

연구 결과를 통해 살펴본 이직 전염

오진욱 (한국노동연구원 부연구위원)

■ 머리말

“조직에 충성하자!”, “여기가 나의 평생 직장이다!”

바야흐로 이런 표현이 어색한 시대이다. 코로나19 팬데믹 동안 재택근무와 가족돌봄 등의 삶의 변화를 겪은 노동자들은 그동안 가슴에 품고만 있던 사표를 던졌고, 이런 연쇄적이고 대규모 퇴사 현상은 새로운 용어를 만들어냈다. 한 사람의 이직이 다른 사람의 이직을 초래하게 된다는 뜻의 “이직 전염(turnover contagion)”(BBC, 2021), 직원들의 대규모 퇴사를 의미하는 “대퇴사(the Great Resignation)”(Forbes, 2021)와 “이직 쓰나미(turnover tsunami)”(Forbes, 2021), 퇴사하지는 않았지만, 이미 마음이 떠난 직원이 최소한의 업무만 하겠다는 태도를 지닌 “조용한 사직(quiet quitting)”(Insider, 2022) 등이 주요 언론에 빈번하게 강조될 정도로 자발적인 이직이 급증하고 사회적인 논쟁거리가 되었다.





실제로 2022년 10월 기준 미국 내 퇴직자는 400만 명이 넘고, 1천만 개가 넘는 일자리가 공석이다(U.S. Bureau of Labor Statistics, 2022a; 2022b). 국내 상황도 이와 별반 다르지 않다. 2021년 근로자의 평균 근속연수는 7년으로 나타나 평생직장이란 말을 쓰기 어려운 상황이다. 특히 25~29세의 평균 근속연수는 2.3년, 30~34세의 평균 근속연수는 4.1년으로 전체 평균보다 짧아, 이직 현상은 젊은 직장인들 사이에서 더 강하게 나타난다(고용노동부, 2022). 게다가 최근 571개 기업을 대상으로 한 조사 결과에 따르면, 기업 10곳 중 4곳(35.4%)이 이직 전염 현상을 경험하고 있어 한 명의 직원이 퇴사하면서부터 시작되는 연쇄 퇴사 현상도 찾아보기 힘들지 않다(사람인, 2022).

퇴사·이직에 대한 사회적인 관심이 고조되면서 국내외 연구자들도 이직 전염에 관한 연구를 수행하고 결과를 국제학술지에 발표하고 있다.¹⁾ 이 글에서는 집단 이직에 이론적인 논의와 집단 이직의 영향을 분석한 실증 결과를 살펴보면서 언제 이직이 전염되고 조직 성과를 저해하는지를 파악하여, 점점 확산하는 이직의 실태를 이해하는 데 미약하나마 도움이 되고자 한다.

■ 이직 = 끝이 아닌 새로운 시작

직원 이직(employee turnover)은 경영학·심리학 분야에서 오랜 전통을 가진 연구 주제이다. 그동안 고전적인 연구에서는 개인의 이직 이유를 이론적으로 규명하고, 실증분석을 시도하였다(Hom et al., 2017). 이직의 이유를 독립변수로, 이직을 종속변수로 설정하는 것은 이직 현상이 조직에 남아 있는 사람들의 인지나 행동에 영향을 미치지 않을 것을 가정한다. 과연 그럴까? 현실에선 노동자가 동료의 이직 관련 태도와 행동을 모방하기 때문에 이직이 조직과 조직구성원에 직·간접적인 영향을 미친다. 직원 한 명, 또는 일정 시기 동안 다수의 직원이 조직을 떠난다면 조직에 남은 직원에게 동료의 이직은 하나의 사건이 되며, 자신의 조

1) 물론 국내 학계에서도 논의가 진행되고 있다. 최근 연구를 더 검토하고 싶은 독자는 오상석 외(2021), 오은지 외(2021), 조예슬 외(2022) 등을 참고하면 좋을 듯하다.

