

경영학석사 학위논문

외식업체 조직 유효성과 지식경영
프로세스의 관계 연구



2008년 2월

부경대학교 경영대학원

경영학과(관광경영학전공)

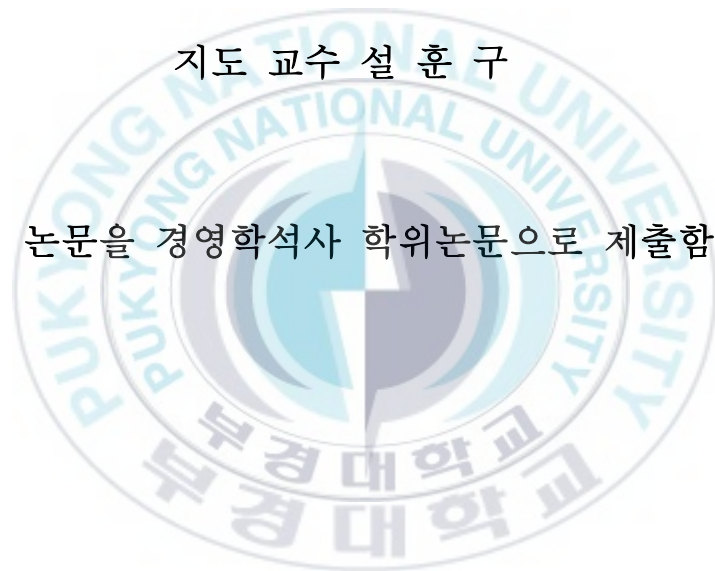
이 재 운

경영학석사 학위논문

외식업체 조직 유효성과 지식경영 프로세스의 관계 연구

지도 교수 설 훈 구

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함



2008년 2월

부경대학교 경영대학원

경영학과(관광경영학전공)

이 재 운

이재운의 경영학석사 학위논문을 인준함.

2008년 2월 26 일



주심 관광레저학 박사 양 위 주 印

위원 경영학 박사 홍 재 범 印

위원 환대·관광경영학 박사 설 훈 구 印

목 차

제 I 장 서 론	1
제 1 절 문제의 제기	1
제 2 절 연구의 목적	3
제 3 절 연구의 방법 및 구성	5
제 II 장 이론적 배경	8
제 1 절 조직 유효성	8
1. 조직 유효성에 관한 개념	8
2. 직무 만족	9
3. 조직 몰입	15
4. 이직 의도	20
제 2 절 지식과 지식경영의 개념	22
1. 지식의 정의 및 특성	22
2. 지식의 분류	27
3. 지식 경영의 개념	31
제 3 절 지식경영의 프로세스	42
1. 지식의 창출	47
2. 지식의 공유	50
3. 지식의 저장	54
4. 지식의 활용	55
5. 지식경영 프로세스에 관한 선행 연구	55

제 III 장 연구 모형 및 가설의 설정	60
제 1 절 연구 모형의 설계	60
제 2 절 연구 가설의 설정	61
제 3 절 변수의 조작적 정의	66
제 4 절 조사 방법	69
1. 설문지의 구성 및 내용	69
2. 표본의 추출 및 자료의 수집 방법	71
제 IV 장 실증 분석	73
제 1 절 조사 대상자의 연구 통계적 분석	73
제 2 절 신뢰도 및 타당성 검증	75
제 3 절 연구 모형 분석 및 가설 검증	84
제 V 장 결 론	92
제 1 절 연구 결과 및 시사점	92
제 2 절 연구의 한계점 및 추후 과제	94
<참고 문헌>	95
<부 록>	103

표 목 차

<표Ⅱ-1> 직무만족의 영향 요인	14
<표Ⅱ-2> 조직몰입의 정의	17
<표Ⅱ-3> 조직몰입의 유형	19
<표Ⅱ-4> 이직의 원인	21
<표Ⅱ-5> 학자별 지식의 정의	24
<표Ⅱ-6> 지식자산의 분류	30
<표Ⅱ-7> 지식경영의 정의	33
<표Ⅱ-8> 지식경영의 성공요인	35
<표Ⅱ-9> 지식경영의 두 가지 관점에 대한 선행연구	37
<표Ⅱ-10> 지식경영의 발전과정	39
<표Ⅱ-11> 지식경영의 국외 선행 연구	40
<표Ⅱ-12> 지식경영의 국내 선행 연구	42
<표Ⅱ-13> 연구자별 지식경영프로세스	44
<표Ⅱ-14> 지식경영 프로세스의 개념	45
<표Ⅱ-15> 지식공유의 개념	53
<표Ⅲ-1> 설문지의 구성 및 측정변수	70
<표Ⅳ-1> 조사대상자의 연구 통계적 특성	74
<표Ⅳ-2> 외생변수에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도	77
<표Ⅳ-3> 내생변수에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도	78
<표Ⅳ-4> 외생변수에 대한 확인적 요인분석 결과표	80
<표Ⅳ-5> 내생변수에 대한 확인적 요인분석 결과표	82
<표Ⅳ-6> 모형 적합도 평가 지표	85
<표Ⅳ-7> 연구 모형의 적합도 지수	86
<표Ⅳ-8> 가설 검증 결과 요약	88

그림 목차

<그림 I-1> 연구의 흐름	7
<그림 II-1> 형식지와 암묵지의 상호작용	27
<그림 III-1> 연구 모형	61
<그림 IV-1> 외생 변수에 대한 확인적 요인 분석	81
<그림 IV-2> 내생 변수에 대한 확인적 요인 분석	83
<그림 IV-3> 가설 검증 결과 구조 모형	87



A Study of Relationships between Organization Effectiveness and the Process of Knowledge Management in Food Service Industry

Lee, Jae-woon

*Department of Business Administration,
Graduate School of Business Administration
Pukyong National University*

Abstract

Human factors are so crucial in food service industry. This industry can be even defined as an industry that sells "by people, to the people, and of the people." The importance of knowledge management of the food service industry in this study starts from this human factor. The guru of knowledge management, Nonaka Ikujiro explained that "Knowledge departs from the individuals and is transformed into the more powerful weapons by organizations."(LG Weekly Economic Jan. 1999)

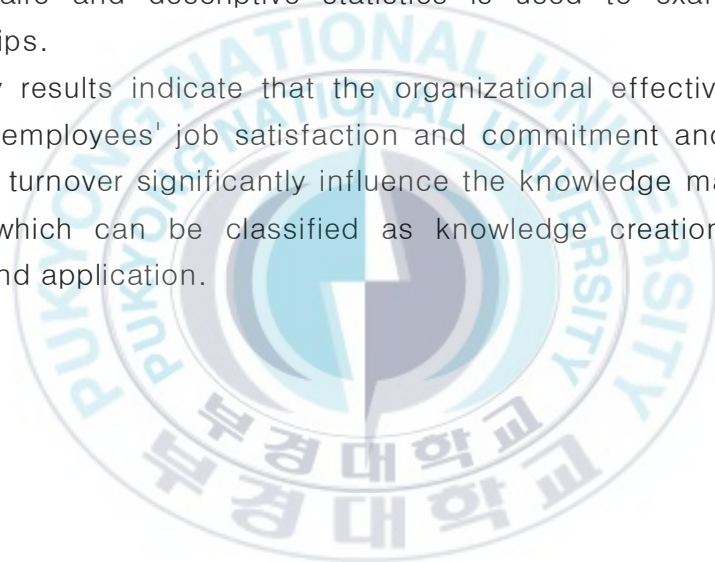
Human beings are the main factor of the whole work processes and their resources needed to be well organized to develop organizational effectiveness in food service industry, Knowledge management for human resource development is required to link to organizational effectiveness for continuous service innovation. Furthermore, knowledge management is a great tool for collecting and managing all this tacit resources. Thus, knowledge management is quite difficult

due to high turnover rate and temporary labor's portion in food service industry .

The relationship of knowledge management process and employee's job satisfaction, organizational commitment, and willingness for turnover is need to be studied for a successful knowledge management .

This study analyzed the effect of knowledge management process and its relationship with organizational effectiveness. A survey for employees in several major casual dining restaurants with systematic questionnaire and descriptive statistics is used to examine these relationships.

The study results indicate that the organizational effectiveness that improves employees' job satisfaction and commitment and decrease employee turnover significantly influence the knowledge management process which can be classified as knowledge creation, sharing, storing, and application.



제 I 장 서 론

제 1 절 문제의 제기

급진적인 과학 기술의 발전으로 인한 산업의 발달과 세계화는 사회의 여러 분야에 영향을 가져왔다. 특히 급변하는 경영환경, 끊임없는 신기술의 등장, 심화되는 경쟁 환경 등 21세기의 경쟁 환경에서 조직이 대처하기 위한 기업환경의 패러다임도 바뀌어 가면서 지식자원이 점점 더 기업의 핵심 자산으로 부각되어 가고 있다. 선진국을 중심으로 지식을 다음 사회(next society) (P. Drucker 2002)의 핵심 자산으로 인식하면서 지식 경영이 전 세계적으로 확산되는 추세이다. 다음 사회(next society)의 21세기는 토지, 노동, 자원 등 전통적인 생산요소의 본질은 이제 한계에 도달하였으며, 보이지 않는 자산인 지식자원이 경제 가치의 핵심이 되고 있다.

1990년대 중반부터 지식기반경제의 심화를 위한 노력으로 미국을 비롯한 선진국에서는 공공부문과 기업에서 이를 적극 활용 적용하고 있다. 우리도 기업과 정부 모두 지식기반경제의 중요성을 인식하고 2004년 기준으로 63개 행정기관이 지식경영을 구축, 운영 중이다(한국 정부학회, 2004).

최형대(2005)의 연구 따르면 민간부문에서도 대기업을 중심으로 지식을 활용하여 전략적으로 도입하고 있다. 기업들은 경쟁력 강화를 위해 기업에 내재되어 있는 지식을 이용하여 조직의 생산성과 가치창출을 향상시키는 방안의 하나로 지식 경영을 적극 도입하고 있다. 기업경영 혁신으로서 지식경영은 조직과 그 구성원들 속에 내재해 있는 지식의 가치를 인식하고,

이를 기업 전체의 자산으로 구체화 시키는 새로운 경영 패러다임으로 적용되고 있다. 그러나 아직까지도 대부분의 기업들은 무형의 자산인 지식의 중요성을 간과하여 왔으며, 종사원이 보유한 지식도 전이, 공유, 개발을 통하여 경영과정에 활용하지를 못하고 대부분 사장시켜 왔던 것이 사실이다 (구교봉, 2001).

이는 인적서비스의 의존성이 매우 높은 외식사업도 예외는 아니다. 특히 외식사업은 비정규직 중심의 인력 구조와 교대근무 제도로 인하여 조직의 인적자원 관리가 어렵다. 그리고 외식업 인적자원의 효과적인 관리로 종사원의 이직과 이탈을 줄이고, 직무능력을 개발·발굴하여 직원 개인과 회사 모두에게 이익이 돌아가게 해야 한다. 외식업 인적자원관리를 위해서는 적절한 보상, 직무만족도 향상을 위한 제반 요건의 충족 등이 있을 수 있고, 또한 중요한 것이 종사원의 직무능력 개발을 위한 교육훈련과 시스템의 적용을 들 수 있다. 더불어 지식 자원의 효율적인 활용을 통하여 고객들의 다양한 욕구변화에 능동적으로 대처할 수 있는 혁신적인 지식 경영이 필요하다.

외식업체의 지식경영을 추구하는데 중추적인 역할을 하는 것은 근무하는 종사원이다. 개개의 종사원은 고객과의 접점에서 서비스가 고객에게 전달되는 이유로 가장 중요한 지식기반을 가지고 있어야 한다. 따라서 종사원 개개인 역량 개발에 집중적인 자원이 필요함으로 종사원의 학습을 권장하여 지식을 공유 할 수 있는 시스템이 강화되어야 한다. 현재 (주)아모제, (주)놀부, (주)삼성 에버랜드, (주)원앤원 등에서는 독서를 통해 직원들의 지식 강화에 나서고 있다. 직원들에게 지식 역량향상을 위해 추천도서를 본사에서 일괄 구입하여 나눠준 뒤, 이에 대한 독후감 결과를 인사고과에 반영하고 있다. 그리고 연합뉴스(2006. 11월)에 의하면 (주)원앤원에서는 ‘전사원이 함께 하는 변화와 혁신’이라는 주제로 사이버 교육을 실시하

고 있으며, 대리급 이하 직원들을 대상으로 ‘e-MBA 상생경영학’, ‘경영에센스’ 교육을 실시하고 있다.

외식업체에서 지식자원의 성공적인 적용 여부는 조직 구성원들이 얼마나 잘 이해하고 수용되는지에 의해 결정되어 질 수 있다. 외식업체가 더욱 미래 지향적으로 변모하기 위해서는 현장에서의 원활한 커뮤니케이션을 토대로 서로 필요한 정보 및 지식을 주고받을 수 있어야 한다. 이로써 자연스럽게 구성원들의 현장 지식을 공유, 축적, 활용하게 되어야 궁극적으로 회사의 경쟁력을 제고 시킬 수 있다. 따라서 본 연구는 비교적 비정규직원의 비율이 높고 이직률이 높은 외식업체에서의 지식경영에 초점을 맞추고 있다.

제 2 절 연구의 목적

본 연구의 취지는 크게 두 가지로 설명할 수 있다. 우선 일부 기업이 운영하는 패밀리레스토랑을 중심으로 외식업체에서도 지식경영 체제를 도입 운영하고 있다. 하지만 아직 타 산업군에 비해 그 연구 및 활용이 상대적으로 부족한 편이다.

둘째, 외식사업은 비정규직의 비율이 70% 이상이고, 이직률도 높아 B레스토랑의 경우 2003년 18개 매장 기준으로 89.2%의 이직률을 나타냈다(이상희, 2006). 이렇게 비정규직의 비율이 높고 이직률이 높은 외식업체에서의 지식경영관련 연구가 미미하여, 관련 연구의 진행은 의미가 크다고 할 수 있다.

외식사업은 쉽게 정의하면 사람을 통해 사람에게 판매하는 사업이라고 할

만큼 인적요소가 중요한 사업이다. 인적 서비스를 중요시하는 외식 사업의 경영 시스템을 살펴보면 아직도 전 근대적이고 경험에 의존하는 경향이 많이 있다. 대형 체인 패밀리 레스토랑을 제외하고는 대부분 소규모의 영세한 자영업 형태를 띠고 있어 경영의 전문성이 낮다고 할 수 있다. 따라서 외식사업의 변화하는 환경에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 전근대적인 경영관습에서 벗어나 과학적이고 체계적인 지식자원을 활용한 인적서비스 사업으로 발전시켜 나가야 한다.

지식경영의 출발점은 사람이다. 지식경영의 대가인 노나카 이쿠지로교수는 '지식은 개인에서 출발하며 조직을 통해 보다 강력한 무기로 전환 된다'고 하였다(LG 주간경제 1999, 1월). 이러하듯 인적자원의 의존도가 높은 외식사업에서 개인의 지식을 조직의 지식으로 전환시키는 것은 쉬운 일이 아니다.

외식사업에서는 인적자원의 관리가 어려운 것이 특징이다. 그러나 외식사업에서 자원 활용 및 업무의 주체가 인력이기 때문에 자원이 합리적으로 조직화되고 이를 통해 조직의 유효성이 제고 되어야 한다. 따라서 지식경영을 성공적으로 도입, 추진하기 위하여 비정규직 종사원의 비율이 높은 외식업체에서 종사원의 조직몰입과 직무 만족, 이직의도가 지식 경영 과정에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보는 것은 외식업체에서 지식경영을 보다 효과적으로 진행 해나갈 수 있을 것이다.

그러므로 지식경영을 하기위한 여러 가지 요인들이 지식 경영 과정에 미치는 영향에 관한 연구는 지식경영을 보다 효율적으로 실시할 수 있도록 하는 자료를 제공하기 때문에 경영상에 있어서 효율향상의 한계를 극복하고, 개인과 조직의 경쟁력 확보를 통한 지속적인 효율추구를 위해 필요한 지식경영에 기여하게 될 것이다.

본 연구는 조직의 경쟁력 강화를 위해 지식경영의 중요성을 언급하고 지

식경영을 진행하기 위하여 외식업체 구성원들의 조직몰입, 직무만족, 이직 의도가 지식활동 과정에 어떠한 영향을 미치는가를 알아봄으로써 보다 효율적인 외식업체에서의 경영 방향을 제시하고자 한다.

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 조직 유효성과 지식경영에 대한 이론과 선행연구를 바탕으로 개념을 명확히 하고자 한다.

둘째, 외식업체에서 조직유효성이 지식경영 프로세스에 미치는 영향을 알아보하고자 한다.

세째, 조직 유효성이 지식경영 프로세스에 미치는 영향을 알아본 후 지식 경영을 진행하고자 하는 외식업체에 새로운 지침을 제시 하고자 한다.

제 3 절 연구의 방법 및 구성

본 연구의 핵심은 무형의 자산을 중요시하는 지식경영에 관심을 가지고 조직유효성이 지식활동 과정에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고자 한다.

앞서 제시한 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증분석을 병행하였다. 먼저 문헌 연구에서는 지식 경영의 개념을 중심으로 기존의 연구들을 체계적으로 검토하였다. 지식경영의 등장 배경과 개념을 정의하고 지식경영 프로세스에 관하여 살펴보았다. 종사원의 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 관한 조직의 유효성의 선행 연구 결과를 검토하고, 이와 관련된 연구결과를 바탕으로 외식업체 종사원을 대상으로 직무만족, 조직몰입 및 이직의도와 지식경영 프로세스에 관련된 새로운 연구 결과를 도출하고

자 하였다. 연구의 대상으로 삼고 있는 외식업체는 기업이 중심이 되어 운영하고 있는 대형 체인 패밀리레스토랑을 중심으로 그 연구를 진행하였다. 설문지의 주 응답 대상은 현재 각 업체의 현장에서 근무하고 있는 전 직원들을 설정하였는데, 이는 외식업의 특성상 고객과의 접점에서 모든 업무가 일어나기 때문이다.

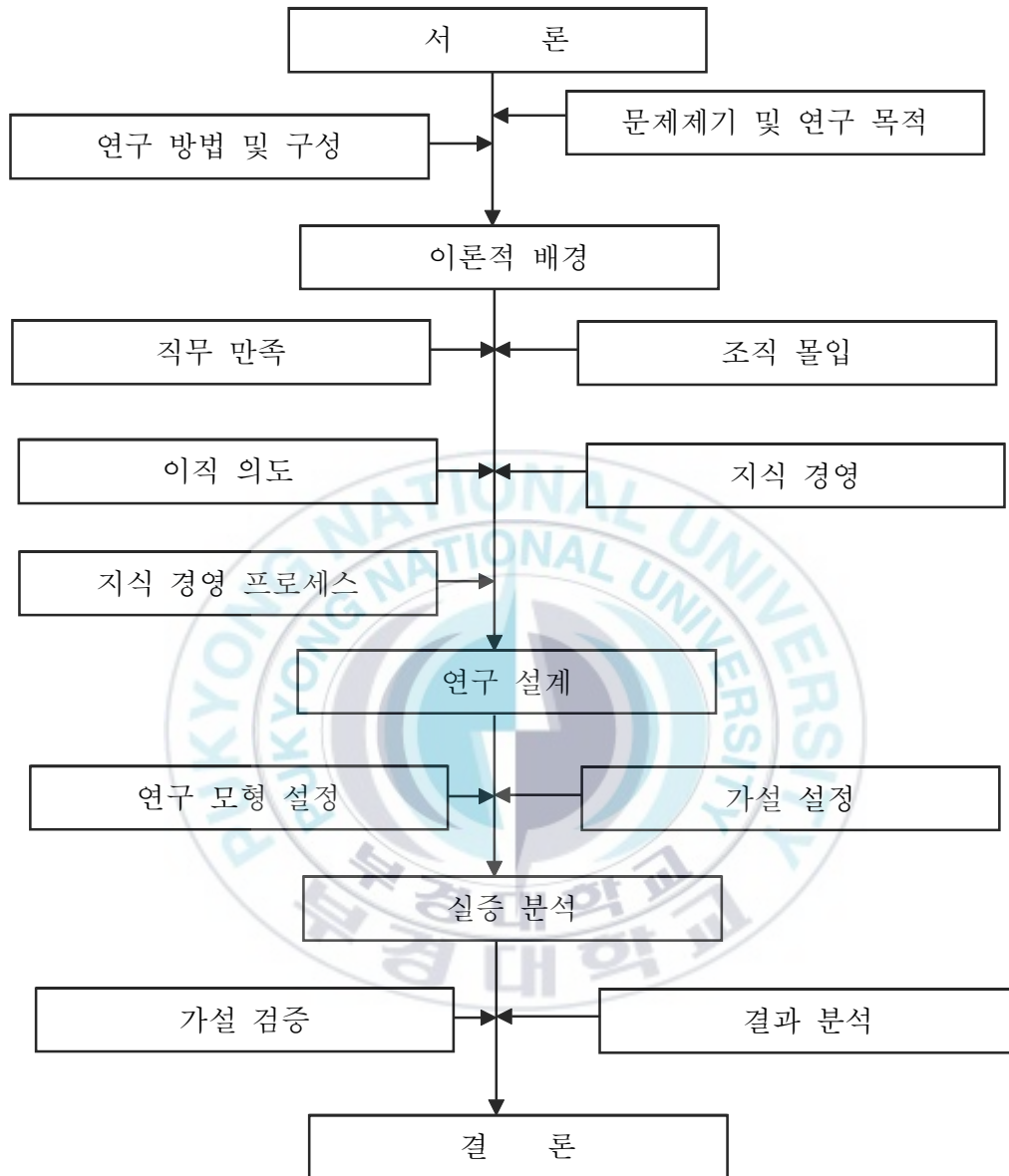
아울러 본 연구는 분석의 다양성을 높이기 위하여 인구 통계학적인 측면에서 연령, 학력, 직위, 근무경력, 담당업무 등을 기준으로 표본을 구분하였다.

본 연구는 전체가 5장으로 구성되어 있는데 제1장 서론에는 문제의 제기 와 연구 목적 및 연구의 방법 및 구성 등이 제시되며, 제2장 이론적 배경에서는 조직의 유효성과 조직유효성의 하위변수인 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 대한 개념과 지식과 지식경영의 개념, 지식경영 프로세스 그리고 선행연구를 살펴보았다.

제3장 연구의 설계에서는 이론적 배경에서 제시된 관련 요인들로부터 연구 모형과 가설을 설정하였다. 그리고 변수의 조작적 정의와 연구 조사방법으로 설문지의 구성 및 내용, 표본의 추출 및 자료의 수집방법, 통계처리 방법 등을 제시하였다.

제4장 실증 분석 및 결과에서는 연구 모형과 가설들을 검증하기 위한 조사 대상 표본의 특성을 파악하였으며 조사 도구인 설문지의 신뢰도를 검증하고 제3장에서 설정한 연구 가설을 검증하고 실증 분석의 결과를 요약하였다.

제5장 결론에서는 연구의 결과를 요약하고 연구 결과가 가지는 시사점을 제시하고 아울러 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하고자 한다.



〈그림 I -1〉 연구의 흐름

제 II 장 이론적 배경

제 1 절 조직유효성

1. 조직 유효성에 관한 개념

조직의 유효성이란 조직의 목표달성 정도를 나타내는 개념으로 일반적으로 조직의 효율성(생산성, 경제성, 수익성), 조직의 자율성(적응성, 혁신성) 및 조직구성원의 만족도에 의해 측정된다. 그러나 조직이 유효성에 대한 정의 및 측정방법은 여러 가지로 발전되어 왔으나 아직도 체계적 연구가 이루어지지 못하고 있으며, 여러 학자들 간에 매우 다양하게 정의 되고 있다.

