

## 세 대 보 고

## ‘90년생이 온다’ 2부

글. 이재승 아리랑국제방송 기술센터 부장



## 90년대생이 직장 동료가 되었을 때

## 📖 몰려드는 90년대생들에게 속수무책인 기업들

## 사례 #1

어느 날 과장이 신입사원에게 “8시 30분은 출근하는 시간이 아니라 업무를 시작하는 시간이니 최소 10분 일찍 오는 것이 예의”라고 충고했더니 “그럼 퇴근 10분 전에 컴퓨터를 끄고 게이트 앞에 대기해도 되나요?”라고 반문했다.

## 사례 #2

모 은행 연수원에서 한 신입사원이 금지된 음주를 하다 적발돼 ‘동기애 고취’를 명분으로 신입사원 전체에게 열차려를 줬는데 흥분한 신입사원이 “왜 술을 마시지도 않는 나까지 열차려를 받느냐, 다음날 경찰에 신고하려 했다”고 말했다.

이와 같은 갈등은 90년대생 신입사원이 있는 기업에서 심심치 않게 볼 수 있다. 블라인드와 같은 사내 익명 게시판에 끊이지 않고 올라오는 고민 상담 주제이다. 이미 2012년부터 기업들은 상당수의 90년대생 직원들을 채용하고 있지만, 아직 이들에 대한 별도의 대책을 가지고 있는 기업은 많지 않다. 기업들은 새로운 세대와 기존 인력들의 차이점을 알고는 있지만, 아직 중요성을 인지하지 못하거나 그 차이의 이유를 명확하게 파악하지 못하고 있다. 하지만 변화는 분명히 오고 있다.

기업 입장에서 90년대생들을 어떻게 하면 조직에 빠르게 융화시키고, 그들이 가지고 있는 가치를 창조할 것인가 하는 것이다. 세대 차이가 촉발하는 관리 방식의 변화는 80년대생들을 관리할 때 보다 더욱

거세질 것으로 보인다. 90년대생들을 조직에 받아들이기 수밖에 없다면, 더 적극적으로 문제점과 특징을 알고 해결점을 찾아야 한다.

모든 조직이 ‘인사가 만사’라고 말한다. 한 조직이 최대의 이윤 창출이라는 목적을 달성하고 경쟁력을 창출할 수 있는 인재들을 최대한 빨리 확보하여 적재적소에 배치해야 한다. 경영 전략이나 기술, 시스템의 모든 부분에는 사람이 존재해야 가능하다. 전략을 만드는 것도 사람이고, 그 전략을 시행하는 것도 사람이기 때문이다. 어느 조직이나 인재의 중요성을 강조하는 이유다. 앞으로 기업의 성패가 90년대 이후에 출생한 세대를 이해하고 활용할 수 있는지에 달려 있다.

한국경영자총회가 조사한 ‘2016년 신입사원 채용실태 조사’에 따르면 대졸 신입사원의 1년 내 퇴사율은 27.7%로 나타났다. 어렵게 취업에 성공하더라도 1년 안에 회사를 떠나는 신입사원이 4명 중 1명꼴인 셈이다. 이태백(20대 태반이 백수)이 아닌 이퇴백(20대에 스스로 직장을 그만둔 백수) 이야기가 나오는 이유다. 2014년의 조사에 비교해 300인 이상 기업의 퇴사율은 기존 11.3%에서 9.4%로 감소한 반면, 300

인 미만의 기업의 퇴사율은 31.6%에서 32.5%로 증가했다는 점이다.<sup>1)</sup> 아울러 퇴사율이 증가하는 이유 중에 하나로 중소기업과 대기업의 연봉 차이를 들기도 한다. 2017년 기준으로 중소기업과 대기업의 평균 연봉 차이는 1,332만원이다. 이에 2018년 '청년일자리정책'에서 청년이 중소·중견기업에 취업하면 정부로부터 최대 1,035만 원을 지원받아 대기업 초봉에 근접한 실질소득을 얻을 수 있도록 했다. 하지만 청년층은 정부의 청년 고용 정책에 대하여 회의적인 모습을 보이고 있다. 중소기업의 기업문화가 문제라는 것과 정부 정책에 대한 불신, 장기적인 고용 안정성에 대한 불안이 취업을 꺼리게 하고 퇴사율을 높게 하는 것이라고 보았다. 아울러 2018년 7월부터 시행하는 주 52시간 근무제 등 일과 삶의 균형, 즉 워크 앤 라이프 밸런스(워라벨)를 맞추기 위한 제도들은 아직 중소기업에까지 적용되기에는 온도차가 있다.

