

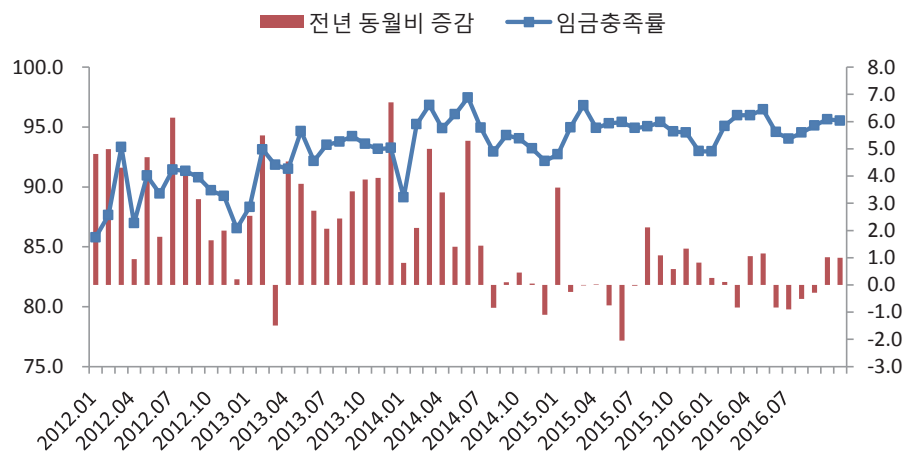
워크넷 구인구직DB를 이용한 10~11월 임금 동향

박세정(한국고용정보원 책임연구원)

- 2016년 11월 신규구인인원은 231천 명, 신규구직건수는 358천 건, 평균 제시임금은 176.8만 원, 평균 희망임금은 185.1만 원으로 전체 임금충족률은 95.5%로 나타남

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)

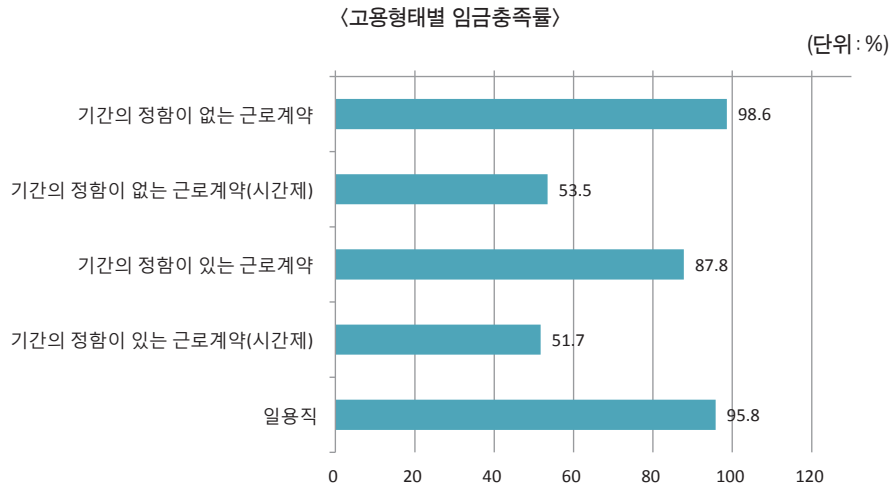


주: 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100

2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외

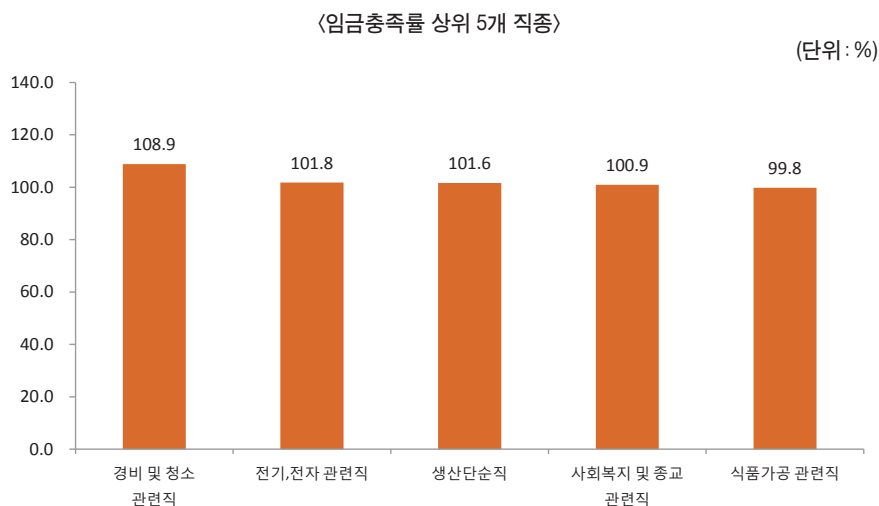
자료: 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 고용형태별 임금충족률은 ‘기간의 정함이 없는 근로계약’ 형태에서 98.6%로 가장 높게 나타난 반면, ‘기간의 정함이 있는 근로계약(시간제)’ 형태에서 가장 낮은 수치를 기록. 시간제 근로형태의 낮은 임금충족률은 11월 시간제 근로형태에 대한 기업체의 낮은 제시임금에 기인



