

실효성을 높이기 위한 구성원 설문 조사의 새로운 변화

전재권 박정현

1. 구성원 설문 조사를 하는 이유
2. 기존 구성원 설문 조사의 문제
3. 구성원 설문 조사의 새로운 변화
4. 맺음말

구성원들을 대상으로 설문 조사를 시행하는 기업이 적지 않다. 설문 조사에서 나타난 구성원 의견을 바탕으로 조직 운영 방식을 개선하거나 구성원들의 업무 몰입도를 높이는데 도움이 되는 아이디어를 발굴할 수 있기 때문이다. 또 구성원들의 의견을 존중하고 있다는 인식을 줄 수 있고, 이를 통해 조직에 대한 신뢰를 높이는 등 구성원들의 태도를 긍정적으로 변화시키는 효과가 있다.

그러나 구성원 설문 조사에 대한 비판도 적지 않다. 다양한 주제에 걸친 지나치게 많은 수의 문항에 따른 응답 동기 저하로 설문의 정확도가 떨어지는 경우가 많다. 설문 결과를 제대로 활용하지 않아 매년 관행적으로 실시하는 형식적인 제도로 전락하거나, 실질적인 개선 보다 조직간 점수 경쟁으로 변질되는 등 구성원 설문 조사의 실효성에 대한 비판이 꾸준히 제기되고 있다.

구성원 설문 조사의 장점을 살리고 단점을 보완하기 위한 변화가 지속되고 있다. 발달된 IT 기술 등을 활용한 빠른 설문 구성 및 분석, 주관식이나 감정 분석 등 질적 분석 기법의 발달, 구성원들이 보다 친숙하게 접근할 수 있는 모바일 기기 및 소셜 미디어 등의 활용 등 다양한 시도가 나타나고 있다. 예를 들어, 애플 스토어, 젯블루 등의 경우 한두 문항으로 구성된 짧은 설문으로 구성원들의 몰입도를 측정한다. IBM, 인텔은 설문 조사의 주관식 응답이나 사내 게시물에서 수집한 문장들을 분석하여 조직 운영 등에 대한 구성원들의 감정 변화를 파악하기도 한다.

구성원 설문 조사의 목적은 구성원들의 의견을 듣고 이를 바탕으로 조직 전반을 보다 개선시켜나가는 데 있다. 본연의 목적이 퇴색된다면 구성원 설문 조사는 아무리 새로운 방법이 도입된다고 하더라도 형식적이고 낭비적인 제도로 전락할 수 있다. 구성원 설문 조사를 통해 무엇을 얻고자 하는지, 구성원들은 실질적인 변화를 느낄 수 있는지에 유념할 필요가 있다.

1. 구성원 설문 조사를 하는 이유

매년 일정 시점이 되면 설문 조사에 참여해 달라는 사내 메일을 받는다. 수십여 개의 문항에 대해 ‘매우 그렇다’, ‘그렇다’, ‘보통이다’, ‘그렇지 않다’, ‘전혀 그렇지 않다’, ‘잘 모르겠다’ 중 하나의 보기를 선택한다. 객관식 응답이 끝나면 자유롭게 기술하라는 설명이 있는 주관식 문항이 빈 상자와 함께 나타난다. 마지막으로 응답자의 직급이나 직무를 묻는 인구 통계 문항까지 응답하면 설문이 종료된다. 설문은 끝났지만 ‘매년 설문 조사를 해 뭐가 달라지는 걸까?’ 라는 의문이 남는다.

적지 않은 수의 기업들이 구성원을 대상으로 설문 조사를 실시하고 있다. 구성원 몰입 조사(Employee Engagement Survey), 구성원 인식 조사(Employee Opinion Survey), 연례 구성원 설문(Annual Employee Survey) 등 기업마다 구성원 설문 조사의 이름은 가지각색이다. 미국 인적자원관리협회(SHRM¹)에 따르면, 조사 대상 기업의 80%가 구성원을 대상으로 설문 조사를 실시한 적이 있다고 한다. NASA 등 미국 공공기관의 경우 매년 의무적으로 구성원 설문 조사를 실시한 뒤 결과를 대중에게 공개하도록 규정하고 있다.^[1] 2015년 글로벌 컨설팅업체 딜로이트에서 조사한 결과에 따르면, 조사 대상 기업의 64%가 매년 설문 조사 실시하고 있다.^[2]

