

| | | | |
|--|----------------|-------|-------------------------|
|  과천시공사 | <h1>G-브리프</h1> | | 시민이 안전하고 행복한 도시환경 조성 |
| | 주관 부서 | 도시기획부 | 발간 일자 |

MZ세대와 함께 성장하는 조직문화

신 지 인

| <목 차> | ◆ 주요 내용 ◆ |
|---|---|
| 1. MZ, 그들은 누구인가? 2 | ○ MZ세대 특징 Keyword ① 공정 ② 소통 ③ 성장 ④ 워라벨 |
| 2. MZ세대가 조직에 바라는 점 3 | ○ MZ세대가 원하는 회사는? ① 성과 위주의 보상 체계 ② 명확한 업무 피드백 |
| 3. MZ세대와 함께하는 조직문화 개선 방향 5 | ③ 업무 생산성 향상시키는 시스템 제공 ④ 일과 생활의 분리 보장 |
| 4. 우리 회사 MZ세대 직원들에게 듣다 7 | ○ MZ세대와 함께하는 조직문화 개선 방향 방향 1) 성과책임 기반의 인사관리 시행 ⇒ 인사평가의 공정성과 수용성을 담보하는 평가 방식에 대한 검토 필요 방향 2) 근로시간 및 장소에 유연성 부여 ⇒ ‘최적의 업무방식’에 대한 끊임없는 고민 필요 ※ 우리 회사 MZ세대들의 목소리에 귀 기울여 주세요~!(p.7) |

* 본 브리프에서는 여러 연구기관의 보고서의 내용을 종합·정리하여 조직 내 MZ세대의 가치관, 업무 방식 등을 소개함으로써, 기성세대와의 차이에 대한 이해도를 높이는 것을 목적으로 함. 다만, 이 차이를 MZ세대의 일반적 성향으로 구분 짓는 것을 경계해야 함

1

MZ, 그들은 누구인가?

○ 10대? 20대? 어디까지 MZ인가?

MZ세대는 1981년부터 1996년까지 출생한 밀레니얼(Millennial) 세대와 1997년부터 2010년 사이 출생한 Z세대를 아울러 이르는 표현(미국 퓨 리서치 센터)

→ 대중들은 MZ세대를 10대~20대로 인식하고 있는 경우가 많으나, 실제로 우리나라에서 쓰는 MZ세대는 10대부터 40대 초반까지 포함한 굉장히 폭넓은 정의임

○ MZ세대를 알아가야 하는 이유는?

- ✓ (미국 통계청) 2025년 MZ세대 전 세계 노동인구의 75% 넘어설 듯
 - ✓ (커리어 플랫폼 사람인) ‘MZ세대가 회사에 원하는 것이 이전 세대와 다른지 여부’를 조사한 결과, 88.2%가 ‘다르다’라고 응답함(451개 기업 대상)
- ⇒ 기업 내 핵심 인적 요소인 MZ세대의 가치관, 추구하는 조직문화 등에 관심을 가지고 살펴볼 필요가 있음

○ MZ세대의 특징

공정

현재의 즉각적이고 예측 가능한 평가 기준과 그에 대한 합당한 보상 선호!

↳ MZ세대는 저성장기를 겪어온 세대로서, 경쟁을 당연한 것으로 받아들임. 다만, 최소한 경쟁의 규칙만큼은 합리적이고 이해할 수 있는 것이길 희망함

소통

성장

워라벨

‘소통하기 싫어한다’는 것은 오해!

↳ 성장 욕구도 많기 때문에 상사의 피드백을 궁금해함. 특히, 메신저나 메일 등 소통형 툴(tool)을 통한 효율적인 소통 선호

성장을 위해 정기적으로 시간 투자!

- ↳ 자신의 커리어 개발에 많은 관심을 보이며, 각자 상황에 따라 필요한 행동 스킬과 실질적인 직무수행 방법을 가르쳐주는 맞춤형 교육 선호

직장 생활은 내 일상의 전부가 아니다!

