석 사 학 위 논 문

호텔주방의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향

2014년

한성대학교 경영대학원

호텔관광외식경영학과

외 식 경 영 전 공

권 기 완

석 사 학 위 논 문
지도교수 우성근

호텔주방의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향

The Effect of Knowledge Management of Hotel Kitchen on Organizational Performance

2013년 12월 일

한성대학교 경영대학원
호텔관광외식경영학과
외 식 경 영 전 공
권 기 완

석 사 학 위 논 문
지도교수 우성근

호텔주방의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향

The Effect of Knowledge Management of Hotel Kitchen on Organizational Performance

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 경영대학원
호텔관광외식경영학과
외 식 경 영 전 공
권 기 완

권기완의 경영학 석사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

感謝의 글

지난 2년 동안 저에게 사랑과 용기와 힘을 주신 많은 분들이 주마등처럼 스쳐 지나갑니다. 그동안 희노애락을 함께 했던 선생님들과 헤어질 시간이 왔다는 것은 너무나 슬프지만 더 나은 모습으로 다시 만나기를 기대해 봅니다.

석사과정 기간 동안 학문의 의미를 일깨워 주시고 바르게 살아가는 삶을 가르쳐 주신 지도교수님이신 우성근교수님에게 존경심으로 감사의 마음을 전합니다. 아울러 경영대학원의 큰 어른이신 홍영식원장님, 아직도 젊음의 열정이 넘쳐나시는 최웅교수님, 부드러움 속에 깊이가 있으시는 이명호교수님, 항상 웃음으로 제자들을 맞이해주시는 박종혁교수님, 그리고 언제나 선배의 마음으로 저희들을 이끌어주신 허진 주임교수님께 깊이 감사드립니다.

그리고 대학원이란 길로 이끌어주신 한국관광대학교의 윤수선교수님에게 감사의 글을 올립니다. 아울러 현재의 제가 될 수 있도록 학문과 조리의 초석을 다져주신 신안산대학교의 나영선교수님과 정재홍교수님 감사드립니다.

플라자호텔에 조리사로 첫발을 들였을 때부터 어렵고 힘들 때마다 멘토를 해주시고 학업에 대한 열정을 북돋아주신 손종춘과장님께 감사의 마음을 전합니다. 그리고, 학업을 계속 할 수 있도록 도움을 주신 투스카니 주방의 김근수과장님, 어린 시절부터 함께 꿈을 키워온 조인택님, 오창범님, 항상 부족한 선배의 뒤를 받쳐준 최현우님, 윤지수님에게 감사드립니다.

아울러 일일이 성함을 거론 할 순 없지만 조리팀에 근무하는 모든 선·후배님들에게 감사의 글을 전합니다.

이 글을 쓰면서 살아 계신다면 누구보다 기뻐해주고 축하해 주셨을 고인이 되신 부모님, 넘치도록 많은 사랑을 주시는 누님과 형님들에게도 사랑한다고 감사하다고 말하고 싶습니다.

마지막으로 살아가는 이유이자 더 나은 삶의 꿈을 꾸게 하고 언제나 많은 사랑을 주기만하는 아내 미경, 사랑스런 두 아들 태원, 태윤에게 사랑한다고 말하고 싶습니다.

2103년 12월 석사논문을 마감 하면서

국 문 초 록

호텔주방의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향

한성대학교 경영대학원
호텔관광외식경영학과
외식경영전공
권 기 완

본 연구의 목적은 우리나라 호텔기업 중 호텔주방의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향에 대해 연구 분석하는데 있다.

아울러 이 연구에서 제시하는 분석결과를 통하여 호텔 경영자 및 주방 관리자들에게 중요성에 대한 인식과 앞으로의 방향성을 주고자 한다.

본 연구에서의 분석방법으로 수집된 자료는 Spss18 통계프로그램을 사용하여 분석 하였으며 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 연구의 개념에 대한 신뢰도 및 타당성은 매우 높은 것으로 조사 되었으며 요인분석결과 지식경영활동은 5개 요인으로 조직성과는 3개의 요인으로 분석되었다.

둘째, 연구가설을 검증한 결과 지식경영활동이 직무만족에는 지식생성, 지식공유가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과를 도출하였다

셋째, 조직몰입에는 지식생성, 지식공유, 지식활용, 지식관리시스템이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과를 도출하였다.

네째, 경쟁우위에서도 지식생성, 지식활용, 지식관리시스템이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과를 도출하였다.

다섯째, 호텔 등급(특1급, 특2급)과 경영형태별 차이분석에는 호텔등급과 경

영형태별로 유의한 차이를 보이는 것으로 조사되었다.

종합해 보면 호텔주방의 지식경영활동은 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 결과를 도출하였으며 호텔등급 및 경영형태별로 차이가 있는 것으로 연구결과가 나타났다.

이 연구는 서울지역에 위치한 일부의 호텔로 표본을 정했으므로 우리나라의 모든 호텔을 대표하기에는 부족하며 차후 연구에는 표본을 전국으로 확대하여 연구를 진행하였으면 한다.

【주요어】 지식경영, 조직성과, 지식생성, 지식축척, 지식공유, 지식활용, 지식관리시스템, 직무만족, 경쟁우위, 조직몰입

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 문제의 제기와 연구의 목적 ····· 1
1. 문제의 제기 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 3

제 2 절 연구의 범위와 연구방법 ····· 4
1. 연구의 범위 ····· 4
2. 연구의 방법 ····· 4

제 3 절 연구의 구성 및 흐름도 ····· 5

제 2 장 연구의 이론적 배경 ····· 7

제 1 절 호텔주방의 개념 및 조직 ····· 7
1. 호텔주방의 개념 ····· 7
2. 호텔주방의 조직 ····· 9

제 2 절 호텔주방의 지식경영활동 ····· 12
1. 지식의 정의 ····· 12
2. 지식경영의 개념 ····· 16
3. 지식경영의 필요성 ····· 19
4. 지식경영활동의 유형 ····· 22
1) 지식생성 ····· 22
2) 지식축척 ····· 24

3) 지식공유 ····· 25
4) 지식활용 ····· 26
5) 지식관리시스템 ····· 27

제 3 절 조직성과 ····· 29
1. 조직성과의 개념 ····· 29
2. 조직성과의 유형 ····· 32
1) 직무만족 ····· 32
2) 조직몰입 ····· 34
3) 경쟁우위 ····· 35

제 3 장 연구의 설계 ····· 36

제 1 절 연구모형과 가설 ····· 36
1. 연구의 모형 ····· 36
2. 연구의 가설 ····· 37

제 2 절 조사설계와 분석방법 ····· 39
1. 연구변수의 조작적 정의 ····· 39
2. 측정도구의 개발 ····· 40
3. 설문지의 구성 ····· 44
4. 자료수집 방법 ····· 46
5. 분석방법 및 절차 ····· 48

제 4 장 분석결과와 토의 ····· 50

제 1 절 조사 자료의 분석 ····· 50
1. 표본의 특성 ····· 50
2. 연구변수의 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 54

제 2 절 연구가설의 검증 ····· 60
1. 가설 1의 검증 ····· 60
2. 가설 2의 검증 ····· 63
3. 가설 3의 검증 ····· 65
4. 가설 4의 검증 ····· 67
5. 연구가설의 검증결과 요약 ····· 70

제 3 절 분석결과에 대한 토의 ····· 72
1. 조사대상자 빈도분석의 주요특성 ····· 72
2. 연구변수의 신뢰성과 타당성 검증 ····· 73
3. 호텔주방 지식경영활동과 직무만족의 관계 ····· 74
4. 호텔주방 지식경영활동과 조직몰입의 관계 ····· 74
5. 호텔주방 지식경영활동과 경쟁우위의 관계 ····· 75
6. 호텔등급 및 경영형태에 따른 지식경영활동의 차이 관계 ····· 75

제 5 장 결 론 ····· 76

1. 연구결과의 의의 ····· 76
2. 연구결과의 요약 ····· 77
3. 연구결과의 시사점 ····· 78
4. 연구의 한계 ····· 79

참고문헌 ····· 80
부 록 ····· 86

ABSTRACT ····· 91

표 목 차

〈표 1〉 호텔주방의 개념 정의 ····· 8
〈표 2〉 지식의 정의 ····· 15
〈표 3〉 지식경영의 정의 ····· 18
〈표 4〉 조직성과의 정의 ····· 31
〈표 5〉 설문지의 구성 ····· 45
〈표 6〉 표본설계 ····· 47
〈표 7〉 분석방법 및 절차 ····· 49
〈표 8〉 표본의 인구통계학적 특성에 대한 빈도분석 결과 ····· 52
〈표 9〉 표본의 일반적 특성에 대한 빈도분석 결과 ····· 53
〈표10〉 지식경영활동의 신뢰성 및 타당성 검증결과 ····· 57
〈표11〉 조직성과의 신뢰성 및 타당성 검증결과 ····· 59
〈표12〉 지식경영활동과 직무만족의 다중회귀분석 결과 ····· 62
〈표13〉 지식경영활동과 조직몰입의 다중회귀분석 결과 ····· 63
〈표14〉 지식경영활동과 경쟁우위의 다중회귀분석 결과 ····· 66
〈표15〉 지식경영활동의 호텔 등급별 차이분석 ····· 67
〈표16〉 지식경영활동의 호텔 경영형태별 차이분석 ····· 69
〈표17〉 연구가설의 검증결과 요약 ····· 71

그 림 목 차

〈그림 1〉 연구의 흐름도 ····· 6
〈그림 2〉 호텔 주방조직과 직급 체계 ····· 11
〈그림 3〉 지식의 체계 ····· 13
〈그림 4〉 기업 내 지식의 존재 형태 ····· 20
〈그림 5〉 지식변환의 4가지 창 ····· 23
〈그림 6〉 지식관리 시스템 구성도 ····· 28
〈그림 7〉 연구모형 ····· 36

제 1 장 서 론

제 1 절 문제의 제기와 연구의 목적

1. 문제의 제기

21세기의 호텔기업은 과거의 다소 단순 했던 시장 환경과는 달리 대형화 세계화된 호텔기업들이 시장점유율을 확대하고 있으며 소득수준과 사회 환경 변화로 이용 고객층도 매우 다양화 되었다. 이러한 변화 속에서 관광산업의 성장 추세를 고려 할 때 국내의 관광산업 진흥과 국가 경쟁력의 강화를 제고하는 것이 주요 정책과제가 되고 있다. 따라서 관광산업의 주축을 이루는 관광호텔의 수익성 향상과 국제 경쟁력 제고가 더욱 요구되고 있다(이창호, 2000, p.1).

그간 우리나라의 기업체들은 주로 정부 주도형 대기업 위주의 성장 패턴에 익숙하여 기업체의 외형적인 규모에 비중을 두어 발전해 왔다. 그렇다 보니 유형의 재화 생산에 치중함으로써 매출액의 증가를 가져올 수는 있었지만, 무형자산인 지식에 대한 중요성이 간과됨에 따라 제품의 부가가치가 낮을 수밖에 없었다. 특히 대부분의 기업들이 지식의 중요성을 간과하여왔으며, 종업원이 보유한 지식도 전이, 공유, 개발을 통하여 경영과정에 활용하지를 못하고 대부분 사장시켜 왔던 것이 사실이다(구교봉, 2001, p.1).

호텔기업은 제조업등과는 다르게 인적자원에 대한 의존도가 매우 높은 기업이다. 최근 정치·경제의 발전과 함께 호텔기업에도 고학력의 유능한 인재들이 찾고 있으나 아직 높은 이직율과 비정규직등 풀어야할 문제 또한 산적해 있다. 비정규직과 높은 이직률은 기업의 영업정보와 시스템, 구성원의 노하우 등도 함께 빠져 나가게 된다. 이러한 문제 때문에 많은 호텔기업들이 앞 다투어 지식경영 기법을 도입하고 있으며 종사원들이 지식경영활동으로 개개인의 노하우인 암묵적인 지식을 형식지로 만들어 서로 공유하여 조직성과를 극대화하고 기업의 이익창출을 동시에 해소 하고자 한다.

그러나 호텔기업에서는 지식경영의 중요성에 대한 최고경영자의 인식부족과 종사원들의 지식경영활동의 부재로 인하여 아직까지 시행착오를 겪고 있으며, 무형자산에 해당되는 종사원들의 지식을 경영과정에 효과적으로 활용하지 못하고 대부분 사장 시켜 왔던 것이 사실이다(이호길, 2003, p.2).

따라서 21세기의 호텔기업의 성공은 기업의 경영자와 중간 관리자들이 국제화를 바탕으로 지식을 생성해 낼 수 있는 인재를 육성하고 새롭게 생성된 지식을 조직구성원들이 공유, 축척, 활용 할 수 있는 시스템을 구축하여 조직구성원들 간의 지식경영활동이 얼마나 잘 이루어지느냐에 따라 기업의 성패가 좌우된다고 볼 수가 있다.

이에 본 연구에서는 선행연구가 호텔기업의 지식경영이나 조직성과 기업활동 등 큰 범주에서의 연구 활동은 있지만 아직까지 호텔기업 중 **호텔주방의 지식경영 활동이 조직성과에 미치는 영향**에 대해서는 발표된바 없기에 논자는 여러 분야의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서 다음과 같은 문제를 제기하고자 한다.

호텔주방의 지식경영활동 연구가 부족하여 호텔주방의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향 관계를 파악하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 우리나라 호텔기업 중 **호텔주방의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향**에 대해 분석하는데 있다.

구체적으로는 지금까지 지식경영활동에 대해 수행된 선행연구들에서 지식경영활동 유효성이 확인된 지식생성, 지식축척, 지식공유, 지식활동, 지식관리시스템 등의 개념을 밝히고 이들 지식경영활동 변수들이 주방조직에서 조직성과 분류인 직무만족, 조직몰입, 경쟁우위에 어떠한 영향을 미치는지를 규명해 보고자 하였다. 아울러 이 연구에서 제시하는 분석결과를 통하여 호텔 경영자 및 주방 관리자들에게 중요성에 대한 인식과 앞으로의 나아갈 방향성을 제시해 주고자 한다.

본 연구의 세부적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 지식과 지식경영에 대한 선행연구를 바탕으로 개념을 정립하고 지식경영활동의 요인이 무엇인지 연구 하고자 한다.

둘째, 호텔주방의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향에 대하여 알아보고자 한다.

셋째, 호텔주방의 지식경영활동 요인이 인구통계학적특성, 일반적 특성에 따라 어떠한 차이가 있는지 알아보고자 한다.

넷째, 호텔주방 종사원의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향 관계에 어떠한 시사점이 있는지를 알아보고자 한다.

제 2 절 연구의 범위와 연구방법

1. 연구의 범위

본 연구에서는 실증연구를 위한 조사대상을 서울지역 특1급, 특2급 호텔에 재직 중인 조리종사원을 표본으로 하였다.

표본대상은 서울지역에 분포되어 있는 특1급 5개, 특2급 3개 총8개의 호텔을 연구범위로 설정하였다

표본 설정 이유는 호텔주방의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향과 호텔 등급과 경영형태별로 어떠한 차이가 있는지를 알아보기 위함이고 특2급 호텔 이상의 조리종사원들이 본 연구의 개념과 특성을 이해할 수 있을 거라는 생각이기 때문이다.

2. 연구의 방법

본 연구의 앞서 제시한 연구목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 선행연구를 검토 하였고, 이러한 이론을 토대로 실증연구를 병행하여 이론적 토대를 구축하였다.

조직성과에 영향을 미치는 선행변수로는 지식경영활동의 구성요소인 지식생성, 지식축척, 지식공유, 지식활용, 지식관리시스템을 설정하였으며 이유는 지식경영활동이 조직성과에 많은 영향을 미친다는 전제로 하기 때문이다.

설문지는 자기기입식 설문조사방법(Self-administered Questionnaire survey method)을 통해 조사하였다. 설문지 구성은 리커드(Likert) 5점 척도로 하였으며 수집된 자료는 Spss18 통계프로그램을 사용하여 분석하였다.

연구의 조사 시기는 예비조사(pilot test)를 바탕으로 2013년 7월 1일 부터 7월 30일 까지 30일간 조사를 실시하였다.

제 3 절 연구의 구성 및 흐름도

본 연구에서는 문헌연구를 통해 지식경영활동과 조직성과에 대한 기존의 선행연구를 통하여 확인 후, 호텔주방의 지식경영활동은 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 연구해 보고자 한다.

본 연구는 총 5장으로 구성 되었으며 각장의 내용은 다음과 같다.

제 1 장은 서론으로 문제의 제기와 연구의 목적, 연구의 범위와 방법, 연구의 구성 및 흐름도에 대해 논하였다.

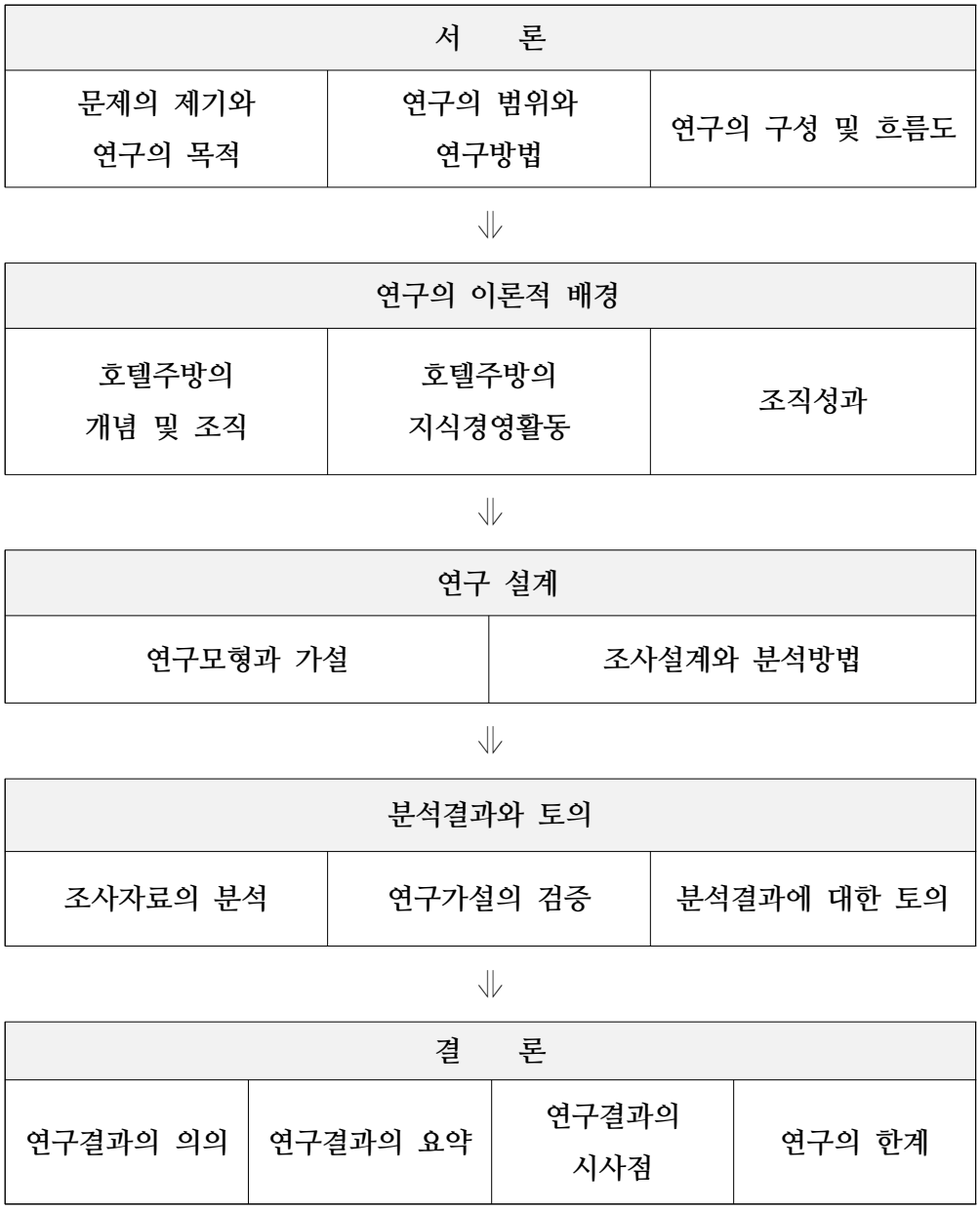
제 2 장은 연구의 이론적 배경으로 호텔주방의 개념 및 조직, 호텔주방의 지식경영활동, 조직성과에 대해 구성하였다.

제 3 장은 연구설계로 연구모형과 가설, 조사설계와 분석방법으로 구성하였다.

제 4 장은 분석결과와 토의로 조사자료의 분석, 연구가설의 검증, 분석결과에 대한 토의로 구성하였다.

제 5 장은 결론으로 연구결과의 의의, 연구결과의 요약, 연구결과의 시사점 , 연구의 한계를 제시하였다.