여러 연구에 따르면 구성원들의 의견을 듣는 일은 조직에 다양한 긍정적인 효과를 가져다 준다고 한다. 첫째, 조직에 대한 신뢰, 업무에 대한 만족, 동료와의 일체감 등 구성원들의 태도를 긍정적으로 변화시킨다. 둘째, 구성원들의 의견을 활용하여 조직 운영을 개선시킬 수 있다. 특히 조직에서 변화를 추구하는 경우, 구성원들이 의견을 이야기할 수 있는 기회를 갖게 되면, 조직의 의사결정에 반대하더라도 이를 수용하려는 경향은 높아진다. 셋째, 긍정적인 태도와 성과 몰입을 저해하는 요소들을 개선함으로써 구성원들의 업무 생산성을 증진시키는 효과를 기대할 수 있다.^[3] 구성원의 의견을 듣는 방법은 설문 조사뿐만 아니라 인터뷰 등 여러 방식이 있지만 시행 및 분석이 용이하다는 장점으로 인해 널리 활용되고 있다.

그러나 구성원 설문 조사의 효과성에 대한 의문도 적지 않다. 설문 목적 모호, 개선 활동 미흡, 뒤늦은 피드백, 지나치게 많은 문항에 따른 피로 등으로 설문 조사에 대한 구성원들의 관심이 낮아지고 있다. HR 관련 직무 종사자들을 대상으로 수행한 연구 결과에 따르면 응답자의 53%는 구성원 설문 조사가 점차 사라질 것이라고 응답할 정도로 구성원 설문 조사에 대한 회의적인 시각을 보여주기도 한다.^[4]

1 Society for Human Resource Management

2. 기존 구성원 설문 조사의 문제

1) 설문 조사 결과에 대한 피드백 부족

길지 않은 시간이라고 하더라도 구성원들은 바쁜 업무 중에 수 많은 객관식 문항에 응답하고 주관식 문항에 문장을 작성하는데 시간과 노력을 기울여야 한다. 그럼에도 설문 조사 시행 이후의 개선 활동이나 설문 결과에 대한 피드백 조차 주어지지 않는 경우가 적지 않다. 주요 경영진이나 일정 계층 이상의 조직장들에게는 설문 조사의 결과가 공유되더라도, 일반 구성원들에게는 작년 보다 점수가 올랐더라 또는 떨어졌더라 정도의 피상적인 피드백에 그치기도 한다.

설문 결과를 통해 변화가 나타나지 않으면, 구성원들은 설문 조사에 냉소적인 태도를 갖게 된다. 설문 응답의 질은 점차 저하되며, 설문 결과의 부정확성으로 인해 자료의 신뢰도가 낮아 설문 결과를 바탕으로 개선 활동을 수행하기가 더 어려워지는 악순환이 나타난다. 구성원 설문 조사의 중요 전제 조건은 구성원들의 솔직하고 가감 없는 응답이다. 응답이 부정확하다면 분석이나 활용의 의미도 퇴색된다. 기업 전체적으로 보면 많은 시간과 노력을 투입하여 불필요한 자료만 양산하는 모습에 그친다.

2) 지나치게 많은 문항에 따른 응답 동기 저하

구성원 설문 조사는 대개 넓은 영역을 다루는 수 많은 문항으로 구성된 경우가 많다. 구성원 설문 조사 문항을 작성할 때, 조직이 지향하는 가치 전반에 대한 내용을 포괄하는 프레임을 활용하거나, 전략, 제도, 리더십 등 조직 운영 전반을 진단하는 프레임 등을 활용한다. 설문 문항을 작성하는 부서에서도 기본적으로 가급적 문항을 적게 구성하려고 하지만, 설문의 프레임 자체가 넓기 때문에 한 영역에 2~3개 문항만 담더라도 결과적으로는 수십 개, 심지어 백 개 이상의 문항이 만들어지기도 한다.

