

2주 만에
퇴사한다는
입사자,
저를
살려주세요
ㅠㅠ

HR, 고민 있습니다

조기 퇴사 방지를 위한 데이터 활용 전략

1.

HR, 고민이 있나요?

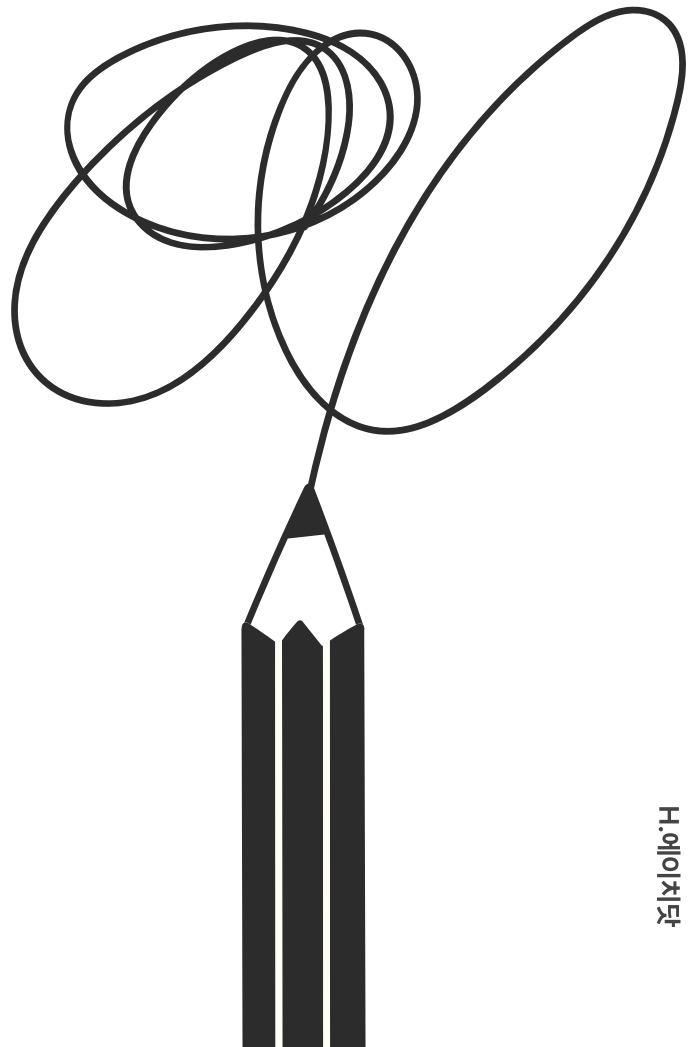
'잘'하려고 할수록 어려운 HR 업무, 사람을 다루는 일하기에 정답은 없습니다. 우리는 사람에 대한 깊은 연구를 통해 상당수의 HR 고민을 역량 데이터로 해결할 수 있다는 것을 깨달았어요. 오늘도 커져만 가는 HR 고민, 풀리지 않는 고민의 해답을 찾을 수 있도록 저희의 연구 결과를 나누어드릴게요.

CHAPTER

- 01 고민상담소
- 02 MZ신입사원, 패러다임의 변화
- 03 조기 퇴사 주요 이유 4가지
- 04 조기 퇴사 방지, 결국 중요한 건?
- 05 조기 퇴사 방지를 위한 데이터 활용 전략

Q.

겨우 뽑았는데
2주 만에 퇴사한다는 입사자,
저 좀 살려주세요 ㅠㅠ



A.

혹시... 제 이야기 인가요?

많이 힘드시죠?

위 사연은 채용 과정에서 인재를 뽑기 위해 피나는 노력을 하셨음에도 불구하고 2주만에 퇴사하는 지원자를 만났던 인사담당자님의 사연이었습니다. 이 고민을 보고, “어? 내 애긴데?” 싶은 분들이 많이 계실 것 같은데요. 이 글을 끝까지 읽고 난 후, 여러분의 고민이 조금이나마 해결되길 바랍니다. : D

먼저, 빠르게 퇴사하는 일이 비일비재한 요즘의 채용 시장 경향을 알아볼 필요가 있습니다. 최근 유명세를 탔던 TV프로그램인 MZ오피스에 나왔던 한 장면이 큰 화제를 끌었습니다. 신입사원이 에어팟을 끼고 업무하며, 선배를 향해 “저는 에어팟을 꺼야 능률이 올라갑니다.” 라는 대사를 당차게 외칩니다. 입사한 지 얼마 되지 않았음에도 눈치 보지 않고 할 말을 다 하는 MZ세대 신입사원을 표현한 캐릭터로, 많은 직장인의 공감을 샀습니다. 이 사례처럼 요즘의 지원자는 개인의 가치관을 우선시하는 경향이 있고, 회사의 가치관과 문화가 개인의 신념과 맞지 않거나, 이로 인해 동료와 갈등이 생기면 금방 퇴사를 결심하기도 합니다.