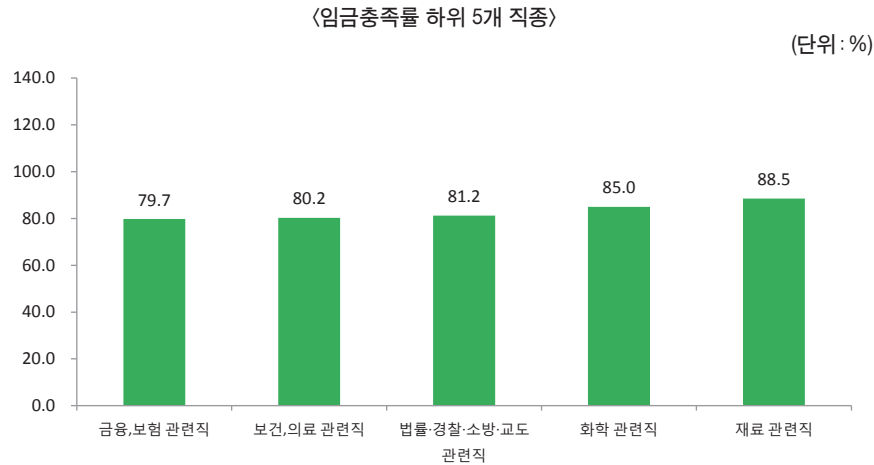
주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 뽑아보면, ‘경비 및 청소 관련직’이 108.9%로 가장 높고, 다음으로, ‘전기, 전자 관련직’, ‘생산 단순직’, ‘사회복지 및 종교 관련직’, ‘식품가공 관련직’ 등의 순으로 나타남



주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

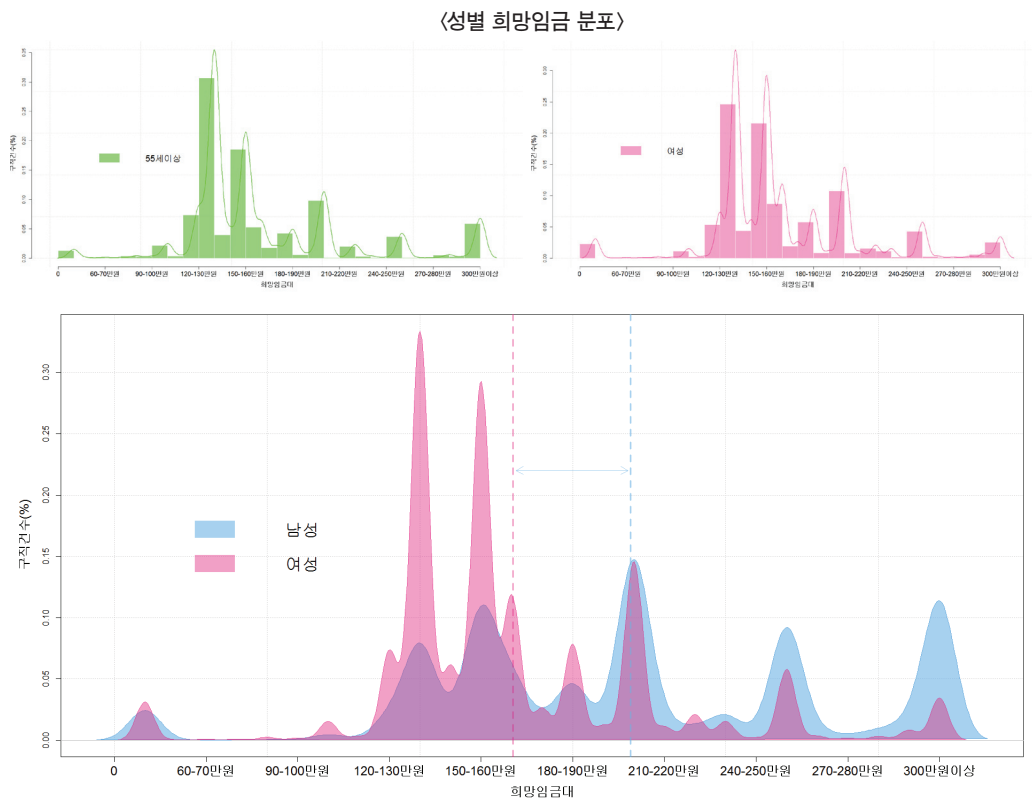
- 반면 충족률이 낮은 하위 5개 직종을 살펴보면, '금융, 보험 관련직'이 79.7%로 충족률이 가장 낮은 직종으로 나타났으며, 그 밖에 '보건, 의료 관련직', '법률, 경찰, 소방, 교도 관련직', '화학 관련직', '재료 관련직' 등도 순위가 낮은 직종임



주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100
 2) 임금에서 '분류불능'(응답자오류) 및 특이값 제외
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