## 📖 **꼰대 조직에서 탈출하는 90년대생들**

젊은 세대가 아버지나 선생님 등의 기성세대를 지칭하는 '꼰대'라는 은어가 있다.<sup>2)</sup> 2000년대에 들어서 권위주의와 잔소리에 대한 반발의 의미가 더해지면서 지칭하는 대상을 비하하는 표현으로 자리 잡게 되었다. 90년대생들은 지금까지 수많은 '꼰대질' 속에서 살아왔다. 문제는 그동안은 꼰대들을 피할 수 있었지만, 성인이 되고 직장생활을 하면서 더 이상 피할 수 없게 되었다는 것이다. 2017년 취업포털 인크루트의 설문 조사에 따르면, 직장인 열에 아홉은 '사내에 꼰대가 있다'고 대답했다.<sup>3)</sup> 그렇다면 꼰대의 조건이 있는 것일까? 꼰대 체크 리스트를 함께 확인해 보자.

## 新 직장인 꼰대 체크 리스트

- 9급 공무원을 준비하는 요즘 세대를 보면 참 도전정신이 부족하다는 생각이 든다.
- 헬조선이라고 말하는 요즘 세대는 참 한심하다.
- 회사에서의 점심시간은 공적인 시간이다. 싫어도 팀원들과 함께해야 한다.
- 윗사람의 말에는 무조건 따르는 것이 회사 생활의 지혜이다.
- 처음 만나는 사람에게 먼저 나이나 학번을 물어보고 이야기를 풀어나가야 속이 편하다.
- '정시 퇴근 제도(때밀리 데이)'는 좋은 복지 혜택이다.
- 휴가를 다 쓰는 것은 눈치가 보이는 일이다.
- 1년간 '육아휴직'을 다녀온 동료 사원이 못마땅하다.
- 나보다 늦게 출근하는 후배 사원이 거슬린다.
- 회식 때 후배가 수저를 알아서 세팅하지 않거나, 눈앞의 고기를 굽지 않는 모습에 화가 난다.
- '내가 왕년에', '내가 너였을 때'와 같은 말을 자주 사용한다.
- 편의점이나 매장에서 어려 보이는 직원에게 반말을 한다.
- 음식점이나 매장에서 '사장 나와'를 외친 적이 있다.
- '어린 녀석이 뭘 알아?'라는 생각을 해본 적이 있다.
- 쫓돌집회나 기타 정치 활동에 참여하는 학생들은 학생의 본분을 지키지 않는다고 생각한다.
- '나이가 들면 지혜로워진다'란 말에 동의한다.
- 낯선 방식으로 일하는 후배에게는 친히 제대로 일하는 법을 알려준다.
- 자유롭게 의견을 얘기하라고 해놓고 내가 먼저 답을 제시한다.
- 내가 한때 잘나가던 사람이었다는 사실을 알려주고 싶은 마음이 든다.
- 회사 생활뿐만 아니라, 연애사와 자녀계획 같은 사생활의 영역도 인생 선배로서 답을 제시해줄 수 있다고 믿는다.
- 회식이나 야유회에 개인 약속을 이유로 빠지는 사람을 이해하기 어렵다.
- 내 의견에 반대한 후배에게 화가 난다.
- 자기 계발은 입사 전에 끝내고 와야 하는 것이다.

### 테스트 결과

- ☒ **0개** : 대단합니다. 당신은 꼰대가 아닙니다.
- ☒ **1~8개** : 꼰대입니다. 심각하진 않지만 꼰대가 아닌 것도 아닙니다.
- ☒ **9~16개** : 조금 심각한 꼰대입니다.
- ☒ **17~23개** : 중증 꼰대입니다. 심각합니다.

1) 신입사원의 1년 내 퇴사 이유는 '조직 및 직무적응 실패'(49.1%)가 가장 높았고, 그 뒤를 '급여 및 복리후생 불만'(20%), '근무지역 및 근무환경에 대한 불만'(15.9%)으로 나타났다.

2) 국립국어원 표준국어대사전에 따르면 꼰대는 은어로 '늙은이'를 이르는 말이자, 학생들의 은어로 '선생님'을 이르는 말이라고 정의한다. 즉, 권위를 행사하는 어른이나 선생님을 비하하는 뜻을 담고 있다고 할 수 있다. 최근에는 기성세대 중 자신의 경험을 일반화해서 자신보다 지위가 낮거나 나이가 어린 사람에게 일방적으로 강요하는, 이른바 꼰대에서 파생된 '꼰대질'을 하는 사람을 가리키는 의미로도 사용되고 있다. 어원에 대해서는 영남 사투리인 '꼰데기'와 프랑스어 '콩테(Comte)'에서 유래했다는 주장이 있다.

3) 직장인들은 '답정너(답은 정해져 있고 너 대답만 하면 돼)' 유형(23%)을 가장 전형적인 꼰대로 꼽았다. 다음으로는 "까라면 까"라고 말하는 상목하복 유형(20%), "내가 해봐서 안다"라고 말하는 전지전능 유형(16%) 등이 꼰대 상사로 꼽혔다. "네가 이해해라"라고 말하는 무배려·무매너 유형(13%), "너 미쳤어?"라고 화부터 내는 분노조절 장애 유형(10%), 다짜고짜 "야"라고 반말하는 유형(9%) 순으로 나타났다.