직 내 지위와 근무여건을 생각해 볼 수 있는 계기가 된다. 또한 조직에 남은 직원들은 동료의 이직에 대한 정보, 그로 인한 조직의 구조적인 변화, 조직에서 추가로 발생하는 정보를 종합하여 이직 사건을 해석하고 이 해석을 기반으로 심리·행동이 변화하며, 결국 자신의 직무 관련 태도나 행동을 긍정적 또는 부정적으로 변경한다(Laulié and Morgeson, 2021; Oh and Chhinzer, 2021).

예를 들어서 한 가지 상황을 가정해보자. 어느 날 갑자기 한 직원이 퇴사했다. 그런데 그 직원이 퇴사한 지 얼마 지나지 않아 다른 직원들도 퇴사한다고 HR팀에 연락했다. 조직 운영을 위해 조직의 인적자원을 관리하는 HR팀은 연쇄적인 퇴사 현상을 마주하기 싫을 것이다. 한편 그동안 성실히 일하던 사람들에게는 몸담은 조직에 무슨 일이 있는지 생각해보고, 외부 채용 시장이 어떤지 탐색해보게 만드는 계기가 될 수 있다. 동료의 직장 탐색 행위를 목격한 사람은 다른 직장을 알아보기 시작하고, 실제 이직으로 이어지기도 할 것이다. 또한 이직자의 빈자리가 바로 채워지지 않으면 인력 공백으로 인해 조직 전체의 운영에 어려움을 초래할 수 있고, 경영 여건이 악화되어 기업 성과가 떨어지면 또 다른 직원이 이직해버리는 악순환으로 연결되어 버린다. 마치 코로나19와 같은 전염병처럼 그대로 내버려 둔다면, 작은 시작일지도 모르는 하나의 이직 사건이 점점 더 커져서 조직 전체에 견잡을 수 없는 손실을 초래할 수도 있다.

앞선 예시가 과장될 수 있지만, 실제로 이직이 발생한 후에 바로 다른 이직자가 생길 수도 있고 동료의 다른 직장 탐색이 개인의 실제 이직행위를 유발하거나 시간이 흐르면서 이직 분위기가 조성되어 조직 내부에 서서히 스며든다(Chung et al., 2022; Felps et al., 2009; Oh and Chhinzer, 2021). 이러한 일련의 과정을 함축적으로 지칭하는 용어가 바로 이직 전염이며, 말 그대로 직원들의 이직이 남아 있는 사람들에게 전이되어 시간이 지나면서 조직에 남은 사람들도 떠나게 만드는 이직의 도미노 효과를 의미한다(BBC, 2021). 이직자에게 고용 관계의 끝을 의미하는 이직은 조직에 남아 있는 사람들에게는 새로운 현실의 시작이다.²⁾

2) 이직 전염에 대한 통합적인 접근법에 대해서는 Porter and Rigby(2021)의 문헌 연구를 참고하길 바란다.



■ 집단 이직이 조직 성과에 미치는 영향

이직 전염을 조금 더 쉽게 이해하기 위해서 집단 이직(collective turnover) 개념을 빌려볼 수 있다. 집단 이직을 양적으로 정의하면 일정 기간에 전체 직원 중 조직을 떠난 직원의 비율인 이직률이다. 그러나 집단 이직을 이직률과 동일시하면 이직한 직원들의 특성을 고려할 수가 없다. 따라서 집단 이직의 질적인 측면을 고려하여 조직의 인적자본과 사회적 자본의 손실로 정의하기도 한다. 집단 이직이 발생하면 조직은 단순히 여러 직원을 잃는 것뿐만 아니라, 그들의 지식, 기술, 능력, 그리고 기타 고유한 무형 자원을 잃어버리기 때문이다(Nyberg and Ployhart, 2013).

일반적으로 집단 이직이 발생한다는 것은 조직이 효과적으로 운영되고 있지 않다는 의미이다. 또한 조직에 남아 있는 직원들에게는 집단 이직이 조직에 남아 있을 수 없는 부정적인 신호로 여겨질 수 있기 때문에, 이직이 전이되어 새로운 이직이 발생하기 시작한다(Oh and Chhinzer, 2021). 최근 연구 결과에 따르면 집단 이직이 조직 성과에 미치는 부정적인 영향력은 조직문화와 의사소통 관행에 따라서 달라지는 것으로 나타났다.

