스템이나 데이터베이스를 이용하는가?

(6) 이 행위는 조직 내 하나 이상의 부서에 걸쳐 수행되거나 관련을 갖는 행위인가?

(7) 조직 내 다른 부서와 갖는 관계는 어떤 성격을 갖는가? 다른 부서가 동일한 업무과정을 수행하는가? 다른 부서가 이 행위를 위한 투

입자원을 마련하는가? 이 행위의 결과에 대한 대응 조치를 취하거나 이 행위의 결과를 필요로 하는 부서인가?

(8) 이 행위는 다른 시스템/업무과정을 위한 투입자원을 마련하거나 후속행동을 유발하는가?

(9) 이 행위를 수행하거나 완료함에 따라 기록시스템/데이터베이스는 어떻게 수정/추가되는가?

(10) 이 행위의 결과로 생산된 기록/데이터베이스는 어떻게 활용되는가?

연계분석을 통해 얻을 수 있는 산출물은 분석의 대상이 되는 업무과정이 조직 내 다른 부서 전체에 대하여 갖는 관계, 특히 다른 시스템으로부터 동원해야 하는 투입자원, 이 업무과정으로부터의 산출물, 이 행위로부터 생산되는 기록을 파악하고 문서화한 내용이 되어야 한다 (9.3.5.3).

3.4 업무분석 결과 정리를 위한 산출물 서식

DIRKS의 부록은 업무분석의 결과물을 정리하는데 활용할 수 있도록 Step A~C 단계를 위한 서식을 포함하고 있다. 이들 서식을 참고하되, 조직의 특성이나 업무분석 프로젝트의 성격에 따라 서식의 항목이나 기술양식을 수정할 수 있을 것이다. 부록 4는 정보원확인서식(Source Identification Forms)으로 조직에 관련된 법령이나 규정으로부터 수집한 정보를 정리할 수 있는 서식이며 이로부터 추출한 정보를 바탕으로 기 반규칙 분석을 수행할 수 있을 것이다. 부록 5는 조직맥락 문서(Organisation Context Document)로, 조직의 목적과 광범위한 기능에 관련된 내용을 정리할 수 있을 것이다.

업무과정 분석과 가장 밀접한 관련이 있는 것은 부록 7의 기능확인서식(Function Source Document)이다. 각 기능별로 작성하며, 기본 양식(<표 5> 참조)과 함께 2개의 표로 구성되어 있다. 각 기능에 속하는 활동을 분석한 내용(<표 6> 참조)과 각 활동으로부터 생산되는 기록을 관리하는 요건에 대한 내용(<표 7> 참조)을 정리할 수 있게 되어 있다.

<표 5> 기능확인서식

1. 조직:			
2. 기능 관리번호:			
3. 기능 용어명:			
4. 기능 범위 주기:			
5. 기능의 날짜 범위:			
시작날짜	종료날짜	정보원과 날짜	
6. 기능의 연혁			
날짜	변화사항	정보원	
7. 기능이 관할하는 타조직(또는 관련 활동들)			
조직	책무 일자	활동	정보원
8. 기능을 수행하는 업무부서			

<표 6> 업무활동 분석서식

활동	권한의 근거	위협
이해 당사자와 관심사의 성격		처리행위

<표 7> 기록관리요건 확인서식

활동:			
기록관리 요건들	정보원	이해당사자	요건의 유형
기록의 기술	처분 행위	기타	

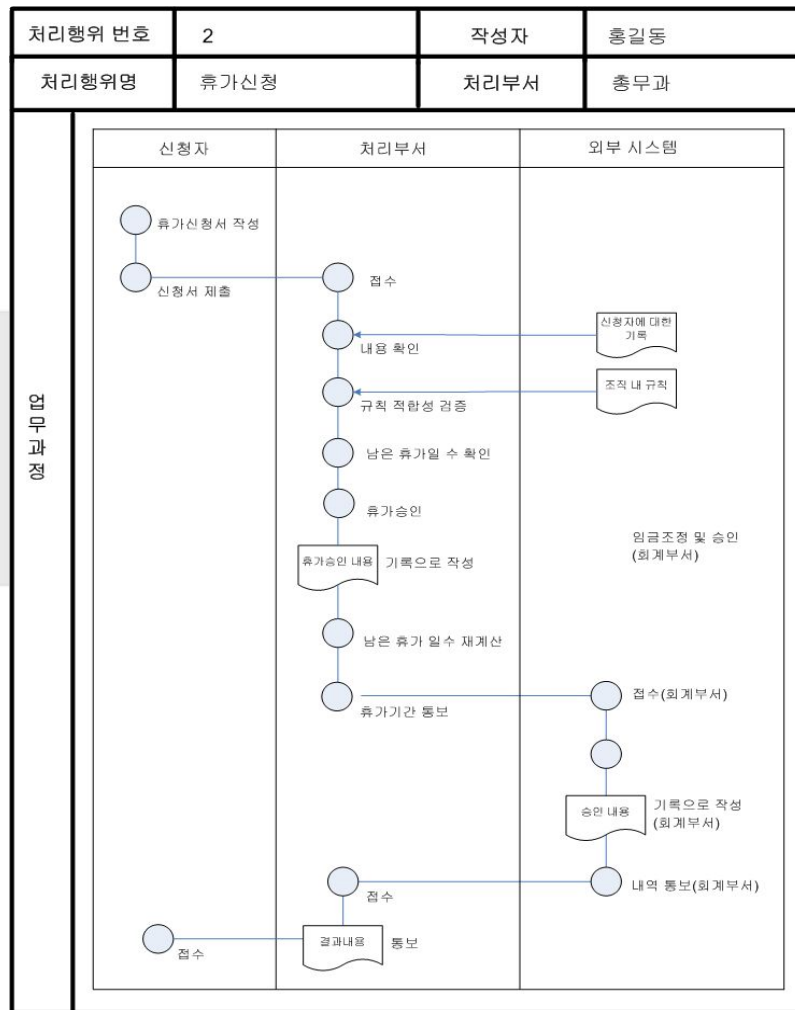
문제가 되는 것은 활동보다 하위단계에서 수행되는 분석, 즉 행위와 행위의 순차를 분석한 결과물을 어떻게 정리해야 하는가 하는 것이다. 순차분석을 상세하게 다루고 있는 AS 5090은 이에 대한 별다른 지침을 제공하고 있지 않다. 그러나 순차분석의 목적을 고려하였을 때 처리행위 레벨에서 해당 업무과정에 대하여 작성하는 프로세스 맵이 산출물 서식일 것으로 생각된다. 업무흐름의 분석에 순차분석의 주안점이 있기 때문에 무엇보다도 업무의 흐름도를 작성해야만 그 분석결과를 가시화할 수 있기 때문이다. AS 5090의 부록 B2.1, B2.2에서는 휴가신청에 대한 프로세스 맵을 그리기 위한 기본 정보들을 정리해 주고 있다. 그림 2는 이러한 사항을 바탕으로 순차분석의 사례를 도표화하여 작성한 프로세스 맵이다¹³⁾.

