

No.1 기업교육 컨설팅 기관

YM Consulting Program GuideBook

와이엠컨설팅 프로그램 소개서

조직문화 진단 컨설팅

당신이 기대하는 것 그 이상의 혁신적인 경험을 제공합니다.

(주)와이엠컨설팅



Contents

목차

Organizational Culture Survey

조직문화 진단 컨설팅

왜 와이엠컨설팅 인가?	-----	3p
1. 프로젝트 개요	-----	4p
2. 추진 프로세스	-----	5p
3. 일정 (예시)	-----	6p
4. 주요내용	-----	7p
5. 와이엠컨설팅 강점	-----	18p



Your Meaningful Consulting!

와이엠컨설팅의 강점인 4C 를 통해 고객에게 의미 있는 경험을 제공합니다.

1 Coaching

1대1 맞춤형 인터뷰, 코칭 전문성

조직과 개인 상황에 맞춘
피드백 및 코칭을 통해
실질적으로 문제가 개선될
수 있도록 돕습니다.

2 Consulting

고객이 만족할 성과를 창출하는 컨설팅 전문성

검증된 전문성과 여러 기업의
컨설팅 수행경험을 토대로
고객이 만족할 성과와 결과를
만들어냅니다.

3 Contents

학습자 중심의 참여형 Contents

일방향 강의가 아닌 학습자가
참여하여 자발적인 학습이
이루어지도록 몰입 시키고
지속적으로 이끌어 줍니다.

4 Customization

고객사 100% 맞춤 교육 및 컨설팅 제공

만들어 놓은 콘텐츠를 그대로
사용하지 않고 고객사 환경에
최적화된 콘텐츠와 솔루션을
개발하고 제공하여 최상의
만족을 제공합니다.

프로젝트	긍정 조직문화 구축을 위한 조직문화 진단
목 적	조직문화에 대한 임직원 인식과 태도 확인 및 개선점 파악
기대효과	외부 전문 기관의 설문 및 인터뷰 조사를 통해 보다 객관적이고 자세한 조직문화 진단 가능
수행범위	1. 임직원 조직문화 전반에 대한 인식수준 및 만족도 현황 설문/인터뷰 조사 2. 설문, 인터뷰 결과 분석을 통한 現 수준 및 저해요소(개선점) 파악 3. 현상 진단 결과 조사결과 보고서 제출 (현 수준, 문제점, 개선방안 포함)
대 상	임직원 대상
일 정/기간	약 7주
조사방법	설문조사, 인터뷰
조사항목	7가지 부문 인식 및 태도 측정 (공유가치, 전략, 조직구조, 시스템, 구성원, 조직역량, 리더십스타일)
업무 추진 계획 [프로젝트]	<pre> graph LR A[준비단계 [진단Tool, 일정 확인]] --> B[조사단계 [설문, 인터뷰]] B --> C[분석단계 [분석, 결과 보고서]] C --> D[단계별 솔루션 추진 [진행 현황 보고서]] D --> E[최종 결과 분석 [결과 보고서]] subgraph "프로젝트 수행 범위" A B C end subgraph "요청 시, 추가 진행 범위" D E end </pre> 준비단계 [진단Tool, 일정 확인] 조사단계 [설문, 인터뷰] 분석단계 [분석, 결과 보고서] 단계별 솔루션 추진 [진행 현황 보고서] 최종 결과 분석 [결과 보고서] 프로젝트 수행 범위 요청 시, 추가 진행 범위

