

높은 離職의 發生原因과 對策

— 組織관리側面에서 問題点分析 —

金 時 瞳

〈産業研究院 · 研究員〉

〈차 례〉

- | | |
|--------------------|---------------|
| 1. 머리말 | 5. 高離職의 원인 |
| 2. 높은 이직율은 왜 문제인가? | 6. 이직대책의 기본방향 |
| 3. 이직으로 인한 會社負擔費用 | 7. 離職要因의 해소방안 |
| 4. 이직에 따르는 손실측정 | 8. 맺음말 |

1. 머리말

종업원의 이직율분석은 오늘날 人力計劃의 선대렬리적인 주제로 부각되고 있다.

경기가 침체하여 失業率이 높고 이직율이 떨어지고 있는 경우라 하더라도 기업의 경영상태에 대한 올바른 이해와 개선을 위해서는 물론, 조직의 인적자원에 대한 전략적 계획을 위해서도 離職문제에 새로운 시각에서 진지하게 검토해 보아야 할 문제로 생각된다.

어떤 조직이건 약간의 종업원이직은 조직의 변화와 신축성 확보를 위해 필요하고도 바람직한 현상이라 할 수 있다. 최근 수년간과 같이 경기후퇴기에 있어서는 사실 많은 회사와公私 조직들이 이직을 암묵적으로 조장하거나 은근히 좀 더 이직율이 높아져 자연스럽게 감원이 되기를 바라기도 한다. 일반적으로 景氣사이클과 경영자의 인력수급상 이해관계는 서로 상반되는 경우가 많다. 즉 호경기로 필요인력을 유지 또는 유치하려고 할 때는 이직이 많아지고 불경기로 사람을 내보내고자 하면 이직율이 떨어진다.

그러나 상당한 불경기 때라 하더라도 한 조직에서 종업원들이 지나치게 많이 다른 조직으로

이탈해 옮겨가는 현상이 나타났다는 것은 그 조직의 여타분야 장래계획에 뿐만 아니라 조직의 연령 및 技能구성에 있어 많은 문제를 야기시킬 수 있다. 한 조직의 人的資源의 손실은 물질 제일주의하에서 지금까지 우리 사회가 가장 중시해왔던 화폐자원(돈)이나 물질자원의 손실 이상으로 중대한 문제가 된다는 사실을 조직의 경험·기술·지식·전문성의 축적측면과 조직의 생산성측면에서 새롭게 인식할 필요가 있을 것이다.

2. 높은 離職率은 왜 問題인가

빈번한 이직이 '문제'인 것은 다시 키우려면 엄청난 비용과 시간이 소요될 양질의 숙련인력을 아무런 보상없이 잃어버리기 때문이다. 다시 말하면 종업원의 이직은 조직내 숙련기술의 남은 종업원에게 불안감을 초래하기 때문에 문제이다.

들어오는 사람은 많아도 그들이 오래 조직에 남아있지 않는 풍토는 (그림 1)에서 알 수 있듯이 惡순환을 계속 불러 일으킬 것이므로 이런 풍토를 개선하지 않고 계속 조직을 이끌어 가게 되면 다음과 같은 여러가지 심각한 결과를 가져

