

# Analysis of Factors Influencing Digital Marketing Agency Members' Decision to Leave the Company

디지털 마케팅 에이전시 구성원의 퇴사 의사결정에 미치는 영향 요인 분석

Kim, Hyeonuk

**Received:** January 2025

**Revised:** June 2025

**Accepted:** November 2025

**Published:** April 2026

**Copyright:** © 2026 by the authors, Licensee ABR, Seoul, Korea.

1 LG CNS; jeremy4138@gmail.com

\* Correspondence jeremy4138@gmail.com

**Abstract:** Digital marketing agencies are characterized by high work intensity, extended working hours, and deficiencies in organizational communication and reward systems, generating frequent talent migration. (1) Background/Purpose: This study aims to identify the key factors driving departures from digital marketing agencies and to propose evidence-based talent retention strategies. While prior literature has identified rewards, communication, personal development opportunities, and work-life balance as general turnover determinants, quantitative analysis of these factors within the specific context of digital marketing agencies remains scarce. (2) Methodology/Approach: The Analytic Hierarchy Process (AHP) was employed to quantitatively assess the relative importance of five key factors—rewards, communication, information sharing, personal development, and work-life balance—across 20 sub-items. Surveys were administered to 30 respondents: 15 former employees who had left a digital marketing agency and are currently working in a different industry (Group A), and 15 current employees holding mid-level or higher positions at a digital marketing agency (Group B). All participants had a minimum of 10 years of experience in the industry. Data were collected between September 23 and October 18, 2024. (3) Findings: Rewards emerged as the most important factor for both groups, with salary negotiation ranking first (Group A: 0.295; Group B: 0.286), demonstrating that the fairness and transparency of reward systems directly determine organizational satisfaction. While the ranking order of the five major factors was identical across both groups (Rewards > Communication > Information Sharing > Personal Development > Work-Life Balance), significant differences in the weighting of sub-factors were observed. Group A rated unfair performance bonuses and lack of mentor support more critically; Group B was more sensitive to the non-collection of member opinions, non-disclosure of company information, and manager indifference. Work-life balance ranked lowest for both groups, though Group A emphasized overtime work directives while Group B emphasized manager indifference as key concerns. (4) Originality/Value: This study provides the first AHP-based quantitative comparison of exit and retention decision factors between departed and current employees in digital marketing agencies. The findings offer concrete, prioritized organizational improvement strategies—including enhanced reward system transparency, strengthened communication channels, information sharing reform, structured mentoring, and work environment improvement—applicable to digital marketing agencies and organizations with similar structures.

**Keywords:** Turnover Intention; Talent Retention; Digital Marketing Agency; Analytic Hierarchy Process (AHP); Rewards; Organizational Communication; Information Sharing; Personal Development; Work-Life Balance; Human Resource Management; Employee Satisfaction; Organizational Commitment

## 1. Introduction

### 1.1 Research Background

디지털 마케팅 에이전시는 창의적이고 데이터 중심적인 접근을 통해 고객의 요구를 충족시키는 현대 마케팅의 핵심 산업으로 자리 잡고 있다. 디지털 기술과 플랫폼의 발전으로 인해 이 산업은 웹사이트 구축/운영, 모바일 어플리케이션 구축/운영, 디지털 광고, 디지털 콘텐츠 제작, 소셜 미디어 운영, 데이터 분석 등 다양한 분야에서 종합적인 서비스를 제공하며, 빠르게 변화하는 소비자 행동과 시장 트렌드에 대응하고 있다. 그러나 이러한 산업적 특성은 조직 구성원들에게 높은 업무 강도와 지속적인 학습을 요구하며, 이는 종종 구성원의 스트레스를 증

대시키고 직무 만족도 감소로 이어질 수도 있다. 특히, 프로젝트 중심의 대행업이라는 특성은 짧은 마감 기한, 다수의 이해관계자와의 협업, 그리고 긴 근무 시간으로 인해 직원들에게 심리적, 신체적 부담을 가중시키는 주요 원인으로 작용하고 있다.

엄남현(2020)은 과도한 업무, 빈번한 야근, 업무 스트레스, 임금, 복리후생, 자기계발, 체계적인 관리 시스템의 부재, 조직문화 부적응, 워라밸 유지 가능성 등 다양한 요인들을 이직률 증가의 주요 원인으로 지적하고 있다. 이지은·송지영·양동훈(2021)은 높은 이직률은 조직의 성과와 지속 가능성에 부정적인 영향을 미친다고 언급하였다. 특히, 이직으로 인한 업무의 연속성이 저해될 뿐만 아니라 채용으로 시작하는 인적자원 관리 프로세스를 계속 반복하게 됨으로써 경제적, 행정적 비용이 유발된다고 하였다.

이러한 맥락에서, 인적자원의 효율적인 관리는 조직의 성과를 유지하고 지속 가능한 성장을 이루기 위한 필수적인 전략으로 대두되고 있다. 지속 가능한 인적자원관리는 단순히 인력을 유지하는 것을 넘어, 직원들의 몰입도를 높이고 직무 만족을 강화함으로써 조직성과를 증진시키는 선순환 구조를 만드는 데 기여할 수 있다. 특히, 디지털 마케팅 에이전시는 창의적이고 혁신적인 아이디어를 요구하는 산업으로, 인재 유출은 조직 경쟁력에 치명적인 영향을 미칠 가능성이 높다.

기존 인력이 퇴사하면 이를 대체할 신규 인력을 채용하거나 향후 성장 가능성이 크고 회사에 대한 충성도가 높은 인재를 중간 관리자로 임명하기도 한다. 하지만 이러한 신규 인력들이 기존 인력을 대체할 만큼의 업무 수행 능력을 보이기까지는 일정 기간의 교육 및 적응 기간이 필요하다. 또한 고객사와 신뢰 관계를 구축해온 담당자의 퇴사는 에이전시 입장에서는 회사의 신뢰도 하락과 연결될 수 있으며, 고객사 관리 실패로 인해 프로젝트의 지속적인 운영이 어려운 상황에 직면할 수도 있다. 김찬중·채주석(2021)은 창의적 인재는 조직의 주요 자산이며 이들의 이직은 단순한 인력 손실을 넘어 조직의 핵심 역량과 시장에서의 차별성을 약화시키는 결과를 초래할 수 있다고 하였다.

## 1.2 Research Purpose and Significance

디지털 마케팅 에이전시에서의 높은 이직률은 조직의 지속 가능성과 경쟁력에 큰 영향을 미친다. 이직은 단순히 인력의 손실로 그치지 않고, 조직의 핵심 역량 약화와 업무 공백, 고객사와의 신뢰 관계를 약화시키는 결과를 초래한다. 높은 이직률의 주요 원인으로는 보상 체계의 불투명성, 조직 내 의사소통 문제, 개인 성장 기회 부재 등이 거론되고 있지만, 이러한 요인들이 퇴사 의사결정에 미치는 영향을 계량적으로 분석한 연구는 상대적으로 부족하다. 특히, 디지털 마케팅 에이전시라는 특수한 업무 환경과 조직 구조를 반영한 실증적 연구는 거의 이루어지지 않았다.

본 연구의 목적은 AHP(Analytic Hierarchy Process) 방법론을 활용하여 디지털 마케팅 에이전시의 퇴사 및 근속 의사결정에 영향을 미치는 주요 요인을 체계적으로 분석하는 데 있다. 이를 위해 디지털 마케팅 에이전시 재직 경험에 있으나 현재는 퇴사 후 다른 업종에서 근무 중인 퇴사자(A그룹)와 현재 디지털 마케팅 에이전시 재직 중인 재직자(B그룹)를 비교하여 이직 요인에 대한 인식 차이를 도출하고자 한다.

본 연구는 기존 연구와 다음과 같은 차별성을 가진다. 첫째, AHP 방법론을 활용하여 퇴사 요인을 계량화하고 각 요인의 상대적 중요도를 도출함으로써 정량적 데이터 기반의 명확한 시사점을 제공한다. 둘째, 퇴사자와 재직자의 관점을 비교하여 이직 요인에 대한 인식 차이를 명확히 도출함으로써, 조직이 퇴사 방지와 근속 유지를 위한 맞춤형 전략을 수립할 수 있도록 돕는다. 셋째, 디지털 마케팅 에이전시라는 특정 산업에 초점을 맞추어, 기존 연구에서 다루지 못한 산업적 맥락과 조직적 특수성을 반영한다.