먼저, 집단 이직과 조직 성과 사이의 부정적인 관계는 개인주의/집단주의 조직문화에 따라 그 관계의 강도가 달라진다. 이론적으로 집단주의 문화가 강한 조직에서는 집단 이직이 발생하여 조직 운영상의 공석이 생기면 남아 있는 직원들이 협업하여 그 빈자리를 채울 수 있기 때문에 조직 운영과 업무 체계의 조정이 비교적 수월할 수 있는 반면에, 개인주의 문화가 강한 조직에서는 직원 개개인이 고유한 가치를 지니고 특정 업무를 수행하기 때문에, 집단 이직으로 인한 공석을 쉽게 메꾸지 못하여 조직 운영이 흔들리는 결과를 초래할 수 있다(Nyberg and Ployhart, 2013; Park and Shaw, 2013).

최근 실증연구 결과는 이론적인 예상에 반하는 결과와 지지하는 결과가 혼재되어 있다. 먼저, Oh and Kim(2022a)은 한국직업능력연구원의 인적자본기업패널 3개년도 자료(2013, 2015, 2017년도)를 연계하여 분석하였는데, 집단주의 문화가 강한 조직일수록 오히려 집단 이직과 조직 성과 사이의 부정적인 관계가 강해지는 실증적인 증거를 제공하였다. 반면 후속 연구인 Oh and Kim(2022b)에서는 2020~2021년도 인적자본기업패널을 활용하여 분석하였는데, 조직의 집단 이직이 높아질수록 기업 성과는 부정적인 영향을 받는 것으로 나타났고,

이 관계는 조직의 집단주의 문화가 약할 때만 나타났다. 이는 집단주의 문화의 역할에 대한 이론적인 논의를 뒷받침해주는 실증 증거이지만, 코로나19 팬데믹으로 인해 전반적으로 기업의 경영 여건이 악화되었을 가능성이 크다는 점에서 팬데믹 이전의 자료 분석 결과와 직접적인 비교가 어려운 측면이 있다. 또한 팬데믹으로 인해서 저성과자를 해고하는 경우가 있었다면 단기적으로는 조직 성과가 향상되는 결과를 초래할 수도 있었기 때문에 연구 결과를 해석하는 데 주의가 필요하다. 그럼에도 불구하고 두 연구의 실증 결과가 상반되기 때문에 후속 연구를 통해서 집단주의 문화가 집단 이직과 조직 성과 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 지속해서 파악할 필요가 있다.

집단 이직과 조직 성과 사이의 부정적인 관계는 조직의 의사소통 관행에 따라서도 그 관계의 강도가 달라진다. Chung et al.(2022)은 자발적인 집단 이직이 후속 집단 이직을 초래하기 때문에 결국 기업의 성과를 감소시킬 수 있으며, 의사소통 관행(communication practices)은 자발적인 집단 이직 → 후속 집단 이직 → 조직 성과의 메커니즘을 조절할 수 있다고 제안하였다. 이 연구에서 의사소통 관행이란 조직 구성원 사이에 정보와 지식을 수직적(상사와 직원 사이의 정보 교환) 또는 수평적으로(같은 직급의 직원들 사이의 정보 교환) 공유할 수 있는 인사관리 관행이다. 한국노동연구원의 사업체패널조사 3개년도 자료(2011, 2013, 2015년도)를 연계하여 분석한 결과, 자발적인 집단 이직이 후속 집단 이직을 초래하여 4년 후의 조직 성과를 감소시켰고, 자발적인 집단 이직의 전염 효과는 의사소통 관행을 광범위하게 구현한 기업에서 완화되는 것으로 나타났다.