- ↳ 일과 삶의 균형을 이룰 수 있도록 퇴근 이후 스스로 건강관리 및 여가 생활을 즐길 수 있는 시간 중시

2

MZ세대가 조직에 바라는 점

* 본 장에서는 공공기관에 국한되는 것이 아닌, 민간기업 내 MZ세대의 이야기도 함께 종합하여 정리함

○ MZ세대가 조직에서 원하는 키워드 5가지



○ 퇴사를 고민하게 하는 가장 주요한 요인은?

* 응답자: MZ세대 남녀 직장인 1,784명 (토스랩, 「Redefine Work Report 2022」)

1

내가 수행한 업무에 대한 부적절한 보상 (약 26%)

2

회사의 성장이나 비전의 불투명함 (약 19%)

3

회사의 성장이 나의 성장으로 이루어지지 않음 (약 13%)

4

비효율적인 업무 방식 (약 11%)

5

상사 또는 동료와의 갈등 (약 10.5%)

○ MZ세대가 원하는 회사는?

1 성과 위주의 보상 체계

- ✓ MZ세대는 장기적인 조망에 따라 현재를 희생하는 세대가 아니며, 성장과 발전을 위해 더 나은 곳이 있다면 이직하는 것이 당연하다고 생각함
- ✓ 따라서 장기적이고 불명확한 보상을 기대하기보다는 본인의 업무에 대한 공정하면서도 즉각적인 ‘현재의 보상’ 을 원함
- ✓ 특히, 성과급의 경우 자신이 노력한 부분에 대한 정당한 보상으로 여기므로, 자신이 제공한 노동에 비례하여 정당하게 지급됐는지, 즉 **능력에 따른 차등**이 공정하다고 생각함

2 명확한 업무 피드백

- ✓ MZ세대는 합리적인 이유라면 행동하고, 그렇지 않으면 납득하지 않는 세대이므로, 업무지시 시 **구체적인 목적과 근거를 제공받길 원함**
- ✓ 더불어 상사나 동료에게 **긍정적인 피드백**을 받으며 자신의 능력을 인정받고, 회사 내 **자신의 의견이 반영되는 환경**도 중요함

<조직 내 권한 및 의견수용과 조직 충성도>

| | 권한이 있다고 답한 응답자 | | 자신의 주장이 수용되지 않는다고 답한 응답자 | |
|-------------|----------------|--------|--------------------------|--------|
| | Z세대 | 밀레니얼세대 | Z세대 | 밀레니얼세대 |
| 5년 이상 재직하겠다 | 66% | 65% | 24% | 25% |
| 2년 내 이직하겠다 | 38% | 33% | 47% | 54% |

(출처: Deloitte Insights: 델로이트 글로벌 2022 MZ세대 서베이(2022. 5.))

3 업무 생산성 향상시키는 시스템 제공

- ✓ 과거부터 오랜 기간 관습적으로 운영되고 있는 비합리적인 업무 방식이나 시스템에 대한 개선을 통해 **업무의 효율화**가 이루어져야 함
- ✓ 토스랩 「Redefine Work Report 2022」에 따르면, MZ세대가 효과적으로 생각하는 회사의 지원으로 ‘**다양한 직무 관련 툴 지원**’이 1위(응답자의 29.8%)로 선정됨 * 직무 툴: 업무에 필요한 하드웨어 및 소프트웨어
- ✓ 단순 반복 업무의 시스템화, 협업 효율을 향상시킬 수 있는 업무용 메신저 등 업무 기반을 회사가 제공할 때, 조직 전체의 생산성 향상 및 MZ세대 개인의 성장에도 기여할 수 있음

4 일과 생활의 분리 보장

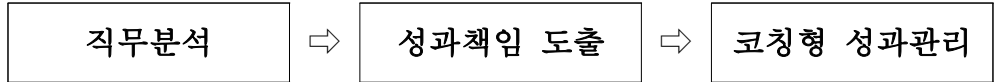
- ✓ MZ세대의 경우 회사의 이익보다 개인의 행복을 더 중요하게 여기는 등 삶의 방식에 있어서 행복감을 느끼는 기준과 가치가 달라짐
- ✓ MZ세대에게 회사는 자신을 희생하면서 함께 해야 하는 대상이 아니라, 같이 성장해나가는 파트너이기 때문에 일과 삶의 균형, 즉 워라벨을 중시함
- ✓ 일과 생활의 분리를 보장해주고, 자기계발 비용 지원 등 개인의 성장도 충분히 독려하는 조직 문화를 만들어주길 희망함

3 MZ세대와 함께하는 조직문화 개선 방향

○ 합리적이고 유연한 조직문화!

