

기존 인사평가시스템의 효율화를 위한 설계와 재구축

권 선 행* · 강 경 식**

Abstract

본 연구는 국내에 있는 한 금융사에서 사용하고 있는 기존 인사평가시스템을 사례로 하여 시스템 운영자와 사용자(모든 임직원)가 시스템을 효율적으로 운영하고 사용할 수 있도록 인사평가시스템을 재구축하였다.

새로 구축될 인사평가시스템의 효율을 보다 높이기 위해 인사평가 업무와 평가 절차를 분석하고 그러한 평가체계를 기존 legacy 시스템(인사평가시스템)에 어떻게 반영이 되었는지도 분석하였다. 해당 금융사는 기존 평가시스템을 통하여 임원과 직원뿐 아니라, 비정규직원까지 년마다 상반기와 하반기로 나누어 업적과 역량평가를 각각 두 번씩 실시하고 있었다. 평가결과는 나중에 보상이나 승진 시에 중요한 고과자료로 활용하고 있었다. 업적과 역량평가 뿐만 아니라, 신입사원을 대상으로 하는 정규직 수습평가와 계약직을 대상으로 한 역량평가 그리고 전직원이 대상인 다면평가도 실시하고 있었다. 그런데 여러 해에 걸쳐 인사평가를 실시하는 과정에서 평가프로세스가 여러 차례 변화였고, 많은 평가대상자를 평가하다 보니 예외적으로 처리해야 하는 경우도 발생하였다. 이런 변화와 예외적인 사항을 기존 Legacy시스템에 반영하다 보니 평가데이터를 관리하는 테이블이 처음보다는 많이 늘어나게 되어 현재 약 170개에 달하고 있었다. 이렇게 많은 테이블 중에는 당시에는 사용했으나, 현재는 사용하지 않게 된 것도 포함되어 있었다. 프로그램 소스도 마찬가지로 새로운 요구사항과 많은 예외사항 처리로 인해 복잡해지고 프로그램 소스의 수도 늘어나게 되었다.

이로 인해 평가시스템 담당자는 시스템을 관리하기가 복잡해지고, 새로운 변화나 요구사항에 대응하기가 어려운 사항이었다. 그리고 담당자가 시스템 관리에 더 더욱 어려움을 겪게 된 것은 시스템 담당자가 여러 번 바뀌는 과정에서 인수인계에 제대로 이루어 지지 않게 되었고 인사평가시스템 관리문서도 시스템 변화에 따른 히스토리 내용이 제대로 관리되지 못하고 있었기 때문이다. 그래서 이번 연구에서는 기존 legacy 시스템의 테이블과 프로그램 소스를 분석하여 방만하게 늘어날 데이터 관리 테이블을 효율적으로 줄이고, 예외적인 사항을 새로운 인사평가시스템에서 포괄적으로 수용할 수 있도록 재설계하였다.

또한 인사평가시스템 운영중에도 사용자(임직원)들로부터 있을 수 있는 예외적 요구사항을 미리 예측하여 운영담당자가 신속하고 정확하게 대응 할 수 있도록 하였다.

본 논문은 명지대학교 안전경영연구소 협력에 의해 이루어진 논문 임.

* 명지대학교 산업경영공학과

** 명지대학교 안전경영연구소

I. 서 론

기업의 임직원 인사평가결과는 인사관리의 일부로서 차후 개인 또는 조직의 승진/보상을 위한 자료로써 활용되고 있다. 외환위기 이전에는 주로 호봉제 및 고정상여 등의 연공(年功)주의로 임직원들에게 보상을 하였다. 그러나 외환위기 이후 기존 인사체계로는 기업들의 위기를 극복하기 힘들게 되었으므로, 인사관리체계에 개혁을 일으켜야 했다. 그리하여 연공과 서열중심의 인사관리에서 발탁승진, 연봉제, 인센티브, 스톡옵션과 같은 성과(成果)지향적 인사제도를 도입하게 되었다.

<표 1> 연공주의와 성과주의 비교

구분	연공주의	성과주의
채용	- 신입사원 위주의 정기채용 - 일반적인 선발기준	- 경력사원 위주의 수시채용 - 전문성과 창의성 위주의 선발
평가	- 태도와 근속중심 - 정성적, 불투명한 평가	- 성과와 능력중심 - 객관적, 투명한 평가
보상	- 연공형 월급제 - 고정상여	- 연봉제 - 성과연동 인센티브제
승진	- 직급과 연차 중심 - 연공에 의한 서열화	- 직급과괴 - 성과 및 역량에 의한 발탁승진
고용	- 평생고용	- 조기퇴직, 전직 활성화

인사관리 패러다임의 변화에 맞추어 평가관리에 대한 인식도 점차 변화를 가져왔다. 과거에는 평가 관련사항은 관리자의 부가적인 업무로 간주했으나, 현재는 관리자의 핵심적인 역할 및 핵심 업무로 여겨지게 되었다. 임직원들이 년마다, 또는 분기마다 이루어놓은 성과결과는 직원 개인이나 조직에 승진 또는 보상으로 이어지기 때문에 성과결과를 정량화하고, 성과결과에 대한 평가도 정략적이고 객관적으로 이루어지게 되었다. 그리고 평가결과는 과거처럼 보상에만 활용되는 것이 아니라, 다양한 육성을 위한 자료로도 적극 활용하고 있다. 평가제도를 논리적 평가시스템으로 정의하고, 평가제도에 맞추어 평가를 실시하는 도구나 방법 그리고 평가실시 과정에서 생성되는 데이터를 관리하는 것들을 물리적 평가시스템으로 정의할 수 있다.

