

# 컴포넌트 기반의 신인사시스템 설계 및 구현

김호진\*, 김훈석\*\*, 한승현\*\*\*, 문태수\*\*\*\*1)

## I. 서론

1997년 말부터 진행된 외환위기를 계기로 기업들의 구조조정이 가속화되면서 능력주의·성과주의를 지향하는 방법으로 각 기업마다 제도개혁에 박차를 가해오고 있다. 경제위기를 극복하는 과정에서 기업체의 부도와 이에 따른 대량 해고로 상당수 취업자들은 일자리를 상실하고, 신규 노동시장 참가자들을 흡수할 기업의 신규채용이 동결됨으로써 실업률이 비등하였으며, 경제위기 하에서 생존을 도모하고자 하는 기업구조조정의 회오리는 정리해고제, 근로자 파견제, 변형근로제와 같은 새로운 고용형태의 도입과 연공서열중심의 인사시스템으로부터 능력중시의 인사시스템으로 전환을 시도하는 기업들이 늘게 되었다(윤대혁, 2001;김규태, 2001).

이에 따라 국내기업들은 연공기준 인사체계를 대체할 수 있는 새로운 인사체계를 모색하기 시작하였는데, 이러한 노력의 일환은 먼저 서구식의 직무등급 제도와 직무급 임금체계의 도입을 시도한 데서 출발하였다고 할 수 있다. 그러나 이러한 직무중심의 인사체계는 국내기업 사원들의 정서에 부적합할 뿐만 아니라 직무라는 개념 자체에 대한 사원들의 이해부족 등으로 거의 확산되지 못하였다. 이에 새로이 창안된 것이 연공중심의 사고와 직무중심의 사고를 절충한 능력중심의 인사체계로서의 신인사제도이다.

또한 신인사관리에 대한 기존연구를 살펴보면 인사고과에 대한 연구, 인사관리 또는 인사고과 시스템에 대한 연구는 쉽게 찾을 수 있는 반면, 신인사관리시스템 구축에 대한 연구는 찾아보기 힘들었다. 최근 ERP 등과 같은 기업정보화 시스템의 도입에 있어서 실패사례가 많아지고 있는 가운데 정보시스템을 도입하는 기업들은 시스템 구축에 대해 외주를 주는 경우보다 자체적으로 구축하려는 경향이 많아지고 있다. 이러한 시기에 기업정보 시스템의 구축 방안을 제시하여 도움이 되고자 한다.

본 연구는 이와 같은 문제인식을 바탕으로 한국사회의 전환기적 시점, 즉 경제활동의 중심이 자연자원에서 지식산업중심으로, 권위주의에서 민주주의로, 저임금시대에서 고임금시대, 노동중시시대에서 여가중시시대로의 이행에 따르는 기업의 인사관리 상에 나타나는 제반 갈등과 문제를 해결하기 위해 도입되고 있는, 신인사제도의 성공적인 정착을 위한 방법론적 기초를 제공하고 구현방안을 제안하는데 연구의 목적을 둔다. 보다 구체적으로는 첫째, 인사고과시스템의 필요성과 속성을 이해하고, 둘째, 신인사제도의 흐름 속에서 합리적인 인사고과시스템의 설계에 대한 논의를 통해 승진·보상·교육훈련 및 인재육성의 필요성, 효율성, 효과분석 등을 위한 이론적 근거를 제공하고, 셋째, 인사고과시스템의 개선방향을 제시함으로써 근로자의 동기부여 및 조직의 효율성을 제고하는데 연구의 주안점을 두고자 한다.

---

\* 동국대학교 대학원 전자상거래학과, kimhojin@dongguk.edu  
\*\* 동국대학교 상경대 정보산업학과, shyk7@hotmail.com  
\*\*\* 동국대학교 상경대 정보산업학과, frozenorb76@hotmail.com  
\*\*\*\* 동국대학교 상경대 정보산업학과, tsmoon@dongguk.ac.kr

## II. 관련연구

### 2.1 기존 인사제도상의 특성과 문제점

현 인사제도상의 문제는 크게 직급 제도상의 문제, 직위 임용상의 문제, 승진제도상의 문제, 임금제도상의 문제로 구분된다.

우선 직급 제도상의 문제에서 직급이라고 하면 일반적으로 급여 등급을 나타내는데 능력 요건이나 자격요건 등을 고려해서 채용 시 초임직급의 부여기준으로 삼기 위해 구분해 놓은 것으로서 인사체계의 골격을 이루는 부분이라 하겠다. 엄밀하게는 직무조사가 선행되어야만 그 기준을 명확하게 설정할 수가 있다. 그러나 우리나라 기업에서 운영하고 있는 직급체계를 보면 직종별·학력별·성별로 채용 구분을 하고 있고 이에 따라 입사와 동시에 초임직급을 부여받게 된다. 따라서 신분에 따른 직급제도라고 볼 수 있다. 특히 사무관리직과 생산기능직의 직급체계를 이원화해서 운영하고 있는 경우가 대부분이어서 직종 간에 직급 구조상의 차별성 문제가 제기되고 있다.

둘째로, 직위 임용상의 문제에서 직위 체계는 조직관리상의 지배구조 설계와 밀접한 관련을 지니고 있으나 우리나라의 경우 직위를 기준으로 신분상의 지위명칭을 부여함은 물론 이와 더불어 처우가 개선되므로 승진하면 곧 직위 격상으로 인식할 정도로 직위에 대한 선호도가 매우 높다. 그러므로 인사 처우 개선의 수단으로 직위 구조를 변경하는 경우가 많다. 직급체계의 이원화에 따라 직위 구조도 사무직과 생산직이 다르다. 뿐만 아니라 직위 단계 수에서도 직급 단계수와 마찬가지로 사무직은 사원-대리-과장-차장대우-차장-부장대우-부장으로 다단계화 되어있는 반면에 생산직은 사원-조장-반장-직장으로 직위 단계가 적다. 따라서 기업들은 생산기능직이 조직관리상 어느 직위까지 임용되는 것이 적합할 것인가를 검토함은 물론(직위체계의 설계) 직위보상 중심의 인사운영을 지향하고 생산기능직의 경우 근속에 따라 급여보상이 계속되는 새로운 인사체계의 설계가 검토되어야 할 것이다.