문항 수를 가급적 줄이려다 보면 적은 수의 문항에 결코 작지 않은 내용을 담아야 하기 때문에 문항은 추상적인 내용이 되기 쉽다. 이로 인해 설문 결과를 통해 구체적인 내용을 파악하기가 어려워진다. 설문 결과를 보더라도 대략적으로 뭔가 문제가 있다는 인식은 느껴지지만 이를 어떻게 해결해 나가야 하는지에 대한 단서는 쉽게 드러나지 않는다.

많은 문항은 설문에 대한 피로도를 높인다. 문항이 많을수록 이에 응답해야 하는 구성원들의 집중력은 떨어지기 마련이다. 내용이 추상적일 경우 이해하기가 어렵고, 잘 모르는 내용도 있기 때문에 설문에 대한 흥미까지 잃게 된다. 설문 응답에 대한

동기가 떨어진 구성원들은 일명 ‘기동 세우기’ 식으로 문항을 읽지 않고 하나의 보기에만 응답하기도 하고, 설문 시스템 상에서 ‘기동 세우기’를 막아 놓은 경우 한 두 문항은 다르게 응답하는 요령을 보이기도 한다. 결국 많은 문항은 구성원의 불성실한 응답을 유도하거나 설문 조사에 대한 참여 동기를 저하시켜, 설문 조사의 정확성이 떨어지는 결과를 낳게 된다.

3) 실질적 개선 활동보다는 점수 경쟁으로 변질

구성원의 의견을 통해 조직 운영 방식 등을 개선해 나간다는 목적과 다르게 설문 조사 결과를 가지고 점수 경쟁에만 치우치는 현상도 발생하기 쉽다. 설문 분석 과정에서, 여러 문항들의 점수를 합산하여 영역별 점수를 산출하고 이를 다시 종합하여 하나의 점수로 축약한다. 종합 점수는 더 개선이 필요한 점수인지, 이만하면 충분한 점수인지 등을 판단할 수 있는 절대적인 기준이 없다. 경험적으로 어느 정도 숫자이면 좋다, 개선이 필요하다 정도의 판단을 한다. 따라서 숫자에 의미를 부여하기 위한 외부 기업 또는 내부 조직간 비교 분석을 하게 된다.

다른 조직과의 비교를 통해 자신들의 위치를 가늠하여 취약한 영역을 찾고 개선 활동을 수행한다면 바람직하겠지만, 조직별 점수를 단순 비교하여 순위 경쟁을 벌이는 경향이 나타나기도 한다. 이로 인해 실제 주목해야 하는 부분인 개별 문항들이 나타내는 세부적인 점수 변동은 간과되기도 한다. 물론 설문 문항의 한계로 인해 실행 가능한 계획을 발견하기도 어렵고, 실무적으로 추가적인 분석을 수행하기 위한 여력이 부족한 경우도 존재한다.

일부 리더는 점수 자체에 더 주목하여 구성원들에게 점수를 높일 것을 암묵적으로 강요하기도 하고, 이로 인해 구성원들은 솔직한 응답을 하지 못하기도 한다. 점수는 오를 수 있지만, 개선되는 부분은 없이 설문 조사에 대한 구성원들의 냉소적인 인식만 높아진다.

4) 빠르게 변화하는 경영 환경에 대응하지 못하는 연례 설문

산업마다 차이는 있겠지만, 경영 환경은 기업들이 보다 빠르게 대응하기를 요구하고 있다. 기업은 고객의 니즈에 부합하고 시장에서 앞서나가기 위해 보다 빠르게 제품과 서비스를 제공하려는 노력을 강화하고 있다. 수년씩 걸리던 제품 개발 기간도 십 수 개월 단위로 단축하려는 노력도 어렵지 않게 찾아볼 수 있다. 이를 위한 스타트업의 개발 방법론도 널리 유행하고 있는 상황이다.

분기 단위, 월 단위 등으로 시시각각 경영 환경이나 이에 따른 기업의 운영 방향이

달라지는 상황에서 일 년 단위 또는 격년으로 실시되는 구성원 설문 조사는 변화에 대한 구성원들의 인식 변화를 빠르게 담아내는 데에 한계가 있다. 예를 들어, 설문 조사를 시행하고 이를 분석하여 수 개월 후에 결과를 배포한 시점에는 설문 조사에서 언급된 구성원들의 의견은 이미 해결된 지 오래이거나, 새로운 문제가 더 중요하게 부각된 이후일 수 있다.

