

중소항만물류기업의 이직원인 분석과 대책에 관한 연구

김재훈* · † 신용준

* 태남토파스 이사, † 한국해양대학교 해운경영학과 교수

A Study of Cause of Employee Turnover and Countermeasures against Turnover in Shipping and Port Logistics Firms

Jae-Hun Kim* · † Yong-John Shin

*Director, Taenam Topas Co., Ltd., Busan 46741, Korea

† Professor, Div. of Shipping Management, Korea Maritime and Ocean University, Busan 49112, Korea

요 약 : 본 연구는 항만물류산업에 종사하는 조직 구성원들의 이직에 영향을 미치는 요인을 실태 조사하여 그 결과를 인사 관련 실무자들이 현업에서 활용함으로써 효율적인 인력관리가 이루어질 수 있도록 하는 것이 연구의제이다. 특히 중소항만물류기업에 업종과 직무에 따라 종사하는 직원들의 이직원인을 조사함으로써 이직요인을 분석하여 이직을 결정해가는 요인들을 개선할 수 있는 직무환경을 조성하고 이직 방지 대책을 실시함으로써 찾은 이직을 방지하고 지속적인 근무가 가능할 수 있는 인적자원 관리기법의 개발과 발전방향을 제시하고자 하는 목적을 두었다. 연구 결과, 항만물류기업에서 이직자가 가장 많이 발생한 부서는 현장직 부서로 20.43의 높은 평균값을 나타내었고, 이직자가 발생한 항만물류기업의 인력 채용형태는 경력사원 채용이 64%, 신입사원 채용이 58%로 거의 비슷하게 나타났으며 정규직 채용을 선호하는 것으로 조사되었다. 또한 가장 많이 시행하고 있는 이직방지 프로그램은 '임금수준 개선'으로 항만물류기업 중 응답 회사의 53.3%가 시행하고 있었으며 이것을 통하여 항만물류기업들이 일반 기업들과 마찬가지로 장기적인 이직 방지프로그램의 시행보다는 단기적으로 대응하며 자기개발 또는 근로자와 기업이 공동성장하기 위한 환경조성 프로그램 보다는 금전적인 보상에 치우치고 있음을 알 수 있다. 마지막으로 인사담당자가 생각하는 이직 방지 프로그램의 효과정도는 임금 수준 개선이 5.86으로 가장 효과가 있을 것으로 나타났다.

핵심용어 : 해운항만물류산업, 중소항만물류기업, 종업원이직, 내부고객만족, 이직원인분석, 이직대책

Abstract : *This study One of the key elements of corporate competitiveness in the modern world of unlimited competition is human resource management. The reason that the world's leading companies are devoting a lot of investment and effort for good human resource development and management is that human resource can impact firm survival. In particular, there is little research on the internal and external environmental stimuli and job stress in the employee of small business which are often led to turnover, while they have suffered from chronic shortage of manpower. The purpose of this study is to determine the turnover factors in the small logistics companies and contribute to stable maintenance of workforce, facilitating human resource management and minimizing turnover. This study empirically analyzed the factors of the turnover in the organization of logistics companies from Busan Port, South Korea, which became one of the national infrastructure and the fifth world largest harbor. The conclusion proposed the development and direction of the human resource management which could promote the job environment improving the turnover factors and creating sustainable work condition through conducting preventive measures. The results indicated that the highest turnover rates was found in the category of field work, and the highest turnover group was from the 'less than one year', which implies that high turnover rates after and during job training might be greater cost to the companies than early turnover. The most common reasons for the high employee turnover were 'excessive workload' and 'dissatisfaction with wages'. Followed reasons including 'troubles with managers' and 'failure in organizational adaptation' can be understood in line with worse working conditions of the small logistic companies. It turned out that the preventive programs of the logistic enterprises had little effect through 'incentives system' and 'improving wage system' which are mainly conducted. The human resource managers appreciated the importance of 'wage raise' and 'benefits improvement'. This study is aimed at contributing to efficient human resource management through understanding of the turnover causes and human resource managers applying preventive measures. In particular, this can benefit small port logistics companies securing competitiveness and promoting persistent growth and development.*

Key words : *Shipping and Port Logistics Industry, Small and Medium Sized Firms, Employee Turnover, Internal Customer Satisfaction, Causes of Turnover, Countermeasures against Turnover*

* 연희원, h.kim@taenamtopass.co.kr, 051)465-8027

† Corresponding author : 종신회원, yjshin61@kmou.ac.kr, 051)410-4382

(주) 이 논문은 대표저자 김재훈의 석사 학위논문을 바탕으로 추가 연구하여 작성하였음.

1. 서론

무한경쟁의 현대사회에서 기업의 경쟁력 핵심요소 가운데 하나는 인적자원이다. 세계의 우수기업이 우수한 인적자원 개발 및 관리를 위해 많은 투자와 노력을 기울이고 있는 이유는 생존을 위한 중요한 과제라고 할 수 있기 때문이다.

현대의 각 기업은 우수한 인적자원의 타사 유출현상이 심각해져 인력관리에 어려움을 겪고 있는데, 이러한 현상은 정보통신 관련업체 및 벤처기업만이 아니라 금융기관, 언론사 더 나아가 일반 기업에까지 확산되고 있는 추세이다.

