

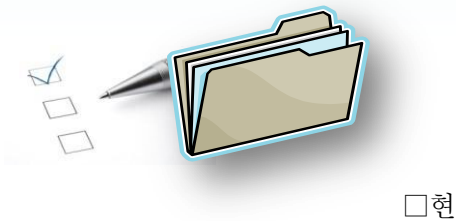
HR Weekly

- 산업일꾼 늙어간다. 40대가 가장 많아
- 정년을 초과하여 채용한 자의 근로계약 갱신기대권
- 임금인상을 결정하는 방법(2)
- 독서로 배우는 경영(인식상의 차별화)
- 느낌이 있는 공간(발처럼 살자)

급여 Outsourcing전문기업

HR Shift
에이치알시프트

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



□현대경제연구원이 7일 발표한 '산업 일꾼들이 늙어간다' 보고서에 따르면, 2015년 기준 국내 취업자의 연령별 비중은 40대가 27.5%로 가장 많고, 30대가 29.8%를 차지하는 것으로 나타났다고 합니다. 이어, 50대 비중이 18.2%, 29세 이하 비중은 18.0%, 60세 이상 취업자는 6.5%로 조사됐다고 합니다. 특히, 29세 이하 취업자 비중은 지난 1995년 36.4%에서 2015년에는 18.0%로 20년만에 반 토막이 났다고 합니다. .

□고용노동부는 5.2(화), 올해 두 번째 고용정책심의회를 개최하였습니다. 이날 회의에서는 노와 사, 관계부처, 전문가들이 한데 모여 1) '17년 고용영향평가 대상과제를 심의·의결하고, 2) '17년 주요 일자리 과제 세부추진계획, 3) 조선업 상황 및 점검과 특별고용지원업종 기간연장 검토계획 건을 보고받았습니다.
특히, 금년에는 재정사업 중심의 평가에서 벗어나 각 산업별로 규제, 근로시간, 임금격차, 기업거래 등 일자리의 양과 질에 영향을 미치는 문제점들을 종합적으로 진단하여 평가과제를 선정하였다고 합니다. 이를 위해, NCS 분류기준에 따라 27개 산업별 연구팀을 구성하여 두 달간(3~4월) 각 산업의 노동시장 진단, 산업계·관련부처 의견수렴 등을 거쳐 27개 산업별로 10여개의 핵심 일자리 과제를 도출하고 그 중에서도 고용효과가 클 것으로 기대되는 34개 과제를 고용영향평가대상으로 선정하였다고 합니다.

□중소 제조업체인 ㈜프론텍은 외국인, 파견, 임시·일용직을 줄이는 대신 시간선택제 근로자를 정규직으로 채용하여 생산성 향상은 물론 고용창출에도 기여했다고 합니다.
또 중앙보훈병원은 요일제형 전환형 시간선택제를 도입해 간호인력의 이직률을 크게 낮추고, 2년 연속 고객만족도 평가 1위를 달성했다고 합니다.
고용부는 이와 같이 시간선택제 도입으로 근로자의 만족도와 생산성에 긍정적 효과를 거둔 30개 기업(기관)의 이야기가 담긴 우수사례집 '시선을 돌려봐요' 를 발간했습니다.
이번 사례집은 각 업종별로 대표적인 사례를 2~6개씩 선정·수록, 동종 업계에서 제도 도입과 운영에 쉽게 참고할 수 있도록 했습니다.
특히 시간선택제 도입 전후의 계량적 지표의 변화(증감)를 비교·분석해 제도 도입 효과를 객관적·구체적으로 정리한 것이 특징입니다.

사례집은 사업주단체, 고용센터 등을 통해 전국 주요 사업장에 배포될 예정이며 고용부 홈페이지(http://www.moel.go.kr/)나 워크넷 (http://www.work.go.kr/-시간선택제 일자리 정보마당)을 통해서도 볼 수 있습니다.

□노동조합에서 비정규직을 배제하는 기아자동차지부의 조합원 총투표가 가결됐습니다. 이로서 국내 완성차 4사 노동조합 중 유일하게 비정규직과 하나의 노조를 이뤘던 기아차도 '각자의 길'을 가게 됐습니다.