2016년 10월 기준 속성별 희망임금 분포 비교

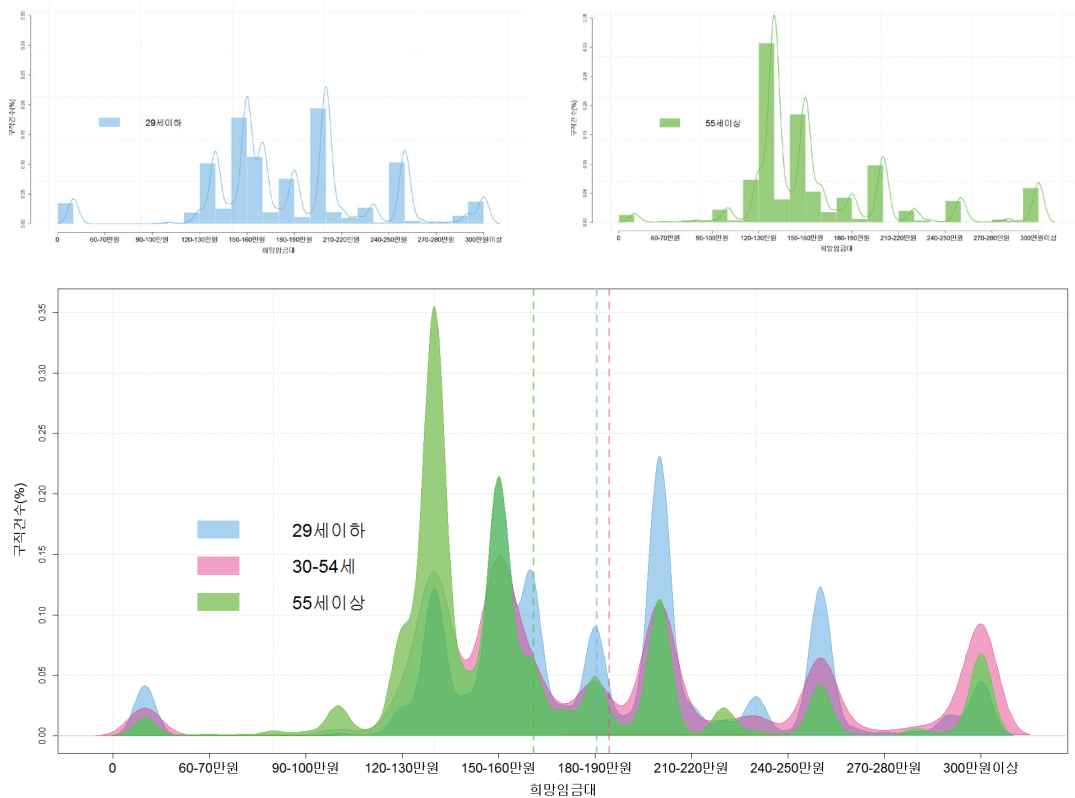
- 임금대별 구직건수 비율을 통해 본 희망임금 분포는 성별, 연령대별로 차이를 보임



주 : 1) 2016년 10월 기준 데이터임
 2) 희망'월'임금임
 자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 성별 희망임금 분포를 보면 남성의 희망임금은 200만 원 이하 뿐 아니라 250만 원 이상의 높은 임금대에도 다수 분포되어 있는 반면, 여성의 희망임금은 120~200만 원대에 구직 빈도가 몰려 있음. 그림의 실선으로 나타낸 분포 평균을 보면 남성의 희망임금 분포 평균은 210~220만 원대에, 여성의 희망임금 분포 평균은 160~170만 원대에 위치

〈연령대별 희망임금 분포〉



주 : 1) 2016년 10월 기준 데이터임

2) 희망'월'임금임

자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

- 구직자 연령대별 희망임금 분포는 30-54세>29세이하>55세이상 순으로 나타남. 29세이하 청년층의 희망임금 분포 평균은 180만 원 초반 수준이며, 30-54세 연령층의 희망임금 분포 평균은 190~200만 원대, 55세이상 연령층의 희망임금 분포 평균은 160만 원대 후반으로 가장 낮게 나타남

산업별 직무평가 도구 개발 (철강, 호텔, 은행 산업)

—
이혜정(한양대학교 경영학 박사)
유규창(한양대학교 경영학부 교수)

1. 산업별 직무평가 도구 개발의 필요성

직무평가는 직무의 상대적인 가치를 평가하는 것으로 직무를 수행하는 사람이 아닌 “직무 자체”의 가치를 평가하는 것이다. 직무가 갖고 있는 상대적인 가치를 판단하기 위해서는 “기준”이 될 수 있는 평가 요소가 필요한데 기술(skill), 노력(effort), 책임(responsibility), 작업조건(working condition)의 네 가지 요소가 일반적이다. 그러나 실제 직무평가 도구에서는 이 4개의 상위 요소 별로 다양한 하위 항목이 존재한다. 이 하위 항목들은 직무평가를 실시하는 조직의 성격, 직무의 특성, 산업의 특성 등에 따라 다양하게 적용이 되고 있다. 또한 각 요소와 항목의 가중치 역시 다양하게 나타날 수 있다.

본 연구에서는 기술, 노력, 책임, 작업조건이라는 기준을 두고 산업에 특화된 직무 평가의 구체적인 항목과 각 항목의 중요도를 측정할 수 있는 도구를 개발하는 것이 주 목적이다. 산업별 직무평가 도구의 개발이 필요한 이유는 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 직무를 최대한 객관적으로 그리고 타당하게 평가하기 위해서는 여러 산업이나 조직에 일괄적으로 적용되는 직무평가 도구가 아닌 직무 구조와 특성을 반영한 직무평가 도구로 평가가 이루어져야 한다. 둘째, “산업” 단위에서의 직무 중심 임금체계 도입을 위해 산업 단위의 직무평가 도구가 필요하다. 현재까지 이루어진 기업별 교섭구조는 우리나라 노동시장을 기업단위로 분할시켜 노동조건과 임금 모두에 있어 차별적인 구조를 심화시키는 주요 원인으로 지적되고 있다(강신준, 2008; 정동관, 2015). 산업별 대표 직무에 대한 표준 임금 수준 설정이나 산업 내 기업 간 임금 격차 해소하기 위해서는 산업별로 유사한 직무에 대한 직무의 가치와 임금 정보를 제공할 필요가 있다. 이를 위해서는 산업 단위로 직무를 평가할 객관적이고 합리적인 직무평가 도구가 필요하다.

