



미국 노동시장에서 인재가 떠나는 이유와 머무는 이유

International Labor Trends

국제노동동향 ① - 미국

유건재 (미국 코넬대학교 박사과정 (인적자원관리))

■ 머리말

노동시장의 변화에 따라 구직자가 일자리를 찾을 확률은 달라진다. 경기 상승 시에는 비교적 수월하게 일자리를 구할 수 있고 불경기가 되면 어려워진다. 기업 입장에서는 경제 상황의 하락과 상승이 인재를 유지하는 데 영향을 주지만, 경기와 상관없이 개별 기업에 필요한 인재를 유지하기 위한 노력에는 차이가 없다. 이직의 가능성은 회사나 일에 대한 몰입이 높은 직원들에게도 존재하는 것이고, 특히나 핵심 인재의 경우 이직의 가능성이 높으며, 이직으로 인한 파급 효과가 크기 마련이다. 인재의 유지는 인재관리(talent management) 측면에서도 아주 중요한 요소이다. 기업의 전략을 수행하기 위해서는, 필요로 하는 지식과 기술을 가진 인재를 발굴하고, 개발하고, 유지해야 하기 때문이다¹⁾(이러한 지식과 기술의 전략적이고 통합된 개발유지 시스템이 인재관리이다). 전통적인 인재 유지 전략으로 미국 기업들은 통합적인 접근방식을 사용했다. 즉 특정 제도를 모든 직원들에게 적용하는 방식이다. 하지만 최근 직급에 따라, 혹은 성과에 따라 그 특성에 맞게 제도를 특성화시키려는 노력들이 많이 나타나고 있다. 이 글에서는 어떤 요인들이 인재 유지를 위해 필요한 것인가를 알아보고, 직원들의 특성, 즉 성과, 고용방식에 따라 어떤 요인들이 더 중요한 것인가를 알아보겠다.

1) Lockwood, N. R. (2006), "Talent Management: Driver for Organizational Success," *HR Magazine* 51(6), (June SHRM Research Quarterly).

■ 인재 유지를 위해 필요한 요소

기업의 지식과 기술을 유지하기 위한 여러 노력들 중 인재를 유지하는 것은 매우 중요한 요소 중의 하나이다. 기업 입장에서는 이직률과 성과와의 관계보다는 어떤 이유 때문에 인재들이 기업에 지속적으로 머무는가를 아는 것이 더 중요하다. 왜냐하면 기업들은 높은 이직률이 가져다주는 부정적인 결과에 대해서는 잘 인식하고 있고, 부정적인 결과를 최소화하기 위한 실질적이고 구체적인 방법에 더 관심이 많기 때문이다. 먼저 인재들이 기업을 떠나지 않는 요소들을 알아보겠다.

이직에 대한 연구는 March and Simon (1958)²⁾에서 시작이 되었다. 그들은 이직의 편리성(이직의 대안 유무)과 직무만족도(현재의 직무에 만족하는 정도)가 가장 중요한 두 가지 이유라고 밝혔다. 즉 현재의 직무에 만족하면 할수록, 대안이 적다고 생각하면(혹은 실제 대안이 적을수록) 할수록 이직이 적어질 것이라는 것이다. 이와 더불어 일과 개인적인 요소들 중 외적 보상(복지, 연봉)과 개발 기회도 중요한 요소라고 제기되었다. 직원들은 자기가 일한 만큼의 보상을 받기를 바라고, 자신이 더 성장하기를 바라고 때문이다. 이러한 일과 개인적은 부분 외에, 개인을 둘러싼 그룹, 즉 리더, 동료들의 역할도 중요하다. 직원들은 리더가 자신을 잘 대우해 주지 않는다고 느낄 때, 혹은 일에 대한 피드백이나 자신의 성과에 대한 인정이 적을 경우 회사를 떠날 확률이 커진다. 또한 동료들의 경우 일을 수행할 때 도움을 주거나 지지해 줄 수 있는 중요한 요소이다. 이러한 도움이나 지지가 크면 클수록 직원들이 회사를 떠날 확률은 적어진다.