셋째로, 승진제도상의 문제에서 우리나라의 경우 승진의 개념에는 승직(직무), 승급(임금), 승진(신분)의 3가지를 포함하고 있다. 따라서 모든 길은 승진으로 통한다고 할 수 있다. 이와 같이 승진의 개념이 미분화된 상태에서 포괄적이고 망라적인 뜻으로 쓰이는 것은 직급과 직위가 혼합된 상태에서 운영되고 있기 때문이다. 다시 말하면 직급 승진과 직위 승진이 1대1의 대응관계를 유지하면서 동시에 임금도 올라가고 신분도 올라가도록 되어 있다는 것이다. 이것은 우리나라의 직급 체계가 직계제(직위 등급제)의 형태를 띠고 있기 때문이다. 이와 같이 직급 승진과 직위 승진이 미 분리되어 있기 때문에 고성장에서 안정 성장기로 접어들면서 승진정체현상이 발생하고 있다.

넷째, 임금제도상의 문제는 우리기업의 전형적인 연공서열형 임금제도로 특징 지워 질 수 있다. 즉 입사 시에는 학력을 기준으로 학력급이 결정이 되고 그 이후부터는 연령이나 근속년수의 증가에 따라 자동적으로 임금이 주어지게 된다. 상여금 역시 성과, 공로 보상적인 성격이 퇴색되고 본래의 취지와는 달리 임금인상의 편법수단으로 이용되고 있다. 체력단련비의 신설이 대표적인 예라고 하겠다. 또한 상여금의 산정기준이 기업마다 천차만별이어서 기업간에 직접적인 비교 또한 곤란한 실정이다. 기업은 어디까지나 성과 조직이기 때문에 성과가 없는 기업은 도태될 수밖에 없다. 따라서 개방화·국제화시대의 생존 경쟁에서 살아남기 위해서는 무조건 근속연수에 따라 임금을 획일적으로 조정하는 이른바 임금 사회주의를 극복하고 종업원의 능력과 업적, 직무의 특성을 감안한 능력주의 임금제도로 바꾸어 가야 할 것이다. 그래야만 흘린 땀만큼의 대가가 제대로 보장되고 근로의욕도 높아져 노동생산성이 향상될 것이다(김규태, 2001).

## 2.2 신인사제도의 목적과 특징

광의의 개념에서 신인사제도란 기존의 연공 중심의 인사제도에서 탈피하여 최근 새로이 도입되는 제도의 총칭으로 예를 들면, 연봉제, 발탁승진제, 명예퇴직제, 직급 정년제, 직능제, 복선형 인사제도, 탄력적 근무시간제 등을 의미한다.

한편 협의의 개념에서의 신인사제도는 최근 일본으로부터 도입된 직능자격제도를 중심으로 한 인사제도를 의미하기도 하는데, 직능자격제도란 동양적 사고의 연공주의 인사제도와 서구적 사고의 직무주의 인사제도를 절충시킨 직능(직무수행능력)중심의 인사체계를 말한다.

최근 들어 우리나라 기업들이 앞 다투어 신인사제도를 도입하고 있는 이유는 기업을 둘러싸고 있는 내외부환경의 급격한 변화에 대응해 나감으로써 인적 자원관리의 효율성을 높이고 기업의 경쟁력을 강화해 나가기 위한 것에서 찾아볼 수 있다. 기업 내외부의 환경변화 요인을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기업 외부환경 변화요인으로 경제적 환경 변화로 국제 경쟁의 가속화를 들 수 있다. 개방화와 국제화가 가속되고 무한 경쟁시대가 열리면서 기업이 살아남을 수 있는 길은 경쟁력을 강화하는 길밖에 없다. 이러한 경쟁력 제고를 위해서 인재육성과 인사제도 및 관행의 변화가 필연적으로 요구되고 있는 것이다. 또한 기술적 환경의 변화로 기술혁신의 가속화에 따른 인재육성과 다기능화의 필요성이 증대되고 있는 것을 들 수 있다. 그리고 사회적 환경의 변화로 신세대의 등장과 사회가치관의 변화를 들 수 있다. 신세대의 등장과 사회 가치관의 변화는 연공적 질서와 전통적 가치 대신 개인의 능력과 합리적 가치를 중요시하는 방향으로 전환되고 있어 능력과 경쟁원리에 입각한 새로운 제도 도입의 필요성을 더해주고 있으며, 남녀 공용평등법 제정 등 법적 환경의 변화로 남녀 차별을 철폐하는 방향으로 인사제도의 혁신이 요구되고 있는 점을 들 수 있다.

둘째, 기업 내부환경 변화 요인으로서는 근로자들의 장기근속화로 인한 승진 정체현상이 두드러짐에 따라 이를 해소하기 위한 대책이 요청되고 있는 점과, 근로자들의 고임금화와 상대적 저생산성에 대응하기 위해서 근로자들의 능력 개발의 극대화가 필요하다. 또한 인력과잉과 부족의 혼재, 그리고 인력 구성의 변화 등으로 다양한 요구와 필요에 대응해 나갈 수 있는 제도도입의 필요성이 높아지고 있으며, 그밖에도 노사관계 측면에서 단체교섭을 중심으로 한 집단적 노사관계를 중시하던 것에서 인적 자원의 효율적 관리 측면의 개별적 노사관계의 중요성이 높아지고 있는 것을 들 수 있다.

이와 같이 기업의 내·외적 환경변화는 전통적인 연공서열 중심의 인적 자원관리 방식에서 탈피하여 능력 중심의 새로운 인적자원관리제도 도입의 필요성을 한층 높여주고 있다(김규태, 2001).

결국 이를 통해 볼 때 신인사제도는 연공서열 중심에서 능력중심의 인적자원관리로 기본 패러다임을 바꾸어 가는 것으로, 능력과 업적에 대응하여 승진과 보상 제도를 운영하는 '능력주의' 인적자원관리를 의미하는 것으로 이해할 수 있다.

신인사제도의 목적은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 능력주의 인사처우 System에 명확한 기준을 제시해 준다. 종래의 연공중심의 인사·임금체계에서는 고령화, 고학력화에 따른 상향적 신분욕구가 강하게 나타나며 계층에 따라서 학력별 차별 논쟁을 불러일으키고 고호봉화·장기 근속화에 따른 인건비 상승을 구조적으로 방지할 수밖에 없으며 능력에 따른 보상이 미약함에 따라 무사 안일한 인사풍토에 젖어버리는 병리적 현상이 나타나게 되었다. 이에 비해 신인사제도는 근속기준, 능력기준, 평가기준, 업적기준 등의 각종 인사운영을 자격기준으로 종합하여 적용함으로써 이러한 역기능을 해소할 수 있다. 직능계층이나 명령·전환 계층의 특성에 따라 어떤 계층은 직위보상이 우선되도록 하여 보상의 효과를 극대화 할 수 있다.

