

Weekly.

- ■새 정부에 대한 주요기업 인사담당자의 설문결과
- ■팀장에서 팀원으로 발령은 부당인사에 해당한다
- ■기본급 인상률을 결정하는 방법 (3)
- ■임금관리의 원칙은 무엇인가
- ■고정관념은 사람을 멍청이로 만든다
- ■느낌이 있는 공간 (본능)

급여 관리 Outsourcing

Service 품질 1위를 지켜 나가고 있습니다.



www.hrshift.co.kr

HR News briefing



□국내 주요기업 인사·노무 실무 담당자를 대상으로 설문조사를 진행한 결과 새 정부의 노동정책에 대해 부정적인 의견보다 긍정적인 기대를 갖고 있는 이들이 많은 것으로 나타났다고 합니다. 부정적으로 평가하는 응답은 10명 중 1명 미만에 그쳤다고 하네요.

전국경제인연합회는 여론조사업체 모노리서치에 의뢰해 매출액 상위 500대기업의 인사 및 노무 실무자를 대상으로 조사한 결과를 발표했습니다.

설문조사에는 총 129개 기업의 담당자가 응답했는데 새 정부 노동정책 방향이 기업 경영과 고용 창출에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 파악한 응답히 34.9%로 부정적일 것 이라는 응답 9.3%보다 3.8배 높게 나타났고, '보통'이라는 답변은 50%를 넘겨 가장 높았다고 합니다.

새 정부가 가장 우선적으로 다뤄야할 노동 현안으로 '근로시간 유연화' 가 27.9%로 가장 높게 나타났으며 중대재해처벌법 보완 24.0%, 균형잡힌 노사법제 마련 21.7%, 노동시장 경직성 완화 16.3%, 최저임금제 개선 10.1% 등으로 응답이 이어졌다고 합니다.

근로시간 유연화를 위해 가장 필요한 정책으로는 '탄력적·선택적 근로 시간제 정산기간 1년으로 확대'의견이 55.8%로 가장 높았고, 그 다 음으로 '특별연장근로 사유(해외 사업장 등) 확대 및 절차 간소화 '(20.9%), '근로시간저축계좌제 도입'(18.6%), '전문직 직무, 고액연봉 근로자에 근로시간 규제 적용 제외'(3.9%), 기타(0.8% 주 52시간 완화 또는 해제 등) 순으로 조사됐다고 합니다.

□지난해 법정 최저임금인 '시급 8720원'을 받지 못한 노동자가 역대 두번째로 많은 321만5000명에 이른다는 조사 결과가 나왔습니다.

한국경영자총협회는 17일 통계청의 '2021년 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 원자료'를 분석해 만든 '2021년 최저임금 미만율 분석 및 최저임금 수준 국제비교' 보고서를 통해 이같이 밝혔습니다.

경총 보고서에 따르면 2021년 최저임금 미만을 받는 노동자 321만 5000명은 2001년 최저임금위원회가 관련 통계를 낸 이래 두 번째로 많은 수치라고 합니다.

경총은 이런 현상이 최저임금 고율 인상이 누적됐기 때문이라고 분석 했습니다. 최저임금 수준이 높아지면서 노동시장의 수용성이 떨어진 데에 기인한 것으로 추정된다는 의견입니다.

□엔데믹(endemic). 우리의 일상이 제자리를 찾아가기 시작할 것으로 보이면서, 기업들도 속속 재택근무 비율을 줄이는 '코로나 엔데믹 준비 '에 나섰습니다. 미국의 경우 일부 직원들은 여전히 사무실 출근을 꺼리고 있다는 평가입니다. 매달 직장인 5천 명을 상대로 설문조사를 하는 미국 스탠퍼드대학 경제학과의 닉 블룸 교수는 "직원 대부분이 주 2~3일만 출근하기를 원하고 있다"고 밝혔습니다. 그는 직원의 3분의 1은 사무실에 하루도 나가고 싶지 않다고 한다고 전했습니다.

우리나라에서도 예외는 아니어서, 코로나19 확산 방지를 위해 재택근무를 시행 중인 경기도 거주 노동자들은 일상 회복 이후 재택근무 빈도로 '주 3회'를 가장 선호하는 것으로 나타났다고 합니다. 또 이들 가운데 87.5%는 재택근무에 만족한다고 밝혔습니다.

경기연구원은 지난 14일 이러한 설문조사 결과를 담은 '일하는 방식의 새로운 표준으로 정착 중인 재택근무' 보고서를 발표했습니다.



