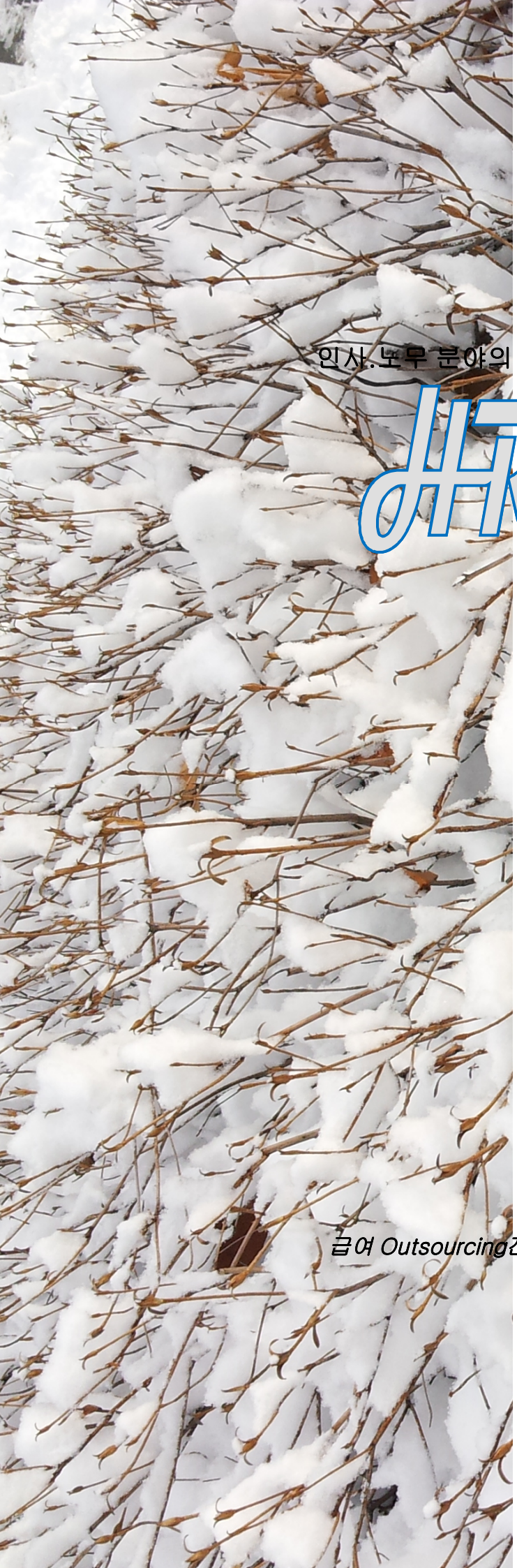
2015/ 2/2



인사.노무 분야의 변화를 놓치지 않으려면

HR Weekly

- 직장인 10명중 6명 연차수당 보다 휴가 선호
- 판결에 의한 사법상 고용 의무에 대한 회사의 이행에 대하여
- Profit Sharing
- 독서로 배우는 경영(작은 것도 소홀히 여기지 말라)
- Q&A로 배우는 인사노무
- 느낌이 있는 공간 (성공하는 사람은 버릴 때를 안다)

급여 Outsourcing전문기업

HR Shift
에이치알시프트

www.hrshift.co.kr

HR News briefing



□설을 3주 앞둔 1월30일 근로자들의 임금을 상습적으로 체불한 사업주가 구속되었다고 합니다.
대구고용노동청포항지청은 포항 북구 양덕동 주상복합상가 신축공사 현장에서 일을 시킨 근로자 13명의 임금 3천3백여만원을 체불한 전○○(남, 53세) 씨를 증거인멸과 도주의 가능성이 높다고 보고 구속하였습니다.

