

이직결정 철회에 기여한 이직면담과정 요인: 반도체 제조사업장 사례

전 향 숙

왕 은 자[†]

한국상담대학원대학교

본 연구는 반도체 제조사업장 직원 중에서 이직을 결정한 후 상사 또는 인사 관리자와 이직 면담을 하면서 이직결정을 철회한 직원을 대상으로 이들의 이직결정 철회에 기여한 이직면담과정을 심층적으로 이해하고자 실시되었다. 이를 위해 연구목적에 적합한 연구대상을 섭외하였는데 반도체 제조사업장에 근무하는 직원 중에서 이직면담을 통해 이직을 철회한 경험이 있는 12명의 직원을 연구대상으로 반구조화된 면접질문지를 제작하여 심층 면접을 통해 자료를 수집하였으며 함의적 질적연구방법(CQR)으로 자료를 분석하였다. 연구문제를 중심으로 분석하여 9개 영역과 26개의 중심개념이 도출되었으며 이직을 결심한 이유는 '개인적인 사유', '상사 동료 부하직원과의 갈등' 및 '통제가 안 되는 업무 스트레스'라는 3개 영역이 도출되었고, 이직면담과정을 통해 이직결정을 철회한 요인으로는 '면담자 자질', '면담자의 태도 및 기법', '정서적, 인지적 변화', '문제의 해결'이라는 4개 영역이, 이직결정 철회 후 변화된 것으로 '조직에 대한 시각 변화'와 '약해진 자아개념'이라는 2개 영역이 도출되었다. 연구결과를 바탕으로 조직의 인사관리 측면에서 시사점을 논의하였다.

주요어 : 이직, 이직면담, 이직결정요인, 이직결정 철회요인

[†] 교신저자 : 왕은자, 한국상담대학원대학교, 서울특별시 서초구 효령로 366, koror2@kcg.ac.kr

반도체산업은 지난 50년간 대한민국 무역 1조 달러의 선봉은 물론 주요 수출 품목으로 국가 1위 산업의 역할을 수행해 온 효자종목이며 미래에도 산업의 변화를 선도할 것으로 예측되지만(한국반도체산업 발전사, 2013), 만성적인 인력난이 국내 반도체 산업의 발목을 잡고 있다. 반도체 산업의 인력난은 유입 인재의 수는 점점 줄어들고 재직 중인 조직구성원들의 이직이 증가함에 따라 점점 가중되고 있다(윤희석, 2012). 잡코리아가 20~30대의 IT 전문 인력을 대상으로 실시한 설문 조사결과, 전체 응답자의 90%가 기회가 되면 이직할 생각을 갖고 있으며(채지형, 2003), 주요 기업의 임직원을 상대로 실시한 조사에서도 10명중 7명이 기회만 주어진다면 언제든지 회사를 떠날 마음의 준비가 되어 있다고 보았다(박영근, 2014).

무한경쟁시대에 기업이 다른 기업과의 경쟁에서 살아남기 위해서 또한 안정적인 조직문화의 유지를 위해서 조직구성원의 유지관리, 이직관리가 중요한 문제로 대두되고 있다. 기업측면에서 조직구성원의 이직은 비용과 조직문화적인 측면에서 부정적인 영향을 미친다. 조직은 직원의 이직으로 인해 신규 직원 채용과 교육훈련에 따른 비용, 기술이나 경험을 위해 투자한 비용을 회수하지 못한 투자손실까지 고려한 비용적인 부담을 갖게 된다(김형자, 2007; 장진혁, 유태용, 2013). 기술과 경험이 많은 고위 관리자 한 명의 이직으로 75만 달러에서 150만 달러 정도의 비용이 소요되고, 패스트푸드 체인 점장 한 명의 이직으로 2만 2천 달러의 비용이 든다고 한 미국의 컨설팅 회사 케프너-트레고의 설문조사 결과를 보면 조직구성원 한 명의 이직은 기업에게 적지 않은 비용 부담을 안겨주고 있다(DeVries &

Kaiser, 2003; 조인철, 김명소, 2010 재인용). 또한 동료의 이직은 잔류하는 직원들의 조직몰입에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났는데 동료의 이직으로 인한 업무량과 책임의 증가와 이직하는 동료와의 인간관계의 단절 등으로 유발된 심리적 상실감은 조직몰입의 감소로 이어지고 조직몰입의 감소가 다른 조직구성원의 이직이나 이직의도로 연결된다(Schleicher, Hansen, & Fox, 2011). 뿐만 아니라 이직은 이직하는 구성원 개인에게도 취업비용, 이직비용, 새로운 조직의 적응에 따른 스트레스 등 비용적인 손실과 심적 부담으로 작용한다.

이직(turnover)은 조직구성원 개인이 직장을 옮기거나 직업을 바꾼다는 뜻으로(Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino 1977), 또는 고용된 기관에서 고용인이 자발적으로 분리되는 것으로(Hom, 2011) 정의되며 연구 분야와 목적에 따라 다양하게 연구되어져 왔다. 국내에서 이직에 대한 연구는 외환위기 이후 평생직장의 개념이 사라지면서 증가하였는데 인사관리연구 학술지에 게재된 1980년부터 2008년까지의 논문의 분석결과를 보면, 이직관리는 2000년대에 상대적 비중이 가장 높은 논문 주제 중의 하나였다(이상민, 유규창, 박우성, 2010). 이직에 대한 연구는 크게 자발적 이직과 비자발적 이직으로 나누어 볼 수 있으며 개인 단위의 자발적 이직에 대한 연구가 주로 연구되고 있고 이러한 경우 현재 직장을 다니고 있는 종업원의 이직의도(또는 이직의사)를 설문하여 조사하고 있었다(예, 장진혁, 유태용, 2013). 반면에 비자발적 이직에 대한 연구는 상대적으로 부족한 편이었다.

이직의도에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 국내외에서 메타분석이 이루어지고 있었

는데 오인수, 김광현, Darnold, 황중오, 유태용, 박영아, 박량희(2007)의 연구를 살펴보면, 국내 직장인을 대상으로 수행된 49개의 연구들에서 직무만족, 조직몰입, 성과는 각각 이직의도와 추정된 진점수 상관 평균이 -.39, -.61, -.16을 보여 부적인 관계를 가지고 있었으며 북미 지역에서 수행된 메타분석의 결과(Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000)와 유사하였다.

박형인, 남숙경, 양은주(2011)가 2010년까지 국내 학술지에 발행된 42개의 연구들로 직무소진, 직무태도(직무만족, 조직몰입) 및 이직의도의 관련성을 메타분석적 문헌고찰을 하였을 때, 이직의도는 소진의 하위 요인인 정서적/신체적 소진, 비인격화/냉소, 개인 성취감의 감소와 각각 진점수 상관인 .49, .44, .14로 나타나 정적인 관계를 가지고 있었다. 말하자면 소진이 높을수록 근로자들의 이직의도가 높았다. 최근 연구에서는(장진혁, 유태용, 2013) 조직 내 정치적 행동 지각과 스트레스는 이직의도와 정적으로 관련이 있었으며, 특히 스트레스와 조직몰입은 조직 내 정치적 행동 지각과 이직의도의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 반도체 설비 산업에 종사하는 엔지니어의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 탐색한 연구를 보면(박영근, 2014), 조직구성원의 관계(상사, 동료)가 이직의도에 미치는 영향은 미미한 것으로 나타났고, 구성원의 비전은 이직의도에 부적인 영향을, 업무 과다 스트레스는 이직의도에 정적인 영향을 미치고 있었다.

선행연구를 종합해보면 이직 결정에 영향을 미치는 변인은 조직 구조적 요인(예, 임금, 승진), 직무와 관련된 활동을 의미하는 직무내용 요인, 인구통계학적 요인(예, 성별, 연령, 결혼 여부)과 개인특성 요인 및 외부환경 요인(예, 실업률)으로 구분하여 설명하고 있었다. 이러

한 연구들은 기업에서 실제 이직을 결심한 조직구성원을 대상으로 한 실증연구라기보다는 재직 중인 기업의 구성원들을 대상으로 어떤 경우에 이직의도를 가지게 되는지, 어떤 조건이 변하게 되면 이직의도가 달라지는지에 대한 예측연구로써 기업의 이직관리에 실제적인 시사점을 제공하는데 어려움이 있다.

이직을 연구한 초기에는 이직이 조직에 부정적인 영향을 미치는 것으로 가정하고 이직을 줄이는 방향으로 노력하여 왔으나, 이직이 조직과 이직을 하려는 조직구성원 개인에게 부정적인 영향만 있는 것이 아니라 긍정적인 효과도 있다는 연구(은화리, 2013, 장연희 2013)의 결과를 반영하듯이 조직마다 적절한 이직률을 관리하는 것으로 이직관리 방향의 변화가 이루어지고 있다. 그러나 대부분 기업에게 있어 조직구성원, 특히 핵심인재의 이직은 관심을 가지고 줄여야 하는 중요 과제이기도 하다.

한편 이직의사를 가진 조직구성원의 이직을 억제 또는 철회하도록 하는 요인에 대한 국내 연구는 매우 드물었으며 김한용(2010)과 장연희(2013)가 있었다. 김한용(2010)의 연구에서 중소기업 구성원을 대상으로 하였을 때 조직원으로서의 의리 요인과 기득권 요인은 이직 실행에 부적으로 유의한 영향을 미쳤으나 가정되었던 회사의 만류 요인은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 위의 세 가지 이직 억제요인이 이직실행에 미치는 영향을 종업원의 핵심성이 조절하고 있는 것으로 나타났다.

이공계 인력의 이직을 저해하는 요인을 설문으로 조사한 한 연구를 보면(장연희, 2013), 요인분석을 통해 이직 저해 요인이 7개의 요인으로 즉, 법률적 요인(산업기술 유출 방지,

특허권 공유자 비동의 등), 인식적 요인(급여의 불확실성, 보유기술의 유용성, 업무 변화, 협력적 파트너 부재 등), 보상적 요인(근무환경 개선, 복지향상 등), 경제적 요인(퇴직급여 수령, 임금체불 등), 환경적 요인(자녀 교육환경의 변화, 이사 등), 신의적 요인(조직원에 대한 의리, 동료의 만류 등), 정보적 요인(상사의 직접적 방해, 정보 부족, 이직시장 규모 등)으로 확인되었다. 위의 이직 저해 요인이 이공계 인력의 이직에 미치는 영향을 분석하였을 때 인식적 요인, 보상적 요인, 환경적 요인 및 신의적 요인만이 이직 저해에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 향후에는 이직의도 및 이직결정을 억제 또는 보류하게 만드는 요인에 대한 연구가 더욱 활발하게 이루어질 필요가 있으며 이러한 연구는 조직구성원의 이직관리에 실제적인 정보를 제공할 수 있을 것이다.

기업에서는 이직하는 조직구성원을 대상으로 조직을 떠나기 전 직속 상사나 인사 담당자가 이직희망자를 대상으로 이직 원인을 확인하고 조직의 문제점을 파악하여 제도를 개선하기 위하여 또는 이직희망자를 조직에 잔류시키기 위해서 혹은 이직을 희망한 조직구성원에게 조직에 관한 좋은 감정을 남김으로써 그 구성원이 스스로 신규 조직구성원과 외부에 현 조직에 대한 좋은 홍보자의 역할을 하도록 하는 목적으로 이직면담을 시행하고 있다. 유사한 의미로 퇴직자 면담(exit interview)이 있으며 퇴직자로부터 정보를 얻기 위해 이루어지며 면담이 아닌 설문지의 형태로 이루어지기도 한다(Giacalone, Stuckey, & Beard, 1996).

