

자료번호	A1-2000-0031
자료명	경제위기 이후 경영환경 및 인적자원관리 변화에 관한 설문조사 : 인사담당자

97년 말 시작된 경제위기 이후 우리나라 기업들은 새롭게 변화된 경영환경에 대응하기 위한 혁신노력을 적극적으로 추진해 왔으며 인적자원관리에 있어서도 커다란 변화가 있었습니다. 그러나 현재 우리나라 기업들이 겪고 있는 인사관리의 변화가 지향하고 있는 새로운 방향이나 구체적인 제도의 도입 및 운영에 관한 실태에 대해서는 정확한 정보가 부족한 상황입니다.

본 조사는 경제위기 이후 우리나라 기업들의 인적자원관리 변화에 대한 정확한 실체를 파악하고 정부가 현실적으로 기업의 경제활동에 도움을 줄 수 있는 인적자원 전반에 대한 지원정책을 수립하기 위한 정책적 기초로 활용하기 위한 것입니다. 본 조사는 특히 경제위기 이후 우리나라 기업들의 인적자원관리 패러다임과 구체적인 인사제도가 어떻게 변화했는가에 그 초점이 맞추어져 있습니다.

본 조사에 대한 응답은 인적자원관리 전반을 잘 알고 있는 담당자께서 해 주시기 바랍니다. 설문에 응답하는 시간은 약 한시간 정도가 소요될 것입니다. 바쁘시더라도 우리나라 기업들의 인적자원관리의 합리화와 발전을 위해 적극적으로 참여해 주시기를 간곡히 부탁드립니다.

2000년 6월

조사기관 : **한국노동연구원** 박우성 연구위원 Tel. 784-9338
 조사대행기관 : **(주) 코리아 데이터 네트워크** 담당자:이정열 실장
 Tel. 548-5141 Fax. 548-5144, 512-0777

※ 본 조사의 결과는 통계법 제8조에 의거하여 비밀이 보장되며, 설문에 대한 모든 응답과 개인적인 사항은 철저히 비밀과 무기명으로 처리되고 오로지 집합적으로 통계분석의 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

회사명	주소		
업종(매출액 비중이 가장 큰 것 기준)	1. 음·식료품 및 담배	9. 기타 제조업	18. 교육서비스업
	2. 섬유·의복 및 가죽	10. 광업	19. 보건 및 사회복지사업
	3. 목재·가구	11. 전기·가스 및 수도사업	20. 기타 공공, 사회 및 개인 서비스업
	4. 종이·인쇄	12. 건설업	
	5. 화학물, 석유, 석탄, 고무 및 플라스틱	13. 도·소매 및 소비자용품 수리업	
	6. 비금속 광물	14. 숙박 및 음식점업	
	7. 제1차금속	15. 운수·창고 및 통신업	
	8. 조립·금속제품, 기계 및 장비	16. 금융 및 보험업	
주생산품목 및 영업 종목	17. 부동산 임대 및 사업 서비스업		
응답자 소속		응답자 전화번호	
응답자 직위		응답자 성명	
근속기간	년		

인사관리 전반

문1) 다음은 인적자원관리에 대한 서로 다른 관점들을 제시한 것입니다. 먼저 경제위기 이전 우리나라 기업의 인적자원 관리는 어느 쪽에 가까웠는지를 해당번호에 표시해 주시고 다음으로 현재에는 인적자원관리가 어느 쪽에 더 가까운지를 표시해 주시기 바랍니다.

1	변화를 창출하고 이를 관리하는 변화선도 역할	경제위기 이전					경영진이 요구하는 조직변화를 수행하는 역할
		1	2	3	4	5	
		←-----→					
2	개별종업원에 초점을 맞춘 인적자원 관리	경제위기 이전					팀에 초점을 맞춘 인적자원관리
		1	2	3	4	5	
		←-----→					
3	연공을 중시하는 인적자원관리	경제위기 이전					능력이나 성과를 중시하는 인적자원관리
		1	2	3	4	5	
		←-----→					
4	결과중심의 인적자원관리	경제위기 이전					과정중심의 인적자원관리
		1	2	3	4	5	
		←-----→					
5	직무(일) 중심의 인적자원관리	경제위기 이전					사람중심의 인적자원관리
		1	2	3	4	5	
		←-----→					
6	전인주의(generalist)를 지향하는 인적자원관리	경제위기 이전					전문주의(specialist)를 지향하는 인적자원관리
		1	2	3	4	5	
		←-----→					
7	온정주의에 기초한 인적자원관리	경제위기 이전					계약주의에 기초한 인적자원관리
		1	2	3	4	5	
		←-----→					
8	권위주의에 기초한 인적자원 관리	경제위기 이전					민주주의에 기초한 인적자원관리
		1	2	3	4	5	
		←-----→					

문1-1) 귀사에서는 경제위기 이후 다음 각 인사제도에 대해 어느 정도의 변화를 경험하고 있습니까?

