



HR Weekly

- 신입사원 1년 후 퇴사율 27.7%
- 판매용역체결형태의 자동차영업사원은 근로자이다.
- 합병 후 HR의 통합
- 독서로 배우는 경영(서론에서 청중의 마음에 불을 붙여라)
- 느낌이 있는 공간(당신은 무엇을 만들어 내고 있는가)

급여 *Outsourcing*

Service 품질 1위를 지켜 나가고 있습니다.

HR Shift

에이치알시프트

www.hrshift.co.kr

02-3463-9990

HR News briefing



□한국경영자총협회가 조사한 지난해 신입사원 채용실태 조사에 따르면 전국 306개 기업 대졸 신입사원의 1년 내 퇴사율은 무려 27.7%라고 밝혔습니다. 9일 한국노동연구원이 월간 노동리뷰 10월호 '청년의 생활: 구직활동, 첫 직장 이직, 시간관리' 특집에서 흥미로운 분석 결과, 2008~2014년 첫 직장에 입사한 청년 1천873명의 근로여건·교육수준·만족도를 조사했더니 청년들이 이직을 결심하는 배경으로 남성은 임금수준과 인간관계가 큰 영향을 미쳤고, 여성은 정규직 여부와 임금수준으로 나타났다고 합니다.

청년들의 첫 직장 이직에 가장 큰 영향을 미치는 것은 월평균 임금수준이었다고, 다른 모든 조건이 평균인 사람이 첫 직장 월평균 실질임금을 10만원 덜 받을 때 남성 이직확률은 1.3%, 여성 이직확률은 0.9% 늘어났다고 합니다. 남성이 여성보다 임금수준에 영향을 더 많이 받았다는 이야기입니다.

□내년부터 버스·자가용·자전거를 이용해 출퇴근하다 사고가 나면 산업재해로 인정받는다 고 합니다. 국회는 지난달 28일 본회의를 열어 이 같은 내용이 담긴 산업재해보상보험법 개정안과 고용보험 및 산업재해보상보험의 보험료징수 등에 관한 법률(고용산재보험료징수법) 개정안을 의결했습니다. 지금까지는 통근버스를 포함해 회사에서 제공한 교통수단을 이용해 출퇴근하다 일어난 사고만 업무상재해로 인정받았지만, 법 개정에 따라 내년부터는 대중교통·자가용·자전거·도보 등 '통상적인 경로와 방법으로 출퇴근하는 중의 사고'까지 산재보상 범위가 확대된다는 것입니다.

□잡코리아가 올 1월부터 8월까지 잡코리아를 통해 구직활동을 한 신입직 구직자의 이력서에 등록된 희망연봉을 분석했다고 합니다. 그 결과, △고졸 신입직 구직자의 희망연봉은 평균 2,195만원, △전문대졸 평균 2,228만원, △4년대졸 평균 2,522만원, △대학원졸 평균 2,919만원으로 집계됐다고 합니다.

구직자의 평균 희망연봉을 취업을 희망하는 산업 및 직무별로는 △제조.통신.화학.건설업이 평균 희망연봉 2,675만원으로 가장 높았으며, 다음으로 △IT.정보통신업 2,481만원 △서비스.교육.금융.유통업 2,370만원 △미디어.광고.문화.예술 2,296만원 순이었다고 합니다.

□최근 통계청이 발표한 「2016년 기준 전국사업체조사 잠정결과」에 따르면, 2016년 말 기준 전국 사업체수 395만3천개, 종사자수 2133만2천명으로 전년대비 각각 7만8천개(2.0%), 44만2천명(2.1%) 증가했다고 밝혔습니다. 산업별 사업체수 증가 기여율은 '숙박·음식점' 24.3%. '부동산·임대' 16.2% 순으로 컸고, 종사자수 증가 기여율은 '보건·사회복지' 25.9%, '사업시설관리·사업지원' 13.9% 순으로 컸다고 합니다. 사업체수 증감률은 종사자수 '5~99인' 규모 사업체에서 전년대비 3.9%로 가장 크게 증가하여, 종사자수 증가 기여율은 종사자수 '5~99인' 규모 사업체에서 46.5%로 가장 높게 나타났다고 합니다. (종사자수 증가 기여율은 개인사업체가 44.4%로 가장 높게 나타남)

□분기 기업 체감경기 전망이 다시 나빠지고 있다고 합니다. 제조업 체감경기는 세계 경기의 회복세에 힘입어 올해 2/4분기부터 2분기 연속 상승했지만, 불확실성에 막혀 다시 하락하는 모양새로 전환되었고, 이에 따라 13분기 연속 기준치를 밑돌게 됐다고 합니다.