□지방자치단체가 구직자의 조합원 자격을 인정할 수 없다며 청년유니온 설립신고를 반려한 것은 위법하다는 대법원 확정판결이 나왔습니다.
1일 청년유니온에 따르면 대법원은 지난달 29일 '청년유니온14'가 서울시장을 상대로 제기한 노조설립신고반려처분 취소소송에서 서울시장과 고용노동부 장관의 상고를 기각하고 원고 승소 판결했다고 합니다.
청년유니온은 2011년 각 2명(구직자 1명·직장인 1명)으로 구성된 지역노조 27개(청년유니온1~27)의 설립신고서를 서울·부산·대구·청주 등에 제출했습니다. 지자체들은 조합원에 구직자가 포함돼 있다는 이유로 이를 모두 반려처분했습니다.

□중소기업중앙회가 “설”을 앞두고 808개 중소제조업체를 대상으로 실시한 “설자금 수요조사” 결과에 의하면 중소기업 44.3%는 자금사정이 곤란한 것으로 나타났다고 합니다. 자금사정 곤란원인으로는 내수부진으로 인한 “매출감소”가 69.0%가 가장 많았으며, “판매대금 회수지연” 응답도 40.0%로 조사됐다고 합니다.
부족한 설자금에 대해서는 “납품대금 조기회수”(30.2%), “결제연기”(24.2%), “금융기관 차입”(23.6%) 등을 통해 확보할 것이라고 응답했다고 합니다.

□금년 “설” 상여금 지급과 관련해서는 지급계획이 있는 업체는 63.8%로, 정액기준 평균 74만원을 지급할 것으로 조사됐으며, 조사업체의 77.1%는 금년 설에 “5일”을 휴무할 계획인 것으로 나타났다고 합니다.

□중소기업중앙회(회장 김기문)가 지난 1월 19일부터 23일까지 300개 중소제조업체를 대상으로 「2015년 중소기업 경영환경 및 정책우선순위 조사」를 실시한 결과, 정부의 내수활성화와 규제개혁 정책 추진을 가장 바라는 것으로 나타났다고 합니다.
중소제조업체는 2015년 경영환경이 지난해보다 더 어려울 것(46.3%)이라고 전망하며, 정부가 우선적으로 추진해야하는 정책 1순위로 ‘확장적 거시정책을 통한 내수활성화’(38.3%)를, 2순위로 ‘규제개혁 단행으로 투자촉진’(23.5%)을, 3순위로 ‘창조경제혁신센터 구축(10.3%)’을 꼽았다고 합니다.

□임금협상 결렬을 선언했던 KBS 노사가 28일 총파업 찬반 투표 개표 직전 임금협상안에 합의했다고 합니다.
KBS 사측과 교섭 대표노조인 KBS노동조합은 2014년 임금을 총액 대비 1.5%인상하기로 이날 오후 7시 합의했다고 합니다.

□직장인 10명 중 6명은 연차휴가 수당을 받는 것보다 휴가를 모두 사용하는 것을 더 선호하고 있었지만, 지난해 주어진 연차를 모두 사용한 직장인은 일부에 불과한 것으로 조사되었다고 합니다.
한편, 재직 중인 기업에서 연차 사용을 권장하는 기업은 51.1%였고, 미 사용시 수당을 지급하는 기업은 36.9%로 나타났다고 합니다.
□고용노동부는 장년 근로자가 생산성을 유지하면서 더 오래 일할 수 있도록 지원하기 위해 「장년적합직무 개발·운영 안내서」를 발간·배포하였다고 합니다. 그간 현장에서는 2016년부터 60세 이상 정년제가 시행됨에 따라 장년에 적합한 직무의 개발이 시급하다는 의견이 제기 되어 왔기 때문입니다.

<장년적합직무 개발 우수사례>
① A기업 : 보일러 등을 제조하는 회사로 간부직 근로자가 56세가 되면 후임 직원 기술 전수 등의 직무로 변경하고 임금은 임금피크제를 도입하여 계속 고용함
② B기업 : 연구·개발을 주로 수행하는 연구원으로 정년을 도과한 장년 근로자를 시간제근로자로 재고용하여 독립적인 연구사업 등의 직무를 부여하는 위촉 연구원 제도를 통해 장년의 고용을 유지
③ C기업 : 설계·감리 사업을 영위하는 회사로 장년근로자의 직무를 실무업무에서 프로젝트 총괄 업무로 변경하여 계속 고용하고, 임금은 기존의 성과급 체계를 유지함
④ D기업 : 화장품 용기 제조업체로서 기존에 생산하는 직무를 분할하여 시간제 근로자로 전환하여 장년근로자를 계속 고용하고, 임금은 기존의 시급을 적용

□신세계그룹은 26일 이번 인사제도 개편의 특징은 정년을 연장하고 고용 안정을 실현하면서도, 직원들의 임금 경쟁력은 오히려 강화됐다고 밝혔습니다.

