

Z세대가 직장에서 원하는 것

노동 시장에 Z세대가 차근차근 진입하고 있다. Z세대의 입사는 밀레니얼 세대에게, 그리고 밀레니얼 세대에 대해 적응기를 거친 X세대에게 신선한 무언가를 던져준다. 이제 리더로서 조직을 이끄는 앞선 세대들은 Z세대가 직장에서 무엇을 원하는지 알 필요가 있다. 자고로 사람을 이끄는 리더는 사람의 성향을 알아야 하는 법이다.

어느 세대든 성장 과정에서 겪은 사건과 상황을 보노라면 측은지심이 생긴다. 세대를 연구하는 필자는 특히 Z세대를 보면 왠지 찼한 마음까지 든다. 코로나19 팬데믹은 Z세대를 녹록지 않은 환경에 처하게 했다. 그들은 변수가 아니라 상수가 되어 버린 불확실성의 환경에서 성장했다. 무엇보다 부모의 경제적 어려움을 보고 자란 탓에 높은 경제적 불확실성은 직업에 대한 실용적이고 현실적인 태도를 지니게 했다.

Z세대는 100년에 한 번 올까 말까 한 팬데믹 기간에 입시와 구직이라는 중요한 시기를 겪은 알곡은 운명의 세대다. 그리고 경황 중에 이런 Z세대를 맞은 선배들은 그들이 낯설다. 밀레니얼 세대와는 또 다른 Z세대, 그들과 함께하려면 어떻게 해야 할까.

우선 Z세대가 직장 생활을 통해 얻고자 하는

니즈가 무엇인지부터 이해해야 한다. 필자는 수 차례의 워크숍과 수년간의 연구를 통해 파악한 Z세대가 직장에서 원하는 것을 6가지로 정리했다. 직장에서 Z세대와 일하고 소통하는 데 의미 있는 정보가 되기를 바란다.

NEEDS ①

**삶을 즐길 정도의
적당한 업무량**

Z세대는 하나의 직업보다는 다양한 직업을 가진 'N잡러'를 꿈꾼다. 회사 업무 외에도 다른 일(Job)이나 부가적으로 하는 활동에 욕심이 많아서 효율적인 시간 활용이 중요한 세대다. 따라서 Z세대는 삶을 즐길 수 있는 적당한 수준의 업무량을 원한다. 직장을 자아실현의 장으로 이해하기 때문이다. 밀레니얼 세대가 직장을 경제 활동의 수단으로 인식하고 일과 삶을 분리된 개념으로 이해하는 것과는 비교된다.

GENERATION Z

Z세대의 효율성은 대표적으로 시간 관리에서 나타난다. 자아실현을 위해 최대한 효율적으로 시간 관리를 하려는 합리적인 세대다. 그래서 선배 세대는 Z세대가 삶 영역의 시간을 확보할 수 있도록 도와야 한다.

특히 예측할 수 없는 회식이나 야근은 퇴근 후 시간을 활용하기 어렵게 만들고 업무 시간 외 연결은 자신만의 시간을 방해받는 것이기에 불편하다. 회식해야 한다면 사전에 충분히 일정을 조절할 수 있는 시간을 확보해 주는 게 그들을 위한 최소한의 배려다. 만약 야근이 필요하다면 합리적인 이유를 충분히 설명해 납득시킬 필요가 있다.

NEEDS ② 일을 통한 성장과 의미 확인

Z세대가 업무를 통해 추구하는 최우선 가치는 '성장'이다. 따라서 조직은 그들의 성장 니즈를 충족시키는 게 지상 과제여야 한다. Z세대에게 직장이 즐거움과 자아실현의 무대가 되도록 도와야 한다.

Z세대에게 즐거움은 단순한 재미 이상이다. 일을 통해 느끼는 즐거움이 최고의 즐거움이다. 만약 그들이 하는 일을 통해 성장하고 있다는 것을 느끼지 못한다면 주저하지 않고 회사를 그만둘지 모른다. 최근 직장인의 퇴사율이 갈수록 높아지는 것은 Z세대의 영향이 크다. Z세대의 니즈를 충족하는 조직의 환경이 아니기 때문이다.

