

요즘 Z세대가 원하는 소속감

곽연선

ysgwak@lgbr.co.kr

1997년 이후 태어난 Z세대들이 조직에 본격적으로 들어오기 시작했다. Z세대는 조직에 대한 무조건적인 충성과 상명하복 문화에 의문을 던지며, 자신의 삶을 더 중시하는 모습을 보인다. 하지만 Z세대는 이전 세대보다 개인주의적이며, 수평적이고 느슨한 관계를 선호할 뿐, 조직에서 소외되거나 고립되는 것을 원치 않는다. 이들은 오히려 조직 내 커뮤니티에 소속되어 그 안에서 멘토링을 받으며 성장하고 적응하길 원한다.

Z세대들이 코로나 시기에 놓쳤던 사회 경험을 쌓고 소속감을 느끼며, 동시에 업무 역량과 동료와의 유대 관계를 높일 방법은 무엇인가?

- ▲ 먼저, 조직 내 멘토링 프로그램을 통해 사내 전문가와 Z세대를 연결해주는 방법이 있다. 아마존은 사내 멘토링 프로그램 플랫폼을 통해 조직 내 다양한 전문가들을 선택해 구성원들이 원하는 시점에, 원하는 형태의 멘토링을 받을 수 있게 한다. 100여 개의 멘토링 프로그램을 통해 각 구성원들의 다른 경험과 배경, 역할에서 오는 각기 다른 니즈를 맞추고자 노력하고 있다.
- ▲ 나아가 공통 관심사를 바탕으로 한, Z세대 중심의 커뮤니티를 조성하여 동료와의 연결감을 높여줄 수 있다. 글로벌 기업들은 사내 네트워킹 그룹이나 학습 커뮤니티를 조직 차원에서 운영·지원하며 Z세대의 조직 내 소속감을 강화하고 있다.

이로써 Z세대들은 소속감은 물론, 의사소통이나 협업, 업무 관련 스킬을 얻어 업무 동기와 몰입도를 높일 수 있다.

Z세대에 대한 편견과 오해

최근 조직 내 신입사원인 Z세대(1997년~2012년생)의 등장과 함께 이들을 둘러싼 편견과 오해도 많아지고 있다. 이전 세대와 달리 Z세대는 조직에 대한 무조건적인 충성, 상명하복 문화에 의문을 던지며 자신의 삶을 더 중시하는 모습을 보인다. 이에 기성 세대는 Z세대가 이전 세대보다 조직에 소속되기를 꺼려하고, 조직 적응력이 떨어진다고 생각하기도 한다. 특히 협업, 소통능력, 친화력이 부족해 Z세대와 함께 일하기 어렵다고 느끼는 경우가 많다.¹ 리더가 Z세대에게 업무상 전달할 내용이 있거나 추가적으로 알려주고 싶은 내용이 있더라도, 행여 ‘꼰대’라는 소리를 듣거나 사이가 멀어질까 소통을 피하기도 한다. 하지만 Z세대는 이전 세대보다 개인주의적이며, 수평적이고 느슨한 관계를 선호할 뿐, 조직에서 소외되거나 고립되는 것을 원치 않는다.

“Z세대는 개인주의가 강하다고 생각하는 사람이 많지만, 오히려 ‘소속감’을 행복의 중요한 요소로 생각한다.”

– Z세대 트렌드 전문 미디어 ‘캐릿’의 ‘Z세대에 대한 오해와 편견, 캐릿 1020 자문단이 해명합니다’ 인터뷰 중(‘23.3)

Z세대가 조직에 소속되기를 꺼린다는 것은 편견에 불과하다. 오히려 Z세대의 93%는 업무에서 소속감을 느끼는 것이 중요하며, 소속감이 업무 동기와 몰입의 원천이라고 응답했다.² Z세대가 완전한 원격근무보다 사무실 근무와 원격근무가 혼합된 하이브리드 근무를 선호하는 것도 소속감과 관련된다. Z세대 74%는 완전한 원격근무가 직장 내 커뮤니티에서의 소외로 이어질 수 있음을 우려하고, 완전한 비대면 상황에서 멘토링의 기회가 줄어들 것을 걱정하는 Z세대도 41%에 달한다.³ 기성 세대가 Z세대에 대해 품고 있는 막연한 생각과 달리, Z세대는 조직 내 커뮤니티에 소속되어 그 안에서 멘토링을 받으며 성장하고 적응하길 원하고 있다.