프로젝트 추진 프로세스



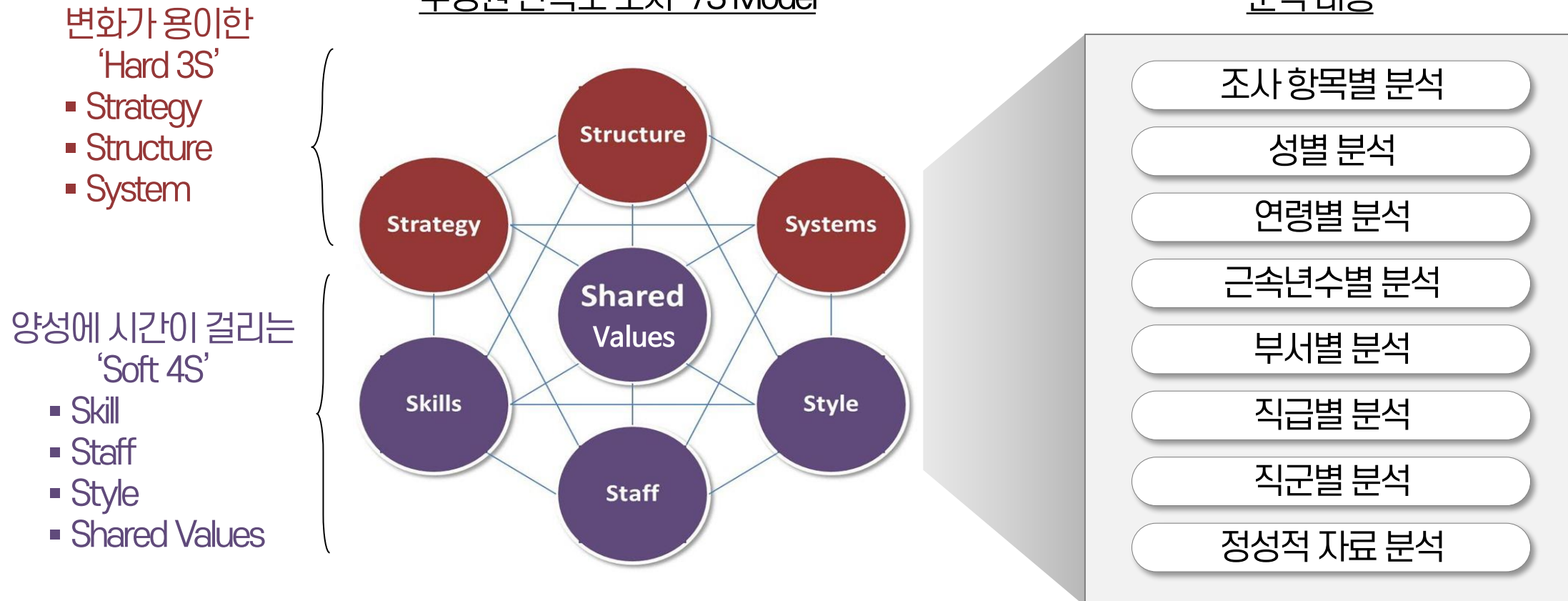
3 / 일정 (예시)

단계	내용	1째 주	2째 주	3째 주	4째 주	5째 주	6째 주	7째 주
개발	계약서 작성, Kick-off 미팅							
	설문지 및 인터뷰시트 확인 [내용 검수/피드백 반영]							
	설문/인터뷰 스케줄 체크							
조사	설문조사 진행 [2차수]							
	인터뷰 진행 [실질적 원인 파악]							
분석	측정 데이터 분석 / 시사점 도출							
	조사 결과 보고서 제출 [정성·정량적 분석, 시사점 보고]							

4 / 주요내용 (Step1 개발 단계)

가장 보편화된 구성원 만족도 조사 모델인 7S에 따라 **조사 항목은 크게 7 가지로 구분**하여 진행할 예정이며, 경영진 인터뷰 내용, 내/외부 자료 분석, Case Study 내용을 바탕으로 담당자와 협의 후 변경 가능합니다.

구성원 만족도 조사 7S Model



공유가치(Shared Value) 항목은 조직의 비전과 핵심가치에 대한 구성원의 인식을 확인할 수 있습니다.

