

http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2024.10.3.643

JCCT 2024-5-72

# 호텔기업의 조직문화와 세대 갈등, 조직몰입 간의 관계에 대한 연구 : M세대, Z세대 차이를 중심으로

## A study on the relationship between the organizational culture, generational conflict, and organizational commitment of Hotel companies : Focusing on M Generation and Z Generation Differences

김명용\*, 심주리\*\*, 강정구\*\*\*

Kim Myeongyong\*, Sim Juree\*\*, Kang Jungkoo\*\*\*

**요약** 현재 한국은 구인난과 구직난이 공존하는 모순된 상황을 겪고 있다. 이러한 환경 속에서 퇴직자들은 상사/동료와의 갈등과 조직문화 불만족을 가장 큰 퇴사원인으로 삼고 있으며, 이는 특히 MZ세대에게 더 큰 영향을 미치고 있다. 이에 학자들은 MZ세대의 조직문화와 다른 변수간 영향관계를 파악하는 선행연구들을 진행하여왔다. 하지만 대부분의 연구들은 MZ세대를 하나의 그룹으로 보는 MZ세대론을 바탕으로 진행되어 두 세대를 구분하여야 한다는 실무자들의 요구를 충족하지 못하고 있는 실정이다. 이에 본 연구에서는 호텔기업 종사원을 M세대와 Z세대로 구분하여 두 집단간 변수간 영향관계 차이를 파악하고자 한다. 이를 위해 M세대 170명, Z세대 110명을 대상으로 설문조사를 실시하고 이를 AMOS 구조방정식을 통해 분석하였다. 이를 통해 모든 세대에게 위계지향문화와 세대갈등이 유의한 정의 관계에 있으며, 세대갈등은 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 또한, M세대는 관계지향문화가 세대갈등에 부정적 영향을 미치는 반면, Z세대에서는 영향관계가 없는 것과 같은 차이가 있음을 검증하였다. 본 연구를 통해 M세대와 Z세대간 영향관계 차이를 파악할 수 있었다.

**주요어** : 호텔기업 조직문화, 세대 갈등, 조직몰입, M세대, Z세대

**Abstract** Currently, South Korea is grappling with a paradoxical situation characterized by simultaneous labor shortages and job shortages. Within this context, retirees are citing conflicts with supervisors/colleagues and dissatisfaction with organizational culture as the primary reasons for their departure, with these issues disproportionately affecting the MZ generation. In response, scholars have conducted preliminary studies to understand the relationships between organizational culture and other variables specifically concerning the MZ generation. However, most of these studies are based on a unified theory of the MZ generation, failing to satisfy the practical demands for distinguishing between Generations M and Z. Therefore, this research aims to explore the differences in variable relationships between these two groups within the hospitality industry. Surveys were conducted among 170 individuals from Generation M and 110 from Generation Z, and the data were analyzed using AMOS structural equation modeling. The analysis confirmed that both hierarchical culture and generational conflict significantly define relationships across all generations, with generational conflict adversely affecting organizational commitment. Additionally, while a relationship-oriented culture negatively impacts generational conflict for Generation M, no such effect was observed for Generation Z. This study successfully identifies the differential impacts between Generation M and Generation Z.

**Key words** : hotel companies organizational culture, generational conflict, organizational commitment, M Generation, Z Generation

\*정회원, 경기대학교 관광전문대학원 관광사업경영 박사과정(공동저자)Received: March 4, 2024 / Revised: April 10, 2024

\*\*정회원, 경기대학교 관광전문대학원 관광사업경영 박사과정(공동저자)Accepted: April 20, 2024

\*\*\*정회원, 경기대학교 관광전문대학원 관광사업경영 박사과정(공동저자)\*Corresponding Author: dyddy0629@hanmail.net

접수일: 2024년 3월 4일, 수정완료일: 2024년 4월 10일

Dept. of Tourism business management, Kyonggi University,  
Korea

게재확정일: 2024년 4월 20일

## I. 서론

코로나19로 인하여 2020년 국내 관광업 사업체의 전년 대비 총매출액 감소율은 약 8.0%로 타 산업에 비해 7배 이상 높은 것으로 나타났다 [1]. 호텔기업은 누적된 적자로 어려움을 호소하고 있으면서도 동시에 인력 관리에 대한 어려움을 겪고 있다.