실제로 2013년에 온라인 취업포털사이트에서 직장인 5,151명을 대상으로 '이직 의향'에 대해서 조사한 결과, 무려 92.5%가 '의향이 있다'라고 답하였다(055saramin.co.kr, 2013). 특히 우리나라의 중소기업들은 대기업에 비하여 상대적으로 취약한 근로여건 때문에 필요인력의 수급이 원활하게 이루어지지 못하고 고질적인 인력난을 겪고 있다. 따라서 효과적인 인적자원의 관리를 통하여 핵심인력을 개발하고 우수 인력의 이직을 최대한 줄이는 것이 무엇보다 필요할 것이다. 조직구성원의 자발적 이직은 후속 인력수급 및 교육 훈련에 따른 기회비용의 발생과 업무공백으로 인한 사업계획의 차질을 빚게 하며 잔류 종업원의 만족도의 저하시키는 등의 역기능적인 역할로 인하여 기업체에 부정적 영향을 미치게 된다.

이러한 우수 인적자원의 자발적 이직 및 유출을 방지하기 위하여 많은 기업체에서 강구하고 있는 일반적인 대책은 이직을 원하는 근로자에 대하여 임금 인상과 복지혜택의 확대 및 교육기회의 제공 희망자에 대한 단순한 급여 인상과 교육기회의 제공 등 대중요법¹⁾적 대책만 이행하고 있다. 그러나 근로자 이직문제에 대한 해결방안은 보다 근본적이고 기본적인 접근이 필요하며 이를 통한 현장 종업원의 이직의도와 회사잔존의도의 근본원인을 찾아내는 것이 자발적인 이직을 방지하기 위한 필수 작업이라고 할 수 있다(Chang, 2006).

특히 대기업에 비하여 고질적인 인력난을 겪고 있는 중소기업의 종업원들이 겪는 내, 외부적 환경 자극과 직무 스트레스 등이 이직의 중요 요인이 되는데 이에 관한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 중소항만물류기업의 원활한 인력수급을 돕고 근로자의 이직 결정 요인이 무엇인지 파악하여 향후 중소항만물류기업의 인적자원관리에 도움을 주고 이직을 최소화 할 수 있는 방안을 찾고자 하는데 목적이 있다.

한편, 이제까지 기업들은 인재확보를 위한 노력에 비해 인재를 유지하기 위한 관심과 노력이 상대적으로 부족하였다. 하지만 이제 우수 인재를 채용하는 것 못지않게 이들을 유지하는 방법을 모색하는 것도 간과할 수 없는 인사의 핵심 이슈로 부각되었다. 따라서 기업들은 성장 동력으로서 우수한 인재의 확보와 유지의 중요성을 인식하고 있으며 이를 위한 노력을 기울이고 있다. 이에 본 연구는 국가의 기간산업이며 동북아

허브항이자 세계5대 항만인 부산항을 이룩한 항만물류기업의 조직 구성원들의 이직에 영향을 미치는 요인을 경험적으로 분석하여 인사 관련 실무자들이 현업에서 활용함으로써 효율적인 인력관리가 이루어질 수 있도록 도움을 주고자 한다.

항만물류기업에 업종과 직무에 따라 종사하는 직원들의 이직원인을 조사함으로써 이직요인을 분석하여 이직을 결정하는 요인들을 개선할 수 있는 직무환경을 조성하고 이직 방지 대책을 실시함으로써 잦은 이직을 방지하고 지속적인 근무가 가능할 수 있는 인적자원 관리기법의 개발과 발전방향을 제시하고자 하는 목적을 두었다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 이직결정요인에 대한 문헌연구를 실시하고, 중소 항만물류기업의 인사담당자를 대상으로 이직실태와 원인 및 대책에 관한 설문조사를 실시하였다.

2. 이론적 배경

이직이란 일반적으로 조직과 조직원의 고용관계의 단절을 의미하는데, 좁은 의미의 조직 구성원이 조직 외부로 이동하는 것을 의미한다(Flippo, 1986). 이직은 사회 전체로는 노동력 이동의 시작이며, 해당 조직으로서는 인적자원의 감소와 새로운 인적자원의 유입을 가능하게 해 주는 원천이 된다(Kim, 2010)

이직 결정 요인 연구는 개인수준에서 이직 원인을 규명하는 개인수준 연구와 조직 전체의 관점에서 이직 원인을 밝히는 집단·조직수준 연구로 나누어진다. Cotton & Tuttle(1986)은 1979년부터 1984년까지 수행된 계량적 실증연구들을 검토하여 이직과 관련된 변수들을 개인특성 요인, 직무관련 요인, 외부환경요인으로 나누어 제시하였다.

2.1 개인특성 요인

개인특성요인의 연령, 근속년수, 성별, 신상정보, 교육, 결혼, 부양자 수, 이직의도, 기대만족도는 이직과 강한 유의성을 보였다. Mobley(1977)의 연구에서는 이직과 연령과의 관계에서 부(-)의 관계를 나타내고 있으며 근속년수와 부양가족 수와의 관계에서도 부(-)의 관계를 나타내고 있다고 하였다. 가족의 규모, 부양책임과 이직과의 관계에 있어서는 안정성을 추구할수록 이직은 낮아지는 경향을 보였다.

개인의 교육수준은 학력이 높을수록 이직률이 높은 것으로 나타났으며 교육수준과 이직간의 관계는 대체적으로 높은 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 별다른 상관관계가 없다는 연구결과도 제시되고 있다(Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978).