본 연구 범위를 바탕으로 연구의 구성 및 흐름체계를 도식화 하면 다음 〈그림 1〉 연구의 흐름도와 같다.


서 론
문제의 제기와 연구의 목적
연구의 범위와 연구방법
연구의 구성 및 흐름도
연구의 이론적 배경
호텔주방의 개념 및 조직
호텔주방의 지식경영활동
조직성과
연구 설계
연구모형과 가설
조사설계와 분석방법
분석결과와 토의
조사자료의 분석
연구가설의 검증
분석결과에 대한 토의
결 론
연구결과의 의의
연구결과의 요약
연구결과의 시사점
연구의 한계

〈그림 1〉 연구의 흐름도

2 장 연구의 이론적 배경

제 1 절 호텔주방의 개념 및 조직

1. 호텔주방의 개념

현대의 호텔기업은 객실을 기본으로 하는 제반 편의시설을 갖추고 고객에게 인적, 물적 서비스를 제공하는 기업이다. 호텔기업의 주 수익원은 객실부문에서 나오고 식음료부분과 기타 부대시설에서 수익이 발생한다.

호텔 경영과정에서 식음료 부분의 경영은 호텔전체 수익에 커다란 영향을 미치기 때문에 전문적인 경영자의 경영기법을 적용하지 않으면 안 된다. 특히 식음료 부분의 경영성과 기능에 가장 중요한 역할을 하고, 또한 수익성을 담당하고 있는 부서가 바로 주방이다(김기영, 1997, p.11).

주방은 고객에게 판매할 상품 즉 음식을 만드는 생산 라인이며 식당은 고객을 직접 접대하는 판매현장이다. 음식이라는 상품을 생산하는 주방은 고객에게 음식의 맛은 물론이며 분위기도 연출할 수 있어야 한다(나영선, 1996, p.20). 즉, 호텔에서 요리를 생산해 내는 주방은 시설 면에서 조리용 장비나 기물 등을 현대식으로 갖추어 식품위생, 환경위생, 개인위생 등을 철저히 유지 실천해 나가야 하는 중요한 부서이다(김중호, 1992, p.329).

주방은 여러 부서로 나뉠 수 있으며 운영에 있어서는 인원 배치나 규모에 따라 주방의 종류가 달라 질수가 있으며 매우 다른 특성을 지닐 수도 있다. 호텔주방은 많은 서비스와 기대치로 가득 찬 고객을 맞이하는 곳이기 때문에 고도로 숙련되고 자격을 갖춘 주방장과 주방구성원들로 구성이 되어야 한다. 따라서 김기영은 호텔주방은 주방장 혹은 조리부서의 장을 중심으로 법적 자격을 갖춘 조리사가 제법 또는 양목표(recipe)에 의해 음식을 조리, 가공, 처리 할 수 있는 일정한 시설과 조리 기구를 갖추어 놓은 장소(김기영, 1991, p.11)라고 하였으며 또한, 우성근은 호텔고객의 취향과 기호에 알맞게 음식을 제공하기 위하여 전문적인 조리지식과 기술을 가진 조리사가 양목표에 의한

조리작업을 할 수 있는 각종 조리시설·기구·장비·설비 등을 복합적으로 갖추어 놓은 일련의 공간(우성근, 1996, p.11)이라고 하였다.

이보순은 기술을 가진 조리사가 정해진 방법과 양목표(recipe)에 의해 고객에게 판매를 목적으로 음식을 가공, 조리할 수 있도록 시설을 갖추어 놓은 일정한 장소(이보순, 2000, pp.6-7) 라고 했으며 조리 상품을 만들기 위한 각종 조리기구와 식재료의 저장 시설을 갖추어 놓고, 조리사의 기능적 그리고 위생적인 작업수행으로 고객에게 판매할 음식을 생산하는 공간(손선익, 2006, p.6)이라고 정의했다. 다시 말하면, 호텔기업의 주방은 **법적 자격을 갖춘 조리사들이 지식경영활동을 바탕으로 위생적인 시스템 속에서 고객의 Need와 Want를 만족시키는 조리 서비스를 제공 하는 공간**이라고 정의 할 수 있다.

호텔주방에 대한 선행연구자들의 연구를 종합하여 〈표 1〉 호텔주방의 개념 정의로 요약정리 하였다.

〈표 1〉 호텔주방의 개념 정의

연구자	정 의
김기영(1991)	주방장 혹은 조리부서의 장을 중심으로 법적 자격을 갖춘 조리사가 제법 또는 양목표(recipe)에 의해 음식을 조리, 가공, 처리 할 수 있는 일정한 시설과 조리 기구를 갖추어 놓은 장소
우성근(1996)	호텔고객의 취향과 기호에 알맞게 음식을 제공하기위하여 전문적인 조리지식과 기술을 가진 조리사가 양목표에 의한 조리작업을 할 수 있는 각종 조리시설·기구·장비·설비 등을 복합적으로 갖추어 놓은 일련의 공간
이보순(2000)	기술을 가진 조리사가 정해진 방법과 양목표(recipe)에 의해 고객에게 판매를 목적으로 음식을 가공, 조리할 수 있도록 시설을 갖추어 놓은 일정한 장소
손선익(2006)	조리 상품을 만들기 위한 각종 조리기구와 식재료의 저장 시설을 갖추어 놓고, 조리사의 기능적 그리고 위생적인 작업수행으로 고객에게 판매할 음식을 생산하는 공간

선행연구를 참조하여 논자 재작성

2. 호텔주방의 조직

현대 사회에 살고 있는 우리들은 옛날과는 비교도 될 수 없을 정도로 강력하고 수많은 조직 속에 둘러 싸여 있으며, 동시에 소속되기도 한다.

호텔 주방에서도 마찬가지이다. 음식을 만들고 또는 고객에게 직접 서비스를 제공해야 하는 조직으로서 구성되어 있지만, 주방조직은 여타 다른 조직과는 인적구성, 시설배치 및 운영 면에서 매우 다른 성격을 지니고 있다(김기영, 1997, p.22).

호텔 조리종사원들의 직무는 다른 직종에서 찾아볼 수 없는 몇 가지 특징을 지니는데 고도의 전문성과 경력 중심의 조직, 상하 관계의 명확한 구분, 책임의 명확성 등이 그것이다(윤수선, 2010 p.65).

호텔주방 조직은 기업의 경영형태와 규모에 따라서 크게 달라진다.
국내에서만 운영되는 로컬호텔인지 세계적으로 운영되는 체인호텔인지에 따라서 호텔주방 조직은 다양하게 운영되고 있다.

주방조직이란 요리의 생산, 식자재의 구매, 인력관리, 메뉴 개발 등 요리 상품과 주방운영에 관계되는 전반적인 업무를 효율적으로 수행하기 위한 일체의 인적 구성을 말한다. 따라서 다품종 소량 주문생산 하기 위해서 유연성(flexibility)이 있어야 하며, 서비스 상황 변화나 고객의 변화에 적절히 대처하기 위하여 조정성(modularity)이 있어야 한다.
또한 효율성 증대를 위하여 단순성(simplicity)이 있어야 하며, 종사원 이동의 효율성(efficiency), 위생관리와 관리의 용이성(easily), 공간 활용의 효율성이 등이 고려되어야 한다(황춘기 외, 2008, pp.25-26).

호텔은 경영의 효율성에 따라 주방을 분류한다. 또한 주방조직도 경영성에 따라 규모, 장소, 업종 등을 분류하고 이에 따라 조직구성원도 다양하게 분류한다. 주방을 분류 하는 데는 어떤 시각에서 접근하느냐에 따라서 조금씩 차이가 있다. 기능적 주방은 뜻 그대로 주방의 기능을 최대화하기 위해서 분리·독립시킨 것이다.

주방은 크게 지원주방(Suport Kitchen)과 영업주방(Business Kitchen)으로 분류된다(염진철 외, 2010, p.58).

지원주방(Suport Kitchen)은 보통 영업주방(Business Kitchen)을 지원하는 주방이라고 할 수 있으며 프로덕션주방(production kitchen)이라고 하는 Hot Kitchen, Cold Kitchen이 있으며 Hot Kitchen 에서는 각종 소스(sauce)류, 스프(soup)류, 육수(stock)류 등을 생산하여 지원하며 Cold Kitchen 에서는 카나페 (canape) 오드볼(Hors d'oeuvres) 및 드레싱(dressing)을 지원하며 육류를 준비하는 Butcher Kitchen, 각종디저트와 케익, 빵 등을 제공해주는 Bakery Kitchen, 연회행사에 얼음조각을 지원해주는 Ice Carving등으로 구성되어있다.

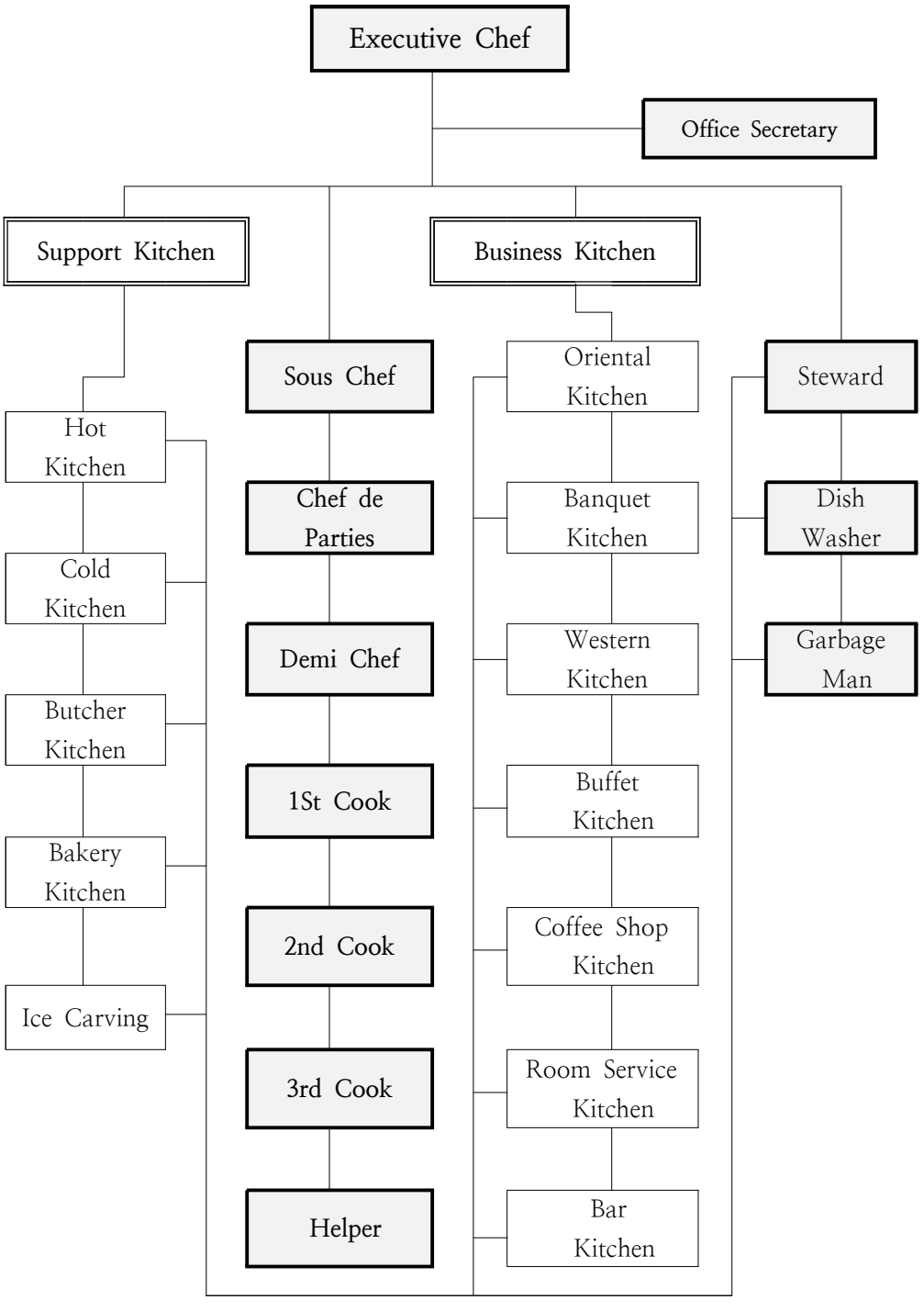
영업주방(Business Kitchen)은 한식, 일식, 중식, 동남아시아 요리를 제공하는 Oriental Kitchen과 이태리, 프랑스, 기타 서양식요리를 제공하는 Western Kitchen과 연회행사를 하는 Banquet Kitchen, 투숙객을 위한 Room Service Kitchen, 조식과 상설뷔페를 운영하는 Buffet Kitchen, 일반적인 Coffee Shop Kitchen, 주류를 판매하는 Bar Kitchen으로 구성되어 있다.

일반적인 호텔의 주방조직은 주방의 총괄적인 책임자로 주방의 모든 정책을 결정하고 기획, 집행, 결제를 담하는 총주방장(Executive Chef)이 있으며 총주방장을 보좌하여 조리 조직에 전반적인 행정을 담당하는 사무행정(Office Secretary)이 있다. 또한, 단위주방의 장으로 총주방장과 현장 조리사들간의 중간자 역할을 하는 단위주방장(Sous Chef)이 있으며 단위주방장의 부재시 이를 대신하는 수석조리장(Chef de Parties)이 있다.

조리사와 조리장의 중간 단계에 위치하고 있으며 직접적인 생산의 업무를 담당하는 부분조리장(Demi Chef)이 있으며 기술적으로 최고의 기술을 가진 1급 조리사(1St Cook) 1급 조리사를 보좌해 업무를 수행하는 2급 조리사(2nd Cook) 요리를 담당할 수 있는 범위가 제한되어 있는 단순한 요리를 하는 3급 조리사(3rd Cook)와 식재료 운반 및 조리기구의 사용법 습득, 조리를 위한 단순한 작업등을 하는 조리보조(Helper)로 구성되어 있다.

이는 일정한 규격과 형태로 공식화되어 있는 것이 아니라 호텔의 경영형태와 호텔의 등급에 따라 다양하게 구성할 수 가 있다.

일반적으로 대규모 호텔 주방조직과 직급체계는 다음 〈그림 2〉와 같다.



〈그림 2〉 호텔 주방조직과 직급 체계

제 2 절 호텔주방의 지식경영활동

1. 지식의 정의

지식(Knowledge)이란 정보를 해석하는 행위에서 그 의미를 찾아 볼 수 있다. 하지만 지식에 대한 정의를 내리기에는 쉽지가 않다.

지식은 많은 학자들의 다양한 접근과 관점에 의해 정의되어져 왔다. 지식이 다중적이고 다면적인 개념임을 감안할 때 이는 당연한 결과라 하겠다. 특히 지식을 어떻게 바라보느냐의 관점에 따라 지식의 개념은 달라진다(Alavi & Leidner, 2001, pp.109-113).

위키디피아의 사전적 의미를 보면 "지식(知識)은 교육, 학습, 숙련 등을 통해 사람이 재활용할 수 있는 정보와 기술 등을 포괄하는 의미이다.

이외에도 많은 의미를 내포하는 광범위한 용어이다. 최근에는 한 사람뿐 아니라 집단의 사람이 재활용할 수 있는 정보와 기술도 지식이라고 부른 다(위키디피아, 2012 : http://ko.wikipedia.org/wiki/지식)라고 정의 되어있다.

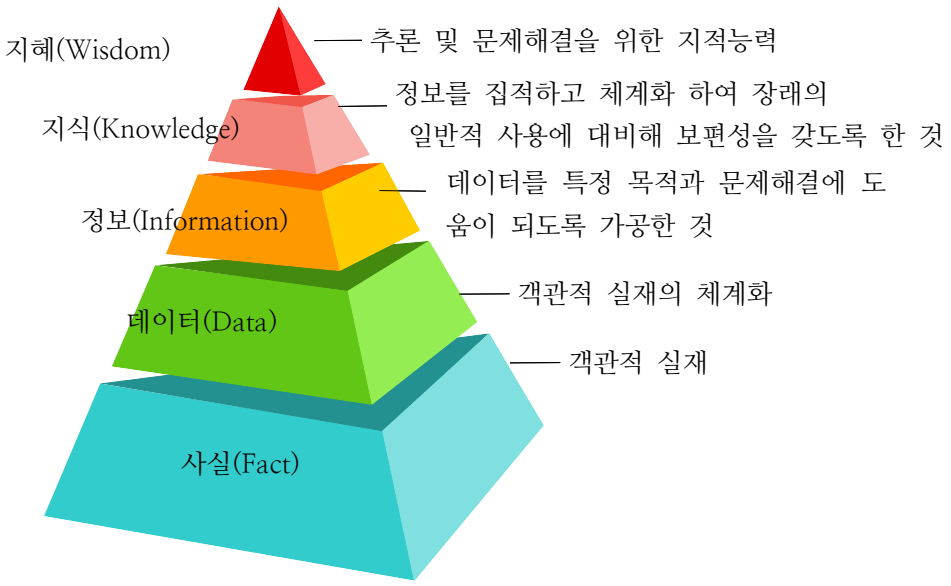
Peter Drucker는 지식이란 경영에 있어서 일하는 방법을 끊임없이 개선 , 개발, 혁신해서 부가가치를 높이는 것으로 한정하고 있다(Drucker, 1993, p. 287). Krogh는 현존하는 지식에 대한 개념의 본질을 이해하기 위하여 지식을 인지적 관점(Congnitive Perspective)과 구조적인 관점(Constructionist Perspective)으로 나누어 설명(Krogh, 1998, pp.133-153)하고 있다.

호텔업 지식의 대부분은 구조적 관점에서 그 본질을 찾을 수 있는데, 이전의 경험, 기분, 느낌 등을 통하여 표현되는 독창적인 지식으로 흔히 암묵지로 표현되며 쉽게 다른 사람들과 공유하거나 구체화하기 어려운 지식으로 구성되어 있다(한우창, 2004, p.7).

일본의 경제학자인 노나카는 지식에 대해 다음과 같이 설명했다.

정보와 지식은 다른 것이다. 기본적으로 정보는 인간의 '지(知)의 흐름을 말하고 반면 지식(knowledge)은 축척된 형태(stock)를 가리킨다(나상억 譯, 2009, p.90).

다음 〈그림 3〉에서처럼 지식은 정보 보다는 상위 개념이다.



자료: 대림정보통신(주)지식경영위원회. (1999). 『이것이 지식경영의 핵심이다』, 창해 p.44.

〈그림 3〉 지식의 체계

이론적으로 데이터는 데이터베이스에서 제공되는 자료를 말한다. 지식보다 한 단계위의 개념이 지혜이다. 지혜는 지식의 창출과 접근 및 통합방법에 대해 이미 터득한 체계로 추론, 문제파악, 문제해결을 할 수 있는 지적능력에 해당한다. 앞의 그림에서 지식은 협의의 지식을 말한다.

보통우리가 지식이라고 할 때는 지혜까지를 포함한 광의의 의미로 사용하고 있다(대림정보통신(주)지식경영위원회, 1999, pp.44-45).

지식경영에서의 지식이란? 학습과정의 결과물이며 궁극적으로 학습하고자 하는 바를 말한다. 지식 중에서 우리가 관심을 갖는 것은 조직이 갖는 지식이다. 조직지식이란, 조직구성원들이 공유하는 원인과 결과간의 인지적 신념이다. 즉, 조직지식이란 이러한 행동을 취하면 저러한 결과가 나온다고 생각하는 신념으로 한 두 사람의 머리에 존재하는 것이 아닌 조직 내 많은 사람

들이 합치를 이루고 있는 지식을 말한다(이홍, 1999, p.19).

Nonaka(1991)는 기억정보와 개념, 법칙, 이론 등에 이르기 까지 추상성과 포괄성을 가진다고 하였으며 Kock & Mcqueen(1998) 지식과 정보 그리고 데이터의 개념은 상호간에 밀접한 관련성을 가지면서 데이터는 정보와 지식을 전달하고, 정보와 데이터의 체계적인 분석을 통해서 지식이 구축된다고 주장 하였다(이호길, 2003, p.9).

정보와 지식은 상호 연관되어 있다. 정보로 부터 지식을 창조 할 수도 있고, 지식은 정보로 세분화 되거나 체계화(break-down)될 수도 있다.

