

# 조직역량 설문 결과 보고서

## Organizational Capabilities Report

2020.06

### Location

서울시 강남구 테헤란로 507  
위워크빌딩 7F 잡플래닛

### E-mail

[HR Labs@Jobplanet.com](mailto:HR Labs@Jobplanet.com)

### Site

[www.Jobplanet.co.kr](http://www.Jobplanet.co.kr)

## Preview

### 조직역량 설문이란?

조직역량 설문이란 7S모델을 기초로  
기업의 조직적 역량을 확인해 볼 수 있는 설문입니다.

사람도 건강한 신체를 유지하기 위해  
정기적으로 건강상태를 점검하고 취약점을 확인하여  
미리 질병을 예방하듯이, 자사 임직원의 응답을 바탕으로  
주의해야 할 부분이나 기업이 키워야 하는 역량을 파악하고  
우선적으로 개선을 고려해야 할 사항들이 무엇인지  
판단하는 데 도움이 되도록 설계되어 있습니다.

본 조직역량 설문 결과 보고서를 통해  
조직의 역량을 키우는 데 도움이 되시기 바랍니다.

### 조직역량 설문 활용 Tip



자사 임직원의 목소리를 통해  
강·약점을 파악합니다.



DB 속의 준거집단과 비교·분석 함으로써  
자사의 위치를 확인합니다.



조직의 역량을 키우기 위한 방향성을 잡습니다.



주기적인 설문을 실시하여 조직의  
변화를 인지하고 관리할 수 있습니다.

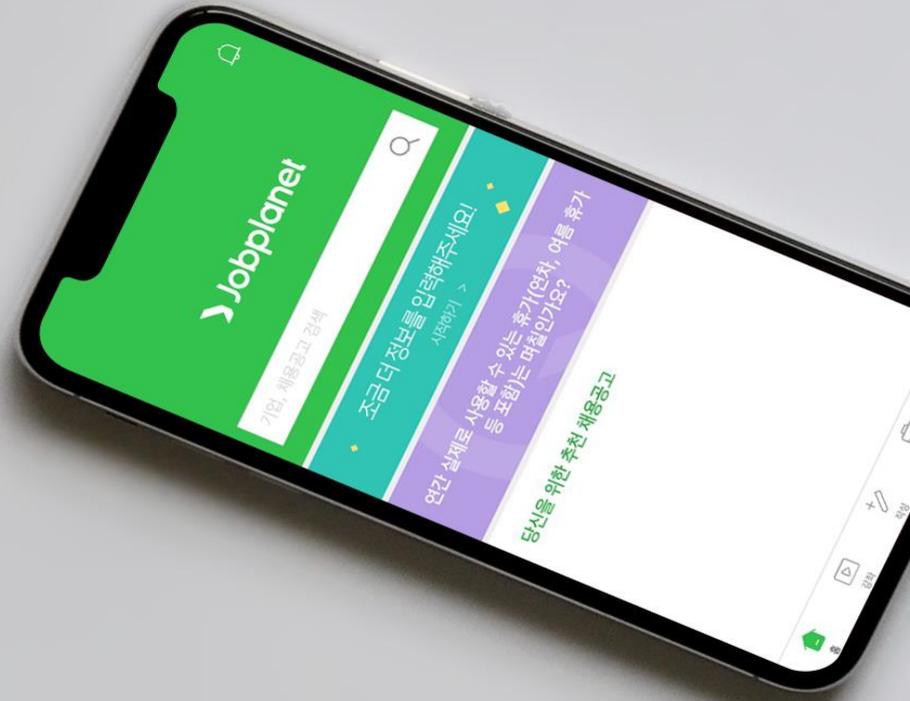
# A사 조직역량 설문 결과 보고서

## Contents

<b>I</b>	<b>조사 개요</b>	<b>4</b>
1	조사설계 및 분석방법	5
2	조직역량의 진단 구조	6
3	설문 항목	7
<b>II</b>	<b>진단결과 종합</b>	<b>8</b>
1	조직역량 평점 및 밸런스	9
2	Best & Worst Top 5	10
3	응답자 특성별 분석	11
4	조직 스타일 분석	12
5	조직역량 평점 분포별 분석	13
6	주의 포인트	14
7	선행과제	16
<b>III</b>	<b>진단결과 상세</b>	<b>17</b>
1	전략	18
2	구조	19
3	시스템	20
4	공유가치	21
5	스킬	22
6	구성원	23
7	스타일	24
<b>IV</b>	<b>별첨(인적사항별 응답 결과)</b>	<b>25</b>

## I 조사 개요

1. 조사설계 및 분석방법
2. 조직역량의 진단 구조
3. 설문 항목



# 조사 개요

## 1. 조사설계 및 분석방법

본 설문조사는 A사의 조직적인 역량을 진단하여 강·약점을 분석하고 조직역량을 강화하기 위한 개선방향을 잡는데 필요한 기초자료를 구성하기 위해 실시하였습니다.

### 조사 기간

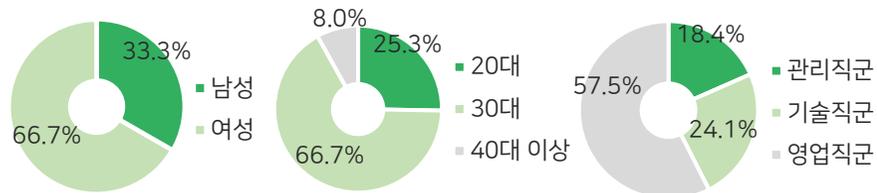
- 2020.00.00 ~ 2020.00.00 (총 0일)

### 조사 도구 및 방법

- 조직역량 설문
- 잡플래닛 온라인 설문 시스템
- 익명응답 수집

### 응답률 및 응답자 정보

- 96.7% (00명)



### 조사 대상

- A사 임직원 00명

### 설문 문항 수 및 응답 소요 시간

- 총 48 문항 (응답자 인적사항 제외)
- 5분 내외

### 분석 방법

#### · 5점척도형

- 매우 그렇다(5점), 그렇다(4점), 보통이다(3점), 그렇지 않다(2점), 전혀 그렇지 않다(1점) 환산
- 전체 종합 평균 / 진단항목별 평균 / 세부지표별 평균값 산출
- 40번, 41번 문항은 평균값 산출에서 제외
- 평균값 산출 시 발생 가능한 결과 해석상의 오류를 최소화하기 위해 부정(1~2점)/중도(3점)/긍정(4~5점) 응답별 비중 분석
- 자사 평균 금/부정 응답 비중 대비 +5%p 이상인 값 분석

#### · 비교 데이터 : IT/웹/통신 산업군

- 산업군 대비 ± 0.3점에 해당하는 진단항목 분석
- 출처 : 잡플래닛 내부 자료, 2020년 5월 기준

# 조사 개요

## 2. 조직역량의 진단 구조

본 설문조사는 조직역량에 영향을 주는 7가지 항목에 대해 진단합니다.



### 조직역량 Modeling 참고자료

맥킨지(Mckinsey & Company) 7S 모형  
 잡플래닛, 2019, 잡플래닛 조직문화 리서치  
 김용민, 조세홍, 임옥민, 한국경영교육학회, 2013, 조직진단컨설팅모형 7S 요인이  
 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구, 경영교육연구, Vol.82 No.-82권

### Hard 영역

#### ✓ 전략

변화하는 시장 환경에 기업이 어떻게 적응하여 능력을 발휘할 것인가 하는 장기적인 계획, 그리고 이를 달성하기 위한 자원배분방식 등을 의미합니다.