## 2. Theoretical Framework and Literature Review

## 2.1 Characteristics of Digital Marketing Agencies and HR Management Issues

디지털 마케팅 에이전시는 웹사이트 구축 및 운영, 디지털 광고, 소셜 미디어 관리, 데이터 기반 마케팅 등 다양한 서비스를 제공하며 빠르게 성장해왔다. 이러한 산업적 특성은 디지털 마케팅 에이전시를 독특하고 중요한 산업으로 만들지만, 동시에 고유한 조직적 문제를 초래한다.

**첫째,** 디지털 마케팅 에이전시는 프로젝트 기반의 업무 구조를 특징으로 한다. 단기적인 성과 달성이 핵심이며, 특정 프로젝트의 성공 여부가 고객 만족과 직접적으로 연결된다. 이로 인해 직원들은 높은 수준의 책임감과 효율성을 요구받으며, 업무 강도가 높아지는 경향이 있다. 프로젝트 마감 기한 준수를 위해 초과 근무가 빈번하게 발생하고, 업무 패턴도 불규칙적일 가능성이 높다.

**둘째,** 디지털 마케팅 에이전시는 다양한 전문성을 보유한 인력 간의 협업 환경을 필수적으로 요구한다. 기획자, 디자이너, 개발자, 데이터 분석가 등 여러 분야의 전문가들이 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해 긴밀히 협력해야 한다. 역할 간의 책임 분담이 명확하지 않거나 의사소통이 원활하지 않을 경우 협업 과정에서 불만이 증가할 가능성이 크다.

**셋째,** 디지털 마케팅 에이전시는 빠르게 변화하는 디지털 기술과 트렌드에 대한 지속적인 학습을 필요로 한다. 직원들은 최신 기술, 마케팅 도구, 협업 툴 등을 숙지해야 하며, 높은 학습 곡선을 요구한다. 조직이 이러한 요구를 충족시키기 위해 충분한 교육 기회와 지원을 제공하지 못할 경우, 직원들은 개인 성장 기회가 제한된다고 느낄 수 있다.

이와 같은 산업적 특성은 디지털 마케팅 에이전시의 인력 관리 문제를 심화시키는 요인으로 작용한다. 디지털 마케팅 에이전시는 핵심 인재의 중요성이 큰 산업이다. 소수의 전문 인력이 프로젝트 성과와 조직의 경쟁력을 좌우하며, 이들의 이탈은 프로젝트 실패로 이어질 위험이 높다(엄남현, 2020). 또한 조직의 재정적 손실뿐만 아니라 내부 팀워크 약화와 고객 신뢰도 하락으로 이어질 수 있다.

## 2.2 Prior Research on Turnover and Retention Factors

**보상 요인:** 금전적 보상은 직원 만족도와 퇴사 의사결정에 가장 직접적인 영향을 미치는 요인으로 확인되었다. 엄남현(2020)은 공정한 업무 평가를 바탕으로 임금 책정 및 승진 관련 피드백이 이루어져야 한다고 설명하였다. 유현동(2022)은 보상과 승진에 대한 공정성이 투명하게 이루어질 수 있도록 다양한 제도적 장치 도입을 통해 이직 의사를 감소시킬 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다고 하였다.

**의사소통 요인:** 김기흥·권인수·한주희(2021)는 지속 가능한 인적자원관리는 역량개발 투자-구성원의 자긍심과 몰입, 경쟁력 향상-조직 경쟁력 강화-긍정적 경영성과의 선순환 관계가 된다고 설명하였다. 정종원(2023)은 조직 구성원 간의 효과적인 의사소통은 조직 성과 결정 요인 중 하나이며, 의사소통이 원만하지 않다는 것은 심각한 문제가 존재한다는 증거이며, 조직 침묵과 같은 현상으로 이어질 수 있다고 하였다. 이우경·최수일(2011)은 도구적, 정서적 차원에서 조직구성원 간에 서로 도움을 주는 조직 풍토의 조성이 필요하며, 구성원들 간의 팀워크와 협력을 강조하는 조직 풍토를 정착시키려는 노력은 IT업계에서 더욱 큰 중요성을 지닌다고 설명하였다.

**개인 성장 기회:** 장현준·황경태(2014)에 따르면, 전문성 개발을 위한 훈련 및 제도가 해당 조직에 잔류하려는 생각과 자신이 수행하는 직무에 대한 만족도에 영향을 미친다. 또한 기업의 교육훈련 투자는 근로자의 직무만족도를 높여 조기 퇴사율을 낮추는 작용을 하는 것으로 나타났다(이지은·송지영·양동훈, 2021).

**일과 삶의 균형:** 지은희(2021)는 일과 삶의 균형을 중요하게 고려하는 것은 장시간 초과근무를 하는 근로자가 생산성이 떨어지고 이직률이 높으며 심각한 건강 문제를 초래한다는 인식이 반영된 것이라고 설명했다. 우항준·황경태(2010)는 중소 IT기업에서 IT인력의 이직의도를 낮추기 위해서는 IT인력들이 일과 생활 사이의 균형을 유지할 수 있도록 배려할 필요가 있다고 설명했다.

본 연구는 선행 연구에서 확인된 보상, 소통, 개인 성장 기회, 일과 삶의 균형 요인을 기반으로 AHP 계층 구조를 설계하였다. 하지만 기존 연구는 디지털 마케팅 에이전시의 특수성을 충분히 반영하지 못하고 있으며, 퇴사 및 근속 요인 간 상대적 중요도를 계량적으로 분석하지 않은 한계를 가진다.

### 2.3 AHP (Analytic Hierarchy Process) Methodology

AHP는 다중 기준 의사결정(Multi-Criteria Decision Making, MCDM)을 위한 방법론으로, 복잡한 문제를 체계적으로 분석하고 우선순위를 도출하는 데 사용된다. AHP는 1970년대에 Saaty에 의해 개발되었으며, 다양한 의사결정 상황에서 널리 활용되고 있다.

**AHP의 기본 개념:** AHP는 의사결정 과정을 계층적으로 구조화하여 문제를 분석하는 접근법이다. 문제를 최상위 목표, 중간 수준의 기준, 그리고 최하위 대안으로 구분하여 계층 구조를 설계한다. AHP의 핵심 요소는 다음과 같다: (1) 의사결정 기준과 대안 간의 중요도를 쌍대 비교하여 평가한다; (2) 쌍대 비교를 통해 가중치를 산출하여 각 기준과 대안의 상대적 중요도를 정량화한다; (3) 의사결정자의 평가가 논리적으로 일관성을 유지하는지 검토한다.

**본 연구에서의 AHP 활용:** 디지털 마케팅 에이전시에서의 퇴사와 근속에 영향을 미치는 주요 요인을 보상, 의사소통, 정보 공유, 개인 성장 기회, 일과 삶의 균형이라는 다섯 가지 상위 요인으로 정의하였다. 각 상위 요인은 기존 연구 결과와 디지털 마케팅 에이전시라는 조직의 특성을 반영하여 선정되었으며, 각 상위 요인 아래에는 세부 항목이 계층적으로 배치되었다. 예를 들어, 보상 요인은 연봉 협상 문제, 불공정한 성과급, 보상 제도의 부족 등으로 세분화되었고, 의사소통 요인은 소통의 폐쇄성, 구성원의 의견 미수렴, 팀워크 부족 등으로 구성되었다.

## 3. Materials and Methods

### 3.1 Research Subjects

**A그룹 (퇴사자):** 디지털 마케팅 에이전시에서 일정 기간 근무 후 퇴사하여 현재는 다른 업종에 종사하고 있는 사람들로 구성된다. 성별은 남성 7명, 여성 8명으로 균형을 이루고 있으며, 연령대는 39세에서 50세 사이이다. 퇴사 후 근무지는 일반기업 8명, SI(System Integration) 기업 4명, 프리랜서 3명이다. 직위는 책임부터 이사까지 중간관리자급 이상으로 구성되었으며, 디지털 마케팅 에이전시에서의 재직 기간은 최소 2년에서 최대 22년 7개월로 나타났다.