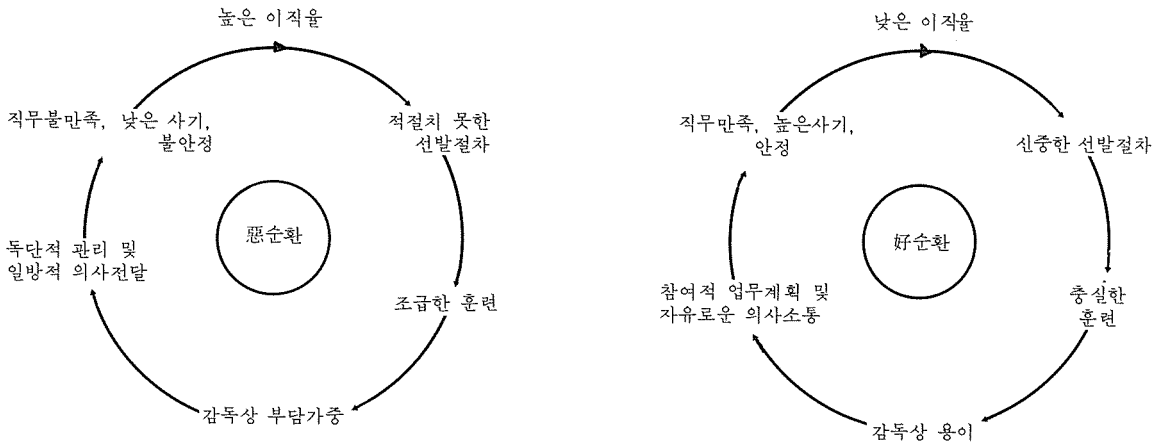


그림 1. 노동이직의 순환성

을 수 있다.

- * 주문감소 및 주문거절
- * 시간외근무 및 外注의 증가
- * 납기지연 및 주문취소
- * 기계파손 및 고장빈발
- * 관리자·감독자를 포함한 종업원에 不安 感유발

3. 雜職으로 인한 會社負擔費用

이직율이 높은 조직은 다음에 열거한 것과 같은 인사관리면에서의 코스트(또는 손해) 이외에 판매량의 감소와 고객에 대한 서비스수준의 불량 등 여러가지 측면에서 손실을 입게 된다.

- * 이직자관리 비용
 - (a) 퇴직자면담 및 이직관리 비용
 - (b) 퇴직금 지불부담가중
- * 공석발생에 따르는 업무공백
 - (a) 시간외근무 또는 외주 비용
 - (b) 기존인원의 배치전환 관련 비용
 - (c) 재고증가
- * 신규 모집·유치 및 훈련 비용
 - (a) 채용광고 비용
 - (b) 응모서류 처리작업

(c) 면접, 시험, 조회작업

(d) 훈련교육 비용

(e) 신규채용자의 낮은 생산성에 따른 관리·감독자의 업무처리부담 가중

낮은 이직으로 발생하는 간접비용으로서, 제도의 분열에 따른 코스트와 남아있는 종업원들의 사기저하 문제는 그 조직의 이미지에 미치는 좋지 못한 효과와 더불어 가볍게 볼 수 만은 없는 중요한 문제라 할 수 있다. 물론 이러한 점들은 그것을 정확히 數量化할 수는 없다. 그러나 숫자로 나타낼 수 없거나 보이지 않는다고 하여 지나쳐버린 그곳에 항상 문제의 불씨가 숨어 있다는 사회과학적 금언을 덧붙이지 않을 수 없는 문제가 바로 이점이라는 것을 지적해 둔다.

그러면 종업원의 과다한 流出入에 따른 보다 실질적인 코스트를 생각해 보자. 일반적으로 신제품개발, 투자계획, 조사연구, 기획 등과 같은 업무를 수행하는데 필요한 종업원을 제대로 양성하려면 적지않은 시간과 비용이 소요된다. 이러한 점을 고려하면 업종 또는 회사간에 인력양성에 투자한 금액이나 대신할 책임자를 찾는데 걸리는 지체시간(time-lag)이 일정하다고 가정할 경우, 대체할 종업원의 전문성이나 기술수준이 높을수록 雜職에 따르는 손실이 그만큼 커질 것이라는 것은 不問可知的 사실이라 하겠다.

4. 難職에 따르는 손실측정

이직율의 측정방법은 그 활용목적에 따라 여러가지가 있으나 여전히 가장 일반적으로 쓰이는 방법은

$$\frac{\text{이직자 수}}{\text{기간중 평균고용자 수}} \times 100$$

과 같이 표시될 수 있다.