현재 연구 대상이 된 금융사의 경우도 성과중심적 인사관리에 따른 평가제도를 실시하고 있다. 즉 논리적 평가시스템은 새로운 패러다임을 반영하고 있다. 그러나 물리적 평가시스템은 과거 연공주의적 인사제도를 반영했던 물리적 평가시스템을 여러 번에 걸쳐 수정하고, 추가하여 현재의 새로운 논리적 평가시스템을 반영하고 있다. 그 결과 해당 금융사에서 임직원을 대상으로 평가를 실시할 때마다 물리적 시스템에서 비효율적인 업무를 수행하여야 하고, 필요 이상의 평가 데이터를 삭제하고 생성하는 작업을 반복하게 되었다. 또한 평가제도에 약간의 변화를 주게 되면, 그 변화를 반영

하기 위해서 시스템담당자는 변화된 것 이상의 노력과 에너지를 낭비하고 있다. 그러므로 담당자는 평가시스템에 대해 항상 수동적으로 대응하게 되고, 제도 변화에 대해 거부할 수 밖에 없었다. 물리적 시스템 또한, 제도의 변화가 있을 때마다 변칙적으로 수정을 가하게 되고, 이 과정이 계속되면서 관리가 더욱 어려워지는 악순환이 계속되는 것이었다. 이번 연구에서는 기존 물리적 평가시스템을 분석하고, 성과중심적 평가시스템에 맞도록 물리적인 재설계를 수행하였다. 물론, 기존에 생성되고 관리된 평가데이터도 수용할 수 있도록 하였다. 물리적 재설계를 위해 평가관련 업무와 평가절차(프로세스)를 분석하였고, 평가프로세스에서 발생하는 데이터를 관리하는 테이블과 프로그램을 분석하였다. 분석된 결과를 가지고, 필요없는 업무와 프로세스는 제거하거나 보다 효율적인 방법으로 개선하였고, 마찬가지로, 필요없거나 비효율적인 테이블은 제거하거나 하나로 통합하였다. 프로그램에 있어서는 Hard Coding되어 있는 부분은 코드화하여 차후에 변화된 데이터에 대해 프로그램 수정을 최소화 하도록 하였다.

II. 시스템분석

II-1 업무와 프로세스분석

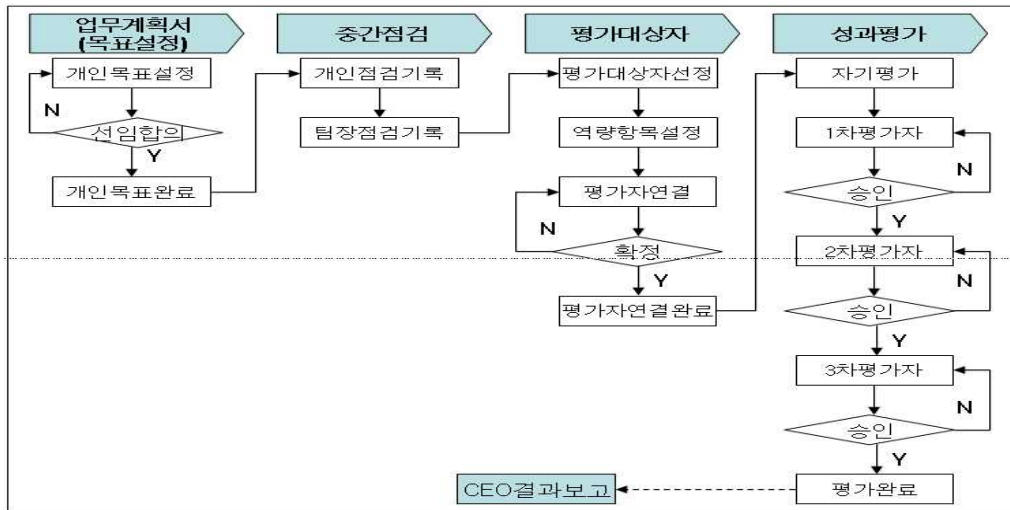
본 금융사의 직원을 구분하면 크게 정규직과 비정규직으로 구분한다. 정규직과 비정규직 모두 평가대상자이지만, 본 연구에서는 정규직을 중심으로 평가시스템을 분석하였다. 정규직의 경우 평가그룹별로 구분하여 평가절차와 평가항목 그리고 평가항목별 가중치가 다르게 적용되었다. 평가그룹은 부점장/팀장급, 책임자급, 행원급, 별정직원, 그리고 로즈텔러로 5개 그룹으로 나누어져 있다.

