

5성급 호텔 직원이 지각한 세대차이가 직무갈등 및 직무탈진에 미치는 영향

The effect of generation gap perceived by five star hotel employees on job conflict and job burnout

송완영 · 안윤영**

Song, Wan-Yeong · Ahn, Yoon-Young

Abstract

The purpose of this study is to investigate the impact of generation gap perceived by five star hotel employees on job conflict and job burnout. To test the research hypothesis, we used multiple regression analysis and 400 final samples were selected from employees working at five star hotels. The results are summarized as follows. Generation gap caused by behavioral characteristics had significantly positive coefficient on job conflict and burnout respectively. This result indicates that five star hotel employees' generation gap caused by behavioral characteristics is the key determinant of job conflict and burnout. Hence, if five hotel managers make efforts to decrease job conflict and burn out, they have to manage generation gap due to the difference of behavioral characteristics.

주제어 : 세대차이(generation gap), 직무갈등(job conflict), 직무탈진(job burnout)

* (제 1저자)세종대학교 일반대학원 호텔관광경영학과 박사과정, e-mail: swy386@naver.com

** (교신저자)세종대학교 호텔관광대학 호텔관광경영학과 교수, e-mail: koala@sejong.ac.kr

I. 서론

조직의 목표 달성을 위한 외부 경력직의 충원 증가 및 잦은 이직률로 인한 지속적인 인력의 수급에 따라 조직 내에는 다양한 세대가 공존하고 있으며, 이로 인해 발생하는 조직 내 세대차이 또한 일반적인 사회현상으로 인식되고 있다(박재범, 2021). 1990년대 이후 등장하기 시작한 신세대들이 조직 전반에서 차지하는 비중이 커짐에 따라 관리적 복잡성과 조직문화의 갑작스러운 변화가 목격된다(Travaglion, 2000). 또한 밀레니엄세대에 이어 다양한 세대가 등장하면서 조직 내 새로운 세대가 새로운 구성원으로 충원되는 과정에서 기존 세대와 충돌을 일으키는 등 조직 내 세대차이에 의한 갈등 사례는 종종 발견된다(김민경·임정숙, 2018). 신입사원들이 조기에 퇴직하는 원인으로 기존 세대와의 가치관, 사고방식 등의 차이 즉, 세대차이에 따른 조직 및 직무 적응 실패가 49.1%로 가장 높게 나타났다. 대졸 신입사원의 경우 입사 후 1년 이내에 퇴직하는 비율이 2012년 23.6%, 2014년 25.2%, 2016년 27.7%로 지속적으로 증가하였다(한국경영자총협회, 2016).

세대차이는 조직 내부에 존재하는 세대들 간의 문화와 성장환경이 각기 다르기 때문에 발생하며, 이러한 세대차이는 조직에서 겪게 되는 갈등뿐만 아니라 건강 문제나 이직 의도에 직접적인 영향을 미치는 직무탈진을 야기하는 원인이 되기도 한다(박선경·양승범, 2011). 이처럼 신세대와 기존 세대 간의 세대차이에 대한 효과적인 관리여부가 조직성장에 유의한 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고, 새로운 세대들의 조직 유입으로 인한 세대차이가 조직유효성에 어떠한 영향을 미치고 있는지 여부 및 세대차이를 완화하기 위한 효과적인 관리방안은 무엇인지에 대한 연구가 호텔기업을 대상으로는 미흡하다고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 위에서 제시한 연구의 필요성을 바탕으로 5성급 호텔직원이 지각한 세대차이가 과연 직무갈등 및 직무탈진에 어떠한 영향을 미치는지를 검증해보고자 한다. 본 연구는 5성급 호텔 직원들의 세대차이에 대한 체계적 관리가 중요하다는 실증분석 결과를 경영자 및 인적자원관리 담당자에게 전달하여, 직무갈등 및 직무탈진 완화를 위한 정책수립에 유용한 정보를 제공하는 것이 궁극적 목적이다.

II. 이론적 배경

1. 세대차이

세대차이란 세대 간에 서로의 경험이나 사고방식, 가치관, 행동특성 등의 차이가 현저히 나타나는 경우로서 세대격차라고도 불린다.(곽효근·서철승·이상진 2019). 사회변화가 매우 급속히 진행되어 세대 간의 전승이 한계에 부딪치게 됨으로 인하여 세대차이가 발생하게 되며, 그중에서도 한국은 물질주의에서 탈물질주의로 가장 급격히 변화한 국가의 예로, 서양 문화권의 미국 및 유럽은 물론 동양문화권인 일본, 중국에 비해서도 가장 세대차이가 큰 나라라고 알려져 있다(Inglehart, 1997). 박재범(2021)에 의하면 세대차이의 주된 원인은 가치관의 차이에서 비롯되는데, 오늘날 밀레니엄세대를 비롯한 신세대는 개인주의적, 이기적인 성향과 함께 타인과 정보를 공유하고 소통하기를 원하기도 하는 모순적인 성향을 보인다. 한편 기성세대는 전통주의적 가치와 성취지향적, 권위주의적, 집단주의적인 특징을 나타내므로 세대차이가 극명히 드러나고 있다(박재범, 2021). 즉, 기성세대는 전통적 가치체계에 근거한 행동특성을 보이면서 신세대에 비해 상대적으로 사회제도에 대해 보다 권위지향적이며 이러한 현상은 문화변동의 속도가 빠른 현대사회에서 더 심화되고 있다(정태연, 2001). 본 연구에서는 박오수 김기태(2001), Jurkiewicz(2000), Tulgan(1995)등의 연구 결과에 기초하여 세대차이를 하위구성요인인 가치관차이, 직무가치차이, 행동특성차이 등의 3가지 요인으로 구분하여 측정하고자 한다.

