

구성원 의식조사 어떻게 활용하나

**구성원 의식조사를 정기적으로 실시하는 기업들이 적지 않다.
그런데 여기에 들어가는 비용과 노력에 비해 얻는 효과는 그리 크지 않다는 지적이 많다.
구성원 의식조사를 효과적으로 활용하는 방법을 생각해 본다.**

한상엽 책임연구원 syhan@lgeri.com

“최소한 1년에 한 번은 설문조사를 통해 구성원의 몰입(Engagement) 수준을 파악해야 한다. 회사의 비전과 미션을 이해하고 이를 달성하고자 하는 의욕적인 구성원이 없다면 경쟁에서 승리할 수 없기 때문이다.” GE의 전 회장인 잭 웰치(Jack Welch)의 말이다.

‘구성원 의식조사’(EOS·Employee Opinion Survey)는 익명성이 보장된 설문조사를 통해 구성원들이 인식하고 있는 조직의 분위기 및 경영 상의 문제점을 파악하고, 그 치유책을 강구하여 더 큰 문제가 생기는 것을 사전에 예방하는데 목표를 두고 있다. 이를 통해 구성원들의 회사에 대한 몰입을 유도해 조직의 성과를 높이는 것이 궁극적인 목적이라 할 수 있다.

갤럽의 조사에 따르면, ‘포춘 500대 기업’의 80% 이상이 정기적으로 EOS를 실시할 정도로, 많은 기업들이 이를 활용하고 있다.

그러나 최근 EOS 실시에 들어가는 비용과 노력에 비해 얻는 효과가 작다는 지적이 제기되고 있다. EOS를 실시하기 위해서는 설문 디자인, 설문 실시를 위한 인프라 구축, 설문 결과의 분석 및 피드백 등에 상당한 인력과 자원이 들어간다. 더구나 전체 구성원이 최소 20~30분은 설문 응답에 시간을 할애해야 한다는 점을 고려한다면 그 비용은 더욱 커질 것이다. 그럼에도 불구하고 이를 통해 얻는 것이

많지 않다면 이는 큰 문제라 할 것이다.

이처럼 자원 투입 대비 실효성이 적은 것은 설문 디자인과 실행 과정에 대해서는 고민을 많이 하지만, 정작 더 중요한 과정인 EOS 결과의 해석 및 활용에 대해서는 상대적으로 고민이 부족하기 때문이라 여겨진다.

이하에서는 EOS를 효과적으로 활용하고자 할 때 유의해야 할 포인트를 몇가지 짚어보도록 하자.

● 점수의 단순 비교를 피하라

EOS가 널리 활용되는 한 가지 큰 이유는 조직 분위기나 구성원들의 인식과 같이 손에 잡히지 않는 정성적인 부분을 설문조사라는 방법을 통해 수치화하여 보여줄 수 있다는 장점 때문이다. 그래서 많은 기업들은 EOS는 ‘점수를 얻기 위해 실시하는 것으로 오해하기도 한다. 그러나 점수에 지나치게 집착하면 EOS 결과를 해석하고 의미 있는 대책을 마련하고자 하는 EOS 본연의 취지를 제대로 살리지 못할 가능성이 크다.

흔히 EOS 결과를 해석할 때 많은 기업들이 범하는 실수가 조직 간 혹은 문항 간의 점수 비교를 통해 서열을 매기는 것이다. 이 방법은 활용이 용이하다는 장점은 있지만, 현실을 잘못 이해하게 만들 위험성도 가지고 있다.

조직 간 점수의 단순비교는 자칫 등수 매기기로 인식되어 자칫 점수 올리기 경쟁을 부채질할 수 있다.

첫째, 각각의 조직 단위가 처해 있는 특수한 상황적 요인이나 문항 고유의 속성을 무시하고 점수를 단순 비교할 경우, 실제와는 다른 해석을 내리게 될 가능성이 높다. 일례로 IBM의 Global Workforce Research의 담당자인 리즈 새리(Lise Saar)는 자사의 EOS 결과를 분석해 본 결과, 지역과 국가에 따라서 일정한 패턴이 나타난다는 사실을 알 수 있었다고 말한다. 예를 들어, 대부분 조사에서 스위스는 점수가 높게 나타나는 반면, 이탈리아는 낮게 나타나는 경향이 있다는 것이다. 또한 타사에 비해 보상 수준이 결코 낮지 않음에도 불구하고 보상 만족도와 관련된 설문은 항상 점수가 낮게 나타나고, 팀워크나 동료와의 협동과 관련된 문항의 점수는 대체로 높게 나타나는 경향도 발견됐다고 한다.