조사항목(총 7개 영역)

공유가치(Shared Value)

조직의 비전과 핵심가치에 대한 인식
(인지, 공감, 실천 정도)

전략(Strategy)

환경에 대응하고 구성원에게
전망을 주는 정도, 전략 적합성

조직구조(Structure)

조직구조의 효율성, 공식적 역할 및 권한,
상호간 협력과 협조에 대한 인식

[예시] 설문문항

조직가치 인지

- Q1** 우리 조직은 미래의 모습에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.
- Q2** 나는 우리회사의 비전과 핵심가치를 명확히 알고 있다.
- Q3** 비전 달성을 위해 나의 역할과 책임을 잘 알고 있다.

비전에 대한 공감

- Q4** 나는 향후 우리 회사의 비전이 달성될 것이라 생각한다.
- Q5** 최고경영진이나 상사는 비전에 대한 강조를 자주하는 편이다.
- Q6** 나는 우리 회사의 임원이 비전 달성을 위해 노력하고 있다고 생각한다.
- Q7** 회사의 미션이나 비전이 내가 하는 일의 가치를 높여준다고 생각한다.

구체화 및 실천

- Q8** 업무를 수행할 때, 핵심가치를 중심으로 판단하고 처리한다.

4 / 주요내용 (Step1 개발 단계)

조직구조(Structure) 항목은 조직구조의 효율성, 역할분배 및 권한위임, 협력에 대한 구성원의 인식을 확인할 수 있습니다.

조사항목(총 7개 영역)

공유가치(Shared Value)

조직의 비전과 핵심가치에 대한 인식
(인지, 공감, 실천 정도)

전략(Strategy)

환경에 대응하고 구성원에게
전망을 주는 정도, 전략 적합성

조직구조(Structure)

조직구조의 효율성, 공식적 역할 및 권한,
상호간 협력과 협조에 대한 인식

[예시] 설문문항

인력배치의 적절성

Q1 우리 팀의 업무량을 감안했을 때 인력 배분과 배치가 적절하다고 생각한다.

Q2 현재 내가 속한 부서는 나에게 적합하다고 생각한다.

직무분담 및 권한위임

Q3 회사에서 개인이 수행하는 업무 수행 역할이 분명하게 이뤄져 있다고 생각한다.

Q4 나는 효과적인 업무 추진에 필요한 충분한 책임권한을 가지고 있다.

Q5 업무 관련 규정과 절차가 효율적이라고 생각한다.

상호간 협력

Q6 나는 우리 팀의 팀원들이 좋은 팀워크를 보여주고 있다고 생각한다.

Q7 나는 우리 팀의 팀원들을 믿고 신뢰할 수 있다.

Q8 우리 팀은 다른 팀과 업무협조가 잘 되는 편이라고 생각한다.

4 / 주요내용 (Step1 개발 단계)

조직역량(Skill) 항목은 조직 경쟁력 인지 및 조직역량 육성을 위한 환경 조성에 대한 구성원의 인식을 확인할 수 있습니다.

조사항목(총 7개 영역)

시스템(System)

조직 내 표준화된 정책 및 제도에 대한
구성원의 인지 및 만족도

구성원(Staff)

직무가치 및 만족도,
경력개발과 성장에 대한 인식

조직역량(Skill)

외부환경변화에 맞춘 조직 경쟁력 인지
및 조직역량 육성 환경에 대한 인식

[예시] 설문문항

외부환경변화 민감도

- Q1** 우리 조직은 미래의 모습에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.
- Q2** 나는 우리회사의 비전과 핵심가치를 명확히 알고 있다.
- Q3** 비전 달성을 위해 나의 역할과 책임을 잘 알고 있다.

역량 육성을 위한 환경조성

- Q4** 새로운 기술도입이 잘 이뤄지고 있다.
- Q5** 새로운 지식(기술)을 가진 경험자가 많이 있다.
- Q6** 새로운 지식(기술)을 활용하여 업무성과를 향상시킬 기회가 많이 있다.

리더십(Style) 항목은 조직 리더들의 리더십 스타일에 대한 구성원의 인식을 확인할 수 있습니다.