Issue 노동판례와 행정해석

자동차 판매영업사원은 노조법상 근로자에 해당하고, 노조 가입을 이유로 한 계약해지 처분은 부당노동행위에 해당한다고 판정한 사례
☞ 공포 : 중앙노동위원회 2017-3-9 2016부노254외



재판요지

형식적으로 자동차 판매용역계약을 체결하고 자동차 영업활동을 수행하는 자라고 하더라도, 사실상 출근시간이 정해져 있는 등 근태관리가 이루어지고, 구체적인 업무지시를 받는 등 업무종속성이 상당하며, 판매의 대가로 지급받는 수수료가 '기타 이에 준하는 수입'에 해당하는 것으로 판단되는바, 자동차 판매영업사원은 「노동조합 및 노동관계조정법」상 근로자에 해당한다. 따라서, 자동차 판매영업사원들의 노동조합 가입·활동을 이유로 자동차판매용역계약을 해지한 것은 불이익취급 및 지배·개입의 부당노동행위에 해당하고, 노조 설립 이후 사용자가 판매영업사원들에게 지속적으로 대리점 재계약이 노조 가입으로 인해 거부될 수 있다고 언급하는 등 지속적인 노조 혐오적 발언을 하고, 노조 가입 사원에 대해 인도후불 금지, 개인 인센티브 제한 등 불이익 조치를 통해 노조 탈퇴를 중용한 것은 지배·개입의 부당노동행위에 해당한다.

판단

이 사건에 관한 당사자의 주장요지가 위와 같으므로 이 사건의 주요쟁점은 첫째, 이 사건 근로자들이 노조법상 근로자에 해당하는지 여부, 둘째, (노조법상 근로자에 해당한다면) 이 사건 근로자들에 대한 판매용역계약 해지가 불이익취급 및 지배·개입의 부당노동행위에 해당하는지 여부, 셋째, 이 사건 근로자들에게 이 사건 노동조합 탈퇴를 중용한 행위가 지배·개입의 부당노동행위에 해당하는지 여부, 넷째, (부당노동행위에 해당한다면) 계약해지로 인해 이 사건 근로자들이 입은 경제적 불이익 등 지급을 내용으로 하는 구제명령을 내릴지 여부에 있다고 할 것이다.

이에 대하여 양 당사자의 주장과 우리 위원회에 제출된 각종 입증자료의 기재 내용 및 이를 토대로 우리 위원회가 심문한 사항 등을 종합하여 다음과 같이 판단한다.

가. 이 사건 근로자들이 노조법상 근로자에 해당하는지 여부

대법원은 “「근로기준법」은 ‘현실적으로 근로를 제공하는 자에 대하여 국가의 관리·감독에 의한 직접적인 보호의 필요성이 있는가’라는 관점에서 개별적 노사관계를 규율할 목적으로 제정된 것인 반면에, 노조법은 ‘노무공급자들 사이의 단결권 등을 보장해 줄 필요성이 있는가’라는 관점에서 집단적 노사관계를 규율할 목적으로 제정된 것으로 그 입법목적에 따라 근로자의 개념을 상이하게 정의하고 있다(대법원 2004. 2. 27. 선고 2001두8568 판결).”라고 판시하면서, “일정한 사용자에 대한 종속관계를 조합원의 자격요건으로 하는 기업별 노동조합의 경우와는 달리 산업별·직종별·지역별 노동조합 등의 경우에는 원래부터 일정한 사용자에 대한 종속관계, 즉 근로계약관계를 조합원의 자격요건으로 하는 것이 아니므로 일정한 사용자에 대한 사용종속성에 관한 징표의 충족 여부만으로 노조법상 근로자성 여부를 판단할 수 없고, 노조법의 입법목적, 즉 해당 노무공급자들 사이의 단결권 등을 보장해 줄 필요성이 인정되는지 여부에 따라, 그 필요성이 인정된다면 「근로기준법」상 근로자성 충족 여부와 무관하게 노조법상 근로자성을 인정하여 일반 단체와 뚜렷하게 구별되는 노조법상 노동조합의 단결권, 단체교섭권, 단체행동권 등 노동3권을 부여하는 것이고, 그와 같은 필요성이 인정되지 아니한다면 노조법상 근로자성도 인정할 수 없다..”

