

# CEO Information

2009. 10. 21. (제727호)

## "BRAVO Generation" 新세대 직장인을 말하다

### 목차

요약

---

I. 직장인이 된 Y세대

---

II. 新세대 직장인의 특징

---

III. 新세대와 조직의 성공을 위한 제언

---

작성 : 예지은 수석연구원(3780-8285)  
jieun.ye@samsung.com  
진 현 수석연구원  
정지은 연구원  
조현국 수석연구원

## 《 요약 》

### 직장인이 된 Y세대

Y세대는 1980년 전후에 태어나 급속한 글로벌화, 정보통신기술의 발달, 1~2자녀 가구, 경제적 풍요 등 기성세대와는 전혀 다른 환경에서 성장했다. 청소년기에는 '新인류'라 불리며 사회적 관심의 대상이 되기도 했다. 이렇게 성장한 Y세대가 취업을 시작하여 2008년 직장인 전체의 23.8%를 차지하게 되었다. 기성세대와는 다른 이들 Y세대에게 새로운 리더십과 조직문화가 필요하다는 주장이 제기되고 있다.

### 新세대 직장인의 특징 : BRAVO

본 보고서는 인터뷰와 설문조사(총 4,731명 응답)를 통해 직장인이 된 Y세대의 특징을 분석했다. 설문조사를 통해 수집된 데이터를 통계적으로 분석하여 직장 내 세대를 新세대, 중간세대, 기성세대로 구분하고, 新세대 직장인이 다른 세대와 구분되는 특징을 확인하였다. 新세대 직장인의 특징은 다섯 가지로 요약된다. ① 업무 외에도 다양한 관심사를 가지며 폭넓은 네트워크를 형성하고 있다(Broad network). ② 평가결과와 보상에 대해 민감하게 반응한다(Reward-sensitive). ③ 글로벌 환경과 IT 등 새로운 것에 강한 적응력을 보인다(Adaptable). ④ 자신의 감정과 생각을 솔직하게 표현하며, 상대방도 명확하게 의사 표현해 주기를 기대한다(Voice). ⑤ 회사보다 개인생활을 중시하며, 특히 '일과 생활의 균형'을 추구한다(Oriented to myself). 이 다섯 가지 특징을 요약하는 영어 표현의 첫 글자를 모아 직장 내 新세대를 "BRAVO" 세대라고 명명했다.

### 新세대와 조직의 성공을 위한 제언

新세대 직장인은 해외 경험을 토대로 한 글로벌 경쟁력, 기존 틀에 얽매이지 않는 창의적 아이디어, 변화에 빠르게 적응하는 유연성 등 현 기업환경에서 매우 유리한 강점들을 보유하고 있다. 따라서 이들의 강점을 조직의 경쟁력으로 활용하는 것이 기업성공의 관건이다.

新세대와 조직이 함께 성공하기 위해서는 그들의 특성에 적합한 리더십과 조직문화를 구축해야 한다. 이를 위해 첫째, 新세대의 넓은 네트워크와 다양한 관심사가 창의성 발현으로 이어지도록 그들의 다양한 시각과 시도를 용인·독려해야 한다. 둘째, 新세대의 노력과 성과에 대해 투명하고 공정하게 보상해야 한다. 또 작은 업무성과에 대해서도 칭찬, 격려 등의 즉각적 관심을 표명하여 인정의 욕구를 충족해 주어야 한다. 셋째, 직무순환이나 새로운 도전기회 제공 등 업무에 신선한 자극을 줌으로써 新세대의 역량을 적극 활용해야 한다. 넷째, 新세대들이 자신의 생각과 의견을 적극적으로 표현할 수 있도록 쌍방향 의사소통을 활성화하여야 한다. 특히 관리자는 新세대들이 익숙한 이메일, 메신저 등의 커뮤니케이션 채널을 적극 활용해야 한다. 다섯째, 출퇴근 시간 및 업무량 중심의 관리 방식에서 벗어나 성과를 중시하고, 일과 생활의 균형을 고려한 유연한 근무문화로 변화를 모색해야 한다.

## I. 직장인이 된 Y세대

□ 청소년기에 '新인류'라 불리며 사회적 관심의 대상이 되었던 Y세대가 2000년 이후부터 취업을 시작

- 2008년 현재 조직 내 Y세대의 비중은 약 23.8%<sup>1)</sup>

### Y세대라는 세대명칭의 유래

▷ Y세대는 X세대의 다음 세대라는 의미로 미국에서 처음 등장

- X세대는 1960년대 초부터 1970년대 말에 태어난 세대로, 기성세대와는 다른 '신세대'로 사회적 관심사가 되었던 세대
- 기성세대가 이해하기 어려운 세대라고 하여 X세대라고 명명하였으며, 1991년 발간된 'Generation X'라는 소설로 그 명칭이 대중화
- Y세대는 1980년 전후에 태어난 세대로 1993년 미국의 'Ad Age'라는 잡지에 처음 등장하였으며, IT기술에 익숙하고 부모의존적인 성향이 특징

▷ 국내의 경우, Y세대는 1980년 전후에 출생한 13~20세의 청소년층을 지칭하는 용어로 1990년대 말 언론에 등장

- 자녀수가 1~2명인 소가족에서 경제적 뒷받침과 함께 자기 중심으로 자란 세대로 컴퓨터 등 첨단기기와 서구식 대중문화에 익숙
- Y세대 청소년에 대해 '그 이전의 어떤 세대와도 전혀 다른 사회·문화적 배경에서 자라난 세대', '먹는 걱정을 하지 않아도 되는 역사상 최초의 세대'로 설명

(자료: "'Y세대' 떠오른다." (1998.11.11.). 중앙일보.)

□ Y세대 직장인은 기존 세대와 확연히 다른 특성을 보이기 때문에 이들을 관리하기 위해 새로운 리더십과 조직관리방안이 필요하다는 의견이 대두

- 관리자는 Y세대 직장인이 조직에 대한 애착이 부족하고 쉽게 이직을 결정한다고 우려

· 신입사원의 입사 1년 이내 퇴직률은 27.9%<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> 경제활동 인구 조사 원자료에서 1980년 출생한 취업자 중 상용직만을 대상으로 계산

<sup>2)</sup> "대졸 신입사원 채용동향과 특징" (2008). 한국경영자총협회.

- 최근 해외에서는 직장인이 된 Y세대(또는 밀레니엄 세대)에 관한 연구가 활발하게 진행 중이나 국내에서는 실증 연구가 부족

### 해외의 Y세대 직장인 연구

연구대상	출 처	세대 특성
Y세대 ( '82-'95년 출생)	딜로이트 (2009년)	인터넷 등 IT 기술 사용에 능하고, 낙관적이며 자신감이 강함
Y세대 ( '80년 이후 출생)	Fortune (2007년)	정당한 이유 없는 야근을 싫어하며, 모든 것의 1순위는 항상 자기자신
밀레니엄 세대 ( '81년 이후 출생)	HR-Executive (2008년)	최신기술을 빠르게 습득하고, 인정의 욕구 및 집단 형성의 욕구가 강함
밀레니엄 세대 ( '77년 이후 출생)	골드만삭스 (2007년)	IT 기술에 능하고, 팀워크와 자신의 성장 중시

주: 딜로이트 컨설팅 (2009), "Generation Y: powerhouse of the global economy";  
포천 (2007), "Attracting the Twenty Something Worker", 2007.5.15.;  
HR Executive (2008), "Millennial Magnets", 2008년 4월;  
골드만삭스 (2007), "GS Sustain", 2007.6.22.