조사항목(총 7개 영역)

리더십(Style)

조직 리더(각 단위 조직장)들의
리더십 스타일에 대한 인식

[예시] 설문문항

리더십 스타일

- Q1** 우리 팀장은 규정과 절차 준수를 강조하는 편이다.
- Q2** 우리 팀장은 상·하급자 사이에 수평적인 관계를 중시하는 편이다.
- Q3** 우리 팀장은 가족적 분위기 조성 and 구성원간 신뢰를 강조하는 편이다.
- Q4** 우리 팀장은 조직 구성원간 인간적 관계를 중시하는 편이다.
- Q5** 우리 팀장은 변화에 대응하는 도전적인 분위기가 강한 편이다.
- Q6** 우리 팀장은 외부환경에 적응하면서 발전함을 지향한다.
- Q7** 우리 팀장은 경쟁적 행동과 업적을 강조하는 편이다.
- Q8** 우리 팀장은 업무성과에 대한 관리를 중시하는 편이다.

4 / 주요내용 (Step2 조사 단계)

조사 방법은 다음과 같이 **현상파악**을 목적으로 **설문조사**를 2차수 진행하고, **근본원인 파악**을 위해 **인터뷰**를 진행하게 되며 기업 내부상황에 따라 담당자와 협의 후 변경될 수 있습니다.

조사 실시

1차 설문조사 실시

전 임직원 대상 조사

2차 설문조사 실시

미참여자 대상 조사

인터뷰(코칭) 진행

인사팀 선정자 대상
설문응답 시 특정 질문에
강한 긍정/부정적 의견 작성자

* 인터뷰 진행은 선택사항임

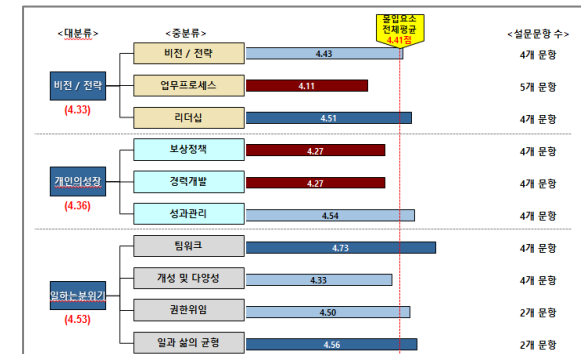
[예시] 사내 메일을 통한 설문조사 진행



측정 Data 취합 및 정리

측정 Data 정리 [정량 + 정성]

설문조사 결과 [정량적 Data]



인터뷰 결과 [정성적 Data]



4 / 주요내용 (Step3 분석 단계)

분석단계에서는 조사 결과를 영역별, 부서별, 직급별 등 다양한 측면을 심층 분석하여 구체적인 진단결과를 도출합니다.

분석 실시

측정 Data 분석

조사 영역별 분석

원인파악을 위한 비교 분석

부서별 분석

직급별 분석

직군별 분석

근속년수별 분석

연령별 분석

성별 분석

정성적 자료 분석

[예시] 조사 영역별 분석 결과 Output

조직진단결과 조직역량은 강점으로 높게 평가된 것에 반해 '공유가치', '조직구조', '시스템'은 약점으로 나타났으며 특히 공유가치부분이 2.8점으로 가장 낮은 점수로 나타남

항목	평균
공유가치	2.8
전략	3.9
조직구조	3
시스템	3.1
구성원	3.7
조직역량	4.8
리더십	4.2
총 평균	3.6

공유가치 (2.8)

- 조직가치 인지 (3.1)
- 비전에 대한 공감 (2.7)
- 구체화 및 실현 (2.6)

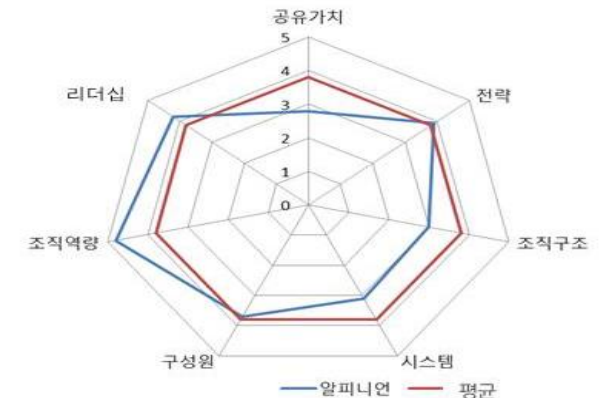
조직구조 (3.0)

