

기존 인사평가 정보시스템의 신인사제도 적응향상을 위한 설계와 구현에 관한 연구 - K금융사의 인사평가정보시스템 분석에서부터 구현까지 -

권 선 행*·강 윤 진*·강 경 식*

Abstract

외환위기를 전후하여 국내 대기업들은 세계시장의 변화에 맞추어 인사관리를 변화시켜 왔고 이러한 새로운 인사정보를 관리하기 위해 기존에 사용하고 있던 인사 정보 시스템에 새로운 정보기술을 도입하여 발전시켜왔다. 그러나 기존 정보시스템에 새로운 정보기술을 도입하였더라도 정보시스템을 관리하는 담당자는 오히려 업무량이 더욱 늘어나는 아이러니컬한 문제가 발생하였다.

본 연구에서도 한 대기업이 사용하고 있는 인사평가 정보시스템의 사례로 통해서도 위에서 언급했듯이 새로운 인사관리에 대한 새로운 정보기술을 도입했음에도 불구하고 시스템 담당자는 도입전보다도 시스템관리에 더욱 어려움을 겪는 것을 파악하였다.

본 연구에서는 사례 대상이 된 기업이 인사평가 제도를 바꾸더라도 이를 관리하는 인사평가 정보시스템이 신인사제도에 효과적으로 적응할 수 있도록 새로운 시스템 설계와 구현을 하였다. 그리하여 시스템 담당자의 업무를 줄여주고 인사평가 시기에 효과적으로 대응할 수 있도록 하였다.

†본 논문은 명지대학교 안전경영연구소 협력에 의해 이루어진 논문임

* 명지대학교 산업경영공학과

1. 서 론

1.1 연구의 목적 및 배경

외환위기 이전에는 대부분의 국내 대기업들은 주로 호봉제 및 고정상여 등의 연공(年功)주의로 임원과 직원들을 보상하였다. 이런 연공주의적 인사제도와 관리는 지금에 비하면 훨씬 단순하고 관리하기가 수월하였다. 그러므로 임직원들의 인사정보를 관리하는 인사정보시스템 또한 단순하였다. 그러나 외환위기 이후 국내 대기업들은 세계 시장에 노출되면서 정보화, 지식화, 그리고 세계화라는 세계의 환경변화 맞이하게 되었고 또한 IMF체제로 인해 글로벌 스탠더드를 수용해야 하는 압력을 받게 되었다. 또한 IT의 발달은 위와 같은 요인들을 더욱 더 가속화 시키게 되었다. 대기업들은 이런 세계화 변화에 적응하고 생존하기 위해 기업의 경영전략을 새로 세워나가야 했다.

그리고 기업의 새로운 경영전략에 인사관리전략도 중요한 전략의 하나로 자리잡게 되었다. 그래서 기존의 관리자 중심, 사람중심, 그리고 내부 형평성 위주의 연공서열식 인사관리에서 개방적이고, 직무와 역량 중심, 그리고 공정성과 시장 경쟁력 위주의 인사관리로 변화되었다. 이런 인사관리전략의 변화는 새로운 인사정보시스템을 요구하게 되어 인사관리 기본 기능인 인사기본정보, 선발, 배치, 근태 그리고 보상 뿐 만 아니라 평가하고 그 결과를 통해 교육하고 육성하여 재배치하는 것까지 정보시스템에 담아내어야 했다. 그러나 현재 대부분의 대기업들은 이런 새로운 인사관리의 새로운 패러다임에 맞추어 변화를 시도하고 있으나 아직까지 해당 기업에 맞는 인사제도와 인사정보시스템을 갖추고 있지 못한 상태이다. 다시 말해서 국내 대기업들의 인사제도와 인사정보시스템은 기존 연공주의와 성과주의 사이의 초기단계 수준인 것으로 파악 되었다.

본 연구는 대기업들이 새로운 인사제도를 도입하였을 때 이 제도를 인사정보시스템에 어떻게 반영하고 있는지를 알아보고 현재 어떤 문제들이 있는지 파악하여 해결책을 제시하고 한다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 국내의 한 금융대기업을 선정하여 현재 그 기업이 사용하고 있는 인사정보시스템을 사례로 하여 연구하였다. 그 중에 특히 임직원의 성과와 역량을 수치화하고 인사고과에 반영하는 인사평가 시스템에 초점을 맞추었다.