■ 이직 전염의 상황

그렇다면 이직 전염은 언제 일어날까? 누가 떠나든지 이직 전염이 일어날까? 앞선 설문조사 결과에서 이직 전염이 발생하는 1순위 이유로 “연봉 등 보상체계에 대한 불만족”을 꼽았고, “새로운 비전을 제시하지 못하는 회사”, “참지 않고 이탈해도 관계없다는 인식 확산”, “체계적인 인사관리 부재”, “불안감 조성” “직원들 사이의 안 좋은 소문 퍼짐” 등이 뒤를 이었다. 또한 이직 전염은 주로 장기근속자와 신입사원이 퇴사할 때 많이 일어났고, 고성과자와



직책을 맡은 사람의 퇴사는 상대적으로 영향을 덜 주었다(사람인, 2022). 한편 최근 해외 연구 결과를 보면, 이직 전염은 리더의 승계가 있을 때(Li et al., 2020), 고성과자가 떠났을 때(Oh and Chhinzer, 2021), 그리고 조직 내에 공석이 채워지지 않고 있을 때(Kraichy and Schmidt, 2020) 발생했다.

리더 승계

Li et al.(2020)은 리더 승계 상황에서 남아 있는 구성원의 이직률이 증가/감소하는 상황을 파악하고자 했다. 저자들은 리더가 떠나면 조직의 혼란을 야기하고 남아 있는 노동자의 불확실성을 고조시킨다는 이론적인 토대를 만들었으며, 떠나는 리더와 새로 들어오는 리더의 특성이 노동자의 미래 업무 상황을 예측하고 조직에 남을지 떠날지를 예상하는 데 도움을 준다고 제안하였다. 미국의 현대 산업의 287개 현장에서 수집된 종적 자료를 활용하여 리더 이탈(exit)이 이직률의 초기 변화와 장기적인 변화에 미치는 영향력과 이 관계를 조절하는 다양한 승계 상황을 파악하였다. 분석 결과, 고성과 리더가 떠난 이후 자발적 이직률이 초기에 급증하였고, 장기적으로도 이직률이 늘어나는 양상을 보였다. 또한 장기적인 이직률은 직무 경험이 부족한 리더로 교체되었을 때, 내부 승진이 있었을 때, 그리고 승계 후 비자발적인 이직률이 높을 때 상승하는 양상을 보였다. 따라서 조직이 미래 이직률과 관련하여 피해야 하는 최악의 시나리오는 고성과 리더가 떠난 후, 조직 내부에서 직무 경험이 부족한 리더가 선임되어 여러 직원을 해고하기 시작하는 것이다.

고성과자의 퇴사

최근 설문조사(사람인, 2022)에서는 고성과자의 퇴사가 이직 전염에 상대적으로 영향을 덜 주는 것으로 나타났지만, Oh and Chhinzer(2021)는 상반되는 결과를 제시한다. 저자들은 집단 이직이 높은 조직에서 이직 전염 효과가 강할 것이라고 예상하였다. 특히 집단 이직을 이직률이라는 양적인 측면이 아니라 이직자들이 조직 성과에 얼마만큼 기여하고 있었는지를 측정하여 조직이 고성과자를 잃었는지, 저성과자를 잃었는지를 파악하였다. 예를 들어 한 조

직의 구성원 10명 중 2명이 떠났다면, 이직률은 20%이다. 그러나 만약 이 조직이 자동차 대리점이고, 이직자 2명의 자동차 판매량이 전체 대리점 판매량의 80%를 차지한다면, 집단 이직의 의미는 단순히 2명의 직원을 잃은 것이 아니다. 이러한 집단 이직의 질적인 측면을 고려하여, 자동차 회사의 영업사원을 대상으로 수집된 종적 자료를 분석한 결과, 집단 이직 수준이 높은 대리점(=고성과자가 떠난 조직)에서 영업사원이 이직 계획을 실제 실행에 옮긴 것으로 드러났다. 따라서 조직은 이직자들의 특성을 살펴볼 필요가 있고, 고성과자가 떠났다면 남은 직원들에게 왜 이직자들이 떠났는지 정확하고 시기적절하게 정보를 제공하여 구성원들 사이에 잘못된 소문이 돌지 않도록 해야 한다.