□근로복지공단은 어려운 경제상황에서 근로자와 사업주를 위한 사회안전망 역할을 하는 고용·산재보험 가입확대를 위해 5월을 집중홍보기간으로 정하고 의무가입 안내를 실시한다고 합니다.
근로자를 1명 이상 고용하는 모든 사업주는 14일 이내 고용·산재보험에 가입하여야 하며, 건설업 등의 면허를 가진 건설업자가 시공하는 모든 건설공사, 건설업자가 아닌 자가 시공하는 공사금액 2천만원 이상의 공사 등도 고용·산재보험에 가입하여야 합니다.
고용·산재보험 가입 거부·기피 사업장의 경우에는 300만원 이상의 과태료가 부과될 수 있습니다. 또 산재보험 미가입 상태에서 재해가 발생할 경우에 사업주는 보험료 외에 재해자에게 지급되는 보험급여액의 50%를 추가로 부담하여야 합니다. 근로자의 경우 고용보험 미가입시에는 실업급여 수급에 불이익을 받게 됩니다.



정년 지난 기간제 근로자의 근로계약 갱신기대권 인정 및 시용직원 해고 사유 서면 통지 확인 판결



☞ 공포 : 대법원 2017-2-3 선고 2016두50563 판결

재판요지

기간을 정하여 근로계약을 체결한 근로자의 경우, 그 기간이 만료됨으로써 근로자로서의 신분관계는 당연히 종료되고, 근로계약을 갱신하지 못하면 갱신 거절의 의사표시가 없어도 그 근로자는 당연 퇴직되는 것이 원칙이다. 그러나 근로계약, 취업규칙, 단체협약 등에서 기간이 만료되더라도 일정한 요건이 충족되면 당해 근로계약이 갱신된다는 취지의 규정을 두고 있거나, 그러한 규정이 없더라도 근로계약의 내용과 근로계약이 이루어지게 된 동기 및 경위, 계약 갱신의 기준 등 갱신에 관한 요건이나 절차의 설정 여부 및 그 실태, 근로자가 수행하는 업무의 내용 등 당해 근로관계를 둘러싼 여러 사정을 종합하여 볼 때, 근로계약 당사자 사이에 일정한 요건이 충족되면 근로계약이 갱신된다는 신뢰관계가 형성되어 있어 근로자에게 그에 따라 근로계약이 갱신될 수 있으리라는 정당한 기대권이 인정되는 경우에는, 사용자가 이에 위반하여 부당하게 근로계약의 갱신을 거절하는 것은 부당해고와 마찬가지로 아무런 효력이 없고, 이 경우 기간만료 후의 근로관계는 종전의 근로계약이 갱신된 것과 동일하다고 할 것이다(대법원 2011. 4. 14. 선고 2007두1729 판결, 대법원 2014. 2. 13. 선고 2011두12528 판결 등 참조). 그리고 '기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률'(이하 '기간제법'이라 한다)은 같은 법 제4조 제1항 단서의 예외 사유에 해당하지 않는 한 2년을 초과하여 기간제근로자로 사용하는 경우 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 것으로 간주하고 있으나, 기간제법의 입법 취지가 기간제근로자 및 단시간근로자에 대한 불합리한 차별을 시정하고 근로조건 보호를 강화하기 위한 것임을 고려하면, 기간제법 제4조 제1항 단서의 예외 사유에 해당한다는 이유만으로 갱신기대권에 관한 위 법리의 적용이 배제된다고 볼 수는 없다.

한편 기간제법 제4조 제1항 단서 제4호는 '고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률'(이하 '고령자고용법'이라 한다) 제2조 제1호에서 정하고 있는 고령자와 근로계약을 체결하는 경우를 2년을 초과하여 기간제근로자로 사용할 수 있는 경우로 정하고 있는데, 이는 고령자에 대하여도 일반 근로자와 마찬가지로 2년을 초과하여 기간제근로자로 사용하면 기간의 정함이 없는 근로계약을 체결한 것으로 간주할 경우, 고령자에 대한 채용 자체가 기피되어 고령자에 대한 고용이 위축될 수 있다는 점을 고려한 것이다. 또한 고령자고용법 제21조는 사업주에게 정년에 도달한 근로자를 그 직무수행 능력에 맞는 직종에 재고용하도록 노력할 의무를 부과하면서, 고령자인 정년퇴직자를 재고용할 때 당사자 간의 합의에 의하여 퇴직금 등 계산을 위한 계속근로기간을 산정할 때 종전의 근로기간을 제외할 수 있고 임금의 결정을 종전과 달리할 수 있다고 규정하고 있다.