둘째, 인사처우에 대한 종업원의 납득성을 높인다. 인사에 있어서 중요한 것은 인사의 기준이 명확하여야 하는 것인데, 이는 종업원 측에서 보면 자기가 어떤 기준으로 어떤 규칙에 따라 어떻게 처우

되고, 그것이 장래 어떻게 전개될 것인가에 대하여 보다 명확하게 해주기를 원한다. 신인사제도에서는 직능자격 등급과 그 등급기준을 명확히 함으로써 각자의 사내적인 직능상의 신분을 인식하고 현재의 위치와 장래의 전망을 파악할 수 있기 때문에 종업원도 납득하기가 쉽다. 인사란 자칫하면 일방적이기 쉽고, 종업원 측에서 보면 왜 그것이 그렇게 되었는지에 대해 때때로 불심감과 의문을 품게 된다. 직능자격 등급을 설정하고 그 승격기준을 명확히 하여 직능자격 등급마다의 목표 및 일과의 대응관계 등을 확실히 함으로써 인사처우에 대한 이해와 납득을 높일 수 있는 것이다.

셋째, 능력개발을 촉진시킨다. 획일적 집단관리로 이루어지고 있는 인사운명을 직능자격 기준으로 운영함에 따라 개인의 능력개발을 촉진할 수 있다. 연공중심 인사제도에서는 능력 차이에 따른 강화(reinforcement)가 없기 때문에 동기유발 메커니즘이 부족할 수밖에 없다. 이러한 관점에서 보상관리, 특히 급여보상 측면에서 직능급을 도입, 운영함으로써 개별 직무 수행능력에 따른 유연한 급여보상이 이루어지고 이를 계기로 자발적으로 체계적인 직무 수행능력의 개발이 촉진될 수 있다(양승혁, 2002).

넷째, 조직관리와 인사관리를 분리 운영함으로써 승진기회가 확대된다. 신인사제도에서는 직급승진과 직위임용을 분리 운영하여 승진기회가 확대된다.

다섯째, 인사제도의 동태적 기능화가 가능하게 된다. 교육훈련이나 자기개발, 시험제도, 인사고과, 직무순환(job rotation), 승진 등 여러 가지 인사제도가 상호 연관 없이 독립적으로 시행되어서는 성과를 충분히 올릴 수 없다. 직무조사를 실시하면서 그 결과가 전혀 활용되지 못하는 경우도 있고, 교육훈련 부서에서는 상당히 세밀한 계획으로 교육하지만 그것이 배치나 성력화, 임금결정에 하등 결부됨이 없는 경우도 많다. 즉, 능력의 개발·활용, 능력에 따른 임금결정 등이 서로 관련이 없고 산발적으로 이루어져서는 그 효과가 나타나기 힘들다. 신인사제도에서는 직능자격 등급마다에 명확한 능력요건, 즉 목표수준을 설정하고 그것에 대한 능력의 개발·활용·평가, 임금의 결정이 종합적·연계적으로 이루어지게 된다.

여섯째, 저성장기·고령화시대에 대응할 수 있다. 신인사제도는 저성장기·고령화시대의 인사관리이다. 고성장기는 직위 중심의 인사운명을 적용하면서 양적 확대를 계속할 수 있으나, 성장이 정체됨에 따라 직위 T.O는 한정되고 이에 따라 인사기획의 정체현상이 나타난다. 이러한 상황에서 생애소득에 대한 관심과 욕구가 증대된 고령화 계층은 직위보상의 제약에서 심각한 박탈감을 느끼게 된다. 직위와 능력 내지 자격을 분리 적용하여 탄력적인 인사를 운영하는 신인사제도는 생애소득을 보장하면서 동시에 능력주의 임금체계를 도입하여 저성장기에 적용할 수 있는 인사제도라 할 수 있다.

<표 1> 인사고과에 대한 선행연구

연구자	연구내용
이광희, 이선규(1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 인사고과의 양식의 효과성에 대한 이론적 고찰</li> <li>- 고과척도의 기준에 대해 그림척도, 행위기준인사고과, 행위관찰인사고과를 제시하면서 각 척도에 대한 비교분석 실시</li> <li>- 고과양식을 개발할 때에는 피고과자의 참여 등을 통한 엄격한 척도 개발이 중요함</li> </ul>
이무신, 손병호(1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 인사고과 결과에 영향을 미치는 조직 내 사회적 상황요인</li> <li>- 조직 내 사회적 상황요인에 관한 통합 모형을 구축하고 기존연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시함</li> <li>- 상사·부하간 인구통계학적 유사성, 상사·부하간 교환관계의 질, 상사·부하간 유사성지각, 부하의 상사중심의 영향력 전략, 부하의 직무중심의 영향력 전략, 상사의 부하에 대한 호감, 상사의 부하평가에 대한 책임 정도, 상사의 부하성과 관찰의 용이성이 인사고과 결과에 영향을 줌</li> </ul>
박성수(2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 한국형 인사고과제도에 관한 연구</li> <li>- 한국형 인사고과제도 개발의 필요성 제시</li> <li>- 시스템적인 하드웨어 부분, 운영적인 소프트웨어 부분, 고과평가자에 대한 휴먼웨어적인 부분을 체계적으로 정비하여 한국의 문화인 인정과 결합시키는 모형 제시함</li> </ul>
김동배, 주낙선 (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 조직상황, 인사관리시스템, 조직성공에 관한 연구</li> <li>- 조직상황으로 혁신전략, 고품질전략, 자본장비율, 노동조합을 설정 함</li> <li>- 전념지향적 인사시스템은 조직상황과는 독립적으로 조직성공을 높이고, 조직상황과 전념지향적 인사시스템간의 상호작용 효과는 나타나지 않는 것으로 나타남</li> </ul>
이무신, 엄기용, 신원준, 김필성(1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 국내기업의 인사고과시스템 개선에 관한연구</li> <li>- 인사고과시스템 분석을 위한 포괄적인 틀 제시, 대상기업에 대한 인사고과시스템의 개선 방안 제시</li> <li>- 인사고과시스템의 개선내용은 능력개발/육성 지향적인 고과목적의 확립, 다면평가제도로의 전환, 구체적인 고과항목의 선정 및 항목의 수 증가, 직급별/직무별 고과항목 및 가중치의 차별화, 등</li> </ul>
한인주(1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 신인적자원 평가시스템의 도입방향</li> <li>- 기업 내에 공정한 평가와 그에 따라 이루어지는 처우를 수용하려는 풍토조성이 선행되어야 함.</li> <li>- 능력주의 인사를 실현할 수 있는 기반으로 인사고과제도의 개정이 필요함.</li> <li>- 인사고과제도 자체뿐만 아니라 이를 다른 인사제도와 연결하는 토털시스템의 구축이 필요함.</li> </ul>
김재구, 임상훈, 김동배(2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 인사관리시스템과 경영성고가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구</li> <li>- 인사관리시스템이 경영성고에 영향을 미친다는 것을 부분적으로 지지함.</li> <li>- 생산직 인사관리 시스템의 하위 차원 중 동기부여 증진관행이 숙련형성이나 작업장 수준 참여와 정합성을 갖지 못함.</li> </ul>

