

자료번호	A1-1998-0052
자 료 명	구조조정기의 인사조직관리상의 변화에 관한 조사

ID				
----	--	--	--	--

안녕하십니까?
노동부 산하 정책연구기관인 한국노동연구원에서는 IMF사태 이후, 구조조정, 그 가운데에서도 인력조정등을 통해 실제로 어떠한 변화들이 생기고 있는지를 파악하여, 구조조정 이후의 인사 조직관리상의 필요조치 등 합리적인 대안을 찾아 보려고 합니다. 이를 위해, 인력조정 등 구체적으로 실행한 조치와 인력조정 이후 인사 조직관리상의 변화 및 향후 계획에 관한 실태를 조사하고자 합니다.
인력부문 담당자인 선생님께서부터 귀사의 현실태를 파악하고자 하는 것입니다.
본 조사는 '무기명'으로 실시되어 통계법에 의해 '개인의 비밀이 보장'되며 응답결과는 통계적 목적으로만 사용이 됩니다.

본 조사에 적극 협조하여 '솔직하고 정확하게 응답'해 주시면 정부의 정책수립에 많은 도움이 되겠습니다. 감사합니다.

1998년 10월
한국노동연구원

선문 1. 귀사가 상장회사인지 아닌지를 적어 주십시오.
1) 상장회사 2) 비상장회사

선문 2. 귀사의 업종은 무엇입니까? 복수업종인 경우 주력업종 한가지만을 선택하여 주십시오.
 1) 중화학공업(화학물·석유·석탄·고무 및 플라스틱, 비금속광물제품, 제1차금속, 조립금속제품, 기계 및 장비)
 2) 경공업(위 중화학공업을 제외한 나머지 제조업)
 3) 전기·가스·수도업 4) 건설업
 5) 도소매·음식·숙박업 6) 운수·창고·통신업
 7) 금융·보험업 8) 기타 서비스업

선문3. 귀사의 창립년도는 언제입니까? () 년도

먼저 귀사에 관한 일반적인 사항을 몇 가지 여쭙겠습니다.

문1. 현재 귀사의 경영환경의 변화상태의 정도를 해당항목에서 체크하여 주십시오.

경 영 환 경	해 당 항 목				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리회사는 경쟁업체에 비해 경쟁력이 높다	①	②	③	④	⑤
2. 우리회사의 제품이나 서비스를 생산하는데 사용하고 있는 기술은 매우 빠른 속도로 변하고 있다	①	②	③	④	⑤
3. 우리회사가 속한 산업에서는 지난 5년간 신기술 개발로 인해 기업들의 경쟁력이 많이 바뀌었다	①	②	③	④	⑤
4. 우리회사가 속한 산업 경쟁정도는 매우 심한 편이다	①	②	③	④	⑤
5. 작년에 비하여 수요(소비)가 확대되고 있다	①	②	③	④	⑤
6. 작년에 비하여 자금조달이 원활해졌다	①	②	③	④	⑤
7. 작년에 비하여 수익률이 향상되었다	①	②	③	④	⑤

문2. 귀사는 제품시장에서 어떤 전략을 택하고 있습니까?

<input type="checkbox"/> 1) 원가우위전략	경쟁에서 이기기 위해서는 제품의 가격을 낮추는 것이 가장 중요하다. 이를 위해서 생산공정에 대한 엄격한 관리나 원자재의 구매가격의 통제 등 생산효율성을 높이는데 많은 투자를 한다.
<input type="checkbox"/> 2) 차별화전략	경쟁에서 이기기 위해서는 소비자들이 당사의 제품을 품질면에서 차별적으로 인식하는 것이 중요하다. 이를 위해서 제품 품질이나 상표의 인지도관리와 같은 마케팅활동에 많은 자본을 투자한다.
<input type="checkbox"/> 3) 집중화전략	경쟁에서 이기기 위해서는 전체시장을 대상으로 하기 보다는 경쟁우위를 가질 수 있는 특정 고객을 공략하는 것이 중요하다. 이를 위해서 특화된 생산설비나 기술을 보유하고 특정 고객의 수요를 파악하는데 많은 자본을 투자한다.

지난 1년 동안 인사제도나 조직구조상의 변화실태와 앞으로의 계획을 파악하기 위하여 몇 가지 사항을 여쭙겠습니다.

문3. 다음의 인사제도나 조직구조들에 대해 귀사의 적용여부를 1997년 10월상황, 1998년 10월 현재 상황, 그리고 향후 계획에 대해 체크하여 주십시오.

