

호텔기업 여성인력과 관련 있는 인적자원관리에 대한 인구통계학적 차이 분석

이 연우* · 김 미정**

요 약

본 연구의 목적은 호텔기업에서 여성인력과 관련된 인적자원 인사제도에 대해 조직 공정성의 개념을 고려하여 인구통계학적 관점에서 접근하여 호텔 직원들이 그 인사제도에 관해 어떻게 인지하고 있는지를 이해하고자 하였다. 본 연구는 서울, 부산, 창원의 4성급 이상의 호텔에서 근무하고 있는 직원들을 중심으로 설문조사를 실시하였으며, T-test, One-way ANOVA, 교차분석을 이용하여 집단간의 인식 차이를 분석하였다. 남성 직원들이 여성 직원들 보다 더 성공적인 승진기회를 가지는가에 대한 분석을 보면 기업의 소유형태와 기업구조의 측면에서 통계적으로 유의한 차이가 있음을 알 수 있다. 그러한 결과는 한국의 유교주의 사상이 조직에도 영향을 미치고 있음을 알 수 있는데, 여성들은 육아를 담당하며 추석, 설날과 같은 한국고유 명절에 여성인력에게 음식준비를 강요하게 하는 문화는 여성의 인사 고과에 영향을 미치고 있다. 이러한 한국문화는 한국사회에 강하게 영향을 미치고 있으며 이러한 이유로 인해 여성인력들이 유리천장을 극복하는데 한계가 있음을 알 수 있다.

주제어: 여성인력, 유리천장, 승진, 조직공정성

* 경성대학교 호텔관광외식경영학과 외래교수. E-mail: yeonulee@hotmail.com

** 동의대학교 경제경영전략연구소 연구교수. E-mail: mj7619@deu.ac.kr

I. 서론

한국의 성별 경제활동인구를 살펴보면 2017년 남성 경제활동인구는 15,759천명이며, 여성 경제활동인구는 11,576천명이다(KOSIS, 2018). 한국의 인력은 2013년 총 16,354,746명이며 그 중 호텔·외식 산업의 남성인력은 219,346(2.2%)명이고 여성인력은 274,294(4.3%)(국세청, 2015)명으로 다른 제조업과는 달리 여성인력이 많이 투입되고 있음을 알 수 있다. 여성인력이 많은 조직에서는 남성보다 여성에게 좀 더 많은 승진의 기회가 주어지지 않을지, 아니면 동등한 승진의 기회가 주어질 거라고 짐작해 볼 수 있다. 이러한 예상과는 달리 한국은 유리천장 지수에서 매우 낮은 점수를 받았으며 29개의 OECD 국가중에 여성차별이 매우 심한 나라로 꼴찌를 7년째 계속하고 있다(SBS 뉴스, 2019. 03.09). 그렇다면 한국은 왜 서구의 국가와 달리 조직내의 여성차별이 심한 걸일까? 김미정(2018)은 유리천장을 경험하는 이유로 임신과 출산을 들고 있으며(김미정, 2018), 저숙련을 요구하는 산업이나 직업은 여성진출이 용이하나 임금이 낮음을 지적하였다(허식·엄주영, 2017). 본 연구에서는 기존의 연구와는 달리 국가별 문화차이 관점에서 한국 조직 내의 여성차별에 관해 접근하고자 하였다. Hofstede(1991)는 한국은 집단주의 사회, 권력 간격 지수가 높은 사회, 불확실성 회피수준이 강한 사회, 다소 여성성을 지향하는 사회라고 분류하였지만 Lee(2017)의 연구에서는 한국은 Hofstede(1991)의 국가문화 차이를 네 개의 범주로 설명하기 보다는 유교주의 사상의 견지에서 한국의 조직문화를 이해하는 것이 바람직하다고 강조하였다. 또한 유교사상은 한국사회 전반에 아주 폭넓게 남아 있으며 기업들의 인사제도에도 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한국사회는 성별 역할에 대해 편견이 있으며 딸보다는 아들을 선호하는 강한 전통을 가지고 있다. 이로 인해 남성은 여성보다 가족 내에서 또는 사회에서 많은 이점을 가지고 있었다(Kang & Rowley, 2005). 유교사상의 전통적 가치관은 여성과 남성이 구분되는데 여자의 역할은 집안 살림, 육아, 가족 보살핌, 내조 등과 같이 주로 가정에서 무엇을 해야 하는지에 대한 역할을 강요받아 왔다(Gao, Zuo, Wang, Lou, Cheng & Zabin, 2012; Ochiai & Aoyama, 2014; Jia & Ma, 2015). 하지만 급변하는 상황에서 여성의 직장생활 참여는 과거에 비해 많이 증가하였지만 아직 유교주의 사상이 영향을 미치는 아시아 국가는 남자 중심의 사상은 여전히 남아 있으며 여성은 남성 직원에 비해 적은 승진의 기회와 더 많은 해고를 경험한다(Cao & Hu, 2007; Lee, 2017). 남자와 비교해서, 여성은 또한 직장 내에서의 차별과, 더 적은 임금과, 적게 일할 수 있는 기회를 가진다(Parish & Busse, 2000; Shu, 2004; Ochiai &

Aoyama, 2014). Lee(2017)의 연구에서 보면 남성은 여성에 비해 승진의 기회가 더 주어지고 있고 여성 직원이 조직에서 승진의 기회를 덜 가지는 이유는 고유명절에 여성 직원들은 가족들을 위해 음식을 준비하는 가사일 때문에 명절 전날 휴가를 내야하며 이러한 점은 인사고가 평가에 불리하게 작용을 한다는 것이다. 즉 유교주의 사상이 호텔조직의 인사제도에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구는 조직공정성을 고려하여 여성인력과 관련 있는 인사제도에 대해 호텔에서 근무하는 직원들이 어떻게 인지하고 있는지를 알아보고자 하였다. 본 연구의 결과는 한국 호텔기업의 여성인력을 이해하는 기초자료로 활용할 수 있으며 호텔경영자들이 여성인력의 승진의 기회 및 임금이 공정하게 배분되는지 공정한 절차를 통해 이루어지는지를 판단하는 근거로 사용 할 수 있게 하는데 그 의의가 있다.