2.2 직무관련요인

1) 어떤 질환의 환자를 치료하는 데 있어서 원인이 아니고, 증세에 대해서만 실시하는 치료법

이직 결정 요인으로서 직무 요인은 직무에 만족하지 않으면 이직을 한다는 것을 의미한다. 직무 만족을 정의함에 있어 선행연구를 살펴보면 여러 의견이 있는데 March & Simon(1958)은 직무 만족을 직무와 자아상의 일치 정도, 직무 관계의 예측 가능성, 그리고 직무와 다른 역할의 양립성으로 정의하였고, Price(1977)는 직무 만족을 다섯 가지 선행 요인인 임금, 통합, 수단적 의사소통, 공적인 의사소통, 그리고 집권화의 결과로 정의하였다.

직무관련요인의 임금, 업무성과, 직무만족도, 상사 만족도, 조직몰입 등의 요인이 이직과 밀접하게 관련되어 있는 것으로 나타난 선행연구 결과와 함께 임금이나 승진체계 등은 종업원으로 하여금 조직에 공헌한 만큼의 공정한 수준으로 보상해주는 기대를 만족시켜주는 것이 이직감소에 영향을 미친다는 연구도 많이 있으며 대부분의 선행연구(Koch & Steers, 1978; Mobley et al., 1978; Waters & Roach, 1973)에서 직무 만족이 이직에 부(-)의 영향을 미치지만 그 영향력은 크지 않은 것으로 나타났다.

2.3 외부환경요인

외부환경요인은 고용에 관한 의지, 실업률, 취업가능성, 노동조합 유무 등이 포함되는데 고용에 관한 의지는 정(+)의 관계, 노동조합 존재는 부(-)의 관계를 보이며 이직에 높은 유의성을 보인 반면 실업률과 취업가능성은 이직과 유의성이 적은 것으로 나타났다. March & Simon(1958)은 취업가능성과 같은 대체적 직무기회는 기업외부의 대체적 직무기회 요인과 기업내부의 대체적 직무기회 요인으로 분류할 수 있는데, 기업외부의 대체적 직무기회 요인은 이직을 원하는 개인이 탐지

Table 1 Causes of turnover

Job Characteristics	Demographic Characteristics	Environmental Characteristics
- pay	- age	- search intention
- performance	- tenure	- unemployment
- work	- gender	rate
- repeatability	- education	- probability of
- work	- marriage	getting job
- satisfaction	- number of	- union presence
- pay satisfaction	dependents	
- job satisfaction	- aptitude and	
- satisfaction with	ability	
supervisors	- intelligence-	
- satisfaction with	intent to leave	
coworkers	- satisfaction on	
- satisfaction with	expectation	
promotion		
- organizational		
commitment		

Source: Cotton J. L. & Tuttle, J. M.(1986). Employee Turnover: A Meta Analysis and Review with Implication for Research. Academy of Management Review, Vol. 11, No. 1, pp. 57.

하고 인식하는 외부의 고용기회로서 이들 요인에 대한 탐지의 정도가 낮을 때 조직의 자발적 이직률은 낮아질 수 있다고 설명하였다.

선행 연구들에서 나타난 이직 결정 요인들을 정리하여 개념적인 이직결정 모형을 만들면 Table 1과 같다.

3. 이직 실태 조사

3.1 조사개요

본 연구는 항만물류산업의 이직 실태를 조사하기 위하여 중소 항만물류기업체를 대상으로 2014년 9월 15일부터 동년 10월 26일까지 약 1개월간에 걸쳐 무작위로 설문조사를 실시하여 101개 기업으로부터 유효응답 설문지를 회수하여 분석하였다.

본 조사에 사용된 설문지의 설문문항은 중소항만물류기업의 2011년, 2012년, 2013년 3년 동안의 이직자 수와 이직자의 특성을 분석하기 위하여 이직자의 근무부서 및 근무기간과 이직사유 등으로 구성되어 있다. 또한 항만물류기업체에서 이직자가 발생하였을 때 인력 충원 및 인력 채용 유형을 알아보고 항만물류기업이 시행하고 있는 이직 방지 프로그램과 항만물류기업의 인사담당자가 중요하게 생각하고 우선도입하기 원하는 이직 방지 프로그램 등의 문항으로 설문문항을 구성하였다. 설문 응답기업의 특성은 다음과 같다.

Table 2 The characteristics of respondents

Section	Frequency	%	
type of business	shipping	14	13.7
	forwarding	19	18.6
	trucking	10	9.8
	warehousing	10	9.8
	stevedoring	10	9.8
	packaging	4	3.9
	complex logistics etc.	8	7.8
employee number	less than 30	10	9.9
	30~99	18	17.8
	100~299	50	49.5
	more than 300	23	22.8
total	101	100.0	

3.2 항만물류기업 종사자의 이직원인

항만물류기업의 3년간 이직자 수는 Table 2와 같으며 응답기업의 2011년도 이직자의 평균은 9.99, 2012년도 이직자의 평균값은 9.24, 2013년 이직자의 평균값은 12.96으로 나타났다. 기업규모에 따라서 어떤 기업은 3년 동안 10명 5-6명의 이직자가 발생한 기업이 있는가 하면 규모가 큰 기업은 해마다 100명 이상의 이직자가 발생한 기업도 있었다.

