

인사.노무 분야의 변화를 놓치지 않으려면

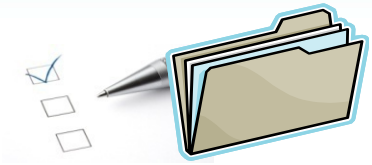
HR Weekly

- 2016세법 개정 안 (인사/노무관련)
- 수습사원에 대한 해고의 남용 사례
- 이슈트리를 활용하여 과제를 명확히 하라
- 독서로 배우는 경영(매일 훔치는 사나이)
- 느낌이 있는 공간(웃고 살아요)

급여 Outsourcing전문기업

HR Shift
에이치알시프트

www.hrshift.co.kr
02-3463-9990



□기획재정부가 발표한 2016년 세법 개정안입니다.
서민·중산층 세 부담 경감을 위해 신용카드소득공제를 2019년 12월까지 연장하고 현재 일괄 300만 원인 공제 한도를 급여 수준별로 차등 적용한다고 합니다.
또 출산·육아에 대한 세제 지원도 확대되어 둘째 이상 출산(입양 포함)하는 경우 세액공제를 확대(둘째 30만→50만원, 셋째 이상 30만→70만원)한다고 합니다. 출산·육아 등으로 일을 그만둔 경력단절여성을 채용하는 중소기업에 대해서는 사회보험료 공제율을 50%에서 100%로 확대하고 경력단절여성을 재고용하는 세액공제 조건 중 재취업 기한을 퇴직 후 3~5년 이내에서 3~10년 이내로 완화한다고 합니다.
내년부터 노동시간을 줄이면서 임금을 보전한 중소기업은 소득공제 혜택을 받는다고 합니다. 고용을 늘리는 중소기업에 대한 세액공제액은 노동자 1인당 500만원씩 늘어난다고 합니다.

근로소득 증대세제도 개선된다고 합니다.
최근 3년간 평균을 초과해 임금이 늘어난 기업은 임금증가분의 10%(중소·중견기업) 또는 5%(대기업)의 세액공제 혜택을 받는다고 합니다. 정부는 중소기업에 더 많은 혜택이 돌아가도록 직전 3년 임금증가율 평균 초과분과 전체 중소기업 임금증가율 평균의 초과분 중 하나를 선택하도록 할 계획이라고 합니다.

□한국산업인력공단은 2015년까지 국가기술자격의 시행 및 취득자 현황 등을 정리한 『2016 국가기술자격통계연보』를 발간했다고 합니다. 연보를 통해서 50대 이상 중장년층의 자격취득이 꾸준히 증가하는 것을 확인할 수 있는데, 이러한 현상은 베이비부머 세대들의 은퇴가 본격적으로 시작된 2010년도 이후부터 시작되었다고 합니다.

□ 한 온라인 취업포털이 지난 3년간의 기업 인재상 키워드를 비교 분석한 결과입니다.
시대가 바뀌어도 기업들은 기본에 충실한 인재를 가장 선호하고 있었다고 합니다. 367개사를 대상으로 각 사의 '인재상 키워드'를 조사한 결과, '책임감'(58%, 복수응답)이 1위를 차지했으며, 이어 '성실'(56.9%), '열정'(38.7%)이 각각 2, 3위였다고 합니다.

□다음달부터 구직 활동 중인 실업자도 연금보험료의 25%만 내면 실업 기간을 국민연금 가입 기간으로 인정받을 수 있게 된다고 합니다.보건복지부는 구직급여 수급자가 실직 기간 국민연금 보험료 납부를 희망하면 보험료의 75%를 정부가 지원하는 '실업크레딧 제도'를 8월 1일부터 시행한다고 27일 밝혔습니다.