앞서 본 갱신기대권 법리와 함께 기간제법 및 고령자고용법의 위 규정들의 입법취지와 사업장 내에서 정한 정년의 의미 및 정년 이후에 기간제 근로계약을 체결하는 근로계약 당사자의 일반적인 의사 등을 모두 고려하면, 정년을 이미 경과한 상태에서 기간제 근로계약을 체결한 경우에는, 앞서 본 제반 사정 외에 해당 직무의 성격에 의하여 요구되는 직무수행 능력과 당해 근로자의 업무수행 적격성, 연령에 따른 작업능률 저하나 위험성 증대의 정도, 해당 사업장에서 정년을 경과한 고령자가 근무하는 실태 및 계약이 갱신되어 온 사례 등을 종합적으로 고려하여 근로계약 갱신에 관한 정당한 기대권이 인정되는지 여부를 판단하여야 한다.`

원심판결 이유에 의하면, 원심은, 참가인은 상시근로자 49명을 사용하여 골프장업을 운영하는 법인이고, 2011. 10. 1. 원고들과 근로계약기간을 1년으로 정한 근로계약을 체결한 후 2014. 2. 28.까지 새로운 근로계약을 체결하지 아니한 채 원고들을 계속하여 코스관리팀 사원으로 사용한 사실, 참가인의 인사규정 제39조 제1항은 "임·직원의 정년은 만 55세가 되는 해의 12월 31일로 한다."라고 정하고 있는 사실, 이에 따라 원고들은 위 계약체결 전 이미 정년에 도달하였거나 2011. 12. 31.부터 2013. 12. 31. 사이에 각 정년에 도달한 사실, 참가인이 2014. 3. 1. 정년이 도과한 원고들과 사이에 근로계약기간을 2014. 3. 1.부터 2015. 2. 28.까지 1년으로 정한 근로계약을 다시 체결한 사실, 참가인은 2015. 1. 5. 원고들에게 원고들과의 근로계약기간이 같은 해 2. 28. 만료된다고 통보한 사실, 이에 원고들은 부당해고 등에 해당한다고 주장하면서 2015. 3. 11. 경북지방노동위원회에 구제신청을 하였는데, 구제신청이 기각되었고, 원고들이 불복하였으나 중앙노동위원회가 원고들의 재심신청을 기각한 사실을 인정한 다음, 두 차례 작성된 근로계약서의 제2조는 계약기간의 종료 1개월 전까지 재계약을 하고, 차기 연봉계약은 업무능력, 근무성적, 근무태도 등 인사평가를 토대로 연봉을 정하되, 참가인의 사정에 따라 계약기간을 조정한 재계약이 가능하다고 규정하고 있고, 제12조는 계약기간이 만료되는 경우 계약을 갱신할 수 있다고 규정하고 있어, 원고들과 참가인 사이의 근로계약이 계속하여 갱신될 것을 전제로 한 것으로 보이는 점, 원고들과 참가인이 최초로 근로계약을 체결한 2011. 10. 1.부터 2015. 2. 28.까지 근로계약이 3회 갱신되었는데, 원고들의 근무태도나 회사에 대한 기여 정도 등에 대한 객관적 평가를 거치지 않았고 그 갱신과정에서 정년 도과가 문제된 적은 없었던 점, 원고들은 2005년경부터 2011. 9. 30.까지는 위탁업체 소속 직원으로서, 2011. 10. 1.부터는 참가인 소속 직원으로서 약 10년간 참가인이 운영하는 골프클럽의 필수적인 업무인 골프장 코스관리 업무를 담당하여 왔고, 참가인은 2014. 6. 1. ○○○골프 주식회사와 골프장 코스관리업무에 대한 위탁관리 계약을 체결한 후에도 2014. 8. 22.경 단체교섭 관련 원고들과의 의견대립이 해결곤란상태에 이르기 전까지는 원고들과 ○○○골프 주식회사 직원에게 각각 작업지시를 하여 원고들이 위 업무를 수행할 필요성이 없어졌다고 볼 수 없는 점, 이 사건 근로계약종료 무렵 원고들의 건강이 근무에 지장을 초래할 정도로 악화되었다거나 업무를 계속 수행하기에 적합하지 않을 정도로 직무수행 능력이 떨어졌다는 등의 사정을 찾아볼 수 없는 점, 참가인은 2015. 1.경 원고들을 포함한 17명의 근로자들에게 정년 해당 또는 계약기간 만료사실을 통보하였는데, 위 17명 중 외주업체에 취직한 8명, 자진퇴사한 1명과 원고들을 제외한 나머지 3명의 근로자들과는 근로계약을 갱신하였으나, 원고들과의 근로계약은 갱신하지 아니한 점 등을 종합하여, 원고들에게는 정년이 도과하여 기간의 정함이 없는 근로자로 전환될 수는 없다고 하더라도 근로계약이 갱신되리라는 정당한 기대권이 인정된다고 봄이 상당하고, 그 갱신거절의 정당한 이유를 찾아볼 수도 없으므로, 이 사건 근로계약종료는 부당해고에 해당한다는 이유로 이 사건 재심판정은 위법하다고 판단하였다.