결국 이러한 테스트는 ‘누구든 언젠가는 꼰대가 된다’는 사실을 알려 주고 있다. 몇 년 전, 인터넷에 ‘도라이 질량 보존의 법칙’이라는 글이 화제가 된 적이 있다. 이 법칙은 어느 조직이든 일정량의 얄체, 진상, 무능력자, 아침꾼 등의 일명 ‘도라이’가 존재한다는 것이다.<sup>4)</sup> 도라이는 상대적으로 쉽게 드러나고 영향력도 제한적이기 때문에 문제를 인식하기만 하면 해결이 수월할 수 있다. 하지만 조직문화에 꼰대스러움이 깊숙하게 자리하고 있다면, 수면 아래에서 조용하게 영향력을 발휘하기 때문에 찾아내기도, 해결하기도 결코 쉽지 않다.

## 90년대생 인재의 특징들

90년대생들에 붙여 다니는 꼬리표는 ‘충성심이 없고’, ‘다른 사람을 생각하지 않고 자기 것만 챙기고’, ‘자기 권리만 찾고 의무는 다하지 않고’, ‘자기 실수는 인정 안 하고 변명만 늘어놓고’, ‘끈기가 없어서 쉽게 포기하고’, ‘고집이 세고’, ‘힘든 일은 견디지 못하고 쉽게 포기한다’. 하지만 이러한 꼬리표는 기존 세대들의 시각에 따른 것이다.

### 충성의 대상이 꼭 회사여야 하나요?

기존 세대에게 신입사원들은 자기들만 생각하는 이기주의자이고, 새로운 세대에게 기존 세대들은 이미 회사에 믿음을 상실했으면서도 어떻게든 살아남기 위해 미련을 버리지 못하고 충성하는 꼰대로만 보일 뿐이다. 사실 이렇게 회사에 대한 충성심과 관련된 갈등은 어제오늘의 일이 아니고 90년대생들만의 일도 아니다.

2000년대 중반부터 80년대생들이 기업에 유입됨에 따라, 야근과 주말 근무를 요구하는 기존 베이비붐 세대들과 갈등이 일어나곤 했다. 젊은 세대가 새로운 아이디어는 많지만 애사심과 팀워크가 없다는 것이 주된 이유였다. 이에 성과급 제도를 투명하게 운영하고, 신세대의 의견을 경청하고 원대한 기업 철학을 내세움으로써 이들의 관심을 회



비정규직과 인턴 등 초보사원을 그린 드라마 / 출처: tvN

- 4) 1. 도라이를 피해 조직(팀 또는 회사)을 옮기면 그곳에도 도라이가 있다.  
2. 상 도라이가 없으면 덜 도라이 여럿이 있다.  
3. 팀 내 도라이가 다른 데로 가면 새로운 도라이가 들어온다.  
4. 도라이를 물리치기 위해서는 다른 도라이가 될 필요도 있다.  
5. 팀 내에 도라이가 없다는 생각이 들면 자신이 도라이이다.

5) ‘설대캅짱박준필’이라는 네티즌이 처음 올린 것으로 알려진 ‘직장인 43계명’은 격언이나 속담, 그리고 일상에서 자주 쓰이는 문구를 비틀어 사회생활의 애환을 꼬집는 내용으로 많은 ‘직장’들에게 공감을 얻고 있다. “까까까 나설 필요는 없다. 헌신하면 헌신씩 된다. 참고 또 참으면 참나무가 된다. 포기하면 편하다. 왕관을 쓰려는 자, 그 무게를 견뎌라. 아니면 말고. 나도 나지만 너도 너다. 목숨을 버리면 무기만은 살려주겠다. 가는 말이 고우면 사람을 알아본다. 잘생긴 놈은 얼굴값 하고 못생긴 놈은 꼴값한다. 공부야 실수를 남지만 찌기는 기적을 낳는다. 까도 내가 까. 난 오아시스를 원했고 넌 신기루만으로 좋았던 거지. 동정할 거면 돈으로 줘요. 내 너 그럴 줄 알았다. 그럴 줄 알았으면 미리 말을 해주세요. 즐길 수 없으면 피하라. 이것 또한 지나가리라. 대문으로 가난이 찾아오면 사랑은 창문으로 도망간다. 내 부모에게 욕하는 건 참아도 나에게 욕하는 건 참을 수 없다. 일찍 일어나는 새가 더 피곤하다. 일찍 일어난 벌레는 잡아먹힌다. 먼저 가는 건 순서가 없다. 똥차 가고 벤츠 온다. 효도는 셀프. 먹는 것이 공부라면 세상에서 공부가가장 좋습니다. 어려운 길은 길이 아니다. 개천에서 용 난 놈 만나면 개천으로 끌려들어 간다. 이런 인생은 자서전도 쓸 수 없다. 새벽에 맥주와 먹는 치킨은 0칼로리. 늦었다고 생각할 때가 가장 늦은 거다. 성형수술하고 나아진 게 아니라 하기 전이 최악이었다. 내일 할 수 있는 일을 오늘 할 필요는 없다. 되면 한다. 남자는 애 아니면 개다. 성공은 1%의 재능과 99%의 돈과 뺨만 있으면 된다. 지금 재 걱정할 때가 아니다. 내가 더 걱정이다. 예술은 비싸고 인생은 더럽다. 고생 끝에 골병 난다. 하나를 보고 열을 알면 무당논밭이다. 원수는 회사에서 만났다. 돌다리도 두드려보면 내 손만 아프다. 재주가 많으면 먹고살 만한 길이 많다. 티끌 모아봐야 티끌”