특정 신입종업원집단중 '남아있는 종업원의 비율'에 초점을 맞추는 측정방법으로서는 이직안정지수(Stability Index), 半減지수(Half-life Index), 코호트법(Cohort Analysis), 센서스법(Census Analysis)등이 있는데 이들은 일반적으로 기획용으로 많이 사용되고 있다. 또 그 정규분포곡선을 이용하면 자료수집 및 분석에 드는 시간을 절약할 수 있으며 이밖에 더욱 정교한 방법도 없지 않으나, 이직에 따르는 손실측정시 중요한 것은 다음과 같은 요소를 확보하는 일이다.

- * 다음과 같은 곳에서 필요자료 입수
 - (a) 회사의 기록
 - (b) 퇴직시 면담
 - (c) 종업원과의 상담 및 조사
- * 자료를 관련경영층에 적절한 형태로 제시
 - (a) 최고 경영층
 - (b) 기획 및 인사전문가
 - (c) 감독자
- * 적절한 비교
 - (a) 과거와 비교
 - (b) 타부서 및 타공장과 비교
 - (c) 타회사 또는 타조직과 비교
 - (d) 타산업과 비교
 - (e) 지역내 노동시장 평균과 비교

5. 高難職의 원인

종업원의 이직은 기본적으로 조직, 종업원, 그리고 노동시장의 세가지 상호복합적인 요인

에 의해 발생하는 것이나, 보다 직접적으로는 종업원 개인의 직무만족수준이 이직여부에 결정적으로 영향을 준다. 그러나 당시의 취업기회 또는 노동시장상황도 이직에 적지않은 제약요인으로 작용할 것임에 틀림없다. 갈만한 직장이 없는데도 불구하고 미련없이 지금의 직장을 떠날 사람은 많지않을 것이기 때문이다.

조직관리차원에서 볼 때 종업원의 이직과 관련한 인과관계는 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있으며, 여기에 동원된 주요 이직요인을 요약·열거하면 다음과 같다.

- * 경기 및 노동시장상황
- * 조직의 규모 및 구조
- * 근로자의 개인적 특성
 - (a) 근무연수
 - (b) 나이
 - (c) 성별
 - (d) 결혼여부
 - (e) 숙련도
 - (f) 교육수준
- * 고용계약기간 및 조건
- * 雇傭慣行
 - (a) 선발절차
 - (b) 훈련
 - (c) 규율
 - (d) 작업조건
 - (e) 관리·감독스타일
- * 직무만족
- * 계절요인
- * 노동조합의 유무 또는 운영상태

6. 이직대책의 기본방향

종업원의 이직은 한가지 원인으로 생기는 것이 아니고 여러가지 복합적인 원인에서 연유되는 것이 일반적이므로 관련영역에 대한 종합적인 대책이 필요하다는 점을 먼저 강조해두고 싶다.