국내에서 이상현(2004)은 퇴직자 면담에 대한 인식과 현황을 살펴보았는데 조사대상 45

개 기업 중 38개 기업(89%)이 이직면담을 시행하고 있었으며 대부분의 기업에서 직접 면담방법을 이용하고 있었다. 면담을 통해 이직 의사 또는 이직결정을 철회한 조직구성원이 0~20%였다는 응답을 한 기업이 전체의 84%이었으며, 이 중에서 이직의사를 철회한 조직구성원이 우수한 직원이라고 응답한 기업이 54%로 나타났다.

이직면담의 목적 중의 하나가 조직에서 유지해야 할 인력의 이직의사 또는 이직결정의 철회라는 관점에서 본다면, 이직면담과정에서 이직결정을 철회했다는 것은 성공적인 면담이라고 볼 수 있으며 조직의 측면에서는 구성원의 이직에 따른 물적, 심적 제반 비용의 절감을 의미하고, 조직구성원 측면에서는 이직을 결정한 원인이 해소되거나 경감되어 현재 조직을 떠나지 않아도 됨과 동시에 새로운 조직에서 겪게 될 적응 스트레스와 이직에 따른 비용이 발생하지 않는다는 이점이 있다. 즉, 성공적인 이직면담은 조직이나 조직구성원 개인에게 유익하다고 할 수 있다. 따라서 이직면담과정에서 조직구성원이 이직결정을 철회한 요인이 무엇인지 탐색하고 이 연구결과를 조직에서 인사제도 개선과 이직관리에 반영한다면 조직에서 필요로 하는 조직구성원을 유지할 확률이 높아질 수 있을 것이다. 더불어 조직 내 관리자나 인사 담당자가 성공한 이직면담에서 확인된 면담자의 자질 및 태도, 의사소통기법이나 문제해결기법 등을 훈련하고 이를 실제 업무에 적용한다면 인력의 유지관리, 이직관리를 넘어 조직구성원들과의 관계의 질이 향상되어 조직의 성과향상까지 이어질 수 있을 것이다. 그러므로 이직면담의 효과를 극대화하고 조직 관리자 및 인사 담당자의 업무 수행의 향상을 위해서 이직면담과정

에서 이직을 결심한 조직구성원이 무엇을 경험하며 어떤 요인들에 의해서 이직의사나 이직결정을 철회하는지를 파악하는 연구가 요구된다.

성공적인 이직면담의 요인이 무엇이어야 하는가에 대하여는 전문적인 상담과 코칭을 참조할 수 있다. 전문적인 상담은 도움을 필요로 하는 사람(내담자)이 전문적 훈련을 받은 사람(상담자)과의 대면관계에서 생활과제의 해결과 사고, 행동 및 감정 측면의 인간적 성장을 위해 노력하는 학습과정으로 내담자와 상담자간에 이루어지는 소통의 한 형태이다(이장호, 정남운, 조성호, 2005). 최근 국내에서 전문적인 상담은 학교, 군, 기업 등 여러 장면으로 확장되어 사회에 기여하고 있다. 특히 기업상담은 공기업 및 사기업으로 확장되어 근로자의 심리적인 문제해결 및 자기 성장뿐만 아니라 조직의 지속가능한 성장에 기여하리라는 관심이 증가하고 있다(왕은자, 2009; 왕은자, 김계현, 2010). 상담의 이론과 기법은 기업장면에서 다양하게 활용될 수 있는데 조직개발, 인사관리 관점에서 상담을 접근하고자 한 Summerfield와 Oudtshoorn (1995/2014)은 전문적인 상담이 심리적인 문제가 있는 구성원을 조력하는 것을 넘어서 조직문화에 통합된다면 상담의 이론과 관점은 조직과 조직구성원 간에 신뢰와 존경, 상호이해에 기반을 둔 새로운 조직문화를 형성하는 데 중요한 역할을 할 수 있고, 조직은 조직구성원들의 헌신과 열정을 회복하여 극심한 경쟁과 경기침체를 견디고 극복하기 위한 효과적인 전략이 될 수 있다고 제안하였다.

일대일 대면으로 이루어지는 개인상담의 효과에 긍정적인 영향을 미치는 공통요인을 탐색하는 연구는 상담 효과 연구의 최근 경향으

로, 치료적 공통요인은 크게 내담자요인, 상담자요인, 상담관계요인이 있다(Wampold, 2000, 2007). 국내의 한 연구에서(김창대, 한영주, 손난희, 권경인, 2009) 상담 성과를 가져오는 공통요인은 내담자에 대한 인간적 관심과 깊은 애정으로 진솔하게 내담자를 담아내는 용량이 큰 상담자라는 태도범주, 양육적이고 지지적이면서 적절한 거리를 조절하는 관계범주, 내담자에 대해 정확히 알고 핵심을 파악하는 이해범주, 잘 듣고 구체적으로 질문하며 공감, 타당화와 수용을 해주는 상담기법범주, 기타 외적 특성범주라는 5개 영역으로 나타났다. 다른 연구들에서도 상담 성과를 가져오는 상담자 및 관계요인은 유사한 범주로 제안되고 있다(박성희, 2000; 박수영, 2011; 유성경, 손난희, 2010; 이정화, 연문희, 2009). 말하자면 내담자 요인을 제외하고 상담 성과에 영향을 주는 것은 상담자와 내담자간에 정서적인 유대를 기초로 형성된 상호 신뢰를 바탕으로 한 관계 위에 상담자의 인간적인 자질과 전문가로서의 자질이 적절하게 어우러져야 하며, 한국적인 특성으로 조언과 방안제시 등 상담자가 주도적으로 상담을 이끌고 가야 할 필요성도 성과에 영향을 주는 요인으로 나타났다.

코칭은 개인의 잠재역량을 발견하고 실행하도록 돕는 경영기법이자 학습 프로세스로 다양한 조직과 개인의 삶에 활용되고 있다(박근수, 2013; Griffiths & Campbell, 2009). 코칭은 다양한 형식으로 이루어지기도 하지만 주로 대면으로 이루어지는 면담의 형식을 취한다. 최근 조직구성원의 학습과 개발을 촉진하는 중간관리자의 코치로서의 역할이 중요해짐에 따라 관련 연구들이 증가하고 있다(박근수, 2013; 조은현, 탁진국, 2011; 한허정, 2007). 이

러한 연구들을 살펴보면 중간관리자의 코칭역량 모형은 코치마인드를 가지고 신뢰관계를 형성할 수 있어야 하며 여기에 코칭스킬을 실행하여 성과를 추구하는 역량이 위계구조로 나타났다(한허정, 2007). 조직구성원이 업무를 수행하는 과정에서 자신의 강점을 자각하고 개발하여 자신과 조직의 성과를 달성할 수 있도록 조직구성원의 성장과 발전을 지원하고 촉진하는 코칭리더십 척도 개발에서는 하위 요인으로 존중, 목표제시와 피드백, 관점변화, 부하의 성장과 발전에 대한 믿음으로 나타났으며(조은현, 탁진국, 2011), 중간관리자의 코칭스킬 척도 개발에서도 하위요인으로 자기주도 촉진, 커뮤니케이션, 관계형성, 목표설정으로 나타났다(박근수, 2013). 이와 같이 전문적인 상담과 코칭은 내담자 혹은 피코치의 성장과 변화를 촉진하는 학습 과정이라는 점과 상담과 코칭이 효과적이기 위해 상담(코칭)관계와 상담자 또는 코치의 인간관, 자질, 태도 및 기법과 전략을 중요 요인으로 간주하고 있다.

이직면담도 면대면 형식으로 이루어지며 상사와 부하, 조직구성원 상호간에 서로를 대하는 태도와 관계의 질이 중요하다는 측면에서 면담이 효과적이기 위해서는 같은 수준은 아니더라도 상담 성과를 가져오는 공통요인 및 코칭역량 및 코칭스킬을 참조할 필요가 있을 것이다.

결론적으로 본 연구는 이직을 결심하고 이직의사를 표명한 조직구성원이 상사나 인사관리자와 이직면담을 통해 이직 결정을 철회한 실제 사례를 연구 참여자의 경험을 중심으로 심층적으로 탐색하고자 하며 이를 위해서 개인의 경험을 편견 없이 깊이 있게 이해하면서도 평정자간의 일치와 합의를 강조하는 합의적 질적 분석(Consensual Qualitative Research:

CQR)을 사용하고자 한다. CQR은 Hill과 Thompson과 Williams(1997)가 개발한 질적 연구 방법으로 다수의 연구자가 합의팀을 이루어 연구 결과의 대표성을 체계적으로 조사하고 연구에 직접적으로 관련이 없는 감수자를 통해 객관적인 시각을 도입하여 심층 탐색이라는 질적 연구의 장점을 유지하면서 연구과정을 표준화하여 연구자들이 사용하기 쉽게 한 방법이다(손진희, 2013; 한소영, 신희천, 2010).

본 연구의 결과는 효과적인 이직관리와 이직면담을 위한 정보로 활용될 수 있으며 이직면담을 진행하는 관리자 혹은 인사 담당자를 위한 면담기법 향상 훈련 또는 리더십 교육을 설계하는데 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

방 법

연구 참여자

본 연구의 참여자는 반도체 제조 사업장 2곳(회사 1의 조직구성원 약 700여 명, 회사 2의 조직구성원 약 1,100여 명)에서 근무하고 있는 성인 남녀 중 면담 일자를 기준으로 1년 6개월 이내에 이직결정을 하고 직속상사 또는 차상위 상사나 인사부서 관리자와 이직면담을 통해 이직결정을 철회한 경험이 있는 조직구성원을 대상으로 하였다. 연구자가 각 회사의 인사팀 및 제조부서에 인사면담 업무를 하는 담당자에게 이직면담 후 이직 결정을 철회한 직원을 추천해 줄 것을 요청하였고 10명의 직원과 눈덩이 표집을 통해 6명의 직원을 추가로 확보하였다. 연구자가 16명의 직원에게 개별적으로 연락하여 연구 목적과 방법 등을 설

명한 후 연구 참여 의사를 물었을 때 12명이 연구 참여를 동의하였고, 나머지 4명의 직원은 요청 당시 해외주재원으로 근무 중이거나, 개인 정보 노출에 대한 불안으로, 또는 할 이야기가 없다는 이유로 연구 참여를 거절하였다. 연구 참여자는 남자 6명, 여자 6명이었으며 연령은 평균 37세(표준편차 6.1)이었고, 평균 근속기간은 8년 3개월이었으며 표준 편차는 5년 6개월이었다. 담당직무는 제조사무 4명, 생산 2명, R&D 연구 2명, 영업 2명, 일반사무 1명, IT 1명으로 반도체 제조 사업장 내의 거의 모든 직무군이 포함되었다. 연구 참여자들은 평균 3.9회의 이직면담을 하였으며 최소 1회에서 최대 8번까지 이직면담을 하였다.