II. 이론적 배경

1. 여성인력과 관련된 한국문화

국가별 문화는 조직문화에서 중요한 역할을 하며(Aguilera & Jackson, 2003; Nelson & Gopalan, 2003), 국가문화는 그 국가의 거주자들의 어떤 행동을 규정하는 가치와 믿음에 영향을 미친다(Ren & Gray, 2009). 국가별 문화와 조직문화 간의 상호작용에 관한 지속적인 논쟁은 계속해오고 있으며(Gerhart & Fang, 2005; Pedersen & Dobbin, 2006; Johns, 2006; Hatch & Zilber, 2012; Lee & Kramer, 2016), 기업 내에서 문화를 이해한다는 것은 매우 본질적인 것이며 또한 문화는 기업의 성공적인 성과와 관련 있는 핵심 요소이다(Budhwar & Sparaw, 2002). 따라서 한국의 문화를 이해한다는 것은 경영을 하는데 있어 아주 필수적인 것이다. Hofstede(1991)는 네 가지 차원의 범주에서 국가적 문화 차이를 비교하였는데, 한국은 집단주의 사회이며, 권력거리 지수가 높은 사회, 다소 여성성을 지향하는 특징을 가지고 있으며, 그리고 불확실성을 회피하는 수준이 강한 사회라고 표현하였다. 이연우(2017)의 연구를 살펴보면 호텔직원들은 혼자서 아닌 집단적으로 일하는 것을 선호하며, 서구와 달리 상사의 명령에 복종해야 하는 문화가 형성되어 있으며, 스트레스 지수가 높은 사회이며 이것은 불확실성을 회피하는 강한 수준과 관련이 있다. Hofstede(1991)는 한국은 다소 여성성을 지향하는 사회로 중국과 비슷하다고 하였으나, Lee(2017)의 연구에서는 한국은 다소 여성성을 지향하는 사회로 보기에 한계

가 있는 것으로 판단하였다. 그 이유를 살펴보면 중국은 유교주의 사상이 많이 퇴색되어 왔으나 그에 반해 한국은 유교주의 사상이 사회 전반에 걸쳐 매우 만연해 있다. 이러한 유교주의 사상이 기업의 조직에도 영향을 미친다는 것이다. 유교주의는 가족관계와 매우 밀접한 관련이 있으며 가족 구성원간의 다른 역할을 강조한다(Tong, 1994; Kim & Finch, 2002; Adamczyk & Cheng, 2015). 예컨대, 남성은 가족을 위해 경제적 활동을 하고 여성은 육아와 가사 일에 전념하는 것이다. 게다가 한국여성은 고유명절에 제례상에 올릴 음식준비를 해야 하는 부가적 역할까지 할 수 밖에 없다. 유교주의 사상에 기반한 전통적 가치관은 여성에게 집 밖의 경제적 활동보다는 가사 일을 하도록 강요해왔다(Hyun, 2001).

한편 호텔은 특성상 연중 휴무 없이 기업을 운영해야 한다. 하지만 남성에 비해 여성 직원들은 고유명절에 가족구성원의 역할을 하기 위해 미리 휴가를 신청 할 수밖에 없는 실정이다. 이러한 현실은 남성에 비해 여성은 인사고과 평가에서 좋은 점수를 받을 수 없으며, 남성보다 승진의 기회를 놓칠 수 있는 원인이 되기도 한다(Lee, 2017). 다시 말하면 한국사회는 남성중심의 사회처럼 보여지며, 이러한 전통적 가치관은 여성 직원들을 쉽게 해고할 수 있게 하며, 여성 직원은 육아를 위해 그들의 직업을 포기하는 것이 아마 준비되어 있을지도 모른다. 이러한 한국문화는 유리천장을 극복하는데 장애요인이 되고 있으며 상기에서 언급했다시피 직장에서의 여성차별이 심각하다는 것을 알 수 있다. 또한 OECD 29개의 국가 중에서 한국은 남성·여성간 임금격차가 심하며 여성의 노동참여비율, 여성관리자 비율이 북유럽 국가에 비해 현저히 낮음을 알 수 있다(SBS 뉴스, 2019. 03.09). 구체적으로 살펴보면 남성·여성간 임금 격차가 35%에 달했으며, 여성 관리자 비율도 12.5%로 다른 나라에 비해 현저히 낮은 수치를 보여 주고 있다. 따라서 본 연구에서는 선행연구에 근거하여 한국문화가 결합된 여성인력과 관련된 인사제도에 관해 호텔직원들이 어떻게 인지하는지를 살펴보고자 하며 불공정한 인사제도를 어떻게 개선할 것인지, 어떻게 여성인력을 관리할 것인지, 유리천장 장애요인을 어떻게 제거 또는 완화 시킬 것인지에 대한 기초자료 근거로 활용하고자 하였다.

2. 조직공정성

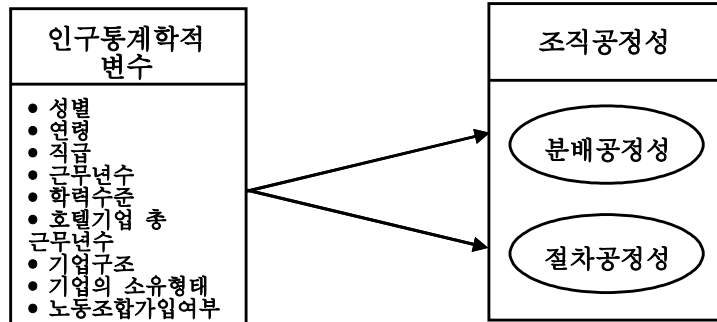
조직 공정성은 “조직 생활에서 중요한 주제”(Cremer, 2005)로서 여겨져 왔으며 학계 및 실무자들의 포럼을 통해 폭 넓게 토론되어져 왔다(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, & Conlon, 2013). 조직 공

정성은 크게 두 가지로 구분할 수 있는데 결과의 공정함과 보상에 관한 분배공정성과 결과에 도달하는 과정 및 공정한 절차에 관한 절차 공정성(Lind & Tyler, 1988)이다. 분배공정성은 조직이 제공하는 보상의 크기가 공정한가에 대한 개념이며 절차공정성은 조직의 인사제도가 공정한 절차를 통해 이루어지는가에 관한 개념이다. 분배공정성의 개념은 주로 조직의 승진, 임금, 보너스가 공정하게 배분되고 있는지에 대한 연구가 주를 이루었고(Hendrix, Robbins, Miller, & Summers, 1998; Lee, 2017; 이연우, 2017; 이연우, 2018a; 이연우, 2018b; 이연우, 2018c; 이연우, 2019) 반면에 절차공정성은 승진의 공정한 절차, 직원 채용 및 선발 하는 과정의 공정한 절차, 직원들의 조직에 대한 불만 및 징계가 공정한 절차를 통해 이루어지는가에 대한 연구가 수행되었다(Lee, 2017; Karkoulian, Assaker, & Hallak, 2016; 이연우, 2018b; 이연우, 2018c; 이연우, 2019). 따라서 선행연구를 토대로 하여 호텔직원들이 여성관련 인사제도와 결합된 조직공정성에 대해 어떻게 인지하는지를 알아보기 위하여 성별(전양진, 2016; 이정희, 2018), 기업의 소유형태(이연우, 2018a), 노동조합 가입여부(Goerke & Pannenberg, 2011; 이연우, 2019), 연령(Lee, 2014), 근무년수(Lee, 2014), 직급(Lee, 2014), 호텔기업 총 근무년수(Lee, 2014), 학력수준(Lee, 2014)의 인구통계학적 변수는 통계적으로 유의한 차이가 있는지 검증하고자 하였다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