구 분	1997년 10월		1998년 10월 현재					향후 계획				
	도입	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	계획 없음
1. 파견근로제 도입	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. 계약직 채용	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. 인턴사원제 도입	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. 상시 채용	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. 직무별 채용	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
6. 다면평가	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
7. 목표관리(MBO)	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
8. 업적평가 개선	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
9. 고과자훈련	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
10. 평가(고과)결과 공개	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
11. 절대평가	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
12. 집단평가(팀,부서)	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
13. 경력개발제도 (CDP) 도입	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
14. 가상연수원 도입	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
15. 교육이수학점제	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
16. 고용보험 지원교육	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
17. 호봉제 폐지	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
18. 연봉제 도입	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
19. 직무급 도입	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
20. 직급단계의 수	()개		()개					()개				
21. 임금수준은 어떻게 되었는지 선택하여 주시고, 그 폭을 적어 주십시오. <input type="checkbox"/> 1) 인상(%) <input type="checkbox"/> 2) 삭감(%) <input type="checkbox"/> 3) 동결												

문4. 다음의 인사제도나 조직구조들에 대해 귀사의 적용여부를 1997년 10월상황, 1998년 10월 현재 상황, 그리고 향후 계획에 대해 체크하여 주십시오.

구 분	1997년 10월		1998년 10월 현재					향후 계획				
	도입	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	미도입	신설	적용 폭 확대	적용 폭 유지	적용 폭 축소	계 획 없 음
1. 팀제의 도입	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2. 조직구조 재설계	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3. 업무프로세서 혁신	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4. 아웃소싱의 실시	①	②	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5. 분사화 실시	()개		()개					()개				
6. 지난 1년동안 하부로의 권한위임은 어떻게 되었습니까? ① 확대 ② 축소 ③ 없음												

현재 발생하고 있는 귀사의 현상에 관하여 몇 가지 사항을 여쭙겠습니다.

문5. 1997년 10월말 이전과 비교하여 경영성과상의 변화에 관하여 5점척도의 해당항목에 체크하여 주십시오.

항 목	증감정도	매우 감소	감소	보통	증가	매우 증가
1. 매출액		①	②	③	④	⑤
2. 순익		①	②	③	④	⑤
3. 주가		①	②	③	④	⑤
4. 총인건비		①	②	③	④	⑤
5. 교육훈련비		①	②	③	④	⑤
6. 1인당생산성		①	②	③	④	⑤
7. 고객의 불만		①	②	③	④	⑤
8. 시장점유율		①	②	③	④	⑤
9. 제품과 서비스의 질		①	②	③	④	⑤

문6. 1997년 10월말 이전과 비교하여 인사, 조직관리상의 변화에 관하여 5점척도의 해당항목에 체크하여 주십시오.

항 목 \ 증감정도	매우 감소	감소	보통	증가	매우 증가
1. 신규채용된 인력과 기존 구성원의 갈등	①	②	③	④	⑤
2. 구성원간 경쟁심화	①	②	③	④	⑤
3. 고과 결과에 대한 불만	①	②	③	④	⑤
4. 임금체계변화로 인한 위화감	①	②	③	④	⑤
5. 기존 조직구성원간의 갈등	①	②	③	④	⑤
6. 새로운 업무 프로세스의 부적응	①	②	③	④	⑤
7. 구성원들의 직무능력 부족	①	②	③	④	⑤

인력조정이 본격적으로 실시되기 전부터 각 기업에서는 팀제를 도입하여 왔던 것으로 압니다. 또한 많은 기업이 인력조정을 통해 팀제를 도입하고 있습니다. 어쨌든 인력조정전후 조직관리상 팀제가 중요한 문제가 되고 있다는 점에서, 아래에서는 팀제에 관한 실태에 관하여 몇 가지 사항을 여쭙겠습니다.

■ 다음 문항목들은 사무관리직을 대상으로 한 팀제에 관한 것입니다. 영업직이나 생산직 또는 연구개발직 사원들을 대상으로 한 팀제에 대해서는 본 연구의 관심의 대상이 아니오니 특별한 기술이 없는 한 사무관리직을 대상으로 한 팀제인 것으로 생각하시고 응답하시기 바랍니다.

문7. 귀사에서는 사무관리직을 대상으로 하여 팀제조적을 도입하였습니까?

- ① 예 () -> 문 11로 가세요 ② 아니오() -> 문 8로 가세요

■ 다음은 팀제를 도입하지 않은 기업에 대한 질문입니다. 팀제를 이미 도입한 경우에는 설문항목 14부터 응답해 주시기 바랍니다.

문8. 귀사에서는 팀제의 도입을 공식적으로 검토한 적이 있습니까?

- ① 있다() ② 없다 ()

문9. 귀사에서는 사무관리직을 대상으로 한 팀제를 도입할 계획을 가지고 계십니까?