- 국내에서도 Y세대 직장인을 올바르게 이해하고 이들의 강점을 기업의 경쟁력으로 활용하기 위한 조직관리 방안을 심도있게 연구할 시점

- 본 연구에서는 신세대 직장인의 주요 특징 및 세대 간 차이를 파악하기 위해 FGI(Focus Group Interview)와 설문조사를 실시

### 연구 방법

- ▷ 제조, 금융, 서비스 등 다양한 산업에서 8개 기업을 선정, 이 기업의 연령대와 직급을 대표하는 70명을 선정하고 인터뷰를 실시
  - 인터뷰를 통해 직장 내 신세대의 사고방식과 행동양식을 파악
- ▷ 인터뷰에서 파악된 신세대의 특징을 실증하기 위해 설문조사를 실시하고 이를 근거로 직장 내 세대를 구분
  - FGI 결과와 기존 연구를 반영하여 신세대의 특징을 설명할 수 있는 8개의 요인을 설정
  - 8개 요인을 측정하기 위하여 27개 문항으로 구성된 설문지를 개발
  - SERI.ORG 회원을 대상으로 2009년 9월 17일부터 23일까지 온라인 설문조사를 실시하여 총 4,731명이 응답
  - 남성 4,179명(88%), 여성 552명(12%)

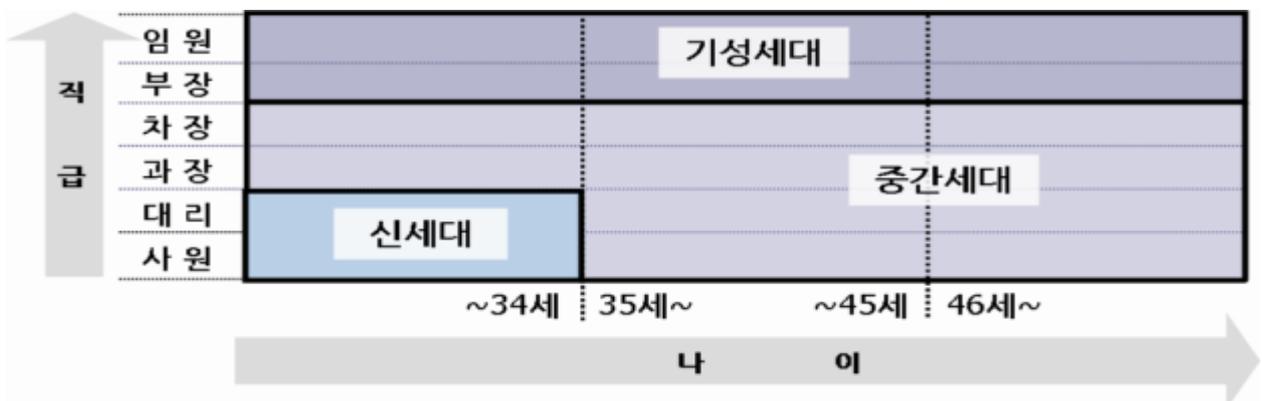
## II. 新세대 직장인의 특징

### 1. 직장 내 세대 구분

□ 본 보고서에서는 통계분석<sup>3)</sup>을 통해 연령과 직급을 함께 고려하여 직장 내 세대를 新세대, 중간세대, 기성세대로 구분

- 연령을 기준으로 할 경우 新세대는 34세(76년생)까지, 중간세대는 35세부터 45세(65년생), 기성세대는 46세(64년생) 이후로 구분되었음
- 동일 연령대 내에서도 개인 간 차이가 크다는 사실을 발견하여 직급별 차이를 통계적으로 분석한 결과 연령대가 같더라도 직급이 올라가면 행동방식이 직급에 맞게 변화함을 발견
  - 과장 이상의 직급은 연령대와 관계없이 직급 안에서 비슷한 행동적 특성을 보이는 반면, 사원 및 대리는 34세 이하와 35세 이상이 서로 다른 특성을 나타냄
- 직급을 기준으로 할 경우 新세대는 사원 및 대리, 중간세대는 과장 및 차장, 기성세대는 부장 및 임원으로 구분됨
- 따라서 직장 내 세대는 직급과 나이를 함께 고려해야 의미있는 세대 구분이 가능

연령과 직급을 고려한 직장 내 세대 구분



<sup>3)</sup> 일반적으로 다른 연구에서는 연령대를 임의로 구분하고 이들의 공통적 특징을 도출했으나, 이 연구에서는 인터뷰를 통해 신세대 특징을 도출하고, 이 특징을 이용하여 군집분석을 통해 세대를 구분

## 2. 新세대 직장인의 특징

□ 설문조사 결과 8개 요인 중 5개 요인에서 세대간 뚜렷한 차이를 발견

- 네트워킹, 보상 민감성, 글로벌 및 IT 적응력, 자신의 감정과 의사 표현, 개인 생활 중시 등 5개 요인은 신세대의 뚜렷한 특성으로 검증
- 반면, 타인의존성, 질책으로 상처받기 쉬움, 협업 선호 등 3개 요인에 대해서는 예상과 달리 세대 간 유의한 차이가 없었음