2. 산업별 직무평가 도구 개발 프로세스

산업별 직무평가 도구를 개발함에 있어 본 연구에서 주요하게 사용한 방법론은 델파이 설문조사와 AHP(Analytic Hierarchy Process)기법이다. 직무평가 도구 개발 과정은 산업별 직무평가 요소를 도출

하고 확정하는 과정과 확정된 요소와 항목에 대한 가중치 설정 과정으로 구분할 수 있다. 직무평가 요소 도출 및 확정 과정에서는 델파이 조사를 통해 해당 산업의 전문가 집단의 의견을 반복적으로 수렴하였다. 가중치 설정 과정에서는 평가 지표 도출과 가중치 설정에 자주 활용되는 기법이며 직무평가에서도 평가 항목 및 가중치 설정을 위한 적절한 방법으로 제안이 되는 방법론인 AHP 기법을 활용하였다(Kahya, 2006). 산업별 직무평가 도구 개발 과정을 좀 더 상세하게 설명하면 다음과 같다.

1단계에서는 해당 산업에 적용 가능한 직무평가 요소를 도출하였다. 각 산업의 특징, 현황, 주요 직무, 그리고 산업에 특화된 직무평가 요소에 대한 문헌고찰을 실시하였다. 그리고 면담을 통해서 전문가 집단의 의견을 수렴하였다. 이를 기초로 델파이 조사에 사용할 평가요소의 리스트를 만들었다.

2단계에서는 1단계에서 도출된 직무평가 요소 가운데 각 산업에 적합한 요소를 확정하였다. 델파이기법을 활용하여 앞서 도출된 직무평가 요소의 중요도 및 연구진이 제시한 항목 이외의 새로운 추가 항목에 대한 전문가들의 의견을 수렴하였다.

3단계는 2단계에서 도출된 직무평가 요소에 대해 각 산업의 특성을 감안한 가중치 및 배점을 설정하였다. 델파이 기법을 통해 확정된 직무평가 요소에 대한 상대적인 중요도를 측정하는 3차 설문을 실시하였다. 이 설문을 AHP(Analytic Hierarchy Process)기법을 적용하여 가중치를 산정하였다.

마지막 최종 4단계에서는 각 산업에 적용될 직무평가 도구를 확정하는 단계로서 앞서 1-3단계에서 도출된 평가요소와 가중치를 기초로 하여 산업별 직무평가 표를 확정하였다.

3. 산업별 직무평가 도구 비교

다음 표는 연구진이 실시한 철강, 호텔, 은행 산업에 대한 직무평가 도구의 결과를 요약 정리한 것이다. 산업별 직무평가 도구의 결과를 비교하면 흥미로운 점을 발견할 수 있다.

첫째, 구체적인 직무평가의 기준에서 산업별 차이를 확인할 수 있다. 예를 들어, 지식에서 세 산업에 걸쳐 공통적으로 포함된 항목은 경험과 문제해결 항목이지만, 각 산업별로는 각 산업에 특징에 맞는 평가 요소들이 포함되었음을 알 수 있다. 철강 산업의 경우 직무처리 및 조작, 집중도 그리고 안전에 대한 책임이 포함되었고 작업조건도 중요하였다. 반면, 호텔 산업의 경우에 작업조건은 포함되지 않았고, 대신 Global 능력과 재량권이 포함되었다. 은행 산업의 경우 전문지식과 은행자산에 대한 책임 그리고 작업조건에서는 정신적 작업 환경이 중요하게 포함되었다.

둘째, 동일한 평가 요소의 경우에도 산업별로 가중치가 다르게 설정되었음을 알 수 있다. 주요한 차이를 보이는 평가 요소인 책임의 경우 철강 보다는 호텔과 은행 산업에서 더 높은 가중치를 부여 받았다. 이 결과는 조직성과 및 전략 수립, 서비스, 자산, 정보 등에 대한 책임 및 영향력이 중요한 호텔과 은행 산업 직무들의 특징을 반영한 결과로 파악할 수 있을 것이다. 반면, 철강 산업에서는 작업 조건의 중요도가 20%로 설정된 부분 역시 안전한 작업 환경 조성 및 재해와 상해 예방이 철강 산업 직무의 특성을 평가함에 있어 주요한 항목으로 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있는 결과이다.

셋째, 가중치 및 산업별로 특화된 항목 등의 차이를 통해 산업별로 차별화된 직무평가 도구가 도출되었음을 알 수 있다. 예를 들어, 문제해결 항목의 경우 철강과 호텔 산업에서는 15%와 12%의 가중치가 설정된 반면 은행 산업에서는 7%의 가중치가 설정되는 등 같은 항목이라 할지라도 산업별로 차이가 있는 것을 알 수 있다. 또한 산업별로 특화된 항목들이 높은 비중을 보이고 있음을 알 수 있다. 철강 산업의 경우 안전에 대한 책임이 14%로 매우 높은 가중치를 보이고 있다. 은행 산업의 은행 자산에 대한 책임과 정신적 작업 환경 역시 해당 산업 내 타 항목과 비교하였을 때 상대적으로 높은 가중치를 갖는 항목으로 분석되었다.

〈산업별 직무평가 도구의 항목과 가중치 결과 비교〉

(단위: %)

평가 요소와 항목		철강 산업	호텔 산업	은행 산업
기술	지식		2	
	경험	12	4	6
	문제해결	15	12	7
	커뮤니케이션		11	5
	직무처리 및 조작	5		
	전문지식			5
	Global 능력		8	
가중치 합계		32	37	23
노력	정신적 노력	10		12
	육체적 노력		4	
	집중도	11		
	대외접촉		11	7
가중치 합계		21	15	19
책임	사람관리에 대한 책임	13	12	9
	성과에 대한 책임		18	8
	서비스에 대한 책임		13	15
	은행 자산에 대한 책임			16
	안전에 대한 책임	14		
	재량권		5	
가중치 합계		27	48	48
작업 조건	노동시간	4		
	작업환경	5		
	위험도	11		
	정신적 작업환경			10
가중치 합계		20	0	10

4. 맺음말

본 연구에서는 체계적인 방법론을 통해서 철강, 호텔, 그리고 은행 등 세 가지 산업에 대한 직무평가 도구를 개발하였다. 본 연구에서 개발된 직무평가 도구는 산업별 특성에 맞는 평가 기준과 가중치를 제시하고 있다. 본 연구는 직무중심 인사관리의 실현에 있어 기본이 되는 직무평가 방법에 대한 방법론 제안과 척도를 체계적이고 과학적인 방법으로 제시하였다는 면에서 의의를 찾을 수 있다. 특히 산업 단위에서 직무의 상대적인 가치를 평가할 수 있는 표준적인 틀을 제공함으로써 산업별 직무 중심의 임금체계 및 인사관리의 확대에 기여할 수 있으리라 기대한다.

