

연구과제 보고서

훈 련 자 인 적 사 항 훈 련 내 역	훈련과정	직무(특별정책과정)	훈련기관	포틀랜드주립대
	성 명	김연남	파견연도	'22.7. ~ '23.6.
	훈련과제	공무원 교육훈련제도 및 전략적 인적자원개발 선진사례연구		
보고 주제 (제목)	MZ 세대의 특성과 맞춤형 HRD 전략			

□ 서 론

코로나19 이후 미국에서는 MZ세대를 중심으로 안티워크 운동 자발적 퇴사운동이 확산되고 있으며, 우리나라도 최근 입사 후 3년 내 이직률이 사상 최고를 기록하고 공무원도 퇴직률이 일반회사보다 더 높아졌다. 이제는 직장에서 뼈를 문고, 퇴직 후에는 연금을 받는 직장 문화가 사라지고 있다. 전문가들은 앞으로 이런 현상이 더욱 확산할 수 있다고 보고 있다.

우리는 MZ세대의 특성을 고려하여 이에 맞도록 공무원교육과 훈련 제도를 개발하고 효과적인 HRD 방법을 적용하여 이들의 역량을 강화한다면 경력 개발에 관심이 많은 MZ세대들의 참여와 만족도가 높아지며 조직의 성과와도 연결될 수 있을 것이다.

본 보고서는 대한민국 서울지역의 MZ세대 직원을 대상으로 한 인적자원개발(Human Resource Development, HRD) 전략과 발전방안에 관한 내용을 다루고 있다. 현대 사회에서 MZ세대는 조직의 핵심 인력으로 인식되며, 그들의 특성과 요구에 맞춘 HRD 전략의 중요성이 대두되고 있다. 따라서, 이 보고서에서는 MZ세대 직원들을 중심으로 한 HRD 전략의 필요성을 분석하고, 구체적인 발전 방안

을 제시하고자 한다.

첫째, MZ세대 직원들의 정의와 특성에 대해 다룬다. MZ세대는 디지털 시대에 태어나 성장한 세대로서, 기존의 세대들과는 다른 가치관과 커뮤니케이션 스타일을 가지고 있다. 이를 이해하고 존중하는 것이 중요한데, 그들이 가진 창의성과 혁신적인 아이디어를 조직의 성장과 경쟁력 향상에 활용할 수 있는 환경을 조성해야 할 것이다.

둘째, MZ세대 직원들의 학습 습관과 선호도를 고려한 HRD 전략을 제안한다. 이들은 온라인 플랫폼과 모바일 기술에 능숙하며, 적극적으로 스스로 학습하고 발전하려는 경향이 있다. 따라서, 이러한 특성을 고려하여 온라인 학습 플랫폼을 활용하고, 개별 맞춤형 교육과정을 제공하는 등의 방법을 통해 MZ세대 직원들의 개인적인 성장을 촉진할 수 있다.

마지막으로, MZ세대 직원들의 참여와 소통을 강화하는 HRD 전략과 발전방안을 제시한다. MZ세대는 조직의 의사 결정과정에 적극적으로 참여하고, 소통을 통해 피드백을 주고받는 것을 선호한다. 이를 위해 조직 내의 참여적인 문화를 조성하고, 다양한 의견 수렴을 위한 플랫폼을 구축하는 등의 노력이 필요하다. 이를 통해 MZ세대 직원들은 더욱 높은 참여도와 업무만족도를 경험할 수 있을 것이다.

□ MZ 세대의 정의와 특성

1. MZ 세대의 정의

MZ세대란, Millennial(밀레니얼) 세대와 Z세대(Generation Z)의 합성어로서, 출생연도가 1980년대 초반부터 2010년대 초반까지인 사람들을 지칭한다. 미국 ‘퓨 리서치센터(pew research center)’는 MZ세대를 1981~1996년생 밀레니얼 세대와 1997년 이후 출생자 Z세대로 정의하고 있고, 국내 연구들도 MZ세대 출생 시기를 연구마다 다르게 정의하지만, 대체로 1980년대 초~1990년대 중반까지 출생자를 M세대, 1990년대 중반 이후 출생자를 Z세대로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 1982년 이후 출생자를 MZ세대로 정의하겠다.

2018년 말에 한 연구기관의 트렌드 보고서에서 처음 사용되었고, 이후 이 표현이 독자들에게 반응이 있다고 판단한 언론 등에서 받아들이면서 현재까지 한국에서는 ‘젊은이 집단’을 지칭하는 용어로 자리잡게 되었다.

미국에서는 MZ세대를 ‘트렌드 세터(Trend Setter)’ 즉, 새 트렌드를 만들어가는 주체¹⁾라고 규정하고 있다. 이 세대는 최신 트렌드에 민감하기도 하지만 합리적이고 도덕적으로 소비를 하고 경험적 소비를 지향하며 물건을 단순히 소유하는 것에 그치지 않고 남들과 공유하고자 한다. 이에 따라 집이라는 공간을 공유하는 에어비엔비와 차를 공유한다는 우버라는 생소한 발상으로 경영적 성공도 이끌어냈다.

앞으로는 MZ세대가 끼치는 영향력이 대폭 확대될 것이다. 2020년에는 전 세계 인구 4명 중 1명이 밀레니얼 세대에 해당하는 밀레니얼 모먼트(millennial moment)¹⁾ 시점에 도달했다. 또한 MZ세대 소비자가 전 세계 인구의 50%를 차지하고 있으며, 이 비율은 2028년까지 약 68%로 증가할 것으로 예상되고 있다

2. MZ세대의 특성

미국의 세대연구기관인 CGK(center for generational kinetics)는, 직장에서 MZ세대가 중요하게 생각하는 것은 “경력개발, 자기 가치관과 회사 방향의 일치성, 회사의 사회적 영향력”이라고 발표했다. 이를 통해 MZ세대들은 워라밸과 일을 통해 사회에 어떤 기여를 할 수 있는지를 중요하게 생각한다. 즉, MZ세대들은 업무를 수행하면서 최종적으로 자아실현 욕구를 달성하고자 하는 의지가 강한 것으로 보인다.

이 세대는 디지털 기술이 발전한 시대에서 태어나 자란 만큼, 디지털 기술과 밀접한 관련이 있다. 또한, 다양한 정보와 문화에 노출되었기 때문에 다양성과 개인주의적인 가치관을 중요시하며, 조직이나 사회에 대한 관심도 높은 편이다.

MZ세대는 고용형태와 일하는 방식, 소비 패턴 등에서 이전 세대와 차이가 있으며, 빠르게 변화하는 시대에 적응하고, 새로운 가치관과 문화를 만들어 나가는 중요한 역할을 할 것이다.

(1) MZ세대의 특성

- 기술적 지식(Technologically Savvy)

1) 미국 세대 가치관 변화와 HRD 사례(한국행정학회)

MZ 세대는 급격한 기술 변화의 시대에 성장했다. 그들은 다양한 형태의 디지털 기술에 노출되어 왔으며 통신, 엔터테인먼트 및 업무에 디지털 기술을 사용하는 것에 익숙하다. 그들은 새로운 기술을 빠르게 채택하고 있으며 종종 새로운 디지털 플랫폼과 장치의 얼리 어답터로 간주된다.

- 다양성 중심(Diversity-Focused)

MZ세대는 다문화 사회에서 성장했고 다양성을 중시한다. 그들은 다른 문화, 언어, 그리고 믿음에 노출되어 왔고 인종, 성별, 그리고 종교의 차이를 더 잘 받아들였다. 그들은 다양성을 받아들이고 종종 그들의 개인적이고 직업적인 삶에서 그것을 찾는다.

- 기업가적 (Entrepreneurial) 사고

MZ 세대는 기업가 정신으로 유명하다. 그들은 위험을 무릅쓰고 자신의 사업을 시작하는 것을 두려워하지 않는다. 그들은 창의적이고 혁신적이며 종종 문제를 해결하고 가치를 창출하는 새로운 방법을 찾는다. 많은 MZ세대 구성원들은 기업가정신을 실행 가능한 진로로 보고 있으며 이전 세대보다 창업 가능성이 높다.

- 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)

MZ세대는 일과 삶의 균형을 중요시하며 유연성을 제공하고 직장 밖에서 자신의 관심사를 추구할 수 있는 직업을 찾는 경우가 많다. 그들은 전통적인 직업 경로와 직업 안정성보다 건강한 일과 삶의 균형을 우선시한다. 이 세대는 물질적인 소유와 지위보다 개인적인 성취감과 의미 있는 경험을 중요시한다.

(2) MZ세대의 인식

- 의사소통(Communication)

MZ 세대는 디지털 통신에 의존하는 것으로 알려져 있다. 그들은 대면 의사소통보다 문자, 인스턴트 메시징, 소셜 미디어를 선호한다. 이 세대는 의사소통의 속도와 효율성을 중요시하며 종종 전화 통화와 대면 회의를 비효율적이고 시간 소모적인 것으로 본다.

