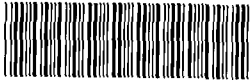


노사관계진단

-노사관계 개선을 위한 길잡이-

1996. 2

한국노동연구원



92000259

한국노동연구원
노사관계진단센터

우리 기업의 노사관계는 건강한가?

하악한 몸으로는 경쟁의 세계에서 살아남기 어려운 때입니다.

기업의 경우에도 마찬가지입니다. 노사관계는 기업경영의 성패를 좌우하는 요소이며, 노사관계의 안정없이 경쟁력을 키울 수는 없습니다.

우리 기업의 노사관계는 건강한지 다함께 점검해 봅시다!!!

그러나 노사관계진단을 어떻게 어떠한 방법으로 해야 될지 모르는 기업이 많을 것입니다. 본 진단표는 노사관계 실태를 기업에서 자체적으로 점검해 보고 문제점을 쉽게 찾아낼 수 있도록 마련되었습니다.

이를 통해 우리기업의 노사관계를 스스로 진단해 보고, 자체적인 개선 노력을 기울여 나갑시다.

본 진단표에 따라 진단해 보신 후 개선방향에 관한 전문적인 자문을 원하시거나, 좀 더 구체적이고 종합적인 진단과 처방이 필요하다고 생각하시면 본원 노사관계진단센터가 운영중인 「노사관계진단 전문가단」에 자문을 구하거나, 정밀진단을 의뢰해 보는 것이 도움이 될 것입니다.

※ 「노사관계진단 전문가단」은 노사관계 관련 전문학자, 노동위원회 공익위원, 공인노무사 등 이론과 실무를 겸비한 전문가들로 구성되었습니다.

☎ 한국노동연구원 부설 노사관계진단센터(☎ 02-782-0849)
서울특별시 영등포구 여의도동 16-2, 중소기업회관 9층

I. 노사관계진단의 기본방향

- ▶ 이 노사관계진단표는 노사관계 개선에 특별히 투자하기가 힘든 중소기업의 노사관계 개선을 돕는 것을 주요 목적으로 하여 개발되었습니다. 따라서 중소기업의 실태를 대폭 반영하고 있으나 중견기업 또는 대기업에서도 기초진단은 가능하도록 구성되어 있습니다.
- ▶ 본 진단표는 노사가 자율적으로 현장에서 진단을 실시하고 문제점을 개선할 수 있도록 비전문가용으로 간략하게 구성되어 있으며 자체적으로 개선안을 도출할 수 있도록 개발하였습니다.
- ▶ 또한 노사간의 인식 격차를 확인하고 이를 적극적으로 개선할 수 있는 계기를 마련하기 위해 동일한 노사관계진단표를 노사가 각각 작성하도록 하였으며 인식 격차의 크고 작음에 따라 이를 점수에 반영하도록 하였습니다.

사업장에서는 배포된 진단표로 자체진단을 실시한 후 자체적으로 개선안을 도출하기 힘들다고 판단될 경우

- 진단결과를 노사관계진단센터에 보내시어 서면자문을 구하거나 노사관계진단전문가단의 정밀진단을 의뢰할 수 있습니다.

Ⅱ. 진단표의 구성

- 진단표는 진단실시 절차에 따라 기초실태 조사표(표 1-1, 1-2 참조), 노사관계 부문별 항목표(표 2 참조), 진단점수표(표 3 참조), 부문별 진단항목 및 개선안 예시표(표 4 참조), 진단구성항목별 진단요소표(표 5 참조), 노사관계개선표(표 6 참조), 최고경영자 의견표(표 7-1 참조), 근로자대표 의견표(표 7-2 참조) 등으로 구성되어 있습니다.

Ⅲ. 진단표 기입요령

1. 기초실태조사표(표 1) 기입요령

- 첨부한 기초실태조사표는 진단에 앞서 노사관계에 영향을 줄 수 있는 기본 사항을 검토해 보는 차원에서 기입하시면 됩니다.
- 노동조합이 없는 경우는 사용자측 진단요원(진단팀)이, 노동조합이 있는 경우는 노사가 관련사항을 각각 작성하시면 됩니다. 진단결과 자문 및 정밀진단 의뢰의 필요성을 느끼시는 경우에는 반드시 기초실태조사표를 첨부하여야 합니다.

2. 노사관계 부문별 진단항목표(표 2)기입요령

- 주요 진단부문은 5개 부문으로 구성되어 있는데, 각 진단부문은 독립적인 내용이며, 진단 결과에 따라 부문별 평가 및 개선안의 도출이 가능하도록 구성되어 있습니다.

- 진단부문은 노사관계 주체의 인식 및 태도에 관한 사항, 근로자 처우에 관한 사항, 인사·노무관리에 관한 사항, 의사소통 및 조직문화에 관한 사항, 노사협력에 관한 사항 등 5개 부문으로 구성되어 있습니다.
- 각 부문별로 20문항, 전체 100문항으로 구성되어 있으며, 진단표는 각 문항별로 가장 낮은 수준인 1점에서부터 가장 높은 수준인 5점까지로 구성되어 있습니다.

각 문항에 대한 점점 예시

1	2	3	4	5
그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다

- 진단항목은 객관적인 실태가 반영되도록 노사가 각기의 평가에 따라 정확하게 기입하시면 됩니다.
- 한 부문의 기입이 끝난 후에는 각 부문별로 문항의 점수를 더하여 부분별 점수표에 기입한 후 다음 부문의 문항을 기입해 나갑니다.
- 각 부문은 20문항씩 구성되어 있으며, 1문항당 최저 1점, 최고 5점이므로 부분별 최저 점수는 20점이며 만점은 100점이 됩니다.

각 부문별 점수표 예시

부문별 점수	
---------------	--

3. 진단점수표 <표 3>의 작성

- 5개 부문별 점수 기입이 모두 끝나면 노사의 진단요원(또는 진단팀)이 한자리에 모여 <표 3>의 노사관계진단 점수표를 작성합니다. 이때 부문별로 노사간 평가점수에 격차가 나는 경우 아래와 같이 감점함에 유의하여 총점을 산출합니다.