우선 연구대상 기업의 인사평가 제도를 파악하고 이 제도에 따라 인사평가를 실시할 경우 인사평가와 관련된 임직원들이 어떻게 인사평가 업무를 진행하는지 파악하였다. 또한 기존 인사평가 정보시스템을 어떻게 사용하고 운영하였는지를 파악하기 위해서 사용자 관점과 평가운영자 관점 그리고 시스템운영 담당자 관점으로 나누어 파악하였다. 이 세가지 관점에서 기존 인사평가 정보시스템 사용의 어려움과 문제점을 분석하고 이를 해결하기 위한 연구를 하였다. 특히 인사평가제도가 변하더라도 기존 정

보시스템이 신인사제도에 효과적으로 적용할 수 있는 평가정보시스템을 구축하였다.

그리고 새로 구축된 정보시스템을 도입한 전후의 변화를 비교 분석하였다.

시스템 구축에 앞서 인사관리 패러다임의 변화와 현재 성과위주의 인사평가를 진행하는지, 그리고 정보시스템이 어떻게 발전하였는지에 대한 이론적 고찰을 하였다. 이론적 고찰을 통해 연구 대상이 된 대기업이 어떻게 기존 인사평가 정보시스템을 적용시켜왔는지도 분석하였다.

2. 이론적 고찰

2.1 정보화시대에서 인적자원관리의 변화

2.1.1 정보통신기술의 발달과 정보사회화

과거 인쇄술의 발달이 기술발달과 사회변화를 촉진한 것처럼 20세기 말 컴퓨터와 정보통신 기술의 발달에 따라 지식을 생산하고 전달하는 매체에 근본적인 혁신을 가져왔다. 컴퓨터기술은 무엇보다도 아날로그 지식을 전자화, 디지털화된 정보로 변화시킨다. 디지털화된 정보는 실시간에 다수의 접근이 가능하며 저장이 용이하여 누적 가능하고 또한 컴퓨터에 의해 가공, 편집, 분석이 쉽게 이루어진다. 컴퓨터와 정보통신 기술로 인해 정보의 생산과 정보에 대한 접근 및 공유가 가능해지고 활발한 정보의 재생산과 보급으로 정치, 경제, 사회, 문화 전반에 급속한 변화를 촉진시킨다. 이러한 변화를 이끄는 컴퓨터기술은 엄청난 속도로 발전하고 있다. 컴퓨터기술의 발달 속도는 자동차산업에 적용시켜보면 롤스로이스 1대 가격은 2.9 달러에 연비는 1리터에 약 85Km를 달릴 수 있는 것에 비유될 수 있다고 한다. 그리고 20세기 후반 컴퓨터와 정보통신 기술이 급속하게 발전하면서 디지털기술을 응용한 다양한 상품과 서비스들이 대거 등장하게 되었다.

20세기 후반 대거 등장한 상품과 서비스, 즉, 인터넷, 이동통신 등 정보의 이용을 편리하게 하는 매체들은 과거에 라디오, 텔레비전, 전화, 팩스의 보급속도보다 빠른 속도로 보급되었다. 인터넷을 이용한 정보검색 및 자료전달, 이메일 등이 일상화되면서 개인의 소비 및 여가생활의 편리성을 높이고 있으며 인터넷 전자상거래, 홈뱅킹, 인터넷 방송도 확산 되었다. 이러한 디지털화의 확산은 단순히 소비의 효용을 증가시키는 차원을 넘어 개인과 정부, 기업의 활동, 나아가 정치, 사회, 문화의 양식에 근본적인 변화의 동인을 제공하고 있는 것이다.

표 1. 대중매체 전파속도(대중화 이후 5000만 사용자 도달기간)