**B그룹 (재직자):** 현재 디지털 마케팅 에이전시에서 근무 중이며 조직 내 중간 관리자 이상의 직위를 보유한 사람들로 구성된다. 성별은 남성 10명, 여성 5명이며, 연령대는 35세에서 50세이다. 직위는 매니저, 팀장, 부장, 이사, 사업부장 등 조직 내 핵심 역할을 담당하는 직책으로 구성되었으며, 에이전시 재직 기간은 최소 10년에서 최대 22년 4개월에 이른다.

설문조사는 2024년 9월 23일부터 10월 18일까지 4주간 진행되었으며, AHP 설문지를 활용하여 데이터가 이메일을 통해 수집되었다. 모든 응답자는 디지털 마케팅 에이전시에서 최소 10년 이상의 경력을 보유한 전문가들이다.

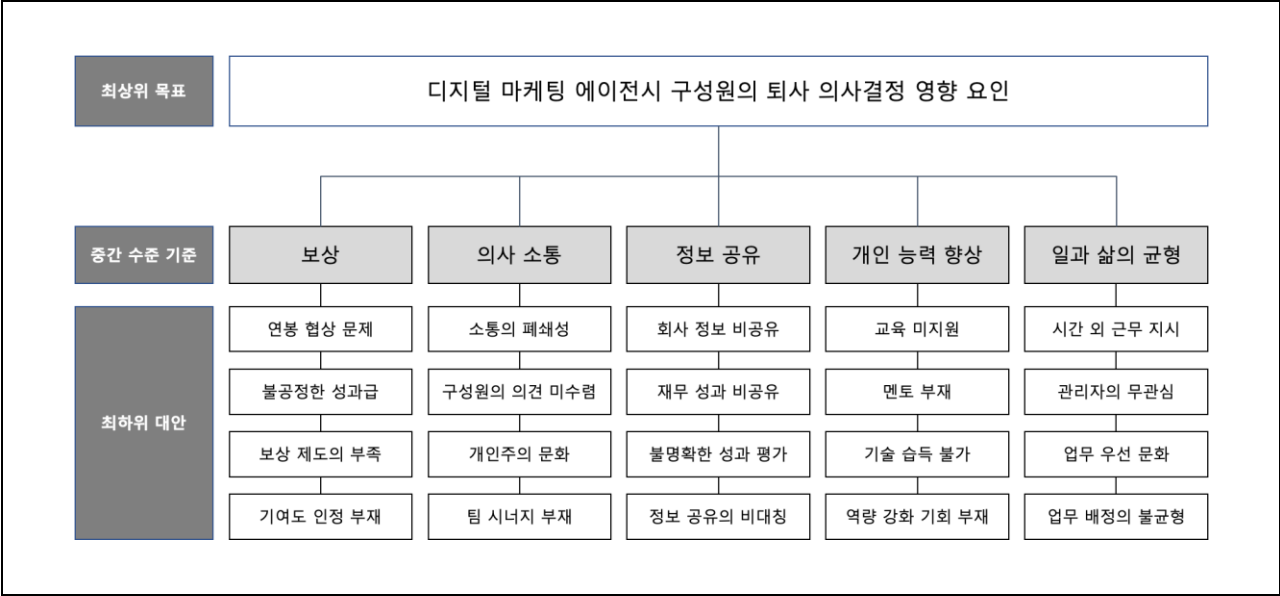
### 3.2 Survey Design

#### 3.2.1 Survey Objectives and Hierarchy Structure

설문조사의 계층 구조는 최상위 목표(퇴사 및 근속 의사결정 요인의 중요도 평가), 중간 수준 기준(보상, 의사소통, 정보 공유, 개인 성장 기회, 일과 삶의 균형 다섯 가지), 최하위 대안(각 요인에 해당하는 세부 항목들)으로 구성되었다. 이러한 계층 구조는 디지털 마케팅 에이전시의 특수한 업무 환경과 조직적 특성을 반영하도록 설계되

었다.

Figure 1. AHP Hierarchy Structure for Departure Decision Factors (퇴사 의사결정 영향 요인 구성)



3.2.2 Survey Items: Mid-Level Criteria (Table 1)

Table 1. Mid-Level Criteria of Departure Decision Influencing Factors (퇴사 의사결정 영향 요인의 중간 수준 기준)

| 요인 (Factor)                     | 상세 요인 (Sub-Factors)                          |
|---------------------------------|----------------------------------------------|
| 보상 (Rewards)                    | 연봉 협상 문제, 불공정한 성과급, 보상 제도의 부족, 기여도 인정 부재     |
| 의사소통 (Communication)            | 소통의 폐쇄성, 구성원의 의견 미수렴, 개인주의 문화, 팀 시너지 부재      |
| 정보 공유 (Information Sharing)     | 회사 정보 비공유, 재무 성과 비공유, 불명확한 성과 평가, 정보 공유의 비대칭 |
| 개인 능력 향상 (Personal Development) | 교육 미지원, 멘토 부재, 기술의 습득 불가, 역량 강화 기회 부재        |
| 일과 삶의 균형 (Work-Life Balance)    | 시간 외 근무 지시, 관리자의 무관심, 업무 우선 문화, 업무 배정의 불균형   |

3.2.3 Survey Items: Lowest-Level Alternatives (Table 2)

Table 2. Lowest-Level Alternatives of Departure Decision Influencing Factors (퇴사 의사결정 영향 요인의 최하위 대안)

| 요인 | 상세 요인    | 설명                                                | 선행연구                                            |
|----|----------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 보상 | 연봉 협상 문제 | 회사가 매년 낮은 연봉 인상을 또는 확정된 인상을 통보하여 협상의 여지가 없는 등의 문제 | 우항준·황경태[2010] 이우경·최수일[2011] 엄남현[2020] 지은희[2021] |
|    | 불공정한 성과급 | 성과급을 지급하지 않거나, 지급 기준이 불분명하여                       |                                                 |

|          |             |                                                           |                                                    |
|----------|-------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|          |             | 구성원들의 불만이 야기되는 것                                          |                                                    |
|          | 보상 제도의 부족   | 프로젝트 휴가, 장기근속자 포상, 회식, 간식, 명절 선물 등 회사의 보상 제도가 부족한 문제      |                                                    |
|          | 기여도 인정 부재   | 프로젝트를 수행한 구성원 기여도를 회사 또는 관리자가 인정하지 않는 행태                  |                                                    |
| 의사소통     | 소통의 폐쇄성     | 회사 또는 팀의 발전을 위한 구성원의 제안이나 제언을 수용하지 않음                     | 우항준·황경태[2010] 김기흥 et al.[2018]                     |
|          | 구성원의 의견 미수렴 | 구성원의 의견을 존중하지 않거나 청취하지 않음                                 |                                                    |
|          | 개인주의 문화     | 강한 개인주의 문화로 인한 소외 또는 고립의 경험                               |                                                    |
|          | 팀 시너지 부재    | 특정 구성원과의 잦은 의견 충돌 혹은 인성 문제로 인한 갈등으로 팀 시너지 감소              |                                                    |
| 정보 공유    | 회사 정보 비공유   | 기업의 비전과 중장기 전략, 연간 전략 등이 없거나 공유되지 않음                      | 우항준·황경태[2010] 엄남현[2020]                            |
|          | 재무 성과 비공유   | 연간 매출과 수익, 연간 목표와 달성률 등 재무 정보를 공개하지 않음                    |                                                    |
|          | 불명확한 성과 평가  | 개인 평가에 대한 기준이 없거나 공개하지 않음                                 |                                                    |
|          | 정보 공유의 비대칭  | 회사와 관련된 최근 이슈(투자, 신규사업 등)에 대해 일부 구성원만 인지함                 |                                                    |
| 개인 능력 향상 | 교육 미지원      | 외부교육/도서구입 비용 지원, 자격증/대학원 공부를 위한 비금전적 지원(야근 축소, 조기 퇴근)의 부재 | 우항준·황경태[2010] 김기흥 et al.[2018] 엄남현[2020] 지은희[2021] |
|          | 멘토 부재       | 코칭, 훈련 등 사내 교육 기회가 제공되지 않음                                |                                                    |
|          | 기술 습득 불가    | 새로 습득한 기술/노하우를 실제 업무에 적용할 수 있는 기회가 적거나 없음                 |                                                    |
|          | 역량 강화 기회 부재 | 반복적인 단순 업무만 분배되어 일하면서 퍼포먼스를 증대시킬 기회가 적거나 없음               |                                                    |
| 일과 삶의 균형 | 시간 외 근무 지시  | 퇴근 이후 시간 또는 주말을 활용한 긴급한 업무 지시가 잦음                         | 우항준·황경태[2010] 이우경·최수일[2011] 엄남현[2020] 지은희[2021]    |
|          | 관리자의 무관심    | 구성원 개인의 고민과 문제에 대해 관심을 갖거나 배려하지 않음                        |                                                    |
|          | 업무 우선 문화    | 개인의 생활보다 회사의 업무를 우선시하는 문화가 존재함                            |                                                    |
|          | 업무 배정의 불균형  | 특정 몇몇 구성원에게 업무 할당이 집중되는 경향이 있음                            |                                                    |

### 3.2.4 Survey Response Format

설문조사는 2024년 9월 23일부터 10월 18일까지 4주간 진행되었으며, 설문 참여자는 각 질문에 대해 9단계 쌍대 비교 척도를 사용하여 응답하였다. 모든 응답은 익명으로 처리되었으며, 데이터의 신뢰성과 객관성을 확보하기 위해 A그룹(퇴사자)과 B그룹(재직자) 각각 15명씩 총 30명의 응답자로 구성되었다.