현재 호텔기업은 구인난과 구직난이 공존하는 모순된 상황을 겪고 있고 특히 24~36세 신입 직원과 대리급의 인력난은 더욱 심한 것으로 나타나고 있다. 문화체육관광부와 한국문화관광연구원이 실시한 “호텔인력부족 현황”에 따르면 2023년 기준 국내 호텔 직원 수는 인력 대비 평균적으로 16.6%가 부족한 것으로 나타났다 [2]. 특히 호텔업은 다른 산업체에 비하여 이직률이 높다는 것도 고질적인 문제이다. 잦은 이직으로 경력자들은 숙련의 기회가 박탈되고, 기업은 역량 있는 조직원의 손실 뿐 아니라 교육 및 훈련 비용의 손실을 감수하고 있다 [3]. 직원 개개인의 역량이 곧 성과 달성 요인으로 작용하는 호텔기업의 특성상 [4] 높은 이직률은 호텔의 장기적인 경쟁력 약화로 이어질 수 밖에 없고 이직률을 낮추기 위한 인사관리 노력이 중요할 것이라 판단된다.

사람인이 기업 1,124사에 대하여 조사한 결과 응답기업 중 84.7%가 조기퇴사자가 발생한다 하였고, 신규입사자 28.7%가 조기퇴사를 한다고 답하였다. 퇴사의 주요 원인으로 기업은 낮은 연봉(36.2%), 조직문화 불만족(31.5%)이라고 응답하였다 [5]. 하지만 익명성이 보장된 설문에서는 상사/동료와의 갈등(65.7%), 조직문화 불만족(65.6%)이 가장 큰 사유라고 하였다. 특히, 조직문화에 대한 거부감이 큰 MZ세대는 세대갈등, 조직문화 불만족으로 인하여 어려움을 겪고 있었다 [6]. 따라서 조직문화를 세대 관점으로 접근하는 자세가 요구되었고 세대별 심층적 탐색 필요성이 제기되면서 [7] 관련 연구가 진행되고는 있지만 대부분 MZ세대를 하나의 그룹으로 보는 MZ세대론을 바탕으로 연구가 진행되었다. 이에 대해 기업실무자와 전문가들은 MZ 두 세대간에도 인식차이를 언급하며 구분할 필요가 있다고 하였다 [8].

이에 본 연구에서는 호텔기업의 직원들을 M세대와 Z세대로 구분하고 각 세대별 종사원들이 지각하는 조직문화 유형, 세대갈등, 조직몰입에 미치는 영향을 비교 분석 하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. M세대와 Z세대

조직은 다양한 세대로 구성된 하나의 유기체로서, 조직구성원의 특성에 대한 이해는 조직을 원활하게 성장시키는 원동력이 된다 [9]. 세대는 조직이 조직구성원과 그들의 상호작용을 이해하는데 중요한 지표가 된다 [10]. MZ세대는 디지털 미디어에 능숙하고, 수평적인 소통방식을 추구하고, 업무수행 시 가치 실현과 조직의 공정성을 중요시한다. 하지만 M세대는 약간의 불합리함은 인정하는데 Z세대는 불합리함과 타협하지 않는 모습을 보이는 등 두 세대는 명백한 차이가 존재하기에 [8], M세대와 Z세대를 구분하여 살펴보고자 한다.

1980년~1995년생을 말하는 M세대는 의미 있는 직장, 가치 있는 일을 통한 보상을 원하고 기업과 지역사회에 이미지를 하며 성취와 성공에 높은 기대치를 두고 있고 직장생활이 기대와 다를 경우 자신에게 맞는 직장을 찾아 떠나기도 한다 [11]. 연봉이나 승진보다는 일 자체로부터 동기부여를 받기 때문에 직무기술서 범위 이상 일을 하며, 조직을 위해 헌신한다 [12].