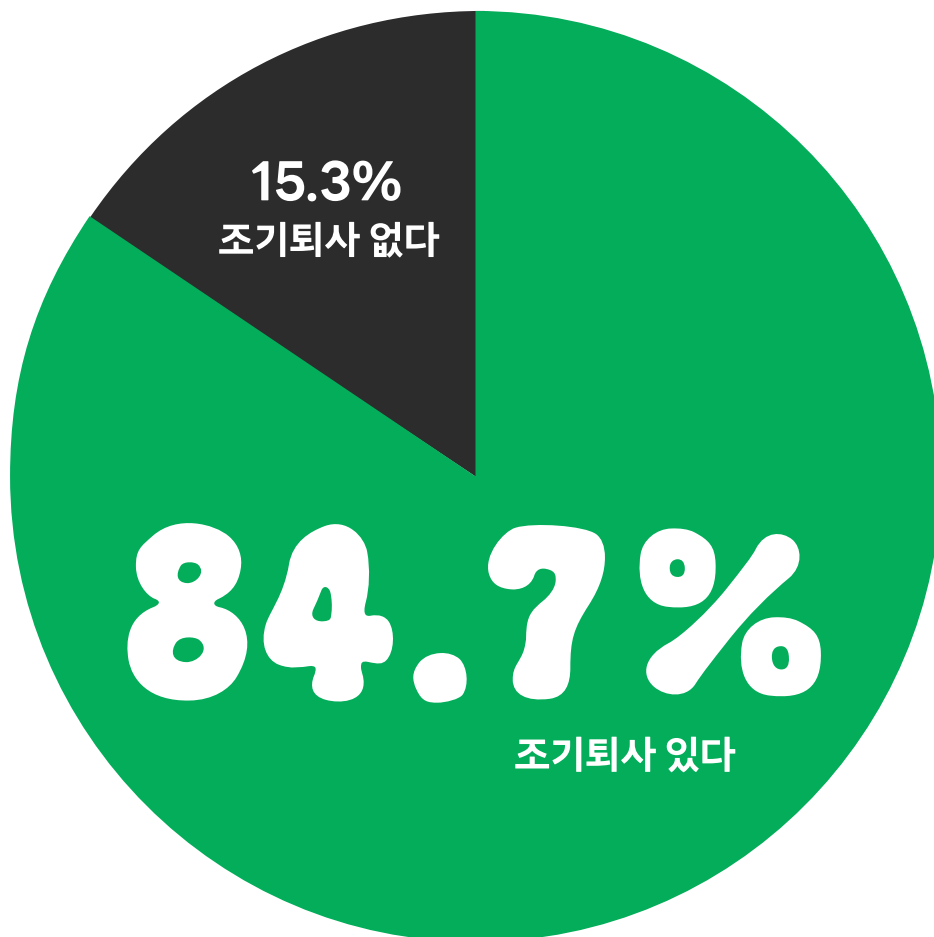
MZ 신입사원, 패러다임의 변화

과거 지원자들은 단지 '취업하기'를 목표로 자신을 꾸미고, 기업이 원하는 이미지에 자신을 맞추는 것이 일반적이었습니다. 그러나 현재 지원자들은 성과를 잘 낼 수 있는 일(잘 맞는 직무)을 하면서, 자신이 가진 능력과 가치를 그대로 인정받고 싶어합니다. 또한 개인의 가치관을 가감없이 드러냅니다. 이는 개인의 자아실현 욕구가 높아졌기 때문이며, 직업 만족도가 직장 내 성과에도 긍정적인 영향을 미치기 때문입니다. 지원자들은 일방적인 맞춤형 인재가 되기보다는, 자신의 개성과 역량을 존중받으며 성장할 수 있는 환경을 원합니다. 따라서 자신과 잘 맞지 않는 기업 문화나 업무 방식에는 관심을 두지 않게 됩니다.

