

# 企業經營에 있어서 職務評價制度

玉 正 煥

<大韓再保險公社企劃調查部>

## I. 서 론

기업 경영에 있어서 임금 관리와 직무의 상대적 가치(the relative worth of jobs) 결정은 가장 어려운 과제 중의 하나라는 것을 우리들은 경험하고 있다.

우리나라 기업에 경영학이 도입되면서부터 직무 평가 제도가 성립되기 시작하였다고 보겠으나 우리나라 기업에 근대적인 경영학이 도입된 지도 불과 10여년의 연륜밖에 되지 않았고 또한 직무 평가 제도란 것도 아직은 우리 실정에 맞는 적절한 평가가 되고 있지를 못하고 있는 것 같다. 따라서 종업원의 근무 실적 평가와 임금 제도에 의문이 제기되면서 균형 임금 제도와 직무 평가가 인사 관리의 궁극의 목표가 되고 있으며 종업원들은 자기들의 직무와 임금 제도에 커다란 관심을 갖게 되었다.

균형 임금이란 사실상 어려운 과제이며 오랫동안 임금 관리의 합리적 운영을 위해 각종 수단을 거듭하여 강구해 온 결과 많은 기업의 일치된 결론은 직무 평가(job evaluation)의 실시를 전제로 하게 된 것이다.

지금까지 직무 평가의 절차와 실시 요령에 대한 많은 저서와 논문이 발표되었으나 실제적으로 우리나라의 기업에 실무적으로 적용 가능한 것은 찾아 보기 어려웠고 더구나 많은 기업인은 직무 평가 제도 자체를 도의시하고 급여 제도에서 시간제 임금으로 바꾸어 놓은 구실을 만들어 주기도 하였다.

근대 경영이 당면한 가장 중요한 문제 중의 하나는 종업원 상호간의 임금을 공정하게 배분하는 것이며 공정한 배분은 종업원의 수입 척도,

경영의 원가 구성 또는 양자간의 조화를 근거로 해야 한다. 종업원은 대부분 자기의 봉급만큼이나 동료들의 봉급액에 관심을 갖고 있으며 직무의 곤란도와 책임도가 같은 경우에는 봉급액이 같아야 하나 상대적 가치가 다를 때는 그 정도에 따라 지급액에 차이가 있어야 할 것이다. 공정하고 균형 있는 임금 제도를 개발하기 위하여 각종 직무와 다수 직종이 1개 조직내에 있을 경우에 어떻게 구분하고 무슨 기준으로 상대적 가치를 정하느냐가 중요한 것이며 이 문제를 해결하기 위하여 직무 평가 제도가 개발되었으나 아직도 완전 무결하다고는 볼 수 없다. 다만 이 직무 평가 제도가 기업 경영 중에서 발견한 방법 중 가장 훌륭하다고 생각되는 것이다. 따라서 본고에서는 직무 평가 방법과 절차 및 직무 평가의 협조 기관, 그 성과와 유지에 관하여 알아보기로 한다.

## II. 직무 평가 방법

### 1. 표준(criteria)

직무 평가를 하기 전에 특별한 직무에 종사하고 있다는 사실과 그 직무를 수행하는 데 요구되는 기능, 노력, 책임 등 여러 가지 요소를 알아야 하며 직무의 상대적 가치를 결정하는 것은 합리적인 직종 분류 방법을 선택하는 데 극히 중요한 것이다.

각 회사마다 유용한 직종 분류 방법의 표준을 설정하지만 일반적으로 채택되는 항목을 열거하면 다음과 같다.

- ① 직무 평가 대상 직종의 전반을 세밀히 분석하고
- ② 노사간의 충분한 이해로 적극 참여케 하며

③ 직무의 상대적 가치를 엄격히 분류 결정하고

④ 직무 평가 제도는 용이한 방법을 채택하여 장기간 이용할 수 있어야 하며

⑤ 조직의 목적에 적합한 제도를 수립하는 것이다.

