

# 밀레니얼 세대에게 필요한 동기부여 방식

최근 회사에 들어오는 젊은 직장인들은 이전 세대에 비해 개인주의 성향이 강하고, 일의 가치와 의미, 수평적 소통을 중요하게 생각하는 경향이 있다. HR 제도의 다양화, 개인 성장 지원, 수평적 조직 문화 구축 등 새로운 동기부여 방식과 일하는 방식을 모색하는 일은 밀레니얼 세대 뿐 아니라 새로운 활력과 창의성이 절실한 기업을 위해서도 긴요해 보인다.

진주화 연구원 jinjoohwa@lgeri.com

최근 직장인을 대상으로 하는 ‘퇴사학교’, ‘인생학교’ 등이 화제다. 얼핏 이름만 보면 퇴직을 앞둔 나이 많은 직장인들이 다닐 법하다. 그러나 실상을 보면 20-30대 젊은 직장인들이 주중 저녁이나 주말에 일부러 시간을 내 적지 않은 학비를 내며 이 ‘학교’에 다니고 있다. 엄청난 취업난을 뚫고 입사에 성공하면 모든 고민과 어려움이 끝나고 회사에만 몰입할 줄 알았는데, 입사한지 얼마 안된 젊은 직장인들이 퇴사와 인생을 고민하고 있다. 이처럼 방황하는 젊은 직장인은 퇴직률을 보면 그리 적은 수는 아닌 듯하다. 2016년 한국경영자총협회에서 발표한 자료에 의하면 현재 100명의 신입사원들 중 27명 이상이 1년 내 퇴사를 하고 있다. 놀라운 것은 이 수치가 해마다 지속적으로 늘어나고 있다는데 있다. 신입사원의 조기 퇴사 문제는 비단 임금수준이나 복리후생이 열악한 중소기업만의 문제가 아니다. 누구나 가고 싶어하는 대기업의 경우도 입사한 신입사원 10명 중 한 명이 입사한지 1년 내에 회사를 박차고 나가고 있다. 기성세대들은 조기 퇴사하는 젊은 직장인들을 이해할 수 없다. ‘형그리 정신’이 없으며 혀를 끌끌 차기도 한다. 뿐만 아니라 인사 담당자들도 스펙과 역량이 뛰어난 젊은 신입사원들이 회사와 일에 몰입하지 못하는 듯하여 여간 고민이 아니다. 그러나 젊

은 인재들에게도 분명한 이유가 있다. 그들이 조직에 정착하지 못하고 퇴사학교, 인생학교를 다니며 고민하는 이유는 무엇일까?

## 밀레니얼 세대 직장인들의 특징

조직 내에 유입되기 시작하고 있는 밀레니얼 세대는 1980년대 초반부터 2000년대 초반 출생한 세대를 일컫는 말로 이들의 주요 특징을 살펴보면 다음과 같다.

### ● 행복과 성공 기준이 ‘나’에게 있다

첫번째는 본인이 생각하는 삶의 행복과 성공의 기준이 있다는 점이다. 2013년 5월 타임지는 밀레니얼 세대를 ‘나나나 세대(Me Me Me Generation)’로 정의하였다. 관련 기사에서는 밀레니얼 세대가 이전 세대보다 본인 중심의 세대라고 말하며, 사회적 기준을 따르던 기성세대와 달리 행복의 기준, 성공의 기준 역시 ‘나’ 중심으로 개개인에 따라 다르다고 설명하였다. 이는 비단 미국뿐만이 아니라 이웃나라인 일본에서도 보여지는데, 일본의 저명한 사회학자인 ‘후루이치 노리토시’는 그의 저서 <절망의 나라의 행복한 젊은이들>을 통해 일본의 젊은 세대들이 ‘돈’이나 ‘명예’보다는 ‘자기 충족적인 행복’을 추구하고 있음을 설명하였다.