Seashore & Yuchman(1967)은 희소하고 귀중한 자원을 획득하기 위한 환경을 개척하는 조직체의 능력으로 정의하였고, Georgopolous & Tannenbaum(1975)은 사회의 한 시스템으로 조직이 그 수단과 자원을 잘못 사용하지 않으면서, 조직구성원에 대한 부당한 강압을 초래하지 않고 조직의 목표를 달성하는 것이라고 하였다. 또한 Draft & Steers(1986)는 조직이 그 목적을 달성하는 정도를 유효성이라 정의하고, 유효성은 공식목표 보다는 운영목표, 즉 수익성, 생산성, 종업원복지, 고객만족과 연관되는 개념이라고 주장하였다. 조직유효성의 평가 기준은 적응성, 생산성, 직무만족, 수익성, 조직몰입 등의 변수들이 가장 많은 빈도를 차지하고 있는 것으로 조사되었다. 또한 Campbell(1997)은 조직유효성과 성과에 관한 기존의 연구 분석에서 자주 사용되는 30개의 지표를 제시하였다. 이들 지

표들을 최만기(1994)는 재무적 지표로서 생산성과 수익성, 안정성 및 성장성으로 분류하고 구성원의 행동지표로서 직무만족, 조직몰입, 이직, 사기, 동기부여 및 참여 등으로 분류하였다. 관리적 지표로서 통제와 계획, 목표달성, 환경의 활용 관리기술, 교육 및 훈련으로 분류하였다.

따라서 본 연구는 조직유효성을 측정함에 있어서 조직의 다양한 목표를 달성하고 조직의 경쟁우위를 지속적으로 증진시킬 수 있는 접근과 지식경영이 조직에 미치는 효과를 파악하기 위하여 Draft & Steers(1986)의 연구와 황운순(2000)의 연구에서 직무만족, 조직몰입, 경쟁우위, 혁신성의 측정변수에서 직접적인 인과관계가 있는 것으로 규명된 종업원의 직무 만족과 조직몰입 그리고 이직의도라는 세 가지 변수만을 조직유효성의 하위 변수로 구성하였다.

2. 직무만족

1) 직무만족의 개념

직무 만족(job satisfaction)에 관한 연구는 1935년 호포크(R. Hoppock)가 연구한 이후, 1976년 로크(E. A. Locke)의 개관 및 비판사이에 3,000건 이상의 연구가 발표되었다(이상빈역, 산업심리학, 유예출판사, p372, 1983). 이처럼 직무 만족이 학자들 사이에서 주요 관심사가 되어온 이유는 직무 수행자들의 조직에 대한 호의적인 태도로부터 성과에 커다란 영향을 주리라는 생각과 함께 직무수행자 스스로가 자신이 맡고 있는 직무에 대해 어느 정도의 만족을 느끼고 있는가에 깊은 관심을 갖게 된 것이다. 직무 만족에 대해서는 아직 일반화가 되지 못해 확정된 정의를 내리지 못하지만 여러 학자들이 계속해서 그들 나름대로 직무만족을 정의하고

있다.

직무만족의 정의에 대해서는 학자들에 따라 다양하나, 여러 학자들의 이론적 고찰을 통해 살펴보면 다음과 같다.

Locke(1976)는 직무만족이란 개인이 자신의 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻어지는 경험을 평가함으로써 얻어지는 유쾌함이나 좋은 감정 상태라고 정의하였다. 또한 Tiffin and McCormick(1981)은 직무만족이란 직무에서 체험 된 또는 직무로부터 유래하는 욕구충족의 정도이며, 직무만족은 태도의 한 범주로서 조직 구성원 틀에 의해서 유지되는 태도의 하위 요소이고, 직무에서 체험 되거나 직무로부터 유발되는 욕구충족의 정도로서 이는 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다고 정의 하였다. 이는 직무만족을 개별적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정(호, 악감)의 조화내지는 균형 상태에 좌우되는 태도라고 하는 스미스(Smith,1995)의 견해와 유사성을 보이고 있다. 또한, 포터(Porter, 1986)와 롤러(Lawler, 1986)에 의하면 직무만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라고 정의 하였다.

이렇게 볼 때 직무만족은 감정적, 인식적 요소로 편성되고 긴장도와 일관성에 있어서 다양하므로 여러 가지 측면에서 설명될 수 있는데 ,협의로는 직무상의 욕구박탈의 의미, 광의로는 직무상의 의미로 사용되나 일반적으로는 직무상 욕구나 태도적 요소의 고려로 해석되기도 한다(R. M. Steer & Porter, Motivation and Work Behaviors, (N. Y. McGraw-Hill Inc, p.234, 1975). 따라서 조직행동의 측면에서 볼 때의 직무만족은 개인의 태도나 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 직무수행자가 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적 태도라고 집약적으로 정의할 수 있다(유기현, 조직행동론, 서울: 무학경영사, p.200, 1987).

이러한 관점에서 볼 때 직무만족이 달성되기 위해서는

- ① 직무를 통하여 얻거나 또는 경험하는 욕구가 충족되어야 한다.
- ② 개별적 직무를 통해서 경험되는 모든 감정의 조화 내지는 균형상태가 유지되어야 한다.
- ③ 직무에 대한 평가 결과에서 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태
- ④ 개인별로 직무평가에서 얻는 감정적 상태가 건전해야 한다.
- ⑤ 실제로 얻는 보상이 공정하다고 인정되어야 한다.
- ⑥ 자기가 맡은 직무에 대하여 직무수행자가 이를 자발적으로 수행하고자 하는 태도가 유발되어야 한다.
- ⑦ 직무 스트레스를 느끼지 못하는 상태가 지속되어야 한다.

2) 직무만족에 관한 연구

개인의 직무만족은 어떠한 과정에 의해 결정되는가에 대한 이론적 배경과 연구들은 다음과 같다.

- ① 비교이론 : 직무만족의 양은 개인의 기대수준과 개인이 실제 얻은 것과 차이크기의 함수로 결정된다. Vroom(1964)은 이것을 직무만족의 차감이라고 하였다. 이 이론에서는 개인의 기대표준을 무엇으로 하는가가 문제시 되는데 그 표준은 개인의 욕구가 되어야 한다는 견해(Morse, 1953 and Porter, 1962)와 개인의 가치가 되어야 한다는 견해(Locke, 1976)등 이 있다.
- ② 사회적 영향이론 : Salancik and Pfeffer는 직무만족의 비교이론에 의문을 제기하면서 사람들은 직무 만족도를 측정할 때 그들의 직무자체에 관한 정보를 수집하여 결정하는 것보다 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰해서 그들의 만족도를 추정하여 자신 만족도를 결정한다고 강조하였다. 결국 타인의 직무 만족인 사회적인 요인이 개인의 직무만족에 직접적

으로 영향을 끼친다는 것이다.

③ 수단이론 : 기대이론이라고 하는 이 이론은 사람들을 직무가 얼마만큼 가치 있는 결과를 가져다 줄 것인가를 생각하여 그 직무가 만족시키고 있는 정도를 평가하여 직무 만족도를 결정한다. 이 이론은 개인이 임금, 승진, 또는 훌륭한 작업조건과 같은 특정 결과를 얼마나 소중히 생각하는가에 관하여 일련의 판단을 한다고 가정한 다음 개인은 그 직무를 갖는 것이 각각 이들의 결과들을 얼마나 이루어 줄 것인가의 정도를 판단하여 만족도를 결정한다. 이와 같이 직무가 만족을 느끼게 하는 수단이 된다는 것을 강조한 견해를 수단 이론이라 한다.

④ 공정성 이론 : 이는 Adams(1963)에 의해 전개된 작업 동기베이션 이론으로 직무만족은 개인이 자신의 투입과 산출의 비율을 다른 사람의 그것과 비교하는 사회적 요소를 가지고 있으며, 자신의 산출과 투입의 비율이 타인의 그것과 다를 때 불공정성과 심리적 불안을 느끼며 자신의 산출과 투입의 비율을 변화시켜 다른 사람들과 동일하게 만든다는 것이다.

⑤ 2요인이론 : Herzberg(1996)는 직무만족이란 직무불만족과는 완전히 다른 유형의 원인에서 생긴다는 것을 제안하였다. 인정, 자율, 책임, 및 직무자체와 같은 동기요인, 임금, 작업조건 및 감독자나 동료 작업자의 인간관계행동과 같은 위생요인은 불만족을 감소시켜 줄 수 있으나 만족의 증가에는 영향을 미치지 못한다고 주장하였다.

3) 직무만족에 영향을 미치는 요인

직무 만족에 영향을 미치는 요인에 대해서는 학자들 간에 많은 연구가 있어 왔다. 어떠한 요인이 직무만족에 크게 영향을 주는가를 알 수 있다면 경영자에게 현실적 지침을 제공할 수 있기 때문이다. 그러나 이렇다 할 명

쾌한 해답이 나오고 있지 못하다. 직무는 하나의 실체가 아니며 과업, 책임, 상호작용, 인센티브, 보상 등이 복잡하게 상호관련 되어 있는 것이라 할 수 있다(Milton, Human Behavior In Organization, prentice-hall, p.159, 1981).

따라서 직무에 대한 태도의 이해를 통해서 직무를 구성요소 별로 분석하는 것이 필요하다.

직무만족에 영향을 미치는 요인으로 허즈버그(Herzberg, 1950)는 직무만족 요인으로 성취, 인정, 작업 그 자체, 책임, 성장, 직무불만족 요인으로 회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 봉급, 지위, 직무안정, 등을 Myers는 직무만족 요인으로 성취감, 책임, 성과, 승진, 작업 그 자체의 즐거움, 안정감이 허락되는 도전적인 직무와 직무불만족 요인으로 작업규칙, 조명, 휴식시간, 직위, 선임권, 임금, 부가급부 등으로 정의 하였다. 여러 학자들의 연구 결과에서 직무 만족에 영향을 미치는 요인중복과 서로 상이한 점이 있지만 어느 정도 공통적인 요인이 있음을 발견할 수 있다.

한편 Locke(1973)가 제시한 직무만족 영향 요인을 종합해보면 <표 II-1>와 같다.

〈표 II-1〉 직무만족 영향 요인

직무만족요인	세부내용
작업 자체	일 자체의 보람, 일 자체에 대한 흥미, 일의 다양성, 난이도, 업무량, 업무지식 및 기능증진의 기회, 업무수행 속도 및 업무수행 방법에서의 자율성
급여	급여의 양, 타사와 비교한 양, 사내 동료와 비교한 양, 자신의 노력에 비교한 양, 급여의 결정방법
승진	승진기회 지각, 승진의 공정성, 승진정책의 타당성
인정	업무수행 결과에 대한 동료 및 상급자의 인정, 능력에 대한 인정
복리후생	각종 수당, 퇴직금, 의료시설, 연금, 유급휴가, 취미, 여가 활동, 기타 복지후생 제도 및 시설
작업조건	근무시간, 근무장소, 휴식시간, 작업장비 및 시설, 온도, 습도, 진동, 유해용제, 소음, 안전시설
감독	감독방법, 감독의 범위, 감독자와의 인간관계, 감독자의 관리기술, 감독자의 대인관계 기술 동료
동료	동료간의 협조, 친밀성, 직무수행의 적합성, 집단압력 및 소집단 풍토
회사 및 경영정책	근로자에 대한 관심 및 배려, 급여 정책, 복지후생정책, 각종 사업정책, 지역사회와의 관계, 회사 이미지, 사회적 인식, 노사정책 및 노사관계

3. 조직몰입

1) 조직몰입의 개념

조직몰입은 사회학, 산업심리학, 행동과학 등의 관점에서 많은 사람들에게 의해 연구되어 왔다. 그러나 조직몰입은 연구주체에 따라 그 관점이 다양하며, 그 개념 또한 다면적으로 많은 분야에서 폭 넓게 활용되고 있기 때문에 일관된 정의를 내리기 어렵다(Mayer, Allen and Smith, 1993).

조직몰입이란 자기회사에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고 참여하고자 하는 정도를 의미한다(Greenberg and Baron, 1995). 이것은 종사원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 개념으로 조직몰입도가 높을수록 구성원들의 만족은 증대될 수 있다(신유근, 1997). 와그너(Wagner, 1992) 등은 조직몰입을 종사원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직에 구성원으로 남으려는 의지라고 정의하고 있다.

리(Lee, 1971)는 조직몰입을 어느 정도의 소속감이나 충성심으로 보고, 개인과 조직의 심리적인 결속의 형태라고 정의하고 있다. 이러한 의미에서 조직몰입은 조직구성원이 조직에 대한 태도를 형성함으로써 조직구성원의 행동을 예측할 수 있기 때문에 경영 관리자와 조직분석 학자들의 주된 관심의 대상이 되어져 왔다.

이와 같이 조직몰입에 대한 관심에 증대 되고 있는 이유는 조직몰입이 높은 종사원일수록 직무 수행의 성과가 양호한 것으로 나타나고 있으며 (Porter, Steers, Mowday, and Boulian, 1974) 또한 조직 몰입도와 재직기간과는 정(+)의 관계로, 이직률과는 부(-)의 관계로 밝혀지는 등

(Neale and Northcreeft,1991) 여러 연구에서 종사원의 조직에 대한 애착의 원인으로 직무만족보다 더 좋은 측정도구로 드러나면서 비롯되었다.

또한 Beteman & Strasser(1984)는 조직몰입에 대한 관심의 증대 이유를

- ① 직무탐색 활동, 이직률, 결근률 및 성과의 유효성과 같은 종사원의 행동
- ② 직무만족, 직무몰입 및 직무긴장과 같은 태도, 정서 및 인지적 체계
- ③ 자율성과 책임감, 직무의 다양성과 과업의 정체성 및 역할갈등과 역할 모호성과 같은 종사원의 직무와 관련된 역할특성
- ④ 연령, 성별, 성취욕구, 근속연수와 같은 종사원의 개인적인 특성과 일관성이 있기 때문이라고 밝히고 있다.

그러나 이와 같은 조직몰입에 대한 관심의 증대에도 불구하고 조직몰입에 대한 학자들 간에 완전히 합의된 개념을 형성하지 못하고 있다. 그것은 학자들마다 다른 이론적 배경을 바탕으로 조직몰입에 대한 정의를 내리고 있기 때문이다.

관련된 학자들의 조직몰입에 대한 정의를 요약해보면 <표Ⅱ-2>와 같다.

〈표 II -2〉조직몰입의 정의

연구자	정의
Becker(1960)	개인의 조직에 근속하는 동안 부수적 투자에 의해 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 얽혀 구속되는 상태
Kanter(1968)	사회시스템(조직)을 위해 노력하려는 의지 또는 조직에 대한 충성심 및 애착
Sheldon(1971)	개인과 조직의 일체감에 애착을 가지거나 개인을 연결시키는 조직에 대한 태도
Hrebiniak & Alutto(1972)	오랫동안 부수적 투자에 의한 개인과 조직 간의 거래의 결과로 발생하는 구조적 현상
Buchanan(1974)	개인이 조직의 목표와 가치관에 대해 가지는 정의적 애착, 자신의 역할에 대한 애착, 수단적 가치와는 다른 조직에 대한 애착
Porter, Steers, Mowday, & Boulian(1974)	개인이 특정 조직에 대하여 가지는 동일시와 심취의 정도 ① 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신념과 수용 ② 조직을 위해 노력하려는 의지 ③ 조직구성원으로 남으려는 욕구
Salancik(1977)	자의적이고 명확하게 밖으로 표출되어 취소할 수 없는 자신의 행동에 의해 수속되는 상태

자료: 지식경영의 인적요인이 조직유효성에 미치는 영향-병원조직을 중심으로, 김주리, 조선대학교 석사학위논문, p.38, 2002

조직몰입은 조직과 관련한 개인의 심리적인 상태와 태도를 말하며 여기서의 태도는 외재적 보상 또는 가치의 일치 등 여러 가지 근거에 의해 발생하지만 개인과 조직 간의 목표나 가치 일치가 가장 핵심적인 내용이라고 생각할 수 있다.

2) 조직몰입의 구성요소

조직몰입에 대한 다양한 정의와 함께 조직몰입을 구성하는 요인의 유형 역시 다양하게 분류되는 것을 볼 수 있다.

Becker(1960)의 연구는 산술적 몰입 측면을 강조한 반면, Porter(1974)의 연구는 정의적 측면을 강조하는 것으로 분석되고 있다.

Mayer와 Allen(1984)이 정의하고 있는 3가지 차원의 조직몰입 정의가 일반적으로 연구에 사용되고 있다. 그들은 몰입의 구성유형을 감정적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 차원에서 접근하고 있다.

우선 감정적몰입이란 종사원의 조직에 대한 감정적 충성의도, 애착 및 조직 멤버쉽을 유지하려는 욕구와 관련된 상태로 볼 수 있다. 감정적 몰입을 가진 종사원은 감정적 애정 때문에 조직에 남아 있으려고 하는 것이다. 계속적 몰입은 감정적인 측면보다는 계산적인 측면을 반영한 것으로서 예를 들면 이직과 관련된 비용지각으로부터 생길 수 있는 손실 때문에 다른 사회적 대안을 선택하는데 불가능을 인식하거나, 개인의 명성에 해를 끼칠 수 있는 사항으로 인하여 현 조직에 몰입하는 정도를 의미한다. 마지막으로 규범적 몰입이란 조직에 남아야겠다는 의무감을 지각하는 몰입으로 한 개인이 재직기간에 따른 지위상승이나 회사가 그에게 주는 만족과 상관없이 그 회사에 계속 재직하는 것이 옳다고 믿거나 도덕적으로 맞다고 믿기 때문에 나타난다고 보았다.

이를 학자별로 정리 해보면 <표Ⅱ-3>와 같다

〈표 II-3〉 조직몰입의 유형

연구자	몰입 유형	개념 정의
Etzioni (1961)	도덕적 몰입	조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향
	산술적 몰입	이익(benefits)과 보상(rewards)의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향
	소외적 몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적인 성향(예: 감옥등)
Kanter (1968)	근속 몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력
	응집 몰입	집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착
	통제 몰입	조직가치관의 관점에서 과거의 규범에서 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착
Staw(1977) Salancik (1971)	태도 몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취(조직 행위론적 접근법)
	행위 몰입	조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태(사회심리학적 접근법)
Meyer & Allen (1991)	감정적 몰입	조직에 대한 종사원의 감정적 애착, 조직과의 동일시
	계속적 몰입	종사원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입
	규범적 몰입	조직에 남으려는 의무감

4. 이직의도

1) 이직의도의 개념

이직의 개념은 광의 연구와 협의의 연구에서 각각 용어와 범위를 다르게 사용한다. 광의의 연구에서는 노동이동(labor mobility) 개념에서부터 시작한다. 노동이동이란 국가 간 이동을 포함한 노동자가 한 지역으로부터 다른 지역으로 이동하는 지역 간 이동, 어떤 산업형태에서 다른 산업형태로 이동하는 산업간 이동, 어떤 직업에서부터 다른 직업으로 이동하는 직업 간 이동(신유근, 1982)을 말한다. 반면 협의의 연구에서 노동이동은 입직(accession)과 이직(separation)을 함께 지칭하는데, 일반적으로 이직(turnover)만을 표현하기도 한다.

이직은 하나의 조직 범위 내의 구성원이 되거나 자격을 상실하는 것으로 이러한 이직이라는 용어는 지금까지 여러 학자들의 연구에서 다양하게 정의 되어 왔다. Pettman(1973)은 신규채용과 고용을 통하여 조직 구성원이 되거나 이직이나 조직이탈과 같이 조직을 떠나는 행위라고 정의 하고 있으며, Price(1997)는 조직에 머물고 떠나는 정도로 정의 하였는데 이것은 개인적 이동행위를 중심으로 하는 동태적인 개념이다. Mobely(1979)는 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 자의로 조직에서 구성원으로서의 역할을 종결짓는 것이라고 정의 하여 조직외부로의 이동을 강조하고 있다. 이러한 정의들을 종합하여 볼 때 이직이란 조직과 조직 구성원사이의 고용관계가 단절된 것을 의미하며(이진규, 2000) 조직구성원이 새로운 직업과 직장으로 옮기고 싶어 하는 심리적 상태를 이직의도라고 정의 할 수 있다. 특히 이러한 이직의도의 발생에 있어 조직구성원 스스로의 의사 결정으로 발생하는 심리 상태를 자발적 이직의도라 할 수 있다.

2) 이직의도의 선행연구

이직연구의 초점은 이직이 조직에 미치는 부정적인 영향을 배제하고 긍정적인 영향을 살리면서, 효율적인 인사관리를 통하여 조직의 성과를 극대화하려는 것이라고 할 수 있다. Tuttle & Cotton(1986)은 그 동안의 이직에 관한 실증연구들을 메타 분석하여 이직과 관련된 조직행동의 변수 중 유의한 변수들을 정리하였다. 그리고 이러한 변수들을 직무관련요인, 개인 특성요인, 외부환경요인으로 나누어 분석하였다.

<표 II-4>는 이직의 원인을 도표화한 것이다.

<표 II-4> 이직의 원인

직무관련요인	개인특성요인	외부환경요인
봉급 업무성과 직무 명확도 직무반복성 직무만족도 봉급에 대한 만족도 직무자체에 대한 만족도 감독자에 대한 만족도 동료에 대한 만족도 승진기회에 대한 만족도 조직충성도	나이 근속년수 성 생체기능에 대한 정보 교육 결혼 부양자수 적성 및 능력 지능 이직의도 기대감에 대한 충족도	고용에 관한 의지 실업률 취업가능성 노동조합의 유무

자료: J. L. Cotton & J. M. Tuttle, Employee Turnover :
 A meta analysis and review with implication for
 research, *Academy of Management Review*, Vol 11,
 No.1, pp.50-70, 1986

이러한 자발적 이직의 원인들은 조직 구성원으로 하여금 새로운 직업과 직장으로 옮기고 싶어 하는 이직의도를 유발한다. 그러나 실상 이직하고자 하는 당사자가 불만요소로 인해 이직하는 것이다. 이직하고자 하는 욕망과 탐색된 새로운 대안과의 사이에서 기대의 불일치가 발생하기 때문에 이직 의도와 실제 이직은 또 다른 문제이다. 첫째, 비록 이직의도가 높지만 탐색된 대안들이 자신이 기대하는 것과 많은 차이가 날수 있다. 지금의 조직과 직무보다 더 나은 방안을 찾을 수 없는 경우가 바로 그 예이다. 둘째, 가족의 영향 또한 작용한다. 부양가족이 많거나 새로운 직장으로 이직할 경우 가족과 떨어져야 하는 경우가 이에 해당된다. 셋째, 노동시장 역시 매우 유연한 고용구조일 경우에는 새로운 조직으로 이직이 가능하나, 노동시장이 경직되거나 불경기이고 실직자가 많은 경우에 실제 이직에 대한 결정을 내리기는 어렵다고 볼 수 있다(이진규, 2000). 그렇기 때문에 실제 이직률 보다는 자발적 이직의도 자체가 조직의 성과와 더 많은 관련이 있다고 볼 수 있다.

제 2 절 지식과 지식경영의 개념

1. 지식의 정의 및 특성

지식과 정보의 시대인 21세기는 자본, 노동과 같은 자원의 확보나 효율화 경쟁만으로 질적 성장의 한계가 있으며, 동일한 규모의 자원이라도 지식을 중심으로 부가가치를 보다 높일 수 있는 방식의 경영만이 경쟁우위를 확보할 수 있다. 보이지 않는 경쟁력의 원천인 개인과 조직의 지식을 핵심역량으로 활용하여 보다 높은 부가가치를 창출하려는 방향으로 경영 패러다임

을 전환하여야 한다(LG 주간경제, 2000년 15호, 지식경영, 이창엽).