### 2.3 인사관리 시스템에 대한 선행연구

인사시스템은 기업에서 사원의 채용부터 퇴직까지 이르는 인사관리의 업무를 컴퓨터 환경에서 시스템을 통하여 인사업무를 처리할 수 있도록 만들어진 기업정보시스템이다. 인사관리의 업무흐름은 사원의 채용에서부터 채용된 사원의 발령, 사원정보(이력)관리, 근태관리, 근태내역을 통한 급여 및 상여관리, 연말정산의 과정을 거쳐 퇴사에 이르는 업무흐름을 가진다.

이러한 인사관리의 업무흐름에 대해 시스템을 통하여 관리함으로써 사원의 채용에서 퇴직까지 인적 자원에 관한 정보를 신속, 정확하게 파악하여 제공하고 정확한 급여 계산, 그리고 시스템 사용자의 업무 능력 향상과 의사결정에 관련된 객관적 자료를 제공하게 된다.

최근 직무중심 인사시스템에서는 직무단위보다는 직무들의 묶음인 직군단위로 차별적인 인사활동을 수행하는 경향이 많이 나타나고 있다. 예를 들면 직무별로 시장가치에 따라 몇 개의 직군으로 분류하고 직군별로 기본급에 차등을 두기도 하며, 기본급과 인센티브 성과급 등 보상구조를 달리 가져가기도 한다. 또한 구성원들의 경력개발과 육성 등에 있어서도 직군별로 차별화된 접근을 시도하는 기업들도 점점 증가하고 있다.

<표 1>은 기존 인사고과(인사관리)시스템에 대한 선행연구를 요약하여 정리한 것이다. 기업별로 구축되어 있는 직무중심 인사시스템은 사람의 개성과 같이 제각각이다. 이는 조직문화와 지향하는 사업전략, 구성원들의 인식수준이 기업마다 모두 다르기 때문이다. 따라서 구체적이고 세부적인 직무중심 인사시스템 구축 프로세스를 일일이 나열하기는 어려우며, 대부분의 기업들이 공통으로 거치게 되는 프로세스를 중심으로 살펴보기로 하겠다.

### 2.3.1 사업방향 및 전략과제 검토

인사시스템을 직무중심으로 전환한다는 것 자체가 목적은 아니다. 인사시스템의 전환은 궁극적으로 조직의 목적을 달성하는데 기여해야 하며, 이러한 요구는 최근 인사부문이 직면하고 있는 새로운 도전이기도 하다.

따라서 인사시스템이 사업목적과 일관되도록 하기 위해서는 우선 기존에 수립된 사업의 방향을 확인하고 이를 달성하기 위한 전략과제를 검토하는 일이 필요하다. 그리고 검토된 전략과제를 전개해 나감으로써 직무단위에서의 전략과제, 즉 성과책임을 도출할 수 있다.

사업방향 및 전략과제는 인사시스템 구축의 출발점이기도 하지만 현장에서 인사시스템을 운영하고 난 뒤 그 효과를 가늠해 볼 수 있는 평가기준이 되기도 한다.

### 2.3.2 직무분석 및 직무평가

사업방향 및 전략과제로부터 직무의 성과책임을 규명하였다면 실제 현장에서 직무가 이루어지는 방식은 어떠한지를 분석해 보아야 할 것이다. 전략과제를 하부 전개하여 직무별 성과책임을 규명하는 것이 직무에 대한 Top-down식의 접근방법이라 한다면, 직무조사를 통해 현장에서 직무가 실제 이뤄지는 방식을 살펴보는 것은 Bottom-up식의 접근방법이라 할 수 있다. 직무분석시 두 가지 접근방법을 동시에 적용함으로써 현장에서의 직무수행 내용과 방식이 조직이 필요로 하는 성과책임 달성에 적합한지의 여부를 체크해 볼 수 있으며, 이를 통해 업무의 효율성 및 조직운영의 효과성을 높일 수 있게 된다.

또한 직무평가도 병행할 수 있다. 직무평가는 조직 내에서 그 직무가 갖는 상대적 중요성을 측정하는 것이다. 구성원들의 서베이를 통해 수집, 정리된 직무평가 결과는 기업 외부에서 수집된 직무 시장 가치 자료와 함께 직무별(또는 직군별)로 차별화된 인사활동 설계의 기반이 된다.

### 2.3.3 직무역량 및 성과지표 도출

직무분석 및 직무평가가 완료되면 결과를 이용하여 직무중심 인사시스템의 핵심요소 가운데 하나인 역량과 성과지표를 도출해야 한다. 직무수행에 있어 성과는 산출물이며 역량은 성과를 산출하기 위한 투입물의 성격을 띤다. 따라서 조직의 목표를 달성하기 위해서는 이 두 가지 요소를 동시에 관리할 필요가 있다.

이 두 가지 요소를 관리하기 위해서는 먼저 역량 및 성과관리 모델을 개발해야 한다. 직무수행에

필요한 역량과 성과지표를 도출하는 것보다는 논리적이고 체계적인 모델을 기반으로 하는 것이 보다 효과적이기 때문이다. 역량에 대해서는 아직 포편적인 모델이 등장하고 있지는 않으며, 성과관리 모델로서는 BSC(Balanced Score Card) 모델이 많이 활용되고 있다.