매체	라디오	텔레비전	케이블TV	인터넷
보급속도	30년	13년	10년	5년

정보를 생산하는 기술도 중요하지만 컴퓨터를 연결하는 네트워크 기술도 중요한 요소이다. 네트워크의 기술은 어느 곳에서든지 가상공산 및 네트워크를 통해 공동연구 및 업무협력이 가능하고 긴밀한 소통체계를 갖출 수 있게 함으로써 지식생산과 산업현장에서의 정보공유의 활성화, 정보활용의 고도화, 정보생산계층의 저변 확대, 시간기반의 지식생산 등 다양한 지식정보 활용분야의 변화를 초래하였다. 정보전송 기술의 발전으로 대용량의 정보송수신, 쌍방향 개념의 통신이 가능해지면서 정보이용의 편리성이 커지고, 모뎀의 성능 향상, 광케이블 등 초고속 통신망의 구축, 다양한 데이터통신 서비스 보급으로 정보전송 속도가 급속도로 향상되었다. IT기술의 비약적인 발전에 힘입어 인터넷의 이용자수는 기하급수적으로 증가하였다. 우리나라의 인터넷 이용자 규모가 세계 10위 수준인(2009년 02월 21일자: 한국, 인터넷이용자수 10위: YTN기사 일부) 것으로 조사되었다. 전자상거래 규모는 매년 두 배 가까이 성장하는 등 인터넷 상의 활동이 최근 몇 년 사이에 기하급수적으로 늘어났다. 전자상거래, 사이버금융의 확대는 일대일 직접대면의 기존 거래방식을 변화시켰으며, 네트워크를 이용한 컴퓨터 게임이 전통적인 오락문화를 대체하고 사이버공간상의 대인관계가 확산되면서 가상공간상의 공동체(Community)가 등장하면서 이들을 통한 정보의 교류와 확산이 엄청난 속도를 이뤄지고 있다. 기업들은 경쟁적으로 정보화투자에 나서면서 생산, 구매, 고용, 판매 등 기업활동에 있어 인터넷을 통한 정보교류가 중요한 생산요소로 되었다.

디지털 정보기술과 네트워크 기술의 발달은 우리가 지금 살고 있는 사회를 정보화 사회로의 이행을 본격화 시켰다고 할 것이다. 정보화로 인한 사회변동의 모습은 지식 집약적 기술과 서비스산업(특히 정보관련)의 비중증가, 작업 조직적 특성으로서의 다 품종소량생산 혹은 유연 생산체계의 성립, 경영 구조적 특성으로서의 네트워크화와 분산화, 국제관계적 특성으로서의 세계경제의 통합화와 세계적 차원에서의 경쟁심화로 요약할 수 있다. 정보화 사회로의 변화의 원인은 정보와 지식에 대한 욕구 증대라는 수요측면과 디지털 및 네트워크 기술의 발전이라는 공급측면에서 찾아볼 수 있다. 정보통신기술은 단순히 전통적인 컴퓨터기술에만 의거하는 것이 아니라 컴퓨터기술을 통신기술과 통합함으로써 시간 및 공간의 차이를 뛰어넘는 정보교류를 가능케 해준다는 점에서 전통적인 기술들과는 비교할 수 없는 혁신성을 지니는 것으로 평가할 수 있다. 따라서 효과적인 정보통신기술의 응용은 증기기관이 산업혁명 당시 수행하였던 역할을 초월하여 제조업의 작업방법을 획기적으로 변혁시킬 수 있는 보다 큰 잠재력을 갖고 있다고 할 수 있다. 여기서 정보통신기술은 제조업의 생산성, 품질, 유연성 및 비용 측면에서 많은 기여를 할 수 있지만 보다 중요한 것은 정보통신기술이 새로운 작업방법을 가능케 하는 조직 및 관리혁신까지도 수반한다. 정보통신 기술의 발달에 의해 새로운 변화양상이 나타난 정보화 사회에서 정보와 지식은 조직의 경쟁력을 확보하고 부를 창출해내는 가장 중요한 원천일 것이다. 정보와 지식을 창출하는 주체인 인력에 대한 중요성은 크다고 할 수 있다. 따라서 정보화 사회에 적합한 인사시스템으로서 전환이 필요할 것이다.

2.1.2 인적자원관리의 패러다임의 변화

어떤 조직의 궁극적인 목표는 자원의 효율적 활용을 통한 생산성 또는 효과성 달성 일 것이다. 조직의 목표달성을 위해 조직의 구성원을 통제하고 효율화하고 생산성을 높이기 위하여 많은 이론들이 연구되어지고 제도가 도입되어왔다. 이러한 이론이나 제도는 당시에 기술적으로 가능한 범위 내에서 만든 이론이고 제도라고 할 수 있을 것이다. 정보통신기술의 발달은 기존의 인적자원관리기법에도 많은 변화를 야기할 것으로 예상된다. 즉, 인적자원관리에 새로운 기술이나 시스템이 적용될 것이고 이를 정착하기 위한 필요충분조건으로 인적자원에 대한 개념과 패러다임의 재정립이 요구되는 것이다. 정보통신기술의 발달이 부른 정보화시대는 지식과 정보가 경쟁력과 부(副)의 원천이다. 지식과 정보의 생산주체인 인적자원에 대한 개념도 산업사회와는 다르게 바뀌고 있다.