본 연구에서는 조직공정성의 개념을 고려하여 호텔기업 여성인력과 관련 있는 인사제도에 대해 인구통계학적 특성에 따라 집단 간에 어떠한 차이가 있는지를 규명하기 위하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구 모형

2. 연구가설

1) 인구통계학적 특성(성별, 기업의 소유형태, 노동조합 가입여부)과 조직공정성의 관계

Lee(2017)의 연구에서는 호텔기업의 인사제도에 대해 호텔직원 집단간에 인식의 차이가 있는지를 알아보기 위해 t-test를 실시하였다. 성별과 관련된 집단간 차이 검증을 위해 t-test는 다양한 연구영역에 걸쳐 사용되는 분석(전양진, 2016; 이정희, 2018)이다. 이연우(2018a)의 연구에서는 인터내셔널 호텔과 한국인 소유의 호텔에서 근무하는 직원들은 특정한 인사제도에 대해 다르게 인지하는 것을 기업의 소유형태의 측면에서 규명하였다. 또한 노동조합의 가입여부에 따라 노동조합원과 비노동조합원이 조직공정성에 대해 인지하는데에 차이가 있었다(이연우, 2019). 따라서 이러한 선행 연구를 토대로 인구통계학적 특성에 따라 조직공정성과 관련된 인사제도에 관해 다르게 인지할 것이라는 가정하에 다음과 같은 주요 가설을 설정하였다.

가설1: 인구통계학적 특성(성별, 기업의 소유형태, 노동조합 가입여부)에 따라 조직공정성은 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

2) 인구통계학적 특성(연령, 근무년수, 직급, 호텔기업 총 근무년수, 학력수준)과 조직공정성의 관계

호텔기업의 인사제도에 대해 조직공정성의 개념을 매개효과로 하여 직원들이 어떻게 인지하고 있는지에 대한 인식에 대한 연구는 수행되어 왔다(Marchington & Grugulis, 2000; Rio-Lanza, Vazquez-Casielles & Diaz-Martin, 2009; 김정훈, 2018; 이연우, 2018a; 이연우, 2018b; 이연우, 2018c; 이연우, 2019). 이러한 선행

연구를 토대로 하여 여성인력과 관련된 인사제도에 관해 호텔은 공정하게 남성·여성에게 승진의 기회를 제공하는지에 대해 인구통계학적 특성에 따라 다르게 나타났으며 (Lee, 2017), 따라서 아래와 같은 주요 가설을 설정하였다.

가설2: 인구통계학적 특성(연령, 근무년수, 직급, 호텔기업 총 근무년수, 학력수준)에 따라 조직공정성은 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

3) 인구통계학적 특성(노동조합 가입여부, 기업소유 형태, 기업구조)과 호텔에서 남성이 여성보다 승진을 하는데 있어 더 성공적임 간의 관계

노동조합의 가입여부에 따라 노동조합원과 비노동조합원이 호텔의 인사제도에 대해 다르게 인지하고 있으며(정규업·김이중, 2007; 심영국·임현정, 2009; 이연우, 2019; Mohamed, Shamsudin & Johari, 2010; Goerke & Pannenberg, 2011), 호텔을 운영하는 소유주가 인터내셔널 호텔인지 한국인 소유의 호텔인지에 따라 각각의 호텔에서 근무하는 직원들간에 특정한 인사제도에 대해 다르게 인식하고 있었다(이연우, 2018a). 또한 기업구조의 측면에서 재벌호텔에서 근무하는 직원과 비재벌호텔에서 근무하는 직원이 그들의 조직이 제공하는 인사제도에 대해 각 각 다르게 인식하고 있었다(Lee, 2014). 따라서 이러한 인구통계학적 특성에 따라 한국의 유교사상에 영향을 받은 인사제도인 남성이 여성보다 승진을 하는데 있어서 더 성공적인지를 알아 보기 위해 다음과 같은 주료가설을 설정하였다.

가설3: 인구통계학적 특성(노동조합 가입여부, 기업소유 형태, 기업구조)에 따라 남성이 여성보다 승진을 하는데 있어 더 성공적임은 통계적으로 유의한 차이가 있을 것이다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

직원들이 그들의 조직에 대해 어떻게 인지하는지를 이해한다는 것은 경영자의 관점에서는 매우 근원적인 문제이며 여성 직원들에게 승진과 임금이 공정하게 분배되는지, 또한 승진, 채용·선발이 공정한 절차를 통해 이루어지는지를 파악하고자 선행연구를 근거로 하여 분배공정성의 개념을 포함하는 승진, 임금, 보너스(김정훈, 2018; 이연우, 2017; 이연우, 2018a; 이연우, 2018b; 이연우, 2018c; 이연우, 2019; Folger & Konovsky, 1989; Hendrix, et al., 1998; Lee, 2014; Rio-Lanza, et al., 2009)의 3문항으로 구성하였으며, 절차공정성의 개념을 포함하는 승진, 직원 채용·선발, 불만

및 정계(이연우, 2018b; 이연우, 2018c; 이연우, 2019; Lee, 2014; Karkoulian, et al., 2016)의 3문항으로 구성하였다. 본 연구에서는 연구의 가설을 검증하기 위하여 서울, 창원, 부산 지역의 4·5성급 호텔에서 근무하는 직원들에게 총 950부를 배부하여 회수된 설문지 중에 설문작성이 불성실한 설문지를 제외하고 614부가 분석에 사용되었다. 설문조사 기간은 2017년 11월 1일부터 2018년 3월 31일까지 이루어졌으며 자료의 분석은 SPSS 25 버전의 통계 패키지를 이용하였다.