#### ✓ 구조

비전 및 전략을 실행해 나가기 위한 틀로서 조직 구조, 직무 분류, 역할과 책임, 보고체계 등을 의미합니다.

#### ✓ 시스템

전략을 실행하기 위하여 필요한 것으로 성과관리, 인사제도, 의사결정지원, 경영정보시스템 등 조직의 관리체계, 운영절차, 제도를 의미합니다.

### Soft 영역

#### ✓ 공유가치

임직원이 공유하는 공동의 가치로 경영이념, 미션, 비전, 기업의 존재 목적, 성공과 존속을 위한 근본 요인 등을 의미합니다.

#### ✓ 스킬

제조기술, 효율적 운영능력, 리스크 관리 등 차별적 경쟁역량으로 조직적으로 보유한 지식과 기술을 의미합니다.

#### ✓ 구성원

조직 구성원이 갖고 있는 능력, 지식, 욕구, 태도 등으로 동기부여 정도, 근속 등의 집합체를 의미합니다.

#### ✓ 스타일

구성원들이 이끌어 가는 전반적인 리더십, 조직관리 스타일을 의미합니다.

## 조사 개요

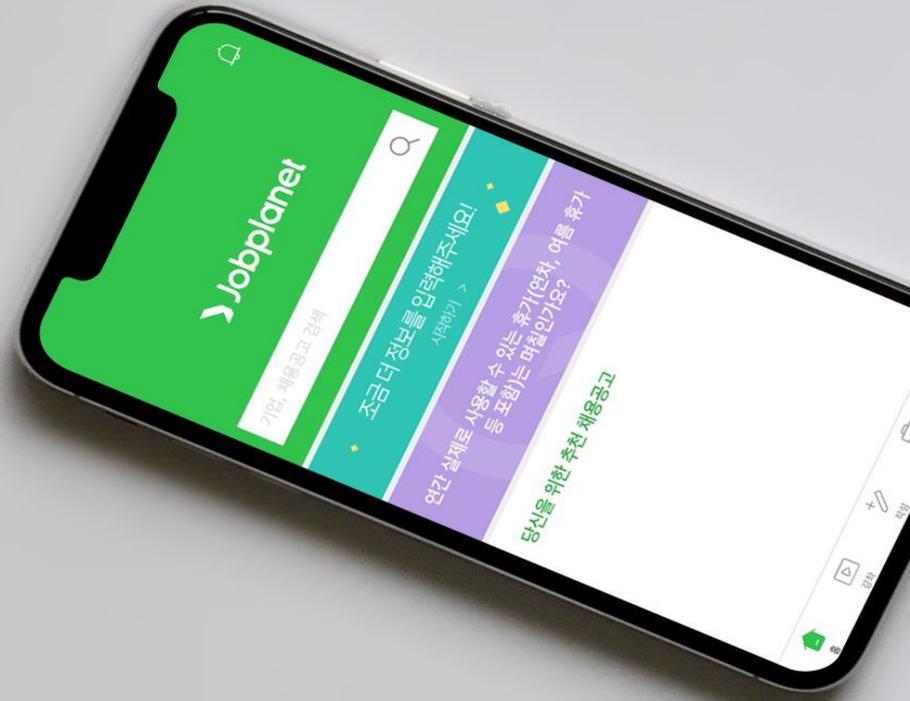
### 3. 설문 항목

본 설문조사는 7개 진단항목 48개의 문항으로 구성되어 있으며, 각각이 의미하는 내용은 다음과 같습니다.

전략(4문항)	구조(6문항)	시스템(10문항)	공유가치(5문항)	스킬(5문항)	구성원(9문항)	스타일(9문항)
<ul style="list-style-type: none"><li>• 전략의 효과성</li><li>• 미래지향성</li><li>• 우선순위</li><li>• 현실성</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 조직도의 적합성</li><li>• 업무분장</li><li>• 보고와 결재의 효율성</li><li>• 권한과 책임</li><li>• 규정과 절차 준수</li><li>• 업무수준과 양</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 채용시스템</li><li>• 평가시스템</li><li>• 보상의 합당성</li><li>• 승진시스템</li><li>• 직원육성 시스템</li><li>• 의사결정 참여</li><li>• 직원의견 반영</li><li>• 업무협조의 원활성</li><li>• 물적지원</li><li>• 정보공유 체계</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 공유가치에 대한 공감</li><li>• 동기부여</li><li>• 인식확산과 실천</li><li>• 공유가치 내재화</li><li>• 구성원의 참여</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 조직역량강화</li><li>• 연구개발투자</li><li>• 제품(서비스)생산 효율성</li><li>• 제품(서비스)의 경쟁력</li><li>• 관리역량</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 일의 흥미</li><li>• 업무 성취감</li><li>• 성과창출의 기회</li><li>• 업무에 대한 인정</li><li>• 성장가능성</li><li>• 구성원의 능력</li><li>• 직무상 학습 공유</li><li>• 업무개선</li><li>• 근속의향</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 지향성</li><li>• 유연성</li><li>• 업무지원과 피드백</li><li>• 의견 존중</li><li>• 참여 독려</li><li>• 공정성</li><li>• 설득력</li><li>• 전문성과 문제해결력</li><li>• 교육훈련 기회 제공</li></ul>

## II 진단결과 종합

1. 조직역량 평점 및 밸런스
2. Best & Worst Top 5
3. 응답자 특성별 분석
4. 조직 스타일 분석
5. 조직역량 평점 분포별 분석
6. 주의 포인트
7. 선행과제



# 진단결과 종합

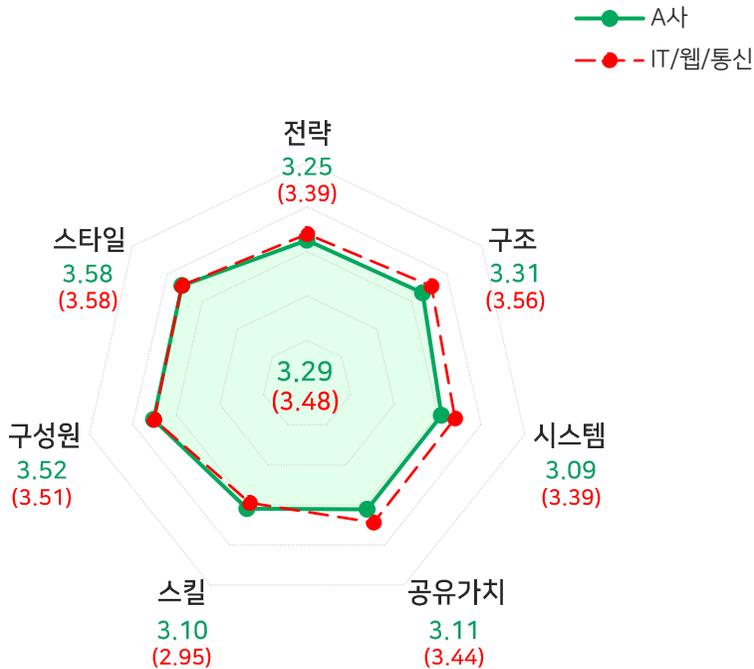
## 1. 조직역량 평점 및 밸런스

A사의 조직역량 평점은 '3.29'로 IT/웹/통신 산업군(3.48)에 비해 상대적으로 낮은 수준입니다.