2. 직무갈등

직무갈등은 타인과의 관계에서 가치관, 의견 차이 및 의견 불일치로 발생하는 심리적 상태로써, 크게 관계갈등과 과업갈등 두 가지로 구분된다(김민정, 2022). 관계갈등은 직무수행시 인간관계에 중점을 두는 것이고 과업갈등은 직무의 내용이나 목표와 관련하여 발생한다(Robbins & Judge, 2011). 즉, 조직구성원들 간에 과업 외적인 부분에 대한 불일치로 발생하는 갈등이 관계갈등이며, 조직구성원들 간 수행하는 과업에 대한 생각이나 처리방식의 차이에서 나타나는 불일치로 발생하는 갈등이 과업갈등이다(Jehn, K. et al., 1999). 조직 내 구성원이 직무를 수행시 세대 간의 가치관, 사고방식 및 행동양식 등의 불일치로 인하여 세대차이를 지각하는 경우, 직무갈등이 유발될 수 있다. 이에 본 연구에서는 직무갈등을 세대차이에 영향을 받는 첫 번째 결과변수로 채택하였으며, 선행연구에서 제시한 바대로 직무갈등은 관계갈등과 과업갈등으로 구분하여 측정하였다.

3. 직무탈진

직무탈진은 직무수행과정에서 타인과의 접촉에서 발생하는 다양한 스트레스로 유발되는 신체적, 정서적 고갈 상태이다(Maslach et al., 1996). 조직의 가치관과 개인의 가치관 혹은 조직구성원간의 가치관에 있어서 심각하게 차이가 발생하면 심리적-정서적 압박 및 불협화음을 경험한다(최인옥·박지환, 2021). 이로 인해 다양한 신체적-정신적 증상을 보이기도 하며 조직 혹은 타 구성원에게 냉소적으로 반응하기도 한다(이열리미, 2012). 이와 같은 이론적 배경에 기초할 때 조직 내 구성원들간에 존재하는 세대차이로 인해 직무탈진 현상이 발견될 수 있다. 이에 본 연구에서는 직무탈진을 세대차이에 영향을 받는 두 번째 결과변수로 채택하였다.

Maslach et al.,(1996)은 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey)라는 직무탈진 척도를 개발하였으며, 직무탈진은 직무소진(exhaustion), 직무냉소(cynicism) 및 직무 효능감 감소라는 세 가지 요소로 구성된다고 보았다(Schaufeli et al., 2004). 직무소진은 직무수행에 필요한 에너지가 고갈된 상태이며, 직무냉소는 일에 대해 거리를 두는 태도나 무관심을 반영하는 것이다(Maslach et al., 1996). 직무효능감 감소는 직무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 주관적이고 인지적인 확신 정도의 감소를 의미한다(Maslach et al., 1996). 직무소진, 직무냉소 및 직무효능감 감소의 세 가지 요소가 직무탈진을 구성하는 대표적인 하위차원으로 간주됨에도 불구하고, 직무효능감 감소는 다른 두 개의 하위차원들과 동일하게 다루어지기에는 다소 무리가 있으므로 제외되어도 무방하다는 주장도 있다(Schaufeli et al., 2004). 이에 본 연구에서는 직무탈진의 하위구성요인으로는 직무소진과 직무냉소 2가지로만 측정하고자 한다.

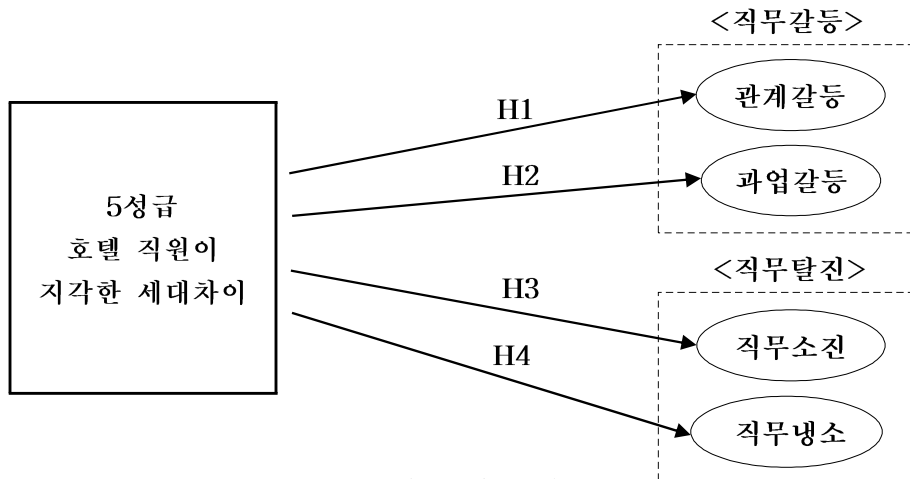
III. 연구 설계

1. 연구모형과 가설의 설정

1) 연구모형

본 연구는 5성급 호텔 직원이 지각한 세대차이가 관계갈등 및 직무탈진에 미치는

영향을 파악하기 위한 것으로 선행연구를 바탕으로 호텔 직원이 지각한 세대차이를 독립변수로, 직무갈등과 직무탈진을 종속변수로 채택하였다. 이러한 변수들간의 관계를 <그림 1>과 같은 연구모형으로 제시하였다.