IV. 실증분석

1. 조사대상의 일반적 특성

본 연구의 응답자들의 인구통계학적 특성은 <표 1>에 나타나 있다. 표본의 성별은 남성이 315명(51.3%)로 여성보다 상대적으로 많았으며, 연령대는 26-30살이 263명(42.8%)으로 가장 높은 수치를 보여주고 있다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

항목	구분	빈도	비율(%)
성별	남자	315	51.3
	여자	299	48.7
연령	20대 이하	15	2.4
	26-30	263	42.8
	31-35	151	24.6
	36-40	94	15.3
	41-45	61	9.9
	46세 이상	30	4.9
	1년 이하	99	16.1
근무년수	1-3	200	32.6
	4-6	94	15.3
	7-9	52	8.5
	10년 이상	169	27.5
	고졸	42	6.8
교육수준	전문대졸	209	34.0
	대졸	328	53.4
	석사	31	5.0
	박사	4	0.7
전체		614명	100%

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증

측정항목인 조직공정성 변수들 간의 타당성 검증과 설문에 대한 의미를 최대한 유지하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 설문에 대한 의미를 최대한 유지하기 위해 주성분 분석에 의한 베리맥스 직각회전을 사용하였다. <표 2>를 보면 각각의 요인들은 0.5 이상, 고유값 1.0 이상으로 조직공정성은 2가지 차원으로 요인수를 제시하였다. 신뢰도분석을 통해 2가지 차원의 개념으로 이루어진 요인들의 내적일관성을 알아보기 위해 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 신뢰도분석의 결과를 보면 크론바흐 알파계수가 .60이상이므로 내적일관성이 확보되어 있다고 할 수 있다(Hair, Anderson, Tatham and Black, 2006). 조직공정성은 '분배공정성'과 '절차공정성'의 2개의 요인으로 명명하였고, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 결과는, KMO=0.890, Bartlett 구형성 검정 χ^2 은 2039.805(df=15, p = .000)이고, 총분산 설명력은 77% 수준이다.

<표 2> 조직공정성

요인	측정항목	요인 적재량	고유값	분산 설명력	cronbach's α
분배 공정성	남·여성 직원에게 공정한 임금을 제공	.880	2.080	34.664	.845
	남·여성 직원에게 공정한 보너스를 제공	.818			
	남·여성 직원에게 공정한 승진의 기회를 제공	.590			
절차 공정성	남·여성의 승진에 관해 공정한 절차를 운영	.822	2.545	42.415	.840
	남·여성에게 대해 공정한 절차를 통한 채용·선발을 운영	.825			
	남·여성에게 대해 공정한 절차의 불만과 징계를 운영	.777			

KMO= .890, Bartlett 구형성= 2039.805, df=15, p = .000, 총 분산설명력= 77.079%

3. 가설검정

1) 인구통계학적 특성(성별, 기업의 소유형태, 노동조합 가입여부)에 따른 조직공정성의 차이 분석

인구통계학적 특성에 따른 분배공정성의 차이를 살펴보면, 성별($t=4.287$, $p<.001$), 노동조합 가입여부($t=-3.737$, $p<.001$)에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 또한 인구통계학적 특성에 따른 절차공정성의 차이는 성별($t=3.469$, $p<$

.001), 노동조합 가입여부($t=-4.249, p<.001$)에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 하지만 기업의 소유형태에 따른 분배공정성, 절차공정성의 차이에서는 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있으며 그 결과는 <표 3>에 나타나 있다.

<표 3> 가설의 검증결과(T-test)

변수	요인명	집단	N	평균	표준 편차	t값	p값
성별	분배 공정성	남성	315	2.97	.78	4.287	.000***
		여성	299	2.69	.83		
	절차 공정성	남성	315	3.01	.80	3.469	.001***
		여성	299	2.79	.76		
기업 소유 형태	분배 공정성	인터내셔널호텔	372	2.80	.83	-1.000	.318
		한국인소유 호텔	242	2.87	.80		
	절차 공정성	인터내셔널호텔	372	2.92	.80	0.566	.571
		한국인소유 호텔	242	2.88	.77		
노동조합 가입여부	분배 공정성	노동조합원	328	2.72	.82	-3.737	.000***
		비노동조합원	286	2.96	.80		
	절차 공정성	노동조합원	328	2.78	.79	-4.249	.000***
		비노동조합원	286	3.05	.77		

*** $p<0.001$

2) 인구통계학적 특성(연령, 근무년수, 직급, 호텔기업 총 근무년수, 학력수준)에 따른 조직공정성의 차이 분석

인구통계학적 특성(연령, 근무년수, 직급, 호텔기업 총 근무년수, 학력수준)에 따른 조직공정성의 차이를 알아보기 위해 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다. 첫 번째 연령, 근무년수와 조직공정성의 차이는 <표 4>에 요약되어 있다.

<표 4> 가설의 검증결과(연령, 근무년수: ANOVA analysis)

변수	요인명	집단	N	평균	표준 편차	F값	p값	사후검증 결과
연령	분배 공정성	20세 이하	15	2.66	.56	2.625	.023**	Sheffe
		26-30	263	2.75	.85			사후검증
		31-35	151	2.82	.85			에는
		36-40	94	2.84	.64			차이가
		41-45	61	3.12	.78			나타나지
	46세 이상	30	3.05	.93	않았음			
	절차 공정성	20세 이하	15	2.77	.43	1.524	.180	
		26-30	263	2.87	.79			
		31-35	151	2.89	.84			
		36-40	94	2.84	.65			
41-45		61	3.06	.84				
46세 이상	30	3.18	.94					
근무년수	분배 공정성	1년 이하 ^d	99	2.84	.68	3.361	.010**	e < a
		1-3 ^e	200	2.67	.80			
		4-6 ^c	94	2.91	.96			
		7-9 ^b	52	2.91	.87			
		10년 이상 ^a	169	2.95	.78			
	절차 공정성	1년 이하	99	3.00	.65	2.394	.049**	Sheffe
		1-3	200	2.76	.75			사후검증
		4-6	94	2.97	.87			에는
		7-9	52	2.92	.96			차이가
		10년 이상	169	2.97	.79			나타나지
						않았음		

** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

연령에 따른 분배공정성의 경우 $F=2.625$ 이고 유의확률은 $0.023(p < .05)$ 로 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 분산분석의 경우 차이는 나타났지만, Scheffe 사후검증에는 차이가 나타나지 않았다. 연령에 따른 절차공정성의 경우 $F=1.524$ 이고 유의확률은 0.180 으로 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 한편, 근무년수에 따른 분배공정성의 경우 $F=3.316$ 이고 유의확률은 $0.010(p < .05)$ 로 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. Scheffe 사후검증 분석결과를 보면 10년 이상 근무한 직원들이 1-3년 동안 근무한 직원들보다 호텔에서 수행하는 분배공정성 관련 인사제도가 남·여 모두에게 공정하게 분배된다고 인식하였다. 다시 말하면 1-3년 동안 근무한 직원들은 남·여에게 공정한 임금, 승진이 공정하게 배분되고 있지 않음을 시사하고 있다. 근무년수에 따른 절차공정성의 경우 $F=2.394$ 이고 유의확률은 $0.049(p < .05)$ 로 통계적으로 유의한 차이가 나타났으나 Scheffe 사후검증에는 차이가 나타나지 않았다.

