

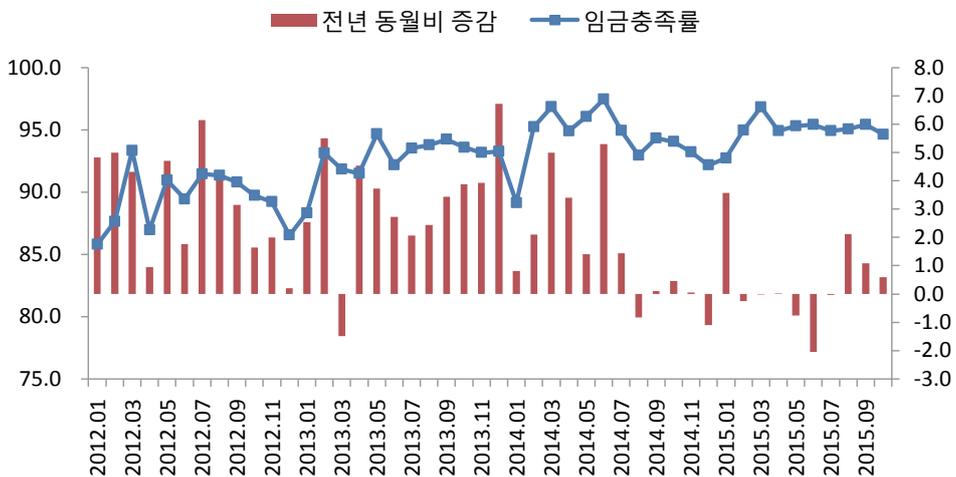
워크넷 구인구직DB를 이용한 10월 임금 동향

박세정(한국고용정보원 책임연구원)

- 2015년 10월 신규구인인원은 246천명, 신규구직건수는 389천건, 평균 제시임금은 175.2만원, 평균 희망임금은 185.1만원으로 전체 임금충족률은 94.6%로 나타남

〈임금충족률 추이〉

(단위: %)