	전혀 변화가 없다	약간 변화하였다	상당히 변화하였다	완전히 새로운 제도로 바뀌었다
1) 조직구조	1.....	2.....	3.....	4.....
2) 임금관리	1.....	2.....	3.....	4.....
3) 인사고과	1.....	2.....	3.....	4.....
4) 채용관리	1.....	2.....	3.....	4.....
5) 승진관리	1.....	2.....	3.....	4.....
6) 직급체계	1.....	2.....	3.....	4.....
7) 경력관리	1.....	2.....	3.....	4.....
8) 교육훈련	1.....	2.....	3.....	4.....
9) 기타	1.....	2.....	3.....	4.....

문2) 다음은 귀사에서 인적자원관리가 이루어지는 방식과 관련된 질문입니다. 귀사의 경우에 해당되는 곳에 체크해 주십시오.

	전혀 않다	그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1) 개인이 맡은 일의 범위가 매우 넓게 정의되어 있다	1	2	3	4	5
2) 개인에게 중요한 의사결정에 대해 자신의 의사를 표현할 수 있다	1	2	3	4	5
3) 문제나 불만이 있는 경우 이의를 제기할 수 있는 공식적인 창구가 있다	1	2	3	4	5
4) 정기적으로 회사의 중요한 결정이나 경영성과에 대한 정보를 제공한다	1	2	3	4	5
5) 전체적으로 종업원들의 숙련도가 경쟁기업에 비해 높은 편이다	1	2	3	4	5
6) 팀제방식으로 운영된다	1	2	3	4	5
7) 직무관련 교육뿐 아니라 폭넓은 교육훈련의 기회가 제공되고 있다	1	2	3	4	5
8) 복리후생이 경쟁기업에 비해 다양하고 충분하게 제공되고 있다	1	2	3	4	5
9) 경쟁기업에 비해 임금수준이 높은 편이다	1	2	3	4	5
10) 능력개발과 승진이 중요한 인사정책으로 실시되고 있다	1	2	3	4	5
11) 가능한 한 비자발적 인원감축은 피하는 정책을 가지고 있다	1	2	3	4	5
12) 회사나 팀이 달성한 성과를 다양한 방식으로 배분하고 있다	1	2	3	4	5
13) 우리회사의 경영진은 적극적으로 종업원의 의견에 귀를 기울이며 가능하면 이를 수용하려고 노력한다.	1	2	3	4	5
14) 우리 회사는 종업원의 임파워먼트를 회사가 지향하는 중요한 목표로 생각하고 있다.	1	2	3	4	5
15) 우리회사는 필요한 인력을 개발해서 활용하기 보다는 외부로부터 충원한다.	1	2	3	4	5
16) 우리 회사는 근속년수가 높은 사람이 대우를 받는 제도를 가지고 있다.	1	2	3	4	5
17) 우리 회사는 체계적이고 공정한 평가제도를 가지고 있다.	1	2	3	4	5

문3) 경제위기 이후 직무분석(혹은 직무조사)을 실시한 경험이 있습니까?

- 1. 예 (_____ 년 실시)
- 2. 아니오

문4) 종업원들이 각각 개별적으로 수행하고 있는 과업들을 기술한 직무기술서(혹은 업무분장표)가 있습니까?

- 1. 예
- 2. 아니오

조직과 관련된 변화

문5) 다음은 귀사의 조직구조와 관련된 사항입니다. 경제위기 이후 발생한 조직관련 변화를 표시해 주시기 바랍니다.

	도입여부	도입연도
팀제	1. 예 2.아니오 3.경제위기 이전도입	(년)
소사장제	1. 예 2.아니오 3.경제위기 이전도입	(년)
분사	1. 예 2.아니오 3.경제위기 이전도입	(년)
아웃소싱	1. 예 2.아니오 3.경제위기 이전도입	(년)
결재 라인과 직급 단축	1. 예 2.아니오 3.경제위기 이전도입	(년)

채용관리

문6) 귀사는 공식적 혹은 비공식적으로 강조하는 인재상을 가지고 있습니까?

1. 아니오
2. 예, 공식적인 인재상이 있다.
3. 예, 비공식적인 인재상이 있다.

문6-1) 인재상이 있다면 무엇입니까? 간단하게 기술해주시시오(3가지 이내)

1. _____
2. _____
3. _____

문7) 귀사는 신입사원의 선발시 다음의 두 가지 유형 가운데 하나를 선택해야만 하는 상황이라면 어떤 유형을 선택하시는 편입니까? **한가지만 골라 주십시오**

1. 실력(능력)은 뛰어나 보이나 인화나 팀웍에 문제가 있는 지원자
2. 인화나 팀웍은 훌륭해 보이나 실력(능력)이 모자라는 지원자

문8) 귀사는 지난 2년간 경력사원을 채용한 경험이 있습니까?