선배 세대와 비교해 Z세대가 공부하고 취업할 시기에 국가는 경제적으로 성장이 더뎠다. Z세대는 스스로 성장하지 않으면 생존하기 어려운 상황에 봉착한 것이다. 밀레니얼 세대에게 성장이 자기 개발이었다면 Z세대에게 성장은 생존을 위한 필수 조건이다.

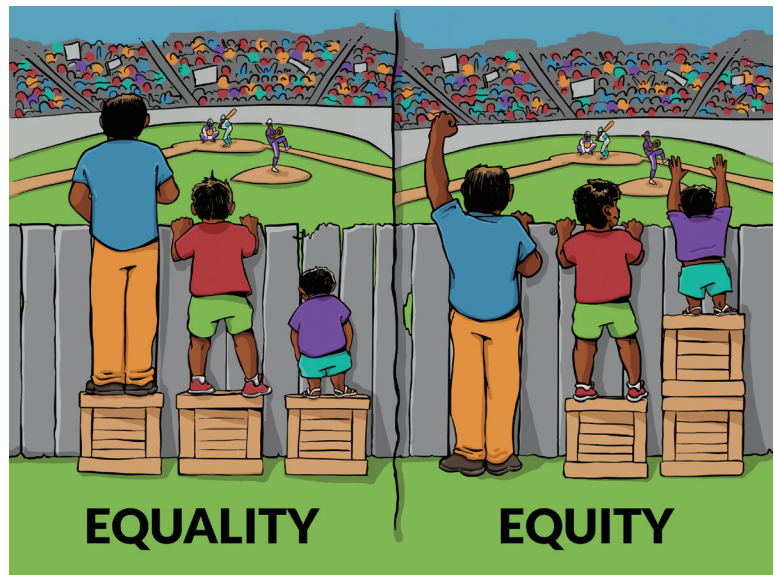
만약 어렵게 입사한 직장이 커리어 성장은커녕 정체될 것 같은 분위기라고 판단하면 더 좋은 조직으로 미련 없이 파랑새처럼 날아갈지도 모른다. Z세대는 직장에서 의미 있는 성취를 맛보면서 미래 준비를 할 수 있기를 원한다. 즐겁게 일할 수 있는 곳이면 금상첨화다.

Z세대가 업무를 통해 추구하는 최우선 가치는 '성장'이다. 따라서 조직은 그들의 성장 니즈를 충족시키는 게 지상 과제여야 한다. Z세대에게 직장이 즐거움과 자아실현의 무대가 되도록 도와야 한다. Z세대에게 즐거움은 단순한 재미 이상이다. 일을 통해 느끼는 즐거움이 최고의 즐거움이다.

세대별 생각 차이

	베이비붐 세대	X세대	밀레니얼 세대	Z세대
일과 삶을 보는 기준	삶보다 일	일과 삶의 균형	일과 삶의 분리	일과 삶의 조화
이직 및 퇴사에 관한 생각	"다시 생각해봐"	"할 수도 있지 뭐"	"하루에도 몇 번은 생각하지"	"더 성장할 수 있는 곳이라면 언제든지"

평등(Equality) vs 형평(Equity)



자료 : DIVIDED WE FALL (<https://dividedwefall.org/equity-vs-equality/>)

NEEDS ③ 공정한 대우

Z세대는 공정이라는 키워드에 예민하다. '불의는 참아도 불이익은 못 참는다'라는 말은 그들의 정체성을 잘 표현한다. 언론에서 공정이라는 이슈가 뜨거워진 것도 그들의 직장 생활 시작 시기와 비슷하다. Z세대는 일하고 노력한 만큼 공정하게 평가와 보상을 받아야 한다고 생각한다. 이렇게 그들이 공정에 민감한 이유는 무엇일까.

Z세대의 '공정' DNA는 X세대 부모의 양육 방식에 영향을 받았다. 어느 주말 카페에서 겪은 일이다. 한 가족이 들어와 창가 쪽으로 자리를

가장 합리적이라고 생각하는 성과 평가 방식

(단위: %)

구분	Z세대	밀레니얼 세대	X세대	베이비붐 세대
소속 팀·부서의 매출·실적 평가	16.3	26.1	27.4	30.5
소속 팀원 간의 상호 평가	24.4	25.6	22.9	24.7
개인의 매출·실적 평가	36.0	24.1	25.8	17.6
기업의 매출·실적 평가	15.1	13.5	18.4	19.2
소속 팀장의 평가	8.1	10.8	5.6	7.9

자료: 대학내일20대연구소 '2021 세대별 워킹 트렌드'

잡았다. 아빠는 높은 탁자에 기대 서고 엄마는 낮은 의자를 가져와 옆자리에 앉았다. 그리고 초등학교 고학년쯤으로 보이는 딸이 높은 의자에 앉았다.