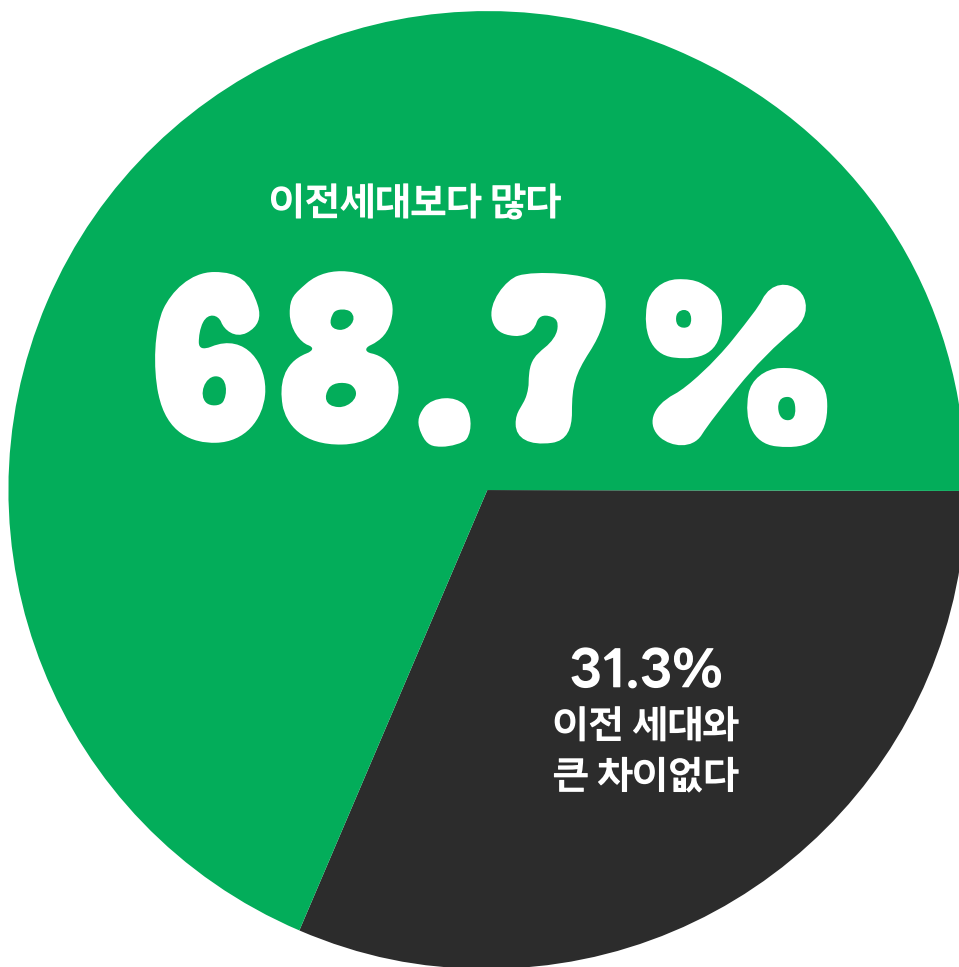
기업 84.7%

1년 이내 조기퇴사자 발생

기업 1,124개사 설문조사 [자료제공 : 사람인]



| 1년 이내 조기퇴사자 여부 |



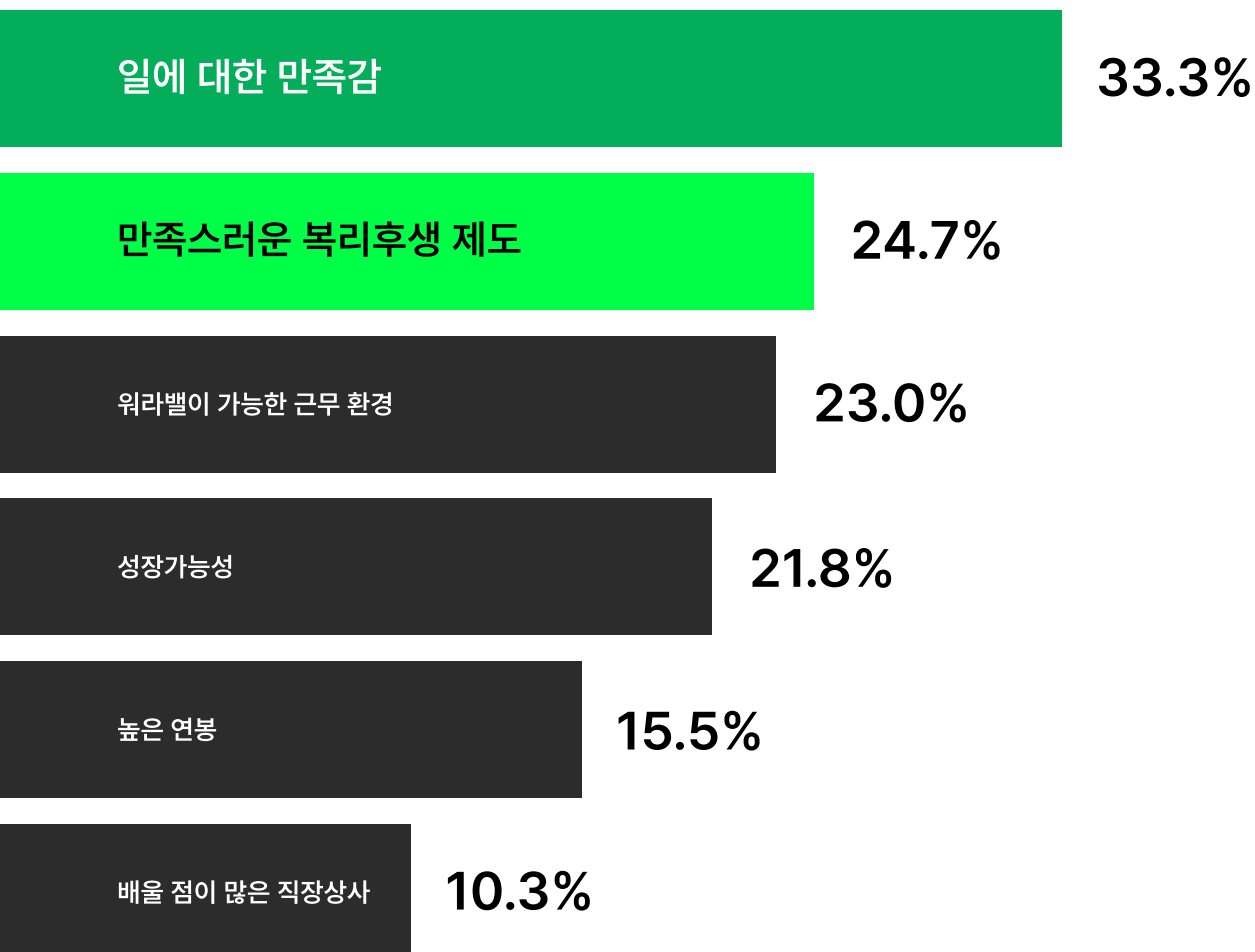
| MZ세대 조기퇴사비율 |

이런 변화는 기업에서도 일어납니다. 채용에서 중요한 것은 단지 스펙이나 경력이 아닌, **기업의 미션과 비전을 공유**하고, 조직 내에서 시너지를 낼 수 있는 인재를 찾는 것이 더욱 중요해졌습니다. 또한 지원자가 어떤 방식으로 성과를 내는지, 그 방식이 우리 회사와 맞는지 아는 것이 중요합니다. 이것이 장기적인 성과와 **조직의 안정성에 큰 영향을 미친다는 것**을 느낀 기업이 실제로 많습니다. 구글, 넷플릭스... 등 글로벌 기업들 역시 우리 회사에 있던 사람들과 얼마나 잘 어우러질 수 있는지, 우리 회사의 조직 문화와 이 지원자가 얼마나 잘 맞는지를 평가합니다.