Table 3 Employee turnover for 3 recent years

Year	Mean	S.D.
2011	9.99	32.101
2012	9.24	28.456
2013	12.96	50.271

한편 항만물류기업체에서 근무하였던 이직자의 근무부서는 Table 4와 같다.

최근 3년간 가장 많은 이직자가 발생한 부서는 현장직 부서로 20.43명의 평균값을 나타냈으며 표준편차는 103.569값을 나타내었다. 이것으로 현장직 부서에서 이직자가 가장 많이 발생하는 것을 알 수 있는데 기업 규모에 따라 적게는 10명 내외 많게는 연간 500명 이상의 이직자가 발생하여 교준편차가 큰 것으로 나타났다. 다음으로는 영업부와 생산(operating)/구매 부서에서도 이직자 평균값이 2.42와 2.36으로 이직자가 많은 발생하는 것으로 나타났다.

Table 4 Departments of turnover employees

Department	Mean of the turnover number	S. D.
① Sales	2.42	3.767
② HRM/General	1.08	2.110
③ Accounting	0.82	1.181
④ Production/Purchasing	2.36	4.622
⑤ Field	20.43	103.569
⑥ Technology	1.32	3.2

한편 항만물류기업의 근무하였던 이직자들의 근무 기간은 Table 5에서 나타난 바와 같이 1년 미만의 근무기간이 14.27로 가장 많았고 근무기간이 1년~3년은 6.40, 5년 이상 근무했던 근로자가 이직한 것은 4.63으로 나타났다.

Table 5 Average period of turnover employee

Department	Mean of the turnover number	S. D.
① Less than 1 tear	14.27	72.581
② 1 ~ 3 year	6.40	18.145
③ 3 ~ 5 year	2.91	5.248
④ more than 5 year	4.63	14.315

이는 직무교육 및 직무 적응 후 이직자가 발생하는 것으로 이직자의 조기 이직으로 인하여 기업의 입는 경제적 손실은 생산성, 임금지불비용, 종업원의 대체비용 등 직접비와 신입 종업원이 숙련공이 될 때까지의 생산손실로 인해 발생하는 생산손실 비용인 기회비용 등 비용측면과 생산성 측면에 나타난다. 대체적으로 경제적 결과는 사회적 결과에 비해 그 판단을 즉각적이고 명확하게 할 수 있다. 또 5년이상 근무했던 근로자가 이직하는 값도 상당히 큰 것을 볼 때 규모가 작은 중소기업에서 과장 또는 대리의 직책을 가진 실무자들의 이직으로 인한 경제적 손실도 클 것으로 예상된다.

Table 6은 중소기업연구원에서 발표한 핵심인력 이직으로 인한 피해 중소기업 비중으로 최근 3년간 중소기업의 34.5%가 핵심인력의 이직으로 인한 경영상의 손실을 입는 것으로 나타났다. 핵심인력이란 직무기여도가 높아 중소기업의 대표자가 장기재직이 필요하다고 인정하는 근로자를 말한다.

Table 6 Damage by main employee turnover

Section		experienced damage	experienced non damage
Type of company	General SMB	23(35.4)	42(64.6)
	Innovational SMB	46(34.1)	89(65.9)
Region	Capital region	31(35.2)	57(64.8)
	Non capital region	38(33.9)	74(66.1)
Total		69(34.5)	131(65.5)

Source: Korea Small Business Institute (2014), "Small businesses key staff turnover and long tenure status activation measures."

핵심인력의 이직을 경험한 중소기업은 평균 1사당 누적 5억2000만원의 매출액이 감소했으며, 이는 평균 매출액(110억4000만원)의 4.7% 수준이다. 핵심인력 이직 1건당 평균 피해액은 2억7000만원, 이직 건수는 3년 평균 1.9건에 달한다. 핵심인력이 퇴사한 중소기업은 대체인력 육성을 위해 1인당 평균 4607만원의 양성비용을 지불하는 것으로 조사되었다.

이 연구에서도 중소기업의 핵심인력들이 이직하는 가장 큰 이유는 급여 때문인 것으로 조사되었는데 중소기업에 근무하는 핵심인력의 47.5%가 '보유 능력 대비 급여 수준이 부족하다'고 답했다고 한다.

본 연구에서도 항만물류 기업에서 근무했던 이직자들의 이직원인을 살펴보면 Table 7에서 나타난 바와 같이 임금수준에 대한 불만족이 가장 많았다. 그 뒤를 이어 업무량 과다와 상사와의 불화, 그리고 타기업에서의 스킴아웃, 근로여건의 불만족, 근무시간에 대한 불만, 개인의 경력개발을 위한 이직, 등의 순서로 이직원인을 알 수 있었다.

한편 이직 원인에 조직생활 적응실패, 상사와의 불화, 동료와의 불화 등의 이직원인들이 다소 높은 비율로 나타났는데 이는 실제의 이직원인은 임금수준에 대한 불만족 또는 업무량 과다일수 있으나 표면적인 이직원인을 상사와의 불화 또는 동료와의 불화로 이직원인을 표시하는 경우가 많아 실제 항만물류기업에서는 이직자가 발생한 후 관리자에 대한 교육훈련 및 관계개선 프로그램을 진행하기도 한다고 한다.