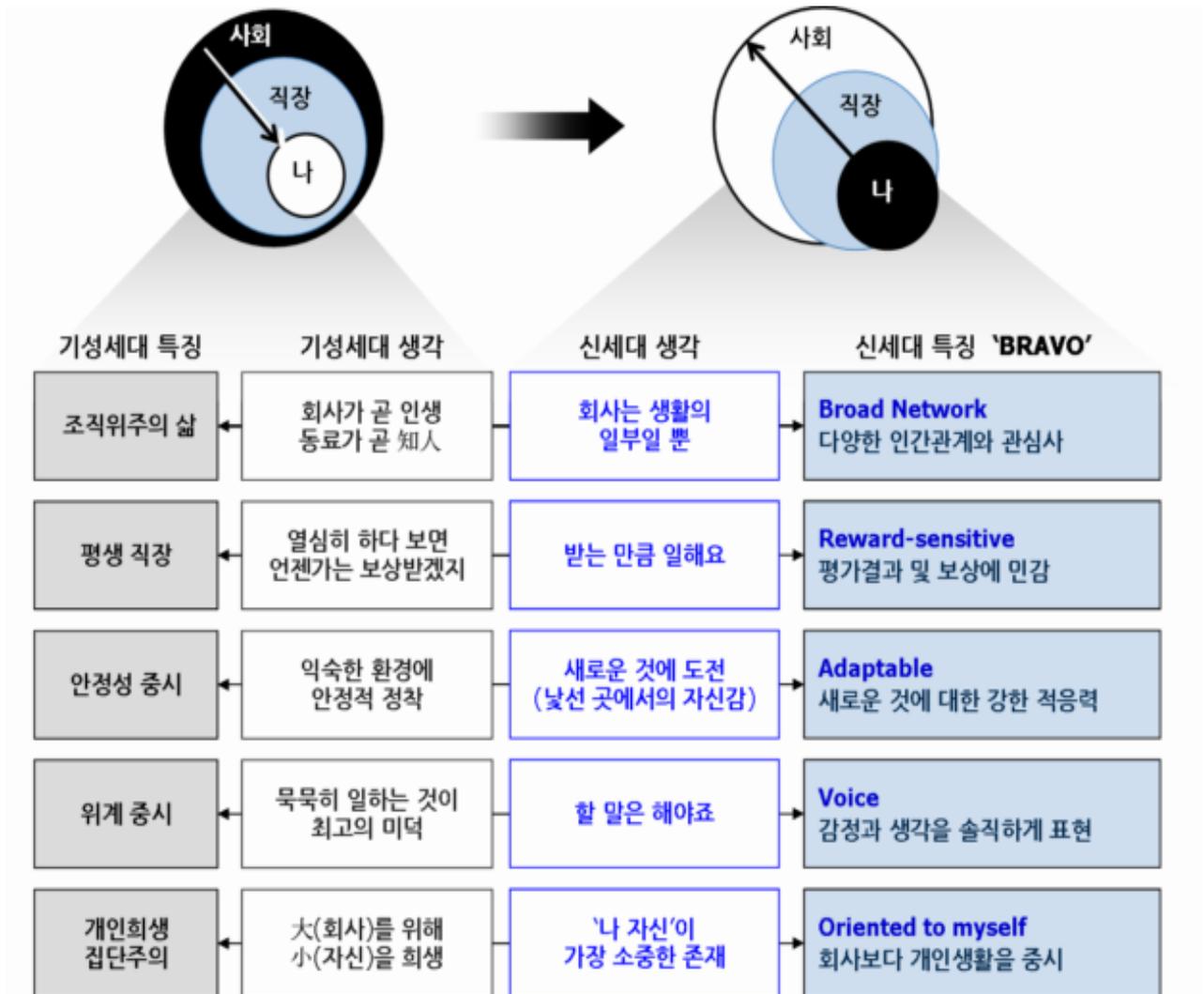
세대차 측정을 위한 설문지에 포함된 8개 요인

요인	세대차 유무	주요 내용
네트워킹	○	新세대는 업무 외에서도 폭 넓은 인적 네트워크를 구축
보상 민감성	○	新세대는 기성세대보다 개인별 실적과 기여도에 따라 즉각적인 보상을 요구
글로벌 및 IT 적응력	○	다수의 新세대가 해외생활을 경험했으며 IT기기 사용에 익숙한 디지털族
자신의 감정과 의사 표현	○	新세대는 자신의 감정과 생각을 적극적으로 표현하는 경향
개인 생활 중시	○	新세대는 일과 생활의 균형을 중시하고 사생활 보호에도 민감한 편
타인의존성	×	新세대가 부모의 강한 보호 속에서 성장했기 때문에 동료나 선배에 대한 의존도가 높을 것이라고 예상했으나 세대간 차이가 나타나지 않음
질책으로 상처받기 쉬움	×	新세대는 작은 질책에도 표정이 변하고 때로는 울기도 한다는 인터뷰를 근거로 하여 상사의 질책 시 상처받는 정도를 질의하였으나 세대 간 차이 없음
협업 선호	×	학창 시절 스터디 그룹이나 팀 프로젝트 등을 많이 경험한 新세대가 공동 과업을 선호할 것이라고 기대했으나 세대간 차이가 나타나지 않음

□ 新세대 직장인의 다섯 가지 특징을 요약하는 영어 표현의 첫 글자를 모아 이들 新세대를 "BRAVO"세대로 명명

- Broad network, Reward-sensitive, Adaptable, Voice, Oriented to myself 등 5대 특징의 첫 글자
- 新세대가 '자신의 삶'을 가장 중시한다는 의미와 이들의 앞날을 축복하는 의미를 함께 포함
- 新세대는 개인의 삶을 더 가치있고 풍요롭게 하는 기반으로 조직을 인식하고 있으며 합리적인 평가보상을 중시

신세대의 특징 : BRAVO My Life



## 1) Broad Network : 다양한 인간관계와 관심사

- 新세대는 폭 넓은 인적 네트워크를 형성하고 이를 통해 자신의 다양한 호기심을 충족시키는 특징을 보유
- 학창시절의 '스터디 그룹'과 '팀플<sup>4)</sup>', '인터넷 동호회' 등 만나고 흠어지는 일에 익숙한 新세대의 인간관계를 반영
  - 新세대는 인간적인 情보다는 자신의 관심사에 의해 네트워크를 구축하며, 관심사의 변화에 따라 네트워크도 지속적으로 변화
    - 좁고 깊은 인간관계보다는 넓고 얇은 인간관계에 익숙

나는 업무와 직접적으로 상관없는 친구, 지인들도 자주 만난다			
세대구분	新세대	중간세대	기성세대
긍정비율	65%	51%	57%

주: 긍정비율은 5점 척도에서 '그렇다' 및 '매우 그렇다'로 응답한 사람의 비율

- 기성세대는 업무를 위한 인맥 구축을 중시하는 반면, 新세대의 인적 교류는 생활의 질과 밀접한 관련
  - 중간세대는 과중한 업무 부담 때문에 친구, 지인들과의 만남이 가장 적은 것으로 응답

### 다양한 인적 네트워크를 추구하는 新세대

- ▷ 처음 입사했을 때는 예상치 못한 야근으로 인해 친구들과 약속을 자주 취소하곤 했다. 그런데 이러다간 친구들이 모두 떨어져 나가겠다 싶어서 이제는 늦더라도 무조건 약속에 가려고 한다. (사원 인터뷰 中)
- ▷ 우리는 시간이 가면 학창시절 친구나 동호회 멤버들을 만나는데 반해, 선배들은 저녁 약속이 있어도 주로 회사 동료들을 만난다. (사원 인터뷰 中)

- 新세대는 기성세대보다 자신에 대한 투자에 훨씬 더 적극적

<sup>4)</sup> '팀플'은 '팀 프로젝트'를 줄여 부르는 新세대식 용어로, 대학에서 수업시간에 부과되는 팀 단위 과제를 의미

- 新세대의 70%가 비용이 들더라도 자신을 위해 적극적으로 투자한다고 응답한 반면, 기성세대는 49%만 긍정적으로 응답
- 다양한 취미 활동, 미래를 위한 학습, 최첨단 유행의 디지털 기기 구입 등 다양한 곳에 투자
  - 자신의 관심 분야에 대한 투자를 아끼지 않으며 전문가 이상의 식견을 지닌 마니아가 많다는 것이 다른 세대의 젊은 시절과는 다른 점

### 업무 외 다양한 활동에 투자하는 新세대

▷ 요즘 젊은 직원들은 다양한 취미를 가지고 있다. 우리 부서의 한 사원은 일본 만화, 음식, 여행에 대해 엄청난 지식을 가지고 있으며, 주말에 시간이 날 때마다 도깨비 여행을 다녀오기도 한다. 그러한 취미에 자신의 시간과 돈을 투자하는 것을 보면 놀랍기도 하고 부럽기도 하다. (관리자 인터뷰 中)

- 新세대의 폭 넓은 인간관계와 다양한 취미활동은 창의적인 아이디어 발현의 잠재적인 기반
  - 폭 넓은 인간관계를 통해 업무에 필요한 정보와 아이디어를 쉽게 확보하며 다양한 견해와 시각에 익숙
  - 다채로운 외부 활동을 통해 기존의 획일적인 업무 방식과 고정된 시각에서 벗어나 새로운 방식으로 업무를 생각해볼 수 있는 역량을 습득

## 2) Reward-sensitive : 평가결과 및 보상에 민감

- 新세대는 자신의 노력과 성과에 대한 합당한 보상을 요구
  - 기성세대는 추가적인 보상이 없더라도 조직을 위해 헌신할 의지가 있는 반면, 新세대는 상대적으로 그러한 의지가 부족

어떤 방식으로든 보상을 받지 않는다면, 내가 우리 회사를 위해 정해진 것 이상으로 노력할 이유는 없다			
세대구분	新세대	중간세대	기성세대
긍정비율	46%	29%	21%