근속연수 또한 이직과 관련된 중요한 요소 중의 하나다. 근속연수가 높으면 높을수록 직원들은 회사에 머물기를 원한다. 근속연수가 높을수록 조직 내에서 가지는 책임이 많아지고, 연장자에 대한 존중이 높은 기업일수록 이러한 현상은 더 많이 나타난다. 그리고 개인의 입장에서는 그동안 근무가 일종의 투자로 생각되는 경우도 있다. 그리고 최근 연구에서는 직무만족도와 유사한 개념이지만 구분되는 많은 요소들이 많은 학자들에 의해서 제시되었다. 헌신(commitment)은 개인이 조직과 자신의 가치가 일치되는 정도에서 나오는 행동이다. 헌신이 높은 직원일수록 회사에 머무는 확률이 커진다. 왜냐하면 헌신이 높은 직원들은 조직의 가치나 목표를 내재화하고, 그 목표를 달성하기

2) March, J.G and H.E. Simon(1958), *Organizations*, New York :Wiley.

위해 노력하기 때문이다. 헌신은 이직 연구에서는 직무만족도와 더불어 가장 널리 연구되고 있는 주제이기도 하다.

그 외 몇 가지 요인들을 짚어보면, 일하는 시간이나 장소의 유연성도 이직에 영향을 주는 요소 중의 하나다. 최근 늘어나고 있는 선택근무제나 재택근무도 대표적인 예이다. 일과 개인생활의 균형을 중요시하는 직원들에게는 이러한 제도의 유무 자체가 이직의 원인이 되기도 한다. 조직의 명성은 직원에게 조직의 긍정적인 이미지를 심어줌으로써 이직을 막아주는 역할을 한다. 핵심 인재에 경쟁이 치열한 최근 기업들은 명성을 활용해 채용하는 경우가 있는데, 조직의 명성은 채용과 더불어 인재를 유지하는 데도 도움이 된다. 마지막으로 물리적 위치도 주요한 요소 중의 하나다. 통근 거리가 먼 경우 통근 자체가 큰 스트레스 중의 하나가 되기 때문이다.

최근 한 연구³⁾에서는 12개의 요인을 인재 유지의 원인으로 정리를 했다: 진급 기회(8.3%⁴⁾), 외적 보상(41.3%), 유연한 근로시간(7.1%), 근속연수(9.2%), 직무만족도(50.9%), 이직 대안의 부재(9.8%), 물리적 위치(8.2%), 헌신(commitment)(17.4%), 조직 정의(justice)(7.5%), 조직 명성(12.7%), 리더나 동료(33.5%), 조직 밖의 책임이나 헌신(3.4%). 이 12가지 요인들은 그동안 여러 관점에서 제시된 것들이 총망라된 것이다. 이러한 요소들이 일괄적으로 모든 직원들에게 적용되는 것은 아니다. 직급에 따라 혹은 성과에 따라 중요하게 작용하는 요소들이 다르다. 즉 전체적 중요도 측면에서는 직무만족도, 외적 보상, 리더나 동료, 헌신, 조직 명성이 중요한 요소로 언급되었고, 고성과자들은 진급 기회나 조직 명성을, 저성과자는 외적 보상을 중요한 요소라고 보았다. 또한 직급 수준에 따라 다른 패턴도 나타났다. 직급이 올라갈수록 관계적 요소들, 즉 진급 기회, 직무만족도, 헌신, 조직 정의, 조직 명성이 많이 응답되었다. 반대로 외적 보상이나 유연한 근로시간은 직급이 올라갈수록 덜 언급되었다. 이 연구는 인재가 조직에 머무는 이유뿐 아니라 고성과자와 저성과자, 직급 간의 어떤 차이가 있는지를 보여주어 실제로 조직에서 차별화된 인사 정책을 수립하는 데 도움이 될 것으로 보인다.

