

시너지경영 연구보고서 제 6 호

5점 척도 평가법이 효과적이지 못한 이유

www.thesynergy.co.kr



[왜 5점짜리 척도는 효과가 없을까?]

사원 여론 조사(Employee survey)는 당신 회사가 전체 100% 여정 중 어디쯤에 도달하여 있는지 이해할 수 있는 강력한 도구이다(사원들이 현재 겪고 있는 도전과 연관성의 수준을 포함한다). 언제 당신이 100%의 성과 노동자를 이끌 수 있는 성공을 창출하게 될지에 대한 정보를 주는 중요한 정보이다.

그러나 사원 여론 조사(Employee survey)는 많은 경영자들이 인지하지 못한 채로 그냥 넘어 갈 수 있는 위험한 요소를 가지고 있다. 사원 여론 조사(Employee survey)는 강력한 잠재성을 가지고 있기 때문에 만약 그들이 잘못된 방법으로 설계하거나 시행한다면, 그 힘이 파괴력을 가질 가능성이 있다. 만약 이러한 일이 발생한다면, 경영자는 물론 사원들까지 100%성과에서 반대방향으로 향하게 된다.

이번 보고서에서는, 우리 팀에서 연구하고 발견한 최선의 실천 방법들을 제공 할 것이며 지난 20년간 연구한 긍정적이고 유용한 결과를 창출 할 수 있는 사원 여론 조사(Employee survey) 수행 방법에 대해 얘기할 것이다.

발견 1: 5점짜리 척도는 효과가 없다.

5점짜리 척도 유형이 사원 여론 조사(Employee survey)에서 흔히 사용되는 것을 발견할 수 있다. 사실, 이러한 척도의 평가는 매우 흔하며, 오래 동안 사용되어 왔으며, 나 역시 우리 사원 여론 조사(Employee survey) 시에 사용한 경험이 있다. 이러한 많은 경우 속에서, 5점짜리 척도는 꽤 괜찮고 심리학/사회학적 연구자들도 이것을 사용해 꽤 큰 효과들을 얻고 있다. 그러나, 사원 여론 조사(Employee survey)의 경우에는 치명적인 결점이 될 수 있다.

5점짜리 척도 평가는 정보들이 분별력 있게 배분될 수 있는 기회의 상황을 위해 설계되었다. 만약 당신이 1,000명의 무작위로 선발된 사람들에게 “오렌지 색은 초록색보다 더 유행을 따르는 색이다”라는 말을 평가하라 한다면, 굉장히 광범위한 반응을 얻을 수 있을 것이다. 몇몇 사람들은 오렌지 색을 싫어하는 반면 다른 사람들은 매우 좋아할 수 있다. 초록색의 경우도 똑같다. 그리고 또한 두 색상 모두를 그저 그렇다고 생각하는 사람도 있을 것이다. 뉴욕 양키스는 최고의 야구팀이다, 핫도그의 최고 소스는 머스타드다, 자동차는 빨간 색이 최고다, 나는 오늘 행복하다 등과 같이 광범위한 반응을 얻을 수 있는 질문은 꽤 많다. 이런 모든 상황에서 반응이 다양할 수 있기 때문에 5점 척도를 사용하는 것은 괜찮다.

그러나 조직 내부에서는 이런 효과성을 상실한다. 조직의 경우, 5점 척도 조사의 결과는 왜곡 되는 경향이 있으며 규모가 큰 것에 비해 적은 다양성을 가지는 경향이 있다. 다시 말해, 1점만큼 5점을 많이 받지 못할 것이다.