둘째, '등수 매기기'의 부작용이 나타날 수 있다. 같은 회사에 속해있는 조직이라 하더라도 지리적 위치, 업무의 특성 등에 따라 오래 점수 차이가 존재하기 마련이다. 내부 조직 간 비교가 '등수 매기기'로 인식될 경우 설문 결과를 의도적으로 왜곡하려는 행동이 나타날 수도 있다. EOS 지수가 낮게 나올 때 CEO나 인사 담당자들이 해당 파트의 리더에게 그 책임을 묻고 '점수를 끌어올리라'고 압박하는 경우도 적지 않다. 이 경우 리더는 다시 구성원들에게 똑같은 방식으로 압박을 가하게 되어, 결국 EOS에 대한 부정적 인식만 확산되는 결과가 빚어지고 만다. EOS를 효과적으로 활용하기 위해서는 이러한 점수 올리기

나라, 개선 계획의 실행을 통해 실제적인 변화를 이끌어 내는 것이 중요함을 알아야 한다.

설문 결과를 해석할 때는 점수 자체를 직접 비교하지 말고 비교 가능한 기준을 가지고 살펴보는 것이 필요하다. 예를 들어, 동일 업종의 평균과 비교하는 것이다. 2년마다 EOS를 실시하는 GSK사는 조사에서 얻어진 수치를 평가할 때 자사와 동일한 업종에서 상위에 있는 기업들의 평균 점수와 비교하는 방식을 택하고 있다.

업종 평균과 같은 외부 자료를 구하기가 어려워 부득이하게 내부 조직 간의 비교를 할 수밖에 없는 경우도 있다. 이 경우에는 상대적인 비교는 각 조직의 강·약점을 찾기 위한 것임을 명확히 하여 불필요한 '점수 경쟁'이 벌어지지 않도록 주의를 기울여야 할 것이다. 1966년부터 EOS를 실시해오고 있는 3M이 오랜 시행착오 끝에 얻은 교훈 중 하나는 지역과 사업조직 별로 처해 있는 상황이 다르기 때문에 EOS 점수를 단순 비교하는 것은 의미가 없으며, 오히려 각 지역과 사업 조직의 강점과 약점을 찾는데 집중하는 것이 더 낫다는 것이라고 한다.

● 점수의 이면을 살펴보라

EOS 결과를 단순한 '점수'로만 생각하고 해석하기보다는 그 이면의 맥락을 파악하는 노력을 기울이는 것이 바람직하다. 일례로 한 글로벌 기업에서 실시한 설문조사 결과를 보면, 조직 및 리더의 윤리성 지수가 미국, 유럽 등

EOS 결과를 해석할 때에는 응답자들의 기대 수준, 조사 당시의 회사 성과, 조직 분위기 등 상황적 요인들을 종합적으로 고려하여야 한다.

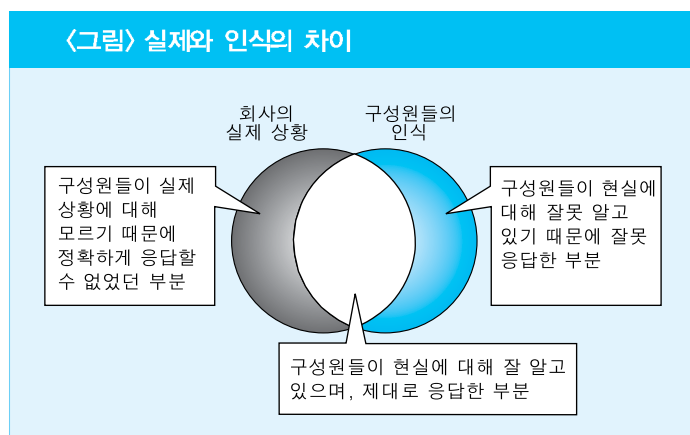
선진 지역에 있는 해외 법인보다 중국이나 동남아 등지의 법인에서 더 높게 나왔다. 이를 액면 그대로 받아들이면 선진국에 있는 해외 법인에 대해 윤리 교육을 강화하여야 한다는 결론이 나온다. 그러나 그 이면을 살펴보면 선진국 지역에서는 응답자들이 기업의 윤리성에 대해 높은 기대 수준을 갖고 엄정한 잣대를 들이댔기 때문에 낮은 평가가 나왔을 수도 있다.

EOS 결과를 제대로 활용하기 위해서는 응답자들의 기대 수준, 설문조사 당시의 회사 성과나 조직 분위기와 같은 상황적 요인들을 종합적으로 고려하여 점수를 해석하여야 한다.