Issue 노동파례와 행정해석



팀장에서 팀원으로 인시발령을 낸 조치는 부당인사 명령에 해당하여 위법하다

사건번호: 서울행법 2021구합52754, 선고일자: 2022-04-08

헌법 제32조제3항은 "근로조건의 기준은 인간의 존엄성을 보장하도록 법률로 정한다."라고 규정하고 있고, 근로자들의 삶의 터전인 사업장에서의 인간존엄을 보장하려는 헌법의 취지와 정신을 실질적으로 구현하기 위하여 근로기준법 제23조제1항은 "사용자는 근로자에게 정당한 이유 없이 해고, 휴직, 정직, 전직, 감봉, 그 밖의 징벌을 하지 못한다."라고 규정하고 있다. 따라서 정당한 이유 없는 전직은 금지되며, 전직처분을 하는 자가 그 정당한 이유의 존재에 대한 궁극적 증명책임을 부담한다.

근로자에 대한 전보나 전직은 원칙적으로 인사권자인 사용자의 권한에 속하므로 업무상 필요한 범위 내에서 사용자는 상당한 재량을 가지며 그것이 근로기준법 등에 위반되거나 권리남용에 해당되는 등의 특별한 사정이 없는 한 무효라고 할 수 없고, 전직처분 등이 권리남용에 해당하는지의 여부는 전직처분 등의 업무상의 필요성과 전보 등에 따른 근로자의 생활상의 불이익을 비교, 교량하고 근로자 측과의 협의 등 그전직처분 등의 과정에서 신의칙상 요구되는 절차를 거쳤는지 여부를 종합적으로 고려하여 결정하여야 한다.

그러나 위와 같은 판례에서 종합적 고려요소로 제시된 사정들은, 근로 기준법 제23조제1항의 법문의 대원칙 하에서, 현실세계에서 다양한 모습을 띄고 이루어지는 전직처분의 위법성, 즉 정당한 사유 유무를 판단할 때에 주로 고려되어야 할 사정들을 제시한 것으로 이해함이 타당하다. 즉, 위와 같은 '일본식 권리남용론'은 정당한 이유를 판단하는 데에 주요하게 고려되어야 할 사정에 불과할 뿐이고, 그 자체로 정당한 이유의 유무 판단에 관한 증명책임의 부담기준 및 위법성 판단기준이 될 수는 없다.

한편, 업무능률 증진, 경제적 수익성 제고 등과 같이 추상적, 일반적인 경영상 필요성이 인정된다 하더라도, 이를 이유로 한 모든 형태의 전직 처분이 정당화되는 것은 아니고, 해당 전직처분이 실제로 그와 같은 목 적을 달성하기 위한 적합한 수단이어야 업무상 필요에 따른 정당한 인 사권의 행사라고 평가할 수 있다.

2. 이 사건에서 보건대, 비록 참가인이 감급된 것은 아니지만 팀장에서 팀원으로 변경됨으로 인하여 실질적으로 강등된 것과 같은 지위의 변경이 있게 되었다. 팀장은 팀원에게 지시를 할 수 있는 위치에 있게되고, 월 60만 원의 직책급 업무추진비를 받게 되는 이익이 있다.

그런데 참가인이 팀장의 지위를 상실하게 되면서 위 업무추진비도 받지 못하게 되었고, 팀장 직위에 있음으로 인해 얻게 될 자긍심이나 리더십을 발휘할 기회 모두 박탈당하게 되었다. 비록 참가인이 팀원이 됨으로 인하여 시간외 근무수당 등을 지급 받을 수 있게 되었다고 하더라도, 이는 참가인의 추가적인 근로에 대한 대가이므로 설령 그 수당 등이 업무추진비를 초과할 수 있다 고 하더라도 이를 가지고 참가인에게 불이익이 발생하지 않은 것 이라고 볼 수는 없다. 따라서 참가인은 이 사건 인사명령으로 인하 여 유무형의 생활상 불이익을 받았다고 봄이 타당하다.

이 사건 조직변경으로 인하여 팀장에서 팀원이 된 사람은 오로 지 참가인뿐이다. 따라서 원고로서는 이와 같이 유독 참가인에게 만 불이익한 조치를 하면서 참가인의 의견을 청취하고, 이를 반영 하기 위한 노력을 기울였어야 할 필요가 있고, 이러한 절차 진행이 원고에게 큰 부담이 되었을 것으로도 보이지 않는다. 그럼에도 원 고가 이와 같은 신의칙상 요구되는 절차를 거쳤다고 볼만한 자료 가 없다. 이는 원고의 조치가 합리성에 기초한 조치가 아니라 감정 적 조치일 가능성이 높음을 방증한다고 볼 수 있다.



1PAGE Consulting

기본급 인상률을 결정하는 방법 3



이번 회는 기본급 예산 범위에 맞춰 기본급 인상률을 재조정하는 방법에 대하여 알아보겠다.