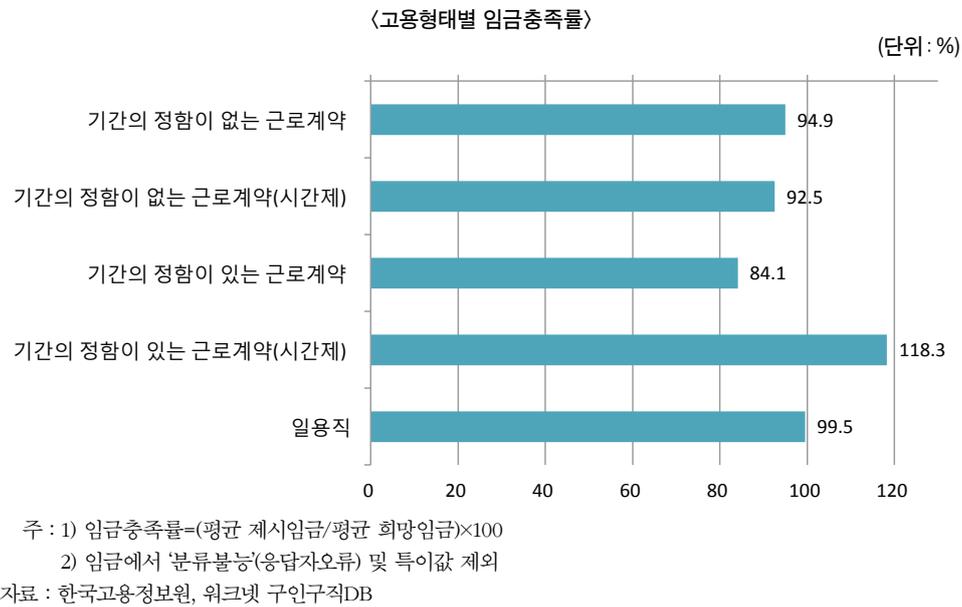


주 : 1) 임금충족률=(평균 제시임금/평균 희망임금)×100

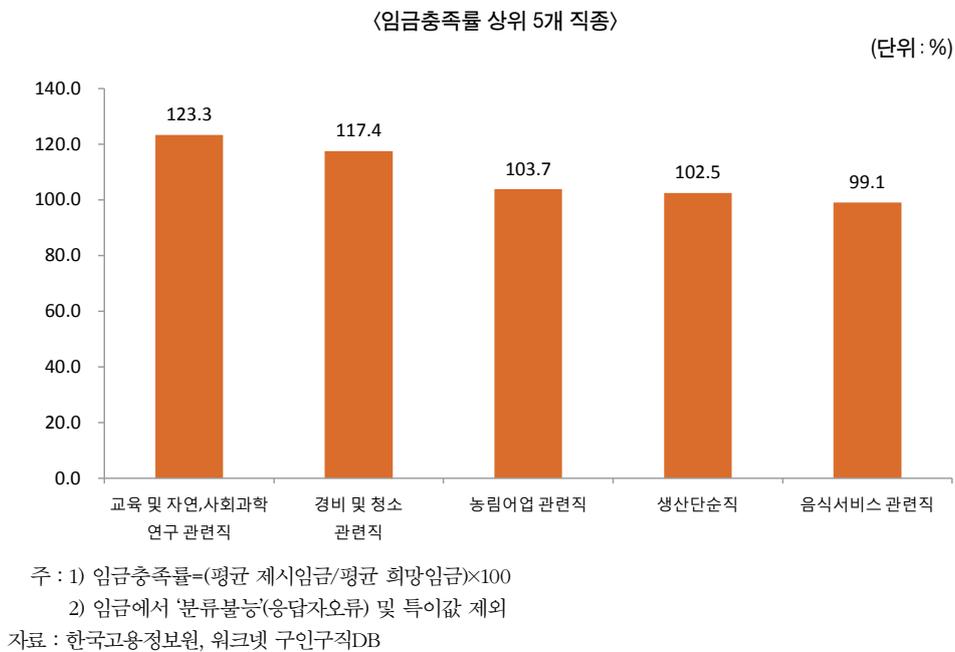
2) 임금에서 분류불능(응답자오류) 및 특이값 제외

자료 : 한국고용정보원, 워크넷 구인구직DB

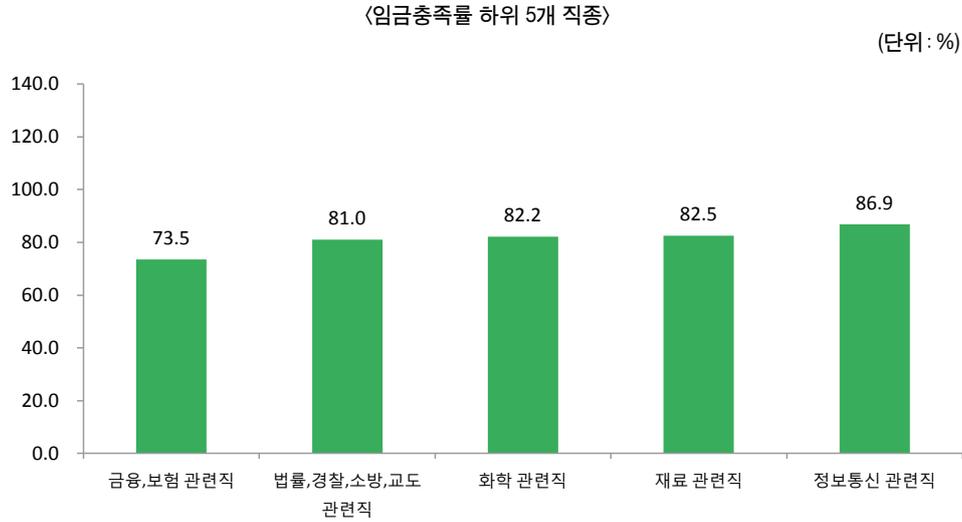
- 고용형태별 임금충족률은 '기간의 정함이 있는 근로계약(시간제)' 형태에서 118.3%로 가장 높게 나타난 반면, '기간의 정함이 있는 근로계약' 형태에서는 84.1%로 가장 낮은 수치를 기록



- 직종별로 임금충족률이 높은 상위 5개 직종을 뽑아보면, '교육 및 자연과학, 사회과학 연구 관련직'이 123.3%로 가장 높고, 다음으로, '경비 및 청소 관련직', '농림어업 관련직', '생산단순직', '음식서비스 관련직' 등의 순으로 나타남



- 반면 충족률이 낮은 하위 5개 직종을 살펴보면, '금융, 보험 관련직'이 73.5%로 충족률이 가장 낮은 직종으로 나타났으며, 그 밖에 '법률, 경찰, 소방, 교도 관련직', '화학 관련직', '재료 관련직', '정보통신 관련직' 등도 순위가 낮은 직종임



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

미국 임금체계의 기본구조와 정책적 시사점

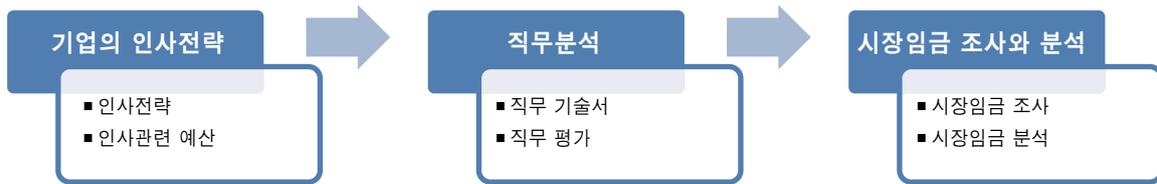
이민동(미국 휘튼대학교 경영/경제학과 부교수)

시장과 경제의 세계화와 함께 경쟁력 있는 고급인력의 중요성이 부각되면서 인적 자원의 유치와 개발에 대한 적극적인 제도적 대응이 요구되고 있다. 뛰어난 인적 자원의 유치와 개발을 하는데 기본적으로 필요한 것은 안정적이고 효과적인 임금체계이다. 이 글은 미국 임금체계의 기본구조를 소개하고 그것을 바탕으로 몇가지 정책적 시사점을 제안한다.