그 순간 '평등(Equality)'과 '형평(Equity)'을 비교한 삽화가 머릿속에 스쳤다. X세대 부모가 Z세대 자녀에게 배려하는 풍경에서 '공정(Fairness)'이라는 단어가 자연스레 떠올랐다. Z세대가 원하는 가치는 형평보다는 공정이다. 모든 사람을 능력에 맞게 다르게 대우하는 것이다. Z세대는 인생 자체가 형평이 될 수 없다는 것을 잘 알고 있다.

NEEDS ④

합리적인 수준의 목표

선배 세대는 이루기 힘든 목표를 부여받으면 형 그리 정신을 발휘해서 일했다. 그러나 Z세대에게 과도한 목표는 동기를 자극하기보다는 시도하고자 하는 마음조차 사라지게 할 수 있다.

Z세대는 학교에서 각종 평가로 냉정하게 자신의 위치를 수시로 확인했고 학원에서도 레벨 테스트를 통해 자신의 수준을 객관적으로 직시했다. 중요한 시험 몇 번으로 평가받던 선배 세대와 다르다. 학창 시절 내내 실력을 숨겨 두거나 남겨 둘 겨를 없이 일 년 내내 100% 최선을 다해야 했다.

그런 점에서 자신의 수준에 대해 냉정하게 메타 인지한다. 실력 이상의 과도한 목표는 애초 꿈도 꾸지 않는다. 현실적으로 자신이 도달할 수 있을 정도로 목표를 정하고 실천하는 것에 익숙하기 때문이다.

Z세대는 달성할 수 있어 보이는 합리적인 수준의 목표를 원한다. 도전 정신을 요구하는 수준의 목표는 지레 포기하게 만들 수 있다. 선배는 이런 Z세대의 니즈에 부합하는 적절한 목표나 비전을 제시할 수 있어야 그들을 동기 부여할 수 있다.

NEEDS ⑤

개인의 존중

어떤 조사 결과를 보더라도 후배 세대일수록 개인성이 도드라지게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 특히 Z세대는 밀레니얼 세대보다 개인성이 더 뚜렷하다. 대학내일20대연구소에서 실시한 조사에서도 Z세대는 가장 합리적이라고 생각하는 성과 평가 방식을 묻는 말에 다른 세대보다 개인의 매출과 실적에 따른 평가에 높은 점수를 줬다. 그들은 팀이나 조직보다는 개인 단위의 평가를 원한다.

Z세대는 가장 서구화된 사고를 하는 세대이기도 하다. 직장에 들어온 그들은 과거 어느 세대보다 개인이 존중받기를 원한다. 조직이나 부서의 이익을 위해 개인이 희생해야 한다는 것에 부정적이다.

이런 모습은 선배 세대가 보기에는 공동체 의식이 부족하고 협력이 잘 안 되는 세대로 인식하게 한다. 조직이나 팀을 이끌며 성과를 내야 하는 선배로서는 고민이 깊어진다. 한 팀이 되어 팀 플레이를 해도 모자랄 판에 후배들 눈치를 보느라 마음처럼 업무에 속도가 나지 않으니 말이다.

Z세대는 학창 시절에 분임 토의, 프로젝트 수업 등으로 협력을 해야 하는 상황에 노출된 세대다. 하지만 연합보다는 경쟁에 익숙한 세대로 협력 의식보다 개인 의식이 강하다. 이런 특성의 Z세대에게 '개인보다는 팀'을 강조한들 마음에 와 닿지 않는다. 괜한 반감을 사기 쉽다.