중소항만물류기업의 이직 원인 조사에서도 일반적인 기업에서의 이직원인과 비스한 수준의 결과들이 나타났는데 먼저는 임금 및 복리후생제도의 불만 등이 포함되는 '보상에 대한 불만'이다. 보상에 대한 불만은 보통 '불공정하다'는 이유로 발생하는데, 보상의 불공정성은 보상의 절대적 크기나 수준의 불공정성과 보상절차 및 방식의 불공정성으로 나눌 수 있다.

문제는 보상의 수준 이상으로 보상절차와 방식의 불공정성에 대한 불만도 이직을 부추기는 주요 요인이 될 수 있다.

또 하나의 이직원인은 ‘업무 과부화’로 기업에 종사하는 근로자들의 스트레스는 생산성에 치명적일 수 있는데, 한 연구에 따르면 많은 미국 기업들이 구성원들의 스트레스를 적절히 해소하지 못해 생산성에 있어서 56~168억 달러의 손실을 보고 있다고 지적한다. 이 같은 스트레스를 유발하는 주범의 하나는 업무 과부화이다.

Table 7 Causes of employee turnover

Causes of Employee Turnover	Frequency	Rate
① pay dissatisfaction	56	54.9
② work condition dissatisfaction	32	31.4
③ working time dissatisfaction	31	30.4
④ heavy workload	49	48.0
⑤ dissatisfaction of undervalued competency	22	21.6
⑥ mismatch with work aptitude	21	20.6
⑦ welfare dissatisfaction	15	14.7
⑧ promotion dissatisfaction	25	24.5
⑨ uncertainty of company vision	22	21.6
⑩ instability of company	8	7.8
⑪ turnover for career development	30	29.4
⑫ failure to organizational adaptation	27	26.5
⑬ disharmony with superior	35	34.3
⑭ disharmony with coworkers	13	12.7
⑮ consideration for family	3	2.9
⑯ offered by another company	34	33.3
⑰ fired / dehirng	6	5.9
⑱ etc.(ex. long-distance commuting)	19	18.6

항만물류기업의 이직원인 조사에서 ‘임금에 대한 불만족’과 ‘업무 과다’ 다음으로 높은 순위의 이직원인은 ‘상사와의 불화’인데 일반적으로 리더의 자질이나 능력도 우수 인재의 이직을 부추기는 원인의 하나가 될 수 있다.

구성원들은 회사에 불만이 없더라도 리더와의 갈등이 생기면 이직을 원하는 반면, 회사에 불만이 있더라도 리더가 훌륭하면 계속 근무하고 싶어 하는 경향이 있다.

3.3. 항만물류기업 이직 대책방안

항만물류기업의 이직 대책방안에 앞서 항만물류기업 이직자가 발생하였을 때 인력 충원 방법을 살펴보면 Table 8과 같다. 항만물류기업에 이직자가 발생할 경우 신규인력 즉시 채용은 56.9%이며 인력충원을 하지 않고 기존 인력으로 직무조정을 하는 경우는 37.3%로 나타났다.

Table 8 Methods of recruiting

Method of Recruiting	Frequency	Rate
Recruiting new employee	58	56.9
Work sharing with exisiting works	38	37.3
Put in substitute temporary works	6	5.9

한편 비정규직으로 대체 인력을 운영하는 방법은 5.9%에 그쳤다.

항만물류기업이 이직자 발생에 따른 인력 충원 시 채용 형태 및 고용형태를 살펴보면 Table 9와 같으며, 항만물류기업의 인력 채용형태는 경력사원 채용이 64%, 신입사원 채용이 58%로 거의 비슷하게 나타났으며 고용형태는 정규직 채용이 98%, 비정규직 채용은 8%로 조사되었다. 이는 항만물류기업이 정규직 채용을 선호함을 알 수 있으며 기업체의 규모에 따라 정규직과 비정규직을 함께 채용하는 경우도 있다.

Table 9 Types of recruiting and employment

Type of Recruiting	Frequency	Rate
Non recruiting new employee	44	43.1
Recruiting new employee	58	56.9
Non recruiting career employee	37	36.6
Recruiting career employee	64	63.4
Type of Employment	Frequency	Rate
Non employment regular employee	4	3.9
Recruiting regular employee	98	96.1
Non recruiting irregular employee	94	92.2
Recruiting irregular employee	8	7.8

항만물류기업에서 가장 많이 시행하고 있는 이직방지 프로그램은 Table 10에서 나타난 바와 같이 ‘임금수준 개선’으로 항만물류기업 중 응답 회사의 53.3%가 시행하고 있었으며 복리후생제도의 개선은 48.3%, 장기근속자 포상 제도와 인센티브 제도는 46.7% 시행하고 있었다. 이것을 통하여 항만물류기업들도 일반 기업들과 마찬가지로 장기적인 이직 방지프로그램의 시행보다는 단기적으로 대응하며 자기 계발 또는 근로자와 기업이 공동성장하기 위한 환경조성 프로그램 보다는 금전적인 보상에 치우치고 있음을 알 수 있다.