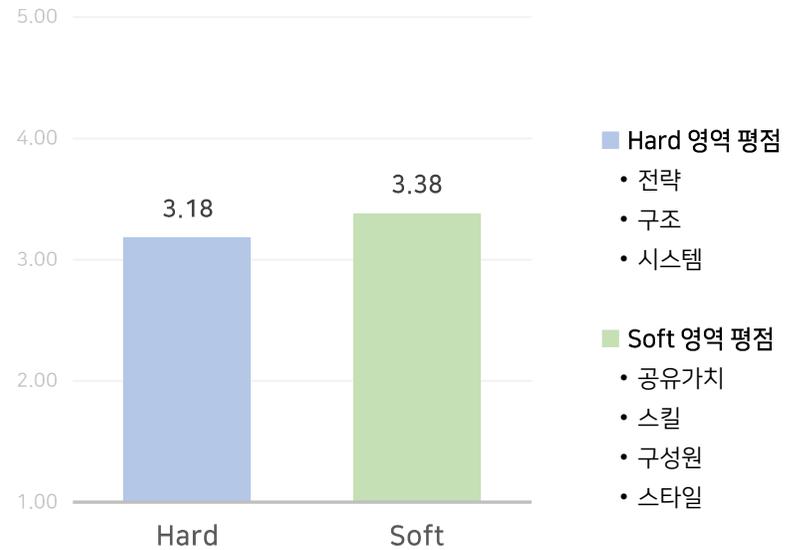
진단항목 중 '스타일'이 가장 높게 나타났고, '시스템'이 가장 낮게 나타났습니다.

A사는 Hard 영역 보다 Soft 영역이 우세한 편이나 두 영역의 밸런스가 좋은 편입니다.

### 영역별 평점



### Hard & Soft 영역의 균형



# 진단결과 종합

## 2. Best & Worst Top 5

A사 직원이 응답한 강점역량과 약점역량은 다음과 같습니다.



### Best Top 5\*

순위	진단항목	세부지표	자사		IT/웹/통신	
			점수	긍정응답	점수	긍정응답
1위	스타일	참여 독려	3.89	77.0%	3.60	61.0%
2위	구성원	일의 흥미	3.92	74.7%	3.95	74.5%
3위	스타일	의견 존중	3.70	70.1%	3.69	62.2%
4위	구조	규정과 절차 준수	3.68	69.0%	3.45	60.6%
5위	스타일	공정성	3.71	65.5%	3.72	64.0%

\*긍정응답 비중 기준



### Worst Top 5\*

순위	진단항목	세부지표	자사		IT/웹/통신	
			점수	부정응답	점수	부정응답
1위	시스템	직원육성 시스템	2.72	44.8%	3.29	23.0%
2위	시스템	승진시스템	2.87	35.6%	2.79	38.6%
3위	스킬	관리역량	2.95	34.5%	2.73	43.2%
4위	구조	업무분장	2.95	33.3%	2.87	38.6%
5위	구조	권한과 책임	3.08	32.2%	3.79	10.8%

\*부정응답 비중 기준

## 진단결과 종합

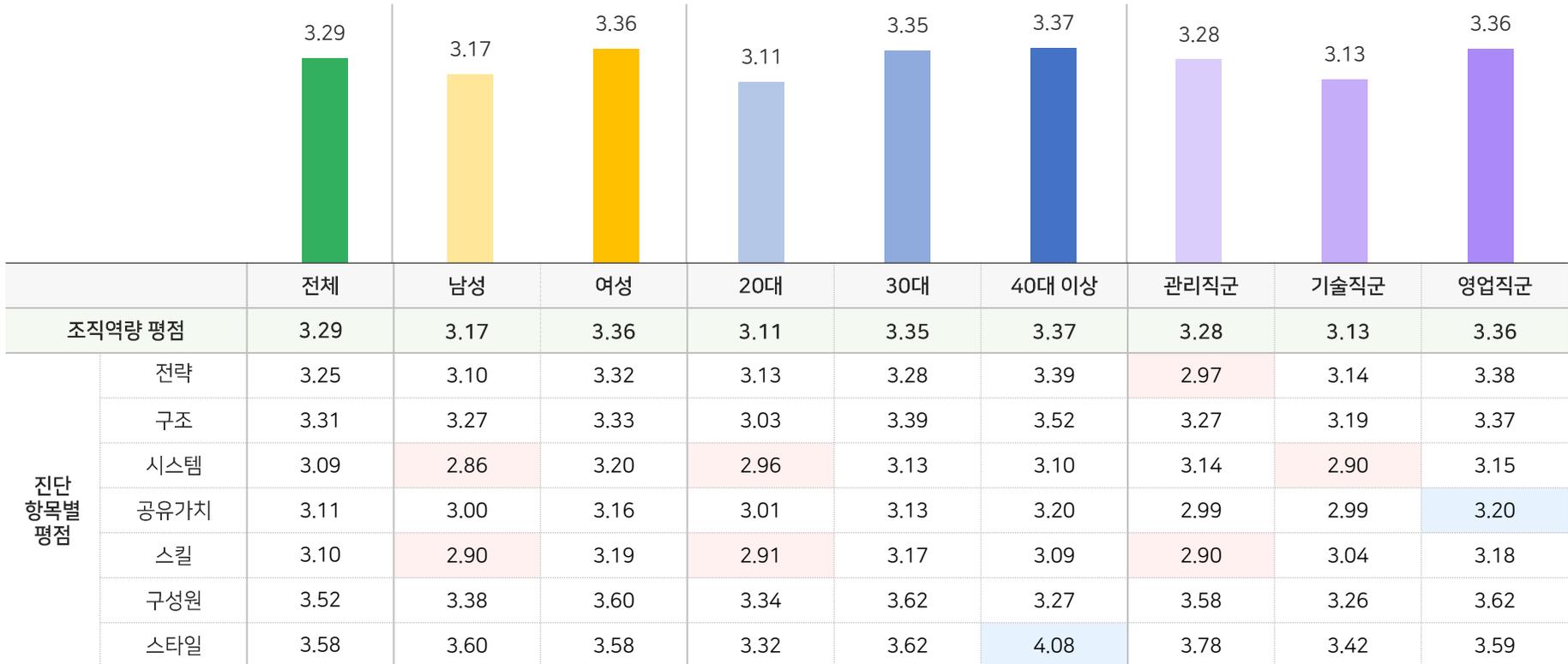
### 3. 응답자 특성별 분석

전체적으로 '여성', '40대 이상', '영업직군'의 종합 평균이 높게 나타납니다.

진단항목별 평균 대비 남성과 20대는 시스템과 스킬 영역에서, 관리직군은 전략과 스킬 영역에서, 기술직군은 시스템 영역에서 낮은 응답을 보입니다.