이처럼 기준이 남이 아닌 내가 되다 보니

## 밀레니얼 세대는 사람들이 정해놓은 행복의 기준에 맞춰 살지 않는다.

성과와 행복에 대한 기준이 이전 세대보다 더 확장되고 다양해졌다. 예전과 같이 높은 연봉을 받고 영향력이 큰 임원이나 높은 지위를 갖는 것이 행복의 전부가 아니라고 생각한다. 밀레니얼 세대는 즐길만한 취미가 있고 건강한 인간관계가 동반되는 의미 있는 삶을 지향한다. 2013년 11월 '밀레니얼 탐색가'라는 제목의 <뉴욕 타임즈>기사에 따르면 밀레니얼 세대는 사람들이 정해놓은 행복의 기준에 맞춰 살지 않는다. 오히려 삶의 의미를 찾거나, 세상에 반항을 일으키는 것처럼 가치 있다고 생각하는 일을 할 때 행복하다고 느낀다. 이처럼 밀레니얼 세대는 이전 세대가 중요하게 여겼던 돈이나 명예보다 훨씬 다양한 가치를 행복의 요소로 인식하고 있다.

### ● 집단 의식이 약하다

두번째, 밀레니얼 세대는 집단 의식이 약하고 개인주의 성향이 강하다는 특징이 있다. 상대적으로 집단주의 성향이 강했던 기성세대는 주말 근무나 반복되는 야근에 대한 수용도가 높았다. 조직을 위한 개인희생이 불가피하다고 인식한 것이다. 그러나 개인주의 성향이 강한 밀레니얼 세대는 불필요한 야근, 과도한 회식에 대해 개인 사생활이 침해 당한다고 여긴다. 젊은 직장인은 합리적으로 일하는 조직, 유연한 근무시간, 본인이 원할

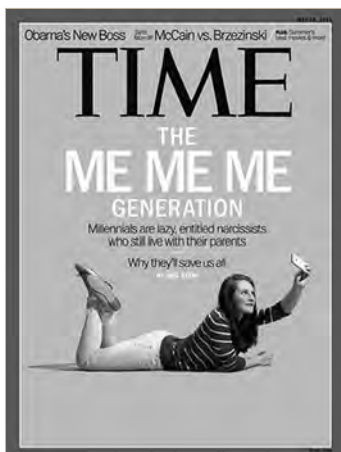
때 눈치 보지 않고 쓸 수 있는 휴가 등을 원하지만 사실 이러한 업무 환경이나 조직운영 방식을 가진 기업은 거의 없어 갈등의 요인이 되고 있다.

실제로 국내 한 기업의 조사(2013년부터 2015년까지 평균 야근 횟수에 따른 퇴직 인원 비율에 관한 조사)에서 젊은 세대일수록 야근의 횟수가 많아질 때 퇴사하는 비율이 뚜렷이 높아지는 것으로 나타났다. 심지어 주 3-4회 야근시, 사원 직급 퇴직률이 부장 직급 퇴직률보다 14배 높았다. 이는 사원 직급이 부장 직급보다 평균적으로 퇴직률이 높은 것을 감안한다 해도 매우 높은 수치이다. 또한 2016년 대한상공회의소와 맥킨지에서 발표한 '한국기업의 조직 건강도와 기업문화 진단 보고서'에 따르면 야근에 대한 부정적 인식이 50대보다 20-30대가 약 10%정도 높게 나타났다. 최근 방영된 요즘 젊은 직장인의 퇴직 풍토에 대한 다큐멘터리 역시 국내외 유명 대기업에 근무했던 젊은 직장인들이 비합리적 집단 문화에 반발하고 있음을 보여준다.

### ● 불안감이 높다

세번째, 저성장기 앞에 선 밀레니얼 세대 직장인들은 기성세대가 초기 회사생활을 했을 때보다 더 불안감이 크다. 그러다보니 평생 직장의 개념이 사라지고 조직 내에서 룰런에 대한 의미부여를 별로 하지 않는다.