본채용 거부가 사용자에게 유보된 해약권 남용에 해당되어 부당하다고 판정한 사례

☞ 공포 : 중앙노동위원회 2016-1-7 2015부해1030

재판요지

① 인사규정에 수습사원 채용취소는 '채용 전 공지한 기준에 부합하지 않은' 경우로서, 평가계획이 채용이후 수립되어 채용 전 공지된 것은 수습근로계약서상의 계약해지 사유뿐이므로 이를 본채용 거부의 정당성 판단기준으로 삼아야 하는 점, ② 계약서의 계약해지 사유 중 '수습성적 불량(성과 등 합산성적 최소기준 미달)'은 수습기간 만료 시 본채용 거부사유를 포함한 규정으로 봄이 상당하고, 합산성적 최소기준은 종래 채용관례에 비추어 평가점수 80점미만을 의미하나 근로자가 80점을 받아 본채용 거부 사유가 존재하지 않은 점, ③ 수습직원 평가제도 도입 이래 80점 이상자 중에서 본채용 거부사례는 근로자가 처음으로 종전 수습근로자와 비교할 때 형평성에 위배되는 점, ④ 본채용 거부는 해고로 그 정당성을 사용자가 입증해야 하는바, 임원회의 평가결과는 구체적인 평가기준이 없어 불명확할 뿐만 아니라 의결서의 판단사유가 사전에 인쇄되어 있고, 위원들은 적합·부적합에 체크만 하여 신뢰성이 결여된 점 등을 종합해 볼 때, 본채용 거부는 사용자에게 유보된 해약권을 남용한 해고로 부당하다.

당사자의 주장 요지

가. 근로자
수습기간 동안의 업무평가에서 우수한 점수를 받았음에도 아무런 평가기준이 없는 임원회의에서 정규직 임용여부를 최종적으로 심의하도록 한 것은 객관성 및 합리성이 결여된 평가이며, 업무평가가 확인되지 않은 사실관계를 전제로 이루어졌을 뿐만 아니라 이에 대해 이 사건 사용자가 이 사건 근로자에게 최소한의 소명기회도 부여하지 아니하고 정규직 임용의 탈락을 통보한 것은 부당한 해고이다.

나. 사용자
수습직원 평가계획에 근거하여 이 사건 근로자의 수습 근무기간 동안의 업무능력, 근무태도 및 다른 직원들과의 융화 정도 등을 종합적으로 평가한 결과, 이 사건 근로자를 인사 담당자로 근무하게 하는 것은 적절하지 않다고 판단하여 정규직 임용을 거부한 것이므로 그 사유가 정당하고, 절차적 측면에서도 하자가 없으므로 이 사건 근로자의 부당해고 구제신청은 기각되어야 한다.

판단

이 사건에 관한 당사자의 주장요지가 위와 같으므로 이 사건의 주요 쟁점은 수습기간 종료 후 본채용 거부의 정당성 여부에 있다 할 것이다.
이에 대하여 양 당사자의 주장과 우리 위원회에 제출된 각종 입증자료의 기재내용 및 이를 토대로 우리 위원회가 심문한 사항 등을 종합하여 다음과 같이 판단한다.

대법원은 “사용자가 정식채용을 전제로 하여 근로자를 채용함에 있어 수습기간 등 시용기간을 설정하는 것은 확정적인 근로관계를 맺기에 앞서 당해 근로자의 직업적 능력이나 업무적격성의 유무 등을 판단하기 위하여 확정적인 근로계약의 체결 여부를 어느 정도 유보하는 것이기는 하나, 이와 같은 경우에도 근로계약관계는 성립한 것이므로, 그 시용기간 중이나 기간경과 후에 정식채용을 거절하는 것은 사용자에게 유보된 해약권의 행사로서 해고에 해당한다. 다만 당해 근로자의 업무능력, 자질, 인품, 성실성 등 업무적격성을 관찰·판단하려는 시용제도의 취지·목적에 비추어 볼 때 보통의 해고보다는 넓게 인정되나, 이 경우에도 객관적으로 합리적인 이유가 존재하여 사회 통념상 상당하다고 인정되어야 한다(대법원 2006. 2. 24. 선고 2002다62432 판결).”라고 판시하고 있다.