10~20점	5점 감점
20~30점	10점 감점
30~40점	15점 감점
40~50점	20점 감점
50~60점	25점 감점
60점 이상	30점 감점

- 부문별로 100점 만점으로 구성되어 있으므로 어느 부문이 60점 이하인 경우라면 개선의 필요성이 있다고 평가하면 됩니다.
- 아울러 전체 점수는 부문별 노사평균점수를 더하여 계산하고, 전체 점수가 300점 미만인 경우에는 전반적으로 기업의 노사관계에 보다 많은 관심과 개선 노력이 필요합니다.

IV. 노사관계진단 개선안 도출

- 진단결과에 대한 개선방안은 부문별 진단항목 및 개선안예시표(표 4)와 진단의 구성항목별 진단요소표(표 5)를 참고하여 노사 진단요원(진단팀)이 함께 논의해 보시기 바랍니다.
- 본 진단은 자체진단용이므로 점수 자체는 큰 의미가 없음을 유의하시기 바랍니다. 본 진단 결과 나타난 점수는 어디까지나 개별기업의 노사관계개선의 참고자료로 활용되어야 하는 것이며, 다른 기업과 비교하는 지표로 사용되어서는 안됩니다.

1. 부문별 개선안 도출 —〈표 4〉참조

- 각 부문에 대한 전체적인 개선안은 〈표 4〉를 참조하시면 됩니다. 예를 들면 I 부문 점수가 60점 미만인 경우 전체적으로 노사의 인식전환노력 및 교육 등을 통하여 노사관계 행위주체의 인식 및 태도를 개선하는 것이 시급하다고 평가하실 수 있습니다.

2. 항목별 개선안 도출 —〈표 5〉참조

- 부문의 구체적 항목에 대한 개선안은 〈표 5〉를 참조하시면 됩니다. 예를 들어 II부문의 1~7항목의 점수가 낮은 경우 〈표 5〉의 해당항목에 따른 진단요소를 확인해 보고 임금체계 및 임금수준 등의 개선이 필요함을 진단할 수 있습니다.

3. 진단개선안(표 6-3)의 작성

- 진단을 실시하는 과정에서, 그리고 진단결과를 평가하는 과정에서 부문

별로 노사가 협력해서 개선하거나 노사가 각각 개선해야 할 사항이 진단될 것입니다. 이러한 각각의 사항을 <표 6-3>의 노사관계개선표를 작성하면서 명확히 정리해 보시기 바랍니다.

- 진단결과도 중요하지만 진단과정에서의 노사간의 대화도 커다란 의미를 가질 수 있습니다. <표 6-3>에서 노사가 협력해서 개선해야 할 사항에 대하여 진지하게 생각해 보시고 적극적으로 개선안을 마련해 보시기 바랍니다.

4. 진단과정 평가표 (표 6-4)의 작성

- 본 진단의 과정에서 개선되어야 할 사항이 있는 경우 <표 6-4>에 기입해 두시면 다음 진단시 좀 더 효율적인 진단을 실시하는데 도움이 될 것입니다.

5. 최고경영자 의견표(표 7-1) 및 근로자대표 의견표(표 7-2)의 작성

- 노사관계 진단의 목적은 개선에 있고 개선의 관건은 최고경영자 및 근로자대표의 의지에 달려있다 해도 과언이 아닙니다. <표 7>의 작성을 통해 최고경영자 및 근로자대표의 관심을 제고하고 개선의지를 확인해 보시기 바랍니다.

6. 진단의 지속적 실시

- 매년 진단을 실시하여 그 결과를 연차적으로 비교함으로써, 한 기업의 노사관계 개선효과를 비교해 보는 것은 중요한 의미가 있을 것입니다.

V. 노사관계진단 절차

● 진단 주체의 선정

- 진단에 앞서 일단 노사가 각각 진단 주체를 선정합니다.
- 진단 주체는 각 사업장 사정에 따라 1명의 진단요원을 정할 수도 있고 2명 이상의 진단팀을 구성할 수도 있습니다.
- 각각의 입장을 가능한 한 객관적으로 진단할 수 있도록 적절한 진단요원 또는 진단팀을 구성합니다.
- 사측의 경우는 기업의 인사·노무관련 사항이나 노사관계에 대한 입장을 잘 파악하고 있는 인사·노무담당자 및 최고경영자가 함께 참여하는 것이 바람직하며, 노측(노동조합 또는 노사협의회)의 경우는 가능한 한 전체 근로자의 의사를 폭넓게 수렴할 수 있도록 진단요원(또는 진단반)을 구성하는 것이 좋습니다.

예) 노조간부 2명+대의원 및 일반근로자 2명(노조가 있는 경우)

노사협의회 위원 2명+일반근로자 2명(노사협의회만 있는 경우)