사로 돌리는 방안들이 제시되었다. 그러나 여기에도 한계성을 가진다. 결국 회사에 충성하면 그 대가가 승진과 몸값 상승으로 자연스럽게 이어질 것이라는 결론을 가정했다는 것이다. 90년대생들은 회사에 대한 충성이 곧 나의 성장이라는 공식을 거부한다. 새로운 세대는 ‘회사에 헌신하면 헌신짝이 된다’는 인터넷상의 ‘직장계명’<sup>5)</sup>에 동의하고, 이를 넘어서 충성의 대상이 ‘회사’여야 할 이유가 있냐고 반문한다. 찰스 핸디는 《코끼리와 벼룩》에서 오늘날의 충성심리라는 것은 “첫째가 자기 자신과 미래에 대한 것, 둘째가 자기 팀과 프로젝트에 대한 것, 마지막이 회사에 대한 것”이라고 보았다. 과거 70년대생과 그 이전 세대에게 충성심이라는 것은 단연 회사에 대한 것이었다. 하지만 90년대생에게 충성심은 단연 자기 자신과 본인의 미래에 대한 것이다. 충성의 대상이 다르고 그 의미도 다르니 갈등이 일어날 수밖에 없다. 이 때문에 90년대생들을 위한 조직 문화 개선 방안은 회사에 대한 충성심을 고취하는 것보다 자신들의 충성도에 회사가 어떻게 도움을 줄 수 있느냐에 방점을 찍어야 한다.

## **위라벨 :**

### **저녁이 있는 삶을 꿈꿀 수 있는가?**

90년대생들은 IMF 직격탄을 맞은 70년대생과 상시 구조조정의 가능성을 가져왔던 2008년 세계 금융위기에 쑥대밭이 되었던 80년대생들의 모습을 보고 자라왔다. 안정된 생활은 특정 세대의 기호가 아닌 모든 사람이 원하는 삶이다. 하지만 정작 90년대생들은 안정적인 삶보다는 인간다운 삶을 살기 원한다고 볼 수 있다. 공무원을 원하는 것이 단지 철밥통이 되기 위해서가 아니라 법이 정한 테두리, 즉 법정근로 시간에 따라 일하고 쉴 때는 쉬는 삶을 영위하고 싶다는 것이다. 연봉, 복리후생, 지리적 위치, 사회적 위상 등 회사 선택의 기준은 매우 다양하다. 하지만 90년대생들은 무엇보다도 ‘일과 삶의 양립’이 가능한가를 최우선으로 둔다. 우리나라처럼 야근

## **세대별 충성의 대상 차이**

| 구분            | 70년대생                 | 80년대생       | 90년대생           |
|---------------|-----------------------|-------------|-----------------|
| 회사에서 충성의 대상   | 회사 그 자체               | 자기 팀과 프로젝트  | 자기 자신과 자신의 미래   |
| 회사에 대한 충성의 대가 | 회사에 대한 충성은 곧 나에 대한 충성 | 몸값과 승진을 보장함 | 회사에 헌신하면 헌신짝이 됨 |

이라는 단어가 자연스럽게 다가오고 정시 퇴근이 부자연스럽게 느껴지는 사회는 없을 것이다. 가난하고 어렵던 시절에서 지금의 우리나라를 만든 것은 성실한 노동자의 헌신 때문이었다. 거기에는 회사가 열심히 일한 나를 버리지 않을 것이라는 믿음이 있었다. 하지만 1997년 IMF 이후로 열심히 일해온 많은 이들이 거리로 내팽개쳐졌고, 2008년 금융위기 이후 상시적으로 구조조정이 일어나고 있다. 이러한 상황에서 회사가 90년대생들에게 근면, 성실을 강조하는 것은 앞뒤가 맞지 않는다.