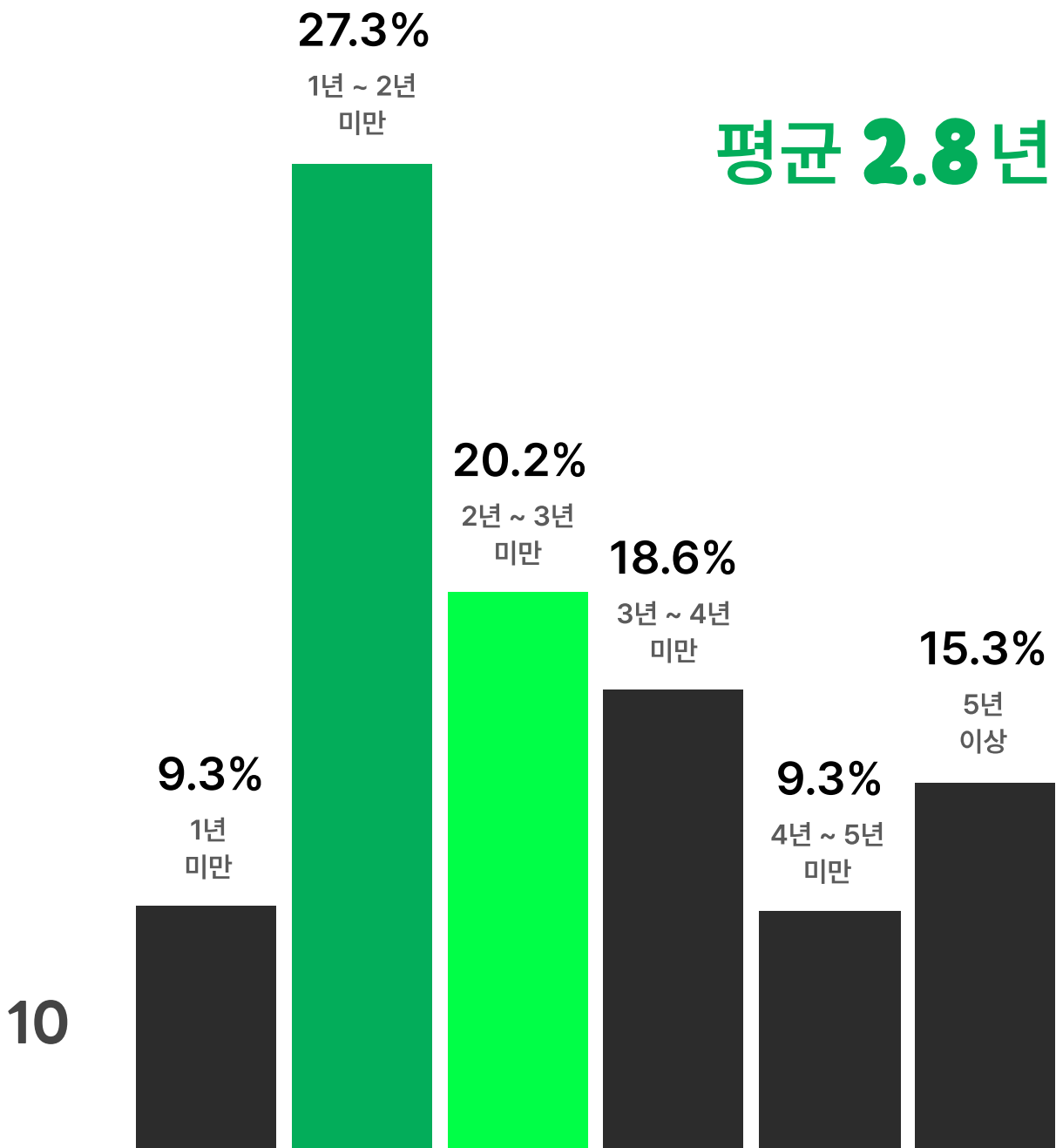
MZ신입사원의 직장 만족도

응답 : 3년차 이하 MZ 신입사원 561명

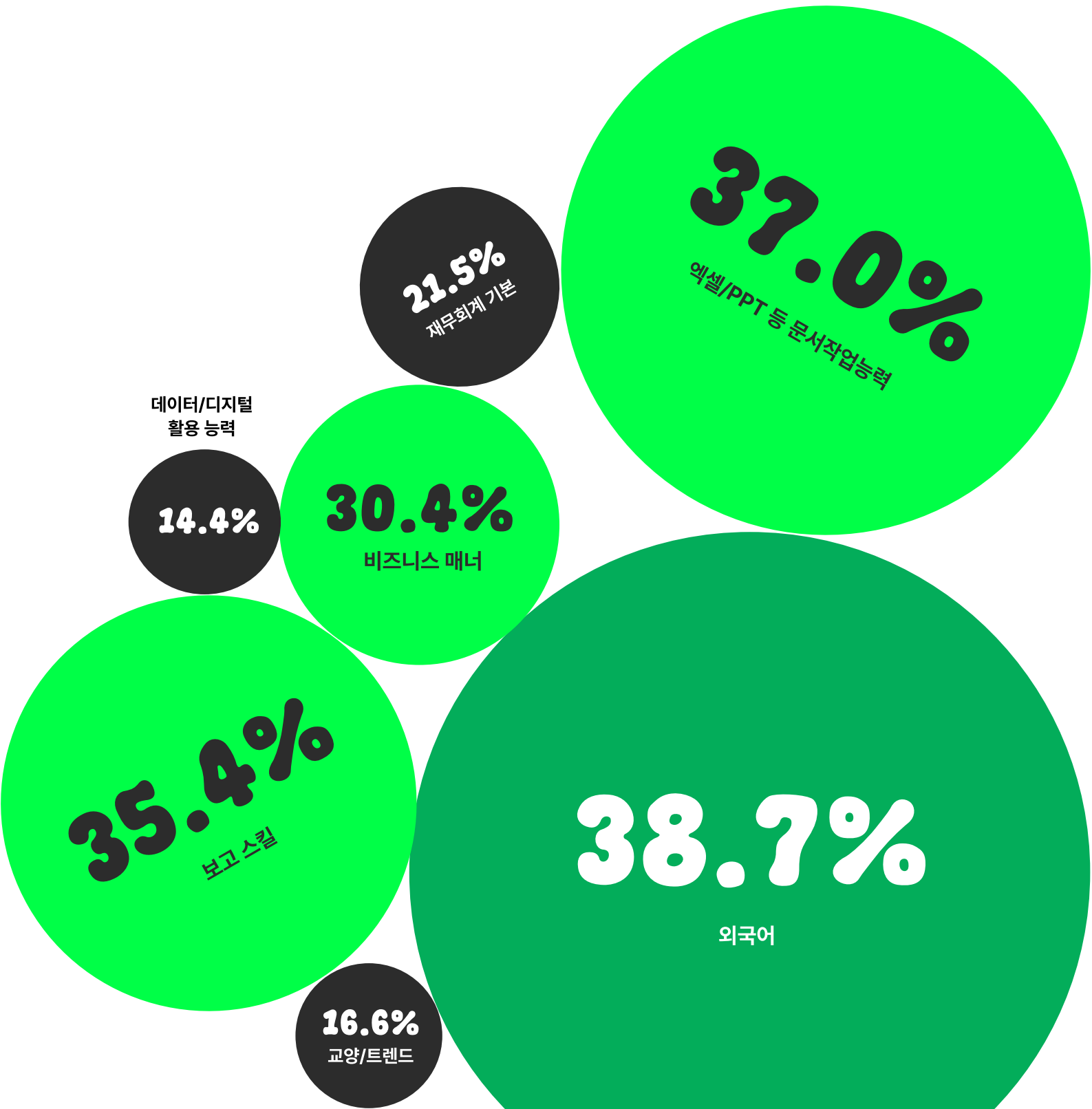
Q1. 회사에 만족하는 이유는? (중복 응답)



Q2. 예상하는 회사 근속 기간은? (중복 응답)



Q3. 신입사원에게 필요한 교육은? (중복 응답)



조기 퇴사

주요 이유 4가지

구성원들의 조기 퇴사는 단지 우리 나라만의 문제가 아니며, 글로벌 이슈로도 떠오르고 있습니다. 퇴사를 하는 이유들도 참 다양한데요. 어떤 이유들이 있는지 살펴보고, 채용 단계에서 미리 방지할 수 있는 전략을 소개해드리겠습니다.

퇴사 이유	설명
역할과 기대의 불일치	직무 내용이나 업무 환경이 달라 불만이 생기고, 이로 인해 퇴사
경력 발전의 부족	회사 내에서 성장 기회나 경력 개발의 가능성이 없다고 느껴 퇴사
기업 문화와의 불일치	회사의 가치관과 문화가 개인의 신념과 맞지 않아 퇴사
직장 내 갈등	동료나 관리자와의 갈등으로 인해 직장 생활의 어려움을 겪고 퇴사