따라서 노조법상의 근로자로 인정하는데 「근로기준법」상의 근로자와 같이 묵시적 근로계약의 존재까지를 요건으로 한다고 할 수 없고, 사용자의 노무제공자에 대한 지휘, 감독의 정도 및 노무제공자가 독립하여 자신의 위험과 계산으로 사업을 영위할 수 있는지 등의 주로 ‘업무의 종속성 및 독립사업자성’을 판단하는 평가요소로 삼아 노조법상의 근로자성을 인정할 수 있다(대법원 2014. 3. 27. 선고 2011두23139 판결).”라고 판시하고 있다.

이 사건 사용자는 이 사건 근로자들이 이 사건 사용자와 판매용역계약을 체결한 특수고용직으로 노조법상 근로자가 아니라고 주장한다

그러나, ① 위 ‘4. 인정사실’의 ‘소’항, ‘오’항, ‘조’항 내지 ‘코’항에서와 같이 이 사건 사용자는 이 사건 근로자들에게 문자메시지 등을 통해 외산차 판매 금지, 차량 판매조건 공지, 동영상 교육 참여 및 수료 지시, 각종 캠페인 및 헬로콜 실시, 신원보증서류 미제출시 계약서 교부 금지, 자동차판매계약시 e-계약서 사용·입력, 당직자 복장준수 및 정위치 근무, 할부금융사로 ○○캐피탈 이용 및 위반 시 퇴사 조치 등 사실상 구체적인 업무지시를 해왔고, 이 사건 근로자들은 이 사건 사용자가 준수하도록 되어 있는 현대자동차의 업무지침, 각종 교육, 업무지도, 판매인원별 판매실적 관리 등을 통해 이 사건 사용자로부터 구체적인 지휘·감독을 받고 노무를 제공하는 등 이 사건 사용자에 대한 업무종속성이 상당하였던 것으로 보이는 점, ② 위 ‘4. 인정사실’의 ‘머’항, ‘토’항, ‘부’항에서와 같이 이 사건 사용자가 이 사건 근로자4에 대해 계약해지 통보를 하면서 ‘08시 30분까지 출근하여 서로 판매에 대한 정보를 주고받으나 이 사건 근로자4는 제대로 출근한 사실이 없다’는 점을 그 사유로 삼고 있는 것으로 보아 이 사건 사용자 소속 판매영업사원들의 출근시간은 08:30으로 정해져 있는 것으로 보이고, 이 사건 사업장 내 당직을 편성하면서 이 사건 근로자들에게 당직근무 및 주말근무를 철저히 하라고 지시하는 등 이 사건 사용자가 사실상 이 사건 근로자들의 근태를 관리하고 있었던 것으로 보이는 점, ③ 이 사건 사용자가 이 사건 근로자들에게 지급하는 판매수수료는 판매영업사원이 판매한 차량의 대수와 차종별로 정하여진 일정 기준에 따라 지급되는 금품으로서, 비록 이 사건 근로자들의 영업능력에 따라 판매실적에 차이가 있을 수는 있으나, 판매수당은 이 사건 근로자들이 자동차판매라는 형태의 노무제공의 대가로 지급되는 것으로서 이는 노조법 제2조제1항제1호에서 말하는 ‘임금·급료 기타 이에 준하는 수입’에 해당하는 것으로 보이는 점, ④ 위 ‘4. 인정사실’의 ‘가’항, ‘나’항 및 ‘호’항에서와 같이, 이 사건 사용자는 자동차판매에 필요한 인력과 물적 시설 확보 등 사업 수행에 따른 위험을 스스로 부담하는 반면, 이 사건 근로자들은 이와 같은 부담 없이 자동차판매라는 노무만을 제공하고 그 대가로 판매수수료를 정해진 비율에 따라 지급받으며, 이 사건 사용자와 현대자동차 사이에 체결한 ‘판매대리점계약서’ 제11조에 의하면 ‘현대자동차에 등록되지 아니한 자에게 판매권을 위임하는 행위’를 금지행위로 규정하고 있고 이 사건 근로자들이 이를 어길 경우 이 사건 사용자가 영업 수행을 할 수 없도록 조치할 수 있으므로, 이 사건 근로자들이 제3자를 고용하여 업무를 대행하거나 물적 시설을 확보하는 등 사업 수행에 따른 위험을 스스로 안고 있다고 보기 어려운 점, ⑤ 위 ‘4. 인정사실’의 ‘가’항, ‘나’항에서와 같이 이 사건 근로자들에게 적용되는 복무, 인사, 징계 등에 관한 규정은 없으나, 이 사건 근로자들과 이 사건 사용자 간에 체결한 판매용역계약서에는 판매수당에 관한 내용이 포함되어 있고, 이 사건 사용자와 현대자동차 사이에 체결한 판매대리점계약서의 내용 중 일부 규정 즉, 판매절차, 판매조건 등 업무 수행과정에서의 제반 준수사항, 카마스터 직급체계, 업무 수행 상 금지행위, 출·퇴근시간, 업무 수행과정에서 지침 위반 시 제재조치, 교육에 관한 사항 등은 이 사건 사용자를 통해 이 사건 근로자들에게 준수가 요구되며, 이와 같은 규정의 준수 여부에 따라 이 사건 근로자들의 판매수수료 및 판매방식 등이 결정된다는 점에서 일종의 취업규칙으로 볼 수 있는 점, ⑥ 이 사건 근로자들과 같이 판매영업사원을 조직대상으로 하는 이 사건 노동조합이 2015. 9. 18. 서울지방고용노동청으로부터 노동조합 설립신고증을 교부받은 점 등을 종합하여 보면, 이 사건 근로자들은 노조법상 근로자에 해당한다고 할 것이다.