우선, 과거와는 다르게 기업들은 빠른 성장을 하지 못하고 있다. 한국은행 기업경영분



밀레니얼 세대를 Me Me Me 세대로 표현한 2013년 5월 타임지 표지

## 밀레니얼 세대에게 가장 중요한 것은 '높은 금전적 보상'이 아니라 '의미있는 일' 이다.

석 자료의 기업 성장성 추이를 보면 2000년대 전년 대비 평균 8%였던 기업 매출 성장률이 2012년에는 전년대비 5.1%, 2013년 전년대비 2.1%, 2014년 전년대비 1.3%까지 떨어졌다. 불과 10여 년 사이에 기업의 성장력이 엄청나게 떨어진 것이다. 안정적으로 보였던 직장도 구조조정 칼바람에서 예외는 아니다. 조선, 해운, 철강, 중공업 등의 대기업들이 위기를 겪으면서 인력 감축을 진행하고 있다. 구조조정은 고직급의 나이든 직원에서 그치는 것이 아니라 대리, 사원급까지 확대되면서 오늘날 젊은 직장인들에게 일자리에 대한 불안감은 더욱 강해졌다. 구조조정이 아니더라도 회사가 성장하기 어려워지면서 예전과 같은 자리(post)를 만들어낼 수 없게 되었다. 그로 인해 이제 막 기업에 자리를 잡은 젊은 구성원들이 성공할 수 있는 기회는 기성세대에 비해 적어졌다. 뿐만 아니라 기술이나 경영 환경이 너무 빠르게 변해 본인이 속한 조직과 사업군이 당장 망할 수도 있다고 생각한다. 한 직장 내에서 자리를 계속 보존할 수 없다고 느끼기 때문에 기회가 있다면 미련 없이 직장을 그만두는 젊은 직장인들이 늘어나게 된 것이다.

### ● 일의 가치와 의미가 중요하다

네번째, 밀레니얼 세대 직장인들은 기존 세대보다 일의 가치나 의미를 중요하게 생각하는 경향을 보인다. 기성세대들이 '생존'에 영향을 받았다고 한다면, 20-30대 구성원들은 일의 가치나 의미를 중요하게 여긴다. 2015년 메리

미커의 <인터넷 동향 보고서>에 따르면 밀레니얼 세대에게 가장 중요한 것은 '높은 금전적 보상'이 아니라 '의미있는 일' 이었다. 한국도 유사한 현상을 보이는데, 2016년 한국경영자총협회에서 발간한 보고서에 따르면 1년 내 퇴사하는 신입사원들의 퇴직사유에서 조직 및 직무실패(49.1%)가 급여 및 복리후생(20.1%)보다 훨씬 더 높게 나타났다. 밀레니얼 세대들은 일의 의미나 가치를 인식하고 흥미를 느끼면 주말 시간도 반납할 만큼 몰입하고 헌신하는 모습을 보이기도 한다.

물론, 밀레니얼 세대가 의미 있는 일을 선호하다 보니 단순하거나 가치가 없다고 생각되는 일을 잘 안하려는 성향도 있다. 회사에서는 하고 싶은 일과 해야 하는 일이 공존하는데, 이제 일을 배우기 시작한 젊은 직원들이 해야 하는 일을 제쳐두고 의미있는 일만 하려고 하다보니 조직 내 갈등이 야기되고 있다는 것이다.

### ● 수평적 커뮤니케이션을 원한다

다섯번째, 밀레니얼 세대 직장인들은 쌍방의 수평적이고 자유로운 커뮤니케이션에 익숙해져 일방적인 지시에 익숙하지 않다. 20-30대 직장인 세대는 '사회 관계망 서비스(SNS)'에 익숙한 세대로 끊임없이 소통하는데 어려움이 없는 세대이다. <현대 조직 사회에서 뉴미디어와 소통>에서 중앙대 조재희 교수는 밀레니얼 세대는 대인관계 유지를 위해 페이스북을 사용하고, 자기 표현을 위해서 인스타그램을 이

## 밀레니얼 세대는 회사 내에서도 즉각적인 피드백과 일상적인 커뮤니케이션을 기대하고 있다.

용하며, 자신의 커리어를 PR하기 위해서는 링크드인을 사용한다고 말한다. 밀레니얼 세대는 이러한 SNS와 앱(App)서비스를 통하여 자신의 의사표현을 바로 바로 전달하고 각각의 SNS 가입자들에게 즉각적인 관심과 반응을 수용하는 매커니즘에 익숙해져 있다.

