

[심층 분석] 근속 3년 이하 Sales 직원 이탈 요인 및 개선 방안

본 보고서는 근속 3년 이하 Sales 부서 직원의 이탈 현황에 대한 심층 분석을 통해, 핵심 이탈 요인을 규명하고 이를 해결하기 위한 구체적인 실행 계획을 제안합니다.

Executive Summary

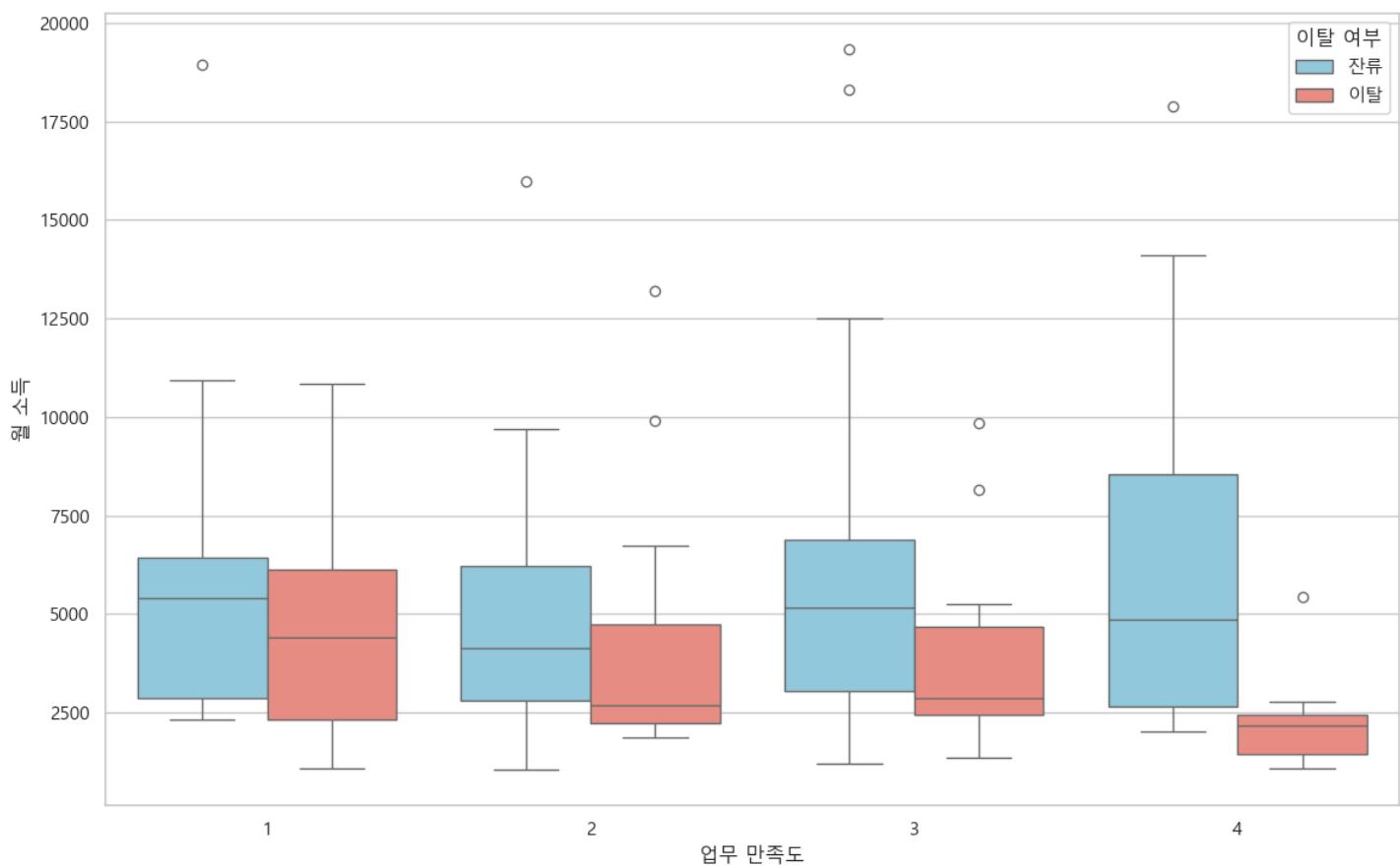
근속 3년 이하 Sales 부서의 이탈률은 **34.1%**로, 조직 안정성에 심각한 위협이 되고 있습니다. 분석 결과, 이탈의 핵심 동인은 다음과 같습니다.

- 낮은 보상 수준:** 특히 'Sales Representative' 직급의 월 소득은 이탈의 가장 강력한 예측 변수입니다. 이들은 낮은 업무 만족도와 결합될 때 이탈 확률이 급증합니다.
- 성장 정체에 대한 불안감:** 입사 후 승진 경험이 없는 직원들의 이탈 경향이 뚜렷하게 나타났습니다. 이는 경력 개발 경로의 부재가 이탈을 가속화함을 시사합니다.
- 직무 불만족:** 낮은 업무 만족도는 이탈과 직접적인 연관이 있으며, 이는 낮은 보상 및 부족한 성장 기회와 상호작용하여 이탈 결정을 증폭시키는 것으로 보입니다.

이에 따라, 단기적으로는 '**Sales Representative**' 직급의 초임 연봉 테이블을 현실화하고, 중기적으로는 명확한 커리어 패스(Career Path) 제시 및 체계적인 온보딩/멘토링 프로그램을 강화하는 것을 최우선 과제로 제안합니다.

1. 월 소득과 업무 만족도가 이탈에 미치는 영향

월 소득과 업무 만족도가 이탈에 미치는 영향



관찰 (Observation)

- 업무 만족도가 '1(낮음)'인 그룹에서 이탈자들의 월 소득 중앙값이 잔류자들에 비해 현저히 낮습니다.
- 만족도가 '4(높음)'인 그룹에서는 이탈자와 잔류자 간 소득 차이가 거의 없습니다.
- 모든 만족도 수준에서 이탈자 그룹의 소득 상위 25%가 잔류자 그룹의 중앙값에 미치지 못하는 경향을 보입니다.

인사이트 (Insight)

낮은 업무 만족도와 낮은 월 소득은 강력한 '이탈 시너지'를 발생시킵니다. 즉, 보상이 적다고 느끼는 직원은 약간의 업무 불만족에도 쉽게 이탈을 결심합니다. 반면, 만족도가 높은 직원은 소득이 다소 낮아도 조직에 남아있을 가능성이 더 높습니다.