<그림 1> 연구모형

2) 연구가설

(1) 세대차이 지각이 직무갈등에 미치는 영향

기업 내 젊은 세대들은 기성세대에 비해 조직 몰입도 및 직무 만족도가 낮을 뿐 아니라, 높은 이직 의향을 보이고 있으며, 나아가 자유주의를 선호하고 주위의 눈치를 보지 않고 자신이 원하는 바에 따라 행동하는 경향이 있기 때문에 기성세대와 직무갈등이 유발되는 상황이 많다(Jurkiewicz, 2000; 구자숙·김명언·한준, 2000). 과연 이러한 세대차이로 인한 직무갈등이 과연 호텔 직원들 간에서도 나타나는지를 실증적으로 분석해보고자 다음과 같은 가설1(H1)과 가설2(H2)를 설정하였다.

H1: 5성급 호텔 직원이 지각한 세대차이는 관계갈등에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 5성급 호텔 직원이 지각한 세대차이는 과업갈등에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다

(2) 세대차이 지각이 직무탈진에 미치는 영향

직무수행과정에서 타인과의 접촉에서 겪게 되는 세대차이 지각은 직무스트레스

를 유발하여 정서적인 고갈상태를 초래하곤 한다(Jurkiewicz, 2000; 정승균, 2006). 이에 본 연구에서는 이러한 선행연구의 결과들이 과연 호텔직원들을 대상으로도 발견되는지를 알아보고자 다음과 같은 가설3(H3)과 가설4(H4)를 설정하였다.

H3: 5성급 호텔 직원이 지각한 세대차이는 직무소진에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4: 5성급 호텔 직원이 지각한 세대차이는 직무냉소에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 조사 설계

본 연구의 실증분석을 위해 설문 응답 시점 현재 서울 소재 5성급 호텔에 재직 중인 직원을 대상으로 2022년 3월 5일부터 2022년 4월 29일까지 약 두 달간 총 400부의 설문지를 온라인으로 배포-회수하였다. 설문이 완료되어 회수하는 시점에 특정 문항에서 결측치가 발생하지 않도록, 만약 결측치가 발생하였을 때 설문 제출이 완료되지 않도록 설정하여 모든 응답에 결측치가 없는 표본만 회수되도록 하였다. 이에 최초 배포하여 회수한 400부의 모든 설문자료가 실증분석에 투입 가능하였으며, 가설검증은 다중회귀분석을 수행하였다.

1) 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 연구변수별 대표 선행연구를 통하여 검증된 설문 문항에 기초하여 본 연구의 목적에 맞게 일부 문항을 재구성하였다. 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였다(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다). 변수들에 관한 조작적 정의는 다음과 같다.

(1) 세대차이

본 연구에서는 세대차이를 ‘세대 간에 지각하는 일반적인 가치관, 직무가치 및 행동 특성 등의 차이’로 정의하였다(구자숙·김명언·한준, 1999). 세대차이를 측정하는 일반적인 문항에서 호텔 직원의 세대차이 지각과 관련이 없거나 낮은 부분은 삭제하여, 일반적인 가치관 4문항, 직무가치 5문항, 행동특성 8문항 총 17개의 문항으로 측정하였다.

(2) 직무갈등

본 연구에서는 직무갈등을 ‘직무를 수행하는 과정에서 타인과 의견이 충돌하거나 감정적인 적대감이 생겼을 때 발생하는 마찰’로 정의하였다(Robbins & Judge, 2011). 직무갈등의 측정항목은 관계갈등 5문항, 과업갈등 4문항으로 구성하여 총 9개의 문항으로 측정하였다.

(3) 직무탈진

본 연구에서는 직무탈진을 Maslach et al.,(1996)에 기초하여 ‘직무수행과정에서 타인과의 접촉에서 발생하는 다양한 스트레스로 유발되는 신체적, 정서적 고갈 상태’로 정의하였다. 본 연구에서도 직무탈진은 직무소진과 직무냉소로 설정하였다. Maslach et al.,(1996)이 제시한 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory-General Survey) 직무탈진 척도에 기초하여, 직무소진과 직무냉소 각 5개씩 총 10개의 문항으로 구분하여 측정하였다.