이로 인해 밀레니얼 세대는 회사 내에서도 즉각적인 피드백과 일상적인 커뮤니케이션을 기대하고 있다. 그들에게는 일년에 한번으로 정례화된 평가, 피드백 시스템이나 몇 단계를 거치는 의사결정 과정, 일의 결과에 대한 무반응을 이해하지 못하기도 한다.

### 변화한 젊은 직장인들, 회사도 변화가 필요하다

밀레니얼 세대의 가치관이 기성세대와는 크게 달라지고 있지만 회사는 과거의 가치관과 환경에 머무르고 있는 듯 하다. 물론 조직 고령화 등으로 조직 내 밀레니얼 세대의 비중이 얼마 되지 않은데, 굳이 그들의 가치관을 이해하고 새로운 관리 방식을 모색해야 하냐고 반문하는 사람이 있을 수도 있다.

하지만 빠른 변화가 요구되는 사업 환경에서 밀레니얼 세대의 역량 활용은 점점 중요해지고 있다. <창조적 학습사회>에서 조지프 스티글리츠는 젊은 사람들에게 학습의 효과가 더 크기 때문에 미래에는 젊은 사람이 주도하는 선도기업들이 좋은 성과를 낼 수 있다며 젊은 구성원들의 중요성을 주장한다. 꼭 젊은 사람들이 주도하는 기업이 아니더라도 기업 내에서 밀레니얼 세대의 구성원들이 일에 대한 몰

입도를 높일 수 있다면, 기업이 새로운 문제를 해결할 수 있는 역량이 한층 강화될 수 있을 것이다.

밀레니얼 세대에서부터 기성 세대들까지 모든 직장인들의 가치관이 변하고 있다는 점도 회사의 HR이 바뀌어야 하는 이유이다. 2010년 발표된 <한국인의 가치관 변화 추이><sup>1</sup>에서 2010년 한국 사람들은 20년 전과는 다르게 훨씬 수평화, 합리화, 개인주의화되고 있음을 알 수 있다. 이러한 추세를 보았을 때 젊은 세대만 변화하는 것이 아니라 모든 세대가 변화하고 있음을 유추할 수 있다. 젊은 구성원들을 비롯한 전 세대 구성원들을 동기부여하기 위한 방안에 대해 새롭게 고민해 봐야 한다.

### ● HR 제도(Practice)의 다양화

밀레니얼 세대 직장인들의 성공이나 행복에 대한 기준이 다양해지는 만큼 HR 제도들도 다양화될 필요가 있다. 다양한 HR 제도가 기획된다면 밀레니얼 세대 구성원들은 각자의 니즈에 맞춰 본인만의 경력을 선택하여 개발할 수 있고 본인이 선택한 경력 경로(Career Path) 속에서 각자의 니즈와 회사의 일에 균형점을 맞추기가 쉬워질 것이다.