조직 내 공석이 있을 때

Kraichy and Schmidt(2020)는 조직 수준의 자료를 활용하여 여러 직급(예: 관리자와 비관리자)에서 어떻게 이직이 전파되고, 조직의 공석률과 관리자의 스펠 오브 컨트롤(span of control)이 계속되는 이직(continued turnover)을 예측할 수 있는지를 탐색하였다. 캐나다 기업 40곳의 다양한 인사관리 지표를 2009년부터 2012년까지 분기별로 수집한 종적 자료를 분석한 결과, 조직의 다른 직급에서 이직이 전파되는 것은 제한적이었다. 그러나 조직의 공석률이 높아질수록 비관리자의 후속 이직률이 높아졌고, 관리자가 직접 관리하는 직원의 수(=스펠 오브 컨트롤)가 늘어날수록 관리자의 후속 이직률이 높아졌다. 이 결과가 우리에게 주는 시사점은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 첫째, 비관리자의 계속되는 이직을 막기 위해서는 조직이 공석을 즉시 채우는 것이 현명하고, 특히 비어 있는 자리가 남아 있는 사람들의 직무 요구와 자원(job demand and resources)에 영향을 미칠 때 공석을 즉시 채워야 한다. 둘째, 계속되는 관리자 이직률을 줄이기 위해 조직은 작업 단위를 재설계하여 관리자 대 직원의 비율을 낮추도록 노력해야 한다.

■ 시사점 : 이직 전염을 어떻게 막을 수 있을까?

지금까지 이직 전염에 관한 최근 연구 결과에 대해서 간략하게 살펴보았다. 대퇴사 시대. 지금도 많은 조직에서 이직 분위기가 고조되어 직원들이 떠나고, 새로운 직원들이 조직에 합류하는 일이 반복되고 있을 것이다. 조직이 떠나겠다는 직원을 강제로 붙잡을 수도 없고, 이직을 막고 싶어도 직원을 붙잡을 수 있는 유인을 무한정 제공할 수도 없다. 하지만 연구 결과를 토대로 생각해보면, 이직 전염과 연쇄 퇴사를 막기 위해 HR팀 주도하에 전사적인 노력을 기울여볼 수 있다. 먼저 조직이 직원들과 내적인 가치를 공유하고, 조직의 구체적인 비전을 제시하여 구성원들 사이의 일체감을 높이고, 공동체적인 목표 달성을 위해 노력해야 한다. 또한 조직은 직원들과 투명한 의사소통을 꾸준히 함과 동시에 직원들 사이의 활발한 의사소통이 가능한 환경을 만들 필요가 있다. 직원들과의 정보 공유를 통해 조직이나 조직 구성원에 대해 잘못된 정보는 바로 잡고, 직원들의 평소 애로사항이나 개선이 필요한 사항을 파악해야 한다. 리더의 교체가 필요하다면 떠나는 리더와 새로운 리더의 특성을 면밀하게 고려하여 후속 이직률을 줄이고, 집단 이직이 발생했다면 조직의 공석을 채우기 위한 채용과 신규 직원이 조직에 순조롭게 적응하고 정착할 수 있도록 세심하게 지원해야 한다. 이와 함께 이직자의 역량과 성과, 객관적인 퇴사의 이유를 파악하여 이 정보를 직원들과 공유함으로써 직원들 사이에서 잘못된 소문이 돌지 않도록 해야 한다. 종합하면, 조직의 입장에서 집단 이직이 일어나는 상황을 만들지 않을 방안과 집단 이직이 일어났다면 조직에 남은 구성원이 겪게 될 부정적인 영향을 최소화할 수 있는 실질적인 방안에 대해 심도 있는 고민이 필요하다. **KL**