● 진단표 작성

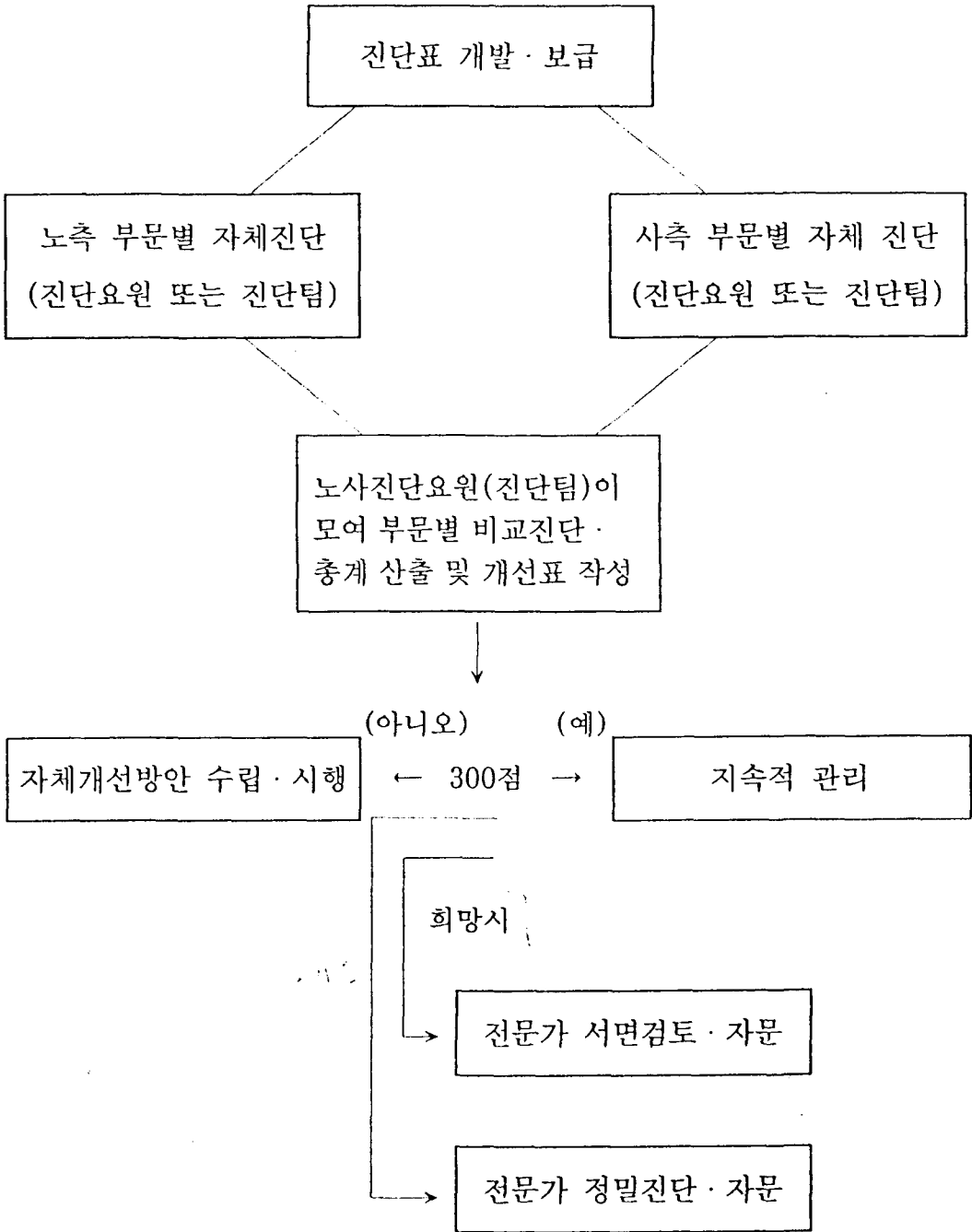
진단표는 노사가 각각 1부씩 작성하되 최대한 전체근로자의 의견 및 객관적인 평가가 가능하도록 광범위한 의견조사 등이 수반되는 것이 바람직합니다.

- 위 진단에 추가하여 진단표를 전체 근로자들에게 배부하여 기업체 한후 종합하면 근로자들의 희망사항과 인사·노무관리상황을 보다 확실하게 파악할 수 있을 것이므로 필요한 경우 이 방법을 활용하시기 바랍니다.

● 자체개선안 도출 및 외부전문가에게 의뢰

- 노사가 개선안을 마련하는 과정에서 전문적인 조력이 필요한 경우 한국노동연구원 노사관계진단센터의 전문가단에 정밀진단을 의뢰하는 등 필요한 조치를 취하시기 바랍니다.

노사관계진단절차



노사관계진단표

- 표 1-1 기초실태조사표(사용자用)
- 표 1-2 기초실태조사표(노동조합用)
- 표 2 노사관계 부문별 진단항목표
- 표 3 진단점수표
- 표 4 부문별 진단항목 및 개선안 예시표
- 표 5 진단구성 항목별 진단요소표
- 표 6 노사관계개선표
- 표 7-1 최고경영자의 의견표
- 표 7-2 근로자대표 의견표

표 1-1 기초실태조사표(사용자용)

1. 기업체 명칭 및 소재지

회 사 명				대 표 자		
주 소						
전 화 번 호				회사설립년도		
인사노무담당 부서관련사항	부서명		인사·노무 전담자 수 ¹⁾		인사·노무 관련 책임 자 직위 ²⁾	

주 : 1) 인사·노무 담당부서가 총무부에 포함되어 있는 경우 총무부 전원이 아니라 인사·노무전담자만을 기입하시면 됩니다.

2) 인사과가 총무부의 인사·노무 전담부문인 경우 인사·노무 관련책임자인 인사과장을 기입하시면 됩니다.

2. 업 종(해당 업종에 ○표 하십시오.)

1	음·식료품 및 담배	6	비금속광물	11	전기·가스 및 수도사업	16	금융 및 보험업
2	섬유·의복 및 가죽	7	채 1차 금속	12	건설업	17	부동산 임대 및 사업 서비스업
3	목재·가구	8	조립·금속제품 기계 및 장비	13	도·소매 및 소비 자용품 수리업	18	교육서비스업
4	종이·인쇄	9	기타 제조업	14	숙박 및 음식점업	19	보건 및 사회복지사업
5	화학물, 석유, 석탄, 고무, 플라스틱	10	광업	15	운수·창고 및 통신업	20	기타 공공, 사회 및 개인서비스업

3. 성별, 고용형태별, 연령별, 학력별, 직종별, 근속년수별 근로자 구성

총근로자수	명	성별	남 자	명	고 용 상 용	명
			여 자	명		
학력별	중졸 이하		명	직종별	관리사무직	명
	고졸		명		생산직	명
	전문대졸		명		기술직	명
	대졸 이상		명			
연령별	10대		명	근속년수별	1년 미만	명
	20대		명		1~3년	명
	30대		명		3~5년	명
	40대		명		5~10년	명
	50대 이상		명		10년 이상	명

표 1-2 기초실태조사표(노동조합用)

● 노동조합 관련사항(조합이 있는 경우에만 기입)

노동조합명		노 조 설립년도			상급단체명		
		성 별	남 자 여 자		명	직 종 별	
전체 조합원수	명	성 별	남 자	명	직 종 별	사무직	명
			여 자	명		생산직	명
						기 타	명
조합가입 대상		가입형태 (유니온 숍여부)			전임자수		명
임금·단체협약 시기	임금협약						
	단체협약						
쟁의관련사항	발생시기						
	쟁의기간						
	참가자수						
	쟁의형태*						

주 : * ① 전면파업 ② 부분파업 ③ 태업 ④ 준법투쟁 ⑤ 기타

표 2 노사관계 부문별 진단항목표(5부문 20문항씩 100문항)

