



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사 학위논문

특1급 호텔 주방의 조직구조 특성,  
지식경영 프로세스, 직무만족과의  
관계 연구



2011년 8월

부경대학교 경영대학원

관광경영학전공

김 윤 정

경영학석사 학위논문

특1급 호텔 주방의 조직구조 특성,  
지식경영 프로세스, 직무만족과의  
관계 연구

지도교수 설 훈 구

이 논문을 경영학 석사 학위 논문으로 제출함

2011년 8월

부경대학교 경영대학원

관 광 경 영 학 전 공

김 윤 정

# 김윤정의 경영학석사 학위논문을 인준함

2011년 7 월 6 일



주 심      관광레저학박사   양 위 주 (인)

위 원      관광경영학박사   전 재 균 (인)

위 원      호텔경영학박사   설 훈 구 (인)

## 목 차

제 I 장 서론-----	1
제 1 절 문제의 제기-----	1
제 2 절 연구의 목적-----	4
제 3 절 연구의 구성-----	5
제 II 장 이론적 배경-----	7
제 1 절 호텔주방 조직의 특성-----	7
1. 호텔주방의 개념 및 정의-----	7
2. 호텔주방의 조직구조-----	14
(1) 주방 조직의 의의-----	15
(2) 호텔주방의 조직구조-----	19
(3) 호텔주방의 직급체계-----	20
(4) 호텔주방의 직무 및 단위 업무 체계-----	22
(5) 주방 조직체계-----	25
(6) 주방조직의 직무구조-----	26
제 2 절 지식과 지식경영의 개념-----	32
1. 지식의 정의와 개념-----	32

2. 지식의 분류-----	36
3. 지식경영의 의의와 개념-----	38
제 3 절 지식경영 과정(process)-----	42
제 4 절 직무만족-----	48
1. 직무만족의 개념-----	48
2. 직무만족의 중요성-----	50
제 III 장 연구가설 및 연구 모형의 설정-----	58
제 1 절 연구 가설-----	58
제 2 절 연구 모형의 설계-----	61
제 3 절 변수의 조작적 정의-----	62
1. 호텔주방의 조직구조 특성-----	62
2. 지식의 창조-----	63
3. 지식의 공유-----	63
4. 지식의 저장-----	63
5. 지식의 활용-----	64
6. 직무만족-----	64
제 4 절 조사 방법-----	64
1. 설문지의 구성 및 내용-----	64
2. 표본의 추출 및 자료 수집 방법-----	66
3. 분석방법-----	68

제 IV 장 실증 분석-----	70
제 1 절 조사 대상자의 인구 통계적 특성-----	70
제 2 절 신뢰도 및 타당성 검증-----	72
1. 변수의 신뢰성과 타당성 검증-----	72
2. 측정척도-----	72
제 3 절 가설검증-----	78
제 4 절 연구모형결과-----	81
제 V 장 결론-----	82
1. 연구결과 및 시사점-----	82
2. 연구의 한계점 및 추후과제-----	84
참고 문헌-----	86
부록 : 설문지-----	91

## < 표 목 차 >

<표 2-1> 호텔 주방 정의에 대한 선행연구-----	10
<표 2-2> 호텔 주방의 유형-----	11
<표 2-3> 호텔 주방의 일반적 유형-----	13
<표 2-4> 국내 특급호텔 부장조직의 직급체계 및 역할-----	21
<표 2-5> 국내 특급호텔 주방환경의 직무 및 단위업무-----	22
<표 2-6> 지식의 정의-----	35
<표 2-7> 지식경영의 정의-----	41
<표 2-8> 연구자별 지식경영 프로세스-----	43
<표 2-9> 지식경영 프로세스의 개념-----	43
<표 3-1> 설문지의 구성 및 측정변수-----	65
<표 4-1> 조사대상자의 인구 통계적 특성-----	71
<표 4-2> 지식프로세스의 분석 결과-----	73
<표 4-3> 조직구조의 분석 결과-----	76
<표 4-4> 직무만족의 분석 결과-----	77
<표 4-5> 제안모형의 추정 결과-----	80

## < 그림 목 차 >

<그림 1-1> 연구의 흐름도-----	6
<그림 2-1> 주방의 조직분포도-----	18
<그림 2-2> 호텔 주방의 조직구조-----	20
<그림 3-1> 연구모형-----	62
<그림 4-1> 특급호텔 주방의 지식경영 모형-----	81

A Relationship Study among Knowledge Management Process,  
Organizational Structure, and Job Satisfaction in the Kitchen of Luxury  
Hotels

Kim, Yoon-Jeong

*Department of Tourism Management  
Graduate School of Business Administration  
Pukyong National University*

**Abstract**

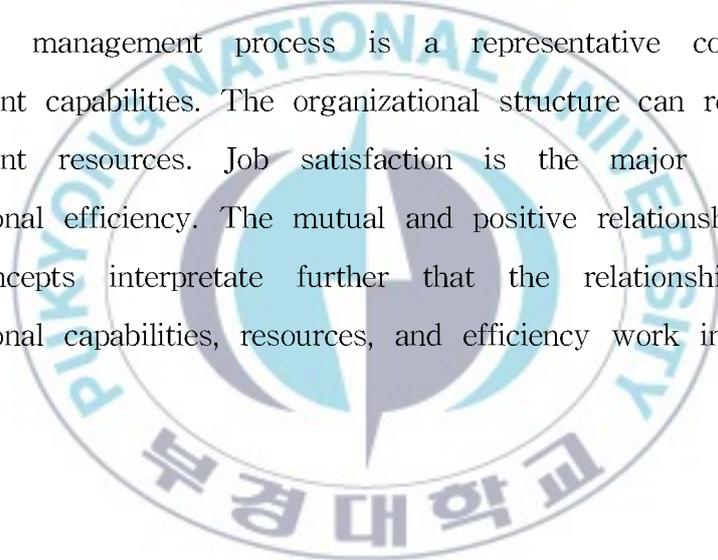
There have been rarely any published studies exploring knowledge management process and its relationships with organizational structure and job satisfaction among the kitchen staff in luxury hotels. The primary purpose of this study is to explore a theoretical framework, including three attributes: knowledge management process, organizational structure, and job satisfaction among the kitchen staff of the luxury hotels. It is proposed that a knowledge management process influences organizational structure and job satisfaction, on which it take an effect in turn.

The empirical research is done, based on survey data from the kitchen staff of the luxury hotels in Busan. Two hundreds and seventy three kitchen employees attending the major luxury hotels in Busan are sampled to serve the purpose of the study. Factor and multiple

regression analyses are utilized to find out the relationships among the study constructs.

The results support the hypothesized theoretical framework. The knowledge management process, organizational structure, and job satisfaction have a positive impact on one another. The evaluation of the relationship between the knowledge management process is identified statistically, mutually, and positively significant.

Some useful implications for practice and research are identified. The knowledge management process is a representative construct of management capabilities. The organizational structure can represent as management resources. Job satisfaction is the major concept of organizational efficiency. The mutual and positive relationships among these concepts interpretate further that the relationships among organizational capabilities, resources, and efficiency work in the same way.



# 제 I 장 서론

## 제 1 절 문제의 제기

과학기술의 발달, 시장 및 경쟁의 전 세계적 확대, 높은 부가가치 창출에 기초한 사업진개 등은 오늘날 경영환경을 대변하는 대표적 특징이라 할 수 있다(이호길, 서철현, 2002). 기업은 이러한 경영환경의 요구에 효과적으로 대응할 수 있는 조직역량의 확보가 어느 때 보다도 절실히 요구되고 있다.

지식은 제품생산과 분배의 효율성을 증대시켜 제품의 질을 높이고, 고객들에게 제품과 서비스에 대한 구매의 폭을 넓히는 21세기의 유일한 경쟁무기이자, 급변하는 불확실한 경제 체제하에서 경쟁우위를 지속시키는 단 한 가지 확실한 원천이다(김안호, 2001). 1990년대 초반부터 미국 등 선진국의 기업들은 지식경영(knowledge management)을 기업자원의 하나로 인식하게 되었고, 지식경영이라는 새로운 경영패러다임이 전 세계적으로 주목을 받고 있다. 기업들은 환경변화를 기회로 삼고자 지식경영을 바탕으로 환경에 적합한 전략수립과 실행으로 경영성과를 극대화하는데 높은 관심을 가지고 있다. 그리하여 기업의 경쟁력 강화를 위해 기업에 내재되어 있는 지식을 이용하여 생산성과 가치창출을 향상시키는 방안의 하나로 지식경영이 적극 도입되고 있다.

Prusak(1997)은 지식경영은 단순히 데이터와 정보를 저장, 처리하는 것이 아닌, 개인에게 내재되어 있는 자산인 지식을 인식하고 이를 조직구성원이 의사결정 등에 이용할 수 있도록 자산화 하는 것이다. Schultze(2000)는 지식경영을 정보와 지식을 생산 또는 재생산 하는 일이라 표현했다. 기

업의 환경변화에 따라 필요한 조직의 지식을 창조하고, 이것을 조직의 내부에 저장하며, 이를 조직 구성원 간에 서로 공유하여 조직의 제품이나 서비스의 가치를 새롭게 부가하거나 창출하는 일련의 활동들의 집합 프로세스를 지식경영으로 정의한다.

지식경영은 경쟁우위를 만들기 위하여 조직에 이용 가능한 지식 자산을 만드는 것을 의미한다(Cooper, 2006). 경쟁을 제치고 고객을 확보하여 회사의 목표를 이루기 위해서는 어떤 종류의 지식이 요구되며 어떤 종류의 지식이 집중되어야 하는지를 고민해야만 한다(Ruhanen & Cooper, 2004). 지식경영은 개인차원의 지식이 조직차원의 지식으로, 조직차원의 지식이 개인차원의 지식으로 활발히 공유될 수 있도록 전략이나 조직구조, 관리방식 등을 정립하는 것이다(이동현, 2000). 경영성과가 높은 기업은 지식경영자원과 정보를 공유할 수 있는 조직능력을 갖고 있다는 것이 실증적으로 판명되고 있다.

따라서 관광호텔 기업에서도 이용객들의 다양한 욕구변화와 대중화에 편승하여 고객을 위한 가치창조, 새로운 서비스 품질경영, 초일류 기업, 신경영등의 고객 자본이 곧 경영자본이 되는 새로운 경영 패러다임을 내걸고 혁신적인 지식경영시스템을 확립 할 때이다. 그러므로 직원의 직무능력의 개발, 공유, 축적, 활용을 통한 직원개인과 회사의 발전에 모두 도움이 될 수 있도록 하고, 지식 자원의 효율적인 활용으로 다양한 욕구변화에 능동적으로 대처할 수 있는 혁신적인 지식 경영이 필요하다.

그러나 아직까지 대부분의 기업들은 무형 자산인 지식의 중요성을 알고는 있으나, 종사원이 보유한 지식의 공유, 개발을 통한 경영을 실천하지 못하고 대부분 사장 시켜왔다(구교봉, 2001). 이러한 현상은 관광기업 가운데 인적서비스의 의존성이 상대적으로 높은 외식, 호텔 산업에서도 예외가 아닐 것이다.

특히, 관광호텔 기업은 여러 직종의 전문적인 서비스 중심의 인력으로 구성되어 있어서 조직 내 갈등이 심하고, 전문서비스직 · 전문기술직 · 비전문직 등으로 구분되어 있으며, 그 중 호텔 산업에서의 주방은 폐쇄적이고 수직상하관계인 특수한 조직구조 특성과 1일 24시간 연속적인 교대 근무 제도로 인하여 조직의 인적구조가 상당히 경직되어 있는 특징을 가지고 있을 것으로 추정하고 있다. 본 연구는 이러한 호텔 주방 직원간의 조직구조의 특성을 고려하여 지식경영과 조직 유효의 핵심이라 할 수 있는 직무 만족을 통한 효과적인 지식경영을 위한 방향에 초점을 맞추고 있다.



## 제 2 절 연구의 목적

본 연구의 취지는 크게 두 가지로 설명할 수 있다. 우선 첫 번째로, 지식 경영을 하기 위한 여러 가지 요인들이 지식경영과정에 미치는 영향에 관한 연구는 지식경영을 보다 효율적으로 실시할 수 있도록 하는 자료를 제공하기 때문에 개인과 조직의 경쟁력 확보를 통한 지속적인 효율추구를 위해 필요한 지식경영에 기여하게 될 것이다. 수직적 구조가 특징인 일반적인 주방의 조직구조에서는 도제식 가르침이나 전 근대적이고 경험에 의존하는 경향이 큰 지식의 전수의 형태를 띠고 있어 경영의 전문성이 낮다고 할 수 있다. 따라서 변화하는 환경에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 전근대적인 경영관습에서 벗어나 과학적이고 체계적인 지식자원을 활용한 인적서비스 사업으로 발전시켜 나가야 한다. 지식경영의 출발점이자 가장 중요한 점은 사람인데, 이렇듯 인적자원도의 의존이 높은 호텔사업에서 개인의 지식을 조직의 지식으로 전환시키는 것은 매우 어려운 일이다. 그러나 호텔 산업에서 자원의 활용 및 업무의 주체가 인력이기 때문에 자원이 합리적으로 조직화되고 이를 통해 지식경영을 성공적으로 도입, 추진하기 위해서는 호텔주방의 직무만족이 지식경영과정에 어떠한 영향을 미치는 가 알아보는 것은 호텔 주방이라는 업계에서 지식경영을 보다 효과적으로 진행하여 나갈 수 있을 것이다. 관광 산업의 중추적 역할을 담당하는 특1급 관광 호텔 기업이 지식경영시스템을 도입하여 운영한다고는 하지만 구조적으로 특수한 주방조직에 있어서는 지식경영프로세스의 효율적인 활용과 연구가 대단히 부족하여, 관련 연구의 진행은 의미가 크다고 할 수 있다.