- IMF 경제위기로 인한 대규모 구조조정과 '평생고용' 개념의 붕괴를 목격하면서 단기적이고 실제적인 보상을 추구

- 新세대의 45%가 지금보다 더 매력적인 직장에서 오라고 한다면 당장 옮길 용의가 있다고 응답 (기성세대 30%, 중간세대 35%)

□ 기성세대는 보상에 민감하게 반응하는 新세대의 모습을 충성심 부족으로 오해하는 경향

- 자신이 맡은 일 외에는 관심이 없고 시간과 노력을 희생하지 않으려는 모습을 보고 이기주의적이라고 생각
- 반면, 新세대는 무조건적인 헌신보다는 맡은 일에 충실하고 나머지 시간은 자기개발에 투자하는 것이 합리적이라고 생각

#### 보상에 민감한 新세대

- ▷ 요즘은 손해 보는 일은 안 하려는 것이 특징이다. 상사가 시키는 업무는 나의 의무이지만 그 이상의 일을 찾아서 할 필요는 없다고 생각한다. 업무시간을 빨리 끝내고 자기개발이나 개인활동을 하면 된다고 본다. (사원 인터뷰 中)
- ▷ 우리 때는 '내가 총대를 멘다'는 식의 사명감과 희생정신이 있었는데, 지금 사원들은 누구나 해도 되는 일을 어느 한 명한테 시키면 싫은 표정이 금방 나온다. 개인주의적이다. (관리자 인터뷰 中)

□ 新세대는 자신의 발전에 도움이 되고 적절한 보상이 있어야 업무에 몰입

- 설문 응답에서 '성장과 경력개발'(53%), '경제적 보상'(40%)을 가장 중요한 동기부여 요소로 선택<sup>5)</sup>

<sup>5)</sup> 총 7개의 요소 중 일에 몰입하도록 동기를 부여하는 요소 2가지 요소를 선택하도록 설문

- 반면, 기성세대는 '책임과 권한 부여'(41%), '성장과 경력개발'(36%)을 가장 중요한 동기부여 요소로 응답
- 新세대는 팀 공통업무를 하더라도 개인별 실적과 기여도에 따른 평가와 보상을 선호
- 성과주의를 표방하면서 실제로는 연공서열을 중시하여 평가하는 관행을 新세대 직원은 납득하지 못하는 상황

#### 개인별 평가를 선호하는 新세대

- ▷ 초과 근무로 나눠서 일을 했는데, 1년 차이 밖에 나지 않지만 정이 선배라고 상을 받았다. 내가 보기에는 부가 일을 더 많이 했는데. 이런 경우 불합리하다는 생각이 든다. (사원 인터뷰 中)
- ▷ 평가나 실적을 관리할 때 공동 실적을 집계하는 경우가 있는데 그럴 때도 '네 것', '내 것'을 가르고 싶어한다. 두루뭉술하게 나눠주는 것이 아니라 개인별로 실적 목표를 명확하게 나눠주고 객관적으로 평가받고 싶어하는 것이 요즘 직원들의 특징이다. (관리자 인터뷰 中)

### 3) Adaptable : 새로운 것에 대한 강한 적응력

#### 디지털 네이티브 (Digital-native)

- 新세대는 새로운 IT 기기에 대해 쉽고 빠르게 적응
  - 학생 때부터 컴퓨터, 인터넷, 디지털 카메라 등 디지털 IT기기를 일상의 생활도구로 사용한 新세대는 새로운 IT기술을 학습하고 응용하는 능력이 탁월

나는 최신 IT 기기를 사용하는 데 별로 어려움을 느끼지 않는다			
세대구분	新세대	중간세대	기성세대
긍정비율	79%	58%	46%

- 新세대는 IT 활용 및 정보 검색 능력을 통해 새로운 정보와 지식을 기성세대보다 신속하게 습득하고 민감하게 반응

- 정보의 양이 직급과 연령에 비례하고 정보독점이 권위의 기반이 되는 현상이 급격히 약화

□ 업무를 수행할 때에도 인터넷 검색, 이메일, 메신저 등을 적극 활용

- 책보다 인터넷 검색을 통해 정보를 파악하고, 전화보다 메신저를 사용하여 업무를 협의하고 소통하는 것에 익숙

- 메신저로 일하고 소통하는 것이 효율적이라고 생각하는 新세대와 메신저 사용에 익숙하지 않은 기성세대 간 오해가 발생

메신저로 일하고 소통하는 것이 효율적이다			
세대구분	新세대	중간세대	기성세대
긍정비율	64%	50%	44%

### 메신저 사용에 익숙한 新세대

- ▷ 상사들은 우리가 메신저 하는 것에 민감하신 것 같다. 물론 메신저로 가끔씩 친구랑 얘기할 수도 있지만, 간단한 업무는 메신저로 하는 것이 편해서 메신저를 주로 사용하는데, 그러면 논다고 생각하신다. 같은 사원/대리급들과는 메신저로 일하는 게 편한데 그 위 직급과는 잘 안 된다. (사원 인터뷰 中)
- ▷ 싱글 메일이나 메신저를 자주 사용하는 편인데, 딱 정형화된 보고서가 아니면 보지 않으신다. 간단한 보고는 메일이나 메신저를 사용할 수 있다면 시간도 절약되고 좋을 것 같다. 新세대의 IT 능력을 활용했으면 좋겠다. (사원 인터뷰 中)
- ▷ 사원들은 메일, 메신저가 편하겠지만, 우리 세대는 전화가 편하다. 전화하면 설명을 많이 할 수 있지만, 메신저는 일방적으로 자기가 하고 싶은 말만 하게 되는 것 같다. 그래서 누가 메신저로 보내면 전화로 하라고 한다. (관리자 인터뷰 中)

## 글로벌 마인드(Global-minded)

- 우수한 어학 실력과 해외 경험을 바탕으로 외국생활 등에 대해 강한 자신감을 보유
  - 新세대는 외국문화에 대해 거부감을 느끼지 않을 뿐만 아니라 어느 나라에 가서도 잘 적응할 수 있을 것이라 생각
    - 학창시절 배낭여행, 어학연수 등 실제로 해외에서 생활해본 경험이 자신감의 원천
    - 직장생활 중에 글로벌화를 경험하고 업무상 외국문화를 자주 접한 기성세대가 중간세대보다 외국생활에 대해 높은 자신감을 보유

어느 나라에 가서도 잘 적응할 자신이 있다			
세대구분	新세대	중간세대	기성세대
긍정비율	70%	60%	63%

### 글로벌화된 新세대

- ▷ 舊세대는 대학 때 해외여행을 다녀오는 것이 거의 불가능했지만 지금은 해외연수가 거의 입사의 조건처럼 느껴지는 정도다. 성장과정에서의 경험 차이로 인해 생각의 차이도 많이 난다고 생각한다. (사원 인터뷰 中)
- ▷ 요즘 직원들은 자라온 환경이 우리와 다르다 보니 글로벌 역량이 출중하다. 우리 회사는 해외사업이 많은데, 그런 쪽으로 적응이 빠르다. 어학, 외국사람 대하는 것 등 변화에 적응하는 속도가 빠르다. (관리자 인터뷰 中)

- 新세대는 IT 및 글로벌 역량을 바탕으로 변화를 즐기고 새로운 것에 빠르게 적응
  - 新세대의 빠른 적응력은 급변하는 경영환경에 유연하게 대처할 수 있는 강점으로 작용
  - 새로운 정보와 최신 트렌드에 민감한 新세대를 의사결정 과정에 적극적으로 참여시키고 활용하는 것이 필요