최고의 지식 전수는 인간과 인간이 체험을 공유함으로써 이루어진다. 이 경우 확실히 정보는 유용하지만 그 역할은 미미하다. 그러나 조직에서는 지식을 보완하기 위해서라도 정보를 활용해야 한다. 물론 정보를 만들기 쉬운 지식과 그렇지 않은 지식이 있다. 예컨데 ' 노하우'는 정보와 지식의 중간에 있다. 지식을 정보로 서술할 수 도 있고 노하우 혹은 메뉴얼로 만들 수 있다. 다만 메뉴얼을 읽어도 실천이 수반되지 않으면 원래의 지식(진짜 노하우)는 얻을 수 없다(나상억 譯, 2009, p.91)

우성진은 조직의 의사결정과정과 경영활동에 유용하게 활용할 수 있도록 개인이나 조직에 체화되어 있는 사실, 노하우, 방법론, 제도의 집합(우성진, 2000, p.14)이라고 하였고, 오랜 기간 동안 개인이나 조직 속에 체화된 경험, 개념, 노하우라고 할 수 있으며, 끊임없이 진화 발전되어야 하는 것(구교봉, 2001, p.11)이라고 주장했다.

이상의 내용을 보면 **호텔기업의 지식은 조직구성원이 보유하고 있는 개개인의 암묵지와 노하우등이 기업이 가치창출에 기여할 수 있는 핵심요소**라고 할 수 있다.

지식에 대한 선행 연구자들의 정의를 종합하여 〈표 2〉와 같이 정리하였다.

〈표 2〉 지식의 정의

연구자	정 의
Nonaka(1991)	기억정보와 개념, 법칙, 이론 등에 이르기 까지 추상성과 포괄성을 가짐
Liebeskind & Porter(1996)	증명과정을 통하여 합리성이 확인된 정보를 지식이라 주장
Kock & Mcqueen(1998)	지식과 정보 그리고 데이터의 개념은 상호간에 밀접한 관련성을 가지면서 데이터는 정보와 지식을 전달하고 , 정보와 데이터의 체계적인 분석을 통해서 지식이 구축된다고 주장
Nonaka & Takeuchi(1998)	사용자의 특정한 믿음, 관점, 의도 등을 반영하며, 목적인 실천 행위와 연관성을 가짐
우성진(1999)	조직의 의사결정과정과 경영활동에 유용하게 활용할 수 있도록 개인이나 조직에 체화되어 있는 사실, 노하우, 방법론, 제도의 집합
구교봉(2001)	오랜 기간 동안 개인이나 조직 속에 체화된 경험, 개념, 노하우라고 할 수 있으며, 끊임없이 진화 발전되어야 하는 것
위키디피아 (2012)	교육, 학습, 숙련 등을 통해 사람이 재활용할 수 있는 정보와 기술 등을 포괄하는 의미이다. 이외에도 많은 의미를 내포하는 광범위한 용어이다. 최근에는 한 사람뿐 아니라 집단의 사람이 재활용할 수 있는 정보와 기술도 지식이라고 부른다.

이호길. (2003). 호텔기업의 지식경영 도입이 경영성과 지각에 미치는 영향. 대구대학교 대학원 박사학위논문. p.9. 선행연구논문을 참조하여 논자 재작성

2. 지식경영의 개념

Peter F. Drucker는 21세기에는 지식사회의 도래와 함께 지식의 중요성이 더 해갈 것이며 지식사회에서는 지식이 모든 부를 창출하는 원천이 되며 권력은 자본 소유가 아니라 지식 소유자에게 넘어가며 기업의 부가가치는 노동, 자본, 토지와 같은 전통적인 생산요소 보다는 지식이라는 새로운 요소로부터 창출된다고 하였다(Drucker, 1993, pp.198-199).

지식경영은 1986년 유엔 국제노동기구(International Labor Organization : ILO)가 후원하여 열린 유럽경영 컨퍼런스에서 "지식경영: 새로운 기회의 전망(management of knowledge: perspectives of a new opportunity)"을 주제로 채택하면서 국제사회에 등장하였으며, 1990년대 이후 경영학자들은 세계 초일류 기업들에 대한 면밀한 관찰을 통해 그들이 다른 기업에 비해 높은 성과를 거두는 이면에는 효과적인 지식관리시스템(knowledge management system : KMS)이 있음을 발견하고 이를 '지식경영'으로 간주하고 있다(이호길, 서칠현, 2002, p.89).

지식경영(knowledge management)이란 전혀 새로운 개념이 아니다. 오랜 기간 동안 가족 기업들은 그동안 체득한 사업적 수완을 자손들에게 전수 했으며, 도제(徒弟)의 마스터들은 제자들에게 비법을 가르쳤고, 근로자들은 현장의 노하우를 서로 교환해 왔다(황운순, 2000, p.25).

개인에게 내재되어 있는 자산인 지식을 인식하고, 이를 조직구성원이 의사결정 등에 이용할 수 있도록 자산화 하는 것(Prusak, 1997, p.168)이라고 하였다. 그러나 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 공유지식의 활용을 통해 조직전체의 문제해결 능력과 기업 가치를 향상시키는 경영방식이라고(포스코 경영연구소, 1998, pp.106-107)하였으며 또한, 지식경영은 새로운 지식을 창조하여 전 조직으로 이것을 확산하고, 그것을 다시 상품, 서비스, 시스템으로 형상화하여 경영목표를 달성하는 프로세스라고 정의(Nonaka & Takeuchi, 1995, p.224)하고 있다.

고객의 가치를 극대화 하기위해 지적자본을 창출하고 고양시킬 수 있는 능

력을 가져야 하는데, 이러한 역량을 만들고 축척시키기 위해 준비해야 할 모든 프로세스, 시스템, 문화, 역할 등을 통틀어 지식경영(Wiig, 1997, p. 399-405)이라고 하였다.

기업이나 조직, 개인이 지니고 있는 지적자산, 즉 가치로 전환될 수 있는 지식을 활용하여 특정한 목적과 의도에 따라 원하는 부가가치를 창출하기 위한 모든 지식활동을 의미 하는 것(우성진, 1999, p.19)이라고 하였으며 또, 체계화된 경험, 개념, 노하우 등이 조직 속에 프로세스를 개선하거나 가치창조를 하는 것(구교봉, 2001, p.17)이라고 정의 했다.

따라서 지식경영이란 급변하는 경영환경 속에서 지식을 창조하고 공유하며 활용함으로써 기업생존 뿐 아니라 경쟁력을 제고 시킬 수 있는 새로운 경영방식을 지식경영이라고 할 수 있다(김준, 2009, p.9).

지금까지 선행연구들을 종합해보면 **지식경영이라는 것은 일회성으로 끝내는 것이 아니라 지속적, 주기적으로 반복하여 시행을 해야 하며, 조직구성원들은 자발적인 지식경영활동이 필요하고, 경영진은 그 조직의 특성에 맞는 장기적인 지식경영전략 운영방침이 뒷받침 되어야 성공**할 수 있다.

이와 같이 지식경영에 대한 선행 연구자들의 정의는 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 지식경영의 정의

연구자	정 의
Nonaka & Takeuchi(1995)	지식경영은 새로운 지식을 창조하여 전 조직으로 이것을 확산하고, 그것을 다시 상품, 서비스, 시스템으로 형상화하여 경영목표를 달성하는 프로세스
Prusak(1997)	개인에게 내재되어 있는 자산인 지식을 인식하고, 이를 조직 구성원이 의사결정 등에 이용할 수 있도록 자산화 하는 것
Wiig (1997)	고객의 가치를 극대화 하기위해 지적자본을 창출하고 고양시킬 수 있는 능력을 가져야 하는데, 이러한 역량을 만들고 축척시키기 위해 준비해야 할 모든 프로세스, 시스템, 문화, 역할 등을 통틀어 지식경영이라고 함
포스코 경영연구소(1998)	구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 공유지식의 활용을 통해 조직전체의 문제해결능력과 기업 가치를 향상시키는 것.
우성진(1999)	기업이나 조직, 개인이 지니고 있는 지적자산, 즉 가치로 전환될 수 있는 지식을 활용하여 특정한 목적과 의도에 따라 원하는 부가가치를 창출하기 위한 모든 지식활동을 의미 하는 것
구교봉(2001)	체계화된 경험, 개념, 노하우 등이 조직 속에 프로세스를 개선하거나 가치창조를 하는 것
김 준(2009)	급변하는 경영환경 속에서 지식을 창조하고 공유하며 활용함으로써 기업생존 뿐 아니라 경쟁력을 제고 시킬 수 있는 새로운 경영방식

이호길. (2003). 호텔기업의 지식경영 도입이 경영성과 지각에 미치는 영향. 대구대학교 대학원 박사학위논문. p.12. 선행연구논문을 참조하여 논자 재작성

3. 지식경영의 필요성

21세기 들어 사회와 시장 환경의 변화에 따라 정보사회를 넘어 지식 사회로 전환되고 있다. 지식사회는 지식을 중요한 생산요소로 여기며, 지식과 정보의 독점이 아니라 공유를 통하여 사회적 발전을 도모하려는 사회를 일컫는다(유희경 외, 2010, p.159).

오늘날 한 기업의 성패는 기업이 보유한 물질적 자산 보다는 지적 및 시스템적 역량에 좌우된다. 이러한 차원에서 인간의 지능을 관리하고 이를 유용한 상품이나 서비스로 전환하는 방법이 최근 중요한 관리기법으로 부상하고 있다(현대경제연구원, 2010, p.217).

이처럼 호텔기업과 같은 서비스 기업에서의 지식경영의 중요성이 점차 강조되고 필요성의 이유는 다음과 같다고 할 수 있다.

첫째, 규격화된 상품의 차별성이 떨어지고 고객의 다양한 욕구에 따라 새로운 서비스가 생겨나기 때문이다.

둘째, 교과서적인 지식의 퇴보이다. 기존의 획일적인 서비스는 더 이상 고객에게 감동을 주지 못하고 있다.

셋째, 스마트폰의 기술발전으로 실시간으로 세계 어디에서든 장소를 가리지 않고 많은 정보를 이용할 수가 있다.

넷째, 경제의 발달로 인한 글로벌화가 가속화되고 있다.

다섯째, 이직율의 증가로 기술과 지식을 전수를 필요 하는 수요가 빨라졌기 때문이다.

그러므로 지식경영으로의 변화는 시대적으로나 조직적으로 생존을 위한 필수적임을 말하고 있다. 따라서 조직 구성원들의 지식을 어떻게 관리할 것인가는 새로운 경영기법으로 매우 중요하다고 볼 수 있다.

델파이 그룹이 미국 기업을 상대로, 가치 있는 주요 지식이 기업 내에 어떤 형태로 존재하는가를 조사했다.

다음 〈그림 4〉는 기업 내 조직 구성원의 지식의 존재형태를 볼 수 있다.

가장 큰 비중을 차지하는 것이 역시 종업원의 두뇌였다. 이것이 무려 42%차지했고, 그다음이 서류형태의 문서로 26%였다.

자료: 대림정보통신(주)지식경영위원회. (1999). 『이것이 지식경영의 핵심이다』, 창해 p.51.

〈그림 4〉 기업 내 지식의 존재형태

20%정도가 전자문서, 즉 파일형태로 존재하고 나머지 12%는 전산화된 지식베이스에 존재했다.

조사대상 기업들이 기업차원에서 가치 있다고 생각하는 주요지식에 대한 정의에 따라 달라지겠지만, 일반적으로 지식에서 창의력을 감안할 때 종업원의 두뇌가 차지하는 비중은 80%이상이라는 분석도 있다(대림정보통신(주)지식경영위원회, 1999, pp.50-51). 그러므로 종사원 개개인이 가진 Know How인 암묵지를 형식지로 변경하여 저장하고 서로 공유하는 것은 무척 중요하다. 만약 많은 암묵지를 소유한 종사자가 기업을 떠나거나 경쟁사에 간다면 가지고 있던 지식도 소멸되고 말 것이다.

기업은 지식경영활동을 통해 소멸되지 않는 지식을 축척하고 있어야 하며 이를 시스템적으로 관리 하여야 한다.

특히 호텔기업의 주방조직은 지식경영활동을 통해 개개인이 가지고 있는 암

묵적인 지식과 노하우인 메뉴구성과 조리방법, 식재료에 대한 이해도, 고객의 취향에 따를 Need와 Want의 만족도, 재고 관리, 수불관리 등을 형식지로 변경하여 조직구성원들이 공유하는 것이 무척 중요하다고 볼 수 있다.

또한, 조직의 새로운 지식인 신메뉴와 고객관리, 식재료 관리, 벤치마킹을 통한 경쟁사의 동향 파악과 외부교육을 통하여 생성된 “풍부한 지식”을 주방조직에서 공유를 통해 활용하여 구성원들이 발전하고 만족도가 높아질 것이다.

일본의 경제학자인 노나카 이쿠지로는 “풍부한 지식”을 갖지 않으면 지금의 고객이 요구하는 창조적 ‘질’을 실현하기란 불가능하다. 상품이나 서비스에서 지식이나 컨셉의 중요도가 증가하고, 소비자들은 종래 제조업의 품질기준에는 없었던 고도의 지적, 문화적 가치를 요구하고 있다(나상억 譯, 2009, p.48)라고 말했다.

따라서 **호텔주방의 구성원들마다 보유하고 있는 개인의 암묵적 지식인 능력, 경험, 스킬, 노하우 등을 지식경영활동을 통해 새로운 지식으로 생성하여 구성원들이 서로 공유하고 축척하여 활용할 수 있는 시스템으로 관리하여 호텔기업의 조직성과에 반영**하도록 하여야 한다.

4. 지식경영활동의 유형

지식경영활동은 다양한 관점과 시각에서 구분되어 지고 있으며 아직까지 보편적이고 일반적으로 수용되어지는 구분은 없으며 연구자들에 따라 다르게 구분되어 지고 있다.

본 연구에서는 지식경영활동의 유형과 관련하여 문헌고찰 및 선행연구를 참조하여 **지식생성, 축척, 공유, 활용, 관리시스템 등을 핵심 구성요소**로 구분하여 분석을 실시한다.

1) 지식 생성

지식생성(Knowledge Generation)은 지식을 새로이 만드는 단계이며 자료나 정보의 지식화를 의미한다. 개인의 학습, 경험을 바탕으로 문제해결에 도움이 되는 새로운 기술이나 아이디어, 노하우, 절차 및 해결책을 만들어 내는 창의적 활동이다(Oldham & Cummings, 1996, p.607).

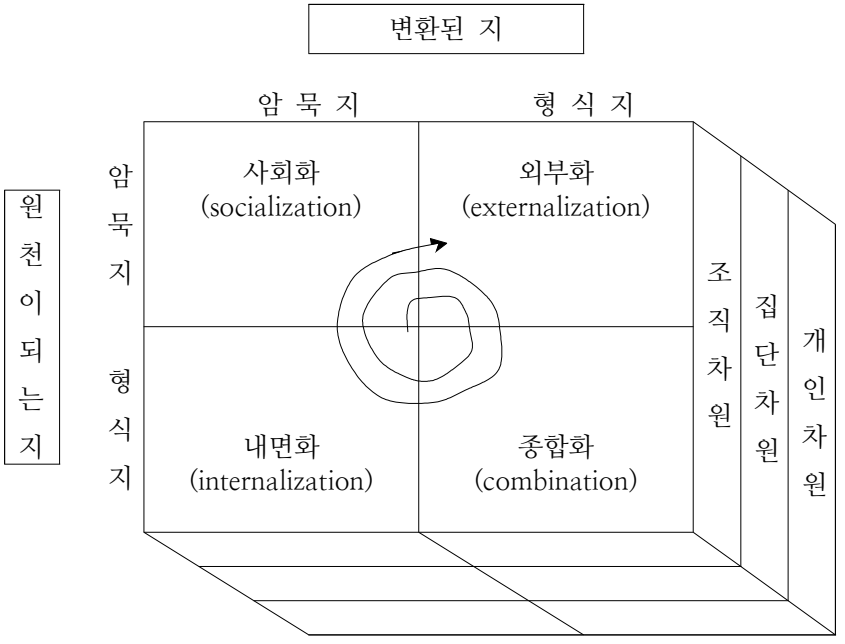
주된 원천은 개인의 창의성에 바탕을 둔 경험이나 아이디어라 할 수 있다. 따라서 계획적이고 통제 가능한 측면보다는 동기부여나 우연히 창출되는 비체계적인 측면이 강하게 작용한다(Bhatt, 2000, p.19).

지식의 생성이란 암묵지와 형식지의 상호교환과 순환 프로세스를 통한 지식의 질적·양적 발전이다. 여기서 중요한 점은 개인의 경험을 통해 암묵적으로 체화한 지의 기반을 어떻게 표현·전달 가능한 지식으로 변환할 것인가 하는 점이다. 이것은 암묵지와 형식지의 2가지 지식을 서로 교환하면서 파악할 수 있다.

암묵지와 형식지의 상호작용은 본질적으로 사회적인 프로세스다. 개인의 지는 이 사회적 프로세스를 통해서 창조됨과 동시에 집단의 지로 공유되면서 새로운 개념의 모태가 된다.

지식변환은 조직에서 지식을 획득·공유·표현·결합·전달하는 창조 프로세스의 메카니즘을 말한다(나상억 譯, 2009, pp.93-94).

다음 〈그림 5〉는 지식 간의 변환에서 4가지 기본적인 지식변환 유형을 이끌어 낼 수 있다.



자료 : 나상억 譯. (2009). 『노나카의 지식경영』, 21세기북스. p.95.

〈그림 5〉 지식변환의 4가지 창

① 암묵지에서 암묵지로 → 사회화 (신체로 지를 얻는다)
② 암묵지에서 형식지로 → 외부화 (생각이나 노하우를 말이나 형태로 표현한다)
③ 형식지에서 형식지로 → 종합화 (말이나 형태를 조합한다)
④ 형식지에서 형식지로 → 내면화(말이나 형태를 체득한다)

이러한 과정은 순차적으로 한번만 일어나지 않는다. 개인의 지식창조에서 시작해서 집단, 조직의 차원으로 나선형으로 회전하면서 공유되고 발전해 나가는 창조 프로세스인 것이다(나상억 譯, 2009, pp.93-95).

2) 지식 축척

지식축척(Knowledge Accumulation)은 새롭게 생성된 지식을 저장하는 활동이다. 다시 말해 기본적으로 개인지를 조직지로 전환하기 위해 창출된 지식을 지식저장소에 저장하고 조직 구성원들 간에 지식이 공유될 수 있도록 하는 프로세스이다.

이에 지식관리시스템 등과 같은 기술적 인프라의 구축은 창출된 지식의 효과적인 보관, 저장, 보존에 반드시 필요한 핵심요소가 된다.

지식축척과 관련하여 고려할 점은 축척할 지식의 범위와 암묵지의 축척가능성이다. 먼저 축적할 지식의 범위와 관련하여 조직 내에서 창출된 지식만을 축척할 것인가 아니면 조직외부에 존재하는 지식도 포함시킬 것인가 결정해야 한다. 한편 암묵지를 축척하기 위해서는 형식지로의 표출화가 이루어 져야 하는데, 이때 효과적인 지식의 표출화를 위한 다양한 방법이 고려되어야 한다. (이홍재, 2004, pp.27-28)

지식을 축척하는 일은 새로운 지식을 생성하는 것만큼이나 지식경영활동에 중요한 요소이다. 조직내에서 생성된 지식뿐 만 아니라 개개인이 조직외부에서 얻은 지식도 축척함으로써 새로운 지식의 양은 더욱더 늘어 갈 것이다.

지식경영활동 도입 초기에는 조직내 개개인의 암묵적인 지식을 형식지로 전환하여 축척하는 문화를 빠른 시간에 구축하기 위해서는 상징적인 인센티브 같은 보상시스템(보너스, 인사고과, 휴가)이 절실히 요구된다.

적절한 보상은 조직내 개개인뿐만 아니라 조직원 전체의 암묵적 지식을 형식지로 축척하는 활동을 도와 줄 것이다.

또한 축척된 지식중에 가장 선호도가 높은 지식을 축척한 직원에게는 최고의 포상을 주도록 함으로써 많은 동기 부여를 발생하도록 유도 하여야 한다.

3) 지식 공유

지식공유(Knowledge Sharing)와 유사한 개념으로 지식이전이 있다. 지식이전(Knowledge transfer)은 다른 사람에게 지식을 전달, 습득시키는 행동이다(한우창, 2004, p. 14).

지식공유는 생성된 지식을 축척하여 조직 구성원들 간의 상호작용을 통해 축척된 지식을 활용하여 새로운 지식을 생성하는 지식경영활동을 의미한다.

지식공유 프로세스는 지식관리 프로세스 중에서 다른 프로세스들에 비해 많은 연구가 진행되었고, 학문 및 실무적으로 가장 많은 관심을 받고 있는 프로세스이다(이승환 외, 2000, p.2).

지식공유에 대해 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Kogut & Zander는 기업에 있어 개인과 조직간에 지식을 공유하고 전파하는 것보다 중요한 것은 없다(Kogut &Zander 1992, pp.383-397)라고 했다.