기본급예산은 일단 해당년도의 회사 성과에 따라 그 크기가 좌우된다. 또한, 차기년도의 투자를 위한 내부유보금과 주주배당금, 그리고 각종 충당금 규모가 먼저 결정된 다음에 기본급 예산이 결정되는 경우가 일반적이다. 그러므로, 앞서 기술했던 기본급인상률기준과 평가와 직급에 따른 기본급 인상률은 기본급예산의 크기에 의해 조정 받을 수 밖에 없는 것이다. (참고로, 성과급예산과 Profit Sharing 예산은 기본급예산이 결정된 다음에 후순위로 결정한다.) 이렇게 기본급예산 규모에 의해 다시금 조정하는 이유는, 전 회에서도 이야기 했듯이 회사의 지불능력과 현금 유동성을 해치지 않는 범위에서 기본급을 인상하기 위함이다. 기본급은 회사에 있어 고정비 성격이 짙기 때문에 잘 관리하지 않으면 회사가 감당할 수 없을 정도로부담이 되는 경우가 종종 있기 때문이다.

아래의 매트릭스는 평가등급별로 결정된 기본급인상률을 기본급예산에 의해 재조정한 사례가 되겠다. 만약 금년도의 전사 총기본급예산을 A, 평가등급별 기본급인상률을 적용해 잠정적으로 산출된 전사 총기본급액을 B, 그리고 A를 B로 나눈 값을 δ라 하면, δ를 각 인상률에 곱하게 되면 기본급예산 범위 내에서 인상률이 결정되도록 할 수 있다.

	s	(α +4)° δ	(α +3)* δ	(α +1)* δ	
Britogon Hall	A	(α+3)* δ	(α +2)* δ	α * δ	
	В	(α+1)* δ	α * δ	(α-1)* δ	
	С		(α−1)* δ	(α –2)* δ	
	D	0	0	0	Freezing Zone
	1	G1	G2	G3/G4	

이렇게 하면, 기본급예산 규모와는 독립적으로 기본급인상률을 일단 결정하고, 예산 규모가 설정된 이후에 최종적인 기본급인상률을 재조정할 수 있다는 장점이 있다. 그런데 이때 δ값이 1보다 크거나 같으면 별 문제가 없겠지만, 1보다 적을 경우에는 기본급인상률이 깎이기 때문에 구성원들의 불필요한 오해를 사지 않도록 주의해야 한다.

그러므로, 아주 특별한 사유가 없는 한, 기본급예산을 설정할 때에는 δ값이 1에 가깝도록 우선적으로 기본급예산을 설정하도록 하는 것이 좋다. 기본급이라는 것은, 구성원들이 제공한 노동력에 대한 기본적인 대가이므로 기본급예산 규모에 따라예정됐던 인상률이 크게 하향된다면 그것에 대한 구성원들의 불만이 터져 나올 수있기 때문이다.

그래서, 연봉을 기본급과 성과급으로 나누어 관리하는 것이 필요한 것이다. 기본적인 생활 수단인 기본급은 그 예산 규모에 크게 영향 받지 않게 하고, 성과창출의 정도에 따라 추가적으로 성과급을 지급하는 것이 회사측과 구성원측 모두에게 명확하고 임금을 관리하기도 쉽기 때문이다.

기본급과 성과급은 각각 말 그대로 Fixed Salary, Variable Salary이다. 기본급은 최대한 변동폭을 작게 가져가야 하고, 차등에 따른 변동을 주고 싶으면 성과급을 조정해야 한다. 따라서 기본급예산의 설정도 신중히 결정되어야 하는 것이다. 만약성과에 따른 차등을 적용하겠다면서 업적평가에 따라 기본급 변동을 결정하겠다는 회사가 있다면 재고해 보기 바란다.

유정식 /인퓨처컨설팅 대표

Q&A



임금관리의 원칙이 무엇인가요.

임금수준관리가 기업의 전체적인 임금수준의 결정과 관련된 총액 인건비관리라면 임금체계관리는 이 전체 임금을 개별 종업원에게 어떠한 항목으로 어떤 기준에 의해 공평하게 분배하느냐 하는 문제를 다루는 개별 인건비관리라 할 수 있다. 임금관리의 원칙은 효율성의 원칙, 공정성의 원칙, 만족성의 원칙으로 구분한다.

효율성 원칙

임금수준과 임금체계를 효율적으로 관리하여 재무적인 측면에서 인건비 부담을 최소화하고, 그러면서도 우수한 인력을 확보하고 유지할 수 있도록 하여야 한다.