### 3.3 Data Analysis Method

**데이터 수집:** 설문조사를 통해 수집된 데이터는 총 30명(A그룹 15명, B그룹 15명)의 응답을 포함한다.

**분석 절차:** AHP 방법론을 적용하여 A그룹과 B그룹 각각의 가중치를 독립적으로 산출한 후 주요 요인 및 세부 항목에서의 상대적 중요도를 비교하였다. 각 그룹의 가중치를 기반으로 주요 요인 및 세부 항목의 순위를 도출하고, 그룹 간 중요도 평가의 차이점을 명확히 식별하였다.

**분석 목적:** (1) 퇴사 및 근속 요인의 상대적 중요도를 계량적으로 도출함으로써 각 요인이 퇴사와 근속 의사결정에 미치는 영향을 정량적으로 파악한다; (2) A그룹(퇴사자)과 B그룹(재직자) 간 주요 요인에 대한 인식 차이를 비교하여 그룹별로 다른 관리 전략이 필요함을 규명한다; (3) 분석 결과를 기반으로 디지털 마케팅 에이전시의 특수성을 반영한 실질적인 인재 유지 전략을 제안한다.

## 4. Results

### 4.1 Group A (Departed Employees): Key Findings

A그룹(퇴사자)에 대한 AHP 분석 결과, 퇴사 의사결정에 영향을 미친 주요 요인과 세부 항목들의 중요도가 도출되었다. 분석에 따르면, 퇴사자들이 퇴사 결정을 내릴 때 가장 큰 영향을 미친 요인은 보상이었으며, 그 외 의사소통, 정보 공유, 개인 능력 향상, 일과 삶의 균형 순으로 요인의 중요도가 평가되었다.

#### 4.1.1 Relative Importance of Major Factors

보상 요인은 A그룹 응답자들이 가장 중요한 요인으로 평가하였으며(가중치 0.540), 의사소통 요인은 두 번째로 중요한 요인으로 확인되었다(0.194). 그 다음으로는 정보 공유 요인(0.121)과 개인 능력 향상 요인(0.093) 순이었으며, 일과 삶의 균형 요인은 가장 낮은 중요도(0.052)로 평가되었다.

#### 4.1.2 Key Results by Sub-Factor

**보상 요인 (가중치 0.540):** 연봉 협상 문제가 가장 높은 중요도(0.547)를 기록하였다. 이는 퇴사자들이 연봉 협상 과정에서 불만을 느끼며, 이를 퇴사의 핵심 요인으로 인식했음을 보여준다. 불공정한 성과급(0.263)은 두 번째로 높은 중요도로 평가되었으며, 성과급 지급 기준의 불투명성과 공정성 결여가 조직에 대한 신뢰를 저하시킨 것으로 나타났다. 보상 제도의 부족(0.109)은 보상 체계 전반에 대한 구조적 문제를 나타내는 항목으로 중간 수준의 중요도를 보였다. 기여도 인정 부재(0.082)는 상대적으로 낮은 중요도를 기록했으나, 일부 응답자들에게는 불만의 중요한 원인으로 확인되었다.

**의사소통 요인 (가중치 0.194):** 소통의 폐쇄성(0.537)이 가장 큰 문제로 평가되었다. 상하 간 소통 부족과 의사결정 과정에서 의견 반영의 부재가 퇴사 의사결정에 직접적인 영향을 미친 것으로 보인다. 구성원의 의견 미수렴(0.254)은 조직 내 불만의 또 다른 주요 원인으로, 직원들이 자신의 의견이 조직 내에서 충분히 반영되지 않는다고 느꼈음을 보여준다. 개인주의 문화(0.114)는 팀워크와 협업을 저해하는 요소로 지적되었다.

**정보 공유 요인 (가중치 0.121):** 불명확한 성과 평가(0.343)와 회사 정보 비공유(0.339)가 높은 중요도를 기록하며, 조직의 정보 불투명성이 직원들에게 신뢰를 주지 못했음을 보여준다. 재무 성과 비공유(0.204)는 조직의 안정성에 대한 불확실성을 심화시키는 요인으로 평가되었다. 정보 공유의 비대칭(0.114)은 상대적으로 낮은 중요도를 기록하였다.

**개인 능력 향상 요인 (가중치 0.093):** 교육 미지원(0.388)은 가장 높은 중요도를 보이며, 조직이 직원들의 경력 성장을 지원하지 못한다는 점이 퇴사의 주요 원인으로 작용했다. 멘토 부재(0.357)는 두 번째로 높은 중요도를 기록하며, 직원들이 경력 초기 또는 성장 과정에서 충분한 지도를 받지 못했다고 느꼈음을 나타낸다. 기술 습득 불가(0.137)와 역량 강화 기회 부재(0.117)는 상대적으로 낮은 중요도를 보였다.

**일과 삶의 균형 요인 (가중치 0.052):** 시간 외 근무 지시(0.515)는 높은 중요도를 기록하며, 과도한 업무 강도와 장시간 근무가 퇴사 의사결정에 직접적으로 영향을 미친 것으로 나타났다. 관리자의 무관심(0.236)은 조직 내 지원 부족과 연결되는 문제로, 직원들이 직무 수행 과정에서 충분한 피드백과 지지를 받지 못했다고 느꼈음을 보여준다.

**Table 3. Group A (Departed Employees) Analysis Results (A그룹 분석 결과)**

| 요인       | 중요도   | 순위 | 상세 요인       | Local | Global |
|----------|-------|----|-------------|-------|--------|
| 보상       | 0.540 | 1  | 연봉 협상 문제    | 0.547 | 0.295  |
|          |       |    | 불공정한 성과급    | 0.263 | 0.142  |
|          |       |    | 보상 제도의 부족   | 0.109 | 0.059  |
|          |       |    | 기여도 인정 부재   | 0.082 | 0.044  |
| 의사소통     | 0.194 | 2  | 소통의 폐쇄성     | 0.537 | 0.104  |
|          |       |    | 구성원의 의견 미수렴 | 0.254 | 0.049  |
|          |       |    | 개인주의 문화     | 0.114 | 0.022  |
|          |       |    | 팀 시너지 부재    | 0.095 | 0.018  |
| 정보공유     | 0.121 | 3  | 회사 정보 비공유   | 0.339 | 0.041  |
|          |       |    | 재무 성과 비공유   | 0.204 | 0.025  |
|          |       |    | 불명확한 성과 평가  | 0.343 | 0.041  |
|          |       |    | 정보 공유의 비대칭  | 0.114 | 0.014  |
| 개인 능력 향상 | 0.093 | 4  | 교육 미지원      | 0.388 | 0.036  |
|          |       |    | 멘토 부재       | 0.357 | 0.033  |
|          |       |    | 기술 습득 불가    | 0.137 | 0.013  |
|          |       |    | 역량 강화 기회 부재 | 0.117 | 0.011  |
| 일과 삶의 균형 | 0.052 | 5  | 시간 외 근무 지시  | 0.515 | 0.027  |
|          |       |    | 관리자의 무관심    | 0.236 | 0.012  |
|          |       |    | 업무 우선 문화    | 0.166 | 0.009  |
|          |       |    | 업무 배정의 불균형  | 0.083 | 0.004  |

4.2 Group B (Current Employees): Key Findings

B그룹(재직자)을 대상으로 한 AHP 분석 결과, 재직자들이 디지털 마케팅 에이전시에 근속을 유지하는 데 영향을 미치는 주요 요인과 세부 항목들의 중요도가 도출되었다. 분석에 따르면, 재직자들이 근속을 결정하는 데 있어 가장 중요한 요인은 보상으로 나타났으며, 그 뒤를 의사소통, 정보 공유, 개인 능력 향상, 일과 삶의 균형 순으로 중요도가 평가되었다.