실제로 사원 계층(사원~대리)은 정년을 연장하면서도 기존 제도보다 임금 수준은 높아진 것으로 나타났다고 합니다.
신세계 제도개편의 세부내용을 보면, 우선 기존 6단계 직급(사원-주임-대리-과장-부장-수석부장)을 역할 중심의 4단계 직급체계로 전환하는데, 이는 정년이 늘어나면 인사 적체 현상이 더 심해질 것이라는 지적에 따른 것이라 합니다.
또 팀장 외에는 '파트너'라는 신세계만의 고유한 호칭을 사용하게 된다고 합니다.



정리해고 된 근로자가 회사를 상대로 고용의무의 이행을 구할 수 있는 사법상 청구권을 인정한 사례

☞ 공포 : 인천지법 2014-9-25 선고 2013가합17168 판결

1. 원고의 주장

원고는, ① 피고는 원고를 정리해고한 2010. 6. 1.로부터 3년 이내인 2011. 7. 1. 생활재활교사 채용 절차를 진행하였고, 근로기준법 제25조제1항(이하 '이 사건 규정'이라 한다)에 의하면 피고는 당시 원고에게 복직 의사를 확인하였어야 함에도 이를 하지 아니하였거나 원고가 피고에게 복직 의사를 표시하였음에도 불구하고 이 사건 규정에 위반하여 원고를 재고용하지 아니하였으므로 피고는 원고에게 고용의 의사를 표시할 의무가 있고, ② 피고가 위와 같이 이 사건 규정 상의 원고 재고용 의무에 위반하여 다른 생활재활교사를 신규로 채용한 행위는 원고에 대한 불법행위에 해당하므로 피고는 원고에게 이로 인한 손해배상책임을 부담하며, ③ 원고는 피고의 위와 같은 불법행위로 인하여 정신적 고통을 받았으므로 피고는 원고에게 위와 같은 정신적 고통으로 인한 손해를 배상할 의무가 있다고 주장한다.

2. 피고에게 원고를 재고용할 의무가 있는지 여부

가. 피고의 주장
피고는, ① 이 사건 규정은 사용자의 사회적 책임을 강조한 의미일 뿐 사용자에게 법적인 의무를 부과한 조항은 아니고, 가사 이 사건 규정을 사용자에게 법적인 의무를 부과한 조항으로 본다고 하더라도 이를 근거로 근로자의 사용자에 대한 구체적인 권리가 발생한다고 해석할 수는 없으며, ② 피고가 신규로 채용한 생활재활교사들의 업무는 원고가 생활재활교사로서 수행하였던 업무와 동일하지 아니할 뿐만 아니라 원고는 피고에게 재고용 의사를 표시한 바 없거나 오히려 피고를 상대로 재고용을 거부하는 의사로 해석될 수 있는 해고무효확인 소송을 제기하여 원고는 이 사건 규정의 요건을 충족하지 아니하므로 원고의 주장은 이유 없다고 주장한다.

