

# 고성과자 이탈 요인 심층 분석 보고서

문서 버전: 1.0

작성일: 2025년 12월 27일

분석 담당자: Gemini

## Executive Summary

본 보고서는 IBM HR 데이터셋의 고성과자(성과등급 4점) 226명을 대상으로 이탈에 영향을 미치는 핵심 요인을 심층적으로 분석합니다.

분석 결과, **직무 스트레스**와 **승진 후 경험**이 이탈의 주요 동인으로 작용하고 있음을 발견했습니다. 특히, 기존의 '오랜 승진 정체가 이탈을 유발한다'는 가설과 달리, 실제 데이터는 **승진 후 1~2년 내의 짧은 기간 안에 이탈하는 경향**이 두드러짐을 보여주었습니다. 이는 승진 자체가 아닌, 승진에 따른 보상이나 역할 변화가 직원의 기대를 충족시키지 못했을 가능성을 시사합니다.

본 보고서는 이러한 분석 결과를 바탕으로, 번아웃 위험군에 대한 선제적 개입과 승진자 대상의 새로운 관리 프로그램을 제안합니다.

## 1. 분석 개요

- 데이터 소스: HR-Employee-Attrition.csv
- 분석 대상: 성과 등급(PerformanceRating) 4점 그룹 (총 226명)
- 고성과자 이탈 현황
  - 총 이탈률: 16.4% (37명 / 226명)

## 2. 주요 이탈 요인 분석

### 2.1. 직무 스트레스 (Job Stress Group - JSG)

직무 만족도(JobSatisfaction)와 초과 근무(OverTime) 여부를 조합하여 '직무 스트레스 그룹(JSG)'을 정의하고 그룹별 이탈률을 분석했습니다.

직무 스트레스 그룹 (JSG)	설명	이탈률
LowSat_OT	만족도 낮음 + 초과근무	48.5%
HighSat_OT	만족도 높음 + 초과근무	21.9%
LowSat_NoOT	만족도 낮음 + 초과근무 없음	13.8%
HighSat_NoOT	만족도 높음 + 초과근무 없음	5.8%

▶ **Insight:** '만족도는 낮지만 초과근무는 하는' 소위 **번아웃 그룹**의 이탈률이 48.5%로 압도적으로 높았습니다. 이는 보상이나 다른 요인과 관계없이, 과도한 스트레스 자체가 고성과자 이탈의 가장 강력한 예측 변수임을 의미합니다.

### 2.2. 경력 정체 가설의 재검증 (Career Stagnation Index - CSI)


'승진이 지연될수록 이탈률이 높을 것이다'라는 가설을 검증하기 위해 마지막 승진 이후 기간 (YearsSinceLastPromotion)을 '경력 정체 지수(CSI)'로 정의하여 이탈자와 재직자 그룹 간의 차이를 분석했습니다.

그룹	평균 CSI (년)	중위값 CSI (년)
재직자	2.53 년	1.0 년
이탈자	1.27 년	0.0 년

▶ **Insight:** 분석 결과는 기존 가설과 정반대의 양상을 보였습니다. **이탈자 그룹의 평균 CSI는 1.27년으로, 재직자(2.53년)보다 오히려 현저히 짧았습니다.** 이는 고성과자들이 승진을 오랫동안 기다리지 못해 떠나는 것이 아니라, **승진 직후(0~1년 사이)에 더 많이 이탈**하고 있음을 의미합니다. 이는 승진 경험(예: 연봉 인상률, 역할 변화)이 기대에 미치지 못했거나, 승진이 오히려 새로운 스트레스 요인으로 작용했을 수 있다는 새로운 가설을 제시합니다.

## 2.3. 전략적 군집 분석 (CSI & TRP 기반)

경력 정체(CSI)와 총 보상 인식(TRP: 연봉인상률과 스톡옵션을 정규화)을 기준으로 K-means 군집 분석을 수행하여 고성과자 그룹을 3개의 세그먼트로 분류했습니다.

클러스터 분석 결과

<그림 1: CSI와 TRP 기반의 K-means 군집 분석>

군집 ID	평균 CSI (년)	평균 TRP (보상)	인원	이탈률	군집 특성
Cluster 0	0.65	1.03	172	19.2%	최근 승진했으나 불만족 그룹
Cluster 1	5.79	1.06	38	7.9%	성장 정체 및 보상 보통 그룹
Cluster 2	12.06	1.12	16	6.3%	장기 근속 및 안정 그룹

▶ **Insight:** 군집 분석 결과, 가장 높은 이탈률(19.2%)을 보인 그룹은 CSI가 가장 낮은 '최근 승진했으나 불만족' 그룹이었습니다. 이는 2.2의 CSI 분석 결과를 다시 한번 뒷받침하며, 고성과자 리텐션의 핵심이 **승진 지연 방지**가 아니라 **성공적인 승진 경험 설계**에 있음을 명확히 보여줍니다.

## 3. 결론 및 제언

고성과자 이탈의 핵심 동인은 **\*\*\*번아웃\*\*\***과 **'기대에 못 미치는 승진 경험'** 두 가지로 요약됩니다. 이를 바탕으로 다음과 같은 즉각적인 실행 계획(Action Plan)을 제안합니다.

### 1. 번아웃 세이프티 프로그램 즉시 가동

- **대상:** LowSat\_OT (만족도 낮음 & 초과근무) 그룹
- **Action:** 해당 그룹을 실시간 모니터링하여 OT 발생 시 담당 임원/부서장에게 자동 알림을 보내고, 1:1 면담 및 업무 재조정을 의무화하는 프로세스를 도입해야 합니다.

### 2. '승진 후 100일' 케어 프로그램 신설

- **대상:** 승진한 모든 고성과자
- **Action:** 승진 후 100일 이내에 HR 담당자가 반드시 심층 면담을 진행하여, 새로운 역할에 대한 만족도, 보상에 대한 인식, 향후 커리어 계획을 파악하고 관리해야 합니다. 특히 연봉 인상률이 기대에 미치지 못했거나 역할 변화가 미미하다고 느끼는 직원에 대해서는 추가적인 동기부여 방안(예: 스톡옵션 추가 부여, 핵심 프로젝트 리더 임명)을 적극적으로 검토해야 합니다.