전략 1

역할과 기대의
불일치

입사 시 안내된 직무 내용이나 업무 환경이 실제와 달라 불만이 생길 수 있습니다. 이를 방지하기 위해 구체적인 직무 설명을 제공해야 합니다. 예를 들어 "분기별 신제품 기획", "월간 매출 보고서 작성" 등 구체적인 업무를 명시합니다. 면접 과정에서 현실적인 업무 기대치와 구체적인 예시를 설명하여 지원자가 올바른 기대를 가질 수 있도록 합니다.

전략 2

경력 발전의
부족

회사 내 성장 기회나 경력 개발 가능성이 부족하다고 느껴 퇴사하는 경우가 있습니다. 우리 회사에서의 장기적 성장 가능성을 안내하고, 교육 및 훈련 프로그램과 내부 승진 기회를 제공하는 것이 좋습니다.

전략 3

컬처핏
불일치

창의적이고 자율적인 업무 환경을 선호하는 지원자가 보수적인 문화의 회사에 입사한다면 기업 문화 간의 불일치가 생기기도 합니다. 채용 과정에서 지원자가 회사의 문화와 잘 맞는지 평가해야 합니다. 회사의 미션, 비전, 가치를 명확히 정의하고 이를 지원자에게 명확히 전달하며, 공감하는 수준이 어느 정도인지 미리 파악해야 합니다.