3. 구성원 설문 조사의 새로운 변화

구성원 설문 조사는 1950~1960년대에 시작되어 널리 확산되었다. 인터넷, 소셜 미디어, 분석 기법의 발달에도 불구하고 설문 조사의 기본적인 형태는 지난 반 세기 동안 크게 달라지지 않고 있다. 과거에 설문지를 우편(mail)으로 주고 받던 방식에서 인터넷을 활용한 이메일(e-mail) 방식으로 변경되었고 분석이 간편해졌을 뿐이다.

기존 설문 조사의 한계를 보완하기 위한 새로운 방법들이 다양하게 시도되고 있다. 새로운 도구를 활용하여 설문에 대한 구성원들의 관심과 참여 동기를 높이기도 하고, 풍부하고 신속한 결과 분석을 통해 의사결정에 활용하기도 한다.

연 단위 등 정기적으로 시행되던 기존의 설문 조사 방식도 완전히 사라지지는 않고 있다. 모든 구성원들을 대상으로 조직의 개략적인 모습을 확인할 수 있는 도구로서의 효용성은 여전히 유효하다. 미국 인적자원관리협회(SHRM)의 설문 프로그램 담당자인 이브렌 에센은 새로운 설문 조사 방식들이 나타나고 있지만, 기존의 정기 설문 조사를 대체하지는 않을 것이라고 전망하고 있다.

1) 짧은 설문을 자주 실시

제품과 서비스를 만들어낼 때 스타트업의 방식을 빌려 빠르게 만들어 보고 피드백을 받아서 개선하는 방식을 반복하는 방법론이 각광 받고 있다. 구성원 성과 평가도 연례 평가가 아닌 수시 피드백 방식이 확산되고 있다. 구성원 설문 조사도 마찬가지이다. 빠르게 변화하는 사업 환경 속에서 일년에 한 번 구성원들의 의견을 듣는 일은 시의적절하지 않을 수 있다. 구성원들과 지속적으로 대화를 나누는 것처럼 자주 의견을 들어야 할 필요가 있다.

일 년에 한 번 수행하여 적시성이 떨어진다는 한계를 보완하기 위해 분기 단위, 월 단위, 또는 주 단위 등으로 짧은 설문 조사를 시행하기도 한다. 한 문항 또는 열 개 이내의 적은 문항으로 특정 주제에 초점을 맞춰서 시행하는 설문 형태를 펄스 서베이

(Pulse Survey)라고 한다.

문항 수가 적은 만큼 구성원들이 문항에 응답하는 부담도 적고 그 만큼 참여도를 높일 수 있다. 페이스북이나 트위터 등 소셜 미디어를 통해 일상을 수시로 공유하고 짧은 대화는 빈번하게 주고 받는 일이 일반화된 사회 변화에 부합하여, 짧은 설문을 통해 구성원들의 흥미를 유도하고 참여하는 데 부담을 줄이는 식이다. 빠르게 분석하여 즉각적인 피드백이 가능하다는 점도 구성원들의 설문 참여 동기를 높이는 데 효과적이다.

사진 편집 프로그램인 포토샵으로 유명한 미국의 어도비(Adobe)는 분기 단위로 구성원들의 몰입도를 조사하고 있다. 어도비는 최근 연례 인사 평가 방식을 폐지하고 수시로 업무 성과에 대한 피드백을 주고 받는 ‘체크인’ 제도를 도입한 바 있다. 설문 조사 방식도 이와 같은 맥락에서 연례적으로 시행하기 보다 시행 빈도를 높였다. 구성원들의 몰입 수준에 대한 민감성을 높이고 신속하게 대응하려는 의미로 해석할 수 있다.