따라서 지식 경영을 이해하고 외식 업체에 이를 활용하기 위해서는 지식이란 개념을 먼저 이해하여야만 한다.

지식에 대한 접근과 개념에 대한 정의는 다양 하지만 조직의 의사 결정과 경영활동에 유용하게 활용할 수 있도록 개인이나 조직에 체화되어 있는 사실이나 노하우 방법론 또는 제도의 집합체라고 볼 수 있다. 지식에 대한 여러 정의들을 학자별로 구분하여 정리하면 다음의 <표Ⅱ-5>와 동일하다.



〈표 II -5〉 학자별 지식의 정의

연구자	정의 내용
Nonaka & Takeuchi (1995)	지식은 정당하고 진실 된 체험과 믿음에 의해 획득된 스킬
Wiig(1995)	지식은 진실한 믿음 전망 개념 판단 방법 노하우등으로 구성, 특정상황과 문제해결에 적용
Leibeskind(1996)	증명과정을 통해 타당성이 입증된 정보
Heibeler(1996)	조직이 보유한 사용 가능하며 행동에 전환 가능한 의미 있는 정보
Saint-onge(1996)	의미 있는 패턴으로 정리된 정보를 타당한 행동 기준으로 전환
Stewart(1997)	개인의 지식도 노하우도 지식에 속하고, 기업 내부 조직 간의 역량도 지식에 속함
Davenport, Long Beers(1998)	지식은 경험, 상황, 판단, 사상과 결합된 정보
Leonar & Sensiper (1998)	지식은 당면문제와 연관되고 즉시 활용될 수 있는 경험에 준거한 것
김학민(1998)	특정가치를 창출하는데 활용될 수 있는 정보
국립국어 연구원(1999)	어떤 대상에 대하여 배우거나 또는 실천을 통해 얻어진 성과
우성진(1999)	조직의 의사 결정 과정과 경영활동에 유용하게 활용할 수 있는 사실, 노하우, 방법론, 제도의 집합
구교봉(2001)	장기간 개인 및 조직의 경험, 개념, 노하우

자료: 나상억, 지식경영 p.93; 이순철, 지식경영의 이해, 삼성경제 연구소, pp.45-65; 이호길, 관광호텔 기업의 지식경영시스템이 조직유효성에 미치는 영향, p.3, 재구성

지식은 그 특성에 따라 여러 가지로 분류된다.

국지적 지식(localized knowledge)과 조직 지식(organizational knowledge),선언적 지식(declarative knowledge)과 같이 절차적 지식

(procedural knowledge)및 조건적 지식(conditional knowledge), 사물적 지식(knowledge about object)과 사실적 지식(knowledge about proposition) 및 방법적 지식(knowledge about know-how)등 여러 분류가 제시되고 있지만 가장 보편적으로 받아들여지고 있고, 지식경영과 관련이 깊은 분류는 명시지식과 묵시지식이다. 언어나 기호로 표현 할 수 있는 지식을 형식지라 하고, 기호로 표시하기 어렵고 주로 사람에게 체화 되어 있는 지식을 암묵지라고 한다(배경호, 한국기업의 지식 경영 방향모색을 위한 해외사례 분석, 계명대학교 경영대학원 석사학위논문, p.15, 1999).

일부 학자는 지식경영에 관한 이론적 고찰에 일본학자들은 묵시지식에 관심을 가진데 비해, 미국학자들은 명시지식에 더 많은 관심을 두었다고 결론을 내리고 있다(김인수, 지식경영과 경쟁력-학문적 연계성과 연구방향, 제2회 지식경영학술 심포지움, p.18, 1999).

이 두 가지 지식에 관한 연구 결과를 보면 지식의 특성 즉 명시지식과 묵시지식에 따라 지식경영의 방법이 다르다. 명시지식이 정보통신 기술을 통하여 효과적으로 창출, 유통, 관리될 수 있는데 비해, 묵시지식은 사람들 간의 직접적인 상호교류를 통하여 가장 효과적으로 창출되고 확산된다. 이처럼 지식의 특성에 따라 지식의 획득, 창출, 저장, 관리상의 방법이 상당히 다르기 때문에 지식경영의 영역을 파악하는 데에는 반드시 지식의 특성이 고려되어야 한다(배경호, 전개논문, p.16, 1999).

반면 조직 내의 지식에는 학문분야의 지식과는 다르게 생성되고 이동한다. 이에 대해서 보면, 조직 내의 지식에는 몇 가지 단계가 있으며 상호 밀접한 관련을 맺고 있다. 우선 리노베이션(renovation)이나 독창적인 기술개발에 의한 지식 획득 활동을 들 수 있다. 이러한 지식 획득 활동은 제품 개발에 연결 될 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 이것이 제품개발로

연결되어 하나의 가치를 지닐 때 이를 제품에 체화된 지식이라 부를 수 있다. 그 외에 제품 개발과정을 통해 획득하는 광범위한 지식, 즉 기술개발이나 노하우등과 같은 지식단계를 생각할 수 있다. 그리고 이러한 개인, 조직 차원에서의 지식단계를 넘어 고객이 지니고 있는 지식의 공유, 고객과 공동으로 창출하는 지식이 되는 것이다(고성진, 지식경영 도입방안에 관한 연구, 한양대학교, 행정대학원 석사학위논문, p.18, 1999).

또한 무형자산으로서의 지식에 대한 특징은 스튜어트(Stewart)의 견해는 다음과 같다(Stewart, T.A., The Treasure Map, Intellectual Capital, Doubleday/ Currency, pp. 79-106, 1997).

- 1) 유형자산과 달리 사용한다고 소멸되는 것이 아니라 오히려 사용할 수록 더 큰 지식으로 확대 될 수 있다.
- 2) 한명이 지식을 이용하거나 100명이 지식을 이용하거나 원가가 동일하다.
- 3) 시간과 공간의 제약을 받지 않는다.
- 4) 지식을 창출하는 초기 비용이 높을 수 있으나 지식을 사용하는데 추가비용이 거의 발생하지 않는다.

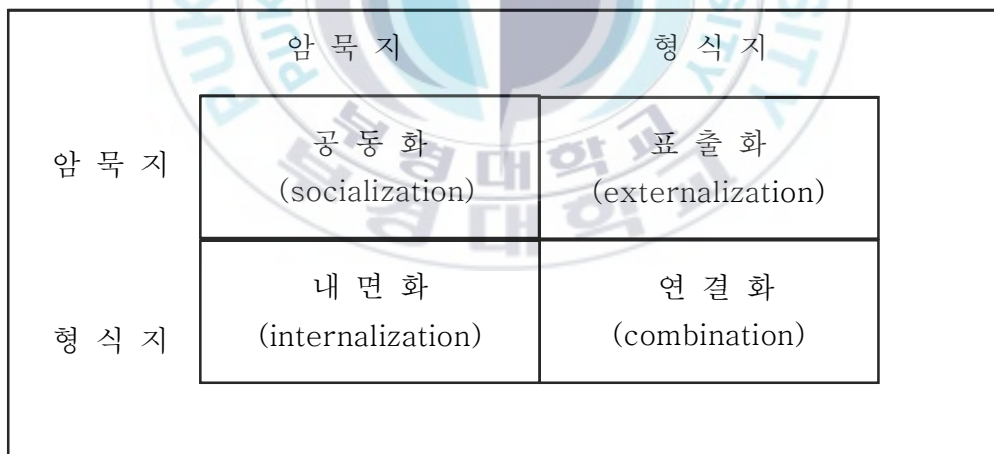
위와 같이 창출된 지식에 대한 사용으로 인한 2차적인 비용이 소요되지 않을 뿐더러, 지식이 조직이나 조직 구성원에 파급되는데 제약이 없지만, 이에 대한 관리의 중요성을 동시에 보여 준다. 지식은 지식 사회에 있어서 유형자산보다 무형 자산이 더 중요한 요인으로 기업과 조직의 경쟁력으로 자리 매김 할 것이다.

1차 창출된 지식에 대한 사용으로 인한 2차적인 비용이 소요되지 않을 뿐만 아니라, 지식이 조직이나 조직구성원에 파급되는데 제약이 없다는 것을 보여 주고 있다.

2. 지식의 분류

Nonaka(1995)는 지식의 개념에 대하여 암묵지와 형식지라는 개념을 소개하고 이를 이용한 지식창출의 방법론을 도출하였다. 암묵지는 언어적으로 쉽게 표현하기 어려운 개인적 경험이나 독특한 노하우, 이미지 혹은 숙련된 기능으로서 개인의 머리속에 존재하거나 조직문화나 풍토 속에 내재하는 지식을 말한다. 반면 형식지는 언어 혹은 형태로 표현된 객관적으로 측정할 수 있고 관찰할 수 있는 지식이다. 제품의 모양, 문서, 데이터베이스, 매뉴얼, 공식, 컴퓨터 프로그램 등과 같이 언어 또는 구조를 가진 형태로 존재한다.

Nonaka(1996)는 지식은 그림과 같은 형식지와 암묵지의 상호작용으로부터 창조된다고 하였다.



자료: 포스코경영연구소, 지식경영, 더난 출판사, p.169, 1998

〈그림 II -1〉 형식지와 암묵지의 상호작용

또한 Nonaka는 조직적 지식창조란 암묵지와 형식지가 네 개의 지식변화 과정을 통해 끊임없이 역동적으로 상호 순환하는 프로세스라고 하였다.

공동화는 언어에 의존하지 않고 체험, 관찰, 모방, 등과 같은 감각적 경험을 통해 말로 설명하기 어려운 지식을 생각 속에 공유되고 변환되기 때문에 맨투맨 혹은 집단의 공유 체험이 큰 역할을 한다. 그 예로는 숙련기술의 전수, 공급자와 고객과의 공동체험, 전문가의 노하우를 기억하는 것, 무엇을 둘러보고 그 의미나 지식을 파악하는 것 등이 해당된다.

표출화는 암묵지로부터 형식지로의 표출과정을 의미하며, 사례로 제품개발에 관한 컨셉의 창출, 최고 경영자 경영철학의 문서화, 팀장 혹은 팀원간의 공유된 아이디어의 문서화, 노하우의 문서화 등이 해당된다. 이 단계에서는 언어나 시각적 메시지등 공유와 전달이 용이한 형식지가 창출된다. 제품을 개발할 때에도 충분한 암묵지가 없으면 빈곤한 아이디어 밖에는 나오지 않는다.

연결화는 개인과 집단이 각각의 형식지를 합쳐서 새로운 지식을 창출하는 경우로서 개인과 집단의 형식지를 결합해서 새로운 지식을 창조하는 것이나 데이터베이스 내 지식 간 결합 등이 해당된다. 예를 들어 언어와 문서, 사양서, 설계도, 데이터베이스, 전자우편, 컴퓨터 등이 매개를 이용한 분류와 가공, 조합, 편집에 의해 지식이 창조되는 것이다. 여기에서는 전략과 새로운 구상의 구체화, 작업과 부문 간 조정으로 경영 수치를 만들고 제품 사양서를 작성하는 업무 등이 포함된다.

내면화는 형식지로부터 암묵지로의 변환과정이며 새로운 제품사양이나 문서가 조직 내에서 공유되는 과정을 통해 암묵지가 확산된다. 내면화 과정은 조직 내 정보공유 시스템이나 타인과의 대면 접촉으로 공유된 형식지를 자신의 구체적인 체험을 통해서 고유의 지식이나 기술로 만드는 과정이다.

예를 들어 공표된 전략, 비전 등으로부터 새로운 시사점 도출, 개인적인 통찰의 체득, 타 기업 혹은 타제품의 사양서 혹은 계획서에서 새로운 개발의 방향이나 아이디어 등을 지각하는 것이 해당된다. 이 과정에서 시행착

오적이거나 반성적 실험이나 경험이 매우 중요한 의미를 갖는다.

Stewart(1997)는 지식에 관한 자산을 인적 자산, 구조적 자산, 고객자산으로 분류 했다.

인적 자산은 임무를 수행하는데 필요한 지식과 기술, 혁신적인 능력 등으로 개인의 소유다. 인적 자산은 기업의 구성원들이 갖고 있는 지식이기 때문에 기업은 인적 자산을 소유 할 수 없다. 그러므로 지식은 개인에 의하여 취득과 창출되며 또한 개인과 개인 사이에서 진화되어 발전한다.

구조적 자산은 구성원의 생산성을 지원하는 하드웨어, 소프트웨어, 데이터베이스, 조직구조, 특허, 등록상표 등 조직의 능력으로 조직 구성원들이 퇴직 한 다음에도 조직에 남아 있는 지식자산을 말한다. 인적 자산과 달리 구조적 자산은 기업이 소유할 수 있으며 거래 할 수 있다. 특허, 컨셉, 모델, 컴퓨터 관리시스템 등은 개인이 개발하더라도 조직에 속하는 자산으로 다른 조직에서 이를 매각할 수도 있다.

고객자산은 고객과의 관계에서 발생하는 지식자산으로 고객과의 거래 범위, 거래의 빈도, 충성도를 포함한다.

Brooking(1996)은 지식을 기업의 자산으로 인식하고 기업이 미래에 필요한 지식자산과 현재 보유하고 있는 지식자산의 격차를 파악하고 이를 극복하기 위해서는 지식자산을 측정해야 한다고 주장하면서 무형자산인 지식을 <표Ⅱ-6>와 같이 시장자산, 인간중심 자산, 지적소유 자산, 인프라 자산의 네 가지로 분류 하였다.

〈표 II-6〉 지식자산의 분류

지식자산			
시장 자산	인간중심 자산	지적소유 자산	인프라 자산
브랜드 고객의 규모 고객의 로열티 라이선스 단골고객 가맹점협약	직원의 문제 해결능력 전문기술 리더쉽 경영기술	노하우 기업비밀 저작권 특허권 상표권	기업문화 경영철학 업무적 처리 과정 재무구조 데이터베이스 정보기술시스템

자료 : 포스코 경영연구소, p.116, 1998

Edvinsson(1997)은 지적자본을 지식 자산, 비재무적 자산, 비물질적 자산, 무형자산과 동일하게 정의하고 있고, 크게 인적 자산과 구조적 자산으로 구분하였다.

인적 자산은 조직구성원 모두의 개인적인 능력과 지식, 기술, 경험의 합이다. 하지만 인적 자산은 단순한 합 이상으로 변화하는 사업 환경 속에서 지능적인 조직의 역동성을 나타내고 조직의 창조성과 혁신성도 포함해야 된다. 여기에 조직의 가치체계와 문화, 철학도 포함되지만 조직은 인적 자산을 소유 할 수 없다.

구조적 자산은 인적자산을 지지하는 간접자산에 해당된다. 구성원들의 생산성을 지원하는 하드웨어와 소프트웨어, 데이터베이스, 조직구조, 특허, 등록상표 등으로 조직능력의 합이다. 그는 구조적 자산에 고객자산, 즉 주요고객과 쌓은 관계도 포함하였다. 이것은 조직내부는 물론이고, 공급 및 판매경로까지 지식의 흐름을 촉진하는 체계와 도구가 되며, 영업철학에 대한 조직의 투자가 된다. 구조적 자산은 조직이 소유할 수 있고 거래될 수 있다. 구조적 자산의 범주에 는 고객자산 뿐만 아니라 조직자산, 혁신자산, 프로세스자산도 포함될 수 있다.

3. 지식 경영의 개념

1) 지식 경영의 정의 및 특성

지식경영은 선진 기업 사이에서 강력한 효과를 발휘하고 있으며 이에 대한 관심은 높아지고 있다. 이미 하나의 경영 트렌드로써 그 자리를 잡아가고 있다. 기업 경영에서 지식경영의 개념이 특별히 새로운 것은 아니다. 피터 드러커 교수는 1950년대에 이미 '지식 노동자'라는 용어를 사용하였고, 케네스 애로우 교수는 1960년대에 '비공식적인 지식'의 중요성에 대해 이야기 하였다(LG 주간경제 1998).

그렇다면 전혀 새로운 것이 없는 지식 경영이란 무엇인가?

지식 경영에서는 지식을 단순히 경영을 위한 도구 또는 경영에 필요한 스킬 수준으로만 바라보지 않는다. 대신에 지식을 기업의 경쟁력 제고에 결정적인 영향을 미치는 요소, 따라서 전략적으로 반드시 고려하여야 할 사항으로 인식한다.

지식 경영이란 '조직적 차원에서의 지식은 물론, 구성원 개개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업 내부에 축적, 공유 하고, 이 지식을 기업의 경쟁력제고를 위해 활용하는 경영'을 의미한다(LG 주간 경제 1998).

영어의 Knowledge Management라는 용어에서 나온 것으로 지식경영에 대한 체계적인 정의를 정확하게 파악하고 있지는 못한다고 볼 수 있다. 이는 지식경영의 대상이 너무 많이 존재하므로 정확하게 개념화 하여 정의하기 어렵다고 본다.

지식 경영 대상의 다수로 인한 지식 경영 정의화의 어려움을 기술한 스투어트(Stewart)는 신약을 개발하는 실험실, 공장의 원가를 축소하기 위해 노력하는 현장직원들, 기업의 여러 부문에 필요한 정보를 제공하는 커뮤니

케이션 네트워크등이 지식경영의 대상이며 동시에 수단이 될 수 있다 (Stewart, T. A., The Treasure Map, Intellectual Capital, Doubleday/Currency, pp.65-78, 1997).

그러나 이런 지식경영의 대상에 대한 개념의 변화에도 불구하고, 일반적인 지식경영은 조직이 지니는 지적자산뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 이의 활용을 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 경영 이론이라 볼 수 있다(포스코 경영연구소, 지식사회 지식경영으로 한국경제를 위한 제안: 지식경영 더난 출판사, pp.49-99, 1998).

그리고 지식경영이라 하면 보통 두 가지 행동으로 나누는 경향이 있다. 정보의 관리(Management of Information)와 사람의 관리(Management of People)이다. 정보의 관리 측면은 시스템적 접근(system approach)으로 정보관리 시스템이나 지식을 하나의 객체로 본 것이다. 그리고 사람의 관리 측면은 조직에서 활동하는 종사원들의 교육이나 심리적인 부분을 행동으로 변화시키는 것으로 지식의 주체로 본 것이다(K. E. Sveiby, “What is Knowledge Management”, <http://203.32.10.69/KnowledgeManagement.html>).

이렇듯 여러 가지 시각과 관점을 가진 지식경영에 대한 기존의 연구에서 설명한 지식 경영에 대한 정의를 요약해보면 <표Ⅱ-7>와 같다.

〈표 II-7〉 지식경영의 정의

연구자	지식경영의 정의
Prusak(1997)	단순히 데이터와 정보를 저장, 처리하는 것이 아닌 개인에게 내재화되어 있는 자산인 지식을 인식하고 이를 조직 구성원이 의사결정 등에 이용할 수 있도록 자산화 하는 것
Quintas (1997)	이미 발생하여 현존하는 필요를 충족시키기 위해 존재하고 획득한 지적 자산을 규명하고 개발하기 위해 그리고 새로운 기회를 개발하기 위해 지속적으로 모든 종류의 지식을 관리하는 프로세스
O'Leary (1998)	지식과 연계되는 사람과 조직을 원천으로 하여 지식을 사용 가능하도록 변환해 내는 과정
Nonaka & Konno(1998)	기업에서 구성원들이 갖고 있는 지식과 정보를 공유하고 새로운 지식을 창조하도록 장을 만들어 주는 것
Gold & Malhotra (2001)	기업 내 구조, 절차, 사람, 자원 등 다방면의 지식기반을 통합하고 조정하는 것
Leech & Sutton(2002)	지식을 획득, 개인적인 지식을 조직의 유용한 지식으로 전환하여 성공적인 지식관리를 통합하는 것
Sharp(2003)	조직의 유효성을 증대 시킬 수 있는 지식과 지식을 재무적인 형태로 나타낼 수 없거나, 정보기술 자체만으로 조직의 수익을 달성할 수 없을 때 이 세 가지 요소를 결합하는 것
이현철(2004)	조직이 지니는 지적자본 뿐 아니라 구성원 개개인의 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적인 지식으로 공유하고 이의 활용을 통해 조직전체의 경쟁력을 향상시키는 과정

자료: 박광식, 관광경영에 적합한 지식경영 기법, 2005 재구성.

지식경영은 지식이라는 무형자산을 대상으로 이루어지고 있으나, 지식경영의 대상이 매우 다양하므로 지식경영을 정확하게 정의 하기는 용이하지 않지만 여러 학자의 견해를 종합해보면 기업적 차원에서의 지식은 물론이고 구성원 개개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업내부에 축적 공유 하여 이러한 지식을 기업의 경쟁력 제고를 위해 활용하는 경영을 의미하는 것으로 정의 할 수 있다(변상우, 2005).

지식경영을 오늘날 많은 기업들은 기업의 성과를 향상시키기 위한 총체적인 수단으로 인식하고 있다. 왜냐하면 지식경영이 기업의 경쟁력을 강화하고 지속적인 경쟁 우위 확보에 기여 하고 있기 때문이다(박명철, 2001).

2) 지식 경영의 성공 요인

일반적으로 지식경영의 성공요인은 지식경영의 적용 대상에 따라 상이하 게 적용된다. 크게 제조업체의 경우는 기술적인 시스템의 관리라고 본다면 서비스업체의 경우 생산과 소비가 동시에 발생하고 고객에 대한 관리시스템이나 영업시스템의 관리라고 볼 수 있다.

지식경영의 성공요인은 리더쉽과 기술, 문화, 측정방법 그리고 지식관련 프로세스로 나뉘 볼 수 있다. 이에 대한 핵심요인을 주장한 대표적인 학자와 내용을 요약하면 <표Ⅱ-8>와 같다.

〈표 II-8〉 지식경영의 성공요인

요인	연구자 및 문헌	대표적인 주장
리더쉽	Daven and Prusak, Knowledge Management Project in Practice 1998 Hiebeler, R. J. , Benchmarking Knowledge Management, 1996 Consortum Benchmarking Study The Emerging Strategies, 1996 김영실, 지식경영의 실천, 1998	최고경영층에서 지식경영에 대한 관심을 갖지 않고 이를 주도적으로 이끌고 가지 않는다면 이루어지지 않음
기술	Nonaka & Takeuchi, Managerial and Theoretical Implication, 1995 Daven and Prusak, Knowledge Management Project in Practice, 1998 강정웅, 이것이 지식경영의 핵심이다.	인프라 없이 성공적인 지식경영을 수행할 수 없다. 하지만 정보기술만으로 지식경영을 이룩할 수 없음
문화	Tobin,D.R., Forstering a Positive Learning Envrionment, 1998 Nonaka & Takeuchi, Managerial and Theoretical Implication, 1995	종업원이 지식경영에 대한 우호적인 태도를 가질 수 있도록 지식 창출자와 지식제공자를 존중하고 지식관련행동을 장려하는 문화를 만들어야 함
측정	Brooking, A., Intellectual Capital: Core Assert for the Third Millennium Enterprise, 1996 Roos, J.& Roos,G., Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape, 1998	지식경영의 성과에 대한 결과를 측정하지 않으면 지식경영 자체를 합리화하기 어렵기 때문에 지식경영과 사업성취도와의 관계를 측정하는 측정지표가 개발되어야 함
프로세스	Consortium Benchmarking Study The Emerging Strategies, 1996 Daven and Prusak, Knowledge Management Project in Practice, 1998	지식을 어떻게 창출하며, 창출된 지식을 어떻게 전이하며, 지식을 어떻게 전이하며, 지식을 어떻게 조화할 수 있는가에 대한 업무 프로세스와 격차를 시스템적으로 파악하고 이를 극복하는가에 대한 기본 방향이 정의 되어야 함

자료: 김민용, 지식경영의 성공요인과 전략, 아주대학교 경영학과 석사 학위논문, pp.15-16, 2000

위와 같이 지식경영의 성공 여부는 크게 5가지로 구성될 수 있으며, 어느 한 가지라도 간과해선 안 될 요소이다. 리더쉽의 경우에는 지식경영의 목적과 의의를 창출한다. 그리고 지식경영은 단순히 관리대상의 비용이 아닌 미래에 대한 투자의 대상으로 보아야 한다는 것이다. 그래서 이에 대한 최고경영층의 역할이 중요하다고 볼 수 있다.