본 금융사에서는 일년에 2회 평가를 실시하며, 평가기준일은 6월 30일과 12월 31일로 정하고 있다. 성과평가는 업적평가와 역량평가로 이루어져 있었으며, 평가그룹별로 업적과 역량의 가중치를 다르게 적용하였다. 예를들면, 부점장/팀장급의 경우 업적을 70%, 역량을 30%로 적용하는 반면, 행원급의 경우 업적을 50%, 역량을 50%로 적용하여 성과평가결과를 적량화 하였다. 물론, 예외적으로 평가그룹에 행원급에 속하지만 업무부서나 직급에 따라 업적과 역량 가중치를 다르게 적용하기도 하였다.

업적평가는 MBO(Management By Objectives)방식에 의한 절대평가로 실시하며, 역량평가의 경우 평가항목별로는 절대평가이지만, 역량종합점수는 상대평가를 실시한다.

성과평가점수에 반영되지는 않지만 부가적으로 평가대상자의 특성, 성격, 장단점, 그리고 평가자의 평가의견과 같은 정성적인 평가항목도 포함되어 있었다. 성과평가 절차는 크게 업무계획서, 중간점검, 평가자연결, 업적/역량/기타 부가적인 평가, 그리고 평가조정으로 나누어져 있다.

평가대상자는 업무계획서를 매년 1월과 7월쯤에 작성하게 되며, 작성내용은 업적목표, 업적목표별 추진계획과 가중치를 작성한다. 작성된 업무계획서는 상사와의 합의과정을 거쳐 결정된다.



<그림 1> 성과평가 주요업무프로세스

중간점검은 실제 성과평가가 실시되기 전에 개인적으로 세웠던 목표를 점검하고 목표에 대한 집중도를 높이기 위한 과정이라 할 수 있다. 중간점검결과는 나중에 성과평가결과에 직접적으로 반영되지는 않지만, 직원에게 초기에 세운 목표에 대해 다시 한번 상기시키고, 현재의 상태와 앞으로 남은 기간 동안 목표달성을 어떻게 이루어야 할지를 상사와 점검함으로써 좋은 성과를 낼 수 있도록 한다.

인사과에서는 해당 시기의 평가대상자를 추출하여 각 지점에 배포하면, 각 지점의 총무담당자는 평가대상자별로 평가자를 연결하게 된다.

평가자는 대상자에 따라 1차에서부터 3차평가자까지 다르게 연결이 된다. 예를 들면, 행원급의 경우 대개 1차에서부터 3차평가자까지 연결이 되며, 책임자급이나 팀장급은 1차평가자와 3차평가자만 연결을 하게 된다. 1차평가자는 보통 해당 평가대상자를 가까이에서 관찰했던 선임자로 연결하게 된다.

평가대상자별로 평가연결이 완료되면, 인사담당자의 확인을 거쳐 실제적인 평가를 진행하게 된다. 업무목표와 역량항목을 기준으로 평가등급을 부여하게 되며, 평가등급은 S, A+, A, B+, B, C, D등급으로 나누어진다.

평가를 진행할 때 모든 평가대상자는 본인이 평가등급을 부여하며 자기평가를 진행하게 된다. 자기평가가 완료되면 1차평가자는 자기평가내용을 참고로 하며 별도로 자기평가등급과는 별개로 평가등급을 부여하게 된다.

2차평가자는 중간조정자로서 1차평가결과를 참고로 하여 점수조정을 하게 된다. 업적점수는 절대평가이기 때문에 1차평가자에 의해 부여된 점수를 수정할 수 없고, 상대평가인 역량평가 점수에 대해 조정을 할 수 있다.

2차평가가 완료되면 3차평가자는 최종 조정 및 최종 확정자로서 평가그룹별로 정규분포가 이루어지도록 점수조정을 한 후 최종 평가확정을 하게 된다.

아래 그림은 Legacy 시스템에서 성과평가를 하기위한 인터페이스 화면을 나타낸 것이다.

목표설정 화면

재설정 확인 되돌아가기
 * 평가자와 평가자명에는 이름을 입력하시고 "직업평가"를 누른 후 해당 이름을 선택하시면 작업이 자동입력됩니다.
 * 양의 목표 및 업무추진계획 작성시에 출력을 할 때에는 반드시 엔터를 눌러 주시기 바랍니다.
 * (K)평가자 또는 (외국)평가자 외의 다른 경우는 반드시 영문으로 작성해 주십시오.