## 2. 직무 평가 방법

직무 평가 방법에는 다음과 같은 네가지 방법이 많이 이용되고 있다.

### 1) 서열법(ranking method)

이 방법은 모든 직종을 그 상대적 가치의 순서에 따라 일련 번호를 부여한다. 직무는 조직 구성상의 가치를 무시하고 개별적으로 상대적 가치를 비교하며 모든 직무의 상호 순위를 정한다.

이 방법은 세분된 각종 직무명을 카드에 기록하고 직무의 난이도와 책임도에 따라 일련 번호를 붙인다. 때로는 직종별로 평점을 주어 순서를 정하기도 하며 비교 평가가 극히 어려운 경우에는 직무를 더욱 세분 비교하여 순위를 정한다. 따라서 한번 정해진 순서는 상당 기간 변동 없이 적용하는 것이 보통이다.

### 2) 분류법(job classification or grading method)

이 방법은 모든 직종을 일정한 직군으로 등급을 정한다. 각 직군은 중요도나 유사법을 고려하여 책임도와 의무별로 구분한다. 일차적으로 직군을 대분류하고 다시 대분류 중에서 소분류를 한다. 서열법을 적용할 때에도 분류법을 이용하는 것이 보통이다. 직군의 등급은 일반적으로 7급 또는 14급 정도로 분류되며 분류법이 간단하여 많은 기업에서 실시되고 있는 것이 사실이나 분류에 있어 개괄적이고 과학적인 근거가 약한 것이 결점이다.

### 3) 요소 비교법(factor comparison method)

이 방법은 직무 평가시에 일정한 요소(factor)를 선정하고 있으며 이 요소는 대체로 5개 정도가 사용되고 있다.

직무와 직무를 비교하고, 요소와 요소를 비교하여 그 중요도에 따라 상대적으로 가치를 정한다. 특정한 요소는 비교하기 전에 가중치를 정하고 있다. 이 수치는 본조사에 들어 가기 전에 수차에 걸친 반복 실험 조사에 따라 정하여지며 예비 조사는 일반적으로 2주 간격으로 행하여 진

다. 그 평가치가 요소별 점수와 가중치를 정하게 된다.

중요 직무(key job)는 보통 이와 같이 정하나 부수 업무는 중요 직무를 기준으로 요소와 요소를 비교하여 정하고 있다. 따라서 직무의 가치(total value)가 정하여지면 이를 조정 재배열하게 된다.

### 4) 점수법(point method)

이 방법은 직무 평가의 요소 즉 숙련, 노력, 책임 등을 일정한 비중을 주어 평가하는 것이다.

평가 요소는 각 직종별로 점수를 합하여 종합 점수가 나오게 된다.

점수법은 다음과 같은 절차를 밟고 있다.

① 직무 평가에 적용할 요소의 선정

② 직무 평가의 각 요소를 직종군별로 결정

③ 각 요소의 비중(weights)을 정하고 직군별로 가중치를 정하여야 한다.

직무 평가에 관한 이론은 실제 적용시 상호 모순도 들어나고 있으나 조직에 있어서 장단점을 잘 이해하고 절차에 따라 일정한 계획을 수립하면 무난히 할 수 있을 것이다.

앞에서 설명한 직무 평가 제도의 실태를 미국 보험회사에서 살펴보면 점수법이 41%로 가장 많았고 다음으로 분류법이 37%로 많이 이용되고 있었다. 점수법과 분류법이 전체의 78%를 점유하고 있었으며 요소 비교법이 그 다음으로 이용되고 있었다. 그러나 순수한 의미의 서열법을 이용하고 있는 회사는 거의 없었다. 몇몇 회사의 경우에는 몇 가지 방법을 병용하되 점수법과 요소 비교법을 많이 병용하고 있었다.

## Ⅲ. 직무 평가의 절차

직무 평가 계획을 효과적으로 실행하기 위하여는 제반 절차를 정하는 것이 중요하다. 계획 수립의 세부 사항들은 각기 다른 기업체들 간에는 그들에 적합한 세부 절차를 정하기 마련이다. 여기에서는 일반적으로 적용될 수 있는 직무 평가의 절차에 관한 세부 사항을 들어 보겠다.