I 부문 : 노사관계주체의 인식 및 태도에 관한 사항

1	2	3	4	5
그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다

1. 사장(경영진)은 근로자들의 의견을 수렴하여 민주적으로 의사를 결정한다. 1 2 3 4 5
2. 사장(경영진)은 근로자들의 경조사에 일일이 참가하는 등 일반직원에 대하여 깊은 관심을 표현한다. 1 2 3 4 5
3. 사장(경영진)은 부하직원의 애로사항이나 고충사항 등을 잘 듣고 해결하기 위해 노력한다. 1 2 3 4 5
4. 사장(경영진)은 회사발전에 대한 장기적인 전망을 갖고 최선을 다하고 있다. 1 2 3 4 5
5. 사장(경영진)은 노동조합 등 근로자들의 단결활동에 우호적이다. 1 2 3 4 5
6. 사장(경영진)은 기업의 사회적 책임을 느끼며 봉사활동 등을 근로자들에게 장려하기도 한다. 1 2 3 4 5
7. 사장(경영진)은 노사협의회(또는 단체교섭)에도 대부분 직접 참가하여 의견을 교류한다. 1 2 3 4 5
8. 사장(경영진)은 경영전반에 관련되는 법규를 충실히 준수하는 물론 솔선하여 회사규칙을 지키고 있다. 1 2 3 4 5
9. 우리 회사의 관리자들은 근로자들을 인격적으로 대우한다. 1 2 3 4 5
10. 중간관리자들은 경영방침을 정확히 이해하고 있으며 이를 업무에 적용하여 생산성을 높이는 데 중요한 역할을 하고 있다. 1 2 3 4 5

- | | |
|--|-----------|
| 11. 중간관리자는 노사협의회 근로자위원(또는 노조간부)을 존중하고 동료애를 나타낸다. | 1 2 3 4 5 |
| 12. 중간관리자들은 노사관계의 개선을 위해 적극적으로 노력하고 있다. | 1 2 3 4 5 |
| 13. 노사협의회 근로자위원(또는 노조간부)은 개인적인 이익보다는 전체 근로자를 위해 일한다. | 1 2 3 4 5 |
| 14. 노사협의회 근로자위원(또는 노조간부)은 노사관계에 대한 상당한 경험과 지식을 가지고 있다. | 1 2 3 4 5 |
| 15. 노사협의회 근로자위원(또는 노조간부)은 근로자들의 의사를 충실히 수렴하여 노사협의회(또는 노동조합)의 운영에 적극 반영하고 있다. | 1 2 3 4 5 |
| 16. 노사협의회 근로자위원(또는 노조 간부)은 노사관계 개선 및 노사협력에 대한 확고한 신념을 가지고 있다. | 1 2 3 4 5 |
| 17. 근로자들은 노사협의회(또는 노동조합)에 상당한 관심과 기대를 가지고 있다. | 1 2 3 4 5 |
| 18. 근로자들은 중간근로자들을 친근하게 느끼며 업무를 잘 지도받고 있다. | 1 2 3 4 5 |
| 19. 근로자들은 사장(경영진)의 경영능력과 인격적인 면에서 신뢰감과 존경심을 가지고 있다. | 1 2 3 4 5 |
| 20. 근로자들은 노사가 협력하면 개인도 발전하고 회사도 성장한다고 믿고 있다. | 1 2 3 4 5 |

부문별 점수

II 부문 : 근로자 처우에 관한 사항¹⁾

1	2	3	4	5
그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다

1. 근로자들은 우리 회사의 임금체계를 잘 이해하고 있다. 1 2 3 4 5
2. 우리 회사 근로자의 임금은 동종업종 근로자와 비교할 때 적정하다. 1 2 3 4 5
3. 우리 회사의 임금체계는 직종별 및 직급간 특성을 고려하여 합리적으로 설정되어 있다. 1 2 3 4 5
4. 우리 회사는 법정수당(연장·야간·휴일근로수당, 연·월차수당 등)을 제대로 지급하고 있다. 1 2 3 4 5
5. 우리 회사에는 성과를 내는 사람에 대하여는 적절히 성과급을 지급하는 등 개별근로자의 능력발휘에 대한 보상제도가 마련되어 있다. 1 2 3 4 5
6. 여자근로자의 임금은 남자근로자와의 불합리한 차별이 없이 공정하고 합리적으로 설정되어 있다. 1 2 3 4 5
7. 우리 회사는 경영성과가 좋은 경우 특별장려금(특별상여금)을 지급하는 등 경영성과에 따른 보상제도가 마련되어 있다. 1 2 3 4 5
8. 우리 회사의 근무시간은 적절하므로 근로자들은 여가를 즐기는 데 큰 어려움을 느끼지 않는다. 1 2 3 4 5
9. 우리 회사의 근무시간은 단체협약 또는 취업규칙에 명시된 대로 잘 지켜지고 있다. 1 2 3 4 5
10. 근로자들은 휴게시간을 잘 지키고 있고 자유롭게 활용하고 있다. 1 2 3 4 5

1) 여성관련 항목의 경우 여성근로자의 의견을 반드시 듣도록 하고 부득이한 경우 이상근로자의 입장을 충분히 고려하여 기입합니다.

- 11. 우리 회사는 연·월차 등의 법정휴가와 기타 휴가를 사용할 때 근로자들의 의사를 충분히 존중하고 있다. 1 2 3 4 5
- 12. 여자근로자들은 생리휴가, 산전·산후 휴가 및 육아휴직 등 법정휴가를 자유롭게 사용한다. 1 2 3 4 5
- 13. 우리 회사는 근로자를 위한 법정 복리후생제도(산업재해보상보험·고용보험·국민연금·의료보험)를 적극적으로 활용하고 있다. 1 2 3 4 5
- 14. 우리 회사의 복리후생제도는 임원뿐 아니라 모든 근로자들에게 골고루 혜택을 주도록 운영되고 있다. 1 2 3 4 5
- 15. 사장(경영진)은 근로자의 근로조건 및 복리후생 증진에 큰 관심을 가지고 있다. 1 2 3 4 5
- 16. 우리 회사는 근로기준법이 정하고 있는 기준을 충분히 알고 있다. 1 2 3 4 5
- 17. 우리 회사는 근무환경개선에 많은 관심을 가지고 있어 쾌적한 환경을 유지하고 있다. 1 2 3 4 5
- 18. 우리 회사는 산업재해를 예방하기 위해 필요한 설비와 시설을 갖추고 있다. 1 2 3 4 5
- 19. 우리 회사는 산업재해의 예방차원에서 안전규정을 마련하고 안전교육을 시행하고 있다. 1 2 3 4 5
- 20. 산업재해를 당한 재해자에 대하여는 적절하고 신속한 보상과 처우가 이루어지고 있다. 1 2 3 4 5