#### 4) Voice : 감정과 생각을 솔직하게 표현

□ 新세대는 자신의 의견과 감정을 비교적 자유롭게 솔직하게 표현

- 과거에는 자신의 감정을 드러내지 않는 것이 미덕이라고 여겼으나, 新세대는 자신의 감정을 표현하는 것이 자연스럽고 당연하다고 생각
  - 新세대는 부모와의 친밀하고 평등한 관계 속에서 자신의 생각을 자유롭게 표현하며 성장
  - 인터넷 공간에서 자신의 의견을 적극적으로 표현하고 다른 사람과 공유하며 피드백 받는 것에 익숙

□ 자신의 의견 표현에 익숙한 만큼 자신이 하는 일에 대해서 상사도 지속적으로 확인과 코칭(Coaching)을 해줄 것으로 기대

- 맡은 일을 혼자서 묵묵히 수행하기보다는 상사에게 수시로 찾아가 의논하고 확인받아야 편안함을 느끼는 경향

#### 업무에 대해 상사의 확인을 받고 싶어 하는 新세대

- ▷ 업무를 하다 고민하게 되는 부분을 바로 바로 찾아가 여쭙보곤 했는데, 상사가 '일일이 지시를 다 해야 해? 알아서 좀 해봐'라며 귀찮아 하셨다. 혼자 작성한 보고서를 들고 가면 마음에 들지 않는다고 다시 하라고 하신다. (사원 인터뷰 中)
- ▷ 요즘 직원들은 '사육된 인형'이다. 스스로 아무 것도 못한다. 구체적으로 지시하고 '1+1=2'라는 것을 가르쳐주어야 한다. 어릴 때부터 테크닉 위주로 배우다 보니 고민하는 습관이 부족하고 문제해결능력이 떨어진다. (관리자 인터뷰 中)

□ 작은 일에 대해서도 자주 칭찬과 격려를 받고 싶어하고 업무 결과에 대한 구체적인 피드백을 기대

- 업무의 결과뿐만 아니라 그동안 노력한 과정과 수고에 대해서 인정하고 칭찬해주는 것이 동기를 부여하는 계기로 작용

작은 일에 대해서도 자주 칭찬과 격려를 받고 싶다			
세대구분	新세대	중간세대	기성세대
긍정비율	78%	68%	59%

- 감정을 자극하는 강한 말이나 질책은 오히려 新세대의 업무 몰입과 동기부여의 저해요인으로 작용

### 질책보다 격려에 동기부여되는 新세대

- ▷ 뭔가 실수를 했거나 잘못을 했을 때, 혼자 불러서 잘 얘기해주시면 좋는데 다 있는 자리에서 꾸중하시면 모욕감을 느끼고 반감이 생긴다. (사원 인터뷰 中)
- ▷ 똑같은 말이라도 어감의 차이라는 게 있다. 강하게 몰아붙인다고 해서 잘 알아 듣고 그대로 행동하게 되는 것은 아니다. 조용히 부드럽게 얘기해도 의도를 알기 때문에 잘할 수 있다고 생각한다. (사원 인터뷰 中)
- ▷ 요즘 직원들은 혼내기가 어려운 것 같다. 예전에는 혼나면, '나는 혼나도 싸', 이런 반성을 많이 했는데, 지금은 부정적인 얘기를 하면 바로 얼굴 표정에 나타나고 일하는 분위기가 삭막해진다. 앞으로 잘하라고 야단치는데 전혀 반성하는 태도를 기대할 수 없다. 충고하고 격려하는 것이 더 효과적이다. (관리자 인터뷰 中)

### □ 新세대는 조직 내 커뮤니케이션 방식의 변화를 요구

- 新세대는 기존의 상명하달식 커뮤니케이션이 비효율적이라고 생각
  - 대부분 상위 직급만 얘기하고 아랫사람이 자신과 다른 의견을 얘기하면 감정적으로 대하는 경직된 회의 분위기가 대표적
  - 사원의 의견은 무시하고 비판할 뿐 반영하지 않는 문화 등도 포함
- 사원급의 발언 기회가 확대되고 상하 간 의사소통이 활발한 문화 기대

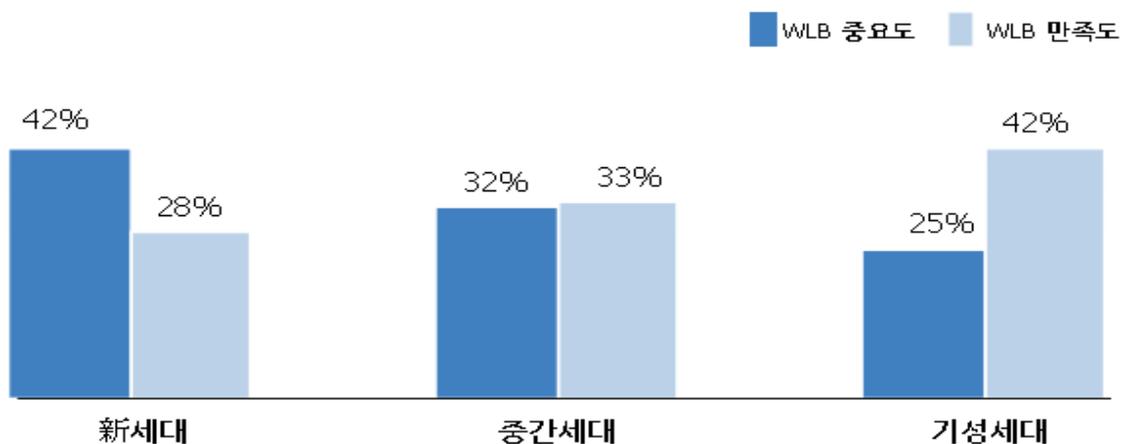
### 5) Oriented to myself : 회사보다 개인생활을 중시

- 新세대는 직장생활이 인생의 일부일 뿐이며, 조직을 위해 희생하기보다 개인 시간을 갖고 삶을 풍요롭게 하는 것이 인생의 목적이라 인식
  - 기성세대는 조직과 자신을 동일시하고 조직을 위한 희생을 어느 정도 당연하게 여기지만, 新세대는 자신의 생활을 우선시
  - 조직 내 승진적체와 구조조정을 지켜본 新세대는 조직과 자신을 분리해서 생각하는 경향

나는 우리 회사에 주인의식을 느낀다			
세대구분	新세대	중간세대	기성세대
긍정비율	48%	63%	73%

- 新세대는 직업을 선택할 때 '일과 생활의 균형(WLB:Work-Life Balance)'을 중요한 기준으로 생각하나 실제 만족도는 저조
  - 직업선택 기준으로 기성세대의 25%가 WLB를 선택한 반면, 新세대는 42%가 WLB를 선택
  - 그러나 新세대의 28%만이 현재 직장에서 '일과 생활의 균형'에 만족한다고 응답해 '일을 위한 생활의 희생'이 직장생활의 주요 불만요인으로 대두

일과 생활의 균형에 대한 설문 결과



## □ 新세대는 개인의 사생활 보호에도 민감한 편

- 사생활 노출에 익숙한 인터넷 세대이지만 상사가 조직관리를 이유로 구체적인 개인생활을 알고자 하는 것은 부당하며 부담스럽다는 입장
  - 특히, 상사들이 지나치게 이성관계, 퇴근 후의 생활, 휴가에 대해 묻는 것은 곤란하다고 인식
- 新세대의 과반수 이상(54%)이 휴가의 구체적인 사유를 묻는 것은 사생활 침해라고 응답