이직 면담자는 직속상사, 차상위 직속상사, 인사부서 관리자, 대표이사였으며 이직 철회를 하게 한 이직면담자는 직속상사 5명, 차상

위 직속상사 4명, 인사부서 관리자 2명, 대표이사 1명으로 나타났다. 한 이직 면담자가 두 사례에서 중복이 있었으나 독립된 사례로 보기에 충분하다고 판단하여 연구에 포함시켰다.

연구 도구

자료 수집은 반 구조화된 개방형 면접질문지를 이용하였다. 선행연구(김기현, 2002; 김한용, 2010; 이상현, 2004)에서 이직결정 및 이직결정 억제요인을 검토하였고, 이직면담에 관한 연구와 전문적인 상담 및 코칭의 효과적인 면담 요인(김창대 등, 2009)을 정리하였다.

여기에 반도체 제조사에서 인사업무 담당자로서 15년을 재직하면서 이직면담을 해왔던 연구자의 경험을 바탕으로 인터뷰 질문지를 작성하였다. 이후 상담전공 교수 3인에게 인터뷰 질문이 연구 참여자들의 이직결정과정,

표 1. 연구 참여자 기본정보

사례번호	성별	연령	근속년수	직무군	이직면담 횟수	이직결정 철회 시 면담자
1	여	47	21년 6개월	제조사무	2	직속상사
2	여	32	6년 10개월	생산직	2	차상위 직속상사
3	여	35	3년 7개월	R&D연구원	7	차상위 직속상사
4	남	38	12년	제조사무	4	직속상사
5	여	40	13년 11개월	일반사무	8	대표이사
6	남	34	5년 8개월	영업	7	직속상사
7	남	42	12년 9개월	제조사무	1	직속상사
8	남	42	4년 5개월	IT	6	직속상사
9	여	36	7년 4개월	R&D연구원	3	인사부서 관리자
10	남	33	4년 9개월	제조사무	2	인사부서 관리자
11	여	24	2년 6개월	생산직	2	차상위 직속상사
12	남	42	4년 5개월	영업	3	차상위 직속상사

이직면담과정, 이직결정 철회 후 변화와 관련된 경험을 이끌어내는데 적절하고 충분하게 구성되었는지를 5점 리커트 척도로 평정하도록 하였으며, 3점 미만의 문항은 삭제하고, 한 가지 질문에 두 가지를 묻는 이중질문과 무엇을 탐색하기 위한 질문인지 애매하다는 의견을 준 문항은 수정·보완하였다. 주요 인터뷰 질문으로는 “이직결정 및 이직의사를 표명할 당시의 상황을 이야기해 주겠습니까?”, “이직 면담 시 어떤 이야기들을 하였습니까?”, “이직 면담을 통해 이직시 고려한 요소나 이직을 결심하게 된 결정적인 이유가 경감되거나 해소된 부분은 무엇입니까?”, “이직결정, 이직결정 철회 후 어떠한 경험을 하였습니까?” 등이었다. 마지막으로 제작된 질문지를 가지고 연구 참여자 1인과의 면담을 통해 수정·보완하였다.

반구조화된 면접질문지는 연구문제를 포괄할 수 있는 질문으로 구성하되 연구 참여자의 응답이 충분하다고 느껴지지 않거나 한 부분으로 치우칠 경우를 대비하여 세부적인 질문을 준비하여 참여자의 경험을 충분히 탐색하고자 하였다.

자료 수집 절차

연구 목적에 적합한 연구대상을 섭외하는 과정을 거쳤으며 눈덩이 표집을 통해 연구 참여자를 확보하였다. 연구자가 연구 참여자에게 전화로 연락을 하고 연구에 동의를 구하였다. 면접은 2013년 9월 말부터 2014년 3월까지 6개월에 걸쳐 1~2회 연구자가 직접 실시하였다. 회당 면담시간은 60분에서 90분 정도 소요되었으며 분석과정에서 추가적으로 필요한 사항이 있는 경우는 메일이나 전화로 추후 면

접을 진행하였다.

면접 자료는 모두 녹음을 한 후 전사하여 축어록으로 만들었다. 분석 자료인 축어록은 한 연구 참여자당 A4 기준으로 8쪽에서 16쪽 사이였고 평균 11쪽이었다.

자료 분석 절차

합의팀

합의팀은 본 연구자를 포함하여 3인으로 구성하였다. 감수는 질적연구 경험이 있는 상담전공 교수가 하였다. 연구자는 상담전공 석사 수료자로 질적연구방법 대학원 강의 및 워크숍을 수강하였다. 합의팀 한 명은 질적연구 경험이 있는 상담전공 석사이며 나머지 한 명은 경영학 석사과정 수료 후 반도체 제조회사에서 10년 이상 관리자로 근무하고 기업상담 제조회사에서 관리자로 근무한 경험이 있는 상담전공 석사과정생 이었다.

합의팀 3인은 함께 CQR에 대한 Hill 등 (1997, 2005)의 연구와 CQR 연구방법을 사용한 연구를(손진희, 2013; 한소영, 신희천, 2010) 살펴 보면서 CQR에 대하여 숙지하는 사전모임을 가졌다. 또한 합의팀 연구자들 각자가 연구주제와 관련한 개인적인 편견에 대하여 토론하는 시간을 마련하여 연구자들의 편견을 최소화하려고 노력하였다. 감수자와는 함께 사례를 가지고 자료를 분석하는 방법을 토론하였다. 결과의 안정성 확보를 위해 Hill(1997)의 제안에 따라 8사례를 먼저 분석하고 나머지 사례는 예비 분석이 끝난 다음에 분석을 수행하였다.

영역코딩. 합의팀은 사례들 안에서 영역을 설정하고 합의를 도출하는 과정을 진행하였다.

합의팀은 각 사례를 연구문제를 기초로 같은 주제별로 내용을 정리한 뒤 유사한 주제들에 대한 정보나 자료를 하나로 묶는 영역을 설정하고 합의를 도출하는 과정을 진행하였으며 이 작업은 합의팀 연구자들이 개별적으로 축어록으로 된 면접자료를 검토하여 영역을 개발하는 과정으로 진행되었다. 그 후 합의팀 3명이 모여 각자 개발한 영역에 대해 여러 차례 합의를 통해 영역을 결정하였다. 영역에 대한 합의가 되지 않은 경우는 원자료인 축어록을 함께 읽으면서 서로 의견교환을 통해 합의를 해 나갔다. 영역코딩은 연구자들이 가장 정밀한 방법으로 정보를 구분하는 방법을 찾았다고 느낄 때까지 계속 변화할 수 있어 해당하는 정보가 없을 경우에는 제외되거나 새로운 영역이 추가될 수도 있다(Hill et al, 1997, 2005). 최종적으로 합의 과정을 거쳐 9개의 영역을 새롭게 구성하였다.

중심개념코딩. 중심개념 코딩은 사례의 각 영역을 핵심적인 내용 몇 마디로 명료화하는 과정이다. 이를 위해 합의팀은 먼저 2사례의 영역코딩 자료를 가지고 각 영역에 내포된 핵심적인 중심개념이 무엇이 될 수 있을지에 대해 여러 번의 토론과 합의과정을 거쳤다. 중심개념이 확인이 된 다음에는 합의팀은 나머지 사례 각각에 대하여 중심개념을 코딩하였고, 합의팀이 모여 토론과 합의로 결정된 영역에서 개별적으로 코딩한 중심개념의 일치, 불일치 여부를 확인하고, 불일치할 경우 원자료를 다시 보며 각자의 의견을 교환하면서 합의를 이끌어갔다.

영역과 중심개념 코딩 감수. 감수자에게 각 사례의 영역과 중심개념이 적절하게 산출

되었는지를 검토 받는 과정을 수행하였다. 감수자의 피드백을 받고 난 후에 합의팀은 피드백 결과를 어떻게 반영할 것인지 합의하여 결정하였다.

교차분석. 교차분석은 가장 높은 수준에서 이루어지는 압축과정으로 이를 위해 합의팀은 먼저 모든 중심개념을 영역 안에서 검토하고 이러한 중심개념의 덩어리들을 범주로 구분할지 합의하였다. 그 다음에 사례들 간에 가능한 비슷한 범주가 있는지를 모든 사례들을 검토해서 비슷한 범주들끼리 자료모음을 하였고 그 범주를 잘 표현하는 축약된 진술문을 구성하였다. 교차분석은 모든 사례의 영역 및 중심개념 코딩이 확정된 후 각 영역에서 사례들 간에 유사성이나 패턴이 있는지 확인하여 각 영역의 중심개념을 검토하여 함께 모아 범주화하는 과정이다. Hill 등(2005)의 제안에 따라 모든 사례에서 나타나는 것은 일반적인(*general*) 범주, 50%이상 나타나는 것은 전형적인(*typical*) 범주, 50% 미만으로 나타나는 것은 변동적인(*variant*) 범주로 분류한다. 한 사례에서만 나타나는 것은 예외적인 사례이나 그 내용이 필요하다고 판단한 경우 드문(*rare*)경우로 표기하고 분석 자료에 포함하였다.

교차분석 감수. 교차분석 후 감수자가 각 영역의 범주가 적절한지, 범주명이 적합한지, 중심개념을 포괄하고 있는지 등을 검토하여 피드백을 하였고 합의팀은 감수자가 피드백한 부분을 다시 검토하여 합의를 통해 수정, 보완하였다.

영역과 중심개념 수정 보완. 교차분석 감수 후 합의팀과 감수자는 연구 결과를 최종적

으로 검토 하면서 영역과 중심개념간의 위계와 상호간에 연관성이 적절한지 등을 재검토 하였고 합의를 통해 수정·보완하는 과정을 거쳤다.

결 과

12명의 연구 참여자와 심층 면접을 진행하여 이직결정 철회에 기여한 이직면담과정을 탐색하였을 때 9개 영역과 26개의 중심개념이 도출되었다. 응답빈도는 교차분석을 통해 각 영역의 중심개념이 나타났던 사례의 수를 의미하며, 본 연구에서는 12개 사례 모두에서 나타나면 “일반적”으로, 6개 이상의 사례에서 나타나면 “전형적”으로, 6개 미만의 사례에서 나타나면 “변동적”으로, 한 사례에서만 나타나면 “드문”으로 표기하였다.

이직을 결정한 요인

이직을 결정한 요인은 연구 참여자들이 어떤 이유나 상황으로 이직을 결심하게 되었는지, 이직을 결정하는 과정에서 무엇을 경험하였는지로 정의되었으며 개인적인 사유와 조직 내에서 발생하는 상사 동료 부하직원과의 갈등, 통제가 안 되는 업무로 인한 스트레스라는 3 영역에 의해 이직을 결심하는 것으로 나타났다.

개인적인 사유

개인적인 사유로는 본인이 스스로 세운 경력계획에서 이직이 필요한 시점이라고 판단이 설 때(2명), 타 회사에서 더 나은 조건을 제시

하는 입사제외와 같은 외부의 매력적인 대안이 등장하여(3명), 육아문제(1명)라는 범주가 도출되었으며, 모두 변동적인 것으로 나타났다.

연구 참여자들은 “적어도 대리는 달고 나가는 생각을 입사 초기부터 했었고 대리직급이 이직시장에서 가장 활발하게 움직일 때이다.”(사례번호 6 참여자의 반응: 사례 6) 라고 표현하거나, “그때가 마흔이었고, 가장 잘 나가는 연령대고 관련 경력도 가지고 있었다.”(사례 8)와 같이 개인이 세워놓은 경력계획에 근거하여 이직을 해야 될 시점이라는 판단에 따라 이직을 고려하고 있었다.