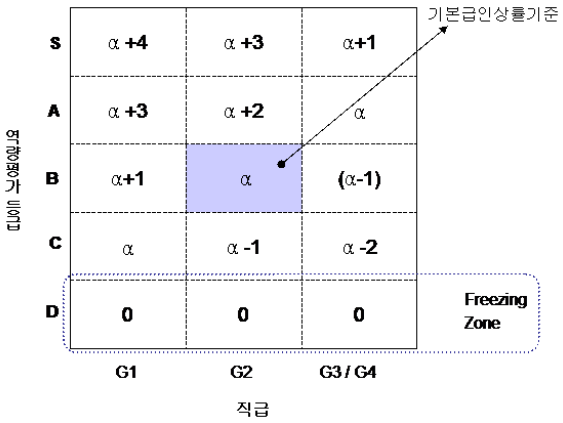
앞서 본 법리와 기록에 비추어 살펴보면, 원심의 위와 같은 판단은 정당하고, 거기에 상고이유 주장과 같이 심리미진, 채증법칙 위반 등의 위법이 있다거나 근로계약 갱신기대권 또는 근로계약 갱신거절의 정당한 이유에 관한 법리를 오해한 위법이 없다.
그러므로 상고를 기각하고 상고비용은 패소자가 부담하기로 하여, 관여 대법관의 일치된 의견으로 주문과 같이 판결한다.



기본급 인상률을 결정하는 방법 (2)



전번 에는 기본급인상률기준을 설정하는 방법에 대해 알아보았다. 이번 회에는 직급과 평가 결과에 따라 기본급인상률을 차등하여 적용하는 문제를 풀어보도록 하겠다. 일단, 기본급은 평가 결과에 따라 차등 적용한다는 것은 이제 당연한 것으로 많이 인식되어 있다. 그런데, 기업들마다 기본급 인상에 적용하는 평가요소를 기업 특성에 맞게 달리 설정하기도 한다. 평가에는 업적평가와 역량평가가 있는데, 일반적으로 기본급의 인상에는 역량평가 결과를, 성과급의 결정에는 업적평가(MBO) 결과를 반영한다. 역량평가는 그 목적상 각각의 직무에 적합한 인재를 배치하고자 실시하는 것이어서 당초 '보상'의 목적과는 거리가 멀다. 하지만, 해당 직무 혹은 직급에 적합한 '최소한의 기본적인 보상 수준'을 정할 수 있는 잣대로 활용할 수는 있기 때문에 성과급보다 상대적으로 차등폭이 적은 기본급 인상에 적용하는 것이다.
기본급 인상률 결정에 업적평가를 반영하는 경우도 있으나, 이때 업적평가의 반영비율이 30%를 넘지 않도록 주의해야 한다는 것이 필자의 생각이다. 왜냐하면, 1년 단위로 측정되는 업적평가 결과는 불가항력의 내/외부적인 요인에 의해 크게 영향 받을 수가 있어서 구성원들의 기본급 변동폭을 매년 크게 만들 소지가 있다. 이는 구성원들의 안정적인 생활을 위협하는 것이므로 직원만족도를 위해서라도 기본급 결정에 업적평가 반영은 최소화하는 것이 좋다.



아래의 그림은 역량평가 결과에 따라 직급별로 인상폭에 차등을 두도록 설계된 사례가 되겠다. 역량평가 등급을 5단계로 설정했다면 B등급과 중간직급에 기본급인상률 기준 α 을 매핑한다. 그런 다음, α 를 기준으로 역량평가등급이 높을수록, 직급이 낮을수록 인상률을 높이는 방향으로 스프레딩(spreading)한다. 역량평가 등급이 높으면 당연히 인상률을 높게 배정한다는 것은 이론의 여지가 없을 것이다. 그러나, 직급이 낮을수록 인상률을 높게 하고, 직급이 높을수록 인상률을 낮게 한 것에는 의문이 생길 것이다. 그렇게 설정한 이유는, 직급이 높을수록 지급 받고 있는 연봉 자체가 높기 때문에 똑같은 인상률을 적용해도 전사 기본급 예산 증가에 큰 영향을 미치기 때문이다. 즉, 전사의 기본급 예산관리의 편의성을 위한 장치라 할 수 있다. 또한, 직급이 높으면 하위직급보다 상대적으로 비급여적인 보상(승진, 연수 및 교육, 활동비 등)이 크기 때문에 일반적으로 '하후상박'의 원칙을 적용하는 것이다.