· 사회적 이슈 (Social Issues)

MZ세대는 사회의식이 강하고 사회정의를 중시한다. 그들은 기후 변화, 인권, 소득 불평등과 같은 문제에 열정적이다. 이 세대는 이전 세대보다 자신의 가치에 부합하고 정치적으로 더 적극적인 브랜드를 지원할 가능성이 높다.

· 교육(Education)

MZ세대는 교육 수준이 높고 지속적인 학습을 중시한다. 그들은 교육을 빠르게 변화하는 세상에서 성공할 수 있는 기술과 지식을 얻는 방법으로 본다. 이 세대는 이전 세대보다 고등교육을 추구할 가능성이 높고 평생학습을 중시한다.

· 일(Work)

MZ 세대는 전통적인 진로와 직업 안정성보다 의미 있는 일과 개인적인 성취를 중시한다. 그들은 종종 전통적인 진로를 추구하기보다는 기꺼이 위험을 감수하고 사업을 시작한다.

□ MZ 세대가 원하는 HRD

개인주의적이고 공정한 보상과 수평적 가치를 중시하는 MZ세대는 직장에서 유연한 근무환경과, 새로운 기술에 대한 학습, 명확한 목표설정과 참여, 창의성 향상을 적극적으로 지원하는 인재개발을 원하고 있는 것으로 나타났다.

1. 유연한 근무환경 제공

MZ 세대는 일과 생활의 균형을 중요시하며, 더 나은 삶의 질을 추구한다. 이들은 업무 시간에 구애받지 않고 유연하게 일할 수 있는 환경을 원한다. 따라서 조금 더 유연한 근무환경을 제공하는 HRD가 필요할 것이다.

2. 새로운 기술에 대한 교육 및 훈련

산업 혁명 시대를 살아가는 MZ 세대는 새로운 기술을 적극적으로 받아들이려고 하는 경향이 있다. 이에 따라 새로운 기술에 대한 교육 및 훈련을 제공하여

더 나은 성과를 낼 수 있도록 돕는 HRD가 필요하다.

3. 적극적인 업무 참여의 장려

MZ 세대는 높은 참여 의식을 가지고 있다. 따라서 업무에 대한 적극적인 참여를 장려하는 HRD가 필요하다. 이를 위해 업무에 대한 명확한 목표 설정과 의사결정에 대한 참여를 권장하는 제도나 교육 등이 필요하다.

4. 다양한 경험 제공

MZ 세대는 다양한 경험을 추구한다. 이들은 새로운 도전과 경험을 통해 성장하고 발전하고자 한다. HRD는 이들에게 다양한 프로젝트나 교육 기회를 제공하여 새로운 경험을 쌓을 수 있는 기회를 제공해야 한다.

5. 혁신과 창의성을 적극적으로 지원

MZ 세대는 새로운 아이디어와 혁신에 열려 있다. 따라서 HRD는 혁신과 창의성을 적극적으로 지원하고, 새로운 아이디어를 제안하고 구현할 수 있는 제도나 교육 등을 제공해야 한다.

6. 동료 커뮤니티와 협력

동료들과의 커뮤니케이션과 협력을 통해 함께 성장할 수 있는 기회를 원한다. 온라인 커뮤니티, 소셜 미디어 그룹, 프로젝트 협업 등을 통한 네트워킹과 협업 기회를 중요시하므로 이러한 기회를 적극 제공해야 할 것이다.

□ MZ세대를 위한 기업과 정부의 HRD 실천사례

MZ세대를 대상으로 한 HRD 프로그램들은 자아성찰, 개인의 역량강화, 사회적 책임감 등을 목표로 한다. 또한, 개인에게도 성장의 기회를 제공하여 그들의 역량과 성과를 향상시키는 것뿐만 아니라 우수 인재 유치와 유지에도 큰 도움을 주고 있다. 이 국내외 사례들은 MZ세대의 요구에 부합하며, 조직의 경쟁력 향상에 큰 역할을 할 것으로 기대된다.

국내 사례

1. 다양한 소통의 시도2)

- 삼성전자는 경영진과 MZ세대의 원활한 소통을 위해 부서별 '밀레니얼 위원회'를 운영하고 있다. 다른 세대와 함께 일하기 위해 모두가 서로를 이해할 수 있도록 도입되었다.
- LG에너지솔루션은 CEO가 직원들과 직접 소통할 수 있는 온라인 채널 '엔톡'을 개설해 조직의 조직문화를 바꿀 수 있는 공간을 마련했다.
- 한국철도공사는 직장 내 갑질에 대한 MZ세대와 기성세대의 이견을 해소하기 위해 익명 토론장인 '온라인 소통방'을 개설해 운영하고 있다.
- 통계청은 가면을 쓰고 별명을 사용하여 MZ세대, X세대 구성원들과의 소통할 수 있는 기회를 마련하고, 논의 결과를 각 유관부서에서 검토해 후속 조치를 마련해 운영하는 기법.으로 운영한다.

2. 주니어보드(junior board) 제도 운영

주니어보드는 젊은 직원들의 모임으로서, 수평적 소통을 기반으로 상향식 의사결정 구조를 가진다.

- ① 기업의 주니어보드는 직원, 대리, 과장 등 후배들이 회사의 경영과 선배에게 동기를 부여하거나 직원의 사기에 중대한 영향을 미치는 각종 애로사항을 상임이사에게 전달함으로써 조직문화를 바꾸는 일을 한다 .
- ② 또한 주니어보드는 공공기관에서는 상대적으로 경험이 적은 하급 공직자들이 정책 아이디어를 모아 의사결정자에게 제시하는 창구로 활용되고 있다.

3. 리버스 멘토링

2) 임성근 · 은재호(2022). 공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신. 한국행정연구원

리버스 멘토링은 세대 간 격차를 해소하고 젊은 세대의 가치, 현재 문화적 경향 및 관심사에 대한 경영진의 이해를 향상시키기 위해 관리자와 2~3명의 직원이 공동으로 노력하는 제도이다.

① 조직에서는 다양한 경험과 가치관을 가진 세대가 조직에 공존할 수 있도록 젊은 직원이나 대리가 멘토로 변신해 선배 멘티나 매니저를 지도하는 '역(Reverse) 멘토링' 을 시행하고 있다.

- LG U+ : 1990년대생 신입사원이 임원을 멘토링하는 'MZ세대 언어와 소통방식', 'MZ세대 플랫폼', '오늘날의 직업관과 회사 제도에 대한 솔직한 이야기'로 구성된 역멘토링 프로그램을 진행한다.

- CJ CGV : 리버스 멘토링은 경영진 1명과 사원 2~3명이 한 조가 되어 젊은 세대들의 가치관, 최신 트렌드 및 문화, 젊은 세대의 관심사에 대한 경영진의 이해도를 높이고 세대 간 격차를 줄이는 활동을 진행함

- 우리은행 : MZ세대의 트렌드와 아이디어를 경영층에 알리기 위해 채움멘토 그룹을 운영하고, 디지털 분야에 정통한 MZ세대가 경영진에게 다양한 디지털 기술과 서비스 습득을 멘토링한다.

② 인사혁신처는 2020년 이후 중앙정부 최초로 공공기관에서 1990년대 출생 공무원이 1960년대 출생 간부를 멘토링하는 역(reverse) 멘토링 프로그램을 시행했다. 입사 5년 이내의 MZ세대가 멘토로 참여하여 공직에서의 세대 간 소통을 활성화하고 부서장급 임원들과 젊은 감성과 가치관을 공유할수 있는 기회를 가졌다. 또한 행정안전부는 중앙부처 최초로 국장급 임원 역멘토링 프로그램을 신설하여 1990년대생 후배공무원이 고위공무원에게 신선한 시각과 정보를 제공할 수 있도록 소통을 활성화하였다.

4. 역량강화와 사회적 책임감 확대

LG화학은 MZ세대의 역량을 강화하기 위해 '아울(Owl)'이라는 프로그램을 운

영하고 있다. MZ세대에게 사회적 책임을 부여하기 위해 다양한 경험을 통해 자기반성과 자기계발을 도모하는 프로그램이다. 이를 위해 문화예술, 여행, 스포츠 등 다양한 분야의 봉사활동을 하며 다양한 사회문제에 대한 이해를 넓혀가고 있다.

해외 사례

1. 미국 ³⁾

미국은 향후 사회·경제적으로 MZ세대의 영향력이 대폭 확대될 것이라고 예상하고 세대별 특성을 고려한 조직문화를 개선하려는 움직임이 나타나고 있다.