사용자는 수습직원 평가계획에 의해 이 사건 근로자의 수습 근무기간 중 업무능력, 근무태도 및 다른 직원들과의 융화정도 등을 종합적으로 평가하여 이 사건 근로자를 인사 담당자로 근무하게 하는 것은 적절하지 않다고 판단하여 정규직 임용을 거부한 것은 정당하다고 주장한다.
그러나, 위 ‘4. 인정사실’의 ‘가’항 내지 ‘나’항, ‘바’항 내지 ‘카’항에서와 같이, ① 이 사건 사용자의 인사규정 제9조제2항에 “수습사원 기간 중 또는 수습기간 만료 시에 업무수행의 가능성, 적성, 능력 및 건강 등이 직무를 감당하기에 부족하다고 인정되는 등 채용 전 공지한 기준에 부합하지 않는 자는 수습기간 연장 또는 채용 취소 등의 조치를 취할 수 있다”라고 규정하고 있어, 수습사원의 채용취소는 우선 ‘채용 전 공지한 기준에 부합하지 않은’ 경우에 해당되어야 하는 바, 이 사건 근로자의 경우 이미 인사부서에서 근무경력을 인정받아 입사한 사람이라는 점과 이 사건 사용자가 이 사건 근로자에게 적용한 평가계획을 채용 이후인 2015. 4. 6. 수립하였다는 사정을 감안할 때(이 사건 사용자는 수습근로자 평가에 대한 정형화된 평가계획이 있는 것이 아니라 수습직원을 채용할 때마다 개별 평가기준을 마련하여 시행해 왔음) 이 사건 근로자의 채용 전에 공지한 것은 수습근로계약서상의 계약해지 사유뿐인 것으로 보아야 할 뿐만 아니라 이 계약서의 내용이 경력직인 이 사건 근로자에게 유리하므로 본채용 거부의 정당성은 이를 기준으로 판단하여야 할 것인 점, ② 이 사건 수습근로계약서 제9호에 게시된 계약해지 사유 중에는 “수습성적 불량(성과/역량/종합/업무평가 합산성적 최소기준 미달)”을 두고 있고, 이는 수습기간 만료 시 본채용 거부사유를 포함하여 규정한 것으로 봄이 상당하고, 이때의 합산성적 최소기준이란 이 사건 사용자의 종래 채용관례에 비추어 수습 평가점수 80점 미만을 의미한다고 보아야 할 것인 점, ③ 이 사건 근로자가 수습결과 평가점수로 80점을 받았으므로 인사규정에 우선하는 수습근로계약서의 내용에 비추어 이 사건 근로자에 대해서는 본채용 거부사유가 존재하지 않는다고 보이는 점, ④ 실제로 이 사건 회사에서 2014년 수습직원의 평가제도 도입 이래 80점 이상자 중에서 본채용 거부한 사례는 이 사건 근로자가 처음으로서(종전 수습근로자 7명 중 70점을 받은 조○○만 탈락) 종전 수습근로자와 비교하여 형평성에 위배되는 점, ⑤ 나아가 이러한 본채용 관행에 따라 2015. 6. 29. 평가점수 80점을 받은 이 사건 근로자에 대해 비록 임원회의에서 최종심사 후 발령예정이라는 단서가 있지만 정규직으로 임용(본채용)하는 내용의 기안서가 작성되어 사장까지 결재를 받은 점, ⑥ 본채용 거부는 해고에 해당하는 것으로써 그 정당성에 대해서는 이 사건 사용자가 입증해야 할 것인바, 이 사건 본채용 거부의 결정적 판단이 된 인사위원회(임원회의)의 평가결과는 구체적인 평가기준이 없어 어떠한 기준으로 본채용 거부를 결정하였는지 불명확할 뿐만 아니라 임원회의 의결서의 판단사유가 사전에 인쇄되어 있고, 위원들은 적합·부적합에 체크만 하도록 되어 있어 평가가 형식적으로 이루어져 신뢰성이 결여된 것으로 보이는 점 등을 종합해 볼 때, 이 사건 근로자에 대해 본채용 거부를 결정한 것은 사용자에게 유보된 해약권을 남용한 해고로 부당하다고 판단된다.

Issue tree 를 활용하여 과제를 구체화하라



지난 번에서는 인사혁신을 준비하는 첫 단계로서 인사혁신의 좌표를 분명히 해야 한다는 것에 대해 함께 생각해 보았다. 새로운 변화를 추진하는데 있어서 인사혁신의 좌표가 있어야 한다는 것은 지극히 당연한 이야기일 것이다.

이것을 강조하는 이유는 그냥 있어야 하기 때문이 아니라 실질적인 의미가 있어야 한다는 것이다. 남들도 다 그렇게 하니까, 우리도 있어야 하지 않을까 식이 아니라, 우리가 설정한 인사혁신의 목적이나 목표가 정말 우리회사에 중요한 의미가 있는 것인지 진지하게 고민해야 하는 것이다. 즉, 일반 기업들에게 적용되는 기준이 아니라 우리 회사에 적합한 맞춤형이어야만 의미가 있다는 것이다. 그래야만 직원들에게 설득력이 높아지고, 공감대와 수용성이 높아질 것이다. 그러한 인사혁신의 목적과 목표가 주어져야만 해결해야 할 핵심질문(Key Question)에 구체적인 내용들도 보다 실질적으로 의미있는 내용으로 채워질 수 있기 때문이다. 성공적인 인사혁신을 위한 준비단계의 두 번째는 인사혁신의 좌표(목적/목표)에 기초하여 해결해야 할 핵심과제에 대한 이슈트리를 작성하는 것에 대해서 함께 생각해 보기로 한다.