미국 노동시장내에는 크게 두종류의 임금체계가 있다. 첫번째는 직무중심(Job-based) 임금체계이고, 두번째는 직능중심(Skill-based) 임금체계이다. 두 임금체계의 가장 근본적인 차이는 임금을 결정하는 기준이 어디에 있느냐 이다. 직무중심 임금체계 내에서는 근로자의 임금이 직무분석과 평가를 통해 결정된 **직무의 내부적 가치와 시장가치**를 통해 결정된다. 그에 반해, 직능중심 임금체계 내에서는 **근로자 개인이 소유한 지식과 기술 혹은 직능**이 임금을 결정하는데 가장 중요한 역할을 한다. 지난 20년간 미국 내에서 직능중심 임금체계를 도입하여 시도하는 기업들이 꾸준히 늘고있지만, 아직도 미국내에서 가장 보편적인 임금체계는 직무중심 시장임금체계(Job-based Market-pricing Practices)이다.

직무중심 혹은 직무급 임금제도의 기본적 가정은 모든 직무는 기업에게 어떤 고유한 경제적 가치를 제공한다는 것이다. 따라서 직무급 시장임금체계는 각 직무가 기업에게 기여하는 경제적 가치를 기업 내부와 외부 노동시장의 객관적 기준을 바탕으로 상대적으로 측정하고 정렬하여 그것에 따라 임금을 정하는 제도이다. 아래 그림은 직무중심 시장임금체계 내에서 미국 기업의 일반적인 임금 책정과정 세단계를 보여주는데 그 중 두번째와 세번째 단계인 직무분석 단계와 시장임금 조사 및 분석 단계가 미국 임금제도의 두드러진 특성이라 할수 있다.

〈임금 책정 과정〉



(1) 직무분석

직무중심 임금체계를 구성하는데 가장 중요한 요소는 공정하고 자세한 직무분석이다. Milkovich와 Newman(2013)는 직무분석을 “다양한 직무의 유사점과 다른점을 명시하는 정보를 수집하는 체계적인 과정”이라고 간단히 정의한다. 좀더 자세하게 설명하면, 직무분석이란 기업내 다양한 직무에 대한 정보를 수집하고 분석하여 직무별 목적(Why), 주요 활동과 책임(What), 직무수행 요건(How)을 언제(When) 어디서(Where) 시행하는지 명확히 규정하는 전반적인 작업을 뜻한다. 미국에서 직무분석은 2차대전 이후 미국 전시 노동 위원회가 좀더 합리적이고 평등한 임금체계를 설립하기 위해 도입하며 보편화되기 시작했다. 그러나, 직무분석을 제대로 실시하려면 비용도 많이 들고 전문적인 지식을 요구한다. 그래서, 대부분의 미국기업들이 더이상 직무분석을 자세히 실행하지 않고 기업내에 필요한 직무를 시장임금조사에 나타난 직책과 매치(match)를 시킴으로 임금을 결정하는 시장임금조사(market pricing) 방법을 도입하는 추세가 늘었다. 특별히 직무내용을 비교적 쉽게 나열할 수 있고 여러 기업들에 공통적으로 존재하는 기준직종(benchmark job)의 경우에는 더욱 더 자세한 직무분석 과정을 건너뛰는 경우가 많다.

(2) 시장임금 조사와 분석

시장 임금조사(Market pricing)는 기업내부의 직무에 대한 외부 노동시장에서의 경쟁가치를 판단하여 임금을 결정하는 과정이다. 미국에서 가장 큰 임금관련 인사전문인 협회인 WorldatWorks가 최근 실시한 조사에 따르면 자그마치 89%의 미국기업들이 market pricing을 직무가치를 측정하는데 가장 주된 방법으로 쓴다고 한다(WorldatWork 2015). 이처럼 시장임금조사가 직무평가 과정에서 가장 주된 임금평가 방법이 되는이유는 노동시장이 유연해지고 인재유치를 위한 경쟁이 심해지면서 외부공정성의 중요성이 부각되고 있기 때문이다. 중요한 직종의 경우 시장임금과 매치를 시키지 않으면 인재를 빼앗기기 쉽기 때문에 기업들은 임금의 경쟁력을 유지하기 위해서라도 시장임금을 확인하고 임금수준을 조절할 수 있어야 한다. 따라서 직무중심 시장임금체계 내에서는 다른 기업들의 임금정책에 대한 정보와 시장임금 수준에 대한 정보가 인재유치에 아주 중요한 역할을 한다. 그러나, 임금을 비교할 수 있는 상대를 정하고 필요한 정보를 수집하는 것이 간단한 일은 아니다. 노동시장에서 임금은 산업, 지역, 기업의 규모등 다양한 요소에 영향을 받기 때문에 정확한 시장임금을 결정하기 위해서는 임금이 영향을 주는 여러 요소들을 고려해 임금정보를 얻고 임금을 책정할 수 있어야한다. 그렇기 때문에, 미국기업들은 효과적인 시장임금 조사를 위해서 보편적으로 세가지 원리를 따른다.