외부의 매력적인 대안은 현 직장에서 힘들고 괴로운 상황을 더 이상 지속하지 않아도 된다는 안도감을 갖게 하였고 확실하지는 않지만 잘 될 것이라는 막연한 기대를 갖게 하였는데, 예를 들어 “우연히 구직사이트에 이력서를 올려봤더니 문의가 되게 많이 왔다. 안도감이 들었고 내가 이렇게 힘들게 일할 바에야 그만두고 한 달 정도 쉬자 했다.”(사례 4), “사업을 하는 친구가 계속 동업을 제안했었고 도와달라고 해서 같이 하자 싶었다.”(사례 6)와 같은 진술이 있었다.

한 여성 참여자는 자녀 양육을 믿고 맡길 수 있는 대안을 찾을 수 없었고 일을 통한 자기실현과 가정의 경제 등으로 고민하고 망설이다가 이직을 결정하였다(사례 9). 자녀의 양육으로 인한 이직 결정은 본 연구에서 한 사례로 드문 경우이나 여성의 경제활동 증가와 조직에서 여성의 비율과 지위가 높아지고 있는 현 상황을 고려하였을 때 조직에서 중요한 관리요소가 될 수 있다는 판단에 따라 중심개념에 포함하였다.

상사 동료 부하 직원과의 갈등

상사, 동료, 부하 직원과의 갈등 영역은 이직을 결정한 조직 내 요인으로 관계에서의 갈등은 전형적으로 상사의 인격적인 모욕과 무리한 요구를 전형적으로 경험하였고(9명), 나와 내 업무를 인정하지 않는 업무관계(9명)도 전형적으로 나타났으며, 내 힘든 처지를 이야기할 수 없음(4명)은 변동적으로 나타나 3가지 범주로 구분되었다.

상사의 인격적인 모욕과 무리한 요구는 연구 참여자의 진술에서, “계속 부탁을 드렸는데 아무 것도 모르는 팀으로 가라고 하는 거예요. 일단 가라하니깐 전배를 갖는데 화가 나고 눈물이 나고, 왜 나는 안 된다고 하나? 똥똥해서 안 된다고 하는데 그게 장난인가, 진짜인가.”(사례 2), “나이가 어리다는 이유로 자신을 변호하려는 것을 억압하고”(사례 11), “상사는 후배들이 보는 앞에서 깨고, 사무실뿐만 아니라 복도 가릴 것 없이 그냥 눈에 띄면 바로 그 자리에서 뭐라 그러니 내가 초등학교도 아니고 이거는 정말 사람이 사는 게 아니었다.”(사례 4), “사실 위에서 상명하달식으로 내려오는 압박이 너무 심했다.”(사례 6), “해결방법이 없는 상황에서 계속 해결만 하라고 무리하게 밀어붙이는 상사였다.”(사례 4, 7) 등으로 나타났다. 상사가 인격을 모욕하는 태도로 무리한 요구를 했을 때 연구 참여자들은 이직을 결심하였으며 이 경우는 전형적인 경우로 9사례에서 공통적으로 도출되었다.

그 다음으로 나와 업무관계에 있는 상사, 동료, 부하직원으로부터 나라는 존재와 내가 하고 있는 업무를 인정받지 못하고 있다는 것이 이직을 결심하게 할 만큼 고통스러운 요인이었다.

“업무의 질이 제가 생각하는 것보다 떨어졌는데, 그거는 저 뿐만이 아니라 동료들도 비슷했다고 생각을 해요. <중략> 주변 사람들은 제 업무에 대해서 인정을 못하고 하찮은 업무로 생각을 했던 거죠.”(사례 3)

다른 참여자들의 반응을 보면, “이렇게 무시당하느니 다른 데 이런 생산직이 아닌 직종을 바꿔서 내 전공 살리자.”(사례 11), “사실 되게 많은 고생을 했다. 재고를 줄이려고 되게 고생했는데 잘했다는 말 한마디를 안 했다.”(사례 4)의 예에서와 같이 업무에서 제대로 인정받지 못한 범주가 나타났다. 또한 “어떤 얘기나 의견을 내면 밟아버리고 무시를 해 버린다.”(사례 5)와 같이 동료와의 관계에서 존중받지 못하는 경우가 있었다.

직장 내 인간관계에서의 갈등뿐만 아니라 업무적으로나 심리적으로 겪고 있는 어려움과 자신의 힘든 처지를 회사 내에서 누구에게도 이야기할 수 없었던 점은 연구 참여자를 이직이라는 최후의 결정으로 몰고 가는 요인이었다. 업무관계에서 어려움을 겪고 있는 자신에 대한 타인의 평가에 대한 염려도 나타났다. “그 얘기를 솔직하게 타인에게 한다면 그 게 바로 그 얘기를 하면 그 사람도 나를 그렇게 받아들이지 않을까, 그렇게 생각하지 않을까 라는 불안에 얘기하고 싶지 않았다.”(사례 3)와 업무의 특성상 누구에게도 이야기할 수 없어서 “주변에 사람이 굉장히 많았는데도 업무상 그런 거를 나눌 사람이 없었다.”(사례 5)라거나 힘들고 좋지 않은 일을 자신이 혼자 책임지고 가야 된다는 무거운 책임감으로 “안 좋은 일을 또 소문 낼 수도 없고 누가 할 수 있는 일이 아니었다. 혼자 할 수 밖에 없는

거였다.”(사례 12)의 예와 같이 답답함과 고독함 또한 이직을 결정하게 한 요인이었다.

조직구성원들은 직장에서 업무와 관련되어 있는 상사, 동료, 부하 등과 업무관계를 맺고 일한다. 하루의 많은 시간을 직장에서 보내고 있는 현실에서 직장 내 인간관계에서 갈등 상황이 지속되면 상당한 정신적인 스트레스를 받았고, 이러한 업무관계에서의 갈등은 자존감에 상처를 주었으며 이러한 고통스러운 상황에서 벗어나기 위하여 이직을 결정하게 되는 것으로 나타났다.

통제가 안 되는 업무로 인한 스트레스

조직구성원들은 조직 내에서 업무를 수행하는 과정에서 여러 가지 스트레스를 경험하는데, 특히 자신이 업무나 상황을 통제할 수 없을 때에 더 많은 스트레스를 받았으며 이것이 이직을 결정하게 된 요인이었다. 자신의 의사와 요청은 받아들여지지 않고 원하지 않는 부서에서 업무를 하게 되었거나 “제가 원하는 업무를 하는 부서로 보내 달라고 부탁을 했는데, 내가 전혀 아무것도 모르는 부서로 보내졌다.”(사례 2), 업무 역량이 부족한데도 불구하고 감당이 안 되는 업무를 맡게 되어 “실무를 더 배워야 하는 레벨인데 팀장을 하면서 실무에 대한 감각도 아무래도 떨어지고, 아니다 라는 생각이 있었다.”(사례 6) 등의 경우가 6 명으로 전형적으로 나타났다.

“평균 140에서 150명 직원을 관리한다. 눈뜨고 일어나면 또 새로운 직원이 오늘은 저 직원, 내일은 이 직원 계속적으로 문제가 발생하니까 스트레스를 받을 수밖에 없다.” (사례 1).

“업무 가지고도 위에서는 왜 30%도 못 하나. 너네는 생각이 발상이 잘못 되었다 라고 얘기가 막 나오면서 진짜 끝이 없구나 생각했다.”(사례 4).

업무의 시작은 있으나 끝은 없는 상태에서 지속적으로 밀려오는 업무프로세스(6명)도 전형적으로 경험되었는데, 이런 상황이 지속될 경우 연구 참여자는 “체력적으로 용량이 안 되었다. 제 능력을 넘어서니 에너지가 너무 없고 죽겠구나 싶었다. 만사도 귀찮고 못하겠다는 결심이 섰다.”(사례 12)와 같이 결국에는 직무 소진을 경험하였다.

또한 “여자인니까 한계가 있고 저는 나이도 있고, 현재 팀장들은 거의 대기업 출신으로 새로운 기술을 가졌다보니 제가 여기서 아무리 열심히 해도 그들을 뛰어넘을 수 없겠다는 생각이 들었다.”(사례 1), “외국어 전공자가 커뮤니케이션을 하면 더 잘 이루어질 텐데, 나는 그런 것도 제대로 못하고 다시 어학연수라도 가야 하나 생각했다.”(사례 3)와 같이 진출하는 모습에서 나이가 많거나 여자라서, 대기업 출신이 아니거나 언어능력이 부족해서와 같이 자신에 대하여 더욱 부정적으로 인식하였으며 더 이상은 안 된다는 한계로 경험되면서 포기 에 이르렀으며(7명) 전형적으로 나타났다.

이직결정을 철회한 이직면담과정 요인

이직결정을 철회한 이직면담과정 요인은 해결할 수 없었거나 고통을 주던 이직결정 요인들이 해결되거나 경감되도록 기여한 이직면담과정 요인으로 정의되었으며 면담자 자질, 면담자의 태도 및 기법, 정서적·인지적 변화, 문제의 해결이라는 4개 영역으로 도출되었다.

면담자 자질

연구 참여자들은 이직결정을 철회한 이직면담을 함께 했던 면담자와는 전형적으로 이전부터 상사와 부하라는 공적인 관계만이 아니라 면담자는 참여자가 믿고 의지하는 인생선배 같은 사람이었고(7명), 면담자는 전형적으로 소탈하고 편안하였으며(9명), 업무역량과 성과가 뛰어난 면담자의 자질은 변동적으로 나타났다(4명).

“그분은 그냥 상사와 부하직원의 이런 느낌이 아니다. 친언니에게도 하지 못한 얘기를 그분한테는 많이 했다.”(사례 2), “상사 이런 게 아니고 그냥 그 뭐라고 해야 하지 회사생활뿐만 아니라 가족이나 개인사항들 이런 것들도 어려움이 있을 때 의지할 수 있는 분이였다.”(사례 4), “인생이라 던지 그런 얘기, 조직 내에서 상하관계보다는 인생에서의 선배 그런 쪽의 얘기를 많이 해주셨다.”(사례 8)

이와 같이 이전부터 믿고 따랐던 인생선배 같은 면담자의 자질 범주는 전형적(7사례)인 것으로 나타났다.

편하게 이야기할 수 있도록 기다려준 면담자의 편안함과 소탈한 모습을 언급하였는데, “시골아저씨 같아요. 말씀하시는 게 농사짓다 오신 것 같은 말투를 하시는데 저는 면담하면서 이분은 이런 인간적인 면도 있구나 라고 느꼈다.”(사례 1), “제가 그런 것도 다 말할 수 있게 기다려 주셨다. 제 편에 맞춰 주신 것은 고맙게 생각한다.”(사례 11) 등으로 표현되었다. 이러한 소탈하고 편안한 면담자 범주는(9명) 전형적인 것으로 나타났다.