만약 당신이 S회사 사원들에게 “S회사는 일하기 좋은 곳이다”라는 말을 평가하라고 한다면, 1점 또는 2점과 같이 매우 낮은 점수를 많이 받지 않는 것이다. 만약 당신이 정말로 S회사를 일하기 끔찍한

곳으로 생각했다면 당신은 이미 그 곳을 관렸을 것이기 때문이다. S회사의 사원으로서의 미덕으로 인해, 당신은 실질적으로 “나는 매일 나왔기 때문에, 모든 것이 나쁘다고는 할 수 없지.”라고 말할 것이다. (물론, 몇몇 사원들은 당신의 조직을 진심으로 싫어할 수도 있지만, 당신에게 보통의 분포 데이터를 주기에는 충분하지 않다.) 사실상 회사가 괜찮다고 말하는 사람들을 조사할 때, 당신의 조사 결과는 강한 쪽으로 왜곡될 수 있으며, 굉장히 다양하지 않은 반응을 얻을 것이다. 우리가 봐 온 5점 척도 사원 여론 조사(Employee survey)의 대부분에서 실제로 5점 척도는 존재하지 않았다. 3점 척도에 가까웠다. 만약 모든 응답이 3,4 또는 5의 결과라면, 과연 당신은 당신이 1-5점 척도를 사용했다고 말할 수 있을까? (스스로 이것을 시험 해 보자: 각각의 모든 질문에 대한 응답을 막대그래프로 표현해 보면 얼마나 최악으로 당신의 데이터를 망치고 있는지 볼 수 있을 것이다. 또한 왜곡과 척도를 계산하게 요청할 수도 있을 것이다.)

사원 여론 조사(Employee survey)에 있어서 그 누구도 3점 척도를 사용하지는 않을 것이다. 근본적으로 “모든 것이 최악이다”, “모든 것이 최고다” 또는 “모든 것이 그저 그렇다”와 같이 선택에 제한이 있기 때문이다. 그리고 실제 세상에는 흑과 백만이 존재하지는 않는다. A와 B사이, A와 B+사이 또는 A와 A-사이에는 눈에 띄지 않는 차이점이 존재한다. 가장 낮은 분포의 데이터를 받게 되었을 때 당신이 어떤 조치를 취해야 하는지에 대한 당신 조직의 성공/실패를 매기고 싶다면, 3점 척도를 사용하라. 그러나 사원이 그만둘 때, 아마도 “모든 것이 최악임”이 퇴사의 사유가 될 수는 없을 것이다. (매니저가 인간의 탈을 쓴 악마였다, 나의 모든 직장 동료들은 저성과자로 루저들이었다. 그것보다는 조금 더 미묘할 수 있다.) 5점 척도 결과의 데이터는 심지어 이마저도 드러나지 않을 것이다.

만약 당신의 사원들이 100%의 노력과 헌신을 하지 않는다면, 당신은 그들이 100%에서 얼마나 떨어져 있는지 알고 싶지 않을까? 나는 내가 CEO로 있을 때, 우리가 실제로 100%에서 얼마나 떨어져 있는지 항상 알고 싶어 했었다. 그것이 얼마나 많은 자원들을 동원하고, 얼마나 구체적으로 실제 실행하였는지 나에게 말해 주었다. 당신이 놓친 판매 대상 1%와 50%의 사이에는 큰 차이점이 존재한다. 5점짜리 척도로는 그게 무엇인지 절대로 알 수 없을 것이다. 당신은 그저 당신의 목표 대상을 놓쳤다는 사실만 알게 될 것이다. 5점짜리 척도에 대한 나쁜 소식은 이게 다가 아니다. 당신이 해마다 사원 여론 조사(Employee survey)를 수행할 때, 천정 효과와 범위의 제한은 과정을 추적하기 위한 당신의 능력과 노력을 억압할 것이다. 사원 여론 조사(Employee survey)는 종종 굉장히 미묘한 문제들을 평가하거나 개입하여 조정하기도 하지만, 가장 중요한 것은 변화이다. 그러나 만약 당신이 단 3가지의 다른 반응만 받았다면, 그 과정은 어떻게 볼 수 있겠는가? 만약 당신의 척도가 괜찮은, 좋은, 굉장히 좋은 사이에 구분이 없다면, 당신의 변화를 정말 평가할 수 있을까?