두 번째 직급, 호텔기업 총 근무년수와 조직공정성의 차이는 <표 5>에 나타나 있다.

직급에 따른 분배공정성의 경우 $F=2.480$ 이고 유의확률은 0.031 ($p < .05$), 직급에 따른 절차공정성의 경우 $F=1.956$ 이고 유의확률은 0.083 ($p < .1$)로 통계적으로 유의한 차이가 나타났으나 Scheffe 사후검증에는 차이가 나타나지 않았다. 호텔기업 총 근무년수에 따른 분배공정성의 경우 $F=6.366$ 이고 유의확률은 0.000 ($p < .001$)로 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. Scheffe 사후검증 분석결과를 보면 3년 이하, 3-5년, 6-10년, 11-15년 호텔기업에서 근무한 직원보다 16년 이상 근무한 직원이 남·여성의 승진이 공정하게 배분되고 있다고 인식하고 있다. 한편 호텔기업 총 근무년수에 따른 절차공정성의 경우 $F=5.723$ 이고 유의확률은 0.000 ($p < .001$)로 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다.

〈표 5〉 가설의 검증결과(직급, 호텔기업 총 근무년수: ANOVA analysis)

변수	요인명	집단	N	평균	표준 편차	F값	p값	사후검증 결과
직급	분배 공정성	아르바이트/인 턴쉽/계약직	147	2.83	.71	2.480	.031**	Scheffe 사후검증 에는 차이가 나타나지 않았음
		정직원	283	2.72	.84			
		주임	86	2.98	.86			
		대리	64	2.97	.87			
		과장	22	3.09	.80			
		차장,부장	12	3.05	.78			
	절차 공정성	아르바이트/인 턴쉽/계약직	147	2.94	.68	1.956	.083*	Scheffe 사후검증 에는 차이가 나타나지 않았음
		정직원	283	2.85	.79			
		주임	86	2.88	.81			
		대리	64	2.86	.95			
과장		22	3.27	.85				
	차장,부장	12	3.33	.73				
호텔기업 총 근무년수	분배 공정성	3년 이하 ^e	197	2.70	.76	6.366	.000***	b,c,d,e < a
		3-5 ^b	135	2.85	.84			
		6-10 ^c	119	2.79	.91			
		11-15 ^d	93	2.79	.68			
		16년 이상 ^a	70	3.26	.78			
	절차 공정성	3년 이하 ^c	197	2.85	.72	5.723	.000***	b,c,d,e < a
		3-5 ^b	135	2.94	.79			
		6-10 ^c	119	2.80	.89			
		11-15 ^d	93	2.79	.73			
		16년 이상 ^a	70	3.30	.77			

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

Scheffe 사후검증 분석결과를 보면 3년 이하, 3-5년, 6-10년, 11-15년 호텔기업에서 근무한 직원보다 16년 이상 근무한 직원이 남·여성의 승진이 공정한 절차를 통해 행해지고 있다고 인식하고 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과는 호텔기업에서 오랫동안 근무하는 직원일수록 조직공정성과 관련된 인사제도가 공정하다고 느끼는 반면에 호텔기업에서 장기간 근무하지 않은 직원들은 공정하다고 인식하지 않음을 알 수 있다. 또한 장기간 근무해왔다는 것은 연령이 높은 집단임을 추정할 수 있으며 젊은 직원들보다는 한국의 유교사상을 더 받아들이고 살아온 것으로 호텔 조직 내에서도 어쩌면 남성이 여성보다 더 많은 승진기회를 받았으나 그것을 공식적으로 인정하기에는 남의 이목을 고려한 체면 문화(face culture)로 인해 이러한 결과를 보여주고 있는 것일지도 모른다.

세 번째 학력수준과 조직공정성의 차이는 <표 6>에 나타나 있다.

<표 6> 가설의 검증결과(학력수준: ANOVA analysis)

변수	요인명	집단	N	평균	표준 편차	F값	p값	사후검증 결과
학력수준	분배 공정성	고졸	42	2.89	.71	2.019	.090*	Scheffe 사후검증 에는 차이가 나타나지 않았음
		전문대졸	209	2.71	.87			
		대졸	328	2.87	.79			
		석사	31	3.07	.86			
		박사	4	3.00	.47			
	절차 공정성	고졸 ^c	42	2.91	.63	3.710	.005***	d < a
		전문대졸 ^d	209	2.76	.85			
		대졸 ^b	328	2.97	.76			
		석사 ^a	31	3.23	.73			
		박사 ^e	4	2.66	.72			

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.001$

학력수준에 따른 분배공정성의 경우 $F=2.019$ 이고 유의확률은 $0.090(p < .1)$ 로 통계적으로 유의한 차이가 나타났으나 Scheffe 사후검증에는 차이가 나타나지 않았다. 학력수준에 따른 절차공정성의 경우 $F=3.710$ 이고 유의확률은 $0.005(p < .001)$ 로 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. Scheffe 사후검증 분석결과를 보면 고졸인 직원보다 석사학위를 가지고 있는 직원이 남·여성의 승진이 공정한 절차로 운영된다고 인식하고 있다. 이는 석사학위를 가지고 있는 직원들은 이미 충분한 교육으로 인해 더

많은 승진의 기회를 가질 수 있었던 반면에 고졸인 직원들은 그러한 기회를 상대적으로 덜 가졌기 때문인 것으로 짐작할 수 있다.

3) 인구통계학적 특성(노동조합 가입여부, 기업소유 형태, 기업구조)과 남성이 여성보다 더 성공적인 승진기회 간의 관계(교차분석)

노동조합 가입여부, 기업소유 형태(ownership), 기업구조(company structure)에 따라 호텔기업에서 남성이 여성보다 더 성공적인 승진기회를 가지는가에 대한 차이를 알아보기 위하여 교차분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 교차분석

구분	호텔에서 남성이 여성보다 승진을 하는데 있어 더 성공적임			χ^2	p값	
	Yes (%)	No (%)	Total (%)			
노동 조합 가입 여부	노동 조합원	144 (23.5%)	184 (30.0%)	328 (53.4%)	.158	.691
	비노동 조합원	121 (19.7%)	165 (57.4%)	286 (46.6%)		
	계	265 (43.2%)	349 (56.8%)	614 (100%)		
기업 소유 형태	인터내셔널 호텔	130 (21.2%)	242 (39.4%)	372 (60.6%)	25.954	.000***
	한국인소유 호텔	135 (22.0%)	107 (17.4%)	242 (39.4%)		
	계	265 (43.2%)	349 (56.8%)	614 (100%)		
기업 구조	재벌호텔	146 (23.8%)	127 (20.7%)	273 (44.5%)	21.341	.000***
	비재벌호텔	119 (19.4%)	222 (36.2%)	341 (55.5%)		
	계	265 (43.2%)	349 (56.8%)	614 (100%)		