연례 설문 조사를 폐지하고 펄스 서베이만 시행하는 기업도 있지만, 구글과 같이 정기 설문 조사와 수시 설문 조사 두 가지 방식을 병행하는 기업도 적지 않다. 정기 설문 조사는 모든 영역에 대해 구성원들을 전수 조사하여 전반적인 추이를 관찰할 수 있지만 설문 구조 변경이 어렵고 시행 간격이 길다. 특정 집단, 특정 업무 프로세스, 특정 이슈에 대해 보다 깊이 있게 들여다 볼 수 있고, 설문 구조의 변경도 용이한 펄스 서베이를 통해 정기 설문을 보완하여 효과성을 높이는 식이다. 정기 설문 조사가 사람의 건강 상태를 진단하기 위해 모든 신체 부위를 대상으로 수행하는 정기 건강 검진과 같다면, 펄스 서베이는 특정 부위에 대한 정밀 진단 역할인 것이다.

이미 많은 기업들이 펄스 서베이를 다양한 의사결정에 활용하고 있다. 빅 데이터 등 데이터 기반의 의사결정이 부각되는 최근의 추세를 반영하는 모습이다. 설문 방식은 단순해 보이지만 다루는 주제는 기업의 전략, 특정 제도 도입에 따른 구성원들의 인식, 구성원들이 회사 생활에서 갖고 있는 태도, 회식 메뉴에 이르기까지 폭 넓다.

펄스 서베이를 활용한 구성원 몰입 조사에도 변화가 나타나고 있다. 기존의 고객 만족도 조사 방식 중 하나인 NPS² 방식을 응용하여 구성원들의 몰입 수준을 파악하고 있다. 애플 스토어, 미국의 클라우드 서비스 업체 랙스페이스(RackSpace), 미국 저가항공사 잷블루(JetBlue) 등에서는 NPS 방법을 활용하여 구성원들의 몰입도를 측정하고 있다. NPS는 고객 만족도를 측정하는 지표로 “이 회사의 제품이나 서비스를 친구나 동료에게 추천하겠습니까?”라는 하나의 문항으로 구성되어 있다. 이를 기업

2 NPS(Net Promoter Score)는 고객 만족도를 측정하기 위해 활용되고 있는 지표로, 고객을 대상으로 “이 회사의 제품이나 서비스를 친구나 동료에게 추천하겠습니까?”라고 묻고 (추천 의향 없음)에서 10(추천 의향 아주 높음)까지의 보기 중에 응답하도록 하는 방식이다. 0~6점은 비추천(detractor), 7~8점은 소극적 추천(passive), 9~10점은 추천(promoter)으로 NPS는 추천 비율에서 비추천의 비율을 빼서 계산한다.

구성원들에게 적용하여 “이 회사를 당신의 친구에게 추천하겠습니까?”라고 질문하여 구성원들의 회사에 대한 몰입 수준을 측정한다.

물론 짧은 설문이라고 할지라도 구성원들이 응답하는 설문 조사가 지나치게 많지 않도록 전체적인 설문 조사의 횟수에 대해서는 유의해서 살펴볼 필요가 있다. 설문 조사를 기획하는 부서는 한 군데일지라도 구성원들은 여러 부서에서 설문을 받는 상황이 될 수 있다. 지나치게 많은 설문을 실시하여 구성원들의 설문 피로도를 높이고 업무에 집중하지 못하는 상황이 발생하지 않도록 유의해야 한다.

2) 주관식, 감정 등 질적 분석 강화

구성원 설문 조사에서 주관식의 중요성이 높아지고 있다. 주관식 문항은 객관식 결과를 보조하는 용도로 활용되는 경우가 많았다. HR 담당자들을 대상으로 수행한 연구에 따르면, 응답자의 69%는 설문 조사의 초점은 제한적인 의미만을 전달하는 ‘숫자(객관식)’가 아니라 풍부한 해석이 가능하고 설계자들이 생각하지 못한 결과 도출이 가능한 ‘질적 분석(주관식)’으로 이동할 것으로 전망하고 있다.^[5]

객관식 문항은 응답 대상자들이 답변하기 편하고, 숫자로 집계되기 때문에 자료 분석, 점수 변화의 추이 파악, 집단 간 비교 등이 용이하다는 장점이 있다. 반면 사전에 정해진 설문 내용 및 구조를 바탕으로 문항을 설계하기 때문에, 새로운 문제 제기나 답변을 얻기 어렵다는 단점이 있다. 예를 들어, 구성원들의 이직과 관련된 원인을 객관식 문항으로 만들 경우 한정된 개수의 보기만 포함할 수 있다. 때문에 문항 설계자가 생각하지 못한 다른 원인들이 누락된 채 조사될 수 있다.