사회적인 인정과 인간관계에서 오는 소속감은 세대를 초월한 인간의 기본적 욕구 중 하나다. 그러나 특히 Z세대가 소속감을 더욱 중시하는 이유를 알기 위해서는 이들의 성장 과정에 대한 이해가 필요하다. Z세대가 한창 사회생활을 준비하거나 시작하던 시기는 코로나 팬데믹의 한복판이었고, 그로 인해 원격근무, 비대면 의사소통이 확산되면서 이들이 소속감을 경험하기 어려운 환경이 만들어졌다. 다른 세대들에게 자연스럽게 주어졌던 소속감의 경험은 이들에겐 꼭 필요하지만 부족한 자산이 된 것이다. Z세대는 코로나 시기에

1 사람인, ‘요즘 세대 신입사원’ 국내 기업 392개사 대상 설문 조사(2020)

2 Cognizant & Microsoft, What it means to belong at work, 전세계 직장인 10,822명 대상 설문 조사(2020)

3 Axios, Younger employees fear being left behind by remote work, 미국 Z세대 544명 대상 설문 조사(2021)

겪었던 사회 경험과 소속감 결핍을 만회하고 싶어한다. 그렇다면 어떻게 Z세대의 소속감을 높일 수 있을지 살펴보자.

Z세대가 소속감을 느낄 수 있도록 돕는 방법

많은 기업들이 Z세대의 마음을 사로잡기 위해 무료 식사, 운동 시설 등 복리후생 제공에 열을 올리고 있다. 그러나 그런 물질적인 요소만으로는 결핍된 본질적 욕구인 소속감을 채워 주기에는 한계가 있다. 앞서 언급한 바와 같이, 소속감은 사회적 인정과 인간관계에서 비롯된다. 이를 충족시켜 주기 위해서는 주도적으로 성과를 창출하는 과정에서 자연스럽게 사회적인 인정을 받을 수 있도록 선배들이 역량을 키워주고, 동료와 유대관계를 쌓을 수 있는 기회를 마련할 필요가 있다. 이는 ①조직 내 멘토링과 ②커뮤니티를 통한 동료와의 상호작용 기회를 제공함으로써 가능하다.

● 사내 전문가와의 연결 : 온라인 플랫폼을 통한 개인 맞춤형 멘토링

어도비(Adobe) 글로벌 채용 담당자 코트니 에린(Courtney Erin)은 “Z세대는 호기심이 많고, 성장에 목마르며, 성공 지향적이다. Z세대의 열정과 함께 적절한 멘토링과 가이드가 필요하다.”고 말했다. 이처럼 사회 초년생인 Z세대는 멘토링을 통해 소속감을 느끼고, 업무 관련 조언을 통해 역량을 높이기를 원한다. Z세대는 사회 진출과 동시에 코로나가 확산되었으며, 원격근무로 인해 멘토링 기회나 조직 내 네트워크를 형성할 기회를 갖지 못한 경우가 많다. Z세대 83%는 자신의 커리어를 위해 조직 내 멘토가 있는 것이 매우 중요하다고 생각하지만, 실제 52%만이 멘토가 있다고 답했다. Z세대 절반은 자신의 직무 스킬을 더 많이 배우고 싶다고 응답할 정도로 조직 내 멘토를 통해 배우고 성장하고 싶은 니즈가 강하다.⁴

선배로부터 커리어와 관련된 조언을 받지 못하는 Z세대들은 Chat-GPT 등 AI에서 조언을 구하거나,⁵ 회사 밖 ‘랜선 멘토링’을 통해 해결하는 경우도 발생하고 있다. 랜선 멘토링이란 온라인상으로 외부 전문가들의 노하우 정보를 얻거나, 코칭이나, 상담 받는 것을 의미한다. 업무상 어려움을 겪을 때 MZ세대의 절반은 조직 내 선배가 아닌, 온라인상의 정

4 Adobe Future Workforce Study: What U.S. employers need to know about Gen Z in the workplace, 미국 Z세대 1,011명 대상 설문 조사(2023)

5 Business Insider, Half of Gen Z workers think ChatGPT gives better career advice than their manager, survey says(2024)

보나 외부 전문가의 도움을 받아 문제를 해결한다고 한다.⁶ 이는 Z세대가 원하는 멘토링을 조직 내에서 충분히 경험하지 못하면서 나타나는 현상이다. 그렇다면 조직 내에서 Z세대가 원하는 멘토링을 제공할 수 있는 방법은 무엇이 있을까?