### 1. 담당자의 선정

직무 평가 업무 담당자의 선정에는 ① 회사 종업원 ② 전문 기관(consulting firm) ③ 전문기관의 협조를 받는 회사 종업원들 중의 어느 하나

를 선정할 수 있다. 상기 3가지 방법 중에는 각각 장점과 단점이 존재하고 있다. 비록 전문 기관의 도움을 받는 종업원이 앞의 두가지 방법보다 많은 장점이 있으나 거기에도 단점은 있다. 따라서 어떤 방법을 선택하느냐는 기업이 당면한 문제점을 주의 깊게 조사 분석하고 장점과 단점의 비중을 검토하여야 한다. 여기에 특히 고려해야 할 사항은 회사 종업원이 직무 평가에는 그 역할이 매우 크다는 것이다.

미국 보험회사를 대상으로 한 직무 평가 업무의 담당자 선정을 보면 종업원이 전문가의 협조를 얻어 직무 평가를 실시하는 경우가 33%, 종업원만으로 직무 평가를 실시하는 회사가 49%를 나타내고 있었고 전문 기관이 전담하는 경우는 7%밖에 되지 않았다. 결과적으로 회사 종업원이 전담하든지 또는 전문 기관의 도움을 받든지 간에 계획 실행에 종업원이 참여하는 것이 효과적이다.

종업원들은 회사 외부의 사람들보다도 더욱 정확하게 회사를 알고 있고 그들의 손에 의해 계획이 수행된다면 보다 나은 이해와 협조를 얻을 수 있기 때문이다. 직무 평가 계획의 수행에 책임이 있는 부서는 인사부나 혹은 기획부 또는 다른 부서와 합동한 인사 계통의 부서에서 담당하는 것이 보통이다.

## 2. 담당자 훈련

회사에서는 종업원들에게 직무 평가 업무를 담당케 하는 것이 보통이다. 종업원 중에는 직무 평가에 관하여 사전에 훈련이나 실무 경험을 갖고 있더라도 새로운 직능을 수행하기 위하여 재훈련하는 것이 필요하다.

## 3. 준비 단계

직무 평가 실시에는 제반 계획에 따른 절차와 실시 과정에는 다른 계획에서와 다를 바 없으나, 다음과 같은 준비 단계를 두어야 한다.

첫째, 전술한 바와 같이 직무 평가 계획의 실시에 앞서 전종업원의 이해 있는 협조를 얻어야 하고

둘째, 회사내의 전직무를 대별한 직군(group)으로 분류하는 범위를 정하고

셋째, 직무 분류 요소를 정하여 각 직군별로 weight를 부여하고

네째, 직무 평가에 필요한 각종 재료를 수집하여 직무 기술서를 작성하고

다섯째, 직무의 등급을 정하는 평가를 하게 된다.

이러한 절차는 일반적인 직무 평가 절차와 다를 바 없다. 직무 평가를 성공적으로 수행하기 위하여는 각각의 절차에 따라 충분한 준비가 있어야 한다.

## 4. 직무 평가의 대상

직무 평가 계획을 수립할 때에 평가 대상 직종의 선정이 필요하다. 회사는 필요한 모든 직무를 평가하는 것이 아니라 경우에 따라서는 생략하거나 외부에 의뢰하고 있기 때문이다. 직무 평가 대상 직종에 명백한 한계가 있는 것도 아니며 직무를 평가하는 곤란성 때문에 생략하는 경우도 있다.

특수한 직무는 개인적인 포부, 능력 및 개성에 따라 달라질 수도 있기 때문이다.