또한 대책의 기간이라는 점에서도 장기적 대

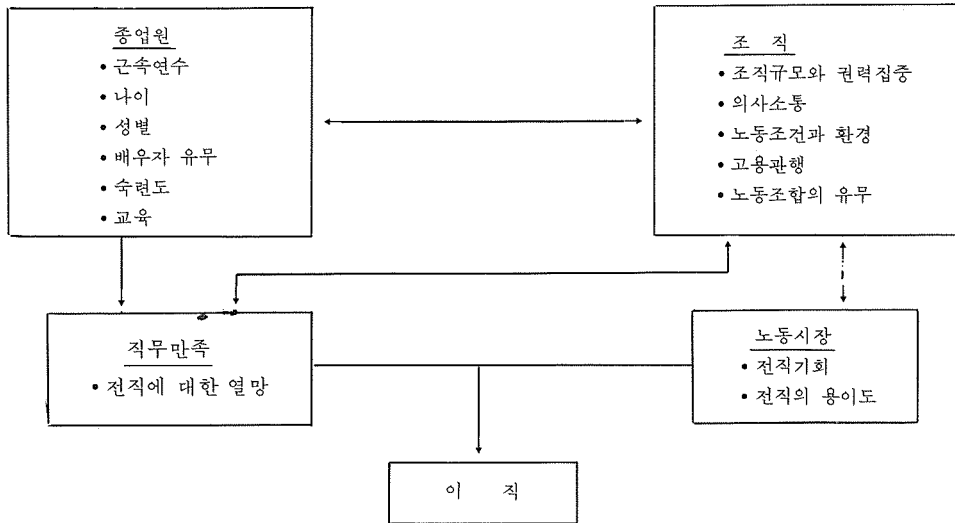


그림 2. 이직에 영향을 주는 변수

책과 단기적 대책이 동시에 마련돼야 할 것이다. 예컨대, 대개의 단기대책들은 노사관계의 개선, 만족스러운 동기유발, 그리고 그에 따른 조직 전체의 생산성 향상이라는 결과를 가져올 수 있도록 서로 유기적으로 구성되지 않으면 안된다.

이와같은 体系的의 구상에 따라 현재의 고용 조건 및 환경, 각종의 고용관행, 조직의 주변 여건, 그리고 이러한 문제들에 대한 종업원 각자의 입장들을 세밀하게 검토함으로써 종업원이 이직과 관련된 유의미한 변수들을 진지하게 조사하고, 이러한 조사를 바탕으로 보다 실제적이고도 효과적인 이직대책을 마련하여야 할 것이다.

7. 難職要因의 해소방안

(1) 고용조건 및 고용환경의 개선—임금—

무엇이 종업원에게 가장 큰 동기를 유발시키느냐 하는 물음에 관해선 아직도 학술적으로는쟁이 그치지 않고 있다. 그러나 역시 제일 먼저 검토해야 할 항목은 賃金水準의 개선이다.

조직의 경영자들은 흔히 자기재량으로 임금을 올려 조정해줄 수 없을 때 임금을 속죄양으

로 이용한다. 왜냐하면 임금은 누구나 가장 쉽게 공감할 수 있는 이직사유가 될 수 있기 때문이다. 이직자면담이나 실태조사를 보아도 이직사유로 가장 빈번히 등장하는 항목이 “임금이 적어서”라는 대답이다.

임금 인상은 조직을 유지 또는 더욱 발전시키 나가기 위해서는 필요불가결한 경우가 많다. 특히 국가별로 또는 분야별로 전문·특수 기술인력이 부족할 경우, 임금은 이들을 계속 잡아두거나 새로 확보하는데 있어 중요한 수단이 되곤 한다.

그러나, 가장 높은 수준의 임금을 지불하고서도 상당히 높은 이직율을 기록하는 조직도 적지 않다. 이 경우는 분명히 임금수준이 이직의 가장 큰 원인이 아님을 알 수 있다. 즉 임금은 사람을 어떤 조직대로 끌어들이는 필요조건이 될 수는 있어도 계속 그곳에 머물러 있게 하는 충분조건이 되지는 못한다는 것이다.

① 임금체계

임금체계를 개선한다는 것은 일반적으로 조직의 모든 직급사이의 임금베이스의 체계를 균형감있게 재조정하는 것을 의미한다. 대개의 조직이 기본급·보너스·수당·시간외근무수당등

나름대로의 급여체계를 규정해두고 있으나 이것의 적용 또는 이것 자체가 公正하지 못한 경우가 많기 때문에 종업원들이 불만을 갖고 직장을 떠나는 경우가 허다하다. 이러한 불만과 이직은 특히 조직의 '허리'라 할 수 있는 중견급에서 많이 볼 수 있는데 이들의 불만의 요지는 "이제 업무에 어느정도 숙달되어 그동안 쌓은 실력을 발휘해 불려고 하면 갑자기 자기와는 현격한 격차가나는 직급의 임금수준을 받는 직원이 자기 위에 들어와 직무 상의 좌절을 안겨준다"는 것이다.

그러므로 조직이 이직에 따른 인적자원의 손실을 최소한으로 줄이려면 먼저 정확한 직무분석 및 직무평가의 도입과 이를 바탕으로 한 적절한 임금체계의 구성과 종업원기여도에 따른 합당한 임금베이스의 적용이 이루어지도록 해야 할 것이다.