두 번째로, 특1급 호텔 주방의 구조적인 조직 특성이 지식경영에 미치는 관계와 함께 조직 유효성의 핵심인 직무 만족의 역할에 대하여 알아보아야 할 것이다. 본 연구는 조직의 경쟁력 강화를 위해 지식경영의 중요성을 언

급하고 지식경영을 진행하기 위한 조직구조와 직무만족이 지식경영과정에 어떠한 영향을 미치는지를 알아봄으로써 보다 효과적인 호텔주방의 경영 방향을 제시하고자 한다.

따라서 전체적인 연구의 핵심적 목적을 살펴보면, 전략적 관점에서 조직 역량의 핵심이라 할 수 있는 지식 경영 과정, 조직 자원의 핵심이라 할 수 있는 조직 구조, 그리고 결과 변수로서 조직 유효성의 핵심인 직무 만족간의 상호 인과 관계에 대한 연구가 주요 목적으로 볼 수 있다.

### 제 3 절 연구의 구성

본 연구는 총 5장으로 구성하였다. 제 1 장은 서론으로 문제의 제기, 연구 목적, 연구방법 및 범위에 대해 기술하고자 한다. 제 2 장은 이론적 배경으로 지식, 지식경영, 조직구조 개념 설명, 주방에 대한 조직 구조, 지식 과정(knowledge process)개념 설명, 조직구조와 지식간의 관계를 중심으로 구성 하였다. 제 3장은 연구 설계로 이론적 배경을 바탕으로 연구모형 및 과제를 설정하고, 이를 검증하기 위한 조사 설계는 표본설계 및 자료수집, 변수의 조작적 정의 및 측정, 설문지의 구성, 그리고 분석방법으로 구성하였다. 제 4장은 실증분석에 대한 논의로서 연구표본의 특성, 측정도구의 평가, 연구변수에 대한 기술적 분석, 모형의 평가 및 가설검증 순으로 구성하였다. 제 5장은 결론 및 시사점으로 실증분석의 결과를 토대로 연구결과 요약, 연구 시사점 그리고 연구의 한계를 제시하였다. 이상의 연구 흐름을 도식화 하면 <그림 1-1>로 설명할 수 있다.

서론		
문제의 제기	연구의 목적	연구의 구성



이론적 배경					
지식	지식경영	조직구조 개념 설명	주방에 대 한 조직 구조	지식 process개 념 설명	조직구조 와 지식간 의 관계



연구 가설 및 연구 모형의 설정	
연구모형 및 연구 가설	조사 방법



실증분석			
연구 표본의 특성	측정도구의 평가	연구변수에 대한 기술적 분석	모형의 평가 및 가설 검증



결론 및 시사점	
연구결과 및 시사점	연구의 한계점 및 추후과제

<그림 1-1> 연구의 흐름도

## 제 II 장 이론적 배경

### 제 1 절 호텔주방조직의 특성

#### 1. 호텔 주방의 개념 및 정의

##### (1) 주방의 개념

주방은 조리 상품을 만들기 위한 각종 조리기구와 식재료의 저장시설을 갖추어 놓고 조리사의 기능적, 위생적인 작업수행으로 고객에게 판매될 음식을 생산하는 작업공간이며, 호텔의 식음료 상품을 판매할 수 있도록 음식을 만들어 내는 생산 공장으로서 호텔주방은 고객에게 사용가능한 식재료를 이용하여 물리적 또는 화학적 방법으로 제조함과 동시에 판매하는 장소로 정의 할 수 있다(손선익, 2006). 즉, 호텔 주방은 고객에게 판매하는 상품 즉 음식을 만드는 생산라인이며 판매 현장이다. 이는 주방은 생산과 소비가 동시에 이루어 질 수 있는 상황변수가 많은 독특한 특성을 가지고 있는 공간이라는 것이다. 이렇듯 호텔주방은 음식물을 생산하는 작업공간으로서 조리기능과 판매기능, 서비스 기능의 복합적 시스템 속에서 각 구성원의 역할분담을 형성하여 이루어지는 중요한 부서이다(김기영, 2001).

윤선일 (2001)은 주방을 정의 할 때 음식을 만들 수 있도록 시설을 차려 놓은 일정한 장소 또는 음식을 만들기 편리하도록 시설을 갖추어 놓은 방이라 했다. 주방이란 복잡한 인적 자원으로 구성되어 있으며, 상하 조직 간의 협동이 요구되기도 하며, 인적자원 의존도가 큰 노동집약적 사업으로 음식을 생산하는 과정에서 주방종사원의 체계적인 기술과 창의성을 요구하는 곳이다(이창국, 2000). 주방에서 수행하는 중요한 업무 중에서 고품질의

상품을 생산하는 업무이외에도 원가관리 및 조리기술의 발전과 보급에 따른 비용관리업무가 호텔 이익을 극대화 하는데도 큰 도움을 준다.

호텔은 신속히 제공되는 간이음식점에서 부터 고급스러운 전문식당에 이르기까지 전역에 걸친 단위를 가지고 있다. 또한 시설 면에서 더욱 기계화 되고 기능화 되고, 조직관리 측면에서 조직화, 과학적 형태를 띠고 있다. 호텔의 주방은 제조업의 생산 공장에서 제품을 만들어 낸다는 측면에서 같은 의미로 이해 할 수 있다.

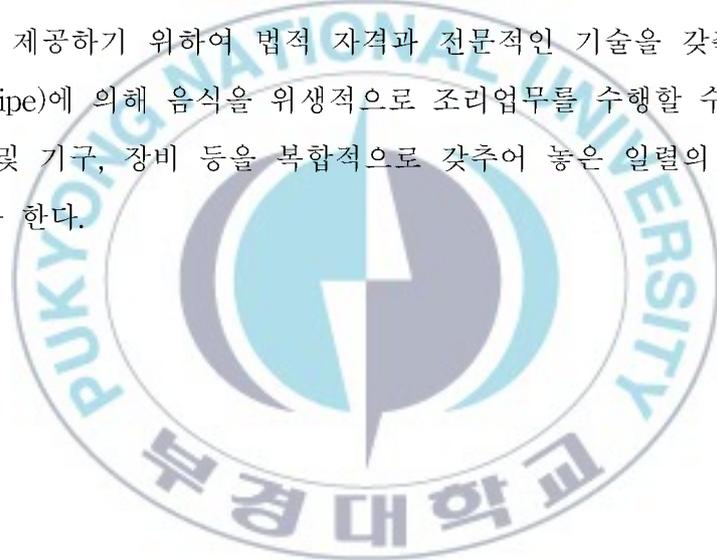
하지만 주방은 제조업의 공장과는 또 다른 상이 한 점이 있다. 첫째, 생산 공장의 완전한 자동화가 불가능한 것이다. 고객의 다양한 구미에 맞도록 조리하려면, 고도의 기술과 많은 조리지식 및 경험의 축적이 필요하다. 둘째, 여러 가지 음식을 생산 · 판매하는 독특한 성격을 가진 점이다.

호텔의 주방 부문은 등급이나 규모, 특성에 따라 차이가 있으며, 각 영업장에 따라 여러 개의 주방으로 구성되어 그 업무를 수행하고 있다. 이러한 호텔의 주방은 고객에게 판매할 상품인 음식을 조리하여 생산하는 것을 목적으로 마련된 공간으로 장소적 의미를 가지고 있으며, 국어사전적 의미로는 음식을 만들거나 차릴 때에 쓰도록 정해 놓은 방으로 정의 할 수 있다 (신기철, 신용진, 1986). 즉 장소적 의미로의 주방은 각종 조리기구 및 시설을 사용하여 기능적이며 위생적으로 식료와 음료를 생산하여 고객에게 제공하는 것을 목적으로 하는 공간이라 할 수 있다.

이보순(2000)은 주방의 조리 책임자를 중심으로 법적 자격을 갖춘 조리사가 양목표(recipe)에 의해 식용 가능 한 식품을 조리기구와 장비로 화학적 · 물리적 및 기능적 방법을 가해 고객에게 판매할 식 · 식음료 상품을 만들 수 있도록 차려진 장소라고 주장하고 있으며, 김현덕(1994)은 일정한 조리기술을 가진 조리사가 음식을 조리 할 수 있는 일정한 시설과 조리 기구를 갖추어 놓은 장소라고 정의 하고 있다.

또한 김기영(1990)은 주방장 혹은 조리 부서의 장을 중심으로 법적 자격을 갖춘 조리사가 레시피(recipe), 즉 제법 또는 양목표에 의해 음식을 조리·가공 처리 할 수 있는 일정한 시설과 조리 기구를 갖추어 놓은 장소라고 정의하고 있으며, 광미경(1997)은 호텔 이용 고객의 기호에 알맞은 요리를 제공하기 위해 조리 능력과 자질 및 법적 자격을 갖춘 조리사가 각종 조리시설 및 조리 기구를 이용하여 안전하고 위생적인 환경 속에서 조리작업을 행할 수 있는 공간이라고 정의하고 있다.

따라서 본 연구에서는 호텔의 주방은 고객의 취향과 기호에 알맞게 식료와 음식을 제공하기 위하여 법적 자격과 전문적인 기술을 갖춘 조리사가 양목표(recipe)에 의해 음식을 위생적으로 조리업무를 수행할 수 있는 각종 조리시설 및 기구, 장비 등을 복합적으로 갖추어 놓은 일련의 공간이라고 정의하고자 한다.



<표 2-1> 호텔 주방 정의에 대한 선행연구

연구자	개 념 정 의
손선익 (2006)	호텔의 식음료 상품을 판매할 수 있도록 음식을 만들어 내는 생산 공장으로 호텔주방은 고객에게 사용가능한 식재료를 이용하여 물리적 또는 화학적 방법으로 제조함과 동시에 판매하는 장소
윤선일 (2001)	음식을 만들 수 있도록 시설을 차려놓은 일정한 장소 또는 음식을 만들기 편리하도록 시설을 갖추어 놓은 방
이보순 (2000)	법적 자격을 갖춘 조리사가 양목표(recipe)에 의해 식용 가능한 식품을 조리기구와 장비로 화학적·물리적 및 기능적 방법을 가해 고객에게 판매할 식음료 상품을 만들 수 있도록 차려진 장소
김현덕 (1994)	일정한 조리기술을 가진 조리사가 음식을 조리 할 수 있는 일정한 시설과 조리 기구를 갖추어 놓은 장소
곽미경 (1994)	호텔 이용 고객의 기호에 알맞은 요리를 제공하기 위해 조리 능력과 자질 및 법적 자격을 갖춘 조리사가 각종 조리시설 및 조리 기구를 이용하여 안전하고 위생적인 환경 속에서 조리작업을 행할 수 있는 공간
최수근 (1993)	조리 상품을 만들기 위한 각종 조리기구와 식재료의 저장시설을 갖추어 놓고, 조리사의 기능적 그리고 위생적인 작업수행으로 고객에게 판매할 음식을 생산하는 작업 공간
김기영 (1991)	주방장 혹은 조리 부서의 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

(2) 주방의 유형

주방의 업무는 유형별에 따라 맡은 바 업무별로 세분화 되어 독자적으로 이루어져 있다. 호텔의 주방은 메인 주방을 중심으로 양식주방 위주로 구성되어 있으며 또한 조리부의 조직은 기본적으로 지원주방과 각 업장 단위 별 주방으로 구성되어 있다. 일반적으로 호텔 주방을 영업장의 유형에 따라 <표 2-2>와 같이 두 가지로 크게 나누어진다(장수덕,2002).

<표 2-2> 호텔 주방의 유형

구분	영업단위 주방 (business kitchen)	지원주방 (support kitchen)
업무	지원주방의 도움을 받아 작업 장르 별로 요리를 완성하는 주방	요리의 기본과정을 준비하여 지원하는 주방
부서	양식주방	주요리 주방(main kitchen)
	한식주방	어육 처리 주방(butcher shop)
	일식주방	냉음식 주방(cold kitchen)
	중식부장	제과·제빵 주방(bakery & pastry kitchen)
	커피숍주방	
	뷔페주방	

자료: 김기영, (1997) 주방 관리론, 서울; 백산출판사, p.22

### ① 영업 단위주방

영업 단위주방은 생산시설이 필요치 않고 당일의 영업에 필요한 저장시설만을 갖는 주방으로서 반제품을 수령하여 완제품을 생산하는 주방을 말하며, 지원주방의 도움을 받아 각 영업장별로 요리를 완성하여 제공하는 주방으로 한식, 양식, 일식, 중식, 커피숍, 뷔페 등이 있다.

생산방식은 준비와 조리중심이 아니라 서비스 중심으로 고객에게 제공될 메뉴상의 아이템을 생산하기 위해 요구되는 식재료는 메인 주방으로 부터 준비된 상태로 마지막으로 정리하여 서비스 할 수 있는 상태로 공급받게 된다. 따라서 인적구성은 준비와 생산에 소구의 주방 종사원만을 요구하게 되며, 요구되는 기기와 공간 또한 줄어들게 된다(박경곤, 1999).

### ② 지원주방

조리의 중간재를 생산하는 주방이라고 말할 수 있으며, 지원주방 안에는 뷔페주방, 메인주방, 제과주방이 있으며, 호텔주방이 취급하는 모든 식재료의 기본과정을 준비하여 여러 영업장 주방으로 지원하여 주는 기능을 가진 주방이다. 기본요리 또는 주요리 생산주방 요리를 만드는데 기본적으로 필요한 소스(sauce)류, 스프(soup)류, 스톡(stock)류 등을 생산하여 각 영업주방에 지원하고 주방은 업무의 효율을 기하기 위하여 메인주방과 상하에 있는 부속주방을 같은 층에 설계하는 것이 상례이다.