IV. 실증분석

1. 응답자의 인구통계 및 세대차이 지각 특성 빈도분석

본 연구의 분석에 투입된 표본의 수는 총 400명이며, 응답자의 성별로는 남성이 197명(49.3%), 여성이 203명(50.8%)으로 여성의 비율이 근소하게 높았다. 연령은 20대가 137명(34.3%), 30대가 180명(45%), 40대가 68명(17%), 50대 이상이 15명(3.7%)으로 나타나서, 20대와 30대의 비율이 전체 표본의 약 80%를 차지하고 있었다. 직급은 사원급 155명(38.8%), 주임급 77명(19.3%), 대리급 74명(18.5%), 과장급 61명(15.3%), 차장-부장급 33명(8.3%)으로 사원급의 분포가 가장 많았다. 학력은 대졸 228명(57%), 전문대졸 94명(23.5%), 대학원 이상 68명(17%), 고졸 10명(2.5%) 순으로 나타났다. 응답자들의 직무 부서는 관리사무직 158명(39.5%), 객실부 100명(25%), 식음료부 62명(15.5%), 조리부 45명(11.3%), 객실관리부 35명(8.8%) 순으로 조사되었다. 한편, 세대차이를 경험하고 있는지 여부를 묻는 질문에는 세대차이를 경험하고 있다가 335명(83.8%), 경험하지 않고 있다가 65명(16.3%)으로 나타나 호텔 내에서 세대차이를 지각하고 있는 직원이 현저히 많은 것으로 조사되었다. 또한 세대차이를 구분하는 기준으로는 나이 149명(37.3%), 가치관 차이 145명(36.3%), 행동특성

차이 59명(14.8%), 근속연수 31명(7.8%), 직급 16명(4%) 순으로 나타났다. 자신이 어느 세대인지 묻는 질문에는 263명(65.8%)이 젊은 세대로, 137명(34.4%)이 기성세대라고 답하였다. 흥미로운 점은 응답자의 실제 연령과 무관하게 젊은 세대로 인식하고 있다는 응답자는 20대에서 40대까지 다양하게 분포하였으며, 기성세대라고 응답한 응답자 역시 20대부터 50대 이상까지 다양하게 포진되어 있다는 점이다. 이러한 빈도분석 결과는 기성세대와 젊은 세대를 구분하는 기준을 연구자가 무엇으로 설정하느냐에 따라서 본인이 젊은 세대(또는 기성세대)에 속하는 연령 임에도 기성세대(혹은 젊은 세대)라고 응답할 수 있으므로, 세대차이를 분류하는 후속연구에서는 다양한 분류기준에 따른 세대 구분의 필요성을 시사한다 하겠다.

2. 가설검증

1) 주요 연구변수별 요인분석 및 신뢰도 분석

<표 1> 세대차이에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

설문 문항 요약		요인적재량	분산설명력 Cronbach's α
가치관	젊은세대일수록 더 개인주의적임	0.871	27.353 ($\alpha=0.733$)
	젊은세대일수록 의무보다는 권리를 중요시 여김	0.825	
	젊은세대일수록 경쟁을 선호함	0.742	
	젊은세대일수록 과정보다는 결과를 중요시함	0.717	
직무가치	젊은세대일수록 직무로 인한 단기적인 이익을 선호함	0.912	20.164 ($\alpha=0.783$)
	젊은세대일수록 직무상 규율과 규제에 관심이 부족함	0.831	
	젊은세대일수록 직무에 대한 책임감이 부족함	0.753	
	젊은세대일수록 직무보다 자신의 삶이 더 중요함	0.694	
행동특성	젊은세대일수록 능동적이고 독립적인 행동을 선호함	0.905	17.229 ($\alpha=0.739$)
	젊은세대일수록 다양성을 선호하고 추구함	0.882	
	젊은세대일수록 복종보다는 도전적인 행동을 선호함	0.827	
	젊은세대일수록 학습능력 향상 활동을 더 선호함	0.768	
	젊은세대일수록 업무추진력이 더 높음	0.739	
	젊은세대일수록 직무관리능력 향상 활동을 더 많이 함	0.684	
	젊은세대일수록 결과에 대한 빠른 피드백을 요구함	0.632	

총분산설명력=64.746, $KMO=0.941$, Bartlett 구형성 검정치=7321.015($p<.01$)

<표 1>의 세대차이에 대한 요인분석 결과, 가치관, 직무가치 및 행동특성의 3가지 요인으로 분류되었으며, 총 분산설명력은 64.746을 보고하여, 3개의 요인이 세대차이를 약 65% 설명하고 있음을 알 수 있다. 한편 세대차이와 관련한 최초 17개 문항에서 요인적재량이 0.4미만을 보고한 2개 문항이 제거되어 총 15개 문항이 채택되었으며 가치관차이 4문항, 직무가치차이 4문항, 행동특성차이 7문항으로 분류되었다. KMO 및 구형성 검정치 모두 양호한 값을 보고하여 요인분석이 적합하게 수행되었음을 알 수 있다. 한편 각 요인 별 문항들의 신뢰도 평가를 Cronbach's alpha 계수를 통해 살펴보았으며 모두 0.7 이상을 보고하여 양호한 수준이었다.