- 인력배치 적정성 (3.6)
- 상호간 협력과 협조 (2.4)
- 적절한 직무분담 및 권한위임 (3.0)

시스템 (3.1)

- 업무 수행절차 효율성 (3.1)
- 의사소통 체계 (2.6)
- 인사제도 만족도 (3.6)

7S 영역별 조직진단 결과 비교



세부항목으로는 '공유가치 구체화 및 실현', '상호간 협력과 협조', '의사소통 체계' 부분이 집중적으로 낮게 평가 되었음

부서별 분석을 통해 부서 전체 비교 및 각 부서별 조직 만족도를 확인할 수 있으며, 시사점을 도출할 수 있습니다.

분석 실시

[예시] 부서별 분석 결과 Output

측정 Data 분석

조사 영역별 분석

원인파악을 위한 비교 분석

부서별 분석

직급별 분석

직군별 분석

근속년수별 분석

연령별 분석

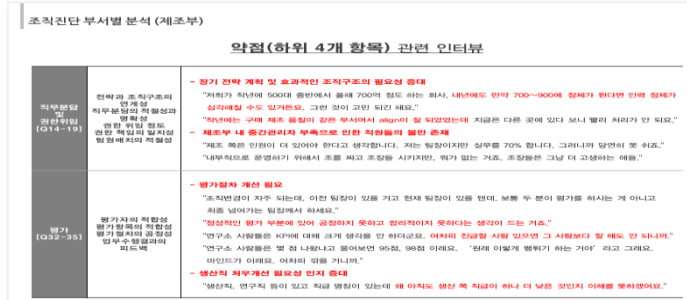
성별 분석

정성적 자료 분석

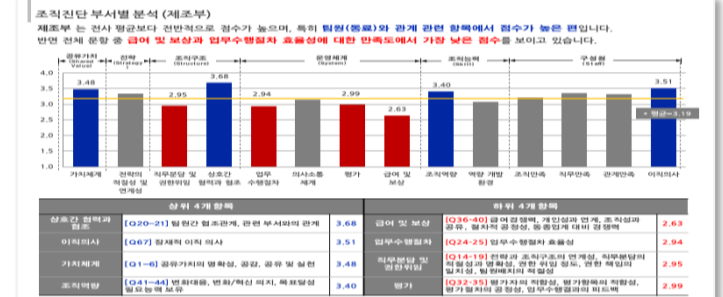
부서별 비교 분석 결과



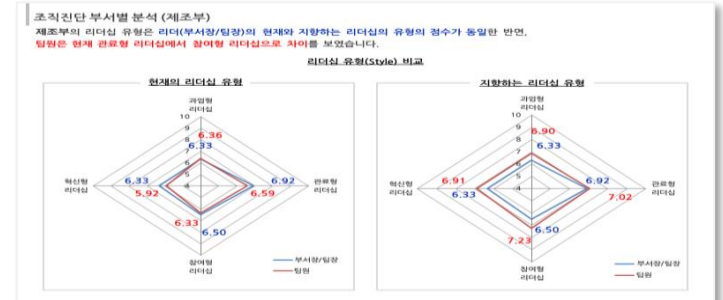
부서 분석 결과 (강/약점 정성적 분석)



부서 분석 결과 (종합)



부서 분석 결과 (리더십Style)



4 / 주요내용 (Step3 분석 단계)

직급별 분석을 통해 직급별 조직 만족도를 확인할 수 있으며, 시사점을 도출할 수 있습니다.