Z세대는 스마트폰이 PC를 대체하는 모습을 보며 자라 언제 어디서든 “인터넷”을 쓰는 모바일이 더 익숙하다[8]는 것이 M세대와 가장 두드러지는 차이점이다. 이제 사회에 진출하기 시작하는 Z세대들은 초기 경력자이로 이 시기는 노동 시장 초기진입 및 향후 전문가로서의 성장에 있어 매우 중요한 시기이다. Z세대는 직장에 대한 가치관에 있어 다른 세대에 비해 “개인 성장 가능성”을 중요하게 여기고 있고 [12], 조직에서 꼭 필요한 일이어도, 성과가 보이지 않는 직무를 기피하는 성향을 보이기도 한다[8]. Z세대는 풍요로운 속에서 원하는 삶의 방식을 영위하지만, 치열한 경쟁사회에서 불확실성을 경험하며 다른 세대에 비해 월등히 높은 스트레스를 경험하고 있다 [13]. 특히, 이들의 사회진출이 코로나 팬데믹과 맞물리게 되면서 업무공간, 가치관 등의 변화로 인한 전반적인 조직문화 변화 [14]로 인해 기존 세대들과의 갈등이 유발되고 있다.

### 2. 조직문화

조직문화 용어를 처음으로 사용한 Pettigrew(1979)는 조직문화를 특정 집단의 운영을 위해 수용한 시스템으로 이념, 전통, 의식, 언어 등 조직의 총체적 개념의 원

천이라고 하였다 [14]. 조직문화는 조직이 처하게 되는 다양한 상황 속에서 구성원들에게 어떻게 행동해야 할지를 지각하게 해주는 비공식적인 지침으로서 조직을 통합시켜 주는 응집 요소라고 할 수 있다 [15]. 조직문화는 구성원의 정신적 기반으로 구성원의 생각과 행동을 좌우하고, 장기적으로 기업의 성과에 지대한 영향을 미친다 [16].

국내 연구에서 가장 많이 활용되고 있는 조직문화 유형 분류 방법은 Quinn의 경쟁가치모형(competing values model)이다. Cameron & Quinn의 경쟁가치모형은 조직의 변화와 안정을 바탕으로 내부, 외부 환경의 지향에 초점을 맞추어 조직문화를 관계지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화, 혁신지향문화로 분류하였다. 관계지향문화는 인간관계를 중시하며, 팀워크, 합의에 가치를 부여하는 조직문화이다 [17]. 위계지향문화는 안정과 통제를 중요시하면서 규칙과 절차를 바탕으로 하여 표준화된 서비스의 통일과 절차를 따르는 문화이고, 시장지향문화는 성과와 이윤 등을 중요시하며 조직 구성원 간의 경쟁을 통해 동기 부여를 하며 측정가능한 목표와 성과에 가치를 두며, 혁신지향문화는 창의와 혁신을 중시하는 문화로 조직원들이 자율적으로 직무를 수행할 수 있도록 하는 문화를 말한다 [18].

### 3. 세대 갈등

갈등(Conflict)은 개인 내 갈등, 개인 간 발생하는 대인적 갈등, 집단에서 과업이나 관계에서 발생하는 집단 내 갈등, 집단 간에서 발생하는 집단 간 갈등으로 구분할 수 있다 [19]. 이 중 본 연구에서 살펴보고자 하는 세대 갈등은 집단 내 갈등 유형에 해당한다.

전통적으로 갈등은 과업을 혼란스럽게 만들어 구성원들 간의 적대감을 불러일으켜 조직의 생산성을 낮춘다고 보았기에 무조건 제거해야 할 요소로 보아왔다 [20]. 세대 갈등은 구시대적 사고관에서 신시대의 사고관으로 발전하는 과정에서 필연적으로 나타나는 현상으로, 우리나라는 대략 50년도 안되는 짧은 기간에 산업화, 민주화를 해냈기에 그 부작용으로 극심한 세대 갈등을 겪게 되었다. 이런 분위기는 특히 코로나를 겪으며 각 국가에서 취해진 방역 조치 스타일이 어떠했든 간에 세계적으로 세대 갈등이 심화되었다 [21].

### 4. 조직몰입

조직몰입은 조직이 추구하는 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직구성원으로 남아있으려고 하는 강한 욕구로 자신이 속한 조직에 대해 나타내는 애착심을 말한다 [22]. 조직몰입을 통해 종사원들의 행동과 의도를 예측할 수도 있다 [22]. 구성원들이 조직에 몰입함으로써 조직은 이직률을 낮추고 조직의 목표 추구를 이룰 수 있기에 조직몰입의 중요성은 커지고 있다 [18]. 조직몰입은 특정 조직에 대한 개인의 인식과 참여의 강도로 정의된다 [23]. 호텔기업 직원들의 조직몰입은 조직시민행동을 이끌어 낼 수도 있다[24]. 특히, 감정 노동이 많은 호텔 종사원의 퇴사와 이직을 낮추는 중요한 요소로 작용하여 호텔 경영 성과에 긍정적인 영향을 미친다 [25].