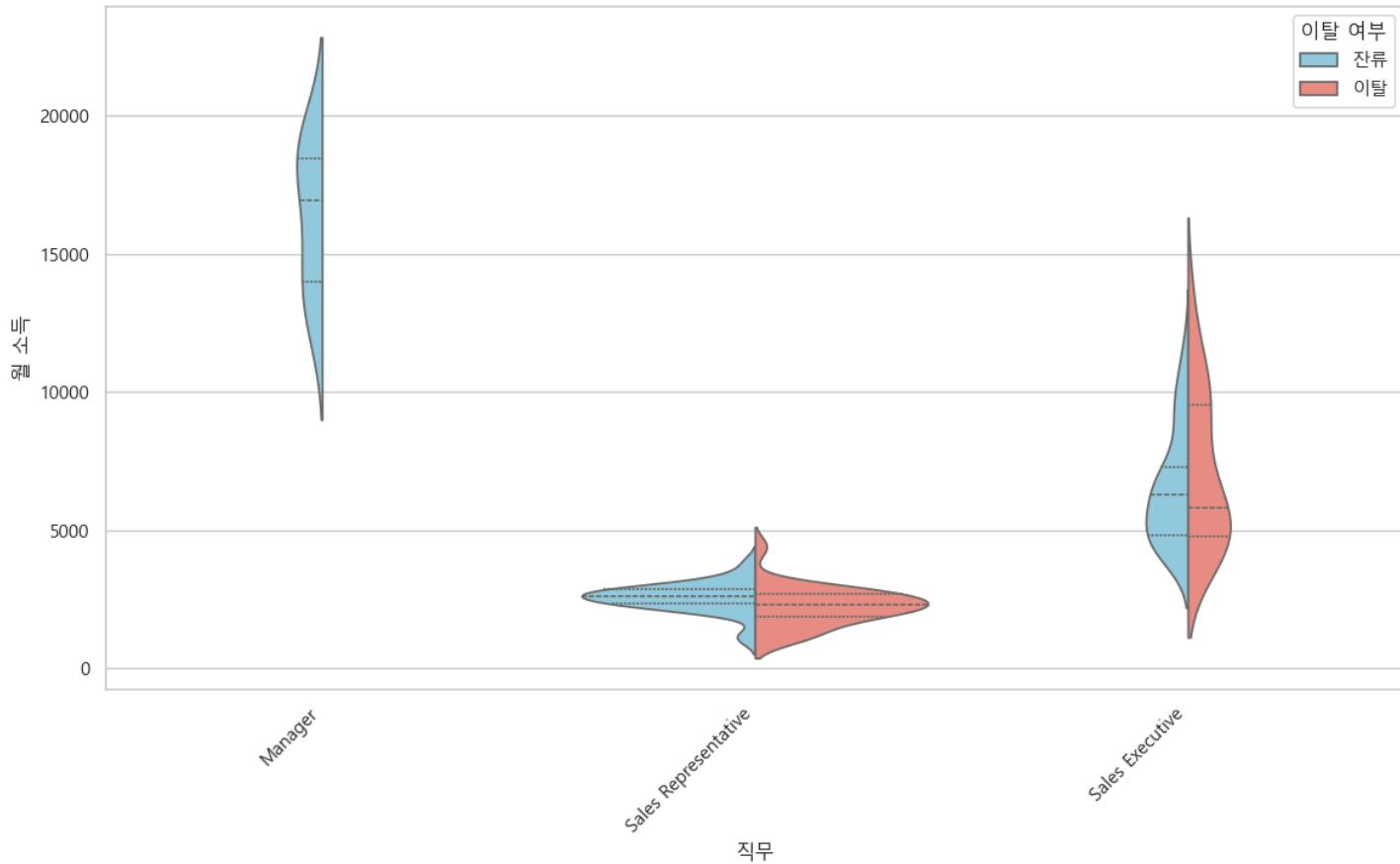
액션 플랜 (Action Plan)

- (단기) 보상-만족도 위험 그룹 식별:** 월 소득 하위 25%이면서 업무 만족도 1~2점인 직원을 대상으로 우선적인 면담 및 케어를 진행합니다.

- **(중기) 성과 기반 보상 강화:** 만족도 평가와 성과 평가를 연계하여, 높은 만족도와 성과를 보이는 직원에게는 확실한 보상을 제공하는 시스템을 구축합니다.

2. 직무 레벨별 월 소득과 이탈 현황

직무 레벨별 월 소득과 이탈 현황



🔍 관찰 (Observation)

- 'Sales Representative' 직무에서 이탈자 그룹의 월 소득 분포가 압도적으로 낮은 쪽에 밀집되어 있습니다.
- 'Sales Executive'로 넘어가면 이탈자와 잔류자의 소득 분포가 유사해지지만, 여전히 이탈자 쪽이 약간 낮습니다.
- 다른 직무에서는 데이터가 적어 유의미한 비교가 어렵습니다.

💡 인사이트 (Insight)

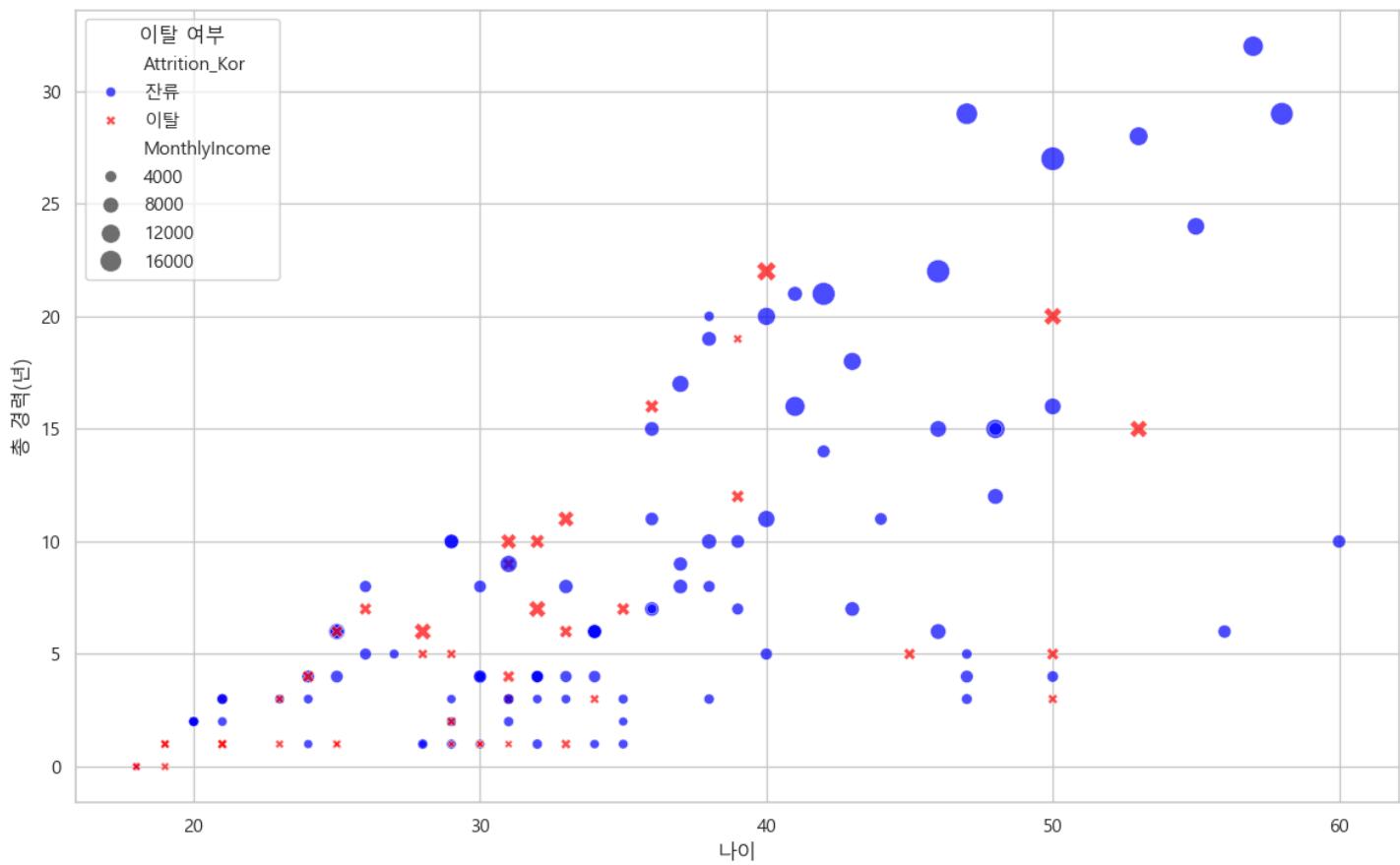
'Sales Representative' 직급의 낮은 보상 수준이 저연차 직원의 핵심 이탈 드라이버입니다. 이 시기를 극복하고 'Sales Executive'로 성장하지 못하면 이탈 가능성이 매우 높다는 것을 의미합니다.