② 임금격차

이 격차를 지나치게 좁히면 특수기술 또는 특수전문직 종업원들의 이직이 높아질 것이며, 그 격차가 현재와같이 학력간 또는 직무간에 너무 현격하여도 조직구성원의 대다수를 점하고 있는 보편기술직 또는 보편전문직의 저임 종업원들의 이직을 크게 자극함으로써, 조직분위기의 안정은 물론 업무수행과 관련한 경험과 對고객 유대 및 전문성축적기반을 위태롭게 할 것이다.

사실 현대산업사회가 그 모습을 급속하게 정보사회로 탈바꿈해감에 따라 전문직·기술직 등 지식과 정보를 직접 생산하는 일에 종사하는 사람의 중요성이 강조되고 있음은 주지의 사실이다. 그러나 임금노동자의 개인간 능력·생산성 및 이들의 조직에의 기여도라는 문제를 놓고 볼 때, 어떤 전문기술직 종업원을 조직내의 대부분의 타 종업원과 비교가 안될 정도로 현격한 수준의 직급 또는 임금으로 대우하는 것이 옳은가 하는 문제는 긍정적으로만 답하기에는 곤란한 가정이 전제되어 있다. 일반적으로 한 조직내에서 직급간 또는 개인간 임금수준이 너무 많이 차이가 나면 긍정적인 면보다는 조직에 부

정적인 효과가 더 크게 나타난다는 경험적인 사실에 주목할 때라고 생각된다.

③ 복지후생

직무수행과 관련된 각종 교육·연수 프로그램이나 병가수당, 종업원수익배당, 저리융자출퇴근버스제공, 특별휴가 등의 혜택도 종업원의 근무기간과 관계가 있다. 그러나 이 경우의 종업원간에 공정한 혜택기회 부여가 성공의 관건이 된다는 사실을 명심해야 할 것이다.

(2) 雇傭慣行의 개선

① 관리기능의 개선

이직에 대한 최종책임이 일선감독자, 생산관리자, 인사관리자 중 누구에게 있나를 분명히 할 필요가 있다.

*징계절차에 대해 대부분의 조직들은 자체 규정을 뚜렷하게 마련해 놓고 있으나 다수의 법원판례에 의하면 아직도 많은 회사와 조직들이 만족스럽지 못한 수준의 징계절차를 의례적으로 밟고 있다. 이것은 대부분의 징계결정이 그 결정과정에 있어 공정성과 합리성에 따라 그리고 관련상황을 입체적으로 고려하지 않은 체 조직 상층부의 일방적인 의사에 따라 결정될 위험이 상존함을 시사하는 것이다.

*새로운 작업방법을 도입하거나 종업원으로 하여금 협조적인 태도를 갖게 하는데는 일선감독자 및 중간관리자의 리더십 개발이 중요하며, 이를 통해 종업원의 이직요인을 중간관리자 선에서 해소할 수가 있다. 일선감독자나 중간관리자의 리더십 또는 관리 스타일이 문제가 되어 이직을 결심하는 경우가 주변에서 흔히 볼 수 있는 이직형태의 하나이다.

② 일선감독자의 선발 및 관리능력개발

여러 조사에 의하면 이직은 대부분 부분적이거나 업무수행에 있어 중간관리층의 관리·감독 방식과 관련을 맺고 있다. 최초의 선발 과정에서 서부터 종업원들이 계속 접촉하는 주요 인물이 중간관리자 아니면 일선감독자이기 때문이다.

종업원을 상대로한 태도조사에 의하면 일선

감독자에 대한 불평의 상당 부분은 그들이 아랫사람을 관리·감독할 때 일의 가치적인 결과만 가지고 사람을 평가할 때라고 한다. “항상 누군가가 나를 궁지로 몰고 있다”, “그들은 우리를 짐승 다루듯이 관리·감독하고 있다.” 고 불만을 토로한다.