미국에서는 공공부문과 민간부문에서 모두 다양한 HRD 정책과 프로그램을 시행하고 있다. MZ 세대를 위한 HRD를 중심으로 살펴보면 다음과 같은 우수기업이나 정부 사례가 있다.

1) 다양한 소통의 시도

(1) 마스터카드(MasterCard)

마스터 카드사는 다양한 인종 및 세대를 아우르기 위해 노력하고 있다. 회사 내 젊은 전문가들이 정보를 공유하고 소통할 수 있는 글로벌 네트워크인 요프로스를 창시하여 밀레니얼 직원들의 기여를 장려하고 있다. 또한, 유스 서밋(Youth Summit) 등의 활동을 통해 밀레니얼 직원들의 의견을 경청하고 신제품 개발에 반영하고 있으며, 디지털의 중요성을 강조하는 행사와 리버스 멘토링 프로그램 등을 통해 세대 간 격차를 해소하고 젊은 직원들의 목소리를 조직 전체에 전달하고 있다.

(2) 코카콜라 컴퍼니(The Coca-Cola Company)

밀레니얼 세대의 취향과 생활방식을 반영하기 위해 밀레니얼 보이시즈(Millennial Voices)라는 조직을 구성하였다. 이 조직은 밀레니얼 세대만이 갖는

3) 임성근·재호(2022). 공직사회 세대 가치관 변화와 조직혁신. 한국행정연구원, 정유경 박사(고려대학교 공공정책연구소)

시각을 제공하고, 시범적 프로젝트 발주, 유연한 근무 정책, 리버스 멘토링 프로그램 등을 통해 사내 다양한 세대 간 소통을 증진시키고 사내 통합을 이루기 위해 노력하였다. 이를 통해 밀레니얼 세대의 의견을 수렴하고 실제 정책에 반영함으로써 회사 전체의 이익을 도모하고 있는데, 이는 자칫하면 밀레니얼 세대에게 혜택이 편중된 것으로 비춰질 수 있는 정책들이 전체 조직의 이익을 위한 것임을 강조하며 갈등을 예방하고 있다.

2) 리버스 멘토링

리버스 멘토링은 미국 기업들이 조직 내 세대 간의 소통을 촉진해 조직 문화를 개선하고 새로운 소비자 집단인 젊은 세대의 문화와 니즈를 더 잘 이해하기 위해 사용하는 전략이다. 또한 역멘토링 제도를 활용하여 선배 직원의 디지털 역량을 강화하고 있다. 즉, 기업 임원과 MZ세대 간의 역멘토링을 통해 경직된 조직문화를 혁신함과 동시에 젊은 고객들이 만족할 수 있는 상품과 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다.

(1) IT 기업 IBM

IBM은 다양한 배경을 가진 직원들의 니즈를 파악하기 위해 멘토링 프로그램을 추진하고 있다. 이 프로그램은 조직문화에 녹아들 수 있도록 전략적 멘토링 포트폴리오를 구성하여 다양한 멘토링 기술을 적용하고 글로벌 사업 전략과 연결하였다. 리버스 멘토링도 이러한 전략의 일부로, 경영진과 MZ세대 간의 소통을 증진시키고 조직문화를 혁신하기 위해 적용했다. IBM은 밀레니얼 포럼을 개최하여 밀레니얼 세대의 의견을 청취하고 리버스 멘토링을 통해 상호 이해도를 높이고 수평적인 소통을 강조하고 있다. 이를 통해 직원들은 더 넓은 시야를 가지며 성장할 수 있도록 지원하고 있다.

(2) 애플렉(Aflac)

애플렉은 MZ세대와의 역멘토링을 통해 경영진의 디지털 유창성을 향상했다. 2013년부터 애플렉은 리버스 멘토링 프로그램을 도입하여 선배 직원과 MZ세대 직원이 짝을 이루어 디지털 경쟁력을 향상시킬 수 있는 기회를 제공했다. 이를

통해 신입사원은 "디지털 네이티브"로서 혁신적인 아이디어를 제공하고 기존 직원들은 새로운 IT 기술과 환경에 대한 이해를 높일 수 있었다.

또한 애플렉의 리버스 멘토링 프로그램은 IT 부서 내에서도 기존 직원들의 역량 강화에 긍정적인 영향을 미쳤다. 모든 연령대의 직원들을 서로 연결하기 위해 신입사원들은 IT 부서에서 일정기간 동안 팀별 순환근무를 실시하였다. 이를 통해 신입사원과 기존 직원들은 서로의 업무와 조직문화에 대한 이해를 높이고 소통할 수 있는 기회를 얻었다. 또한 기존 직원들은 신입사원을 자신의 팀으로 불러올 권한을 갖는 등 구조적인 지원을 받았는데, 이는 신입사원 영입 경쟁을 유발하여 시니어 직원들이 스스로 성장하고 더 나은 리더가 되도록 장려하는 분위기를 조성했다고 한다.

(3) 씨티그룹(Citigroup Inc.)

리버스 멘토링은 밀레니얼 세대만이 제공할 수 있는 새로운 관점을 도입하고 회사의 미래 진로를 수정하기 위해 적용해볼 수 있다. 미국의 금융 서비스 기업인 씨티그룹은 마이애미 대학과의 제휴를 통해 2013년 리버스 멘토링 프로그램을 도입했다. 마이애미 대학 경영대학원에서는 15명의 씨티그룹 임원이 3, 4학년 학부생 및 MBA 학생들과 짝을 지어 토론했다. 씨티그룹 경영진은 이 과정을 통해 향후 10년 정도의 디지털 전략과 향후 밀레니얼 세대에게 어필할 가치 전략을 개발하기 시작했다. 특히 이번 멘토링 프로그램은 참가학생들에게 프레젠테이션 스킬, 창의적 사고력 등의 자기개발 교육을 제공함으로써 학생들의 비즈니스 역량을 강화했다는 점에서 모든 참가자들에게 호응을 받았다.

(4) 시스코 시스템즈(Cisco Systems)

시스코 시스템즈는 조직 내 다양성과 포용성을 증진하기 위해 다양한 노력을 기울이고 있으며, 리버스 멘토링은 이러한 노력 중 하나이다. 시스코 시스템즈의 포용 및 다양성 홍보대사 네트워크는 솔직하고 포용적인 업무 환경을 조성하기 위해 리버스 멘토링을 도입했다. 단순히 젊은 직원과 시니어 임원을 매칭하는 것을 넘어서 프로그램을 구조화하여 효과적인 결과를 도출했다. 이를 통해 전 직원들이 배제되지 않는다는 인식을 제공하고 다양한 배경을 가진 고객들과의

관계에서도 불편감을 줄일 수 있었다고 한다. 6개월간의 리버스 멘토링 프로그램 종료 후 시스코 시스템즈는 참가자들의 피드백을 기반으로 프로그램의 성과를 평가했다. 첫째로, 참가자들은 공유 학습을 경험하며 조직 내 다른 부서에 대한 이해도를 향상시켰다. 둘째로, 참가자들은 존중과 솔직한 의견 나눔을 할 수 있는 환경이 조성되었다. 1:1 매칭을 통해 참가자들은 자신의 팀을 객관적으로 파악할 수 있었다. 셋째로, 새로운 인간관계가 형성되었다. 참가자들은 다른 부서 직원들과 소통할 기회를 얻었고, 이를 통해 새로운 시각에서 문제를 이해하고 바라볼 수 있었다. 넷째로, 리버스 멘토링 프로그램의 지속 가능성이 확인되었다.

3) 교육훈련 프로그램

(1) 스타벅스

스타벅스 '파트너십'이라는 프로그램을 운영하고 있다. 이 프로그램은 직원들의 역량 강화와 직무 수행 능력 향상을 목표로 하며, 다양한 교육 및 훈련 프로그램을 제공한다. 또한, 일정 수준 이상의 교육을 마친 직원들에게는 대학교 비용 지원과 함께 다양한 경력 발전 기회를 제공한다. 이를 통해 스타벅스는 직원들의 직무 성과를 향상시키는 것뿐만 아니라, 인재 유치 및 유지에도 큰 성과를 거두고 있다.

(2) 구글

구글은 "자기 주도적 학습"을 장려하며, 직원들이 자신이 필요한 교육과 훈련을 선택할 수 있는 교육 프로그램을 운영한다. 또한 구글은 다양한 업무 경험을 제공하며, 직원들의 창의성과 혁신을 적극적으로 지원하는 문화를 가지고 있다.

(3) 아마존

아마존은 "주도적 학습"을 중심으로 한 교육 프로그램을 운영하며, 직원들이 필요한 지식과 기술을 스스로 습득할 수 있도록 지원한다. 또한 다양한 프로젝트 참여를 통해 경험을 쌓을 수 있는 기회를 제공하며, 창의적인 아이디어를 제안하고 구현할 수 있는 제도를 마련해 직원들의 창의성과 혁신을 지원한다.