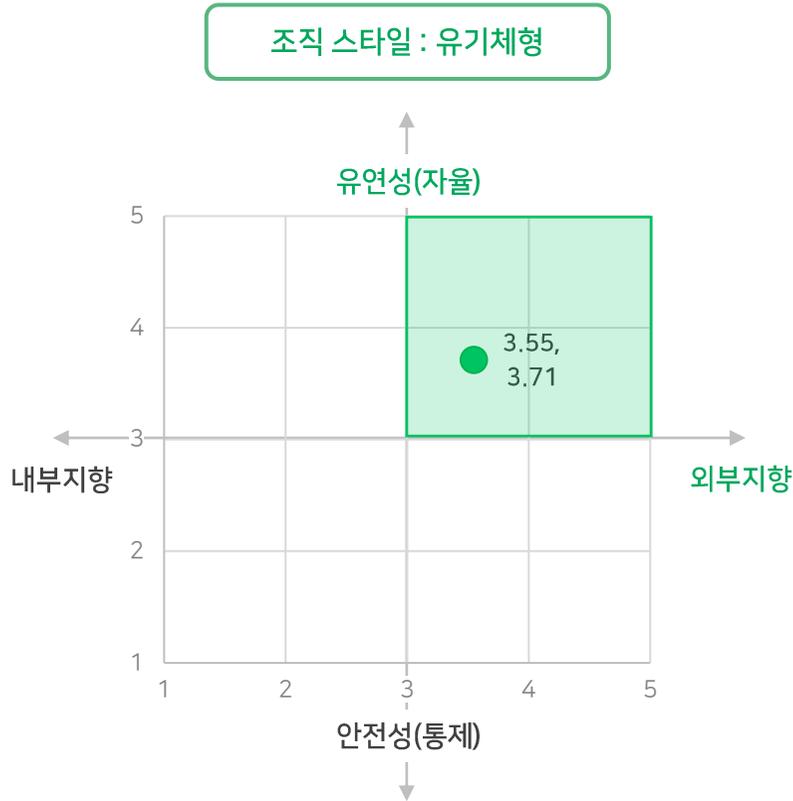
반면 40대 이상의 경우 스타일에서, 영업직군의 경우 공유가치에서 높은 응답을 보이고 있습니다.

#### 응답자 특성별 조직역량 평점



## 진단결과 종합

### 4. 조직 스타일 분석



세부지표	평균점수	긍정응답	중도응답	부정응답
지향성	3.55	57.5%	33.3%	9.2%
유연성	3.71	65.5%	26.4%	8.0%

#### 유기체형 조직이란

- 환경변화에 대한 조직의 상시적 변화와 혁신을 중심 가치로 두며 조직의 유연성과 창의성을 강조하는 조직입니다.

#### 유기체형 조직의 특징

- 설립된 지 얼마 되지 않아서 장기적 목표가 명확하지 않거나, 시급하게 수행해야 하는 일들이 많은 벤처기업인 경우가 많습니다.
- 상대적으로 불확실한 환경을 가정하고 있기 때문에 계획한 것을 그대로 실행하는 능력보다 계획할 수 없는 것들에 대응하는 능력이 더 우수합니다.
- 구성원 상호간 협력을 통해 동기를 유발하고 능력을 최대한 발휘하며 외부 환경에 대하여 적극적으로 대응해야 조직의 능력을 극대화 할 수 있습니다.
- 변화하는 환경에 적극적으로 대응하면서 성장하는 데 유리한 측면이 있지만, 자칫 졸속주의나 방만한 실험문화, 검증 부재로 인한 자원 낭비 등 부정적 현상이 나타날 수 있어 주의해야 합니다.

#### 유기체형 조직의 관리 포인트

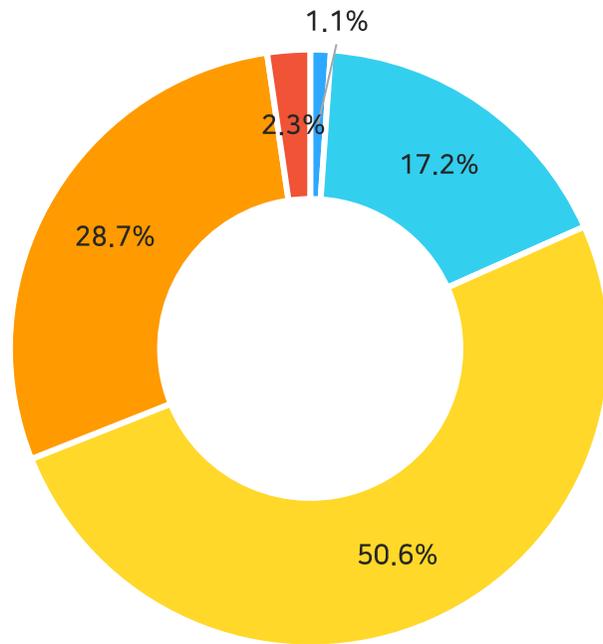
- 구성원이 새로운 아이디어를 창출하고 개발할 수 있도록 피드백을 적극적으로 장려해야 하며, 구성원의 역량 향상과 헌신적 참여에 긍정적인 조직 관행과 제도를 만드는 것이 좋습니다.
- 조직과 구성원의 성장과 발전을 동일시 해야 하며 조직의 목표와 가치를 내면화 시켜 위험을 감수하더라도 자신의 성장과 조직의 발전을 위해 자발적이고 적극적인 노력을 기울이게 해야 합니다.

## 진단결과 종합

### 5. 조직역량 평점 분포별 분석

전체 응답자의 조직역량 평점 분포는 5점 1.1%(00명), 4점대 17.2%(00명), 3점대 50.6%(00명), 2점대 28.7%(00명), 1점대 2.3%(00명)로 약 79.3%가 2~3점대에 집중되어 있습니다.

#### 조직역량 평점 분포별 특성



#### ■ 5점

전체 응답자의 1.1%(00명)로 모든 항목에서 5점 평가를 받았습니다.

#### ■ 4점대

전체 응답자의 17.2%(00명)로 시스템 영역을 제외한 모든 영역에서 긍정평가가 나타납니다.

#### ■ 3점대

전체 응답자의 50.6%(00명)로, 타 영역에 비해 '구성원' 영역과 '스타일' 영역에서 긍정평가가 두드러지는 것이 특징입니다.

#### ■ 2점대

전체 응답자의 28.7%(00명)로, 타 영역에 비해 '시스템' 영역과 '공유가치', '스킬' 영역에서 부정응답이 강하게 나타납니다.

#### ■ 1점대

전체 응답자의 2.3%(00명)로, '스타일' 영역 중 '상사의 의사결정 참여 독려' 항목을 제외한 모든 영역에서 부정평가가 나타납니다.