그러므로 참여와 실제적인 방법을 통해서 일선 관리·감독자에 대한 리더십 훈련을 충실히 해야 할 것이다. 문제는 통제의 지식 또는 기술이 아니라 人的인 ‘탄남’을 통한 관리 능력의 함양이다.

③ 의사소통의 원활

직무수행과 종업원육구 사이의 교량, 즉 원활한 의사소통은 종업원의 직무만족에 중요한 요건이 된다.

의사소통을 원활히 하는 방법으로는 관리·감독층과 근로자간의 인간관계를 개선하는 외에 계시, 社報, 정기적인 모임 등과 같은 전통적인 방법들이 있다. 그러나 공장이나 사무실 현장을 최고경영층이 직접 방문, 대화를 나누는 것도 효과적인 방법의 하나라 할 수 있으며, 서로 얼굴과 얼굴을 맞대고서 대화기회를 갖는 것이 그중에서도 가장 기본적인 효과적인 의사소통수단이라 할 수 있다.

조직이 그 노동력 손실을 줄이는 가장 전형적인 대책으로는 역시 노사관계의 개선 이라고 하겠다. 한 조사보고에 의하면 노사간의 갈등이 많은 기업은 종업원의 이직율 또한 높은 것으로 나타났다. 오늘날 우리나라의 대부분 조직들에서 나타나고 있는 종업원의 불만누적과 그 원인을 생각할 때 어떤 형태로든 노사간에는 공식적인 의사소통 경로가 설치, 효과적으로 운영돼야 할 것이다. 따라서 그 형태가 공식적인 노조이든 또는 준노조의 성격으로 존재하든 그 기능이 궁극적으로는 경영층의 이익과 조합원인 근로자의 이익증진에 다같이 기여하는 것이 되지 않으면 안된다.

노사간의 의사소통 원활화를 통한 이직율의

최소화와 그를 통한 조직전체의 생산성 증대는 단순한 이상이 아니라 이웃 일본의 경험으로 실증되고 있는 과제인 것이다.

④ 전략적 인적자원관리

인력계획은 그 중요성에 비추어 시행시 다음과 같은 몇가지 점에 유의해야 한다.

* 승진기회는 모든 사람에게 실질적으로 열려 있어야 한다.

사람은 더 많은 월급을 받기 위해서만 다른 직장에 옮겨가는 것이 아니며 승진, 경험축적, 그리고 자기 능력을 십분 인정받기 위해 새 직장을 찾아나서기도 한다. 화이트칼라들이 이직하는 것은 대개의 경우 이런 이유때문일 것이다. 따라서 전략적, 인적 자원관리계획에 따라 승진기회를 공정하게 부여하려고 할 때 중요한 점은 전통적으로 경시되어왔던 조직의 최말단 종업원이라고 하더라도 이들이 자신의 능력 및 노력 여하에 따라서는 누구나 조직의 최고 직급까지 승진할 수 있도록 직급간 승진통로의 장애를 제도적으로 없애주어야 한다는 점이다.

* 신규채용 보다는 가급적 현재있는 종업원을 훈련시켜서 이들을 활용하는 방향의 인사정책을 채택할 필요가 있다.

새로운 기술의 급속한 변화에 부응한다고 하여 기왕에 있는 종업원을 해고하거나 썩혀두고 다시 새 종업원을 채용하는 것보다는 기존 종업원에게 신기술을 교육·훈련시켜서 이들로 하여금 새로운 기술의 변화에 대응하게 하는 것이 여러가지 점에서 유리하다는 점을 인식해야 할 것이다.