가장 쉬운 해결 방법은 당신의 사원들을 가장 정확하게 평가할 7점 척도를 사용하는 것이다. 나는 당신의 척도 범위를 ‘절대’ 부터 ‘항상’까지 만들기를 추천한다(매우 동의하지 않음과 매우 동의함 대신). 자, 당신은 편향된 응답자들의 pool을 평가하고 있기 때문에 물론 당신은 여전히 왜곡된 7점 척도 평가를 보고 있을 것이다. 사실, 당신이 끝내야 할 것은 5점 척도의 사용이다.

다시 한 번: 만약 당신이 5점 척도로 사용하려 한다면, 기본적으로 3점 척도를 사용하는 결과에 처하게 된다. 만약 7점 척도를 사용한다면, 기본적으로 5점 척도를 사용하는 결과와 같게 된다. 사원 여론 조

사(Employee survey)를 위한 응답자 pool은 분명히 편향되어 있다. 그렇기 때문에, 넓고 큰 규모의 조사를 시행할 경우 당신의 결과는 더 정확하고 진실한 응답의 모든 범위를 포획할 것이다. 당신은 어쩌면 “만약 7점 척도가 5점 척도보다 더 낫다면, 왜 더 넓은 범위의 10점 척도를 사용하지 않나요?”라고 묻고 싶을 것이다. 10점 척도는 중요한 2가지의 결점을 갖고 있다. 첫째, 10점 척도에는 중간 지점이 없다는 것이다. 이것을 보면 알 수 있다: 어떻게 점수를 매겨야 가장 높고 가장 낮은 점수들 사이를 정확하게 나누는 것일까? 적합하게 설계된 척도는 중간 지점을 가진 것이다.

두 번째 문제점은 다년간 학교에서의 시간 덕분에 10은 A+, 9는 A, 8은 B, 7은 C, 그리고 6 아래는 F라는 등급표에 정신적으로 사로잡혀 있기 때문에 10점 척도는 종종 7점 척도보다 더 왜곡될 수 있다는 것이다. 우리의 등급과 관련한 역사적 관계 때문에 응답자들은 종종 5점이나 그 이하 점수를 부여하기를 망설이기도 한다(심지어 학교의 선생님들도 아래의 점수를 사용하기 망설인다는 점이다).

우리는 사원을 조사할 경우, 7점 척도를 사용한다. 그리고 다른 조사기관으로부터 인계 받을 때, 우리의 7점 척도가 꽤 넓고 꽤 많이 분포되어 있음을 발견할 수 있었다. 더 현명한 결정을 추가할 수 있었고 과정을 추적하는데 훨씬 더 정확하다는 것 역시 알 수 있었다.

발견 2: 당신이 바꿀 수 없는 것은 질문하지 마라.

여기에 큰 교훈이 있다: 당신이 질문한 모든 물음 속에는 당신이 얻은 대답들로 긍정적인 변화를 진행할 것이라는 암시가 있다. 그래서 만약 당신이 상황을 변화시킬 행동에 대해서 정확하게 알지 못한다면 당신이 그 행동을 하기 전까지는 그것에 대해 질문하지 마라. 만약 그렇지 않으면 사원들이 당신의 리더십을 의심하는 단계를 제공하는 것이다. “이봐, 우리 대표가 X에 대해 우리가 어떻게 생각하고 있는지 묻더군. 그래서 우린 전부 엉망이라고 대답했지만 그는 그에 대해 아무런 조치를 하지 않았더군.”

흔히 사원 여론 조사(Employee survey)를 시행할 때, 사원들이 직장에 친구를 두고 있는지 아니면 그들의 대표를 믿고 있는지에 대해 묻곤 한다. 당신이 이러한 질문에 대해 낮은 점수를 받았다고 가정해 보자. 명백히 그 결과에 대해 당신은 어떠한 조치를 취할 필요가 있다. 믿음 문제에 대해 얘기해 보자. 구체적으로 어떠한 원인에 의해 당신의 사원들이 당신을 믿기 시작했는지, 어떻게 알 수 있을 것인가? 그리고 무슨 단계로 이러한 문제들을 입증해 낼 것인가?