분석 실시

측정 Data 분석

조사 영역별 분석

원인파악을 위한 비교 분석

부서별 분석

직급별 분석

직군별 분석

근속년수별 분석

연령별 분석

성별 분석

정성적 자료 분석

[예시] 직급별 분석 결과 Output

직급별로 큰 차이가 나타나지 않지만, 전반적으로 사원 직급이 다른 직급에 비해 높은 점수를 보이고 있습니다.



- 직급별로 큰 차이 나타나지 않지만, 전반적으로 사원 직급이 다른 직급에 비해 높은 점수를 보이고 있음
- 다른 직급에 비해 사원직급이 상대적으로 경력개발(Q19)에 대한 만족도가 높음

정성적 자료 분석단계에서는 설문조사에서 나타나지 않는 구체적이고 실질적인 원인분석이 가능합니다.

분석 실시

측정 Data 분석

조사 영역별 분석

원인파악을 위한 비교 분석

부서별 분석

직급별 분석

직군별 분석

근속년수별 분석

연령별 분석

성별 분석

정성적 자료 분석

[예시] 정성적 자료 분석 결과 Output

인터뷰에서 도출된 내용 (12~13. 업무분장의 적절성과 명확성)

12~13. 업무분장의 적절성과 명확성	- 부서간, 팀 내에서 업무 분장 불분명 "제품 재고를 왜 구매에서 관리를 해야 하는지. 그러니까 한 30%는 진짜 구매업무에서 다 뜯어내야 할 것인데 하고 있는 거예요." "구매에 맞는 업무를 해야 하는데 저도 아직 회계처리를 하고 있습니다. 제가 계속 얘기했죠 여자직원 하나 뽑아달라." "(신규 입사자로 부터) '어디까지 내가 하는 것이고, 왜 내가 이것을 해야 하죠?' 를 가장 많이 듣고, 그게 아주 모호해요. 팀 간에도." "어느 순간부터 팀장이 하는 MBO를 제가 하고 있더라고요. 제가 왜 하는 지는 모르겠어요." "회계 좀 했다고 해서 회계로 안 들어왔음에도 회계업무를 시키더라고요. 6개월 동안 그만둘까 고민 많이 했어요." "잉여인력은 계속해서 잉여인력이고, 힘든 사람은 진짜 힘든 거고. 너무 차이가 나니까 힘든 사람들이 버티다가 나가죠." "지금은 다들 지쳐있어요. 내가 하는 일이 5개에서 10개로 바뀌었으면, 10개 중에 3개는 아주 포기해버리는 이런 상황도 오고." "애초에 네가 설계를 잘못해서 나온 문제이니, 네가 다 해결해.' 그래서 사람이 경력이 오래될수록 해결해야 할 일들이 많아지는 거죠." "업무 디테일도 정해져 있는 것도 아니고, 모든 일에 개입이 되어 있어서 미팅만 하루 종일 하다가 끝난 적도 있어요."
	- 겸임/겸직으로 업무 분장 불명확화 및 업무과중 발생 "조직도에선 제일 문제는 겸임을 만드는 거예요. 그래서 본인 팀의 업무를 정확히 안 하는 거예요." "겸임을 하잖아요? 높은 사람이 다른 파트 파트장을 하면서 내 팀 팀장을 해요. 그러면 짬은 안으로 굶는다고 그 파트의 일을 넘길 수 밖에 없는 거죠." "받는 사람 입장도 생각해야죠. '내가 왜?' 이렇게 되죠. 겸임은 막아야 해요. 과도한 업무를 막기 위해서라도." "겸직이 무지하게 많아요. 이걸 잘 하면 쉬어야 하잖아요? 그런데 빨리 끝낼 수가 없어요. (위에서) 빨리 끝내고 쉬는 꼴을 못 보니까."

4 / 주요내용 (Step3 분석 단계)

최종적으로 정량/정성 진단결과를 종합하여, 시사점을 도출합니다.