<표 2> 직무갈등에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

설문 문항 요약		요인적재량	분산설명력 Cronbach's α
관계갈등	직원과 사적인 이슈로 갈등을 겪음	0.935	37.582 ($\alpha=0.916$)
	직원과 성격 차이로 갈등을 겪음	0.862	
	직원과의 대인관계에서 긴장감을 느낌	0.817	
	직원과 감정 충돌로 인한 갈등을 겪음	0.773	
과업갈등	직원과 의사소통 어려움으로 갈등을 겪음	0.726	29.649 ($\alpha=0.920$)
	직원과 업무처리 방식 차이로 갈등을 겪음	0.869	
	직원과 공동 업무 수행시 갈등을 겪음	0.833	
	직원과 과업 배분과 관련한 갈등을 겪음	0.759	
	직원과 과업 성과와 관련한 갈등을 겪음	0.712	

총분산설명력=67.231, KMO=0.916, Bartlett 구형성 검정치=3151.278($p<.01$)

<표 2>에 직무갈등에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과를 제시하였는바, 직무갈등은 관계갈등 및 과업갈등의 2개의 요인으로 구분되었다. 총 분산설명력은 62.731을 보고하여 본 연구에서 채택한 9개의 문항이 직무갈등을 약 63% 설명하고 있음을 알 수 있었다. 또한 최초 설정한 9개 문항이 모두 채택되어 실증분석에 투입되었으며, Cronbach's alpha계수 모두 0.9 이상을 보고하여 신뢰도는 매우 양호한 수준을 보고하였다. KMO 및 구형성 검정치 모두 양호한 값을 보고하여 요인분석 모형이 적합함을 알 수 있었다.

<표 3> 직무탈진에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석

설문 문항 요약		요인적재량	분산설명력 Cronbach's α
직 무 소 진	맡은 일에 대해서 정서적으로 지쳐있음	0.907	33.082 ($\alpha=0.879$)
	회사 일을 마치고 퇴근할 때 완전히 지쳐있음	0.855	
	아침에 일어나서 출근할 생각만 하면 피곤함을 느낌	0.826	
	하루 종일 일하는 것이 나를 긴장시킴	0.789	
직 무 냉 소	맡은 일을 떠올리면 피로가 몰려옴	0.744	25.671 ($\alpha=0.845$)
	직무에 대한 관심이 감소함	0.922	
	직무수행에 있어서 소극적임	0.913	
	직무가 중요하지 않다는 냉소적인 생각을 함	0.863	
직무가 중요한 것인지 의심스러울 때가 있음		0.822	

총분산설명력=58.753, KMO=0.882, Bartlett 구형성 검정치=4321.526($p<.01$)

직무탈진에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과를 제시한 <표 3>에 의하면, 직무탈진은 직무소진과 직무냉소의 2개 요인으로 분류되었다. 2개 요인이 직무탈진을 약 58.75% 설명하고 있었으며, KMO 및 구형성 검정치도 모두 양호한 값을 보고하여 요인분석이 적합하게 수행되었음을 알 수 있다. 최초 10개의 문항 중에서 1개 문항은 요인적재량 값이 0.3 미만이라 분석에서 제외되어 총 9개 문항이 채택되었다. 문항들의 신뢰도를 알아보기 위하여 Cronbach's alpha 계수로 확인해본 결과 모두 0.8 이상을 보고하여 양호한 수준임을 알 수 있다.

지금까지의 요인분석을 통해 분류된 요인별 연구변수들은 요인값이 아닌 요인별 문항의 평균값을 도출하여 실증분석에 투입하였다.

2) 주요 연구변수들의 기술통계

주요 연구변수들의 기술통계 분석 결과를 다음 <표 4>에 제시하였다. 독립변수인 세대차이의 3가지 요인들의 평균값은 Likert 5점 척도의 중간값인 3을 모두 초과하였다. 이는 평균적인 응답자들이 어느 정도 세대차이를 지각하고 있음을 의미하며, 특히 행동특성에 따른 세대차이 평균값이 3.42로 가장 높게 보고되었다. 종속변수인 직무갈등과 직무탈진의 요인들 중에서 과업갈등과 직무소진은 평균값이 중간값 3을 다소 상회하였으나, 관계갈등과 직무냉소의 평균값은 3미만의 값을 보고하였다.

<표 4> 주요 연구변수들의 기술통계 분석

변수명		최솟값	최댓값	평균	표준편차
세대차이	가치관 세대차이	1.00	5.00	3.338	.8118
	직무가치 세대차이	1.00	5.00	3.395	.8833
	행동특성 세대차이	1.43	5.00	3.427	.6177
직무갈등	관계갈등	1.00	5.00	2.836	.9934
	과업갈등	1.00	5.00	3.015	.9767
직무탈진	직무소진	1.00	5.00	3.238	.9395
	직무냉소	1.00	5.00	2.130	.8149

3) 상관관계 분석

다중회귀분석을 통한 가설검증에 앞서 연구변수들 간의 Pearson 상관관계 분석을 실시하였으며 다음 <표 5>에 제시하였다.