위라벨은 일과 삶의 균형이란 뜻이다. 이 말은 전 세계적으로 사용되지만 우리나라에서는 맥락이 약간 다르다. 장시간 노동에 생산성은 반비례하는 현실에서 ‘취준생들이 일과 삶의 균형이 있는 직장을 구직의 기준으로 삼는 형태’를 가리키는 뜻으로 사용되고 있다. 2007년 삼성경제연구소의 <경영의 새 화두 : 일과 생활의 균형>에서 국내 대기업 직원을 대상으로 한 ‘직장 생활에서 가장 무엇이 가장 중요한가’하는 질문에서 급여 수준, 고용 안정성, 승진 등을 뒤로하고 ‘일과 생활의 균형’이 1위로 꼽혔다. 이미 90년대생들이 조직에 유입되기 전부터 국내 직장들은 위라벨을 가장 중요한 가치로 삼았던 것이다.

## **국가별 ‘일과 삶의 균형’ 프로그램의 특징**

| 구분    | 미국형                                 | 유럽형                                                 | 일본형                                                             |
|-------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 도입 배경 | 여성 인력 증가<br>우수인재 확보 곤란              | 실업 대책 일환<br>여성고용 확대<br>고령화 대책                       | 국가 성장 정체<br>노동인구 감소<br>저출산 대책                                   |
| 주도 세력 | 기업                                  | 정부 및 지자체                                            | 정부                                                              |
| 확산 시기 | 80년대 초반                             | 70~90년대                                             | 2000년대 이후                                                       |
| 주요 수단 | 유연 근무<br>경력개발 지원<br>교육지원<br>문화생활 지원 | 사회운동화<br>유연 근무<br>보육 서비스 지원<br>기업 지원<br>(보조금, 수당 등) | 제도적 기반 마련<br>(근무시간, 장소,<br>처우 조건 법제화)<br>국민헌장 발표<br>기업 행동 변화 촉구 |
| 목표    | 기업 생산성 향상                           | 국가복지, 국력 강화,<br>실업 대책 마련                            | 국가의 지속가능한<br>성장 토대 마련                                           |



야근문화에 익숙한 70년대생 이전 세대는 정시퇴근 캠페인을 회사가 주는 하나의 혜택이라고 생각한다. 회사가 1주일이나 2주일에 한 번 정시 퇴근을 시켜주는 것을 직원들이 고맙게 받아들여야 한다는 것이다. 하지만 사원, 대리급의 80년대생과 90년대생들은 생각이 다르다. 그들에게는 정시 퇴근이란 것은 근로계약서에 명시되어 있는 당연한 권리인 것이다.

## 휴가를 쓰는 각기 다른 풍경

노동시간 단축과 동시에 휴가와 관련한 직장 내 풍경도 변했다. 70년대생들에게는 휴가라는 것은 회사 생활에서 반드시 써야 하는 ‘보너스’가 아니라 마치 ‘비상금’ 같은 것이다. 집안에 특별한 일이 있거나 비상시에만 그들이 가진 연차 일부를 사용한다. 나머지는 연차 수당 등으로 돌려받거나, 그렇지 않으면 모두 쓰지 못하고 버리게 된다. 그들이 연차 사용에 눈치를 보는 만큼, 다음 세대들이 휴가를 보너스처럼 사용하는 것도 탐탁하게 보지 않는다.

80년대생들은 휴가와 관련해서 이전 세대들보다는 좀 더 유연한 자세를 보인다. 이들에게 휴가라는 것은 전략적으로 사용해야 하는 것이다. 해외 배낭여행 등에 익숙한 이들은 차라리 여름휴가 대신에 명절 연휴나 징검다리 휴일에 붙여서 해외여행을 가는데 쓴다. 80년대생 또한 기존 세대와 같이 휴가를 쓰는 것에 대한 부담을 가지고 있다. 하지만 이들이 휴가를 모조리 쓰고 있지는 않다고 할지라도 부여된 휴가를 그냥 버리는 것은 아깝다는 생각을 가지고 있다.

90년대생들에게 휴가는 일종의 권리다. 이들에게 휴가는 당연히 사용해야 하기에, 사용하지 않는 것은 물론이고 눈치를 보는 것이 너무나도 이상하다. 물론 그들에게 휴가가 권리라고 해서, 업무에 지장을 끼치면서까지 쓰기를 원하지는 않는다. 대신에 업무를 마무리하고 동료에게 자신의 일을 전가하는 정도가 아니라면 휴가를 쓰는 것은 전혀 문제가 되지 않는다고 생각하는 것이다. 그들에게 중요한 가치는 연차 수당과 같은 것이 아니라 인생의 여유였다.