(4) 디즈니

디즈니는 "성장과 발전"을 중요시하며, 직원들에게 교육과 발전을 위한 다양한 기회를 제공한다. 또한 직원들의 창의성과 혁신을 적극적으로 지원하는 문화를 가지고 있으며, 다양한 프로젝트나 업무에 참여할 수 있는 기회를 제공한다.

(5) 마이크로소프트

마이크로소프트는 "지속적 학습"을 장려하며, 직원들에게 다양한 교육 프로그램을 제공하고 있다. 또한 다양한 프로젝트나 업무에 참여할 수 있는 기회를 제공하며, 창의성과 혁신을 적극적으로 지원하는 문화를 가지고 있다.

(6) 미국 연방정부(OPM)

미국 연방정부는 "지속적 학습"을 중요시하며, 직원들에게 다양한 온·오프라인 교육 프로그램을 제공하고 있다. 또한 다양한 프로젝트나 업무에 참여할 수 있는 기회를 제공하며, 자신이 원하는 분야로 진출할 수 있는 제도를 마련해 직원들의 적극적인 업무 참여를 장려한다.

4) 조직문화 혁신

(1) 마이크로소프트(Microsoft)

Microsoft는 열린 조직 문화로 조직 혁신을 성공적으로 이끌어냈다. Microsoft는 폐쇄적인 조직 문화를 가지고 있었고 직원들은 치열한 내부 경쟁의 결과로 칸막이에서 일했다. 성과지향적 조직문화이기 때문에 직원별로 등급을 부여하고 가장 낮은 점수를 받은 직원을 해고하는 성과평가제도를 사용했다. 성과 중심의 조직문화는 구성원 간의 소통과 팀워크 대신 과도한 경쟁을 부추겼다. 그래서 2014년부터 서열과 점수를 부여하는 성과평가 제도 대신 '성공에 어떠한 영향을 미쳤느냐'에 대한 평가를 진행했다. 이를 통해 직원들이 전체적으로 협력하고 발전할 수 있는 조직문화를 만드는 계기가 되었다.

2. 유럽

유럽에서도 미국과 마찬가지로 MZ세대와의 소통을 위해 그림자 위원회 등을 구성하고 조직 내 다양성을 증진시키는 방법을 도입하고 있다.

- 유럽의 그림자 위원회 : 유럽의 몇몇 기업은 MZ세대를 대표하는 그림자 위원회를 구성했다. 이 위원회는 조직 내에서 MZ세대의 목소리를 대변하고, MZ세대의 의견과 요구를 조직 리더십에 전달하는 역할을 수행한다. 이 위원회는 MZ세대의 관점과 가치를 조직의 전략과 의사 결정에 반영하며, MZ세대와의 소통을 강화한다.

- 패션 브랜드 구찌 : 구찌는 밀레니얼 세대 직원들로 구성된 그림자 위원회를 운영하고 있다. 이 위원회는 구찌의 제품, 마케팅, 브랜드 전략에 대한 피드백과 아이디어를 제공하며, 밀레니얼 세대 소비자들과의 소통을 강화하는 역할을 한다. 밀레니얼 세대 직원들로 구성된 그림자 위원회가 기존과는 다른 시각을 제시함에 따라 매출 상승으로 이어졌다고 한다.

- 호텔 기업 아코르 : 아코르는 다양한 연령대를 대표하는 위원회를 구성하여 조직 내 다양성을 증진시키고 소통을 강화한다. 이 위원회는 각 연령대의 의견을 수렴하고, 직원들이 의견을 자유롭게 제시할 수 있는 조직 환경을 마련하고 연령별 관점을 조직의 정책 및 서비스 개발에 반영하는 역할을 한다. 이를 통해 아코르는 고객들과의 소통과 만족도를 향상시키며, 다양한 세대 간의 협업과 이해를 촉진하고 있다.

이러한 유럽의 그림자 위원회와 같은 구조는 조직 내에서 MZ세대와의 소통을 강화하고, 다양한 세대 간의 관계를 개선하여 조직의 성과와 혁신을 촉진하는 데에 도움을 주고 있다.

□ MZ 세대를 위한 HRD 전략

1. MZ 세대를 위한 HRD 전략

1) MZ 세대의 욕구

MZ 세대는 디지털 기술에 능숙하며 창의성과 혁신적인 아이디어를 가지고 있는 특징을 가지고 있다. 따라서, 이들 세대를 위한 HRD 전략을 수립할 때에는 먼저 아래와 같은 욕구를 파악할 필요가 있다.

- 개인화된 학습 경험: MZ 세대는 개인의 차별화된 학습 경험을 원한다. HRD는 개별 공무원의 역량과 관심사를 고려하여 맞춤형 학습 프로그램을 제공해야 한다. 개인의 성향과 학습 스타일을 고려하여 다양한 학습 경로를 제공하고, 자기주도적인 학습을 지원하는 자원을 제공해야 한다.

- 디지털 기술과 혁신적인 교육: MZ 세대는 디지털 네이티브로서 디지털 기술과 혁신에 대한 관심과 욕구가 매우 크므로 최신의 디지털 기술을 활용하여 학습 환경을 혁신하고, 디지털 네이티브들이 창의적인 방식으로 업무를 수행할 수 있도록 교육과 개발 기회를 제공해야 한다.

- 즉각적인 피드백과 성과 인식: MZ 세대는 즉각적인 피드백과 성과 인식을 중요시한다. 개인과 조직의 성과를 측정하고 피드백을 제공하는 프로세스를 구축해야 한다. 성과를 인식하고 보상하는 제도를 도입하여 공무원들의 동기를 유지하고 성장할 수 있는 기회를 제공해야 한다.

- 유연하고 협력적인 학습 환경: MZ 세대는 유연하고 협력적인 학습 환경을 선호한다. HRD는 팀 기반의 프로젝트, 그룹 학습, 팀워크 강화 등을 통해 협력과 상호작용을 장려하는 학습 환경을 조성해야 한다. 또한 유연한 학습 일정과 장소, 온라인 학습 플랫폼을 활용하여 개별적인 학습 스타일에 맞춘 유연성을 제공해야 한다.

- 직무 역량과 웰빙의 균형: MZ 세대는 직무 역량을 향상시키는 동시에 웰빙을 중요시한다. HRD는 업무에 필요한 역량 개발 프로그램과 웰빙 프로그램을 조화롭게 결합해야 한다. 균형 잡힌 업무 일정, 심리적 안정을 위한 프로그램, 워라벨을 위한 지원 등을 제공하여 직원의 업무 능력과 웰빙을 동시에 지원해야 한다.

이러한 HRD 욕구를 충족시키기 위해 공무원들에게 맞춤형 학습 기회를 제공하고, 디지털 기술과 혁신적인 교육 방법을 도입하며, 적절한 피드백과 성과 인식을 제공하고, 협력적이고 유연한 학습 환경을 조성하며, 역량과 웰빙을 균형 있게 지원하는 전략을 개발해야 한다.

2) MZ 세대의 교육 욕구

· 디지털 트랜스포메이션 교육 : MZ 세대는 디지털 기술에 대한 이해도가 높으며 디지털 기술을 활용하여 일하는 것을 선호한다. 이에 따라, 조직에서는 MZ 세대 직원들을 대상으로 디지털 트랜스포메이션 교육 프로그램을 제공하여 디지털 기술을 보다 효과적으로 활용할 수 있도록 도와야 할 것이다.

· 자기주도적 학습을 장려하는 교육 : MZ 세대는 자기 주도적인 학습을 선호하며, 필요한 지식을 스스로 습득하고 발전하는 것을 선호한다. 이에 따라, 조직에서는 MZ 세대 직원들을 대상으로 자기주도적 학습을 장려하는 교육 프로그램을 제공하여 직원들이 스스로 원하는 분야에서 지식과 기술을 습득할 수 있도록 지원하는 것이 필요하다.

· 창의적인 프로젝트 기회 제공 : MZ 세대는 창의성과 혁신적인 아이디어를 가지고 있으며, 새로운 아이디어를 제시하고 구현하는 것을 선호한다. 이에 따라, 조직에서는 MZ 세대 직원들에게 창의적인 프로젝트 기회를 제공하여 직원들의 창의성을 적극적으로 지원해야 한다.

· 멀티플렉스 교육 : MZ 세대는 다양한 경험과 다양한 분야에서의 지식을 가지고 있으며, 다양한 업무를 수행할 수 있는 능력을 가지고 있다. 이에 따라, 조직에서는 멀티플렉스 교육 프로그램을 제공하여 직원들이 다양한 분야에서의 역량을 갖출 수 있도록 지원하는 것이 필요하다.