예를 들어서 조직에서 빨리 성장하고 싶은 사람은 더 많은 시간과 에너지를 쏟아 단기간에 빠른 승진과 고연봉을 받을 수 있는 패

1 지난 30년간(1979년, 1988년, 2010년의 조사 결과 비교) 한국인의 가치관 변화 및 세대간 생각 차이에 관한 조사 연구 (서강대학교 나은영 교수 외 1인)

**리더는 젊은 직원들에게 왜 일을 해야 하는지, 기대하는 성과가 무엇인지 가능하면 명확하게 제시할 필요가 있다.**

스트 트랙(Fast Track)을, 일과 삶의 균형을 추구하면서 회사 외의 가치를 소중하게 여기는 사람은 한 직무의 전문가로 회사에서 통런할 수 있는 전문가 트랙을 선택할 수 있게 하는 것이다. 미국의 캘리포니아주립대학교 리버사이드캠퍼스에서는 위와 같이 교직원들에게 관리직, 전문직, 기능직으로 구성된 세 개의 큰 커리어 트랙을 각자의 직군 특성에 맞춰 운영하고 있다. 교직원들은 자신이 어떤 부서에 있던지 상관없이 각자의 커리어 트랙을 디자인할 수 있다. 모든 부서의 교직원들은 P2 직급과 P3 직급을 경험한 후, 여섯 단계의 리더 트랙이나 두 단계의 전문가 트랙 중 하나를 자신의 역량과 니즈에 맞춰 선택할 수 있다(〈그림〉참조). 학교는 자신이 선택한 커리어 패스내에서 본인이 향후 받을 수 있는 급여수준을 미리 공개하여 교직원들에게 경력 개발의 선택 폭을 넓혀주고 있다. 이러한 선택형 HR 제도를 통해 교직원들은 일의 특성에 맞으면서 개인의 니즈도 충족시킬 수 있는 본인만의 커리어패스를 구축하게 된다.

● **개인의 성장을 지원하는 HR**

젊은 직장인들이 조직에서 스스로 성장하고 있다는 생각을 갖도록 하는 것이 필요하다. 성장 비전은 불안감을 낮추고 조직에의 안착과 잠재력의 발휘를 이끌어 낼 수 있다.

젊은 사원들이 자신의 전문분야를 갖고 성장할 수 있게 돕는 기업으로 P&G를 들 수 있다. P&G는 오래 전부터 젊은 사원들에게

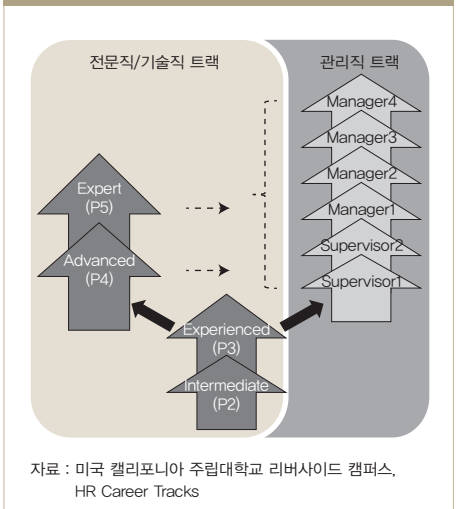
스스로 의사결정을 내리는 업무 환경을 조성하여 그들의 전문 역량을 키우는 인재 사관학교로 유명하였다. P&G에서는 신입 사원들에게 중요한 실무 업무를 맡겨 직무에 대한 전문성과 역량을 접할 수 있는 일련의 과정을 거치게 함으로써 젊은 사원들은 실제로 본인이 하는 일

이 회사 내에서 어떤 경력경로를 갖는지 알 수 있게 되었다. 특히 발전 가능성이 높은 신입사원에게는 목표 직위를 정하게 하고 목표 달성을 위한 최적의 경력 경로를 설계할 수 있도록 하였다. 조직 안에 베이비부머, X세대, Y세대, Z세대 등 다양한 세대가 공존하고 있는 GE도 '성과 관리(Performance Management)'라는 말을 '성과 개발(Performance Development)'로 바꾸고 Y세대와 Z세대 등 젊은 세대의 역량 개발에 노력을 기울이고 있다. 젊은 직원들이 좋은 평가를 받는데 의미를 두게 하기 보다 자신의 강점과 개선점을 인지할 수 있도록 하는 취지에서다.