🚀 액션 플랜 (Action Plan)

- (최우선) 'Sales Representative' 연봉 테이블 재조정: 시장 평균 및 경쟁사 대비 현저히 낮은 초봉을 현실화해야 합니다.
- (중기) 'Rep -> Exec' 성장 프로그램 강화: 입사 1~2년차 'Sales Representative'를 대상으로 역량 강화 교육 및 비전 제시를 통해 'Sales Executive'로의 성장을 적극 지원합니다.

3. 연령 및 총 경력과 이탈의 관계

연령 및 총 경력과 이탈의 관계



🔍 관찰 (Observation)

- 이탈자(빨간색)들은 대부분 30대 초반, 총 경력 10년 미만 영역에 집중되어 있습니다.
- 동일한 연령 및 총 경력 그룹 내에서도, 이탈자들은 상대적으로 월 소득(원의 크기)이 작은 경향을 보입니다.
- 잔류자(파란색)들은 더 넓은 연령과 경력에 분포하며, 상대적으로 소득이 높은 직원들이 많습니다.

인사이트 (Insight)

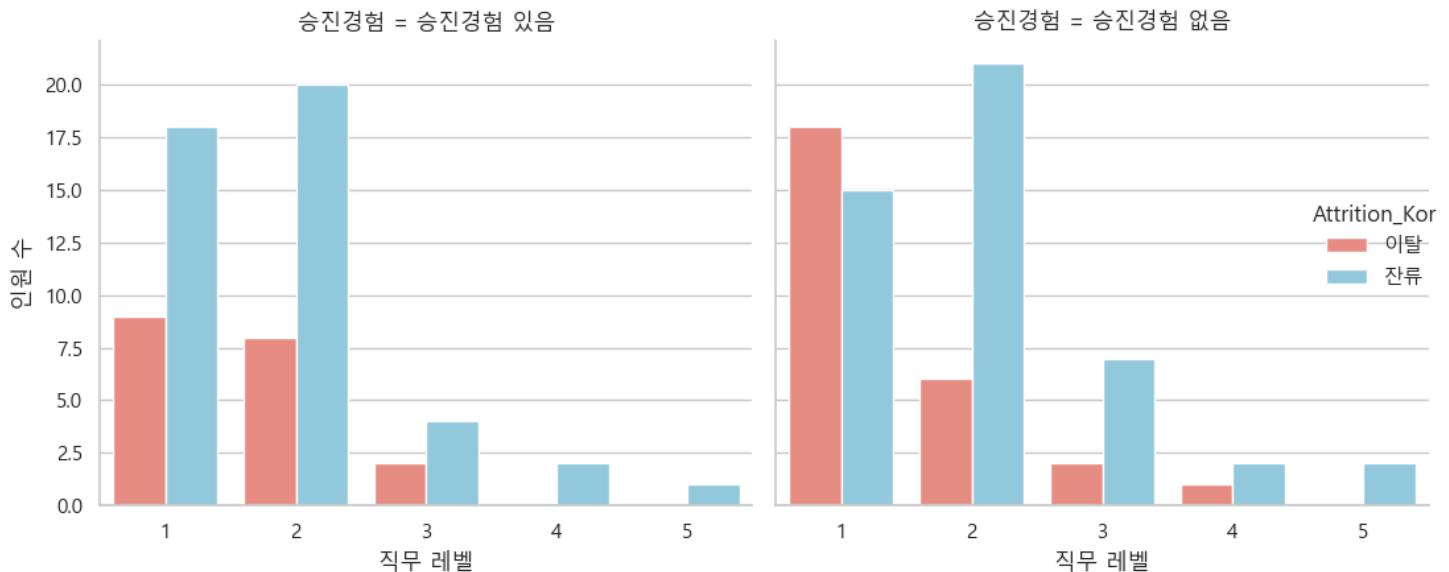
사회초년생 딱지를 떼고 본격적으로 커리어를 쌓아가는 시기(20대 후반 ~ 30대 초반)에 이탈이 가장 활발합니다. 이는 이 시기 직원들이 자신의 가치(경력)에 비해 보상이 적다고 느낄 때 새로운 기회를 찾아 떠날 가능성이 높다는 것을 의미합니다.

액션 플랜 (Action Plan)

- **(중기) 2-3년차 직원 대상 경력 개발 면담 정례화:** 해당 연차 직원들과 정기적인 1:1 면담을 통해 커리어 목표를 청취하고 회사의 지원 방안을 논의합니다.
- **(장기) 사내 직무 이동(Internal Mobility) 기회 확대:** Sales 직무 외 다른 직무로의 전환 가능성을 열어주어, 다양한 커리어 경로를 모색할 수 있도록 지원합니다.