Table 10 Effects of programs to prevent turnover

Preventing Turnover Programs	Implement (%)	Introduction Score	Rank	Effect
①job satisfaction workshop	11.7	7.37	6	4.46
②incentive	46.7	3.94	3	5.55
③employee counseling	25.0	7.14	5	4.41
④award for long-tenured	46.7	5.01	4	5.32
⑤pay improvement	53.3	3.04	1	5.86
⑥welfare improvement	48.3	3.93	2	5.53
⑦grievance settlement	20.0	8.39	8	4.60
⑧mentoring	16.7	9.03	10	4.25
⑨manager training	20.0	8.20	7	4.44
⑩job education	20.0	8.42	9	4.54
⑪job displacement	15.0	9.59	12	4.23
⑫job redesign	8.3	9.78	13	4.27
⑬paid vocation	3.3	9.43	11	4.54
⑭informal support	8.3	11.73	14	4.11

그러나 항만물류기업의 인사담당자가 가장 먼저 도입되기를 바라는 이직 방지 프로그램은 역시 임금 수준 개선이었다. 다음으로 인사담당자가 우선 도입하기를 희망하는 이직방지 프로그램으로 복리후생제도의 개선과 인센티브제도와 장기근속자 포상제도이다.

한편, 인사담당자가 생각하는 이직 방지 프로그램의 시행 효과는 임금 수준 개선이 5.86으로 가장 효과가 있을 것으로 나타났으며, 인센티브 제도는 5.55, 복리후생 제도의 개선은 5.53으로 나타났다.

4. 항만물류기업 이직대책

4.1 이직분석 선행의 필요성

이직 관리를 위한 전략적 대안을 찾기 위해서는 이직에 대한 분석이 먼저 선행되어야 할 것이다.²⁾ 이직 분석을 위해서는 첫째, 구성원들이 회사를 떠나는 진짜 이유(Why)를 정확하게 파악해야 한다. 왜냐하면 직원들이 회사를 떠나는 이유는 곧 남아 있는 다른 직원들이 회사에 대해 바라는 요구로 해석될 수 있으므로, 이직 사유를 분석하고 그 문제점을 해결하면, 남아 있는 인력의 이직을 예방할 수 있기 때문이다.

이직자들은 이직의 표면적인 이유로 낮은 임금 수준, 회사의 비전 부재 등을 지적하고 있지만, 이직 대상자와 심층 면담을 해 보면 회사 내에서의 개인의 비전 부재, 상사의 리더십 스타일, 동료와의 인간관계, 개인의 적성과 직무간의 불일치 등이 이직의 실질적인 이유로 나타난다. 본 연구의 설문분석 결과를 살펴 보면, 이직 원인은 임금불만족과 같은 표면적인 이유 외에 상사와의 불화조직생활 적응 실패와 같은 개인의 심리적, 사회적 요인이 작용하게 됨을 알 수 있다.

이러한 심리적 요인들은 심층면담을 통해 파악할 수 있을 것이다. 이직 이유를 분석하기 위해서 회사를 떠나는 시점에서 직속 상사나 인사 담당자가 이직자를 대상으로 한 이직 면담이 가장 대표적인 수단으로 사용되고 있다. 그러나 이직 면담은 이직자가 솔직한 응답을 회피할 가능성이 있다는 한계를 가지고 있다. 이직 관리를 엄격하게 하고 있는 회사에서는 이직 면담과 함께 이직 후 조사법을 병행하고 있다.

둘째, 이직의 시기(When)에 관한 분석이 필요하다. 이직의 시기가 입사 초기의 오리엔테이션 단계인지, 어느 정도 업무에 관한 기초적인 교육과 훈련이 끝나고 기업에 실질적인 공헌을 하기 시작하는 단계인지, 회사에 대한 기여도가 낮아지고 있는 단계인지를 분석해 보아야 할 것이다. 특히 인력에 대한 투자가 집중되는 입사 초기나 숙련도가 향상되어 '자신의 몸값을 하기 시작하는' 시기의 이직에 대해서 더 많은 관심을 가져야 할 것이다.

만일 특정시기에 이직이 집중된다면, 시기별로 이직 방지를 위한 대안을 마련할 필요가 있다. 예를 들어 Motorola China는 현지 채용 인력의 이직이 입사 후 2~3년에 집중된다는 점에 착안하여 회사에서 지원하는 주택자금을 3년간 회사 내 은행에 예치한 후, 3년이 되는 시점에 지급하는 retention bonus 제도를 시행하고 있다. 이를 통해 입사 초기의 이직을 방지하고 최소 3년 이상의 장기 근속을 유도하고 있다.

셋째, 어떤 사람이 이직하는가(Who)에 대한 분석이 필요하다. 즉 이직하는 사람의 직급, 직무, 근무 지역, 역량 수준, 성과 수준 등에 대한 분석이 필요하다. 이를 통해 이직 관리를 중점적으로 해야 할 대상자를 파악하고, 인력별로 차별화 된 유지 관리 방안을 마련할 수 있다.

마지막으로 이직 후의 진로(to Where)에 관한 추적 분석이 필요하다. 특히 핵심적인 인재가 경쟁사로 이직하는 경우에는 회사의 입장에서는 주요한 사업 전략, 노하우, 전문 지식과 정보가 유출되어 큰 타격을 입을 수 있다. 따라서 경쟁사로의 이직이 많을 때에는 경쟁사가 가지고 있는 인력 관리의 경쟁 우위 요소가 어떤 것인지 철저히 분석하고 이직 방지를 위한 대응책을 수립해야 할 것이다.