- 1) 표적 직급/직업군에 따라 적절한 데이터 베이스 사용:임금의 시장조사를 하는데 있어서 직급에 따라 임금의 비교대상과 데이터의 범위가 현저히 달라진다. 따라서, 대부분의 기업들은 직급과 직종에 따라 다른 조사자료를 사용한다.
- 2) 두세 종류의 데이터 비교분석:시장임금을 더 정확하게 반영하기 위해서는 임금조사 과정에서 적어

도 두세종류의 임금조사자료를 뽑아서 비교 분석할 필요가 있다. 실제로 WorldatWork 조사결과에 따르면 80% 이상의 기업이 적어도 두종류이상의 임금조사자료를 사용했고 약 15%의 기업은 4종류 이상의 임금조사 자료를 사용했다고 했다.

- 3) 주기적 시장임금 조사 실행: 시장임금은 계속 변화하기 때문에 경쟁력있는 임금체계를 유지하기 위해서는 시장임금 조사를 주기적으로 실행해야 한다. WorldatWork 조사결과에 따르면 약 60%의 기업이 적어도 일년에 한번 시장조사를 실시한다고 한다.

미국 노동시장에서 시장임금 조사는 직무급과 함께 임금체계의 기본적 골조를 이룬다. 이미 언급했듯이 거의 90%의 미국 기업이 시장조사가 임금 결정하는데 가장 중요한 단계라고 대답했다. 그렇다고, 기업들이 전혀 직무분석을 실시하지 않는 것은 아니다. 시장임금과 매치를 시키기 위해서는 어느정도의 직무 정보와 직업기술서가 반드시 필요하다. 그렇기 때문에 대부분의 경우 직무내용이 아직도 임금을 구축하는데 기본 골조가 된다. 그러나, 많은 기업들이 직무분석과 평가에 들어가는 시간과 노력을 줄이기 위해 자세한 직무분석을 통해 직무기술서를 작성하기보다 필요한 만큼만의 기본적 정보만 수집한다. 특별히, 지난 30여년간 중소 기업의 경우에는 직무분석과 직무평가 과정이 더욱더 간략화되었다.

정책적 시사점

우리나라에서도 직무중심 시장임금체제가 최근에 많이 소개되었지만 아직 널리 도입되지는 못하고 있는 상황이다. 직무급 임금체제가 아직 도입되지 못하는 가장 큰이유는 직무중심을 받아들이기 위해 필요한 제도적 또 시장적 기반이 마련되지 않았기 때문이다. 미국 임금체제가 직무중심 시장임금체제로 발전하고 유지되는데 있어서 중요한 역할을 하는 몇가지 제도적이고 시장적 기반이 있다. 이미 연공서열적 임금체제가 굳어진 우리나라에서 직무중심 시장임금체제를 도입하기 위해선 먼저 그 밑에 다져진 기반을 이해하고 구축하는 것이 필요하다.

(1) 임금의 공정성을 위한 제도적 의도

직무중심 시장임금체제가 도입되기 위한 가장 근본적 기반은 임금의 공정성을 세우기 위한 제도적 의도이다. 제도적으로 또 문화적으로 임금의 공정성을 성립하기 위한 의도적인 노력과 변화가 없으면 기업의 입장에서는 많은 비용과 노력이 들어가는 직무급 임금체제를 도입할 필요성을 느끼기 어렵다. 미국에서 직무급 임금체제가 전국적으로 보편화된 배경에는 경제구조의 변화도 있었지만 또 63년의 동일임금법과 90년의 장애인법등 제도의 변화가 있었다. 이 두 법안은 미국 기업들에게 공정성에 대한 분별력과 제도적 민감함(institutional sensitivity)을 키워주었다. 그 결과 기업들은 법을 준수하고 불평등 관련 고소의 위험을 줄이기 위해서라도 직무분석을 도입하게 되었다.