직무 평가 대상 직종의 선정은 각 회사별 성격에 따라 구분이 되겠지만 통상 중견 간부 이상을 제외하는 경우가 많으며 미국 보험회사를 상대로 한 대상 직종을 살펴보면 부장급 이상의 직무를 제외한 경우가 50%를 넘었고 부장급 직무를 포함한 경우가 22%였으며 최고 경영층을 포함한 것은 7%에 불과하였다.

## 5. 대상 결정에 사용되는 요소

회사가 직무 평가 대상을 결정하는 데 있어서 점수법이나 각 요소 비교법을 채택할 경우 한 직무에 여러 가지 요소가 포함되어 있으므로 직무에 대표적인 요소를 선택해야 한다. 비록 회사가 동일한 업무를 취급하고 있어도 모든 업무에 공통적으로 적용하는 것은 타당치 못하다. 따라서 다른 회사에서 실시한 직무 평가는 참고 자료로 이용할 수 있으나 그대로 적용은 할 수 없다. 자기 회사의 독특한 업무에 알맞은 평가 방법을 만들어서 평가 요소를 선정하지 않으면 안 된다.

직무 평가에 사용된 요소는 대단히 많다. 그러나 각 요소의 정의가 분명하거나 같은 뜻으로 사용된 것은 아니다. 다음 목록표에서 작성된 것을 보면 유사한 것이거나 중복하여 사용되고 있다. 모기업체에서 실제 사용된 요소들을 보면 다

음과 같다.

①속련 ②정신적 필요 조건 ③책임감 ④신체적 조건 ⑤작업 조건 ⑥교육 ⑦직무 지식 ⑧기능 ⑨특수한 전문 지식 ⑩손실 예방 ⑪감독 책임 ⑫ 노력 ⑬결단성 ⑭훈련과 경험 ⑮경력 ⑯판단 ⑰오류 ⑱기민성 ⑲창의력 ⑳근란성 ㉑통제력 ㉒노고 ㉓직위의 중요성 ㉔정령 ㉕신뢰성과 정확성 ㉖정확성 ㉗독자적 행동 ㉘근면과 노고 ㉙주의력 ㉚수공적 기술 ㉛위험 ㉜안전에 대한 책임감 ㉝인격 ㉞자금과 재산에 대한 관리 책임감 ㉟회사의 비밀에 대한 책임감 ㊱관심과 주의력의 집중 ㊲공공 관계에 대한 책임감 ㊳활동력 ㊴분석력 ㊵학문에 대한 소질 ㊶열성

이 회사에서 사용한 요소들은 41개나 되었으며 어떤 것은 다른 요소보다도 더욱 많이 인용되었다. 즉 작업 조건, 속련, 책임감 등은 거의 대부분의 회사에서 인용되고 있는 것이다. 요소의 분류가 비슷하고 분류하여 사용한 기준이 애매하더라도 직무 기술서는 분명히 다르게 작성될 수 있다. 또 하나의 문제점은 직무 평가에 사용되는 요소를 몇개로 정하느냐이다. 일반적으로 평균 10개 정도를 들고 있으나 그 이상이나 그 이하도 불가능한 것은 아니다. 다만 직무 평가를 효과적으로 수행할 수 있으면 족하다.

#### 6. 자료 수집

직무 평가 실시에 앞서 다음 두가지 문제를 결정해야 한다. 첫째, 회사내에서 가장 필요한 직무의 결정 둘째, 필요한 직무의 결정을 위하여 사용할 방법 및 방법의 결합 문제이다. 첫번째의 필요한 직무 결정에는 다음 3가지의 주요한 사항이 포함되어야 한다. ①직무의 동질성 ②직무 수행에 대한 완전한 기록 ③성공적인 직무 수행에 필요한 요건 등이다.