분석결과 및 시사점 도출

[예시] 주요 이슈(시사점) 도출 Output



조직변화 주요이슈 도출

16개의 문항을 기본으로 직원 인터뷰를 통해 현상을 다음과 같이 파악하였으며, 이 중 가장 중요하고 현실적으로 해결이 가능한 문제를 중심으로 과제 해결에 대한 우선순위를 결정이 필요합니다.

중분류	소분류	인터뷰에서 도출된 의견	인터뷰 내용
복리 후생	동종업계 대비 경쟁력	복리후생 제도 미흡 (회식비, 팀장수당 및 보상, 야근수당/주말수당 등)	"지금 대리 직원들보고 '너 팀장 시켜줄게 할래?' 이러면 하기 싫을 거예요. 주어진 것 하나도 없는데"
급여	급여경쟁력	장기근속자에 대한 인정 및 보상 부족	"계속 함께 해온 사람들에 대한 보상도 없을뿐더러 새로 입사한 사람들과 직급이나 급여를 비교해 보면 전혀 인정받지 못한단 생각을 듣게 해요."
	조직성과 공유 개인성과 연계	일진그룹에서 개인의 성과에 대한 인정 및 보상이 부족하여 조직/개인 성과와 보상과의 연계 부족	"3년 째 흑자를 내고 있음에도 직원에 대한 보상을 전혀 할 생각이 없다는 것이 괴씸하다는 생각이 드는 거죠."
	절차적 공정성	급여인상을 책정에 대한 이해 부족	"회사가 그 기준을 투명하게 잘 보여줬으면 좋겠어요."
역량 개발 환경	핵심역량 육성여부	체계적인 리더 육성 및 관리 필요성 증대	"리더로서 자문을 구할 데가 없다. 대화 상대가 없는 거예요."
	교육기회의 다양성	교육체계 부재 (제품 교육, 승진자 교육, 직급/직무 교육, 리더 육성교육) 외부 교육 참석을 위한 시간적 여유 부족 (내부교육 니즈 존재)	"제품을 모르기 때문에 또 일을 맡길 수도 없어요." "우리 회사는 사람한테 맡겨 놓고 관리 안 해줘요." "교육 지원은 해준다는데 교육을 갈 여유가 있어야죠."

5 / 와이엠컨설팅 강점 (구성원 만족도 조사 노하우)

다양한 기업에서 진행한 프로젝트 노하우를 갖고 있어 단편적 통계지식 또는 결과 나열이 아닌
시사점 도출을 강점으로 갖고 있습니다.

조직문화진단, 비전, 핵심가치
실무 경험 다수 보유

기업의 미션, 비전, 핵심가치 관련 교육 및 조사, 컨설팅 등
실무 경험을 다수 보유한 전문가들이 프로젝트에 참여합니다.

구조화된 설문항목
구현 노하우 보유

응답자의 정직한 응답을 이끌어 내기 위해
질문 항목을 잘 구성하는 숙련된 기술과 노하우를 갖고 있습니다.
[플로우 차트 활용, 유사 질문, 크로스체킹 질문, 배타적 보기제시 등]

실질적인
원인 파악에 집중

구성원 인터뷰, 모니터링 등을 통해 설문지만으로 파악하기 어려운
실질적 직원 불만족 원인 및 조직의 문제점을 파악합니다.

분석력의 차별화

단편적인 통계자료 나열이나 단순히 응답한 내용만을 정리하는 것이 아니라
의미를 찾아 분석함으로써 조사결과가 주는 시사점을 도출합니다.



앞으로도 와이엠컨설팅만의 강점인 4C

(Coaching, Consulting, Contents with Customization)와 신뢰를 통해
고객사의 지속성장을 함께 하는 비즈니스 파트너가 되겠습니다.

“We Provide Meaningful Experience to our clients.”

우리는 고객에게 의미 있는 경험을 제공할 것입니다.

(주)와이엠컨설팅



YM Consulting

Innovative Experience >>>

(주) 와이엠컨설팅 www.ymconsulting.co.kr
서울 서초구 양재동 11-2 8F | TEL 02-6264-3887
ymconsulting@naver.com