## III. 연구방법

### 1. 연구설계

#### 1) 변수선정

본 연구에서는 기존 문헌들을 참조하여 호텔기업의 조직문화, 세대 갈등, 조직몰입에 대한 측정 항목들을 도출하였다. 선행연구 [18]에서 검증된 측정 도구를 참조하되 본 연구의 상황에 맞게 응용하여 구성하고, 변수의 모든 측정 항목들은 리커트 5점 척도로 측정하였다.

#### 2) 연구모형 및 가설

본 연구는 M세대와 Z세대 호텔기업 종사원들이 지각하는 호텔기업의 조직문화를 살펴보고, 각 조직문화 유형별 세대 갈등과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보고자 실시하였다. 이에 선행연구에서 제시된 변수들 간의 관계를 토대로 그림 1과 같이 연구모형을 설계하였다.

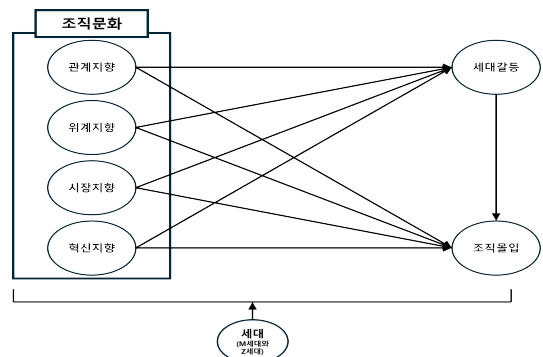


그림 1. 연구모형  
 Figure 1. Research model

- [가설 1] 호텔기업 조직문화가 세대 갈등에 미치는 영향에 있어 M, Z 세대 간 차이가 있을 것이다.  
 [가설 2] 호텔기업의 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 있어 M, Z 세대 간 차이가 있을 것이다.  
 [가설 3] 세대갈등이 호텔기업의 조직문화와 조직몰입 사이에서 매개 역할을 하는 정도가 M,Z세대간 차이가 있을 것이다.

2. 분석결과

1) 표본 특성

조사대상자의 일반적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 전체 응답자 수는 총 280명이며, 이 중 M세대는 170명, Z세대는 110명 응답하였으며, 일반적 특성은 표 1과 같다.

표 1. 일반적 특성

Table 1. General characteristics

구분	M 세대		Z 세대		
	빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)	
성별	남성	89	52.4	36	32.7
	여성	81	47.6	74	67.3
연령	20대	-	-	106	96.4
	30대	88	51.8	4	3.6
	40대	82	48.2	-	-
전체(명)	170	100	110	100	
280					

2) 변수의 타당성 및 신뢰도 분석

본 연구에서 사용한 측정항목들에 대한 요인분석을 실시하였다. 요인추출의 기준이 되는 요인 적재치(factor loading)는 0.6 이상으로 정하였고, 각 요인 별 신뢰성은 전체항목과 구성요소별로 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하여 검증하였다. 분석결과, KMO-Barlett 구형성 검증은 0.869로 유의하게 검증되었다. 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  로 측정하였으며 Cronbach's  $\alpha$  는 0.6 이상이면 양호한 것으로 해석되는데 [26], 모두 유효한 것으로 나타났으며, 내용은 다음 표 2와 같다.