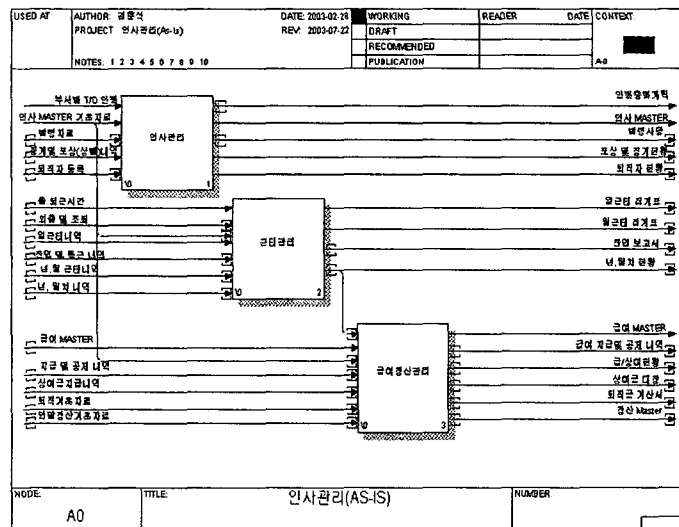
### III. 신인사시스템 분석 및 설계

#### 3.1 IDEFO 방법론을 이용한 업무분석

##### 3.1.1 AS-IS(국내 제조기업의 인사업무 분석)

인사관리는 각 개인의 인사기본사항, 학력, 경력, 병력, 발령, 보증인, 자격 및 면허, 가족사항 등의 다양한 사원의 정보를 관리하며 이러한 인사 기초 자료는 근태 및 급여 지급 시 기초 자료로 반영되고 근태관리를 통하여 일 근태, 월 근태, 년월차 등 사원 개개인의 근무실적을 관리한다. 또한 급/상여 및 정산관리는 근태실적에 따른 급여 및 상여금을 지급하고 연말정산과 퇴직금 정산 등의 업무를 관리한다.

<그림 1>은 국내 자동차부품 기업의 인사업무를 업무프로세스에 따라 IDEFO방법론을 이용하여 표현한 것이다. 기존 인사업무의 흐름은 사원의 채용에서부터 채용된 사원의 발령, 사원정보(이력)관리, 근태관리, 근태내역을 통한 급여 및 상여관리, 연말정산의 과정을 거쳐 퇴사에 이르는 업무흐름을 가진다. 기존 인사업무의 프로세스를 살펴보면 일반적으로 사원의 정보를 관리하는 인사관리, 근태내역을 관리하는 근태관리, 급여 및 정산업무를 처리하는 급여정산업무가 주를 이룬다.

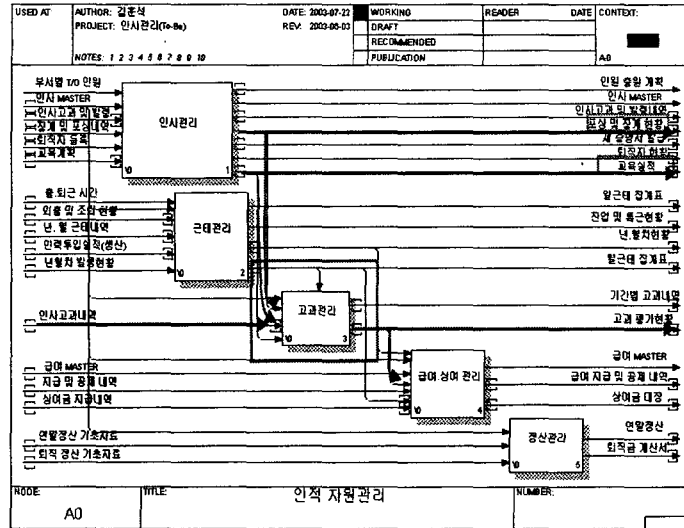


<그림 1> 인사관리 0 Level (AS-IS)

##### 3.1.2 TO-BE(신인사제도를 반영한 인사업무 분석)

기존의 인사업무에서는 사원에 대한 평가가 평가자의 주관적 관점에 의하여 처리되거나 그 평가기준 역시 명확하지 않아 그에 따른 사원의 평가가 제대로 이루어지지 않았으며 그로 인하여 고과 평가에 따른 보상 및 승진이 제대로 이루어지지 않았다. 신인사제도를 반영한 인사업무에서는 기존의 인사업무에 함께 고과관리를 통하여 능력에 따른 보상 및 직무배치, 승진 등에 반영함으로써 근로자에

게 동기를 부여하고, 조직의 효율성 제고를 할 수 있도록 개선된 업무프로세스를 아래의 <그림 2>에서 제시하였다. 고과관리는 능력고과, 태도고과, 업적고과의 고과 정보를 관리하게 되며, 각 고과별 평가서를 산출하며 이러한 고과 평가서를 급여 및 상여 처리 시 반영함으로써 고과평가에 따른 성과급 지급, 승진, 발령 등에 반영한다.

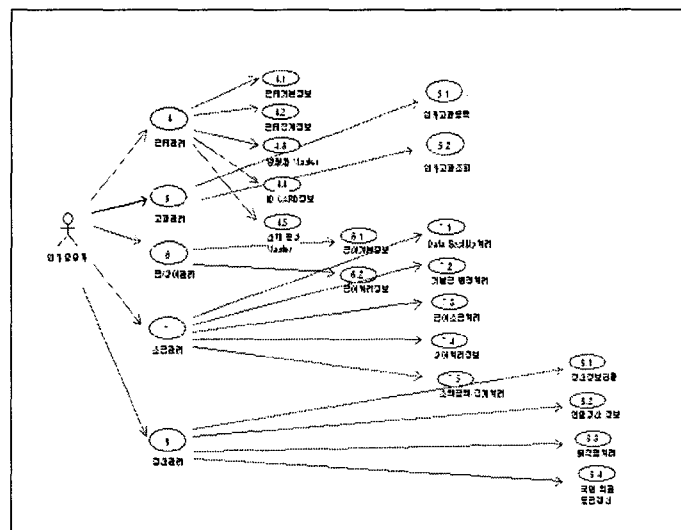


<그림 2> 인사관리 0 Level (TO-BE)

### 3.2 UML 방법을 이용한 시스템 설계

#### 3.2.1 Use Case Diagram

아래의 <그림 3>은 Workflow 분석에 따른 업무 기능에 따라 Use Case 다이어그램으로 표현한 것이다. <그림 3>의 Use Case 다이어그램은 업무 분석 자료를 기반으로 사용자(인사담당자)가 필요한 업무 기능을 표현하고, 개발될 시스템의 전체 규모와 구현될 업무를 도식화한 것이다.