(2) 직무정보의 표준화와 공급

직무급 임금체제를 보편화하는데 필요한 두번째 기반은 직무정보의 표준화와 공급이다. 노동부에서 실시한 조사에 의하면 우리나라 기업들이 직무분석을 도입하지 않는 가장 큰 이유는 직무분석이 너무 어려워서라고 한다. 그래서, 대부분의 기업들은 어렵다고 미리 겁을 먹고 시도도 하지 않든지, 시도를 하더라도 금방 포기한다고 한다. 인사관리자들의 정신적 장애요소를 없애주는데 필요한 가장 효과적인 방법

은 직무분석에 대한 표준화된 정보를 널리 보급하는 것이다. 직무분석을 제대로 실행하는 것은 쉽지 않고 비용과 시간이 많이 들어간다는 것은 미국기업들도 공감하는 사실이다. 그런 부담을 줄이기 위해 미국 노동부는 1939년에 이미 Dictionary of Occupational Titles(DOT)라는 표준화된 직업정보를 시스템을 만들었고, 1993년에는 O*Net이라는 온라인 직업/직무 정보 시스템을 구축했다. 그래서, 미국의 대부분 사기업들은 적어도 기본직무(benchmarking job)에 대해서는 직무분석을 자세히 하지 않아도 되게 되었다. 80% 이상의 직종/직무가 이처럼 이미 표준화되어 있는 직무분석 내용을 바탕으로 각 기업상황에 맞게 조금씩만 교정해서 사용하면 되기 때문에 직무분석에 대한 부담감이 별로 없다.

(3) 임금정보 시장의 활성화

노동부에서 실시한 조사에 의하면 우리나라 기업들이 직무분석을 도입하지 않는 두번째 중요한 이유는 직무별 시장임금에 대한 정보가 부족하기 때문이라고 한다. 기업이 직무 분석을 기초로 해서 외부공정성의 여부를 판단하기 위해서는 세분화되고 다양한 시장임금 정보가 필요하다. 시장의 변화가 빠를수록 풍부하고 정확한 정보의 중요성은 더욱더 부각된다. 기업간의 경쟁이 심화되고 변화가 빠른 시장환경속에서 기업들은 뛰어난 인재유치를 위해 적시에 공정한 임금 결정을 내려야한다. 만약에 결정을 내리는 과정에서 포괄적이고 신뢰할 수 있는 정보가 없다면 기업들은 임시 변동으로 결정을 내리게 되고 많은 경우 시장수준에 맞는 경쟁력있고 적절한 결정을 내리지 못하게된다. 그러면 결과적으로 노동시장은 불안정해지고 기업의 성과는 떨어지게된다. 따라서, 효율적면서도 포괄적인 임금정보 시스템의 구축은 노동시장의 안정을 위해 아주 중요하다.

(4) 임금 전문 산업연맹 형성

일단 직무에 관련된 표준화된 자료와 임금정보의 시장이 구축되면 기업들의 직무중심 시장임금 체계의 도입을 장려하고 검증할 기관이 필요하다. 미국의 경우 그 역할을 담당하는 몇개의 단체들이 있는데 아래 간단히 소개한다.

1) WorldatWork

WorldatWork는 1955년에 시작되었는데 현재 멤버와 서비스 이용자가 전세계적으로 70,000명이 넘는 임금 관련 분야에서 가장 큰 전문인 협회이다.

2) Society of Human Resource Management(SHRM)

SHRM는 1948년에 세워졌는데 현재 약 275,000명의 멤버를 보유한 인사전문인 협회로는 세계에서 가장 큰 단체이다.

3) 근로자 복지 연구소(Employee Benefit Research Institute - EBRI)

EBRI는 1978에 근로자들의 복지관련 연구와 데이터 제공을 위한 비영리 공익단체로 세워졌다. 흥미로운 사실은 EBRI은 당시 주요한 인사관련 컨설팅 기업들이 협력하여 함께 창립하였는데, 그 목적은 복리관련 전문적인 전문연구와 정보의 공유이다.

직무급 시장임금 체계를 유지하고 끊임없이 개선하기 위해선 이같은 교육, 조사, 연구를 통해 정보의 중개자(information broker)역할을 하는 기관들이 필요하다. 우리나라에도 앞으로 인사관리와 임금관리의

혁신을 이루려면 앞으로 임금관련 전문인들과 전문 훈련/연구 기관들이 세워져야 할 것이다. 직무급 시장임금체계는 객관적이면서 직무에 대한 시장의 수요공급과 개인의 능력차이를 반영할 수 있는 비교적 유동성 있는 임금체계이다. 직무급 시장임금 체계는 변화하는 글로벌 경제속에서도 인적자원 유지와 개발을 통해 경쟁력을 키우는 좋은 대안이 될 수 있다. 그러나, 우리나라에 직무중심 시장임금체계를 도입하려면 위에서 소개한 바와 같이 거기에 필요한 기반을 이해하고 갖추려는 노력을 먼저 기울여야 할 것이다.

참고문헌

- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B.(2013). *Compensation*(11 edition). New York: McGraw-Hill Education.
- WorldatWork.(2015). *Compensation Programs and Practices*. Scottsdale: WorldatWork.