· 소통과 협업을 강화하는 교육 프로그램 : MZ 세대는 소통과 협업을 중요하게 생각하므로 이를 고려해야 할 것이다.

3) MZ세대의 특성에 적합한 학습 프로그램

· 마이크로러닝 : 학습자들이 짧은 시간(5~7분 내외) 동안 1가지 개념만을 학

습할 수 있도록 의도적으로 잘라 제공하는 '불완전한 학습' 모듈이다. 유튜브 채널이나 네이버캐스트에서 만나볼 수 있는 짧은 클립 영상이 왜 인기가 있는가를 생각하면 이해가 쉽다. 모바일 중심의 스마트러닝을 구현하기에 용이하고, 소셜러닝(Social Learning), 플립 러닝(Flipped Learning)처럼 다양한 학습방법과의 연계성이 높아 커리큘럼의 맞춤형 설계에도 꼭 맞다.

· 게이미피케이션(Gamification) : 특정 대상을 놀이 (Game)처럼 만든다는 것이다. 기업교육에 게임요소를 가미하여 학습 동기를 상승시키고 행동을 강화하는 방식이다. 독자 여러분이 가장 좋아하는 취미에 빗대어 생각해볼 수도 있다. 가령 누군가에게 낚시의 재미를 일깨워주면 그는 어느 계절, 어느 스팟에서 어떤 어종을 낚아 올릴 수 있는지를 매우 높은 몰입도와 자발성, 성취감을 갖고 습득하려 할 것이다. 게이미피케이션은 이를 기업교육 현장에 차용하는 것이다.

앞서 살펴본 새로운 교육 트렌드들을 업무 현장에 적용할때 기존의 교육 프로그램이 가진 체계성과 안정성, 효율성 등의 장점을 무시해서는 안 되고, 학습(Learning)-일·성과(Work·Output)-생활방식(Lifestyle) 등 다양한 동기들을 긍정적인 방향으로 통합해줄 필요성이 있다.

이는 여전히 중요하게 취급되는 일을 통한 학습과 셀프리더십의 육성, 조직몰입과 직무몰입, 직장생활의 질 등과도 논리적 연결고리가 있을 것이다.

또한 HRD 전략을 수립함에 있어서 창의성을 요하는 조직과 시스템·프로세스를 중시하는 조직에 각각이 가진 이상적인 균형점은 충분히 다를 수 있다는 점도 염두에 두어야 한다. 또한, 교육훈련 내부고객인 직원들에게 내놓는 콘텐츠 서비스의 일종으로 바라보는 시각도 필요하다.

4) 협업과 소통 능력 강화

MZ세대의 협업과 소통의 능력을 강화하기 위해서는 아래와 같은 방안을 고려해야 한다.

(1) 팀 프로젝트와 협업 기회 제공: MZ세대는 협업을 통해 아이디어를 공유하고 문제를 해결하는 데 익숙하다. 조직 내에서 팀 프로젝트를 진행하고 다양한 역할과 책임을 부여하여 협업과 소통 능력을 향상시킬 수 있도록 기회를 제공해야 할 것이다.

(2) 다양한 의견 수렴을 위한 공간 조성: MZ세대는 다양성과 포용성을 중요시 하며, 각자의 의견을 자유롭게 표현하는 것을 선호한다. 따라서 회의나 회의 외의 시간에 의견을 제시할 수 있는 플랫폼을 마련하여 활발한 의사소통을 도모해야 한다.

(4) 실시간 소통 도구 도입 : MZ세대는 즉각적인 피드백과 실시간 소통을 선호합니다. 채팅 앱, 온라인 회의 도구 등을 활용하여 실시간 소통을 강화하고 의사소통의 장벽을 낮추는 데 도움을 줄 수 있다.

(5) 소프트 스킬 교육과 훈련 프로그램 개발: 협업과 소통은 소프트 스킬의 일부로, 리더십, 문제 해결, 갈등 관리, 피드백 제공 등의 능력을 포함한다. MZ세대를 위한 특화된 소프트 스킬 교육과 훈련 프로그램을 개발하여 협업과 소통 능력을 강화할 수 있다.

(6) 멘토링과 멀티제너셔널 팀 구성: 경력있는 임원이나 전문가와 MZ세대 구성원 간의 멘토링 프로그램을 도입하여 지식과 경험을 공유하고, 멀티제너셔널 팀⁴⁾을 구성하여 서로 다른 세대 간의 협업을 촉진할 수 있다.

(7) 피드백 문화 구축: MZ세대는 성장을 위해 지속적인 피드백을 필요로 한다. 조직 내에서 피드백 문화를 구축하여, 상호간에 소통을 지속할 수 있다.

5) 유연하고 적응력 있는 조직 문화 조성

MZ세대를 위한 유연하고 적응력있는 조직문화를 조성하기 위해서는 유연한 업무환경을 조성하고, 개방적인 의사소통과 리더십, 개인화된 경로와 성장 기회 제공, 실패를 허용하고 배우는 문화를 정착해야 한다.

이러한 방법들을 통해 조직은 MZ세대를 위한 유연하고 적응력있는 조직문화를 조성할 수 있으며, MZ 직원들의 참여와 역량 발휘, 직무 만족도 향상, 조직의 혁신과 성과 향상에 도움을 줄 수 있을 것이다.

(1) 유연한 업무 환경 조성 및 근무배치

· 유연한 근무시간 및 재택근무 제도 도입 : MZ세대는 워라벨(work-life

4) 멀티제너셔널 팀은 서로 다른 세대의 구성원으로 이루어진 협업 팀을 의미한다. 이는 MZ세대(밀레니얼 세대와 Z세대)와 다른 세대(예: 베이비붐 세대, X세대)를 포함한 다양한 세대가 함께 일하는 형태를 말한다.

balance)을 중요시하기 때문에 유연한 근무시간과 재택근무를 허용하는 제도를 도입하여 개인의 다양한 요구와 삶의 균형을 조화시킬 수 있다.

- 일·생활 융합 프로그램 제공: 일과 생활을 융합시킬 수 있는 프로그램(예: 육체적, 정신적, 사회적 복지 프로그램, 유연한 휴가 정책 등)을 제공하여 직원의 삶의 질을 향상시킬 수 있다.

(2) 개인화된 경로와 성장 기회 제공

- 개인 발전을 위한 학습 경로 제공: MZ세대는 자기계발에 큰 관심을 가지고 있다. 조직에서는 다양한 학습 경로를 제공하고 개인의 관심사와 능력에 맞게 개인화된 학습 경험을 제공하여 직원의 성장을 지원할 수 있을 것이다.

- 새로운 프로젝트 및 도전 기회 제공: MZ세대는 새로운 도전과 창의적인 프로젝트에 흥미를 느끼는 경향이 있다. 조직에서는 다양한 프로젝트와 새로운 도전 기회를 제공하여 직원의 역량을 발휘하고 성장할 수 있는 기회를 제공할 수 있다.

(3) 개방적인 의사소통과 리더십

- 상하 세대간 소통 강화: MZ세대는 상하 세대 간의 의사소통과 상호 이해를 중요시한다. 조직에서는 상하이계 세대 간의 소통을 촉진하는 적극적인 대화와 피드백 문화를 조성하여 조직 내에서의 협력과 이해를 높일 수 있을 것이다.

- 리더십 개방성과 유연성 강조: MZ세대는 개방적이고 자율적인 리더십을 선호한다. 조직의 리더는 효과적인 소통과 유연한 의사결정을 통해 직원들에게 참여와 자율성을 제공하고, 직원들의 다양한 아이디어와 의견을 수용하며 조직의 변화에 적응할 수 있는 리더십 스타일을 채택해야 한다.

(4) 실패를 허용하고 배우는 문화 정착

- 실패에 대한 허용과 배움의 문화 조성: MZ세대는 실패를 허용하고 그로부터의 배움을 중요시하는 경향이 있다. 조직에서는 실패를 두려워하지 않고 실패를 통해 배우는 문화를 정착시켜 직원들이 적극적으로 도전하고 실험할 수 있는 환경을 조성해야 할 것이다.

· 지속적인 개선과 피드백 프로세스 구축: 조직에서는 지속적인 개선과 피드백을 도모하는 프로세스를 구축하여 직원들이 자신의 업무와 조직의 목표에 대해 지속적으로 평가하고 발전할 수 있도록 지원해야 한다.

6) 다양한 학습 경로 제공

조직은 MZ세대 직원들에게 다양한 학습 경로를 제공하고 개인화된 역량 개발을 지원할 수 있다. 이를 통해 직원들은 자신의 관심사와 능력에 맞춰 성장할 수 있으며, 조직은 유연하고 적응력있는 인재를 양성하고 지속적인 혁신을 이끌어낼 수 있다. 먼저 온라인 학습 플랫폼 도입해야 한다. MZ세대는 디지털 네이티브 세대로서 온라인 학습에 익숙하다. 그러므로 온라인 학습 플랫폼을 도입하여 다양한 주제와 전문성을 가진 온라인 강의, 웹 세미나, 인터랙티브 모듈 등을 제공할 수 있다. 이를 통해 직원들은 자율적으로 학습 경로를 선택하고 개인의 관심사와 역량을 개발할 수 있을 것이다.