방향 ① 성과책임 기반의 인사관리 시행

세부내용



- ▶ 성과책임(accountability)이란?
 - “해당 직무가 성과를 창출할 책임”, 즉 직무를 수행하는 이유
 - ex. 업무: “청소” → 성과책임: “깨끗하게 한다”
 - ▶ 성과책임은 직무분석을 통한 명확한 규명 필요
 - 직무분석은 업무의 내용을 정리하는 것에 그치는 것이 아닌, 해당 직무의 성과책임을 조직관점에서 반드시 도출해야 함
 - ▶ 해당 직무의 성과책임 규명: 코칭형 성과관리의 시작
 - 코칭형 성과관리란?
 - 성과관리란 목표함의-업무수행-최종평가의 전 과정을 의미
 - 업무수행과정에서 상시적인 코칭이 이루어지고 이를 기반으로 최종평가 수행
- ⇒ 한 해 동안 지속적인 피드백이 오가는 코칭형 성과관리 등 인사 평가의 공정성과 수용성을 담보하는 평가방식에 대한 검토 필요
- ※ 연차가 낮은 직원일수록 상급자의 역량 및 코칭이 매우 중요함

(출처: 지방공기업평가원(2022). 혁신 이끄는 MZ세대 조직문화도 바꾼다!. 재구성)

방향 ② 근로시간 및 장소에 유연성 부여

| | |
|--------------------|--|
| <p>세부내용</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 유연근무는? <ul style="list-style-type: none"> - 업무 장소와 시간을 선택함으로써 구성원과 일과의 관계를 새롭게 정립하는 것 - ‘하이브리드 워크(Hybrid Work)’의 등장 <ul style="list-style-type: none"> · 비대면 근무와 사무실 근무를 유연하게 활용하는 방식으로, 두 가지 근무 간 최적의 조합을 찾아가는 것 ▶ 원활한 업무 위한 제반 장치 마련 우선 <ul style="list-style-type: none"> - 유연근무 시, 업무 생산성이 떨어지지 않도록 하는 것이 중요 - ‘업무수행 설명서’를 작성하여 구성원 개개인의 업무 책임과 성과를 명확히 정의하고 조직 내 투명하게 오픈하는 업무환경 구축 ▶ 새로운 조직문화에 대한 리더의 주도적 역할 요구 <ul style="list-style-type: none"> - 관리자의 성향에 따라 유연근무의 실효성이 좌우되기에, 유연근무에 대한 관리자의 참여 및 공감대 형성에 신경써야 함 <p>⇒ 결론적으로 논의의 쟁점이 ‘유연근무’에서 한정될 것이 아닌, ‘최적의 업무방식이 무엇인가’에 대한 끊임없는 고민 필요 (다만, 직원들의 의견 수렴 선행 및 사업장의 실정에 맞게 제도 도입 필요)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>(사례) 조직문화 변화의 바람, 일하고 싶은 농림축산식품부!</p> <p>유연근무제*는 개인이 다양한 형태로 실시 중이나, 특히 금요일에 상사나 동료보다 빨리 퇴근하면 주변의 눈치를 보게 된다는 의견에 따라 대국민서비스 등 업무에 차질이 없는 범위 내에서 특정 요일에 집단(과(科)·국(局) 단위)으로 조기 퇴근하는 ‘집단유연근무제’를 도입</p> </div> |
|--------------------|--|

(출처: 백승현. (2023. 10. 24.). 유연근무제 No! 최적의 근무방식 찾기 Yes!!. 한국경제. 재구성.)

** 이 밖에 직무급제, 협업 톨 사용 등 다양한 방안들이 있지만, 여러 제도 및 방안들은 조직문화에 대한 구성원 간 공유된 가치관이 존재해야 실질적인 효과를 발휘할 수 있음. 따라서, 제도의 지속성을 담보하려면 조직 내 명확한 목표 및 공유된 가치가 전제되어야 함

4

우리 회사 MZ세대 직원들에게 듣다

○ MZ세대? 요즘 세대? 우리가 조직에 바라는 점!