나. 이 사건 규정의 법적 성격
이 사건 규정에 의하면 사용자가 경영상 필요에 의하여 근로자를 정리해고한 이후 그때로부터 3년 이내에 해고된 근로자가 해고 당시 담당하였던 업무와 같은 업무를 할 근로자를 채용하는 경우 사용자는 재고용을 원하는 정리해고된 근로자를 우선적으로 고용할 의무를 부담한다.
그리고 구 근로기준법(2007. 1. 26. 법률 제8293호로 개정되기 전의 것) 제31조의2는 "제31조의 규정에 의하여 근로자를 해고한 사용자는 근로자를 해고한 날부터 2년 이내에 근로자를 채용하고자 할 때에는 제31조의 규정에 의하여 해고된 근로자가 원하는 경우 해고 전의 직책 등을 감안하여 그 근로자를 우선적으로 고용하도록 노력하여야 한다"라고 규정하여 노력규정에 불과하였던 것을 근로자 보호 및 고용안정성의 도모를 위해 의무규정으로 전환한 것인 점, 위와 같이 개정한 입법자의 의도는 정리해고를 한 사용자에게 재고용 노력의무를 넘어 법적인 재고용 의무를 부과한 것으로 볼 수 있는 점, 정리해고된 근로자는 자신에게 귀책사유가 없음에도 사용자의 경영상 판단에 따라 고용상실의 불이익을 감수하였고 이러한 근로자의 과거의 희생에 대한 사후적 보상의 필요성이 인정되는 점, 정리해고의 대상이 되는 근로자에 대한 사회적 보호장치가 충분히 마련되지 않은 상태에서 경영상의 이유에 의한 해고만을 강화한다는 것은 사회적 시장경제체제를 근간으로 하는 헌법 원리에 부합하지 않는다 할 것인 점 등에 비추어 보면, 이 사건 규정은 정리해고된 근로자가 이를 근거로 사용자에 대하여 고용의무의 이행을 구할 수 있는 사법상 청구권으로서의 성격을 가진다고 봄이 타당하다.

3. 피고의 불법행위로 인한 손해배상책임의 존부

가. 피고의 불법행위로 인한 손해배상책임의 성립
피고가 현재까지 원고와 사이에 고용계약을 체결한 사실을 인정할 증거가 없으므로, 앞서 본 바와 같이 원고를 고용할 의무가 있는 피고는 원고에게 고용의무의 불이행으로 인한 손해를 배상할 의무가 있다.

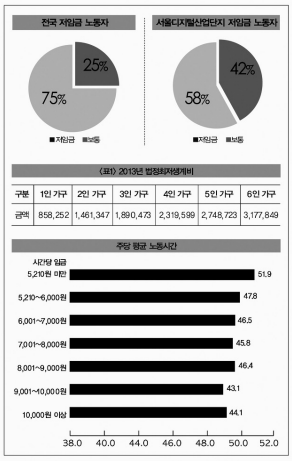
나. 금전적 손해배상의 범위
피고의 고용의무 불이행으로 인하여 원고가 입은 손해는 피고가 고용의무를 이행하였더라면 원고가 받았을 임금 상당액이라 할 것인데, 갑 제3호증의 1, 2, 3, 갑 제6호증의 각 기재에 변론 전체의 취지를 종합하면 피고가 원고를 재고용하였을 경우 원고가 피고에 근무하였던 경력이 모두 인정되는 사실, 원고는 피고로부터 정리해고되기 전 지급받았던 3개월 동안의 급여 평균이 2,326,000원인 사실을 인정할 수 있고, 위 인정사실에 의하면 원고가 피고에 고용되어 근로를 제공하였을 경우 적어도 매월 위 2,326,000원을 지급받았을 것임을 추인할 수 있으므로, 피고는 원고에게 원고를 고용할 의무가 발생한 2011. 7. 1.부터 고용의 의사표시를 할 때까지 월 2,326,000원의 비율에 의한 금원을 지급할 의무가 있다.

다. 정신적 손해배상의 인정 여부
일반적으로 타인의 불법행위로 인하여 재산권이 침해된 경우에는 특별한 사정이 없는 한 그 재산적 손해의 배상에 의하여 정신적 고통도 회복된다고 보아야 할 것이고 재산적 손해의 배상만으로는 회복할 수 없는 정신적 손해가 있다면 그 위자료를 인정할 수 있다고 할 것인데(대법원 2003. 7. 25. 선고 2003다22912 판결 등 참조), 이 사건에서 원고가 앞서 인정한 바와 같은 재산적 손해의 배상만으로 회복할 수 없는 정신적 손해를 입었다는 사실을 인정할 증거가 없으므로 결국 원고의 이 부분 주장은 이유 없다.

라. 소결론
따라서 피고는 원고에게 위 2011. 7. 1.부터 고용의 의사표시를 할 때까지 월 2,326,000원의 비율에 의한 금원을 지급할 의무가 있다.