임금체계 개편 사례

정숙희(노사발전재단 책임컨설턴트)

1. 사업장 개요

상호	L기업	
업종	제조업(기계, 장비, 자동차 및 운송장비 등)	
규모	근로자	총 102명/정규직 102명(2014.4 기준)
	매출액	246,200백만원(2013.12 기준)
목적	직군별 임금체계 개편	
대상	전근로자	
방식	<ul style="list-style-type: none"> • 직군별 호봉제에서 기술직과 관리직군·연구개발직군으로 이원화 함 • 기술직군은 숙련을 반영한 고과호봉제로 전환함 - 기술직군은 지속적인 숙련이 요구되는 직무를 수행하므로 호봉제로 하되 숙련에 따른 성과를 반영하는 고과호봉제를 설계하고, 호봉 상한제를 정하여 무조건적 상승을 억제함 • 관리직군과 연구개발 직군은 연봉제를 기준으로 성과를 반영하는 성과 연봉제로 전환함 	
효과	<ul style="list-style-type: none"> • 직군별로 단일하게 지급하던 임금체계를 생산직과 관리·연구개발직을 분류하여 직무에 맞는 임금체계를 설계하여 기술역량 향상을 위한 동기부여를 제공하여 능력과 성과 중심의 임금체계를 확보함 • 합리적인 인건비 관리로 조직안정성 및 고용안정성 제고, 인원 증가 	

2. 개편 배경

1) 외부 환경 변화

- ① 2013. 12. 18(수) 14:00 갑을오토텍 통상임금에 대한 대법원 전원합의체판결(대법원 2013. 12. 18. 2012다89399, 2013. 12. 18.2012다94643)이 선고됨에 따라 정기상여금이 통상임금으로 포함되는 등 통상임금 판단기준의 변경으로 임금체계의 변경이 요구되었다.
- ② 휴일근로의 연장근로 포함 관련하여 대법원 판결을 앞두고 근로기준법 개정 논의 중으로 기업의 합

리적인 임금체계 개편 논의가 필요하였다.

2) 내부 환경 변화

- ① 기존의 임금은 모든 직군을 막론하고 시급제를 기준으로 직급별 호봉테이블에 의하여 편성되어 직군에 따른 직무 특성이나 직능·업적 등을 반영하지 못하였고, 불투명한 임금체계라는 점에서 내부 직원들의 수용도가 낮아 생산성으로 이어지지 못하였다(기본급이 낮은 이유가 시간급 때문이라고 인식함).
- ② 업무량 과다로 정시퇴근이 어려운 업무구조(47%)로 59%가 장시간근로로 업무집중도가 낮고, 생산성에 문제가 있다고 응답하였고, 48%가 이직을 고려하고 있다고 하였다.
- ③ 전반적으로 직무별 특성을 반영한 임금제도가 필요하다는 인식이 높고, 특히 영업팀, AS팀, 제관팀 등의 경우 보상제도에 업무환경(기피부서 등)이나 직무의 특수성을 반영해야 한다는 의견이 다수인 점에서 직군별 특성과 능력에 따른 임금체계 설계가 시급하였다.

3. 개편 내용

1) 임금구성항목 변경

- ① 전근로자의 임금 구성 항목을 통상임금과 비 통상임금으로 나누어 정리하고, 기존의 임금 구성항목은 근로자들의 정서적인 부분을 고려하여 유지하되 성과와 보상의 연계를 강화하였다.

〈보상구조 개편〉

임금구성	As-Is	To-Be
기본급	직급별 호봉제	관리직 및 연구개발직: 연봉제(기본급 차등조정) 기술직: 초과호봉제 성과와 보상 연계
상여금	정기상여와 월할 상여 혼재	명절상여 50%: 각 25% 정기 상여 400%: 짝수월 각 75%
직급수당	직급 및 직급내자격별 차등	직급별 금액 통합 및 인상
직책수당	팀장 수당 3만원/월	명칭변경 및 금액 인상
교통비	모든 직원 지급	유지
가족수당	통상임금	폐지하고, 호도휴가비를 상향 조정하여 유지
업무수당	특정업무 수행인력 지급	제도 세분화(연구개발, 출동수당, 영업인센티브) 및 직무특성 반영
토익수당	어학장려로 매월 지급	최고한도 하향조정 및 지급 기준 언어 변경 어학장려금으로 명칭 변경
김장/하계휴가비	하계휴가 및 김장비 직급별 정액 지급	하계휴가비로 통합
연장근로수당	실OT	고정OT: 직책자 및 직군으로 구분하여 지급 실OT: 관리직군 및 기술직군(한도규정)
휴일근로수당	실OT(매월 1, 3주 토요일 원칙)	고정OT : 직책자 및 특정팀 관리직군, 기술직군, 연구개발직군 실OT 한도규정 한도 초과분에 대해서는 보상휴가제로 대체
특별상여	성과배분적 성격으로 연말 지급 동등 지급율	조직성과(팀): 차등지급 조직성과 평가: 절대평가