전략 4

동료와의
갈등

신입사원의 조기 퇴사를 예방하기 위해 지원자가 함께 일할 팀의 성향을 고려하여 채용하는 것이 좋습니다. 면접에 실무진 및 팀 리더가 참석하여 지원자의 성향을 평가하고, 팀과의 조화를 확인하는 방법도 있습니다.

결국 정답은 없지만, 기업에서도 지원자의 퇴사를 방지하기 위해 채용 과정에서부터 구체적이고 현실적인 직무 설명, 경력 발전 기회 제공, 회사 문화와의 적합성 평가, 팀과의 조화 등을 철저히 확인하는 것이 중요합니다. 이를 통해 직원들의 만족도와 장기적인 회사 생활을 보장할 수 있을 것입니다.

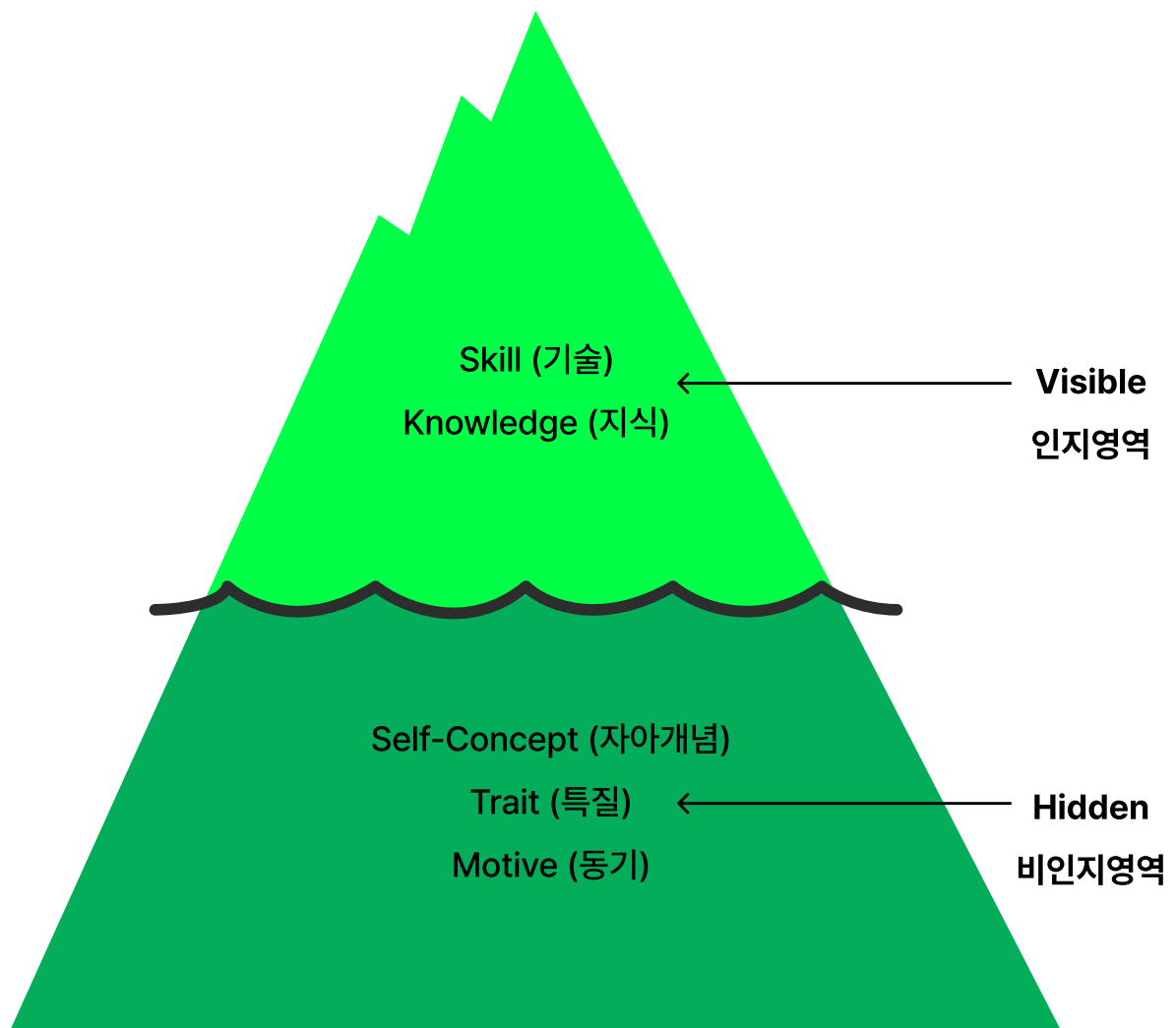
조기 퇴사 방지, 결국 중요한 건?

퇴사와 관련된 여러 이유들을 살펴봤지만, 다소 원론적이라는 느낌을 받을 수 있을 것 같습니다. '역할과 기대의 불일치'라는 말도 구체적으로 어떤 역할과 어떤 기대에 대한 것인지 다양하게 해석될 수 있기 때문입니다. 결국 실제 퇴사 이유는 각 기업의 특성에 따라 각양각색일 것입니다.