빠른 속도로 진행되는 변화와 예측이 곤란한 환경 속에서 부가가치 창출의 핵심요소로서 인적자원(Human Capital)의 가치가 새롭게 부상되었다. 정보, 혁신 그리고 아이디어 창출 등 탁월한 소프트 자산의 확보가 조직성과를 좌우하는 상황이 전개되었다. 인적자원 외에 기타 자원이 충분하게 조달할 수 있는 상황이라면 인적자원의 역량과 수준이 경쟁력을 결정하는 상황이 되었다. 조직혁신을 통한 성과향상을 위한 노력은 조직의 구조와 과정을 개혁하는데 많은 노력을 기울였다. 하지만 구조와 과정의 효율적 설계보다 중요한 것은 그것을 움직이는 사람이라 할 수 있다. 이러한 의미에서 경쟁력을 갖춘 정부나 기업이 되기 위해서는 인적자원에 대한 인식이 커졌다. 이전에는 인적자원에 대해서 인력(人力)이라 하여 양적인 개념으로 파악하여 비용(Cost)으로 인식하였다. 따라서 인력을 관리하고 통제하는데 주로 관심을 가졌고, 위기상황에서는 우선 감축대상이 되었다. 우리나라는 IMF 경제위기시에 인력의 감축으로 인하여 의사결정의 주체인 인적자원이 떠나면서 갖고 있던 지식 자원도 함께 떠나가고 그 이후 기업들이 사업을 추진하는 데에 있어 어려움을 겪어야 했다.

조직운영에 있어서 조직문화의 중요성을 강조하고, 구성원을 적극적으로 관여시키고, 높은 성과를 낼 수 있도록 적극적이고 헌신적인 참여를 유도하는 것이 중요하다는 점은 많은 사람들이 공감하고 있다. 그러나 실제에서는 단기적인 비용을 절감하기 위해서 조직을 감축하는 등 건전한 조직문화를 악화시키는 경우가 많다. 이는 경쟁력 향상에 있어서 인적자원의 중요성을 올바르게 인식하고 있지 못하기 때문이다.

정보화시대에서는 인적자원이 조직의 전략적 관심에서 다루어지게 되었다. 노동을 비용의 관점으로 보는 것에서 벗어나 인적자본(Human Capital)의 관점으로 바라보면서 조직의 핵심역량 강화를 위한 중요한 전제조건으로 보게 되었다.

	아날로그시대		디지털시대
채용	신입사원 위주의 정기채용 일반적인 선발기준	⇒	경력사원 위주의 수시채용 전문성과 창의성 위주선발
조직구조	정형화, 경계 분명 위계적, 내부지향적	⇒	네트워크화 수평적, 내외 개방적
인력관리	전체인력의 확보·유지 장기고용방식	⇒	핵심인재 확보·유지 다양한 고용방식
보상체계	내부가치중심 평등원리기초 연공형 월급제	⇒	공평원리 기초 연봉제 성과연동 인센티브제
승진	직급과 연차 중심 연공에 의한 서열식	⇒	직급파괴 성과 및 역할에 의한 발탁승진
노사관계	집단적 이해중시 임금인상, 근로조건 개선	⇒	개별적 Needs 중시 성과배분, 고용가치 증진
기업문화	폐쇄적, 위계적 순차적 의사소통	⇒	개방적, 민주적 실시간 쌍방향 의사소통

조직 전반의 변화

그림 1. 조직 전반의 변화

3. 인사평가 정보시스템 설계와 구현

3.1 인사평가 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 합의를 거쳐 결정된다.