둘째, 멘토링 및 리버스 프로그램을 운영한다. 멘토링은 MZ세대가 성장과 발전을 위해 중요하게 생각하는 요소이다. 조직에서는 경력있는 임원이나 전문가와 MZ세대 구성원 간의 멘토링 프로그램을 운영하여 지식과 경험을 공유하고 실질적인 조언과 가이드를 제공할 수 있고 MZ세대들도 임원진들에게 정책적 제안과 아이디어를 제공할 수 있다. 멘토링은 개인화된 학습 경로를 제공하며, 직원들의 역량 개발과 진로 관리를 지원할 수 있다.

셋째, 프로젝트 기반 학습을 제공한다. MZ세대는 실전 경험을 중요시하고 적용 가능한 기술과 역량을 개발하고 싶어 한다. 조직에서는 프로젝트 기반 학습을 도입하여 실제 업무 상황을 모방하고 팀 협업을 통해 문제 해결과 혁신적인 아이디어를 발전시킬 수 있다. 프로젝트 기반 학습은 적응력, 문제 해결능력, 커뮤니케이션 스킬 등을 강화할 수 있는 효과적인 방법이 될 것이다.

넷째, 외부 교육 및 워크숍 참여를 적극적으로 지원한다. 조직은 MZ세대 직원들이 다양한 외부 교육 프로그램이나 워크숍에 참여할 수 있도록 지원할 수 있다. 이를 통해 직원들은 외부 전문 지식을 습득하고 새로운 아이디어와 시각을 개발할 수 있다. 외부 교육 및 워크숍 참여는 직원들의 네트워킹과 업계 동향 파악에도 도움이 될 것이다..

다섯째, 내부 교육과 경험 공유 지원한다. MZ세대는 동료들과의 경험 공유를 통해 학습하고 성장하는 것을 선호한다. 조직에서는 내부 교육 프로그램을 개설하고 MZ세대 구성원들이 자신의 전문성과 경험을 공유할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 내부 강사나 팀원들에게 기술 또는 지식을 가르치도록 장려하여 MZ세대의 자기계발을 촉진할 수 있을 것이다.

7) 개인화된 학습 경험 제공

조직은 MZ세대 직원들에게 개인화된 학습 기회를 제공하고 개인의 성장과 발전을 지원해야 할 것이다. 이는 직원들의 역량 향상과 직무 만족도 향상에 도움을 주며, 조직의 성과 향상과 혁신에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 개인화된 학습 기회를 제공하기 위해서는 개인화된 학습 계획을 수립하고 이에 맞도록 역량평가와 역량 개발의 경로를 제시하여 개개인에게 필요한 교육 훈련과 멘토링 등의 기회를 제공하는 것이다.

- 개인 발전 계획 수립: 직원과 상담을 통해 개인의 관심사, 역량, 성장 목표 등을 파악하고 개인 발전 계획을 수립한다. 이를 통해 개인의 우선순위와 목표에 맞는 학습 기회를 제공할 수 있다.

- 역량 평가와 개발 경로 제시: 직원의 역량을 평가하고 개발할 수 있는 영역을 구축하고, 개개인에게 적합한 개발 경로를 제시하고 필요한 교육, 훈련, 멘토링 등의 기회를 제공할 수 있다.

8) 생산성 및 커뮤니케이션 향상을 위한 기술 활용 5)

밀레니얼 세대 및 Gen Z 직원의 요구를 충족시키기 위해 생산성 및 커뮤니케이션을 향상시키기 위한 기술 활용 전략이 필요하다. 그 실천 방법은 아래와 같다.

- 협업 도구의 도입: 협업 도구를 도입하여 팀 간의 커뮤니케이션과 협업을 강화할 수 있다. 프로젝트 관리, 업무 플로우, 채팅 및 비디오 회의 등을 활용하여 실시간으로 정보를 공유하고 업무를 조율할 수도 있다.

5) "A Changing World of Work: What Can We Learn from the Service Sector about Employing Millennials (and Gen Z)?" by Baum (2020)

· 원격 업무 도구 활용: 원격 업무의 생산성을 높이기 위해 다양한 도구와 기술을 활용할 수 있다. 화상 회의 플랫폼, 실시간 채팅 애플리케이션, 업무 협업 툴(tool) 등을 효과적으로 활용하여 원격 업무의 커뮤니케이션과 협업을 개선할 수 있다.

· 모바일 애플리케이션의 활용: 조직은 업무에 필요한 애플리케이션을 모바일 플랫폼에 최적화하여 제공함으로써 직원들의 생산성과 접근성을 향상시킬 수 있다.

· 가상 현실(VR) 및 증강 현실(AR)의 도입: 가상 현실과 증강 현실 기술을 활용하여 실제 상황을 모사하거나 가상 공간에서의 협업을 가능하게 함으로써 직원들의 학습과 협력을 촉진할 수 있다.

· 데이터 분석 및 인사이트 도구 활용 : 직원들의 업무 수행 데이터를 분석하여 프로세스 개선 및 자동화를 식별하고, 개인적인 성과와 개발 영역을 파악하여 개인 맞춤형 학습 계획을 수립할 수 있다.

□ MZ 세대 공무원을 위한 HRD 발전방안

1) 정부 차원의 지원과 정책 개발

MZ세대 공무원 세대를 위한 HRD(Human Resource Development)의 발전 방안에 대해 정부 차원의 지원과 정책은 MZ세대 공무원에게 적합한 교육훈련 프로그램을 제공하고, 멘토링 및 코칭 제공, 유연한 근무환경 조성, 프로젝트기반 근무, 업무의 자율성과 참여 기회 제공 등이다. 이를 통해 MZ세대 공무원의 역량을 발전시키고 긍정적인 근무 환경을 조성할 수 있을 것이다.

(1) 맞춤형 학습 및 훈련 프로그램 제공

정부는 MZ세대 공무원 세대의 역량 개발을 위해 개인별 맞춤형 교육 및 훈련 프로그램을 제공해야 한다. 현대적인 교육 방법과 기술을 활용하여 Gen Z의 학습 스타일과 요구를 충족시킬 수 있는 교육 프로그램을 개발하고, 개인 발전을 위한 자기 학습을 장려해야 한다.

· 직무 관련 역량 강화 : MZ세대 공무원 세대가 보유해야 할 전문적인 역량을

강화하기 위해 직무에 필요한 개인별 교육과정을 개발하고 제공해야 한다. 예를 들어, 디지털 기술, 데이터 분석, 혁신적인 문제 해결 등에 대한 교육과정을 마련할 수 있다.

- 리더십 개발 프로그램 : MZ세대 공무원 세대의 리더십 역량을 강화하기 위해 리더십 개발 프로그램을 마련해야 한다. 이를 통해 의사 결정 능력, 협업과 소통, 변화 관리 등 리더십에 필요한 역량을 향상시킬 수 있다.

- 혁신과 창의적 아이디어 개발 지원 : MZ세대는 창의적이고 혁신적인 아이디어를 가지고 있다. 정부는 이를 적극적으로 지원하기 위해 창업, 스타트업 지원 등 창의성과 혁신적인 아이디어를 개발할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 이를 통해 MZ세대 공무원 세대의 창업 역량을 발전시킬 수 있을 것이다.

(2) 멘토링 및 코칭 프로그램 확대

MZ세대 공무원 세대는 경력 개발과 성장을 위해 개인화된 지원이 필요하다. 이를 위해 정부는 멘토링 및 코칭 프로그램을 확대하여 MZ세대 공무원 세대의 개인적인 역량 개발을 지원할 수 있다.

내부 멘토링 프로그램: 현재의 공무원 선배나 전문가를 멘토로 선정하여 MZ세대 공무원 세대에게 조언과 지도를 제공하는 내부 멘토링 프로그램을 구축합니다.

- 외부 코칭 프로그램: 외부 전문 코치를 활용하여 MZ세대 공무원 세대에게 개인적인 코칭 서비스를 제공할 수 있다. 이를 통해 개인의 강점과 약점을 파악하고 성장할 수 있는 기회를 제공한다.