4.2.1 Relative Importance of Major Factors

보상 요인은 B그룹에서 가장 중요한 요인으로 확인되었으며(가중치 0.492), 의사소통 요인(0.250)이 두 번째, 정보 공유(0.132)가 세 번째, 개인 능력 향상(0.070)이 네 번째로 나타났다. 일과 삶의 균형 요인은 B그룹에서 가장 낮은 중요도(0.055)로 평가되었다.

4.2.2 Key Results by Sub-Factor

**보상 요인 (가중치 0.492):** 연봉 협상 문제(0.580)가 가장 높은 중요도를 기록하였다. 이는 보상 체계의 투명성과 공정성이 근속 의사결정에 핵심적인 영향을 미치고 있음을 보여준다. 불공정한 성과급(0.208)은 두 번째로 높은 중요도를 보이며, 성과급 지급 기준의 모호성과 공정성 부족이 재직자들에게 주요 불만 사항으로 작용하고 있음을 나타낸다. 보상 제도의 부족(0.152)은 보상 체계 전반에 대한 구조적 문제를 지적하는 응답으로 확인되었다. 기여도 인정 부재(0.060)는 낮은 중요도로 평가되었으나, 일부 응답자들에게 불만의 원인으로 작용하고 있었다.

**의사소통 요인 (가중치 0.250):** 소통의 폐쇄성(0.427)이 높은 중요도를 기록하며, 상하 간 소통 부족과 의사결정 과정에서 의견 반영의 부재가 재직자들에게 큰 불만 요인으로 작용하고 있음을 보여준다. 구성원의 의견 미수렴(0.344)은 조직 내 의사결정 과정에서 직원들의 의견이 충분히 반영되지 않는 문제를 보여주는 항목으로, 재직자들에게 중요한 영향을 미치는 요인으로 평가되었다.

**정보 공유 요인 (가중치 0.132):** 회사 정보 비공유(0.462)는 정보 공유 요인에서 가장 높은 중요도를 기록하며, 조직 내 정보 투명성 부족이 재직자들에게 큰 불만 요인으로 작용하고 있음을 보여주었다. 재무 성과 비공유(0.307)는 조직의 투명성을 약화시키는 또 다른 문제로 지적되었다.

**개인 능력 향상 요인 (가중치 0.070):** 교육 미지원(0.528)이 가장 높은 중요도를 기록하였다. 멘토 부재(0.270)는 두 번째로 중요한 항목으로, 직무 수행 과정에서의 지도와 지원 부족이 개인 성장의 장애 요인으로 지적되었다.

**일과 삶의 균형 요인 (가중치 0.055):** 시간 외 근무 지시(0.374)는 장시간 근무와 과도한 업무 강도가 근속 의사결정에 부정적인 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 관리자의 무관심(0.340)은 조직 내 지원 부족을 의미하며, 재직자들이 직무 수행 과정에서 충분한 지도를 받지 못하고 있다고 느끼는 주요 문제로 확인되었다.

Table 4. Group B (Current Employees) Analysis Results (B그룹 분석 결과)

| 요인   | 중요도   | 순위 | 상세 요인     | Local | Global |
|------|-------|----|-----------|-------|--------|
| 보상   | 0.492 | 1  | 연봉 협상 문제  | 0.580 | 0.286  |
|      |       |    | 불공정한 성과급  | 0.208 | 0.102  |
|      |       |    | 보상 제도의 부족 | 0.152 | 0.075  |
|      |       |    | 기여도 인정 부재 | 0.060 | 0.030  |
| 의사소통 | 0.250 | 2  | 소통의 폐쇄성   | 0.427 | 0.107  |

|          |       |   |             |       |       |
|----------|-------|---|-------------|-------|-------|
|          |       |   | 구성원의 의견 미수렴 | 0.344 | 0.086 |
|          |       |   | 개인주의 문화     | 0.155 | 0.039 |
|          |       |   | 팀 시너지 부재    | 0.074 | 0.018 |
| 정보공유     | 0.132 | 3 | 회사 정보 비공유   | 0.462 | 0.061 |
|          |       |   | 재무 성과 비공유   | 0.307 | 0.041 |
|          |       |   | 불명확한 성과 평가  | 0.154 | 0.020 |
|          |       |   | 정보 공유의 비대칭  | 0.077 | 0.010 |
| 개인 능력 향상 | 0.070 | 4 | 교육 미지원      | 0.528 | 0.037 |
|          |       |   | 멘토 부재       | 0.270 | 0.019 |
|          |       |   | 기술 습득 불가    | 0.118 | 0.008 |
|          |       |   | 역량 강화 기회 부재 | 0.084 | 0.006 |
| 일과 삶의 균형 | 0.055 | 5 | 시간 외 근무 지시  | 0.374 | 0.021 |
|          |       |   | 관리자의 무관심    | 0.340 | 0.019 |
|          |       |   | 업무 우선 문화    | 0.176 | 0.010 |
|          |       |   | 업무 배정의 불균형  | 0.109 | 0.006 |

4.3 Comparative Analysis of Groups A and B

4.3.1 Comparison of Major Factors

<표 5>에서 보는 바와 같이 A그룹과 B그룹 모두 보상을 가장 중요한 요인으로 평가했으며, 의사소통, 정보 공유, 개인 능력 향상, 일과 삶의 균형 등 주요 요인의 순위는 동일했다. 다만, 의사소통 요인의 중요도에 대해 B그룹 (0.250)이 A그룹(0.194)보다 좀 더 높은 비중을 두고 있는 것으로 나타났다.

Table 5. Relative Importance of Departure Decision Factors (퇴사 의사결정 요인 상대적 중요도 결과)

| 요인       | A그룹   | B그룹 | 전체    |        |       |        |
|----------|-------|-----|-------|--------|-------|--------|
|          | 중요도   | 순위  | 중요도   | 순<br>위 | 중요도   | 순<br>위 |
| 보상       | 0.540 | 1   | 0.492 | 1      | 0.514 | 1      |
| 의사소통     | 0.194 | 2   | 0.250 | 2      | 0.220 | 2      |
| 정보 공유    | 0.121 | 3   | 0.132 | 3      | 0.131 | 3      |
| 개인 능력 향상 | 0.093 | 4   | 0.070 | 4      | 0.082 | 4      |
| 일과 삶의 균형 | 0.052 | 5   | 0.055 | 5      | 0.053 | 5      |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 합계 | 1 | - | 1 | - | 1 | - |
|----|---|---|---|---|---|---|

#### 4.3.2 Comparison of Sub-Factors

**보상 요인 비교:** 연봉 협상 문제는 A그룹(0.295)과 B그룹(0.286)에서 모두 1순위로 나타났다. 보상 체계의 투명성과 공정성이 퇴사와 근속 의사결정의 핵심 요인임을 보여준다. A그룹은 불공정한 성과급(0.018)과 보상 제도의 부족(0.027)을 상대적으로 낮게 평가한 반면, B그룹은 이들 항목을 각각 3순위(0.102)와 5순위(0.075)로 중요하게 인식하였다. 이러한 차이는 퇴사자들이 성과급 문제를 퇴사 이후 작은 비중으로 평가했거나, 당시의 문제를 덜 기억하고 있을 가능성을 시사한다.

**의사소통 요인 비교:** 소통의 폐쇄성은 A그룹(0.104)과 B그룹(0.107)에서 모두 높은 중요도를 기록하며, 상하 간 소통 부족이 직원들의 공통 불만 요소로 작용하고 있음을 보여준다. 구성원의 의견 미수렴은 A그룹(0.041)보다 B그룹(0.086)에서 더 중요한 문제로 평가되었다. 재직자들은 조직 내 의사결정 과정에서 소외감을 느끼고 있으며, 이러한 경험이 근속 의사결정에 부정적인 영향을 미치고 있음을 시사한다. B그룹에서 개인주의 문화(0.039)가 A그룹(0.011)보다 높은 중요도로 평가된 점도 주목할 만하다.