그리고 Z세대는 선배 세대보다 소속감이 약하다. Z세대에게는 단체 기합이나 연대 책임이라는 것이 용납되지 않는다. 야구 경기를 즐기더라도 팀 대신 선수가 좋아서 응원한다. 그들은 회식처럼 함께하는 활동에 대해 밀레니얼 세대보다 부정적이다. 그들과 팀 활동을 해야 한다

선배 세대는 이루기 힘든 목표를 부여받으면 헝그리 정신을 발휘해서 일했다. 그러나 Z세대는 달성할 수 있어 보이는 합리적인 수준의 목표를 원한다. 도전 정신을 요구하는 수준의 목표는 지레 포기하게 만들 수 있다. 이런 Z세대의 니즈에 부합하는 적절한 목표나 비전을 제시할 수 있어야 그들을 동기 부여할 수 있다.

면 개인적인 이익을 명확하게 설득할 수 있어야 한다.

NEEDS ⑥

전문성 키우기

Z세대는 팬데믹 기간에 원격 근무나 원격 수업 등 비대면 환경에 누구보다 잘 적응했다. 그들은 온라인 공간에 익숙한 오리지널 디지털 네이티브 아닝가. 정보가 넘치는 디지털 세상에 익숙한 Z세대는 자신이 필요하다고 생각하는 지식이라고 판단되면 즉시 학습해 실생활과 업무에 적용하는 능력이 남다르다.

비록 경험은 부족할지라도 DT(Digital Transformation) 역량만큼은 선배보다 우수하다. 그리고 전문성을 향상하기 위해서라면 기꺼이 개인 시간과 비용을 투자한다. Z세대가 직장에서 원하는 것도 바로 '전문성을 키우는 것이다'. 그런데 Z세대가 전문성을 키우고자 하는 이런 의지의 이면에는 미래에 대한 불안이 잠재해 있다.

‘평생 직장 따윈 없다. 최고가 되어 떠나라.’ 배달의 민족 사무실에서 볼 수 있는 표어라고 한다. Z세대의 니즈에 가장 부합하는, 그야말로 취향 저격의 문구다.

이제 평생 직장의 개념은 흐릿해졌다. Z세대는 직장이 자신의 미래를 책임져 주지 않는다는 것을 잘 안다. 조직에 헌신하다가 가는 그야말로 헌신짝 된다는 것을 직시하고 있다.

그래서 몸담은 조직과 부서의 성장보다는 자신이 성장하기를 원한다. 더 좋은 성장 환경이 조성된 곳이면 언제든 떠날 준비가 돼 있다. 선배 세대가 어떤 마음가짐이어야 할지 시사하는 바가 분명하다.

Z세대가 원하는 것

니즈 1
삶을 즐길 정도의
적당한 업무량을 원한다



니즈 3
공정하게 대우받기를
원한다



니즈 5
조직이나 팀보다 개인이
존중받기를 원한다



니즈 2
일을 통해 성장하고
의미를 찾기 원한다



니즈 4
합리적인 수준의
목표를 원한다



니즈 6
전문성을 키우기 원한다



출처_이젠 2000년생이다

알아야 통한다

이상으로 Z세대가 직장에서 원하는 6가지를 살펴보았다. Z세대가 직장에서 원하는 것을 어느 정도 이해하고 있었는가. 조직에 합류하는 Z세대가 원하는 것이 무엇인지 알아야 리더십, 소통 방식, 조직 문화 등에 대해 바른 접근이 가능하다.

예컨대 공정하게 대우받기를 원하는 Z세대와 함께한다면 평가의 공정성에 대해 더 세심한 관심이 필요하다. 또 합리적인 수준의 목표를 원하는 Z세대에게 과도한 목표는 동기 부여를 저해할 수 있으니 피해야 한다. 조직이나 팀보다 개인이 존중받기를 원하는 Z세대에게는 평가와 보상 시에도 개인적인 접근이 더 효과적일 수 있다.

희대의 바람둥이 카시노바는 이런 말을 남겼다. “내가 남들과 다른 한 가지가 있다면 그것은 상대가 무엇을 원하는지 알기 위해 내 전부를 걸었다는 점이다.” 만약 Z세대 후배와 함께한다면 그들이 직장에서 원하는 것이 무엇인지 더 관심을 갖고 평소 잦은 스몰 토크를 통해 파악해 볼 것을 권한다. C■

허두영 데이비드스톤 대표, '이젠 2000년생이다' 저자 davidstoneheo@gmail.com