지원주방은 육류준비 및 가공주방, 제과주방, 냉 음식 주방, 프로덕션(production)주방 등으로 구성되며, 영업 주방은 한식주방, 일식주방, 중식주방, 연회주방 등으로 구성된다. 주방의 유형은 일정한 규격과 형태 및 공식화되어 있는 것이 아니라 식당의 영업 형태에 따라 세분화 되어 구분할 수 있으며 일반적으로 <표2-3>과 같이 9가지 유형으로 나누어 볼 수 있다.

<표 2-3> 호텔 주방의 일반적 유형

유형	기능
즉석요리 주방	반제품을 완제품으로 생산하는 비율보다 거의 완제품을 데워주는 주방
냉음식주방	주로 차가운 요리를 만드는 부서로서 각종파티에 나가는 음식을 만들고 직접 판매할 수 있도록 준비하는 주방
육류 및 어류 가공주방	각종 육류와 생선류 등을 이용하여 햄이나 소세지, 훈제요리 등과 같은 가공품도 만드는 주방
제과 · 제빵 주방	각 업장에서 필요로 하는 여러 종류의 빵류, 쿠키류등의 각종 후식류 등을 만들어 공급하는 주방
연회주방	연회에 요리를 만들며 뷔페, 세트 메뉴류, 칵테일류, 출장파티류 등의 각종 연회행사의 파티요리를 담당하는 주방
단위별 주방	각 영업장별 식당을 담당하는 주방으로서 각 영업 주방에서는 단위별로 업무를 분담하여 요리를 완성하여 판매하는 주방
기물관리	각 주방과 식당에서 사용하는 기물을 세척하여 영업을 할 수 있도록 준비하는 부서
조각실	레스토랑과 연회장의 실내 분위기 연출을 위해 주로 얼음과 스티로폼으로 장식용 조각을 만드는 일을 담당하는 방
메인주방	중앙 공급식 형태로서 반제품을 생산하여 업장별로 주방에 가공된 식재료를 공급하여 주는 주방

### (3) 주방의 특성

호텔주방은 음식을 조리하여 판매하는 곳으로서 시설 면이나 조리용 장비 기물 등을 현대식으로 갖추어야 하고 위생 면에서도 식품위생, 환경위생, 개인위생 등을 철저히 유지, 실천해 나가야 하는 중요한 부서이며, 주방이 차지하는 역할은 매우 크고 중요하다는 점에서 그 특성은 다음과 같다(김기영, 1995).

첫째, 호텔주방의 운영상 관리는 시간 내에 고객이 주문한 바의 식음료

서비스를 할 수 있도록 하기 위한 능률적인 설비 및 주방 인력의 이용과 계획은 물론 예상된 수량의 식음료를 올바르게 생산하는 데에 대한 전반적인 내용을 대상으로 하고 있다. 둘째, 고객의 주문에 의해서 음식이 만들어 지므로 계절, 지역, 기호, 일기 및 고객층별로 이용수요가 항상 변하므로 고객 수를 예상하여 식재료를 구입하거나 음식을 만들 수 없으므로 주방에서 제조되는 식음료라는 상품이 단시간 내에 판매되어야 한다. 또한 오래 보관할 수 없는 성질의 것이기 때문에 가능한 한 정확한 수요예측이 요구되고 있다. 셋째, 호텔주방인력은 고도로 숙련된 종사원의 양성 및 확보, 즉 자격 있는 주방장과 정예화 된 주방종사원의 구성이 필요하다. 넷째, 주방운영에 있어서 인원의 배치나 규모의 대소에 따라 그 종류가 달라질 수 있으며 여러 가지 음식을 생산 판매하는 독특한 특성을 가지고 있다.

일반적으로 대규모 호텔에서는 요리특성별로 세분화되고 있기 때문에 주방 부분의 전 공정의 완전한 자동화가 불가능하므로 고객의 다양한 구미에 맞도록 조리하려면 주방종사원이 질적 수준을 향상시켜 고도의 많은 조리 지식 및 경험의 축적이 필요하다.

## 2. 호텔주방의 조직구조

어떤 조직이든 조직은 하나의 라이프 사이클 (life cycle)을 가지고 있다. 즉, 하나의 조직형태는 시간에 따라 나타나며 사라져 가는 라이프 사이클을 형성한다. 특히 소규모 주방 인력 구성 측면에서부터 시작하여 대규모로 분업화 된 직무로 형성된 오늘날의 주방은 많은 조직의 변화를 겪어왔으며 현실적으로도 다양한 내·외적 문제에 당면한 호텔 주방은 전문화되고 관리의 효율성을 기할 필요가 있다. 평범한 자질을 가진 사람이면 누

구라도 그 직무를 수행할 수 있도록 조직을 구성시키는데 과학적 관리의 의미가 있으며, 전통적으로 직무분장이 되어있는 것과는 다르다.

이에 따라 주방 구성원의 직무를 확정하고, 그 직무수행의 필요한 권한과 책임을 합리적으로 배분하고 각 직무 간의 상호관계를 협동을 중심으로 한 합리적인 편성에 중점을 두어야 한다.

따라서 이러한 목적에 따라 주방조리부서의 경영조직은 다음과 같이 조직되어야 하며 조직에 의하여 책임이 따르고 영업내용이 부여된다.

### (1) 주방 조직의 의의

주방조직은 수행해야 할 일을 명시하고 개인을 집단화하여 책임과 권한을 부여하고 위임하여 소기의 목적을 달성하기 위하여 주방 종사원들이 가장 효율적으로 상호관계를 정립하여 인적 구성관계와 직무관계를 설정하는 등의 과정이다(김충호, 1990). 이러한 조직 개념의 결정적 요인으로서 공통 목표와 업무 분배(division of work) 및 조정 또는 지위의 역할이 강조된다. 즉, 복수의 개인이나 집단이 공통 목적의 수행을 위하여 업무를 분배하고 개인의 역할이 전체로서 하나의 통일된 협력체계로서 가능하도록 합리적으로 조정된 체계라고 할 수 있다.

Allen(1995)은 종사원이 기업의 목표를 달성하기 위하여 가장 효과적으로 협력할 수 있도록 직무의 내용을 명확하게 편성하고, 또 그 직무수행에 관한 권한과 책임을 명확하게 함과 동시에 이것을 위양하여 상호관계를 설정하는 과정이라고 정의하였고, Brown(1947)은 조직을 보다 효과적으로 관리하기 위하여 종사원의 직무를 규정하고, 직무수행에 필요한 권한과 책임을 할당함으로써 각 직무의 상호관계를 정한 후 각 종사원의 활동을 조정하는 것이라고 정의하였다. 즉, 개인이나 집단이 공통된 목적을 수행하기 위하여 업무를 분배하고 역할이 하나의 통일된 협력체계로서 가능하도록 합리적으로

로 조정된 체계라고 할 수 있다. 어떤 조직이든 조직은 하나의 라이프 사이클(life cycle)을 가지고 있다. 즉, 하나의 조직형태는 시간에 따라 나타나며 사라져가는 라이프 사이클을 형성한다.

호텔 주방부문의 조직은 조리 상품의 생산 활동을 보다 효과적으로 달성하기 위하여 주방종사원 개개인의 직무를 규정하고 작업수행에 필요한 권한과 책임을 할당하여 상호 관계를 정한 후 각 주방 종사원의 활동을 조정해 나가는 일련의 사내관계를 규정한 일체의 인적 구성관계를 의미한다(Scanlan, 1990).

특히 호텔 주방은 소규모 주방에서 시작하여 오늘날의 대규모에 이르기까지 주방은 많은 조직의 변화를 겪어왔으며, 다양한 내·외적문제에 당면하는 추세에 따라 전문화 되고 과학적인 관리의 필요성에 따라 절실한 변화가 요구되고 있다.

주방조직의 전문화 대규모화와 추세로 인하여 각 종사원의 밀접한 협조활동에 조직의 통합을 꾀하지 않으면 안된다. 또한 주방조직이 비대함에 따라서 각 주방 종사원의 업무가 할당 되어야 하며 권한과 위임의 한계를 명확히 하기 위하여 수직지휘계통과 수평보좌계통의 직무관계를 설정하고 업무를 명시하여 개인을 집단화 하며 권한의 위임에 따라 책임을 규정하여 조직의 능률성을 높여야 한다(오정환, 1990).

호텔 주방조직은 권한과 책임의 계통을 수립하기 위한 것으로 호텔의 형태, 규모, 고객서비스의 방법과 모형, 메뉴의 범위에 따라 결정되어 진다. 주방은 하나의 생산조직이며 생산시스템으로 최소의 생산비용을 투입하여 최대의 생산효과를 달성하고 이를 지속적으로 유지하기 위하여 주방의 인적자원과 조직이 효율적인 기능을 발휘하여야 한다(김충호, 1990).

따라서 주방조직도 주방부문 운영의 효율성과 이익의 극대화를 위해 직무를 능률적으로 집행하고 통일 할 수 있도록 배분 종합하는 체계가 요구된

다.

호텔의 주방의 조직도 기계화, 전문화 되어 질적 양적으로 괄목할 만한 발전을 하였고, 조직도 영세적 규모에서 벗어나 담당업무분장에 따라 세분화 되고 다양한 형태의 새로운 조직이 나타나게 되었다.

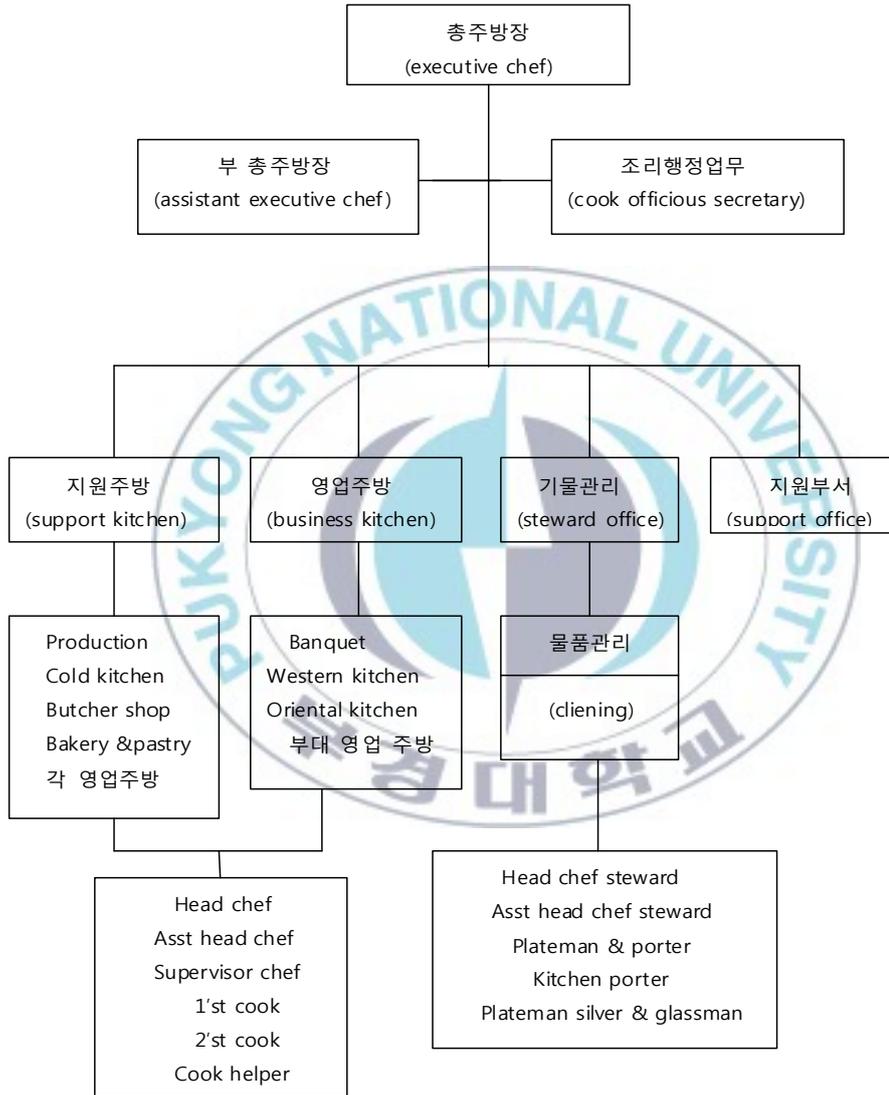
일반적으로 조직은 규모가 확대됨에 따라 단위조직에서 복합조직으로 변천하듯이, 호텔주방의 조직도 업장의 다양화와 종사원인 조리사의 직무가 전문화되어 단순한 기본조직에서 대규모의 복합조직형태로 나타나고 있다. 이러한 호텔주방의 조직은 일정한 기준에 의해 공식화 되어있는 것이 아니라 호텔의 규모와 경영방침에 따라 다르다. 즉 같은 규모의 호텔이라도 체인호텔과 독립운영호텔이 다르며, 체인호텔도 중앙집권적 조직과 지역분권적 조직이 있다.

호텔 주방 조직은 경영의 효율성 관점에서 적절한 규모로 단위주방을 설계해야한다. 이러한 단위주방의 규모와 범위를 설정할 수 있는 단일한 기준의 도출은 어렵지만 호텔의 목표와 환경요인을 고려한 경영정책의 관점에서 결정하여야 한다.

또한 조직은 호텔 주방의 규모와 장소, 형태, 업장을 찾는 고객, 조리기술의 성격 등 호텔 경영의 특성에 따라 라인조직과 스태프 조직으로 나눌 수 있다. 호텔주방 조직의 일반적인 구성은 유사하며 그 역할에 따라 라인조직과 스태프 조직으로 나눌 수 있으며, 라인조직은 수직 체계적이고, 스태프 조직은 수평적 조직체계로 구성 되어 있다. 호텔 주방의 조직은 조리상품, 생산 활동을 보다 효율적으로 달성하기 위하여 주방 종사원 개개인에게 직무를 규정하고 필요한 권한과 책임을 할당함으로써 각 직무의 상호관계를 적립하는 일체의 인적 구성관계를 의미한다.