적정급여인상률을 정하는 방법



작년도 실적에 대한 결산이 마무리 되고 3월 정도가 되면 각 기업들은 금년도의 적정급여인상률, 즉 Base-Up을 어느 정도하는 것이 좋을지에 대해 고민한다. 경총이나 노동연구원에서 발표되는 적정급여인상률에 대한 권장안이 있지만, 거시적인 경제지표에 근거하여 내 놓은 것이라서 자사의 실적 향상과 업계의 급여인상에 대한 분위기 등 회사별 특수성을 감안하지 못하고 있는 것이 사실이다.

필자가 얼마 전 모 기업을 대상으로 적정급여인상률 산정에 대한 자문을 실시하였는데, 그때 제안하였던 몇가지 실무적인 모델들을 소개하려 한다. 물론 이 모델들을 100% 신뢰할 수 있다고 장담할 수는 없지만, 적정급여인상률 결정을 여러 가지 각도로 볼 수 있도록 해 줄 것이다. 첫번째 방법은 Catch-Up Model 이라고 하는 것으로서, 경쟁사와 자사(自社)와의 급여수준의 Gap을 좁힐 수 있도록 급여인상률을 정하는 방법이다. 이를 위해서 먼저 경쟁사를 벤치마킹하여 각 직급별 또는 더 나아가 직군별 급여수준을 알아내야 하는 어려움 – 또는 기관을 이용할 경우 비용이 든다 – 이 있지만, 직원들의 급여수준을 경쟁사와 비슷한 조건에 맞춰주기 위한 의도라면 사용해 봄직한 모델이다. 이 때, 그 Gap의 크기를 잘 살펴야 하는데 자칫 한꺼번에 Gap을 따라잡으려다 지불능력상 어려워질 수 있기 때문이다. Gap의 25%씩 4년에 걸쳐 따라잡는다는 식으로 적용할 것을 권한다.

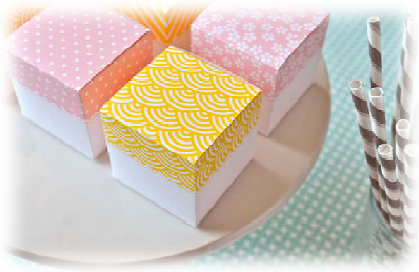
두번째는 거시지표를 활용하는 방법이다. 이 방법은 작년도 물가상승률, 예상 인플레이션, 취업자 증가율 따위로 계산하는 방식인데 일반기업에서 추정하기 어려우므로, 경총, 노동연구원, 민간경제연구소 등 여러 단체에서 내 놓는 적정급여인상률안을 적절하게 수용한다. 실무적으로는 가장 낮은 수치와 가장 큰 수치를 제외한 나머지 안을 가지고 가중평균하는 방법을 쓸 수 있다. 또는, 매년말 노동부에서는 산업별, 회사규모별 임금상승률 통계를 내 놓는데, 동종산업의 임금상승률과 유사규모 기업의 임금상승률을 가중평균해서 구할 수도 있다. 가중치는 각각 70 : 30 정도로 동종산업에 더 큰 가중치를 줄 것을 권장한다. 이렇게 해서 나온 값이 작년도 물가상승률보다 높으면 채택한다.

세번째는 경쟁사의 금년도 급여인상률을 벤치마킹하는 방법이다. 이 방법은 위의 Catch-Up Model과 다른 것인데, 구체적인 급여수준을 알기 어려울 경우 각 회사의 평균급여인상률만을 알아내어 이를 자사의 급여인상률 산정에 반영하는 방법이다. 경쟁사는 상세한 급여수준의 공개는 꺼려하는데 비해 평균급여인상률 정도는 쉽게 공개하므로 Catch-Up Model 보다는 용이하다. 반면에 각 경쟁사들의 급여인상계획이 결정되고 나서야 정할 수 있다는 단점이 있다.