부문별 점수

Ⅲ 부문 : 인사·노무관리에 관한 사항

1	2	3	4	5
그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다

1. 우리 회사는 실정에 맞게끔 방침을 정하여 계획적이고 체계적으로 인사·노무 관리를 하고 있다. 1 2 3 4 5
2. 인사·노무 관리방침의 설정시 종업원의 의사가 잘 반영되고 있으며 이는 전체 근로자에게 적절하게 전달되고 있다. 1 2 3 4 5
3. 우리 회사는 신입사원 채용시 객관적인 기준을 가지고 능력과 적성을 고려하여 채용한다. 1 2 3 4 5
4. 우리 회사는 근로계약 체결시 근로조건을 명시(취업규칙·단체협약 등의 열람 포함)하며 체결된 근로계약 내용을 준수한다. 1 2 3 4 5
5. 우리 회사에는 경영이 악화되더라도 정리해고 보다는 작업시간 단축 등의 노력이 먼저 행해진다. 1 2 3 4 5
6. 우리 회사는 근로자가 퇴직하는 경우 면담을 하거나 이직사유를 조사하는 등 이직관리에 적극적이다. 1 2 3 4 5
7. 우리 회사에서는 근로자의 능력이나 성과를 평가하기 위한 합리적인 인사고과(근무평가)제도가 있다. 1 2 3 4 5
8. 우리 회사에서는 인사고과(근무평가)가 공정하고 객관성있게 이루어지고 있다. 1 2 3 4 5
9. 고과결과는 교육훈련·승진·배치전환 등에 적절히 반영되고 있다. 1 2 3 4 5
10. 근로자들은 인사고과시 사용되는 기준을 알고 있으며 고과 결과에 따른 인사상의 조치에 대체로 수긍한다. 1 2 3 4 5

- 11. 승진은 대상근로자의 제반요소(직무수행능력, 업무성과, 적성, 근속년수 등)를 고려하여 합리적으로 결정된다. 1 2 3 4 5
- 12. 우리 회사는 실제로 능력이 뛰어나고 자질을 갖춘 사람이 먼저 승진되고 있다. 1 2 3 4 5
- 13. 우리 회사는 근로자의 배치전환과 관련된 경영 인사권을 합리적으로 행사한다(관계 행정관청으로부터 행정처분을 받거나 노동위원회로부터 구제명령을 받은 적이 없다.) 1 2 3 4 5
- 14. 전직·전보 등의 배치전환은 업무상 필요한 범위내에서 상호협의하에 합리적으로 결정된다. 1 2 3 4 5
- 15. 여자근로자는 승진·교육 및 배치전환 등에서 평등한 기회를 부여받고 있다. 1 2 3 4 5
- 16. 우리 회사에는 징계에 대한 규정이 명시되어 있으며 정해진 절차에 따라 공정하게 처리되고 있다. 1 2 3 4 5
- 17. 우리 회사는 근로자들의 교육훈련에 대하여 관심을 갖고 적극적으로 실시하고 있다. 1 2 3 4 5
- 18. 교육훈련의 기회는 공정하게 주어지고 있으며 필요한 근로자에게 적절하게 행해지고 있다. 1 2 3 4 5
- 19. 교육훈련을 이수한 근로자에 대해서는 후속관리 및 적절한 보상이 이루어지고 있다. 1 2 3 4 5
- 20. 교육훈련은 능력개발에 실질적으로 도움이 된다. 1 2 3 4 5

부문별 점수	
---------------	--

IV 부문 : 의사소통 및 조직문화에 관한 사항

1	2	3	4	5
그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다

1. 상부에서 내려진 의사결정은 신속하고 정확하게 하급자에게 전달된다. 1 2 3 4 5
2. 업무와 관계된 담당근로자(하급자)의 보고사항 등은 직속상사 및 경영진에게 신속하고 정확하게 전달된다. 1 2 3 4 5
3. 경영의사결정 사항에 대해 각 부서간 상호 의사소통 및 협조가 잘 이루어지고 있다. 1 2 3 4 5
4. 근로자들은 조회, 교육 등 다양한 경로를 통하여 회사의 경영 상태 및 경영성과를 잘 알고 있다. 1 2 3 4 5
5. 근로자의 근로조건과 관련이 있는 사항(신기술의 도입, 작업배치, 근무시간 설정 등)의 결정에는 근로자들의 의견이 반영된다. 1 2 3 4 5
6. 근로자들의 불만이나 의견을 수렴하는 경로가 다양하게 제공되고 있다(고충처리위원회, 게시판·낙서판·신문고 설치, 도시락 간담회 등). 1 2 3 4 5
7. 회사의 고충처리에 관한 홍보 노력 등으로 인해 근로자들은 고충처리절차를 잘 알고 있다. 1 2 3 4 5
8. 상사와의 상담이나 동료와의 대화 및 제도이용 등을 통해 고충처리는 신속하고 원만히 이루어지고 있다. 1 2 3 4 5
9. 우리 회사는 업무담당자에게 권한이 대폭 위양되어 있어 업무수행상 자율성의 폭이 넓다. 1 2 3 4 5
10. 근로자들은 각자 자신의 업무에 대해 만족하며 보람을 느끼고 있다. 1 2 3 4 5

- 11. 근로자들은 회사에 입사한 것을 자랑스럽게 생각하고 회사 발전을 위해 노력하고 있다. 1 2 3 4 5
- 12. 근로자들은 업무와 관련된 제안제도에 관심이 있으며 실제로 많은 제안을 하고 있다. 1 2 3 4 5
- 13. 근로자들이 업무 및 생산성과 관련된 제안을 하는 경우 회사는 이를 적극적으로 반영하고 있다. 1 2 3 4 5
- 14. 근로자들의 제안으로 생산성이 향상된 경우, 회사는 해당 근로자에게 적절한 보상을 하고 있다. 1 2 3 4 5
- 15. 신입근로자나 동료근로자가 업무에 어려움을 겪는 경우 동료들이 적극적으로 도움을 준다. 1 2 3 4 5
- 16. 동료·상사·부하 근로자의 경조사나 신변의 변화가 있는 경우 서로 관심을 갖고 도움을 주고자 노력한다. 1 2 3 4 5
- 17. 우리 회사의 비공식 모임은 생산성 향상 및 직장내 분위기에 긍정적인 영향을 끼치고 있다. 1 2 3 4 5
- 18. 우리 회사에서는 선배직원이나 관행에 구애받지 않고 자기 스타일로 업무를 수행하더라도 질책을 받지 않는다(창조적·개방적 분위기). 1 2 3 4 5
- 19. 신입사원 환영식·승진축하 잔치·퇴임식 및 회사송년회 등의 행사에 근로자들은 적극적으로 참여한다. 1 2 3 4 5
- 20. 우리 회사는 근로자와 가족까지 모두 참여하는 등반대회, 체육대회 등을 정기적으로 개최하며 근로자와 가족들은 적극 참여한다. 1 2 3 4 5