참고문헌

- 강신준. 2008. 산업별 임금체계의 설계방안: 금속노조의 사례를 중심으로. 산업노동연구, 14(2): 231-265.
- 정동관. 2015. 산별 직무급의 이론과 실제. 한국노동연구원.
- Kahya, E. 2006. Revising the metal industry job evaluation system for blue-collar jobs. Compensation & Benefit Review, 38(6): 49-63.

임금체계 개편 사례

정숙희(노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호		D기업
지역		서울
업종		제조업
주요 생산품		
규모	근로자	90명
	매출액	26,371백만원(2014년 기준)
개편 목적		직무(역할)중심 임금체계 개편 및 인적자원관리체계개선
개편 대상		전 근로자
개편 내용		<ul style="list-style-type: none">• 직무분석을 통해 직무를 재분류하고, 조직내 직무의 역할과 책임의 정도에 따른 가치를 평가하여 현 조직의 직무특성과 역할체계를 최대한 반영하여 평가 대상직무 확정• 직무급은 Skill(기술), Effort(작업), Responsibility(책임)영역에서 각 2개씩 총 6개요소(직무지식, 관련경력, 문제해결능력, 관리책임, 의사결정권한, 조직기여도)로 직무가치와 역할을 평가, 7등급(D1~D7)으로 편성하고 임금 연계• 기본급은 역할과 책임을 반영한'직무가치 중심형 broad band'로 동일 직무등급 내에서도 경험, 근속연수, 성과 등의 차이를 반영• 기본급 인상은'매년물가인상률+임금인상재원'을 고려, 인사평가 결과를 반영,'B'등급을 기준으로 평가 등급별 차등 인상승진자는 개인 인사평가를 반영, 기본급 인상률 이외 승진 인상액을 적용하여 인상 band의 기준연봉으로 승격
개편 효과		<ul style="list-style-type: none">• 연공 중심에서 직무기반 HR제도로 개편하고, 모든 인사정책을 직무가치와 역할, 업무성과와 연동하여 성과창출의 동기부여 기반 마련• 직무가치에 따른 인건비 운영으로 임금의 내부공정성 확보• 매출액 26,371백만원(2014년)→32,000백만원(2015년)• 근로자 92명(2014년)→95명(2015년)• 이직률 15%(2014년)→10%(2015년)

2. 개편 배경

1) 내외부 환경 변화

① 글로벌 경기 침체 및 시장 포화로 성장 완화

- 산업장비 및 공정자동화 분야 제품을 공급하는 사업장으로 2000~2015년 FA(공장자동화) 산업 성장률 10.2%, 모션·비전 분야는 5.9%로서 2013년부터 성장률이 정체에 들어섰다.

② HR 시스템에 대한 인식 변화에따른 조직 내실화 및 합리적인 인건비 분배의 필요성 대두

- 지속적인 조직규모 및 인건비율(매출대비)이 증가하여 연공 중심의 연봉제는 한계가 있으므로 직무가치 및 성과에 따라 분배하여야 하는 필요성이 제기되었다.
- 나아가 조직 전략 방향과 장기적인 성과제고 및 고용안정을 위한 직무중심 HR 시스템 마련이 요구되었다.

2) 노사협력을 통한 개편방안 도출 필요

- 대외적인 경제적 어려움 해소를 위한 방안 마련으로 노사협의회를 개최하여 상호 입장을 확인하고, 컨설팅을 신청하기로 결정하였다.
- 근로자의 협의 및 공감대 형성을 위해 컨설팅 수행 시 각 직군별 근로자 대표들이 TF팀 구성원으로 참여하여 방향을 도출하였고, 2016년 노사합의를 통해 도입하였다.

3. 임금의 개편 내용

- 직무분류 및 직무가치 평가를 통한 직무등급 설정
- 매년 평가를 통하여 직무승진을 통한 임금인상의 차등, 직무이동을 위한 직무별 자격기준 설계 및 직무중심의 인사관리시스템 운영