*** $p < 0.001$

첫 번째, 노동조합 가입여부와 남성이 여성보다 승진을 하는데 더 성공적인지를 분석한 결과, χ^2 은 0.158, $p=0.691$ 으로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 두 번째, 기업의 소유형태(인터내셔널 호텔, 한국인 소유호텔)와 호텔기업에서 남성이

여성보다 승진을 하는데 있어 더 성공적인지를 분석한 결과를 보면 χ^2 은 25.954, $p=0.000$ 으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 인터내셔널 호텔에서 근무하는 직원들은 남성이 여성보다 승진을 하는데 더 성공적인지에 관해 ‘아니오’ 242명(39.4%), ‘네’ 130명(21.2%)순으로 높은 빈도를 보였다. 반면 한국인 소유의 호텔에서 근무하는 직원들은 ‘네’ 135명(22.0%), ‘아니오’ 107명(17.4%)순으로 많은 빈도를 보였다. 인터내셔널 호텔은 서구식의 인사제도를 호텔기업에 적용해 왔으며 그러한 이유로 인터내셔널 호텔에서 근무하는 직원들은 한국인 소유의 호텔에서 근무하는 직원보다 호텔에서 근무하는 여성 직원들에게 공정한 기회의 승진이 제공된다고 인식하는 비율이 한국인 소유 호텔의 직원보다 높게 차지함을 알 수 있다.

마지막으로, 기업구조(재벌호텔, 비재벌 호텔)와 호텔기업에서 남성이 여성보다 승진을 하는데 있어 더 성공적인지를 분석한 결과를 보면 χ^2 은 21.341, $p=0.000$ 으로 통계적으로 유의함을 알 수 있다. 재벌호텔에서 근무하는 직원들은 남성이 여성보다 승진을 하는데 더 성공적인지에 관해 ‘네’ 146명(23.8%), ‘아니오’ 127명(20.7%)순으로 높은 빈도를 보였다. 반면 비재벌 호텔에서 근무하는 직원들은 ‘아니오’ 220명(36.2%), ‘네’ 119명(19.4%)순으로 많은 빈도를 보였다. 재벌호텔은 한국의 독특한 기업구조이므로 한국의 문화가 조직의 인사제도에 많은 영향을 미치는 반면에 비재벌 호텔들은 기업소유형태에서 인터내셔널 호텔들이 많이 포함되므로 한국의 문화보다는 서구식 형태의 인사제도의 영향으로 인해 남·여성에게 좀 더 공정한 승진의 기회를 제공하였다고 사료된다.

V. 결 론

본 연구는 호텔기업에서 근무하는 직원들을 대상으로 호텔에서 시행하고 있는 인사제도 중 성별의 관점에서 남·여성 직원들에게 공정하게 승진의 기회가 주어지고 있는지를 알아보기 위해 실시하였다. 또한 조직공정성의 개념을 적용하여 인구통계학적 특성에 따라 호텔직원들이 어떻게 인식하는지를 여성인력의 관점에 중점을 두고 접근하였다.

본 연구의 분석결과와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 성별에 따른 조직공정성(분배공정성, 절차공정성)차이는 유의한 것으로 나타났는데 분배공정성과 절차공정성의 평균을 비교해보면 남성이 여성보다 더 높은 것으로 나타났다. 이 결과는 여성은 남성직원에 비해 공정한 임금, 보너스 기회, 승진의 기회가 주어지지 않다고 인식하고 있었다.

또한 여성직원은 남성직원에게 비해 공정한 절차를 통한 승진의 기회, 채용·선발이 이루어지지 않는다고 인식하고 있음을 보여주었다. 게다가 여성 직원들의 불만과 징계 절차가 남성에게 비해 공정한 절차로 운영되고 있지 않다고 인식하였다. Lee(2017)의 연구를 보면 여성직원이 남성직원에게 비해 더 많은 불만을 제기하고 있는데 남성직원이 불만이 적은 이유는 다수의 남성직원들은 이미 군대조직 생활로 인해 작은 문제의 불만은 스스로 포기해 버린다는 것이다. 이러한 점은 다른 나라와 구별되는 점으로 한국 특유의 조직문화를 보여주고 있다. 둘째, 연령에 따른 분배공정성의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 한국은 유교주의 사상이 여전히 만연해 있는 나라이며 (Seo, Leather & Coyne, 2012) 서구나라와 달리 어려서부터 성별에 따른 역할과 가치관이 가정 및 기업조직에까지 영향을 미치고 있다(Lee, 2017). 따라서 이러한 유교주의 사상이 호텔조직에도 여전히 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 셋째, 호텔기업 총 근무년수에 따른 조직공정성(분배공정성, 절차공정성) 차이는 유의한 것으로 나타났는데 16년 이상 근무한 직원들은 남성, 여성 모두에게 승진의 기회가 공정한 절차를 통해 이루어지고 있다고 인식하지만 이 집단들은 이미 오랜 근무 경험으로 각 호텔조직의 문화에 적응되어 있으며 또한 본인들은 오랜 근무로 인해 수차례의 승진을 이미 한 직원들일 수 있으며 대다수가 직접적으로 현재의 승진 대상이 아닐 가능성이 높기 때문에 관심이 덜 가질 수도 있다고 사료된다. 넷째, 기업의 소유형태(인터내셔널 호텔, 한국인 소유의 호텔), 기업구조(재벌호텔, 비재벌호텔)에 따른 호텔기업에서 남성이 여성보다 승진을 하는데 있어 더 성공적인지에 대한 차이 분석결과를 보면 인터내셔널 호텔 직원들은 한국인 소유의 호텔에서 근무하는 직원들보다 그들의 호텔조직이 여성이 승진하는데 더 기회를 부여하는 것에 대해 긍정적으로 인식하지만 한국인 소유의 호텔에서 근무하는 직원들은 그렇지 못하다는 것을 알 수 있었다. 이러한 점은 각 나라의 문화는 기업조직에도 영향을 미치고 있으며 한국인 소유의 호텔들의 경영자는 여성직원에게 좀 더 많은 승진의 기회를 제공해야 할 것으로 판단된다. 비슷한 맥락에서 한국에서는 재벌기업들이 호텔들을 운영하고 있는데 그 호텔 역시 한국의 문화가 반영·적용되어 남성들보다 여성 직원들에게 승진의 기회가 덜 주어짐을 알 수 있다. 따라서 이러한 서구의 국가와 다른 인사제도는 여성의 유리천장을 극복하는데 현실적으로 한계가 있음을 보여주고 있다. 한국은 유교주의 전통이 성별의 역할을 강하게 강조해 왔으며(Sung, 2000) 이는 유리천장의 장애 요인이 될 수 있다. 즉 한국사회는 남성중심의 사회이며 육아 및 집에서 남편을 내조하는 등의 전통적 가치관을 여성에게 강요를 해 왔으며 또한 이러한 가치관은 기업조직에도 영향을 미쳤다. 그로 인해 여성이 남성보다 조직에서 쉽게 해고 되었으며 한국사회는 여성에게 직장이