표 2. 요인분석

Table 2. Factor analysis

요인	변수명	요인 적재값	고유값	분산 (%)	크론바흐 알파
관계 지향	상호신뢰	.805	2.950	11.348	.868
	관계중시	.774			
	친근한선배	.750			
	팀 워크	.674			
위계 지향	업무수행절차	.891	3.092	11.893	.896
	엄격한서열	.853			
	업무표준화	.861			
	구조화	.817			

시장 지향	실적 강조	.824	2.402	9.240	.746
	시장점유율	.778			
	성과강조	.755			
	경쟁의식	.620			
혁신 지향	공정한보상	.798	3.250	12.499	.866
	의견존중	.793			
	변화대응	.766			
	기술도입	.711			
세대 갈등	의욕상실	.881	4.145	15.944	.934
	의견충돌	.878			
	정신적피로	.857			
	사고방식차	.853			
	타세대마찰	.834			
조직 몰입	소속감	.784	3.242	12.469	.902
	열정	.748			
	긍정적소문	.696			
	조직시민행동	.669			
	자부심	.662			
KMO= .869 Bartlett의 구형성 검증 = 5100.924 유의확률 = .000 자유도 = 325					

3) 상관관계 분석

상관관계란 변수들 간의 관계를 말하며, 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지와 같은 변화의 강도와 방향을 상관관계라고 한다[26]. 본 연구에서는 구조모형방정식을 통한 분석에 사용할 잠재변인들 간의 관련성을 파악하기 위하여 상관관계를 분석하였다. 상관관계 분석 결과는 다음 표 3과 같다.

표 3. 상관관계 분석

Table 3. Correlation Analysis

	1	2	3	4	5	6
관계지향	<b>1</b>					
위계지향	.008	<b>1</b>				
시장지향	.123***	.291***	<b>1</b>			
혁신지향	.570***	.139*	.121*	<b>1</b>		
세대갈등	-.313***	.218**	.123*	-.277***	<b>1</b>	
조직몰입	.676***	.026	.134*	.659***	-.416***	<b>1</b>

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001  
( )은 상관계수 제곱

4) 확인적 요인분석

탐색적 요인분석을 통해 측정항목으로 재구성된 관측변수에 대하여 전체요인의 단일차원성 확인 및 통계적인 검증을 위해서는 확인적 요인분석이 필요하다[27]. 확인적 요인분석 연구모형 적합도 지수의 기준치는 TLI, IFI, CFI는 0부터 1.0 사이의 범위의 값으로 수용할 만한 적합도를 가리키는 절대적 값이 있는 것은 아니지만 0.9나 그보다 큰 값을 권장한다. RESEA는 0.08 이하이면 좋은 모델로 판단한다[26]. 탐색적 요인분석 결과를 바탕으로 확인적 요인분석을 시행한 결과 TLI와 NFI가 0.9 이하, RMSEA는 0.08 이상으로 나와 비교적

영향력이 적은 조직몰입의 “조직시민행동”, 위계지향문화의 “구조화”를 삭제하여 다시 시행하였고, 모형적합도는 표 4와 같다.

표 4. 확인적 요인분석 모형적합도  
 Table 4. Confirmatory Factorial Analysis Model Fit

모형	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	TLI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
값	497.168	237***	2.098	.932	.942	.905	.942	.063

측정모형의 잠재변수에 대한 구성개념 타당성을 확인하기 위하여 집중타당성을 제시하여야 한다. 또한, 집중타당성을 측정하기 위해서는 표준화 계수, AVE(평균분산추출값), CR(개념신뢰도)를 확인하여야 한다. 각 수치의 기준은 AVE는 0.5, 개념신뢰도는 0.8, 표준화계수는 0.5 이상이면 집중 타당성을 충족하고, 0.7 이상이면 바람직하다고 판단한다 [26]. 확인적 요인분석을 시행한 결과는 표 5와 같다.

표 5. 확인적 요인분석  
 Table 5. Confirmatory Factorial Analysis

요인	측정항목	비표준화 계수	SE	C.R.	표준화 계수	AVE	개념신뢰도
관계지향	관계중시	1.000			.763	.9515	.9873
	친근한선배	1.147	.094	12.22***	.727		
	상호신뢰	1.239	.084	14.76***	.867		
	팀 워크	1.085	.078	13.91***	.817		
위계지향	엄격한서열	1.000			.966	.9606	.9863
	업무표준화	.753	.048	15.86***	.757		
	업무수행절차	.809	.043	18.60***	.837		
시장지향	경쟁의식	1.000			.528	.9123	.9764
	실적 강조	1.155	.150	7.69***	.779		
	시장점유율	1.077	.144	7.48***	.705		
혁신지향	성과 강조	1.013	.140	7.23***	.656	.9494	.9867
	변화대응	1.000			.745		
	공정한보상	1.194	.088	13.52***	.822		
세대갈등	기술도입	.938	.079	11.82***	.723	.9556	.9907
	의견존중	1.185	.084	14.07***	.857		
	사고차이	1.000			.793		
	타세대마찰	.906	.057	15.95***	.837		
	세대의견충돌	1.039	.059	17.52***	.895		
조직몰입	세대의욕상실	1.086	.060	18.15***	.918	.9584	.9892
	정신적피로	1.025	.062	16.63***	.863		
	소속감	1.000			.825		
	열정	.965	.060	15.95***	.813		
	긍정적소문	1.056	.062	17.10***	.853		
	자부심	1.039	.057	18.19***	.889		