부문별 점수	
---------------	--

V 부문 : 노사협력에 관한 사항

1	2	3	4	5
그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	그렇다

1. 우리 회사는 한마음 결의대회, 노사화합 등반대회 등 노사 협력행사를 적극적으로 시행하고 있다. 1 2 3 4 5
2. 근로자들은 노사협력 행사의 취지에 대하여 이해하고 공감하고 있다. 1 2 3 4 5
3. 우리 회사는 산업안전팀, 품질개선팀 등 노사가 함께 참여하는 프로그램에 관심이 많으며 이를 적극적으로 운영하고 있다. 1 2 3 4 5
4. 노사협력을 통해 달성된 성과는 근로자들에게 적절히 배분되고 있다. 1 2 3 4 5
5. 우리 회사는 중·장기적 관점에서 협조적 노사관계 형성을 위한 프로그램의 도입을 적극적으로 추진(시행)하고 있다. 1 2 3 4 5
6. 우리 회사의 노사는 시로를 진정한 상대로 인정하고 대화와 협력을 통한 공존공영을 모색하고 있다. 1 2 3 4 5
7. 노사협의회(또는 노동조합)를 통하여 일상적으로 노사간의 쟁점사안에 대하여 의사소통이 잘 이루어진다. 1 2 3 4 5
8. 근로자측은 노사협의회(또는 단체교섭)를 준비할 경우 객관적인 자료에 근거하여 합리적 안을 마련하기 위해 노력하고 있다. 1 2 3 4 5
9. 노사협의(또는 단체교섭)는 관련 법제도나 노사간 합의하여 정해진 원칙(규정·관행)에 따라 진행된다. 1 2 3 4 5
10. 노사협의(또는 단체교섭)에 임하는 회사측의 태도는 매우 성실하며 상대방의 의견을 경청한다. 1 2 3 4 5

- 11. 노사협의(또는 단체교섭)에 임하는 근로자(또는 노동조합)의 태도는 매우 성실하며 상대방의 의견을 경청한다. 1 2 3 4 5
- 12. 일단 노사간에 협의·합의한 사항(또는 단체협약)은 양자가 성실히 이행하고 있다. 1 2 3 4 5
- 13. 합의사항의 이행 또는 적용에 대하여 이견이 발생하는 경우 이를 해결하는 제도가 마련되어 있어 큰 문제없이 분쟁을 처리하고 있다. 1 2 3 4 5
- 14. 우리 회사는 노사간 심각한 이견(또는 파업 등 노사분규)이 발생하지 않고 협조가 잘 이루어지고 있다. 1 2 3 4 5
- 15. 사용자측은 노사분규를 사전에 예방하려고 노력하고 있으며 기왕에 발생한 노사분규의 사후정리도 잘 하고 있다. 1 2 3 4 5
- 16. 근로자측은 노사분규를 사전에 예방하려고 노력하고 있으며 기왕에 발생한 노사분규의 사후정리도 잘 하고 있다. 1 2 3 4 5
- 17. 경영진은 분규와 관련하여 절차에 따라 합리적으로 처리하고 있다(고소·고발 및 부당노동행위 사실이 없다). 1 2 3 4 5
- 18. 우리 회사는 노·노간 분쟁이 없다. 1 2 3 4 5
- 19. 사용자측은 집단적 노사관계와 관련한 제반 법률(노사협의회법, 노동조합법, 노동쟁의조정법, 노동위원회법 등)에 대하여 충분히 이해하고 이를 준수하려고 노력한다. 1 2 3 4 5
- 20. 근로자측은 집단적 노사관계와 관련한 제반 법률(노사협의회법, 노동조합법, 노동쟁의조정법, 노동위원회법 등)에 대하여 충분히 이해하고 이를 준수하려고 노력한다. 1 2 3 4 5

부문별 점수	
---------------	--

표 3 진단점수표

점 수	부 문				
	I 부문	II 부문	III 부문	IV 부문	V 부문
① 사용자측 부문별 점수					
② 근로자측 부문별 점수					
③ 노사 부문별 평균 (① + ②) / 2					
④ 각 부문간 노사의 점수 격차* (① - ②)					
⑤ 노사점수격차에 의한 감점치**					
⑥ 부문별 최종평균 (③ - ⑤)					
⑦ 전체 최종점수 (I⑥ + II⑥ + III⑥ + IV⑥ + V⑥)					

* 사용자측 점수가 근로자측 점수보다 많은 경우는 양의 점수, 반대로 근로자측 점수가 사용자측 점수보다 많은 경우는 음의 점수가 되는데 이 때 모두 절대값만을 기입하시면 됩니다.

- **
- 1) 부문별 점수격차가 10점 이상 20점 미만인 경우(5점 감점)
 - 2) 부문별 점수격차가 20점 이상 30점 미만인 경우(10점 감점)
 - 3) 부문별 점수격차가 30점 이상 40점 미만인 경우(15점 감점)
 - 4) 부문별 점수격차가 40점 이상 50점 미만인 경우(20점 감점)
 - 5) 부문별 점수격차가 50점 이상 60점 미만인 경우(25점 감점)
 - 6) 부문별 점수격차가 60점 이상인 경우(30점 감점)

※ 점수격차를 감점하는 것은 노사간 인식격차를 점수화하여 향후 이를 개선하기 위함입니다.