한편으로 면담자의 뛰어난 업무 역량과 성

과가 면담자의 자질로 표현되었는데 예를 들어, “면담자가 온지 얼마 안 되었는데 오고 나서 저희가 생산성이 되게 많이 늘었다. 그것을 보면서 믿을만하다고 생각했다.”(사례 1), “실적이 전사에서 1~2등을 했다. 우리 지역에서는 항상 1등이었다. 이분의 능력을 믿었고 그 분은 나를 믿어주었다.”(사례 6)와 같이 업무적으로도 신뢰할 수 있는 면담자의 자질이 있었으며 변동적(4명)으로 나타났다. 이와 같이 연구 참여자는 면담에서 상사와 부하의 공적인 만남을 넘어 면담자를 믿고 의논할 수 있는 인생선배이자 권위적이지 않고 소탈하고 편안하여 인간적으로 만날 수 있었다고 전형적으로 표현하였으며 업무역량과 성과가 뛰어난 점도 변동적으로 보고하였다.

면담자의 태도 및 기법

면담자의 태도 및 기법으로는 전형적으로 면담자가 참여자의 마음을 있는 그대로 알아주고(9명), 진심을 다해 끈질기게 설득하는 것으로(7명) 표현되었다. 상사이자 조직 경험이 많은 면담자가 진솔하게 자기개방을 하며 고민을 나누고(5명)로 일과 이해관계를 떠나 나를 존중하는 면담자의 태도(5명)는 변동적으로 나타났다.

연구 참여자의 반응을 보면 “그분도 힘들어하는 부분도 있고, 지금 그분 입장에서 해줄 수 있는 부분이 없다라고 말하는 게 사실 쉬운 일은 아니었다.”(사례 1), “본인도 예전에 이직 경험이 있다는 얘기를 해주셨다. <중략> 그런 면에서 가장 상담다웠던 상담이었다.”(사례 6)와 같이 기술되었다. 연구 참여자에게는 면담자가 자신의 고민을 나누는 진솔한 자기개방이 자신만이 힘든 것이 아니고 누구나 힘들 수 있다는 의미로 심리적으로 타당

화할 수 있었으며 위안을 받게 되었다고 하였다.

면담자가 자신의 관점이나 틀을 가지고 평가하는 것이 아니라 참여자의 관점에서 현재 모습과 상황을 있는 그대로 이해하려는 모습에서 참여자는 수용 받는 경험을 하였는데 예를 들어, “팀장님은 저도 많이 봤고 같이 저랑 트러블 있는 직원도 같이 봤으니까 서로 다 알잖아요. 제일 많이 이해를 하고 공감을 많이 해 주셨기 때문에”(사례 3), “제 입장과 제가 생각하고 있던 것을 팀장님도 같이 생각해 주셨어요.”(사례 11)의 경우와 같이 참여자는 조직구성원으로 일해야 하는 사람이 아니라 옳은 나라는 존재를 인정받고 존중받는 경험을 하였다.

“저 사람이 저 일을 하는구나 라고만 보지는 않은 거죠. 그분이 그냥 다니라고 누구나다 똑같아 이런 식으로 가볍게 보셨다면 아마 지금 저는 없었을 거예요..”(사례 1), “저분은 정말 내가 필요해서 오신 분이구나 그런 생각을 했다.”(사례 2) 또한 처리해야 할 많은 업무로 시간적인 제약이 많음에도 불구하고 자신을 설득하기 위해 진심을 담은 여러 번의 면담은 “굉장히 많은 횟수의 면담을 했다. 거의 매일, 매일 하루에 한 시간 이상씩 끊임없이 설득을 시키는 거죠.”(사례 3), “1주일, 2주일 동안 저랑 밥 먹자고 거의 매일 밥 먹고 술 먹고 했던 거 같아요.”(사례 6), “그러면서 저를 계속 달래셨어요. 저한테 어떻게 했으면 좋겠냐고 물으시면서 제 의견에 되게 맞춰 주시려고 했어요.”(사례 11)에서와 같이 연구 참여자는 면담과정에서 위와 같은 면담자의 태도와 기법을 경험하면서 내가 필요하고 중요한 사람이구나라는 믿음을 갖게 되었고 이직 결정을 철회하였다고 밝히고 있다.

정서적, 인지적 변화

정서적, 인지적 변화는 이직면담과정에서 연구 참여자가 경험한 심리적 변화로 정의되었다. 이직면담은 평균 3.9회 실시되었는데 여러 번의 면담과정에서 참여자는 전형적으로 내가 필요하고 인정받는 사람으로 느끼면서(8명), 스스로가 처한 상황을 객관적으로 볼 수 있게 되었다(7명). 내 일을 잘해보고 싶다는 의욕이 생김은 변동적으로 나타났다(5명).

평가를 배제하고 있는 그대로의 나를 공감하는 면담자와의 면담과정은 조직에 필요하고 인정받는 사람으로 느끼게 하였는데 “진심으로 본부장님이 아직은 내가 필요하다고 말씀하셨다.”(사례 1), “그래도 아직까지는 내가 회사에 필요하구나, 나도 회사가 필요하지만 회사도 나를 필요로 하구나 생각했다.”(사례 5), “일개 대리가 그만두는 건데 사실은 팀장이기는 하지만 대리 한명 그만둔다고 본부장, 상무, 대표이사까지 면담을 한다는 게 흔한 일은 아니잖아요.”(사례 6), “이 회사에서 내가 필요한 이유가 있다고 하면서 제가 여기에서 필요하다고 말씀하셨다”(사례 9).

조직에 필요한 사람이라는 존재감의 확인은 현재의 상황을 해결하기 위해서는 이직 밖에는 길이 없다는 연구 참여자의 결심을 변화하게 하면서 자신과 자신이 처한 상황을 객관적이고 균형 있게 볼 수 있게 하였다고 7명의 참여자가 전형적으로 언급하였다. “그분이 말씀하신 것처럼 다시 면접 보러 다녀야 하고 다시 사람들하고 친해져야하고 막상 생각을 하니깐 또 그래도 다녔던 직장을 다니는 것이 더 낫지 않을까.”(사례 2), “솔직히 제가 아쉬워하는 것을 콕콕 짚어서 말씀을 하셨어요. 아! 나도 아쉬운데 경제생활은 어떻게 하지? 돈도 벌어야 하는데”(사례 9).

마지막으로 진솔한 이야기로 공감하고 편안하게 대해주고, 또 자신을 잡아준 면담자의 태도에 내 일을 잘해보고 싶다는 의욕이 생김 이(5명) 이직결정 철회요인으로 변동적으로 나타났다. “윗사람으로서 말씀하시고 부탁하는데 내가 나를 잡고 좋은 결과를 보여드려야 되지 않나 라고 생각을 한 거죠”(사례 1), “그 이야기를 딱 듣는 순간 ‘아! 그런 업무라면 내가 가서 잘해 보고 싶다’라는 생각이 들었어요. 그런 기대에 부응해서 잘해봐야겠다. ‘가서 잘해서 성과를 보이고 싶다’라는 욕심이 생겼어요.”(사례 3).

문제의 해결

문제의 해결은 면담의 결과로 조직과 나의 성장이 일치하는 비전을 갖게 되고(5명), 하고 싶었고 할 수 있는 업무로 조정되거나(3명), 업무관계자와 갈등관계가 해소되거나(5명), 문제를 해결할 수 있는 시간을 갖게 됨(2명)이 변동적으로 나타났다.

조직이 성장하더라도 그 조직의 구성원들이 성장하지 않는다면 조직구성원은 조직에 몰입하기 어렵다. 연구 참여자는 면담과정에서 자신도 미처 인지하게 못했던 잠재력을 발견하게 되고 또한 조직의 성장과 동반할 수 있으면서도 그것을 실현할 수 있는 기회를 갖게 되었다고 보고하였다. “나도 생각하지 못했던 거를 저렇게, 거기서 나아가 잘할 수 있는 업무가 있다는 거를 보여주셨다.”(사례 3), “그 일을 하게 되면 내가 여기 있으면 어떻게 될 것이라는 것을, 그러니까 미래에 조직에서 내 모습과 일에서의 방안을 제시해 주셨다.”(사례 6).

뿐만 아니라 하고 싶었던 업무를 할 수 있게 됨으로써 이직을 하려고 했던 고민들이 우

선순위에서 밀리거나 고통의 정도가 작아지게 되었다고도 하였다. “제가 원하고 하고 싶었던 일을 하겠다고 하는데 그것도 같이 와서 해보라고 하는데 그때부터는 기존에 내가 고민했던 것들이 뒤로 밀리고 갑자기 이 일이 나한테 확 다가온 거예요.”(사례 4), “입사 전부터 하고 싶다고 생각했었는데, <중략> 기회가 주어졌으니 우리 회사에 있으면서 원했던 부분을 할 수 있는 기회가 생긴 거니까 그 부분에서 생각을 바꿔보게 된 거죠.”(사례 10).

하루 10시간에서 12시간이 넘는 시간 오랜 시간을 갈등이 있는 사람과 함께 지내지 않아도 되어, “다른 팀으로 발령이 나면 어차피 같이 트러블 있던 직원하고도 같이 업무를 진행할 염려도 없고”(사례 3), “그 친구랑 분리해서 일을 하게 해 주겠다. 만약에 그 친구가 계속 일을 하게 되면 저랑 같이 일을 하게 되면 공간을 분리해서라도 일을 하게 해주겠다고”(사례 5) 라고 표현하였는데, 연구 참여자는 더 이상 관계에서 고통을 겪지 않을 수 있게 되었다.

문제 상황을 해결할 대안을 찾을 수 없었던 사례의 경우, “혹시 몰라서 사직서와 육아휴직 신청서 두 개를 같이 가지고 다녔다. 그런데 그게 6개월 남아있었다.”(사례 9), “저도 꼬치 꼬치 물을 줄 알았는데 1년을 쉬던 한 달을 쉬던 쉬고 싶은 만큼 쉬라고 하시는 거예요, 그 말 들으니까 얼마나 고마운지.”(사례 12)에서 보는 바와 같이 문제가 해결된 것은 아니지만 문제 상황을 해결할 시간을 원하는 만큼 갖게 된 점도 이직을 하지 않아도 되게 만드는 범주로 나타났다.

이직결정 철회 후 변화

이직결정 철회 후 변화는 이직면담을 통해

표 2. 이직결정 철회에 기여한 이직면담과정 요인

1. 이직을 결정한 요인		
영역	범주	응답빈도
개인적인 사유	본인의 경력계획에 따른 이직	변동적(2)
	외부의 매력적인 제안	변동적(3)
	육아 문제	변동적(1)
상사/동료 부하직원과의 갈등	상사의 인격적인 모욕과 무리한 요구	전형적(9)
	나와 내 업무를 인정하지 않는 업무관계	전형적(9)
	내 힘든 처지를 이야기할 수 없음	변동적(4)
통제가 안 되는 업무로 인한 스트레스	원하지 않았거나 감당이 안 되는 업무	전형적(6)
	끝도 없이 밀려오는 해결도 안 되는 업무프로세스	전형적(6)
	한계에 직면하여 포기함	전형적(7)
2. 이직결정을 철회한 이직면담과정 요인		
영역	범주	응답빈도
면담자 자질	이전부터 믿고 따랐던 인생 선배 같은 면담자	전형적(7)
	소탈하고 편안한 면담자	전형적(9)
	업무역량과 성과가 뛰어난 면담자	변동적(4)
면담자의 태도 및 기법	진솔한 자기개방으로 고민을 나눔	변동적(5)
	내 마음을 있는 그대로 알아줌	전형적(9)
	일과 이해관계를 떠나 나를 존중함	변동적(5)
정서적, 인지적 변화	진심을 다해 끈질기게 설득함	전형적(7)
	내가 필요하고 인정받는 사람으로 느낌	전형적(8)
	내가 처한 상황을 객관적으로 볼 수 있게 됨	전형적(7)
문제의 해결	내 일을 잘해보고 싶다는 의욕이 생김	변동적(5)
	조직과 나의 성장이 일치하는 비전을 갖게 됨	변동적(5)
	하고 싶었고 할 수 있는 업무로 조정됨	변동적(3)
3. 이직결정 철회 후 변화	업무관계자와 갈등관계가 해소됨	변동적(5)
	문제를 해결할 시간을 갖게 됨	변동적(2)
	조직에 대한 시각 변화	안전하지 않고 건조한 일터
약해진 자아개념	따뜻하고 애정이 있는 쉼터	변동적(2)
	주변의 평가에 민감해짐	변동적(2)

이직결정을 철회한 연구 참여자가 떠나려고 했던 회사에서 다시 일을 하게 되면서 경험하는 변화로 정의되었다. 이직결정 철회 후 변화는 조직에 대한 시각의 변화와 약해진 자아개념이라는 2 영역이 도출되었다.