따라서 가장 중요한 것은 우리 회사의 입장에서 조기 퇴사를 방지하기 위한 원인과 방법을 찾는 것입니다. 재직 중에 제공할 수 있는 여러 혜택들도 도움이 되겠지만, 근본적으로는 **채용할 때부터 우리 회사와 잘 맞는 사람을 뽑는 것이 중요합니다.**

그러나 **채용 시점에서 이를 파악하기는 쉽지 않습니다.** 수많은 서류를 검토하고 면접 대상자를 선정해도, 결국 지원자가 보여주는 것은 겉으로 드러난 말과 행동일 뿐입니다. 회사가 잘 맞는 인재인지 판별하는 데 가장 중요한 것은 개인이 어떻게 성과를 내는지, 즉 개인의 역량이 어떠한 특성을 지니는지를 파악하는 것입니다. 하지만 이 **역량**이라는 것은 **개인의 내재적 특성**이기 때문에 쉽게 눈에 보이지 않습니다.

The Iceberg Model
빙산 모형



[자료제공 : Spencer, L. & Spencer, S.(1993).
Competency at work: Models for superior performance, New York:
John Wiley and Sons, Inc.]

그럼에도 불구하고, 최대한 객관적인 검사 도구를 활용해 역량을 바탕으로 각 회사와 잘 맞는 인재를 선발하기 위해 노력하는 기업들이 있습니다. 오늘은 이러한 기업들의 사례를 소개해드릴 예정이니, 방법에 대한 인사이트를 얻으시길 바랍니다.

지원자가 우리 회사와 잘 맞고, 빠르게 퇴사하지 않으며, 성과를 낼 수 있는 사람을 뽑기 위해서는 두 가지 방법이 있습니다.

1

우리 회사와 맞지 않는 성향을 가진 사람을 피하는 것

2

우리 회사와 잘 맞는 성향을 가진 사람을 뽑는 것

CHAPTER 5에서, 1번과 2번의 방법을 활용해 조기 퇴사를 방지하고 있는 두 기업 (A,B) 의 사례를 공유해드리겠습니다.

조기 퇴사 방지를 위한 데이터 활용 전략

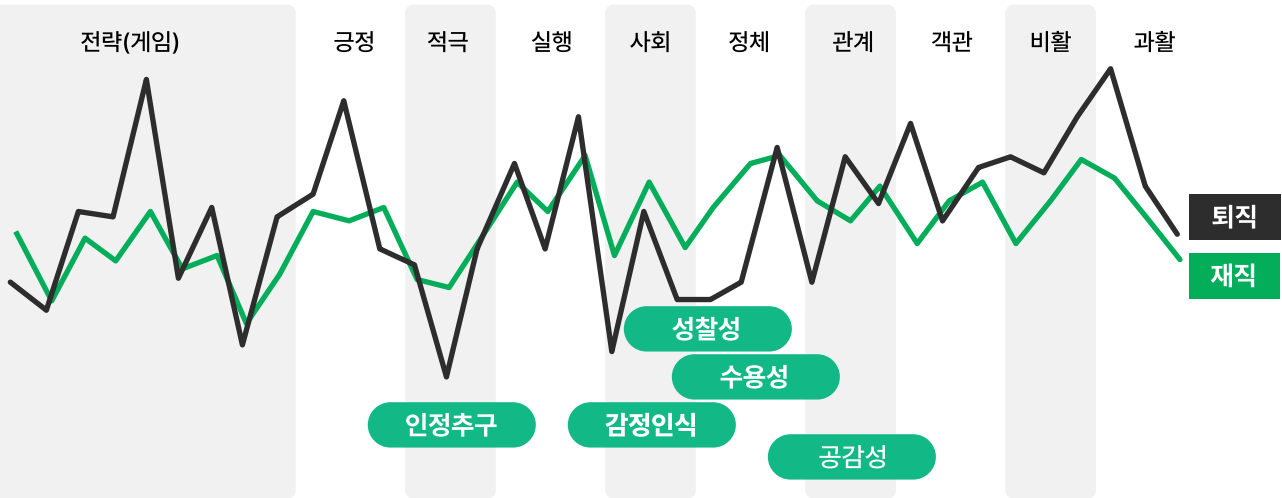
1.

첫 번째 case는 회사와 맞지 않는 성향을 가진 지원자를 피하는 방법을 활용 중인 A사의 사례를 살펴봅시다. 잘 맞는 최고의 사람을 뽑는 것도 중요하지만, 잘 맞지 않는 최악의 사람을 피하는 것도 중요할 것입니다.

‘우리 회사에 잘 맞지 않음’이란, 팀의 분위기에 잘 섞이지 못하는 사람일 수도 있고, 개인의 성향 자체로 업무에 적응을 잘 하지 못하는 사람일 수도 있습니다. 우리 회사 조기 퇴사자들의 특성을 분석해본다면, 특히 피해야 할 사람을 선별할 수 있지 않을까요?

A사에서는, 조기 퇴직자들에 대한 특성을 도출하기 위해 분석을 진행했습니다. 재직자와 퇴직자, 집단 간 두드러지는 차이를 구분하기 위하여 두 집단의 역량 특성을 각각 분석하였습니다.

• 4년차 이하 퇴사자 특성



4년차 이하 퇴사자 데이터를 분석한 결과, 이들은 5가지 역량 특성이 재직자보다 두드러지게 낮게 나타났습니다. 먼저 인정추구, 성찰성, 수용성이 낮게 나타났는데요. 이로 인해 업무에 대해 수동적이고 비수용적인 태도를 보이는 경향이 있을 수 있습니다. 또한, 낮은 공감성과 감정 인식은 사회적 능력의 부족을 나타냅니다.

반면, '전략능력'은 중요한 포인트가 아니었습니다. 다시 말해, 일을 잘 할 수 있는 '전략능력'을 가졌더라도 **사회적인 특성이 부족하거나 비수용적 태도를 보일 경우 퇴사 위험도가 높았다고** 할 수 있을 것입니다.