반면 주관식 등 질적 자료의 경우 문장으로 구성되어 수치화하여 분석하기 어렵다는 한계가 있었다. 혹은 주관식 분석 결과를 가지고 내용 분석(Content Analysis)을 수행하더라도 상당한 시간과 노력이 필요했다. 수만 명에 달하는 기업 구성원들로부터 얻은 자료를 가지고 이 같은 분석을 수행하기는 결코 쉽지 않다. 이러한 이유로 주관식 응답 결과는 객관식 분석이 완료되면 이와 관련된 내용을 찾아 부연 설명으로 덧붙이는 수준에 그치는 경우가 많았다.

최근에는 빅 데이터 등 분석 기법의 발달로 주관식 응답 결과를 정량화 하거나 신속하게 분석하는 일이 가능해지고 있다. 검색어 트렌드 분석 등을 통해 사람들의 관심사의 변화를 분석하듯이 기업들은 다양한 외부 자료들을 활용하여 고객의 니즈를 파악하고 의미 있는 결과를 이끌어내기 위한 심도 있는 분석을 수행하고 있다. 이런 기법들을 기업 내 구성원들에게도 적용하여 구성원들의 인식, 몰입이나 만족과 같은 태도의 변화를 파악하는 일에 활용하고 있는 것이다.

주관식 등 질적 분석 방법의 발달은 구성원들의 감정까지 분석할 수 있게 해주고 있다. 감정 분석(Sentiment Analysis)을 통해 구성원 설문 조사에 포함된 주관식 응답 뿐만 아니라, 사내 게시글, 게시물에 대한 댓글 등을 포함하여 구성원들이 회사나 정책, 제도, 회사 생활에 대해 느끼고 있는 감정을 분석한다. IBM, 인텔 등과 같은 기업에서도 이와 같은 방식으로 구성원들의 인식을 파악하고 있다. HR 부서에서는 감정 분석 프로그램을 활용하여 사내 게시물, 설문 조사 주관식 등을 분석한다. 이를 통해 구성원들이 최근 제도 변화에 어떤 태도를 갖고 있는지, 이직률을 낮추기 위해서는 어떤 점이 더 고려되어야 하는지를 가늠할 수 있다.

미국 반도체 업체 인텔은 매년 10만 여명에 달하는 구성원들을 대상으로 회사에 대한 구성원들의 인식을 파악하기 위한 설문 조사를 실시하고 있다. 인텔에서 일하고 있다는 사실에 자부심을 느끼는 지, 앞으로도 계속 인텔에 다닐 것인지 등을 질문하여 조직의 건강(Organizational Health) 수준을 측정한다. 인텔은 구성원들의 인식을 보다 정확하게 파악하기 위해 감정 분석 프로그램을 도입했다. 구성원들이 작성한 설문 조사 주관식 응답과 사내 게시물의 내용에 담겨 있는 문장을 분석하여 기쁨, 분노, 좌절 등의 감정을 읽어낸다.

인텔에서는 3억 달러를 투자해 인적 다양성을 제고하겠다는 5개년 계획을 발표한 바 있다. 인텔에서는 발표 이후 이 계획에 대한 구성원들의 반응을 분석했다. 전반적으로 긍정적인 반응이었지만, 인적 다양성 제고를 위한 제도 중 하나인 내부 직원 추천 제도 도입 이후 구성원들의 불안감이 높아지고 있다는 분석 결과가 도출되었다. 이는 구성원들이 소수 인종 등을 추천하여 채용되면, 추천한 구성원에게 인센티브를 제공하는 제도이다. 구성원들은 댓글을 통해 다양한 불만의 목소리를 쏟아냈다. 감정 분석 결과, 구성원들이 가진 불만의 기저에는 인적 다양성 제고 활동의 취지는 좋으나 반대 급부로 기존 구성원들의 고용 안정성이 위협을 받는 것은 아닌지에 대한 불안감이 자리 잡고 있었다. 이에 따라 구성원들에 대한 커뮤니케이션 방식을 개선해야 할 필요성이 부각되었다.^[6]

3) 소셜 미디어, 모바일 기기 등 다양한 매체 활용

이제는 일상화되고 있는 소셜 미디어나 모바일 기기도 기존의 구성원 설문 조사를 보완하는 새로운 방법으로 활용되고 있다.