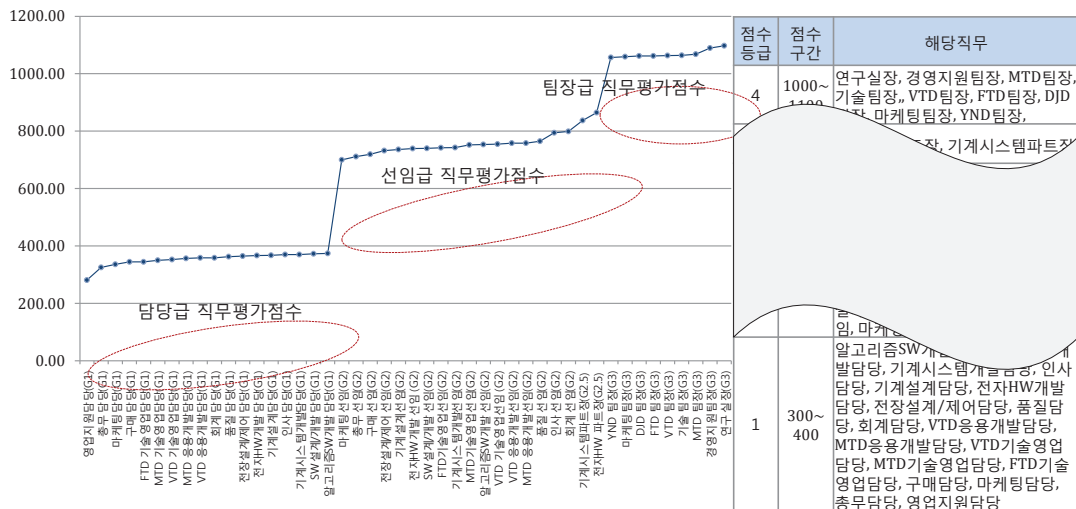
1) 직무급 제도로 전환을 위한 직무가치 평가

- 직무분석을 통해 수평적으로는 3개 직군, 6개 직렬, 18직무로 재분류하고, 수직적(역할)으로는 팀장, 파트장, 팀원으로 분류하였다.



- 직무평가를 위해 직무평가위원회는 1차 평가위원 11인, 2차 조정위원 5인 총 16명으로 구성하였으며, 평가할 대상직무를 확정하였다.
- 직무평가는 1차 점수법을 활용하여 전체 평가자의 직무평가 점수를 변환하여 가중치를 부여하였고, 동일 역할 등급 내 직무의 상대 가치 평가를 위해 비교법을 병행하여 직무를 평가하였다.
- 기존의 직급을 고려하여 팀장(총괄)급 평가위원의 직무가치평가를 바탕으로 '직무등급조정위원회'에서 최종적인 직무등급을 결정하고, 점수 구간에 따라 직무를 배치 하였다.

(직무등급별 구간 및 해당직무 편성)

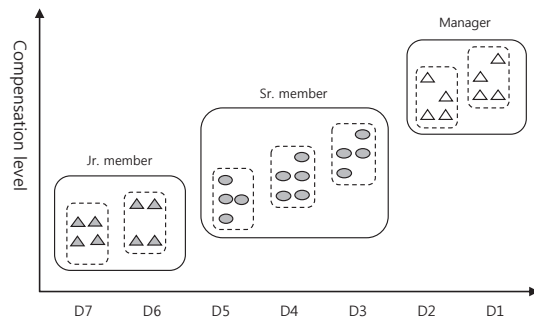


2) 직무등급을 반영한 기본급 임금밴드(Pay Band) 설계

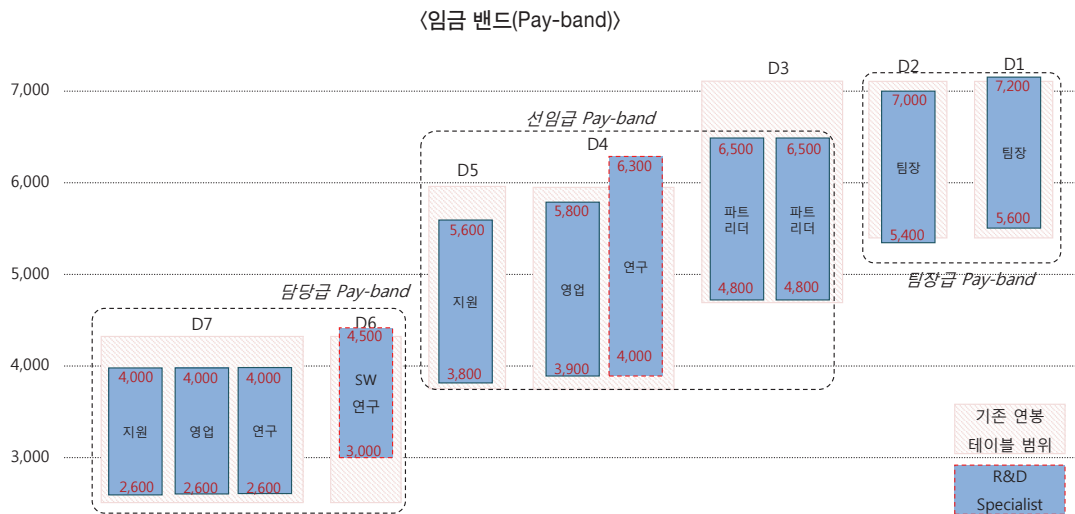
- 직무평가위원회의 논의 결과, 팀장급은 2등급, 선임급은 3개 등급(파트장급1등급 추가), 담당급은 2개 등급으로 직무등급을 도출하였고, 이를 기준으로 임금범위 및 역할 중심형 broad band를 채택하였다.
- 특징으로는 일 중심의 사고 및 효율적 조직운영이 가능하고, 직무가치를 부분적으로 반영하여 역할 중심형 broad band에서 Band Structure와 Pay band 운영형태를 설계하였다.