이후, A사는 퇴사자 특성으로 도출된 다섯 가지 역량(인정추구, 감정인식, 성찰성, 수용성, 공감성)을 바탕으로 **지원자를 스크리닝할 때** 활용하고 있습니다. 또한, 재직자 대상의 역량검사를 실시하여 해당 역량이 낮게 측정되는 구성원이 있을 경우, **리더가 지속적으로 이들을 주시하고 코칭함**으로써 퇴사 확률을 낮출 수 있습니다.

2.

다음으로, 두 번째 case인 '우리 회사와 잘 맞는 성향을 가진지'에 따라 선발을 진행하고 있는 B사의 사례입니다. B사는 채용에 활용되는 여러 검사 도구를 비교하고, 실제 재직자들을 대상으로 검사를 시행하여 회사가 원하는 역량을 찾기 위한 연구를 진행했습니다.

최종적으로 B사가 활용한 도구는 '역량검사'였는데요. 먼저, 2년 동안 입사한 **재직자 60명 대상**으로 분석한 결과, 역량검사의 종합점수와 인사평가와의 상관도가 **0.4**로 도출되었습니다(하단 표 참고). 즉, 역량검사를 통해 측정된 특성이 **성과와 연관이 있다는 것**을 확인할 수 있었습니다. (*서류/인적성과 인사평가와의 상관도 = 0.1수준)

이어서 **재직자 검사**를 통해 **성과를 잘 내는 구성원이 가진 특성을 분석**하였습니다. B사에서 성과를 잘 내는 사람의 특성을 확인한 결과, **전략적 사고와 전략적 기획, 타인을 이해하는 능력과 관계 대응 능력**이 타인보다 높게 측정되었습니다. 또한 **적극성**에서도 차이를 보였다고 합니다. 이 요소들은 모두 성과를 예측하는 데 핵심역량이라고 볼 수 있습니다.

역량검사		인사평가와의 상관도
종합점수		0.4
상위요인	성과예측	0.5
	관계예측	0.4
중위요인	전략성	0.6
하위요인	정보처리	0.7
	주의전환	0.5
	인지제어	0.4
	계획능력	0.5
	감정인식	0.4

이후 B사는 인재를 선발할 때 이 부분에 중점을 두고 선발을 진행하고 있고, 인재 선발 방식에 변화를 준 결과 **연 평균 약 70%의 성장률**을 보이고 있습니다.

B사와 같이 각 회사에서 맞는 인재를 선발한다면, **성과를 내는 방식**이나 양식, 소통방식 등이 각 개인과 기업 간에 일치하는 인원을 선발하게 되는 것과 같습니다.

조기 퇴사 문제를 완전히 막기는 어려울 수 있습니다. 다만, 각 회사의 특성에 맞는 성향을 보유한 인원에 중점을 두고 선발을 진행한다면, **'일하는 방식이 나와 맞지 않아서'** 떠나는 조기 퇴사자들의 발길을 막아볼 수 있을 것입니다. 특히 **역량검사의 커스터마이징 기능**을 활용하면 **선발 시 중요한 역량이 반영**된 점수 지표를 바탕으로 비교를 더 쉽게 해볼 수 있는데요.

재직자 분석과 설문을 바탕으로 B사가 중요하게 생각하는 **적극성 있는 인재**를 뽑고자 한다면, 아래와 같이 세팅할 수 있습니다. 이를 통해 우리 기업에서 더 중요하게 생각하는 역량을, 타 지원자보다 더 많이 보유한 인재를 선발할 수 있는 것입니다. 데이터를 활용하는 것이 어렵다면, 검사 도구의 도움을 받아 시작해 보는 것은 어떨까요?

HR 데이터 애널리스트 어승수님은 HR에서 데이터를 활용하는 것에 대해 이런 말을 남겼습니다.

**“데이터 활용을 위해선 하나씩 시도해보고 비교해가며
값을 쌓아나가는 것이 가장 중요하다”**

위 문장처럼, 여러 방법들을 시도해보면서 측정 가능한 값을 꾸준히 모아가 보면 어떨까요? 물론, 각각의 측정값이나 기준은 모든 기업마다 다를 가능성이 높기 때문에 우리 기업만의 특성을 확인하는 것이 필요할 것입니다. 어려운 과정일지라도, **우리만의 확실한 기준**을 세워 채용에 반영한다면, 어느 순간 우리 회사는 회사와 잘 맞는 인재가 가득하고, 이 인재들이 장기적으로 재직하며 성과를 내는 것을 발견할 수 있을 것입니다.

맞음말

HR 업무는 사람을 다루는 일이기 때문에 정답이 없지만, 지속적인 연구와 개선을 통해 더 나은 방향으로 나아갈 수 있습니다. 채용 과정에서 조기 퇴사자를 판별하는 방법은 **우리 회사와 딱 맞는 역량을 가진 인재를 선발하는 것부터 시작**할 수 있습니다. 인재의 중요성을 인식하고, 이들을 적극적으로 발굴하고 육성하는 전략이 필요합니다. 채용이란, 최고의 인재를 뽑는 것이 아닌 우리 기업에 FIT한 **최적의 인재**를 선발하는 것이니까요!

이러한 우리의 노력들이 구성원들의 조기 퇴사를 방지하고, 기업의 장기적인 성공과 성장을 위한 중요한 발판이 될 것입니다.



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17,판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층,13487