5) 가설검증 결과

표 6 구조모형 모형적합도를 살펴보면 구조모형이 모든 모형적합도를 충족하는 것을 확인 할 수 있다.

표 6. 구조모형 모형적합도  
 Table 6. Confirmatory Factorial Analysis Model Fit

모형	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	TLI	CFI	NFI	IFI	RMSEA
값	401.755	243***	1.653	.930	.938	.909	.939	.062

M세대와 Z세대를 구분하여 구조모형 분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

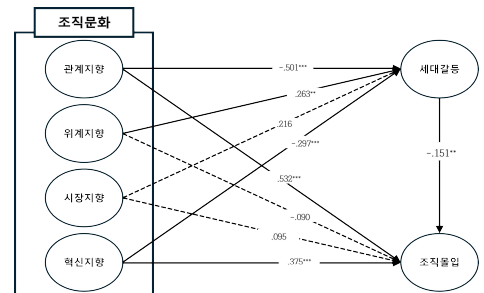


그림 2. M세대 구조모형 결과  
 Figure 2. M Generation Effect of Predictor Variables in the Path Modification Model

먼저, M세대 구조모형 결과인 그림 2를 살펴보면 중업원이 지각하는 위계지향문화는 세대 갈등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 관계지향문화와 혁신지향문화는 세대 갈등에 부정적인 영향을 미치며, 조직몰입에는 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한, 세대 갈등이 M세대 중업원들의 조직몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

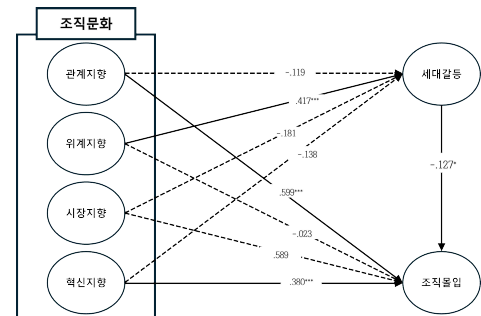


그림 3. Z세대 구조모형 결과  
 Figure 3. Z Generation Effect of Predictor Variables in the Path Modification Model

Z세대 구조모형은 그림 3과 같다. 이를 통해 Z세대는 M세대와 달리 위계지향문화만 세대 갈등에 긍정적

인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관계지향문화와 혁신지향문화는 조직몰입에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 세대 갈등은 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것은 M세대와 동일하게 나타났다.

#### IV. 결 론

본 연구는 호텔기업에 종사하는 종업원들을 M세대와 Z세대로 구분하여 각 세대별 지각하는 호텔기업의 조직문화가 세대 갈등과 조직몰입에 미치는 영향을 확인하기 위해 실시하였다.

연구 결과를 종합하면 M세대와 Z세대 모두 위계지향 문화는 세대 갈등에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었으며, M세대보다 Z세대가 더 많은 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 이는 위계조직 내에서의 계급적 특성에 맞추어 해석할 수 있는데, 호텔기업 내에서 Z세대보다 높은 계급에 위치한 M세대는 상대적으로 높은 자율성을 가지고 있어 규칙과 규범에 대한 통제로부터 자유롭기에 상관의 명령, 지시에 대한 부담감이 비교적 적어 세대 갈등에 미치는 영향이 적은 것으로 보인다.