(Band Structure 및 Pay Band 운영)

구분	Description(분류)	밴드	수평적 기능분류
A	팀장 (Team Leader)	팀 관리역할 수행	D1 연구 & 본사영업
			D2 지역영업 & 지원
B	선임 (Senior member)	독자적 업무수행 (기획/중간관리)	D3 파트리더
			D4 연구 & 기술 영업
			D5 지원
C	담당 (Junior member)	일부 독자적 업무수행 / 단순업무	D6 S/W 연구 연구 & 기술
			D7 영업
			지원

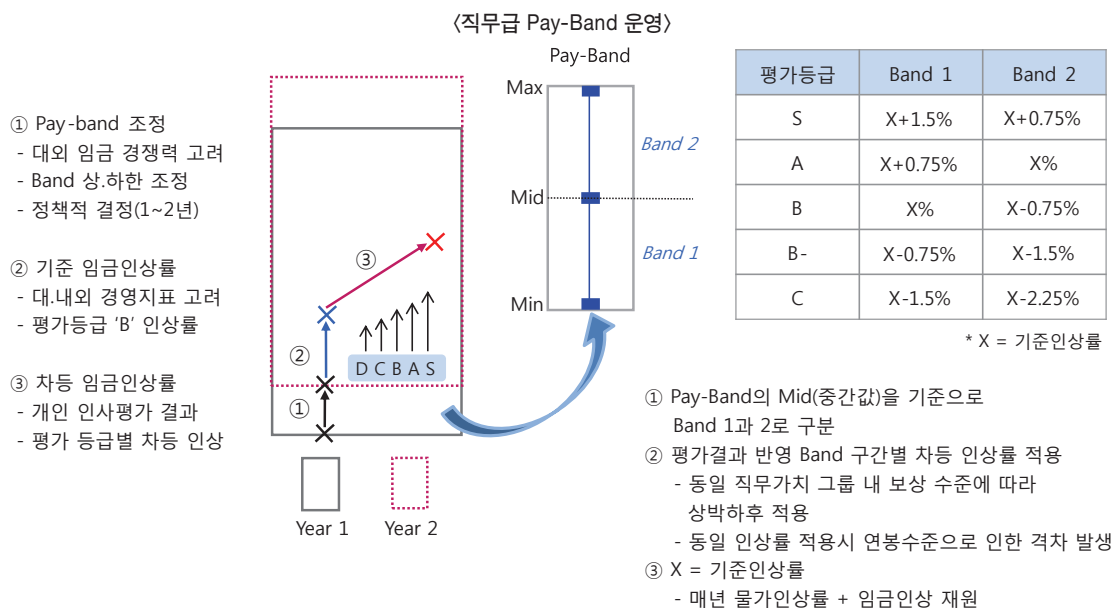


- 각 직무등급별 시장임금 경쟁력을 확보하기 위하여 기존의 임금을 고려하여 Pay-band의 상한과 하한을 설정하였다.



3) 직무급 Pay Band 운영방안

- 직무급 Pay-band 운영방안은 정기인상(Annual Increase)을 기본으로 개인평가 결과에 따라 인상률을 차등하는 평가인상(Merit Increase) 방식을 통하여 성과에 따른 보상차등이 실현되도록 하였다.
- 정기인상은 시장 급여수준을 바탕으로 기업의 급여지불 능력, 물가상승률을 종합적으로 고려하여 결정하였고, 평가 인상은 목표 인상률을 중심으로 차등적 평가인상 급여 구간에 상관없이 평가 등급에 따라 인상률에 차등을 두었다.

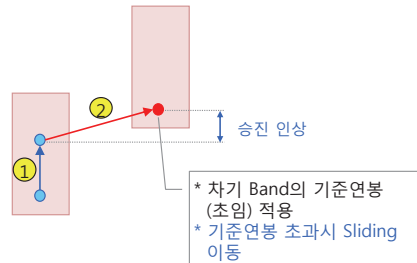


- Band 간 이동은 직무이동으로 보상 및 경력개발과 직결되므로 상위 등급 직무로 이동 시 승진의 유형, T/O의 유무, 경력개발경로 등을 고려하여 결정하게 되며, 승진을 통하여 상위밴드로 이동하는 경우 임금결정방식은 동일직무의 상위 이동과 Career Field내 상위 직무로 이동하는 경우의 승진 시 임금 인상을 할 수 있도록 하였다.

〈승진인상 운영〉

승진 인상액 적용

- 승진자의 경우, 개인 인사평가 결과에 따른 기본급 인상률 이외 별도의 승진 인상액 적용
- 승진 전 직급에서 평가에 따라 기본급 인상 후 (1), 승진에 따른 인상 실시 (2) 차기 Band의 기준연봉



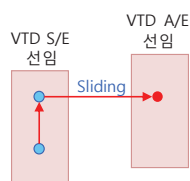
- 직급(5단계→3단계) 축소에 따른 승진 인상 메리트 감소로 임직원 동기부여 차원 승진인상액 적용
- 기준연봉 초과시 Sliding 이동
 - 승진시 기준연봉 초과자는 대부분 승진 누락자
 - 승진 누락자에 승진인상액 적용시 정상 승진자와 연봉 차이는 지속적 발생 → 동일 시기 승진은 동일한 역할 / 역량 인정 의미
 - 승진에 따른 승진인상액 적용은 장기적 축소 → 평가에 따른 차등인상폭 확대

- 타 직무로 이동하는 경우와 직무가 소멸되거나 강등되는 경우, 임금에 대한 불이익의 변경이 없도록 Sliding방식을 적용하였다.