<표 5> 주요 연구변수들의 상관관계 분석

변수	가치관 세대차이	직무가치 세대차이	행동특성 세대차이	관계갈등	과업갈등	직무소진	직무냉소
가치관 세대차이	1						
직무가치 세대차이	0.632** (0.000)	1					
행동특성 세대차이	0.386** (0.000)	0.266** (0.001)	1				
관계갈등	0.075 (0.088)	0.094 (0.072)	0.269** (0.000)	1			
과업갈등	0.043 (0.136)	0.133* (0.037)	0.322** (0.000)	0.818** (0.000)	1		
직무소진	0.092 (0.073)	0.127* (0.041)	0.241** (0.005)	0.336** (0.000)	0.337** (0.000)	1	
직무냉소	0.054 (0.115)	0.132* (0.039)	0.344** (0.000)	0.285** (0.000)	0.252** (0.000)	0.475** (0.000)	1

**: $p < 0.01$, *: $p < 0.05$

상관관계 분석 결과, 독립변수인 세대차이 3가지 요인 중 행동특성에 기인한 세대차이는 관계갈등, 과업갈등, 직무소진, 직무냉소 등 모든 종속변수와 1% 수준에서 유의한 상관계수를 보고하였다. 하지만 가치관에 기인한 세대차이는 어떠한 종

속변수와도 유의한 상관계수를 보고하지 않았다. 이는 5성급 호텔 직원의 행동특성에 기인한 세대차이는 직무갈등 및 직무탈진에 유의한 양(+)의 영향을 미칠 것으로, 가치관에 기인한 세대차이는 비유의적인 영향을 미칠 것으로 기대되는 상관관계임을 의미한다. 한편 직무가치에 기인한 세대차이는 관계갈등에만 비유의한 상관계수를 보고하였으나, 나머지 종속변수들과는 5% 수준에서 유의한 상관계수를 보고하고 있어서 이는 다변량 분석을 통해서 정확한 인과관계를 파악할 필요성이 있다.

4) 다중회귀분석

(1) 5성급 호텔 직원이 지각한 세대차이가 직무갈등에 미치는 영향

5성급 호텔 직원이 지각한 세대차이가 직무갈등에 미치는 영향을 알아본 다중회귀분석 결과는 다음 <표 6>과 같다. 직무갈등은 관계갈등 및 과업갈등의 2개의 요인으로 구분되었으므로, 관계갈등에 미치는 영향 및 과업갈등에 미치는 영향에 대한 분석을 개별적으로 수행하였다.

<표 6> 세대차이가 직무갈등에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

종속 변수1	독립변수	표준화 계수	t값	VIF	종속 변수2	표준화 계수	t값	VIF
관계 갈등	가치관 세대차이	0.081	1.256	1.756	과업 갈등	0.064	1.036	1.756
	직무가치 세대차이	0.044	0.712	1.659		0.104	1.897	1.659
	행동특성 세대차이	0.239	4.760**	1.089		0.284	5.804**	1.089
$R^2=0.352$, $\text{Adj}^*R^2=0.337$, $F=12.152^{**}$					$R^2=0.413$, $\text{Adj}^*R^2=0.405$, $F=19.946^{**}$			

**: $p<0.01$

첫 번째 종속변수인 관계갈등에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 일반적인 가치관 및 직무가치로 인한 세대차이는 관계갈등에 비유의한 회귀계수를, 행동특성으로 인한 세대차이는 1% 수준에서 유의한 양(+)의 회귀계수를 보고하였다. 이는 5성급 호텔 직원이 지각한 일반적인 가치관 세대차이 및 직무가치 세대차이는 다른 직원과의 관계갈등을 유발하는 요인이 아니며, 행동특성으로 인한 세대차이를 지각하였을 때 관계갈등이 발생하고 있음을 의미한다. 분석 결과 가설 H1은 5성급 호텔 직원들 간에 행동특성으로 인한 세대차이를 지각하였을때만 성립하고 있음을 발견하였다.

두 번째 종속변수인 과업갈등에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 일반적인 가치관 및 직무가치로 인한 세대차이는 비유의적인 회귀계수를 보고하였으나, 행동특성으로 인한 세대차이는 1% 수준에서 유의한 양(+)의 회귀계수를 보고하였다. 이는 5성급 호텔 직원이 다른 직원과 직무수행에 있어서 행동특성에 세대차이를 지각할수록 과업갈등 증폭에 영향을 미치나, 일반적인 가치관 및 직무가치로 인한 세대차이는 과업갈등 유발에 영향을 미치지 않음을 의미한다. 따라서 가설 H2는 5성급 호텔 직원들 간에 행동특성으로 인한 세대차이를 지각하였을때만 성립하고 있음을 알 수 있다. 직무갈등에 어떠한 세대차이가 영향을 미치는지 여부를 알아보기 위한 가설1과 가설2의 검증결과, 일반적인 가치관 및 직무가치로 인한 세대차이는 직무갈등에 유의한 영향을 미치지 아니하였으며, 오직 행동특성으로 인한 세대차이만 직무갈등에 유의한 영향을 미치는 결정요인임을 발견하였다.

(2) 5성급 호텔 직원이 지각한 세대차이가 직무탈진에 미치는 영향

5성급 호텔 직원이 지각한 세대차이가 직무탈진에 미치는 영향을 살펴본 다중회귀분석 결과는 다음 <표 7>과 같다. 직무탈진은 직무소진 및 직무냉소의 2개 요인으로 구분되었으므로, 직무소진 및 직무냉소에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석을 개별적으로 수행하였다.