1. 예
2. 아니오-----> **문9)로 가시오**

문8-1) 지난 2년간 경력사원을 채용했다면 모두 합쳐서 몇 명이나 됩니까? _____ 명

경력관리

문9) 종업원들의 개인적인 경력을 개발하기 위한 프로그램을 실시하고 있습니까?

여기서 **경력개발프로그램**이란 회사에서 개별 종업원의 **경력목표**를 설정하는 것을 도와주고 이를 달성하기 위한 **경력계획**을 수립하는 것을 지원하는 프로그램을 의미합니다.

1. 예
2. 아니오

문10) 대졸 사무직사원이 입사하여 중견간부(부장)로 승진하는 경우 중요한 결정요소는 무엇입니까?

다음 요소 가운데 귀사에서 사용하는 것을 골라 중요한 순서로 세가지만 기입 해주십시오.

1위 : () 2위 : () 3위 : ()

- | | | | |
|-------------|---------|---------|------------|
| 1. 직속상관의 판단 | 2. 근속연수 | 3. 인사고과 | 4. 승진시험 |
| 5. 상벌 | 6. 근태 | 7. 출신학교 | 8. 기타_____ |

문11) 일반적으로 대졸신입사원이 입사후 간부사원(과장급이상)이 되기까지 보직의 순환이 어떻게 이루어집니까?

1. 대체로 한 두개의 전문분야에서 근무한다.
2. 일정시점까지 순환보직하다가 전문분야에서 근무한다.
3. 계속해서 다양한 보직을 경험하게 된다.

문12) 귀사에는 전문직을 위한 독립적인 경력경로가 설정되어있습니까?

1. 예
2. 아니오

교육훈련

문13) 귀사에서는 1999년도 1년간 근로자의 직업능력개발을 위하여 OFF-JT 또는 계획적인 OJT를 실시하였습니까?

1. 실시함
2. 실시하지 않았음 ----> 문14)로 가시오

문13-1) 실시하셨다면 어떤 형태였습니까?

1. OFF-JT 실시
2. 계획적인 OJT 실시 ----> 문15)로 가시오

주: 「OFF-JT」란 일시적으로 통상적인 업무를 떠나 사내 또는 사외 교육훈련기관에서 실시하는 교육훈련을 말하며, 「계획적인 OJT」란 일상적인 업무중에 이루어지는 직업능력개발로서 직업능력개발에 관한 계획서를 작성하고 교육담당자, 대상자, 기간, 내용 등을 구체적으로 정하여 단계적, 계속적으로 실시하는 교육훈련을 말합니다.

문14) 1999년에는 실시하지 않았다면 2000~2001년간 계획은 어떠합니까?

1. OFF-JT를 실시 중 또는 실시 예정
2. 계획적인 OJT를 실시 중 또는 실시 예정
3. 아직 아무런 계획 없음

문15) 근로자 개인의 능력개발을 지원 또는 관리하기 위하여 귀사가 취하는 방법으로 해당사항이 있을 경우에 ○표하여 주십시오.

	유무
1) 근로자 개인의 능력개발에 대한 상담 및 가이드를 담당하는 부서나 사람	
2) 근로자 개인으로 하여금 자신의 능력개발계획(수강희망과정, 목표설정 등)이나 자기목표관리카드를 작성하도록 장려·촉진하는 지침이나 장치	
3) 간부들에게 부하 육성지도 추진계획서를 작성하도록 하는 조치	
4) 근로자 개인의 능력개발 목표달성 여부를 확인하는 장치 (자기신고서 작성, 수료증이나 자격증 제출, 평가시험 실시 등)	
5) 근로자 개인의 능력개발과 관련한 노동조합이나 노사협의회에서의 협의 또는 합의	

문16) 귀사에는 근로자 개인의 능력개발을 지원하는 제도가 있습니까?

1. 있다
2. 없다 ----> 문17)로 가시오

주: 이하에서 근로자 개인의 능력개발이란 「직업에 관한 능력을 근로자가 자발적으로 개발·향상하기 위한 활동으로서, 직업과 관계없는 취미, 오락, 스포츠, 건강증진 등에 관한 것은 포함되지 않습니다.」

※ 아래 4가지 질문에 대한 응답은 다음의 표에 작성하여 주십시오.

문16-1) 근로자 개인의 능력개발을 지원하는 제도로써 귀사가 가지고 있는 제도는 어떤 제도들입니까?
있는대로 모두 체크하여 주십시오.

문16-2) 근로자 개인의 능력개발을 지원하는 제도를 가지고 있다면 각 근로자에게 지원하는 기준은 무엇입니까?

문16-3) 그 제도들은 1999년도 시행한 적이 있습니까?

문16-4) 시행을 하였다면 수혜자수를 기록하여 주십시오.