호텔 경영은 크게 영어부서와 관리부서로 구분하여 경영을 하고 있지만, 영업부서에 포함되는 주방과 식당과의 관계는 매우 밀접하게 유지되어야

하며 주방의 일반적인 조직분포는 <그림2-1>과 같다.



<그림 2-1> 주방의 일반적 조직 분포

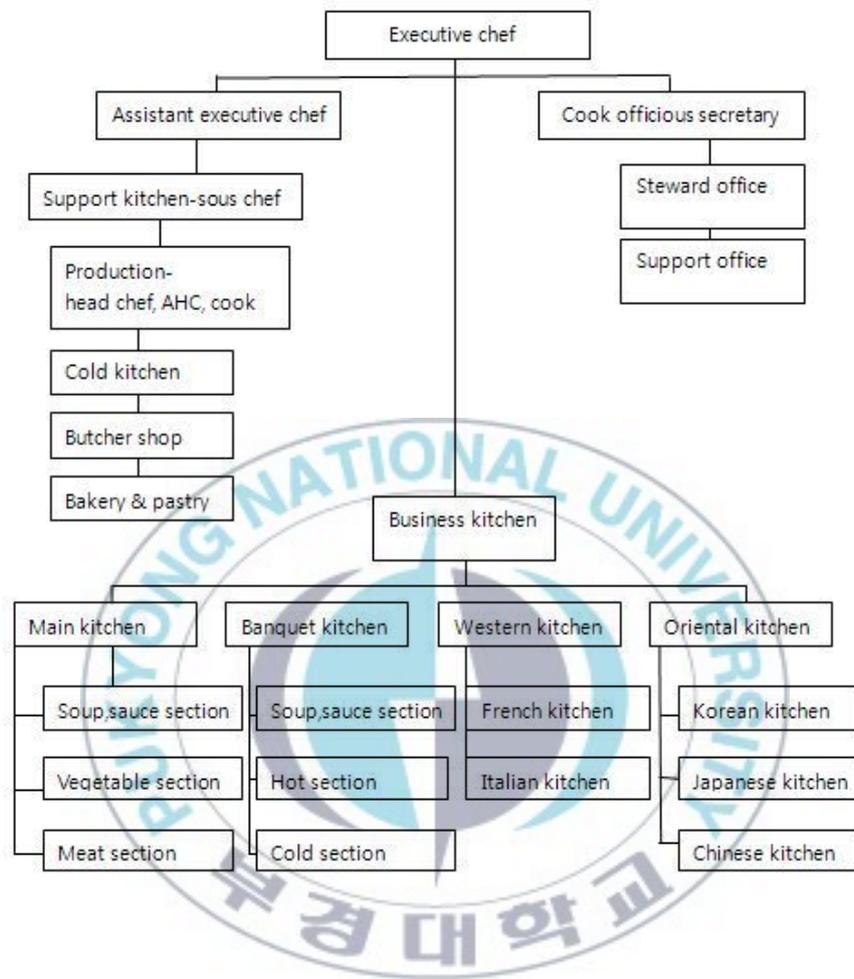
## (2) 호텔주방의 조직구조

조직구조란 직무역할을 배분하고 직무활동을 통제 · 통합하기 위한 경영 매커니즘이며 조직구조를 조직목표 달성을 위한 조직구성요소들 사이의 지속적인 상호관계 구조라고 정의하였다(이인수, 1996).

그리고 Henderson(1976)은 조직구조를 조직 도표를 통해 나타나는 조직 단위간의 관계나 상대적인 서열로 정의 하였다. Lanson(1980)은 조직구조란 지속적으로 상호작용하는 인간 활동 내에서 창조되며 또한 인간 활동이 상호작용을 하게 하는 복잡한 통제매개체로 이해했다.

호텔주방환경은 호텔의 규모와 형태 및 메뉴의 성격에 따라 차이가 있으나 기본적인 구성은 유사하다. 인적자원은 그 역할에 따라 line (수직지휘계통)과 staff (수평보좌역할)로 나눌 수 있다. 국내호텔 주방환경의 구성은 주로 아래와 같다. 첫째는 executive chef는 주방환경을 운영하며 전체를 총괄하며 assistant executive chef는 executive chef의 업무를 대행하거나 보좌하는 역할을 수행한다.

그리고 주방사무 직원은 각종 사무업무 담당 및 총 주방장의 비서역할을 한다. 끝으로 각 주방환경에는 서양식 및 동양식 sous chef를 두기도 한다. 호텔주방의 조직구조는 <그림 2-2>에 잘 나타나 있다.



< 그림 2-2 > 호텔주방의 조직구조

### (3) 호텔주방 직급체계

호텔주방은 요리의 생산, 식자재의 구매, 인력관리 및 메뉴개발 등 호텔 요리 상품과 주방운영에 관계되는 전반적인 업무를 효율적으로 수행하기 위해 구성된 조직이다.

특급호텔의 경우 주방조직의 직급 체계도는 호텔의 규모와 형태, 메뉴의 성격에 따라 차이가 있으나 기본적인 구성은 유사하다. 가장 높은 직위에는 조리부 영업활동에 대한 전체적인 권한과 책임을 갖는 executive chef가 있고 그 아래에 이를 보좌하는 assistant executive chef, 양식단위 영업장을 관할하는 sous chef 및 동양식 영업장을 관할하는 sous chef를 둘 수 있다. 이러한 기본적인 조직구성 아래 각 단위 영업장을 중심으로 head chef와 assistant head chef가 있으며 그 다음 직급에 따라 section chef, cook, cook helper 및 trainee등이 있다.

<표 2-4>국내 특급호텔 부장조직의 직급체계 및 역할

직책	역할
executive chef	조리부 영업활동에 대한 전체적인 권한과 책임
assistant executive chef	총주방장 보좌 및 부재 시 업무대행
sous chef	단위주방 관장 및 section의 모든 업무 관리 감독
head chef	주방기능의 원활한 협조 및 운영, 주방의 총지휘자
assistant head chef	주방장 대행업무, 기능적, 실무적 능력구비
section chef	영업장 section part관리, 생산관리, 직원관리, 교육
cook	cook helper&trainee 업무지도 및 주요요리 담당
cook helper	주방청소, 조리를 위한 준비과정 담당
trainee	주방의 기본업무를 습득하는 사원
chief steward	기물에 관한 관리책임, 인력관리 및 교육담당
assistant chief steward	chief steward 보좌, 용역인력 관리 감독
steward, stewardess	연회행사 banquet 기물이동배치, dish washer 담당
cook officious job	주방조직에 대한 조리사무 업무 담당

#### (4) 호텔주방 직무 및 단위 업무 체계

Prichard와 Karasick(1993)은 자율성, 갈등과 협력, 사회적 관심, 구조, 보상수준, 성과에 따른 보상, 성취동기, 지위의 명확성, 유연성과 혁신, 의사결정의 집권화와 지원 등을 조직 환경의 구성요소로 들고 있다(신승우, 1994). Litwin 과 Stringer(1998)는 조직구조, 도전과 책임감, 보상, 온정과 지원, 위험부담, 갈등과 견해 차이에 대한 관용도, 구성원의 응집력과 조직과의 일체감 및 성과기준 등을 조직환경의 요인으로 보았다.

주방환경에 있어 인적자원을 효율적으로 관리하기 위해서는 조직구성원의 개인에 초점을 두고 조직의 목표를 위해 스스로 노력하도록 할 뿐만 아니라, 과업, 업무, 성취 및 상호관련성 등의 관계를 새롭게 인식함으로써 집단 및 조직의 수준에 까지 개념을 확대하여 모든 수준간의 연결 관계를 파악해야 한다. 이를 위한 선결과제는 주방구성원 및 조직 전체의 구조를 설정하고 주방구성원의 직무를 분석하는 것이다. 호텔주방환경의 직급체계에 따라 그들이 수행하고 있는 직무 및 단위 업무는 아래와 같다.

<표 2-5> 국내 특급호텔 주방환경의 직무 및 단위업무

직책	직무	단위업무
sous chef	메뉴관리	고객선호도 파악
		메뉴개발
		특별행사
		메뉴관련 정보수집
	recipe 관리	recipe관리 상의 이상유무 파악
		recipe작성
	생산관리	recipe에 의거한 정확한 개산
		적정량 생산
		적정재고 유지

	원가관리	식자재 구입
		원가 통계
	인력관리	기술교육
		적재적소 배치
	매출관리	작업 스케줄 관리
		업장 간 지원
head chef	원가관리	목표관리
		G.O.P의 정확한 이행
		경쟁사 대비 차별화 방안
	원가관리	신 메뉴 관리
		식재료 포션제 실시
		정확한 자재 예측
	위생관리	철저한 식재료 보관 관리
		원가 및 비용의 적정관리
		효율적인 에너지(가스, 전기)사용
		개인 위생 관리
시설관리	식자재 보관 및 취급에 대한	
	위생관리	
	정결 및 정리 정돈	
	안전 관리	
assistant head chef	주방관리	위험물 취급교육 및 화재 예방 교육
		식자재 및 식재료 창고 관리
section chef	업무감독 및 보고	냉장, 냉동 작동상태 체크주기
		주기적 시설 및 구입계획 수립
	현장훈련교육	완성된 요리체크
		부서간의 유기적인 협조유도
	업무감독 및 보고	주방기기 및 기물 관리
		직원간의 원활한 업무관계유지
	현장훈련교육	조리사의 근무 일정 및 형태관리
		업무관리 및 감독
	현장훈련교육	영업준비 및 마감
		업무계획에 따른 사전업무 체크
	현장훈련교육	업무결과 분석토의
		업무진행사항보고
	현장훈련교육	조리사의 고충 및 불평사항 보고
		상하간의 원활한 의사 소통

		OJT교육 실시
		식자재 선입선출 및 원가의식 주지
		동기부여 방안 모의주선
		위생관리
	주방관리	담당기기 및 기물유지관리
		식재료 유지 감독
		스프, 소스류 유지 보관 관리
		저장 냉장고의 가동여부 및
		청결여부
	주방실무	재고 식재료 파악 및 신청
		기본 베이직 요리준비
		연회파티에 필요한 식재료 준비
		스프, HOT&COLD 채소준비
cook	제반업무	주방 제반규정 사항수행
		위생청결 유지
		채소 및 과일관리
		주문 육류, 가금류, 생선등의
		선도유지
	현장교육훈련	cook helper의 요리지도
		지시사항 전달
cook helper	기초 주방 요리	야채류 업무지원
		육수 제조
		능력에 맞는 간단한 요리
		기물 청결관리
	주방 실무 지원	주방 정리정돈, 청결 및 환경보존
린넨류 반납 및 수령		
냉장고 청결상태 및 온도 점검		
		필요 식자재 및 소모품
trainee	주방실무수습	주방업무 학습의뢰 및 수령
		주방기기 사용법 학습
chief steward	주방기물관리	기물관리
		기물구입
		적정재고유지
		용역인력관리
steward, stewardess	steward업무	기물 이동배치
		pot wash 담당
	stewardess업무	각종 식기류 세척

cook officious job	주방 사무 지원	dishwasher담당
		조리 행정 및 기획
		주방장 스케줄 관리
		연도별, 섹션별, 행사기획 및 보고서 작성
		동업계 정보수집
부서간 업무 협조 및 처리		

### (5) 주방 조직체계

주방조직 체계는 일반적으로 어떤 목적을 달성하기 위하여 1인이 해야 할 일을 타인과 협력해서 하는 것이 효율적일 경우 형성되며, 공동의 목표를 가지고 있어 이를 달성하기 위하여 의도적으로 정립한 체계화된 구조에 따라 종사원들이 상호작용하고 외부환경에 적응하는 집단으로 체계화 된다 (유택용, 1998).

호텔주방조직체계는 첫째, 인력, 조직, 직무분장이 과거조직에 비해 성장, 발전되고 둘째, 종사원이나 내부 및 외부에서 작용하는 환경적요소가 복잡해지고 셋째, 기능이 전문화 되고 있다.

호텔기업이 급변하는 변화에 적응해 나가기 위해서는 경영뿐만 아니라 주방조직 내 종사원의 협력이 절실히 요구되고 있으며 다음과 같은 바람직한 주방조직의 운영체계가 필요하다.

첫째, 업무분담이 합리적이어야 한다. 둘째, 명령체계가 단일화되고 조직적이어야 한다. 둘째, 분할된 업무의 타부서간의 유기적 결합으로 업무조정 체계가 마련되어야 한다. 셋째, 각 업무에 따른 권한이 주어져야 하며 그에 따르는 책임소재가 명확해야 한다. 넷째, 의사소통이 원활하고 신속하게 이루어질 수 있도록 전체조직의 상하단계를 최소화하여야 한다. 여섯째, 각

조직의 업무와 인원 배치가 전체의 조직과 균형, 조화, 협력을 이루어야 한다.

호텔의 규모가 점점 대규모화, 추세에 따른 주방조직의 분화현상이 기술화 되어 가면서 호텔의 내·외적인 환경변화에 조직체를 존속, 유지, 발전시키기 위한 능력배양은 최고 경영자나 관리자의 지대한 관심과 교육, 훈련을 필요로 하며 주방조직 목표달성을 효과적으로 하기 위해 조직체계를 조화롭게 통합시키는 것이 시급한 실정이다.

호텔경영의 합리적인 운영이 곧 경영목표를 달성할 수 있듯이 호텔내부에서 주방이 호텔전체수익에 영향을 주기 때문에 운영방법과 형태를 고려해 본다면 다음과 같은 관련성 여부를 지적할 수 있다.

첫째, 호텔규모의 확대로 주방경영조직의 전문화, 특성화를 유도하여 주방경영기법에도 도입하고 있다.