<표 7> 세대차이가 직무탈진에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석

종속 변수1	독립변수	표준화 계수	t값	VIF	종속 변수2	표준화 계수	t값	VIF
직무 소진	가치관 세대차이	0.071	1.404	1.756	직무 냉소	0.055	1.122	1.756
	직무가치 세대차이	0.094	1.520	1.659		0.103	1.886	1.659
	행동특성 세대차이	0.187	2.930**	1.089		0.152	2.798**	1.089
R ² =0.347, Adj'R ² =0.335, F=11.611**					R ² =0.328, Adj'R ² =0.316, F=9.854**			

**: p<0.01

첫 번째 종속변수인 직무소진에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 일반적인 가치관 및 직무가치로 인한 세대차이는 직무소진에 유의한 영향을 미치지 아니하였다. 한편 행동특성으로 인한 세대차이는 1% 수준에서 직무소진에 유의한 양(+)의 회귀계수를 보고하였다. 이는 5성급 호텔 직원들의 직무소진은 직원들간의 행동특성으로

인한 세대차이가 지각되었을 때 유발되며, 일반적인 가치관 및 직무가치로 인한 세대차이는 직무소진에 직접적인 영향을 미치지 않음을 의미한다. 분석결과 가설 H3은 5성급 호텔직원들 간에 행동특성으로 인한 세대차이를 지각하였을때만 성립하고 있었다. 직무탈진의 두 번째 종속변수인 직무냉소 역시 직무소진의 분석결과와 동일하게, 일반적인 가치관 및 직무가치로 인한 세대차이 지각은 직무냉소에 유의한 영향을 미치지 아니하였으며, 오직 행동특성으로 인한 세대차이만 1% 수준에서 유의한 양(+)의 회귀계수를 보고하였다. 따라서 가설 H4 역시 5성급 호텔 직원들 간에 행동특성으로 인한 세대차이를 지각하였을때만 성립함을 알 수 있다. 직무탈진에 유의한 영향을 미치는 세대차이 요인이 무엇인지를 알아보기 위한 가설3과 가설4의 검증결과, 가설1과 가설2의 검증결과와 동일하게 오직 행동특성으로 인한 세대차이를 지각하였을때만 직무탈진에 유의한 영향을 미침을 알 수 있었다.

종합적인 분석결과, 5성급 호텔 직원의 직무갈등 및 직무탈진에 유의한 영향을 미치는 세대차이 요인은 오직 직원들간에 행동특성으로 인한 세대차이 요인이며, 일반적인 가치관 및 직무가치로 인한 세대차이는 직무갈등 및 직무탈진에 아무런 영향을 미치지 않고 있음을 발견하였다는데 의의가 있다.

V. 결론

1. 연구 결과 요약

본 연구는 5성급 호텔 직원이 지각한 세대차이가 직무갈등 및 직무 탈진에 미치는 영향을 확인하고, 세대차이 요인들 중 어느 요인이 종속변수에 유의한 영향을 미치는지를 알아보고자 하였다. 이를 통하여 5성급 호텔의 인적자원 관리 담당자에게 실무적-정책적 해안을 전달하려는데 목적이 있었는데, 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 오직 행동특성으로 인한 세대차이 지각만이 직무갈등의 2개 요인인 관계갈등 및 과업갈등에 모두 유의한 양(+)의 영향을 미쳤으며, 일반적인 가치관 및 직무가치로 인한 세대차이 지각은 직무갈등에 유의한 영향을 미치지 아니하였다. 따라서 세대차이로 인하여 촉발된 직무갈등을 완화하기 위해서는, 세대간의 가치관 차이를 줄이기 위한 노력보다는 직무수행시 겪게 되는 세대간의 행동특성 차이를 인정하고 이를 이해하려는 노력이 필요함을 의미한다.

둘째, 직무탈진의 2개 요인인 직무소진 및 직무냉소에 유의한 양(+)의 영향을 미치는 변수는 역시 오직 행동특성으로 인한 세대차이 지각뿐이며, 일반적인 가치관 및 직무가치로 인한 세대차이 지각은 직무소진 및 직무냉소에 아무런 유의한 영향을 미치지 아니하였다. 이러한 결과는 직무갈등에 대한 분석결과와 대동소이한 것으로서, 5성급 호텔직원의 직무탈진에 영향을 미치는 세대차이는 오직 행동특성 차이로 야기되므로, 직무소진 및 직무냉소 행위를 최소화하기 위해서는 역시 세대간의 행동특성 차이를 완화하기 위한 실무적 관리가 요구된다 하겠다.