3) John Hausknecht, Julianne Rodda, and Michael J. Howard (2009), "Targeted Employee Retention: Performance Based and Job-related Differences in Reported Reasons for Staying," *Human Resource Management*, 48(2), pp. 269-288.

4) 응답된 수에 빈도를 나눈 수이다. 그리고 이 연구의 샘플은 레저와 호텔 산업이므로 상대적 중요도는 산업마다 다를 수 있다.

■ 미국 기업 사례

개별 기업 단위로 이직을 막기 위한 노력은 위에서 언급한 요소들을 어떻게 현장에서 실행하는가를 알아보는 과정이므로 또 다른 의미가 있다. 개별 기업들이 처한 환경과 기업이 가진 인적자원에 따라 인재 유지 전략은 달라질 수 있기 때문이다. 최근 HR 컨설팅⁵⁾의 설문에 따르면 몰입도가 큰 직원들 중 24%가 이직에 대해 적극적으로 기회를 찾아보고 있다고 응답했다. 그렇다면 몰입도가 낮은 직원들은 더 많은 비율이 이직에 대해 생각하고 있다고 봐도 무방하다. 또 다른 설문⁶⁾에 따르면 584명의 응답자 중 절반 이상이 단순히 외적 보상, 즉 연봉이나 복지보다는 자신의 일이 인정받고, 발전할 수 있는 기회가 더 중요하다고 응답했다. 약 70%의 응답자가 상사로부터 자신의 일을 인정받거나 피드백을 받아본 일이 없다고 응답하면서 그들은 자신의 일이 어떻게 회사에 기여하는지 알 수가 없다고 말한다.

이러한 반응에 기업들은 이직을 막기 위한 전략으로 통합적인 방법, 즉 일괄적인 전략보다는 개별 직원들의 니즈에 부응하는 전략들을 고안하기 위해 노력하고 있다. 힐튼 호텔은 최근 직원들 스스로 자신의 커리어를 설계할 수 있도록 인재관리제도를 새롭게 만들었다⁷⁾. 이 제도의 핵심은 업무에 의미를 재부여하고, 직원들이 일에 대해 열정을 가질 수 있는 문화를 만들어주는 것이다. 리더와 동료들의 지명 제도를 통해 성과가 높은 직원들을 인정해 주는 문화를 만들어 가고 있고, Warmth Award을 통해 힐튼의 가치에 기여를 많이 한 직원들을 찾아내어 조명해 주고 있다. 또한 힐튼 경력 개발프로그램(career-pathing program)을 통해 온라인으로 자신의 역할에 대한 상세한 정보를 열람할 수 있도록 하고, 필요한 기술이나 지식을 습득할 수 있게 도와주고 있다. 이러한 제도를 통해 장기적으로 회사에 남아 있을 수 있는 동기를 제공하고 있는 것이다. 그리고 직원들의 입장을 이해하기 위해 리더들은 특정한 날에 현장에서 일을 해야 하고, 그 경험을 온라인으로 공유하게 하고 있다. 이 제도는 리더들로 하여금 현장의 일의 가치를 재인식하고, 이해할 수 있게 해준다. 그로 인해 현장의 직원과 리더들이 공유할 수 있는 경험을 만들고 서로를 인정해 주는 문화를 만들어가고 있는 것

5) Hewitt Engagement Survey.

6) A Kelton Research/Comerstone on Demand Survey.

7) Human Resource Executive Online.

이다. 한 리더는 “현장의 경험은 직원들에게 감사하다라는 말을 해주게 만들었다. 아마 직원들이 가장 듣고 싶은 말이면서 리더들이 가장 적게 하는 말이 ‘감사하다’라는 말일 것이다.” 이렇듯 업무의 의미를 깨닫는 것은 리더든 직원이든 중요하며, 불황이든 호황이든 자신의 업무가 가진 의미를 아는 직원들은 떠날 이유가 없다라는 것이 힐튼 측의 입장이다.

