

# 설문과정의 긍정경험 제공해야 효과 나타나

최근 많은 기업에서는 연1회 실시하는 정기 서베이보다 짧은 주기로 시행하는 '펄스 서베이(Pulse Survey)'를 선호한다.



김석집

네모파트너즈POC CEO  
sjk@nemopartners.com  
한양대학교 경영학 학사, 동대학원  
인사조직 전공  
現 대한리더십학회 부회장,  
인사혁신처 정책자문위원

“안녕하십니까? OO기업 임직원 여러분, 2023년 조직문화 진단을 위한 서베이를 진행하는 ‘조직문화팀’입니다. 본 설문 조사의 목적은 OO기업 임직원이 생각하는 조직문화에 대한 의견을 청취하여, OO기업의 조직문화의 발전방향을 수립하기 위함입니다. 설문결과에 대한 개인응답 결과는 익명성과 비밀이 철저히 보장될 것을 약속드리니 솔직한 응답을 부탁드립니다. 귀중한 시간 내어 설문조사에 응해 주신 임직원 여러분께 감사인사 드립니다.”

일반적으로 직장인은 1년에 2~3회 정도 회사에서 주관하는 설문조사 안내를 받고 있다. 직원 몰입도 조사(Employee Engagement Survey), 조직문화진단(Organization Culture Survey), 리더십 다면진단(Leadership 360도 Survey)이 가장 대표적인 설문일 것이다.

설문을 대하는 직장인의 마음은 ‘늘 하던 것이니 올해도 하느냐’, ‘바쁜데 이거 꼭 해야 하는 것인가?’, ‘익명성이 보장되긴 하는 것인가?’, ‘회사가 구성원의 의견을 묻는 것이니 내 생각을 솔직하게 이야기 해야지’, ‘보통으로 적당히 찍고 끝내야겠다’ 등등일 것이다.

기업은 설문을 통해 ① 목적에 맞는 구성원의 의견을 수집하고, ② 수집된 데이터를 기반으로 다양한 분석을 통해, ③ 시사점을 도출하고 목적에 맞는 활용을 하고자 함이다.

## 설문조사 목적달성을 위한 ‘핵심성공요인’

**구성원 의견의 정확도** | 정확한 의견수집을 위해서는 한 가지 딜레마에 빠지게 될 수밖에 없다. 정확한 의견수집을 위해서는 정교한 설문이 뒷받침 되어야 하고, 정교한 설문을 구성하기 위해서는 일정 개수 이상의 설문문항이 필요하다. 하지만 많은 문항은 설문을 실시하는 구성원에게는 ‘호기심’보다 ‘피로감’으로 다가올 수 있고, 정확한 응답보다 설문을 완료하는 것에 목적을 둘 가능성이 높다. 그렇다 보니 최근 많은 기업에서는 연1회 실시하는 정기 서베이보다 짧은 주기로 시행하는 ‘펄스 서베이(Pulse Survey)’를 선호하고 있다.

펄스 서베이는 한두 가지 주제나 목적에 부합한 10개 이내의 설문문항을 구성하여 월간 또는 분기마다 구성원에게 기존보다 ‘덜 진지하고 쉽게’ 접근하는 방식으로 설문을 실시하는 것을 말한다. 짧은 주기로, 빠르게 응답할 수 있는 문항으로 구성된 펄스 서베이는 조직구성원의 현재 인식수준을 상시 확인하는데 긍정적인 역할을 하고 있다. 많은 기업이 펄스 서베이를 적극적으로 도입하고 있는 배경에는 두 가지 이유가 있다.

첫째, 구성원의 참여를 쉽게 유도할 수 있고, 정확한 응답을 확보하는데 도움이 된다. 최근 필자의 회사는 A 기업의 조직문화 진단을 위해 과거 진단히스토리를 살펴보았는데, 진단문항이 70개가 넘었던 과거 3년의 응답률 평균 대비 진단



구성원에게 설문과정의 긍정적 경험을 제공해야 한다.

문항을 50개로 축소한 작년 설문응답률이 약 13% 이상 상승한 모습을 볼 수 있었고, 특정 번호로 일괄 선택한 불성실 응답자 비율도 줄어든 것으로 확인되었다.

결국 구성원은 쉽고 직관적으로 답할 수 있는 설문보다 적극적인 반응과 성실한 설문응답을 하고 있다는 것을 확인할 수 있었기에, 수십개의 문항으로 구성된 연간 정기 서베이 방식 보다는 펄스서베이가 최근 많이 도입되는 이유인 것이다.