네번째 방법은 매출액대비인건비비율(이하, 인건비비율)을 사용하는 것인데, 다소 복잡하지만 급여인상률의 적정성을 확보하는데 가장 좋은 방법이라 할 수 있다. 경쟁사들의 인건비비율을 대강 살펴보고, 자사의 작년도 인건비비율과 비교하여 금년도 인건비비율 목표값을 정한다. 이 값은 자사의 생산성 증대계획과 맞물려 결정된다. 그런 다음 이 값을 금년도 매출액 목표와 곱하여 금년도 목표인건비총액을 구한다. 그리고, 인력계획에 근거해 금년도 예상평균인원수를 산출하여 1인당 인건비 예상값을 추정한다. 이 값과 작년도 1인당 인건비를 비교하면 적정한 급여인상률을 정할 수 있다. 이 때 매출액 목표와 인건비비율 목표에 따라 과도하게 급여인상률이 계산되어 나올 수 있으므로 적절한 수준으로 결정해야 한다. 세번째 방법에서 알아낸 경쟁사 급여인상률 평균의 1.3배를 넘어서지 않도록 조정할 것을 권장한다.

마지막은 위의 4가지 방법을 종합하여 결정하는 방법이다. 즉, 각 방법에서 알아낸 값들을 가중평균하여 결정하는 것이다. 각 회사가 중요하게 생각하거나 과거 경험상 신뢰가 가는 방법에 높은 가중치를 준다. 경쟁사를 따라가고자 한다면 Catch-Up Model이나, 세번째의 벤치마킹 모델에 가중치를 높게 주고, 생산성 증가와 인건비 증가 수준을 적절하게 조화시키고 싶다면 인건비비율을 사용한 네번째 방법에 높은 가중치를 주면 된다.

글: 인퓨처컨설팅 대표





욕망이 시장을 만든다



왜 경영자들은 너나 할 것 없이 '마음'에 마음을 쓸까? 이유는 단순하다. 마음이 시장을 좌지우지하기 때문이다. 시장이 마음의 장, 공감의 장임을 발견한 아담스미스에게는 '경제학의 비조(鼻祖)라는 호칭이 붙어 있다. 그의 발견은 콜럼버스의 아메리카 발견, 뉴턴의 만유인력의 발견만큼 획기적인 일이었다.

하지만 그가 처음부터 경제학자였던 건 아니다. 아니 당시에는 아예 경제학이라는 용어 자체가 없었다. 그는 데이비드 흄과 마찬가지로 스코틀랜드 출신의 도덕 철학자였다.

흔히 아담 스미스 하면 <국부론>을 떠 올리지만 '시장'을 알기 위해서는 이 책보다 먼저 읽어야 할 책이 있다. 아담 스미스가 <국부론>을 쓰기 17년 전에 쓴 <도덕 감정론>이 바로 그 책이다. 이 책 역시 국부론 못지 않은 대작이다.

도덕 감정론의 핵심 키워드를 한 마디로 압축한다면 'sympathy'다 우리말로 옮기면 '더불어 느낀다'는 뜻의 '공감'이며 철학용어로 풀면 '같은 마음'을 뜻하는 '동정', '동감'이다. 도덕 철학자였던 아담 스미스는 이 sympathy라는 키워드를 통해 '공감의 장', '동감의 장'으로서 시장을 발견한 것이다. 그는 시장은 '마음의 움직임에 따라 가격이 형성되고, 이동하는 것'이라고 말했다. 그야말로 위대한 발견이었다. 하지만 당대에는 '공감의 장, 마음의 장으로서의 시장'이 현실화되지 못했다. 국가나 정부처럼 시장에 개입하는 큰손들이 많았기 때문이다.

하지만 아담 스미스 사망 200여년 후, 디지털 시대는 아담 스미스가 발견했던 '공감의 장, 마음의 장으로서의 시장'을 현실화시켰다. 아담 스미스 생존 당시와 그 후의 200여년간의 국가와 정부의 개입이 빈번했던 시대였다. 하지만 오늘날 전세계 자본시장을 휘감고 있는 디지털 망은 눈 깜짝할 사이에 수조 원이 왔다 갔다 하는 감각의 네트워크를 형성하고 있다. 더불어 국가나 정부의 개입에도 한계가 생겼다. 이제 시장은 디지털 망에 연결된 이름 모를 모든 사람들의 마음의 클릭에 의해 움직이며, 엄청난 돈들이 측정할 수 없는 속도로 그 감각의 네트워크를 휘돌고 있다. 즉 아담 스미스가 생각했던 그 '마음의 장, 공감의 장'이 디지털 시대에서야 비로소 현실화되었고, 때문에 시장을 제대로 읽는 일은 그 자체로 거대한 '심리학'이 되었다.