### 휴가에 대한 세대별 다른 생각

| 구분        | 70년대생                     | 80년대생                                  | 90년대생                               |
|-----------|---------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|
| 휴가에 대한 방식 | 휴가를 다 쓰는 것은 눈치가 보이는 행동이다. | 적절히 눈치를 봐서, 연차를 사용하여 전략적인 휴가를 떠난다.     | 연차 사용은 나의 자유이고, 휴가 사유 또한 알릴 필요가 없다. |
| 휴가 사용 방식  | 여름 집중 휴가를 다녀온다.           | 여름휴가를 고집하지 않고, 본인이 원하는 시기로 휴가시기를 조절한다. | 시간대별로 시간을 쪼개서 연차를 자유롭게 쓰고 싶다.       |

## 보여주기식 업무에 대한 염증

새로운 세대가 회사에 들어와서 가장 많이 불리는 것은 보여주기식 업무 진행이다. 치열한 경쟁 과정에서 효율성이 중요하다고 여기면서 살아온 그들에게 보여주기식 업무는 너무나 낯선 것이다. 충분히 주어진 일과 시간에 마무리할 수 있는 업무를 일부러 끌고 있는 회사 선배들의 모습을 이해할 수 없었다. 그들이 보기에 는 회사 선배들의 야근은 습관적이었다.

LG 경제연구원은 2014년 《헛손질 많은 우리 기업들 문제는 부지런한 비효율이다》라는 보고서에서 성과 창출보다 자신을 드러내기 위한 보여주기식 부지런한 비효율의 대표적인 사례라고 하였다.

90년대생들은 또한 ‘실행’보다는 ‘계획’이 중시되고 ‘알맹이’보다 ‘형식’을 중시하는 조직의 모습에 환멸을 느낀다고 말한다. A4 용지 2장이면 충분할 현황 보고서가 단계별로 상사 몇 명을 거치면서 수정에 수정을 해서 파워포인트 60장이 넘는 대규모 보고서 급으로 발전되는 모습을 보고 경악을 한다. 무엇보다도 수정을 거듭한 보고서는 디자인 등의 겉모습만 멋들어지게 바뀌었을 뿐, 핵심은 최초 보고안과 크게 다르지 않은 경우가 많다.

## 새로운 세대들의 직원 관리 어떻게 할 것인가?

### 강한 통제 방식이 통하지 않는 세대

신규 입사한 사원을 모아서 함께 신입사원 연수를 시키는 것은 대규모 공개 채용을 실시하는 국내 대기업들에는 익숙한 방식이다. 이 과정을 통해서 기업들은 신입사원들에게 회사의 철학과 이념을 학습시키고 회사 생활에 필요한 태도와 기술, 지식을 교육한다. 2000년대 이후 기업마다 차이는 있지만 철저한 규율과 통제 아래에 단체 기합과 철야 행군 등 군대에서 나올 법한 과정도 포함되어 있었다.

80년대생들은 단체 기합과 행군 같은 활동이 분명 체력적으로 정신적으로 힘들었지만 나름 보람차고 끈끈한 동기애를 가지게 하였다.

2010년 초반까지는 이렇게 강한 신입사원 연수가 나름 효과적이라고 보았다. 하지만 90년대생들이 입사하게 된 지금, 이들에게는 권위와 통제가 통하지 않는다. 이러한 연수는 강압적이고 획일적인 군대 문화의 하나로 창의적 인재나 글로벌 기업 등의 시대적 흐름에 역행한다는 평가를 받는다. 특히 90년대생들에게는 창의성을 강조하면서 정작 보수적인 기업문화를 고집하고 있다고 비판을 받고 있다.

80년대생까지는 기존 세대와 같이 ‘본인의 이익’에 따라 움직였다. 장기적으로 자신의 이익에 도움이 된다면 강압적인 신입사원 교육과정을 인내하고, 권리는 잠시 유보할 수 있었다. 하지만 90년대생들은 강압적인 요구에 그들의 권리를 잃으려 하지 않고, 전체를 위한 소수의 희생을 합리적이지 않다고 생각한다. 90년대생들은 권리를 지키고 행사함으로써 자신의 존재감을 확인하고 과감한 사고와 행동의 자유를 누리고자 한다. 복종이나 권위를 통한 강압적 통제가 더 이상 통하지 않는 이유이다.

## 📖 ‘참견’이 아닌 ‘참여’를 통한 인정 욕구 충족

90년대생은 참여하는 말에는 긍정적이지만 참견에 대해서는 부정적이다.<sup>6)</sup> 그들은 자기와 어느 정도 관계있는 일이나 말 등에 직접 나서고자 한다. 직장에서 신입사원들은 업무 역량이 갖추어질 때까지 일정한 수습 기간을 거치게 된다. 정식사원이 된 이후에도 한동안 직장선배들을 통해 현장 훈련(On the Job Training, OJT)을 받게 된다.