Grant는 지식공유란 기업이 보유한 지적자산을 조직 내에 공유시킴으로써 지식의 활용을 극대화 하여, 조직역량을 강화하려는 활동이라고 했으며, 조직의 입장에서 기업이 보유한 지적자산을 조직 내에 공유·활용함으로써 조직의 역량을 강화할 수 있으므로 전략적 중요성이 매우 크다(Grant, 1996, pp.109-122)고 하였다.

또한, 신명이는 지식의 가치실현은 그 공유가 얼마나 효과적으로 이루어지는가에 달려 있다. 그것은 지식공유를 통하여 조직 내에 흩어져 있는 개인 지식 및 소집단에 보유된 지식이 조직 내로 확산되어 새로운 조직지식과 조직역량이 창출될 수 있기 때문이다(신명이, 2006, p.13)라고 하였다.

지식공유는 지식경영활동을 관리하고 정착시키는 핵심요소이다.

개인 또는 조직의 업무 지침이나 매뉴얼들에 기반을 둔 형식지의 공유뿐만 아니라 조직구성원의 노하우에 의존하는 암묵지를 공유하는 것에 보다 중점을 두어야 한다.

4) 지식 활용

지식활용(Knowledge Utilization)이란 지식공유 활동을 통해 획득한 지식을 실제 업무에 응용, 이용, 적용하고 그 결과를 평가하는 과정을 포함하는 활동이다. 지식활용은 조직구성원의 업무성과와 문제를 해결하는데 직접적으로 기여하게 된다. 다시 말해 조직 내에서 지식활용은 효율적인 업무처리를 위한 지식의 이용, 보다나은 서비스를 제공하기 위한 지식의 이용 및 적용, 효과적인 문제해결 및 합리적인 정책결정을 위한 지식의 응용 및 적용 등으로 구체화 한다.

지식 활용 역시 절대적으로 조직 내 지식의 활용만을 의미하지 않는다. 지식 축척에서도 언급한 바와 같이 다양한 원천의 지식을 활용할 필요가 있는 것이다. (이홍재, 2004, p.29-30)

지식활용의 핵심은 개인이나 조직에 습득·체화된 지식을 활용함으로써 새로운 가치를 지닌 지식을 재창출 하거나 문제해결 능력과 환경적응력을 높이는 것이다. 또한 조직구성원의 학습역량을 증진시키고 의미 있는 지식을 발굴하여 현재의 직무수행방식을 개선하거나 새로운 지식으로 재획득되는 과정을 통해 개인의 창의성과 경험에 새로운 부가가치를 창출하게 하는 것이다(사재명, 2002, pp.87-88).

이러한 측면에서 지식활용은 창조적 활용이 강조되어야 하고 이를 위해서는 지식활용능력이 요구된다. 이렇게 호텔기업에서 종사원은 정보와 지식을 필요할 때 활용함으로써 고객에게 언제나 최고의 서비스를 제공할 수 있도록 해야 한다. 따라서 지식활용을 통한 서비스의 내재화를 통해 조직의 성과 향상 및 고객의 만족도를 제고 시킬 수 있게 된다(강상묵, 정강국, 2012, p.5).

5) 지식 관리시스템

정보기술의 급격한 발전 및 지식기반 사회로의 전환으로, 조직이나 기업은 필요한 정보와 지식을 효율적으로 활용하여 경쟁우위를 확보하기위한 노력을 하고 있다. 이에 따라, 성공적인 지식관리를 위하여 정보기술에 대한 투자 및 활용 또한 주요하게 인식되고 있다(안서현, 2013, p.13).

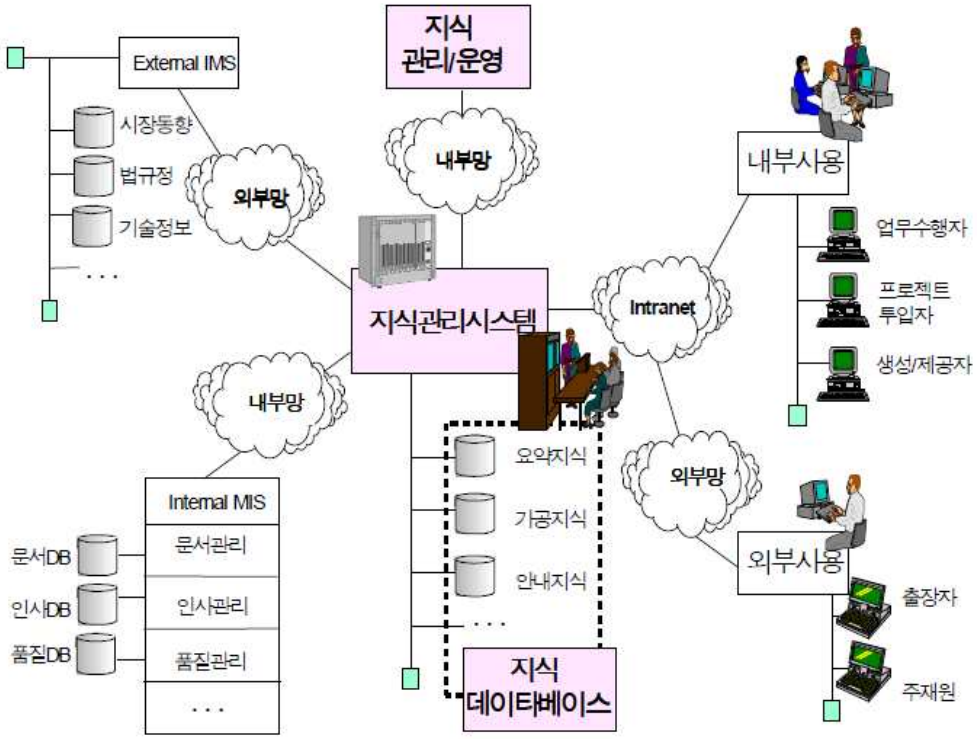
많은 기업은 조직내 지식을 효과적으로 관리하기 위하여 정보시스템을 구축하여 활용하는 것에 대해 관심이 높아지고 있다.

지식 관리시스템(knowledge management system : KMS)이란 조직내의 자원가치를 극대화하기위해 통합적인 지식관리 과정을 지원하는 정보기술시스템을 의미하며, 내부적 통합시스템과 외부적 통합시스템이 있다.

내부적 통합시스템이란 개인지식, 팀 차원의 지식 및 조직차원의 지식뿐만 아니라 기존 정보시스템과의 유기적인 통합을 포함한다.

외부적 통합시스템이란 조직 외부의 정보 또는 지식의 주요 원천인 외부적으로 공개되고 있는 데이터베이스, 인터넷/WWW뿐만 아니라 정보제공 업체나 전략적 파트너, 공급업체 또는 고객업체 등과의 통합을 포함하고 있다(황운순, 2000, p.26).

다음 〈그림 6〉의 지식 관리시스템 구성도 에서 보듯이 지식 관리시스템(knowledge management system)을 통해서 조직은 지적자본을 축척하며, 조직원은 이를 이용하여 발전된 knowledge를 재창출하게 되는 것이다. 즉, 방대한 자원에 대한 무방비한 노출이 아니라, 선별되고 정화된 지식을 축척하여 조직구성원들에게 제공함으로써 無에서 有가 아니라, 有에서 또 다른(Value added) 有를 창출함으로써 회사의 외적인 경쟁력을 높이는 것이다. 지식경영을 구현하는 보다 적극적인 수단으로 우리는 지식 관리 시스템(knowledge management system)을 구축할 수 있다(김학민, 1999, p.517).



자료: 김학민. (1999). 『지식경영 구축방법론 및 구축사례 연구』 삼성경제연구소 3부 p.518.

〈그림 6〉 지식 관리시스템 구성도

지식관리시스템은 정보기술을 활용하여 개인수준이나 조직 내에 머물렀던 지식을 시스템 환속에서 공유할 수 있도록 변환 및 통합하여 모든 구성원들이 이를 쉽게 활용할 수 있게끔 지원해주는 도구로서의 역할을 하며, 이를 통해 전반적인 지식의 양과 질 등 지식수준을 높이고, 더 많은 가치창출이 가능해지도록 지원해주는 시스템이라고 할 수 있다. 결국 소유한 지식의 가치가 높아지기 위해서는 개인수준에서 관리하는 것이 아니라 지식관리 시스템을 통해 공유되어야만 그 유용성이 높아진다는 것을 알 수 있다(안서현, 2013, p. 14).

제 3 절 조직성과

1. 조직성과의 개념

조직은 개인에게 삶의 터전이자 원천으로, 사회·정치·경제·개인적 목적을 달성하기 위한 중요한 수단이 된다. 이런 이유에서 조직에 관한 연구는 매우 중요하게 다루어져 왔으며, 학습, 지각, 귀인과정, 동기부여, 의사소통, 리더십, 조직의 목표와 효과성, 조직문화, 조직구조, 조직혁신 등 끊임없이 다양한 이론의 개발이 이루어 졌다(이창원·최창현, 1997, pp.21-24).

조직성과(Organizational performance)의 개념이 도입되기 시작한 것은 1970년대 후반 신공공 관리주의에서 시작되었다. 조직성과 개념은 조직을 보는 시각과 접근 방법에 따라 다양하게 정의 되고 있다.

지금까지 학자들에 의해 조직성과에 대한 연구가 다양하게 이루어져 왔지만 조직성과에 대한 다양한 인식들이 존대하기 때문에 한 가지 기준을 가지고 모든 조직의 성과향상 유무를 평가할 수는 없다. 따라서 모든 조직에 공통적으로 적용할 수 있는 단일한 성과 판단 기준은 없다고 볼 수 있다(남승하, 2008, p.172).

조직목표의 달성은 항상 성과로 나타나기 때문에 조직성과는 이 가운데 가장 중심적인 위치를 차지한다. 또한 조직의 목적달성은 항상 경제적 차원에서 볼 때 조직구성원의 만족을 충족시켜야 하므로 인간적 측면에서의 만족성도 존중되어야 한다. 그러나 이개념들이 서로 독립되어 있다기보다는 서로 연관되어 궁극적으로 조직성과를 높인다는 점을 인식할 필요가 있다. 즉, 조직성과는 이 모든 것을 포괄하는 개념에 속한다(김준, 2009, p.18).

Brewer & Selden는 조직성과를 조직의 목표달성 정도를 의미하며, 조직의 능률성, 효과성 및 공정성의 관점에서 이해된다(Brewer & Selden, 2000, pp.685-701)고 말했으며, 임정빈은 조직 및 그 구성원이 서비스의 생산 및 제공을 위해 수행한 업무, 정책 및 활동 등의 현황 또는 정도로서 투입에 대한 산출의 비를 의미하는 양적 개념의 능률성과 목표달성도와 서비스의 질을 나타내는 효과성, 그리고 형평성과 대응성, 만족도를 포함하는 개념인 공정성

을 구성요소로 하는 복합적이고 다차원적인 개념(임정빈, 2002, p.13) 이라고 정의 하였다.

또한, 조직 및 구성원 서비스의 생산 및 제공에 있어 한정적인 자원의 투입을 통하여 효과를 이끌어 내기 위한 행정적, 운영적 기능으로 나타나는 효과적인 능률성과 목표달성도와 서비스의 질을 나타내는 효과성, 만족도를 포함하는 공정성으로 구성되는 다차원적 개념(김성기, 2008, pp.32-33)이라고 하였으며 박성순은 조직성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 완경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 조직의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의하기도 한다(박성순, 2009, p.44).

또한, Schein는 조직이 실행하고 있는 특정 기능과 관계없이 조직이 지니고 있는 존속, 순응, 자기유지, 성장의 능력(Schein, 1985, pp.109-119) 이라고 하였다.

따라서 조직성과는 그 개념이 지니는 다양성과 모호성으로 인해 합의된 개념이 아직까지 없지만 가장 일반적인 논의는 조직성과를 조직의 목표 및 수단과 결부시키는 것이다(안희정, 2001, p.7)

본 연구에서는 조직성과의 유형으로 직무만족, 경쟁우위, 조직몰입을 두었으며 조직성과의 개념은 여러 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있으며 다음 〈표 4〉와 같다.

〈표 4〉 조직성과의 정의

연구자	정 의
Schein(1985)	조직이 실행하고 있는 특정 기능과 관계없이 조직이 지니고 있는 존속, 순응, 자기유지, 성장의 능력.
Brewer & Selden(2000)	조직의 목표달성 정도를 의미하며, 조직의 능률성, 효과성 및 공정성의 관점에서 이해된다.
안희정(2001)	조직이 목표를 달성한 정도.
임정빈(2002)	조직 및 그 구성원이 서비스의 생산 및 제공을 위해 수행한 업무, 정책 및 활동 등의 현황 또는 정도로서 투입에 대한 산출의 비를 의미하는 양적 개념의 능률성과 목표달성도와 서비스의 질을 나타내는 효과성, 그리고 형평성과 대응성, 만족도를 포함하는 개념인 공정성을 구성요소로 하는 복합적이고 다차원적인 개념.
김성기(2008)	조직 및 구성원 서비스의 생산 및 제공에 있어 한정적인 자원의 투입을 통하여 효과를 이끌어 내기 위한 행정적, 운영적 기능으로 나타나는 효과적인 능률성과 목표달성도와 서비스의 질을 나타내는 효과성, 만족도를 포함하는 공정성으로 구성되는 다차원적 개념.
박성순(2009)	조직성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 완경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 조직의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의하기도 한다.

최연택. (2009). 조직구성원의 성격유형(MBTI), 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 선문대학교 대학원 박사학위논문. pp.41-42. 선행연구논문을 참조하여 논자 재작성

2. 조직성과의 유형

1) 직무만족

직무만족(Job Satisfaction)은 일에 대한 개인적인 만족의 정도를 의미한다. 자신이 속한 조직 속에서 직무에 대한 만족도라고 볼 수 있다.

조직 구성원의 직무 만족여부는 그 조직의 효과성과 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 조직 구성원들은 자기의 직무에 대한 만족여부에 따라 조직에 대하여 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다. 그러나 이와 같이 중요하다고 여겨지는 직무 만족에 관하여 그 개념과 정의가 무엇이냐에 대하여는 이론이 다양하다(천형성, 2011, p.35-36).

일반적으로 직무만족(Job Satisfaction)은 조직원의 직무 및 조직 내의 대상이나 상태에 대하여 지각한 후 이를 평가해서 나타난 정서적 반응의 상태(이상범, 2001, p.18)라고 할 수 있다.

Smith & Kendall은 직무만족을 내재적 만족, 외재적 만족, 사회적 만족 그리고 전체적 만족으로 나누었다.

첫째, 내재적 만족이란 구성원들이 자율적인 행동이나 개인적인 발전, 그리고 의미 있고 도전감 있는 직무를 접할 수 있는 기회의 정도에서 얻게 되는 긍정적인 정서 상태

둘째, 외재적 만족이란 구성원들이 받는 보수, 승진, 인정 등과 같은 직무성과와 관련된 보상수준의 적절성에 대한 긍정적인 감정

셋째, 사회적 만족이란 구성원들이 리더나 동료들과 같은 그들의 사회적 환경에 대해서 느끼는 긍정적인 감정

마지막으로 전체적 만족이란 부문별 만족의 총괄형태를 의미한다고 하였다(P. C. Smith, et. al, 1969, pp.22-32).

김윤정은 직무만족이란 “조직 구성원 각 개개인의 직무자체 또는 주위의 환경과 관련해 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 그리고 태도나 신념 등의 수준이나 차원에 따라 느끼는 만족의 정도”(김윤정, 2011, p.50)라고 했다.

이상에서 직무만족에 대한 정의를 종합해보면 직무만족의 특징은 크게 두

가지로 나눌 수 있다.

첫째, 직무 만족은 직무에 대한 감정적 반응이다. 따라서 이는 내성, 즉 자기 관찰을 통해서만 이해될 수 있다. 다른 태도들과 마찬가지로 직무만족도 실제 관찰할 수 있는 것은 아니고 조직 구성원의 행위나 언어적 표현을 통해서 유추 할 수 있다.

둘째, 직무 만족은 원하는 것과 실제의 격차로서 이해하는 것이 좋다. 많은 학자들이 직무만족을 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 개념으로 파악하고 있다. 따라서 직무만족은 다분히 주관적인 개념(마인수, 2005, pp.38-45)이라고 제시했다.

즉, 직무만족은 조직 행동의 측면에서 직무 수행자의 상태나, 신념 및 욕구 등의 충족 및 직무와 연관하여 갖게 되는 정서적 만족감이라고 할 수 있다. 대부분의 조직 구성원들은 일상생활의 상당시간을 직무로 보내고 있는 만큼, 직무가 생활에서 차지하는 비율이 크고 중요하다고 생각되며 조직구성원이 어떠한 직무 형태 요인으로든지 자기 직무에 충분한 만족을 가졌다면 자기가 근무하는 직장에서 보람을 갖고 근무하게 될 것이고 그 결과 바람직한 조직의 효과성을 기대 할 수 있을 것이다(정상현. 1983, p.35).

2) 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)이란 자기회사에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문화에 적극적으로 관여하고자 하는 정도(greenberg & Baron, 1995)를 의미한다. 또한, Kanter는 개인이 어떤 사회조직의구성원으로서의 자격을 유지하기 위해 요구되는 사회질서를 지지하는 행동으로 나타나는 의존관계라고 정의 하면서 조직을 위해 에너지와 충성심을 받칠 의사로 보고 있다(Kanter, 1968, pp.499-517)고 정의 하였다.

조직몰입은 일종의 태도라는 점에서 직무만족과 유사하지만, 직무만족은 직무나 직무의 어떤 측면에 대한 반응으로 직무환경변화에 따라 직무만족 수준이 변화함에 비하여, 조직몰입은 조직 전체에 대한 개인의 감정을 반영하는 포괄적인 개념으로 쉽게 변하지 않는다는 점에서 차이가 있다(권우민, 2009, p.40).

최근의 연구에서는 대체로 조직몰입을 정서몰입, 근속몰입 및 규범몰입의 세 가지의 형태로 구분되고 있다. 정서 몰입은 개인이 특정한 조직과 동일시하고 그 조직에 참여하는 강한 의지를 말하고, 근속몰입은 개인이 조직을 떠나게 되면 자신에게 돌아오는 부수적 혜택의 상실에 대한 우려에서 생겨났으며, 규범 몰입은 도덕적 의무감 때문에 조직에 남아 있으려는 의지를 나타낸다.

따라서 조직몰입이란 “조직과 관련한 개인의 심리적 상태로서 조직에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 조직을 동일시하고 조직의 문제에 적극적으로 관여하고 참여하고자 하는 정도”(안형기, 2004, p.47)로서 개인과 조직 간의 목표나 가치일치가 가장 핵심적인 내용이라고 하였으며 이창욱은 “조직몰입이란 조직원이 자기가 속해 있는 전체조직과 단위조직의 목표를 받아들이고 그에 따른 자신의 역할을 성실히 수행함으로써 고용조직의 목표를 달성하는데 적극적으로 동참하고자 하는 태도”(이창욱, 2006, p.36)라고 정의하고 있다. 이와 같이 조직몰입에 대한 개념의 정의는 학자들 간에 다소의 차이가 있으나 대체로 조직몰입이란 조직에 대한 개인의 감정을 동일시하고 조직문화에 적극적으로 관여하고자 하는 정도를 의미한다.

3) 경쟁우위

경쟁우위(Competitive advantage)란 기업의 입장에서 보았을 때 시장 경쟁에서 승리함을 의미한다. 즉, 고객들이 시장에서 그 기업의 제품 또는 서비스를 선택하였을 때 획득 되어지는 것이다(Hall, 1993, pp.607-608).

기업이 경쟁우위를 갖고 있다는 것은 일반적으로 시장에서 고객이 경쟁사보다는 우리의 제품 및 서비스를 선택한다는 것을 뜻하며, 이는 우리기업 입장에서는 고객에게 경쟁사보다 더 좋은 가치를 제공하였다고 볼 수 있다. 지식자원을 가진 기업이 지식을 관리하고 공유하는 것은 기업의 경쟁력을 유지 또는 경쟁우위를 갖는데 있어 중요한 전략이라고 할 수 있다(김준, 2008, p.1). 여기서 경쟁우위(Competitive advantage)란 개별기업이 독자자적으로 보유하고 있는 우위 요인으로 비교우위(Comparative advantage)의 개념과는 다르다. 즉 소비자들이 우리 기업의 제품을 선택하게 하는 능력을 말하는 것이다. 어떤 기업의 상품이나 서비스가 시장에서 경쟁 관계에 있는 기업들의 제품을 이길 수 있는 능력 즉, 소비자에게 선택될 수 있는 전체적인 매력도이며, 경쟁에서 승리하는 힘을 의미하는 것이다.

그러나 무형의 서비스를 주요 상품으로 하는 호텔기업의 경쟁우위는 높은 수준의 서비스품질을 창출하고, 일관성 있게 유지하는 경영활동에 의해서만 가능하게 된다. 이러한 호텔기업의 서비스품질과 관련된 경쟁우위는 전문성 있는 지식을 보유하고 관련 직무 역량을 보다 높게 갖춘 인적자원이 토대가 되어야한다(Barney, 1991, p.99-120).