이제는 마음이 시장을 만들고 마음의 변화가 시장을 움직인다. 마음을 거스르는 비즈니스는 이제 성공할 수 없다.

우리가 '마음'에 마음을 두는 이유도 바로 이 때문이다.

윗글출처 : 인문의 숲에서 경영을 만나다/ 21세기북스

1분 인사관리



인사/노무 관련 규정

기업에서 규정이 갖고 있는 의미는 표준, 지시, 금지사항 그리고 약속의 의미를 담고 있다. 회사내에서 정해진 내용을 규정화 할 필요가 있는 것은 규정을 통해 일관성과 통일성을 유지하고 전달을 용이하게 하며 더불어 보관을 필요로 하기 때문이다. 인사관리와 관련된 규정은 대부분 약속이며, 부분적으로 금지사항과 지시사항을 담고 있다고 보여진다.

인사관리 부문에서 규정이 법으로 의무화 되어 있는 부분은 10인이상 종업원을 둔 기업에 적용되는 취업규칙과, 30인이상 종업원을 둔 기업에 해당되는 노사협의회 규정과 고충처리규정, 그리고 100인이상 사업장에 해당되는 안전보건관리규정 등이 있다.
이외 인사관리규정, 급여규정, 인사고과(인사평가),교육관리규정, 상벌규정 등은 법적인 의무사항 없이 회사의 필요에 의해 만들어지고 관리된다.

인사관련 규정을 법적인 시각에서 볼 때, 인사규정, 급여규정, 상벌 규정 등은 근로조건을 규율하고 있다는 점에서 광의의 취업규칙의 일부 내용이다. 그런데 기업에서 이를 부디 분리하여 운영하고 있는 것은, 취업규칙은 근로기준법에 의하여 회사와 종업원간의 약속 곧 취업규칙을 적용 받는 전체 종업원과의 근로 계약내용을 다루는 한편, 인사규정 등은 종업원을 인적자원 보고 수직적인 관계를 다룬다는 점이 다르기 때문이다.

사람이 선물이다



스물에는 세상을 바꾸겠다며 돌을 들었고,
서른에는 아내를 바꾸어 놓겠다며 눈초리를 들었고,
마흔에는 아이들 바꾸고 말겠다며 매를 들었고…
쉰에야 바뀌어야 할 사람이 바로 나임을 깨닫고
들었던 것 다 내려놓았습니다.

어디서 태어날지는 선택할 수 없지만,
어디서 죽을지는 선택할 수 있습니다.
어떤 얼굴로 태어날지는 선택할 수 없지만,
어떤 얼굴로 죽을지는 선택할 수 있습니다.
죽음의 선택이 삶의 선택입니다.

사람은 실수하는 것이 정상이고,
신은 용서하시는 것이 정상입니다.
사랑이란,
실수하는 사람을 용서하는 것이
정상이라는.. . 깨달음입니다.

사랑은..
사람과 하늘이 나눠 가진 성품입니다.
우리가 일을 하지만
일보다 더 중요한 것이 있습니다.
바로 사람이지요.

사람과의 관계가 참 중요합니다.
자신을 내려놓기 전에는
일이 중요하다고 생각했는데, 아닙니다.

시간이 갈수록
사람이 중요하다는 것을 느낍니다.
일은 실패하면 다시 시작할 수 있지만,
사람과 관계는 한번 깨지면 회복하기가 힘들지요.

관계가 고통스러운 까닭은..
신에게서만 찾을 수 있는 것을
인간에게서 찾기 때문입니다.
인간은 실수가 전공이고,
부족함이 특징입니다

-누구의 글인지 솔직히 모릅니다-