재무 서비스 회사인 Emst & Young은 불경기 때에 이직을 막기 위해 전략적으로 줄여야 할 것과 유지되어야 하는 것을 지혜롭게 선택했다. 다른 회사와는 달리 보상과 관련된 것들을 유지시켰다. 그리고 직원들과 열린 소통을 통해 불필요한 비용을 없앴다. 현장의 목소리를 듣기 위해 매니저들은 10개 도시로 미팅을 떠났으며, 이 미팅을 통해 불필요한 비용에 대한 직원들의 의견을 듣고, 삭감했다. 그리고 이 미팅을 통해 직원들은 현재의 유연한 문화를 지속적으로 발전시켜야 한다는 의견도 들었다. 유연성 확보를 위해 근무시간과 근무장소에 대한 설계를 다시 했다. 프로페셔널의 기본은 일을 마무리하는 것이지 회사에 머무르는 시간이 아니라는 철학에서 비롯된 것이다.

인수·합병 시의 회사 내부적 환경은 복잡하고, 이직을 부추기는 요소가 많다. 그래서 인수·합병 시 어떻게 인재들을 머물게 할 것인지는 아주 중요한 일 중의 하나다. 한 유럽의 회사는 기본적인 보상 패키지를 넘어 개개인의 니즈에 집중함으로써 좋은 결과를 이끌어냈다⁸⁾. 이 회사는 떠날 위험이 큰 직원들을 분석한 결과 두 가지 패턴이 있음을 발견했다. 한 부류는 합병으로 인한 물리적 장소의 이동을 걱정하는 부류이다. 이들은 이동으로 인한 개인적 삶(가족)을 패턴을 바꾸는 데 걱정을 하고 있었다. 그리고 두 번째 부류는 커리어에 관심이 많은 부류로, 자신이 추구하고자 하는 커리어를 계속 새로운 기업에서도 할 수 있는지가 관심거리이다. 가족 중심의 패턴을 가진 부류는 자녀를 위한 학교 지원, 배우자 커리어를 위한 컨설팅, 유연한 근로시간제도 등 이동으로 인해 생길 수 있는 모든 불편 상황을 예상하고 그에 상응하는 대안을 제시했다. 그리고 커리어 중심의 부류는 새로운 조직에 대한 이해를 먼저 시키고, 그곳에서 그들이 하는 일과 책임, 의사소통 등을 설명하며, 몰입을 할 수 있는 기본적 정보제공을 위한 노력을 했고, 근속연수가 적은 직원들을 위해서는 누가 그들의 리더가 될 것이며, 그들이 앞으로 어떻게 회사에서 성장하게 될 것인지에 대한 청사진을 보여 주었다. 이러한 노력을 통해 80%의 직원들이 합병 후에도 회사에 그대로 머물렀다.

8) Sabine, Matthew, and Emily (2010), “Retaining Key Employees in Times of Change,” *McKinsey Quarterly* 3, pp. 135–139.

■ 맺음말

이직이 조직에 미치는 영향은 다양하다. 어느 정도의 이직은 새로운 지식과 기술이 유입되는 통로가 되기도 한다. 하지만 이직이 주는 영향은 대체적으로 부정적이다. 그러므로 인재의 이직을 막기 위한 노력은 기업에게 매우 중요하다(지식산업의 확대는 이러한 경향을 더 강화시키고 있다). 인재가 이직을 하는 이유는 다양하다. 하지만 확실한 것은 외적 보상 이상의 것이 이직 방지를 위해 요구된다는 것이다. 자신의 일의 인정, 자기개발의 기회, 리더와 동료들의 지지, 직무에 대한 만족 등이 그것이다. 또한 개개인이 가진 니즈가 다르기 때문에 일률적인 인재 유지 전략은 더 이상 효과적이지 못한 것 같다. 모든 개인들의 니즈를 고려할 수는 없지만, 최대한 니즈를 고려하기 위해 기업들은 노력해야 하고, 그 노력이 있어야 인재를 회사에 머물게 할 수 있는 것이다. **KLI**