조직에 대한 시각 변화

조직에 대한 시각 변화는 안전하지 않고 건조한 일터(2명)와 따뜻하고 애정이 있는 괜찮은 일터(2명)라는 다소 상반된 범주가 변동적으로 나타났다.

한 연구 참여자의 진술에서 과도한 업무와 스트레스로 정신적, 신체적으로 소진되었지만 가족같이 챙겨주고, 나를 버리지 않고 지켜줄 것이라는 믿음이 있었기에 힘들지만 즐겁게 일하며 보람을 느꼈던 회사가 이제는 안전하게 지켜주지도 못할 뿐 아니라 근로를 제공하고 그 대가를 받는 계약관계로 맺은 곳으로 조직에 대한 시각이 변화하였기 때문에, 회사에 대한 기대도 하지 않고 상사에 대한 믿음도 예전 같지 않다고 하였다. “가족같이 만나고 어울리면서 잘 지냈는데 그게 한 순간에 틀어지니까 그게 다시 회복이 안 되고 믿음이 예전 같지 않다.”(사례 2), “회사가 정말 무미건조해졌고 서로의 이해관계에 맞춰서 <중략> 내가 내일 그만둘 수도 있고 회사도 나를 자를 수 있겠구나.”(사례 4)라고 표현하였다. 조직에 대한 시각의 변화는 내 일처럼 챙겼던 업무를 회사에서 받는 월급만큼 또는 문제되지 않을 정도로 하면 된다는 수동적인 태도를 가지게 하였다. “저는 그냥 묻어가면 돼요. 이제는 터득했어. 일을 내 사업처럼 내장사처럼 골머리를 안 쓰고. 안 되면 안 되는 거고”(사례 12).

반면 혼자서 해결하지 못한 어려움과 고통

을 진심으로 함께 나누고 또 문제 해결되면서 예전보다 회사에 대한 고마움과 애착을 가지게 되기도 하였다. “마음가짐 아닌가요? 어떻게 보면 애사심이라고 볼 수도 있고”(사례 7), “내가 힘들 때 도와주는 사람들이 옆에 있구나 라는 그래서 회사에 대한 애정이 깊어진 것이 더 맞는 것 같아요”(사례 9).

약해진 자아개념

약해진 자아개념은 이직결정 철회 후 변화로 나타난 자아개념의 약화로 정의되었으며 주변의 평가에 민감해짐이(2명)이 변동적으로 나타났다.

연구 참여자는 업무관계자와의 갈등이나 감당이 안 되는 업무를 해결하기 위해 자신이 할 수 있는 온갖 노력(예, 편지쓰기, 술자리에서 마음 전하기, 주말과 휴일에 일하기)이 실패로 돌아갔던 경험으로 인해 자신감을 잃었고, 이직 철회 후에는 자신이 사소한 이야기에도 흔들리는 의기소침해진 모습을 보인다고 보고하였다. 한 예로, “의견 개진을 할 때 예전에는 이런 건 이게 괜찮은 거 같아요 라고 얘기 했으면 이제는 그런 말을 안 하고 누구나 공감할 수 있는 것만 생각해보고 혹은 그 사람이 전혀 기분 나쁘지 않을 거를 생각해 봅니다.”(사례 5) 라고 표현하였으며, “내가 필요해서가 아니라 상사의 지시로 어쩔 수 없이 나를 받아들인 것 같아요. 과연 이 팀에서 내가 필요해서 받아들인 걸까라는 생각을 하고 있어요.”(사례 3) 라고 언급하였다. 약해진 자아개념으로 연구 참여자는 누군가와도 논쟁이 되지 않는 범위 내에서 말하고 행동하고, 주변의 평가를 지나치게 의식하고 염려하게 되었다고 표현하였는데 이러한 경우는 2사례에서 변동적으로 나타났다.

논 의

본 연구는 반도체 제조회사의 조직구성원 중에 이직을 결심한 후 이직면담을 하면서 이 과정에서 이직결정을 철회한 경험을 한 연구 참여자를 대상으로 이직결정 철회에 기여한 이직면담과정을 심층적으로 탐색하고자 하였다. 연구결과 연구 참여자가 이직을 결심한 요인은 3개 영역과 9개 중심개념이, 이직결정을 철회하게 한 이직면담과정 요인은 4개 영역과 14개 중심개념으로, 이직결정 철회 후 변화 요인으로는 2개 영역과 3개의 중심개념이 도출되어 총 9개 영역과 26개 중심개념이 도출되었다.

이직을 결정한 요인

연구 참여자들은 이직을 결정할 때 상사와의 갈등으로 충동적인 이직결정을 한 1개의 사례를 제외하고 11개의 사례에서 적어도 3개월에서 1년 전부터 이직을 할 것인지 말 것인지에 대한 고민을 하면서 조직생활을 지속해 왔었다. 연구 참여자들은 현재 자신이 처해있는 상황에서 체력적으로나 정신적으로 더 이상 견디기 힘들다는 판단이 들어 이직을 결심하였고 상사 또는 인사 담당자에게 이직결정을 통보했다고 하였다.

연구 참여자들이 보고한 이직을 결심하게 한 요인의 첫 번째 영역은 개인적인 사유로 스스로 세운 경력개발 계획에 따라 이직의 시점이 되었다는 것으로 이는 직장보다는 직업의 개념에 충실하고 경력개발이 전문직 종사자에게만 해당되는 것이 아니라 조직구성원 전체가 관심을 갖고 있는 최근의 추세를 반영한 것이라 볼 수 있다. 개인적인 사유의 두 번째 범주인 좋은 조건의 다른 회사 입사제의

나 지인의 동업제의 등 외부의 매력적인 제안은 회사에서 정신적, 관계적인 고통을 겪고 있을 때는 현 상황을 해결할 수 있는 탈출구와 같은 상징적인 의미를 갖고 있었다. 마지막으로 육아문제는 워킹맘이 증가하고 이들을 위한 제도적 지원이 개선되고 있지만 워킹맘의 정체성을 위협하는 것들은 여전히 존재하며 그 위협들은 대개 자녀와 관련이 있다는 노성숙, 한영주, 유성경(2012) 연구결과에서와 같이 이직을 결정하는 중요한 요소가 될 수 있음이 본 연구에서도 확인되었다.

이직결정 요인의 두 번째 영역은 조직 내 업무관계에 있는 상사, 동료, 부하직원과의 갈등이었다. 관계에서의 갈등은 업무수행 결과에 대한 심한 문책, 외모비하 발언에서 느낀 인격 모욕의 경험, 실현 불가능한 무리한 요구에 거절하지 못하는 답답한 상황과 같은 상사와의 갈등과, 나와 내 업무를 무시하고 비난하며 인정하지 않는 동료와 부하직원과의 관계에서 느낀 위축감과 절망감으로 요약될 수 있었다. 이러한 관계에서의 갈등은 자신이 인정받고 수용 받지 못하는 존재라는 생각과 더불어 자신의 힘들고 어려운 상황과 심정을 터놓고 이야기할 만한 사람이 없다는 고독감으로 이어졌고 빨리 벗어나고 싶다는 극단적인 생각을 하게 되어 이직을 결심한 것으로 이야기하고 있었다.

이 결과는 다양한 산업 및 조직에서 상사, 동료, 부하직원과의 관계 갈등과 문제가 이직의 결정요인이라고 밝힌 선행연구(김기현, 2002; 김옥희, 2010; 최천학, 2002)와 같은 맥락이다. 특히 상사와의 관계에서는 조직구성원이 인식하는 상사의 언행일치와 리더정당성 인식이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치고, 상사의 협력적 커뮤니케이션

이 이 관계를 조절하며(신지화, 탁진국, 2011), 직무만족과 조직몰입은 이직의도에 부적인 영향을 미치는 주요 변수라는 연구(오인수 등, 2007)의 결과가 본 연구에서도 나타나고 있다.

조직구성원들이 회사에서 주변과의 관계에서 갈등을 경험하는 것은 자연스러운 일이다. 그러나 하루에 평균 8시간 이상을 직장에서 함께 하고 있는 구성원들 사이에서 이러한 갈등이 원만히 해결되지 않고 업무관계자로부터 인정받지 못하거나 무시와 비난을 받는 등 관계의 갈등이 심화되면 연구 참여자들에게 이직을 결정하게 하는 큰 고통으로 느껴지는 것으로 나타났다. 따라서 조직구성원들의 관계 갈등을 완화하고 이로 인한 이직 결정을 감소시키기 위해서는 조직은 상사 또는 인사부서 관리자들을 대상으로 리더십과 감성능력, 코칭역량, 대인관계능력을 향상시킬 수 있는 교육이나 훈련을 설계할 필요가 있으며, 구성원이 직장 내 인간관계 갈등을 원만하게 해결하도록 도울 수 있는 상담제도를 도입하여 운영하는 것이 필요할 것이다.

이직결정 요인의 세 번째는 통제가 안 되는 업무로 인한 스트레스가 있었다. 통제가 불가능한 상황은 원하지 않는 업무를 맡게 된 것, 자신의 역량이나 여건에서 감당하기 어려운 업무가 주어진 것, 업무를 완료하지 못한 상태에서 업무가 추가로 계속 주어진 것 등이며 연구 참여자는 이런 상황의 지속과정에서 신체적, 정신적으로 소진되었으며 결국에는 한계에 이르러 회사를 떠나야겠다는 결정을 하였다. 직장인의 74.1%는 스트레스를 느끼고 있으며(통계청, 2012), 개인이 일이나 사건, 사람에 대한 통제감이 낮을 때 스트레스는 증폭되며 증폭된 스트레스로 우울증상이 심해진다(최지윤, 오경자, 2013). 또한 자신의 역량으로

업무를 더 이상 수행하기 어렵게 되는 상황이 장기간 지속되면 직무소진을 경험한다.