우리는 이 주제에 대해 큰 연구를 시행하였다. 사원들이 그들의 대표를 믿게 하는 것은 무엇일까? (힌트: 정직하거나 진실성을 갖지 마라.) 일과 관련된 문제를 야기하는 사원들에게 건설적인 피드백을 주는 리더들이 사원들의 큰 신뢰도를 이끌어냈다. 이 요소는 사원들이 ‘그들의 대표를 진실로 보는가?’보다 더 높이 평가되었다. 많은 조직들은 정직해지는 것이 더 높은 신뢰를 낳는다고 관리자들에게 교육하지만, 다른 조직들은 사원의 신뢰를 얻기 위해 투명해 지라는 교육을 실시한다. 문제에 대한 보장된 해결방법은 무엇일까? “당신은 당신의 대표를 믿으십니까?”라는 질문으로는 절대 그 답을 찾을 수 없을 것이다.

유사하게도, 만약 사원이 직장에서 좋은 친구를 갖는 것에 대한 질문에서 낮은 점수를 받았어도 그것이 정확히 이 문제를 해결하기 위해 당신이 해야 할 단계에 대해 가르쳐 주진 않는다. 소셜 네트워킹은 우정을 향상시킬 수는 있으나, 더 나은 팀워크나 더 약한 팀워크 또는 함께 더 많은 시간을 함께 보내거나 더 적은 시간을 보내도록 할 수는 없다. 해결 방법은 당신의 독특한 조직 문화에 달려 있다. 만약 당신이 정말 당신의 사람들에게 일어나고 있는 일을 알고 싶다면, 그러한 해결책에 대해 구체적으로 질문 해 봐야 한다.

또한 우정이나 진실과 같은 요소들은 목적을 위한 수단이라는 것을 인지해야 한다. 목적이라는 것은 사원들 자발적으로, 또한 열정적으로 100% 임하는 것을 의미하며, 사람을 채용하고 그들 역시 똑같이 임하는 것을 말한다. 아마도 직장에서 친구를 갖는 것은 우연히 그것과 관련되거나, 아닐 수도 있다. 진실이라는 것 역시 우연히 그것과 관련되거나, 아닐 수도 있다. 어쩌면 열린 대화, 즐겁게 일하는 것, 좋은 생활 밸런스를 갖는 것, 훌륭한 팀에서 자주적인 사원이 되는 것과 같은 모든 것들이 관련되거나 관련되지 않을 수 있다. 여기서 속임수는 무엇이 정말로 관련된 것인지를 발견하는 것이고 당신이 행할 구체적인 행동에 대한 정보를 줄 수 있는 방법에 대해 물어보는 것이다.

모든 질문들이 확실한 행동 방안을 포함하여 질문해야 한다. 그래서 만약 당신이 바로 고칠 필요가 있는 부분을 발견했다면, 당신은 발견 그 즉시 무엇을 해야 할지에 대해서도 알 수가 있다. 우리는 절대 사원들에게 그들의 상사를 신뢰하는지에 대해서는 묻지 않을 것이다. 그러나, 상사가 일과 관련된 문제들에 대해서 얘기할 때, 충분히 건설적인 피드백을 주는지에 대해 물어볼 것이다. 또한 우리는 절대 직장에서 좋은 친구를 만들었는지에 대해서는 묻지 않을 것이다. 그러나 사원들이 자신의 동료들과 성공적으로 건설적인 피드백을 주고 받을 수 있는 지에 대한 여부를 물을 것이다.

현재 당신의 사원조사가 얼마나 효율적인지를 정의하기 위해서는 각 질문들에 대해 찬찬히 잘 살펴보고 스스로에게 질문을 해라. “어떤 행동이 이 문제를 바로 잡을 수 있는 지 정확하게 알고 있는가?” 어떻게 작용될 지를 추측할 수 있기에는 충분하지 않다. 만약 당신이 무엇을 할 것인지에 대해 정확히 아는 것이 중요하다. 만약 당신이 명확한 대답을 가지고 있지 않다면, 조사 질문은 가치가 없을뿐더러 버릴 필요가 있다.

발견 3: 조치방법에 대해 관리자를 훈련시켜라.