사원부 구분: 1차평가자: 2차평가자:
 사원부 직위: 1차평가자: 2차평가자:
 직면평가 직면평가

기준치: 업무목표(업무목표) 업무추진계획
 % % % %

업적평가 화면

기준치	업무목표(업무목표)	업무추진실적	자기평가	평가등급
40%	외 인사정보 시스템 구축	D> 요구사항분석 및 A-to-B 개발 분석 - 인사정보 업무영역의 업무영역 - 업무영역 개발영역 업무영역 - 시스템 아키텍처 및 개발프로세스 - 프로젝트 인력관리 및 품질보증활동	A+	A+ (95.00)
30%	외 평가 인사정보 분석 및 관리시스템	D> 업무계획서 및 추진계획 작성 D> 평가 인사정보를 분석 D> 평가 인사정보를 분석 D> 업무계획서 작성 D> 업무계획서 작성	A+	A+ (95.00)
20%	외 평가, 업무평가 인사정보 제공 및 업무영역 지원	D> 부서내 인사정보 제공 D> 인사정보 분석 D> 인사정보 분석 D> 인사정보 분석	A+	A+ (95.00)
10%	외 인명적 시스템 운영관리	D> 인사정보 분석 D> 인사정보 분석 D> 인사정보 분석	A+	A+ (95.00)

역량평가 화면

역량영역 (Competency)	역량영역 / 행동지표 (Definition / Behavior Indicator)	자기평가 (Grade)	평가등급 (Grade)
태력	계면의 태도: 조직 전체의 목표 달성을 위해 협력한다.	평급	평급
열정	적극성과 도전정신을 가지고 보다 높은 성과를 달성하기 위해서 지속적으로 노력한다.	평급	평급
도덕성	업무기준을 준수하며 정직하고 건설적이게 행동하며, 공정한 업무처리와 정당한 평가를 받는다.	평급	평급
[리더십역량 (Leadership Competency)]			
역량영역 (Competency)	역량영역 / 행동지표 (Definition / Behavior Indicator)	자기평가 (Grade)	평가등급 (Grade)
세계적업무추진	목표달성을 위한 세부추진계획을 수립하고 구성원 자원을 효율적으로 활용하여 추진 상황을 정기적으로 점검한다.	평급	평급
편안성	업무처리를 하면서 의사결정에 필요한 경우 문제의 핵심을 파악하고 신속 정확하게 판단한다.	평급	평급
[직무역량 (Job Competency)]			
역량영역 (Competency)	역량영역 / 행동지표 (Definition / Behavior Indicator)	자기평가 (Grade)	평가등급 (Grade)
전략적사고 및 행동	장기적, 통합적인 관점에서 업무수행을 기획하고 구체적인 목표와 수업을 수립하여 조직적 전체 목표와 방향에 맞게 설계하고 행동한다.	평급	평급
직무역량업무수행	동작한 시간내에 업무에 대한 책임감을 갖고 적극적인 자세로 업무수행한다.	평급	평급
계획능력	목표와 전략을 설정하고 실행단계가 세부적인 구별된 추진계획을 수립한다.	평급	평급
업무관리능력	시간과 자원을 효율적으로 활용하여 (적절한 업무)를 체계적으로 관리하고 이에 관련된 고 생산하게 행동하는 자 지속적으로 책임진다.	평급	평급

최종평가 화면

역량영역	평가범위	대상자	1차평가	중간평가	최종평가	1차평가	중간평가	최종평가
태력	채용(4급)	조원	조원	조원	조원	91.3		
		조원	조원	조원	조원			
		조원	조원	조원	조원			
열정	채용(4급)	조원	조원	조원	조원	92.7		
		조원	조원	조원	조원			
		조원	조원	조원	조원			
도덕성	채용(4급)	조원	조원	조원	조원	93.1		
		조원	조원	조원	조원			
		조원	조원	조원	조원			
전략적사고 및 행동	채용(4급)	조원	조원	조원	조원	91.3		
		조원	조원	조원	조원			
		조원	조원	조원	조원			
직무역량업무수행	채용(4급)	조원	조원	조원	조원	91.3		
		조원	조원	조원	조원			
		조원	조원	조원	조원			

II-2 테이블 분석

해당 금융사의 평가시스템은 인사관리시스템의 일부로서 운영되고 있다. 이외에도 인사관리시스템에는 조직, 직무, 인사, 근태, 급여 그리고 복리후생 관리시스템이 운영되고 있다. 현재 DBMS(Data Base Management System)은 IBM사의 DB2를 사용하고 있다. legacy 시스템에서는 약 740개의 테이블이 관리되고 있다. 이중에 평가시스템과 관련된 테이블은 약 170개 정도인 것으로 분석되었다. 170개 정도의 테이블을 중에 최근 2년 동안 사용된 테이블을 조사한 결과 60개정도가 최근 데이터를 관리하고 있었다. 여러 해에 걸쳐서 평가를 진행해오며, 새로 생성되고, 수정되는 과정에서 많은 수의 평가 테이블이 생성되었다. 60여개의 테이블을 다음과 같이 분류정리 하였다.