전에 가족에 대한 헌신을 요구하였다(Kim & Finch, 2002). Hofstede(1991)는 문화는 점차적으로 늦게 변화한다고 제안했지만 본 연구의 결과에서 보면 어떤 측면에서는 문화와 관련해서 급속한 인식의 전환이 있음을 보여주고 있다. 나이 든 세대들보다 젊은 세대들은 여성인력에 대해 승진의 기회가 적게 주어지고 있다고 인지하며 이러한 인사제도에 대해 더 비판적인 견해를 가지고 있음을 알 수 있다. 과학기술의 발전으로 젊은 세대는 인터넷을 통해 직장에서 성별과 관련된 이슈 및 유리천장에 관해 비교해 볼 수 있으며 불공정한 인사제도에 대해 그들의 목소리를 강하게 내고 있음을 알 수 있다. 이러한 시대적인 흐름은 기업의 경영자로 하여금 성별과 상관없이 공정한 승진의 기회를 제공해야 함을 시사하고 있다. 본 연구의 이론적 시사점은 호텔기업의 여성인력이 왜 유리천장을 경험하는지 기존의 선행연구와 다르게(김미정, 2018) 문화적 관점에서 접근하였으며 한국의 조직문화를 이해하는 기초자료로 활용할 수 있다. 또한 여성인력의 승진과 관련된 인사고과 평가기준을 한국문화를 고려해 다른 평가기준을 제시할 수 있는 방안을 찾는 것도 유리천장을 완화시키는 하나의 방법일 수 있다. 전통적 가치관을 계승한다는 것은 가치 있는 일임에는 틀림없지만 어느 특정한 대상이 희생을 감수해야 한다는 것은 이 시대를 살아가는 현대 여성들에게는 받아들이기 힘든 현실이므로 공정한 승진을 위해 조직의 실무자 및 정책 입안자는 인사고과 평가 기준에 대해 재고해 보는 것이 요구된다.

본 연구의 한계점은 여성인력과 관련된 변수들에 대해 직원들이 만족을 하고 있는지와 같은 인과관계를 규명하는 것은 수행되지 못했다. 따라서 후속연구는 호텔기업에서 시행하고 있는 여성인력과 관련된 인사제도 변수들을 선행문헌을 토대로 도출하고 그러한 인사제도에 대해 직원들이 어떻게 인지하는지를 인과관계를 규명하는 연구가 필요하다고 판단된다. 또한 여성인력의 유리천장 장애요소가 무엇인지 밝히고 제거해야 하는 요인이 무엇인지에 대한 연구가 요구된다고 사료된다.

참고문헌

KOSIS 국가통계포털(2018). 성별 경제활동인구.

http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_1DA7012

국세청(2015). 여성인력 비율.

http://www.search.nts.go.kr/RSA/front_2012/Search.jsp?menu=%C5%EB%C7%D5%B0%CB%BB%F6&qt=%B1%B9%BC%BC%C5%EB%B0%E8%B

- 7%CE+%BA%BB+%BF%A9%BC%B A%C0%C7+%B0%E6%C1%A6%C8%B0%B5%BF.
- 김미정(2018). 환대산업 여성종사자들의 유리천장에 대한 경험-근거이론에 의한 탐색적 고찰. *동북아관광연구*, 14(3), 111-131.
- 김정훈(2018). 호텔종사원의 조직공정성 인식이 직무만족, 고객지향성에 미치는 영향. *관광경영연구*, 22(1), 367-387.
- 심영국 · 임현정(2009). 서울 시내 특급 호텔 노동조합 활동에 대한 직원인식 연구: 조합원과 비조합원의 인식차이 비교 분석을 통하여. *관광레저연구*, 21(4), 407-425.
- 오미숙 · 김정하(2007). 관광분야 여성인력의 경력개발 장애요인에 대한 인식 연구. *관광레저연구*, 19(3), 149-165.
- 이수희 · 김맹선(2016). 호텔 고성능 인적자원관리 관행이 조직성과에 미치는 영향. *관광레저연구*, 28(11), 109-126.
- 이연우(2017). 한국문화에 기반한 호텔인적자원관리와 직원결과(Employee Outcomes)의 관계에 관한 연구. *Culinary Science & Hospitality Research*, 23(8), 106-127.
- _____ (2018a). 법률에 근거한 호텔기업의 인적자원관리 인사제도와 조직유효성 간의 관계 연구: 소유형태의 조절효과를 중심으로. *관광경영연구*, 22(7), 347-372.
- _____ (2018b). 한국호텔 기업의 비즈니스 전략 인적자원관리, 절차공정성, 조직유효성 간의 관계연구: 소유형태의 조절효과를 중심으로. *관광경영연구*, 22(6), 401-424.
- _____ (2018c). 한국호텔기업의 비즈니스 전략 인적자원관리와 조직 유효성의 관계 연구. *Culinary Science & Hospitality Research*, 24(8), 196-209.
- _____ (2019). 소유형태에 따른 한국호텔 기업 노동조합의 역할과 조직공정성, 노동조합 유효성의 관계 연구. *MICE관광연구*, 19(1), 125-144.
- 이정희(2018). 관광전공 대학생의 성별에 따른 진로장벽과 삶의 만족에서 강점활용의 조절효과. *동북아관광연구*, 14(2), 239-258.
- 정규엽 · 김이중(2007). 호텔 노사 간의 상호이익을 위한 협상영향요인의 차이. *호텔경영학연구*, 16(4), 1-16.
- 정양진(2016). 한국인 해외여행자별 성별, 연령, 결혼상태에 따른 관광활동 비교연구. *동북아관광연구*, 12(1), 47-67.
- 허식 · 엄주영(2017). 여성인력의 유리천장 현상에 대한 연구: 수도권과 비수도권 비교 중심으로. *산업경제연구*, 30(5), 1813-1836.
- Adamczyk, A. & Cheng, Y. A.(2015). Explaining Attitudes about Homosexuality in