## 진단결과 종합

### 6. 주의 포인트

진단 항목	세부지표	평균점수	코멘트
시스템	직원육성 시스템	2.72	직원을 육성하는 시스템이 잘 되었다고 생각하지 않습니다. 과거에는 조직에 의해 수동적으로 경력을 발전시켰지만 최근 환경 변화에 따라 개인이 주체가 되어 경력을 관리하고 있습니다. 따라서 개인의 경력개발 욕구에 따른 행동을 지지해 줄 수 있는 직원육성 시스템이 필요합니다.
시스템	승진시스템	2.87	공정한 승진기회가 있다고 생각하지 않습니다. 승진은 권한 확대와 역할 변화에 따른 책임이 커지고 그에 걸맞은 보상이 뒷받침되는 일입니다. 승진기회 및 가능성은 이직을 고려하기 보다 조직 내에서 성장하겠다는 의지를 갖게 하는 데 영향을 미치는 요소입니다. 개인의 성장욕구 충족 및 잠재능력 발휘 기회 제공을 통한 동기부여의 방안으로 승진 가능성을 높일 필요가 있습니다.
시스템	평가시스템	2.98	우리 회사의 평가제도가 합리적이고 공정한 편이라고 생각하지 않으며, 내가 발전하는데 도움이 되지 않는다고 생각합니다. 평가자가 평가에 대한 지식과 이해가 부족해 주관을 개입하여 평가를 하는 경우 능력이나 실적보다 상급자와의 관계에 의해 평가가 이루어진다는 인식이 짙게 깔릴 수 있습니다. 또한 측정 지표가 불명확하고 과정에 대한 점검과 관리가 없거나, 피드백 없이 평가로만 끝이 나는 경우는 평가에 대한 수용도를 낮추고 사기를 저하시키는 요인이 됩니다. 평가를 단순히 보상을 위한 수단으로만 여기고 있지 않은 지 고민해야 합니다.
시스템	업무협조의 원활성	3.07	부서 내/부서 간 필요한 정보가 충분히 교환되고 업무협조가 원활하게 이루어지지 않고 있습니다. 유기체형 조직에서는 구성원 간의 협력을 통해 동기를 유발시키고 능력을 최대한 발휘하도록 이끌어 내는 것이 좋습니다. 각자의 업무 혹은 각 부서의 업무가 다른 구성원이나 부서에 어떠한 영향을 얼마나 미치는지 고려하며 일 할 수 있도록 해야 합니다. 구성원 각자가 스스로 업무 유관자와 자신의 업무가 미치는 영향력을 파악할 수 있도록 각자의 역할과 팀의 업무에 대한 정보를 확인 할 수 있는 시스템이 필요합니다.
공유가치	인식확산과 실천	3.01	우리 회사는 공유가치를 확산을 위해 노력하며 실제 업무수행 과정에서 잘 실천되고 있지 않습니다. 비전이나 미션에 공감하고, 그러한 가치를 만들어 가는 데 구성원이 참여한 것에 비교하였을 때, 큰 차이가 납니다. 실제 조직 내에서 쉽게 관찰되고 경험 가능한 것들이 부족할 수 있습니다. 컬처북, 일하는 방식, 백서, 로고, 용어, 조직 구조 등을 통해 함께 공유하고 있는 가치를 실무에서 적용되도록 확산하고 내면화 하는 작업이 필요합니다.
공유가치	구성원의 참여	3.07	우리 회사의 구성원들은 미션과 비전을 만드는 데 함께 참여하고 있지 않습니다. 경영진이 일방적으로 비전을 제시하는 경우 비전 공유가 잘 이뤄지지 못하는 경우가 많습니다. 따라서 비전을 공유하기 위한 첫걸음은 비전을 수립하는 과정에서 구성원의 생각과 열망을 담아내는 것입니다. 더 많은 구성원이 공감하고 동기부여 받을 수 있는 미션과 비전을 함께 만들어가는 것을 권장합니다.

## 진단결과 종합

### 6. 주의 포인트

진단 항목	세부지표	평균점수	코멘트
구조	업무분장	2.95	특정 부서에 업무가 편중되거나 유사한 업무가 여러 부서에 중복되고 있다고 생각합니다. 다소 고되더라도 하루 정도는 현재 업무를 재정리하고 각자의 업무처리 속도나 업무담당자의 정/부인원, 상세 업무공유, 개인별 업무일정 등을 확인할 필요가 있습니다. 그리고 시간과 노력을 들인 업무분장 회의 결과를 일관성 있게 가져가야 합니다. '급하니깐 다 멈추고 이것부터 해'라는 상황은 사소하지만 불신의 씨앗이 됩니다. 미달성의 책임을 분명히 하고, 모든 과정은 결과 후 철저한 복기로 문제를 개선해가는 것이 바람직합니다.
구조	권한과 책임	3.08	각자 업무에 필요한 권한과 책임이 명확하고 적절히 위임되지 않았다고 생각합니다. 불확실성이 높은 환경에서 생존하기 위해 기민성과 혁신성이 강조되는 만큼 성과창출을 위해 리더 중심의 지시 통제 방식보다는 권한 위임을 통해 부하 직원의 주도적 수행을 지원하는 것이 좋습니다. 다만 주의할 점은 리더의 권한위임이 부하의 기대와 일치하지 않았을 때 일을 떠넘겼다 혹은 관심이 없다고 받아들여질 수 있습니다. 우선 부하직원이 리더에게 기대하는 역할이 무엇인지 명확히 이해하고 기대에 부합하게 행동을 조절하거나 반대로 부하직원의 기대를 조정하여 적정 수준을 찾아야 합니다.
구성원	직무상 학습공유	3.21	우리 회사에서는 우수한 직무수행결과를 서로 공유하고 학습하는 것이 부족하다고 느낍니다. 업무를 하며 내가 익힌 것들 혹은 실패한 일들을 공유한다면 조직 전체의 시행착오를 줄이고 성장할 수 있습니다. 일의 흥미와 성취감을 느끼는 훌륭한 동료들의 성과를 공유하고, 구성원의 지식이나 스킬을 나누어 조직 전체의 역량이 강화될 수 있도록 성과발표나 스터디를 지원할 필요가 있습니다. 직무상 학습을 공유하는 형태를 주기적으로 진행하고 지원하는 제도를 마련한다면 하나의 직원육성 시스템이 되기도 합니다.

# 진단결과 종합

## 7. 선행과제

앞서 제시된 주의 포인트 및 주관식 의견의 내용을 종합하여 조직역량 향상을 위한 선행 과제들이 다음과 같이 도출되었습니다.

주의  
포인트

주관식

### 1. 평가 및 보상제도 개선

- 인사 제도에 대한 구성원과 인사팀의 상호 피드백 확대
- 직원들이 이해하고 수용할 수 있는 합리적인 평가 기준 마련
- 평가 프로세스 전반(과정, 결과)에 대한 직원들의 신뢰 확보
- 연봉 및 인센티브 등의 합리적인 지급 기준 마련
- 인사팀/제도에 대한 신뢰 회복