(3) 유연한 근무 환경 조성

MZ세대는 일정한 근무 패턴에 구속받지 않고 유연한 근무 환경 즉 워라벨 (balance between work and personal life)을 선호한다. 이에 대한 수요를 충족시키기 위해서는 일과 개인생활의 균형을 유지할 수 있는 유연한 근무환경을 조성해야 한다. 먼저 재택 근무나 유연한 근무 시간과 유연한 휴가 정책 등을 허용하여 일과 개인생활이 조화롭게 균형을 유지할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

그리고 고정된 업무에 구속되는 것보다 프로젝트 기반으로 업무를 수행할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 프로젝트 기반 근무는 조직의 업무를 프로젝트 단위로 구성하고 직원들을 프로젝트 팀에 할당하여 협업하며 일을 수행하는 방식이다. 이는 조직의 유연성과 혁신성을 높이고, 직원들의 참여와 자율성을 증진시키는 데 도움이 된다. 이를 통해 MZ세대에게 다양한 경험과 도전을 할 수 있는 기회를 제공하고 역량을 발전시킬 수 있다.

또한, MZ세대 공무원 세대에게 업무에 대한 자율성과 참여의 기회를 주어 자신의 역량을 발휘할 수 있는 환경을 조성할 수 있다.

2) 민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관 간의 협력 강화

MZ세대 공무원 세대를 위한 HRD 발전 방안 중 교육 기관과 공무원 훈련 기관 간의 협력 강화를 위해서는 민·관 협력 네트워크를 구축하고 교육과정을 개발하고 공유하며 교육 프로그램에 대해 협업체계를 구축하는 것이다. 이를 통해 민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관이 상호 협력하여 MZ세대 공무원 세대의 HRD를 지원하고 발전시킬 수 있을 것이다.

(1) 민·관 협력 네트워크 구축

민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관 간의 협력 네트워크를 구축하여 상호 소통과 지식 공유를 촉진해야 할 것이다. 이를 위해 다음과 같은 방법을 고려할 수 있다.

- 민·관협력체 구성: 민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관의 대표자로 구성된 협력체를 형성한다. 이를 통해 정기적인 회의와 의사소통을 통해 협력 방안을 논의하고 실행할 수 있을 것이다.

- 온라인 플랫폼 활용: 온라인 플랫폼을 활용하여 민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관 간의 지식 공유와 협력을 촉진할 수 있다. 예를 들어, 공동 웹 세미나나 온라인 포럼을 개최하여 강사나 전문가들이 경험과 지식을 공유할 수 있는 기회를 제공할 수도 있을 것이다.

(2) 교육과정 개발 및 공유

민간 교육 기관과 공무원 훈련 기관은 함께 교육과정을 개발하고 공유하여 MZ세대 공무원 세대의 역량 개발에 기여할 수 있다. 이를 위해서는 교육과정을 공동으로 개발하고 교육자원을 공유하는 등의 활용할 수 있다.

- 공동 교육과정 개발: 교육 기관과 공무원 훈련 기관이 협력하여 MZ세대 공무원 세대에게 필요한 역량을 강화할 수 있는 교육과정을 공동으로 개발한다. 예를 들어, 디지털 역량, 리더십 개발, 혁신과 창업 등에 중점을 둔 교육과정을 마련한다.

- 교육자원 공유: 교육 기관과 공무원 훈련 기관은 교육에 필요한 자료와 자원을 공유하여 상호 보완적인 혜택을 얻을 수 있다. 이를 통해 교육 자료의 효율적인 활용과 비용 절감을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

(3) 교육 프로그램 협업

민간(대학) 교육 기관과 공무원 훈련 기관은 교육 프로그램을 협업하여 MZ세대 공무원 세대에게 다양한 교육 기회를 제공할 수 있다. 이를 위해 교육프로그램을 공동으로 개발하고 상호 참여를 통해 다양한 전문 분야에 대한 지식과 역량을 보완적으로 습득할 수 있어 개인의 역량을 극대화 할 수 있을 것이다.

- 공동 교육 프로그램 운영: 교육 기관과 공무원 훈련 기관은 협력하여 공동으로 교육 프로그램을 개발하고 운영할 수 있다. 이를 통해 다양한 주제와 관련된 교육을 제공할 수 있다.

- 교육 프로그램 상호 참여: 교육 기관과 공무원 훈련 기관은 상호 참여를 통해 각자의 전문 분야에 대한 교육 프로그램을 진행한다. 이를 통해 다양한 전문 분야에 대한 지식과 역량을 보완적으로 습득할 수 있을 것이다.

3) 디지털 미디어 및 플랫폼 활용

디지털 미디어 및 플랫폼 활용에 대한 아래의 세부적인 절차와 내용 방법을 통해 MZ세대 공무원 세대는 디지털 시대에 발맞춰 역량을 강화하고 공무원 업무에 효과적으로 활용할 수 있을 것이다.

(1) 디지털 미디어 및 플랫폼 교육 프로그램 개발

MZ세대 공무원 세대를 위해 디지털 미디어 및 플랫폼 활용에 대한 교육 프로그램을 개발할 수 있다.

- 디지털 미디어 이해와 활용: 디지털 미디어의 개념과 특징, 다양한 디지털 미디어 도구와 플랫폼의 활용 방법 등을 학습하고, 이를 통해 MZ세대 공무원 세대가 디지털 미디어를 적극적으로 활용할 수 있는 기초를 다져야 한다.

- 소셜 미디어 및 네트워킹: 소셜 미디어 플랫폼의 이해와 활용 방법을 학습하고, 이를 통해 MZ세대 공무원이 소셜 미디어를 통해 정보 공유, 네트워킹, 협업 등을 할 수 있도록 지원해야 한다.

- 디지털 마케팅 및 커뮤니케이션: 디지털 마케팅 전략과 도구, 디지털 커뮤니케이션 방법 등에 대해 학습하고, 이를 통해 MZ세대 공무원 세대가 디지털 채널을 효과적으로 활용하여 커뮤니케이션 및 업무 활동에 활용할 수 있을 것이다.

(2) 실전 기반 학습 및 프로젝트

디지털 미디어 및 플랫폼 활용에 대한 학습은 실전 기반 학습과 프로젝트를 통해 실제 업무와 연계될 수 있도록 진행되어야 한다. 이를 위해 케이스 스터디와 프로젝트 기반 학습을 수행할 수 있다.

- 케이스 스터디: 실제 디지털 미디어 및 플랫폼 활용 사례를 분석하고 토론하는 케이스 스터디를 실시한다. 이를 통해 MZ세대 공무원 세대는 실제 업무에 적용 가능한 아이디어와 전략을 도출할 수 있다.

- 프로젝트 기반 학습: 실무적인 역량을 키울 수 있도록 디지털 미디어 및 플랫폼 활용 프로젝트를 수행한다. 예를 들어, 팀을 구성하여 소셜 미디어 캠페인 계획 및 실행, 온라인 콘텐츠 제작 등을 진행한다.

(3) 지속적인 업데이트와 자기개발

디지털 미디어 및 플랫폼은 변화가 빠르기 때문에, MZ세대 공무원 세대는 지

속적인 업데이트와 자기개발이 필요하다. 이를 위해서 정기적으로 업데이트 교육을 받고 개인학습과 자기개발을 추구해야 한다.

- 업데이트 교육: 정기적으로 디지털 미디어 및 플랫폼에 대한 업데이트 교육을 제공합니다. 이를 통해 최신 동향과 변화된 기술을 습득하고 업무에 적용할 수 있다.

개인 학습 및 자기개발: MZ세대 공무원 세대는 개인적으로 온라인 강의, 자습서, 블로그 등을 활용하여 지속적인 학습과 자기개발을 추구해야 한다. 또한, 관련된 커뮤니티나 네트워크에 참여하여 정보 공유와 협업을 통해 지식을 확장할 수 있다.

4) 평가와 피드백 체계 강화

평가와 피드백 체계의 강화는 개인의 역량강화와 발전 및 동기부여, 조직의 성과 향상, 투명하고 공정한 조직 문화의 형성을 위해 필요한 중요한 요소이며, 그 절차와 방법은 아래와 같다.

(1) 목표 설정과 평가 기준 개발

- 목표 설정: 개별 공무원 및 조직의 목표를 설정하고, 개인과 조직의 목표가 일치하도록 한다. 이를 통해 명확한 방향성을 제시하고 평가의 기준이 된다.

- 평가 기준 개발: 성과를 평가하기 위한 명확하고 구체적인 기준을 개발한다. 이는 역량, 업무 성과, 리더십 등 다양한 요소를 고려하여 개발될 수 있다.

(2) 다면적인 평가 도구 도입

- 360도 평가: 조직 내부 및 외부의 이해관계자들이 개별 공무원의 역량과 성과를 평가하는 360도 평가를 도입해야 한다. 이를 통해 개인의 강점과 발전 필요 영역을 파악하고 개발에 필요한 피드백을 얻을 수 있다.