〈타직무 이동방식〉

유사 수준 타 직무 이동(수평) → Sliding 이동

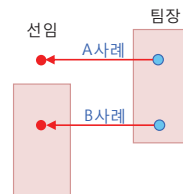
- 경력개발을 위하여 동일한 직무레벨(수직적)의 타 직무 (수평적)로 이동
- Pay Band간 급여는 Sliding 방식



- 해당 직무 수행역량이 향상되어 이동하기 보다 조직의 전략적 필요성, 혹은 개인 경력개발을 위한 것으로, 인상액이 발생하지 않는 Sliding 방식 적용

하위 직무등급 이동(수직) → Sliding

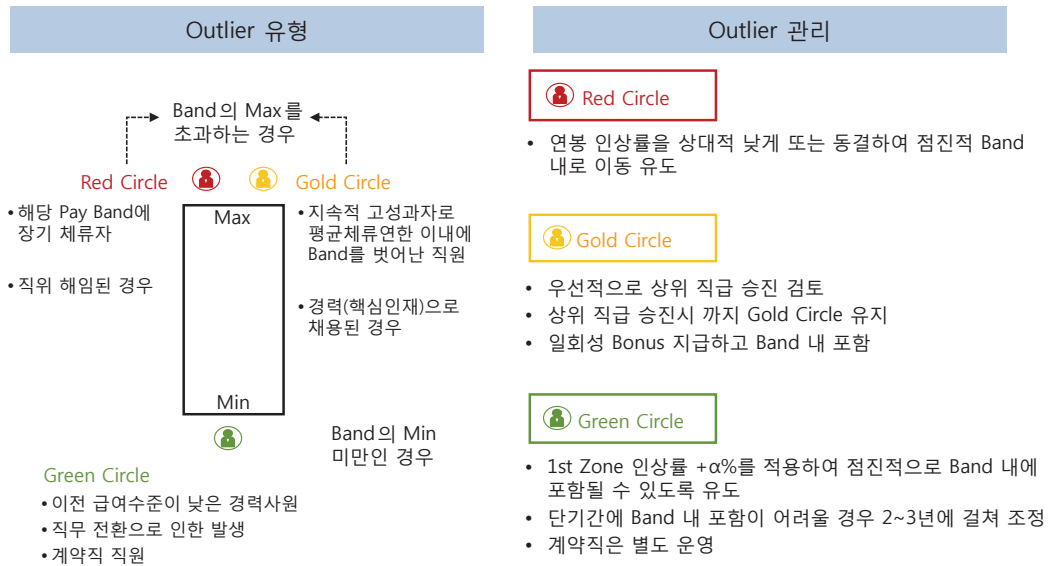
- 직급의 이동으로 인해 Band-down이 발생하는 경우, 기본급의 저하로 인한 근로조건 불이익의 변경이 없도록 Sliding 방식 적용



- A사례 : 현 임금이 하위 밴드 내에 진입 불가능한 경우, 하위 밴드의 최고 값으로 적용하거나, 현 임금 수준을 Sliding 하여 Red Circle로 유지
- B사례 : 현 임금이 하위 밴드 내에 진입이 가능한 경우, 현 임금 값으로 수평 이동하여 적용함

4) Outlier Management 방안

- Pay Band를 벗어나는 Outlier는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세가지 유형이 가능하며, 발생 원인에 따라 개별적으로 검토하여 관리하도록 하였다.



5) 지속적인 직무급 운영을 위한 Pay Band 관리방안

- 직무급을 처음 도입함에 있어서 시행착오를 줄이기 위해 매년 평가위원회를 통해 보완하고, 성과의 독식을 방지하고 협업을 유도하기 위해 경영성과금은 목표달성시 전직원에게 동일하게 지급하도록 하였다.
- CDP(Career Development Program; 경력개발프로그램) 제도를 운영하여 저성과자에게도 직무이동의 기회를 부여함으로써 적정직무를 찾아 성과 향상 및 고용안정을 도모하였다.
- 직무 생성·소멸의 변화가 큰 사업의 특성을 보완하기 위해 '직무평가위원회'의 직무범위 변경을 거쳐 직무등급에 대한 지속적 점검 및 업데이트 등 성공적인 안착을 위해서는 직무 Grade별 Pay band 관리를 시행하도록 하였다.

(Pay Band 관리방안)

관리영역	관리목적	관리방안	관리주기
Pay Band별 Midpoint 관리	급여수준 관리	<ul style="list-style-type: none"> - Pay Band의 Midpoint는 Market 수준을 반영하는 숫자임 - 따라서, 매 년 시장임금이 이동함에 따라, 혹은 Market Data 수집이 어려운 경우 매 해 물가 인상률 등을 반영하여 Midpoint를 조정해 주어야 함 - Market Data의 지속적인 관리로 조직내의 적절한 임금 수준 유지 	매년 (정기)
Pay Band의 조정	Pay Band의 적절성 유지 (pay band validation)	<ul style="list-style-type: none"> - 실제 급여 분포, 회사의 가용 인건비 등을 고려하여 2~3년에 한 번 씩 Pay Band의 상/하한선을 검토하고 적정 수준으로 조정함 	2~3년 (비정기)
경력사원 급여 책정	경력사원 급여 기준 설정	<ul style="list-style-type: none"> - 경력사원의 경우, 경력사원 입사 시 부여된 직무에 맞는 평균 연봉 Data를 바탕으로 협상을 통해 연봉을 책정함 - 직무등급 내 성과별 평균 연봉 Data 관리 필요 	매년 (정기)

4. 기대효과

- 직무가치와 역할에 따른 보상의 내부 공정성을 확보하고, 직무기반의 HR제도 구축, 구성원 동기부여에 따른 기업성과 창출 기반을 구축하였다.
- 임금체계 개편에 따른 불이익 변경이 없도록 근로자들을 컨설팅에 참여(직무평가위원회)시킴으로써 근로자들의 의문을 해소하고 수용이 가능한 안을 스스로 도출함으로써 수용성을 높일 수 있었다.
- 임금체계 개편에 따른 승진 메리트 및 평가에 따른 임금인상 등 직무 중심의 인사관리가 생산성 향상으로 이어지기까지 제도적 정착을 위해 중장기적인 인재육성 체계를 구축하였다.