**사생활 보호에 민감한 新세대**

- ▷ 어쩌다 내가 정시에 퇴근을 하려고 하면 상사가 '무슨 약속이 있냐, 오늘은 왜 이렇게 일찍 퇴근을 하냐'며 꼬치꼬치 물어본다. 지난번 휴가 때도 당연하다는 말투로 누구랑 어디를 가는지 물어봐서 당황스러웠다. 나쁜 짓을 하는 것도 아닌데 감시받는 듯한 느낌이다. (사원 인터뷰 中)
- ▷ 상사가 내 부하의 거취에 대해 물어볼 때 제대로 대답하지 못하면 마치 내가 부하관리를 잘 못하고 있는 것처럼 느껴진다. 그래서 가끔은 좀 지나칠 정도로 후배의 개인생활에 대해 물어보게 된다. (관리자 인터뷰 中)

## □ 개인생활을 중시하는 新세대는 집단주의 가치관이 강한 기성세대와 종종 갈등상황에 직면

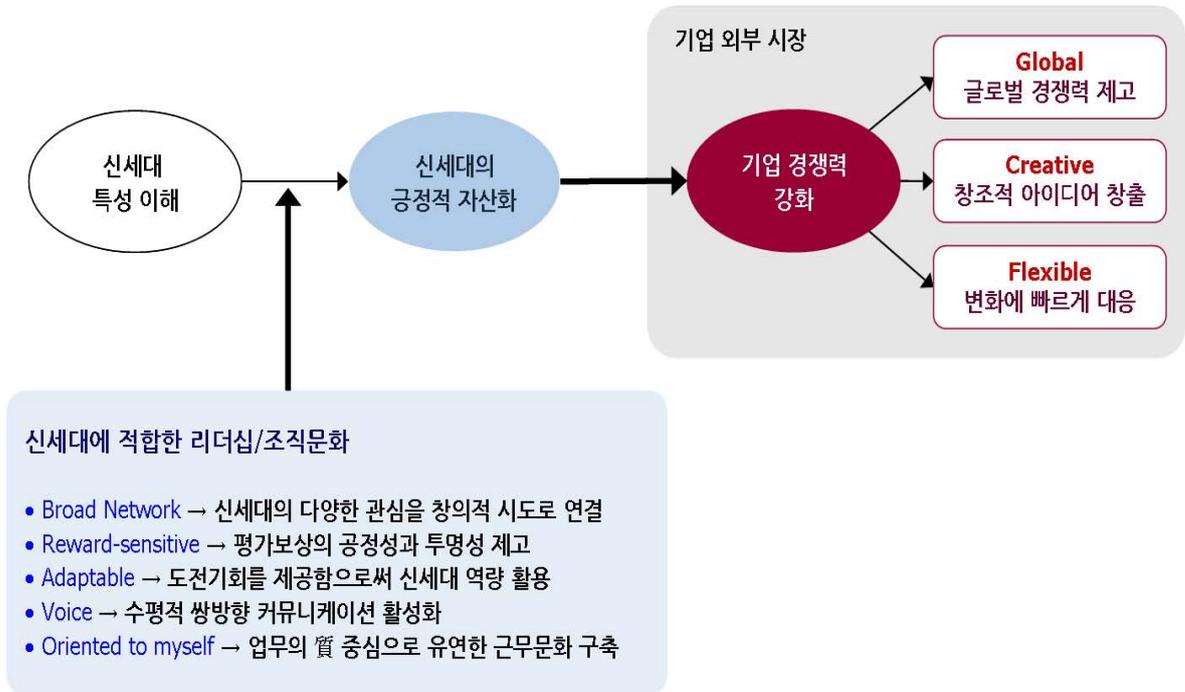
- 일과 개인생활 중 하나를 선택해야 하는 상황에서 新세대는 굳이 개인생활을 희생할 필요는 없다고 판단

**직장생활과 개인생활 사이에서 갈등을 겪는 新세대**

- ▷ 사장 보고를 작성하라는 지시가 떨어졌다. 나의 상사(담당자)는 보고 일정을 충분히 고려해 휴가계획을 잡았다. 그런데 휴가 전날 보고자료를 수정해야 하는 일이 발생하자 상사가 집에 전화를 걸어 "내일 휴가 못 가니까 콘도 취소해" 라고 말하는 것을 들었다. 도저히 나로서는 이해할 수 없는 일이다. (사원 인터뷰 中)
- ▷ 예고 없는 저녁회식을 하는 경우, 약속이 있다며 참석하지 않는 젊은 직원들을 보면 씁쓸하다. 회식도 조직생활의 일부라는 걸 모르는 것 같다. (관리자 인터뷰 中)

### Ⅲ. 新세대와 조직의 성공을 위한 제언

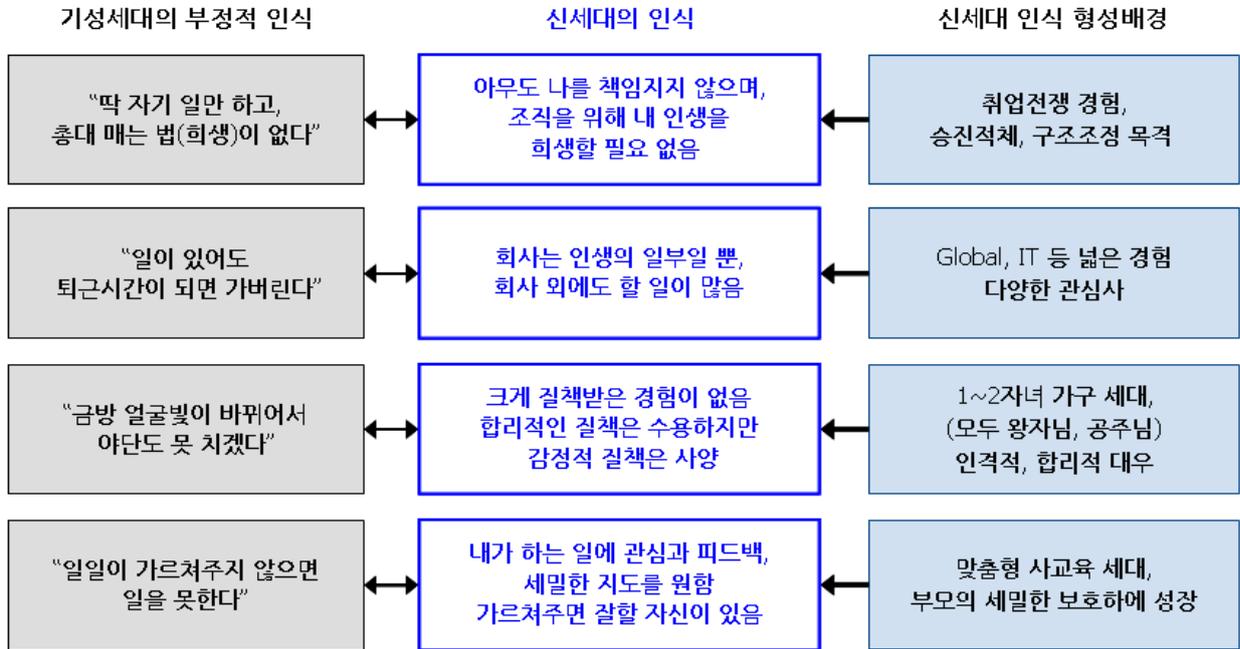
- 新세대는 현재 기업환경에서 매우 유리한 강점들을 보유하고 있으며, 이를 조직의 경쟁력으로 활용하는 것이 기업 성공의 관건