- ✓ 공사 내 ‘MZ세대’ 중 응답에 참여한 8명의 목소리를 담음
- ✓ MZ세대의 생각을 들여다봄으로써 세대 간, 직급 간 유기적인 소통 및 상호 이해를 통해 조직문화를 개선하는 데 도움이 되길 희망함

MZ세대들은 ‘일을 하기 싫은 것’이 아니라 정확하고 효율적인 ‘정말 진짜 일’을 하고 싶습니다.

MZ세대들이 제대로 일할 수 있는 환경과 토양이 갖춰졌으면 좋겠습니다!

MZ세대라는 프레임으로 인해 ‘왜 이래?’라는 편견에서 벗어나 주세요.

“요즘 MZ세대는~”이렇게 말씀 많이 하시는데, 우리 공사 MZ세대 직원들만큼 착하고 성실한 MZ세대도 없습니다.

많은 칭찬과 격려해주시면 더욱 더 잘하겠습니다!

상급자 간 의견조율이 되지 않아 수정을 거듭하다보니, 정작 담당자들의 의견이 힘을 잃어가는 경우도 많습니다.

의견을 냈을 때, ‘안된다’부터 하지 마시고 의견을 조금이라도 반영해 주세요.

혹 안된다면 안되는 타당한 이유 등 명확한 피드백을 주셨으면 좋겠습니다!

업무를 할 때, ‘이것도 너져, 저것도 너져, 이건..너져 같은데?’하는 분위기에서 함께 고민하고 해결하는 조직문화로 변화가 필요합니다. 각자의 위치에서 능동적인 조직이 될 수 있도록 역량개발, 자기관리 등 모두가 함께 노력했으면 좋겠습니다.

정말 일하는 사람만 일하는 문화를 꼭 개선해야 한다고 생각합니다!

제가 선택한 길이기 때문에, 일이 많고 힘든 것은 괜찮습니다.

다만, 일한 만큼 팀에서 격려하고 그에 대한 보상이나 공로를 인정해주셨으면 좋겠습니다!

현재 MZ세대로 통용되는 특성은 몇 년이 지나면 일반적인 사회 기조로 자리 잡을 것 같습니다.

‘MZ’든 ‘586세대’든 편 가르기보다는 목표를 향해 다함께 논의하고 고민하며 노력하는 회사가 되었으면 좋겠습니다!

■ 참고문헌

[간행물]

- 국민권익위원회. (2023). MZ세대와 기업의 공정문화. 청렴윤리경영 브리프스 Vol. 125.
지방공기업평가원. (2022). 혁신 이끄는 MZ세대 조직문화도 바꾼다!. 지방공기업 Vol. 19
통권 39호.
토스랩. (2022). Redefine Work Report 2022. JANDI.

[인터넷 자료]

- 농림축산식품부. (2023. 10. 6.). 조직문화 변화의 바람, 일하고 싶은 농림축산식품부!.
Retrieved from <https://www.korea.kr/briefing/pressReleaseView.do?newsId=156593434&pageIndex=5&repCodeType=&repCode=&startDate=2023-09-26&endDate=2023-10-07&srchWord=&period=direct>
- 백승현. (2023. 10. 25.). 유연근무제 No! 최적의 근무방식 찾기 Yes!!. 한국경제. Retrieved from <https://www.hankyung.com/article/202310238125i>
- 이경민. (2021. 6.). “불확실한 미래 보상보다 현재가 중요” MZ세대는 투명한 소통을 원한다. 동아비즈니스리뷰. Retrieved from https://dbi.donga.com/article/view/1201/article_no/10063/ac/magazine
- LX인터내셔널. (2021. 8. 25.). 90년대생이 온다! 직장에서 MZ세대 이해하는 법. Retrieved from <https://blog.lxinternational.com/28413/>

[홈페이지]

- 대한민국 정책브리핑. www.korea.kr

‘G-브리프’의 내용은
과천시의 공식 입장이 아니라
과천도시공사의 자체 연구 결과입니다.