특이한 사항은 일부 핵심테이블의 경우, 예를들면 est5master테이블은 est5mastup이라는 테이블을 만들어 해당 시기의 평가대상자뿐만 아니라 이전 평가시기의 누적 평가대상자를 관리하는 테이블을 만들어 관리하고 있다. 이렇게 주요 테이블에 ~up이라는 접미사를 붙여 누적테이블을 관리하는 목적은 해당 시기의 평가가 종료되었을 경우 평가대상자들로 하여금, 평가시스템 접근을 제한하기 위한 것이었다. 평가시기에 관리되는 테이블의 데이터를 ~up테이블에 옮겨놓고, 원래 테이블을 초기화 시키는 형태로 해서 대상자의 접근을 막았다. 시스템에 접근권한을 줌으로써 시스템 담당자의 이중작업 및 데이터의 이중관리를 막을 수 있는 있는 부분이었다.

<표 2> Lagacy 시스템의 평가관련 테이블

평가대상	dan5master, est2master, est2mastup, est5master, est5mastup
역량평가	est5ab, est5abup, est5abbr, est5abgu1, est5abgule, est5abgu2, est5abgu2e, est5abtbde, est5abtbl, est5abtbl, est5abtbl, est9sn21up, est9sno21,
업적평가	est5wk, est5wkup, est9sno11, est9sn11up
업무계획	est9bp_dup, est9bp_mup, est9sno01up, est9sno, est9sno01, est5planup
중간점검	est9mid_d, est9mid_m
이동적성	est2aptiup, est5aptiup, est5aptiup,
평가의견	dan5opin, est2saidup, est5opinup, est9saidup,
종합평정	dan5estjum, est2last, est2lastup, est5lastup, est9snoup, estsnoup, estsum, estsumup,
평가기준	dan5grd_t3, dan5grd_t5, est2group, est5deptgr, est5grade, est5grdtbl, est5rankgr, n_danlevel, workcmdno, workdetail, workhead

이런 이유로 인해 평가대상자는 과거의 평가내용을 참고할 수 없고, 시스템관련 담당자는 평가가 끝나면 매번 위에서 설명한 것과 같이 데이터 이전작업을 수행해야 했다. 또한 과거의 참고자료를 열람하기 위해서는 시스템 담당자가 별도의 작업을 수행해야 했다. 테이블 자체에 대한 분석에서도 정규화가 제대로 되어 있지 않음을 파악하였다. 평가대상자와 평가자, 평가자별 평가점수, 그리고 평가상태를 각각 나누어서 관리되어야 하는데 한 개의 테이블에서 모두 관리하게끔 되어 있었다.

평가대상자 테이블을 분석해 보면 몇 가지 특성별로 분류할 수가 있다. 평가대상자의 인사정보, 평가시기/평가유형, 평가자, 유형통합관리 그리고 진행상태 등으로 분류할 수가 있다. 이는 하나의 테이블을 각 특성별로 테이블을 생성하여 관리할 수 있고, 같은 용도로 중복사용 가능한 테이블의 칼럼은 하나로 통합할 수 있다.