**정보 공유 요인 비교:** A그룹은 불명확한 성과 평가(0.049)를 정보 공유 요인 중 가장 중요한 항목으로 평가했으며, 이는 성과 평가 기준과 과정의 불투명성이 퇴사 의사결정에 중요한 영향을 미쳤음을 나타낸다. 반면, B그룹은 회사 정보 비공유(0.061)를 가장 중요한 문제로 평가하며, 조직 운영과 관련된 정보가 충분히 공유되지 않는 점이 재직자들에게 신뢰 저하의 원인으로 작용하고 있음을 보여준다. A그룹과 B그룹 모두 재무 성과 비공유를 각각 7순위(0.041)로 동일하게 평가하였다.

**개인 성장 기회 요인 비교:** 교육 미지원은 A그룹(0.044)과 B그룹(0.037) 모두에서 중요한 요인으로 평가되었으며, 경력 개발 기회를 제공하지 못하는 조직의 문제가 두 그룹에 공통적으로 지적되었다. A그룹은 멘토 부재(0.104)를 3순위로 평가하며 경력 초기 또는 업무 과정에서 충분한 지도를 받지 못한 경험을 주요 불만 요인으로 보고 있다. 반면, B그룹은 멘토 부재(0.019)를 비교적 낮게 평가하며, 재직 중 조직 내 멘토링 부족을 덜 심각한 문제로 인식하고 있었다.

**일과 삶의 균형 요인 비교:** A그룹은 시간 외 근무 지시(0.059)를 상대적으로 높은 중요도로 평가하며, 장시간 근무와 과도한 업무 강도가 퇴사 의사결정에 주요 요인으로 작용했음을 보여준다. 반면, B그룹은 관리자의 무관심(0.340)을 일과 삶의 균형 요인 중 가장 중요한 항목으로 평가하였다. 이는 재직자들이 조직 내 관리 체계의 부족과 직원 지원 미비를 문제로 인식하고 있음을 나타낸다.

Table 6. Comparison of Sub-Factors by Major Factor (주요 요인별 세부 요인 비교)

| 세부 요인     | A그룹   | B그룹 | 전체    |    |       |    |
|-----------|-------|-----|-------|----|-------|----|
|           | 중요도   | 순위  | 중요도   | 순위 | 중요도   | 순위 |
| 연봉 협상 문제  | 0.295 | 1   | 0.286 | 1  | 0.292 | 1  |
| 불공정한 성과급  | 0.018 | 14  | 0.102 | 3  | 0.120 | 2  |
| 보상 제도의 부족 | 0.027 | 11  | 0.075 | 5  | 0.067 | 4  |
| 기여도 인정 부재 | 0.004 | 20  | 0.030 | 10 | 0.035 | 9  |

|                 |       |    |       |    |       |    |
|-----------------|-------|----|-------|----|-------|----|
| 소통의 폐쇄성         | 0.104 | 2  | 0.107 | 2  | 0.109 | 3  |
| 구성원의 의견 미수<br>렴 | 0.041 | 8  | 0.086 | 4  | 0.062 | 5  |
| 개인주의 문화         | 0.011 | 18 | 0.039 | 8  | 0.030 | 10 |
| 팀 시너지 부재        | 0.012 | 17 | 0.018 | 15 | 0.019 | 14 |
| 회사 정보 비공유       | 0.022 | 13 | 0.061 | 6  | 0.054 | 6  |
| 재무 성과 비공유       | 0.041 | 7  | 0.041 | 7  | 0.039 | 7  |
| 불명확한 성과 평가      | 0.049 | 5  | 0.020 | 12 | 0.024 | 13 |
| 정보 공유의 비대칭      | 0.013 | 16 | 0.010 | 16 | 0.014 | 16 |
| 교육 미지원          | 0.044 | 6  | 0.037 | 9  | 0.035 | 8  |
| 멘토 부재           | 0.104 | 3  | 0.019 | 13 | 0.027 | 11 |
| 기술 습득 불가        | 0.036 | 9  | 0.008 | 18 | 0.011 | 17 |
| 역량 강화 기회 부재     | 0.033 | 10 | 0.006 | 20 | 0.008 | 19 |
| 시간 외 근무 지시      | 0.059 | 4  | 0.021 | 11 | 0.025 | 12 |
| 관리자의 무관심        | 0.025 | 12 | 0.019 | 14 | 0.014 | 15 |
| 업무 우선 문화        | 0.014 | 15 | 0.010 | 17 | 0.009 | 18 |
| 업무 배정의 불균형      | 0.009 | 19 | 0.006 | 19 | 0.005 | 20 |
| 합계              | 1     | -  | 1     | -  | 1     | -  |

## 5. Discussion

### 5.1 Interpretation of Research Results

본 연구는 디지털 마케팅 에이전시의 퇴사자 그룹(A그룹)과 재직자 그룹(B그룹)을 대상으로 퇴사 및 근속 의사 결정에 영향을 미치는 요인을 AHP 방법론을 활용하여 분석하였다. 연구 결과, 두 그룹 모두에서 보상 요인이 가장 중요한 요인으로 평가되었으며, 의사소통, 정보 공유, 개인 성장 기회, 일과 삶의 균형 순으로 중요도가 나타났다. 그러나 세부 항목별로는 그룹 간 명확한 인식 차이가 확인되었으며, 각 그룹의 상황과 경험에 따라 조직 관리와 인재 유지 전략에 차별화된 접근이 필요함을 시사한다.

보상은 퇴사자와 재직자 모두에서 가장 중요한 요인으로 평가되었다. 특히, 연봉 협상 문제는 A그룹(0.295)과 B그룹(0.286) 모두에서 가장 높은 중요도를 기록하며, 보상 체계의 투명성과 공정성이 직원 만족도와 조직 신뢰를 결정짓는 주요 요인임을 보여주었다. A그룹은 불공정한 성과급(0.018)과 보상 제도의 부족(0.027)을 상대적으로 낮게 평가한 반면, B그룹은 각각 0.102와 0.075로 평가하며 이를 더 중요한 문제로 인식하였다. 퇴사자들은 이미 조직을 떠난 상황에서 보상 체계에 대한 불만을 덜 중요하게 평가했을 가능성이 높다. 재직자들은 여전히 보상 체계의 개선 필요성을 강하게 느끼고 있는 것으로 나타났다.

의사소통은 두 그룹에서 두 번째로 중요한 요인으로 평가되었다. 소통의 폐쇄성은 A그룹(0.104)과 B그룹(0.107)

에서 공통적으로 주요 문제로 지적되었으며, 이는 상하 간 소통 부족과 조직 내 협업 과정에서의 의견 반영 부재가 직원들의 불만 요소로 작용하고 있음을 보여준다. 구성원의 의견 미수렴에 대한 평가에서는 그룹 간 차이가 나타났다. A그룹(0.041)에 비해 B그룹(0.086)이 더 높은 중요도로 평가하였으며, 이는 재직자들이 현재 조직 내 의사결정 과정에서 자신의 의견이 충분히 반영되지 않는다고 느끼고 있음을 보여준다.

정보 공유 요인에서 A그룹은 불명확한 성과 평가(0.049)를 가장 중요한 문제로 평가하였으며, 성과 평가 기준과 절차의 불투명성이 퇴사 의사결정에 중요한 영향을 미쳤음을 나타낸다. 반면, B그룹은 회사 정보 비공유(0.061)를 가장 중요한 문제로 평가하고 있으며, 조직의 주요 정책과 운영 정보가 충분히 공유되지 않는 점을 문제로 인식하였다. 또한, 재무 성과 비공유(A그룹 0.041, B그룹 0.041)는 두 그룹에서 동일한 수준의 중요도로 평가되며, 조직의 재정 상태와 성과에 대한 정보 공유가 직원들에게 중요한 신뢰 형성 요소임을 나타낸다.