이를 다시 세분할 경우 좀더 구체적으로 분류된다. 예컨대 직무의 동질성은 직무 명칭, 직무수와 직무 수행의 위치 등이 포함된다. 직무에 관한 사항은 앙케트(질문서) 방법, 관찰 및 면접 등을 통하여 얻을 수 있다. 앙케트는 종업원 직무 감독자에 대하여 실시하고 직무 분석가가 작성하거나 본인이 기입하도록 한다. 면접 방법은 직무 분석가가 통상 피면접자의 근무 장소에서 면접을 한다. 그 결과는 직무 분석가가 기록

하고 직무 설명서는 그 자료에 의하여 마련된다. 대부분의 회사에서는 직무에 대한 자료를 수집하는 데 가장 널리 사용되는 방법은 직무에 대하여 종업원과 면접하는 방법이다. 질문서에 의하여 직무 설명서를 작성하는 경우도 있으나 면접 방법을 병용하는 것이 보통이다. 직무에 대한 자료를 수집할 때에는 그 다음 단계인 직무 설명서의 작성을 준비해야 한다. 직무 설명서의 작성은 정확하고 객관성이 있어야 하므로 종업원과 감독자에게 보여서 협조를 얻어야 한다.

#### 7. 직종 분류

직무 설명서가 작성되면 직종 분류자에 의하여 주의 깊게 연구 검토되어야 한다. 분류자는 첫단계로 담당 직무를 분류하고 분류 담당자가 분류된 내용을 종합하고 상호 의견을 조정하여 전직종의 분류에 들어 간다. 때로는 각 분류자가 각각 담당 직종에 대한 분류를 하지 않고 group으로서 직종 전반에 대한 분석 검토와 연구를 하여 전직종을 분류할 수도 있다. 전문가들은 일반적으로 직종 분류자가 group으로서 검토하기 전에 각 분류자들이 독립하여 판단하는 것이 좋다는 데 의견을 모으고 있다. 분류자는 담당했던 직종에 대하여 주의 깊게 관찰하여 타인의 간섭 없이 결정할 수 있기 때문에 공정할 수 있다. 그러나 단 한사람에 의하여 평가된 경우에 있기 쉬운 편견을 제거하기 위하여 여러 사람이 최종 검토를 하게 되는 것이 필요하다.

직종 분류에 있어서는 수직적 방법과 수평적 방법이 이용되고 있다. 수직적 방법은 하급에서 상급까지 회사의 전직무를 분류하여 순위를 정하는 것이고 수평적 방법은 전체 직무를 책임과 권한이 유사한 것을 분류하여 각 부서간의 계열에 관계 없이 동일한 순위가 매겨진다. 직종 분류가 이루어지면 최종적으로 기업내의 경영층이나 고급 간부로 구성된 위원회에서 재검토하게 하는 것이 효과적일 수도 있으나 때로는 형식적인 검토가 아니면 지나치게 간섭하게 될지도 모른다.

#### 8. 실시 기간

직무 평가를 실시하는데 소요 기간은 많은 관심의 대상이 되고 있으며 때로는 계획 및 실시 기간에서는 부수적인 문제가 많이 일어난다. 직

무 평가를 실시한 회사들은 통상 소요 기간이 1년 내지 2년간이라고 말하고 있다. 직무 평가의 계획 및 실시에 소요된 기간은 모든 일이 그렇듯이 계획 및 실시의 준비 연구 노력 등과 비례하는 것으로 보인다. 1년 미만이라고 성공한 것도 아니며 2년 이상이라도 반드시 길다고는 말할 수 없다. 기간의 장단은 오히려 기업 내부에 존재하는 제여건에 더 큰 원인이 있으며 단순히 직종 분류 수의 다과나 업무 담당 부서의 임무 수행 능력에 기인하는 것은 아니라고 본다.

#### IV. 협조 기관

##### 1. 최고 경영자의 협조

최고 경영자는 직무 평가의 계획 및 실시에 대한 업무 수행 권한을 제도적으로 간부 기관에 위양해 주지만 최종적인 권한은 최고 경영자에게 있는 것이다. 최고 경영자는 직종의 선택, 직종 분류의 타당성 및 본계획의 집행에 필요한 비용 등에 관하여 알 필요가 있다. 최고 경영자의 승인과 협조를 얻기 위하여 가장 많이 사용되는 방법은 최고 경영자가 참석하는 회의를 통하여 세밀히 검토하고 필요성과 효과에 대하여 설득을 얻어 결심을 시키는 것이다. 직무 평가의 실시는 최고 경영자의 승인과 협조를 얻어야 하며 그러기 위해서 회합을 갖고 토의 분석을 해야 할 것이다. 최고 경영자는 직무 평가 그 자체를 승인하고 적극적으로 협조해야 하며 계속하여 성실하게 준수될 수 있도록 되어야 할 것이다.