4.2 이직비용

기업은 이직과 관련하여 그 비용(cost)을 계산해 볼 필요가 있다. 대부분 기업들이 이직으로 인해 발생하는 비용에 대해 그 규모를 정확하게 산출하고 있지는 않는 것 같다. 이직비용은 크게 직접 비용, 간접 비용, 기회 비용으로 구분해 볼 수 있다. 이직의 효과가 단기적이고 금전적으로 계산이 가능한 직접 비용에는 결원에 대한 채용 비용, 신규 인력에 대한 교육 훈련비, 채용 대행 비용, 초과 근무 수당 등이 포함된다.

또한 이직으로 인한 효과가 단기간 내에 가시적으로 나타나지는 않지만 간접적이고 장기적인 손실을 발생시키는 간접 비용에는 성장률 저하, 기업의 지적 역량 감소, 경쟁력 감소, 기업 이미지 실추, 다른 직원의 동요 및 사기 저하 등이 포함된다. 한편 이직으로 인한 업무 공백과 비숙련자의 대체로 인한 생산성 감소, 고객이나 주문의 감소로 인한 이익의 감소, 잠재적인 고객 상실 등의 기회 비용도 발생하게 된다.

2007년 온라인 리크루팅 업체 잡코리아가 자사 통계센터에 의뢰하여 중업원 수 100명 이상 300명 미만 중소기업 인사담당자 488명을 대상으로 '직원들의 퇴사가 회사에 미치는 영향'에 대해 설문조사를 진행한 결과 퇴사 한 직원이 받는 연봉의 2배 이상의 손해라는 기업이 75.2%에 달하였다.

따라서 이직이 가져오는 손실 규모를 보다 엄밀하게 계산하여, 그 중요성을 인식하고 기업의 재무적 성과 관리 관점에서 접근할 필요가 있을 것이다.

2) LG주간경제 728호 2003.05.21. 이직 분석은 크게 4W 즉, 이직 이유(Why), 이직 시기(When), 이직하는 사람(Who), 이직 후 진로(to Where)로 나누어 볼 수 있다.

4.3 이직관련 전담부서 설치

앞서 중소기업만물류기업 이직실태 조사 결과를 통해 이직 원인을 살펴보면 일반 기업의 이직원인 조사 결과와 마찬가지로 '임금 또는 복리후생의 불만족', '업무량 과다', '상사와의 불화' 등의 원인들이 나타났는데 이러한 근로자의 이직을 방지하고 인력관리를 위해서는 이직과 관련한 전담부서를 설치할 필요가 있다.

대부분의 기업들이 채용과 관련해서 전담부서를 만들어 전문인력까지 배치하고 있으나, 이직과 관련해서는 인사부서나 담당 관리자가 이직자를 대상으로 면담을 하는 수준에 그치고 있다. 따라서, 핵심인재 경영을 위한 전담부서는 확보뿐만 아니라 이직관리의 원인과 이직의 징후를 깊이 있게 파악해 낼 수 있는 핵심인재 유지관리 전담부서도 필요하다 하겠다.

또한 대부분의 이직 관리 대책으로 제시되고 있는 것이 '임금 개선' 또는 '복리후생 개선'과 같은 보상 위주의 단기적인 대책이 많이 실행되고 있다. 본 연구 결과에 나타난 바와 같은 가장 먼저 시행하고 싶은 이직방지 프로그램 1순위로 '임금 수준의 개선'이다. 그러나 향만물류기업들이 '보상' 보다는 장기적인 관점에서의 인재 관리 및 유지에 힘을 필요로 한다.

5. 결 론

본 연구의 목적은 중소기업만물류기업 종업원들의 이직실태 분석을 통하여 이직원인을 파악하고 이직방지 대책을 제시함으로써 중소기업만물류기업이 종사자의 잦은 이직을 방지하고 지속적인 근무가 가능할 수 있는 직무환경을 조성하여 향만물류 중소기업의 경쟁력을 확보할 수 있도록 기여하고자 하는 것이었다.

중소기업만물류기업 종업원들의 이직실태를 조사한 결과, 향만물류기업에서 이직자가 가장 많이 발생한 부서는 현장직 부서로 20.43의 높은 평균값을 나타내었고, 영업부와 생산/구매부에서도 이직자 평균값이 2.42와 2.36으로 이직자가 많이 발생하는 것으로 나타났다. 또한 이직자들의 근무기간은 1년 미만의 근무기간이 14.27로 가장 많았다.

한편 이직자가 발생한 향만물류기업의 인력 채용형태는 경력사원 채용이 64%, 신입사원 채용이 58%로 거의 비슷하게 나타났으며 고용형태는 정규직 채용이 98%, 비정규직 채용은 8%로 조사되었다. 이는 향만물류기업이 정규직 채용을 선호함을 알 수 있으며 기업체의 규모에 따라 정규직과 비정규직을 함께 채용하는 경우도 있다.

그리고 향만물류기업에서 가장 많이 시행하고 있는 이직방지 프로그램은 '임금수준 개선'으로 향만물류기업 중 응답회사의 53.3%가 시행하고 있었으며 복리후생제도의 개선은 48.3%, 장기근속자 포상 제도와 인센티브 제도는 46.7% 시행하고 있었다.