- ① 있다() ② 없다 ()

문10. 사무관리직을 대상으로 한 팀제를 도입할 계획이 있다면 언제 도입할 계획입니까?
 ()년 이내
 (* 사무관리직을 대상으로 팀제를 도입하지 않은 기업들은 배경질문으로 가십시오.)

■ 다음은 팀제를 도입한 기업에 대한 질문입니다.

문11. 사무관리직을 대상으로 하여 팀제를 귀사에 처음 적용한 시점은 언제입니까?
 ()년 ()월

문12. 사무관리직을 대상으로 하여 팀제를 전사적으로 적용한 시점은 언제입니까?
 ()년 ()월

문13. 현재 부장급 이하의 사무관리직 사원중 몇 %가 팀제하에서 일하고 있습니까?
 약 ()%

문14. 팀제를 도입한 주 목적은 무엇이었습니다? 해당하는 목적중 가장 중요한 목적을 1로 하여 우선순위를 기입해 주시기 바랍니다.

팀제도입의 목적	우선순위
(1) 시장환경의 변화에 대한 신속한 적응	
(2) 승진적체의 해소	
(3) 고객만족 증가	
(4) 종업원의 다기능화	
(5) 성공적인 기업들이 팀제를 도입했기 때문에	
(6) 기타 ()	

■ 다음은 귀사에서 팀제를 도입하는 과정에 관한 질문입니다.

문15. 팀제의 도입을 위해 외부기관의 자문을 받은 적이 있습니까?
 ① 있다() ② 없다 ()

문16. (그룹의 계열사일 경우에만 응답하세요) 팀제도입에 관한 결정은 그룹차원에서 내려진 것입니까?
 ① 그룹차원에서 () ② 우리기업의 차원에서 ()

16-1. 팀제도입에 관한 결정이 그룹차원에서 내려진 것이라면 팀제조각이 귀사의 특성에 적합한 것이라고 생각되니까?
 ① 그렇다 () ② 그렇지 않다 ()

문17. 팀제의 도입시 모방의 대상으로 삼은 기업이 있습니까?
 ① 예 () -> 17-1로 가세요 ② 아니오 () -> 문 18로 가세요.

17-1. 모방의 대상이 된 기업의 상호명은 무엇입니까? ()

17-2. 모방의 대상이 된 기업은 귀사의 경쟁업체입니까?
 ① 예 () ② 아니오 ()

17-3. 모방의 대상이 된 기업은 귀사와 거래관계에 있는 기업입니까?
 ① 예 () ② 아니오 ()

문18. 귀사에서 팀제조직의 도입을 검토하기 시작하여 실제로 실행하기까지 어느 정도의 기간이 소요되었습니까?
()년 ()개월

문19. 귀사에서 팀제를 도입할 당시 귀사의 경쟁업체 중 몇 %가 사무관리직을 대상으로 하여 팀제를 사용하고 있었습니까?
()%

■ 다음은 귀사 팀제의 실제적인 운영에 관한 질문입니다. 1997년 9월 말을 기준으로 하여 응답하여 주시기 바랍니다(1997년 10월말 이후에 팀제를 도입한 회사는 29번 문항부터 응답하여 주십시오).

문20. 귀사에서 팀장은 대체로 어느 직급에 속합니까? ()급

문21. 귀사의 팀의 평균 규모는 몇 명입니까? 약 ()명

문22. 팀제도입을 전후하여 어느 정도의 사무관리직 사원이 삭감되었습니까? ()%

문23. 귀사에서 팀제를 도입하기 이전에 품의서에 몇 명이 날인하도록 되어 있었습니까?
()명

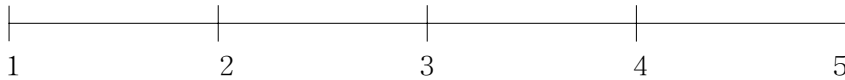
문24. 귀사에서 팀제를 도입한 이후에 품의서에 몇 명이 날인하도록 되어 있습니까?
()명

문25. 팀제를 도입한 이후에 의사결정과정에서 실제 평균적으로 몇 명이 참가하고 있습니까?
()명

문26. 귀사에서는 1997년 10월말을 기준으로 팀제를 도입하기 전과 비교하여 조직의 실제 운영방식은 어느 정도 바뀌었습니까?

실질적으로 바뀐 것이
거의 없고 부서
이름만 바뀌었을
뿐이다

운영방식이 완전히
바뀌어 팀제대로
움직인다

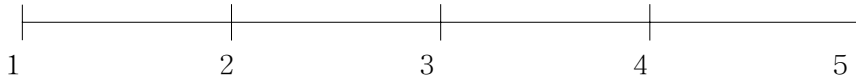


문27. 귀사에서는 1997년 10월말을 기준으로 팀장의 업무과중으로 인하여 팀내에 비공식적인 서열이 생기고 있습니까?