최고경영층은 지식비전을 창조하고 이를 조직전체에 전파해야 한다. 지식비전은 명백하고 종업원이 공유할 수 있어야 한다(김영걸, 지식경영시스템의 이해와 구현, 기술경영경제학회 12월, p.16, 1998).

기술적인 문제는 지식을 어떻게 구축하는 것에 대한 시각으로 볼 수 있다. 즉 기업의 조직 내부뿐만 아니라 외부조직과의 원활한 관계를 조성할 수 있는 사용자 중심의 기술 개발이 요구된다.

프로세스는 일정한 관리과정이 아니라 전반적인 네트워크를 구축하는 것으로 지식을 전이 시키면 이에 대한 효과적인 시스템을 구축하자는 것이다. 즉 경영이나 업무에 필요한 지식은 어디서 창출되며, 일단 종사원까지 이동하여 조직에 융화될 수 있는 과정을 명시화 시키는 것이다.

문화적인 관점은 이런 리더쉽과 기술적인 뒷받침 위에 기업조직 구성원들 간의 지식에 대한 관심을 끌어내는 것이라고 볼 수 있다.

측정은 지식경영에 대한 성과를 밝혀내고 이에 따른 조직 구성원들에 대한 보상이나 공헌도를 측정하자는 것이다.

3) 지식경영의 선행 연구

지식경영의 과거 연구는 연구내용에 따라 다음과 같이 분류할 수 있다. 개인지식을 조직지식으로 확대한 학습조직의 관점으로 보는 연구 방향과 정보기술의 활용으로 보는 연구로 구분할 수 있다. 이러한 학습조직의 관

점으로 지식경영을 보면 결국은 기업 구성원인 개개인의 지식을 조직지식으로 확대하여 학습조직이라는 개념이 성립된다. 그리고 최신 정보기술을 이용하여 지식의 획득, 축적, 전파 메커니즘을 구축하여 학습조직 또는 조직기억을 유도할 수 있다는 구체적인 적용 가능성을 보여 주는 연구가 있다. 이처럼 지식경영은 각각의 기업들이 갖는 고유한 기업문화 및 주변 환경에 따라 매우 다양한 형태를 띠고 있다.

이를 요약하면 <표Ⅱ-9>와 같다.

<표Ⅱ-9> 지식경영의 두 가지 관점에 대한 선행 연구 분류

	연구자	특징
학 습 조 직 의 관 점	Hedberg(1981), Fiol & Lyles(1985) Levitt & March(1988), Stata(1989) Senge(1990), Mason(1991), Ruggles(1998)	조직은 환경변화에 적응하는 하나의 살아있는 학습조직의 개념
	Mason(1992), Mardsen&Pingry(1988)	지능형 조직의 개념
	Huber(1984), Huber & Mcdaniel(1986)	생물학적 적응능력을 갖는 조직
	Stata(1989), Senge(1990), Stem & Zwass(1995), Nonaka & Konno(1998)	조직지식과 조직기억을 통한 학습성 주장
정 보 기 술 의 관 점	O' Leary(1998), Davenport(1996)	정보기술을 전략적으로 적용한 조직지식의 확보 및 경쟁우위 획득
	Nonaka & Takeguchi(1995), Sviokia(1996), Lank(1997), Ruggles(1998), Davenport et al(1996)	기존의 그룹웨어나 인트라넷, 전자우편과 같은 정보기술을 이용하여 지식공유
	Weber et al(1990), Minch(1990), Mason(1992), Malone(1992), Blanning(1995)	인공지능기법이나 그 밖의 최신정보기술을 이용하여 지식의 획득, 축적, 전파 메커니즘을 구축하여 학습조직 또는 조직기억을 유도

자료: 이건창, 지식경영 성과측정을 위한 지식경영지수(KMI)개발에 관한 연구, p.155, 1999

김효근은(김효근, 최인영, 강소라, 지식경영연구 제1권 1호 pp. 21-24, 2000) 지식경영의 발전과정을 3단계로 구분하여, 지식경영 관련 연구내용을 크게 네 가지로 분류 하였다. 첫째, 지식경영의 개념과 지식, 경쟁우위의 연계성에 관련된 연구자들로서, 지식 및 지식경영의 개념 연구들과 이들 경쟁 우위 획득과 유지에 어떻게 이용할 것인가에 관한 연구들이다. 둘째, 지식경영 방법론에 관한 연구들로서, 기업에서 지식경영을 도입할 때 어떠한 과정과 유형으로 도입해야 하는 등의 방향을 설정해 주는 연구들이다. 셋째, 이러한 지식경영을 기업에 적용하기 위한 툴(tool)로서 지식관리 시스템(Knowledge Management System)이 제공되는데 이 지식관리 시스템의 실현에 있어서 기술적 설계에 대한 연구들이다. 넷째, 기업내에서의 지적자산 평가에 초점을 둔 연구가 그것이다.

지식경영의 발전과정을 정리하면 <표Ⅱ-10>과 같다.

〈표Ⅱ-10〉 지식경영의 발전과정

단계	발전과정
제1단계 현상관찰기 (1983-1990)	* Penrose(1959)이후 전략분야에서 지식의 중요성에 대한 관심증가로 1990년 Prahalad & Hamel의 핵심역량이란 등의 등장 * Vian외(1983)을 시작으로 정보기술 측면의 연구 다수 등장 * Teece(1987), Glaser(1988)를 중심으로 지적자원의 가치 및 거래 가능성에 대한 연구수행
제2단계 연구도입기 (1991-1995)	* 지식경영에 대한 보다 체계적인 개념 정립의 시기 * 노나카(1991/1995)를 중심으로 한 지식 및 지식경영의 개념 정립. * Orlikowski(1993), Collins(1995), Leonard-Barton(1995)등
제3단계 연구 성장기 (1996-현재)	* 본격적인 연구단계로서 보다 정교화된 연구의 등장과 지식경영연구의 개념적 측면에서의 발전된 모습을 볼 수 있다. * 노나카 이후의 Spender(1996), Drew(1997), Davenport(1998)등 지식경영의 정의 및 구체적 사례연구 등장 * 1996년 이후 전략관점의 다양한 연구들이 수행됨 * 지식경영과 관련된 제도, 의사소통, 자원관리 등의 연구 및 지식공유문화 형성을 강조하는 연구들이 등장함.

자료: 김효근외, 지식경영연구, 제1권 1호, pp.21-24, 2000

한편 지식경영의 중요성을 강조하거나 지식경영의 방법론을 소개하고 성공, 실패요인을 설명하는 많은 국외 연구들이 진행되었다. 이에 대한 내용은 다음의 〈표Ⅱ-11〉로 요약될 수 있다.

〈표 II -11〉 지식경영의 국외 선행연구

연구학자	내용
Sponder (1996)	지식경영에 관련된 이론들과 함께 지식경영에 관한 연구를 통합
Appleyard (1996)	기업들 간의 지식이전유형을 살펴보고 지식의 흐름 메커니즘과 결정요인을 설명
Edvinsson (1997)	Skandia의 지식경영활동에 사용한 지식경영 방법론과 지식경영을 통해 얻은 이익등에 대해 소개
Demarest (1997)	지식경영에 대한 전반적인 소개로 지식경영 프로세스 모형을 소개하고 이에 대한 인프라스트럭처에 대한 설명
Wiig(1997)	지적자산관리와 지식경영을 정의 하고 두 가지의 균형 있는 통합과정을 설명
Ruggles (1998)	미국과 유럽의 431개 기업을 연구하여 지식경영이 무엇이고 어떻게 해야 가야 하는 것인지, 그리고 장애는 무엇인지를 설명
Davenport et al(1998)	31개 지식경영 프로젝트를 연구하여 4개의 범주로 분류하고 8개 프로젝트의 성공요인을 규명
Nonaka(1998)	지식창조기업의 개념과 지식의 종류 및 4단계의 지식창조활동을 소개
Yu & Kim(2003)	지식경영성과 동인과 지식품질 및 지식경영의 사용자 만족도
Gold et al(2001)	지식경영의 역량, 지식 프로세스, 조직성으로 연결되는 통합적인 연구

자료: 이건창, "국내 산업별 지식경영 전략 프레임워크에 관한 연구", 제3회 지식경영 학술 심포지움 논문집, pp.485-488. 참조 재구성.

서비스업종에서 고객관계 관리의 중요성을 주장한 학자들의 주장을 보면 Brown과 Duguid(1991)등은 고객과의 밀접한 관계는 더 많은 지식획득의 기회를 제공하고 획득된 지식을 바탕으로 기업은 고객에게 효과적으로 적

응하며 더 나은 품질을 제공할 수 있음을 보여 주었다. Wikstrom(1996)은 구매자와 판매자와의 밀접한 관계도 양측의 창조성을 향상시키며 새로운 사고와 새로운 비즈니스의 방법을 탄생시켜 생산지식의 획득 방법이 될 수 있다고 주장하였다

지식경영의 중요성을 인식한 국내에서도 지식경영을 도입하여 회사 시스템에 접목시킨 것이 지식경영 시스템(KMS)이다. KMS는 1990년대 후반부터 공공, 제조, 통신, 등 전 산업에 걸쳐 본격적으로 구축되기 시작하였으며 최근에는 기업 내 조직원들이 KMS를 생산성 증대와 마케팅 효과를 극대화 할 수 있는 핵심 IT산업이 기업의 비즈니스와 어떻게 연계되어 기업이 기여를 하고 있는지 검증을 계속 하고 있으며, KMS도 고객관계관리(Customer Relationship Management)와의 연계 등 통계형 지식경영 시스템으로 진화가 진행되고 있다. 금융권에서는 국민은행이 지식경영 시스템의 도입을 적극적으로 추진하고 있으며, 기업은행, 신한은행, 대한생명 등도 KMS 구축계획을 수립하고 있는 실정이다(박희중, 김민수, 지식경영 성과 측정 방식에 관한 고찰, 2004).

우리나라 기업을 대상으로 한 연구가 많이 이루어지지 않는다고 있지만, 국내에서 이루어진 지식경영에 대한 선행 연구를 <표Ⅱ-12>로 나타내면 다음과 같다.

〈표 II-12〉 지식경영의 국내 선행연구

연구자	내용
김영배(1998)	지식경영에서 인적자원의 중요성을 인식
김효근(1999)	지식경영에서 신지식인의 중요성을 강조
이희석, 최병균, 장유신(1999)	지식경영의 활동이 기업성과에 영향분석
이화정(1998)	지식경영의 핵심성공요인 분석(관리시스템중심)
전창양(1999)	호텔 식음료 부분의 지식경영의 적용(인식전환중심)
한진수(2000)	새로운 경영환경의 호텔경영요소로서 인식

자료: 정성렬, 호텔기업의 지식경영도입이 집단응집력에 미치는 영향, 경기대학교, 석사학위논문, pp.40-41, 2001

제 2 절 지식경영의 프로세스

지식활동의 프로세스는 지식경영의 정의에서도 알 수 있듯이 지식을 창출하는 것에서 부터 창출된 지식을 다른 조직 구성원과 공유하며 조직 내에 저장하고 다시 사용할 수 있도록 하는 일련의 과정으로 구성되어 진다.

지식경영을 도입하기 위해서는 사내에 지식의 축적, 학습, 공유, 창조 및 활용을 위한 시스템이 갖추어져야 한다.

지식경영이 이루어지기 위해서 사람, 문화, 제도와 기업, 시스템이 구성되어야 가능하다. 이러한 구성요소들의 바탕에는 지식프로세스가 있다. 지식프로세스란 지식의 변환과 활용, 새로운 지식의 창출이 연속적인 순환과정

을 통해 새로운 부가가치 창출을 위해 기여함으로써 고객에게 만족스러운 가치를 제공하고 기업에게는 이윤을 가져다주는 메카니즘을 말한다.

지식경영의 구성요소에 대해 살펴보면 먼저 사람은 지식경영의 가장 중요한 구성요소이다. 지식프로세스에서 지식의 매개체는 바로 사람이다. 그러므로 기업의 모든 구성원은 지식근로자가 되어야 한다. 지식근로자가 양산되고 제 기능을 발휘 할 수 있으려면 지식공유와 지식창조가 우선 시 되는 문화가 정착되어야 한다.

가장 근본적인 지식활동의 바탕은 동기 부여된 조직 구성원이 그 조직의 주체가 되는 것에서 시작되며, 여기에 민주적이며 진취적 조직문화가 더해져야 한다, 그리고 지식 경영은 단기적이며 일회성 행사로 그치는 프로세스 재구성 혹은 정보시스템 구축을 위한 과정이 아닌 기업의 장기경영전략을 달성하기 위한 조직의 전사적 비전으로 받아 들여야 한다. 그리고 실제로 지식활동을 통해 창출된 지식은 기업이 가지고 있는 다양한 데이터와 원재료 등과 함께 새롭게 만들어진 지식 프로세스의 과정을 통해 제품과 정보로 만들어지는 적용 과정을 거치게 된다. 그리고 이런 과정은 새로운 지식창출과 활용을 위해 평가되고 다시 지식활동 과정에 적용되어 또 다른 지식을 창출하는 원동력이 된다.

지식경영의 성공적인 수행을 위해서는 지식경영의 프로세스에 대한 개념을 명확히 정립하여야만 한다. 지식경영 프로세스에 대한 많은 논의가 있어 왔지만 각각의 프로세스에 대한 명칭이나 활동영역의 구분은 연구자별로 많은 차이가 있다.

최병구는 지식창조 프로세스를 사회화, 외재화, 종합화, 내재화의 과정으로 보고 이러한 지식창조 과정을 통해 기업의 창의성이 생기고 그 결과 기업의 성과가 나타나는 것으로 보았다. Alavi & Leidner는 지식경영 프로세스를 지식 창출, 저장, 공유, 활용의 과정으로 보았다. 따라서 지식의 창

출 → 공유 → 저장 → 재사용에 이르는 지식활동의 과정에서 사람, 전략, 프로세스, 기술 등이 통합적으로 적용될 때 지식경영을 위한 기반이 마련되는 것이다(Maryam Alavi & Dorothy E. Leidner, " Review : Knowledge Management and Knowledge Management System conceptual Foundation and Reserarch Issues",MIS Quarterly, Vol.25, No.1,pp.107-136, 2001).

지식경영 프로세스의 각 단계별 의미와 대표적인 지식경영 활동유형을 살펴보면 <표Ⅱ-13>와 같다.

<표Ⅱ-13> 연구자별 지식경영 프로세스

연구자	지식창출	지식저장	지식공유	지식활용
Alavi(2001)	지식창조	지식저장/검색	지식공유	지식활용
Fawzy Soliman & Ken Spiiner(2000)	지식창조/획득	지식조직화	지식접근	지식사용
Choi & Lee(1999)	지식창조	지식저장	지식공유	지식활용
삼성경제연구소(1999)	지식창출	지식축적	지식공유	지식활용/학습
김선아(1999)	지식창조	지식저장	지식공유	지식활용

지식경영 프로세스의 개념을 살펴보면 <표Ⅱ-14>와 같다.

〈표 II-14〉 지식경영 프로세스의 개념

프로세스	설명
지식 창출(Creation)	지식의 파악, 획득, 개발 등의 활동을 통하여 지식을 만들어 내고 형상화하는 프로세스
지식 저장(Storage)	공유 및 활용을 위해 창조된 지식의 검증, 분류, 등록 등의 활동을 거쳐 지식을 저장소에 등록, 저장하기까지의 프로세스
지식 공유(Sharing)	요구지식의 파악을 통해 지식에 대한 접근이 지원되도록 기술적, 조직적 인프라를 갖추으로써 언제든지 사용가능하도록 지식에 대한 접근성을 확보하기까지의 제반 과정
지식 활용(Use)	공유된 지식을 가치 창출을 위하여 사용하고 평가 및 갱신하는 제반과정

자료: 강덕수, 지식핵심역량이 지식경영 프로세스와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 창원대학교 석사학위 논문, p.30, 2004

지식경영은 내부에 있는 지식이나 외부로부터 획득한 지식을 구성원들이 사용할 수 있도록 구조화 하고 지식을 공유함으로써 새로운 지식을 창출하여 경영프로세스나 제품 또는 서비스에 활용하도록 한다. 그리고 이렇게 창출된 새로운 지식은 다시 구성원들이 활용 가능하도록 구조화시키는 프로세스로 진행된다(이명옥, 1999). 이러한 프로세스는 효과적인 방법에서 조직이 지식을 수집하고 정화시키며, 전달하게 하는 동시에 조직 내에서 습득된 지식은 프로세스와 맞물려 관리될 때 효과를 발휘한다. 여기에서 말하는 프로세스는 지식이 창출되어 조직 내에서 어떻게 공유되고 활용되는가를 의미한다(김용우, 1999, Golod et al, 2001).

그리고 지식활동을 통해 창출된 지식은 기업이 가지고 있는 다양한 데이터

와 원재료 등과 함께 새롭게 만들어진 지식프로세스의 과정을 통해 제품과 정보를 만들어 적용하는 과정을 거치게 된다. 이러한 과정은 새로운 지식 창출과 활용을 위해 평가되고 다시 지식활동 과정에 적용되어 또 다른 지식을 창출하는 원동력이 된다.

이러한 지식경영의 프로세스는 지식경영의 요소들 중 어느 부분에 중점을 두고 추진하느냐에 따라 ‘지식 창조론적 접근’과 ‘지식관리 시스템적 접근’으로 나눌 수 있지만 이는 관점의 차이일 뿐이며 어느 한쪽에만 지나치게 치중하여 지식경영을 추진할 경우 근본적인 문제를 야기할 수 있다(김봉근, 2005). ‘지식 창조론적 접근’은 지식창출과 공유의 주체인 조직구성원의 자발적 지식창출 활동 및 조직 구성원간의 대화나 비공식적 만남을 통한 자연스러운 지식공유 과정을 어떻게 촉진시킬 것인가에 관심을 두며, ‘지식 관리 시스템적 접근’은 주로 정보기술, 전산시스템, 시스템 통합 등과 같이 정보기술을 활용하여 가시적인 지식관리시스템을 구축하는 것에 역점을 두고 있다. 이런 두 접근법은 개별적인 것이 아닌 모두를 포함하는 종합적이며 통합적인 접근을 통해 지식경영 실천과정에 충분히 반영되어야 한다(이병욱, 지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 광운대학교 석사학위 논문, pp.17-19, 2003).

이전의 많은 경영 기법들이 비교적 짧은 기간에 눈에 띄는 성과를 보이는 프로세스 혁신의 과정이며 방법론이라 한다면, 지식경영은 방법을 제시하기 보다는 기업경영의 전체적인 모습을 파악하고 통합적 접근을 가능하게 하는 시야를 제공하고 있다는 점에 그 가치를 두어야 할 것이다. 이러한 관점에서 Choi and Lee는 지식경영 활동이 지식의 창조, 획득, 개발, 발견, 구축 등으로 표현되는 지식의 창출단계와 공유, 배포, 분배, 전이, 내재화 등으로 표현되는 공유의 단계, 저장, 조직화, 코드화, 구체화, 보유 등으로 표현되는 저장의 단계, 그리고 활용, 사용, 어플리케이션, 이용, 결합 등

으로 표현되는 사용의 단계로 구성되어짐을 주장하였다(Choi, B, and Lee, H, "Business Process-Based Knowledge Management", Knowledge Management Symposium, pp.261-291, 1999).

1. 지식의 창출

지식은 그 특성상 지식창출의 명확한 경로를 밝혀낼 수 없는 한계를 지니고 있다. 그렇기 때문에 단순하고 보편적인 방법을 통해 지식을 창출할 수 있는 가능성을 높이는 것이 지식의 창출 과정에서 가장 중요한 성공 요건이 된다. 그리고 이러한 방법은 지식을 그 목적에 따라 정확히 분류하고 가공하는 것으로부터 시작된다.

일반적으로 기업이 가지고 있는 지식은 그 형태에 따라 암묵지와 명시지로 나눌 수 있다. 이러한 분류는 폴라니에 의해 처음 제시되었으며 지식경영을 대중의 주요 관심사로 만든 노나카 이쿠지로 교수에 의해 새롭게 재탄생되었다. 노나카 교수는 새로운 지식은 언제나 개인에서 시작되고 그 개인의 지식이 조직전체에 있어서 귀중한 지식으로 변환되어야 한다고 주장하고, 이러한 암묵지의 공유를 통해서 새로운 지식을 창출해가는 과정을 반복해야 한다는 지식창조이론을 제시했다. 또한 지식은 그 원천에 따라 조직구성원과 조직으로 나눌 수 있으며 인적자원은 다시 교육, 훈련 그리고 외부영입 등으로 나누어 볼 수 있고 조직은 조직내부의 정형화된 지식과 벤치마킹을 통한 외부 지식의 도입 등으로 나눌 수 있다.

이렇듯 지식의 창출은 지식원천으로부터 재발견된 개인과 기업이 가지고 있는 암묵적 지식 혹은 비체계적 지식을 구체적인 관리와 활용이 가능한 명시적이고 체계적인 지식으로 변환하는 과정을 말한다. 이러한 과정은 조직 구성원 개개의 능력뿐만 아니라 그러한 능력을 극대화할 수 있는 기업

의 노력이 반드시 필요하다.

지식창출에 대한 이론은 여러 학자들에 의해 다양한 관점에서 제시되었다. Dhar & Stein(1997)은 인지적 측면을 강조하여 자료의 처리, 발견, 학습, 종합의 과정을 통해서 지성 밀도를 증가시키는 것을 지식창출 과정으로 보았으며, Leonard(1995)는 문제해결, 외부 지식의 획득, 지식의 활용, 학습 활동을 통해 지식이 창출된다고 하였다. 특히 공유된 문제해결(shared problem solving)을 강조하였다. 즉 새로운 지식을 창출하기 위해서는 공동의 문제를 함께 인식하고 이의 해결을 위해 협동적인 공유과정을 거쳐야 하며, 구성원간의 장벽을 허물어 지식의 상하좌우의 흐름을 원활히 해야 한다는 것이다.

한편, Nonaka(1994, 1995)는 지식창출 과정의 역동성에 초점을 맞추면서 지식창출 과정을 지식의 변환으로 설명한다. 지식변환(knowledge conversion)이란, 암묵적 지식과 명시적 지식 간에 상호교환과 순환 프로세스를 통하여 지식을 획득, 공유, 표현, 결합, 전달하는 창조 프로세스의 메카니즘을 나타내는 말로서, 이것은 곧 지(知)를 창조하는 조직의 역동성(dynamics)을 의미한다.