2. 시사점, 한계점 및 후속 연구에 대한 제안

지금까지의 연구 결과에 기초하여 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 기존 선행연구들에서 세대차이를 출생연도에 기초한 측정 또는 세대 간의 갈등 개념으로 접근하려는 시도에서 벗어나, 가치관 및 행동특성의 차이에 기반하여 5성급 호텔 직원들 간의 세대차이를 측정하려는 시도가 학술적인 측면에서 선행연구들과 차별적이라 할 수 있다. 둘째, 5성급 호텔 직원들 간의 세대차이를 유발하는 원인 중에서 오직 세대 간의 행동특성 차이만이 직무갈등 및 직무소진을 증가시킨다는 점을 발견하였다. 따라서 조직유효성 제고차원으로 직무갈등 및 직무소진 완화를 위한 노력의 일환으로 세대 간 이질적인 행동특성을 상호 인정하고 이해하는데 도움이 되는 교육정책의 수립과 실행이 시급함을 실무적으로 시사하는 결과이다. 이와 아울러 세대 간에 서로 다른 입장에서 역할연기(role playing)를 체험하도록 하여, 세대 간의 관계를 개선하고 상호 친숙감을 제고하는 제도의 도입도 유용할 것이다. 이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니며, 이를 극복하기 위한 후속연구에 대한 제안도 함께 제시하고자 한다. 첫째, 세대차이를 측정하는 문항은 응답자가 신세대(젊은 세대)를 바라보는 측면에서만 접근하였다는 점이다. 만약 구세대(기성 세대)를 바라보는 측면에서 세대차이를 측정하였다면 어떠한 연구결과가 도출되었을지 후속연구에서 검증하여 본 연구결과와 비교해보는 것도 흥미로운 것으로 기대된다. 둘째, 응답자의 실제 연령에 기초한 세대구분과 설문문항으로 측정한 세대차이 지각 수준과의 차이를 통해 보다 정교한 세대차이를 측정하기 위한 접근방법도 흥미로운 것으로 사료된다. 셋째, 본 연구에서 세대차이로 인해 야기될 수 있는 결과변수들 간의 인과관계를 고려하지 못하였다는 점이다. 직무갈등으로 인하여 직무탈진이 유발될 수도 있으므로, 후속연구에서는 직무갈등의 매개효과 등을 추가 검증하면 세대차이로 인한 효과를 보다 심도있게 제시할 수 있을 것이다. 마지막으로, 적절한 직무갈등 수준은 조직에 긍정적인 효과를 가져다 줄 수 있음에도, 본 연구에서는 세대차이로 인해 야기되는 직무갈등을 본 연구에서

는 부정적인 효과로만 단정하였다는 점이다. 추후 직무갈등 수준을 백분율 기준으로 구분하여 보다 정교한 분석을 수행한다면 세대차이 지각으로 인한 직무갈등 수준이 꼭 부정적인 효과만이 아닌 긍정적인 효과 역시 기대할 수도 있다고 판단된다. 이러한 한계점에도 불구하고 본 연구는 5성급 호텔 직원들을 대상으로 그들이 지각하는 세대차이가 직무갈등 및 직무탈진 등에 미치는 영향을 분석하여, 행동특성 차이로 야기되는 세대차이에 대한 관리가 시급함을 제시하였다는 점에 의의가 있다 하겠다.

참고문헌

* 국내문헌

- 곽효근·서철승·이상진(2019). 젠더특성에 따라 조직문화가 동적역량을 매개로 조직유효성에 미치는 영향. 한국경영공학회지, 24(1).
- 김민경·임정숙(2018). 세대인식이 연령통합인식에 미치는 영향: 세대인식과 사회적 지위의 상호작용효과를 중심으로, 아시아문화학술원, 9(4).
- 김민정(2022). 팀기반 학습에서 교육이해도가 교육성과(팀,개인)에 미치는 영향: 과업갈등의 매개효과. 한국열린교육학회, 30(1).
- 구자숙·김명언·한준(1999). 세대 격차와 갈등의 사회 심리적 구조. 한국 심리학회지, 8(1), 123-139.
- 구자숙·김명언·한준(2000). 기업조직에서의 세대 격차: 세대 간 상호지각을 중심으로. 한국 심리학회지, 14(3), 1-19.
- 박선경·양승범(2011). 한국지방공무원의 직무관련 동기부여요인에 관한 연구: 세대차이를 중심으로. 한국인사행정학회, 10(3).
- 박오수·김기태(2001). 조직 세대 구분과 조직 세대별 문화적 특성에 관한 연구. 인사조직연구, 9(1), 43-81.
- 박재범(2021). 세대차이가 승무원의 조직내 갈등과 내부커뮤니케이션에 미치는 영향. 사단법인 아시아문화학술원, 12(2).
- 이열리미(2012). 비서의 조직 내 갈등이 직무탈진과 직무열의에 미치는 영향. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 정승균(2006). 기업 내 세대차이와 갈등에 관한 연구. 고려대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 정태연(2001). 대학생 자녀와 그 부모가 평가한 세대간 차이점과 유사점. 한국심리학회지, 7(2).

한국경영자총협회(2016). 신입사원조사실태, 서울: 한국경영자총협회.

* 국외문헌

Inglehart, R.(1997), Modernization, postmodernization and changing perceptions of risk. 7(3): 449-459.

Jehn, K., Northcraft, G.B., & Neal, M. A.(1999). Why differences make a difference: A Field study of diversity, conflict, and performance, Administrative Science Quarterly, 44, 741-763.

Jurkiewicz, C. L.(2000). Generation X and the public employee, Public Personal Management, 29, 55-74.

Maslach, C., Jackson, S. E., and Leiter, M.(1996). Burnout inventory manual, 3rd ed., Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.

Robbins, S. P & T. A Judge(2011), Organizational behavior (14th ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B.(2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293-315.

Travaglion, A.(2000). Human resource strategy during turbulent change: managing organizational downsizing, Human Resources Strategies: An Applied Approach, Roseville NSW: Irwin, McGraw-Hill.

2022년 6월 27일 원고 접수

2022년 7월 20일 수정본 접수

2022년 7월 31일 최종 수정본 접수 및 게재확정

3인 익명심사 필