4. 승진 경험과 직무 레벨에 따른 이탈 분석

승진 경험 유무에 따른 직무 레벨별 이탈 현황



관찰 (Observation)

- '승진경험 없음' 그룹에서 이탈자 비율이 압도적으로 높습니다. 특히 직무 레벨 1, 2에서 이러한 경향이 두드러집니다.
- 반면, 단 한 번이라도 승진을 경험한('승진경험 있음') 그룹에서는 이탈자 수가 급격히 줄어듭니다.

인사이트 (Insight)

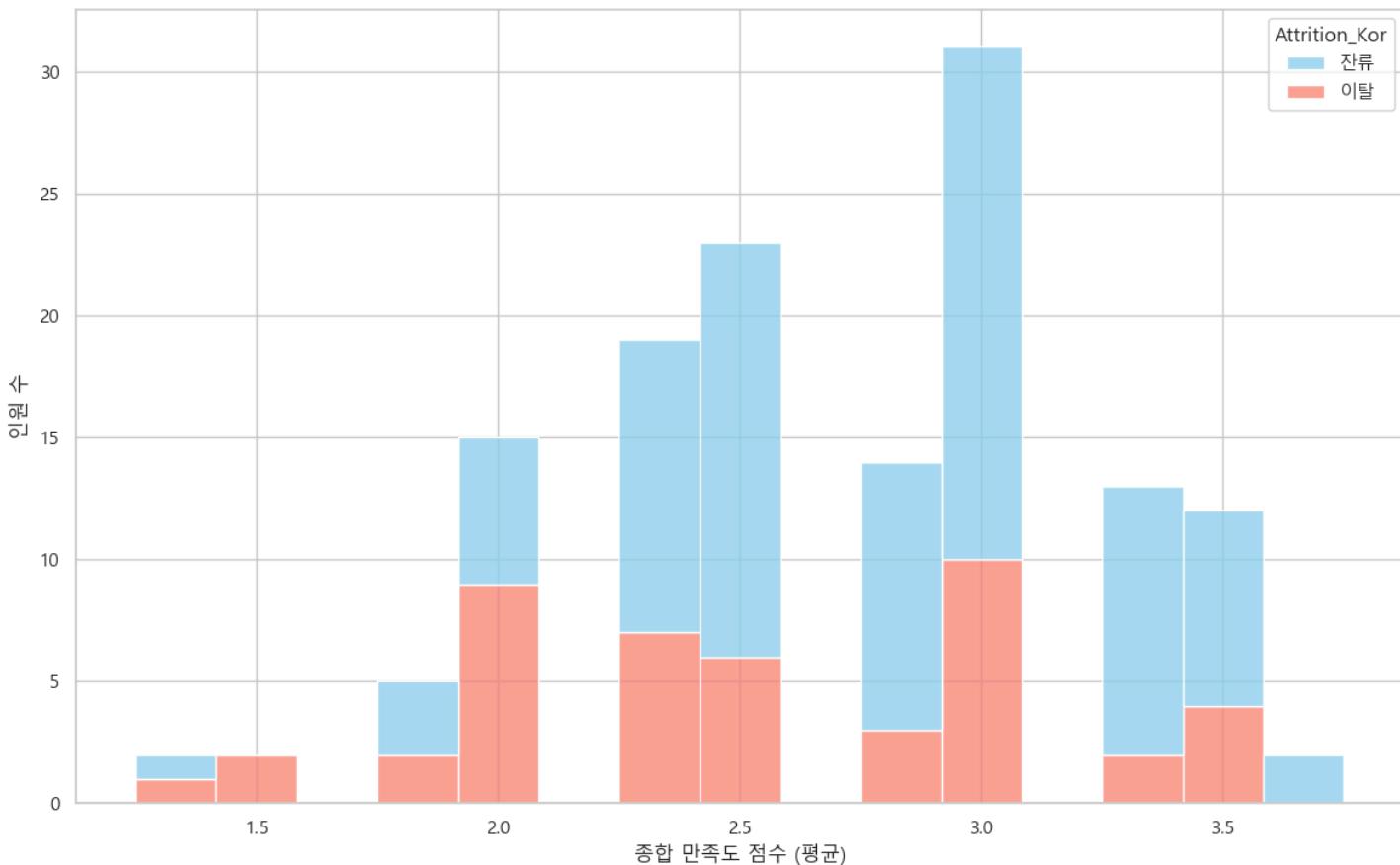
입사 후 3년 내에 승진 경험이 없는 것은 매우 강력한 이탈 신호입니다. 직원들은 자신의 성장이 정체되었다고 느끼며, 외부에서 인정과 보상을 받으려는 동기가 커집니다.

액션 플랜 (Action Plan)

- (단기) 입사 2년차 대상 역량 평가 및 승진 검토:** 입사 만 2년이 되는 시점에 모든 직원을 대상으로 역량 평가를 실시하고, 성과 우수자에 대한 조기 승진(Fast-Track)을 적극 검토합니다.
- (중기) 명확한 승진 기준 공표:** 직무 레벨별 승진에 필요한 역량, 성과, 기간 등을 명확하게 정의하고 전 직원에게 투명하게 공유합니다.

5. 만족도 조합에 따른 이탈률 변화

만족도 조합에 따른 이탈률 변화



관찰 (Observation)

- 종합 만족도 점수가 2.5점 이하인 구간에서 이탈자(주황색)의 비율이 눈에 띄게 높습니다.

- 점수가 3.0점 이상인 구간으로 갈수록 잔류자(파란색)의 비율이 급격히 증가합니다.

인사이트 (Insight)