발견 2에 이어서, 만약 발견된 문제를 바로 잡기 위한 구체적인 방법을 당신의 관리자들에게 전달하려 한다면 사원 여론 조사(Employee survey)를 수행하는 것은 매우 중요하다. 나의 연구는 관리자들이 직무에 있어서 효율적으로 수행할 수 있게 충분한 기술을 익힐 수 있도록 하는 훈련을 최소 2일에 걸쳐 시행하였다.

만약 당신의 조사에서 사원들이 성과에 대한 피드백이 약하다는 것을 알고 있다는 사실이 발견했다면 당신은 관리자들에게 건설적인 피드백을 제공하는 방법을 가르칠 필요가 있다. 만약 당신의 조사에서 사원들이 그들의 관리자에게 의해 세워진 목표나 성과에 대해 완전히 이해하지 못하고 있다는 사실이

발견됐다면, 당신은 관리자들에게 목표를 명백하게 수립하는 방법과 함께 목표에 대해 소통하는 방법에 대해 가르칠 필요가 있다. 만약 당신의 조사에서 직원들이 그들의 관리자가 저성과자들에 대해 책임을 갖고 있지 않다고 생각하는 사실이 발견되었다면, 당신은 관리자들에게 저성과자들에 대한 책임감을 가르칠 필요가 있다.

나는 변화를 실행하는데 필요한 구체적인 기술과 방법을 관리자들에게 전달하지 않고, 조사를 수행하는 많은 조직들을 셀 수 없이 많이 보았다. 그 결과는 관리자들을 좌절하게 만들었고 직원들을 짜증나게 자극하였다. 만약 관리자들이 어떤 훈련도 없이 필요한 변화를 시행할 준비가 되었다면, 그들은 이미 과거에 그렇게 수행을 했었다는 것을 의미한다. 적합한 관리능력 관련 훈련 없이 관리자에게 사원 여론 조사(Employee survey) 데이터를 주는 것은 의료적인 훈련 없이 병원의 응급실로 업무를 수행하게 보내는 것과 같다.

발견 4: 질문이 충분하지 않다.

당신이 사원 여론 조사(Employee survey) 수행 할 때, 9개를 질문하든 10개를 하든, 그 이상이든 중요하지 않다. 이러한 숫자들 중 그 어떤 것도 당신에게 무엇이 당신 조직의 장애물인지 발견할 수 있는 도움을 주기에 충분치 않다.

작은 지역사회 병원에서 근무하는 간호사는 보험대리인, 또는 정부 공무원이나 군인 같은 사람들보다 다양한 동기적 동인을 더 쉽게 가질 수 있다. 마치 새로 입사한 영업사원이 공무원 조직의 직원들보다 다양한 동기적 동인을 갖는 게 쉽다는 것과 같다. 이러한 부류의 사람들은 철저히 다른 직업을 선택하기도 하고, 철저히 다른 작업 일정, 업무량, 보상 패키지, 작업 위험도의 수준 등등을 갖는다. 그래서 어떤 이들은 옆에 최고의 친구를 두지 않고도 자신의 업무를 훌륭히 해낼 수 있는 반면에, 어떤 이들은 위험한 프로젝트를 수행하거나 안정성 보장받을 때 동기를 부여 받는다.

당신의 사원에게 동기가 부여되는 것이 무엇인지 발견하기 위해서는 25-30개의 질문이 소요가 된다. 물론, 12개의 질문만 하는 것이 훨씬 더 재미있고 쉬울 것이다. 그러나 만약 빠른 조사 속도에 비해 알 필요가 있는 문제의 중점에 대해 완전히 놓쳐버리면, 누가 보장하겠는가? 만약 당신이 의사에게 갔는데 그가 당신의 질병을 진단하고도 추가로 5분의 시간을 더 투자한다면, 그렇다고 해서 그 의사에게 화를 낼 것인가? 아마도 아닐 것이다. 즉, 정확하게 진단하기 위해서는 진단하는 시간뿐만 아니라 최소한의 추가 시간을 투자해야 한다는 것이다.