표 4 부문별 진단항목 및 개선안 예시표

부 문 별	진 단 항 목	항목수	부문별 개선방안
I. 노사관계주체의 인식 및 태도에 관한 사항	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 경영자의 인식 및 태도 ▶ 중간관리자의 인식 및 태도 ▶ 근로자대표의 인식 및 태도 ▶ 일반근로자의 인식 및 태도 	8 4 4 4	인식전환노력·교육 및 의사소통을 통한 행위주체의 인식·태도 개선
소 계		20	
II. 근로자처우에 관한 사항	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 임금에 관한 사항 ▶ 근로시간 및 휴게·휴식에 관한 사항 ▶ 복리후생에 관한 사항 ▶ 개별적 근로관계법의 이해 및 준수에 관한 사항 ▶ 근무환경·산업안전·재해자 처우에 관한 사항 	7 5 3 1 4	각 요소별 근로조건외 개선, 관계법령 수준으로의 정비
소 계		20	
III. 인사·노무관리에 관한 사항	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 인사·노무방침의 계획 및 운용에 관한 사항 ▶ 채용·근로계약·고용안정 및 이직관리에 관한 사항 ▶ 인사고과에 관한 사항 ▶ 승진·배치전환 및 징계에 관한 사항 ▶ 교육훈련에 관한 사항 	2 4 5 5 4	각 요소별 관리의 개선 및 인사·노무관리의 합리화
소 계		20	
IV. 의사소통 및 조직문화에 관한 사항	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 조직내 의사소통에 관한사항 ▶ 고충처리에 관한 사항 ▶ 직무만족·조직몰입에 관한 사항 ▶ 제안제도에 관한 사항 ▶ 직장분위기에 관한 사항 ▶ 직장내 공동행사에 관한 사항 	5 3 3 3 4 2	의사소통 경로의 개선, 제도의 충실화 및 다양화를 통한 직장분위기 혁신
소 계		20	
V. 노사협력에 관한 사항	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 노사협력 행사 및 제도에 관한 사항 ▶ 노사협의(또는 단체교섭)의 운영에 관한 사항 ▶ 노사분규 및 노·노간의 분쟁에 관한 사항 ▶ 집단적 노사관계법의 이행에 관한 사항 	5 8 4 3	성실·합리적 협의(또는 단체교섭) 및 협의사항 등의 이행을 통한 협력적 노사관계 조성
소 계		20	
총 계		100	

* <표 4>는 <표2>에서 진단하고 점수화한 결과를 가지고 개선안을 도출하려는 진단자를 위해 마련된 것입니다. 진단항목과 항목수를 예시하였으며 부문별 개선안을 정리하였으니 참고하시기 바랍니다.

표 5 진단구성 항목별 진단요소표

진단 부문	진단 항목	항목별 진단 요소
I. 노사관계 주체의 인식 및 태도에 관한 사항	I. 1 경영자의 인식 및 태도	1. 리더십의 유형 2. 근로자에 대한 관심의 정도 3. 고충치리에 대한 관심의 정도 4. 경영의 합리성 여부 5. 노동조합에 대한 태도 6. 기업의 사회적 책임에 대한 인식 7. 노사협의회(단체교섭)에의 참여도 8. 경영진의 준법정신
	I. 2 중간관리자의 인식 및 태도	9. 관리스타일 10. 중간관리자 역할의 원활한 수행 정도 11. 노사협의회(노동조합)에 대한 인식 및 태도 12. 노사관계 개선을 위한 노력 정도
	I. 3 근로자대표의 인식 및 태도	13. 노사협의회 위원(노조간부)의 헌신성 14. 노사협의회 위원(노조간부)의 전문성 15. 노사협의회(노동조합)의 민주성 16. 노사협의회 위원(노조간부)의 노사관계 개선 의지
	I. 4 일반근로자의 인식 및 태도	17. 노사협의회(노동조합)에 대한 관심도 18. 중간관리자에 대한 태도 19. 사장(경영진)에 대한 신뢰도 20. 노사협력에 대한 인식
II. 근로자 처우에 관한 사항	II. 1 임금에 관한 사항	1. 임금체계에 대한 근로자들의 인지도 2. 동종업종대비 임금수준 적정여부 3. 임금체계의 합리성 여부 4. 법정 계수당의 지급여부 5. 성과에 대한 개별보상제도 여부 6. 여자근로자 임금의 평등처우 여부 7. 경영성과에 따른 보상 여부
	II. 2. 근로시간 및 휴게·휴식에 관한 사항	8. 근무시간과 사생활의 조화 9. 소정근무시간의 준수 여부 10. 휴게시간의 활용 정도 11. 휴가시간의 활용 정도 12. 여자근로자의 법정휴가 활용 정도

진단 부문	진단 항목	항목별 진단 요소
	II.3 복리후생에 관한 사항 II.4 개별적 근로관계법의 이해 및 준수에 관한 사항 II.5 근무환경·산업안전·재해자 처우에 관한 사항	13. 법정복리후생제도 활용 정도 14. 복리후생제도의 공정성 여부 15. 법정의 복리후생에 대한 경영진의 관심 정도 16. 관련법규의 이해 정도 17. 근무환경 실태 18. 산업안전의 이행정도 19. 안전관리·교육 실시 여부 20. 산재보상처리의 신속·합리성
III. 인사·노무관리에 관한 사항	III.1 인사·노무 방침의 계획 및 운용에 관한 사항 III.2 채용·근로계약·고용안정 및 이직관리에 관한 사항 III.3 인사고과에 관한 사항 III.4 승진·배치전환 및 징계에 관한 사항 III.5 교육훈련에 관한 사항	1. 인사·노무관리의 체계성 여부 2. 인사·노무방침 설정시 근로자의사의 반영과 피드백 정도 3. 채용기준의 합리성 4. 근로조건 명시 및 근로조건 준수여부 5. 고용안정에 관한 사항 6. 이직관리의 적극성 7. 근로자 평가기준의 유무 및 합리성 8. 인사고과의 공정성 9. 인사고과 결과의 운용 여부 10. 고과 기준 및 결과에 대한 근로자의 인지도 11. 승진관리의 합리성 12. 승진관리의 공정성 13. 배치전환과 관련된 인사권 행사의 합리성 14. 배치전환의 합리성 15. 여자근로자의 평등 대우 16. 징계의 공정성 17. 교육·훈련에 대한 관심 및 실시 여부 18. 교육·훈련의 기획의 공정성 19. 교육·훈련 이수자에 대한 후속관리 및 보상관리 20. 교육훈련의 효과