M세대와 Z세대 모두 관계지향문화와 혁신지향문화는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 두 세대 모두 호텔기업에서 발생하는 세대 갈등이 조직몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 M세대는 관계지향문화와 혁신지향문화가 세대 갈등에 부정적 영향을 미치는데 반해 Z세대는 관계지향문화와 혁신지향문화 모두 세대 갈등에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. Z세대에게는 세대 갈등에 부정적인 영향 즉, 세대 갈등을 완화시키는 조직문화 유형 간의 관계를 찾지 못하였다. Z세대의 세대 갈등을 완화시키기 위해서는 기존의 조직문화 유형이 아닌 개인주의를 존중하고 중시하는 새로운 방식의 접근이 필요해 보인다.

M세대와 Z세대 모두 세대 갈등을 지각할 때 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것을 본 연구에서 확인할 수 있었기에 호텔기업이 세대 갈등을 줄일 때, 직원들은 조직에 몰입하게 되고 좀 더 나은 성과를 얻을 수 있을 거라 예상된다. 기성세대라 불리는 임원/관리자 역할의 직원과 MZ세대를 중심으로한 실무직원, 초경력자 직원들간의 자유로운 소통과 자율성 부여 등의 방법을 통해 기업 내 세대 갈등을 줄일 때, 직원들은 보다

조직에 몰입하고 성과를 낼 수 있을 것이다.

현재 호텔기업은 MZ세대 직원들의 조직몰입을 이끌어내기 위하여 MZ세대의 Soft Landing(안정적인 조직 융화)을 목적으로 노력을 기울이고 있다. 현장에서 근무하는 MZ세대의 아이디어를 회사경영에 반영하는 참여경영 제도, 코로나 19 이후 고용불안감을 느끼는 직원들을 위한 CDP(Career Development Program : 경력 개발계획) 등 MZ세대의 참여와 성장에 관심을 갖고 관계지향문화와 혁신지향문화의 형성 및 강화를 위한 워크숍을 진행하고 있다. 안정적인 조직운동을 위하여 M, Z의 차이점을 인식하고 좀 더 세심한 인사관리, 조직관리의 접근이 필요하다.

본 연구는 호텔기업 직원의 조직문화, 세대 갈등, 조직몰입 간의 영향 관계를 비교 분석하였다. 인적자원이 중요한 호텔산업에 있어 조직관리, 인사관리는 중요한 요소이기 때문에 세대 갈등과 조직문화에 대한 연구가 지속적으로 이루어지길 바란다. 향후 연구에서는 기성세대와 MZ세대 간 조화를 목적으로 행한 인사제도(멘토/멘티, 문화 회식, 존칭 개선, 직급/직책 통폐합, MBO 등)가 MZ세대 조직 융화에 미친 영향과 각 세대별 직원들의 제도에 대한 만족도, 나아가 호텔기업의 성과에 미친 영향에 대한 연구 등 좀 더 실무적인 성과, 영향 관계를 살펴보고자 한다.

#### References

- [1] Park Sohyun, Kim Hyunkyu, Choi Jeongwon, Chung Namho, "The Effects of Knowledge Sharing Culture and Strategy of Hotel Companies on the Psychological Ownership and Organizational Citizenship Behavior of MZ Generation Employees", *Knowledge Management Research(KMR)*, 2022.
- [2] Hankyung, "'Yuker will come back' ... a carefree hotel, a pile of worries", march 2023, <https://www.hankyung.com/article/2023031014271>.
- [3] Lee Man-Ki, "A Study on the Influential Factors Affecting Turnover Intention of Early Career of Graduates", *The Journal of Career Education Research*, Vol. 26, No. 3, pp. 61-81, 2013
- [4] Ha Jong Myong, "An Empirical Study on the Stability of Management-labor Relations and Its Influential Factors : Focusing on Tourist Hotels in Korea", Kyungnam University doctor's thesis, 1997.
- [5] Saramin, "Talent outflow serious... 84.7% of compa