##### 2. 중간 관리자의 협조

직무 평가를 성공적으로 수행하기 위해서는 중간 관리자의 협조와 이해가 있어야 한다. 중간 관리자는 종업원의 업무 분장 및 승진 관계를 다루기 때문에 직무 평가가 필요하다는 신뢰감을 갖고 적극적인 협조가 있어야 한다. 나아가서 직무 평가에 관하여 보다 더 세부적인 사항도 알려 주고 협조를 구하는 것이 평가 작업에도 크게 도움이 될 것이다. 중간 관리자에 대한 협조와 이해를 얻기 위하여 주로 회합을 통한 방법이 권장되고 있다.

##### 3. 종업원의 협조

직무 평가를 성공적으로 끝내기 위하여는 전사적인 협조와 이해가 무엇보다도 중요하다. 최

고 경영자가 필요성을 인정하고 중간 관리자가 이해, 협조 한다고 하더라도 전체 종업원을 결코 무시할 수 없다. 모든 직무에 직접 종사하는 자는 말단 종업원이며 그들의 직무에 대한 평가가 공정 타당함을 인정하지 못한다면 불평 불만이 발생할 것이다. 종업원들의 협조를 얻기 위하여 종업원들과의 회합, 설명문의 배부, 안내 책자, 개별적인 면접, 직무 기술서의 보급 등을 생각할 수 있으며 직무 평가를 실시하기 전에 그 계획 내용을 종업원들에게 알려야 할 것이다.

#### V. 직무 평가의 성과와 유지

##### 1. 성 과

어떤 보고서에는 직무 평가를 실시함으로써 25개 항목에 이르는 대성과를 얻었다고 했다. 어쨌든 직무 평가를 함으로써 다음에 열거하는 성과 중 적어도 몇가지 이상은 성과를 얻을 수 있음에 틀림 없다.

①공정성 ②사기 앙양 ③승진, 이동, 배치의 향상 ④ 업무 파악의 기초 ⑤ 급여 조사의 편이성 ⑥직무 순위를 결정하는 기초 자료 ⑦일관성 ⑧인건비 통제 ⑨급여의 표준화 ⑩조직의 개선 ⑪인사 관리의 향상 ⑫업무 협조의 기초 ⑬직무 급의 실시 자료 ⑭능률 향상 ⑮승급의 기초 자료 ⑯이직 감소 ⑰공정한 보상 제도 실시 ⑱직무 측정 방법의 향상 ⑲작업 조건의 향상 ⑳ 승급 절차의 개선 ㉑급여 관리의 애로점 감소 ㉒인사 담당 부서의 역할 증대 ㉓급여 관리의 간소화 ㉔특수 업무에 대한 경영자의 주의력 집중 ㉕ 종업원의 자기 반성

##### 2. 유 지

직무 평가가 전사적인 협조와 유능한 전문가에 의하여 성공적으로 이루어졌다고 하더라도 계속적으로 발전하는 기업이나 유동적인 경제 질서 속에서 언제까지나 불변하고 확고한 평가란 있을 수 없다. 직무의 변화, 업무 절차의 변경, 수행 방법의 개선, 새로운 기구 도입 등 변화하는 업무에 적응하기 위하여 직무 평가는 항상 연구 수정되어야 한다. 현재 사용되고 있는 직무 설명서는 사실과 일치하고 있는지의 여부를 알기 위하여 주기적으로 비교 검토되어야 한다. 직무 평가의 유지 관리는 직무 평가의 실시를 결정하는 만

큼이나 중요하고 필요한 것이므로 유지 관리를 위한 통제 체제나 재평가 절차를 확립해야 할 것이다.