소셜 미디어의 경우, 기업 내에서는 사내 소셜 네트워크(Enterprise Social Network)로 발전하여 구성원들의 커뮤니케이션을 강화하고, 협업과 생산성을 증진하기 위한 목적에서 도입되고 있다. 2013년 글로벌 컨설팅 업체 타워스 왓슨의 조사 결과에 따르면, 조사 대상 기업의 56%가 구성원들과의 사내 커뮤니케이션 용도로 소

설 미디어를 활용하고 있다. 물론 페이스북이나 트위터 등 외부 소셜 미디어에 비하면 활용도가 낮지만, 규모가 큰 기업일수록 구성원간 소통과 협업을 위해 사내 소셜 네트워크의 필요성에 대한 인식은 높다. 사내 소셜 네트워크의 대표적인 플랫폼으로 야머(Yammer), 채터(Chat), 자이브(Jive) 등을 꼽을 수 있다. 공개적으로 메시지를 주고 받는 트위터 등과는 달리 기업과 같이 특정 조직 내에서 폐쇄적인 형태로 활용할 수 있다. 특히 야머의 경우 포춘 500 기업의 85%가 이용할 정도이다.

구성원 설문 조사는 펄스 서베이라고 하더라도 정기적으로 시행된다는 특성에서 자유롭지 못하다. 반면 사내 소셜 네트워크를 활용하는 경우 실시간으로 구성원들의 의견이 교환되고 있기 때문에 구성원들의 태도나 감정의 변화를 즉각적으로 파악할 수 있다는 장점이 있다.

앞서 언급했듯이 사내 소셜 미디어는 구성원들의 감정 분석에도 활용되는 자료의 원천이 된다. IBM의 경우에도, 사내 SNS에 올린 글을 분석하는 ‘엔터프라이즈 소셜 펄스’라는 프로젝트를 시작했다. 익명으로 올라온 글의 감정을 분석한 후, 직원들이 자주 언급하는 화제가 무엇인지 살펴 보고 직원들이 어떤 이슈에 관심을 갖는지 파악한다.

오스트레일리아 최대의 통신 기업인 텔스트라(Telstra)에서는 사내 소셜 네트워크를 회사 운영에 적극 활용하고 있다. 예를 들어, 사내에서 제거되어야 할 프로세스가 무엇인지에 대한 질문을 사내 소셜 네트워크에 게시했을 때 한 시간 만에 700여개의 답변을 받았다. 이후에도 추가된 수 많은 답변들을 분석하여 경영진은 개선해야 할 부분이 무엇인지에 파악할 수 있었다. 뿐만 아니라 특정 제도 시행 이후의 보완 및 개선을 위한 후속 논의 등에도 사내 소셜 네트워크를 활용하고 있다. 구성원들과의 대화를 통해 의미 있는 시사점을 찾고 이를 의사결정에 반영하는 것이다. 구성원들은 자신들의 의견이 조직 운영에 반영되고 있으며 조직 운영에 직접적으로 참여하고 있다는 인식을 갖게 된다.^[7]

사내 소셜 네트워크뿐만 아니라 외부 소셜 미디어의 활용도 고려할 수 있다. 설문 조사가 무기명으로 진행된다고는 하지만 의구심을 갖는 구성원들이 적지 않다. “작은 회사는 인원이 적으니 누군지 쉽게 알 수 있을 것 같고, 큰 회사는 기술이 좋으니 쉽게 추적 당할 것 같다”, “무기명’은 그냥 이름만 안 적는다는 의미 아니냐?”라는 냉소적인 인식이 있는 것도 사실이다. 미국의 글래스도어나 국내의 블라인드 앱 등 익명성을 바탕으로 솔직한 의견 개진이 가능한 다양한 소셜 미디어를 활용하기도 한다. 실제 HR 담당자들도 외부 게시물을 수시로 확인하면서 내부 조사에서 포착하지 못한 문제점을 인지하고 추가적인 분석을 통해 개선 방안을 모색하는 활동을 하고 있다.