문16-1) 귀사의 능력개발 지원제도의 종류 (현재 있는 제도에 모두 체크해 주십시오)	문16-2) 지원 기준					문16-3) 99년도 시행여부	문16-4) 99년도 수혜자수
	직무나 직위	연공이나 근속년수	평가 점수	기타	특별한 기준 없음		
1) 교육훈련 수강료 또는 학자금 지원	1	2	3	4	8		명
2) 수강료, 학자금 용자	1	2	3	4	8		명
3) 통신교육	1	2	3	4	8		명
4) 사내 어학강좌·세미나등 개최	1	2	3	4	8		명
5) 유급 교육훈련 휴가제도	1	2	3	4	8		명
6) 무급 교육훈련 휴가제도	1	2	3	4	8		명
7) 근로시간중 교육훈련수강배려	1	2	3	4	8		명
8) 국가자격 취득 비용(수험료, 교재비, 강습회참가비, 교통비등) 지원	1	2	3	4	8		명
9) 자격증 취득시 장려금 지급	1	2	3	4	8		명
10) 개인 도서구입 지원	1	2	3	4	8		명
11) 교육비디오 대출	1	2	3	4	8		명
12) 개인을 위한 교육훈련에 관한 정보제공	1	2	3	4	8		명
13) 기타(구체적으로)	1	2	3	4	8		명

문17) 귀사는 근로자 개인의 능력개발의 성과를 평가하고 인사고과에 반영하고 있습니까? 해당되는 것에 모두 ○표하여 주십시오.

1. 승진에 반영
2. 임금이나 수당으로 반영
3. 일시 장려금으로 반영
4. 배치전환에 반영
5. 기타 (구체적으로: _____)
6. 반영 안함

문18) 귀사의 1999년도 전체 교육훈련비와 근로자 개인의 능력개발을 위해 지출한 비용은 얼마입니까?
(고용보험 환급금 등이 있을 경우에도 이를 공제하지 말고 포함하여 계산)

- 전체 교육훈련비 약 _____만원
- 근로자 개인의 능력개발을 위한 비용 약 _____만원

인사고과에 관한 사항

문19) 귀사에서는 인사고과를 1년에 몇 회 시행하고 있습니까?

1년에 _____회

문20) 귀사는 아래 직군별로 인사고과를 실시하고 있습니까? 실시하고 있는 직군에 ○표 해 주십시오.

문20-1) 또한 인사고과 항목별로 직군별 고과를 하고 있습니까?

문20) 실시여부 (해당 직군에 ○표할 것)	문20-1) 실시하는 경우 직군별 고과항목					
	업적고과		능력고과		태도고과	
1. 사무/관리직	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오
2. 영업직	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오
3. 생산/기능직	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오
4. 기술직	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오
5. 전산직	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오
6. 연구/전문직	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오
7.기타(별정직포함)	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오	1.예	2.아니오

문21) 귀사에서 인사고과를 실시하는 주체가 누구입니까 ? (아래의 표에 응답)

문21-1) 실시하는 주체별로 참고만 하는지, 직접 평가 결과에 연결하는지를 “√”를 해 주십시오.(아래의 표에 응답)

	평가주체	문21) 고과 실시 주체 여부	문21-1) 응답이 “예”인 경우만 응답	
			예, 그러나 다만 참고만 한다.	예, 평가결과에 직접 연결된다
1	피평가자의 상급자 (1차 고과)	1. 예 2. 아니오	1	2
2	피평가자의 차상급자(2차 고과)	1. 예 2. 아니오	1	2
3	피평가자의 차차상급자(3차 고과)	1. 예 2. 아니오	1	2
4	피평가자 본인	1. 예 2. 아니오	1	2
5	피평가자의 부하	1. 예 2. 아니오	1	2
6	피평가자의 동료	1. 예 2. 아니오	1	2
7	피평가자의 고객 (내부고객 포함)	1. 예 2. 아니오	1	2

문22) 평가결과가 종업원에게 공개되고 있습니까 ?

- 1. 예
- 2. 아니오

문23) 인사고과제도에서 목표관리제도(MBO: Management By Objectives)는 도입하고 있습니까 ?

- 1. 도입하고 있다
- 2. 도입하고 있지 않다

문24) 인사고과의 종류별 결과는 인적자원관리의 어느 부문에 활용되고 있습니까? 해당항목에 ○표해 주십시오.

고과분류	업적고과	능력고과	태도고과
활용부문			
1. 임금관리(성과급 혹은 연봉제)	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용
2. 인재육성(육성형 인사고과)	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용
3. 승진관리(승진심사요소)	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용
4. 경력관리(적재적소의 인사)	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용
5. 채용관리(선발기법의 평가기준)	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용
6. 교육훈련(교육프로그램의 효용성 평가)	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용
7.기타(구체적으로_____)	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용	1. 이용 2. 비이용

문25) 현행 초과제도가 노조를 포함한 집단적 노사관계에 의해 어떻게 영향을 받았습니까?

