

대한상의 브리프

천성현 포스코경영연구원 수석연구원



2017년 10월 10일



편집자주

사회 변화의 속도가 빨라지면서 세대 간 갈등이 심화되고 있습니다. 이번 호는 직장 내 세대 간 갈등이 어떻게 나타나고 있는지, 세대가 공존할 수 있는 인사관리 방안은 무엇인지에 대해 알아보았습니다.

[외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

세대차 극복 위한 「세대공존형 인사관리 방안」

“요즘 젊은 애들은 버릇이 없다”. 고대 이집트 피라미드 벽면에도, 메소포타미아 수메르족 점토판에도, 그리고 그리스의 철학자 소크라테스가 남긴 어록에도 이 말이 있다고 한다.

수천 년이 지난 오늘날에도 세대 간 갈등은 여전히 고 오히려 더 심화되는 추세다. 사회의 변화속도가 빨라진 것이 첫 번째 이유고, 베이비붐 세대가 고성장기를 겪으면서 다른 세대와 차별화되는 특성을 가지게 된 것이 두 번째 이유다.

세대 간 차이는 정치적 분화는 물론 다양한 사회 갈등의 원인으로 지목되고 있다.

기업들도 시니어 세대와 주니어 세대 간 의식과 행동의 차이로 인한 문제들을 경험하고 있다.

베이비붐 세대 등 시니어 직원들은 여전히 위계적 조직 운영과 상명하복 문화에 익숙한 반면, 개인주의 사고방식에 익숙한 신세대들은 강압적인 조직 분위기에 거부감을 보인다.

기업 내에서 발생하는 시니어 세대와 주니어 세대 간 갈등현상을 살펴보고 인사·조직관리 관점에서 이를 극복하기 위한 합리적 대안을 모색하고자 한다.

직장 내 세대 간 의식격차 현상

권위주의 VS 수평주의 : 세계가치관조사(WVS)에 따르면 20대 한국인의 72%는 스스로를 ‘창의적·자율적’이라고 인식한다고 한다. 이는 미국(68%)이나 일본(45%)보다도 높은 수준이다.



[직장 내 세대 간 의식격차]

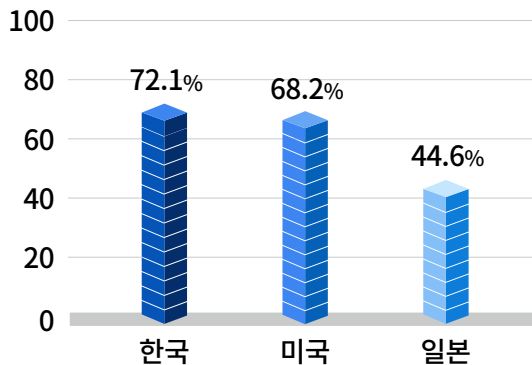
세대간 의식격차	주요현상	이슈(부작용)
권위주의 VS 수평주의	• 개인주의, 자율/창의 중시 • 수평적 팀제 조직 확산	• 직급 - 세대간 갈등 • 신세대 부적응 이직 이슈
결과중시 VS 과정중시	• 실패 용납 않는 문화 • 과정중심 평가 증가	• 단기성과주의·협력저해 • 창의성 없는 교육
조직중심 VS 개인주의	• 사회응집/갈등지수 상위권 • 기업내 소통 협력 미흡	• 조직 간 장벽 비효율 • 조직 상하간 협력 부족

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보



[국가별 20대 창의성·자율성 비교]



※ 출처 : WVS(World Values Survey), 2010~2014

아울러 한국의 젊은 세대 68%는 기성세대를 권위적이라고 생각하며 직장상사가 권위적이라는 응답은 80%에 달한다. (문체부, 한국인의 의식 가치관 보고서)

혁신이 중요한 시대인 만큼 창의적이고 자율적인 신세대의 역할이 중요한데, 이들이 직장 내에서 기존 세대와 융화되지 못하고 있다는 측면에서 심각한 문제가 아닐 수 없다.

결과중시 對 과정중시 : 기성세대는 “내가 젊었을 때는 시키면 알아서 했는데 요즘 세대들은 할 줄 아는 게 없다”고 답답해 하고, 신세대는 “예전과 상황이 달라졌는데, 무턱대고 성과만 내라고 한다”고 항변한다.

경제와 기업이 성장을 지속하던 시대에는 결과가 당연하고 중시됐다. ‘하면 된다’, ‘모로 가도 서물만 가면 된다’는 식이다.

그러나 저성장이 뉴노멀이 된 오늘날의 신세대에게 결과는 당연하지 않다. 왜(Why), 어떻게(How)라는 과정에 대한 설명이 필요하다.

조직중심 對 개인주의 : 우리나라는 유교전통의 영향으로 집단응집력이 강한 문화를 지녔고 이러한 응집력이 지금의 경제적 발전을 이뤘다는 분석이 있다. (하버드대 Roberto Foa 교수)

실제 기성세대들이 살아온 고성장기에는 기업들이 전체주의적 조직문화를 바탕으로 하나의 목표에 집중하고, Top-down 방식의 의사결정 시스템을 통해 효율을 극대화할 수 있었다.