둘째, 설문과 대안수립도 타이밍 싸움이다. 우리 속담에 ‘소 잃고 외양간 고친다’는 말이 있다. 어떤 일이 이미 잘못되고 나서야 비로소 그 일을 바로 잡으려 하는 것은 어리석은 행동이라는 것을 일깨워주는 말이다. 구성원 의견을 청취하겠다는 것은 기업 주도 또는 경영진 의사결정을 통해 일을 진행하기보다 구성원 참여를 통한 ‘공감대’ 형성 및 향후 변화의 ‘수용성’ 확보 노력을 기울이겠다는 뜻이다.

이에 따라 필요한 시점에 설문을 통해 의견청취의 액션이 이루어져야 하고, 청취된 의견내용을 반영한 대안 또는 변화 관리 방안이 수립되어야 하는 것이다. 필자의 회사가 2015년부터 연간 계약을 통해 컨설팅 서비스를 제공하고 있는 D 기업의 경우 과거 연1회 정기적으로 진행하던 ‘Exit Survey(퇴직자 설문조사:최근 1년 이내 퇴직한 직원을 대상으로 퇴사 이유, 이직경로, 이직한 기업을 선택한 이유 등을 확인하는

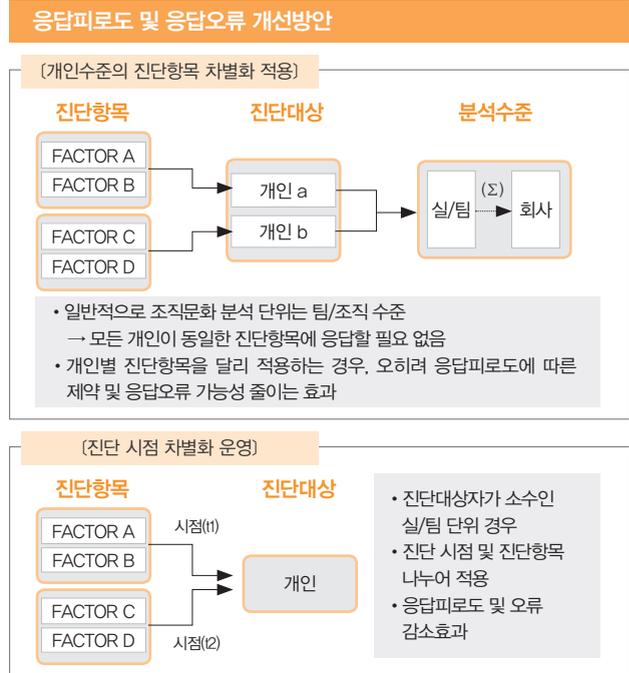
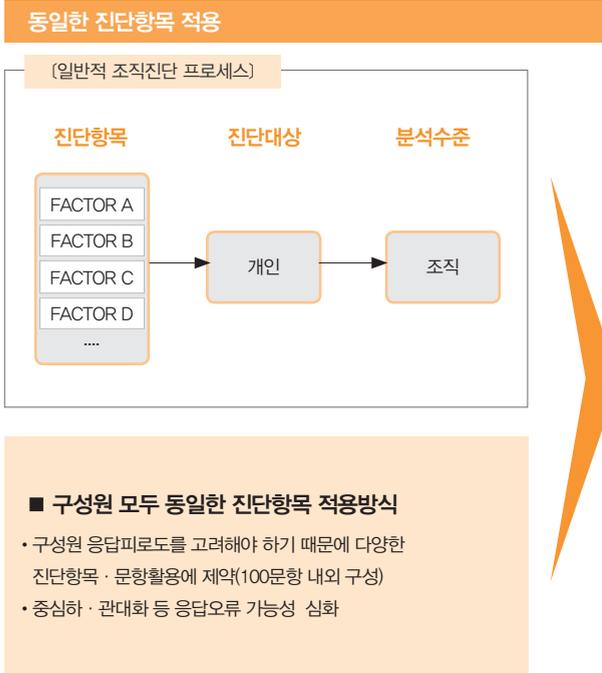
설문조사)’를 올해부터 연2회 확대 진행하여 내부 구성원의 만족도를 높이고, 이직을 최소화하는 대응방안을 적시에 적용하고 있다. 해당 기업과 동종업계 경쟁사인 C 기업은 ‘Exit Survey’를 분기마다 실시하여 더욱 적극적 대응을 해나가기로 최근 의사결정을 하였다.