1. 노조가 반대했으나 회사측 방안대로 도입된 것이다
2. 노조의 의견을 반영한 내용들이 일부 포함되어 도입된 것이다
3. 노조는 아무런 영향을 미치지 않았다

임금관리

문26) 귀사의 임금정책은 다음 어디에 해당한다고 볼 수 있습니까?

1. 동종업계에서 가장 높은 임금수준을 유지하고 있다.
2. 업계에서 임금 수준이 높은 편에 속한다.
3. 업계의 평균적인 임금수준을 유지하고 있다.
4. 업계의 평균임금을 약간 밑도는 수준이다.
5. 업계의 평균임금을 크게 밑도는 수준이다.

문27) 귀사에서는 연봉제를 도입하고 있습니까? 여기서 연봉제는 다가오는 한해의 총급여를 지난해의 업적이나 성과 등을 평가하여 결정하는 임금제도를 의미합니다.

1. 예
2. 아니오, 그러나 1년 내로 도입할 예정이다. -----> **문29)로** 가시오.
3. 아니오, 1년 안에 도입할 계획이 없다. -----> **문29)로** 가시오.

문27-1) 연봉제를 도입한 경우 다음 질문에 답해주십시오

- 1) 연봉제를 도입한 연도는 언제입니까? _____년
- 2) 연봉제를 통해 얻고자 하는 가장 중요한 목표는 무엇입니까? 다음 보기에서 중요한 순서로 세가지만 골라주십시오. 1위 : _____ 2위 : _____ 3위 : _____
 1. 인건비 절감 2. 생산성 향상 3. 효율성 증진 4. 경쟁분위기 유도
 5. 직원들 동기부여 6. 경영참가의식 고취 7. 철저한 목표의 관리
 8. 기타 _____
- 3) 연봉제 적용대상은 전체종업원 가운데 얼마나 됩니까? _____%
- 4) 연봉제 적용대상은 직종과 직위는 어떻게 됩니까? 모두 기입해주십시오.

4-1) 직종 :	1. 사무/관리직	2. 영업직	3. 생산/기능직	4. 기술직
	5. 전산직	6. 연구직/전문직		
4-2) 직위(직급) :	1. 평사원	2. 대리급	3. 과장급	4. 차/부장급
	5. 임원			
- 5) 연봉제 실시 대상 직원의 호봉체계는 유지되고 있습니까?
 1. 예 2. 아니오 3. 원래 호봉제도가 없었다
- 6) 임금구성 가운데 귀사의 연봉제가 적용되는 부문은 어디입니까? 해당되는 번호에 모두 ○표 해 주십시오.

1. 기본급	2. 정기상여금	3. 특별상여금	4. 법정 수당
5. 법정외 수당	6. 기타 _____		

7) 연봉의 결정이 누적적입니까 혹은 매년 새로 시작됩니까?

누적 반영: 한번 적용된 임금인상이 기본연봉화되어 다음해의 임금 결정시 이에 기초하여
임금인상이 이루어지는 것

1. 예, 누적 되어 반영됨 2. 아니요, 새로이 시작됨

8) 평균적으로 연봉제를 통해 개인간 실제 연봉차이가 어느 정도 나게 되며 이것은 총액임금기준으로 몇%나 됩니까? 예를 들어 대졸 10년차의 직원을 생각하시고 가장 높은 임금을 받는 사람과 가장 낮은 임금을 받는 사람의 연봉격차를 적어주십시오.

8-1) 실제 연봉 차이 _____원

8-2) 총액임금에서 차지하는 비중 _____%

문28) 연봉에서 기본급이 차지하는 비중은 얼마나 됩니까? _____%

문29) 기본급을 결정하는 요소로 일반적으로 근속년수, 직무수행능력, 직무의 가치, 직무수행성과 등이 있습니다. 귀사에서는 어떤 요소를 중시합니까? 귀사의 사원을 전형적인 고졸사원과 대졸관리사원으로 나누어서 생각하시면서 중요한 순서를 1, 2로 기입 해주세요.

1. 근속년수 2. 직무수행능력 3. 직무의 가치
4. 직무수행성과 5. 기타 _____

1) 고졸 사원의 경우 : 1위:_____ 2위:_____

2) 대졸 관리 사원의 경우: 1위:_____ 2위:_____

문30) 귀사에서는 다음의 임금제도를 도입하고 있습니까?

문30-1) 도입하고 있는 경우에는 도입연도는 언제입니까?

문30-2) 도입하고 있는 임금제도의 적용대상직원이 총 인원의 몇%나 되는지 적어주세요.