新세대의 특성을 사회적 배경 속에서 이해하려는 노력이 필요

- 기성세대 가치관의 잣대로 新세대 행동을 해석하지 말고 차이를 인정
  - 회식에 참석하지 않는 것을 기성세대는 충성도의 문제로 보는 반면, 新세대는 개인생활을 중시하는 삶의 질 문제로 해석
  - 기성세대는 업무를 진지하게 대하는 반면, 新세대는 일에 대한 흥미를 중시하고 즐겁게 일하는 것에 더욱 관심
- 新세대는 기성세대와 전혀 다른 사회적 배경에서 성장했으므로, 이를 바탕으로 그들의 특성을 이해하는 것이 중요
  - 성장 시기의 사회적 배경이 다른 세대 간에 서로 다른 가치관을 갖는 것은 오히려 자연스러운 현상

- 기성세대가 자라온 사회적 배경에 근거해 新세대를 부정적으로 바라보지 말고, 그들의 생각과 행동을 이해하려는 노력이 필요

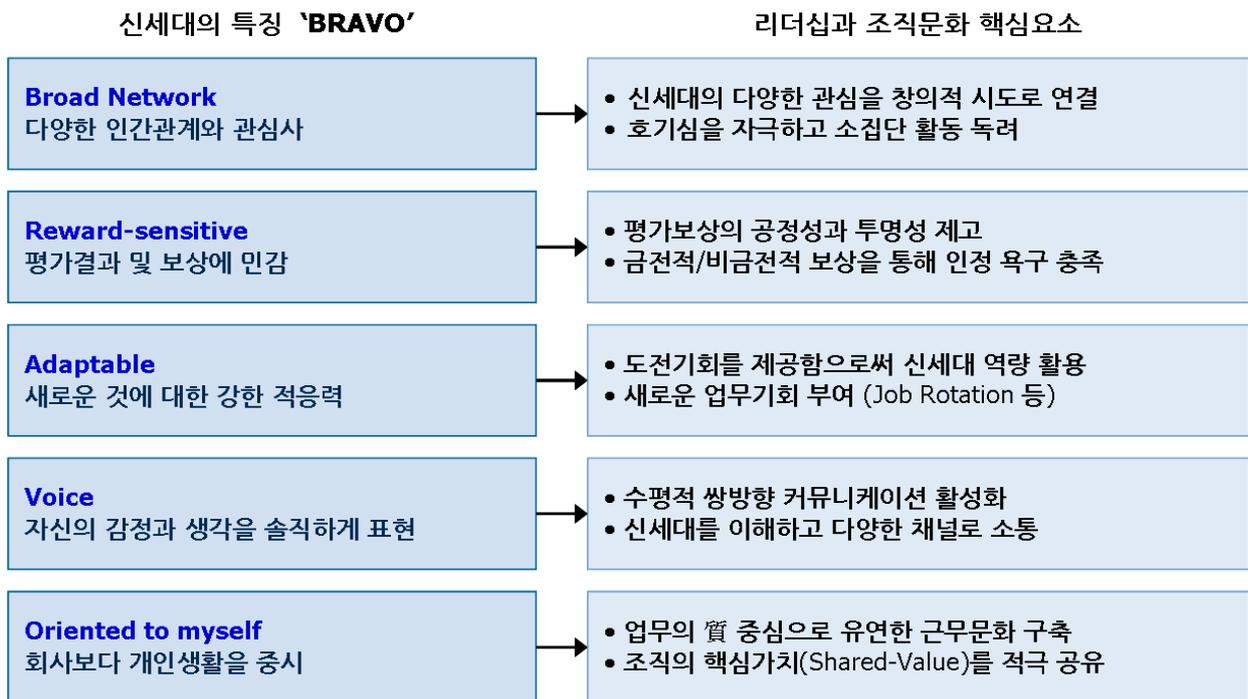


### 新세대 강점을 강화할 수 있는 리더십과 조직문화를 구축

- 新세대는 자신을 버리고 희생하여 조직의 성공을 이끄는 세대가 아니며 자신의 성공이 전제될 때 조직에 경쟁력을 제공
  - 조직에서 성공에 대한 자신감이 높은 반면<sup>6)</sup>, 자신이 더 이상 발전할 수 없다고 판단되면 다른 곳으로 미련 없이 떠나는 경향
  - 新세대에게 당위적으로 조직에 헌신할 것을 강요할 것이 아니라 新세대 구성원과 조직이 함께 Win-Win 하는 방법을 강구
  - 이를 위해서는 新세대 특징을 긍정적으로 강화할 수 있는 리더십과 조직문화를 구축하는 것이 필수
- 직장생활 초기의 新세대는 지시와 통제 중심의 리더십이 아니라, 지속적으로 관심을 갖고 배려하며 세세히 알려주는 '지원형 리더십(Leading from behind<sup>7)</sup>)' 이 필요

<sup>6)</sup> '조직에서 성공할 자신이 있는가'를 묻는 질문에 신세대 직장인 90%가 성공할 자신이 있다고 응답  
<sup>7)</sup> 하버드대 린다 힐 교수는 조직 내 다양성과 급변하는 경영환경에 대응할 수 있는 리더상으로 앞에서 통솔하는 것이 아니라 뒤에서 세심하게 이끄는 'Leading from behind'의 개념을 제시

- 新세대는 성장기에 세심한 관심과 보살핌, 끊임없는 격려를 받고 자란 세대로, 이같은 특성이 직장으로까지 확장
  - 칭찬과 격려, 인정의 말은 新세대에게 동기를 부여하는 역할
- 특히, 新세대 직장인과 업무적으로 밀접한 관계를 유지하는 중간 세대를 활용하여 세밀한 배려를 하는 것이 효과적이며, 이들에 대한 리더십 교육도 필요



제언 1: Broad Network → 신세대의 다양한 관심을 창의적 시도로 연결

□ 新세대의 넓은 네트워크와 다양한 관심사가 창의성 발현의 원천이 되도록 조직 내에서 다양한 시도를 독려

- 新세대들은 기성세대보다 자신들이 더 창의적이라고 생각하지만, 실제로 창의성 발휘는 미흡<sup>8)</sup>
  - 원인으로서는 새로운 아이디어나 창의적인 시도를 용인하지 않는 경직된 조직문화를 지적<sup>9)</sup>

<sup>8)</sup> '성과 향상을 위해 새롭고 실용적인 아이디어를 제안하느냐'는 질문에 新세대 직장인 38%만이 긍정적으로 응답, 반면 기성세대는 69%가 긍정적으로 응답

<sup>9)</sup> 新세대 직장인 23%만이 '내가 일하는 직장은 창의적인 시도에 대하여 관대하다'고 응답

- 新세대의 관심 주제에 대해 소집단 중심의 비공식활동을 장려함으로써 끊임없이 조직 내 작고 다양한 시도들이 일어나도록 독려
  - 新세대들이 밖에서 즐기는 인간관계와 관심동호회들이 조직 내에서도 가능하도록 함으로써 조직과 외부의 단절을 보완

## 제언 2: Reward-sensitive → 평가보상의 공정성과 투명성 제고

### □ 新세대의 노력과 성과에 대해 공정하고 합리적인 보상 필요

- 新세대는 자신의 보상수준뿐 아니라 동료의 보상에도 지대한 관심을 보이므로 객관적인 평가보상 기준이 더욱 중요
- 업무성과에 대해 객관적으로 평가하고, 그 결과를 납득할 수 있도록 적시에 피드백함으로써 공정성 확보
- 경제적 보상뿐 아니라 작은 업무성과에 대해서도 칭찬과 격려 등의 즉각적 관심 표명을 통해 인정의 욕구를 충족