AS 5090의 사례에서 보인 아홉 단계의 순차를 열일곱 단계로 확장하고, 각 단계에 참여해야 하는 행위주체에 따라 세 가지 차원으로 각 단계를 나누어 배치하였다. 세 차원은 신청자와 휴가신청 처리부서(통상적으로 인사과), 그리고 무급휴가인 경우 임금 조정을 위해 경유해야

13) 이 그림은 실제 업무과정 분석의 결과가 아니라 AS 5090 부록에 제시된 내용만을 가지고 가상으로 작성한 하나의 예시일 뿐이다. 따라서, 상당히 단순하고 소략한 형태를 취하고 있다. 아마도 실제 업무과정 분석의 결과물은 예시와 같은 정형적인 과정에 대한 내용에 더하여 분석의 전제사항과 이형분석 등의 내용을 포함해서 훨씬 상세하게 작성해야 할 것이다.

할 회계부서와 휴가신청이라는 처리행위를 수행하는데 필요한 외부 시스템(기능/행동/처리행위/데이터)이 개입하는 부문을 의미한다.

<그림 2> 휴가신청 과정을 분석할 결과물: 프로세스 맵



4. 결 론

이상과 같이 DIRKS 매뉴얼과 AS 5090을 중심으로 기록관리를 위한 업무분석 방법론을 검토하였다. 기록관리 현장에서 업무분석방법론을 즉각적으로 적용해야 할 필요를 절감하는 입장에서 보면, AS 5090이 DIRKS 매뉴얼의 추상적 논의의 수준을 더 구체적으로 확장하였음에도 불구하고 이 새로운 표준조차 분명히 정의하지 않고 있거나 설명이 불충분한 부분을 드물지 않게 발견할 수 있다. 그러나 아마도 이러한 아쉬움은 업무분석이라는 방법론이 본질적으로 설명만으로는 이해할 수 없는 속성을 갖고 있기 때문에 발생하는 것이기도 하다. 다른 대부분의 경영개념이 그렇듯이 업무분석도 실제로 해보지 않으면 그 요체를 이해하기 어렵기 때문일 것이다. 따라서 업무분석 방법론에 대한 설명을 읽거나 듣는 것, 또는 관련 표준을 분석하는 것만으로는 불충분하다. 최근 들어 대규모로 우리 기록관리 현장에 진출하고 있는 기록관리 전문요원이 각자의 현장에서 가장 먼저 해야 할 일은 기록관리 체제의 수립이 될 것이며 따라서 다양한 규모의 업무분석을 실행하게 될 것이다. 이러한 실천의 경험으로부터 다양한 사례를 축적하고 다양한 사례의 검토를 통해 우리 실정에 맞는 업무분석 방법론의 일반론을 정립하게 되기를 기대한다.

ABSTRACT

A Study on the Work Process Analysis Methodology for Records Management

Lee, Soo Yeon · Oh, Myung-Jin

There have been growing interests in work process analysis methodology, ever since ISO 15489 and DIRKS were introduced to the Korean archival and records management community. It is because the methodology has been expected to provide with much needed information, with which records management programs could be designed. The information encompass from those needed in developing macro-organizational framework such as business classification schemes, to those essential to identify exact points of time, at which records management systems should capture records during each phase of business process.

The Korean community, however, currently possesses a surprisingly scanty understanding of the methodology. The present paper aims to promote its understanding among Korean archivists and records managers, by reviewing an Australian standard of Work Process Analysis for Recordkeeping(AS 5090). It begins with drawing attention to the fact that the work process analysis is utilized in diverse areas, encompassing systems development, organizational re-engineering, and

human resources management in business settings. When the methodology is implemented in records management settings, therefore, focus should be lied in finding out ways of creating and capturing records from the routine business activities. The paper then reviews the relationship among the three standards, AS 5090, DIRKS, and ISO 15489. Most parts of the paper are dedicated to review AS 5090 in detail, with examples. The paper also provides with output forms to be used to organize and represent results from the analysis.



к с і