2) 기본급 결정: 기술직군 Pay Band 및 인상

- ① 기술직군은 호봉을 유지하면서 성과와 보상이 연계될 수 있도록 고과호봉제를 도입하였다. 호봉수 (45 → 35) 및 호봉 간의 금액 차이를 조정하는 한편, 평가에 따라 기본급 및 호봉 상승을 차등화함으로써 근로자의 동기부여를 강화하였다.
- ② base up(기본급 인상)은 A, B, C 3등급으로 편성하여, A등급 2호봉, B등급 1호봉, C등급 동결하도록 하였고, 임금 정책선은 35호봉을 한도로 체감형으로 설계하여 정년연장에 따른 호봉의 지속적 상승을 방지하되, 능력과 성과에 따라 차등화 함으로써 동기부여를 추구하였다.

호봉	1~25호봉	26~40호봉	41~45호봉
호봉 피치	200	150	100

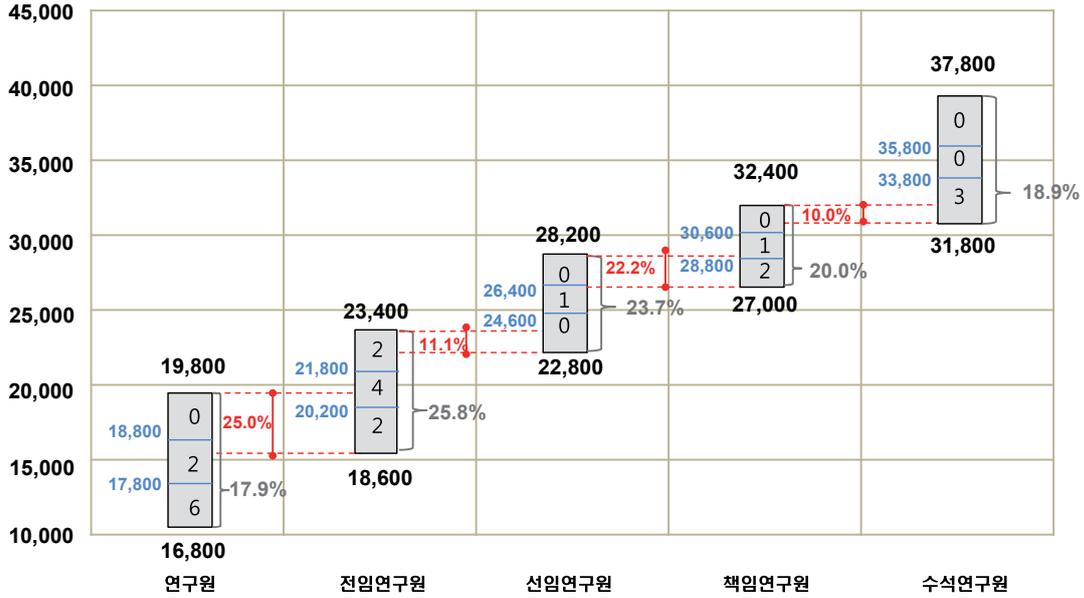
〈기술직군 호봉테이블〉

호봉	신규	피치	조정(Max)	월임상분
수습	4,700	-	-	-
1	5,400	700	1,192	289,656
2	5,700	300	389	94,527
3	6,000	300	116	28,188
4	6,300	300		
5	6,600	300		
6	6,900	300		
7	7,200	300		
8	7,500	300		
9	7,800	300		
			277	67,311
			351	85,293
		100		
31	11,650	50		
32	11,700	50	57	13,851
33	11,750	50		
34	11,800	50	80	19,440
35	11,850	50		