멘토 부재는 A그룹(0.104)에서 높은 중요도로 평가된 반면, B그룹(0.019)에서는 상대적으로 낮게 평가되었다. 이는 퇴사자들이 멘토링 부족을 개인 성장의 장애 요인으로 더 중요하게 인식하고 있으며, 이는 경력 초기나 성장 과정에서 적절한 지도와 지원을 받지 못한 경험을 반영한다. 일과 삶의 균형에서 A그룹은 시간 외 근무 지시(0.059)를 더 높은 중요도로 평가하며 과도한 업무 강도가 퇴사 의사결정에 주요 요인으로 작용했음을 보여준다. 반면, B그룹은 관리자의 무관심(0.340)을 더 중요한 문제로 평가하며, 조직 내 관리자의 역할 부재와 지원 부족이 재직자들에게 심각한 불만 요인으로 작용하고 있음을 나타낸다.

## 5.2 Practical Implications

**공정하고 투명한 보상 체계 구축:** 보상 체계의 공정성과 투명성은 퇴사와 근속 의사결정에 가장 중요한 요인으로 나타났다. 따라서 조직은 연봉 협상 과정에서 명확한 기준을 제시하고, 협상 과정을 투명하게 운영하여 직원들이 공정성을 체감할 수 있도록 해야 한다. 성과 평가 기준은 회사의 비전과 전략과 연계되어야 하며, 개인 및 팀 성과와 보상을 명확히 연결하여 성과급 제도의 신뢰도를 높이는 것이 중요하다. 특정 프로젝트에서의 기여도를 기반으로 한 인센티브 지급이나 장기 근속자에 대한 특별 보상 체계 도입 등을 고려할 수 있다.

**의사소통 문화와 협업 환경 강화:** 의사소통 부족은 조직 내 갈등과 소외감을 유발하며 퇴사 요인 중 중요한 항목으로 확인되었다. 이를 해결하기 위해 조직은 상하 간 소통 채널을 정기적으로 운영하여 직원들의 의견이 의사결정 과정에 반영될 수 있는 구조를 마련해야 한다. 관리자와 팀 리더를 대상으로 커뮤니케이션 향상 프로그램을 제공하여 상호작용을 촉진하고 구성원들 간 신뢰를 높이는 것이 중요하다. 팀워크와 협업을 촉진하기 위해 정기적인 워크숍이나 팀 빌딩 프로그램을 도입하여 조직 내 협력 문화를 강화할 수도 있을 것이다.

**정보 투명성의 확보:** 정보 공유는 직원들의 조직 신뢰를 높이고 몰입도를 강화하는 데 중요한 역할을 한다. 조직은 직원들이 성과 평가의 기준과 결과를 명확히 이해할 수 있도록 평가 과정을 투명하게 운영해야 한다. 조직의 재무 상황, 성과 목표, 주요 의사결정과 같은 중요한 정보를 정기적으로 공유하여 직원들이 회사의 현재 상태와 미래 방향성을 이해할 수 있도록 해야 한다. 분기별로 주요 성과와 목표를 직원들과 공유하는 세션을 마련하거나 정기적인 뉴스레터를 통해 주요 정보를 전달하는 방법이 효과적이다.

**경력 개발 지원 체계 강화:** 직원들은 경력 성장의 가능성이 보장되지 않을 때 조직 몰입도가 감소되고 퇴사 가능성이 높아진다. 이를 방지하기 위해 조직은 체계적인 멘토링 제도를 도입하여 경력 있는 직원들이 신규 입사자나 경력 초기의 직원들에게 전문적인 조언을 제공할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 기술 교육, 리더십 개발 프로그램, 직무 관련 워크숍 등을 통해 직원들이 자신의 역량을 강화할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 특히 디지털 마케팅 에이전시와 같은 기술 중심 산업에서는 최신 기술과 트렌드를 학습할 기회가 매우 중요하다.

**근무 환경과 일과 삶의 균형 개선:** 일과 삶의 균형은 퇴사자와 재직자 모두에서 상대적으로 낮은 중요도를 보였으나 세부 항목에서 중요한 차이점이 나타났다. 조직은 불필요한 초과 근무를 줄이고 업무 강도를 조정하여 특

정 직원에게 과도한 업무가 물리는 상황을 방지해야 한다. 작업량과 업무 분배를 주기적으로 점검하고 관리자가 직원들의 상태를 면밀히 확인할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 유연 근무제, 재택 근무 등 다양한 근무 방식을 도입하여 직원들이 일과 삶의 균형을 유지할 수 있는 환경을 조성하는 것도 중요하다.

### 5.3 Research Limitations and Future Research Directions

**첫째,** 퇴사자와 재직자를 포함하여 총 30명을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 이는 연구를 통해 도출된 결과가 디지털 마케팅 에이전시 산업 전체를 대표하기에는 표본 크기가 충분하지 않을 수 있다는 한계를 가진다. 특히, 연구 대상자들은 모두 10년 이상의 경력을 보유한 전문가들로, 산업 내 초급 인력이나 경력 초기 단계에 있는 구성원의 시각이 반영되지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 표본 크기를 확대하고 다양한 경력 수준과 직무를 아우르는 데이터를 수집하여 결과의 일반화 가능성을 높일 필요가 있다.

**둘째,** 본 연구는 디지털 마케팅 에이전시라는 특정 산업에 초점을 맞추어 진행되었으며, 다른 산업군으로의 일반화에는 한계를 가진다. 예를 들어, IT 서비스 기업, 금융업, 제조업 등 다른 산업에서는 퇴사 및 근속 의사결정 요인과 중요도가 다르게 나타날 가능성이 높다. 향후 연구에서는 퇴사 및 근속 의사결정 요인의 산업별 차이를 비교 분석하고, 더 폭넓은 시사점을 도출할 필요가 있다.

**셋째,** 요인 간 중요도를 정량적으로 분석하는 데 중점을 두었으나, 응답자들의 퇴사 또는 근속에 대한 구체적인 이유나 경험을 반영한 정성적 데이터(예: 심층 인터뷰, 서술형 응답 등)는 포함되지 않았다. 향후 연구에서는 정량적 분석과 함께 정성적 데이터를 통합하여 보다 입체적이고 심층적인 결과를 도출해야 할 것이다.

**넷째,** 특정 시점에서 수집된 데이터를 기반으로 분석되었으며, 퇴사 및 근속 요인이 시간의 흐름에 따라 변화할 가능성을 반영하지 못하였다. 향후 연구에서는 시간 경과에 따른 퇴사 및 근속 요인의 변화를 추적하고, 외부 요인(업계 트렌드, 경제 상황, 기술 발전 등)이 퇴사 및 근속 의사결정에 미치는 영향을 분석함으로써 연구 결과의 실효성을 높일 수 있을 것이다.

## 6. Conclusions

### 6.1 Research Summary and Key Findings

본 연구는 디지털 마케팅 에이전시에서 퇴사자 그룹(A그룹)과 재직자 그룹(B그룹)을 대상으로 퇴사 및 근속 의사결정 요인을 AHP 방법론을 활용하여 분석하였다. 이 과정에서 퇴사 및 근속 의사결정에 영향을 미치는 주요 요인과 세부 항목의 중요도를 정량적으로 도출하고, 두 그룹 간의 차이를 비교함으로써 조직 관리의 개선 방향을 모색하였다.

보상은 A그룹과 B그룹 모두에서 가장 중요한 요인으로 평가되었으며, 특히 연봉 협상 문제는 두 그룹 모두에서 가장 높은 중요도(1위)를 기록했다. A그룹은 불공정한 성과급과 보상 제도의 부족을 더 큰 문제로 평가하였다. 이는 퇴사자들이 조직의 보상 체계에 대한 신뢰를 상실했음을 의미하며, 특히 성과급 지급 과정에서의 공정성 부족이 퇴사의 주요 원인으로 작용했음을 시사한다. 반면, B그룹은 보상 체계 전반에 걸친 개선 필요성을 더 폭넓게 인식하였다. 재직자들은 보상 정책이 조직 내에서 투명하게 운영되고, 개인 및 팀의 성과가 공정하게 반영되기를 기대하고 있었다.

의사소통은 두 번째로 중요한 요인으로 평가되었으며, 소통의 폐쇄성이 두 그룹 모두에서 공통적인 주요 문제로 지적되었다. A그룹은 조직 내 의사소통 부족을 상대적으로 중요하지 않은 것으로 평가한 반면, B그룹은 현재 조직 내에서 경험하는 구성원의 의견 미수렴 문제를 더 중요하게 평가하였다. 이는 재직자들이 의사결정 과정에서 소외감을 느끼고 있으며, 이러한 문제가 조직 신뢰와 몰입도를 낮추는 요인으로 작용하고 있음을 시사한다.