- 자기평가: 개별 공무원이 자신의 업무 수행과 역량을 평가하고 성장 계획을 수립하는 자기평가를 도입할 수 있다. 이를 통해 개인의 성과에 대한 주체적인 인식과 발전 방향을 제시한다.

(3) 정기적인 피드백과 멘토링

· 정기적인 피드백: 상사, 동료, 부하 등과의 정기적인 피드백을 활성화한다. 업무 성과, 역량 발전, 개인 목표 달성 등에 대한 구체적인 피드백을 제공하고 개인의 성장을 지원한다.

· 멘토링 프로그램: 경력 선배나 전문가와의 멘토링 프로그램을 운영한다. 이를 통해 개인의 업무 역량 및 직무 관련 지식을 공유하고 개인의 성장과 발전을 지원한다.

(4) 개발 계획 수립 및 지원

· 개발 계획 수립: 개별 공무원과 조직은 평가 결과와 피드백을 기반으로 개발 계획을 수립한다. 이를 통해 개인의 발전 영역과 개발 목표를 설정하고 지원 방안을 도출할 수 있다.

· 개발 지원: 개발을 위한 교육, 훈련, 워크샵, 코칭 등의 다양한 개발 프로그램과 리소스를 제공한다. 개인의 개발 계획에 맞는 지원을 제공하여 개인의 성장과 발전을 지원할 수 있다.

(5) 평가와 피드백 체계 개선

평가와 피드백 체계를 평가하고 지속적으로 개선하는 절차를 도입한다. 개선을 위해 직원 개인의 의견을 수렴하고 체계적인 평가 및 피드백 절차를 확립한다.

5) 지속적이고 개인화된 전문 역량 개발 제공

현대의 공무원은 빠르게 변화하는 사회와 기술적 환경에 적응해야하므로 지속적으로 최신 전문 지식과 업무 관련 역량 개발을 해야 업무를 효과적으로 수행할 수 있을 것이다. 이를 통해 개인의 성장을 촉진시키고 자기 만족감과 직무 만족도를 향상시키고 동기부여를 높일 수 있다. 지속적인 전문 역량 개발을 제공하기 위해 조직에서 실천해야 하는 세부 내용과 실천 방법은 다음과 같다.

· 전문 역량 개발을 지원하기 위한 정책을 수립해야 한다. 이는 전문 역량 개

발의 중요성을 강조하고 조직 내에서의 지원 방안과 프로세스를 구축할 수 있다.

- 전문 교육 프로그램이나 훈련 세션을 제공해야 한다. 내부 강사나 외부 전문가를 활용하여 공무원들이 필요한 지식과 기술을 습득할 수 있도록 한다.

- 실전적인 역량을 향상시키기 위해 프로젝트 참여나 현장 경험을 제공한다. 이를 통해 공무원들은 실제 업무 상황에서 문제 해결과 의사 결정 능력을 향상시킬 수 있다.

- 전문 역량 개발을 지원하기 위해 필요한 자원을 제공한다. 역량 개발을 위한 도서, 학술 자료, 온라인 자습 자료 등을 제공하는 것을 포함한다.

- 조직 내외에서의 전문 네트워킹을 촉진하고 지식 공유를 활성화해야 한다. 이는 공무원들이 다양한 전문 분야의 지식과 경험을 나누고 함께 성장할 수 있는 기회를 제공할 수 있기 때문이다.

□ 맺 음 말

스타벅스 로고를 모르는 사람은 전세계에서 많지 않을 것이다. 스타벅스는 브랜드화에 엄청난 성공을 거두었지만 정작 스타벅스의 CEO 하워드 쉘츠는 ‘사실, 스타벅스는 마케팅에 돈을 쓰지 않는다. 우리는 사람들을 훈련시키는데 더 많은 돈을 쓴다.’고 말했다. 결국 스타벅스의 성공요인은 “사람”에 대한 투자였던 것이다. 사람에 대한 투자를 위해서 우리는 직원들의 요구사항을 파악하여 이를 충족시켜야 할 것이다. 최근 IBM가치 연구소(Institute for Business Value)는 최근 9개국의 1만 4천명을 대상으로 연구한 결과 직장생활의 동기부여 요인은 ‘일과 삶의 균형’과 ‘경력 향상 기회’가 1순위를 차지했다고 한다.

MZ세대 직원들은 조직에서 가장 중요한 인력이며, 그들의 특성과 요구에 맞춘 HRD 전략은 조직의 성장과 경쟁력 향상을 위해 반드시 고려되어야 한다. 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 조직의 핵심 축이 될 MZ 공무원을 지속적으로 지원하고 역량을 강화시키기 위해서는 새로운 HRD 전략과 발전방안을 구축하여야 한다. 이 보고서에서는 MZ세대 직원들의 특성과 행동과 특징, 선호도, 참여와 소통에 관한 요소들을 고려하여 HRD 전략을 제안하였다.

미국의 HRD 사례를 중심으로 분석한 결과, 첫째, MZ세대의 HRD는 디지털 기술과 혁신 역량 강화가 매우 중요하다. MZ 세대는 디지털 기술에 익숙하며, 이를 적극적으로 활용할 수 있는 능력을 키워야 한다. 이를 위해 코딩, 데이터 분석, 인공지능 등과 관련된 교육 프로그램을 도입하고 디지털 플랫폼을 활용한 학습 환경을 제공하는 것이 중요할 것이다.

둘째, 유연하고 참여적인 학습 환경을 조성해야 한다. MZ 세대는 참여와 경험 중심의 학습을 선호하므로 팀 기반의 프로젝트 작업, 문제 해결 과제, 시뮬레이션 등을 통해 참여적이고 유연한 학습 환경을 조성해야 한다. 이를 통해 적극적으로 참여하고 자신의 아이디어를 발휘할 수 있는 기회를 가질 수 있을 것이다. MZ 세대는 다양한 형태의 학습 콘텐츠에 더욱 익숙하다. 그러므로 온라인 학습, 모바일 애플리케이션, 소셜 미디어 등을 활용하여 학습 콘텐츠를 제공해야 한다. 이를 통해 MZ 세대 공무원은 자기주도적으로 학습할 수 있으며, 학습 과정에서 필요한 지식과 도구에 쉽게 접근할 수 있다.

셋째, MZ 세대는 성과를 실시간으로 인식하고 피드백을 받는 것을 선호한다. 전통적인 성과평가 방법을 지양하고 개별 및 팀 성과를 실시간으로 추적하고 인증하는 체계를 도입해야 한다. 이를 통해 MZ 세대는 자신의 성과를 인식하고 개선할 수 있는 기회를 가질 수 있다.

넷째, 역량 개발 프로그램과 웰빙 프로그램을 융합하여 MZ 세대 공무원의 업무 능력 향상과 워라벨(Work-Life Balance)을 동시에 지원해야 한다. 이를 위해 균형 잡힌 업무 일정, 심리적 안정을 위한 프로그램, 운동 및 건강 관리 지원 등을 제공하는 것이 중요하다. 마지막으로, 이러한 정책의 성과를 평가하고 개선하기 위한 지속적인 모니터링과 평가 시스템을 구축하여 지속적인 발전을 이루어야 한다.

다섯째, 일과 삶의 균형에 가치를 두고 있는 MZ세대를 위해 하이브리드 또는 재택 근무를 제공함으로써 서울시가 유연한 조직이며 이들을 소중하게 여기고 있다는 것을 인식시킬 필요가 있다.

여섯째, 최신 기술을 활용할 수 있는 학습기회를 제공하고 개개인의 자기개발과 경력향상에 도움을 줄 수 있는 맞춤형 학습 기회를 제공하고 적합한 학습 환경을 제공해야 할 것이다. 미국에서는 학습이 업무에 적용되고 융합시킬 수 있

도록 업무 중 교육 프로그램을 실시하고 있다. 서울시도 교육과 업무가 별개로 분리된 것이 아니라 학습에 바탕을 둔 행정 활동을 펼칠 수 있도록 직원의 이론적 무장이 필요할 것이다.

일곱째, MZ세대를 위한 맞춤형 자기개발 프로그램을 도입하는 것은 직원의 개인 성장과 조직의 성과 향상을 위해 중요한 요소이다. 다양한 교육 프로그램 제공, 개인 맞춤형 자기개발 계획 수립, 자기개발 문화 조성 등을 통해 직원들의 역량 향상과 조직의 경쟁력 향상을 이룰 수 있다.

마지막으로, MZ세대 직원들의 창의성과 혁신적인 아이디어를 존중하며, 온라인 학습 플랫폼과 맞춤형 교육을 통해 개인적인 성장을 도모하고, 참여와 소통을 강화하는 조직 문화를 조성해야 한다. 이러한 노력을 통해 조직은 MZ세대 직원들과의 긍정적인 관계를 형성하고, 그들의 역량을 최대한 발휘할 수 있는 환경을 구축할 수 있을 것이다.