### 2. 조직구조 개선

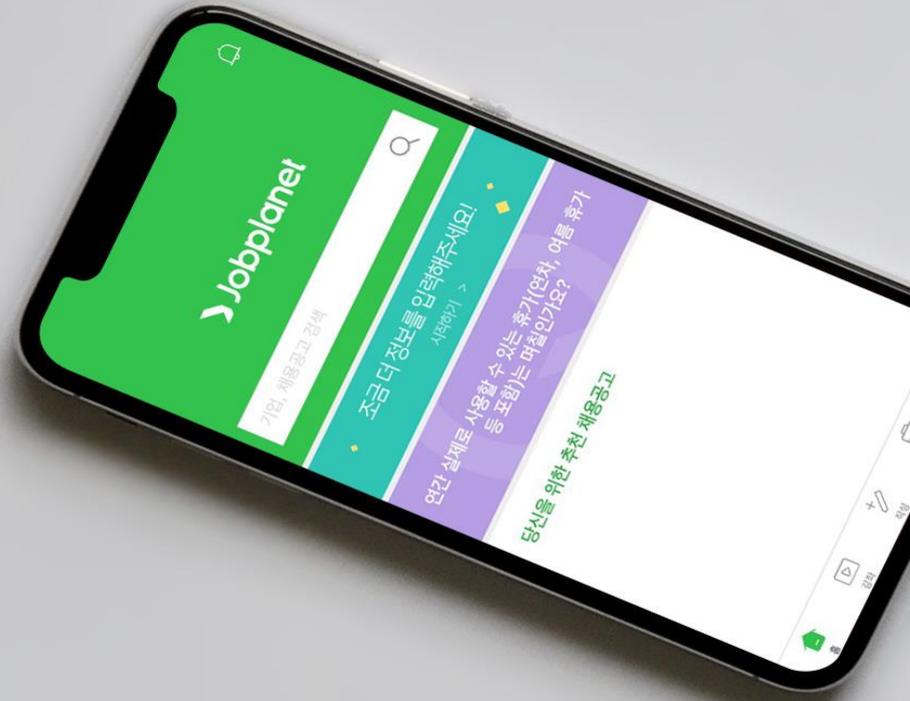
- 역량, 상황에 맞는 합리적인 업무 분배와 조정
- 권한과 책임의 명확화와 적절한 위임
- 직무전문성을 향상시킬 수 있는 업무구조 확립
- 업무프로세스 효율화(보고, 지시, 피드백 등)
- 수직적 직무확대(역할과 책임의 확대)의 경험 필요
- 실무 능력과 리더십을 갖춘 팀 리더 육성

### 3. 공유가치 확산 및 공동체 의식 제고

- 공감할 수 있는 비전과 목표의 확립 및 공유
- 개인-팀-조직의 목표 및 가치 align을 통한 협동의식 제고
- 지속적인 동기부여의 제공으로 조직몰입도 향상
- 조직 내(개인간, 팀간) 소통 활성화

### III 진단결과 상세

1. 전략
2. 구조
3. 시스템
4. 공유가치
5. 스킬
6. 구성원
7. 스타일



## 진단결과 상세

### 1. 전략

전략 영역에서 가장 긍정적인 응답은 '전략의 현실성'입니다.

현실적으로 추진 가능한 전략을 바탕으로  
우선순위에 따라 사업활동을 이어 나가고 있습니다.

반면 '관리직군'의 경우 미래를 고려하여 장기적인 관점에서  
전략이 수립되지 않으며(2.88), 목표달성에 효과적인 전략이  
부족하다고(2.88) 생각합니다.

### 문항 1~4 (5점 척도형)

세부지표	평균점수	긍정응답	중도응답	부정응답
전략의 효과성	3.17 3.25	40.2%	33.3%	26.4%
미래지향성	3.24 3.69	43.7%	32.2%	24.1%
우선순위	3.25 3.11	40.2%	37.9%	21.8%
전략의 현실성	3.32 3.24	48.3%	31.0%	20.7%
자사 평균	3.25	43.1%	33.6%	23.3%
산업군 평균	3.39	47.1%	30.9%	22.1%

[음영 : 자사 평균 금/부정응답 비중 대비 +5%p 이상인 값]

## 진단결과 상세

### 2. 구조

구조 영역에서 가장 긍정적인 응답은 '규정과 절차 준수'이며, 가장 부정적인 응답은 '업무분장'입니다.

규정과 절차를 준수하며 일하고 있으며  
나에게 주어진 업무 수준과 양이 적절하다고 생각합니다.  
상·하급자간 보고와 결재의 효율성에 관하여는  
유일하게 '20대'(2.91)만이 부정적으로 응답하였습니다.

반면 특정 부서(사람)에 업무가 편중되거나 업무의 불필요한 중복이  
생기는 등 업무분장이 제대로 이루어져 있지 않습니다.  
'20대'(2.73)와 '관리직군'(2.75)의 경우 권한과 책임이 명확하지  
않으며 적절하게 위임되어 있지 않다고 생각합니다.

### 문항 5~10 (5점 척도형)

세부지표	평균점수	긍정응답	중도응답	부정응답
조직도의 적합성	3.24 3.02	43.7%	33.3%	23.0%
업무분장	2.95 2.87	28.7%	37.9%	33.3%
보고와 결재의 효율성	3.44 3.20	56.3%	26.4%	17.2%
권한과 책임	3.08 3.79	40.2%	27.6%	32.2%
규정과 절차 준수	3.68 3.45	69.0%	20.7%	10.3%
업무수준과 양	3.46 3.45	55.2%	32.2%	12.6%
자사 평균	3.31	48.9%	29.7%	21.5%
산업군 평균	3.56	48.8%	28.0%	23.2%

[음영 : 자사 평균 금/부정응답 비중 대비 +5%p 이상인 값]

## 진단결과 상세

### 3. 시스템

시스템 영역은 산업군 대비 낮은 평점을 보이는 영역입니다. 그 중 가장 긍정적인 응답은 '직원의견 반영'이며, 가장 부정적인 응답은 '직원육성 시스템'입니다.

회사에서 직원들의 의견이 잘 반영되며, 중요한 의사결정에 참여할 수 있는 기회도 충분히 제공되고 있습니다. 업무수행에 필요한 물적 지원도 잘 이루어지고 있지만, 정보공유 체계에 관해 유일하게 '남성'(2.93)이 부정적으로 응답하였습니다.

직원의 육성이나 보상 및 평가, 채용 시스템에서 부정적인 인식이 높게 나타나며 승진시스템 역시 '40대 이상'(3.00)을 제외하고 평균 2점대의 점수를 보이고 있습니다.

### 문항 11~20 (5점 척도형)

세부지표	평균점수	긍정응답	중도응답	부정응답
채용시스템	2.83 / 3.00	34.5%	33.3%	32.2%
평가시스템	2.80 / 2.98	31.0%	37.9%	31.0%
보상의 합당성	3.11 / 2.97	28.7%	42.5%	28.7%
승진시스템	2.79 / 2.87	26.4%	37.9%	35.6%
직원육성 시스템	3.29 / 2.72	26.4%	28.7%	44.8%
의사결정 참여	3.68 / 3.18	43.7%	28.7%	27.6%
직원의견 반영	3.22 / 3.44	59.8%	24.1%	16.1%
업무협조의 원활성	2.95 / 3.07	40.2%	29.9%	29.9%
물적지원	3.74 / 3.36	44.8%	41.4%	13.8%
정보공유 체계	3.14 / 3.26	44.8%	31.0%	24.1%
자사 평균	3.09	38.0%	33.6%	28.4%
산업군 평균	3.39	41.5%	30.9%	27.5%

[음영 : 자사 평균 금/부정응답 비중 대비 +5%p 이상인 값]

## 진단결과 상세

### 4. 공유가치

공유가치 영역은 산업군 대비 낮은 평점을 보이는 영역입니다.  
가장 긍정적인 응답은 '공유가치에 대한 공감' 입니다.

다만, 유일하게 '관리직군'(2.88)의 경우 공유가치에 대한 공감이 낮게 나타납니다.

또한 공유가치의 확산이나 실제 업무수행과정에서의 실천에 대한 노력이 부족합니다.