또한 EOS는 응답자들의 인식의 결과이므로 실제와 다를 수 있음을 잊어서는 안 된다. 다시 말해, 회사의 실제 상황에 대한 정보 부족이나 잘못된 정보로 인해 실제와는 다른 응답 결과가 나타날 수 있다(〈그림〉 참조). 따라서 EOS 결과를 해석하는 과정에서는 반드시 인터뷰나 사실 확인 등 추가 분석을 통하여 구성원들의 인식이 올바른 것인지를 점검해볼 필요가 있다.

● EOS 결과를 구성원과 공유하라

너무나 당연한 이야기이지만, EOS 결과는 구성원들과 공유되어야 한다. EOS를 통해 자신의 의견을 표출한 구성원들은 다른 구성원들은 어떤 생각을 가지고 있는지, 그리고 EOS 결과에 대해 경영진은 어떤 반응을 보일지 등을 궁금해하기 마련이다. 이런 궁금증이 해소되지 않는다면 EOS에 대한 참여도가 낮아지게 된다. 심한 경우에는 'EOS 결과가 좋지 않



기 때문에 이를 공개하지 않는다'는 의혹을 사게 될 수도 있으며, 'EOS에 참여해봤자 아무 소용이 없더라'는 식의 냉소적인 태도가 만연하게 될 수도 있다.

그렇기 때문에 선진 기업들은 EOS를 실시한 후에는 반드시 구성원들과 그 결과를 공유한다. 일례로, 후지 제록스의 경우 매년 12월이 되면 사기 조사(Morale Survey)를 실시하는데, 설문 결과가 나오면 사업부 별로 경영진과 사원이 한 자리에 모여 논의하는 'Talk Plaza'란 이름의 토론회를 실시한다.

정보를 공개함에 있어서 가급적이면 긍정적인 정보만 제시하고 싶은 유혹에 빠질 수도 있을 것이다. 그러나 솔직한 정보 공유가 오히려 낫다. 부정적인 의견을 감춘다고 하여 조직 분위기가 개선되지는 않는다. 오히려 정보를 감추는 경영진과 HR 부서에 대한 불신감만 더 커질 뿐이다. 인텔의 경우 자사의 웹 페이지에 게시되어 있는 'Global Citizenship Report'를 통해 EOS 결과를 공개하고 있다.

구성원들과 함께 EOS 결과를 공유하고 논의하는 과정에서는 세심한 주의와 배려가 필요하다.

특히, 구성원들이 자유롭게 기술한 내용 (Employees Speak Out)도 일부 제공하는데, 여기에는 회사에 대한 긍정적인 평가와 아울러 부정적인 내용까지 담겨 있다.

● **구성원과 함께 개선 방향을 논의하라**

EOS 결과가 모든 현상을 말해주고, 나아가 개선의 방향까지 제시해 줄 것이라고 생각해서는 안 된다. EOS는 짚어보아야 할 곳이 어딘지를 보여주는 참고자료일 뿐이다. EOS 결과를 바탕으로 현재 조직의 문제점과 그 원인은 무엇인지, 그리고 이를 개선하기 위해서는 어떤 활동이 필요한지를 깊이 고민해야 한다. 이 과정을 통해 경영진과 HR 부서는 다양한 건설적인 의견을 교환할 수 있으며, 개선 계획에 대한 구성원들의 참여도를 높일 수 있다.

한편 구성원들과 같이 EOS 결과를 공유하고 논의하는 과정에서는 세심한 주의를 기울

일 필요가 있다. 예를 들어, 설문 결과에 대한 해석을 위해 '왜 이렇게 낮게 점수를 주었는가?' 라는 식의 질문을 던져서는 안 된다. 마치 구성원들이 부정적인 성향을 가지고 있는 것이 아니냐는 식의 엉뚱한 메시지가 전달될 수도 있기 때문이다. 또한 부정적인 설문 결과에 대해 구성원들을 무조건 설득하려고 해서도 안 된다. 공유회는 설문 조사에서 나타난 현상에 대한 구성원들의 의견을 듣고 개선책을 토론하는 자리가 되어야 한다. 구성원들의 이야기에 귀를 기울이기는 커녕 일방적인 훈계와 설명만 늘어놓는다면 구성원들의 불만만 가중시킬 뿐이다. 구성원들의 솔직한 의견을 듣고 아울러 경영진의 생각을 전달한다는 좋은 취지에서 마련된 공유회가 오히려 구성원들에게 부정적인 영향을 주는 자리가 되어 버릴 수 있는 것이다.