하지만 요즘 세대들은 이러한 문화에 동의하지 않는다. 조직 전체가 아닌 개인의 노력과 성과에 따른 평가와 보상을 원한다. 삼성경제연구소 조사에서도 신세대의 46%는 ‘근속연수보다 성과로 보상받아야 한다’고 응답한 반면 기성세대는 긍정 응답률이 21%에 불과했다.

세대공존형 인사관리 방안

세대 간 의식격차가 뚜렷해지고 신세대의 역할이 중요해지고 있다. 어떻게 하면 세대 간 간극을 줄일 수 있을까?

상사에 불편한 얘기할 수 있어야 진정한 소통

권위주의에 거부감을 갖고 있는 신세대 직원들에게 일방적으로 지시하거나 성과를 독려하는 것은 바람직하지 않다. 공동의 목표 달성을 위한 파트너로 대우하고 자유롭게 소통할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있다.

세계 최대의 온라인 신발쇼핑몰을 운영하고 있는 자포스(Zappos)는 소통을 통해 차별화되는 경쟁력을 만들어 냈다. 최고경영자부터 인턴사원까지 하나의 공간에서 일하도록 하고 동료를 칭찬하거나 격려하면 50달러를 지원하는 프로그램까지 있다고 한다.

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보



결과에 집중? 과정에 집중하면 장기성과!

단기적 결과에만 집중하면 장기적 비전 실현이 어렵다. 신세대들이 노력하는 과정을 인정해줄 때 학습 효과가 생기고 혁신역량이 축적될 수 있다.

아울러 실패를 용인함으로써 신세대들이 창의적이고 도전적인 시도를 할 수 있도록 하는 것도 중요하다.

먼지봉투 없는 진공청소기, 날개 없는 선풍기를 만들어낸 다이슨(Dyson)은 좋은 예시가 될 수 있다. 다이슨은 실패를 장려하는 문화로 유명하다. 직원들은 제품 개발을 처음 시도했을 때부터의 과정과 실패한 이유, 해결책을 데이터베이스화하고 있다. 의미 있는 실패를 인정받고 보상받는 것은 물론이다.

시니어 '경험' + 주니어 '창의력' = 시너지 발휘

기업이 변화의 속도에 적응하기 위해서는 과거와 같은 무거운 조직으로는 한계가 있다. 유연하고 민첩한 조직을 통해 신세대들이 역량을 발휘할 수 있도록 해야 한다.

아울러 시니어가 장기간 쌓아온 경험과 전문성을 활용할 수 있는 방안 역시 고민해야 한다.

아마존(Amazon)은 팀단위로 신규사업 의사결정과 실행을 하도록 해 민첩성과 창의성을 높이고 있고, 야마모토제작소는 정밀한 품질완성 공정을 위해 숙련된 시니어와 주니어가 함께 작업하는 세대공존형 작업장을 구축했다.

신세대 존중은 OK, 무조건 수용은 NO

기업이 성장을 지속하기 위해서는 신세대에 맞는 기업문화와 조직구조를 만들어야 한다.

조직의 핵심가치를 벗어나는 행동에까지 면죄부를 주자는 것이 아니라 신세대 직원들이 조직에 적응해 창의적이고 자율적인 장점을 발휘할 수 있도록 하자는 것이다. 

국내·외 경제지표

2017년 10월 10일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

	2015	2016 ^(E)	IMF		OECD	
			2017 ^(P)	2018 ^(P)	2017 ^(P)	2018 ^(P)
한국	2.8	2.8	2.7	2.8	2.6	2.8
세계	3.4	3.2	3.5	3.6	3.5	3.6
미국	2.6	1.6	2.1	2.1	2.1	2.4
중국	6.9	6.7	6.7	6.4	6.6	6.4
일본	1.1	1.0	1.3	0.6	1.4	1.0
EU	2.0	1.8	1.9	1.7	1.8	1.8

* E : 잠정치(Estimate) / P : 예상치(Projections)

2. 환율·유가¹⁾

(단위: 원(환율), 달러(유가))

	2015	2016	'17. 4월	5월	6월	7월	8월	9월
원/달러	1,131	1,161	1,133	1,125	1,130	1,134	1,131	1,132
원/엔	934	1,068	1,029	1,003	1,019	1,009	1,030	1,022
원/위안	180.1	174.4	164.5	163.5	166.1	167.5	169.2	172.3
원/유로	1,255	1,283	1,213	1,245	1,269	1,306	1,337	1,348
유가(Dubai)	32.2	53.8	50.2	50.1	46.5	50.4	49.3	55.2

3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

	2015	2016	'17. 4월	5월	6월	7월	8월	9월
산업생산	1.9	3.0	3.5	2.6	1.7	2.0	2.6	-
소매판매	4.1	4.3	2.6	1.4	1.1	3.5	0.8	-
설비투자	6.9	-1.3	14.3	20.0	18.6	25.1	13.2	-
수출	-8.0	-5.9	23.8	13.1	13.4	19.5	17.3	35.0
수입	-16.9	-6.9	17.3	19.1	19.8	15.5	15.3	21.7

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준