<그림 3> 인사관리 전체 Use Case Diagram

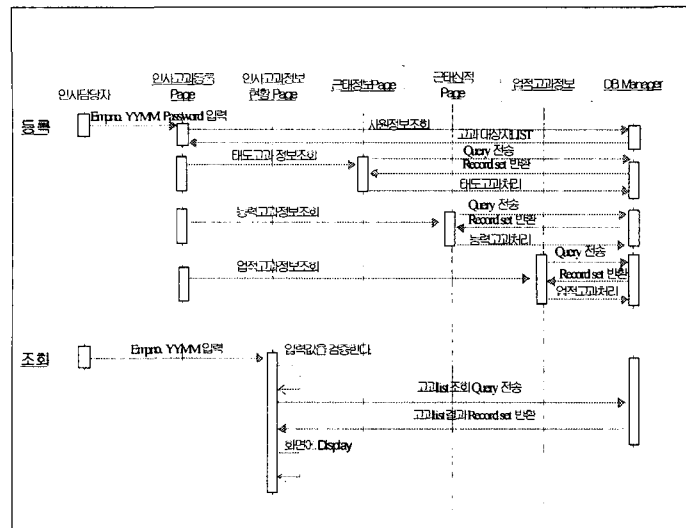


사용자는 근태관리를 통하여 일 근태관리, 월 근태집계, 년월차 업무를 관리하고 고과관리에서는 사원들의 인사고과를 등록, 수정하고 그에 대한 현황을 조회할 수 있는 Use Case가 도출되었다. 급/상여 관리에서는 급여 Master를 등록, 수정하고 근태 Data와 고과 Data를 바탕으로 급여 및 상여금을 처리하며, 급/상여에 대한 이력을 관리하고 소급관리를 통하여 급여 및 상여의 인상분을 처리한다. 또한 정산관리를 통해서 연말정산 및 퇴직정산 업무를 처리하고 관리하게 된다.

### 3.2.2 Sequence Diagram

Sequence 다이어그램은 Use Case 다이어그램에서 각각의 Use Case에 대해서 객체를 추출하고 객체와 객체가 주고받는 메시지를 파악하여 진행 순서에 따라 표현한다.

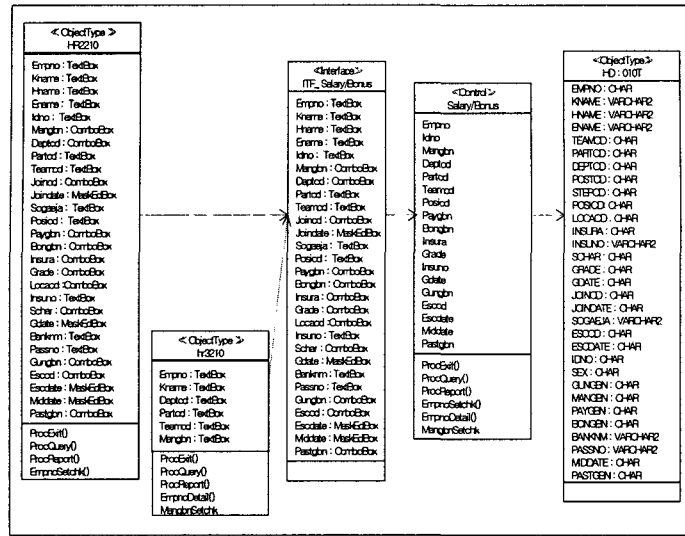
아래의 <그림 4>는 인사고과 Sequence Diagram으로 인사담당자가 사원번호와 날짜, 비밀번호를 입력하여 각각의 태도고과에 대해 평가된 내용을 능력, 태도, 업적고과 모듈에 입력하게 된다. 각 항목에 따라 데이터를 검증하고 입력 쿼리를 전송하여 데이터베이스에 저장하게 되는 순서를 나타내고 있다. 또한 인사담당자가 인사고과정보현황 페이지를 통해 고과 정보를 검색하기 위해서는 아래의 조회과정 Sequence를 따라 검색조건을 입력하면 입력 값을 검증한 후 DB에 조회 쿼리를 전송하고, DB에서 검색된 레코드 값을 반환받아 고과 정보를 검색할 수 있다.



<그림 4> 인사고과 Sequence Diagram

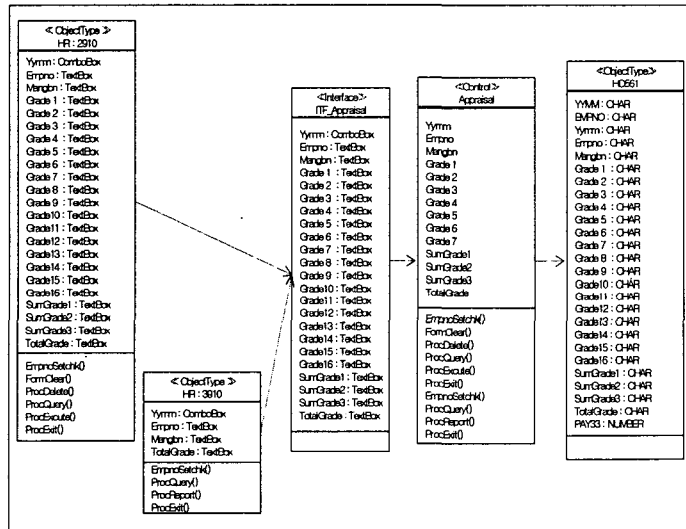
### 3.2.3 Class Diagram

Class 다이어그램은 객체지향적 시스템개발에 있어서 가장 중심적인 다이어그램으로서, 분석과정에서 나온 업무시스템의 최소단위이며, 클래스와 클래스간의 관계를 표현하고 있고, 업무 시스템의 정적인 관점에서 표현된다. Class 다이어그램은 Sequence 다이어그램에서 추출되었던 객체와 클래스들의 속성과 오퍼레이션을 정의하고 클래스들 간의 관계를 찾아내는 과정이다. Class 다이어그램을 통하여 업무시스템에 대한 세부사항을 정의하고 규정하며, 컴포넌트 설계를 위해 Use Case를 기본단위로 실제화를 수행한다.



<그림 5> 급/상여현황 Class Diagram

<그림 5>의 급/상여 Class Diagram은 급여, 상여, 사원, 날짜의 기본 Entity Class로 구성되어 있으며 급/상여에 관련된 화면에서 공통된 인터페이스와 컨트롤을 도출하여 도출된 객체들 간의 상속성과 재사용성을 가질 수 있도록 구성하였다.