우선 이렇게 하면 신규채용에 수반되는 제인사관리비용을 줄일 수가 있다. 더욱 중요한 점은 이미 오랫동안 회사 분위기에 익숙해져 있는 사람을 계속해서 조직내에 남아 있게 함으로써 타종업원에 대해 직무상 안정감을 공고하게 심어줄 수 있다는 점이다. 그러나 가장 큰 장점은 기술 역시 또는 전문성 개발 및 축적의

자생적 메카니즘을 조직내에 안정적으로 구축할 수 있게 된다는 것이다. 기술변화의 속도가 가속적으로 빨라지고 있는 오늘날에 있어서 무수히 밀려오는 신기술습득 요구를 조직이 그때마다 매번 해당 신기술보유인력을 채용을 통해 해결하려고 한다면, 첫째 그렇게 한다고 하여 과연 바라는 수준의 기술 및 전문성이 흡수될 수 있을지가 의문이며, 둘째 조직의 가장 큰 원동력이라고 할 수 있는 기술 및 전문성의 축적은 언제 이루어지겠느냐하는 점이며(항상 타조직의 그것을 모방하거나 뒤따라 갈 수밖에 없을 것임), 셋째 앞의 두가지 문제가 전혀 달성이 가능하다고 하더라도 그에 따른 직접적비용(신기술보유인력의 채용비용 등)과 간접적 비용(기존 종업원의 사기 및 조직 생산성에 미치는 부정적 영향들)을 조직이 계속 감당해 나갈 수 있겠느냐 하는 점이 문제로 남는다.

어떤 조직이 불안정하고 거기에 실망적인 변화가 자주 생기면 언제나 우수한 사람이 먼저 떠나가게 마련이다. 따라서 이와같은 인력손실을 막으려면 신기술습득요구의 발생시 기존의 종업원을 우선적으로 재교육·활용한다는 보장을 단체협약 등을 통해 조직의 최고경영자나 인력계획전문가가 다짐해 주어야 할 것이다.

⑤ 모집 및 선발제도의 재검토

이직의 중요한 이유의 하나는 종업원이 그 조직에서 자기가 적임자라는 생각을 갖지 못하는 데 있다. 그러므로 선발과정에서 아래와 같은 항목들을 다시 검토해 봄으로써 해당직무에 적합치 않는 자가 채용되는 것을 사전에 막음으로써 해고 또는 자발적 이직요인을 초기부터 없애 나가야 할 것이다.

* 직무기술서 및 직무명세서 : 그 내용이 정확하고도 현실성있게 작성되었는가? 불필요하

게 너무 고도의 자격요건을 요구하고 있지는 않는가?

* 면접 : 면접자는 해당조직·해당업무에의 적임자를 올바르게 선정할 수 있을 정도로 충분한 경험과 안목을 훈련받은자인가? 인터뷰는 체계적으로 되어있는가? 면접의 결과가 타당성을 있는가?

* 선발시험 : 시험내용은 직무요건과 얼마나 관계가 있는가?

* 배치 : 배치시 본인의 희망과 적성 등이 얼마나 합리적으로 반영되고 있는가?

8. 맺음말

어떤 조직도 이직문제에 관한 한 완벽한 개선책을 강구할 수는 없다. 그렇지만 잦은 이직이 조직의 입장에서 분명히 커다란 문제가 되고 있는 것은 사실인 만큼 이직대책을 마련하는 조식이려면 다음과 같은 요소를 한번쯤 신중하게 음미해 볼 필요가 있을 것이다.

- ① 이직의 원인
- ② 직무의 성격 및 이직 종업원의 특성
- ③ 이직으로 발생하는 각종 직접코스트
- ④ 이직으로 발생하는 부정적 효과
- ⑤ 이직으로 예상되는 직무의 공백

그리고 이직문제는 그 조직이 처한 환경, 예컨대, 조직의 성격, 노동력의 성격, 이직의 성격과 내용 등을 충분히 고려하여 대책을 세워야 한다.

그러나 이직문제를 다루는데 있어서 무엇보다도 안타까운 사실은 이직문제가 大局의 으로는 조직전체의 중장기적 생산성에 직결될 뿐만 아니라 조직의 기술 및 전문성 개발 또는 축적에 지대한 영향을 미칠 수 있다는 사실을 아직 우리나라의 각종 조직 경영자들이 제대로 인식하지 못하고 있다는 점이다. *