참고문헌

- 고용노동부(2022), 「근로자의 근속연수 및 근로시간(성/사업체규모/연령별)」, <https://gsis.kwdi.re.kr/>.
- 사람인(2022), 「기업 10곳 중 4곳, “이직 전염 현상 있다” 사람인 취업뉴스」, <https://www.saramin.co.kr/>.
- 오상석·이지운·박오원(2021), 「신입직원 이직의 전염효과가 조직 성과에 미치는 영향: HR기능의 전략적 지향성의 조절효과」, 『조직과 인사관리연구』, 45(3), pp.1~19.
- 오은지·정근수·김영상(2021), 「집단 이직률이 기업성과에 미치는 영향: 신입직원 이직비율과 구성원 다양성의 삼원조절효과」, 『조직과 인사관리연구』, 45(3), pp.21~54.
- 조예슬·김미정·이동섭(2022), 「집단 이직과 정서적 몰입의 교차 지원 관계: 협력적 분위기의 조절 역할」, 『인사조직연구』, 30(2), pp.193~218.
- BBC, “Turnover Contagion: The Domino Effect of One Resignation“, 2021.9.17
- Chung, D. J., A. Kim, and Y. Kim(2022), “The Contagion Effect of Collective Voluntary Turnover on Firm Performance and Moderation of Communication Practices”, *Human Resource Management Journal*, 32(1), pp.19~39.
- Felps, W., T. R. Mitchell, D. R. Hekman, T. W. Lee, B. C. Holtom, and W. S. Harman(2009), “Turnover Contagion: How Coworkers’ Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting”, *Academy of Management Journal*, 52(3), pp.545~561.
- Forbes, “What the Turnover Tsunami – or Great Resignation – Is Really About”, 2021.10.7.
- Hom, P. W., T. W. Lee, J. D. Shaw, and J. P. Hausknecht(2017), “One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research”, *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp.530~545.
- Insider, “From ‘Quiet Quitting’ to ‘Career Cushioning,’ Here Are the Workplace Trends That Took 2022 by Storm – and Whether They’ll Continue in 2023”, 2022.12.20.
- Kraichy, D., and J. Schmidt(2020), “Collective Turnover: Organization Design and Processes or Contagion Effects?”, *Employee Relations*, 42(2), pp.492~506.
- Laulié, L., and F. P. Morgeson(2021), “The End Is Just The Beginning: Turnover Events and Their Impact on Those Who Remain”, *Personnel Psychology*, 74(3), pp.387~409.
- Li, H., J. P. Hausknecht, and L. Dragoni(2020), “Initial and Longer-Term Change in Unit-Level Turnover Following Leader Succession: Contingent Effects of Outgoing and Incoming Leader



- Characteristics”, *Organization Science*, 31(2), pp.458~476.
- Nyberg, A. J., and R. E. Ployhart(2013), “Context-Emergent Turnover(CET) Theory: A Theory of Collective Turnover”, *Academy of Management Review*, 38(1), pp.109~131.
 - Oh, J., and M. Kim(2022a), “A Conditional Process Model Linking High-Performance Work Systems, Collective Turnover, Collectivist Culture and Organizational Performance”, *Employee Relations*, 44(2), pp.511~530.
 - _____(2022b), “Do Collectivist Cultures Moderate the Collective Turnover-Organizational Performance Relationship?”, KRIVET Panel Conference, Seoul, Korea.
 - Oh, J., and N. Chhinzer(2021), “Is Turnover Contagious? The Impact of Transformational Leadership and Collective Turnover on Employee Turnover Decisions”, *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), pp.1089~1103.
 - Park, T. Y., and J. D. Shaw(2013), “Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 98(2), pp.268~309.
 - Porter, C. M., and J. R. Rigby(2021), “The Turnover Contagion Process: An Integrative Review of Theoretical and Empirical Research”, *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), pp.212~228.
 - U.S. Bureau of Labor Statistics(2022a), “Quits Levels and Rates by Industry and Region, Seasonally Adjusted”, <https://www.bls.gov/>.
 - _____(2022b), “Job Openings Levels and Rates by Industry and Region, Seasonally Adjusted, <https://www.bls.gov/>.