정립과정에 대한 참여나 내재화가 미흡하여 그에 따른 동기부여 역시 상대적으로 잘 이루어지지 않고 있습니다.

### 문항 21~25 (5점 척도형)

세부지표	평균점수	긍정응답	중도응답	부정응답
공유가치에 대한 공감	3.30 3.64	47.1%	34.5%	18.4%
동기부여	3.09 3.35	37.9%	36.8%	25.3%
인식확산과 실천	3.01 2.86	34.5%	37.9%	27.6%
공유가치 내재화	3.07 2.93	36.8%	35.6%	27.6%
구성원의 참여	3.07 2.91	37.9%	35.6%	26.4%
자사 평균	3.11	38.9%	36.1%	25.1%
산업군 평균	3.44	41.6%	30.7%	27.7%

[음영 : 자사 평균 긍/부정응답 비중 대비 +5%p 이상인 값]

## 진단결과 상세

### 5. 스킬

스킬 영역에서 가장 긍정적인 응답은 '연구개발투자', 가장 부정적인 응답은 '관리역량' 입니다.

새로운 제품(서비스)에 대한 연구개발에 적극적인 투자를 하고 있습니다. '20대'(2.86)와 '관리직군'(2.88)을 제외하고는 시장에서 경쟁력이 있다고 생각합니다.

제품(서비스)의 생산 역시 효율적으로 이루어지지만 연령대에선 '30대'(3.21)만이 그렇다고 응답하였습니다.

다만, 조직 내 변화/갈등/위기를 관리하는 역량이 부족하며 경영혁신을 통해 조직적으로 새로운 능력을 키우는 것 역시 미흡한 편입니다.

### 문항 26~30 (5점 척도형)

세부지표	평균점수	긍정응답	중도응답	부정응답
조직역량강화	2.83 / 3.00	36.8%	31.0%	32.2%
연구개발투자	3.12 / 3.25	41.4%	39.1%	19.5%
제품(서비스) 생산 효율성	3.00 / 3.11	37.9%	33.3%	28.7%
제품(서비스) 경쟁력	3.07 / 3.16	36.8%	37.9%	25.3%
관리역량	2.73 / 2.95	31.0%	34.5%	34.5%
자사 평균	3.10	36.8%	35.2%	28.0%
산업군 평균	2.95	32.9%	33.9%	33.2%

[음영 : 자사 평균 금/부정응답 비중 대비 +5%p 이상인 값]

## 진단결과 상세

### 6. 구성원

구성원 영역은 전반적으로 높은 수치를 보이며 그 중 가장 긍정적인 응답은 '일의 흥미' 입니다.

내가 맡은 업무가 흥미롭고 내 지식과 능력을 최대한 발휘하고 싶어하며 그를 통해 성취감을 느끼고 있습니다. 일을 잘 해내면 회사로부터 인정받는다고 생각하며 업무를 통해 새로운 기술을 배우고 발전시킬 수 있습니다.

반면, '남성'의 경우 우수한 직무수행결과를 서로 공유하고 학습하는 것이 잘 이뤄지지 않고 있다고 응답하였으며(2.93), '40대 이상'의 경우 성과창출의 기회가 제공되지 않는다고 생각합니다.(2.71)

### 문항 31~39 (5점 척도형)

세부지표	평균점수	긍정응답	중도응답	부정응답
일의 흥미	3.92 3.95	74.7%	21.8%	3.4%
업무 성취감	3.63 3.67	59.8%	31.0%	9.2%
성과창출의 기회	3.34 3.30	47.1%	37.9%	14.9%
업무에 대한 인정	3.56 3.43	57.5%	31.0%	11.5%
성장가능성	3.56 3.41	57.5%	32.2%	10.3%
구성원의 능력	3.51 3.60	50.6%	36.8%	12.6%
직무상 학습 공유	3.21 2.98	42.5%	34.5%	23.0%
업무개선	3.49 3.23	57.5%	31.0%	11.5%
근속의향	3.48 3.27	48.3%	42.5%	9.2%
자사 평균	3.52	55.0%	33.2%	11.7%
산업군 평균	3.51	52.4%	27.3%	20.3%

[음영 : 자사 평균 금/부정응답 비중 대비 +5%p 이상인 값]

## 진단결과 상세

### 7. 스타일

스타일 영역은 전반적으로 높은 수치를 보이며 그 중 가장 긍정적인 응답은 '참여 독려' 입니다.

상사는 부하직원들이 의사결정에 참여하는 것을 독려하고 있습니다. 또한 공사를 구분하여 팀원을 공정하게 대하고 내 의견을 존중해준다고 생각합니다.

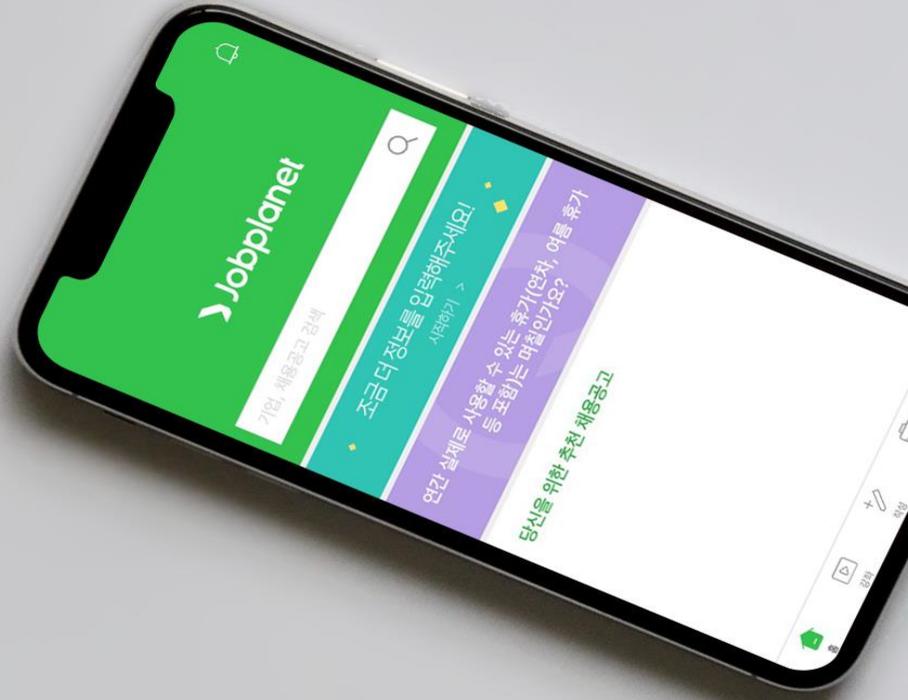
연령대가 높아질수록 스타일 영역 전반에 대해 더 긍정적으로 인식하고 있습니다.