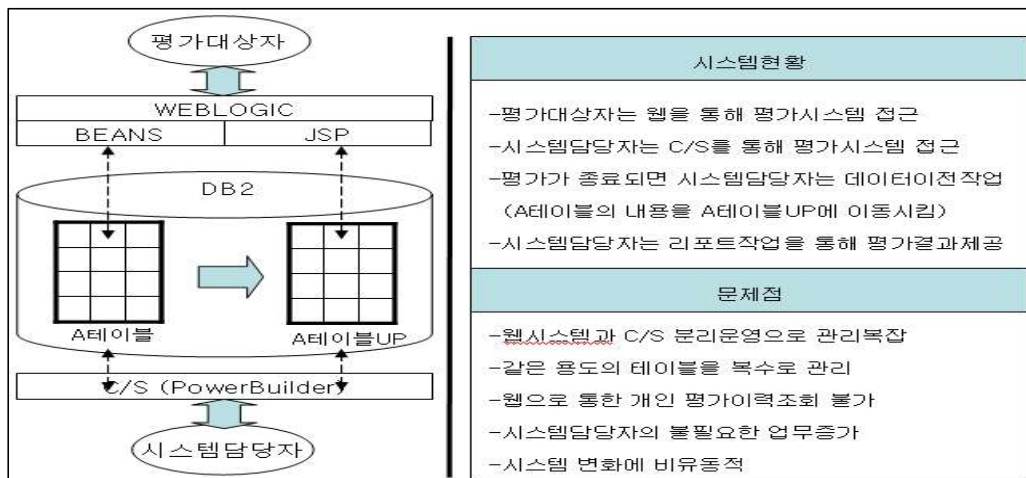
1	est_date	평가기준일	21	cur_dept	현인사부정	41	sp_select	S등급선정	61	est_3_fyn	3차최종	81	draft_st_2	2차이동적성상태
2	sno	직번	22	cur_accd	현재직명	42	fin_seq	그물순위	62	est_3_st	3차진행	82	opin_st_3	3차통합의견상태
3	est_seq	평가표순번	23	cur_rank	현직위	43	fin_grade	평가등급	63	est_4_sno	S등급순	83	draft_st_3	3차이동적성상태
4	omit_gu	평가생략	24	cur_step	현직급	44	fin_jum	평가점수	64	make_plan	업무계획	84	ins_sno	투입자
5	seup_gu	사업부	25	ins_dept	연영부인사	45	use_grade	최종사용등	65	make_mid	중간점검	85	ins_date	투입일시
6	seup_rank	사업부직위	26	ins_accd	연영부계정	46	use_jum	최종사용등	66	make_wk	업적여부	86	mod_sno	최종수정자
7	rank_grp	평가직위	27	head_sno	부서장직번	47	appi_jum	실재반영	67	make_ab	역량여부	87	mod_date	최종수정일시
8	rank_srpm	평가직위	28	inctesa_yn	소속팀장여	48	rate_jum	과과비율	68	make_opin	종합의견여부			
9	dept_srp	평가부정	29	rework	비고	49	adj_jum	평가조정	69	make_draft	이동적성여부			
10	dept_srpm	평가부정	30	wk_jum	업적원점수	50	est_s_st	자기명정	70	s_plan_st	자기업무계획서상태			
11	dept_srpgr	평가부정	31	wk_rate	업적비율	51	est_1_sno	1차평가자	71	s_mid_st	중간점검상태			
12	est_rate	평가표비율	32	wk_con_jum	업적관산점	52	est_1_fyn	1차최종여	72	s_wk_st	자기업적평가상태			
13	multi_yn	다과과여부	33	ab_jum	역량원점수	53	est_1ab_st	1차진행상	73	s_ab_st	자기역량평가상태			
14	ins_rate	평가표비율	34	ab_rate	역량비율	54	est_1_st	1차진행상	74	s_draft_st	자기이동적성상태			
15	tbi_code	역량평가	35	ab_adj2	2차역량조정	55	est_1rj_st	1차상위반	75	plan_st_1	1차업무계획서상태			
16	est_dept	평가인사	36	ab_adj3	3차역량조정	56	est_2_sno	2차평가자	76	wk_st_1	1차업적평가상태			
17	est_accd	평가계정	37	ab_jum_fin	최종역량점	57	est_2_fyn	2차최종여	77	ab_st_1	1차역량평가상태			
18	est_deptgu	평가부정	38	ab_con_jum	최종역량관	58	est_2_st	2차진행상	78	opin_st_1	1차종합의견상태			
19	est_rank	평가직위	39	sum_jum	합계점수	59	est_2rj_st	2차상위반	79	draft_st_1	1차이동적성상태			
20	est_step	평가직급	40	sp_recom	S등급추천	60	est_3_sno	3차평가자	80	opin_st_2	2차종합의견상태			

<그림 2> 평가대상자 테이블 현황

위의 나타낸 표에서 평가대상자 테이블이 관리하고 있는 칼럼수는 87개로 이 칼럼들을 특성별로 분류하면 다음과 같다.

평가대상자인사정보	2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29
평가시기/평가유형	1, 3
평가자	51, 56, 60, 63
유형통합관리	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46,47, 48, 49
평가상태	50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71~83

기존 Legacy 시스템에서 데이터에 대한 접근을 보면, 웹을 통하여 접근하거나, C/S를 통해서 접근 할 수 있었다. 일반 평가대상자들은 웹으로 통하여 접근하였고, 담당자는 C/S를 통해 접근하였다. 담당자는 C/S를 통하여 데이터에 대한 관리작업을 하거나, 통계작업 또는 예외적인 처리 작업을 하였다. 물론 C/S로 해결할 수 없는 내용은 데이터베이스에 직접 접근하여 필요한 작업을 수행하였다.