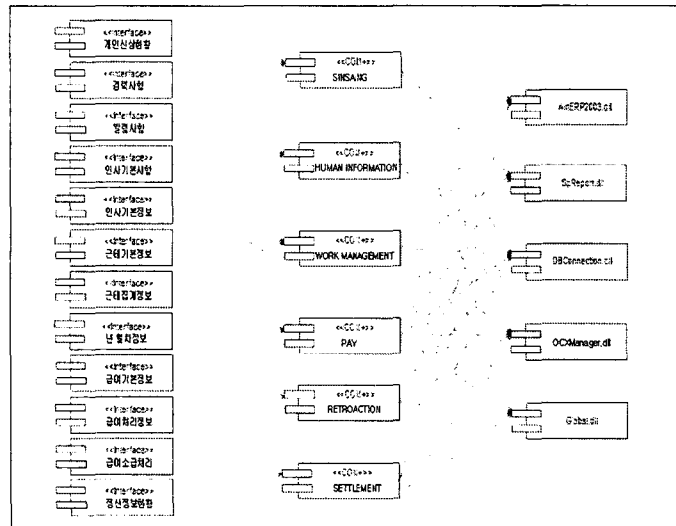
<그림 6> 인사고과 Class Diagram

<그림 6>의 인사고과 클래스는 고과의 기본을 유지하는 능력, 업적, 태도라는 3가지 기본 클래스를 바탕으로 생산직, 사무직 등의 구분을 떠나서 투명한 결정을 할 수 있도록 고과의 항목을 자동으로 시스템에서 처리하도록 해야 했으나 CEO의 전략에 따라 조직에서 원하는 기본적인 목표가 정해져있다. 그러나 자꾸 변하는 전략을 시스템적으로 반영하는데 어려움이 있어 능력, 업적, 태도의 기본 클래스에 값을 입력하는 수준으로 변하게 되었다.

### 3.2.4 Component Diagram

<그림 7>은 신인사시스템의 처리과정에서 관련 Component 구조를 나타낸 것이다. 신인사시스템을

구성하는 각 모듈에서 공통적으로 처리되는 루틴을 Windows 플랫폼 환경 하에서 구동이 될 수 있는 COM+을 이용해서 Component Diagram을 구성하였다. 업무처리에 관련된 각각의 Object는 SINSANG, HUMAN INFORMATION, WORK MANAGEMENT, PAY, GRADE, SETTLEMENT의 인사업무 공용 Component로 도출되었다. 객체들 간의 의존 관계를 나타내는 인터페이스부분을 작은 사각형으로 처리하여 상호작용을 나타내고 있다. AinERP2003, SpReport, DBConnection 등과 같은 컴포넌트들은 ERP 모듈로부터 호출되어 사용되는 공용컴포넌트이다.



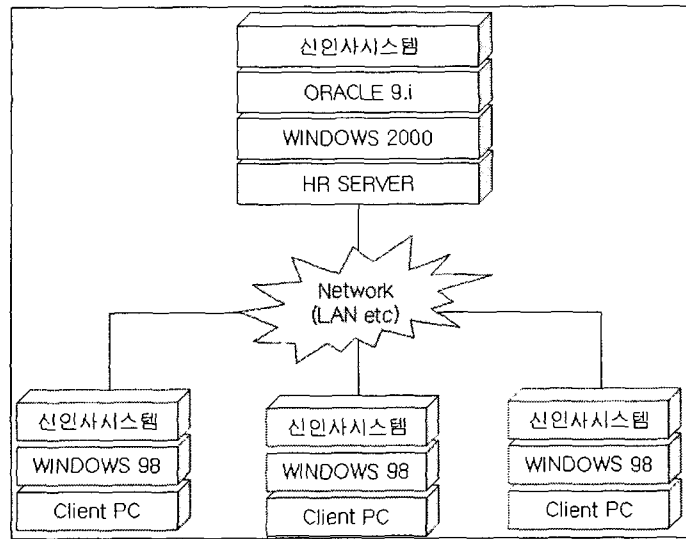
<그림 7> 인사관리 Component Diagram

## IV. 신인사시스템 구현

### 4.1 신인사시스템 구성도

#### 4.1.1 시스템구성도

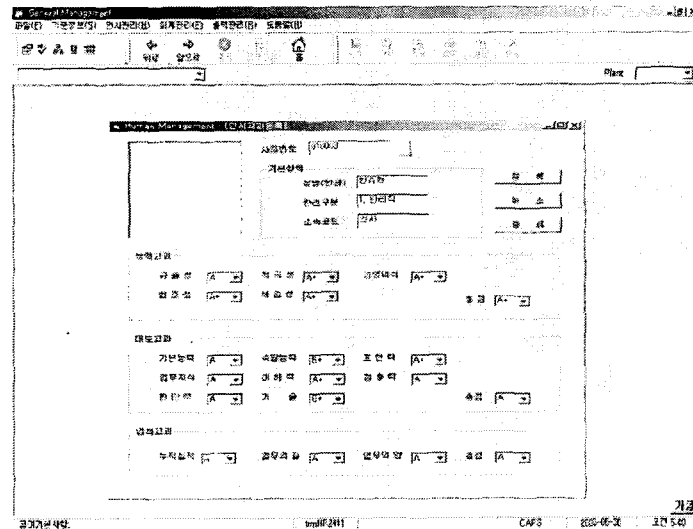
본 시스템은 Client/Server 환경으로 구성되어 있으며 개발환경으로는 Windows 2000서버 플랫폼 기반으로 데이터베이스는 오라클 9i, 개발소프트웨어로는 비주얼베이직 6.0, Crystal Report를 개발도구로 하여 구현하였다.



<그림 8> 신인사시스템의 시스템구성도

#### 4.2 신인사시스템 구현

<그림 9>는 인사고과 데이터를 등록하는 화면으로 고과평가서에서 평가된 점수를 시스템에 등록하면 이를 상여금 지급 및 직무배치 그리고 승진 등에 반영하게 된다. 인사담당자는 사번을 입력하게 되면 그 사원에 대한 간단한 기본항목 정보가 검색되며 고과 평가등급입력란에 등급을 등록하고 저장하게 되면 고과 데이터가 등록된다. 취소 버튼을 누를 시에는 입력이 취소되고 종료버튼을 클릭하게 되면 인사고과등록화면이 종료된다.



<그림 9> 인사고과등록

<그림 10>은 급여 및 상여현황을 조회하는 화면으로 인사고과에서 처리된 능력, 태도, 업적 고과가 반영되어 급여/상여 업무가 처리되어 있다. 검색옵션을 선택하여 자신이 원하는 검색조건에 따라 처리된 급여/상여현황 데이터를 검색할 수 있으며 상세버튼을 클릭하면 개인별급여/상여지급정보를 상세하게 알 수 있다.