즉, 지식창출이란 암묵적 지식과 명시적 지식의 변환과정을 통해 지식이 질적, 양적으로 발전하는 것이라고 할 수 있다. 암묵적 지식과 명시적 지식이라는 두 종류의 지식이 사회화(암묵적 지식이 또 다른 암묵적 지식으로 변화는 과정), 외부화(암묵적 지식이 명시적 지식으로 변환하는 과정), 통합화(명시적 지식이 또 다른 명시적 지식으로 변화는 과정), 내면화(명시적 지식이 암묵적 지식으로 변환하는 과정)라는 네 가지 변환 고정을 거치면서 새로운 지식이 창출 되는 것이다(Nonaka & Takeuchi, 1995).

지식변환에 따른 Nonaka(1995)의 지식창출 과정을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 사회화(socialization)

사회화는 암묵적 지식을 획득, 축적, 전수하는 과정으로 숙련적 기능의 전수나 사제 관계와 같이 언어화되지 않은 자신의 아이디어와 이미지를 다른 사람들에게 이전하는 과정을 의미한다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 즉, 사회화 과정에서는 언어에 의존하지 않고 체험, 관찰, 모방 등의 신체적이고 감각적인 경험을 공유함으로써 말로 표현할 수 없는 지식을 공유하게 되는 것이다.

2) 외부화(externalization)

외부화란 획득한 암묵적 지식을 명시적 지식으로 변환하는 과정, 즉 암묵적 지식을 표출하는 단계로, 자신의 아이디어나 이미지를 언어나 도형으로 표현하는 과정이다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 즉, 개인이나 집단의 암묵적 지식이 명시적으로 표출되고 그것이 공유와 통합을 거쳐 기존의 지식 위에 새로운 지식이 만들어지는 과정이라고 할 수 있으며, 여기서는 언어나 시각적 메시지 등 조직에서 공유와 전달이 용이한 명시적 지식이 창조된다(나상익, 1998).

3) 통합화(combination)

통합화는 개인이나 집단이 각각의 명시적 지식을 조합시켜 새로운 지식을 창조하는 과정이다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 즉, 명시적 지식을 새로이 수집, 결합하는 단계라고 할 수 있다. 이를 통해 개인에게서 표출

된 지식과 정보는 문제 해결을 위한 새로운 지식으로 창조될 수 있다. 언어, 문서, 사양서, 설계도, 데이터베이스 또는 전자 메일, 컴퓨터 등의 매개를 이용한 분류, 가공, 조합, 편집에 의한 지식의 창조가 이에 속한다(삼성경제연구소, 1999).

4) 내면화(internalization)

내면화란 명시적 지식을 암묵적 지식으로 변환시키는 과정으로 새로운 지식을 행동과 실천에 옮겨 개인별로 체득하는 과정을 의미한다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 이러한 내면화 과정에는 노하우, 매뉴얼 등을 개개인의 내부에 체험적으로 이해시키는 작업이 포함되며, 기업 내에 성공 사례가 전파되는 방식도 이 과정이라 할 수 있다(삼성경제연구소, 1999).

Nonaka는 이러한 네 가지 과정이 끊임없이 이어지면서 개인의 지식이 조직 차원의 지식으로 선순환 되는 과정이 바로 지식창출의 과정이라고 말하고 있다.

2. 지식의 공유

지식경영의 프로세스들은 지식창조, 저장, 공유, 활용의 4단계 또는 평가 차원을 추가한 5단계로 정리될 수 있다. 이 단계 중에 지식 공유 단계는 요구지식의 파악을 통해 지식에 대한 접근이 되도록 기술적, 조직적 인프라를 갖추으로써 언제든지 사용 가능하도록 지식에 대한 접근성을 확보하기까지의 제반과정으로 볼 수 있다(김선아, 1999; 최병구, 1999). 지식의 공유를 기업이 보유한 지식자산을 조직 내에 공유시킴으로써 지식의 활용

을 극대화하여, 조직역량을 강화하려는 활동이라고 정의할 수 있다(Grant, 1996).

지식공유는 조직 구성원이 자신의 지식을 공개하고 이를 조직 내에 확산 저장하여 조직 구성원이 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하는 활동을 말한다. 지식경영에 있어 성공적인 지식이전 및 공유를 통해 조직의 목적에 맞도록 지식이 활용되기 위해서는 지식공유를 만드는 것이 매우 중요하다. 그리고 지식공유 시스템을 구축하기 위해서는 첫째, 인터넷, 데이터, 그룹웨어, 데이터베이스, 등의 정보시스템을 활용하고 둘째, 직무순환, 학습조직, 또는 학습역량그룹, 교육훈련 시스템과 조직시스템을 정비해야 하며, 셋째, 신뢰를 구축하고 평가 및 보상제도 조직규범 및 사회적 시스템을 구축함으로써 지식의 공유가 가능하다. 지식경영에서 또한 중요한 것은 지식을 기반으로 하는 조직문화다. 이러한 조직문화가 창출되지 않으면 지식경영은 성공하기 힘들다. 따라서 지식경영을 성공적으로 도입하고 발전시키는데 있어서 가장 중요하고 어려운 것이 지식경영이 필요로 하는 조직문화를 정착 시키는 것이다. 지식경영을 위해서는 어느 조직이나 갖추어야 할 공통적인 조직문화가 있다. 그것은 고객 중심적이고 최고 관리자와 조직 구성원간의 신뢰를 기반으로 하는 조직문화이며, 지식공유를 촉진하는 조직 분위기, 정보기술에 친숙한 문화, 평등하고 수평적인 조직문화, 그리고 다양성의 존중과 협력의 조직문화라고 할 수 있다(오해진, 1999).

또한 지식공유를 조직 내 구성원 간, 조직 간의 상호작용을 통해서 지식을 교환하는 활동으로 정의 할 수 있으며(강황선, 2002), 지식공유와 지식전이를 동일한 개념으로 보고, 조직의 한 부분이 확보한 지식을 다른 부분으로 전파하는 정도를 지식공유라 한다(최호진, 2005).

지식공유는 두 가지 과정으로 구성되어 있다. 첫째, 지식을 소유하고 있는 사람으로부터 지식을 외재화(externalization)하는 것이다. 이 외재화는

지식기반 행동으로 옮기는 것으로 포함하는 많은 형태를 취할 수 있으며, 지식으로 강연이나 프리젠테이션으로 설명할 수 있고, 보여줄 수 있는 지식기반시스템(knowledge based system)으로 접근될 수 있다(Hendriks, P. H., 1999). 둘째, 지식공유는 지식획득을 추구하는 사람들인 지식재구성자(knowledge reconstructors)에 의한 내재화(internalization)를 전제로 한다. 지식내재화는 행위학습이나 독서를 포함하는 많은 다른 형태로 일어 날수 있다. 그러나 한편으로 지식 재 구성자에 의해 외재화된 지식에 대한 내재화를 왜곡시키는 장벽들이 존재한다는 것이다. 이들 장벽들은 공간과 시간의 장벽일 수 있으며, 사회적 거리감, 문화, 언어, 그리고 정신적 또는 개념적 프레임에서 오는 차이와 같은 근본적인 문제일수 있다는 것이다(Vriens, 1998). 이와 같이 지식을 공유하기 위해서는 지식을 공유하려는 외재화와 지식을 흡수, 수용하려는 내재화간의 관계로써, 지식공유는 지식 외재화와 지식내재화 간의 관계처럼 사람, 조직, 문화 등 여러 요소들이 복합적으로 이루어지는 과정이라고 볼 수 있다. 지식공유의 개념 각 연구자별로 정리 해보면 <표Ⅱ-15> 와 같다.

〈표Ⅱ-15〉 지식공유의 개념

연구자	개념 정의
Henderson & Clark	관계를 가지는 조직 구성원들이 공유하고 있는 지식으로서 조직 상호간의 이해
Nelson & Coopride	정보시스템관리자와 일선 관리자가 서로의 업무성과에 영향을 미치는 요인에 대하여 이해하고 인지하는 정도
Grant(1996)	조직이 보유한 지식자산을 조직 내에서 공유시킴으로써 지식의 활용을 극대화하여 조직역량을 강화하려는 활동
Chakravarthy et.al. (1999)	조직 내의 차별적인 역량을 지닌 부서들이 자신들이 가지고 있는 지식을 다른 부서가 필요로 하는 경우, 사용이 가능하게 하는 과정
삼성경제 연구소 (1999)	개인 간이나 조직 간에 상호 작용을 통해 지식을 교환하는 일체의 활동
Gupta & Govindarajan (2000)	지식구분 (identification), 전수 (outflow), 이동 (transmission), 흡수 (inflow) 모두를 포함하는 과정
강황선 (2002)	조직 내 구성원 간, 조직 간의 상호 작용을 통하여 지식을 교환하는 활동
김 구 (2003)	조직구성원들이 언제든지 지식을 재사용할 수 있도록 지식에 대한 접근성을 확보하는 제반과정
최호진 (2005)	조직의 한 부분이 확보한 지식을 다른 부분으로 전파하는 정도

자료: 조현준, 지방자치단체 공무원의 지식공유 영향요인 분석, 경상대학교 석사학위 논문, 2005 재구성.

지식은 지침이나 매뉴얼, 공식서비스 자체가 아니라 이를 개선시키고자 하는 노하우이다. 노하우는 조직내부에만 있는 것도, 개인의 아이디어만

있는 것도 아니다. 이러한 지식이 공유되지 않으면 조직 지식으로 활용될 수 없을 것이다. 따라서 지식경영에 있어서 많은 연구들이 공통적으로 강조하는 것이 지식공유의 형성이다. 지식을 공유 할수록 조직의 경쟁력은 커지며, 지식의 창출과 공유를 위한 조직 구성원의 신뢰와 개방이 보장될 때 지식경영은 성공할 수 있다.

3. 지식의 저장

Alavi & Leidner(2001)는 지식저장은 문서화 혹은 획득과정을 통해 지식을 조직내외부로부터 지식을 얻는 활동으로 개념 구분을 하였다. 정보기술의 발전과 함께 지식을 저장하고 활용할 수 있는 다양한 도구들이 선보이고 있으며 그 성능에 있어서도 이전에는 불가능해 보이던 수준의 업무까지 가능하게 되었다. 이러한 지식은 저장은 지식경영에서 소극적 의미의 지식관리 시스템을 통해서 가능하다.

지식관리 시스템은 이전의 데이터베이스 시스템과 달리 특정 목적과 단일화된 인터페이스를 제공하는 것이 아닌 이전의 경영지원 시스템을 통합하며, 각 개인수준에서 필요로 하는 지식을 개인화 할 수 있는 지능적 인터페이스를 제공해야 한다. 또한 지식의 저장을 지원하기 위한 일정 수준 이상의 전문가 집단으로 하여금 지식을 평가하여 분류 할 수 있도록 하고 진부화된 지식을 적시에 제거하여 항상 가치 있는 지식만이 지식 저장소에 남아 있도록 해야 한다. 그리고 무엇보다도 이렇게 형성된 지식베이스에 조직 구성원 누구나 손쉽게 접근하고 활용할 수 있도록 해야 한다.

4. 지식의 활용

지식의 활용은 공유된 지식을 가치 창출을 위하여 사용하고 평가 및 갱신하는 제반활동을 뜻하며 유사한 명칭은 사용(Use), 적용(Application)이다(Gold et al, 2001; Alavi & Leidner, 2001).

아무리 가치 있는 지식이라도 사용하지 않고 새롭게 가치를 부여하지 않으면 쉽게 진부화 되고 만다. 또한 지식은 사용할수록 그 가치가 증폭되는 특성을 지니고 있으므로 조직 구성원들의 지식 사용을 적극 사용을 적극 권장하고 지원해야 한다.

실질적으로 지식의 사용을 통해 기업은 향상된 서비스 혹은 제품을 얻을 수 있다는 점에서 지식 활동의 마지막 단계라 생각 할 수 있으나 지식활동은 한번에 그치는 것이 아닌 기업이 존재하는 동안 계속되는 연속적 활동이므로 지식의 재활용 혹은 재창출이라는 의미로 받아들일 수 있다. 즉 지식의 사용은 경제적 소모의 의미가 아닌 경제적 가치 창출의 의미를 가지게 된다.

즉 지식의 사용은 경제적 소모의 의미가 아니라 경제적 가치창출의 의미를 가진다. 이러한 지식 재활용은 지식사용 정도의 측정과 재창출 정도를 측정함으로써 인사고과 혹은 임금고과의 자료로 사용되며 지식사용의 결과가 기업에 기여하게 될 경우 적절하게 보상함으로서 활성화될 수 있다.

5. 지식경영 프로세스에 관한 선행연구

효과적이고 체계적인 지식경영을 위한 프레임워크가 많은 실무자와 연구자들에 의해 개발 되어져 왔으나 기업마다 다른 프레임워크를 제시하고 사용하기 때문에 공통적인 방법에서의 프레임워크를 파악하기 어렵다. 왜냐

하면 지식경영이 학문보다는 경영환경에서 나온 분야이기 때문이다. 그리고 지식경영 프레임워크는 지식경영에 대한 통합된 관점을 제공할 뿐만 아니라 조직화된 방법에서 지식경영을 연구하는 연구자들에게 많은 도움을 제공하고 있다. 따라서 지식경영 프레임워크에 관한 연구를 살펴보고 다양한 프레임워크에 따라 본 연구에 사용되어질 독립변수들을 도출 하였다.

1) Arthur Anderson & APQC(1996)

Anderson Consulting과 American Production and Quality Center(APQC)가 공동하여 지식경영프로세스 프레임워크에 대해 고유모델을 제안하였는데, 이 모델은 지식의 창조, 선별, 획득, 전환, 공유, 채택, 및 활용의 일곱 단계로 구성된 지식경영프로세스를 중심으로 기업의 경영자의 추진력, 기업문화, 측정방법, 및 정보기술, 인적자원, 정보공유와 같은 지식경영시스템의 성공적인 추진에 꼭 필요한 주변요소들을 하나의 프레임워크로 구성하여 설명하고 있다. 즉 회사의 전 직원이 자신이 경험과 연구과정에서 얻은 다양한 형태의 지식을 회사차원에서 관리, 활용하고자 하는 지식경영프로세스는 단순히 기업 내에 내재되어 있던 지식이나 외부에서 가져오는 지식차원을 넘어 모든 지식을 전 직원이 활용, 공유, 발전시킬 수 있는 조직의 구조와 문화까지도 포함한다.

2) Davenport(1998)와 김효근, 권희영(1999)의 프레임워크

Davenport(1998)는 지식경영의 틀을 세 가지로 나누고 있다. 첫째 조직의 정보공유 문화적 요인으로써 개인의 의식과 조직의 평가 및 동기 부여 등을 말한다. 둘째 지식센터로서 조직지식 그 자체와 이것을 공유할 수 있

는 프로세스를 말한다. 셋째 기술로서 정보공유 프로세스를 지원하는 정보 기술을 의미한다.

김효근, 권희영(1999)은 지식경영의 구성요소를 전략, 프로세스, 문화 및 사람 그리고 정보 기술 등의 네 가지로 분류하여 연구하였다. 첫째 전략을 핵심지식에 관한인지도, 가치공유, 최고경영자의 지식경영 인지도로 구분하였다. 둘째 프로세스를 의사소통채널, 관계의 다양성, 네트워크 형성, 교육, 훈련 프로그램, 문서관리체계, 보상체계, 지식접근도로 나누어 연구하였다. 셋째 문화 및 사람은 창의력, 협력도, 신뢰도, 개방성, 구성원의 컴퓨터능력으로 구별하였다. 넷째 정보기술은 정보기술 인프라, 정보기술 이용도, 지식축적도구, 지식공유 도구 등으로 구분하여 연구하고 있다.

3) Zack(1999)와 Sveiby(1997)의 프레임워크

Zack(1999)는 지식경영을 위한 전략적 프레임워크를 제공하고 있으며 “효과적인 지식경영은 전략적 지식 필요를 이해하는 조직을 요구한다.”고 말하고 있다. 지식전략 개발은 사업전략과 관련이 있으며 지식프로세스 요구사항을 지원하기 위한 조직적이고 기술적인 아키텍처를 위해 조직은 “전략적 지식필요성” 분석을 요구한다. 그리고 조직은 지식필요성과 사업전략의 전략적인 결합을 창출해야 하며, 지식프로세스 필요성을 구현하기 위해 조직적이고 기술적인 구조를 가져야 한다. 그리고 Zack(1999)는 지식경영은 주요 자원을 사용해야 한다고 주장하고 그것은 형식지의 저장소, 축적 정제소, 정제, 관리, 지식분배 등이다.

Sveiby(1997)는 지식을 조직의 무형자산 중의 하나로서 정의 하고 있으며 무형자산을 구성원의 경쟁력과 내부적 구조 및 외부적 구조로 나누고 있으며 구성원 경쟁력을 조직구성원의 활동능력 또는 업무의 성취도를 의

미한다. 내부적 구조는 기업의 조직과 관계있다. 그리고 외부구조는 브랜드명, 고객관계, 공급자관계를 의미한다. 그리고 내부적 문제에 대해서 구성원들이 직접적으로 관여함으로써 관리자들은 보다 발전된 프로세스 및 새로운 제품설계와 같은 무형의 내부적 구조를 창출할 수 있다. 반면에 관리자들은 외부적인 문제를 브랜드명, 고객충성도, 공급자 관계와 같은 무형의 외부적 구조에서 찾는다.

4) Wigg(1993)의 프레임워크

Wigg(1993)은 지식경영을 3가지 측면으로 나누었다. 첫째, 지식획득에 대한 본질과 특성을 나타낸다. 즉, 지식조사와 범주화, 지식분석과 관련활동, 지식도출, 부호화, 지식조직을 말한다. 둘째, 지식가치와 지식과 관련된 활동들의 평가로 구성되어 있다. 셋째 지식경영활동에 대한 관리, 조직, 통제할 뿐만 아니라 지식을 활용분배, 자동화하는 특성을 가진다.

이렇게 제안된 프레임워크 모형들을 살펴보면 지식경영은 지식을 축적하고 축적된 지식을 활용하여 새로운 지식을 창출하는 일련의 모든 경영활동 및 주변 지원활동을 포괄하는 개념이다. 이러한 지식경영을 기업이 보다 활성화하기 위해서는 활용 가능한 기업내외의 모든 자원이 포함되어야 한다. 즉 기업의 지식창조, 축적, 공유, 응용, 및 활용, 보호를 위한 일련의 지식경영프로세스를 지원해주는 정보기술, 경영층의 지원, 보상체계의 확립, 조직문화의 변화 및 기업의 전략등과 같이 기업이 지식경영 시스템을 구축하고 활용함에 있어 영향을 줄 수 있는 주변 환경요소를 크게 구분할 수 있을 것이다.

최병구등(1999)은 지식경영환경과 지식경영 프로세스와 성과간의 관계를 분석하기 위해 지식경영 프로세스를 연구 하였다. 이들은 기업의 지식경영

에 영향을 주는 요인, 지식경영프로세스, 경영성과 간의 상관관계를 연구하였다. 여기서는 지식경영 프로세스로 지식창조, 지식공유, 지식저장, 지식활용으로 열거하였다.

따라서 선행연구를 통한 여러 학자들의 프레임워크에 대한 연구를 기반으로 본 연구에서 사용되어질 지식경영 프로세스를 창출, 공유, 저장, 활용으로 나누어 연구를 진행하였다.



제 III 장 연구 모형 및 가설의 설정

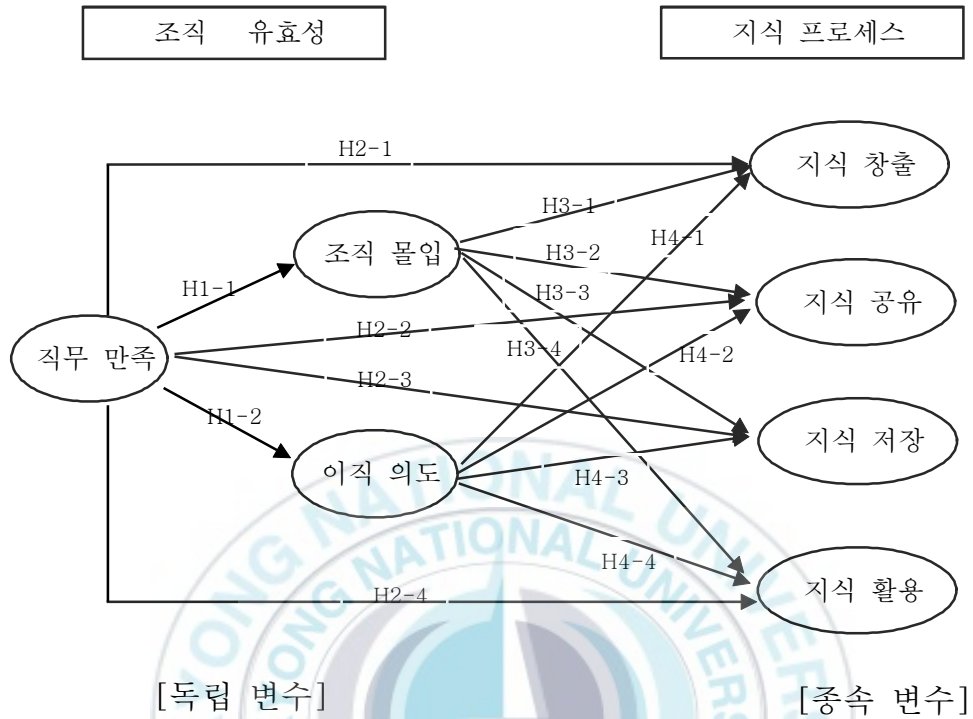
제 1 절 연구 모형의 설계

본 연구는 외식업체에서의 조직유효성이 지식경영 프로세스에 미치는 영향을 규명하는 것을 목적으로 한다. 앞 장의 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이, 지식경영은 지식을 획득하고 저장하며 공유하고 활용하는 프로세스를 의미한다.

지식 창출과 공유는 이러한 지식경영의 한 영역이다. 기업은 보유한 지식 자원을 조직 내에서 창출, 공유하고 지식의 활용을 극대화함으로써 개인 및 조직의 역량을 강화 할 수 있는 것이다.

지식경영은 이미 선구적으로 지식경영을 표방한 기업들을 중심으로 재무적 측면의 가시적인 성과를 나타내고 있다. 그러나 외식업체에서 지식 경영에 관한 연구 결과는 미미한 실정이다.

본 연구는 외식업체에서 지식 경영을 시행할 경우 비정규직과 이직률이 높은 조직문화에서 지식경영의 프로세스를 알아보고자 한다. 따라서 조직유효성을 독립변수로 종속변수를 지식 경영 프로세스로 설정하여 외식업체에서의 지식경영의 성공적인 도입과 실행을 실증 분석하고자 한다. 따라서 <그림III-1>과 같은 연구 모형을 설계했다.



〈그림 III-1〉 연구 모형

제 2 절 연구 가설의 설정

앞에서 논의 한 바와 같이 본 연구의 목적은 외식업체에서 조직 유효성과 지식경영 프로세스 사이의 관계를 밝히기 위한 것이다.

먼저 가설 설정의 근거를 살펴보면 다음과 같다. 앞선 선행 연구에서 지식경영의 성공은 조직 구성원들에게 문제 해결력을 높여주고, 구성원 간의 의사소통을 원활하게 해줌으로써 조직 전체의 유, 무형의 성과 창출에 긍정적인 영향을 미치게 된다고 본다. 따라서 외식업체에서의 지식경영 활동 역시 조직의 유효성과 밀접한 관계가 있으리라는 추측이 가능하다.

그리고 지식 활용의 주체인 인적자원의 구성 문화에 따라 조직의 성과가 달라진다. 이러한 외식업체에서 비정규직과 이직률이 높은 조직 환경 내에서 지식경영을 실행하고자 할 때에 조직의 유효성이 높아야 지식경영의 프로세스가 원활하게 이루어져 지식 경영이 성공 할 것이라고 예상할 수 있다.