**정교한 설문 설계** | 설문 자체가 1차원적인 분석(설문문항별 5점 척도에 대한 평균 점수만 도출되는 것, 인구통계변수별 평균 점수만 도출되는 것 등)만 가능하게 설계되어 있다면 반쪽자리 설문에 그치게 되는 것이고, 설문을 통해 확인하고자 하는 본질에 다가가지 못하게 되는 것이다. 필자는 최근 ‘조직문화진단’에 대한 니즈를 가지고 있는 G 기업을 방문하였다. 해당 기업 담당자는 지금까지 매년 진행해 오던 ‘조직문화진단’에 두 가지 의문을 가지고 있었다.

의문 Q1. “우리 조직은 ‘혁신’이 부족하다고 나왔는데 그래서 뭘 어떻게 개선해야 되는 것인 것인지 설문만으로는 해석이 어려운 상황입니다.”

조직문화 진단을 위해 주로 ‘현상’ 위주의 진단항목 구성을 한 기업의 경우 위 기업 담당자와 같은 동일한 고민을 갖게 된다. ‘현상’ 위주의 진단은 비교적 용이하게 관찰·측정이 가능하나, 변화개선 활동과 연계 시 근본적인 이슈탐색이 제한적일 수밖에 없다. ‘현상’ 개선에만 초점을 둔 기업은 조직문

그림 | 응답피로도 및 오류 개선방안



화 혁신에 실패한 사례가 많다는 것은 학문적으로도 검증된 내용이다. 이 문제를 해결하기 위해서는 설문구조를 설계할 때 ‘선행요인 → 매개요인 → 결과요인’을 고려하여 프레임 설정하고, 요인별 및 문항 간 연계성이 확보될 수 있는 세부 문항을 설계해야 한다.

**[설문문항 타당성 검토기준 예시]**

- ① ‘기업문화 지향점’ 구현 위한 구체적 추진영역이 해당 설문문항을 통해 설명 가능한가?
- ② 이론적·경험적 연구를 바탕으로 유효성이 검증되었는가?
- ③ 해당 설문문항에 대한 관찰·측정이 가능하며, 하위 문항개발이 가능한가?
- ④ 사별·직무특성을 고려하는 경우 그룹 전체에 보편적으로 적용 가능한가

의문 Q2. “다양한 항목을 포함하여 진단하면 더 많은 시사점을 얻을 수 있을 텐데, 직원이 이렇게 많은 문항에 잘 응답해줄까요? 응답피로도에 대한 고민이 많습니다.”

상황상 펄스 서베이를 하지 못하고, 정기 서베이의 설문을 진행해야 하는 경우가 있다. 이러한 경우 50~100개 사이 문

항으로 구성된 동일한 진단항목을 전 구성원에게 적용할 수 밖에 없게 되고, 이는 응답피로도 및 오류를 심화시키는 원인이 되는 것이다. 정기 서베이의 설문에서 이러한 이슈를 최소화하고, 효과적 진단을 위해서는 무엇을 해야 하는 것일까? 개인 및 조직 수준에서 차별화된 진단항목을 적용하는 것을 제안하고 싶다. (그림 참조)

이런 경우 응답자 피로도에 대한 제약이 줄어 다양한 진단항목 및 문항구성이 가능하고, 응답 오류도 정기 서베이 설문 대비 상당히 줄어드는 것으로 과거 수행한 다수의 고객사 프로젝트를 통해 확인한 사항이다.

**결과분석과 결과 리포트의 구성** | 첫째, 잘 수행된 설문결과를 제대로 해석하기 위해서는 진단항목 및 문항특성을 고려하여 유의미한 시사점을 제시할 수 있는 ‘최적의 통계적 분석방법 및 결과지표’를 구성해야 한다. 평균 수준과 편차를 구하는 ‘기술통계’나, 척도별 응답비중을 확인하는 ‘빈도분석’ 등의 방법뿐만 아니라 필요한 결과지표 및 시사점 도출에 적합한 분석방법을 선택하는 것이 고려되어야 한다. (표 참조)