90년대생들은 숙련된 사원이 되기 전에도 자신의 회사나 팀 내에서 중요한 역할을 하길 원하며, 직접 참여를 통해 주목받기를 갈망하고 있다는 것이다. 이들에게 필요한 것은 조직이 본인을 필요로 한다는 느낌을 받는 것이다. 회사 업무에의 참여는 이들에게 일종의 ‘인정’의 의미이고, 이는 그들의 직무와 회사의 만족도



삼성직무적성검사 고사장 모습 / 출처 : SBS



KBS 채용 홈페이지

를 높일 방안의 하나이다. 하지만 실제 현장에서는 한정되거나 보조적인 역할을 부여받게 되고, 이상과 현실의 부조화를 겪게 된다. 아직은 업무 현장에서 한정적이거나 보조적인 역할에 국한될 수밖에 없는 90년대생들의 참여 욕구를 해결할 방안의 모색이 필요하다.

참여 욕구를 해결하는 방안 중 하나는 90년대생들에게 발언권을 부여하는 것이다. 회사원들은 기업 익명 게시판으로 통하는 블라인드와 같은 비공식적 루트를 통해 회사에 대한 의견을 표출하곤 한다. 그러니 업무 과정에서 먼저 그들에게 하고 싶은 말을 마음껏 할 기회를 제공해 주는 것이 바람직하다. 예를 들면 신입사원들에게 회사에서 발표할 새로운 정책, 연구개발 중인 신제품, 새로운 시장 전략과 홍보 전략 등 새로운 내용과 관련된 이슈를 토론하도록 하는 게 좋다. 업무에 집중해서 빠져있는 구성원들에게 신입사원들의 새로운 시각, 신선한 감각과 센스가 기업에 직접 도움을 줄 수도 있을 것이다. 또한 대부분의 기업에서 소통이 수직적으로 이뤄지는 구조에서 신입사원들이 경영진과

6) 사전적 의미를 살펴보면 참견(參見)은 '자기와 별로 관계없는 일이나 말 따위에 끼어들어 쓸데없이 아는 체하거나 이래라저래라 함'이고 참여(參與)는 '어떤 일에 끼어들어 관계함'이다.



워킹맘. 육아휴직을 그린 드라마 / 출처 : tvn



워킹맘의 비애를 그린 드라마 / 출처 : tvn

쌍방향으로 소통할 기회를 많이 제공할 필요가 있다. 하지만 많은 기업에서 진행되는 ‘경영진과의 대화’에서 신입사원의 자유로운 의견개진 보다는 경영진의 일방적인 훈화로만 끝나는 경우가 많았다. 여과되지 않은 현장의 이야기가 흘러나가기 원치 않는 관리자들과 이를 포함한 사내 분위기로 인해 솔직한 참여가 이뤄지지 않는다. 이에 필요한 것은 경영진과 관리자의 열린 태도이지만, 보다 필요한 것은 솔직히 이야기를 할 수 있게 만드는 프로그램 설계다.

90년대생들에게 회사에서의 참여는 성장이나 성취만큼이나 중요하다. 참여는 그들이 가장 바라는 것이자 가장 얻기 힘든 것이기 때문이다. 무엇보다 그들에게 줘야 할 것은 권력이 아니라 표현할 수 있는 일종의 권리다. 그들이 목소리를 내고, 주목을 받고, 성과를 내게 해주는 것이다. 참여도가 높을수록 90년대생들은 더 빨리 기업에 적응하며, 그들의 의견이 더 많은 주목을 받을수록 그들의 책임감도 더욱 커진다. 그에 따른 성과를 끊임없이 눈으로 확인할 수 있도록 해주는 것이 그들에게 줄 수 있는 최고의 동기부여 방안이다.

### 버티라 하지 말고 버티야 하는 기한을 알려야

90년대생들은 인내가 부족해 업무가 일정 수준에 오를 때까지 참지 못하고, 회사를 그만둔다고 관리자들은 평가한다. 미국에서는 젊은 세대가 너무나 약해 쉽게 녹아내린다는 의미로 ‘눈송이 세대(Generational Snowflake)’라고 부르기도 한다. 왜 90년대생들은 참고 견디는 것을 힘들어하고 별 것 아닌 일에도 쉽게 무너지는 것일까?

90년대생들이 자라온 환경을 보면 쉽게 이해할 수 있다. 원하는 제품

이 필요하면 아마존에서 상품을 주문해 바로 받아 볼 수 있고, 원하는 TV 프로그램이 있으면 인터넷에서 즉각 시청할 수 있는 환경에서 살고 있다. 모든 것을 기다릴 필요 없이 즉각적으로 찾을 수 있는 것이다. 이러한 환경으로 인해 이들은 시간과 노력이 필요한 ‘직장 내에서의 인간관계’나 ‘직무 만족도’를 얻는 데 어려움을 겪게 된다. 그렇다면 예전 선배들처럼 단순하게 버티라고 말해야 하는 것일까?