## 제언 3: Adaptable → 도전기회를 제공함으로써 新세대 역량 활용

### □ 직무순환(Job Rotation), 새로운 업무부여 등을 통해 新세대에게 끊임 없이 새로운 도전기회를 부여하고 경력개발을 지원

- 조직에서 新세대에게 가장 동기부여하는 요인은 '성장과 경력개발' (新세대 52.5%가 선택, 동기부여요인 중 1위)
- 新세대는 환경변화에 빠르게 적응하는 반면, 빨리 지루해하고 지속적으로 새로운 자극을 찾는 습성을 보유
- 따라서 주기적으로 새로운 업무기회를 부여하거나 수행방식을 변경하는 등 업무에 변화를 줌으로써 신선한 자극을 제공

## 제언 4: Voice → 수평적 쌍방향 커뮤니케이션 활성화

- 자기표현에 익숙하고, 상대방도 생각과 감정을 표현하기를 기대하는 新세대는 조직 구성원 간 수평적 커뮤니케이션을 갈구
  - 新세대는 인터넷, 소집단 활동 등을 통해 자신의 생각과 감정을 표현하는 데 능숙
  - 반면, 조직 내에서 자신의 의견을 충분히 피력하지 못하고 있는 상황
    - 회의 시 자신의 의견을 자유롭게 얘기할 수 있다'고 응답한 新세대는 과반수 이하(47%)에 불과
  - 관리자는 新세대들이 익숙한 이메일, 메신저 등의 커뮤니케이션 채널을 적극 활용할 필요
    - 기성세대는 의사소통 시 상대방의 감정을 느낄 수 있는 대면접촉에 편안함을 느끼는 반면, 新세대는 짧은 시간 동안 자주 편하게 대화할 수 있는 IT 채널을 선호

## 제언 5: Oriented to myself → 업무의 質 중심으로 유연한 근무문화 구축

- 업무를 근무시간 중심으로 관리하는 경직된 근무문화에서 벗어나 일과 생활의 균형(WLB)을 고려한 유연한 근무분위기 조성
  - 근무시간 및 업무량 중심의 관리에서 업무성과와 질을 최우선으로 하는 업무관리로 변화 모색
  - 집중근무제, 자율출근제 등 다양한 근무제도를 도입하여 新세대에게 업무시간에 대한 선택권 부여
    - 이러한 근무제도는 성과중심의 평가보상과 연계되어야 진정한 효과를 발휘
  - 개인생활을 중시하는 新세대 특성을 존중하되, 지나친 개인주의로 흐르지 않도록 큰 범주를 형성하는 조직의 핵심가치 공유가 필수

## <별첨> 세대차를 느끼게 하는 말.말.말

### ▷ 기성세대가 세대차를 느끼는 新세대의 말

- 저는 오늘 약속이 있어서 회식에 참석할 수 없을 것 같아요.
- (담당자가 정해져 있지 않은 일을 시켰을 때) 이거 제 일 아닌데요...
- 이 일을 왜 해야 하나요? (일의 목적이나 필요성에 대한 설명을 요구)
- 이것 제 물건인데...(개인용품에 대한 의식이 강함, '내 것', '네 것')
- 이 일이 적성에 맞지 않아 퇴직하겠습니다.  
(적성에 맞지 않으면 과감하게 그만두거나 부서 전배를 요청)
- 꼭 주말근무를 해야 하나요?

### ▷ 新세대가 세대차를 느끼는 기성세대의 말

- 요즘 직원들은 헝그리 정신이 부족해  
(열심히 일하지 않는 것 같아, 빨리 퇴근하고 싶어해)
- 일일이 지시를 해야 하나? 그건 네가 알아서 해봐
- 왜 메신저로 업무협의를 하니? 얼굴을 보고 해야지
- 부서회식인데 개인약속이 있다고 빠지는 것이 말이 돼?
- 너는 영어 공부하면서 일에는 투자 안 하나?  
(퇴근 후 자기개발 등의 활동에 대해 부정적으로 보는 것)
- 내가 결혼할 때는 결혼식 당일까지 일하다 갔다(오후 반차만 내고 결혼했다)
- 이 직원은 정시 출퇴근을 하니까 일을 제대로 못하는 거야
- 임원이 되려면 가정을 포기해야 한다
- 5시 정시 퇴근하는 직원을 보고 부서장이 '김대리 반차 쓴다, 휴가계 올려라'  
라며 농담할 때
- (매일 야근하다가 오랜만에 일이 일찍 끝나는 날) 수고했으니 오늘은 부서  
전체 회식하자
- 우리 때는 휴가를 제대로 쓴 적이 없는데..
- (주말 이틀 모두 쉬고 월요일에 출근하면) 주말에 푹 잘 쉬었지?
- (오늘은 정시 퇴근하고 들어가겠다고 하면) 왜, 무슨 일있어?
- (정시 퇴근하면) 이주임, 요즘 일이 별로 없나보지?

## 【 지표로 보는 경제 Trend 】

## &lt; 금융동향 &gt;

	10. 13	10. 14	10. 15	10. 16	10. 19	
환율	원/달러(종가기준)	1,168.80	1,164.80	1,155.00	1,164.50	1,171.00
	엔/달러(뉴욕시장)	89.75	89.77	89.45	90.66	91.09
금리	회사채(3년AA-, %)	5.51	5.51	5.55	5.67	5.66
	국고채(3년, %)	4.37	4.37	4.43	4.56	4.54
주가지수(KOSPI, 종가)	1,628.93	1,649.09	1,658.99	1,640.36	1,649.07	

## &lt; 실물동향 &gt;

(전년동기(월)비, %)

	2006년	2007년	2008년	2009.6월	7월	8월	9월
GDP성장률	5.2	5.1	2.2	..	..	..	..
민간소비	4.7	5.1	0.9	..	..	..	..
설비투자	8.2	9.3	-2.0	..	..	..	..
제조업생산 증가율 <sup>1)</sup>	8.7	7.1	3.0	-1.4	1.0	1.2	..
평균가동률	80.0	80.1	77.2	76.6	78.8	77.6	..
실업률	3.5	3.2	3.2	3.9	3.7	3.7	3.4
실업자(만명)	82.7	78.3	76.9	96.0	92.8	90.5	82.6
전국 어음부도율	0.02	0.02	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02
소비자물가 상승률	2.2	2.5	4.7	2.0	1.6	2.2	2.2
수출(억달러, FOB) <sup>2)</sup>	3,254.7	3,714.9	4,220.1	325.6	319.8	289.6	345.1
(증감률)	(14.4)	(14.1)	(13.6)	(-12.6)	(-21.9)	(-20.9)	(-7.8)
수입(억달러, CIF)	3,093.8	3,568.5	4,352.8	255.8	276.4	273.9	298.0
(증감률)	(18.4)	(15.3)	(22.0)	(-32.4)	(-35.6)	(-32.2)	(-24.6)
경상수지(억달러)	53.9	58.8	-64.1	54.3	44.0	20.4	..
외환보유액(억달러)	2,389.6	2,622.2	2,012.2	2,317.4	2,375.1	2,454.6	2,542.5
총대외지불부담 <sup>3)</sup> (억달러)	2,601	3,832	3,811	..	..	..	..

1) 통계청 (2009. 9. 30.) “2009년 8월 산업활동동향” 에 의거하여 작성

2) 관세청 (2009. 10. 14.) “2009년 9월 수출입동향(확정치)” 에 의거하여 작성

3) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표