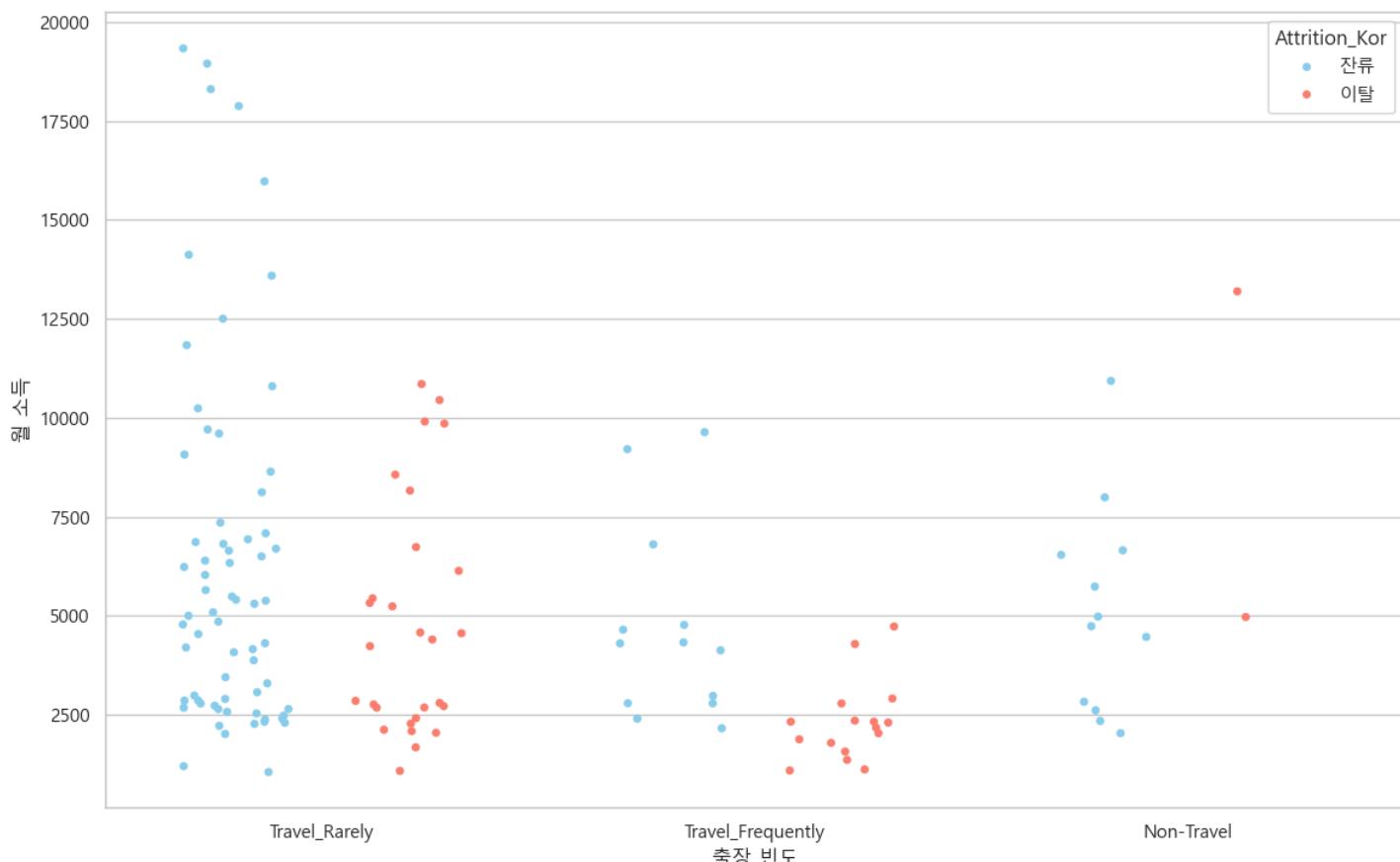
업무, 환경, 관계 등 특정 만족도 하나보다는 전반적인 경험의 질이 이탈 결정에 더 큰 영향을 미칩니다. 어느 한 부분이 무너지면 다른 만족도가 높아도 이를 상쇄하기 어렵습니다.

액션 플랜 (Action Plan)

- (중기) 직원 경험(Employee Experience) 전담 조직/담당자 지정:** 분기별 설문조사를 통해 종합 만족도를 측정하고, 점수가 낮은 그룹의 원인을 파악하여 개선 활동을 주도합니다.
- (중기) 웰니스 프로그램 도입:** 업무 외적인 스트레스 관리 및 정신 건강 증진을 위한 프로그램을 도입하여 직원들의 전반적인 만족도를 관리합니다.

6. 출장 빈도와 월 소득이 이탈에 미치는 영향

출장 빈도와 월 소득이 이탈에 미치는 영향



관찰 (Observation)

- 'Travel_Frequently' 그룹에서 이탈자들의 소득이 전반적으로 낮은 구간에 밀집해 있습니다.
- 'Travel_Rarely' 그룹에서는 소득 수준과 무관하게 이탈자와 잔류자가 섞여 있습니다.
- 출장이 없는 'Non-Travel' 그룹에서는 이탈자가 거의 없습니다.

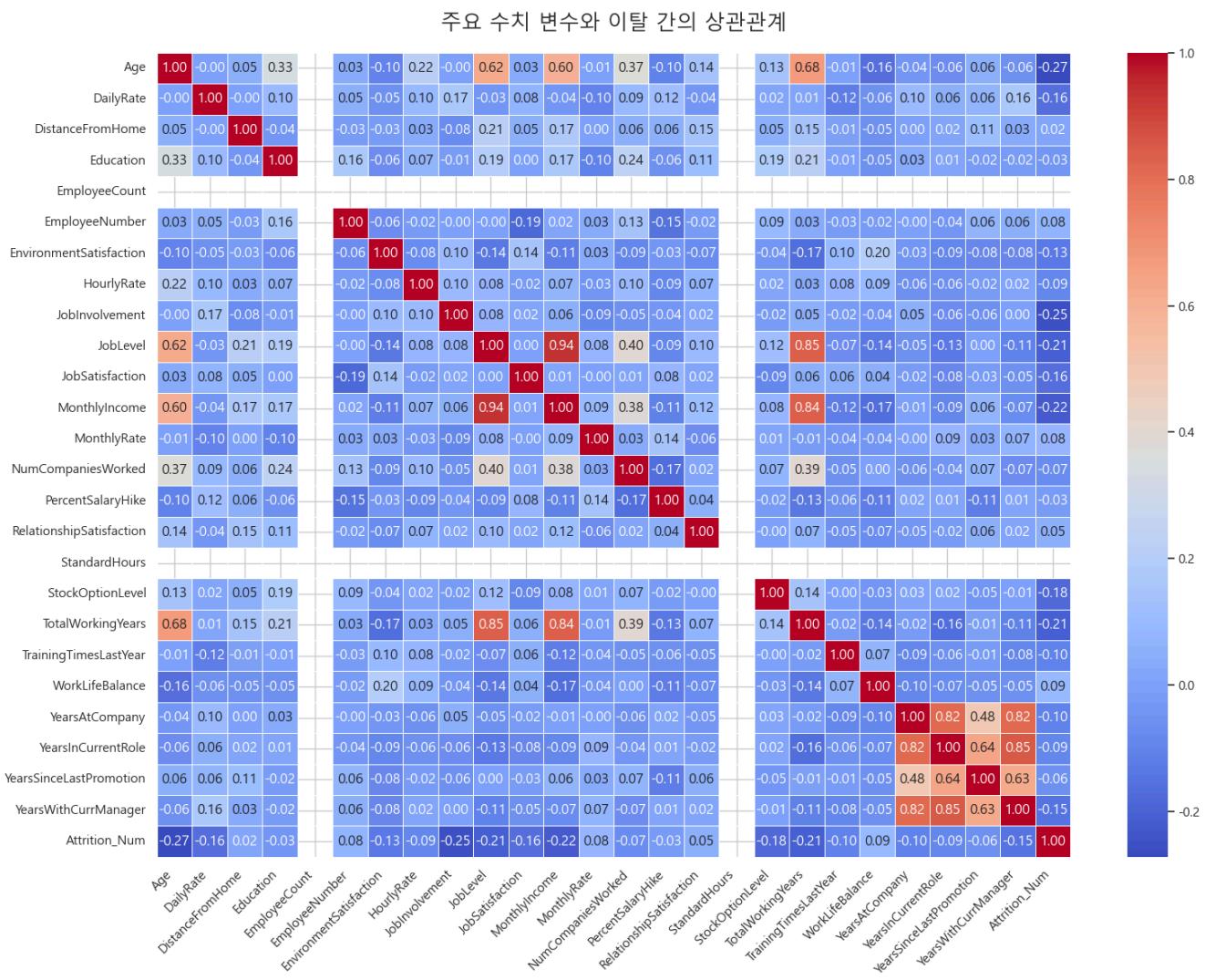
인사이트 (Insight)

잦은 출장은 그 자체로 이탈 요인이기보다는, '낮은 보상'과 결합될 때 강력한 불만 요인으로 작용합니다. '고생은 하는데 보상은 적다'는 인식이 이탈을 촉발합니다.