그리고, 최하위 등급인 D등급일 경우에는 직급 고하를 막론하고 기본급 인상이 전혀 없는 Freezing Zone으로 설정함으로써 역량저조자에 대한 불필요한 비용 증가를 막고 역량 향상에 대한 강력한 경고를 취할 수 있게 한다.
다음 회에는 기본급 예산 범위에 맞춰 기본급 인상률을 다시 조정하는 방법에 대하여 알아보겠다.

유 정 식 : 인퓨처컨설팅 대표

독서로 배우는 경영



인식상의 차별화



인터넷 서핑을 하다 보면 새로운 제품을 소개하는 웹사이트가 여럿 있다. 기발하고 참신하며 유용한 제품도 대단히 많다. 그런데 그 중에서도 과연 몇 개나 살아 남고, 몇 개나 성공한 제품의 목록에 오를까?

그렇게 좋은 제품들이 알려지지도 못한 채 그냥 사라지고 마는 것을 보면 안타깝기 그지 없다.
가격이나 품질은 좋은데 왜 사라지고 말까? 대부분의 경우, 소비자에게 제대로 된 커뮤니케이션을 하지 못했기 때문이다. 시장이 언젠가 진실을 알아주려니 생각하며 내 놓고 기다린다면, 실패는 불 보듯 뻔하다. 어떤 제품은 오래 가는데 어떤 제품은 쉽게 잊히는 이유는, 실제적인 차이를 만드는 는 성공했지만 정작 소비자에게 각별한 인식을 심어주지 못했기 때문이다.

제품상의 차이만을 유일한 경쟁력으로 내세우는 기업은 반쪽 짜리 마케팅을 하는 셈이다. 가격, 가성비, 기능, 품질, 명성 등의 실제적인 차이가 없어서도 안 되지만, 언젠가는 따라 잡힌다. 경쟁자가 조금 더 싼 가격이나 가성비, 색다른 기능이나 좀 더 향상된 품질을 들고 나오는 순간 자기만의 자리를 잃고 말기 때문이다.

우리 브랜드의 진정한 차별화는, 아이러니하게도 인식상의 차별화로 달성해야 한다. 더 비싼 값을 기꺼이 치르게 하며, 안 살 것을 사게 만들고, 관련 제품을 사게 만들고 사고 또 사게 만드는 것은 인식상의 차별화가 달성되었을 때만 가능하다.
인식상의 차별화의 핵심은 남들이 갖지 못한 독특함을 갖는 것이고, 그러한 독특함을 어필하는 최초(First)이거나 유일(Only)하거나, 최고(Best)라는 점을 부각시키는 세 가지 방향이 있다.

윗글출처 : 나음보다 다름/ 북스톤

발처럼 살자



발은 우리 몸의 맨 아래에서 온 몸을 떠받치고 있습니다.

감당하는 무게로만 따지면 우리 몸에서 가장 많은 짐을 지고 있습니다. 그렇게 힘든 노동을 하지만 발은 눈과 가장 먼 곳에 있어서 우리의 눈길을 거의 받지 못합니다.

발을 씻거나 발톱을 깎을 때, 양말을 신을 때가 발로서는 '주인'의 관심을 받는 행복한 시간입니다.
그 때 조차 우리는 발에 제대로 마음을 두지 않습니다.
그럼에도 발은 다른 기관과 달리 무던합니다.

몸의 다른 부위에 비해 탈도 잘 나지 않습니다.
발이 아파 어려움을 겪는 사람은 드뭅니다.

어떤 학자들은 손이나 귀처럼 발도 인체의 축소판이라고 말합니다. 발을 씻을 때만이라도 정성을 기울여 보세요.

두 손으로 발바닥을 정성스럽게 문지르고 발가락 하나 하나에 사랑스런 손길을 보내는 겁니다.
발을 닦을 때도 마찬가지입니다.
발 마사지를 받는 것도 좋지만 자신의 손으로 발을 주물러 주세요.

자신의 건강 비결은 매일 발을 정성스럽게 씻는 것이라고 말하는 분도 있습니다.

더욱 중요한 건 발의 마음을 닮겠다는 생각을 가지는 것입니다.
남이 알아주지 않아도 묵묵히 자신의 일을 하는 발,
가정이나 일터에서 발 같은 사람이 되겠다는 마음을 가져 보세요.
그런 생각을 가지면 마음이 편해집니다.

발처럼 남이 알아주지 않아도 서운해 하지 않고,
발처럼 자신을 낮추고 남을 받들며 살아보세요.

그런 마음과 태도로 사는 사람은 머지않아 주위 사람들로부터 존경을 받게 됩니다.

— 농협대학 교수로 계시던 초대 새마을운동 연수원장 김준원장님의 글에서 —