미국 군대에서는 새로운 신병들에게 ‘버티고 버티다 보면 언젠가 기회가 올 것’이라고 하는 대신, ‘큰 기회를 얻으려면 초기 2년간 저임금을 받으면서 원치 않는 임무를 수행해야 한다’고 사전에 고지한다고 한다. 90년대생들에 ‘너도 너 같은 후배 한번 받아봐라’ 하지 말고, 이들에게 버티야 하는 이유와 기한을 알려주는 것이 필요하다.

기업에서도 90년대생들을 조직의 문제아로 취급하지 말고, 이들의 성장과 생활 전반에 관심을 가져야 한다. ‘너희는 먼저 참는 법을 배워야 한다’라고 하지 말고, 참을 수 있는 환경을 조성하고 적응을 도와주는 것이 90년대생을 맞이하는 조직의 새로운 리더십이 될 것이다.



## 90년대생들의 이직을 막지 말고 도와라

요즘 회사의 관리자들은 90년대생들이 입사하는 순간부터 이직을 생각한다는 사실에 충격을 받는다고 말한다. 기존 세대는 최소 3년 이상의 경력을 쌓은 다음에 기회를 찾았던 것에 반해, 90년대생들은 경력 유무와 관계없이 해당 조직에 남아야 할 이유를 찾지 못하면 언제든 조직을 떠날 수 있다는 것을 경험을 통해 체득하게 되었다. 이제 90년대생들의 이직을 강제로 막거나 통제할 수 없다.

90년대생들의 이직을 막는 방법은 역설적으로 ‘그들의 성장을 돕는 방법밖에 없다’는 것이다. 그들에게 필요한 것은 정년 보장처럼 신뢰할 수 없는 말이 아니라 경력 개발을 위한 교육과 훈련이다. 이제 회사의 관리자들도 ‘이직’에 대한 개념을 바꿔야 할 필요가 있다. 국내 기업에서는 아직도 이직이나 그 시도조차도 조직에 대한 적대 행위로 여기고 있다. 동료들 외면하고 자기만 잘살겠다는 기회주의자로 낙인을 찍고 있다. 하지만 경력직에 신입보다 많은 취업의 기회를 제공하는 지금 이직 자체를 부정적으로 생각하고 통제하기보다는 이를 활용하는 방안들이 제시되고 있다.

오클리 노벨은 《인재 쇼크》에서 “이직자를 회사의 잠재적 자원으로 잘 관리하면 결국 기업은 이득을 얻게 된다”라며 “이직을 막으려 애쓸 필요가 없다”라고 강조했다. “자유로운 인력 이동이 전체 기업의 성과를 올리기 때문”이라는 것이다. 그러니 역설적으로 이직에 관대한 기업일수록 우수한 인재를 확보하기 쉽다. 외부 인재들은 이직에 관대한 회사에 입사하고 싶어하기 때문이다. 아직 많은 국내 기업들은 규정에 ‘동종업계 재취업 금지’ 조항을 넣고 이직을 제한하는 경우가 많지만 미국 캘리포니아주에서는 이러한 경쟁 금지 조항을 법적으로 제지하고 있다.

이직한 직원을 버리지 않고 관리하는 것은 장기적으로 현재 조직에 이득을 가져오기도 한

다. 4차 산업혁명과 같이 융합과 혁신을 통해 기업 간, 산업 간의 경계가 무너지면서 경쟁자가 어느 순간 협력자가 되기도 하고, 전혀 상관이 없었던 산업과 콜라보레이션을 이룰 기회도 생기고 있다. 이러한 상황에서 경계를 넘다들 수 있게 만들고 관계를 유지해주는 존재는 이직자들이다. 따라서 P&G, 마이크로소프트, 매켄지 등과 같은 글로벌 기업들은 이직 직원들을 동창생으로 관리하는 프로그램을 운영하고 있다.

## 90년대생은 우리의 미래다

현재 입사하는 90년대생들의 미래가 현재 선배들의 모습이라고 착각하지 말아야 한다. 그들은 지금 우리의 일하는 방식과 모습에 대해 닮고 싶어 하지 않는다. 우리는 90년대생들이 후배 사원이 되고 팀원이 된다면 한 번쯤은 그들이 어떤 성장배경을 가지고 무슨 생각을 하고 있는지 관심 있게 살펴봐야 할 필요가 있다. 그들은 우리가 가진 지식과 경험을 전하고 학습시켜야 할 존재가 아니라, 우리가 배우고 익혀야 할 존재일 줄도 모른다. 시간이 흘러 퇴사하게 되면 우리가 청춘을 바쳐 일한 이 회사와 사회를 지킬 새로운 존재들이기 때문이다.

본 내용은 임흥택의 『90년생이 온다』에서 내용을 축약하고 보충하였다. 