액션 플랜 (Action Plan)

- (단기) 출장비 규정 현실화:** 잦은 출장 직원을 대상으로 실제 소요되는 경비를 반영하여 출장비 및 일비 규정을 재검토합니다.
- (중기) 대체 근무 옵션 제공:** 불필요한 출장을 줄이고, 화상회의 등 원격 협업을 장려하여 출장 피로도를 감소시킵니다.

7. 주요 수치 변수와 이탈 간의 상관관계



관찰 (Observation)

- 이탈여부(Attrition_Numer)와 가장 강한 양의 상관관계를 보이는 변수는 없지만, 음의 상관관계는 '총 경력', '직무 레벨', '나이', '월 소득' 순으로 나타납니다.
- 즉, 경력이 짧고, 직급이 낮고, 어리고, 월급이 적을수록 이탈할 확률(1)이 높아집니다.
- '업무 만족도' 역시 음의 상관관계를 보입니다.

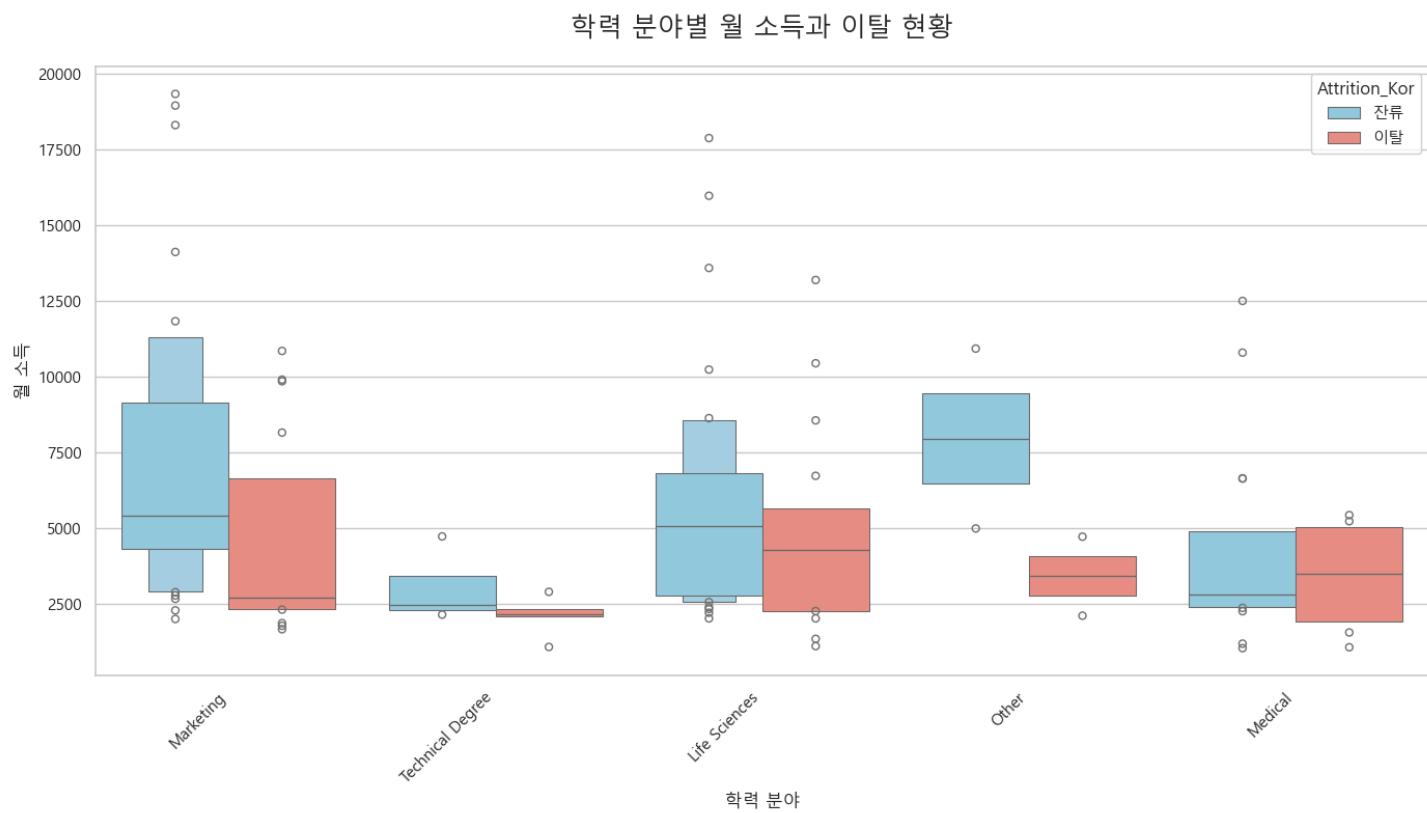
인사이트 (Insight)

히트맵은 지금까지의 분석 결과를 종합적으로 뒷받침합니다. 저연차, 저직급, 저임금 직원이 이탈의 핵심 '위험군'임을 명확히 보여줍니다. 개별 정책보다는 이 그룹을 타겟으로 한 종합적인 대책이 필요함을 시사합니다.

🚀 액션 플랜 (Action Plan)

- (전사) 핵심 인재 관리 정책 재정의:** 기존의 고연차/고직급 중심의 인재 관리에서 벗어나, 저연차 핵심인재 (High-potential)를 조기에 발굴하고 이들의 성장을 집중 지원하는 정책을 수립합니다.

8. 학력 분야별 월 소득과 이탈 현황



🔍 관찰 (Observation)

- 'Life Sciences'와 'Medical' 분야 전공자들 사이에서 이탈 그룹의 소득 중앙값이 잔류 그룹에 비해 특히 낮게 나타납니다.
- 'Marketing' 분야는 이탈자와 잔류자 간 소득 차이가 상대적으로 적습니다.
- 'Technical Degree'의 경우, 이탈자의 소득 편차가 매우 크게 나타납니다.