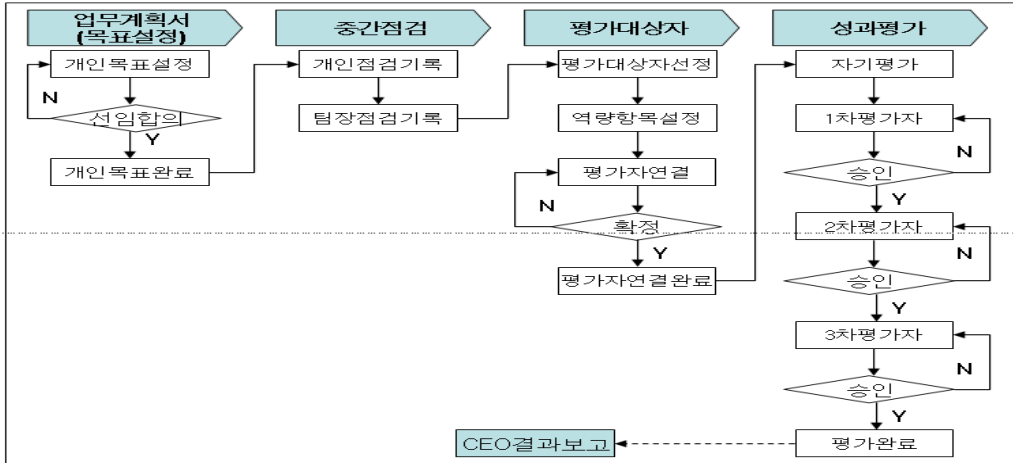


그림 2. 성과평가 주요업무프로세스

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.

기존 인사평가 정보시스템의 신인사제도 적응향상을 위한 설계와 구현에 관한 연구
 - K금융사의 인사평가정보시스템 분석에서부터 구현까지 - 권 선 행 강 윤 진 강 경 식

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

아래 그림은 Legacy 시스템에서 성과평가를 하기위한 인터페이스 화면을 나타낸 것이다.

그림 3. 목표설정 화면

그림 5. 역량평가 화면

역량영역 (Competency)	역량정의 / 행동지표 (Definition / Behavior Indicator)	자기평가 (Grade)	평가등급 (Grade)
일반역량 (Common Competency)	<ul style="list-style-type: none"> 당위: 개인적 태태는 조직 관행의 목표 달성을 위해 협력한다. 발전: 학습을 도모하여 조직의 성장과 발전에 공헌하며 지속적으로 노력한다. 도덕성: 공과공정을 준수하며 정직하고 건설적인 태도를 보이며, 공정한 업무처리를 통해 신뢰를 얻는다. 	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/> <input type="button" value="평가"/>	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/> <input type="button" value="평가"/>
인사관리역량 (Leadership Competency)	<ul style="list-style-type: none"> 역량정의: 업무수행에 필요한 자원을 확보하고 구성원 차이를 효율적으로 관리하여 조직의 성과를 높여주는 역량이다. 핵심역량: 업무수행과정에서 의사결정에 필요한 경우 적절한 책임을 수행하고 신속·정확하게 판단한다. 	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/> <input type="button" value="평가"/>	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/> <input type="button" value="평가"/>
직무역량 (Job Competency)	<ul style="list-style-type: none"> 역량정의: 업무수행에 필요한 지식, 기술, 태도를 갖추고 업무수행에 필요한 성과를 달성하는 역량이다. 핵심역량: 업무수행과정에서 의사결정에 필요한 경우 적절한 책임을 수행하고 신속·정확하게 판단한다. 	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/> <input type="button" value="평가"/>	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/> <input type="button" value="평가"/>

그림 4. 업적평가 화면

가중치	업적목표(업적지표)	업무수행실적	자기평가	평가등급
40%	인사정보 시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> 고급사원 및 A+는 실적 실적 인사부서 업무수행 실적 조직 관리 및 업무수행 실적 프로젝트 관리 및 실적 	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/>	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/>
30%	평가 인사정보 관리 및 인사자료	<ul style="list-style-type: none"> 업무수행 실적 실적 평가 인사정보 관리 실적 평가 인사정보 관리 실적 평가 인사정보 관리 실적 	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/>	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/>
20%	평가, 비평가 인사자료 제공 및 인사정보 관리	<ul style="list-style-type: none"> 부서별 인사정보 자료 제공 평가에 관한 인사정보 자료 제공 인사정보 관리 실적 실적 	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/>	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/>
10%	인사정보 시스템 운영관리	<ul style="list-style-type: none"> 인사정보 관리 실적 실적 시스템 운영 실적 실적 인사정보 관리 실적 실적 	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/>	<input type="text"/> <input type="button" value="평가"/>

그림 6. 최종평가 화면

평가대상	평가항목	평가점수	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급
평가대상	평가항목	평가점수	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급
	평가항목	평가점수	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급
	평가항목	평가점수	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급
	평가항목	평가점수	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급	평가등급

3.2 인사평가 정보데이터 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. 170개정도의 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 핵심데이터의 경우, 예를들면 est5master테이블은 est5mastup이

라는 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 부분이였다.