최근 들어 기업은 조직구성원의 스트레스를 관리하여 직무탈진을 예방하고 직무열의를 제고하기 위하여 스트레스 관리 프로그램에 주목하고 있다. 스트레스는 조직과 개인 모두의 문제이며 스트레스 관리는 단순히 어느 한쪽에 의해서만 해결되는 것이 아님을 주의할 필요가 있다(Carroll, 1996/2010). 실제로 직장인의 스트레스에 대한 여러 가지 개입 전략들은 직장 내에서의 스트레스원을 줄이기 위해 설계되어진 조직적 차원에서의 개입과 스트레스원에 노출된 개인에게 나타나는 반응 중 부정적인 결과를 최소화하기 위한 개인적 차원에서의 스트레스 관리 훈련으로 나뉘고 있었다(Cooper & Cartwright, 1994; 우종민, 2005에서 재인용). 조직구성원이 장기간의 스트레스에 노출되어 직무소진이 일어나고, 이직을 결심하기 전에 조직구성원의 마음건강과 스트레스 관리를 지원하는 것은 조직구성원 뿐만 아니라 조직이 업무의 연속성을 가지고 심신이 건강하면서도 높은 업무수행 성과를 내도록 하는데 기여할 수 있을 것이다.

이직결정을 철회한 이직면담과정 요인

통상적으로 이직을 결정한 조직구성원은 회사 내 이직절차에 따라 대개 직속상사, 인사부서 담당자와 몇 차례 이직면담을 한다. 본 연구참여자 12명 중 7명은 2에서 3차례 이직면담을 하였고, 5명은 직속상사가 아닌 임원, 타 부서 임원, 대표이사를 등과 평균 6.4회의 이직면담을 하였다. 이것은 이직하려는 조직구성원이 해당 조직에 핵심적인 역할을 하는가와 관련된 현상으로 판단되며, 김한용(2010)의 연구에서 중소기업에서 조직구성원의 핵심

성이 이직결정 억제요인이 된다는 결과와 연결될 수 있다. 즉, 조직구성원이 해당 조직에서 핵심적인 역할을 수행할수록 여러 면담자와 다수의 이직면담을 하는 등 조직의 만류하는 분위기에 의해 이직결정을 보류하거나 취소하는 가능성이 높아질 수 있음을 시사한다.

이직 결정을 철회하는데 기여한 이직면담과정 요인은 면담자의 자질, 면담자의 태도와 기법, 연구 참여자의 정서적, 인지적 변화, 문제의 해결이라는 4 영역으로 나타났다. 면담자의 자질 영역은 소탈하고 편안하며, 이전부터 믿고 따랐던 인생 선배 같은 면담자 자질이 전형적인 범주로 나타났으며 면담자의 뛰어난 성과와 업무역량 범주는 변동적으로 나타났다. 연구 참여자들은 대부분 회사와의 관계를 증결하는 것을 의미하는 이직을 결심할 만큼 고통을 겪어왔고 조직과 주변 관계에서 좌절과 배신을 느꼈기에 이와 같은 면담자의 인격적인 특성이 면담관계를 형성하는데 중요한 영향을 미치는 것으로 보인다. 이직면담이 성공하여 조직구성원이 이직결심을 철회하기 위해서는 공식적인 대화만으로는 부족하며 조직구성원이 안전감을 느끼고 편안하게 이야기할 수 있도록 분위기를 조성하는 한편 면담자를 믿고 의지할 수 있어야 자신을 개방하고 건설적인 대화를 할 수 있음을 시사한다. 이직면담도 인간적인 만남이나 인격 대 인격의 대화가 있어야함을 보여주는 영역이다. 또한 이직면담을 하는 인사 관리자는 평소 조직 구성원과 개인적인 교류를 통해 유대를 형성할 필요가 있음을 보여준다.

한편, 면담자가 주로 참여자의 상사였다는 점에서 상사 신뢰의 결정요인 연구(이영석, 오동근, 서용원, 2004)를 살펴보면, 상사의 공정

성, 배려성, 도덕성, 업무역량 및 조직에 대한 책임감이 조직구성원이 상사를 신뢰할 수 있게 하는 결정요인 이었다. 이직 결정을 철회하게 한 이직면담과정에서 나타난 면담자의 자질을 신뢰 결정요인과 비교해보면, 이전부터 믿고 따랐던 인생선배 같은 면담자 자질은 깊게 신뢰할 수 있는 성숙한 사람임을 의미하는 것으로 상사 신뢰 결정요인의 모든 하위 영역을 포괄하는 것으로 해석할 수 있으며 소탈하고 편안한 면담자는 배려성과 도덕성이 면담과정에서 구성원에게 전달되어 느껴지는 방식으로, 업무역량과 성과가 뛰어난 면담자는 업무역량 및 조직에 대한 책임감과 유사한 영역으로 고려해 볼 수 있다. 면담이 주로 상사와 구성원의 관계 위에 대화로 이루어진다고 할 때 관계의 핵심은 신뢰로 나타났으며, 신뢰가 조직을 떠나려는 구성원을 설득할 수 있는 힘이었다.

이직면담과정 요인의 두 번째는 면담자의 태도와 기법 영역으로 면담자가 진솔한 자기개방으로 고민을 나누고, 내 마음을 있는 그대로 알아주고, 일과 이해관계를 떠나 나를 존중하며, 진심을 다해 끈질기게 설득함이 범주로 나타났다. 면담자의 진솔한 자기개방은 상사와 직원이라는 권위적인 관계를 떠나서 인격적인 만남으로 이끌었고, 내 마음을 있는 그대로 알아준 면담자의 태도로 위축되고 약해진 자기가 아닌 온전한 자기로 설 수 있는 힘을 갖게 되었으며 그로 인하여 나의 힘든 처지를 나눌 사람이 없다는 고독감을 용해시키고 세상과 연결되어 있음을 느끼게 하였으며 면담자가 일과 이해관계를 떠나 나를 존중하고 진심을 다해 끈질기게 설득하였을 때 연구 참여자는 변화하기 시작하였다. 이것은 인간중심 상담에서 상담자의 자질이 상담의

필요충분조건이라고 말해지는 공감, 일치성(진정성), 무조건적인 존중(수용)과 국내의 한 연구(김창대 외, 2009)에서 효과적인 상담자 요인으로 밝혀진 진솔함과 인간적인 관심을 가진 상담자의 태도, 동료와 같은 역할을 해 준 관계와 연결될 수 있다. 또한 중간관리자의 코칭역량 중에서 코치마인드를 가지고 신뢰관계를 맺는 역량(한허정, 2007), 코칭리더십의 존중 및 부하의 성장과 발전에 대한 믿음(조은현, 탁진국, 2011), 중간관리자의 코칭스킬에서 커뮤니케이션, 관계형성(박근수, 2013)과 연결될 수 있다. 이러한 결과는 나보다 면담자 자신이나 조직을 우선하는 태도, 강압적이고 비난하며 진정성 없는 형식적인 태도를 지닌 면담자와의 이직면담에서 이직결정을 철회하지 않고 오히려 이직결심이 확고해졌다고 한 일부 연구 참여자들의 이야기와도 연결된다.

이직면담과정 요인의 세 번째는 정서적, 인지적 변화 영역으로 스스로가 필요하고 인정받는 사람임을 느낌, 내가 처한 상황을 객관적으로 볼 수 있게 됨이 전형적인 범주로, 내 일을 잘해보고 싶다는 의욕이 생김이 변동적인 범주로 나타났다. 연구 참여자들은 면담을 하는 과정에서 심리적인 변화가 긍정적인 방향으로 시작되었다. 연구 참여자는 인간적으로 업무적으로 신뢰할 수 있는 면담자에게 어려움을 이야기하고, 진정성 있는 공감과 수용을 경험하면서 조직과 업무 관계에서 필요하지 않은 존재로 여겨졌던 자신이 필요하며 존중받을 가치가 있는 사람이라는 인식의 변화가 시작되었으며 그 과정에서 억울하고 속상한 마음과 욱하고 치밀었던 분노가 누그러져 정서적으로 함몰되었던 상황에서 한발 벗어나 이직 이후의 경제적인 부분, 구직을 위한 번거롭고 힘든 과정을 해야 하는 현실

등을 객관적인 시각으로 점검할 수 있게 되었으며 전형적인 반응으로 나타났다. 또한 나를 인정하고 믿어주는 면담자에게 업무 성과로 보답하고 싶고 내 일을 잘해보고 싶다는 의욕이 생겼으며 변동적인 범주로 나타났다.

이직면담과정 요인의 마지막은 문제의 해결 영역이었다. 이직결정 철회에 있어 따뜻하고 공감적인 면담자의 태도와 기법, 연구 참여자의 긍정적 방향의 심리적, 인지적 변화만으로는 충분하지 않았다. 조직과 나의 성장이 일치하는 비전을 갖게 되거나, 하고 싶었던 업무를 할 수 있게 된 것, 갈등관계가 해소된 것, 문제를 해결할 시간을 가지고 된 것 등 힘들고 고통스러웠던 문제가 경감되거나 문제가 실제적으로 해결되어야 연구 참여자는 이직결정을 철회하였다. 이직면담에서는 면담의 실질적인 결과가 있어야 함을 시사한다.

문제의 해결 영역에 대한 범주들을 살펴보면, 조직의 비전이 아닌 조직과 조직구성원의 성장이 일치하는 비전이 연구 참여자에게 새로운 희망을 주고 있었다. 또한 하고 싶지 않았고 할 수 없는 무리한 업무를 하고 싶은 업무를 하게끔 조정해 주고, 나를 무시하고 인정하지 않는 상사, 동료, 부하직원들과 더 이상 한 공간에서 업무를 하지 않도록 해결된 것은 문제 발생 요소를 차단해준 것으로 연구 참여자들이 그러한 조직의 지원을 받을 만한 가치있는 사람이라는 생각을 가지게끔 하였다. 다만, 조직에서 이직하려는 조직구성원 개인을 유지하게 위해 인사발령을 통해 문제를 해결하는 것은 타 조직구성원들에게 위화감을 조성할 수 있고 해당 구성원도 심적 부담을 느낄 수 있는 부분이므로 신중을 기할 필요가 있을 것으로 시사된다.

이직결정 철회 후 변화

연구 참여자들은 이직면담을 하고 이직결정을 철회하면서 조직과 자신에 대해 이전과는 다르게 지각하는 것으로 나타났다. 이러한 변화는 조직에 대한 시각 변화, 약해진 자아개념 영역으로 도출되었다. 조직에 대한 시각 영역은 공감과 수용적인 태도로 나를 설득하기 위해 끈질긴 면담을 해 준 면담자를 통해 내가 몸담고 있는 조직이 따뜻하고 애정이 있는 관찬은 일터로 바라보게 된 경우가 있는 반면, 조직과의 관계에서 안전하지 않고 건조한 일터로 인식하게 되었다는 경우도 있어 연구 참여자들의 상황과 경험에 따른 개인차가 있었다.

약해진 자아개념 영역을 보면 이직을 결정한 후 이직결정 철회를 경험하면서 연구 참여자들은 주변의 평가에 민감해져 자신의 생각이나 행동을 마음대로 하지 못한다고 표현하였다. 연구 참여자들은 업무관계자와의 갈등이나 업무로 발생한 문제를 접하고 해결해가는 과정에서 상사와 동료로부터 무시와 비난, 인격모욕적인 대우를 경험을 하는 과정에서 또한 문제 상황을 개선하려는 자신의 노력이 실패로 돌아가는 것을 보면서 이를 자신의 무능함으로 왜곡되게 지각하기도 하였다. 심리적으로 극심한 고통과 같은 경험은 개인의 자아개념을 약화시키고 약해진 자아개념은 자기효능감을 저하시킨다(박성호, 2009). 본 연구 참여자들의 경우에는 주변 상황에 민감하게 반응하고 자신감이 약해진 모습으로 나타났다.