임금제도의 종류	문30) 도입여부	문30-1) 도입연도	문30-2) 적용대상 종업원 비율
1) 회사의 경영이익과 연동되어 집단적으로 보너스를 지급하는 이익배분제도(profit-sharing)	1.예 2.아니오	19 년	%
2) 종업원의 노력으로 인해 비용이 절감되거나 생산성향상이 발생하는 것을 기준으로 집단적으로 보너스를 지급하는 집단성과배분제도(gain-sharing)	1.예 2.아니오	19 년	%
3) 종업원에게 회사의 주식을 취득·소유할 수 있도록 하는 종업원지주제도 혹은 우리스주제(ESOP)	1.예 2.아니오	19 년	% (사주지분율)
4) 팀 단위로 업적을 평가하여 인센티브를 제공하는 팀인센티브제(Team Incentive)	1.예 2.아니오	19 년	%
5) 스톡옵션	1.예 2.아니오	19 년	%

문31) 이익배분제도와 집단성과배분제도를 현재 실시하고 있지 않은 경우, 과거에 도입했다가 폐지한 적이 있습니까?

	폐지경험	도입연도	폐지연도	폐지이유
이익배분제	1.예 2.아니오			
집단성과배분제도	1.예 2.아니오			

노사관계와 종업원 경영참여

문32) 다음은 귀사의 경영진과 종업원과의 관계(혹은 노사관계)에 관한 질문입니다.
다음 각 항목에 해당되는 난에 표시해 주십시오.

	매우 그렇다	그렇다	그저 그렇다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
1) 우리 회사에서는 경영층과 종업원들의 이해관계가 서로 다르기 때문에 이 두 계층이 서로 협조하는 것은 어렵다.	1	2	3	4	5
2) 우리 회사에서 경영층이 추진하는 일에 대하여 종업원들이 대체로 반대하는 편이다.	1	2	3	4	5
3) 경영층과 종업원 모두가 이 회사를 더욱 일하기 좋은 곳으로 만들려고 한다.	1	2	3	4	5
4) 우리 회사에서 경영층과 일반종업원들이 함께 잘 어울리는 편이다.	1	2	3	4	5
5) 우리 회사에서는 노사관계가 그간 적대적이었다. 경영층과 종업원들은 더욱 협조할 필요가 있다.	1	2	3	4	5
6) 우리 회사에서 노사관계를 좋게 하기 위해서는 경영층이 종업원들을 대하는 방식을 바꿀 필요가 있다.	1	2	3	4	5
7) 우리 회사에서 경영층과 종업원이 동일한 목표에 도달하려고 노력하고 있다.	1	2	3	4	5

문32-1) 다음은 귀사의 경영진과 노조와의 관계에 관한 질문입니다.
(노조가 있는 경우에만 응답해 주시기 바랍니다.)

	매우 그렇다	그렇다	그저 그렇다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
1. 우리 회사에서는 경영층과 노조와의 이해관계가 서로 다르기 때문에 노사가 협조하는 것은 어렵다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사에서 노조와 경영층은 사사건건 서로 하는 일에 반대를 한다.	1	2	3	4	5
3. 노조와 경영층 모두가 이 회사를 더욱 일하기 좋은 곳으로 만들려고 한다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사에서 경영층과 노조는 함께 일을 잘 한다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사에서는 노사관계가 그간 적대적이었다. 경영층과 노조원들은 더욱 협조할 필요가 있다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사에서 노사관계를 좋게 하기 위해서는 노조와 경영층이 서로를 다루는 방법을 크게 바꿀 필요가 있다.	1	2	3	4	5
7. 우리 회사에서 노조와 경영층이 동일한 한 목표에 도달하려고 노력하고 있다.	1	2	3	4	5

문33) 귀사에는 노동조합이 있습니까
1. 예 2. 아니오 -----> **문36)으로 가시오**

문33-1) 노동조합이 있다면 설립년도는? 19_____년

문33-2) IMF 관리체제 이전인 1997년과 현재의 상급단체는 어디입니까?

	한국노총	민주노총	소속된 상급단체 없음
1997년	1	2	3
현재	1	2	3

문33-3) IMF 관리체제 이전인 1997년과 현재의 노조가입 대상자 수 및 조합원수는 얼마나 됩니까?

	1997년	현재
노조가입대상	명	명
조합원	명	명

문33-4) IMF체제 직전인 1997년과 현재의 노사관계를 전체적으로 평가한다면?

	매우 대립적	대립적	보통	협조적	매우 협조적
1997년	1	2	3	4	5
현재	1	2	3	4	5

문33-5) IMF체제 직전인 1997년과 현재 귀사가 노조에 대해 가지고 있는 교섭력은 어떻습니까?

	노조에 대해 매우 열세	노조에 대해 열세	노조와 대등	노조에 대해 우세	노조에 대해 매우 우세
1997년	1	2	3	4	5
현재	1	2	3	4	5

문34) 다음은 귀사의 노동조합 정책에 관한 질문입니다. IMF관리체제 직전인 1997년과 현재의 상태에 대해 각각 답변해주시기 바랍니다.