둘째, 호텔경영 비용 중 주방부분의 경영활동의 결과로 발생하는 재비용의 규모가 비대해졌다.

셋째, 호텔인원 관리 중 주방인원만큼 전문적인 기술과 생산성, 능률성, 조화성을 요하기 때문에 전문성을 요한다.

넷째, 호텔경영과정에서 일어나는 대부분의 부서는 영업부서라고 할 수 있지만, 그 중에서도 주방은 지원부서의 성격을 띠고 있다.

## (6) 주방조직의 직무구조

### ① 직무설계

호텔주방의 직무설계란 조직적·기술적·인간적인 요구를 충족시키는데 필요한 직무의 내용과 방법 및 그들의 관계를 구체화하는 것이다.

즉, 직무설계란 직무분석에 의하여 각 직무의 내용과 성격을 파악한 다음,

그것에 영향을 미치는 조직적·기술적·인간적 요소를 규명하여 주방종사원의 직무만족과 조직의 생산성 향상에 유용한 작업방법을 결정하는 절차라고 할 수 있다. 직무설계는 직무분석과 직무평가를 하여 직무의 내용과 성격이 명확하게 규정될 경우 그 작업을 원활하게 할 수 있다. 그러므로 직무설계를 실시함으로써 나타나는 효과는 다음과 같다(강정대, 황오영, 1998).

첫째, 동기배이션의 향상으로 직무만족과 인간관계의 개선, 그리고 이직 및 결근율이 감소되고 둘째, 생산성의 향상으로 제품의 질적 개선 및 양적 증가, 원가의 절감이 가능하다. 셋째, 기술적 측면에서는 현 직무에 대한 기술적 향상, 새로운 기술의 개발 및 이에 대한 신속한 적응이 가능하다.

주방의 직무는 업장별로 독자적으로 이루어지는 것 같으나 실제로는 생산하여 판매에 이르기까지는 구매 → 검수 → 저장 → 생산 → 판매 → 분석과 평가 → 분석된 결과의 환류와 같은 순환과정을 거치게 된다. 이러한 점은 호텔주방은 총주방장을 중심으로 이를 지원하는 각종 관계를 통해 주방의 직무를 파악할 수 있다(송경숙, 1996).

이와 같이 직무설계는 주방조직의 인적자원을 효율적으로 운영하기 위한 전제가 되며, 이러한 관점에서 직무설계는 주방조직의 효율적인 운영뿐만 아니라 식음료 상품의 질을 결정하는 직접적인 요인이 된다.

주방의 효율적인 인적자원 관리를 위해서 계획적이고 효율적인 운영뿐만 아니라 식음료 상품의 질을 결정하는 직접적인 요인이 된다. 주방의 효율적인 인적자원 관리를 위해서 계획적이고 효율적인 직무설계가 선행되어야 한다. 조직 내에서 주방종사원이 수행해야 할 직무는 다양하며 개별 직무 자체에 고유한 성격과 특성에 따라 다르다.

따라서 주방종사원을 면밀히 분석하여 특성을 규명하고 직무 수행 상 요구되는 인적자원 요건과 물적 자원 요건에 관한 기준을 결정하여 직무간의

상대적 가치측정을 가능하게 하는 것이 직무연구의 핵심이라 할 수 있다. 이러한 분석의 결과는 직무설계와 직무 재설계는 물론이고 직무평가와 인사고과, 임금 및 급여 관리에 중요한 기준이 된다. 대체로 직무설계는 직무 분석, 직무기술서, 직무명세서 작성 등을 거치고 난 다음 이를 바탕으로 주방 내 각 직무간의 유기적 관계를 형성하게 된다(송경숙, 1996).

주방조직이 종사원들의 능력을 발전시키고, 주방종사원이 담당해야 할 직무가 어떠한 내용과 성격을 가지고 있으며, 자기의 맡은 바 직무를 훌륭하게 수행할 수 있는 능력과 자질의 소유자인지의 여부를 알아야 한다. 즉, 직무와 직무상의 주방종사원과의 상관관계를 정확하게 파악해야 한다 (Gascio, 1978).

## ② 직무분석

직무분석의 목적은 단지 그 내용과 요건을 명백히 하기 위한 것만은 아니고 주방인적자원관리 활동에 필요한 정보의 획득을 목적으로 한다. 즉 직무분석은 인간의 노동력을 과학적이고 합리적으로 관리하기 위한 기초 작업의 하나이며 모든 주방 종사원들의 직무내용을 분석하기 위한 것이다(송경숙, 1996).

직무분석을 기초로 주방종사원이 수행해야 할 직무의 성격과 내용이 어떠한 것인가를 분석하고 파악하고 직무수행상 요구되는 지식·능력·숙련·책임 등과 같은 요건을 결정해야 한다(김봉규, 1995). 주방직무에 관한 정보의 합목적인 수집과 정리가 기본적인 과제가 되며 주방 인적자원관리를 합리적으로 수행하기 위해서는 먼저 직무분석을 하여 직무의 내용을 명확하여야 한다(강정대, 황호영, 1998).

주방의 직무를 분석하는 대상은 두 가지로 구별할 수 있다. 하나는 개개의 인적종사원의 직책을 중심으로 하는 개별 직무분석이고 다른 하나는 상

위주방 즉 각각의 단위주방의 직무를 분석하는 것으로 대별된다.

직무분석방법의 선택은 첫째, 직무분석의 목적 둘째, 직무의 성질 셋째, 직무분석의 가능성 등에 따라 다양하므로 호텔주방의 특성에 맞는 방법을 선택하는 것이 바람직하며 주방 직무분석에 이용할 수 있는 방법으로 면접 방식(interview method), 질문서 방식(questionnaire method), 종합적 방식(combined method)등이 있다(정수영, 1983).

또한 직무분석의 절차로는 분석목적결정, 주관부서 설치, 분석자 선정, 협력체계 확립, 예비조사 등 예비단계와 직무분석표 작성 등의 과정을 거친다. 이와 같이 조직의 전반적인 직무분석에 따라 주방의 각 직책별로 직무를 분석하게 된다.

주방 단위별로 분화된 직무를 효율적으로 수행하기 위해서 직무의 내용을 분석함으로써 직무와 주방종사원간의 상관관계를 파악하고 어떤 요인이 필요한가를 조사하는 과정으로 호텔주방종사원의 능력이 해당직무를 수행할 수 있는지 여부를 인적자원관리 측면에서 분석하는 일련의 과정을 의미한다(Chruden & Sherman, 1976). 이러한 관점에서 호텔주방부문에 추구하고 있는 목적을 효율적으로 달성하기 위해서는 필수적인 과정이라 할 수 있으며, 주방종사원의 채용, 교육훈련, 임금·보상체계, 인사이동 등 호텔주방 조직의 직무수행에 있어 기준이 된다. 즉, 호텔주방 직무분석은 주방의 세부적인 직무영역과 특성을 밝힐 수 있으므로, 주방종사원의 충원·배치, 보상지급, 인사이동 등의 기준으로 활용된다.

따라서 주방 부문의 직무분석을 합리적으로 실시하기 위해서는 첫째, 직무분석의 방법 둘째, 직무분석의 담당자, 셋째, 직무에 관한 사실 및 자료정리 등의 문제에 대한 충분한 연구와 준비가 필요하다.

대규모 호텔 주방은 여러 개의 단위주방으로 구성되어 있고, 각각의 단위주방은 다수의 직무를 가진 주방 종사원으로 구성되어 있다. 주방종사원은

흔히 두 가지 이상의 업무를 겸하고 있는 경우도 있으나, 대다수의 종사원들은 특정분야에만 치중하므로 여러 분야의 업무를 숙련시킬 수 있는 기회를 상실하고 있다. 각 분야의 주방 종사원들은 전문적인 교육훈련 프로그램을 통하여 여러 분야의 업무내용 및 조리방법을 숙지하여야 한다. 호텔 주방의 직무분석은 인적자원을 적재적소에 배치하기 위한 전제로 직무분석의 결과는 향후 인적자원의 수요예측, 수급계획, 직무 설계 등 조직구조적인 측면에서의 관리에서 뿐만 아니라 인적자원의 관리 측면에서도 중요하다(신강현, 2003).

직무분석은 어떠한 직무가 수행되고 있는가 하는 수행직무의 분석과 특징 위주의 주장종사원에게 요구되는 직무수행요건의 분석이 필요하다. 수행직무의 분석에는 직무의 목적, 내용, 방법을 명확하게 파악하는 것 외에 다른 직무와 구별되는 특징, 즉, 방법·장소·시간이 어떻게 다른가를 파악한다. 결과적으로 직무분석은 일정한 직무의 성질과 요건, 즉 직무를 수행함에 있어서 주방종사원에게 요구되는 기술·지식·능력 및 책임 등과 같은 직무상의 요건을 결정하는 과정이라고 할 수 있다.

## (7) 조직구조

### ① 기계적 조직의 개념

기계적 조직은 주로 안정적인 환경에 처해있는 조직에서 나타난다. 그 특징은 다음과 같다. 문서에 의한 의사소통, 의사결정의 집중화, 상급자의 갈등중재·조정 등을 들 수 있다. 예를 들어, 관료조직인 공기업 같은 경우는 주로 문서에 의해 의사소통이 이루어지고, 의사결정이 상층부에 집중화되어 있으므로 기계적 조직이라 할 수 있다.

### ② 유기적조직의 개념

유기적 조직은 급속하게 변화하는 동태적 환경에 속한 조직형태로서 문서

와 된 규정이 거의 없고, 상호조정에 의해 갈등을 해결하며, 구성원간의 의사소통이 빈번하며, 가변상황에 유기적으로 대처한다. 예를 들어, 프로젝트 조직은 급변하는 환경변화에 신속하게 변화하고, 구성원간의 빈번한 의사소통이 필요한 집단이므로 유기적 조직이라 할 수 있다.

### ③ 기계적 조직과 유기적 조직의 차이점

Burns & Stalker (1961)는 영국내의 20개 기업을 연구한 끝에 외부환경의 특성에 따라 조직의 유형이 변한다는 것을 발견했다. 즉, 환경이 단순하고 안정적일 때의 조직과 환경이 급격하게 변화하고 다양할 때의 조직이 서로 현저한 차이를 보이고 있음을 발견하였다.

안정적 환경에 처해있는 조직은 문서에 의한 의사소통, 의사결정의 집중화, 상급자의 갈등중재·조정 등 기계적 조직유형을 띄고 있으며 반대로 급변하는 동태적 환경에 속한 조직구조는 문서화 된 조직규정이 거의 없고 상호조정에 의해 갈등을 해결하며 구성원간의 의사소통이 빈번하여 가변상황에 유연하게 대처할 수 있는 유기적 조직 환경을 갖추고 있었다.

결국 변화하는 환경에 적응해야하는 유기적 조직은 당사자들 상호간의 조정과 연결, 구성원들 상호간의 교재와 수평적 관계, 그리고 아이디어 개발과 혁신을 겨냥한다. 한편, 햄버거회사 같이 직무가 일정하고 매출량도 거의 변함이 없는 회사는 표준화에 의한 빈틈없는 관리, 책임의 세분화, 수직적 의사소통, 지위계층을 통한 부서간의 연결을 피하는 기계적 조직이 효과적이다(Deveny, 1986). 기계적 조직과 유기적 조직은 특성과 조건에 있어서 차이가 있다. 기계적 조직의 특성에 대한 분류로 직무의 범위, 규칙과 절차, 책임, 위계질서, 보상체계, 인간관계, 상호작용, 의사전달의 내용으로 분류하였고, 조건에 대한 분류는 조직목표, 직무, 환경, 성과측정, 권위에 따라서 분류하였다.

## 제 2 절 지식경영 과정(Process)의 개념

### 1. 지식의 정의와 개념

지식경영을 이해하기 위해서는 먼저 지식의 개념에 대해 분명하게 이해할 필요가 있다. 지식은 다양한 관점과 시각에서 정의되고 있으며, 지식의 정의에 따라 지식경영을 구축하는 접근방법이 달라진다.

일반적 의미에서 지식(knowledge)이란 정보를 나름대로 해석해서 의미를 부여한 것이라 할 수 있다. 즉, 광의로는 사물에 관한 개개의 단편적인 실제적·경험적 인식을 뜻하고, 엄밀한 뜻으로는 원리적·통일적으로 조직되어 객관적 타당성을 요구할 수 있는 판단의 체계를 말한다. Drucker (1993)는 지식이란 경영에 있어서 일하는 방법을 끊임없이 개선, 개발, 혁신해서 부가가치를 높이는 것으로 한정하고 있다. 그는 지식을 '일하는 방법을 끊임없이 개선 혹은 개발하거나 또는 기존의 틀을 바꾸어서 부가가치를 높이는 행위' 라고 정의하였다. 그는 현장경험이나 지식이 가시화 되어있는 정보보다 더 중요하다고 보았다. 즉 호텔기업 경영성과의 개선에 전혀 도움이 되지 않는 지식, 조직 내에 존재하기는 하지만 호텔기업의 가치 창출에 도움이 되지 못하는 지식, 즉 활용되지 않는 지식은 의미가 없다는 것이다. 이러한 의미에서 지식은 핵심역량 개념과도 깊은 관련이 있다. 즉 핵심역량이라는 것이 지속적인 경쟁우위를 가능케 하는 기업의 독특한 역량이라고 한다면, 지식이라는 것은 이러한 핵심역량의 가장 기본적인 원천이 되는 것이다.