- nies, early resignations within a year!", July 2022, [https://www.saramin.co.kr/zf\\_user/help/live/view?id\\_x=108787&listType=news](https://www.saramin.co.kr/zf_user/help/live/view?id_x=108787&listType=news)
- [6] Saramin, "52.1% of office workers said, "The real reason for resigning, I hid it."", 2022, [https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News\\_No=16627&schCtgr=120005&Page=33](https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=16627&schCtgr=120005&Page=33)
- [7] Yi Byung Jun, Heo Eun Jeong, & Ji-In Lee. "Intergenerational cultural conflict, fusion and learning : Case study of cultural arts institution organization". *Korean Journal of Culture and Arts Education Studies(KJCAES)*, 17(3), pp. 221-255, 2022.
- [8] Jung Da Woon, Ban Jin Uk and Moon Ji Min, "Why are you tying up your teens and 40s? MZ generation that looks similar but different", *Maekyung Economy*, 2022.
- [9] Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. "Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the organization and marketers". *Marketing Management Journal*, 19(2), pp. 91-103, 2009
- [10] Gyu Hyun Ho, Seungbum Shim, & Jaehee Cho. "Are MZ Generation Employees Really Demanding Individualist? : A Study of Participants' Subjective Perceptions of Gen MZ Employee Characteristics as Portrayed in the Media". *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 67(1), pp. 272-315, 2023.
- [11] Lancaster, L. C., & Stillman, D. "Millennial Generation", *Seoul : the Souppub*, 2010.
- [12] Jennifer, J. D. "What Millennials Wand from Work", *Parkyoungmate*, 2017.
- [13] Lee Hyejeong. "A Study on the organizational adaptation process of new crews Z generation domestic airline based on situation learning theory". *Journal of Tourism Sciences*, 47(2), pp. 87-108, 2023
- [14] Cho, Hyun Kyung, "Analysis of Video Advertisement Production Direction based on Generation Z Lifestyle and SNS Status", *The Journal of the Convergence on Culture Technology (JCCT)*, Vol. 9 No 6. pp. 539-544, November 30, 2023.
- [14] Jun Su Jeong, & Kim Moon Jung. "The Effects of Organizational Culture and Innovative Behavior on Job Satisfaction - Focused on the Moderating Effect of Knowledge Sharing". *Global Business Administration Review*, 14(6), pp. 151-179, 2017
- [15] Deal, T. E. & A. A. Kennedy, "Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life", *Mass: Addison-Wesley*, 2, pp. 98-103, 1982.
- [16] Kim Bong-kwan and Lee Kang-ho, "The Influence of Leadership and Culture on Market Orientation and Customer Orientation in Hotel Industry", *Journal of Marketing Management Research*, vol 13(1), pp. 1-22. 2008.
- [17] E.J. Hong. The Effect Nursing Organizational Culture on the Quality of Nursing Service: Mediating Effect of Work Engagement. *The Journal of the Convergence on Culture Technology*. Vol. 8, No. 6, p. 31-40, November 30, 2022. . <http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2022.8.6.31>
- [18] Park Young Jin, "A study on the effect of organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and job performance in Hotel", *Tong Myong University doctor's thesis*, 2022.
- [19] Lee Young Hwan, "A Study on the Moderating Effect of Organizational Support and Organizational Performance by master's thesis Organizational Conflict", *Wonkwang University*, 2012.
- [20] Lee Eun Kyung, "A study on the effects of intragroup conflicts on team effectiveness: Analyses of moderating effects of organizational justice and team emotional intelligence", *Sookmyung Women's University doctor's thesis*, 2014
- [21] KWON Cherry. "Backgrounds and Legal Ramifications of the Generation Conflicts : From the '68 generation to the COVID-19 generation". *Korean Journal of Law & Society*,(71), pp. 323-355, 2022.
- [22] Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol 14, pp. 223-247, 1979
- [23] Lee, Ki Jun, & Seo, Won Seok. "A Study on the Influence of Self-leadership of MZ Generation Hotel employee on Positive Psychological Capital and Organizational Effectiveness". *Journal of Korea Service Management Society*, 24(3), pp. 66-94, 2023
- [24] Lee Joo-Hee, "The impact of job characteristics on job content plateau, planned behavior, affective organizational commitment, and organizational citizenship behavior for hotel employees", *Kyung Hee University master's thesis*, 2021.
- [25] Hyun-Kyu Lee, Jellna Chung, & Jeong-Gil Choi. "A Study on the Effect of Internal Marketing for Hotel Employees on Management Performance through Job and Organizational Commitment. *Korean Journal of Business Administration*, 30(12),

pp. 2233-2250. 2017.

- [26] Cho Sun Ei, "The Influence of Flight Attendant Competence on the Organization Effectiveness and Balanced Score Card", *Kyonggi University doctor's thesis*, 2015.