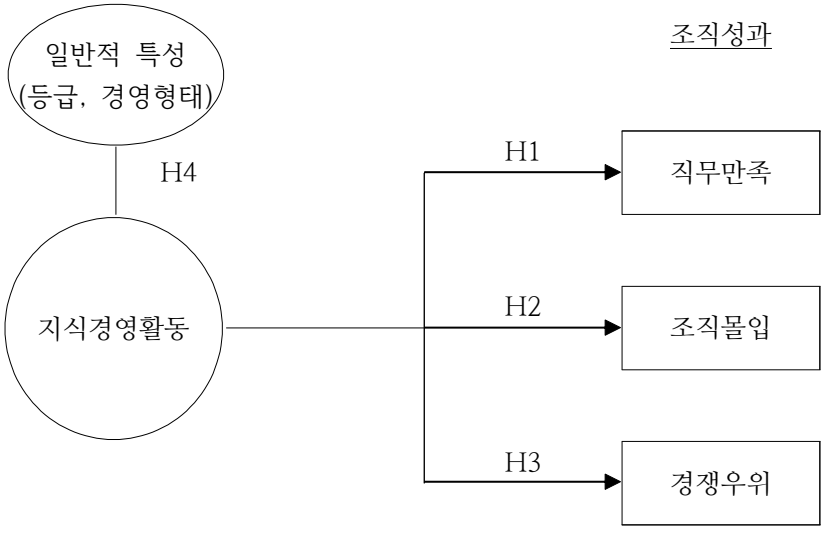
장세진은 특정기업이 가진 경영자원은 경쟁기업이 보유하고 있지 못한 희소한 자원이어야 하며, 기업이 보유한 경영자원과 핵심역량이 현재 그 산업에 적합한 것이어야 한다는 두 가지 전제 조건을 제시하였다(장세진, 1998, pp.49-73). 그러므로 기업의 독특한 자원과 스킬을 어떻게 개발 하는가가 미래의 전략을 결정하는데 중요한 역할을 한다. 따라서 기업의 경쟁우위는 기업의 독특한 지식에서 연유된다고 볼 수 있다(Spender, 1993, pp.2362-2380).

제 3 장 연구의 설계

제 1 절 연구모형과 가설

1. 연구모형

연구에 있어서 모형은 과학적 연구를 위한 필요과정으로서 이론과는 다른 한 특성을 갖게 된다. 즉 연구모형은 설명의 도구라기보다는 어떤 현상에 대한 인식의 도구로서 간접적으로 설명에 기여하고, 이를 적절히 사용할 수 있을 때 모형은 이론의 기능을 수행할 수 있다. 따라서 연구모형이란 해결하고자 하는 문제의 대상을 분석하고자 도입되는 개념으로써 문제해결과 밀접한 관계가 있는 현상을 파악한 다음 이를 각 요인간의 상관관계를 규명하는 데 가장 특정적인 것만을 선택하여 단순화 및 체계화시킨 것을 말한다(이관우, 1982). 본 연구에서 검증하여 보고자 하는 변수들과의 관계를 나타낸 연구모형은 다음 〈그림 7〉과 같다.



〈그림 7〉 연구모형

2. 연구의 가설

연구가설(hypothesis)이란 일반적으로 변수와 변수간의 관계를 나타낸 선언적 문장형식을 취하는 것으로 변수간의 관계에 대한 진술이 있어야 하고, 진술된 변수간의 관계가 경험적으로 검증될 가능성이 있어야 한다. 이론과 경험적 사실과의 사이에 다리를 놓아주는 역할을 한다(김광웅, 1999).

본 연구에서는 앞에서 논의된 이론적 배경의 선행연구를 바탕으로 설계된 연구모형의 인과관계를 토대로 다음과 같이 4개의 가설을 설정하였다.

1) 호텔 주방의 지식경영활동과 조직성과간의 가설

황운순(2001)은 지식경영핵심 요인이 구성 조직의 유효성인 직무만족, 조직몰입, 경쟁우위에 영향을 미친다고 하였고 실증연구를 통하여 이를 증명하였다. 또한, 우성진(2000) 지식경영 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 활용정도가 높을수록 만족도가 높게 나타난다고 주장하였다. 뿐만 아니라 이호길(2003)은 지식경영활동의 요소들이 기업의 경영성과에 영향을 미친다는 연구 결과를 도출해내어 주장하였다.

이와 같이 선행 연구의 결과에서 규명된 이론에 근거하여 호텔주방에서도 지식경영활동이 조직성과에 영향을 미칠 것으로 추론하고, 이를 검증하고자 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

H1 : 호텔주방의 지식경영활동은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2 : 호텔주방의 지식경영활동은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3 : 호텔주방의 지식경영활동은 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 호텔 주방의 지식경영활동과 일반적 특성에 관한 가설

지식경영활동의 선행연구자들의 인구통계학적 특성에 대한 연구 자료는 있으나 호텔등급 및 경영형태에 따른 연구가 미미하여 이를 검증하여 보고자 가설로 설정하였다.

H4 : 호텔주방의 일반적특성(등급, 경영형태)에 따라 지식경영활동은 유의한 차이가 있을 것이다.

제 2 절　조사설계와 분석방법

1. 연구변수의 조작적 정의

변수의 개념과 그 변수의 측정값 사이에서 연결고리 역할을 하는 것이 변수의 조작적 정의 이다. 본 연구에서 사용된 주요변수들의 조작적 정의와 측정도구는 다음과 같다.

1) 지식경영활동

본 연구에서는 호텔주방 구성원들이 지식경영활동을 통하여 조직성과에 미치는 영향에 대하여 알아보고자 하여 독립변수로 지식경영활동을 넣고 세부항목으로 지식생성, 공유, 축척, 활용, 관리 시스템을 넣어 조직성과에 미치는 영향을 파악하고자 하였다.

선행연구로는 김윤정(2011), 강덕수(2004), 최미옥(2005), 박미경(2010), 김명수(2010)등이 사용한 측정도구를 수정 보완하여 설문도구로 이용하였다.

2) 조직성과

본 연구에서는 주방조직의 지식경영활동이 종속변수인 조직성과에 나타나는 성과를 목표달성으로 보고 세부항목으로 직무만족, 조직몰입, 경쟁우위를 넣어 어떠한 연구 결과가 도출하는지 살펴보고자 하였다.

선행연구로는 안형기(2004), 임순신(2004), 이상진(2009), 김윤정(2011), 한우창(2004), 김경환(2011)등이 사용한 측정도구를 수정 보완하여 설문도구로 이용하였다.

2. 측정도구의 개발

본 연구의 측정도구는 선행 연구자들이 연구의 검증을 위해 사용한 연구의 설문도구로서 지식경영활동과 조직성과로 나뉘며 리커드(Likert) 5점 척도로 **전혀 그렇지 않다 1점, 매우 그렇다 5점으로** 측정하였다.

1) 지식생성 측정도구

지식생성의 측정도구는 5개 항목으로 김윤정(2011)이 사용한 문항을 본 연구자가 연구의 목적에 맞게 수정 보완 하여 측정하였다.

1. 우리 호텔은 새로운 아이디어를 중요하게 생각한다.
2. 우리 호텔은 목표 달성을 위한 지식이 무엇인지 잘 안다.
3. 우리 호텔 동료들은 다양한 방법으로 의사소통을 한다.
4. 우리 호텔은 새로운 지식을 얻기 위해 외부 교육을 시킨다.
5. 우리 호텔은 지식을 관리하는 것을 중요시 한다.

2) 지식축척 측정도구

지식축척의 측정도구는 6개 항목으로 김윤정(2011)이 사용한 문항을 본 연구자가 연구의 목적에 맞게 수정 보완 하여 측정하였다.

6. 우리 호텔은 구성원의 노하우와 아이디어를 저장하고 있다.
7. 우리 호텔은 새로운 메뉴를 Recipe에 기록 저장하고 있다.
8. 우리 호텔은 구성원의 제안, 회의 자료를 저장하고 있다.
9. 우리 호텔은 고객관련 자료를 기록 저장하고 있다.
10. 우리 호텔은 새로운 조리기법을 기록 저장하고 있다.
11. 우리 호텔은 새로운 식재료의 사용법을 기록 저장한다.

3) 지식공유 측정도구

지식축척의 측정도구는 6개 항목으로 강덕수(2004), 최미옥(2005), 박미경

(2010)이 사용한 문항을 본 연구자가 연구의 목적에 맞게 수정 보완 하여 측정하였다.

12. 우리 호텔은 업무관련 지식을 구성원들과 공유하고 있다.
13. 우리 호텔은 기업목표를 구성원들과 공유하고 있다.
14. 우리 호텔 구성원은 필요한 지식이 어디에 있는지 알고 있다.
15. 우리 호텔은 구성원들이 제공하는 지식을 신뢰한다.
16. 우리 호텔은 새로운 지식이 생성되면 구성원들과 공유한다.
17. 우리 호텔은 타 주방과의 정보교류가 원활히 진행된다.

4) 지식활용 측정도구

지식활용의 측정도구는 6개 항목으로 강덕수(2004), 김윤정(2011)이 사용한 문항을 본 연구자가 연구의 목적에 맞게 수정 보완 하여 측정하였다.

18. 우리 호텔은 주방이나 타 부서의 지식 정보 등을 활용한다.
19. 우리 호텔은 구성원의 지식에 나의 지식을 더해 사용한다.
20. 우리 호텔에서 실시하는 교육은 업무수행에 도움이 된다.
21. 우리 호텔은 사외의 노하우나, 지식 등을 발굴하여 활용한다.
22. 우리 호텔은 구성원의 지식을 업무에 활용한다.
23. 우리 호텔은 개인이 가진 지식을 업무에 활용한다.

5) 지식관리시스템 측정도구

지식관리시스템의 측정도구는 5개 항목으로 최미옥(2005), 김명수(2010)가 사용한 문항을 본 연구자가 연구의 목적에 맞게 수정 보완 하여 측정하였다.

24. 우리 호텔은 지식을 체계적으로 정리하여 문서화 한다.
25. 우리 호텔은 정보기술(영업통계, 메뉴관리)을 활용하여 체계적으로 지식을 관리한다.
26. 우리 호텔은 업무와 관련된 지식을 등록할 수 있는 전산시스템이 있다.

27. 우리 호텔은 축척된 정보 및 지식을 검색할 수 있는 방법이 구축되어 있다.
28. 우리 호텔은 구성원 간 의견을 쉽고 빠르게 교환할 수 있는 환경을 지원한다.

6) 직무만족 측정도구

직무만족의 측정도구는 5개 항목으로 안형기, 임신순(2004), 이상진(2009), 박미경(2010), 김윤정(2011)이 사용한 문항을 본 연구자가 연구의 목적에 맞게 수정 보완 하여 측정하였다.

1. 호텔에서 나의 직무는 매우 중요하다고 생각한다.
2. 나는 호텔 직무를 통해서 성장 및 발전하고 있다고 생각한다.
3. 나는 호텔에서 업무를 수행하면서 보람을 느낀다.
4. 우리 호텔은 승진제도가 공정하다고 생각한다.
5. 우리 호텔은 급여 및 부가적 혜택은 만족스럽다.

7) 경쟁우위 측정도구

경쟁우위의 측정도구는 6개 항목으로 한우창(2004)이 사용한 문항을 본 연구자가 연구의 목적에 맞게 수정 보완 하여 측정하였다.

6. 우리 호텔의 생산성은 경쟁사에 비해서 높다.
7. 우리 호텔의 이익률은 경쟁회사에 비해서 높다.
8. 우리 호텔 서비스에 대해서 고객이 만족하고 있다.
9. 우리 호텔은 경쟁사보다 차별화된 서비스를 제공한다.
10. 우리 호텔은 구성원의 만족도가 경쟁사에 비해 높다.
11. 우리 호텔 조직시스템은 경쟁사보다 유연하다.

8) 조직몰입 측정도구

조직몰입의 측정도구는 6개 항목으로 이상진(2009), 박미경(2010), 김경환

(2011)이 사용한 문항을 본 연구자가 연구의 목적에 맞게 수정 보완 하여 측정하였다.

12. 나는 호텔에서 나의 직무에 대해 만족한다.
13. 나는 현 호텔에서 이직할 의도가 없다.
14. 나는 호텔에서 일 하는 것에 대해 기쁘게 생각한다.
15. 나는 호텔에서 '한 가족의 일원' 이라고 느끼고 있다.
16. 나는 주위사람에게 우리 호텔은 한번 일해 볼 만한 좋은 직장이라고 즐겨 말한다.
17. 나는 우리 호텔의 장래에 대해 진심으로 걱정하고 잘되기를 바란다.

3. 설문지의 구성

본 연구에서는 가설검증을 위하여 서울시에 재직 중인 특1급 호텔 조리종사원 50명을 대상으로 예비조사(pilot test)를 실시하였고 그중 미회수 2부를 제외하고 48부의 설문지를 바탕으로 오류를 수정 보완하였으며 또한, 신뢰도와 타당도를 검증한 후 문항을 최종 확정하였다.

연구의 설문지는 총 **54**개의 문항으로 구성되어 있으며 일반적인특성 문항을 제외하고는 리커트(Likert) 5점 척도로 **전혀 그렇지 않다 1점, 그렇지 않다 2점, 보통이다 3점, 그렇다 4점, 매우 그렇다 5점** 에 의한 설문조사를 통하여 변수를 측정하였다.

본 연구에 사용된 설문지는 연구목적에 맞게 크게 세부분으로 구성되어있다.

첫째, 지식경영활동에 관한질문 28문항으로 지식생성 5문항, 지식축척 6문항, 지식공유 6문항, 지식활용 6문항, 지식관리시스템 5문항으로 구성 되어있다.

둘째, 조직성과에 관한 질문 17문항으로 직무만족 5문항, 경쟁우위 6문항, 조직몰입 6문항으로 구성 되어있다.

셋째, 인구통계학적특성을 파악하기위하여 성별, 연령, 최종학력, 근무주방, 직위, 근무기간, 월평균 소득으로 **7항목**으로 구성되어있다.

네째, 일반적인 특성으로 호텔등급, 경영형태에 관한 **2항목**으로 구성되어있으며 **총 54문항**의 설문으로 이루어져 있다.

이와 같이 본연구의 설문지 구성을 정리하면〈표 5〉와 같으며 설문지 전문은 「부록」에 수록하였다.

〈표 5〉 설문지 구성

구분	변 수	문항수	척 도
지식경영활동	지식생성	5	Likert 5점 척도
	지식축척	6	
	지식공유	6	
	지식활용	6	
	지식관리시스템	5	
조직성과	직무만족	5	
	경쟁우위	6	
	조직몰입	6	
표본특성	인구통계학적 변수	7	명목척도
	일반적 특성	2	

4. 자료수집 방법

1) 예비조사

예비조사(pilot test)는 설문내용구성의 타당성과 조사의 현실성을 판단해 보기위한 조사로서 서울지역 특1급 프라자호텔, 롯데호텔, 인터컨티네탈호텔에 재직 및 고졸이상의 학력의 소유자 50명을 대상으로 예비 설문지를 작성 배포 하였으며 미회수 2부를 제외하고 48부를 하였다.
문항의 오류 및 응답의 적절성 등을 고려하여 2013년 5월 20일 ~ 5월 30일까지 10일간 실시하였다.
예비조사(pilot test)를 통해 본 연구가 의도하는 내용이 응답자들에게 충분히 전달 되었는지 응답 항목의 누락여부, 용어의 적합성 용어의 회피가능성이 있는지, 그리고 예비조사에 참여한 응답자들이 모집단을 대표할 수 있는지 등에 관한 조사를 하였다.
예비조사(pilot test)의 오류를 수정 보완 후 본 조사에 반영하였다.

2) 본조사

본 연구는 서울 소재의 특1급, 특2급 호텔 중에서 객관성을 고려하여 특1급 호텔(프라자, 롯데, 인터컨티네탈, 쉐라톤워커힐, 임페리얼펠리스)과 특2급(노보텔앰버서드 독산, 리베라, 라마다서울)의 조리종사원을 대상으로 실시하였다. 표본 수집은 편의표본추출 방법을 사용하여 2013년 7월 1일 ~ 7월 30일 까지 30일간 8개 호텔에 360부의 설문지를 배포하여 이중 불성실 응답자와 결측치 21부를 제외한 339부를 통계분석에 사용하였다.
설문지는 자기기입식 설문조사방법(Self-administered Questionnaire survey method)을 통하여 조사한 후 수집하였다.
표본의 개요는 〈표 6〉 표본설계 와 같다.

〈표 6〉 표본설계

연 구 대 상	서울시 특1, 2급 호텔주방 조리종사원	
표 본 단 위	배포된 설문지	360
	회수된 설문지	341
	유효한 설문지	339
조 사 범 위	서울 소재 특1,2급 8개 호텔 - 특1급 : 프라자, 롯데, 인터컨티네탈, 워커힐, 임페리얼펠리스 - 특2급 : 노보텔앰버서드, 리베라, 라마다서울	
조 사 기 간	2013년 7월01일 ~ 7월30일(30일간)	
자 료 수 집	설문지를 이용한 자기기입식	

5. 분석방법 및 절차

본 연구에서의 분석방법으로 수집된 자료는 Spss18 통계프로그램을 사용하여 다음과 같이 분석 하였다.

첫째, 표본의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 빈도분석(Frequency analysis)을 실시하였다.

둘째, 설문지의 구성이 타당하게 구성되었는지 설문 항목에 대한 응답자의 자료가 신뢰성 있게 수집 되었는가를 검토하기위해 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증을 하였다.

신뢰성(Reliability) 검증을 위하여 Cronbach's alpha계수를 이용하여 측정도구의 신뢰도를 분석하였으며 타당성은 이론적 조사와 요인분석(Factor analysis)을 통하여 검증하였다. 이와 같이 신뢰성과 타당성을 검증하여 가설을 검증하기 위하여 측정된 지식경영활동과 조직성과의 변수를 요인 분석하여 몇 개의 요인으로 축약하였다.

셋째, 연구가설을 검증하기위하여 독립변수 요인들이 종속변수에 미치는 영향력의 크기를 파악하기위하여 다중회귀분석(Multiple regression analysis)을 실시하였다.

네째, 독립적인 두 표본의 평균차이를 검정하기 위하여 T-검정을 실시하였다.

이상의 사용된 분석기법들을 정리하면 다음〈표 7〉분석방법 및 절차와 같다.

〈표 7〉 분석방법 및 절차

연구가설	내 용	분석방법
	- 표본의 특성 * 인구 통계적 특성 * 일반적 특성	빈도분석
	* 연구변수의 신뢰성과 타당성	신뢰도분석 요인분석
연구가설 H1	* 호텔주방의 지식경영활동과 직무만족도와의 관계	다중회귀분석
연구가설 H2	* 호텔주방의 지식경영활동과 조직몰입과의 관계	
연구가설 H3	* 호텔주방의 지식경영활동과 경쟁우위와의 관계	
연구가설 H4	* 호텔주방의 지식경영활동과 등급 및 경영형태간의 차이관계	T-검정

제 4 장 분석결과와 토의

제 1 절 조사자료의 분석

1. 표본의 특성

1) 표본의 인구 통계학적 특성

표본대상은 서울지역 특1, 2급 호텔에 재직중인 조리종사원들로 고졸이상의 학력의 소유자 360명을 대상으로 설문지를 작성 배포 하였으며 미회수 19부 불성실 응답자 2부를 제외하고 최종적으로 339명이 작성한 설문지를 연구 표본으로 확정하였다.

설문 응답자의 구성을 보면 성별은 남성이 267명으로 79.4%, 여성이 70명으로 20.6%로 조사되었다.

연령별로는 24세이하 41명으로 12.1%, 25-29세가 113명으로 33.3%, 30대가 116명으로 34.2%, 40대가 56명으로 16.5%, 50대 이상 13명으로 3.8%로 조사되었다.

학력별로는 고졸이 27명으로 8%, 전문대졸이 193명으로 56.9%, 대졸이 106명으로 31.3%, 대학원졸이 13명으로 3.8%로 조사되었다.

근무주방은 양식 92명으로 27.1%, 한식 31명으로 9.1%, 중식 32명으로 9.4%, 일식 18명으로 5.3%, 뷔페 47명으로 13.9%, 연회 55명으로 16.2%, 베이커리 55명으로 16.2%, 커피숍/Bar 9명으로 2.7%로 조사되었다.

직위별로는 3rd cook 107명으로 31.6%, 2nd cook 76명으로 22.4%, 1st cook 45명으로 13.3%, Demi Chef 63명으로 18.6%, Chef de Partes 31명으로 9.4%, Sous Chef 이상은 16명으로 4.7%로 조사되었다.