공정성의 원칙

임금수준 관리와 임금체계 관리의 공정성은 임금금액의 외부 공정성과 임금구성 항목의 내부공정성, 그리고 종업원 개개인의 능력과 성과에 따른 임금의 개별공정성 및 임금관리의 제반 의사결정과 관련된 과정공정성을 중심으로 관리한다. 외부공정성은 경쟁기업이나 동종기업간 비교에서 적정한가 여부가 외부공정성이 된다. 또 직무가치 그리고 인적가치를 얼마나 합리적으로 반영했느냐가 내부공정성이 된다.

만족성 원칙

임금수준이 기대수준보다 높을수록 만족도를 유발한다. 특히 본인이 선정한 대상과 비교하여 시장평균보다 높은 임금수준이거나 준거집단보다 높은 임금수준이라고 생각할 때 만족도가 높아진다. 특히 임금항목이 성과와 연동되는 수단성이 높을수록 만족도가 높으며 개별근로자의 준거집단과 비하여 내부공정성이 높을 경우 임금만족도가 높아진다.

-임금관리 이론과 실제 중에서-



독서로 배우는 경영



고정관념은 시람을 멍청이로 만든다

머리빗을 파는 회사 사장이 직원 3명에게 절에 가서 빗을 팔아 오라고 했다. 처음으로 절에 간 판매 사원은 불평을 쏟아냈다. "대체 머리 빗을 일 없는 스님들에게 어떻게 빗을 팔라는 거야." 마지 못해 절을 찾아간 스는 빗을 팔아보려고 "스님, 반짝머리가 아주 멋지십니다." 하면서 스님들을 추켜세웠지만, '반짝머리'라는 말에 기분이 상한 스님들은 그를 내 쫓았다.

두 번째로 절에 간 판매사원은 생각을 다르게 했다. "스님, 빗으로 머리를 눌러 주면 혈액순환에 아주 좋습니다." 그의 말을 들은 스님들은 빗으로 머리를 눌러보더니 효과가 있다며 머리빗을 샀다.

세 번째 판매 사원은 곧장 스님들에게 가지 않았다. 절 구석구석을 둘러보았다. 그러고는 스님들을 찾아가서 이렇게 설명했다. "절 곳곳에 빗을 놓아 두시면 절을 찾아온 신도들이 좋아하겠군요."

그 말을 들은 스님들은 "왜 그런 생각을 여태 못했지." 하면서 머리빗을 수십 개 샀다. 고정관념의 벽을 허무는 것은 인식의 파괴가 아닌가.

두 번째 판매사원은 '빗은 머리카락을 빗는 도구뿐 아니라 다른 도구로도 쓰일 수 있다'고 생각했다. 세 번째 판매사원은 절은 스님들만 모여 사는 곳이 아니라

현대 정주영 명예회장은 직원들이 고정관념에 빠져 일 처리가 늦어질 때마다 "고정관념이 사람을 멍청이로 만든다"고 했다.

신도들의 왕래가 있다는 점에 착안하여 인식을 확대했다.

가난한 농부의 아들로 태어나 좁은 농토에 애착이 많았던 정주영은 80년대 초 바다를 메워 옥토를 만드는 대규모 간척사업을 착수했다. 한국의 서쪽 해안의 지도를 바꾸는 대역사였다. 엄청난 규모의 바다를 막아 농토로 전환하는 작업은 매우 어려운 일이었으며, 그 중 최종 물 막이 공사는 가장 어려운 문제였다. 1984년 정주영은 노후화된 대형 유조선을 이용해 엄청난 압력의 물의 흐름을 막아 둑을 완성하는 '유조선 공법(일명 정주영 공법)'이라는 기상천외한 발상으로 여의도의 48배에 해당되는 서해안을 간척했다.

창조경영이 무언가. 고정관념을 벗어나는 일이다.

윗글출처: 사람이 모이는 리더는 말하는 법이 다르다./ 리더북스



느낌이 있는 공간



본능

물가에 서 있던 전갈이 개구리에게 자신을 업고 강 건너편으로 데려다 달라고 부탁했다. 그러자 개구리가 물었다.

"네가 나를 독침으로 찌르지 않는다는 걸 어떻게 믿지?" 전갈이 말했다.

"너를 찌르면 나도 익사할 텐데 내가 왜 그렇게 하겠어?"

전갈이 말이 옳다고 판단한 개구리는 전갈을 등에 업고 강을 건너기 시작했다.

하지만 강 중간쯤에서 전갈이 개구리의 등에 독침을 박았다. 둘 다 물속으로 가라앉는 와중에 개구리가 숨을 몰아 쉬며 물었다.

"왜 나를 찔렀지? 너도 죽을 텐데."

전갈도 숨을 몰아 쉬며 말했다.

"그것이 내 본능이니까,"

9