따라서 본 연구에서 외식 업체에서 조직 유효성인 조직 몰입, 직무 만족, 이직의도가 지식경영의 프로세스인 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고자 하는 것이다.

가설 1은 직무 만족과 조직몰입, 이직의도와와의 관계로 호텔 주방종사원을 대상으로 한 안형기(2004)의 연구에서 직무만족이 조직몰입에 유의한 관계를 나타내었는데, 이는 조직에 대한 직무에 만족할수록 조직몰입이 강해진다고 하였다.

Mobley(1997)와 많은 학자들의 선행 연구(Vroom, 1994; 박병렬외, 2002; 이은용, 2003; 고승익, 2004; 강혜정, 2006)들을 통해서 이직률을 방지하기 위해서 직무만족이 필수적으로 이루어져야 함을 나타내고 있다.

이직의도의 선행변수로서 직무만족은 조직몰입에 선행하며 이러한 인과관계는 Steers 와 Mowday(1981)의 모형과 Price와 Muller(1986)의 모형에서 볼 수 있으며 직무만족이 조직몰입을 매개로 하여 이직의도에 간접적으로 영향을 미친다는 연구 결과와 조직몰입이 직무만족보다 이직의도에 보다 유력한 변수라는 것을 실증연구에 의해 밝혀진 것을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 직무만족과 조직몰입, 이직의도의 상관관계

1-1. 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 상관관계가 있다.

1-2. 직무만족은 이직의도에 부(-)의 상관관계가 있다.

가설 2는 직무 만족과 지식 경영 프로세스와의 관계로 McDermott & O'Dell(2001)은 Ford사 등 5개 기업에 대한 사례 연구를 통해 보상과 인정 시스템이 지식 공유에 영향을 준다고 밝히고 있다. Hubber(1991)는 전수자가 기대하는 보상과 문책 정도가 개인/ 집단 정보전달에 영향을 준다고 주장하고 있으며, O'Dell & Grayson(1998), Ruggles(1998) 또한 보상 시스템의 구축이 지식 공유를 촉진할 수 있는 요인임을 강조하고 있다. 민재형(2000)은 조직 문화, 문제 해결을 위한 주인의식, 보상 시스템, 조직구조, 등이 지식 경영 성패에 중요한 요인으로 작동한다고 하였다. Porter & Lawler(1969)의 의하면 직무 만족은 실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상 수준을 초과한 정도라고 정의 하였다. 따라서 보상 시스템과 관련이 있는 직무만족은 지식경영 프로세스에 영향을 미칠 것 이라고 추측이 가능하다. 이에 직무만족과 지식경영 프로세스간의 관계를 파악하고자 하였다.

이에 근거한 가설은 다음과 같이 설정하였다.

가설 2. 직무만족과 지식경영 프로세스의 상관관계

- 2-1. 직무만족은 지식 창출에 정(+)의 상관관계가 있다.
- 2-2. 직무만족은 지식 공유에 정(+)의 상관관계가 있다.
- 2-3. 직무만족은 지식 저장에 정(+)의 상관관계가 있다.
- 2-4. 직무만족은 지식 활용에 정(+)의 상관관계가 있다.

가설 3은 조직 몰입과 지식 경영 프로세스와의 관계로 Yuchtman과 Seashore(1967)는 “조직몰입이란 희소하고 가치 있는 자원의 획득에 있어서 그 환경을 개척할 수 있는 조직체의 능력으로 조직의 절대적 또는 상대적 능력에 반영된 협상지위” 라고 정의 하였다. 따라서 변화하는 상황에서 어느 정도 잘 대처하느냐에 따라 이미 기존에 확보되어진 인력을 토대로 한 지식활동이 효과적으로 이루어질 수 있을 것임을 알 수 있다. Ruggles(1998)는 지식경영을 위해서는 조직에 대한 조직들의 단합된 힘이 필요하며, 조직이 단합될수록 더 활동적이고 영향력 있는 전문적 지식이나 경험, 조직의 내외적으로 내재되어 있는 가치를 지식의 창조로 연결지어 활용해 나갈 수 있다고 하였다.

Schein(1970)도 “시스템의 유효성이란 그 시스템이 수행하고 있는 특정 기능과는 관계없이 그 시스템이 지니고 있는 존속, 순응, 자기 유지, 성장의 능력이다.” 라고 하여 개인이 지식 활동을 열심히 할 수 있는 것은 조직에 대한 몰입이 크기 때문인 것으로 풀이하고 있다.

조직에 대한 몰입은 조직원으로서 자신의 일에 몰두함으로서 조직의 효과를 극대화 할 수 있다는 측면에서 중요한 의미를 갖는다. 따라서 조직원들의 조직몰입이 높을 경우 지식경영을 위한 일련의 프로세스 또한 효과적으로 진행 될 것이다.

이상을 토대로 조직몰입이 높다면 지식경영 프로세스가 잘 이루어 질 것이다. 이에 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3. 조직몰입과 지식경영 프로세스의 상관관계

- 3-1. 조직몰입은 지식 창출에 정(+)의 상관관계가 있다.
- 3-2. 조직몰입은 지식 공유에 정(+)의 상관관계가 있다.
- 3-3. 조직몰입은 지식 저장에 정(+)의 상관관계가 있다.
- 3-4. 조직몰입은 지식 활용에 정(+)의 상관관계가 있다.

가설 4는 직원의 이직 의도와 지식 경영 프로세스와의 관계로 Zolingen(2001)은 지식 경영 기업의 사례연구에서 직원의 이직은 지식을 가진 직원과 기록되지 않은 경험을 가진 직원이 조직을 떠나는 것에 관하여 연구 하였다. 직원의 이직 문제는 모든 조직 안에서 일어난다. 조직의 지식 자산이 종업원의 이직으로 소멸 될 수 있으므로 지식이 조직 안에 저장 될 수 있도록 하는 시스템이 필요하다. Syed & Fytton(2004)은 직원의 이직은 공공기관의 지식 경영에 밀접한 관계가 있다고 하였다.

모든 조직에서의 직원의 이직에 관한 문제는 조직의 업무 효과를 극대화 할 수 있는 점에서 중요한 관심의 대상이 되고 있다. 이는 외식업체 또한 예외가 아니다.

이를 바탕으로 이직 의도와 지식 경영 프로세스는 밀접한 상관관계가 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

가설 4. 이직 의도와 지식경영 프로세스의 상관관계

4-1. 이직 의도는 지식 창출에 부(-)의 상관관계가 있다.

4-2. 이직 의도는 지식 공유에 부(-)의 상관관계가 있다.

4-3. 이직 의도는 지식 저장에 부(-)의 상관관계가 있다.

4-4. 이직 의도는 지식 활용에 부(-)의 상관관계가 있다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

조작적 정의란 가설을 구성하고 있는 주요 개념을 실제 현상에서 측정 가능하도록 관찰 가능한 형태로 정의하는 과정을 말한다. 즉 어떤 변수를 측정하거나 조작하는데 있어서 연구자의 행위와 방법을 구체적으로 제시함으로써 그 변수에 의미를 부여하는 것을 말한다. 본 연구에서 사용된 주요 변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

1. 조직 유효성

본 연구에서는 조직 유효성의 개념을 조직의 다양한 목표를 달성하는 능력이나 구성원의 지각된 반응으로 보고 그 측정 방법을 모색하고자 한다. 따라서 행동적 유효성이면서 행동지표로서 구성원의 주관적인 지각조사를 통해 측정되어 지는 직무만족, 조직몰입, 이직의도를 유효성 변수로 선택하였다.

1) 직무만족

직무만족은 자기 직무에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로 자신의 직무 생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 재인의 심리상태를 말하며, 어떤 직무에서 얻어지거나 경험되는 욕구만족의 함수이면서 직무에서 얻어지는 자기실현의 감정과 자신의 직무에서 얻어지는 가치 있는 성취감이다. 본 연구에서는 Hackman & Oldham(1980)이 직무진단서에서 개발한 문항과 Cammann et al(1983)이 개발한 문항, 정성한(1998)의 문항을 수정 보완하여 측정하였다.

2) 조직몰입

조직몰입은 자기가 속한 조직에 대해 동일시와 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지를 말한다. 본 연구에서는 Mowday 등(1980)에 의해 개발된 organizational commitment & questionnaire(OCQ)와 허만용(1999)의 도구를 수정 보완하였다.

3) 이직의도

조직에서 구성원들이 느끼는 조직이나 업무에 대한 거부감을 말한다. 본 연구에서는 이직의도를 현재 조직으로 떠나고자 하는 자발적인 의사의 여부나 빈도, 계획 및 이직가능성을 생각하는 정도라고 정의한다.

2. 지식 창출

지식 창출은 새로운 방법으로 업무를 해결하려는 의지를 가지고 있는 조직 문화를 말한다. 조직에서 다양성을 인정하고, 창의성에 대한 장려 정도, 자유로운 의사표현정도, 실패의 용납 정도, 다양한 의사 표현 가능성을 말한다.

3. 지식 공유

조직의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관, 신념, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로 조직이 지식공유에 적합한 문화를 가지고 있는가를 말한다. 구성원들의 말과 지식에 대한 신뢰 정도, 타부서간의 협력정도와 의지, 조직 내 정보를 공유하고자 하는 의지와 공유 환경 조성 및 정보제공 호의도 그리고 지식공유 의사 정도를 말한다. 김효근과 권희영(1999), 이명옥(1999)의 연구에 이용된 도구를 수정 보완하여 변수로 신뢰성, 협력도, 개방성을 사용하였다.

4. 지식 저장

지식저장은 이미 창출된 지식과 기존의 지식을 조직 내에서 지식을 분류하고 저장하는 활동으로 개인지식을 조직지식으로 전환하여 조직구성원들간에 지식의 확산 및 활용을 촉진하기위한 활동으로 개인의 노하우 및 아이디어 등 새로운 지식과 기존 자료에 대한 체계적인 저장정도, 문서화정도, 정보기술 활용을 통한 지식의 분석, 정리정도, 기존의 지식과 업무상의 노하우 등의 취급정도 등을 사용하였다.

5. 지식 활용

개인이나 조직에 체화된 지식을 업무에 사용하는 활동으로 지식의 활용 정도를 말하며 조직 내외부의 노하우를 자신의 노하우로 만들어 활용하는 정도, 조직 내 교육이 업무 수행과 업무 능력 향상의 도움 정도, 조직 내 지식자원의 활용정도를 말한다.

제 4 절 조사 방법

1. 설문지의 구성 및 내용

본 연구는 가설 검증을 위하여 조작적 정의를 반영하여 설문지를 구성하였다. 설문지는 총 62문항으로 구성되었으며 일반적인 문항을 제외하고는 Likert 7점 척도법을 사용하였다.

본 연구에서 사용한 설문지는 연구 목적에 맞게 질문의 범위를 크게 여섯 가지로 분류 하였다. 지식창출에 관한 질문(11문항), 지식공유에 관한 질문(14문항), 지식활용에 관한 질문(6문항), 지식저장에 관한 질문(4문항), 그리고 조직몰입에 관한 질문(6문항), 직무만족에 관한 질문(7문항)과 이직의도에 관한 질문(4문항)으로 구성되어 있다. 마지막은 인구 통계학적 특성에 관한(10문항)으로 구성되어 있다.

설문지의 구성은 <표Ⅲ-1>와 같다.

〈표 III-1〉 설문지의 구성 및 측정변수

변수명	측정변수	설문항목	문항 수	비고
지식창출	창의성	A. 1-11	11	권희영, 김효근 (1999) 이명옥 (1999) 강덕수 (2004) 한동효 (2003)
지식공유	협력도	B. 1-4	14	
	개방성	B. 5-6		
	신뢰성	B. 7-14		
지식활용	활용도	C. 1-6	6	
지식저장	저장 정도	D. 1-4	4	
조직몰입	직장선택 만족정도, 회사PR정도, 회사추천정도	E. 1-2, 6	6	Mowday (1979) 허만용 (1999)
	가치관 및 경영방침 일치도	E. 3		
	조직소속감 및 자긍심, 애착심	E. 4-5		
직무만족	일반적 업무량 만족도, 직무만족도	F. 1-2	7	Hackman & Oldham (1980) 정성한 (1998)
	직무변경 요구정도	F. 3		
	업무 수행 시 보람정도	F. 4		
	승진제도의 공정성	F. 5		
	보상과 근무시간만족도	F. 6-7		
이직의도	이직의도	G. 1-4	4	이상희 (2006)
인구통계		H. 1-10	10	

2. 표본의 추출 및 자료 수집방법

본 연구의 모집단은 우리나라 외식업체로서 기업이 운영하는 패밀리레스토랑 4개 업체(마르쉐, 빙스, 아웃백 스테이크하우스, 베니건스)에서 근무하는 종업원을 대상으로 자료를 수집하였다.

측정정도의 액면 타당성(face validity)을 확보하기 위하여 본 조사에 앞서 예비 조사(pretest)를 실시하였다.

우선 설문지 항목에 대하여 관련 학계의 전문가(지도교수)와 매장 담당자(외식업체 점장 및 관리자)와 내용의 타당성 및 적합성을 검토 하였다.

관광 관련 전공 학생들 20명을 대상으로 응답자에게 내용이 충분히 전달되는 것인지, 사용된 용어가 응답자에게 어렵거나 생소하지는 않는지, 응답을 회피하는 문항은 없는지, 어구의 구성 및 배열에 있어 오류가 있는지 여부를 검토한 후 최종 설문지를 확정하였다.

완성된 설문지로 2007년 4월01일부터 4월30일까지 한달 동안 외식업체 종사원을 대상으로 조사를 실시하였으며, 조사 방법은 외식업체 종사원을 대상으로 조사해야 한다는 특수성으로 인해 연구자가 외식업체 매장을 직접 방문하거나 업계 점장 또는 매니저팀에게 조사 목적과 취지를 설명하고 협조를 얻어 조사하였다. 서울과 대전의 경우 해당 매장의 점장에게 설명을 하고 이메일을 통해 자료를 보내고 팩스와 우편으로 회수하는 방식을 취하였으며, 부산지역의 경우 설문지를 점장들로 하여금 취합하여 직접 회수 하는 방식을 취하였다.

이상과 같은 자료수집 과정을 거친 후 패밀리레스토랑을 대상으로 총 150부를 배포하여 이중 88%인 133부를 회수 하였다. 회수된 설문지 가운데 자료로서 부적합한 설문지 13부를 제외한 120부를 연구의 대상으로 취하였다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 실증자료를 수집하는데 사용된 도구의 신뢰성과 타당성을 검증한 후 설문 응답자의 일반적인 특성을 조사하고, 연구의 개념적 모형을 구성하는 각 요인들을 분석 하였다.

설정된 가설을 실증적으로 검증하기 위하여 SPSS for Windows Release 12.0 통계 패키지를 활용하여 표본의 특성, 신뢰성, 타당성분석을 실시하였고 가설 검증 및 확인적 요인분석, 연구모형의 적합성을 검증하기 위해 AMOS7.0 통계패키지를 이용하여 측정하였다.



제 IV 장 실증 분석

제 1 절 조사 대상자의 연구 통계적 특성

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 실시한 설문에 응답한 120명의 특성을 성별, 연령, 학력, 근무경력, 이직횟수, 고용형태, 급여, 직위, 성격 등의 항목별로 알아보기 위하여 빈도 분석을 실시하였다.

성별은 남성이 37명(31.4%), 여성이 81명(68.6%)으로 나타나 외식업체 종사원은 여자가 많음을 알 수 있다. 학력은 고졸이 13명(10.9%), 2년 대학 재학이 9명(7.6%), 2년제 대학 졸업이 36명(30.3%), 4년제 대학 재학이 41명(34.5%), 4년제 대학 졸업이 20명(16.8%)로 나타났다. 연령은 20세 미만이 9명(7.5%), 21세~25세가 65명(54.2%), 26세~30세가 30명(25%), 31세~35세가 11명(9.2%), 36세 이상이 5명(4.2%)로 나타나 연구 통계적 특성에서 여성의 비율과 20대 초반의 비율이 높게 나타났다.

현 직장에서의 근무경력을 통하여 상당수 종업원들이 1년 미만(71명, 59.2%)으로 편성 되어 있으며, 외식업체 총 경력 또한 1년 미만(57명, 47.5%)이 차지하고 있다. 이것은 그만큼 직원의 신규 채용과 이직률이 높음을 암시한다.

조직구조에 있어 팀원과 리더급이 102명(85%)이고 고용형태가 비정규직이 99명(82.4%)의 형태로 현재 외식업체의 고용 형태가 비정규직이 대세를 이루고 있다. 급여 부분에 있어서 100만원 미만이 83명(69.2%)로 이는 인건비의 관리차원에서 효율적이기 때문이다. 따라서 외식업체의 이

러한 고용구조는 조직의 유효성과 밀접한 관련이 있다.

표본의 인구 통계적 특징은 <표Ⅳ-1>와 같다.

<표Ⅳ-1> 조사대상자의 연구 통계적 특성

구분		빈도	비율	구분		빈도	비율
성별	남	37	31.4	이직횟수	첫 직장	57	47.5
	여	81	68.6		1회	32	26.7
학력	고졸	13	10.9		2회	20	16.7
	2년제 재학	9	7.6		3회	10	8.3
	2년제 졸업	36	30.3		4회	1	0.8
	4년제 재학	41	34.2	고용 형태	정규직	21	17.5
	4년제 졸업	20	16.7		시급직	46	38.3
현직장 경력	3개월 미만	24	20.0		시급직	46	38.3
	6개월 미만	17	14.2		파트타임	7	5.8
	1년 미만	30	25		계약직	7	5.8
	1~2년 미만	25	20.8	급여	100만원 이하	83	69.2
	2~3년 미만	14	11.7		150만원 이하	24	20
	3~5년 미만	6	5.0		200만원 이하	8	6.7
	5~7년 미만	3	2.5		250만원 이하	3	2.5
	7년 이상	1	0.8		300만원 이상	2	1.7
연령	20세 미만	9	7.5	직위	탐원	77	64.2
	21~25세	65	54.2		리더급	25	20.8
	26~30세	30	25		캡틴급	7	5.8
	31~35세	11	9.2		매니저급	7	5.8
	36세 이상	5	4.2		점장급	3	2.5
외식업 경력	1년 미만	57	47.5	성격	외향적	37	30.8
	1~3년 미만	40	33.3		보통	76	63.3
	3~5년 미만	15	12.5		내향적	7	5.8
	5~7년 미만	3	2.5				
	7년 이상	5	4.2				

제 2 절 신뢰도 및 타당성 검증

1. 탐색적 요인분석 및 신뢰도

본 연구에서는 측정항목 선별과 정교화를 위해 주성분(principal component) 분석과 직각회전(varimax rotation)을 통해 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 요인 추출 과정에서 요인추출 기준에 따라 고유값이 1 이상인 값을 요인수를 결정하고, 공통성이 0.4이하인 변수를 제외한 후 다시 요인분석을 실시한 후 요인 적재값이 0.5이상인 요인을 추출 하였다.

탐색적 요인 분석에서 확인된 요인들에 대한 구성항목들이 내적 일관성을 유지하고 있는가를 평가하기 위해 Cronbach's alpha 계수를 사용 하였다. 신뢰성은 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것으로서 의존 가능성, 안정성, 일치성, 예측가능성, 및 정확성과 동일한 의미이다.

신뢰성분석은 동일한 개념을 독립된 측정방법으로 측정한 경우 결과가 비슷하게 나타나야 한다는 것을 전제로 하고 있다.

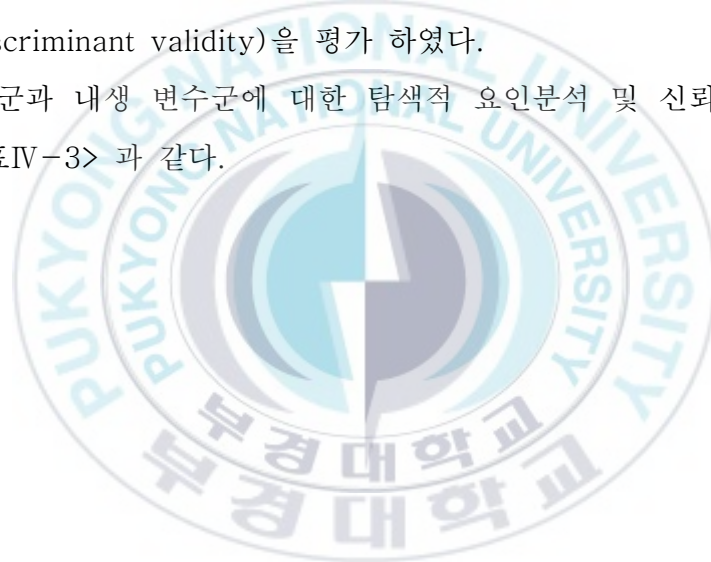
신뢰성은 어떤 조사결과에 대해서 동일한 결과를 얻을 가능성을 말하는데, 측정 오차가 상대적으로 얼마나 있는가 없는가 하는 것으로 말할 수 있다.

신뢰성분석은 일반적으로 Cronbach's alpha와 같은 신뢰성 척도를 사용 하며, alpha는 테스트의 내적 일관성, 즉 검사 문항이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보는데 그 초점을 두고 있다. 일반적으로 신뢰성 척도인 Cronbach's alpha의 값이 0.60 이상이면 신뢰성이 있다고 보며 전체항목을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수도 있다. C. J. Nunnally는 탐색적인 연구 분야에서는 Cronbach's alpha의 값이 0.50-0.60 이상이면 충분하고 기초연구 분야에서는 0.80, 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용

연구 분야에서는 0.90 이상이어야 한다고 주장 하였다. 신뢰도 계수가 어느 정도 이상이어야 한다는 정해진 기준이 아니며(채서일, 2004), 일반적으로 신뢰도 계수의 값이 0.50-0.60 이상이면 유효하게 사용 할 수 있다. 본 연구의 측정항목은 모두 0.6을 상회하고 있어 내적 일관성에는 문제가 없는 것을 확인할 수 있었다.

신뢰성 분석과 탐색적 요인분석을 실시한 후 각 구성개념의 타당성 (construct validity)을 확인하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하여 수렴 타당성(convergent validity)과 판별 타당성(discriminant validity)을 평가 하였다.

외생 변수군과 내생 변수군에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도는 <표IV-2>와 <표IV-3> 과 같다.