왜 이슈트리의 활용을 권하는가? 그 이유는 이 방법이 인사혁신의 목적(목표)-핵심과제(이슈)-추진방법-추진주체-추진일정…등에 대해서 핵심에 일관성 있게 접근하기 용이하고, 가시화시켜 보기에 편하기 때문이다. 물론 다른 방법들도 있겠지만, 지금까지 경험한 기법들 중에서 좋은 방법이라고 생각되기 때문이다.

지난번 레터에서 핵심질문으로서 (1)외부환경변화가 인사에 주는 중요한 영향력은 무엇인가? (2)현재 및 미래에 인사상의 주요 이슈는 무엇인가? (3)비전 및 사업목표달성을 위한 핵심개선사항은 무엇인가? 등을 제시한 바 있다. 독자들이 보기에 따라서는 이것이 무슨 핵심질문인가? 의문을 제기할 것이다. 물론 좋은 질문이다. 그렇지만 위의 3가지 질문의 각각에 대하여 다시 쪼개서 이슈트리를 구성해 보자. 예를 들면 외부환경변화와 관련하여 우리회사에서 주로 관련되는 이슈들을(예, 고객, 시장, 경쟁자, 기술 등의 주요변화가 인사에 미치는 영향과 시사점)보다 구체화시켜보고 이것들을 통해서 인사에 미치는 영향과 시사점들을 예측해 보면 어떤 것들이 중요하게 분석되어야 할 것인지를 깊이있게 파악할 수 있을 것이다.

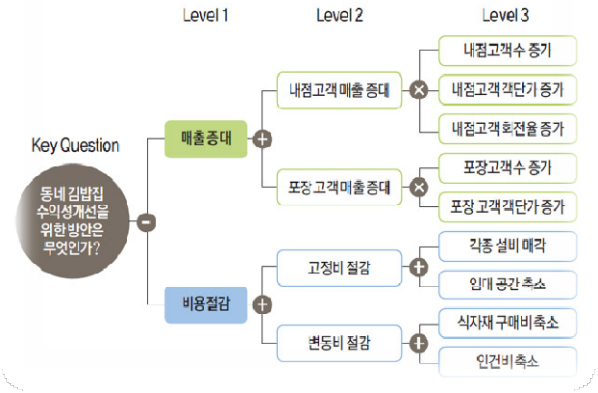
이렇게 되면 각각의 핵심질문들에 대해서 이슈트리를 구성하여 다시 세분화된 핵심질문들로 구성될 수 있다. 이 때 주의해야 할 것은 맥킨지 컨설팅사에서 말한바 있는 MECE(질문들이 중복되거나 누락되지 않도록 하는 것)원칙이 지켜져야 한다. 이 기법에 대해 모르시는 분들은 바바라 민토가 지은 '논리의 기술'이라는 책이나 '논리적 글짓기'라는 책을 보면 도움이 될 것이다.

이처럼 핵심질문을 이슈트리에 의해서 세분화 시켜보면 어떤 것들을 분석해야 할지, 어떤 식으로 결과가 도출될 지에 대한 개략적 윤곽을 잡을 수 있을 것이다. 이러한 작업을 할 때는 혼자서 이슈트리를 한번 작성해 본 다음, 관련있는 여러 사람들이 모여서 머리를 맞대면 훨씬 품질좋은 내용들로 채워질 수 있을 것이다. 이러한 작업들은 기능(Skill)이기 때문에 기획할 때 자주 사용할수록 시간도 단축되고 점점 좋은 결과를 얻게 될 것으로 확신한다.

이러한 이슈트리를 기반으로 해서 분석해야 할 핵심질문들을 도출할 수 있게 되고, 이러한 핵심질문(과제)에 대해서 어떻게 분석할 것인지, 누가 추진할 것인지, 그리고 언제까지 그 결과를 도출해야 할 것인지를 구체화시킬 수 있을 것이다.

이렇게 함으로써 서로간에 목표와 과제를 공유하고, 팀웍을 통해서 인사혁신 프로젝트를 보다 순조롭게 추진될 수 있을 것이다.

[그림3] 정량적인 이슈트리 예시





나는 야 매일 '훔치는' 사나이



훔친다의 사전적 의미는 '도둑질하다'와 '바닥을 훔치다. 청소하다'이다. 그리고 "넌 그 여자의 마음을 어떻게 훔쳤니""와 같이 '사람의 마음을 자기편으로 끌려오게 한다'등이다. 여기서 나는 매일 바닥을 '훔친다'의 의미를 이렇게 2가지로 표현하고 싶다. 하나는 '바닥을 청소한다'의 의미 그대로이고, 다음은 내가 개발하는 청소기의 바닥의 사랑을 듬뿍 받아 '바닥의 마음을 훔친다'의 의미이다.