합병후 HR 통합(변화관리의 성공요소)



이번 회에는 M&A의 성패를 좌우하는 핵심인 합병 이후의 변화관리를 어떻게 하면 성공할 수 있을가에 대하여 논의하고자 한다. 여러 사례를 바탕으로 합병후 통합, 즉 PMI 과정을 통한 양사의 화학적 통합이 이루어지기 위한 변화관리의 성공요소는 다음과 같이 5가지로 정리될 수 있다.

Me Issues에 대한 신속한 대응

Me Issue는 합병의 모든 과정을 거치면서 구성원들의 심리적인 동요와 그에 따른 문제를 일컫는 말이다. 합병되면 일자리를 잃게 되는 것은 아닐까, 급여에는 영향이 없을까, 누가 우리팀의 팀장이 될까, 다른 곳으로 이동되지 않을까, 인수사의 사람들이 우리를 무시하는 것은 아닐까, 등등의 심리적인 동요가 생기는데, 이는 특히 합병 당하는 회사 직원일수록 더욱 크게 나타나며 시간이 지나면서 증폭되는 경향을 보인다. 따라서, 이러한 Me Issue에 의한 손실을 막기 위해 신속히 대응하는 것이 중요하다.

통합추진팀의 강력한 리더십

통합과정을 총괄하고 발생할 수 있는 문제를 해결하고 조정하며 전략적으로 의사결정을 내릴 수 있는 능력을 갖춘 통합추진팀을 구성하고, 그 팀에 통합과정을 총괄할 수 있는 권한을 위임함으로써 일관된 방향으로 통합이 이루어질 수 있도록 하는 것이 또한 중요하다.

활발한 커뮤니케이션

밀실에서 몇몇 사람들에 의해 진행되는 통합은 양사의 화학적 통합에 전혀 도움이 되지 않는다. 모든 구성원과 끊임없이 일관된 의사소통 채널을 통해 솔직하게 홍보하고 설득하고 피드백 받음으로써, 불필요한 오해와 불만의 제기 가능성을 사전에 최소화해야 한다.

저항에 대한 효과적인 관리

통합추진팀의 강력한 리더십과 활발한 커뮤니케이션 등에도 불구하고 저항은 나타나기 마련이다. 따라서 발생할 수 있는 파업, 대업, 인력의 대량유출 등 여러 가지 '저항 시나리오'를 예측하고 그에 대한 대응방안을 마련하는 것이 필요하다.

통합목표의 지속적인 관리

통합이 올바른 방향으로 가고 있는지, 일정상 문제는 없는지, 통합활동은 효과를 보이고 있는지 등을 모니터링할 수 있도록 통합목표에 대한 KPI를 설정하여, 보다 나은 통합활동을 위해 활용할 필요가 있다.

요약하면, 양사가 물리적인 통합을 뛰어 넘는 화학적 통합을 위해, 강력한 리더십을 지닌 통합추진팀에 의해 변화관리 실행방안이 엄격하게 수립/실행/통제되고, 아울러 동요와 저항을 최소화할 수 있는 '감성적'인 활동도 병행하여야 한다. 구체적인 실행방안을 알아보기 전에, 다음 회에는 이러한 PMI 변화관리가 실패했을 경우에 발생할 수 있는 리스크와 리스크로 인한 손실의 크기에 대하여 먼저 알아보기로 한다.