〈표Ⅳ-2〉 외생변수에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도

항목	조직몰입	직무만족	이직의도	공통성
E 6	0.833	0.313	-0.091	0.800
E 2	0.820	0.337	-0.152	0.810
E 1	0.792	0.285	-0.105	0.719
E 4	0.788	0.402	-0.127	0.799
E 5	0.711	0.439	-0.080	0.705
F 5	0.322	0.772	0.044	0.702
F 1	0.238	0.724	-0.132	0.598
F 7	0.370	0.717	-0.099	0.661
F 4	0.191	0.706	-0.210	0.579
F 6	0.448	0.666	-0.081	0.650
G 2	-0.321	-0.035	0.862	0.848
G 3	-0.326	-0.096	0.841	0.824
G 1	0.304	-0.199	0.751	0.695
크론바하알파	0.928	0.853	0.786	
고유값	6.463	1.829	1.097	
누적분산	49.712	63.785	72.226	

〈표Ⅳ-3〉 내생변수에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도

항목	활용	저장	공유	창출	공통성
C 5	0.798	0.197	0.212	0.290	0.804
C 6	0.789	0.312	0.098	0.182	0.763
C 2	0.754	0.275	0.131	0.245	0.722
C 4	0.727	0.236	0.286	0.278	0.743
C 3	0.681	0.395	0.294	0.167	0.734
C 1	0.641	0.448	0.368	0.100	0.757
D 2	0.314	0.827	0.219	0.190	0.867
D 1	0.231	0.818	0.132	0.262	0.809
D 3	0.362	0.760	0.185	0.101	0.754
D 4	0.318	0.728	0.320	0.162	0.759
B 6	0.153	0.256	0.835	0.207	0.830
B 7	0.212	0.243	0.824	0.291	0.868
B 8	0.359	0.174	0.757	0.247	0.792
A 6	0.095	0.072	0.223	0.774	0.663
A 7	0.204	0.168	0.371	0.743	0.760
A 2	0.383	0.246	0.021	0.657	0.639
A 1	0.365	0.257	0.246	0.655	0.688
크론바하 알파	0.927	0.912	0.897	0.820	
고유값	9.316	1.515	1.181	0.938	
누적분산	54.798	63.709	70.658	76.177	

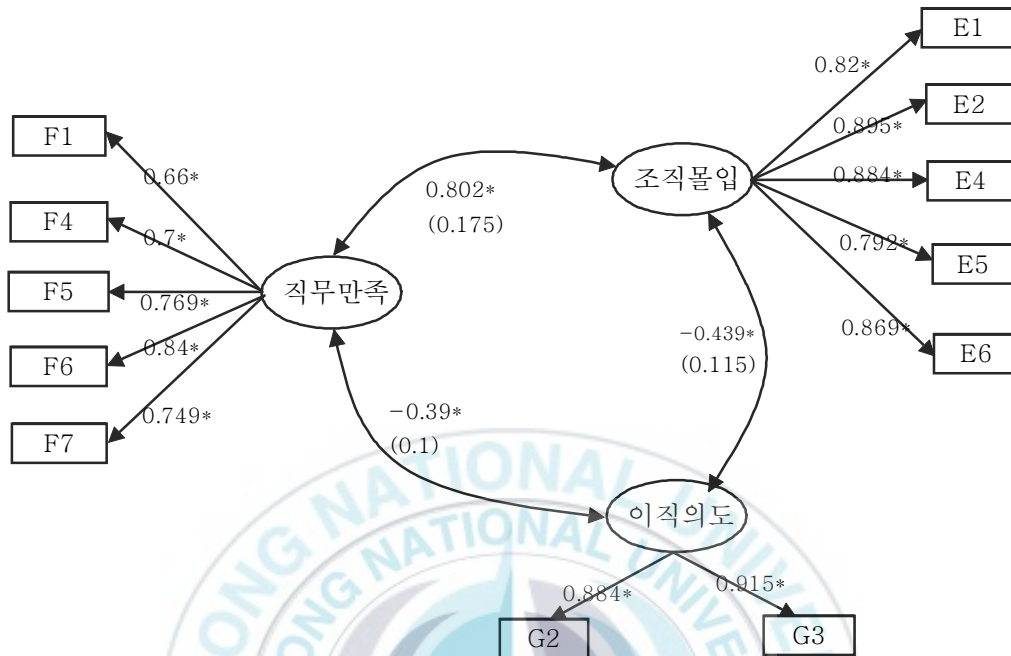
2. 확인적 요인분석

신뢰성 검증을 거친 최종 측정항목들의 구조방정식모형을 위해 AMOS 7.0을 이용해 확인적 요인분석을 통해 수렴타당성 검증과 판별 타당성 검증을 실시하였다. 확인적 요인분석은 구조방정식 모형을 검증하기 위한 선행 작업으로 이론 연구를 토대로 이론변수를 측정하기 위하여 설정된 측정 변수들이 충분한 의미를 지녀 타당한가를 확인, 검증하는 것이다. 그러므로 이론 모형의 추정 이전에 측정변수간의 인과관계를 사전에 검증하는데 그 의미가 있다.

본 연구의 확인적 요인분석은 외생 변수군과 내생 변수군으로 나누어 부분적 모형의 확인적 요인분석을 실시하였다. 먼저 외생변수군의 측정모형의 부합 지수를 살펴보면 $\chi^2 = 47.454$, $df = 45$, $p = 0.373$, $GFI = 0.941$, $AFI = 0.898$, $IFI = 0.998$, $RFI = 0.933$, $NFI = 0.954$, $CFI = 0.997$, $RMSEA = 0.021$,로서 만족할 만한 수준으로 나타났다. 수렴타당성에 대한 평가는 요인적재량과 표준오차의 검토를 통해 이루어질 수 있는데, 분석결과에 나타나는 것과 같이 측정항목들과 구성개념을 연결하는 계수값이 모두 모두 95%신뢰수준에서 그 값이 1을 포함하고 있지 않아 본 연구의 변수들은 수렴타당성과 판별타당성이 모두 있는 것으로 확인 하였다.(Anderson and Gerbing 1988) 외생 변수군에 확인적 요인 분석결과는 <표Ⅳ-4>와 <그림Ⅳ-1>과 같다.

〈표 IV-4〉 외생변수에 대한 확인적 요인분석 결과표

구분	표준화된 경로계수 값	표준오차	T-value	P 값
직무만족 ↔ 조직몰입	0.802	0.175	5.078	0.000
직무만족 ↔ 이직의도	-0.39	0.1	-3.678	0.000
조직몰입 ↔ 이직의도	-0.439	0.115	-4.476	0.000
직무만족 → F1	0.66	-	-	-
직무만족 → F4	0.7	0.156	6.63	0.000
직무만족 → F5	0.769	0.165	7.44	0.000
직무만족 → F6	0.84	0.18	7.776	0.000
직무만족 → F7	0.749	0.164	7.288	0.000
조직몰입 → E1	0.82	-	-	-
조직몰입 → E2	0.895	0.092	12.209	0.000
조직몰입 → E4	0.884	0.085	12.045	0.000
조직몰입 → E5	0.792	0.099	10.221	0.000
조직몰입 → E6	0.869	0.096	11.669	0.000
이직의도 → G2	0.884	0.136	9.611	0.000
이직의도 → G3	0.915	0.147	9.974	0.000



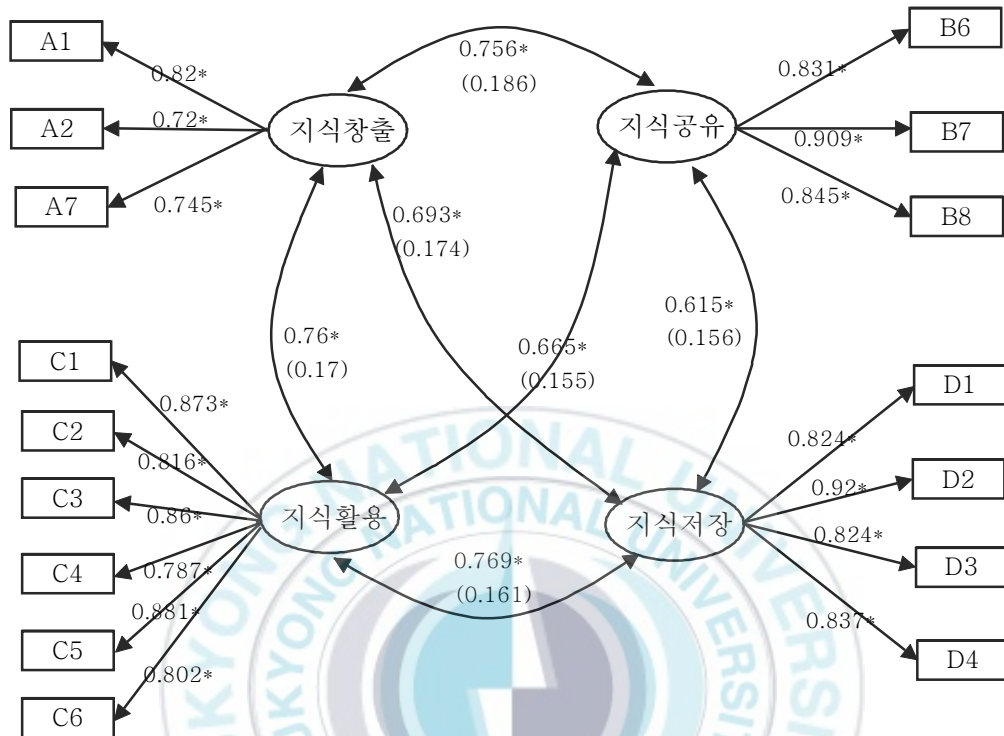
*표시는 0.05수준에서 유의함을 나타냄. ()은 표준오차
 $X^2 = 47.454$, $df = 45$, $p = 0.373$, $RMSEA = 0.021$, $GFI = 0.941$, $AFI = 0.898$,
 $IFI = 0.998$, $RFI = 0.933$, $NFI = 0.954$, $CFI = 0.997$ (Maximum Likelihood Estimation)

<그림 IV-1> 외생변수에 대한 확인적 요인분석

내생변수군의 확인적 요인분석결과는 <표IV-5>와 <그림IV-2>에 나타내었으며, 내생변수군의 측정모형의 부합 지수를 살펴보면 $X^2 = 100.553$, $df = 87$, $p = 0.152$, $GFI = 0.912$, $AFI = 0.862$, $IFI = 0.991$, $RFI = 0.914$, $NFI = 0.938$, $CFI = 0.991$, $RMSEA = 0.036$ 로서 만족할 만한 수준으로 나타났다. 수렴타당성에 대한 평가는 요인적재량과 표준오차의 검토를 통해 이루어질 수 있는데, 분석결과에 나타나는 것과 같이 측정항목들과 구성개념을 연결하는 계수값이 모두 모두 95%신뢰수준에서 그 값이 1을 포함하고 있지 않아 본 연구의 변수들은 수렴타당성과 판별타당성이 모두 있는 것으로 확인 하였다.(Anderson and Gerbing 1988)

〈표 IV-5〉 내생변수에 대한 확인적 요인분석 결과표

구분	표준화된 경로계수 값	표준오차	T-value	P 값
지식창출 ↔ 지식공유	0.756	0.186	5.427	0.000
지식창출 ↔ 지식활용	0.76	0.17	5.768	0.000
지식창출 ↔ 지식저장	0.693	0.174	5.151	0.000
지식공유 ↔ 지식활용	0.665	0.155	5.309	0.000
지식공유 ↔ 지식저장	0.614	0.156	4.903	0.000
지식활용 ↔ 지식저장	0.769	0.161	5.75	0.000
지식창출 → A1	0.82	—	—	—
지식창출 → A2	0.72	0.115	8.163	0.000
지식창출 → A7	0.745	0.098	8.55	0.000
지식공유 → B6	0.831	—	—	—
지식공유 → B7	0.909	0.081	12.299	0.000
지식공유 → B8	0.845	0.08	11.163	0.000
지식활용 → C1	0.873	—	—	—
지식활용 → C2	0.816	0.078	11.694	0.000
지식활용 → C3	0.86	0.08	12.665	0.000
지식활용 → C4	0.787	0.093	10.819	0.000
지식활용 → C5	0.881	0.101	1.767	0.000
지식활용 → C6	0.802	0.084	11.355	0.000
지식저장 → D1	0.824	—	—	—
지식저장 → D2	0.92	0.099	12.671	0.000
지식저장 → D3	0.824	0.095	10.719	0.000
지식저장 → D4	0.837	0.097	11.038	0.000



*표시는 0.05수준에서 유의함을 나타냄.()은 표준오차
 $X^2 = 100.553$, $df=87$, $p=0.152$, $RMSEA=0.036$, $GFI=0.912$, $AFI=0.862$,
 $IFI=0.991$, $RFI=0.914$, $NFI=0.938$, $CFI=0.991$ (Maximum Likelihood Estimation)

〈그림 IV-2〉 내생변수에 대한 확인적 요인분석

이상과 같이 측정모형의 측정변수들에 대한 확인적 요인 분석결과 전반적인 부합지수들이 매우 좋은 결과를 보여 주고 있다.

제 3 절 연구모형 분석 및 가설 검증

1. 연구모형의 적합도 평가

구조방정식 모형은 요인 분석과 회귀분석을 개선적으로 결합한 형태로서 연구문제의 관점을 전체적이고 체계적으로 접근할 수 있도록 하는 장점을 가지고 있다(김계수, 2002). 본 연구에서도 측정된 구성개념간의 인과관계에 대한 가설을 전체적으로 살펴보기 위해 구조방정식이 적합한 방법이라고 생각된다. 모형 적합도 평가에 유용한 지표는 우선 모형 분석 후에는 가설 검증에 앞서 마이너스인 오차 분산이 없는지 1에 가까운 상관계수가 존재하는지, 경로 계수상에서 2.5이상의 큰 표준오차가 존재하는지 등의 문제점을 살피고 난 후 절대 적합지수(Absolute Fit measure)인 χ^2 , GFI(Goodness of Fit Index), 조정적합지수인 AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index), 표준적합지수인 NFI(Normed Fit Index), 평균제곱 잔차제곱근 RMR(Root-Mean-Square Residual), 증분 적합지수(Incremental Fit measure)인 IFI 이 있는데 본 연구에서는 모형의 적합도를 검증하기 위해 <표IV-6>에 제시된 배병렬(2002, “구조방정식모델 이해와 활용”, p.218)의 연구를 바탕으로 다음과 같은 기준을 참고하였다.

〈표Ⅳ-6〉 모형적합도 평가 지표

적합도 지수	수용 수준	해석
X^2	X^2 표에서의 임계치	계산된 X^2 값과 임계치를 비교
GFI	0(무 적합)에서1(완벽한 적합)	0.9이상이면 우수
AGFI	0(무 적합)에서1(완벽한 적합)	0.9이상이면 우수
RMR	연구자가 정한 수준	Σ 와 S행렬의 가까운 정도
NFI	0(무 적합)에서1(완벽한 적합)	0.9이상이면 우수
TLI	0(무 적합)에서1(완벽한 적합)	0.9이상이면 우수
CFI	0(무 적합)에서1(완벽한 적합)	0.9이상이면 우수
RMSEA	0.1 이하	0.1이하면 적합 0.05이하면 매우 잘 적합

자료: 배병렬(2002), “구조방정식모델 이해와 활용”, p.218

보통 X^2 값이 크면 적합도가 낮고 X^2 값이 작으면 적합도가 높다고 판단하지만 X^2 값은 표본 자료의 수에 대단히 민감하다는 문제를 안고 있으므로 이 값을 통해 모형 전체의 적합도를 확정짓기 보다는 다른 적합도 지수를 고려하여 결론을 내리는 것이 일반적이다(임종원, 박형진, 강명수 2003: p.352). 또한 적합도 지수인 GFI값과 AGFI, CFI, IFI는 0.8~0.9 이상일 때 RMR은 0.05이하이면 좋은 모형으로 평가되고 있다(신종철 2004; 이상홍 2006).

본 연구의 가설 검증을 위하여 연구모형의 적합도 평가를 실시하였다. 가

설 검증에 앞서 연구모형의 적합도를 검증하는 것은 공변량 구조모형분석에서 경로의 관계 즉, 모형에 대한 유의미한 변수간의 관계를 확인하기 위한 것이다. 적합도 평가 지표로 X^2 , RMSEA, GFI, 등을 사용하여 평가하였다. 전체 구조모형 검증결과 적합지수들이 $X^2 = 373.776(df=334, p=0.066)$, GFI=0.841, RMR=0.114, IFI=0.987, CFI=0.987, RFI=0.853, TLI=0.983, NFI=0.891등의 값이 도출 되었다. 연구모형의 적합도 지수는 <표IV-7> 와 같다.

<표 IV-7> 연구 모형의 적합도 지수

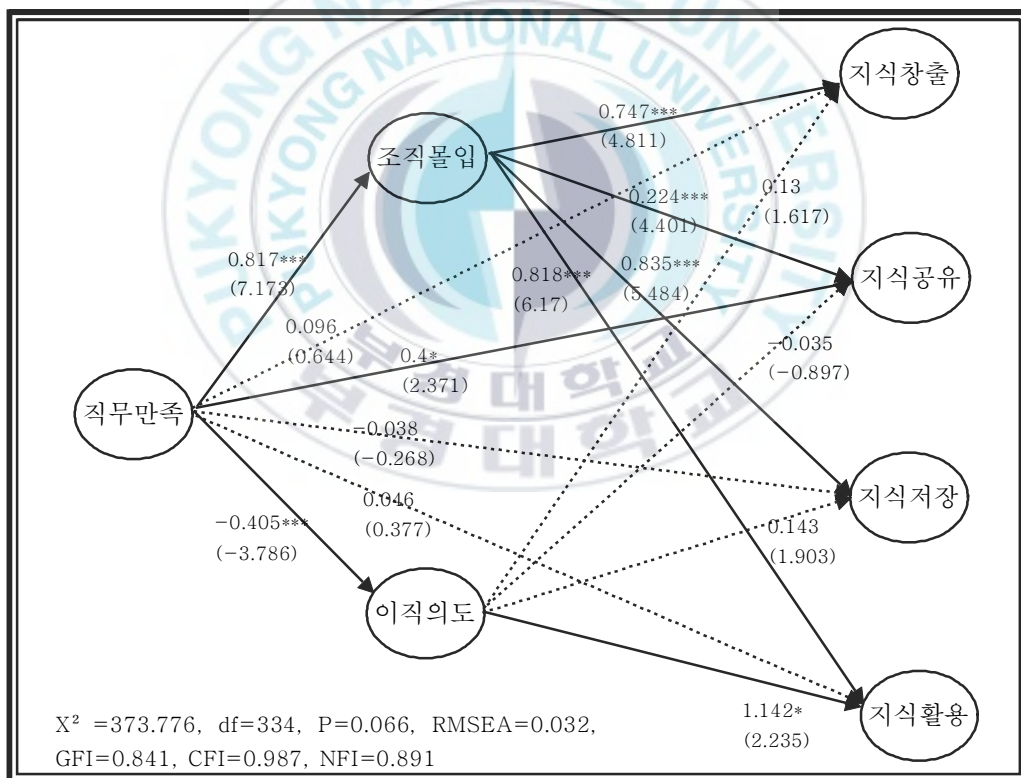
적합도 지수	권장 수용 수준	분석 결과
절대부합지수		
-카이자승통계량(X^2 /자유도(df))	최소값	373.776/334
-카이제곱검증의유의확률(P-value)	$P > 0.005$	0.066
-기초부합지수(GFI)	> 0.9	0.987
-조정부합지수(AGFI)	> 0.9	0.778
-원소평균자승잔차(RMR)	최소값	0.114
증분부합지수		
-표준 부합지수(NFI)	> 0.9	0.891
-Tucker-Lewis(TLI)	> 0.9	0.983
-비교부합지수(CFI)	최대값	0.987
-RMSEA	< 0.1 채택 < 0.05 최적	0.032

연구 모형은 <표IV-7>과 같이 구조방정식 모형 분석에서 일부 부합지수들이 0.9보다 다소 낮게 나타났지만 Lattin et al.(2003)이 주장한 바와 같이 0.8 이상이면 수용할 만하다고 하였으므로 본 연구모형을 평가 하는데 별 무리가 없을 것으로 판단되며 모형의 복잡성을 고려해보면 전반적으로 양호한 수준을 얻었기에 최적의 모형으로 판단하고 연구 모형의 가설에

대한 검증을 실시하였다.

2. 가설 검증

연구 모형의 적합지수들이 가설 검증에 무리가 없으므로 각 요인들 간의 관계에 대한 가설 검증을 실시하였다. 통계적 유의수준은 기각비(T-value)부터 확인해야 하는데 본 연구는 임계치(유의 수준 0.05)의 기각비 T값이 1.960의 기준으로 기각여부를 검증 하였다. 본 연구의 가설 검증에 대한 검증 결과는 다음 <그림Ⅳ-3>과 같다.



* 주 : 일반 수치는 표준화 경로계수를 나타내고, ()은 C.R.(T-value)의 값을 의미함. * : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$

—————> 유의함,> 유의하지 않음

<그림Ⅳ-3> 가설 검증 결과 구조 모형

각 요인들 간의 관계에 대한 연구가설의 검증결과는 다음 <표Ⅳ-8>와 같이 정리할 수 있다.

<표Ⅳ-8> 가설검증 결과 요약

경로		가설 방향	표준화된 경로계수 값	표준 오차	기각비 (T- value)	P- value	가설 결과
직무만족과 조직몰입, 이직의도의 상관관계	직무만족 → 조직몰입	+	0.817	0.145	7.173	0.000	채택
	직무만족 → 이직의도	-	-0.405	0.142	-3.786	0.000	채택
직무만족과 지식경영 프로세스의 상관관계	직무만족 → 지식창출	+	0.096	0.19	0.644	0.52	기각
	직무만족 → 지식공유	+	0.4	0.197	2.371	0.018	채택
	직무만족 → 지식저장	+	-0.038	0.17	-0.268	0.789	기각
	직무만족 → 지식활용	+	0.046	0.14	0.377	0.706	기각
조직몰입과 지식경영 프로세스의 상관관계	조직몰입 → 지식창출	+	0.747	0.155	4.811	0.000	채택
	조직몰입 → 지식공유	+	0.224	0.147	4.401	0.000	채택
	조직몰입 → 지식저장	+	0.835	0.143	5.484	0.000	채택
	조직몰입 → 지식활용	+	0.818	0.121	6.17	0.000	채택
이직 의도와 지식경영 프로세스의 상관관계	이직의도 → 지식창출	-	0.13	0.077	1.617	0.106	기각
	이직의도 → 지식공유	-	-0.035	0.068	-0.454	0.65	기각
	이직의도 → 지식저장	-	0.143	0.068	1.903	0.057	기각
	이직의도 → 지식활용	-	0.142	0.055	2.235	0.025	채택

가설 1. 직무만족과 조직몰입, 이직의도의 상관관계

H1-1. 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 0.817($p = 0.000$), T값이 7.173로 나타나 유의적인 결과를 보여주어 채택되었다.

H1-2. 직무만족은 이직의도에 부(-)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 -0.405($p = 0.000$), T값이 -3.786로 나타나 유의적인 결과를 보여주어 채택되었다.

가설 2. 직무만족과 지식경영 프로세스의 상관관계

H2-1. 직무만족은 지식 창출에 정(+)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 0.096($p = 0.52$), T값이 0.644로 나타나 유의적인 결과를 보여주지 못하여 기각되었다.

H2-2. 직무만족은 지식 공유에 정(+)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 0.4($p = 0.018$), T값이 2.371로 나타나 유의적인 결과를 보여주어 채택되었다.

H2-3. 직무만족은 지식 저장에 정(+)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 -0.038($p = 0.789$), T값이 -0.268로 나타나 유의적인 결과를 보여주지 못하여 기각되었다.

H2-4. 직무만족은 지식 활용에 정(+)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 0.046($p = 0.706$), T값이 0.377로 나타나 유의적인 결과를 보여주지 못하여 기각되었다.

가설 3. 조직몰입과 지식경영 프로세스의 상관관계

H3-1. 조직몰입은 지식 창출에 정(+)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 0.747($p=0.000$), T값이 4.811로 나타나 유의적인 결과를 보여주어 채택되었다.

H3-2. 조직몰입은 지식 공유에 정(+)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 0.224($p=0.000$), T값이 4.401로 나타나 유의적인 결과를 보여주어 채택되었다.

H3-3. 조직몰입은 지식 저장에 정(+)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 0.835($p=0.000$), T값이 5.484로 나타나 유의적인 결과를 보여주어 채택되었다.

H3-4. 조직몰입은 지식 활용에 정(+)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 0.818($p=0.000$), T값이 6.17로 나타나 유의적인 결과를 보여주어 채택되었다.