또한 향만물류기업의 인사담당자가 생각하는 이직 방지 프

로그래ムの 효과정도는 임금 수준 개선이 5.86으로 가장 효과가 있을 것으로 나타났다. 인센티브 제도는 5.55, 복리후생 제도의 개선은 5.53으로 나타났다. 그 외에 장기근속자 포상제도는 5.32, 고충처리제도 도입은 4.60, 직무교육과 유급 안식휴가 제공은 4.54이며 직무만족도 워크샵, 관리자에 대한 교육훈련, 인사상담제도 실시, 직무재설계, 멘토링 제도 실시, 전환배치 실시, 기업 내 비공식 조직 지원 등의 이직방지 프로그램도 시행한다면 효과가 있을 것으로 나타났다.

또 중소기업만물류기업의 이직 대책 방안으로 구성원들이 기업을 떠나는 이유와 시기, 이직하는 사람, 그리고 이직후의 진로를 분석하는 이직분석이 먼저 필요함과 이직비용 계산의 필요를 제시하였다.

기업은 종사자의 이직으로 인한 업무 공백과 비숙련자의 대체로 인한 생산성 감소, 고객이나 주문의 감소로 인한 이익의 감소, 잠재적인 고객 상실 등의 기회비용도 발생하게 되는 손실 규모를 보다 엄밀하게 계산하여, 그 중요성을 인식하고 기업의 재무적 성과 관리 관점에서 접근할 필요가 있을 것이다. 또한 이직 관련 전담 부서의 설치와 전략적인 이직관리가 필요하다.

앞서 선행 연구결과들을 살펴보면 우리나라의 중소기업들은 고도의 경제 발전과 기업성장을 달성하는 과정에서 유능한 인적자원의 확보에 어려움을 겪고 있으면서도 내부 인적 자원을 개발하고 육성하는 데에는 노력을 등한시 하는 경향이 있다. 이는 향만물류기업들도 마찬가지라고 할 수 있다.

본 연구는 향만물류산업분야의 인적자원관리에 대한 연구가 미비한 가운데 처음으로 중소기업만물류기업의 이직 실태 조사를 실시하여 이직원인을 분석하고 이직 방지 대책을 제시함으로써 중소기업만물류기업의 인적자원 경쟁력을 확보하기 위한 차원에서 중소기업만물류기업의 인적자원관리 연구에 공헌하였다는데 의의를 찾을 수 있다.

중소기업은 이직으로 인해 대체 인력의 선발과 모집을 위한 비용을 부담해야 할 뿐 아니라 새로 충원된 인력들을 또다시 사회화시키는 과정을 반복해야 한다. 나아가 남은 구성원들의 사기 저하와 같은 문제들을 겪기 때문에 중소기업에서의 이직을 낮추기 위한 지원과 해결방안이 크게 중요시 되고 있는데 본 연구에서 중소기업만물류기업 종업원들의 이직원인을 분석하고 이직을 방지하기 위한 방안을 제시하는 것에 실무적인 시사점을 찾을 수 있다.

본 연구는 중소기업만물류기업의 이직실태를 분석함에 있어서 기업 인사담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이직은 기업과 종업원 사이의 고용관계의 부조화에 의해 발생하므로, 기업측면과 이직 당사자의 개인적 측면에서 분석해 볼 필요가 있다. 따라서 향후 연구에서는 이직자를 대상으로 한 조사연구를 병행하여 중소기업만물류기업의 이직원인 규명과 실제적인 대책을 합리적으로 제시하는 연구가 수행될 필요가 있을 것이다.

또한 본 연구는 8개 업종에 101개 표본으로 이직실태를 분

석하였는데, 향후 연구에서는 세부 업종별 조사대상 표본을 충분히 확대하여 업종별 특성을 반영한 연구가 수행될 필요가 있다.

Received 22 September 2015

Revised 19 October 2015

Accepted 19 October 2015

References

- [1] Chang, M(2006), “ A Study on the Determinant Factors of Turnover Intention : Focusing on Effect of Job, Career, Empowerment Factors,” Seoul Industry University, Graduate School.
- [2] Cotton, J. L. and J. M. Tuttle(1986), “Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research,” *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 55-70.
- [3] Flippo, E. B.(1986), *Personnel Management*, 5th edition, London, McGraw - Hill Book Co Ltd.
- [4] Kim, D.(2010), “A Study on the Sign of Pledge and The Progression Stage model of Turnover,” University of Seoul, Graduate School.
- [5] Koch, J. and Steers, R.(1978), Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 12, pp. 119-128.
- [6] Korea Maritime Institute(2008), *The Study on the Competitiveness of Port Logistics Firms in Korea*, KMI.
- [7] Korea Small Business Institute(2014), “Small businesses key staff turnover and long tenure status activation measures,” *KOSBI Focus*, 14-11. pp. 1-11.
- [8] March, J., & H. Simon(1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- [9] Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, pp. 237-240.
- [10] Mobley, W., S. Homer & A. Hollingsworth(1978), “An Evaluation of Precursors of Hospital Turnover,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, pp. 408-414.
- [11] Price, J. L. (1977), *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- [12] Waters, L. K., & Roach, D.(1973), “A Factor analysis of need-fulfillment items designed to measure Maslow need categories,” *Personnel Psychology*, Vol. 26, pp. 185-190.
- [13] http://055.saramin.co.kr/zf_user/help/live/view?idx=18686&offset=472&page=24&category=10&menu=1, “Nine out of 10 salary man, want to move to another company!”