<그림 3> Legacy 시스템의 구조 및 테이블 접근

III. 재설계 및 구현

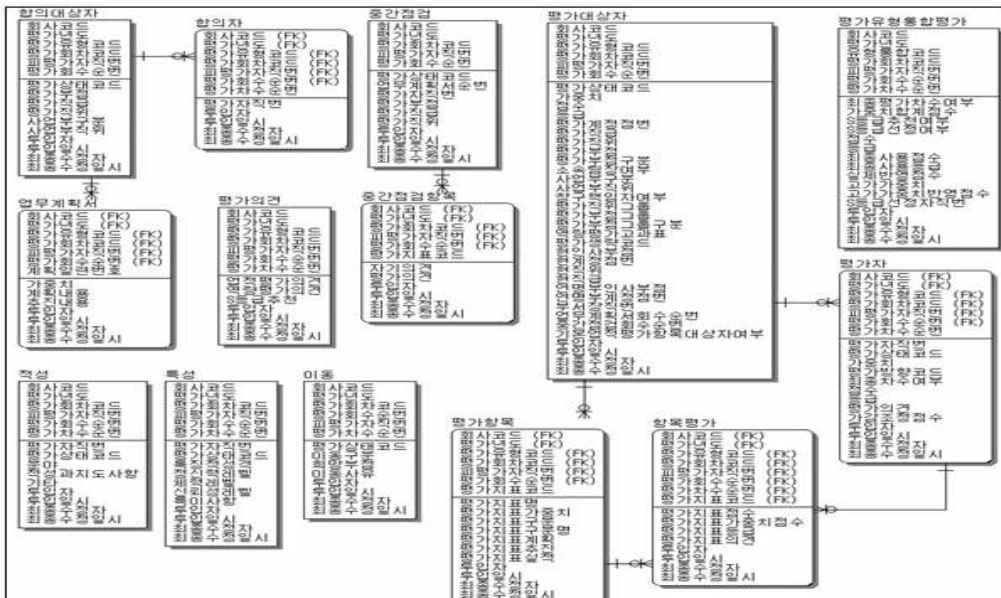
III-1 재설계

평가와 관련된 테이블 170개중에 현재까지 사용하고 있는 것을 중심으로 정리작업을 거쳐 약 60여 개의 테이블로 압축하였다. 그리고 60개의 테이블을 중심으로 데이터가 중복관리되지 않도록 정규화 과정을 거쳐 테이블 분리 및 통합 작업을 하였다. 테이블을 재설계시 다음 사항을 주요 고려사항으로 하여 테이블 정규화 작업을 하였다.

- (1) 기존에 WEB과 C/S 시스템으로 이중구조를 WEB 시스템으로 통합.
- (2) 시스템담당자는 DATABASE 조작작업이 아닌 WEB시스템을 통한 접근제어가능.
- (3) 평가대상자는 WEB을 통해 과거평가이력을 조회가능.
- (4) 같은 용도의 칼럼은 하나로 통합.
- (5) 새로운 평가유형을 유연하게 흡수.
- (6) 프로그램 소스에 Hard Cording을 코드화하여 테이블 관리.

테이블 정규화는 크게 평가기준과 평가수행으로 나누었다. 평가기준은 평가를 수행하기 위한 기초데이터를 관리하는 테이블로 구성되어 있다. 예를 들면, 평가시기, 평가관련 공통코드, 평가유형, 평가가중치, 그리고 공통평가항목 테이블이 그것이다.

평가수행은 실제로 평가대상자와 평가자들이 평가시스템을 통해 업무계획서, 중간점검, 평가자매핑, 자기평가에서부터 최종평가까지의 모든 평가수행업무에서 발생하는 데이터를 관리하는 테이블 집합이다. 기존 평가대상자 테이블에서 평가자정보를 분리하여 평가자 테이블을 새로 함으로써, 중복된 칼럼을 줄일 수 있었고, 평가대상자에 대해 추가 평가자를 연결하더라도 유연하게 평가자를 추가시킬 수 있도록 하였다.



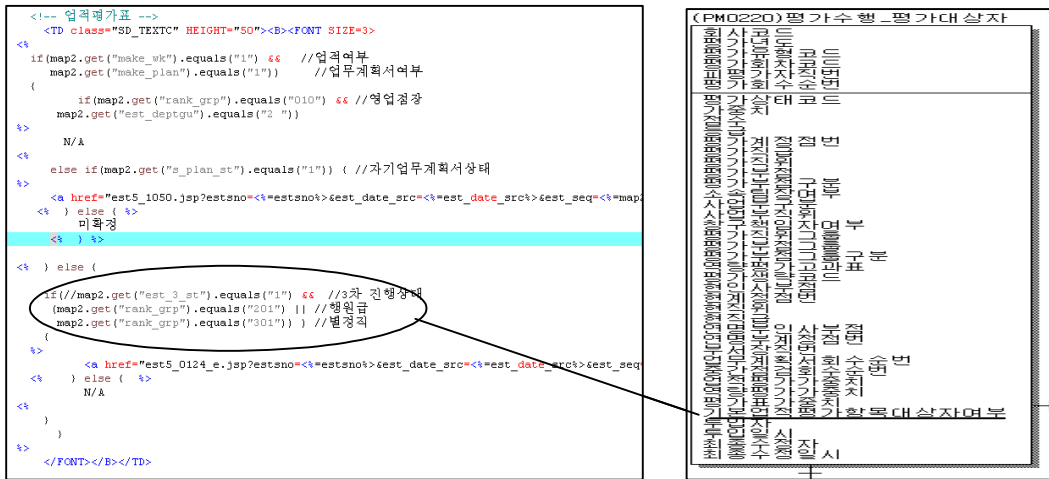
<그림 4> 정규화를 통한 테이블 재설계(평가수행부분)

그리고 평가대상자 테이블에 평가상태 칼럼을 추가함으로써, 시스템담당자가 평가단계마다 프로그램소스를 수정하는 일이 없도록 하였다.