근무기간은 3년 미만이 113명으로 33.3%, 3~6년 미만이 73명으로 21.5%, 6~10년 미만이 44명으로 13%, 10~15년 미만이 61명으로 18%, 15~20년 미만이 28명으로 8.3%, 20년 이상이 20명으로 5.9%로 조사되었다.

연소득은 1,999만원이하 83명으로 24.5%, 2,000~2,999만원대 102명으로 30.1%, 3,000~3,999만원대 72명으로 21.2%, 4,000~4,999만원대 47명 13.9%, 5,000~5,000만원대 26명 7.7%, 6,000만원대 이상 9명으로 2.7%로 조사되었다.

응답자의 분포 다음 〈표8〉 표본의 인구통계학적 특성에 대한 빈도분석 결과와 같다.

〈표8〉 표본의 인구통계학적 특성에 대한 빈도분석 결과

구 분	내 용	표본수	비율(%)
성 별	① 남 자	269	79.4
	② 여 자	70	20.6
	합계	339	100
연 령	① 24세 이하	41	12.1
	② 25-29세	113	33.3
	③ 30-39세	116	34.2
	④ 40-49세	56	16.5
	⑤ 50세이상	13	3.8
	합계	339	100
학 력	① 고졸	27	8.0
	② 전문대졸	193	56.9
	③ 대졸	106	31.3
	④ 대학원졸	13	3.8
	합계	339	100
근무주방	① 양식	92	27.1
	② 한식	31	9.1
	③ 중식	32	9.4
	④ 일식	18	5.3
	⑤ 뷔페	47	13.9
	⑥ 연회	55	16.2
	⑦ 베이커리	55	16.2
	⑧ 커피숍/Bar	9	2.7
	합계	339	100
직 위	① 3rd Cook	107	31.6
	② 2nd Cook	76	22.4
	③ 1st Cook	45	13.3
	④ Demi Chef	63	18.6
	⑤ Chef de Parties	32	9.4
	⑥ Sous Chef 이상	16	4.7
	합계	339	100
근무기간	① 3년 미만	113	33.3
	② 3~6년 미만	73	21.5
	③ 6~10년 미만	44	13.0
	④ 10~15년 미만	61	18.0
	⑤ 15~20년 미만	28	8.3
	⑥ 20년 이상	20	5.9
	합계	339	100
연 소 득	① 1,999만원 이하	83	24.5
	② 2,000~2,999만원	102	30.1
	③ 3,000~3,999만원	72	21.2
	④ 4,000~4,999만원	47	13.9
	⑤ 5,000~5,999만원	26	7.7
	⑥ 6,000만원 이상	9	2.7
	합계	339	100

2) 표본의 일반적 특성

표본의 일반적 특성인 호텔등급별로는 특1급 243명으로 71.7% 특2급 96명으로 28.3%로 나타났으며 경영형태별로는 체인호텔이 182명으로 53.7%, 로컬호텔이 157명으로 46.3%로 조사되었다.
응답자의 분포는 다음 〈표 9〉 표본의 일반적 특성에 대한 빈도분석 결과와 같다.

〈표 9〉 표본의 일반적 특성에 대한 빈도분석 결과

구 분	내 용	표본수	비율(%)
호텔등급	① 특1급	243	71.7
	② 특2급	96	28.3
	합계	339	100
경영형태	① 체인호텔	182	53.7
	② 로컬호텔	157	46.3
	합계	339	100

2. 연구변수의 신뢰성 및 타탕성 검증

1) 신뢰성 분석

신뢰성(Reliability)은 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 신뢰도에는 측정의 안전성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등의 개념이 포함되어 있다. 이러한 신뢰성의 정도, 즉 신뢰도를 측정하는 방법에는 재측정 신뢰도(Test - retest Reliability), 문항분석(Item - Total Correlation), 알파계수(Chronbach's Alpha), 동등척도 신뢰도(Alternative Reliability), 평가자간 신뢰도(Inter - Rater Reliability)등이 있다(강병서, 김계수. 2012, p.314).

본 연구에서는 호텔주방조직의 지식경영활동이 조직성과 지각에 미치는 영향에 대한 평가항목의 측정도구가 일관성 있게 측정하고 있는지를 파악하기 위해 신뢰도를 검증하였다. 또한 동일한 측정을 위한 설문지항의 신뢰도를 측정하기 위하여 알파계수(Chronbach's Alpha)를 이용하여 분석을 하였다.

일반적으로 사회과학에서는 알파값이 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 보며 0.8이상이면 사회과학에서는 신뢰도가 매우 높다고 본다.

본 연구의 신뢰도는 지식경영활동이 0.823~0.881 사이이고 조직성과는 0.887~0.910 사이에 있다고 나타났다. 따라서 본 연구의 신뢰도는 매우 높다고 할 수 있다.

2) 타탕성 분석

타당성(Validity)은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념이다. 예컨대, 측정 개념이나 속성을 측정하기 위해 개발된 측정도구가 해당속성을 정확히 반영하고 있는가와 관련된 것이라 하겠다.

타당도에는 내용타당도(Content Validity), 예측타당도(Predictive Validity), 구성타당도(Construct Validity) 등 세가지 종류가 있다. 그중에 구성타당도(Construct Validity)를 평가하는 방법에는 다속성 측정방법(Multitrait - Multi

method matrix), 요인분석 등이 있다(강병서, 김계수. 2012, p.315).

본 연구에서는 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(Factor analysis)을 실시하였으며 요인분석을 위하여 주성분 분석을 이용하였고, 요인적재량의 단순화를 위해서 직각회전중 베리멕스회전(Varimax rotation)을 실시하였다.

탐색적 요인 분석을 통하여 Eigen Value가 1이상 되는 요인의 개수를 파악하고 아이겐값이 어디서 급격한 차이를 보이면서 평준화 되는지를 보여주는 스크리검증(Scree test)을 하였으며 요인 적채치(Factor loading)가 .50 이상 되는 문항은 포함 시키고 공유치(Communality)가 .50 이하로 나오는 문항은 제거 하였으며 고유값이 1이상 요인에 중복 적재된 문항도 제거 하였다.

모상관행렬이 단위행렬인지를 검증하기 위하여 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) and Bartlett(Bartlett Test of sphericity)검정을 사용하여 KMO의 값은 0.5이상이고 Bartlett 구형성 검정의 x^2 값이 유의한지를 보고 귀무가설을 기각하여 변수들이 통계적으로 유의한가를 분석하였다.

독립변수인 지식경영활동의 분석값은 다음 〈표 10〉 지식경영활동의 신뢰성 및 타당성 검증결과표와 같다.

분석결과, 독립변수인 지식경영활동은 아이겐 값이 1이상이 5가지의 요인으로 도출되었으며 누적 분산값은 71.288로 나타나 요인분석에 의해 추출된 지식경영활동요인 전체 72.288%를 설명하고 있다.

따라서 추출된 지식경영활동 요인을 항목별로 지식생성, 지식축척, 지식공유, 지식활용, 지식 관리시스템이라고 명명하였다.

그중 지식공유가 가장 높은 값으로 분석 되었고 지식축척, 지식생성, 지식관리시스템, 지식활용으로 도출되었으며 KMO값은 0.950이고 Bartlett 구형성 검정인 x^2 는 4241.674이며 df=190 $p<0.000$ 으로 나타났다.

F1은, 기업목표를 구성원들과 공유하고 있다, 업무관련 지식을 구성원들과 공유하고 있다, 구성원들이 제공하는 지식을 신뢰한다, 새로운 지식이 생성되면 구성원들과 공유한다, 타 주방과의 정보교류가 원활히 진행 된다. 등 지식경영활동에 구성원의 공유항목으로 5개로 구성되어 있으며 아이겐 값은 3.271로 나타났으며 신뢰성 계수는 .881로 매우 높게 나타났다. 이 요인을 **지식공유**로 명명하였다.

F2는, 구성원 간 의견을 쉽고 빠르게 교환할 수 있는 환경을 지원한다, 축척

된 정보 및 지식을 검색할 수 있는 방법이 구축되어 있다, 정보기술(영업통계, 메뉴관리)을 활용하여 체계적으로 지식을 관리 한다, 축척된 정보 및 지식을 검색할 수 있는 방법이 구축되어 있다. 등 지식경영활동에 구성원의 관리 시스템항목으로 4개로 구성 되어 있으며 아이겐 값은 3.019로 나타났으며 신뢰성 계수는 .839로 매우 높게 나타났다. 이 요인을 **지식관리시스템**이라고 명명하였다.

F3은, 새로운 식재료의 사용법을 기록 저장한다, 새로운 조리기법을 기록 저장하고 있다, 새로운 메뉴를 Recipe에 기록 저장하고 있다, 구성원의 제안, 회의자료를 저장하고 있다 4개로 구성 되어 있으며 아이겐 값은 2.966로 나타났으며 신뢰성 계수는 .830로 매우 높게 나타났다. 이 요인을 **지식축척**이라고 명명하였다.

F4는, 목표 달성을 위한 지식이 무엇인지 잘 안다, 새로운 아이디어를 중요하게 생각한다, 지식을 관리하는 것을 중요시 한다, 새로운 지식을 얻기 위해 외부 교육을 시킨다. 등 지식경영활동에 구성원의 생성항목으로 4개로 구성 되어 있으며 아이겐 값은2.855로 나타났으며 신뢰성 계수는 .865로 매우 높게 나타났다. 이 요인을 **지식생성**이라고 명명하였다.

F5는, 사외의 노하우나, 지식 등을 발굴하여 활용한다, 교육은 업무수행에 도움이 된다, 구성원의 지식을 업무에 활용한다 등 지식경영활동에 구성원의 활용항목으로 3개로 구성 되어 있으며 아이겐 값은 2.147로 나타났으며 신뢰성 계수는 .823로 매우 높게 나타났다. 이 요인을 **지식활용**이라고 명명하였다.

본 연구에서 사용된 호텔주방의 지식경영활동요인의 평가항목은 선행연구를 통해 28개의 문항으로 추출하였으나 요인 분석결과 8개항목이 제거된 20개 항목으로 5개의 요인으로 구성 되었다. 이와 같이 5가지요인을 독립변수인 지식경영활동의 요인으로 선정하였다.

〈표 10〉 지식경영활동의 신뢰성 및 타당성 검증결과

요인	항 목	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산 (누적)	신뢰도 계수
지식공유 F1	13. 기업목표를 구성원들과 공유하고 있다.	.720	3.271	16.355	16.355	.881
	12. 업무관련 지식을 구성원들과 공유하고 있다.	.677				
	15. 구성원들이 제공하는 지식을 신뢰한다.	.650				
	16. 새로운 지식이 생성되면 구성원들과 공유한다.	.648				
	17. 타 주방과의 정보교류가 원활히 진행된다.	.599				
지식관리 F2	26. 업무와 관련된 지식을 등록할 수 있는 전산 시스템이 있다.	.761	3.019	15.096	31.452	.839
	28. 구성원 간 의견을 쉽고 빠르게 교환할 수 있는 환경을 지원한다.	.726				
	27. 축척된 정보 및 지식을 검색할 수 있는 방법이 구축되어 있다.	.725				
	25. 정보기술(영업통계, 메뉴관리)을 활용하여 체계적으로 지식을 관리한다.	.565				
지식축척 F3	11. 새로운 식재료의 사용법을 기록 저장한다.	.755	2.966	14.829	46.281	.830
	10. 새로운 조리기법을 기록 저장하고 있다.	.736				
	7. 새로운 메뉴를 Recipe에 기록 저장하고 있다.	.679				
	8. 구성원의 제안, 회의 자료를 저장하고 있다.	.603				
지식생성 F4	2. 목표 달성을 위한 지식이 무엇인지 잘 안다.	.712	2.855	14.273	60.554	.865
	1. 새로운 아이디어를 중요하게 생각한다.	.694				
	5. 지식을 관리하는 것을 중요시 한다.	.690				
	4. 새로운 지식을 얻기 위해 외부 교육을 시킨다.	.672				
지식활용 F5	21. 사외의 노하우나, 지식 등을 발굴하여 활용한다.	.729	2.147	10.734	71.288	.823
	20. 교육은 업무수행에 도움이 된다.	.659				
	22. 구성원의 지식을 업무에 활용한다.	.618				

* KMO : 0.950, Bartlett 구형성 검정 : x^2 =4241.674, df=190 p<0.000

종속변수인 조직성과의 분석값은 다음 〈표 11〉 조직성과의 신뢰성 및 타당성 검증결과와 같다. 분석결과, 독립변수인 지식경영활동은 아이겐 값이 1이상이 3가지의 요인으로 도출되었으며 누적 분산값은 73.381로 나타나 요인분석에 의해 추출된 조직성과요인 전체 73.381%를 설명하고 있다. 따라서 추출된 조직성과 요인을 항목별로 직무만족, 조직몰입, 경쟁우위라고 명명하였다. 그중 경쟁우위가 가장 높은 값으로 분석 되었고 직무만족, 조직몰입 순으로 도출되었으며 KMO값은 0.942이고 Bartlett 구형성 검정인 x^2 는 3430.275이며 df=91 p<0.000 으로 나타났다.

F1은, 이익률은 경쟁회사에 비해서 높다, 경쟁사보다 차별화된 서비스를 제공한다, 서비스에 대해서 고객이 만족하고 있다, 생산성은 경쟁사에 비해서 높다, 구성원의 만족도가 경쟁사에 비해 높다, 조직시스템은 경쟁사보다 유연하다 등 조직성과에 대한 구성원의 경쟁우위에 관련된 문항은 6개로 구성 되어 있으며 아이겐 값은 4.248로 나타났으며 신뢰성 계수는 0.910로 매우 높게 나타났다.
이 요인을 **경쟁우위**라고 명명하였다.

F2는, 우리 호텔은 한번 일해 볼 만한 좋은 직장이라고 즐겨 말한다, '한 가족의 일원' 이라고 느끼고 있다, 장래에 대해 진심으로 걱정하고 잘되기를 바란다, 호텔에서 이직할 의도가 없다, 일 하는 것에 대해 기쁘게 생각한다. 등 조직성과에 대한 구성원의 조직몰입에 관련된 문항은 5개로 구성 되어 있으며 아이겐 값은 3.236로 나타났으며 신뢰성 계수는 0.891로 매우 높게 나타났다. 이 요인을 **조직몰입**라고 명명하였다.

F3은, 나의 직무는 매우 중요하다고 생각한다, 직무를 통해서 성장 및 발전하고 있다고 생각한다, 업무를 수행하면서 보람을 느낀다.등 조직성과에 대한 구성원의 직무만족에 관련된 문항은 3개로 구성 되어 있으며 아이겐 값은 2.789로 나타났으며 신뢰성 계수는.887로 매우 높게 나타났다. 이 요인을 **직무만족**이라고 명명하였다.

본 연구에서 사용된 조직성과요인의 평가항목은 선행연구를 통해 17개의 문항으로 추출하였으나 요인 분석결과 제거된 문항3개의 항목이 제거된 14개 항목 3개의 요인으로 구성 되었다. 이와 같이 3개 요인을 종속변수인 조직성과의 요인으로 선정하였다.

〈표 11〉 조직성과의 신뢰성 및 타당성 검증결과

요인	항 목	요인 적재치	아이겐 값	% 분산	% 분산 (누적)	신뢰도 계수
경쟁우위 F1	7. 이익률은 경쟁회사에 비해서 높다.	.798	4.248	30.346	30.346	.910
	6. 생산성은 경쟁사에 비해서 높다.	.758				
	9. 경쟁사보다 차별화된 서비스를 제공한다.	.753				
	8. 서비스에 대해서 고객이 만족하고 있다.	.744				
	10. 구성원의 만족도가 경쟁사에 비해 높다.	.731				
	11. 조직시스템은 경쟁사보다 유연하다.	.708				
조직몰입 F2	16. 한번 일해 볼 만한 좋은 직장이라고 즐겨 말한다.	.757	3.236	23.112	53.457	.891
	15. '한 가족의 일원' 이라고 느끼고 있다.	.737				
	17. 장래에 대해 진심으로 걱정하고 잘되기를 바란다.	.715				
	13. 이직할 의도가 없다	.703				
	14. 일 하는 것에 대해 기쁘게 생각한다.	.604				
직무만족 F3	1. 나의 직무는 매우 중요하다고 생각한다.	.852	2.789	19.924	73.381	.887
	2. 직무를 통해서 성장 및 발전하고 있다고 생각한다.	.788				
	3. 업무를 수행하면서 보람을 느낀다.	.756				

* KMO : 0.942, Bartlett 구형성 검정 : x^2 =3430.275, df=91, p<0.000

제 2 절 연구가설의 검증

본 연구에서는 변수의 신뢰성과 타당성분석을 실시하여 변수들의 관계를 검증하였고 지식경영활동을 독립변수로 조직성과를 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시함으로써 가설의 인과관계를 검증하였다. 또한 일반적 특성별로 T-검증을 하였다.

1. 가설 1의 검증

H1 : 호텔주방의 지식경영활동은 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다음<표 12>는 호텔주방의 지식경영활동(지식생성, 지식축척, 지식공유, 지식활용, 지식관리시스템)이 직무만족에 미치는 영향력을 검증하기위해 다중회귀분석과 독립변수들간의 다중공선성을 실시한 결과이다.

다중공선성(Multi-Collinearity)이란 독립변수 간의 상관관계가 존재하는 것을 의미한다. 회귀식에 독립변수가 많이 투입할수록 작아져 회귀식의 정도는 높아진다. 그러나 다중공선성이 높은 독립변수는 제거되어야 한다(강병서, 김계수. 2012, p.275). 다중공선성을 검사하기 위해서는 공차한계(Tolerance)와 분산팽창요인(Variance Inflation Factor)이 널리 쓰인다.

분산팽창요인(Variance Inflation Factor)은 앞의 공차한계(Tolerance)의 역수이다. 다중공선성이 낮을수록 공차 한계값이 높게 나타난다고 한다.

일반적으로 공차한계(Tolerance) 값이 0.1이하이거나 분산팽창요인(Variance Inflation Factor)의 값이 10이상일 경우 다중공선성이 발생할 가능성이 높다고 한다. 공차한계(Tolerance)의 최대값은 0.1～1이므로 다음의 경우 공차한계(Tolerance) 값이 낮다고 볼 수 있으며 다중공선성은 높다고 볼 수 있다.

현재 분산팽창요인(Variance Inflation Factor)값이 10보다 현저하게 작아 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타났다.

다중회귀분석결과는 회귀모형의 설명력인 R^2 값은 .527로 회귀식의 총 변동을 52.7%를 설명하고 있으며 급간 자유도와 급내 자유도가 5, 333이며 회귀식이 통계적으로 유의성을 검정하는 F통계량은 74.308이고 이에 대한 유의도는 .000이다. 따라서 Sig. F=.000$<\alpha$=.001이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다.

종속변수인 직무만족에 호텔 주방의 지식경영활동에 미치는 영향력은 독립변수별로는 지식공유 .000***, 지식생성 .000***으로 유의하게 나타났다.

따라서 호텔주방의 지식경영활동이 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 미칠 것이라는 가설은 부분채택 되었다.

지식경영활동이 직무만족에 미치는 영향에 관한 결과는 다음 〈표 12〉 지식경영활동과 직무만족의 다중회귀분석 결과와 같다.

〈표 12〉 지식경영활동과 직무만족의 다중회귀분석 결과

분석 / 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	Beta			TOL	VIF
(상수)	.306	.194		1.577	.116		
F1 지식공유 ①	.491	.085	.406	5.767	.000***	.286	3.493
F2 지식관리시스템	.087	.062	.078	1.397	.163	.451	2.217
F3 지식축척	.042	.067	.034	.618	.537	.469	2.134
F4 지식생성 ②	.208	.068	.190	3.075	.000***	.370	2.704
F5 지식활용	.114	.072	.100	1.580	.115	.354	2.826

모형요약[b]

모형	R	R^2	Adjusted R^2	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.726	.527	.520	.57562	2.063

분산분석[b]

모 형	제곱합	df	평균제곱	F	p
1 선형회귀분석	123.105	5	24.624	74.308	.000***
잔차	110.335	333	.331		
합계	233.440	338			

** : p〈0.05 *** : p〈0.01

2. 가설 2의 검증

H2 : 호텔주방 지식경영활동은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다음〈표 13〉은 호텔주방의 지식경영활동(지식생성, 지식축척, 지식공유, 지식활용, 지식관리시스템)이 직무만족에 미치는 영향력을 검증하기위해 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

다중회귀분석결과 회귀모형의 설명력인 R^2 값은 .526로 회귀식의 총 변동을 52.6%를 설명하고 있으며 급간 자유도와 급내 자유도가 5, 333이며 회귀식이 통계적으로 유의성을 검정하는 F통계량은 73.823이고 이에 대한 유의도는 .000이다. 따라서 Sig. F=.000〈α=.001이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다.