가설 4. 이직 의도와 지식경영 프로세스의 상관관계

H4-1. 이직 의도는 지식 창출에 부(-)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 0.13($p=0.106$), T값이 1.617로 나타나 유의적인 결과를 보여주지 않아 기각되었다.

H4-2. 이직 의도는 지식 공유에 부(-)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 -0.035($p=0.65$), T값이 -0.454로 나타나 유의적인 결과를 보여주지 않아 기각되었다.

H4-3. 이직 의도는 지식 저장에 부(-)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 0.142($p=0.057$), T값이 1.903로 나타나 유의적인 결과

를 보여주지 않아 기각되었다.

H4-4. 이직 의도는 지식 활용에 부(-)의 상관관계가 있다는 가설은 표준화경로계수가 0.142($p = 0.025$), T값이 2.235로 나타나 유의적인 결과를 보여주어 채택되었다.



제 V 장 결 론

제 1 절 연구 결과 및 시사점

본 연구는 인적자원 관리가 어려운 외식업체에서 자원의 활용 및 업무의 주체가 인력이기 때문에 자원이 합리적으로 조직화되고 이를 통해 조직의 유효성이 제고되어야한다. 따라서 외식업체에서 지식 경영을 성공적으로 도입 추진하기 위하여 비정규직과 이직률이 높은 외식업체에서 종사원의 직무만족과 조직몰입, 이직의도가 지식경영 과정에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보고자 하는 것이다.

분석결과를 바탕으로 연구의 결과 및 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조직 유효성의 하위변수 중 하나인 외식업체에서 종사원의 직무만족은 조직몰입과 이직 의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 조직 유효성의 하위변수 중 하나인 종사원의 직무 만족은 가설과 달리 지식 경영 프로세스인 지식공유에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

세째, 종사원의 조직몰입은 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

네째, 종사원의 이직의도는 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용은 가설과 달리 지식활용에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적 특성에서도 나타났듯이 외식업체 종사원은 비정규직의 비율이 높다. 따라서 본인의 장래에 대한 불안감으로 인해 이직을 고려해 두고 단기간

근무하는 종사원이 많은 외식업체의 특성이기도 하다. 때문에 이직의도를 가지더라도 지식을 활용하는 결과가 나타났을 것으로 추측되어 진다.

지식경영은 소수의 인원 중심으로 이루어지는 것이 아니다. 조직원 전체가 지식경영을 위한 자세를 갖추고 있을 때, 보다 효율적인 지식경영이 이루어질 수 있으며 지식경영의 효과도 증대될 수 있다.

비정규직의 비율이 높고 이직률이 높은 외식업체에서는 장기적인 관점에서 외부 마케팅과 지식경영과 같은 경영 혁신 프로그램의 도입도 중요하지만, 내부 고객인 종사원들을 위한 내부마케팅도 매우 중요함을 인지하고 이를 위한 다양한 노력이 요구된다. 조직의 유효성이 충분히 확보가 되어야만 효율적인 지식경영이 이루어질 수 있다.

결론적으로 외식업체의 종사원들이 본인의 직무에 만족할 수 있도록 환경과 여건을 조성해주고, 조직에 대한 애정을 가지고 일 할 수 있는 조직 몰입의 상승은 지식경영을 위한 지식 경영 프로세스에 많은 도움을 줄 것으로 생각된다.

따라서 외식업체에서 지식경영을 위해서는 먼저 종사원들이 직무에 만족하고 적극적으로 참여하는 조직몰입의 상태는 지식 경영 프로세스에 긍정적인 영향을 준다. 또한 종사원의 이직의도를 줄여 주는 것은 지식 경영을 보다 성공적으로 추진 할 수 있을 것으로 판단된다.

비정규직이 많은 외식업체에서는 지식경영을 성공적으로 추진하기 위하여서는 조직의 유효성이 제고되어야 할 것 이다.

본 연구는 조직 유효성과 지식 경영 프로세스의 관계를 분석하여 외식업체의 경쟁력제고를 위한 지식경영의 도입 추진에 중요한 자료를 제공 했다고 할 수 있다.

제 2 절 연구의 한계점 및 추후 과제

본 연구는 외식업체에서 조직의 유효성과 지식경영 프로세스를 알아보기 위한 것으로 조직의 유효성은 지식 경영 프로세스에 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있었지만 동시에 몇 가지 연구의 한계점을 내포하고 있다.

첫째, 표본 추출범위의 한계가 있다. 연구 대상자들의 분포가 국내 패밀리 레스토랑의 일부만을 대상으로 하였기에 전체 외식업체 종사원을 대변하는데 한계가 있다. 앞으로 연구에서는 보다 광범위한 지역과 업체에 대한 접근으로 편향된 연구 표본이 나타나지 않도록 일반화시켜 연구 할 필요가 있다.

둘째, 보다 정밀하게 분석하기 위하여 종사원을 정규직과 비정규직으로 나누어 조직 유효성과 관련된 변수들을 분석하고, 이를 종합적으로 분석한 후속 연구가 이루어진다면 보다 실천적인 측면의 자료를 제공할 수 있을 것이다.

셋째, 각 매개변수들의 항목별 관계를 분리하여 각각의 연구가 이루어진다면 보다 실질적인 연구를 도모할 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구를 수행하면서, 관심이 높아지고 있는 외식업체의 조직 유효성을 높이기 위한 관리방안과 경영 성과를 높이기 위한 지식경영의 활용을 위해 구체적이고 세분화된 연구가 지속적으로 필요하며, 그 중요성에 대한 외식업계의 인지도 동반되어야 할 것이다.

참고 문헌

1. 국내 문헌

- 고성진(1999), 지식경영 도입방안에 관한 연구, 한양대학교 행정대학원 석사 학위논문, p.18.
- 강황선(2002), 서울시 지식관리 활성화 방안, 서울시정개발연구원.
- 김민용(2000), 지식경영의 성공요인과 전략, 아주대학교 경영학과 석사 학위논문, pp.15-16.
- 김영걸(1998), 지식경영시스템의 이해와 구현, 기술경영경제학회 12월, p.16.
- 김응수(2000), 지식공유가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 창원 대학교 대학원 석사학위 논문집.
- 김주리(2002), 지식경영의 인적요인이 조직유효성에 미치는 영향-병원 조직을 중심으로, 조선대학교 석사학위논문, p.38.
- 김효근, 권희영(1999), 조직의 지식경영 준비도 측정 도구 개발에 관한 연구, 제2회 지식경영 학술 심포지움 논문집, pp.213-216.
- 김효근외(2000), 지식경영연구, 제1권 1호, pp.21-24.
- 박광식(2005), 관광경영에 적합한 지식경영 기법.
- 박재현(2000), 관광기업의 경쟁우위를 위한 지식공유에 관한 연구, 동아 대학교 대학원 박사학위논문, p.25.
- 박희중, 김민수(2004), 지식경영 성과 측정 방식에 관한 고찰.
- 배경호(1999), 한국기업의 지식 경영 방향모색을 위한 해외사례 분석, 계명대학교 경영대학원 석사학위논문, p.15.
- 배병렬(2002), 구조방정식모델 이해와 활용, p.218.

- 오해진(1999), 기업문화와 지식경영, 국제학술 대회.
- 우성진(2000), 지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향, 창원대학교 대학원 박사학위논문.
- 유기현(1987), 조직 행동론, 서울: 무학경영사, p.200.
- 이건창(1999), 지식경영 성과측정을 위한 지식경영지수(KMI)개발에 관한 연구, 제3회 지식경영 학술 심포지움 논문집, p.155.
- 이명옥(1999), 지식경영의 성공요인과 조직유효성에 관한 실증적 연구, 숭실대학교 중소기업대학원 석사학위논문.
- 이상빈역(1983), 산업심리학, 유예출판사, p.372.
- 이상희(2006), 외식업체의 비정규직 종사원 임파워먼트가 직무만족, 조직 몰입 및 이직의도에 미치는 영향, 경원대학교 대학원 박사 학위 논문, p.121.
- 이인호(1999), 기업의 지식창출을 통한 핵심역량 개발방안에 관한 연구, 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 이순철, 지식경영의 이해, 삼성경제 연구소, pp.45-65.
- 이창엽, LG 주간경제 2000년 15호, 지식경영.
- 이학중(1998), 인적자원 관리, 세경사, p.209, p.483.
- 이호길(2005), 관광호텔 기업의 지식경영시스템이 조직유효성에 미치는 영향, p.3.
- 정성렬(2001), 호텔기업의 지식경영도입이 집단응집력에 미치는 영향, 경기대학교 석사학위논문, pp.40-41.
- 조현준(2005), 지방자치단체 공무원의 지식공유 영향요인 분석, 경상대학교 석사학위 논문.
- 차도현(1999), 조직몰입, CEO의 추진의지, 지식관리 시스템의 도입이 지식 활동에 미치는 영향에 관한 실증연구, 동국대학교 대학원

박사학위 논문.

최형대(2005), 기업 간 지식경영의 비교연구: 핵심요소중심으로, 동국대학교 사회과학대학원.

최호진(2005), 한국 공무원 지식공유 행위의 영향요인분석, 한국행정학보.

포스코 경영연구소(1998), 지식사회 지식경영으로 한국경제를 위한 제안: 지식경영, 더난 출판사, pp.49-99, p.116, p.169.



2. 외국 문헌

- Bechman, T. A.(1997), "Methodology of Knowledge Management".
International Association of Science and Technology for
Development's(IASTD) International Conference on AI
and Soft Computing. Banff, Canada.
- Brooking, A.(1996), "Intellectual Capital", International Thompson
Business Press.
- Buchanan, B.(1979), "Building Organizational Commitment the
Socialization of Manager in Work Organizations",
Administrative science Quarterly, Vol.19.
- Cotton, J. L. & Tuttle J. M. (1986), "Employee Turnover :
A meta analysis and review with implication for
research", Academy of Management Review, Vol.11,
No.1, pp.50-70.
- Cummings, L. L. & Berger, C. J.(1976), "Organization Structure :
How does it influence attitudes and performance?" ,
Organizational Dynamics, Vol.5, No.2.
- Davenport, T. H. De Long, D. W and Beers, M. C(1998),
"Successful Knowledge Management Project", Sloan
Management Review, Winter.
- Don Cohen(1998), "Toward a Knowledge Context : Report on the
First Annual U. C. Berkeley Forum on Knowledge and
the Firm" , California Management, Vol.40, No.3, Spring,
pp.22-39.

- Drucker, P. F.(1994), "Post-Capitalist Society" , Oxford, Butterworth Heinemann.
- Earl, M. J(1994), "Knowledge as Strategy Reflection on Skandia International and Shorko Films Strategic Information Systems" : A European Perspective, John Wiley and Sons.
- Edvinsson, L, and Malone, M. S(1997), "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True by Finding its Hidden Brainpower" , New York : Harper Collins Books.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm". Strategic Management Review Vol.17, pp.109-122.
- Grant, R. M. (2008), "Contemporary Strategy Analysis ",Blackwell, Malden, MA.
- Greenberg, J. & Baron, R. A(1995), "Behavior in Organization", 5th ed.
- Herzberg, F.(1993), "The motivation to work". New Brunswick. N. J, Transaction Publishers.
- Herzberg, F.(1996), "Work and Nature of Man" New York Van Nostrand.
- Jelinek, M.(1997) , "Technology, Organizations and Contingency", Academy of Management Review, Vol.2, p.17.
- Locke, E. A.(1976) , "The Nature and Cause of Job Satisfaction", in M. D. Dunnette Handbook of Industrial and Organization, ed. Marvin D. Dunnette,(Chicago: Rand

- McNally), p.1300.
- McCormick, E. J. & Tiffin J.(1974) , "Industrial Psychology",6th. ed. ,N J: Prentice–Hall, pp.298–299.
- Milton(1981), "Human Behavior In Organization", prentice–hall, p.159.
- Morse, N. C.(1953), "Satisfaction in the White–Color Job", Ann Arbor University Of Michigan Press.
- Mowery, D. C. & Oxley J. E. & Silverman. B. S.(1996) , "Strategic Alliance and I Interfirm Knowledge Transfer", Strategic Management Review, Vol.17, pp.77–92.
- Neal, M. A. & Northcreeft, G. B.(1991), "Factor Influencing Organizational Commitment", In Steers, R. M & Porter, L. W(eds), Motivation And Work Behavior, 5th. ed, Magraw–Hall, Inc.
- Nonaka & Konno(1998), "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation", California Management Review, Vol.40, No.3, p.7.
- Nonaka, I. & Konno, N.(1998), "The Compect of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation", California Management Review, Vol.40, No.3, p.45.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995), "The Knowledge–Creating Company–How Japanes Companies Create The Dynamics of Innovation", Oxford University Press, pp.167–169.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.(1995), "The Knowledge–Creating

- Company—How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation", Oxford University Press, p.224.
- Nonaka, I.(1999), "Knowledge—Creating Company", HBR 69, November December, pp.36–104.
- Porter, L. W. & Steers, R. T. & Mowday, R. T. & Boulian, P. V.(1974)"Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology, Vol.50, pp.603–609.
- Prusak, I.(1996), "The Knowledge Advantage", Strategy and Leadership. Marche/April.
- Sanches, R. and Mahoney, J. T. (1996), "Modularity, and Knowledge Management in Product and Organization Design", Strategic Management Review, Vol.17, Special Issue, pp.63–76.
- Smith, H. C. (1995), "Psychology of Industrial Behavior",NY. McGraw–Hill Book Co Inc, pp.114–115.
- Steer, R. M. & Porter(1975), "Motivation and Work Behaviors", NY. McGraw–Hill Inc, p.234.
- Steers, R. M.(1977), "Antecedent and Outcomes of Organizational", Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46–56.
- Stewart, T. A.(1997), "The Treasure Map, Intellectual Capital", Doubleday/Currency, pp.79–106.
- Stewart, T. A.(1997), "The Treasure Map, Intellectual Capital", Doubleday/Currency, pp.65–78.

- Sveiby, K. E., "What is Knowledge Management" ,
<http://203.32.10.69/> Knowledge Management. html.
- Syed-Ikhsan & Fytton Rowland(2004), "Knowledge management in a public organization", *Journal Of Knowledge Managemant*, Vol.8, No.22, pp.95–111.
- Vroom, V. H.(1964), "Work And Motivation", New York Wiley
- Welsch, H. P. & Lavan, H., "Interrelationship Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate, Organizational Behavior and Human Performance", Vol.34, No.12, pp.1079–1089.
- Wiig, K. M. Hoong & Spek, R.(1997), "Supporting Knowledge Management: A Select of Method Technique", Expert System With Application, Vol.13, No.1, p.15

설 문 지

본 설문은 통계법 제 13조에 의거 통계적 목적 이외의 다른 용도로 절대 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 저의 연구를 위해 소중한 시간을 내 주신데 대해 깊은 감사를 드립니다.

저는 “외식업체 조직유효성과 지식경영프로세스의 관계 연구” 이라는 연구 주제로 논문을 진행하고 있습니다.

귀하께서 응답해주신 정성어린 내용은 본 연구에 매우 중요한 자료가 될 것입니다.

귀하께서 평소 경험하시고 느끼시는 대로 각 질문에 알맞은 항목 하나만을 골라 응답해 주시고 특히 응답에 누락이 없도록 해 주시면 감사하겠습니다.

2007년 4월

부경대학교 대학원 경영학과

지도교수 : 설 훈 구

연 락 처 : 051)620-6548

연 구 자 : 이 재 운

연 락 처 : 051)557-2362, 011-243-6710

E-mail : jessie01@hanmail.net

다음의 각 항목에 대하여 귀하의 동의의 정도를 √ 표 해 주십시오.

1 = 매우 동의 안 함	5 = 약간 동의 함
2 = 상당히 동의 안 함	6 = 상당히 동의 함
3 = 약간 동의 안 함	7 = 매우 동의 함
4 = 보통	

I. 다음은 귀사의 **지식창출**에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 우리 회사는 다양성을 인정한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
2. 최고 경영자는 새로운 아이디어를 제공하는 것을 중요하게 생각한다. 1 2 3 4 5 6 7
3. 우리 회사는 성공하기 위해 Best Practice가 무엇인지 잘 알고 있다. 1 2 3 4 5 6 7
4. 우리 회사는 목표를 달성하는데 필요한 지식이 무엇인지 잘 알고 있다. 1 2 3 4 5 6 7
5. 우리 회사는 회의 때 즉각 각자의 의견을 말할 수 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
6. 우리 회사에서는 동료들과 업무이외의 일로 만난다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
7. 우리 회사에서는 동료들과 다양한 방법으로 의사소통을 한다. --- 1 2 3 4 5 6 7
8. 우리 회사는 동료들의 지식을 관리하는 것을 중요시한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
9. 우리 회사에서는 언제든지 질문을 할 수 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
10. 우리 회사에서는 실패가 용납된다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
11. 우리 회사에서는 업무와 직접적인 관련이 없는 동료들은 만날 기회가 없다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

II. 다음은 귀사의 **지식공유**에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 우리 회사에서는 다른 팀(파트)에 있는 지식을 이용하여 문제를 해결하는 경우가 많다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
2. 우리 회사 동료들은 필요로 하는 지식이 어디에 있는지 잘 알고 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
3. 우리 회사에서는 팀(파트)간의 협력이 자주 일어난다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
4. 우리 회사에서는 지식을 관리 하는데 있어 컴퓨터는 필수적이다. - 1 2 3 4 5 6 7
5. 우리 회사에서는 팀(파트)간의 협력이 가능하다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
6. 우리 회사는 동료들과의 대화에 있어 매우 솔직하고 개방적이다. - 1 2 3 4 5 6 7
7. 우리 회사에서는 동료가 제공하는 지식은 믿을 만하다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
8. 우리 회사에서는 동료가 지식을 요청할 때 쉽게 제공할 수 있다. - 1 2 3 4 5 6 7
9. 우리 회사에서는 동료에게 제공하는 지식은 잘 이용되고 있다. --- 1 2 3 4 5 6 7
10. 우리 회사에서는 동료의 업무에 대한 의견을 제시하는 것을 싫어한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
11. 우리 회사에서는 동료들과 아이디어 및 자원들을 공유 할 수 있다. 1 2 3 4 5 6 7
12. 우리 회사에서는 팀 동료들이 협력하여 일하기를 원한다면 기꺼이 받아들일 것이다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
13. 우리 회사에서는 동료들과 사적인 모임을 가질 기회가 많다. --- 1 2 3 4 5 6 7

14. 우리 회사에서는 동료들과의 대화 내용에 대해 문책당할 염려 없이 자유로이 대화 할 수 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

III. 다음은 귀사의 **지식 활용**에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 동료들은 다른 부서의 지식이나 정보 등을 효과적으로 활용한다. - 1 2 3 4 5 6 7
2. 동료들은 다른 부서가 소유한 노하우를 자기의 노하우로 만든다. - 1 2 3 4 5 6 7
3. 동료들은 사외의 노하우나 지식, 정보 등을 발굴하여 활용한다. -- 1 2 3 4 5 6 7
4. 회사에서 실시하는 교육이 업무수행에 도움이 된다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
5. 회사에서 실시하는 교육이 업무능력 향상에 도움이 된다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
6. 회사에는 개인이 가진 지식을 업무에 적용한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

IV. 다음은 귀사의 **지식 저장**에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 우리 회사는 개인의 노하우와 아이디어등과 제안, 회의자료, 문제 해결 관련 자료 등이 체계적으로 저장되어 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
2. 우리 회사는 새롭게 창출된 지식과 기존의 지식을 체계적으로 정리하여 문서화 하고 있다고 생각한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
3. 우리 회사는 지식축적에 필요한 정보기술(데이터베이스, 그룹웨어, 문서관리시스템)을 활용하여 지식이 체계적으로 분석, 정리되고 있다. 1 2 3 4 5 6 7
4. 우리 회사는 이미 사용하고 있는 공식문서, 지침, 계획안 등을 비롯하여 직원들이 소유하고 있는 업무상의 노하우, 아이디어 등을 모두 중요하게 취급하고 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

V. 다음은 귀하의 **조직몰입**에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 나는 우리 회사를 나의 직장으로 선택한 것을 매우 기쁘게 생각한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
2. 나는 주위 사람들에게 우리 회사가 일해 볼 만한 좋은 직장이라고 즐겨 말한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
3. 나는 우리 회사 경영이념과 가치관이 나와 매우 비슷하다고 생각한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
4. 나는 다른 사람에게 우리 회사의 일원임을 자랑스럽게 이야기 한다. 1 2 3 4 5 6 7
5. 나는 우리 회사의 장래에 대해 진심으로 걱정하고 잘되기를 바란다. 1 2 3 4 5 6 7
6. 나는 친지나 후배가 우리 회사에 지원한다고 하면 자신 있게 추천 하겠다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

VI. 다음은 귀하의 **직무 만족**에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 나에게 부가된 업무량은 적당하다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
2. 나는 현 직무에서 일하는 것이 좋다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
3. 나는 종종 현 직무에서 다른 직무로 옮기고 싶을 때가 있다. --- 1 2 3 4 5 6 7

4. 나는 업무를 수행하면서 보람을 느낀다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
 5. 우리 회사의 승진제도는 공정하다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
 6. 내가 받고 있는 급여와 부가적인 혜택은 만족스럽다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
 7. 나의 근무시간은 적절하다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

VII. 다음은 귀하의 **이직의도**에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 다른 회사의 구인광고에 매우 관심이 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
 2. 지금의 직장을 그만두고 싶다는 생각을 자주 한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
 3. 여건이 허락한다면, 지금이라도 회사를 옮기고 싶다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
 4. 지금의 직장에 대해 매우 만족한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

VIII. 다음은 인구 통계학적인 사항에 관한 설문입니다. 귀하에 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 성 별: ① 남 ② 여
 2. 연 령: ① 20세 이하 ② 21세 - 25세 ③ 26세-30세 ④ 31세-35세 ⑤ 36세 이상
 3. 학 령
 ① 고등학교 재학 ② 고등학교 졸업 ③ 2년제 대학생(휴학생포함) ④ 2년제 대학졸업
 ⑤ 4년제 대학생(휴학생 포함) ⑥ 4년제 대학졸업 ⑦ 대학원생(휴학생 포함) ⑧ 대학원 졸업
 4. 현 직장에서의 근무 경력은?
 ① 3개월 미만 ② 6개월 미만 ③ 1년 미만 ④ 1~2년 미만 ⑤ 2~3년 미만 ⑥ 3~5년 미만
 ⑦ 5~7년 미만 ⑧ 7년 이상
 5. 외식업계에서의 총 근무경력?
 ① 1년 미만 ② 1 ~ 3년 미만 ③ 3 ~ 5년 미만 ④ 5 ~ 7년 미만 ⑤ 7년 이상
 6. 외식업계에서의 총 이직횟수는?
 ① 첫 직장 ② 1회 ③ 2회 ④ 3회 ⑤ 4회 ⑥ 5회 이상
 7. 현 직장에서 귀하의 고용형태는?
 ① 정규직 직원 ② 시급직 Full Time ③ 시급직 Part Time ④ 계약직 직원 ⑤ 파견직 직원
 8. 본 직장에서의 월 평균 급여
 ① 100만원 이하 ② 150만원 이하 ③ 200만원 이하 ④ 250만원 이하 ⑤ 300만원 이상
 9. 직위
 ① 팀 멤버 ② 리더급 ③ 캡틴급 ④ 매니저급 ⑤ 점장급 ⑥ 지역장급 이상
 10. 귀하의 성격은 어떻다고 생각하십니까?
 ① 외향적 ② 보통 ③ 내향적

끝까지 협조하여 주셔서 진심으로 감사드립니다.