Z세대는 주어진 교과서나 참고서가 아니라 자신이 원하는 시점에 필요한 정보들을 온라인상에서 직접 검색하며 학습해온 세대다. Z세대는 자기가 원하는 멘토를 선택해, 자신에게 필요한 직무 관련 지식, 전문 기술을 직접 물어보고 배우는 방식을 선호한다. 기존 멘토링 방식은 Z세대 본인의 니즈와 상관없이 회사에서 일방적으로 멘토를 정해주는 경우가 많다. 또한 사회 초년생인 Z세대는 조직 내 누가 어느 분야의 전문 지식과 직무 경험이 있는지 알기 어렵다. 알더라도 자연스럽게 물어볼 수 있는 의사소통 채널도 찾기 쉽지 않다.

아마존은 사내 멘토링 프로그램 플랫폼을 통해 조직 내 다양한 전문가들을 선택해 구성원들이 원하는 시점에, 원하는 형태의 멘토링을 받을 수 있는 기회를 제공한다. 전 세계적으로 사업이 확장되면서 아마존의 구성원 수가 급격히 증가했다. 이에 따라 아마존은 전세계에 퍼져 있는 사내 인재들을 서로 연결하는 온라인 멘토링 매칭 플랫폼을 활용하고 있다. 특히 신입사원에게는 아마존 입사 초반에 무엇이든 물어볼 수 있는 멘토를 매칭해 조직에 빠르게 적응하도록 돕는다.

신입사원뿐만 아니라 아마존 구성원이라면 누구나 멘토, 멘티가 되고 연결될 수 있다. 특히, 구성원들은 지금 하고 있는 업무에 필요한 지식, 기술, 경험을 갖춘 사내 멘토를 찾아 직접 배움으로써 직무 역량을 키울 수 있다. 현재 하고 있는 업무와 직접적인 관계가 없더라도 특정한 전문 기술이나 직무 경험이 있는 사람들을 선택해 자신의 커리어에 도움이 될 만한 멘토와 연결될 수 있다. 자신이 원하는 멘토를 직접 선택할 수도 있지만 자신과 상대방의 경력, 직무, 직책, 전문분야 및 위치에 따라 가장 적합한 멘토를 AI 알고리즘을 통해 매칭해 주기도 한다.



“아마존 멘토링 프로그램은 전세계 모든 아마존 구성원이 참여할 수 있으며, 잠재적인 멘토와 멘티를 연결하여 사내 네트워크를 넓히는 데 도움을 준다. 2016년 18,800명이던 참가자가 2022년 159,000명으로 늘어났다.”

— 베스 갈레티(Beth Galetti),
아마존 직원 경험 및 기술 수석 부사장(SVP)

아마존은 멘토링 프로그램을 세분화하여, 각기 다른 니즈를 가진 구성원들이 연결되

6. 잡코리아 MZ세대 직장인 47.8% '랜선 사수가 편해요', MZ세대 직장인 161명 대상 설문 조사(2022)

어 자발적으로 도움을 서로 주고받고, 커리어에 대한 고민을 나눌 수 있는 개별적 통로를 마련하고 있다. 아마존은 단순한 1:1 멘토링 프로그램 이외에도 특정 주제를 갖고 일회성 멘토링을 받는 플래시 멘토링(Flash Mentoring), 3~10명의 동료 간 그룹 형태의 멘토링(Peer-to-Peer Mentoring) 등 100개 이상의 멘토링 프로그램을 운영한다. 이처럼 다양한 형태의 멘토링 프로그램을 통해 각 구성원들의 다른 역할, 경험, 배경에서 오는 각기 다른 니즈에 맞추고자 노력하고 있다.

“다른 팀 구성원과 터놓고 이야기할 수 있는 신선한 경험이었다.”

“사내 업무 프로세스를 이미 경험해본 구성원과 연결되어 조직 내 성장 경로를 훨씬 쉽게 찾을 수 있었다.”

- 아마존 멘토링 프로그램 참가자 후기

● 동료와의 연결 : 공통 관심사 기반 Z세대 중심의 커뮤니티 조성

소속감은 세대를 막론하고 중요한 욕구지만, 세대에 따라 그 욕구를 충족시키는 방법은 다르다. Z세대는 조직이나 지역에 기반한 공식적 커뮤니티 활동보다는 공통 관심사나 취향에 따른 비공식적 커뮤니티 활동을 통한 느슨한 연결을 선호한다. 조직 내에서도 구성원의 관심사를 기반으로 한 비공식적 커뮤니티를 지원하는 것도 Z세대의 소속감을 높이는 방법이다. Z세대들이 직접 만나 고민을 나누고, 경험한 문제들에 대한 해결 방법이나 노하우를 공유하고 학습하면서 Z세대와 조직 간 연결감을 높일 수 있다.