표 | 설문결과 분석방법

진단 Focus	분석방법	정의	주요 결과지표	진단목적	적용사례
점수값	기술통계	자료의 속성을 파악하고자 특정 통계량(평균)을 사용하여 기술하는 분석기법	• 평균 • 표준편차 • 평균-표준편차(Box-Plot)	전체 자료에 대한 수치적 요약 및 전반적 특성 파악	직원몰입도의 평균 수준과 편차를 알고자 하는 경우
	빈도분석	각 범주에 대한 빈도를 세고 수량적으로 기술하는 분석기법	• 백분율 • 긍정응답률	자료의 수치적 내용에 대한 특정 기준별 비중 파악	직원몰입도에 대한 척도별 응답비중 알고자 하는 경우
추이 · 분포	추이 · 분포도	기술통계 및 빈도분석 결과를 바탕으로 시계열적 · 현황적 내용 파악 목적 그래프화하는 기법	• 추세선 그래프 • 산포도 그래프	전체 자료에 대한 추세 · 분포적 특성 파악	직원몰입도가 변화된 추이를 알고자 하는 경우
관련성	상관분석	특정요인 간의 관련성에 대한 방향과 강도를 확인 및 검증하기 위한 기법	• 상관계수	특정요인 간의 관련성 및 영향력 파악	직원몰입도와 관련 있는 요인을 알고자 하는 경우
	회귀분석	특정요인 간의 인과관계를 확인 및 검증하기 위한 기법	• 회귀계수		직원몰입도에 영향을 미치는 선행요인을 알고자 하는 경우
집단간 비교	교차분석	각 범주에 대한 빈도에서의 차이를 비교 · 검증하기 위한 기법	• 교차표 • Chi-square	각 범주에 대한 빈도 바탕, 특정요인과 집단특성 간 관련성 확인	직원몰입도 높은 집단과 낮은 집단 구분, 인구통계학 특성 알고자 하는 경우
	분산분석 (일원/이원)	한 요인에서 둘 이상의 집단이 갖는 각 평균점수 비교 및 검증하기 위한 기법	• F-score • 상호작용 효과표(이원)	특정요인에 대해 집단간 차이 특성 확인	직원몰입도에 대해 집단간 차이 유발하는 요인 알고자 하는 경우
	판별분석	특정 개인이 두 집단 중 어느 집단에 속할지 판별하기 위한 기법	• 분류표 • 판별함수계수	집단간 차별적 특성 확인 및 향후 예측	직원몰입도 높은 집단과 낮은 집단 구분요인 확인, 특정개인 직원몰입도 예측하고자 하는 경우

성공적으로 설문결과에 대한 분석이 완료되었다면, ‘어떤 내용을 어떻게 전달할 것인가’의 관점에서 결과보고서의 목차와 분석내용에 대해 구체적인 리포트를 작성해 볼 것을 권고하는 바이다. 결과보고서 구성 시 최소한 여섯 가지 사항에 대한 검토가 필요하다.

- ❶ 진단 및 분석대상은 누구인가?
- ❷ 반드시 포함되어야 할 필수항목은 무엇인가?
- ❸ 그룹 보고서와 계열사 보고서의 차별점은 무엇인가?(그룹 레벨 기업의 경우)
- ❹ 분석결과(주요 결과지표)를 어떻게 구성할 것인가?(주요계열사×진단요인 등)
- ❺ 계열사별 · 하위조직별 특이사항은 무엇인가?
- ❻ 과거 추이를 분석해야 하는 영역은 무엇인가?

**설문과정의 긍정적 경험 중요**

설문조사가 문제를 해결해 줄 순 없지만, 문제해결의 단초가 될 수는 있다. 설문도 회사와 구성원 간 중요한 소통 창구이고, 설문의 부정적 경험은 직원경험(Employee Experience)에 중요한 영향을 미치며 이는 조직문화 전반에 영

향을 줄 수 있다. MIT 슬론 비즈니스 리뷰(2022년 1월 발표한 ‘Toxic Culture Is Driving the Great Resignation’ 참고)에 따르면 부족한 보상보다 불만족스러운 조직문화가 약 10배가량 이직에 영향을 미친다는 조사결과를 발표하였다.

설문과정에서 구성원에게 긍정적 경험을 선사하기 위해 기업은 새로운 시도를 계속 하고 있다. 글로벌 선도기업은 AI 챗봇을 활용하여 자연스럽게 대화하듯 질문을 통해 개인별 최적화된 설문을 진행하고 있다. 이러한 방식은 설문과정에서의 편안함을 경험하게 하고, 회사가 직원의 의견 및 생각을 보다 중요하게 여기고 있다는 느낌을 선사하여 설문과정에 대한 만족도를 높이고 응답에 대한 부담감을 줄여주고 있다.

국내기업도 반드시 선진화된 설문기법을 도입하라는 것이 아니라 ‘설문과정의 긍정적 경험’을 줄 수 있는 요인을 고민해야 설문의 첫 단추가 잘 끼워질 것이고, 잘 끼워진 첫 단추는 마지막 단추인 설문결과를 통해 다양한 변화의 요인을 찾고 기업이 기대한 결과를 얻거나 지향하는 조직문화에 한 걸음 다가갈 수 있게 될 것이다.