마지막으로 본 연구는 이직의도나 이직의사가 아닌 실제 이직을 결심한 후 이직의사를 표명한 조직구성원을 대상으로 한 실증연구라는 점에서 의의가 있다. 조직에서 이루어지고 있는 이직면담 과정을 살펴보고 그 과정에서

이직결정을 철회한 요인을 밝혀냄으로써 조직에서 필요한 조직구성원의 이직면담 시에 적용함으로써 인력유지 확률을 높일 수 있을 것으로 기대한다. 더욱이 본 연구를 통해 밝혀진 이직결정 철회요인의 주요 내용이 조직이 구성원에 대한 추가적인 금전적 보상의 제안이나 막대한 비용이 지불되어야 하는 인사제도의 개선과 시스템 도입이 아니라 조직에서 구성원들과 많은 시간을 보내는 조직 관리자 및 인사 담당자들이 조직구성원을 대하는 태도와 관계에 대한 것이라는 점은 기업이 비용 부담 없이 조직에서 필요한 인력을 유지할 수 있는 방법이 있다는 것을 확인시켜 주었다. 또한 본 연구의 결과는 조직 내 관리자들의 의사소통과 문제해결력 향상을 통한 리더십 개발 교육 및 훈련을 위한 기초 자료로 활용할 수 있으며 인사제도 측면에서 조직구성원의 조직 몰입도를 제고하기 위한 참고자료로 될 수 있을 것이다.

본 연구의 제한점은 반도체 제조사업장 2곳에 근무하는 조직구성원을 대상으로 하였다는 점, 질적 연구방법을 사용하여 12명이라는 소수의 연구 참여자의 경험에 따라 도출된 연구 결과라는 점에서 일반화의 어려움이 있다. 또한 제조업을 영위하는 기업 내의 전 직무군이 연구 대상에 포함되어 다양한 분석이 가능하였으나 각 직무군이 갖는 고유성을 반영하지는 못하였다. 마지막으로 이직결정 철회 후 변화라는 영역의 범주가 의미를 가질 수 있는 만큼의 빈도가 도출되지 못했다는 것에서도 한계를 가지고 있다. 연구 참여자들의 상황과 면담경험, 성격 등의 개인차에 따라 이직 철회 후의 변화 양상이 다양하였고 변화를 감지하지 못하는 경우도 있었다. 마지막으로 이 연구는 이직면담과정의 어떤 요인이 이직을

철회하게 만드는지를 탐색하였는데, 향후에는 조직구성원의 이직 철회와 이직 감행을 결정하는 요인을 체계적으로 조사하는 것이 요구된다.

참고문헌

- 김기현 (2002). 산업디자이너의 이직원인에 관한 실증적 연구. 경기대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 김옥희 (2010). 사립유치원교사의 이직원인 및 해결방안에 관한 인식연구. 부산대학교 대학원 석사학위논문.
- 김창대, 한영주, 손난희, 권경인 (2009). 상담전공 내담자가 지각한 효과적인 상담자 요인. 상담학연구, 10(1), 83-107.
- 김한용 (2010). 중소기업 핵심 종업원의 이직결정 및 억제 요인 연구. 서울시립대학교 대학원 박사학위논문.
- 김형자 (2007). 조직구성원의 이직의도 결정요인에 관한 연구. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 노성숙, 한영주, 유성경 (2012). 한국에서 워킹맘으로 살아가기: 직장인 엄마의 다중 역할 경험에 대한 현상학적 연구. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 24(2), 365-395.
- 박근수 (2013). 중간관리자 코칭스킬 척도의 탐색적 요인분석. 평생교육학연구, 19(1), 175-204.
- 박성호 (2009). 자아개념과 자기효능감을 통한 사회과 교사의 태도 분석. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 박성희 (2000). 상담과 의사소통 통로. 한국교육학회: 교육학연구, 38(4), 25-41
- 박수영 (2011). 상담자가 지각한 상담성과를 가져오는 상담자 요인에 대한 개념도 연구. 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 박영근 (2014). 반도체설비 산업에 종사하는 엔지니어의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 박형인, 남숙경, 양은주 (2011). 직무소진과 직무태도 및 이직의도와와의 관계: 메타분석적 문헌 고찰. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(3), 457-491.
- 손진희 (2013). 고학력 전문직 여성들의 진로경험: 직장 경력 5-10년 여성을 중심으로. 상담학연구, 14(1), 501-522.
- 신지화, 탁진국 (2011). 상사의 언행일치, 리더정당성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 상사의 협력적 커뮤니케이션과 부하의 성실성의 조절효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(2), 385-407.
- 오인수, 김광현, Darnold, 황종오, 유태용, 박영아, 박량희 (2007). 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성 - 문헌고찰 및 메타분석: 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성. 인사·조직연구, 15(4), 43-86.
- 왕은자 (2009). 기업상담 효과에 대한 세 관련주체(내담자, 관리자, 상담자)의 인식 비교. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 왕은자, 김계현 (2010). 진로상담: 기업상담 효과에 대한 세 관련 주체(내담자, 관리자, 상담자)의 인식 비교 분석. 상담학연구, 11(2), 641-656
- 우종민 (2005). 직장인 스트레스 관리기법의 효과에 대한 고찰. 인지행동치료, 5(1),

- 43-52.
- 유성경, 손난희 (2010). 내담자의 상담 기대와 실제 상담 성과와의 관계에서 치료 동맹의 매개효과. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 22(4), 931-947.
- 윤희석 (2012). 반도체 산업의 미래, 사람에 달렸다. 전자신문. <http://www.etnews.com>.
- 은화리 (2013). 대졸 초기경력자의 자발적 이직에 관한 연구. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 이상민, 유규창, 박우성 (2010). 인사관리연구에 게재된 인사관리 분야 논문 분석: 1980년대부터 2008년까지. *조직과 인사관리연구*, 34(1), 177-218.
- 이상현 (2004). 국내외 기업의 퇴직자 면담(EIS)에 대한 인식과 현황. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 이영석, 오동근, 서용원 (2004). 회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(2), 147-186.
- 이장호, 정남운, 조성호 (2005). 상담심리학의 기초, 서울: 학지사.
- 이정화, 연문희 (2009). 치료동맹의 발달 유형과 상담성과. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 21(1), 1-24.
- 장연희 (2013). 이공계인력의 이직저해요인에 관한 연구. 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 장진혁, 유태용 (2013). 조직 내 정치적 행동지각과 이직의도 간의 관계: 스트레스, 조직몰입의 매개효과와 정직성의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(3), 413-436.
- 조은현, 탁진국 (2011). 코칭리더십 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(1), 127-155.
- 조인철, 김명소 (2010). 이탈과 관련된 역기능적 성격요인의 구성 타당화 및 대학생활 효과성에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구: HDS(Hogan Development Survey)를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(3), 575-603.
- 채지형. (2003). IT종사자 93%, 기회오면 이직. 디지털타임즈. www.dt.co.kr.
- 최지윤, 오경자 (2013) 통제욕구와 우울: 스트레스 상황 내 통제감의 조절효과, *한국심리학회 연차 학술발표논문집*, 13(1), 258-258.
- 최천학 (2002). 진주지역 대학행정 직원의 직무만족에 관한 연구. 경상대학교 대학원 석사학위논문.
- 통계청 (2012). 사회조사: 스트레스 정도(직장 생활, 13세 이상 인구).
- 한국반도체산업 산업발전사 (2013). 한국반도체 산업협회 홈페이지.
- 한소영, 신희천 (2010). 내담자의 기본 심리적 욕구 만족 경험과 상담성과에 대한 질적 연구. *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 22(4), 901-929.
- 한허정 (2007). 조직 중간 관리자의 코칭 역량에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- Carroll, M. (2010). 기업상담 [*Workplace Counseling*]. (전종국, 왕은자, 심윤정 역). 서울: 학지사. (원전은 1996 출판).
- Giacalone, R. A., Stuckey, L., & Beard, J. W. (1996). Conditions influencing biased responding in exit interviews and surveys. *Organization Development Journal*, 14, 27-39.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S.

- (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Griffiths, K. E. & Campbell, M. A. (2009) Discovering, applying and integrating: the process of learning in coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 16-30.
- Hill, C. E., Thompson, B. J., & Williams, E. N., (1997). A guide to conducting consensual qualitative research. *The Counseling Psychologist*, 25, 517-572.
- Hill, C. E., Thompson, B. J., & Williams, E. N., Hess, S. A., & Ladany, N. (2005). Consensual qualitative research: An update. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 196-205.
- Hom, P. W. (2011). Organizational exit. In S. Zedeck(Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (vol 2, pp. 325-375). Washington, DC: American Psychological Association.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1977). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 83(3), 493-522.
- Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values. In S. Zedeck(Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (vol 3 pp. 137-189). Washington, DC: American Psychological Association.
- Summerfield, J. & Oudtshoorn, L. (2014). 조직개발, 인사관리 관점에서 접근한 기업상담. [*Counseling in the workplace*]. (김계현, 왕은자, 권경인, 박성욱 역). 서울: 학지사. (원전은 1995에 출판).
- Wampold, B. E. (2000). Outcomes of individual counseling and psychotherapy: Empirical evidence addressing two fundamental questions. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds). *Handbook of counseling psychology* (pp. 711-739). New York: Wiley.
- Wampold, B. E. (2007). Evidence based practice. 서울경기인천상담학회 초청 워크숍 자료집. 1월 13일. 서울. 서울대학교.

1차 원고접수 : 2014. 09. 28

2차 원고접수 : 2014. 11. 25

최종게재결정 : 2014. 11. 26

**A study on an exit interview process,
influencing the withdrawal of a turnover decision:
Semiconductor manufacturing plant cases**

HyangSook Jeon

EunJa Wang

Korea Counseling Graduate University

This study aims to explore the reasons why employees of semiconductor manufacturing plants make a turnover decision, and their experiences on the factors that influence the withdrawal of a turnover decision during an exit interview with one's superior and a human resources department staff in charge. The total number of participants was twelve, and the data was collected by conducting an in-depth interview and analyzed by Consensual Qualitative Research (CQR) method. The study results showed that there were three determinants of making a turnover decision: personal reasons irrelevant to an organization, conflicts with one's superior, colleagues and subordinates, and a stress due to uncontrollable tasks. Four major factors that influence one's withdrawal of a turnover decision during an exit interview with one's superior and a human resources staff in charge were found: the interviewer him or herself, interviewer's interview skills and attitude, participants's cognitive and emotional changes, and the problem solving. Following the making of a turnover decision and a withdrawal, the participants experienced the weakening of a self-concept and the changes to their perspectives on an organization. This study is meaningful in the following respects. The research aimed at the members of an organization who actually had a turnover decision, and examined the factors that influenced the withdrawal of a turnover decision through an exit interview process for the first time. This study could serve as the basis when introducing a workplace counseling system or a training program for counseling techniques within an organization or a company, whilst also contributing significantly to the development of interview, leadership and communication training programs for the managers carrying out employee interviews within an organization.

Key words : turnover, exit interview, turnover decision, withdrawal of a turnover decision