직무 평가의 유지 관리에 관하여 자주 이용되는 방법은 ①정확한 직무 설명서의 유지를 위하여 수시로 직무 내용의 변경 사항을 직무 평가 담당 부서에 보고토록 한다 ②직무 담당자는 새로운 직무, 새로운 절차 등에 관하여 직무 평가 담당 부서에 보고한다 ③이미 평가된 직무를 주기적으로 재검토 한다 ④직무 평가 담당 부서는 계속적으로 관계 업무를 연구하고 재평가하며 기록을 보존토록 한다 ⑤변화에 따른 직무 안내서의 수정 및 기록을 정정한다 ⑥계속하여 종업원에게 인식시키는 일 등이다.

### V. 요약(결론)

우리나라에 경영학이 도입되면서부터 직무 평가 제도가 알려지기 시작하였으나 대부분의 기업체 특히 사무직 제통의 기업체에서는 이의 활용이 거의 무시되고 있는 형편이다. 외국의 경우에는 지난 10년 동안에 직무 평가 제도가 도입되었고 최근 5년간에 걸쳐 크게 발전되었으며 이 제도를 도입한 이유를 들어 보면 ①급여 관리의 공정 ②급여 관리의 개선 ③급여 관리의 표준화 ④인건비의 통제 등이었다. 이와 같이 직무 평가 제도는 근대 경영이 당면한 임금 관리의 과정을 전문화시켜 주고 직무 임금률에 대한 논란성을 처리해 주며 임금 배분의 균형을 도모해 줌을 알 수 있다.

직무 평가는 경영자들이 먼저 필요성을 주장하였으며 인사 부문 담당자가 initiative를 쥐고 있는 것이 보통이다. 그러나 인사 부서는 회사 내의 다른 부서의 담당자들과 협동하는 것이 필

요하다. 회사내의 참모 회의, staff 제통과의 면담 등이 본계획을 수행하는 데 많이 이용되어야 할 것이다. 직무 평가 계획을 실시하는 데 있어 종업원에게도 공고문이나 공문서 등을 이용하여 협조를 요청하여야 하며 업무의 일부를 담당케 하면 보다 나은 이해와 협조를 구할 수 있게 된다.

최초로 직무 평가를 계획하여 실시하기까지는 통상 1년 내외의 기간이 소요되고 있으며 기간의 장단은 직무 설명서의 작성에 많은 시간이 필요한 것이 아니라 특수한 직무 또는 회사내의 기타 사유 때문인 경우가 많다.

직무 평가의 이점이라고 생각되는 것을 들어 보면 ①임금 구조의 공정한 개선 ②종업원의 사기 앙양 ③ 승진, 이동, 배치, 전환의 중요 자료 ④급여의 체계화와 일관성 등이다.

직무 평가가 끝난 후에도 계속하여 직무의 변화, 새로운 직무의 발생, 업무 수행 절차의 변경 등으로 재평가를 하며 직무 설명서의 제작성 등 유지 관리가 중요하다.

우리나라 기업에는 아직 직무 평가 제도가 완전히 도입되어 있지 못한 실정이며 불합리한 급여 구조로 종업원의 불만을 야기시키기도 한다. 선진 제국에서는 직무 평가 제도가 급여의 불공평을 시정하는데 가장 효과적인 것으로 받아들여지고 있는 실정이다. 다만 경영자가 성실하고 신의로 이 제도를 받아들여 공정히 운영 한다면 노사 분류나 불평 불만은 최소한으로 줄어 질 것이다. 그러나 직무 평가 제도가 상대적으로 다른 제도의 실시보다 좋다는 것이지 결코 만병 통치약은 될 수 없다. 어쨌든 발전하는 회사에서는 직무 평가 제도를 도입하고 계속하여 연구 개발에 앞장서야 될 것이다.