발견 5: 평범을 목표로 하지 마라.

성공의 열쇠는 직원들에게 내제되어 있는 잠재력을 두드려 주는 것임을 발견했다. 그들이 가진 한계를 넘어설 수 있도록 도움을 줌으로써 그들이 굉장한 결과를 성취해내는 것과 이전에는 몰랐던 깊은 성취감을 느낄 수 있게 도움을 줄 수 있다. 그러나 전세계적으로 모든 사원 여론 조사(Employee survey)

는 “전반적으로 나는 ABC회사에 만족해”와 같은 몇몇 버전을 요구한다. 이러한 질문으로는 당신이 필요로 하는 정보를 얻지는 못할 것이다.

당신이 이 질문에서 7점 중에 7점, 만점을 매겼다고 상상해 보자. 당신에게 정말로 얘기하는 것은 무엇일까? “절대적으로, 나는 만족해”라고 얘기하지, “더 훌륭한 자신감과 성취감을 느끼고 싶으니까 난 이 기이한 목표를 해내는데 피와 땀, 눈물을 쏟을 거야”라고 얘기하지는 않는다. 당신이 오로지 사람들이 만족감을 느끼는가에 대한 질문만 하기 때문에 그렇게 얘기할 수 없는 것이다. 그리고 그러한 만족감은 인생의 변화에서 오는 성취감과 비교했을 때의 썩 좋지 않은, 그저 그런 감정인 것이다.

만약 내가 저녁을 위해 내 아내와 단 둘이 외출을 했고 식당의 매니저가 다가와서 만족스러웠냐고 질문한다면, 나는 쉽게 “네”라고 말하고 두 번 다시 그 식당을 방문하지 않을 것이다. 나에게서는 어린 자녀들이 있다. 그래서 우리가 저녁에 외식을 하는 경우는 한 주에 3번이 되지 않는다. 그래서 나와 내 아내는 그런 시간을 매우 특별하게 보내기 위해 노력을 한다. 만약 음식과 서비스가 좋았다면 나는 분명 만족했을 것이나, 만약 다음 달에는 내 아내와 단 둘이 2번 밖에 데이트 하지 못한다면 나는 만족을 넘어서 수준을 원할 것이다(특별함을 원할 것이다). 그게 나의 기대라는 것이다. 그러나 그 매니저는 나에게 저녁이 특별했냐고 물어보지 않고, 만족스러웠냐는 질문만 했다. 내가 주문한 음식이 정확하고 제 때에 맞춰 준비되었기 때문에 “네”라고 대답을 한 것이지, 내가 두 번 다시 방문하지 않겠다는 말이나 그 이유에 대해서는 그 매니저에게 말하지는 않았다. 그는 분명 자신의 직원들이 환불을 요구 받을 정도의 끔찍한 일이 발생하게 하지 않았다는 사실만 알 것이다. 만약 그가 나에게 “감명받았나?”라는 종류의 질문을 했다면 나는 조금 다른 대답을 했을 것이다. 그에게 실제로 굉장히 값진 피드백을 줄 수 있었을 것이다.

당신이 직원들에게 만족스러운가에 대한 질문을 할 때, 최고를 성과를 내는데 혼란스러운 요소들이 있는지에 대해서만 물어야 한다. 현재의 직원들이 자신의 성공과 만족을 위해 다른 회사로 떠나버린다면, 당신은 그 뒤로도 여전히 문제를 해결 할 수 없을 것이다. 당신이 아는 전부라고는 현재는 그저 끔찍하지 않은 상황이며, 직원들은 그저 그렇게 만족한다는 것이다. 당신의 직원들이 목표를 성취하기 위하여 100%로 헌신하고 그를 통해 깊은 성취감을 느끼는가에 대해 알고 싶다면 당신은 질문 해야 한다.

이 보고서는 어떻게 평범함에서 특별함으로 당신의 직원들을 다루는가에 대한 보고서이다. 왜 당신의 직원들에게 어떻게 당신이 그들을 특별하게 만드는데 대해 물어보지 않는가?