- Confucian and Non-Confucian Nations: Is There a 'Cultural' Influence?, *Social Science Research*, 51, 276-289.
- Aguilera, R. V. & Jackson, G.(2003). The Cross-national Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28, 447-465.
- Budhwar, P. S. & Sparaw, P. R.(2002). An Integrative Framework for Understanding Cross-national Human Resource Management Practice. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403.
- Cao, Y. & Hu, C. Y.(2007). Gender and Job Mobility in Postsocialist China: A Longitudinal Study of Job Changes in Six Coastal Cities. *Social Forces*, 85(4), 1535-1560.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E.(2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P. & Conlon, D. E.(2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-analytic Test of Social Exchange and Affect-based Perspectives. *The Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Cremer, D.(2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Folger, R. & Knonovsky, M. A.(1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Gao, E., Zuo, X., Wang L., Lou, C., Cheng, Y. & Zabin, L. S.(2012). How Does Traditional Confucian Culture Influence Adolescents' Sexual Behavior in Three Asian Cities? *Journal of Adolescent Health*, 50, S12-S17.
- Gerhart, B. & Fang, M.(2005). National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 971-986.
- Goerke, L., & Pannenberg, M.(2011). Trade union membership and dismissals. *Labour Economics*, 18(6), 810-821.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W.(2006). Multi-Variate Data Analysis. NJ: Pearson/Prentice Hall, Inc.
- Hatch, M. J. & Zilber, T.(2012). Conversation at the Border between Organizational Culture

- Theory and Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 21, 94-97.
- Hendrix, W. H., Robbins, T., Miller, J. & Summers, T. P.(1998). Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover. *Journal of Social Behavior & Personality*, 13(4), 611-632.
- Hofstede, G.(1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hyun, K. J.(2001). Sociocultural Change and Traditional Values: Confucian Values among Koreans and Korean Americans, *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 203-229.
- Jia, Y. & Ma, D. I.(2015). Changes in a Gender Perspective from Multifaceted Perspective: The Case with Men Dominating the Outside while Women Dominating the Inside of Households[In Chinese]. *Collect. Women's Stud. J*, 29-36.
- Johns, G.(2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386-408.
- Kang, Y. & Rowley, C.(2005). Women in Management in South Korea: Advancement or Retrenchment? *Asia Pacific Business Review*, 11, 213-232.
- Karkoulian, S., Assaker, G. & Hallak, R.(2016). An Empirical Study of 360-degree Feedback, Organizational Justice, and Firm Sustainability. *Journal of Business Research*, 69, 1862-1867.
- Kim, S. & Finch, J.(2002). Confucian Patriarchy Reexamined: Korean Families and the IMF Economic Crisis. *The Good Society*, 11(3), 43-49.
- Lee, Y.(2014). A Distinctive Strategic Human Resource Management Approach in the Korean Hotel Industry (Doctoral dissertation). Sheffield Hallam University.
- _____(2017). Women Workforce in the Korean Context. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 403-412.
- _____ & Kramer, A.(2016). The Role of Purposeful Diversity and Inclusion Strategy(PDIS) and Cultural Tightness/Looseness in the Relationship between National Culture and Organizational Culture. *Human Resource Management Review*, 26, 198-208.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R.(1998). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Marchington, M. & Grugulis, I.(2000). 'Best practice' Human Resource Management: Perfect

- Opportunity or Dangerous Illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104-1124.
- Mohamed, S., Shamsudin, F. M. & Johari, H.(2010). Union Organization and Effectiveness: An Empirical Study on In-house Union in Malaysia. *Akademika*, 78, 89-94.
- Nelson, R. E. & Gopalan, S.(2003). Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries. *Organization Studies*, 24, 1115-1151.
- Ochiai, E. & Aoyama, K.(2014). *Asian Women and Intimate Work*. Brill, Leiden.
- Parish, W. L. & Busse, S.(2000). Gender and Work. In Tang, W., Parish, W. L.(Eds), *Ghienes Urban Life Under Reform: The Changing Social Contract*. Cambridge University Press, Cambridge, 209-231.
- Pedersen, J. S. & Dobbin, F.(2006). In Search of Identity and Legitimation: Bridging Organizational Culture and Neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*, 49, 897-907.
- Ren, H. & Gray, B.(2009). Repairing Relationship Conflict: How Violation Types and Culture Influence the Effectiveness of Restoration Rituals. *Academy of Management Review*, 34, 105-126.
- Rio-Lanza, A. B., Vazquez-Casielles, R., & Diaz-Martin, A. M.(2009). Satisfaction with Service Recovery: Perceived Justice and Emotional Responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
- SBS 뉴스.(2019). https://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news_id=N1005169308
- Seo, Y. N., Leather, P. & Coyne, I.(2012). South Korean Culture and History: The Implications for Workplace Bullying, *Aggression and Violent Behavior*, 17, 419-422.
- Shu, X.(2004). Education and Gender Egalitarianism: the case of China: nalysis of a 1995 national survey. *Res. Soc. Strat. Mobil.* 19, 269-309.
- Sung, S.(2003). Women Reconciling Paid and Unpaid Work in a Confucian Welfare State: The case of South Korea. *Social Policy and Administration*, 37(4), 342-360.
- Tong, G. C.(1994). Social Values, Singapore Style. *Current History*, 93, 417-422.

접수일(2019년 04월 15일)

수정일(2019년 05월 17일)

게재확정일(2019년 05월 27일)

3인익명 심사필

An analysis of Demographic Differences on HRM Practices Associated with Women Workforce in the Korean Hotel Companies

Lee, Yeonu* · Kim, Mi-Jung**

Abstract

The purpose of this research was to investigate HRM Practices associated with the women workforce regarding how colleagues of the opposite sex perceived them in the organization. This study was conducted on employees working at hotels with hotel ratings of four stars and above located in Seoul, Busan, and Changwon. A T-test, One-way ANOVA, Crosstab analysis was used to evaluate the group differences. The results of this study showed that the variable of men received more successful promotions compared to women, which was significantly different in the aspect of ownership and company structure. The results indicated that Confucianism influenced organizations in Korea and women carrying out child-care and traditional values are likely to push on preparing food to celebrate the traditional days therefore impacting their performance reviews. The results also implied that there may exist a limitation in overcoming the glass ceiling considering women have had less promotion opportunities than their male counterparts due to the Korean culture, which has strongly influenced the Korean society.

Keywords: women workforce, glass ceiling, promotion, organisational justice

* Lecturer, School of Hospitality and Tourism Management, Kyungsoong University, Korea.
E-mail: yeonulee@hotmail.com

** Reseach Professor, Institue of Economy Business Strategy, Dong-Eui University, Korea.
E-mail: mj7619@deu.ac.kr