지식경영의 대상으로서 지식이라는 개념에 대해서는 많은 연구가 있는데, 우성진 (1999)은 조직의 의사결정과 경영활동에 유용하게 활용할 수 있도록

록 개인이나 조직에 체화되어 있는 사실, 노하우, 방법론, 제도의 집합을 지식이라 하였고, 구교봉 (2001)은 지식은 오랜 기간 동안 개인이나 조직 속에 체화된 경험, 개념, 노하우이며, 지식은 끊임없이 진화, 발전 된다고 주장하였다. 그리고 Wignboven (1998)은 설명, 예언 또는 기술 등을 포함하는 아이디어를 지식이라고 하였으며, Liebeskind & Porter (1996)는 증명 과정을 통하여 합리성이 확인된 정보를 지식이라 주장하였다. 뿐만 아니라 지식은 특별한 업무를 수행하기 위한 인간의 능력이며, Zack (1999)은 지식은 통합, 공유, 축적능력 그리고 경쟁적 우위의 구축 및 유지를 위한 가장 중요한 능력이라고 주장하였다.

그러므로 지식은 진실과 믿음, 전망과 개념, 판단과 예상 그리고 방법론과 노하우로 구성되어 있으며 (Brooking; 김광영 역,1997), 지식은 개인의 두뇌 속에 존재하여 단어나 숫자로도 표현이 가능하다고 하였다(Fahey,1998). 따라서 지식은 기억정보 뿐만 아니라 개념, 법칙, 이론, 가치관, 세계관에 이르기까지 추상성과 포괄성을 내포하고 있으며, 지식은 행동역량으로 파악해 가는 과정을 통하여 끊임없이 창조된다고 하였다(Sveiby, 1998).

Krogh (1998)는 현존하는 지식의 본질을 이해하기 위하여 지식을 인지적인 관점(cognitive perspective)과 구조적인 관점(constructionist perspective)으로 나누어 설명하고 있다. 호텔업 지식의 대부분은 구조적인 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 구성되어있다. 한편 지식은 국가, 정부, 산업, 기업, 개인의 비전을 달성하기 위한 수단으로 사용될 수 있다. 수단 자체가 비전 또는 목적으로 전도될 경우에는 자원낭비를 초래하게 되며, 기업은 지식경영을 기업의 비전이나 고객만족 향상, 원가절감, 품질개선 등의 목적을 달성하기 위한 전략적 수단으로 이용하게 된다.

Nonaka (1994)는 지식이란 ‘검증된 참된 믿음(justified true belief)’라 정의하였고, Davenport (1996)는 지식이란 ‘지식의 저장고를 구축하여, 사용자로부터 지식 저장고에 있는 지식을 쉽게 활용할 수 있도록 하고, 지식의 창출, 공유, 활용 등을 촉진하는 제반환경을 구성하여 이러한 지식을 자산으로 관리하는 것’으로 말하고 있다. 이는 지식을 축적하여 활용하고 이를 통하여 새로운 상품개발이나 서비스를 형상화 하여 가치를 창출하는 것으로 지식을 자본화하는데 중점을 두고 있다.

지금까지 지식에 대한 기존 연구내용을 토대로 하여 지식을 가장 일반적인 형태로 정의하면, 지식이란 “경영활동에 있어서의 업무수행에 요구되는 각각의 판단기준이나 의사결정, 개인 및 조직의 경험, 업무수행 매뉴얼 등의 의미 있는 행위기준”이다.

최근의 지식경영 연구에서는 지식의 본질에 대한 성찰보다 지식자산의 활용 측면에 초점을 두고, 지식이 기업경쟁력의 핵심이라는 전제에서 기업의 지식경쟁력을 어떻게 재고할 것인가에 대한 연구가 주된 관심이 되고 있다. 다시 말해서 지식의 활용 목적과 범위에 따라 지식을 다양한 의미로 해석되어 질 수 있는데, 지금까지의 지식의 내용을 정리해보면 다음과 같다. 지식은 개인이 조직의 경험과 사고를 통하여 얻어지는 개념으로 특정한 견해나 의도를 반영하여 가치를 창출함으로써 기업의 경영성과를 향상시키는 핵심원천이다. 즉 특정한 목적을 위해 개인 또는 조직의 신념으로부터 생겨나는 종합적 능력이라고 말할 수 있는데, 궁극적으로 지속적인 경쟁우위 창출과 가치창출을 위해 개인이나 기업이 갖고 있는 경쟁력과 부가가치 원천을 지식이라 정의 할 수 있다. 지식에 관한 학자들의 다양한 견해들을 종합해보면 다음 <표2-6>과 같다.

이상의 내용을 중심으로 보면 호텔 업계에서의 지식은 호텔조직 구성원이 보유하고 있는 것으로 가치를 창출할 수 있는 것 또는 호텔 조직이 보유하

고 있는 경영노하우, 경영시스템등과 같이 호텔기업의 가치창출에 기여할 수 있는 기업 경쟁력의 핵심이라고 할 수 있다.

<표 2-6> 지식의 정의

학 자	개 념 정 의
Druker (1993)	경영에 있어서 지식은 일하는 방법을 끊임없이 개선, 개발, 혁신해서 부가가치를 높이는 것으로 한정
Krogh (1998)	현존하는 지식에 대한 개념의 본질을 이해하기 위하여 지식을 인지적인 관점과 구조적인 관점으로 나누어 설명
Ludvall & Johnson (1994)	지식을 know-what: 특정한 사실을 이해하고 안다는 것이고, know-how: 어떤 것을 할 수 있는 능력과 기술을 의미, know-why: 인간정신과 행동 및 사회변화의 법칙과 원리를 아는 것을 의미, know-who: 누가 무엇을 하고 있으며 어떻게 하고 있는지를 뜻하는 것으로 구분
Nonaka & Takeuchi (1995)	지식은 정당하고 진실된 체험과 믿음에 의해 획득된 스킬
Wigg (1995)	지식은 진실, 믿음, 전망, 개념, 판단, 기대, 방법, 노하우 등으로 이루어진 것으로 특정한 상황과 문제해결에 적용하기 위해 축적, 구성, 통합되어 오랜 기간 보유하고 있는 것
Leibeskind (1996)	증명과정을 통해 타당성이 입증된 정보
Heibeler (1996)	조직지식은 시스템을 구성하고 있는 개인의 이동과 관계없이 조직이 보유하여 사용할 수 있고 행동에 옮길 수 있는 의미 있는 정보
Davenport (1996)	지식의 저장고를 구축하여, 사용자로부터 지식 저장

	고에 있는 지식을 쉽게 활용할 수 있도록 하고, 지식의 창출, 공유, 활용 등을 촉진하는 제반 환경을 구성하여 이러한 지식을 자산으로 관리하는 것
Davenport & Prusak (1997)	지식을 '새로운 경험 및 정보를 평가하고 구성하기 위한 프레임워크를 제시하는 개인의 경험, 가치, 상황적 정보, 전문적 통찰력의 유동적 결합체(fluid mix)'로 정의하고, 이러한 지식은 조직 내에서 문서뿐만 아니라 업무 프로세스, 조직 내 관습, 규범 등에 내재되어 있다고 주장
Leonrd & Sensiper (1998)	지식은 당면한 문제와 연관되고 즉시 활용될 수 있는 정보로 경험에 준거한 것

## 2 . 지식의 분류

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 표현할 수 있는 지식을 형식지라 하고, 기호로 표시하기 어렵고 주로 사람에게 체화되어 있는 지식을 암묵지라고 한다(배경호, 1999).

일부 학자는 지식경영에 관한 이론적 고찰에 일본학자들은 묵시지식에 관심을 가진데 비해, 미국학자들은 명시지식에 더 많은 관심을 두었다고 결

론을 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 혁신(innovation)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 개발과 정을 통해 획득하는 광범위한 지식, 즉 기술개발이나 노하우등과 같은 지식단계를 생각할 수 있다. 그리고 이러한 개인, 조직 차원에서 지식단계를 넘어 고객이 지니고 있는 지식의 공유, 고객과 공동으로 창출하는 지식이 되는 것이다(고성진, 1999).

또한 무형자산으로서의 지식에 대한 특징은 Stewart (1997)의 견해는 다음과 같다<sup>1)</sup> 유형자산과 달리 사용한다고 소멸되는 것이 아니라 오히려 사용 할수록 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 추가 비용이 거의 발생하지 않는다.

위와 같이 창출된 지식에 대한 사용으로 인한 2차적인 비용이 소요 되지 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.

### 3. 지식경영의 의의와 개념

현대 기업은 최근의 급격한 환경의 변화에 따라 더 이상 기업내부의 효율적 관리에만 의존해서는 생존하기 힘든 상황에 있다. 이에 최근에는 다양한 환경의 변화를 면밀하게 검토하고 창조적으로 대응하는 것을 목표로 하는 지식경영이 중요하게 인식되고 있다.

지식경영에 대한 연구는 Nonaka (1991) 교수가 HAVARD BUSINESS REVIEW에 지식창조에 대한 논문을 게재한 것을 필두로 경영학계에서 본격적으로 시작되어 현재까지 다양한 연구가 진행되고 있다. 지식경영이 산업전반에 걸쳐 주목을 받는 것은 치열해져 가는 글로벌 경쟁사회 속에서 기업이 지속적으로 성장, 발전하고 차별적인 경쟁우위를 확보하는 원천이 조직구성원이 보유한 창조적 지식이라는 사실을 각 기업들이 인식하게 되고(Grant, 1996; Stalk, Evans & Shulman, 1992; Teece, Pisano & Shuen, 1992), 환경및 시장의 변화를 빠르게 인지하고 나아가 이를 선도할 수 있는 조직의 역량이 기업의 조직문화, 무형의 기업자산, 노하우(know-how), 조직학습 등과 같은 기업의 지식과 깊은 연관성이 있다는 사

실이 다양한 연구에서 증명되고 있기 때문이다.(김상수·김용우, 2000; 김찬중·이덕로·서도원, 2004; 이호길·서철현, 2002; 이현수·채영일, 2005).

즉 최근의 사회가 산업사회에서 정보화 사회로, 그리고 정보화 사회에서 지식사회로 급격하게 변화함에 따라 기업 역시 전통적 기업경영방식을 탈피하여 새롭게 변화하는 것이 무엇보다도 중요하다는 사실을 인식하게 되었다는 것이다. 이렇듯 지식경영은 이러한 기업경영의 패러다임 변화 속에서 등장한 개념이라고 할 수 있다. 따라서 지식경영은 효율적 업무수행에 초점을 두는 업무관리와는 달리 기업조직을 특정부분이 아니라 기업 전체적 관점에서 파악하고자 하며, 그 핵심주제는 기업이 환경변화를 극복하고 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 어떻게 해야 하는 것인가에 초점을 두고 있다.

이러한 관점에서 선행연구에서 논의된 개념정의들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 Nonaka & Takeuchi (1995)는 조직적 차원에서의 지식은 물론 개개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업내부에 축적하고 이 지식을 기업의 경쟁력 재고를 위해 활용하는 것으로 정의하고 있다. Wiig(1997)는 고객의 가치를 극대화하기 위하여 지적자산을 창출하고 고양시킬 수 있는 역량을 만들고 축적시키기 위해 준비해야 할 모든 프로세스, 시스템, 문화, 역할 등을 통틀어 지식경영이라 하고 있다. Beckman (1997)은 새로운 역량을 창출하고, 우수한 성과를 가능케 하며, 혁신을 조장하녀, 고객가치를 증진시키는 경험, 지식, 전문성을 공식화하고 집속가능하게 하는 것이라고 정의하였다. Malhotra (1997)는 정보기술의 데이터 처리능력과 인간의 창의적, 혁신적 능력의 시너지스틱 통합을 추구하는 조직적 프로세스를 구체화하는 것으로 정의하고 있으며, Ruggles (1998)는 조직 내 혹은 조직 밖에 있는 노하우, 경험, 판단을 보다 적극적으로 활용하여 가치를 더하거나 혹은 창조하기 위한 접근으로 정의하고 있다. Gartner (1999)는 기업의

정보와 자산을 창조, 획득, 활용하기 위한 통합적 접근방법으로 정의하고 있으며, Huysman & De Wit (2002)은 조직목표를 달성하기 위해 지식을 활용하는 모든 기업 활동이라고 정의하고 있다. Vlatka (2000) 등은 지식경영이란 언제 어디서든 고객의 기대를 탁월하게 만족시키는 것을 목표로 하는 조직원리라고 정의하였다.

김성호 (2002)는 지식을 창출·축적·이전·활용하는 프로세스를 관리하는 것으로 정의하고 있다. 또한 윤재홍 (2003)은 지식경영이란 기업을 포함하여 조직이 보유하고 있는 지식자산을 획득·도입·창출·전이하는 전 과정을 데이터베이스화하여 활용 가능한 형태로 이를 토대로 기업 및 조직의 부가가치를 창출하고 경쟁력을 확보하려는 경영절차로 정의하고 있다. 이와 같은 지식경영의 정의를 정리하면 <표 2-2>과 같다.

이와 같이 지식경영에 대한 정의는 연구자들에 따라 다양하게 정의되고 있어, 아직까지 통합된 정의가 존재하지 않고 있는 실정이다. 다만 지식경영의 특성을 살펴보면 지식경영은 급진적이고 새로운 개념이라기보다는 기존의 경영이론을 포괄하여 진보되어 나타난 개념이라고 할 수 있다(김찬중·이덕로·서도원, 2004). 따라서 본 연구에서는 기존의 연구에서 제시된 정의를 토대로 호텔산업에서의 지식경영이란 ‘호텔 내에 다양한 아이디어 및 노하우 등의 지적자산을 체계적으로 획득, 공유, 활용함으로써 일상적인 업무성과의 향상뿐만 아니라 호텔전체가 부가가치 극대화를 추구하는 경영 혁신전략’으로 정의 하고자 한다.