이런 커뮤니케이션의 중요성을 잘 알고 있는 기업들은 사전에 관리자들을 대상으로

〈표〉 알스테인트의 QLMS 공유회 매뉴얼

단계	매뉴얼의 주요 내용
공유회 이전	<ul style="list-style-type: none"> - QLMS의 결과를 정리하고, 공유회의 어젠다를 설정하라. - 공유회의 시작과 끝 마무리는 매우 중요하다. 공유회 개최 및 폐회 코멘트를 준비하라.
공유회	<ul style="list-style-type: none"> - '눈 맞추기(Eye Contact)'와 같은 적극적인 경청 기술을 연습하라. - 구성원들의 의견을 잘 이해한 것인지, 질문을 통해 재확인하라. - 논의를 통해서 SMART(Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented, Timely)한 목표를 설정하라. - 개선 계획의 목표, 실행 단계, 책임자 등에 대해 충분히 공감대를 형성할 수 있도록 하라. - 구성원들이 거리낌없이 발언할 수 있는 분위기를 조성하라. - 한 번에 하나의 주제를 집중적으로 논의할 수 있도록 유도하라. - 구성원들의 참여에 대해 감사의 말을 전하라.
공유회 이후	<ul style="list-style-type: none"> - 개선 계획을 점검하고 진행 정도를 모니터링하라. - 개선 계획의 실행 정도를 구성원들에게 주기적으로 알려라.

자료 : A State, Administering a Successful Employee Survey, Corporate Leadership Council, 2002

개선 계획의 실행력을 높이기 위해 EOS 결과를 리더의 보상과 연계하는 방법은 득보다는 실이 많을 수도 있다.

공유회를 어떻게 진행해야 하는지에 대해 교육을 실시하고 있다. 일례로 IBM은 1980년대부터 EOS 결과를 구성원과 공유하는 자리에서 일선 관리자들이 주의를 기울여야 할 내용을 매뉴얼 형태로 제공하고 있다. 미국의 보험회사인 알스테인도 마찬가지이다. 동사는 QLMS(Quarterly Leadership Measurement System)라는 EOS를 실시하고 있는데, 리더들이 EOS 결과를 구성원과 공유하고 개선 계획을 수립함에 있어 세심한 주의를 기울일 수 있도록 이와 관련된 매뉴얼을 제작하여 리더들에게 제공한다(〈표〉 참조).

● 개선 계획의 책임자를 명확히 하라

EOS를 통해 조직의 문제점이 진단되고 개선 계획이 수립되었다면 그 다음 단계는 이를 실행에 옮기는 일이다. 개선이 이루어지지 않는 EOS는 차라리 하지 않은 것만 못하다. 문제만 열거해 놓고 이를 해결하지 않는다면 구성원들의 조직에 대한 신뢰가 깨어지기 때문이다. 그러나 많은 계획이 그렇듯이 EOS 개선 계획 역시 종이 위의 계획에 그쳐 버릴 수도 있다.

실행력을 제고하는 가장 좋은 방법은 개선 계획을 누가 책임져야 하는지를 명확히 하는 것이다. 특히 개선 계획을 널리 알리고 그것의 실행에 대해 상위 경영진이 관심을 가지고 챙겨보겠다고 공개적인 약속을 할 경우 실행력은 더욱 높아진다. 일례로 UPS의 경우 CEO가 직접 EOS 결과와 개선 계획을 설명하는 영상을 만들어 전세계 구성원들에게 전달하고 있다.

실행력을 배가하고자 하는 목적에서 EOS 개선 정도를 리더의 보상과 연계하는 회사도 있다. 필립스의 경우 사업본부장(Product Division Leader)이 매년 실시되는 Employee Engagement Survey의 분석 및 개선 이슈 도출, 실행을 책임지도록 하고 있다. 2007년부터는 사업본부장의 인센티브 결정에 EOS 결과를 반영하고 있다. 이는 실제적인 개선이 있었다면 차기 EOS를 실시하였을 때 지수 향상이 나타날 것이라는 점을 전제로 하여 이루어진다.

그러나 EOS 결과를 보상과 연계하는 방법은 득보다는 실이 많을 수도 있음을 유념해야 한다. 그렇게 하면 리더들이 높은 EOS 점수를 얻기 위해 인기에 영합하는 행동을 하거나, 구성원들에게 직접 혹은 간접적으로 압력을 행사할 수도 있기 때문이다.