전혀 그렇지 않다

보통이다

매우 그렇다



문28. 귀사에서는 1997년 9월말을 기준으로 팀내의 팀원인 과거의 관리자들과 -과장급 -실제로 일반평사원과 같은 역할을 수행하고 있습니까? 아니면 과거와 마찬가지로 관리자와 같은 역할을 하고 있습니까?

- ① 일반평사원과 같은 역할을 수행하고 있다 ()
- ② 과거의 관리자의 역할을 수행하고 있다 ()

■ 다음은 귀사 팀제의 실제적인 운영에 관한 질문입니다. 현재 시점을 기준으로 하여 응답하여 주시기 바랍니다.

문29. 귀사에서 팀장은 대체로 어느 직급에 속합니까? () 급

문30. 귀사의 팀의 평균 규모는 몇 명입니까? 약() 명

문31. 지난 1년 동안 (97년 10월 현재) 어느 정도의 사무 관리직 사원이 삭감되었습니까?
() %

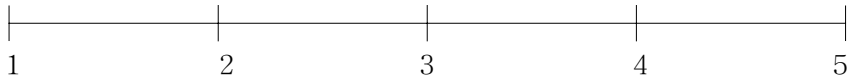
문32. 현재 귀사의 품의서에 몇 명이 날인하도록 되어 있습니까? () 명

문33. 현재 귀사에서는 의사결정과정에서 실제 평균적으로 몇 명이 참가하고 있습니까?
() 명

문34. 팀제를 도입하기 전과 비교하여 현재 귀사의 실제 조직운영방식은 어느 정도 바뀌었습니까?

실질적으로 바뀐 것이
거의 없고 부서의
이름만 바뀌었을
뿐이다

운영방식이 완전히
바뀌어 팀제대로
움직인다

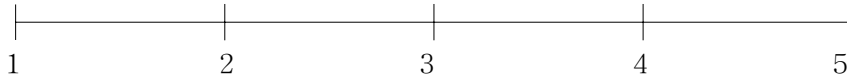


문35. 현재 귀사에서는 팀장의 업무과중으로 인하여 팀내에 비공식적인 서열이 생기고 있습니까?

매우 그렇다

보통이다

전혀 그렇지 않다



문36. 현재 각 팀내의 팀원인 과거의 관리자들은 -과장급 - 실제로 일반평사원과 같은 역할을 수행하고 있습니까? 아니면 과거와 마찬가지로 관리자와 같은 역할을 하고 있습니까?

일반평사원과 같은 역할을 수행하고 있다 ()

과거의 관리자의 역할을 수행하고 있다 ()

배 경 질 문

■ 다음은 통계처리에 필요한 경영지표관련 항목들입니다. 잘 모르시더라도 빠짐없이 응답하여 주십시오.

배 1. 귀사에는 노동조합이 있습니까?

1) 있다. ☞ 있으면 총 조합원수를 적어주시기 바랍니다. () 명

2) 없다.

배 2. 귀사의 1997년 10월말과 1998년 10월말 현재 인력구성 규모는 어느 정도입니까? 직종과 직급별로 말씀해 주십시오.

구분	항 목	1997년 10월	1998년 10월 현재
직 종	사무관리직원의 수	명	명
	전문기술직원의 수	명	명
	생산기능직원의 수	명	명
	영업직원의 수	명	명
	단순노무직원의 수	명	명
	계약직 직원의 수	명	명
	과건 근로자의 수	명	명
계 층	사원급	명	명
	대리급	명	명
	과장급	명	명
	차장급	명	명
	부장급	명	명
	임원급	명	명

배 3. 귀사의 경영지표관련 지수들을 적어 주십시오.

	항 목	지 수
매출액	연간 매출액	억원
	상반기 매출액	억원
	1998년 예상매출액	억원
	1998년 상반기 매출액	억원
당기순이익	1997년 당기순이익	억원
	1997년 상반기 당기순이익	억원
	1998년 예상 당기순이익	억원
	1998년 상반기 당기순이익	억원
인건비	1997년 인건비	억원
	1997년 상반기 인건비	억원
	1998년 예상인건비	억원
	1998년 상반기 인건비	억원
부가가치	1997년 부가가치	억원
	1997년 상반기 부가가치	억원
	1998년 예상 부가가치	억원
	1998년 상반기 부가가치	억원
1997년 기준 수출비중 (내수 : 수출 * 표기 예 7 : 3)		:
1997년 말 기준 부채비율 (총부채, 총자산)		%

* 부가가치 계산방법으로는 가산법과 공제법이 있음.

공제법 : 매출액-중간투입물관련 비용

가산법 : 인건비+금융비용+임차료+조세공과+감감상각비+임차료

* 인건비 : 급여+퇴직급여+교육훈련비+복리후생비 등이 포함됨.