<표 2-7> 지식경영의 정의

연구자	지식경영의 정의
Nonaka (1991)	지식창조기업의 개념과 지식의 종류 및 4단계의 지식창조활동을 소개
Nonaka & Takeuchi (1995)	조직적 차원에서의 지식은 물론 개개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업내부에 축적하고 이 지식을 기업의 경쟁력 재고를 위해 활용하는 것.
Wiig (1997)	고객의 가치를 극대화하기 위해 지적자산을 창출하고 고양시킬 수 있는 역량을 만들고 축적시키기 위해 준비해야 할 모든 프로세스, 시스템, 문화, 역할 등
Beckman (1997)	새로운 역량을 창출하고, 우수한 성과를 가능케 하며, 혁신을 조장하며, 고객 가치를 증진시키는 경험, 지식, 전문성을 공식화하고 집속가능하게 하는 것
Malhotra (1997)	정보기술의 데이터 처리 능력과 인간의 창의적, 혁신적 능력의 시너지스틱 통합을 추구하는 조직적 프로세스를 구체화하는 것
Ruggles (1998)	조직 내 혹은 조직 밖에 있는 노하우, 경험, 판단을 보다 적극적으로 활용하여 가치를 더하거나 혹은 창조하기 위한 접근
Gartner (1999)	기업의 정보와 자산을 창조, 획득, 조직화, 이영 및 활용하기 위한 통합적 접근방법
Huysman & De Wit (2000)	조직 목표를 달성하기 위해 지식을 활용하는 모든 기업 활동
Vlatka 등 (2002)	언제 어디서든 고객의 기대를 탁월하게 만족시키는 것을 목표로 하는 조직원리
김성호 (2002)	지식을 창출 · 축적 · 이전 · 활용이라는 프로세스

윤재홍 (2003)	를 관리하는 것 조직이 보유하고 있는 지식자산을 획득, 도입, 창출, 전이 하는 전 과정을 데이터베이스화하여 활용 가능한 형태로 만들며, 이를 토대로 기업 및 조직의 부가가치를 창출하고 경쟁력을 확보하려는 경영절차
------------	---

자료: 선행연구를 바탕으로 년도 순으로 연구자가 수정 및 보완

### 제 3 절 지식경영 과정 (PROCESS)

지식기반 경제(knowledge based economy)라는 새로운 패러다임이 등장한 이후 개개인이 보유하고 있는 지식을 정보화, 체계화하여 서로 공유하고, 이를 적극적으로 활용하여 업무의 질을 높이고 새로운 지식을 지속적으로 창출하도록 하는 경영기법인 지식경영(Knowledge management)에 대한 관심이 고조되기 시작했다.

지식경영의 프로세스는 지식경영의 정의에서도 나오듯이 지식을 창출하는 것에서부터 창출된 지식을 다른 조직 구성원과 공유하며 조직 내에 저장하고 다시 사용 할 수 있도록 하는 과정으로 구성된다. 지식경영을 이루기 위해서는 사내에 지식의 저장, 공유, 창조, 활용을 위한 시스템이 갖추어져야 하는데, 지식경영의 성공적인 수행을 위해서는 이러한 지식경영의 프로세스에 대한 개념을 명확히 정립해야 한다. 지식경영 프로세스에 대한 많은 논의가 있는데 각각의 프로세스에 대한 명칭이나 구분은 연구자들 별로 차이가 있다.

Alavi(2001)는 지식경영 프로세스를 창출, 저장, 공유, 활용의 과정으로 보았는데, 지식의 창출 → 공유 → 저장 → 재사용에 이르는 지식활동의 과정에서 사람, 전략, 프로세스, 기술 등이 통합적으로 적용될 때 지식경영을

위한 기반이 마련되는 것이다. 본 연구에서 지식 경영 과정은 환경 변화에 따라 필요한 조직내의 지식을 창출, 조직 내부에 저장, 이를 구성원간에 공유하여 새로운 상품과 서비스를 창출하는 일련의 활동을 지식경영과정이라고 정의 한다.

<표 2-8> 연구자별 지식경영 프로세스

연구자	지식창출	지식저장	지식공유	지식활용
Alavi(2001)	지식창조	지식저장/검색	지식공유	지식활용
Fawzy, Soliman, & 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

<표 2-9> 지식경영 프로세스의 개념

프로세스	설명
지식창조 (creation)	지식의 파악, 획득, 개발 등의 활동을 통하여 지식을 만들어 내고 형상화 하는 프로세스
지식저장 (storage)	공유 및 활용을 위해 창조된 지식을 저장소에 등록, 저장하기까지의 프로세스
지식공유 (sharing)	요구지식의 파악을 통해 지식에 대한 접근

	이 지원되도록 기술적, 조직적, 인프라를 갖추므로써 언제든지 사용가능하도록 지식에 대한 접근성을 확보하기 까지의 제반과정
지식활용 (applications)	공유된 지식을 가치창출을 위하여 사용하고 평가 및 갱신하는 제반과정

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

최근 현대 기업에서는 지식경영을 실제 경영방식으로 정착시키기 위하여 다양한 방법을 통하여 지식경영을 실시하고 있다. 삼성 에버랜드는 1998년 생존 경쟁력을 확보하고 미래경영 기반을 구축하기 위하여 지식경영을 선포하였다. 삼성에버랜드 지식경영은 고객만족 지식경영, 신지식인을 육성 발굴하는 인재육성 지식경영, 그리고 최선의 방법을 공유함으로써 성과를 창출하는 공유와 창출의 지식경영을 추진전략으로 내세우고 있다. 지식경영 추진을 위하여 직원들이 업무에 필요한 자료 · 정보 · 지식을 보다 쉽게 공유하고 활용할 수 있는 e-KISS라는 지식관리 시스템을 구축하였으며 이 시스템은 OASIS(OJT Administration for Superior Innovative Support)학습 조직 등을 포함한 144개의 지식저장고로 구성되어있다. 또한 에버랜드에서 실시한 지식 컨테스트는 전직원을 신지식인으로 육성해 조직 전체의 창의력을 키우고 새로운 지식을 창출해 부가가치를 높이는 것으로, 부가가치를 높인 직원에게는 지식스타상을 수여하고 파격적인 인센티브 제도를 실시하여 지식창출에 대한 동기를 부여하였다.

영동세브란스병원 내에서 급식부분을 담당하는 영양과의 업무는 서비스가 조금만 변하여도 고객들의 반응이 매우 민감하여, 병원의 타부서와의 업무상 의존관계가 적고, 업무종사자인 조리원 들의 업무형태가 사무실 근무가

아닌 실제 현장에서 이루어지는 노동집약적인 형태를 띄고 있어 관리체계가 정밀할 필요성이 있다. 따라서 병원 전체의 정보시스템과 연계 될 수 있는 영양과의 정보시스템을 개발하면서 기증의 식자재의 관리, 조리 배식, 영양교육, 영양상담 등의 영양과 업무에 관련된 지식체계를 구축하기로 하였다. 이를 위해서 서비스의 향상, 비용절감, 새로운 수익의 창출을 목표로 경쟁력 강화기반을 구축하고자 하였다.

지식경제체계에서 가장 중요한 요소 중의 하나인 성과보상제도에 대하여 영동세브란스병원 영양과에서는 보상 제도의 일환으로 매주 신지식 관련 정보를 모아 과내 심사 평가단에 의하여 평가를 시행하였다. 이를 토대로 매월 및 매년 포상금과 휴가를 제공할 뿐 아니라 인사고과에도 반영하는 것을 검토하고 있다.

영양과 실제 업무에 적용하여 구성원들의 지식의 창조, 학습, 공유, 축적 및 활용의 과정을 경험하게 하고자 인터넷 사이트에 영양과 동호회인 tasty를 2000년 8월1일부로 개설하여 모든 종업원이 이 사이트를 이용하여 자유롭게 의견을 교환하게 하였다. 영양과 동호회 tasty는 자유게시판, 지식관리센터, 정보화센터, 임상영양센터, OJT(ON- THE- JOB TRAINING) 센터, 학습조직시스템 관리, 고객의 소리로 구성하였다.

영동세브란스 병원 영양과에서는 이러한 일련의 혁신적인 개선 작업을 시도하면서 영양과 조리원들의 적극적인 협조를 통해 지식경영 기반 조성을 위한 조리장 정리 및 전돈 표준체계 구축, 업무 효율화 및 서비스향상을 위한 시스템 개선, 정보시스템의 구축 등의 세 가지 부분의 개혁과제를 도출하여 진행하고 있다. 늘부 지식경영의 도입은 '어떻게 비즈니스 가치를 창출할 수 있는가?'라는 질문에서 출발하였다. 외식업이란 산업구조 속에서 (주)늘부의 핵심역량을 어떻게 축적하고, 발전시켜 비즈니스 가치를 창출하고, 이를 수익에 연계시킬 수 있는가 하는 고민을 했다. 이러한 기업의 비

전을 실현하기 위한 경영진의 고민 속에 하나의 구체적인 전략으로 지식경영을 추진하게 되었으며, 지식조직추진본부의 활동과 지식경영 위원회의 출범으로 지속적인 발전을 하고 있다.

놀부의 지식경영은 다음과 같은 4가지 단계의 계획으로 순차적으로 진행되고 있다. 1단계는 지식경영의 분위기 마련이다. 지식경영의 도입에 있어 가장 중요한 여건은 바로 조직의 분위기이다. 즉, 지식공유 문화나 학습에 대한 조직원들의 관심과 역량을 파악하고, 그에 알맞은 추진계획을 세워야 한다.

제 2단계는 조직의 변화이다. 급변하는 환경과 고객의 욕구에 적절히 대응하기 위해서 능동적인 조직으로의 변화가 이루어져야 한다. 이러한 바탕위에서 지식경영이 추진되어야 지속적인 발전이 된다.

제 3단계는 직원 역량을 개발이다. 기업 핵심 역량의 90%는 암묵지로 형성되어있으며, 이것은 인적자원인 사람을 의미한다. 이러한 우수한 인재를 지속적으로 개발하고 발굴해 내어 조직의 수준을 높여가야한다. 제 4단계는 생산성과의 연계이다. 기업의 최종목표는 수익창출을 통해 사회에 기여하는 것이다. 이를 위해서 생산성을 높여나가 효율성을 제고하고, 차별적인 경쟁우위를 지속적으로 유지해나가야 한다.

놀부의 지식경영은 직원의 역량이 지속적으로 발전하고 직원의 다양한 의견을 적극 반영하고 있기에 지금도 변화하고 있다. 즉, 놀부의 직원들은 자신의 성과달성과 조직의 발전을 위해 다양한 아이디어를 제시하고, 지식경영위원회는 이러한 구성원의 의사를 검토· 분석하여 지식활동에 지속적으로 반영해 나가고 있다. 이러한 능동적 과정이 바로 놀부식 지식경영을 한층 발전시키는 근원이며, 이러한 바탕에는 바로 지식을 공유하고자 하는 직원들의 적극적인 사고방식과 조직의 수준향상, 직원의 역량개발 등은 지식경영의 도입으로 형성된 것이라 할 수 있다.

호텔신라의 지식경영추진사무국은 2001년부터 시행해 온 HI, SHILLA! 운동의 3단계로서 조직의 문화를 공유, 창출, 학습의 문화로 정착시켜 지금까지 다가왔던 여러 가지 패러다임과 앞으로 다가 올 또 다른 패러다임을 다른 이보다 먼저 적극적이고 능동적으로 받아들일 수 있는 조직인프라 구축을 위해 지식경영도입과 실천을 하고있다. 호텔신라의 지식경영의 핵심은 사람으로, 임직원의 개개인의 자율적이고 창의적인 발상을 어떻게 이끌어내는 것이 관건이다. 따라서 모든 인사, 보상, 평가제도 등이 자율적이고 창의적인 문화를 이루기 위한 공통된 목적아래에 수립되고 있다. 지식경영의 핵심은 개인의 경쟁력을 확보하여 자신의 몸값을 높이는 작은 활동이 될 수 있으며, 추진사무국은 이를 자연스럽게 조직의 경쟁력으로 승화시킬 수 있는 노력을 기울이고 있다. 앞으로도 자율과 창의의 조직문화 구축, Cyber Community, 실천도구로서의 시스템을 완성하기 위해 임직원들이 참여할 수 있는 기회와 방법을 확대하여 제공, 핵심역량 중심의 개인경쟁력 강화를 위한 노력을 지속적으로 수행할 예정이다. 이를 구체적으로 수행하기 위해, 업무프로세스의 단순화 및 체계화를 이루고, 이를 Simple & Speedy하게 활용할 수 있도록 할 것이다. 또한 고객지향적 조직의 창출에 초점을 맞출 계획이다. 브랜드 이미지, 첨단기술력, 경험노하우, 고객지식 등을 적절히 가공, 재활용하여 호텔의 경쟁력으로 활용 할 계획이다. 아울러 고객만족(Customer Satisfaction)경영, 지식경영등의 조화를 이루어 변화와 개혁을 추진할 것이다.

## 제 4 절 직무만족

### 1. 직무만족의 개념

직무만족(Job Satisfaction)은 바로 직무자체 내지는 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 얼마나 ‘호뭇하게’, ‘흡족하게’ 또는 ‘우호적’으로 느끼고 있는지의 마음상태를 말한다(유민봉, 1997). 따라서 직무를 수행하면서 느끼고 감지하는 개인의 만족 정도는 개인의 능력과 자질, 수행하고 있는 업무에 대한 적응력, 조직체내에서의 여러 가지 조직 환경과 절대적인 관계가 있다. 일반적으로 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무자체를 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적 만족상태를 말하게 되는데, 이는 직무수행에 영향을 미친다(김중재, 1991). 종사자의 직무수행은 종사자의 동기부여와 능력에 의해 좌우된다는 사실도 확인하고 있다. 종사자들이 갖는 여러 가지 태도들 중에서 경영의 관점에서 볼 때 직무 및 조직에 대하여 호의적인 태도를 갖는 것이 가장 중요하다. 직무에 대한 태도 중에서도 경영의 관점에서 특히 중요하고 그래서 가장 오랜 연구의 역사를 지니고 있는 것은 개인의 직무 만족에 관한 것이다. 이러한 한 개인의 직무에 대해 갖는 태도를 직무만족이라고 한다(신유근, 1992). 그러나 학자에 따라서 직무만족이라는 개념은 조금씩 달리 정의되는데 그 이유는 직무만족을 경험적으로 측정하기 위하여 사용된 도구요인과 측정대상이 다르기 때문이다. 즉, 직무만족에 관한 서로 다른 개념 정의위에서 각기 다른 측정방법을 사용하여 수행되었기 때문이다(박종평, 1996).