#### 문항 42~48 (5점 척도형)

세부지표	평균점수	긍정응답	중도응답	부정응답
업무지원과 피드백	3.45 3.57	52.9%	31.0%	16.1%
의견존중	3.70 3.69	70.1%	18.4%	11.5%
참여 독려	3.89 3.60	77.0%	18.4%	4.6%
공정성	3.71 3.72	65.5%	23.0%	11.5%
설득력	3.52 3.19	59.8%	26.4%	13.8%
전문성과 문제해결력	3.48 3.54	52.9%	29.9%	17.2%
교육훈련 기회 제공	3.34 3.40	47.1%	36.8%	16.1%
자사 평균	3.58	60.8%	26.3%	13.0%
산업군 평균	3.58	57.7%	25.0%	17.3%

[음영 : 자사 평균 금/부정응답 비중 대비 +5%p 이상인 값]

## IV 별첨



## 5점척도형 (1/3)

문항	자사 전체	남성	여성	20대	30대	40대 이상	관리직군	기술직군	영업직군
종합 평균	3.29	3.17	3.36	3.11	3.35	3.37	3.28	3.13	3.36
전략	3.25	3.10	3.32	3.13	3.28	3.39	2.97	3.14	3.38
전략의 효과성	3.17	3.07	3.22	3.09	3.21	3.14	2.88	3.10	3.30
미래지향성	3.24	3.10	3.31	3.09	3.26	3.57	2.88	3.19	3.38
우선순위	3.25	3.17	3.29	3.09	3.29	3.43	3.13	3.10	3.36
전략의 현실성	3.32	3.07	3.45	3.23	3.34	3.43	3.00	3.19	3.48
구조	3.31	3.27	3.33	3.03	3.39	3.52	3.27	3.19	3.37
조직도의 적합성	3.24	3.21	3.26	3.09	3.28	3.43	3.31	3.24	3.22
업무분장	2.95	3.10	2.88	2.73	3.05	2.86	3.00	2.76	3.02
보고와 결재의 효율성	3.44	3.45	3.43	2.91	3.59	3.86	3.69	3.24	3.44
권한과 책임	3.08	3.00	3.12	2.73	3.17	3.43	2.75	3.00	3.22
규정과 절차 준수	3.68	3.48	3.78	3.55	3.67	4.14	3.31	3.52	3.86
업무수준과 양	3.46	3.38	3.50	3.18	3.57	3.43	3.56	3.38	3.46
시스템	3.09	2.86	3.20	2.96	3.13	3.10	3.14	2.90	3.15
채용시스템	3.00	2.79	3.10	2.64	3.09	3.43	3.19	2.81	3.02
평가시스템	2.98	2.72	3.10	2.77	3.05	3.00	2.94	2.71	3.10
보상의 합당성	2.97	2.76	3.07	2.82	3.00	3.14	3.06	2.71	3.04
승진시스템	2.87	2.76	2.93	2.86	2.86	3.00	2.88	2.62	2.98
직원육성 시스템	2.72	2.38	2.90	2.77	2.72	2.57	2.38	2.67	2.86
의사결정 참여	3.18	3.03	3.26	3.00	3.26	3.14	3.38	3.00	3.20
직원의견 반영	3.44	3.28	3.52	3.14	3.55	3.43	3.81	3.10	3.46
업무협조의 원활성	3.07	2.83	3.19	3.09	3.09	2.86	3.25	2.95	3.06
물적지원	3.36	3.10	3.48	3.23	3.45	3.00	3.25	3.10	3.50
정보공유 체계	3.26	2.93	3.43	3.27	3.24	3.43	3.25	3.33	3.24

## 5점척도형 (2/3)

문항	자사 전체	남성	여성	20대	30대	40대 이상	관리직군	기술직군	영업직군
종합 평균	3.29	3.17	3.36	3.11	3.35	3.37	3.28	3.13	3.36
공유가치	3.11	3.00	3.16	3.01	3.13	3.20	2.99	2.99	3.20
공유가치에 대한 공감	3.30	3.21	3.34	3.05	3.33	3.86	2.88	3.19	3.48
동기부여	3.09	2.97	3.16	2.86	3.16	3.29	2.94	2.90	3.22
인식확산과 실천	3.01	2.83	3.10	3.05	3.03	2.71	3.00	2.95	3.04
공유가치 내재화	3.07	3.03	3.09	2.95	3.09	3.29	3.19	2.76	3.16
구성원의 참여	3.07	2.97	3.12	3.14	3.07	2.86	2.94	3.14	3.08
스킬	3.10	2.90	3.19	2.91	3.17	3.09	2.90	3.04	3.18
조직역량강화	3.00	2.76	3.12	2.86	3.03	3.14	2.69	3.05	3.08
연구개발투자	3.25	3.14	3.31	3.23	3.28	3.14	3.13	3.38	3.24
제품(서비스)생산 효율성	3.11	3.00	3.17	2.95	3.21	2.86	3.00	3.00	3.20
제품(서비스)의 경쟁력	3.16	3.00	3.24	2.86	3.24	3.43	2.88	3.10	3.28
관리역량	2.95	2.62	3.12	2.64	3.09	2.86	2.81	2.67	3.12
구성원	3.52	3.38	3.60	3.34	3.62	3.27	3.58	3.26	3.62
일의 흥미	3.92	3.90	3.93	3.68	4.02	3.86	4.06	3.86	3.90
업무 성취감	3.63	3.52	3.69	3.36	3.78	3.29	3.75	3.33	3.72
성과창출의 기회	3.34	3.14	3.45	3.09	3.52	2.71	3.38	3.05	3.46
업무에 대한 인정	3.56	3.41	3.64	3.27	3.71	3.29	3.75	3.14	3.68
성장가능성	3.56	3.48	3.60	3.36	3.66	3.43	3.63	3.38	3.62
구성원의 능력	3.51	3.38	3.57	3.32	3.60	3.29	3.50	3.14	3.66
직무상 학습 공유	3.21	2.93	3.34	3.27	3.21	3.00	3.19	3.00	3.30
업무개선	3.49	3.28	3.60	3.41	3.55	3.29	3.56	3.24	3.58
재직의향	3.48	3.34	3.55	3.32	3.57	3.29	3.44	3.19	3.62

### 5점척도형 (3/3)

문항	자사 전체	남성	여성	20대	30대	40대 이상	관리직군	기술직군	영업직군
종합 평균	3.29	3.17	3.36	3.11	3.35	3.37	3.28	3.13	3.36
스타일	3.58	3.60	3.58	3.32	3.62	4.08	3.78	3.42	3.59
업무지원과 피드백	3.45	3.28	3.53	3.23	3.50	3.71	3.56	3.10	3.56
상사의 의견 존중	3.70	3.83	3.64	3.32	3.79	4.14	3.94	3.48	3.72
상사의 참여 독려	3.89	3.93	3.86	3.68	3.90	4.43	4.19	3.76	3.84
상사의 공정성	3.71	3.72	3.71	3.41	3.76	4.29	4.06	3.48	3.70
상사의 설득력	3.52	3.45	3.55	3.18	3.57	4.14	3.94	3.38	3.44
상사의 전문성과 문제해결력	3.48	3.69	3.38	3.36	3.48	3.86	3.50	3.43	3.50
교육훈련 기회 제공	3.34	3.31	3.36	3.09	3.36	4.00	3.25	3.33	3.38
기타	-								
지향성	3.55	3.38	3.64	3.50	3.59	3.43	3.63	3.33	3.62
유연성	3.71	3.66	3.74	3.50	3.78	3.86	4.00	3.52	3.70



감사합니다.

Location

서울시 강남구 테헤란로 507  
위워크빌딩 7F 잡플래닛

E-mail

[HR Labs@Jobplanet.com](mailto:HR Labs@Jobplanet.com)

Site

[www.Jobplanet.co.kr](http://www.Jobplanet.co.kr)