구분	구분명	금액	구분명	금액	구분명	금액
급여(1)	기본급	3,115,605	공상수당	0	연장수당	225,980
	근속수당	169,660	산과수당	0	이강수당	0
	부서수당	0	사계수당	0	불차수당	65,535
	공산장려	0	자녀교육비	0	야당간접	0
	회합수당	42,400	응산상실상	0	유월수당	0
	자각수당	0	기타수당	0	유월가산	0
	합	3,327,665	차차수당(1)	0	유월상여	0
	직책수당	145,750	차차수당(2)	0	유월상여	0
	과장수당	0	차차수당(3)	0	유월상여	0
	가족수당	20,000	간접차당(1)	0	가산수당	0
급여(2)	가족수당	0	당직수당	0	선취급수당	159,950
	공소속세	69,070	공공보험료	18,924	연속 1	0
	중환세	6,905	의료보험료	41,380	연속 2	0
	세	0	기타공제(1)	0	연속 3	0
	공공구분	0	기타공제(2)	0	가족사비	0
	공공구분	0	기타공제(3)	0	간접보통구	0
	합	23,510	기타공제(4)	0	직종률(%)	0
	직업세	0	정통중계장보	0		
	세	109,580				
	세	0				
계정합계						3,489,591

<그림 10> 급여/상여 현황

## V. 결론

본 연구는 기업의 인사관리 상에 나타나는 제반 갈등과 문제를 해결하기 위해 도입되고 있는 신인사제도의 성공적인 정착을 위한 방법론적 기초를 제공하고 구현방안을 제안하였다. 또한 기존의 인사제도와 신인사제도를 설명하고 그에 따른 차이점을 비교·분석하여 신인사제도의 장점과 효과를 인사시스템에 반영한 신인사시스템을 설계 및 구현하였다.

본 논문에서 구현한 신인사시스템은 기능 모형 도출이 용이한 IDEF0 방법론으로 인사업무 프로세스를 도출하였고, 객체지향 방법론인 UML을 이용한 분석 및 설계를 통하여 국내기업의 인사업무에 적용함으로써 국내기업의 인사업무환경을 분석하고 업무분석을 통해 현재 국내기업의 인사관리제도의 문제점을 파악하고 본 시스템의 추진방향을 제시하였다.

현 인사업무의 Workflow를 통해 UML방법을 적용하고 업무 요구분석에 따른 결과를 전체적인 Use Case 다이어그램으로 기술하고, 그에 맞는 업무흐름을 Sequence 다이어그램으로 표현하였다. 그리고 분석된 요구사항 및 모델을 기반으로 Class를 추출하고 각 Class의 메커니즘에 따라 Class 다이어그램을 작성하였다. 작성된 Class다이어그램을 바탕으로 실제 구현환경에 적용하기 위한 객체구현모델을 설계하고 Component 다이어그램을 설계하였다.

본 논문에서 신인사시스템을 컴포넌트 기반으로 구축함으로써 S/W의 재사용성을 높이고 향후 시스템의 확장성 및 호환성이 가능하게 되었으며, 신인사제도의 개념을 반영한 시스템 구현으로 능력에 따른 보상 및 직무배치, 승진 등으로 근로자에게 동기를 부여하고 조직의 효율성을 제고하여 기업의 경쟁력 향상에 크게 기여할 것이라 생각된다.

본 연구는 신인사시스템의 도입을 통해서 근로자에게는 동기를 부여하고 조직의 효율성을 제고하고자 시작하였으나 정보시스템의 기초가 되는 신인사제도에 대한 연구가 부족하여 실제 업무에 사용하기에는 부족한 점이 있다. 신인사제도에 정보기술을 이용하여 보다 신속·정확하고 투명하게 관리할 수 있도록 도와주는 도구로서 이해할 때 개별기업 또는 산업별, 기업규모별 인사제도에 관한 포괄적인 연구의 뒷받침을 받지 못한 아쉬움이 있다.

앞으로 신인사제도와 신인사시스템을 연구하고자 할 경우 다음과 같은 점들을 고려한다면 보다 충실한 연구가 될 것으로 생각한다. 첫째, 기존의 인사관리시스템에 대한 정확한 현장조사 및 업무분석

이 이루어져야 한다. 기존의 인사관리시스템에 대한 현장조사가 정확하게 이루어진다면 실제 업무에서 사용되는 여러 가지 인사고과에 대한 기준을 얻음으로써 신인사시스템을 구축하는데 훌륭한 자료로써 활용될 것이다.

둘째, 외국의 사례에 대한 자료수집이 활발히 이루어져야 하겠다. 물론 사람을 관리하는 인사제도가 각 나라의 사회적·문화적 특징을 반영하고 있어, 그 내용이나 형식을 그대로 도입할 수 없지만 우리보다 기법적인 측면에서 앞서 가고 있는 다른 나라를 벤치마킹한다는 측면에서는 꼭 필요하다 하겠다.

셋째, 바람직한 신인사시스템의 구축은 실무에서 일어나는 직무분석, 직무평가, 직무 재설계, 직무등급의 설정의 과정이 사내 임직원과의 충분한 커뮤니케이션을 통해 수용도를 높일 수 있는 방안을 검토하는 것이 필요하다.

마지막으로 본 연구의 컴포넌트는 Windows를 기반으로 한 Com+이므로 기타 Unix, Linux 환경하에서는 적용하기가 어려운점이 있다. 향후 연구방향으로 Unix, Linux를 포함할 수 있는 플랫폼의 적용이 필요하다.

## 참 고 문 헌

- 김규태, "신인사제도에 관한 연구", 경영컨설팅연구, 제2권, 2001, pp. 103~140
- 김동배, 주낙선, "조직상황, 인사관리시스템, 조직성공에 관한 연구", 인사·조직연구, 제2권 9집, 2001, pp. 249~279
- 김재구, 임상훈, 김동배, "인사관리시스템과 경영성고가 상호간에 미치는 영향에 대한 연구", 한국인사관리학회, 제3권, 27집, 2003, pp. 31~54
- 박우성, 유규창, "인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할", 한국인사관리학회, 제1권, 25집, 2001, pp. 347~369
- 박성수, "한국형 인사고과제도에 관한 연구", 한국인사관리학회, 제3권, 27집, 2003, pp. 221~250
- 양승혁, "전략적 인적자원관리:기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관", 한국인사관리학회, 제2권, 26집, 2002, pp. 113~143
- 윤대혁, "신인사제도 정착을 위한 인사고과시스템의 개선방안", 한국인적자원관리학회, 제2권, 2001, pp. 53~77
- 이광희, 이선규, "인사고과의 양식의 효과성에 대한 이론적 고찰", 한국공업경영학회지, 제19권, 38집, 1996, pp. 159~168
- 이무신, 손병호, "인사고과 결과에 영향을 미치는 조직내 사회적 상황요인:문헌고찰 및 추후 연구방향", 한국인사관리학회, 제1권, 20집, 1996, pp. 25~55
- 이무신, 엄기용, 신원준, 김필성, "국내기업의 인사고과시스템 개선에 관한 연구", 한국인사관리학회, 제1권, 21집, 1997, pp. 1~31
- 한인주, "신인적자원 평가시스템의 도입방향", 한국인사관리학회, 제18권, 1994, pp. 633~645