유 정 식 : 인퓨처컨설팅 대표



서론에서 청중의 마음에 불을 붙여라



여러분은 최근에 있었던 비행기 여행을 생각해 보라. 비행기에 올라타고 난 후 몇 분 동안 승무원이 비행기의 안전수칙을 설명할 때 당신은 무엇을 하는가? 만약 당신이 모든 것이 신기하기만 한 비행기를 처음 타는 어린이가 아니라면 안전수칙을 설명할 때 아무 생각도 없을 것이다. 당신은 눈을 감고 아무 생각 없이 잠을 청할 것이다. 프레젠테이션에서도 마찬가지다. 많은 프레젠테이션의 서론은 자장과와 같은 경우가 많다.

만약 비행기의 기장이 다음과 같은 방송을 한다면 무슨 일이 생길까?

“승객 여러분, 비행기 오른쪽 창을 내다보시면 4번 엔진이 불타고 있는 것을 볼 수 있을 겁니다.”

당신은 바로 제정신이 들 것이다.

이것이 서론이 할 일이다. 서론은 청중의 마음을 지퍼 그 자리에 있고자 하는 열의를 자극해야 하며 앞으로 어떤 진행이 일어날지 예상하게 만들어야 한다.

불을 붙이는 방법을 찾는 것은 당신의 상상에 맡긴다.

프레젠테이션의 내용을 소개하는 서론에 대해 나는 PIP공식을 사용한다.

• P (purpose) 당신은 왜 이 프레젠테이션을 하는가? 우리는 왜 이곳에 왔는가? 프레젠테이션이 끝났을 때 어떤 성공을 기대할 수 있는가?

• I (importance) 오늘 우리가 이 목적을 달성하는 것이 왜 중요한가? 당면한 문제와 이 프레젠테이션은 어떤 관련이 있는가? 어느 정도 긴급한 문제인가?

• P (preview) 프레젠테이션이 어떤 방법으로 구성되었는지, 우리가 프레젠테이션을 하는 동안 무엇을 기대해야 하는지 미리 예측할 수 있도록 하라. 지금 어느 부분을 하고 있는지 질문하는 대신 내용에 집중할 수 있다.

당신은 PIP 공식의 요소를 어떤 순서로도 제시할 수 있다. 그 순서는 당신이 확고히 할 필요가 있다고 느끼는 순서에 따라 결정된다. 예를 들면 다음과 같이 말할 수 있다.

• 목적 : “오늘 나의 목적은 당신이 프레젠테이션을 할 때 느끼는 신경과민을 극복하도록 돕는 실용적 방법들을 말씀 드리는 것입니다.”

• 중요성 : “지금 이 프레젠테이션을 하기에 적절한 때입니다. 당신은 다음 주에 시의회를 대상으로 당신의 제안을 발표할 것이기 때문입니다.”

• 미리보기 : “우리가 함께하는 동안 성공적인 프레젠테이션을 계획하고 준비하고 전달하는 데 필요한 단계에 대해 논의하겠습니다.”

PIP 서론을 어떻게 구성할지 생각할 때는 청중들이 당신의 프레젠테이션을 듣기 위해 자리에 앉아 있는 동안 마음속으로 저마다 중요한 문제를 생각하고 있다는 사실을 기억하라. 서론은 그들의 시선을 당신이 보여주려는 내용으로 이동시킬 수 있도록 구성되어야 한다. 청중들이 당신의 프레젠테이션에 대해 자신들의 시간과 주의를 투자할 만큼 가치가 있다고 느끼게 하라.

읽을출처 : 맥킨지, 발표의 기술

느낌이 있는 공간

당신은 무엇을 만들어 내고 있는가



긍정적인 사고의 창시자인 노만 빈센트 필 박사가 기차 여행 중에 경험한 일이라고 한다.

맞은편에 한 중년 부부가 앉아 있었는데 부인이 주변 환경에 대해 계속 불평을 늘어놓고 있었다.

“좌석이 불편하다.”

“시트가 지저분하다.”

“에어컨이 약하다.”

“승무원이 불친절하다.”

부인의 이런 불평을 듣고 있던 남편이 필 박사에게 인사를 하며 자신을 소개했다.

“저는 변호사고, 제 아내는 제조업에 종사하고 있습니다.”

필 박사가 무엇을 만드는 사업이냐고 묻자 남편이 웃으며 대답했다.

“제 아내는 불평을 만들어 내는 제조업자입니다.”

나는 어떨까?

나는 스트레스를 생산하고 있는 공장인가?

아니면 Happy 바이러스를 생산하고 있는 공장인가?

나는 오늘 하루 동안 어떤 에너지를 생산해 내 이웃에게 발산했는가?