표 2. Lagacy 시스템의 평가관련 테이블

평가대상	dan5master, est2master, est2mastup, est5master, est5mastup
역량평가	est5ab, est5abup, est5abbr, est5abgu1, est5abgu1e, 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.

3.3 인사평가 정보시스템 설계

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. 테

- 이들을 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, 평가 관련 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. 그리고 평가대상자 테이블에 평가상태 칼럼을 추가함으로써, 시스템담당자가 평가단계마다 프로그램소스를 수정하는 일이 없도록 하였다.

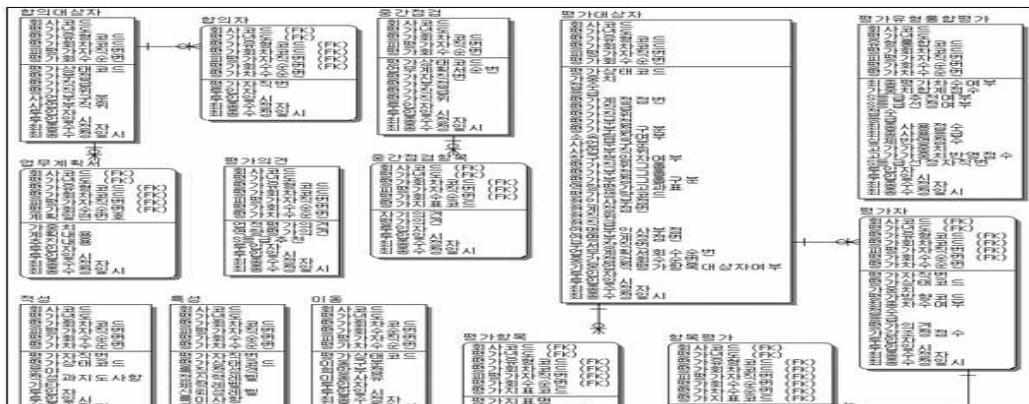


그림 7. 정규화를 통한 테이블 재설계(평가수행부분)

3.4 인사평가 정보시스템 구현

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

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 Coding되어 공통 업적평가항목을 평가하는 프로그램을 호출 하도록 되어 있었다. 그러나 이부분을 기본업적평가항목대상자여부 라고 코드화하여 Hard Coding 없이 새로운 평가그룹이나 대상자를 추가 또는 배제할 수 있도록 하였다.

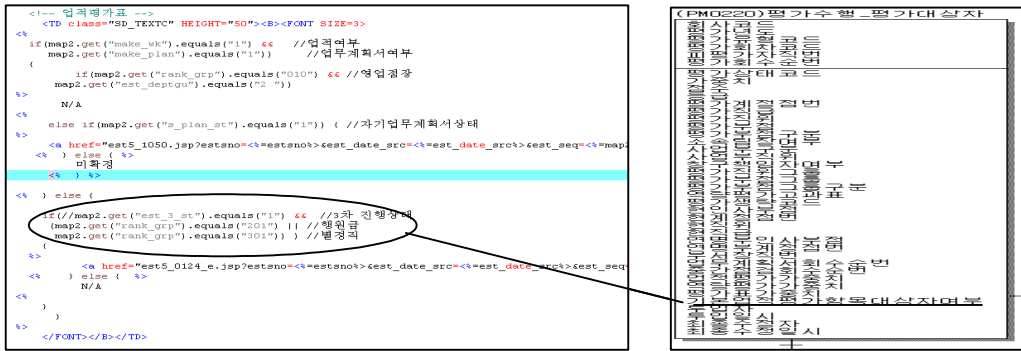


그림 8. Hard Coding의 코드화

4. 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 상황에 놓이게 된다.

이번 금융사 평가시스템을 분석하는 과정에서 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.