글로벌 기업들은 구성원의 특정 세대, 성별, 인종 등 공통 관심사 기반의 사내 네트워킹 그룹(Employee Resource Group; 이하 ERG)을 지원하고 있다. 특히 3M은 입사 5년차 신입사원, 경력직 사원을 대상으로 만든 NEON(New Employee Opportunity Network)이라는 자발적인 사내 네트워크 그룹을 운영한다. 이 ERG에서는 업무 노하우를 제공하거나, 멘토링 및 강연을 제공함으로써 구성원의 소속감을 높이고 있다. NEON ERG를 이끄는 리더들은 사내 문제를 자발적으로 나서서 해결해보는 프로그램을 기획하고 실행하는 리더십 기회를 통해 조직에 대한 이해도를 높이고 있다.

공통 관심사를 중심으로 자발적으로 모인 학습 커뮤니티(Community of Practice; CoP)를 운영하는 기업도 있다. 학습 커뮤니티는 특정 영역이나 주제에 관심을 갖고 있는 구성원들이 자발적으로 모여 가진 지식을 서로 나누고 배우는 그룹을 의미한다. 세계은행(World Bank)에서는 100여 개의 학습 커뮤니티를 운영 중이다. 학습 커뮤니티는 보통 5~12명의 핵심 멤버들을 중심으로 정기적으로 모여 정보를 공유하고 배운다. 세계은행의

대표적 학습 커뮤니티인 HR 애널리틱스 그룹은 HR 분야에서 필요한 기술들을 배우고 서로 가진 경험과 전문 지식들을 나누고 있다.

구성원들은 학습 커뮤니티에서 최신 기술을 습득하고 노하우를 공유하면서 사내 문제를 기존과 다른 방식으로 접근할 수 있다. 각자 타부서에 속해 있지만 비슷한 문제를 겪고 있는 구성원들이 모범 사례(Best Practices)를 공유하고

협력함으로써 조직 내 불필요한 노력을 줄이고 문제를 더욱 효과적으로 해결할 수 있다.

더 나아가, 각자 직급, 연차, 소속 부서는 다르더라도 공통 관심사로 모여 학습하며 자연스럽게 사내 네트워크를 확장할 수 있다. 입사한 지 얼마 안 된 Z세대들이 이런 학습 커뮤니티에 자발적으로 참여하기 어려운 환경이라면, 조직 차원에서 Z세대들을 위한 학습 커뮤니티를 만들어주는 것도 방법이다. Z세대들이 공통의 관심 주제를 갖고 자유롭게 소통할 수 있는 커뮤니티 공간에서 주도적으로 아이디어를 내고 문제를 해결하고 배우며 동료 간 연결감을 느낄 수 있을 것이다.

소속감 통해 몰입하고 성장하는 Z세대

Z세대는 소속감을 통해 비로소 성장하고 몰입할 수 있다. 불안하고 혼란스러운 코로나 시기 사회에 합류한 Z세대에게는 소속감과 안정감을 주는 것이 이들이 조직에 빠르게 적응하고 잠재력을 발휘하는데 특히 중요한 요소다. 지금은 코로나 이후 소원해진 인간관계 속에서도 구성원들이 서로 연결되고 교류할 기회를 만들어주는 조직 차원의 노력이 필요한 시점이다. 조직 내 멘토링과 커뮤니티 활동으로, Z세대는 코로나 시기 놓쳤던 사회 경험을 쌓으며 의사소통 및 협업 스킬은 물론 업무 관련 전문 지식까지 배울 기회를 가짐으로써 이들의 업무 동기와 몰입도를 높일 수 있다. LG경영연구원

| | | 학습 커뮤니티 도입 효과 | |
|----|----|--|---|
| | | 단기적 가치 | 장기적 가치 |
| 효과 | 개인 | <ul style="list-style-type: none"> • 소속감 제고 • 도전적 과제 해결에 도움 • 전문 지식 습득 • 자신감 향상 | <ul style="list-style-type: none"> • 전문성 향상 • 전문가로서 정체성 확립 • 인적 네트워크 강화 • 본인의 업무 경쟁력 제고 |
| | 조직 | <ul style="list-style-type: none"> • 신속한 문제 해결 가능 • 시간과 비용 절약 • 제품/서비스 품질 향상 • 부서 간 협력 활성화 | <ul style="list-style-type: none"> • 전략적 역량 구축 • 생산성 제고 • 최신 기술 및 스킬 습득 • 인재 리텐션 효과 |

출처 : World Bank Group, Building Community : A Primer(2018) 참고