정보 공유에서 A그룹은 불명확한 성과 평가를 가장 중요한 문제로 지적하며 성과 평가 기준과 절차의 불투명성이 조직 신뢰를 저하시키는 주요 원인임을 보여주었다. 반면, B그룹은 회사 정보 비공유와 재무 성과 비공유를 더 중요한 문제로 평가하였다. 개인 성장 기회에서 A그룹은 멘토 부재를 높은 중요도로 평가하며, 경력 초기 또는 성장 과정에서 충분한 지도를 받지 못한 점이 조직에 대한 신뢰를 낮추고 퇴사로 이어졌음을 보여주었다. 일과 삶의 균형에서 A그룹은 시간 외 근무 지시를, B그룹은 관리자의 무관심을 더 중요한 문제로 평가하였다.

두 그룹 간 비교를 통해 공통적으로 나타난 핵심 요인은 보상 체계의 공정성과 투명성을 강화하고, 의사소통 체계를 개선하며, 정보 공유의 투명성을 확대해야 한다는 점이다. A그룹은 성과급 공정성과 멘토 부재와 같은 구조적 문제에 더 민감하게 반응하였으며, B그룹은 구성원의 의견 미수렴과 정보 비공유와 같은 문화적 문제를 더 중요하게 평가하였다. 이러한 결과는 조직이 퇴사자와 재직자의 상이한 요구를 반영한 맞춤형 전략을 수립해야 함을 시사한다.

## 6.2 Policy and Practical Recommendations

**첫째, 보상 체계 투명성 강화:** 보상은 퇴사와 근속 의사결정의 핵심 요인으로, 연봉 협상의 기준과 절차를 명확히 공개하고, 직원 개개인의 성과와 보상이 어떻게 연계되는지 구체적으로 설명하는 시스템을 마련해야 한다. 성과급 지급의 기준과 절차는 직원들에게 투명하게 공유되어야 하며, 이 과정에서 신뢰를 구축하는 것이 필수적이다. 성과 평가와 보상 간의 연계성을 명확히 보여주는 평가 결과 보고서를 제공하거나 성과급 산정 기준을 명시적으로 공개하는 정책을 도입할 수 있다.

**둘째, 의사소통 문화 개선:** 소통의 폐쇄성과 구성원의 의견 미수렴은 조직 내 주요 불만 요인으로 지적되었다. 조직은 상하 간 소통 채널을 강화하고, 직원들이 자신의 의견을 자유롭게 제시할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 정기적인 피드백 세션을 운영하거나 조직의 의사결정 과정에서 직원들의 참여를 독려하는 제안 제도와 설문조사를 도입할 필요가 있다. 특히, 관리자를 대상으로 의사소통 능력을 향상시키기 위한 교육 프로그램을 제공하는 것이 중요하다.

**셋째, 정보 투명성 강화:** 성과 평가의 불명확성과 회사 정보 비공유가 문제로 지적되었다. 조직은 성과 평가 기준과 결과를 투명하게 공개하는 정책을 도입해야 한다. 개인별 피드백을 제공하고 성과 평가 기준을 사전에 공유하는 체계를 마련해야 한다. 조직의 재무 성과, 경영 목표, 중요한 의사결정과 같은 핵심 정보를 정기적으로 공유함으로써 조직 투명성을 강화해야 한다.

**넷째, 경력 개발 지원:** 퇴사자들은 멘토 부재와 교육 미지원을 주요 불만 요인으로 꼽았으며, 이는 경력 개발 기회 부족으로 이어졌다. 체계적인 멘토링 프로그램과 직무 관련 교육 프로그램을 제공해야 한다. 경력 있는 직원이 신규 입사자나 경력 초기의 직원에게 전문적인 조언을 제공할 수 있도록 멘토링을 정례화하고, 기술 교육, 리더십 개발 프로그램, 직무 워크숍 등을 제공함으로써 직원들이 자신의 역량을 강화할 수 있는 기회를 마련해야 한다.

**다섯째, 근무 환경 개선:** 시간 외 근무 지시와 관리자의 무관심은 직원들에게 심리적 부담과 스트레스를 유발하며, 일과 삶의 균형을 해치는 주요 요인으로 지적되었다. 초과 근무를 줄이고 업무 강도를 적절히 관리하는 정책을 시행해야 한다. 특정 직원들에게만 업무가 몰리는 상황을 방지하기 위해 작업량을 주기적으로 점검하고, 공정하게 업무를 분배할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 유연 근무제와 재택근무와 같은 다양한 근무 방식을 도입하여 직원들이 일과 삶의 균형을 유지할 수 있도록 지원하는 것도 중요하다.

본 연구에서 제시된 정책적 및 실무적 제안은 디지털 마케팅 에이전시가 직면한 인재 유출 문제를 해결하고, 조직의 경쟁력을 유지하며 지속 가능한 성장을 이루는 데 중요한 방향성을 제시한다. 디지털 마케팅 에이전시뿐만 아니라 유사한 구조와 특성을 가진 조직에서도 적용 가능하며, 조직의 지속 가능성과 경쟁력 강화를 위한 유용

한 시사점을 제공한다.

## References

### Korean References

- 김기흥, 권인수, 한주희 (2021). 지속가능 인적자원관리 연구: 리뷰와 미래의 연구방향. 경영사연구, 36(4), 109–140.
- 김기흥, 서문교, 권인수 (2018). 지속가능 인적자원관리가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 인적자원개발연구, 21(4), 25–54.
- 김찬중, 채주석 (2021). 중소·중견 기업의 핵심인재관리와 조직성과 간의 영향 관계: 최고경영자 전략적 리더십의 조절효과. 기업경영리뷰, 12(1), 121–142.
- 김철희 (2017). IT서비스산업 종사자의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 송실대학교.
- 박오원, 차종석 (2018). 인적자원관리 제도에 대한 인식과 창의적 성과 간의 관계: 동기부여 선호도의 조절효과. HRD 연구, 20(3), 87–111.
- 엄남현 (2020). 국내 광고 대행사 이직 원인 및 인재 유지 전략 연구: 인사 담당자의 심층 인터뷰를 중심으로. 광고PR 실학연구, 13(1), 82–102.
- 우항준, 황경태 (2010). 인적자원관리 프랙티스와 IT인력의 이직의도에 관한 연구: 중소 IT기업의 소프트웨어 개발인력을 중심으로. 정보기술응용경영학회지, 17(2), 47–69.
- 유현동 (2022). IT기업의 이직의사에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 석사학위논문, 서울과학기술대학교.
- 이우경, 최수일 (2011). IT업계 종사자들의 이직의도 결정요인. 한국콘텐츠학회논문지, 11(5), 369–383.
- 이종주, 심지섭, 김근주, 양승엽, 김영민, 박수경 (2020). SW하도급 노동환경 분석과 개발자 처우 개선방안 연구: 해외 법제 분석을 통한 개선방안 도출. 소프트웨어정책연구소.
- 이지은, 송지영, 양동훈 (2022). 기업의 교육훈련 투자가 조기 퇴사율에 미치는 영향: 조직몰입 및 직무만족의 매개효과를 중심으로. 직업능력개발연구, 25(1), 161–186.
- 장현춘, 황경태 (2014). 중소 IT 서비스 기업 소프트웨어 인력의 이직 의도, 직무 배태성 및 직무 만족, 인사관리 프랙티스 간의 관계에 관한 연구. 정보기술응용경영학회지, 21(1), 107–136.
- 정종원 (2023). 조직 내 갈등관리, 의사소통, 조직침묵의 인과관계에 관한 실증 연구: 갈등관리 유형의 영향 분석을 중심으로. 한국공공관리학보, 37(4), 29–54.
- 지은희 (2021). 소프트웨어 산업 근로환경 개선방안 연구. 소프트웨어정책연구소.
- 추승엽, 우형록 (2018). 중소기업의 인적자원관리 투자가 전략실행에 미치는 영향: 성과에 대한 함의. 기업교육과 인재연구, 20(4), 1–22.
- 홍순욱 (2016). 임직원 평균근속연수와 기업가치의 관계. 관리회계 연구, 16(2), 139–169.