- | | | |
|--------------|-----------|-----------|
| 1. 전혀 그렇지 않다 | 2. 그렇지 않다 | 3. 그저 그렇다 |
| (보기) 4. 그렇다 | 5. 매우 그렇다 | |

	현재					1997년				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. 노동조합을 파트너로서 인정하고 그 활동을 적극 후원하고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. 전반적으로 노동조합의 힘을 약화시키는 정책을 실시하지 않는다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. 전반적으로 노동조합의 강성화를 막는 정책을 실시하지 않는다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. 노동조합에게 기업경영정보를 제공하고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. 노동조합대표를 이사회에 참석시켜 고급 경영정보를 공유하고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. 노동조합 대표를 간부회의에 참석시켜 경영정보를 일상적으로 공유하고 있다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. 노동조합에게 제공하는 기업경영정보의 신뢰성이 높다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. 임금협상 및 단체교섭시 주요 현안(예, 고용조정)과 관련된 회사의 실제 방침 및 기업경영에 관한 정보를 있는 그대로 노동조합에게 제공하고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. 기업의 의사결정과정에 노동조합을 참여시키고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. 기업 구조조정 과정에 노동조합을 참여시키고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. 노동조합과 주요 사안에 대해 논의하는 책임 있는 당사자간 비공식적인 의사통로를 갖고 있다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

문35) 다음은 귀사의 노동조합에 관한 질문입니다. IMF관리체제 이전인 1997년과 현재의 상태에 대해 각각 답변해주시기 바랍니다. **(노동조합이 있는 경우에만 답변하시길 바랍니다)**

- | | | |
|--------------|-----------|-----------|
| 1. 전혀 그렇지 않다 | 2. 그렇지 않다 | 3. 그저 그렇다 |
| 4. 그렇다 | 5. 매우 그렇다 | |

(보기)

우리 회사의 노동조합은

	현재					1997년				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. 조합원들의 임금인상 복지향상에 크게 기여하였다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. 조합원들의 고용안정에 크게 기여하였다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. 경영진의 일방적인 결정에 대해 잘 견제하고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. 민주적으로 운영되고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. 자주적으로 운영되고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. 조합활동에 필요한 충분한 전문적 능력을 갖고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. 간부들이 안정된 지도력을 행사하고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. 노-노갈등에 시달리고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. 조합원의 노조활동이 왕성하다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. 임금협상 및 단체교섭에서 기업의 사정을 충분히 감안하고 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. 지나치게 임금 위주의 단체교섭에 빠져 있다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. 지나치게 투쟁적이다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. 경영참여에 대한 요구가 강하다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. 기업경영정보 공유에 대한 요구가 강하다.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. 우리 회사의 경쟁력 제고에 부정적인 역할을 수행하고 있다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. 임금인상보다 고용안정에 대한 관심이 높다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

※ 이하부터는 모든 응답자가 응답해 주시기 바랍니다.

문36) 귀사에는 노사협의회가 설치되어 있습니까?

1. 있다 2. 없다 -----> 문40)으로 가시오.

문37) 99년의 경우 1년동안 노사협의회를 몇 번 개최했습니까? _____회

문38) 노사협의회를 설치·운영할 필요성이 있습니까?

1. 대단히 필요하다 2. 어느정도 필요하다 3. 별로 필요치 않다
 4. 전혀 필요치 않다 5. 잘 모르겠다

문39) 귀사의 노사협의회의 운영에 관한 질문입니다. IMF관리체제 이전인 1997년과 현재의 상태에 대해 각각 답변해주시기 바랍니다.

- | | | |
|----------------|-------------|--------|
| 1. 전혀 그렇지 않다 | 2. 그렇지 않다 | 3. 그렇다 |
| (보기) 4. 정말 그렇다 | 9. 해당 사항 없음 | |

우리 회사의 노사협의회는

	현재					1997년				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. 경영계획 및 경영실적에 관한 정보를 공유하는 통로로 활용되고 있다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. 회사의 조직개편에 관한 정보를 공유하는 통로로 활용되고 있다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. 고용조정에 관한 정보를 공유하는 통로로 활용되고 있다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. 생산성 향상에 관한 논의 기구로 활용되고 있다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. 인사고과·평정기준에 관한 논의기구로 활용되고 있다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. 임금협상 및 단체교섭의 사전 조율기관으로 활용되고 있다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. 임금 근로시간 등 근로조건에 관한 단체교섭의 장으로 활용되고 있다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. 안전·보건 및 작업환경에 관한 논의의 장으로 활용되었다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. 복리후생에 관한 단체교섭의 장으로 활용되고 있다	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

문40) 귀사가 실시하고 있는 종업원경영참가제도에 대한 문항입니다. 다음 각 항목에 해당되는 난에 표시해 주십시오.