결과를 겸허하게 수용하는 경영진의 자세가 중요

EOS를 통해 실제적인 조직 성과 향상을 이룬 기업들이 공통적으로 강조하는 것은 경영진이 EOS 결과를 겸허하게 수용하고, 이를 통해 개선 활동이 촉발되도록 노력해야 한다는 점이다.

그러나 많은 경영자들이 EOS 결과 자체를 부정하는 실수를 범하기도 한다. 이런 실수는 EOS를 처음 실시하는 경우에 흔히 나타난다. 자신의 기대보다 낮게 나온 점수들을 보면서 경영진은 '설문 조사는 제대로 이루어졌는가', '구성원들이 설문을 제대로 이해하거나 한 것인가', '응답자들은 제대로 선정이 된 것인가' 등의 질문을 던지면서 애써 결과를 부정

근본적으로는 EOS를 통해 무엇을 얻고자 하는지 그 목적을 명확히 할 필요가 있다.

하러 드는 경우도 적지 않다. 또한 구성원들의 근본적인 가치관이 잘못되어 점수가 낮게 나왔다고 강변하는 경우도 있다.

EOS 전문가인 파울 코놀리(Paul M. Connolly) 박사는 “경영진들이 부정적인 EOS 결과를 인정하고 수용하는 과정은 말기 암 환자들이 죽음을 대면하는 과정을 설명하는 ‘퀴블러 로스의 5단계(Kubler-Ross 5 Stage)’와 유사하다”고 말한다. 첫 단계는 부정(Denial)의 단계로, 설문조사 과정에서 무언가 실수가 있었을 것이라고 생각하면서 EOS 자체를 믿을 수 없다는 반응을 보이는 단계다. 두 번째는 분노(Anger) 단계로, ‘왜 이런 결과가 나왔는가’, ‘누가 잘못된 것인가’라고 말하면서 EOS 결과에 대한 불쾌감을 표현하는 단계이다. 세 번째 단계는 협상(Negotiation), 즉 EOS 결과를 일부 인정하지만 대부분 부인하는 단계로, 점수가 낮은 것은 일시적인 현상일 뿐 심각한 문제가 있기 때문은 아닐 것이라고 자위하는 단계이다. 퀴블러 로스의 모델에서는 우울(Depression)이라는 제 4단계가 있지만, EOS의 경우에는 이를 건너뛰고 바로 마지막 단계인 수용(Acceptance)으로 진행된다. 경영진들은 비로소 설문 결과를 겸허히 받아들이고, 그 모든 책임이 자신에게 있다는 것을 인정한다.

EOS는 구성원들이 회사에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 보여주는 것이다. 이를 그대로 받아들여야만 대응 방안을 마련할 수 있다. 광고 이미지 전문 회사인 게티 이미지는 매년 2차례의 EOS를 실시하는데, CEO인 조

나단 클라인(Jonathan Klein)은 EOS 결과를 아무런 선입견을 갖지 않고 살펴보고, 이와 관련하여 매 분기마다 ‘Live Q&A’라는 사내 방송을 통해 구성원들과 이야기를 나눈다고 한다. 이렇듯 CEO가 EOS 결과를 있는 그대로 받아들이면서 개선하고자 하는 의지를 보일 때 실질적인 변화가 가능하다.

EOS를 ‘왜 하는지’부터 냉철하게 따져봐야

지금까지 EOS의 결과를 해석하고 개선으로 이끌어가는 과정에서 주의해야 할 점들을 짚어보았다. 그러나 가장 중요한 것은 EOS를 통해 얻고자 하는 것이 무엇인지, 그 목적을 명확히 하는 것이다.

디시전 와이즈라는 컨설팅 회사가 실무자들을 대상으로 EOS를 실시하는 ‘솔직한 이유’를 조사한 적이 있다. 실무자들의 답은 다음과 같았다고 한다. 첫째, 연례 행사처럼 매해 실시해 왔고, 경영진도 EOS가 실시될 것이라고 기대하고 있기 때문이다. 둘째는 회사의 분위기가 어떤지가 궁금하다는 순수한 호기심이다. 셋째, 조직 분위기가 나쁠 경우, 이 책임을 누구에게 물어야 하는지를 찾아내기 위한 목적이라고 한다. 덧붙여 선진 기업을 비롯한 다른 회사들도 다 하고 있기 때문에 EOS를 도입한 회사도 적지 않으리라 여겨진다.

목적이 불분명한 EOS는 예산과 인력의 낭비일 뿐 아니라, 구성원들의 소중한 업무 시간을 빼앗는 것에 지나지 않는다는 사실을 명심할 필요가 있다. www.lgeri.com