● **일의 의미 명확화**

젊은 직장인들에게 회사가 추구하는 가치와 일의 의미에 대해서 정확하게 인지할 수 있도록 도와줄 필요가 있다. 먼저, 리더는 젊은 직

〈그림〉 UC Riverside 캠퍼스 교직원의 경력 경로(Career Path)



## 밀레니얼 세대의 특징들이 직장 내에서 잘 발현될 수 있다면 회사는 기대 이상의 긍정적인 효과를 볼 수 있을 것이다.

원들에게 왜 일을 해야 하는지, 기대하는 성과가 무엇인지를 가능하면 명확하게 제시하고 이를 위해 젊은 직원들에게 적절한 업무를 부여할 필요가 있다. 예를 들어 완결성 있는 업무를 경험하게 하거나, 성공을 맛볼 수 있도록 도전적 업무를 경험하게 한다면 그들은 일의 의미에 대해서 파악하는데 도움을 받을 수 있을 것이다.

2014년 PwC의 밥 모리츠 회장은 하버드 비즈니스 리뷰와의 인터뷰에서 '우리 세대는 젊었을 때 우리가 하는 일이 무엇인지는 알았지만 왜 그 일을 해야 하는지에 대해서 묻지 않았다. 사회에서 우리 자신이나 회사가 수행해야 할 역할에 대해 깊이 생각한 적이 없었다', '밀레니얼 세대는 그들이 추구하는 가치가 조직의 목표와 일치하지 않을 때 언제든지 떠난다' 고 하면서 기성세대와 젊은 세대의 차이점을 설명한 바 있다. 밥 모리츠 회장의 말처럼 일의 의미와 회사가 추구하는 가치를 알기 위해서는 회사의 비전과 자신이 맡은 역할에 대한 젊은 직원들의 충분한 이해가 필요하다. 일례로 일의 가치와 회사가 추구하는 목표, 그리고 본인들의 역할과 책임감에 대해서 임직원들이 충분히 인지하도록 도와주고 있는 온라인 중고차 매매 기업 CARFAX는 세계 최대 규모의 직장 평가 사이트인 글래스도어(Glassdoor)에서 2015년 가장 일하고 싶은 중소기업에 올라 있다.

### ● 수평적 의사소통

기존의 수직적인 의사소통 구조를 수평적으로

혁신할 필요가 있다. 최근 여러 기업들이 직급 별 호칭을 없애고 영어 이름을 사용하거나, 직급 단계를 축소하는 것은 수평적인 조직문화를 만들기 위해서이다. 집단 창의성은 이와 같은 수평적 커뮤니케이션에서 발휘될 가능성이 크다. 수평적 조직문화는 쌍방향의 자유로운 소통에서 시작된다.

얼마 전부터 GE에서 실행되고 있는 PD@GE(Performance Development at GE)라는 앱은 쌍방향의 수평적인 의사소통을 가능하게 하는 좋은 예이다. GE에서는 PD@GE를 통해 보고서나, 프리젠테이션의 결과를 리더와 동료, 부하 직원들이 토론할 수 있게 하였다. 앱을 활용하여 GE의 구성원들은 기존의 위계구조를 뛰어넘어 직접적인 커뮤니케이션을 할 수 있게 되었다. 또 자신의 의견이 회사 의사결정에 얼마나 영향을 주는지도 알 수 있게 되었다.

기성세대에게는 아직 낯선 밀레니얼 세대 직장인의 부정적인 면이 먼저 눈에 들어올 수 있다. 그러나 밀레니얼 세대의 특징들이 직장 내에서 잘 발현될 수 있다면 회사는 기대 이상의 긍정적인 효과를 볼 수 있을 것이다. 불안감을 떨쳐버리지 못하고 어떤 의미와 가치를 추구해야 하는지 고민하는 밀레니얼 세대 직장인을 위해 회사가 적절한 동기부여 방식과 일하는 방식을 제시해 준다면 밀레니얼 세대와 기업의 역동성은 크게 높아질 것이다. [www.lgeri.com](http://www.lgeri.com)