💡 인사이트 (Insight)

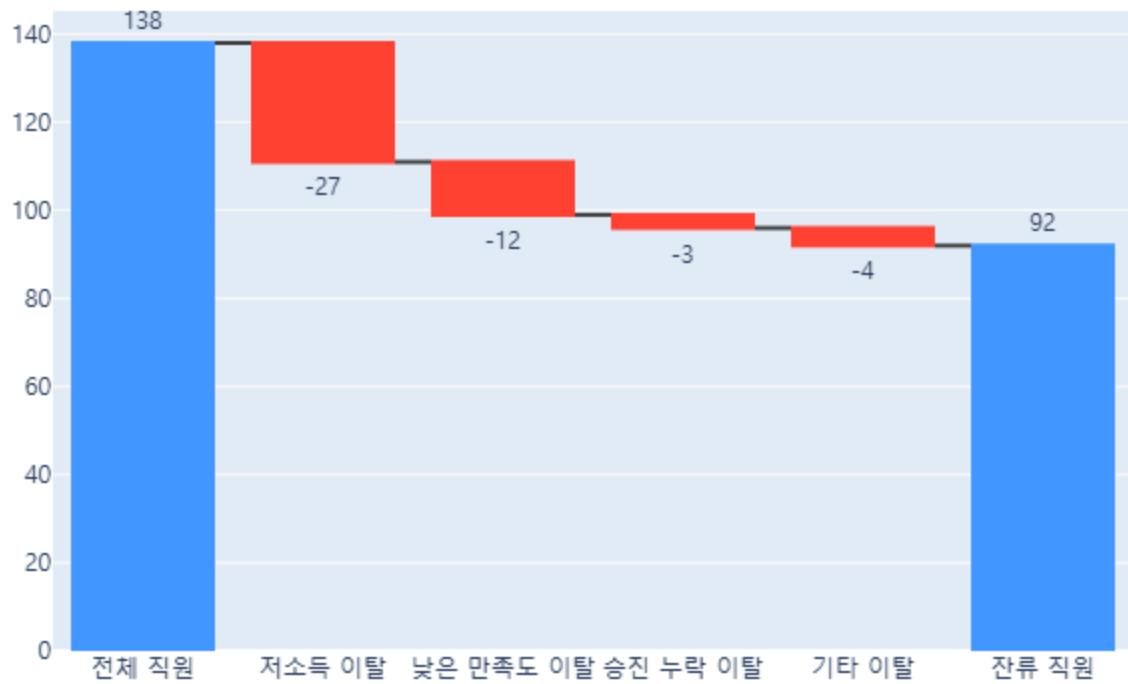
전공 분야 자체보다는, 해당 전공자들이 기대하는 소득 수준과 실제 보상 간의 '격차'가 이탈에 영향을 미칠 수 있습니다. 특히 전문 분야(Life Sciences, Medical) 전공자들은 낮은 보상에 더 민감하게 반응할 수 있습니다.

🚀 액션 플랜 (Action Plan)

- (단기) 채용 시 기대 연봉 파악 및 투명한 소통: 채용 과정에서 지원자의 기대 연봉을 명확히 파악하고, 우리 회사의 보상 체계와 성장 가능성에 대해 투명하게 설명하여 입사 후의 고리를 줄입니다.

9. 주요 요인에 따른 이탈 과정 (Waterfall Chart)

주요 요인에 따른 이탈 과정 (Waterfall Chart)



🔍 관찰 (Observation)

- 전체 직원 중 '저소득'(월 3000 미만)으로 인한 이탈이 가장 큰 비중을 차지합니다.
- 그 다음으로 '낮은 만족도'(2점 이하)와 '승진 누락'이 이탈에 기여합니다.

💡 인사이트 (Insight)

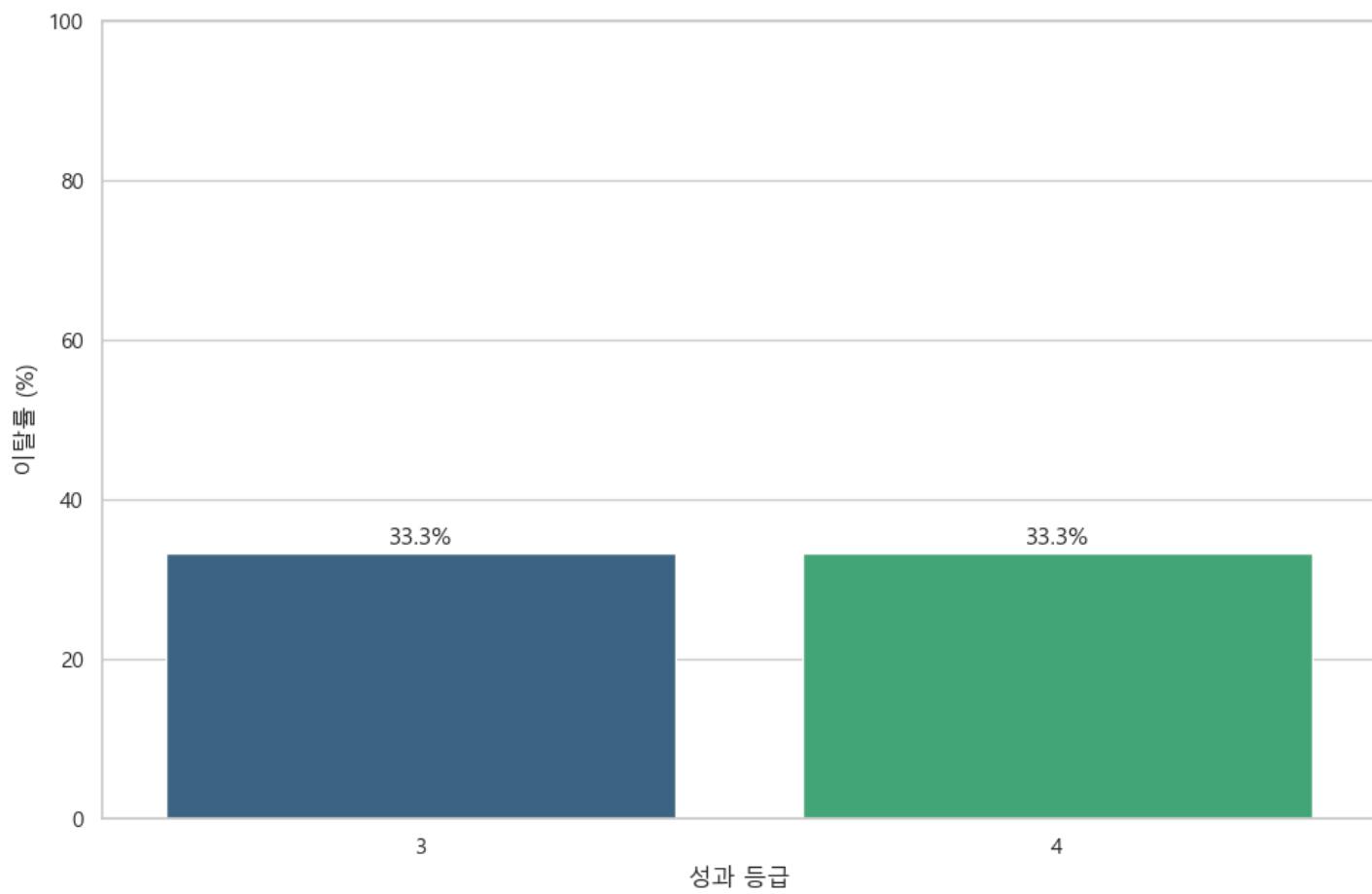
이탈은 복합적인 요인에 의해 발생하지만, '경제적 보상'이 가장 우선적인 해결 과제임을 명확히 보여줍니다. 보상 문제를 해결하지 않고 다른 정책(만족도 향상 등)을 펴는 것은 효과가 제한적일 수 있습니다.