	전혀 실시한 경험이 없음.	실시한 경험은 있으나 현재는 중단함.	형식상 유지하고 있으나 유명무실함.	활발하게 운영하는 편임.
1) 근로자의 의견이나 태도를 파악하기 위한 근로자 설문조사(employee survey)	1	2	3	4
2) 근로자의 아이디어를 활용하기 위한 근로자 제안제도(employee suggestion)	1	2	3	4
3) 난이도나 책임의 정도가 비슷한 여러 직무를 한 직원이 수행하게하는 직무확대(Job Enlargement)	1	2	3	4
4) 한가지 직무를 계속 수행하지만 종전의 직무보다 난이도나 책임의 정도가 커지도록 직무를 설계하는 직무확충 혹은 직무충실(Job Enrichment)	1	2	3	4
5) 작업에 관련된 문제해결을 위하여 현장근로자로 조직된 Quality Circle (QC)	1	2	3	4
6) QC이외의 단기과제수행을 위해 조직된 태스크 포스팀(problem solving team)	1	2	3	4
7) 노동법에 의거 노사의 대표가 현안을 토의하는 노사협의회	1	2	3	4
8) 노사협의회이외에 근로생활의 질(Quality of worklife) 향상을 위하여 노사대표로구성된 노사공동위원회	1	2	3	4
9) 주로 사무직종에서 기존의 세분화된 과나 부를 크게 묶는 대부대과형 팀	1	2	3	4
10) 작업현장에서 작업과 관련한 팀원의 자율권을 최대보장하는 자율관리작업팀	1	2	3	4
11) 소사장제도 (혹은 분사제도)	1	2	3	4
12) 인사(징계)위원회 에 근로자대표참여	1	2	3	4

문41) 다음은 귀사가 실시하고 있는 종업원참여에 대한 의견을 묻는 것입니다. 평소 관찰하신대로 응답해 주십시오.

	상당히 그렇다	그런 편이다	보통이다	그렇지 않은 편이다	전혀 그렇지 않다
1) QC, 제안제도, 팀제도 등과 같은 참여제도는 아직은 우리 기업의 실정에 적합하지 않다.	1	2	3	4	5
2) 우리 기업은 종업원들이 업무수행과정이나 생산성, 품질 개선 등에 적극적으로 의견을 개진하고 있다.	1	2	3	4	5
3) 종업원들은 가능하면 자신이 맡은 업무에 대해 문제가 발생한 경우 매우 중요한 사안을 제외하고는 현장에서 직접 처리하도록 한다.	1	2	3	4	5
4) 우리 회사는 종업원의 임파워먼트를 회사가 지향하는 중요한 목표로 생각하고 있다.	1	2	3	4	5
5) 업무에 대한 의사결정은 대부분 경영진에서 이루어지며 종업원은 단계별로 이를 잘 수행하기만 하면 된다.	1	2	3	4	5
6) 우리회사의 경영진은 적극적으로 종업원의 의견에 귀를 기울이며 가능하면 이를 수용하려고 노력한다.	1	2	3	4	5

고용관리

문42) 최근 3년간 원래 귀사에서 수행하던 업무를 **외주(outsourcing)**로 전환한 경험이 있습니까?

1. 예 2. 아니오

문42-1) 있다면 다음 어떤 분야입니까(복수응답)

1. 생산일부 2. 제품개발 3. 인사관리 4. 회계
5. 구매 6. 판매(영업) 7. 기타(구체적으로:)

문43) 귀사에는 경영상의 해고(정리해고)와 관련된 명문화된 규정이 있습니까?

1. 예 2. 아니오

문43-1) 있다면 어디에 있습니까? (복수응답)

1. 취업규칙 2. 단체협약 3. 기타_____

문44) 귀사는 경제위기 이후 경영상의 이유에 의해 고용조정(정리해고, 명예퇴직, 혹은 희망퇴직, 권고사직 포함)을 실시한 경험이 있습니까?

1. 예 2. 아니오

문44-1) 고용조정의 경험이 있다면 지난 3년간 고용조정을 통해 몇 명이나 퇴직하였습니까?

	1998년	1999년	2000년 현재
사무·관리직	명	명	명
생산·기능직	명	명	명
영업직	명	명	명
연구직	명	명	명
기타 잡급직	명	명	명

*** 부서별 응답을 안하고 총인원수로 응답한 경우

인력현황

문45) 귀사의 고용인원은 몇명입니까? (비정규직이란 파트타임 · 계약직 · 임시직 · 파견근로자 등을 모두 포함함.)

	97년말 기준	98년 말 기준	99년말 기준
정규직	명	명	명
비정규직	명	명	명

문46) 지난 3년간의 귀사 전체 종업원의 이직율은? (이직율은 정리해고, 명예퇴직, 권고사직 등 회사의 경영상의 이유나 본인의 귀책사유가 아닌 자발적인 이직만을 포함)

	1997년	1998년	1999년
이직율	%	%	%

문47) 귀사의 인사부서 직원 총수는 얼마나 됩니까?

(본사와 각 공장 포함, 인사, 노사, 교육, 복리후생 등 인사 · 노사관련 담당직원 전원)

_____명

끝까지 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다