기존에 평가기준일을 기본키로 사용하였으나, 재설계된 테이블에서는 평가년도, 평가회차(상반기, 하반기 구분), 그리고 평가유형으로 세분화 함으로써 시스템담당자가 데이터를 체계적으로 관리하고 평가대상자는 보다 쉽게 데이터를 조회할 수 있도록 하였다.

III-2 구현

시스템을 구현할 때 프로그램에 Hard Cording되어 있는 부분을 코드화하여 시스템 변화시에 담당자가 프로그램 소스를 직접 접근하는 일을 최소화 하였다.



<그림 5> 프로그램의 Hard Cording에 대한 코드화

예를 들면, 행원급 직원의 경우, 부점장급 또는 책임자급과는 다르게 목표설정 없이 행원급에 해당하는 공통 업적평가 항목에 대해 평가를 받게 된다. 이런 부분을 기존 Legacy 시스템에서는 해당 평가그룹에 대해 Hard Cording되어 공통 업적평가항목을 평가하는 프로그램을 호출 하도록 되어 있었다. 그러나 이부분을 기본업적평가항목대상자여부 라고 코드화하여 Hard Cording 없이 새로운 평가그룹이나 대상자를 추가 또는 배제할 수 있도록 하였다.

또한 평가진행중에 예외적인 처리 사항에 대해 시스템 담당자가 데이터베이스에 접근하여 데이터를 직접 조작하는 대신 관리메뉴에서 조작할 수 있도록 하였다.

No	직번	성명	평가구분	사업부	성공여부	평가인사부점	평가직위	평가직급	평가상태	평가진행여부					자기평가 확인여부			
										업무계획서	업무진행	업적평가	의견평가	평가의견	이의신청	업무계획서	평가의견	업적평가
1			1	개인(R)	N	동충산지점	부점장	3급A	연명부확정	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2			1	개인(R)	N	동충산지점	차장	4급A	연명부확정	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3			1	개인(R)	N	동충산지점	차장	4급A	연명부확정	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4			1	개인(R)	N	동충산지점	차장대우	4급B	연명부확정	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5			1	개인(R)	Y	동충산지점	과장	4급C	연명부확정	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6			1	개인(R)	N	동충산지점	과장	4급C	연명부확정	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<그림 6> 관리메뉴에서의 평가진행에 대한 데이터 조작화면

```

S_SAUP_GBN_NM: sheet1.CellText(row, "SAUP_GBN"),
S_PM_IDX_GBN: idx_gbn,
S_PM_CHA_NO: "0"
};

var url;

if(sheet1.CellValue(row, "DFT_ACH_ITM_YN") == "Y") { //기본업적평가 항목 대상자
    url = "/pm/jsp/pm_mbo_030_p05.jsp"; //선택할 수 있는 페이지
}else{

    if(sheet1.CellValue(row, "WK_HWE_STAT") == "확정") {

```

<그림 7> 코드화로 재구현된 프로그램 소스

IV. 결론

평가제도(논리적 평가시스템)는 시대의 요구에 따라 업무와 프로세스가 변화되고 진화되어 가는 만큼, 평가시스템(물리적 평가시스템)도 발맞추어 변하고 진화해 갈 수 있다. 그러나 현실에서는 만족할 만하게 평가시스템(물리적 평가시스템)이 체계적이고, 능동적으로 평가제도에 대응하기보다는 기존 legacy 시스템을 임기응변식으로 수정하고, 추가하는 경우가 많다. 이로 인해 시간이 흐르면 흐를수록, 시스템은 무거워지고 계획 진화하는 평가제도를 대응하기가 어려운 지경에 놓이게 된다.

이번 금융사 평가시스템을 분석하는 과정에서도 시스템담당자는 방만하게 늘어난 테이블과 프로그램에 대해 명확하게 설명하기 어려워하는 부분도 있었으며, 오히려 그런 부분을 분석하고 정리하여 설명해 주기를 바라는 사항도 있었다.

이번 분석을 통해 약 170개 이르는 평가관련 테이블을 약 40개로 줄였을 뿐만 아니라, 프로그램 내에 Hard Coding되어 있는 부분을 코드화하고, 새로운 요구사항에 대해 유기적으로 대응할 수 있도록 시스템 설계를 하였다. 시스템 구현에서도 시스템 담당자가 데이터베이스에 직접 접근하던 것을 화면에서 조작할 수 있도록 하였다.

V. 참고 문헌

- [1] 이춘식, 데이터베이스 설계와 구축, 한빛미디어, 2005.
- [2] 문송천, 데이터모델링, 집현전, 1997.
- [3] Professional JSP 정보분화사, 2000.
- [4] 이흥민, 성과와 역량중심의 평가보상시스템, 중앙경제, 2007.
- [5] 고현철, 성과주의 인사의 진화방향, 삼성경제연구소, 2008.
- [6] 인적자본관리의 중용성과 인적자원 전략, HCG 컨설팅, 2008.