🚀 액션 플랜 (Action Plan)

- (전략) 이탈 방지 예산 배정 시, 보상 관련 항목에 최우선 순위를 부여합니다. 성과 관리, 조직 문화 개선도 중요하지만, 가장 시급한 '출혈'부터 막는다는 관점에서 접근해야 합니다.

10. 성과 등급과 이탈률의 관계

성과 등급과 이탈률의 관계



🔍 관찰 (Observation)

- 성과 등급 3(Excellent)과 4(Outstanding) 모두에서 이탈률이 약 33~34%로 나타나, 두 그룹 간에 유의미한 차이가 없습니다.
- 절대적인 이탈자 수는 성과 등급 3에서 훨씬 많지만, 이는 해당 등급에 직원이 집중되어 있기 때문입니다.

인사이트 (Insight)

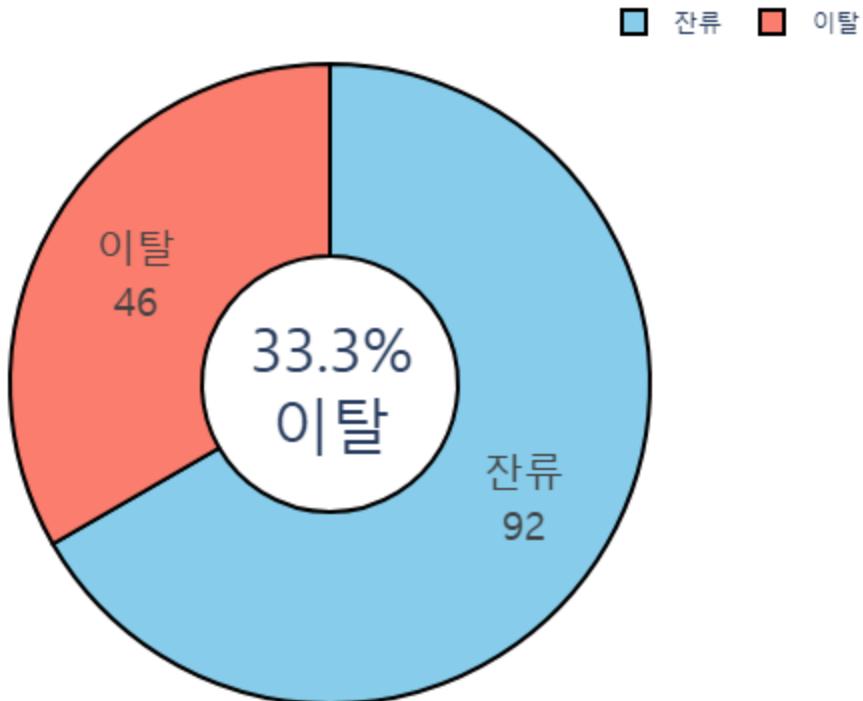
성과 등급이 이탈률에 거의 영향을 주지 못하고 있습니다. 이는 현재의 성과 평가 시스템이 직원들의 실제 기여도를 제대로 반영하지 못하거나, 혹은 '우수' 인재로 평가받는 직원들조차 조직에 만족하지 못하고 이탈하고 있음을 시사하는 심각한 신호입니다. 즉, 성과 관리가 인재 유지(Retention) 기능에 실패하고 있습니다.

액션 플랜 (Action Plan)

- **(최우선) 성과 평가 시스템 전면 재검토:** 현재 평가 지표가 실질적인 성과와 동기부여에 기여하는지 원점에서 재검토해야 합니다. 특히, 상위 평가 등급(4등급)에 대한 차별화된 보상 및 인정 프로그램을 즉시 강화해야 합니다.
- **(단기) '우수' 인재 심층 면담:** 성과 등급 4점을 받은 이탈자 및 잔류자를 대상으로 심층 인터뷰를 진행하여, 무엇이 그들의 이탈을 고민하게 만드는지 핵심 동인을 파악해야 합니다.

11. 전체 이탈 현황 요약

전체 이탈 현황 요약



관찰 (Observation)

- 분석 대상인 근속 3년 이하 Sales 직원 총 138명 중, 46명이 이탈하여 **33.3%**의 높은 이탈률을 기록했습니다.

인사이트 (Insight)

3명 중 1명 이상이 3년을 채우지 못하고 퇴사하는 상황은, 신규 인력의 안정적인 조직 적응 및 성장에 심각한 문제가 있음을 의미합니다. 이는 채용 및 교육에 투입된 막대한 비용 손실로 직결됩니다.

액션 플랜 (Action Plan)

- (경영진) 본 분석 결과를 심각한 경영 문제로 인식하고, 이탈률 개선을 전사적인 핵심 성과 지표(KPI)로 설정하여 관리합니다.

종합 제언 (Comprehensive Recommendations)

영역	핵심 문제	우선순위	제안 액션	기대 효과
보상 및 인정	Sales Representative 의 낮은 급여, 성과 인정 부족	상	- 초임 연봉 테이블 현실화 (시장 평균 이상) - 입사 1~2년차 대상 성과 기반 인센티브 강화	단기 이탈률 감소, 우수 인재 유치
성장 및 경력	불투명한 커리어 패스, 승진 정체	상	- Sales Rep. -> Sales Exec. 성장 경로 명확화 - 역량 기반의 조기 승진 (Fast-Track) 제도 도입	동기 부여, 조직 내 성장 기대감 형성
업무 환경 및 문화	낮은 업무/환경 만족도, 잦은 출장	중	- 신규 입사자 대상 1:1 멘토링 프로그램 의무화 - 출장 규정 재검토 및 원격/하이브리드 근무 유연성 확대	조직 적응 지원, 워라밸 개선