여자의 마음을 훔치려면 어떻게 해야 할까? ①돈이 많으면 ②몸이 건강하면 ③정력이 좋으면 ④얼굴이 잘 생기면⑤마음이 넓으면… 등등 이 중에서 무엇이 제일 중요할까? 물론 다 중요하지만 가장 여자의 마음을 훔치기 쉬운 기술은 '마음을 헤아려주는 한마디'라고 한다. 마음 깊은 곳을 살짝 건드려주면 내 편으로 만들 수 있다.

청소기를 개발하고 바닥을 매일 청소하는 나는 어떻게 바닥의 사랑을 받을 것인가? 바닥과 소파의 마음을 훔쳐야 한다. 어떻게? 여자에게 마음을 얻는 것과 같이 하면 되지 않을까? 가장 기본이 되는 마음 깊은 곳을 건드리면 될 것이다. 그런데 바닥이나 소파의 마음을 어떻게 볼 수 있나? 하지만 여자의 마음이 안 보이는 것은 동일하지 않은가? 여자에게 사랑 받으려면 열심히 연구해서 그녀가 좋아하는 것을 찾듯이, 바닥과 소파에게 사랑 받으려면 매일 바닥을 쓸고 닦아서 그들이 뭘 좋아하는지를 알아내야 한다.

난 바닥에 사랑 받기 위해서 매일 바닥을 훔쳤다. 바닥이 좋아하는 것은 먼지 하나 없는 상태이다. 흠이 없는 상태, 또 건강한 상태다. 바닥도 살아 숨 쉬어야 한다. 매일 한번씩 만나서 손으로 닦고, 쓸어주고, 만져주고 해야 한다. 사람과 똑같다.

청소기 개발자로서 바닥, 소파, 침대의 마음을 잘 파악하는 것은 일의 기본이다. 각 브랜드의 개발 동향, 건축동향, 심지어 침구, 소파의 청소업계 동향까지 잘 알아야 한다. 국내뿐만 아니라 해외까지도, 온도나 수분에 따라 그들이 어떻게 변하는지도 말이다.
무엇이든 기본부터 충실하게 다져야 한다. 나는 최적의 품질, 효율적인 원가로 제품이 개발되도록 최선을 다한다. 쓸데없는 원가가 들어가지 않도록 하고, 기능과는 상관없이 외관만 번지르르한 디자인은 가급적 삼가한다. 그 비용으로 차라리 편하게 사용할 수 있는 키트를 추가하거나 액세서리를 하나 더 넣어서 모델을 구성한다.
모름지기 사람이고 제품이고 기본이 충실해야 한다. 사람은 기본 품성이 잘 갖춰져야 하고, 제품은 기본 성능이 탄탄해야 한다. 기준을 잘 지키자. 인사 잘하고, 복습 잘하고 남을 배려하고, 후배를 아껴주고, 선배나 웃어른을 존중하면 안 되던 일도 술술 풀린다.

기본에 충실하라. 나는 매일 바닥부터 훔쳤다.

윗글출처 : 즐겁게 일하는 사람은 무엇이 다른가/정회길

느낌이 있는 공간

웃고 살아요



힘들어도 우리 웃고 살아가요

이 땅에 존재하는 모든 만물 중에 사람만 웃고 살아간다.
웃음은 곧 행복을 표현하는 방법이다.

요즘 사람들은 웃음이 부족하다고 한다.
그러나 좀 더 넉넉한 마음을 가지고 힘차게 웃을 수 있다
면 모든 일에도 능률이 오를 것이다.

유쾌한 웃음은 어느 나라를 막론하고
건강과 행복의 상징이라고 한다.
여섯 살 난 아이는 하루에 삼백 번 웃고 정상적인 성인은
하루에 겨우 열일곱 번 웃는다고 한다.
바로 체면을 차리려고 하기 때문이다.

유쾌한 웃음은 우리를 행복하게 만든다.
웃음은 좋은 화장이다.
웃음보다 우리의 얼굴 모습을 밝게 해주는 화장품은 없다.
그리고 웃음은 생리적으로도 피를 잘 순화시켜주니
소화도 잘되고 혈액순환도 물론 잘된다.

우리의 삶은 짧고도 짧다.
웃을 수 있는 여유가 있는 사람이 행복한 사람이다.
남에게 웃음을 주는 사람은 자신은 물론
남도 행복하게 해주는 사람이다.

신나게 웃을 수 있는 일들이
많이 있으면 더욱 좋을 것이다.
하지만 스스로 만들어 가는 것이 중요하다.

출처 : 좋은 글 중에서