진 단 부 문	진 단 항 목	항목별 진단 요소
<p>IV. 의사소통 및 조직 문화에 관한 사항</p>	<p>IV.1 조직내 의사소통에 관한 사항</p> <p>IV.2 고충처리에 관한 사항</p> <p>IV.3 직무만족·조직몰입에 관한 사항</p> <p>IV.4 제안제도에 관한 사항</p> <p>IV.5 직장분위기에 관한 사항</p> <p>IV.6 직장내 공동행사에 관한 사항</p>	<p>1. 상의하달의 원활화</p> <p>2. 하의상달의 신속·정확성</p> <p>3. 부문간 의사소통의 원활화 및 협조 정도</p> <p>4. 경영정보의 인지도</p> <p>5. 근로조건과 관련한 의사결정시 근로자의견 반영도</p> <p>6. 고충처리경로의 다양성</p> <p>7. 고충처리제도의 인지도</p> <p>8. 고충처리의 효율성</p> <p>9. 직무수행의 자율성</p> <p>10. 근로자의 직무만족도</p> <p>11. 조직 몰입도</p> <p>12. 제안제도에 대한 근로자의 인식도</p> <p>13. 제안제도의 실효성 여부</p> <p>14. 제안에 대한 보상 정도</p> <p>15. 직장내 업무협조 정도</p> <p>16. 직장내 상부상조의 분위기</p> <p>17. 비공식조직이 생산성 및 직장분위기에 미치는 영향</p> <p>18. 창조적·개방적 분위기</p> <p>19. 직장내 행사에 대한 근로자의 참가도</p> <p>20. 직장내 공동행사 여부 및 가족 호응도</p>
<p>V. 노사협력에 관한 사항</p>	<p>V.1 노사협력행사 및 제도에 관한 사항</p>	<p>1. 노사협력 행사의 실시 여부</p> <p>2. 노사협력 행사의 취지에 대한 근로자의 인지도</p> <p>3. 회사의 노사협력 프로그램의 제도화 및 운용 여부</p> <p>4. 노사협력을 통한 성과의 배분</p> <p>5. 협력적 노사관계를 위한 중장기적 제도의 도입</p> <p>6. 노사의 파트너십 정도</p>

진단 부문	진단 항목	항목별 진단 요소
	V.2 노사협의(또는 단체교섭)의 운영에 관한 사항	7. 일상적 의사소통 정도 8. 노사협의(단체교섭) 준비서 근로자측의 합리성 여부 9. 노사협의(단체교섭) 절차의 합리성 10. 노사협의(단체교섭)에 임하는 회사측의 자세 11. 노사협의(단체교섭)에 임하는 근로자측의 자세 12. 노사협의사항(단체협약)의 이행정도 13. 합의사항(단체협약)해석의 이견에 대한 분쟁의 합리적 해결 여부
	V.3 노사분규 및 노·노간의 분쟁에 관한 사항	14. 노사분규(또는 심각한 주장의 불일치) 발생 여부 15. 사용자측의 노사분규의 사전예방 및 사후정리 노력 정도 16. 근로자측의 노사분규의 사전예방 및 사후정리 노력 정도 17. 분규와 관련한 징계 또는 고발사례의 유무 18. 노·노간의 분쟁 유무
	V.4 집단적 노사관계법의 이행에 관한 사항	19. 사용자측의 집단적 노사관계법에 대한 인지도 및 준수 정도 20. 근로자측의 집단적 노사관계법에 대한 인지도 및 준수 여부

주 : <표 5>는 진단결과에 따라 적극적으로 노사관계를 개선하려는 진단자를 위해 마련하였습니다. 세부 진단항목에 따른 진단요소를 참고하여 구체적인 개선안을 도출해 보시기 바랍니다.

표 6 노사관계개선표

〈6-1〉 진단실시 기간: 년 월 일 ~ 년 월 일

〈6-2〉 진단 참가자

진단주체		진단참가자별 인적사항				
		①	②	③	④	⑤
사용자측 진단자 (진단팀 구성원)	부 서					
	직 위					
	성 명					
근로자측 진단자 (진단팀 구성원)	소 속					
	직 위					
	성 명					

※ 진단자 1명이 진단을 실시한 경우 1명의 인적사항을 기입하시고, 5명 이상의 진단팀이 구성된 경우 초과인원은 공란에 기입하시면 됩니다.

〈6-3〉 개선안

개선주체		근로자측 개선방안	사용자측 개선방안		노사협력 방안
부 문					
I	근로자대표		최고경영진		
	일반근로자		중간관리자		
II					
III					
IV					
V					
종합					

* 본 진단표를 연도별로 비교하시면 노사관계의 연도별 개선 상황을 점검하실 수 있습니다.

〈6-4〉 진단과정 평가

진단주체 평 가	근로자측	사용자측	노사협력차원
잘된 점			
개선될 점			

표 7-1 최고경영자 의견표

1. 노사관계 진단의 필요성에 대한 의견
2. 노사관계 진단 절차에 대한 평가 및 개선의견
3. 노사관계 개선방안에 대한 최고경영자 의견
4. 기타 노사관계 진단과 관련한 최고경영자 의견

주 : 노사관계 개선에 있어 최고경영자의 의지는 그 관건이라 할 것입니다. 본 표의 작성을 통하여 노사관계 개선에 대한 최고경영자의 관심을 제고하시기 바랍니다.

표 7-2 근로자대표 의견표

1. 노사관계 진단의 필요성에 대한 의견
2. 노사관계 진단 절차에 대한 평가 및 개선의견
3. 노사관계 개선방안에 대한 근로자대표 의견
4. 기타 노사관계 진단과 관련한 근로자대표 의견

주 : 노사관계 개선에 있어 근로자대표의 의지는 그 관건이라 할 것입니다. 본 표의 작성을 통하여 노사관계 개선에 대한 근로자대표의 관심을 제고하시기 바랍니다.

노사관계 진단을 위한 서비스 안내

*본 진단표에 의거 자체진단을 실시한 후 자체적으로 개선안을 도출하기 힘들다고 판단될 경우, 진단결과를 한국노동연구원 부설 노사관계진단센터에 보내시어 서면자문을 구하거나 정밀진단을 의뢰하시면 적극적으로 도와드립니다.

노사관계진단센터

☎ 02-782-0849