3) 기본급 결정: 관리·연구 개발직군 Pay Band 및 인상

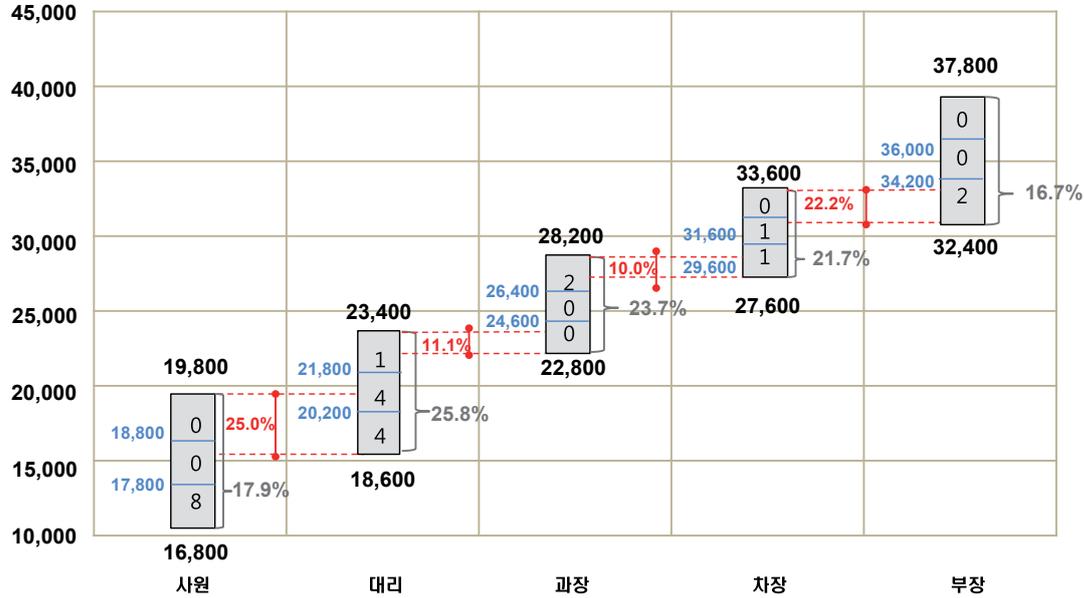
- ① 연구개발직과 관리직군은 직급에 따른 연봉제 임금테이블을 설계하여 각 지급별 하한액과 상한액을 정하였으며, 평가에 따라 기본급 조정률을 차등 인상토록 하였다.
- ② 평가는 S, A, B, C 4등급으로 설정하고, S등급 2 α 이상, A등급은 1.53 α , B등급은 α (기본 인상률), C등급은 동결하도록 하였다. 임금정책선은 S자형으로 가장 실무를 많이 담당하는 대리, 과장급에 대한 보상을 강화하여 역량을 발휘할 수 있도록 동기부여 하였다.

〈연구 개발직 임금테이블〉



구분	승진체류 연한	기본연봉 하한	연봉 1/3	중양값	연봉 2/3	기본연봉 상한	중첩율	Band-Range	중양값상승율
연구원	10	16,800,000	17,800,000	18,300,000	18,800,000	19,800,000	25.0%	17.8%	14.8%
전임연구원	8	18,600,000	20,200,000	21,000,000	21,800,000	23,400,000	11.1%	25.8%	21.4%
선임연구원	9	22,800,000	24,600,000	25,500,000	26,400,000	28,200,000	22.2%	23.6%	16.5%
책임연구원	9	27,000,000	28,800,000	29,700,000	30,600,000	32,400,000	10.0%	20.0%	17.2%
수석연구원	10	31,800,000	33,800,000	34,800,000	35,800,000	37,800,000		18.8%	

〈관리직군 임금테이블〉



구분	승진체류 연한	기본연봉 하한	연봉 1/3	중양값	연봉 2/3	기본연봉 상한	중첩율	Band-Range	중양값상승율
사원	11	16,800,000	17,800,000	18,300,000	18,800,000	19,800,000	25.0%	17.8%	14.75%
대리	8	18,600,000	20,200,000	21,000,000	21,800,000	23,400,000	11.1%	25.81%	21.43%
과장	9	22,800,000	24,600,000	25,500,000	26,400,000	28,200,000	10.0%	23.68%	20.00%
차장	9	27,600,000	29,600,000	30,600,000	31,600,000	33,600,000	22.2%	21.74%	14.71%
부장	10	32,400,000	34,200,000	35,100,000	36,000,000	37,800,000		16.67%	

4) 기술영업팀의 타겟 인센티브제

- ① 기술영업팀은 직무의 특성을 반영하여 타겟인센티브제를 도입하여 기존의 상여금 외에 추가 인센티브를 도입하여 기술영업팀의 성과가 좋을수록 팀이 받는 임금이 상승할 수 있는 장점을 부가하였다.
- ② 평가는 분기별로 시행하고, 지급주기는 매월 지급하도록 하였다.
※ 1/4분기 인센티브 → 4, 5, 6월 지급
- ③ 인센티브는 당해 수주목표금액의 85% 달성 시 연 기본급의 300%가 영업인센티브로 지급되며, 115% 달성 시 720%가 지급된다.

4. 개편 효과

- ① 기존의 시간급 중심의 직급별 임금을 직군별로 이원화하여 숙련 및 능력 중심의 임금체계로 전환함으로써 인건비 관리 등 효율적인 인사관리시스템으로 근로자들의 직무역량 향상의 동기부여, 이직률 감소(10 → 2%) 등으로 인력이 증가(102 → 128명)하였다.
- ② 기본임금의 인상은 동일 호봉 또는 동일 직급이라도 숙련 및 성과에 따라 차등화시켜서 역량 향상의 동기부여가 되고, 기술영업팀에 인센티브를 설정하여 직무의 특성에 따른 동기부여를 줌과 동시에 팀워크를 추구하였다.