독립변수별로는 지식공유 .001***, 지식관리시스템 .000***, 지식생성 .000***, 지식활용 .000***으로 유의하게 나타났다.

따라서 호텔주방의 지식경영활동이 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 미칠 것이라는 가설은 부분채택 되었다.

지식경영활동이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 결과는 다음 〈표 13〉지식경영활동과 조직몰입의 다중회귀분석 결과와 같다.

〈표 13〉 지식경영활동과 조직몰입의 다중회귀분석 결과

분석 / 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	Beta			TOL	VIF
(상수)	.215	.192		1.120	.264		
F1 지식공유 ③	.277	.084	.231	3.282	.001***	.286	3.493
F2 지식관리시스템②	.223	.062	.202	3.596	.000***	.451	2.217
F3 지식축척	.027	.067	.022	.400	.689	.469	2.134
F4 지식생성 ①	.267	.067	.246	3.971	.000***	.370	2.704
F5 지식활용 ④	.141	.071	.125	1.973	.000***	.354	2.826

모형요약[b]

모형	R	R^2	Adjusted R^2	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.725	.526	.519	.57105	1.733

분산분석[b]

모 형	제곱합	df	평균제곱	F	p
1 선형회귀분석	120.368	5	24.074	73.823	.000***
잔차	108.591	333	.326		
합계	228.960	338			

** : p<0.05 ***: p<0.01

3. 가설 3의 검증

H3 : 호텔주방 지식경영활동은 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다음〈표 14〉는 호텔주방의 지식경영활동(지식생성, 지식축척, 지식공유, 지식활용, 지식관리시스템)이 직무만족에 미치는 영향력을 검증하기위해 다중회귀분석을 실시한 결과이다.

다중회귀분석결과 회귀모형의 설명력인 R^2 값은 .584로 회귀식의 총 변동을 58.4%를 설명하고 있으며 급간 자유도와 급내 자유도가 5, 333이며 회귀식이 통계적으로 유의성을 검정하는 F통계량은 93.587이고 이에 대한 유의도는 .000***이다. 따라서 Sig. F=.000〈α=.001이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다.

독립변수별로는 지식관리시스템 .000***, 지식생성 .000***, 지식활용 .000***으로 유의하게 나타났다.

따라서 호텔주방의 지식경영활동이 경쟁우위에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 미칠 것이라는 가설은 부분채택 되었다.

지식경영활동이 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 결과는 다음 〈표 14〉 지식경영활동과 경쟁우위의 다중회귀분석 결과와 같다.

〈표 14〉 지식경영활동과 경쟁우위의 다중회귀분석 결과

분석 / 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	Beta			TOL	VIF
(상수)	.003	.176		.016	.987		
F1 지식공유	.108	.077	.093	1.402	.162	.286	3.493
F2 지식관리시스템②	.231	.057	.214	4.067	.000***	.451	2.217
F3 지식축척	.004	.061	.003	.060	.953	.469	2.134
F4 지식생성 ①	.365	.062	.344	5.924	.000***	.370	2.704
F5 지식활용 ③	.239	.065	.217	3.655	.000***	.354	2.826

모형요약[b]

모형	R	R^2	Adjusted R^2	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.764	.584	.578	.52300	1.933

분산분석[b]

모 형	제곱합	df	평균제곱	F	p
1 선형회귀분석	127.922	5	25.598	93.587	.000***
잔차	91.084	333	.274		
합계	219.076	338			

** : p<0.05 ***: p<0.01

4. 가설 4의 검증

H4 : 호텔주방의 일반적특성(등급, 경영형태)에 따라 지식경영활동에는 유의한 차이가 있을 것이다.

다음은 호텔주방의 지식경영활동이 일반적 특성(등급, 경영형태)에 따라 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-검정을 실시한 결과이다.

1) 호텔등급과 지식경영활동간의 인식차이

다음〈표 15〉는 등급별에 따라 호텔주방의 지식경영활동이 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-검정을 실시한 결과이다.
지식공유는 t값이 4.979, 지식관리시스템은 t값이 5.980, 지식축척은 t값이 5.777, 지식생성은 t값이 5.599, 지식활용은 t값이 6.987로 분석결과 호텔의 등급별로 지식경영활동이 차이가 있다고 나타났다. 또한 지식공유 3.784, 3.3854 지식관리시스템이 3.6770, 3.1641 지식 축척이 3.9300, 3.4792 지식생성이 3.7644, 3.2734 지식활용이 3.7846, 3.2083으로 평균값이 특1급이 특2급보다 높게 나와 더 많이 지식경영활동을 하는 것으로 밝혀졌다.
이것으로 보아 호텔의 등급별로 종사원들의 지식경영활동은 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

〈표 15〉 지식경영활동의 호텔 등급별 차이분석

분석 / 변수	특1급(N=243)		특2급(N=96)		t-검정	
	M	SD	M	SD	t	p
지식공유	3.7844	.66823	3.3854	.65550	4.979	.000***
지식관리 시스템	3.6770	.73614	3.1641	.64464	5.980	.000***
지식축척	3.9300	.62551	3.4792	.70025	5.777	.000***
지식생성	3.7644	.71603	3.2734	.75575	5.599	.000***
지식활용	3.7846	.70338	3.2083	.63292	6.987	.000***

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

2) 호텔경영형태와 지식경영활동간의 인식 차이

다음〈표 16〉은 경영형태에 따라 호텔주방의 지식경영활동이 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t-검정을 실시한 결과이다.

지식공유는 t값이 2.006, 지식관리시스템은 t값이 .935, 지식축척은 t값이 -.323, 지식생성은 t값이 2.080, 지식활용은 t값이 -.113로 분석결과 호텔의 경영별로 지식공유와 지식생성은 차이가 있다고 나타났다.

분석결과 호텔의 경영형태별로 체인호텔이 로컬호텔보다 지식생성과 지식공유에서 지식경영활동에 부분적으로 유의한 차이가 있다고 나타났다. 이것으로 보아 호텔의 경영형태별로는 종사원들의 지식경영활동은 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

〈표 16〉 지식경영활동의 경영형태별 차이분석

분석 / 변수	체인호텔(N=182)		로컬호텔(N=157)		t-검정	
	M	SD	M	SD	t	p
지식공유	3.7407	.66115	3.5911	.71085	2.006	.046**
지식관리 시스템	3.5673	.69970	3.4904	.79908	.935	.350
지식축척	3.7912	.63644	3.8153	.72454	-.323	.747
지식생성	3.7047	.70930	3.5334	.80617	2.080	.038**
지식활용	3.6172	.68169	3.6263	.78660	-.113	.910

** : p<0.05 *** : p<0.01

4. 연구가설의 검증결과 요약

호텔주방의 지식경영활동은 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 연구가설의 결과를 요약하면 다음과 같다.

가설 1, '호텔주방의 지식경영활동은 직무만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 가설에 대한 검증에서는 지식공유(.000), 지식생성(.002)이 영향이 있는 것으로 나타났으며, 지식축척, 지식활용, 지식관리시스템은 유의 하지 않다고 검증되었다.

가설 2, '호텔주방 지식경영활동은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 가설에 대한 검증에서는 지식공유(.001), 지식관리시스템(.000), 지식생성(.000), 지식활용(.049)이 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지식축척은 유의하지 않는다고 검증되었다.

가설 3, '호텔주방 지식경영활동은 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 가설에 대한 검증에서는 지식관리시스템(.000), 지식생성(.000), 지식활용(.000)이 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지식축척, 지식공유는 유의하지 않는다고 검증되었다.

호텔등급 및 경영형태에 따라 지식경영활동에는 유의한 차이가 있을 것이라는 연구가설의 결과를 요약하면 다음과 같다.

가설 4, '호텔주방의 지식경영활동은 호텔등급 및 경영형태에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.'라는 가설에 대한 검증에서는 등급별로는 유의한 차이가 있다고 나타났으며 경영형태별로는 부분적으로 유의한 차이가 있다고 연구결과가 나왔다. 가설결과를 종합해보면 다음 〈표 17〉 연구가설의 검증결과 요약과 같다.

〈표 17〉 연구가설의 검증결과 요약

가설	검 증 결 과	채택여부
가설1	호텔주방의 지식경영활동은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설2	호텔주방의 지식경영활동은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설3	호텔주방의 지식경영활동은 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설4	호텔주방의 지식경영활동은 호텔등급 및 경영형태에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.	부분채택

제 3 절 분석결과에 대한 토의

1. 조사대상의 빈도분석의 주요 특성

본 연구의 조사대상자는 표본대상은 서울지역 특1, 2급 호텔에 재직 중인 고졸이상의 학력의 소유자 360명의 조리종사원을 대상으로 설문지를 작성 배포 하여 연구 표본으로 확정하였다.

본 연구의 조사기간은 7월 1일에서 30일 사이에 실시되었고 응답률은 남성이 79.4&, 여성이 20.6% 아직까지 호텔 조리종사원은 남성의 비율이 높다는 것을 알 수가 있다.

연령은20대가 45.4%, 30대가 34.2%, 40대가 16.5%, 50대가 3.8%로 나타났으며 호텔 조리종사원은 20~30대가 79.6%로 젊은 층의 근무자가 많은 것으로 나타났다.

학력은 전문대졸이 이상이 92%가 육박하여 호텔 조리종사원의 학력이 높아졌음을 알 수 있다.

근무주방은 양식(양식레스토랑, 뷔페, 연회, 커피숍/Bar)이 59.7%로 많이 근무하는 것을 알 수 있다.

직위별로는 67%가 일반 조리사(cook)로 조사되었다.

근무기간은 10년 미만이 67.8%로 조사 되었으며 10년차 미만에서 점차 감소를 보이다 10년차 이상에서 다시 증가하는 것으로 조사되어 이는 10년차 이하에서 이직율이 높다는 것을 알 수가 있다.

연소득은 4,000만원 이하가 75.8%로 조사 되었다.

등급별로는 특1급 호텔의 조리종사원이 71.7%로 많이 설문에 참여하였으며 경영형태는 체인호텔이 53.7%, 로컬호텔이 46.3%로 비슷한 분포로 설문조사에 참여하였다.

2. 연구변수의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 호텔주방의 지식경영활동요인과 조직성과요인에 대하여 타당성과 신뢰성을 검증하였다.

지식경영활동은 28개 문항 중 8개 항목을 제거하고 20개의 요인으로 다음과 같은 지식생성, 지식축척, 지식공유, 지식활용, 지식관리시스템의 5개의 요인으로 구성 되었으며 신뢰도 계수는 지식공유 .881, 지식관리시스템 .839, 지식축척 .830, 지식생성 .865, 지식활용 .823로 매우 높게 나타났다.

선행연구를 바탕으로 구성된 설문 문항을 타당성 검증을 위하여 요인분석하여 공통성과 요인적재량에 미달되는 요인 8개를 제거하였다.

요인 제거후 검증된 결과 요인은 다음과 같다.

지식생성, 5개 문항에서 1개의 요인을 제거 하여 4개 문항으로 채택 되었다.

지식축척, 6개 문항에서 2개를 제거한 후에 4개 문항으로 채택 되었다.

지식공유, 6개 문항에서 1개의 항목을 제거한 5개 문항으로 채택 되었다.

지식활용, 6개 문항 중 3개 항목을 제거한 후 3개의 문항으로 채택되었다.

지식관리시스템, 5개 문항 중 1개의 항목을 제거한 후 4개의 문항으로 채택되었다.

조직성과는 17개 문항중 3개의 항목을 제거하고14개의 다음과 같은 직무만족, 조직몰입, 경쟁우위의 3개의 요인으로 구성되었으며 신뢰도 계수는 직무만족 .887, 조직몰입 .891, 경쟁우위 .910으로 매우 높게 나타났다. 선행연구를 바탕으로 구성된 설문문항을 타당성 검증을 위하여 요인분석을 하여 공통성과 요인적재량에 미달되는 요인 3개를 제거하였으며 검증결과는 다음과 같다.

직무만족, 5개 문항에서 3개의 요인을 제거하여 3개 문항으로 채택되었다.

경쟁우위, 6개 문항으로 설문하여 제거되는 요인 없이 6개의 모든 문항이 채택 되었다.

조직몰입, 6개 문항에서 1개의 요인 제거하고 5개 문항으로 채택되었다.

본 연구의 목적을 위해 제시한 요인들은 전반적으로 신뢰도와 타당성이 연구를 수행하는데 무리가 없는 것으로 검증되었다.

3. 호텔 주방의 지식경영활동과 직무만족의 관계

가설 1은 호텔주방의 지식경영활동이 직무만족에 미치는 영향력을 알아보고자 하는 것이다. 회귀분석결과를 보면 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R^2 값은 .527로 회귀식의 총 변동을 52.7%를 설명하고 있으며 급간 자유도와 급내 자유도가 5, 333이며 회귀식이 통계적으로 유의성을 검정하는 F통계량은 74.308이고 이에 대한 유의도는 .000이다. 따라서 Sig. F=.000$<\alpha$=.001이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다.

독립변수 요인별로는 t값이 지식공유가 5.767로 직무만족에 미치는 영향력이 가장 강하게 나타났으며 다음 지식생성이 3.075로 나타났다.

호텔주방의 조리종사원들은 직무만족에 있어서 가장 중요시 하는 것은 새로운 지식을 생성하는 것으로 나타났으며 이렇게 생성된 지식을 구성원과 공유하는 것을 중요시 한다고 연구결과로 나타났으며 지식축척, 지식활용, 지식관리시스템은 직무만족 중요요인에서 탈락하였다.

4. 호텔 주방의 지식경영활동과 조직몰입의 관계

가설 2는 호텔주방의 지식경영활동이 직무만족에 미치는 영향력을 알아보고자 하는 것이다. 회귀분석결과를 보면 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R^2 값은 .526로 회귀식의 총 변동을 52.6%를 설명하고 있으며 급간 자유도와 급내 자유도가 5, 333이며 회귀식이 통계적으로 유의성을 검정하는 F통계량은 73.823이고 이에 대한 유의도는 .000이다. 따라서 Sig. F=.000$<\alpha$=.001이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다.

독립변수 요인별로는 t값이 지식생성 3.971로 조직몰입에 미치는 영향력이 가장 강하게 나타났으며 지식관리시스템이 3.596 , 지식공유가 3.282 , 지식활용이 1.973으로 나타났다. 호텔주방의 조리종사원들은 조직몰입에 있어서 가장 중요시 하는 것은 지식생성으로 나타났으며 생성된 지식을 잘 관리하여 공유하고 이를 활용하여 새로운 지식을 생성하는 것을 중요시 한다고 연구결과로 나타났으며 지식축척은 조직몰입 중요요인에서 탈락하였다.

5. 호텔 주방의 지식경영활동과 경쟁우위의 관계

가설 3는 호텔주방의 지식경영활동이 경쟁우위에 미치는 영향력을 알아보고자 하는 것이다. 회귀분석결과를 보면 회귀분석의 전체 설명력을 의미하는 R^2 값은 .584로 회귀식의 총 변동을 58.4%를 설명하고 있으며 급간 자유도와 급내 자유도가 5, 333이며 회귀식이 통계적으로 유의성을 검정하는 F통계량은 93.587이고 이에 대한 유의도는 .000이다. 따라서 Sig. F=.000$<\alpha$=.001이므로 이 회귀식은 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다.

독립변수 요인별로는 t값이 지식생성이 5.924로 경쟁우위에 미치는 영향력이 가장 강하게 나타났으며 지식관리시스템 4.067 , 지식활용이 3.655로 나타났다. 호텔주방의 조리종사원들은 경쟁우위에 있어서 가장 중요시 하는 것은 지식생성으로 나타났으며 이를 관리시스템에서 관리 하여 새로운 지식으로 활용하는 것을 매우 중요시 한다고 연구 결과로 나타났으며 지식축척과 지식공유는 경쟁우위 중요요인에서 탈락하였다.

6. 호텔등급 및 경영형태에 따른 지식경영활동의 차이관계

가설 4는 호텔 주방의 지식경영활동이 호텔 등급 및 경영형태별로 차이가 있는지 알아보고자 하는 것이다.

검증을 위하여 독립표본 t-검정을 실시하여 호텔등급별 및 경영형태별로 차이가 있다는 것을 알 수 있다.

연구결과로 보아 특1급 호텔은 지식경영활동이 활발하게 활동하는 반면 특2급 호텔에서는 지식경영활동의 중요성이 떨어진다고 나타났다.

호텔등급별로는 지식생성, 지식축척, 지식공유, 지식활용, 지식관리시스템 요인 모두가 유의한 차이가 있다고 나타났다.

그러나 경영형태별로 t-검정 실시하였을 때는 지식공유와 지식생성 일부에서 차이가 있다는 검증결과가 나타났으며 체인호텔이 로컬호텔보다 조리 종사원들의 지식생성과 공유에 더 많은 인사시스템 기법을 도입한다고 나타났다.

제 5 장 결 론

1. 연구결과와 의의

본 연구는 호텔주방의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향관계를 분석하고 호텔의 등급과 경영형태별로 어떠한 영향을 미치는지를 실증 연구하는데 있다.

호텔기업의 조리종사원들은 호텔의 다른 부문에 근무하는 종사원들과는 다른 특징을 가지고 있다. 작은 공간에서의 오랫동안 반복적인 움직임, 위험물을 다루는 직업의 특성상 엄격한 조직의 상하관계, 자신이 맡은 업무의 책임여부, 고객에게 음식서비스 제공을 위한 전문적인 지식 등을 갖추어야 한다.

이러한 호텔주방의 직무 특징을 볼 때 지식경영활동은 기업의 영업에 직, 간접으로 영향을 미치게 될 것이다.

연구의 분석결과에 따라 지식경영활동을 통해 조직성과를 극대화 시킬 수 있는 요인을 호텔경영자와 주방 관리자들에게 제시하였다.

지식경영활동은 새로운 현대 경영기법 중에 하나이며 이것에 대한 관심과 대응전략에 대한 논의가 활발해지고 있으며 조직을 이끌어가기 위한 핵심요인이라 볼 수 있다.

이제 현대사회는 지식을 기반으로 하는 경영을 펼쳐야하며 서비스 산업에서는 더욱더 절실하다고 볼 수 있으며 개인이나 조직에 속해있는 생각, 기술, 노하우, 방법, 시스템등이 바로 지식을 기반으로 할 수 있는 경영이다.

이미 많은 선진 국가에서도 시행하고 있으며 새로운 지식의 중요성에 논의하고 있다. 따라서 조직의 성과를 극대화하기 위해서는 지식경영활동으로 정보를 수집하여 새로운 지식으로 생성하여. 구성원간 공유하고 이를 활용 할 수 있는 관리시스템을 개발하는 것이다.

2. 연구결과의 요약

본 연구의 결과를 도출하기 위하여 이론적 고찰 및 선행연구를 기초로 하여 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향관계를 가설로 설정하였고 이를 분석하였다.

지식경영활동의 변수로 지식생성, 지식축척, 지식공유, 지식활용, 지식관리시스템으로 선정하였으며 조직성과의 변수는 직무만족과 조직몰입, 경쟁우위로 설정하였다.

연구 분석 결과를 다음과 같이 정리 할 수 있다.

첫째, 지식경영활동이 직무만족도에 대한 검증에서는 가장중요하게 영향을 주는 지식요인은 지식공유이다. 다음으로 지식생성이 나타났으며 지식축척과 지식활용, 지식관리시스템은 유의 하지 않다고 검증되었다.

둘째, 조직몰입에서는 지식생성이 가장 중요한 변수로 나타났으며 다음으로 지식관리시스템과 지식공유, 지식활용이 영향력이 높은 것으로 나타났다. 그러나 지식축척은 유의 하지 않다고 검증되었다.

세째, 경쟁우위에 있어서는 지식생성이 가장 중요한 변수로 나타났으며 다음으로 지식관리시스템, 지식활용이 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지식축척, 지식공유는 유의하지 않는다고 검증되었다.

네째, 호텔주방의 일반적특성(등급, 경영형태)에 따라 지식경영활동에는 유의한 차이의 검증결과 호텔 등급별로는 차이가 있다고 검증되었다. 특1급과 2급의 종사원의 지식경영활동은 유의한 차이가 있다는 것으로 검증되었으며 경영형태별로는 부분적으로 차이가 있다고 검증되었다.

호텔기업의 등급이 높을수록 체인호텔이 로컬호텔보다 조리종사원의 지식경영활동은 유의한 차이가 있다고 나타났다. **따라서 호텔주방의 지식경영활동은 조직성과에 영향을 미치는 것으로 연구결과로 나타났다.**

3. 연구결과의 시사점

본 연구는 호텔기업들이 성공적으로 종사원들에게 지식경영활동을 도입, 전파, 실천하여 조직성과에 미치는 요인을 검증해 보았다.
도출된 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 학문적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서 특1, 2급 호텔에 근무하는 조리종사원을 대상으로 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향을 실증적 분석함으로써 이론적 토대를 마련하였다. 지금까지 호텔부분의 지식경영에 대한 연구는 전체 호텔부분과 식음료부문 등으로 진행 되어 왔으나 본 연구에서는 이를 좀 더 세분화하여 호텔주방이라는 곳으로 연구를 진행하였다. 이러한 실증적인 분석은 호텔기업의 경영자와 주방의 관리자들에게 조직 관리에 있어 나아갈 방향을 가져다 줄 것이다.