소셜 미디어나 모바일 기기에 친숙한 구성원들을 고려하여 기존의 구성원 설문 조사에도 이를 활용하기도 한다. 설문에 응답하기 위해 개인 컴퓨터를 작동시키고 사내 인터넷 망에 접속하여 번거롭게 설문을 진행하기 보다 모바일 기기를 활용하여 간편하게 설문에 응답한다. 특히 문항 수가 적은 펄스 서베이는 모바일 기기에서 시행하기가 더욱 적합하다. 대여섯 문항 응답하기 위해 업무를 중단하고 수 많은 메일이 있는 메일함에서 설문 메일을 찾아 응답하기 보다 이동 중에도 간편하게 응답을 완료할 수 있기 때문이다. 또한 소셜 미디어나 모바일 기기 등 구성원들에게 친숙한 방식으로 설문 조사를 할 경우 설문 조사에 참여하고자 하는 동기를 높일 수 있기 때문에 설문 정확성 제고에도 도움이 된다.

4. 맺음말

구성원 설문 조사는 반 세기 이상 구성원들의 인식을 조사하기 위해 사용되어 왔다. 구성원 설문 조사의 한계를 극복하기 위하여 최근 다양한 변화들이 시도되고 있다. 펄스 서베이와 같은 새로운 형태를 시도하기도 하고, 주관식이나 감정 등 질적 분석 방법이 강화되기도 한다. 소셜 미디어나 모바일 기기 등 새로운 형태의 플랫폼을 활용하기도 한다. 새로운 방법들은 구성원들이 의견을 개진하려는 동기를 높이고, 응답의 정확성을 높이고, 해석을 풍부하게 해주는 등 기존의 구성원 설문 조사가 가진 장점을 높이고 단점을 보완해가고 있다.

기술의 발전은 구성원 의견을 수렴하는 다양한 방식을 선보일 수 있다. 미래에는 구성원들의 얼굴 표정 또는 입술의 움직임 읽는 등 생각지도 못한 방식들이 나타날 수 있다. 그러나 구성원 설문 조사의 목적은 구성원들의 의견을 듣고 이를 바탕으로 조직을 개선시켜 가는데 있다. 어떠한 방식으로 설문 조사를 수행한다고 하더라도 설문 조사의 목적을 명확히 하고, 그 결과를 바탕으로 개선 활동이 도출되고 조직이 변화되어 가는 프로세스가 정착되도록 해야 한다. 단순히 조직간 점수 경쟁에 활용되거나, 아무런 변화가 없거나, 심지어 결과에 대한 피드백도 전혀 주어지지 않는다면 구성원들은 설문 조사에 대한 기대를 버리고 조직을 위해 건설적인 의견을 내놓는 동기마저 잃게 될 수 있다. 구성원들이 솔직하게 자신의 의견을 개진할 수 있는 분위기, 이를 경청하고 변화를 지속해 나가는 노력이 무엇보다 중요할 것이다. www.lgeri.com

〈참고자료〉

- [1] U.S. Office of Personnel Management(2008), Annual employee survey guidance
- [2] Deloitte(2016), Global human capital trends
- [3] Wilkinson and Fay(2011), New times for employee voice?, Human Resource Management.
- [4] CIPD(2013), Social media and employee voice: the current landscape
- [5] Silverman Research and HR Magazine(2013), The future of employee research
- [6] Rachael King, How do employees really feel about their companies?, Wall Street Journal. 2015.10.13
- [7] Charlene Li(2015), Why no one uses corporate social network?, Harvard Business Review.



본 보고서에 게재된 내용이 LG경제연구원의 공식 견해는 아닙니다. 본 보고서의 내용을 인용할 경우 출처를 명시하시기 바랍니다.