둘째, 지식경영활동은 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔주방 종사원들의 지식경영활동이 직무만족과, 조직몰입, 경쟁우위인 조직성과에 영향을 주는 것으로 나타났다.

세째, 호텔의 등급및 경영형태별로 지식경영활동의 차이가 있음이 나타났다.
특1급 호텔과 체인호텔은 만족도가 매우 높게 나타났으나 특2급 호텔과 로컬호텔은 상대적으로 지식경영활동이 매우 낮은 것으로 나타났다. 이는 특2급과 로컬호텔에서도 조리종사원의 만족과 조직성과를 내기위해 지식경영활동을 빠르게 도입할 필요성이 있다.
우리 사회가 발달하고 호텔 기업들이 지속적인 경쟁에서 살아남고 부가가치 창출을 하기 위해서는 지식을 기반으로 하는 경영기법이 절실히 요구된다.

4. 연구의 한계

본 연구는 우리나라 호텔중 주방조직의 지식경영활동이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고자 연구 하였다.

이러한 연구목적을 수행하기 위해 기존의 국내·외 문헌들을 바탕으로 본 연구의 모형에 포함된 개념들을 추출한 후 설문항목을 구성하여 서울지역에 종사하는 호텔 조리 종사원을 대상으로 실증분석을 하였다.

앞서 언급한 바와 같이 실무적으로 여러 의의를 지니고 있음에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 추후 이러한 한계점을 극복하기 위한 추가적인 연구 과제를 제안 하고자 한다.

첫째, 본 연구는 1회에 의한 설문조사 방법에 의존함으로써 횡단적 조사에 의한 문제점을 완전히 극복하지 못했다는 것이 한계점으로 남는다.

호텔 조리종사원들이 지식경영활동에 대한 이해도가 높지 않은 상태로 조사한 점과 이를 1회로 한정된 점이 본 연구의 한계라고 생각한다.

앞으로 좀 더 시간적 여유를 가지고 종사원들이 지식경영에 대한 충분한 설명을 한 뒤 반복적인 연구를 한다면 지식경영활동에 중요한 지표가 될 것으로 기대된다.

둘째, 아울러 본 연구에서의 조사대상은 서울 지역 특1, 2급 8개 호텔을 대상으로만 연구가 진행 되었다. 그러므로 이 논문에서 규명된 이론을 우리나라 전체 호텔주방에 적용하는 데는 한계가 있으며 향후에는 연구 표본을 확대하여 동일한 결과 치가 나오는지 확인할 필요가 있다.

이와 같이 본 연구의 한계가 있음에도 불구하고, 현재 우리나라의 많은 호텔 주방의 지식경영활동 도입이 절실히 요구되고 있다.

따라서 앞으로 연구에서는 본 연구에서 규명된 이론에 근거하여 다양한 연구가 이루어지기를 바란다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

강덕수. (2004). 지식핵심역량이 지식경영프로세스와 경제적 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 창원대학교 경영대학원 석사학위논문.

강상묵, 정강국. (2012). 호텔기업 인적자본이 지식공유와 지식활용에 미치는 영향관광연구 제16권 제3호, 『관광경영학회』

강병수, 김계수. (2012).『Spss17.0 사회과학통계분석』, 한나래 출판사

구교봉. (2001), 지식경영시스템의 운용효과에 영향을 주는 요인에 관한 연구. 경남대학교 대학원 박사학위논문.

권우민. (2009). 골프장 조직 구성원의 변혁적·거래적 리더십과 팔로워십, 임파워먼트 및 조직성과의 인과관계분석. 국민대학교 대학원 박사학위논문.

김광웅. (1998). 『방법론강의』, 박영사

김경환. (2011). 호텔 조리종사원의 주방환경이 자기효능감과 조직몰입 · 직무성과에 미치는 영향. 동의대학교 경영대학원 박사학위논문.

김기영. (1991). 한국 관광호텔 주방의 효율적 경영방안에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문.

_____. (1997).『호텔주방관리론』, 백산출판사

김명수. (2010). 지식경영 성공요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.

김성기. (2009). 사회복지시설 유형별 종사자의 직무인식과 조직성과에 관한 연구 : 서울·경기도지역을 중심으로. 한영신학대학교 대학원 박사학위논문.

김윤정. (2011). 특1급 호텔 주방의 조직구조 특성, 지식경영 프로세스, 직무만족과의 관계연구. 부경대학교 경영대학원 석사학위논문.

김 준. (2009). 지식경영자산 및 지식공유와 조직성과 간의 관계에 관한

연구. 안양대학교 대학원 박사학위논문.
김충호. (1992).『호텔경영학』, 형설출판사
김학민. (1999). 지식경영 구축방법론 및 구축사례 연구 『삼성경제연구소』 3부 : 514-542
나상억譯. (2009).『노나카의 지식경영』, 21세기북스
나영선. (2006). 『호텔 서양조리 실무개론』 , 백산 출판사
남승하. (2008). 조직의 관리적 혁신의지(innovation willingness)와 조직성과(performance)간의 관계에 관한 연구 『한국행정학보』, 42(1) : 171-196.
대림정보통신(주)지식경영위원회. (1999).『이것이 지시경영의 핵심이다』, 창해
마인수. (2005) 증권사 지점장의 리더쉽이 지접성과 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 전남대학교 경영대학원 석사학위논문.
박미경. (2010). 지식경영의 핵심요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 충주대학교 경영대학원 석사학위논문.
박성순. (2009). 조직유형에 따른 학교장의 리더십과 구성원의 직무형태가 조직성과에 미치는 영향. 선문대학교 대학원 박사학위논문.
사재명. (2002). 지방공무원의 지식관리에 관한 인식분석 『한국지역정보화학회지』 5(2) : 81-106
손선익. (2006). 호텔 주방 작업환경이 주방 종사원의 직무만족 및 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 경성대학교 경영대학원 석사학위논문.
신명이. (2006). 대학도서관 사서들간의 지식공유에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
안서현. (2013). 지식관리시스템 사용자들의 지식공유에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 서울대학교 경영대학원 석사학위논문.
안형기. (2004). 호텔주방 조직환경에 따른 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 경주대학교 대학원 박사학위논문.
안희정. (2002). 조직성과에 영향을 미치는 결정요인에 관한 연구 강원대학교 대학원 박사학위논문.

염진철 외. (2010).『Basic Western Cuisine』, 백산 출판사
우성근. (1996). 관광호텔 주방관리의 효율적인 운영방안에 관한 연구. 경기대학교 경영대학원 석사학위논문.
우성진. (2000). 지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한연구. 창원대학교 대학원 박사학위논문.
유희경 외. (2010). 특급호텔의 지식경영시스템, 직원의 목표지향성과 성과의 관계분석. 『호텔경영학연구』 제 19권 제1호 : 159-178
윤수선. (2010). 호텔 조리종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 이직의도에 관한 연구. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문.
위키디피아. (2012). http://ko.wikipedia.org/wiki/지식
이관우. (1982). 『조사분석방법론』, 형설출판사
이보순. (2000). 관광호텔 한식주방의 효율적인 운영에 관한 연구. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
이상범. (2001). 직무스트레스가 직무 만족에 미치는 영향에 관한연구. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
이상진. (2009). 조직구성원의 직무특성과 고용관계특성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
이창욱. (2006). 호텔기업 연봉제 시행의 공정성 지각과 조직몰입의 관계에 관한 연구. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
이창원·최창현. (1997). 『새 조직론』, 서울 대영문화사
이창호. (2000). 호텔객실고객의 세부시장이 호텔의 주요성과 변수에 미치는 영향에 관한 연구. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
이호길. (2003). 호텔기업의 지식경영 도입이 경영성과 지각에 미치는 영향. 대구대학교 대학원 박사학위논문.
_____, 서철현. (2002). 호텔기업의 지식경영 핵심요인과 지식공유문화가 종사원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 『관광학연구』. 17(2). : 87-107.
이 홍. (1999).『한국기업을 위한 지식경영』, 명경사
이홍재. (2004). 지식관리와 정부성과간의 관계에 관한 실증적 연구.

경희대 대학원 박사학위논문.
임신순. (2004). 지식경영의 핵심요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증 연구. 조선대학교 대학원 박사학위논문.
임정빈. (2002). 지방정부 조직성과의 결정 요인에 관한연구. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
장세진. (1998). 경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근동향. 『전략경영연구』 1(1). : 49-73
정상현. (1983). 공무원의 직무 만족에 관한 연구. 전북대학교 대학원 석사학위논문.
천형성. (2011). 켈리의 효과적인 팔로워십 특성이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 고려대학교 경영정보대학원 석사학위논문.
최미옥. (2005). 지식경영 핵심요인이 간호수행능력에 미치는 영향. 연세대학교 보건대학원 석사학위논문.
최연택. (2009). 조직구성원의 성격유형(MBTI), 직무행태 및 조직성과에 관한연구. 선문대학교 대학원 박사학위논문.
포스코 경영연구소. (1998). 지식사회 지식경영으로, 한국경제를 위한 제안 : 『지식경영』, 더난출판사
한우창. (2004). 호텔직원의 지식공유가 기업성과에 미치는 영향에 관한연구. 경주대학교 산업경영대학원 석사학위논문.
황운순. (2000). 지식경영 핵심요인과 조직유효성의 관계. 대구대학교 대학원 박사학위논문.
황춘기 외. (2008). 『New 주방관리론』, 지구문화사
현대경제연구원. (2010).『지식경영 : 조직 내 지적 자산의 창출 및 공유·확대 방안』, 21세기북스

2. 국외문헌

Alavi, M. & Dorothy E. Leidner. (2001). Review : Knowledge Management and Knowledge Management System: *Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly,* 25(1).

Baney, J. (1991). Fim Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* 17. 99-120.

Bhatt, G. D. (2000). Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle, *Journal of Knowledge Management*, 4(1).

Brewer, Gene A., & Sally Coleman Selden. (2000). Why Elephants Gallop: *Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4) : 685-701.

Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*, Oxford Butter worth Heinemann

Ferris, K. R. & Aranya, N. (1983) Acomparison of two organizational commitment scales. Personnel Psychology, 36, 112-113

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the firm, *Strategic Management Review*, Vol. 17, pp.109-122

Greenberg, J. & Baron, R. A. (1995). Behavior in organizations, 5th ed(Englwood Cliffs, NF : Pretice-Hall)

Hall, R. (1993). A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic management journal,* 14. 607-618

Kanter, R M. (1968). Commitment and Social Organization: *A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communists. American Sociological Review,* 33, 499-517.

Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization*

Science, Vol.3, pp.383-397

Krogh, G. (1998). Care in the Knowledge Creation, *California Management Review,* Vol 40, No 3, Spring

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": *Building a Foundation for Knowledge Creation, California management review,* 40-54.

_____. & Takeuchi. H. (1995). *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation* New York : Oxford University Press. 224.

Oldham, G. R. & A. Cummings. (1996). Employee Creativity: *Personal and Contextual Factors at Work, Academy of Management Journal.* 39(3)

Prusak, L. (1997). *Introduction to Knowledge in Organizations*, Butter worth - Heinemann, 168.

Schein, F. H. (1985). Organizational Culture and Leadership, Sanfrancisco Jossey-Bass, *Administrative science quarterly.* 45: 109-119

Smith, P. C. Kendall, L. M. & Hullin, C. L. (1969). The Measurement of satisfaction in work and retirement, Chicago : Rand McNully, 22-32

Spender, J. C. (1993). Some Frontier Activities around Strategy Theorizing, *Journal of Management Studies,* 30(1), 2362-2380.

Wiig, K. M. (1997). Integratig Intellectual Capital and Knowledge Management, Long Range Planning, 30(3), 399-405.

부 록

설 문 지

호텔주방의 지식경영활동과 조직성과에 관한 설문조사

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문조사에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 조사는 **호텔주방의 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향**력을 파악하여 호텔의 품질 향상과 고객 만족에 도움을 주고자 진행하고 있습니다.

설문지에 대한 응답 내용은 무기명으로 처리되며 연구목적 이외에 다른 목적으로 사용하지 않겠습니다.

질문에는 정답이 없으며, 선생님의 응답 하나 하나가 본 연구의 귀중한 자료로 활용 되오니 바쁘시더라도 이 조사에 적극적으로 협조해 주실 것을 부탁드리며 선생님의 무궁한 발전을 기원합니다.

감사합니다.

2013. 7.

지도교수 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
경영학 박사 우 성 근 교수

연 구 자 : 한성대학교 경영대학원 호텔관광외식경영학과
외식경영 전공 권 기 완
연락처 :
E-mail : mirepoix@hanmail.net

A. **다음의 문항은** 귀하께서 근무하시는 **호텔주방**에서 행하여지는 **지식경영활동**에 관한 문항입니다.

각 문항에 대해 ① ② ③ ④ ⑤ 중 해당 숫자에 √표 하여 주십시오.

지 식 생 성	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 호텔은 새로운 아이디어를 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 호텔은 목표 달성을 위한 지식이 무엇인지 잘 안다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 호텔 동료들은 다양한 방법으로 의사소통을 한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 호텔은 새로운 지식을 얻기 위해 외부 교육을 시킨다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 호텔은 지식을 관리하는 것을 중요시 한다.	①	②	③	④	⑤

지 식 축 척	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
6. 우리 호텔은 구성원의 노하우와 아이디어를 저장하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 호텔은 새로운 메뉴를 Recipe에 기록 저장하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 호텔은 구성원의 제안, 회의 자료를 저장하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 호텔은 고객관련 자료를 기록 저장하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 호텔은 새로운 조리기법을 기록 저장하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 호텔은 새로운 식재료의 사용법을 기록 저장한다.	①	②	③	④	⑤

지 식 공 유	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
12. 우리 호텔은 업무관련 지식을 구성원들과 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리 호텔은 기업목표를 구성원들과 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 호텔 구성원은 필요한 지식이 어디에 있는지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
15. 우리 호텔은 구성원들이 제공하는 지식을 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
16. 우리 호텔은 새로운 지식이 생성되면 구성원들과 공유한다.	①	②	③	④	⑤
17. 우리 호텔은 타 주방과의 정보교류가 원활히 진행된다.	①	②	③	④	⑤

지 식 활 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
18. 우리 호텔은 주방이나 타 부서의 지식 정보 등을 활용한다.	①	②	③	④	⑤
19. 우리 호텔은 구성원의 지식에 나의 지식을 더해 사용한다.	①	②	③	④	⑤
20. 우리 호텔에서 실시하는 교육은 업무수행에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
21. 우리 호텔은 사외의 노하우나, 지식 등을 발굴하여 활용한다.	①	②	③	④	⑤
22. 우리 호텔은 구성원의 지식을 업무에 활용한다.	①	②	③	④	⑤
23. 우리 호텔은 개인이 가진 지식을 업무에 활용한다.	①	②	③	④	⑤

지식 관리시스템	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
24. 우리 호텔은 지식을 체계적으로 정리하여 문서화 한다.	①	②	③	④	⑤
25. 우리 호텔은 정보기술(영업통계, 메뉴관리)을 활용하여 체계적으로 지식을 관리한다.	①	②	③	④	⑤
26. 우리 호텔은 업무와 관련된 지식을 등록할 수 있는 전산시스템이 있다.	①	②	③	④	⑤
27. 우리 호텔은 축척된 정보 및 지식을 검색할 수 있는 방법이 구축되어 있다.	①	②	③	④	⑤
28. 우리 호텔은 구성원 간 의견을 쉽고 빠르게 교환할 수 있는 환경을 지원한다.	①	②	③	④	⑤

B. **다음의 문항은** 귀하께서 근무하시는 **호텔주방**의 **조직에서 나타나는 성과**입니다. 각 문항에 대해 ① ② ③ ④ ⑤ 중 해당 숫자에 √표 하여 주십시오.

직 무 만 족	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 호텔에서 나의 직무는 매우 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 호텔 직무를 통해서 성장 및 발전하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 호텔에서 업무를 수행하면서 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 호텔은 승진제도가 공정하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 호텔은 급여 및 부가적 혜택은 만족스럽다.	①	②	③	④	⑤

경 쟁 우 위	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
6. 우리 호텔의 생산성은 경쟁사에 비해서 높다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 호텔의 이익률은 경쟁회사에 비해서 높다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 호텔 서비스에 대해서 고객이 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 호텔은 경쟁사보다 차별화된 서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
10. 우리 호텔은 구성원의 만족도가 경쟁사에 비해 높다.	①	②	③	④	⑤
11. 우리 호텔 조직시스템은 경쟁사보다 유연하다.	①	②	③	④	⑤

조 직 몰 입	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
12. 나는 호텔에서 나의 직무에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 현 호텔에서 이직할 의도가 없다	①	②	③	④	⑤
14. 나는 호텔에서 일 하는 것에 대해 기쁘게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
15. 나는 호텔에서 '한 가족의 일원' 이라고 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 주위사람에게 우리 호텔은 한번 일해 볼 만한 좋은 직장이라고 즐겨 말한다.	①	②	③	④	⑤
17. 나는 우리 호텔의 장래에 대해 진심으로 걱정하고 잘되기를 바란다.	①	②	③	④	⑤

C. 다음은 인구통계 사항입니다. 각 문항의 해당 번호에 (√)표 하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은 ? ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은 ? ① 24세 이하 ② 25-29세 ③ 30-39세 ④ 40-49세 ⑤ 50세 이상

3. 귀하의 최종학력은? ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 졸

4. 귀하의 근무 주방은? ① 양식 ② 한식 ③ 중식 ④ 일식
⑤ 뷔페 ⑥ 연회 ⑦ 베이커리 ⑧ 커피숍/Bar

5. 귀하의 직위는? ① 3rd Cook ② 2nd Cook ③ 1st Cook
④ Demi Chef ⑤ Chef de Parties ⑥ Sous Chef 이상

6. 귀하의 근무기간은? ① 3년 미만 ② 3~6년 미만 ③ 6~10년 미만
④ 10~15년 미만 ⑤ 15~20년 미만 ⑥ 20년 이상

7.귀하의 연 소득정도는? ① 1,999만원 이하 ② 2,000 - 2,999만원 ③ 3,000-3,999만원
④ 4,000-4,999만원 ⑤ 5,000-5,999만원 ⑥ 6,000만원 이상

D. 다음은 일반적인 사항입니다. 각 문항의 해당 번호에 (√)표 하여 주십시오.

8. 귀하가 근무하는 호텔등급은? ① 특1급(★★★★★) ② 특2급(☆☆☆☆☆)

9. 귀하가 근무하는 호텔의 경영형태는? ① 체인호텔 ② 로컬호텔

끝까지 질문에 응답하여 주셔서 대단히 감사합니다.
선생님의 응답은 귀중한 연구 자료로 활용하겠습니다.
언제나 행운이 함께 하시기를 기원합니다.

ABSTRACT

The Effect of Knowledge Management of Hotel Kitchen on Organizational Performance

Kwon, ki-wan
Major in Food Service Management
Dept. of Hotel, Tourism and Restaurant Management
Graduate School of Business Administration
Hansung University

This study aims to analyze the effect of knowledge management of hotel kitchen in Korean hotel corporation on organizational performance. Furthermore, this study is focused on making hoteliers and kitchen managers perceive the importance of knowledge management and proposing the directivity for the future, based on the analysis results.
The collected data was analyzed using SPSS18 statistical program, and the study results are as follows.
First, the reliability and validity of the research concept were very high. Also, five factors were extracted from knowledge management, and three factors were extracted from organizational performance.
Second, the verification result of the research hypothesis showed that knowledge generation and knowledge sharing of knowledge management had positive effects on job satisfaction.
Third, knowledge generation, knowledge sharing, knowledge utilization and

knowledge management system had positive effects on organizational commitment.

Fourth, knowledge sharing, knowledge utilization and knowledge management system positively affected competitive advantage, as well.

Fifth, it was found that there was a significant difference in hotel classification(super deluxe hotel and second deluxe hotel) and management system.

In conclusion, knowledge management activities in hotel kitchens had a significant positive impact on the organizational performance and there was a significant difference in hotel classification and management system.

Since this research only targeted some hotels in Seoul, it is insufficient to represent all the hotels in Korea. Therefore, further research would need to expand target extent on a national scale.

【Key word】 Knowledge Management, Organizational Performance, Knowledge Generation, Knowledge Accumulation, Knowledge Sharing, Knowledge Utilization, Knowledge Management System, Job Satisfaction, Competitive Advantage, Organizational Commitment