따라서 본 연구에서는 몇몇 대표 학자들이 직무만족에 대한 개념을 어떻게 정의하고 있는가를 살펴본 다음에 그 중 본 연구에 맞는 적절한 개념을

정의하고자 한다.

McCormick & Tiffin(1974)은 “직무만족은 종업원의 직무에 관련시켜 갖게 되는 태도, 가치, 신념, 욕구 등 감정적 상태”라고 하여, 직무만족은 각 개인의 가치관에 따라 다르게 작용할 수 있음을 나타낸다. Smith는 “직무만족이란 각 개인이 자신의 직무와 관련하여 경험하는 모든 호악감의 총화 또는 이러한 호악감의 균형 상태에서 나타나는 일련의 태도”라고 정의함으로써 직무만족은 감정과 태도와 관련성이 있음을 인정하고 있다.

Poter & Lawler(1968)는 직무만족을 실제로 얻어지는 보상이 정당하다고 인지되는 수준을 충족시키거나 초과하는 것으로 보고 이러한 수준에 미달할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더 커진다고 정의하였으며, Locke(1976)는 직무만족이란 “정서적 반응(emotional response)이므로 그 개념을 내부과정에서만 발견되거나 파악될 수 있는 것으로서 직무만족이란 개인이 자신의 직무 또는 직무를 통해서 얻은 경험을 평가한 결과로부터 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태”라고 정의하였다.

Quinn(1973)은 직무만족이란 “어떤 특별한 직무내용 즉 보상, 안전, 감동 등에 대한 만족도를 근거로 수량화 된 개선의 정도”라고 하고 있으며, Constance(1973)는 직무만족이란 “감정적 반응이기 때문에 종사자가 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌함 또는 긍정적인 감정상태”라고 정의하였다. 또한 Beatty(1981)는 직무만족은 행동이나 활동이 아닌 느낌이나 감정적 개입으로 이해되어야 한다“ 고 보고 있다. 즉, 구성원이 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 그의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 즐거운 감정적 상태라고 하였다.

국내에서는 유기현(1998)은 “개인의 태도, 가치, 신념, 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태”라고 정의하였으며, 유종해(1988)는 직무만족이란 “고도의 지적, 감성적 성격을 띤

조직 참여들의 근무수행의욕”이라고 하였다.

이상으로 직무만족에 대한 몇몇 국내·외 학자들의 견해를 종합하여 보면 크게 두 부분으로 나눌 수 있다.

첫째, 성취감과 보상, 화 등의 인지수준에 따르는 것을 만족으로 보는 즉 직무만족을 원하는 것과 실제와의 차이를 이해해야 한다고 정의하고 있으나 이는 보상적 측면을 강조하고 심리적 측면을 간과하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 만족을 개인의 감정, 신념, 태도와 관련된 심리적 상태로 보았으며 직무만족은 직무에 대한 개인의 정서적 반응으로 이해하였는데. 이 정의들은 심리적 측면을 중시한 반면 보상적 측면을 고려하지 않은 경향이 있다.

따라서, 직무만족이란 “조직구성원 각 개개인의 직무자체 또는 주위의 환경과 관련해 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 그리고 태도나 신념 등의 수준이나 차원에 따라 느끼는 만족의 정도”라고 정의 할 수 있다. 즉, 직무만족이란 각 개개인이 현재 수행하고 있는 업무, 공직관, 안정감, 리더쉽, 인사, 보수, 후생복지, 인간관계, 긍지와 자부심, 소속감, 자아실현, 근무환경 등과 같은 직무만족 요인에 대하여 얼마나 흡족하게 우호적으로 느끼고 있는지의 감정적 상태라고 할 수 있다.

## 2. 직무만족의 중요성

직무만족이 중요한 이유는 그것이 삶의 질과 관련되어 있기 때문이며 (추현, 1992), 직무는 개인에게 있어서 경제적인 생활유지를 위한 주요도구로서만 부각되는 것이 아니고 생활의 다차원에 걸친 사회활동이라는 측면에서도 중요하다. 개인의 직무에 어느 정도 만족하느냐는 그의 생활 전반에 걸친 만족감에 지대한 영향을 주기 때문이다. 직무를 수행하는 대부분의 성인들에게 있어서 직무란 행동의 중요한 결정요인이 되며 직무에 대한 만

족수준은 직무수행의 결과와 직결될 뿐만 아니라 개인의 행복 및 조직의 효율적 관리 운영 측면에서도 중요하게 부각되는 이슈가 된다. 그러므로 직무만족은 개인적 차원에서는 성취감과 보람을 느낄 수 있게 하며, 조직의 차원에서는 개개인의 직무만족으로부터 기여한 조직유효성 및 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되어주므로 개인과 조직의 두 차원에서 고찰될 수 있다.

#### (1) 개인적 측면

첫째, 직무만족은 삶의 가치 판단의 측면에서 중요하다. 직무에 주력하는 시간은 대부분의 성인에게 있어서 일상생활의 주요부분을 점유하고 있으며 직무는 생계를 위한 주요 소득원천이 되기 때문이다. 그러나 직무는 생계 유지차원 뿐만 아니라 정상적인 성인의 경우 일상생활에 있어서 많은 시간의 할애로 얻어지는 직무수행의 성과에서 도출되는 성취감과 보람을 찾을 수 있게 하며 궁극적으로는 직무수행이 개인의 행복을 창출하는 주요기반이 된다는 점에서 다른 중요성을 찾을 수 있다.

둘째, 직무만족은 정신적 측면뿐만 아니라 신체적 측면에서도 중요하다. 직무와 관련하여 불만을 느끼는 경우, 전이효과(spill-effect)를 일으켜 일상생활의 기타 영역에서의 불만을 조래하며, 이러한 불만족 상태는 심신상관적(psychosomatic)반응을 일으켜 불안정한 정서상태를 경험함과 동시에 신체적 역기능, 예를 들어 두통이나 소화장애 등을 초래하여 인적에너지가 고갈되고 가정생활과 삶 자체를 불만스럽게 영위하는 결과를 나타낼 수 있다.

이상의 신체적·정신적 건강의 차원은 종사자 개인을 중심으로 조직외적인 측면에서 직무만족을 거론한 것이라 할 수 있다. 그러나 조직의 입장에서도 직무만족은 중요하다.

## (2) 조직적 측면

첫째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높아지면 근무생활이 안정화되어 생산성을 향상시키고 이직률 및 결근율이 감소한다. 바람직한 조직 관리의 측면에서, 종사자의 직무만족은 조직전체의 생산성과 직결된다는 측면에서 중요하다,

둘째, 직무에 대한 개인의 긍정적 감정과 태도는 조직에 대한 호감으로 외부에 표출되며, 이는 일종의 P.R.(Public Relation)기능이 될 수 있다는 것이다(추현, 1992). 이렇게 되면 조직 내의 신입 구성원의 충원이 활발해지고 조직에 대한 인식이 높아져 조직 활동의 합법성과 목적이 고양되는 효과를 낳는다는 측면에서 개개인의 직무만족은 조직전체의 차원에서도 중요한 문제가 된다.

이상으로 직무만족이 조직 내에서 얼마나 큰 비중을 차지하는지 살펴보았는데 다시 말하면 조직의 구성원은 그 조직의 직무환경에 만족할 때에 자신이나 조직을 위해서 일하는 보람을 느끼고 공헌하게 되며, 이에 따라 직무의 성과도 높아지게 된다. 반대로 조직구성원이 그가 근무하는 환경에 대해 불만족 할 때에는 근무의욕을 잃게 되고 직무성과도 낮아진다. 이러한 상태가 심해질 경우 그 구성원은 조직 활동에 대해 저항하거나 이탈하게 되어 결과적으로 그 조직뿐만 아니라 구성원들에게 피해를 주게 된다. 직무수행을 통한 다양한 정도의 만족 또는 불만족의 경험은 개인의 행동이 그 원인으로서는 만일 직무에 불만족 한다면 구성원들은 불만족의 원인과의 접촉을 꺼릴 것이며 반대로 만족했을 때에는 계속적으로 만족을 느끼게 하는 행동을 취할 것이다. 직무에 불만족 했을 때 나타나는 개인적 반응은 조직구성원 상호간의 갈등과 업무에 있어서 불편함을 느끼게 되고 따라서 업무수행에 있어서도 능률저하를 가져오게 된다.

여러 연구들이 직무만족과 이직 및 결근 그리고 생산성과 관계가 있음을 입증하고 있는데 Porter & Steers(1975)의 연구에서는 이직 및 결근과 같이 직무로부터 이탈하게 하는 중심적 요소를 지적하고, 직무불만족이 다음과 같은 결과를 초래한다고 제시하였다. 직무불만족은 구성원의 이직률을 예측하게 하며 구성원이 조직에서 이탈하게 되는 것은 직무에 불만족하거나 또는 그들의 기대가 직무에 부합치 못할 때 나타난다고 한다. 또한 임금과 승진에 불공정에 대한 지각은 구성원이 직무를 그만두게 하는 결정적인 요소가 되며, 감독자의 감독유형은 이직의 중요한 요소로서 구성원들은 친근하고 배려있는 감독형태를 좋아한다고 보고되고 있다. 또한 동료들 간의 관계가 만족스럽지 못할 때에 매우 높은 이직률을 나타내며, 이는 내부 갈등을 야기 시키는 요소로서 작용하게 되고 반복적인 과업과 직무수행상의 자율성 및 책임결여 또한 이직 또는 결근과 같은 현상에 대단히 높은 상관관계가 있음을 보고하고 있다(Waters & Roach, 1973).

### (3) 주방에서의 직무만족

호텔주방의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로는 환경적인 요소로는 인적 환경시설 · 설비환경, 위생 및 안전 환경으로 나눌 수 있으며 이러한 요소는 공간적인 제약, 업무의 위험성 등의 요인으로 인해 결국 이직, 애사심의 결여, 직무불만, 위생 및 안전사고 등을 야기하여 외부적으로는 호텔기업에, 그리고 내부적으로는 주방 종사원의 근무의욕과 작업수행에 직접적인 영향을 미치게 된다고 하였다(권세정, 2001). 호텔주방 종사원의 직무만족과 조직몰입에 큰 영향을 미치는 주방 환경은 주방 종사원의 생산성 향상과 조직성과 증대를 가져올 수 있는 중요한 요인이다(손선익, 2006). 즉 개인의 조직 몰입 정도가 높은 종사원은 직무만족도 높고 애사심 고취등을 통해 이직률도 감소시키고, 생산성의 향상으로 질 높은 음식을 제공하여

고객만족은 물론 고객의 재방문까지 이어갈 수 있을 것이다.

#### (4) 직무만족에 관한 선행연구

직무만족이 본격적으로 체계적으로 연구가 시작된 것은 1930년대로 특히 직무만족에 대한 최초의 연구는 Mayo가 호오든 연구에 관한 보고서를 발표한 지 2년후에 시도되었던 Hoppock의 연구로 볼 수 있다(Locke, 1973).

호텔기업을 대상으로 한 연구는 오랫동안 가사적인 성격을 띤 기업운영을 이유로 학문적으로 심도 있는 연구가 이루어지지 못했으나 1980년대 이후에 그 중요성과 필요성을 인식하면서 논의된 몇 권의 논문을 발췌하여 살펴보고자 한다.

##### ① Saunders(1981)의 연구

사운더는 호텔종사자들의 만족을 위한 적절한 직무와 관련된 욕구를 결정하는 대안적인 방법의 연구를 위하여 미니애폴리스 세인트폴에 위치한 7개의 호텔의 객실부 직원161명을 무작위로 추출하여 직무만족에 관한 설문조사를 실시, 그는 종사자의 욕구가 직무의 만족도간에 높은 수준의 동기가 있을 때 전체적인 만족도가 높다는 것을 가정하고 연구하였고 결과적으로 전체적인 만족이 자주 개인적이며 직무관련 욕구가 충족되는 정도에 근거하여 직무만족을 측정하는 것은 가능하다는 것이다. 이것은 1980년대 이후 단편적인 연구결과들은 몇 번이 있었으나 학위 논문으로서는 가장 최초라는데 의의가 크다고 할 수 있다

##### ② Pizam & Chandrasker(1983)의 연구

Pizam & Chandrasker(1983)는 호텔종사자에 대한 직무만족도를 측정하기 위해서 코넬대학교의 계간지 독자 중 3%에 해당하는 191명의 유효표본의 수를 가지고 설문조사를 한 결과, 이 연구에 참여했던 종사자들의 직장 과 직업 및 일반생활 등에 있어서는 만족하는 편으로 나타났다, 가장 중요

한 것은 직무여건 중에서 직무 그 자체를 배우고 익히며 성취할 수 있고 의사결정에 참여할 수 있다는 생각을 갖고 있었다는 것이며, 또한 가정과 직장문제를 가능한 분리하려는 성향과 중요도에 있어서 동일시하고 있다는 것이었다.

### ③ Davis & Wasmuth(1983)의 연구

Davis & Wasmuth(1983)는 종사자들의 이직은 직무만족과 관련된 다양한 요인들의 결과임을 강조하면서 미국, 캐나다 등의 17개의 호텔에서 수집한 설문조사에서 나타난 부서별 이직요인을 제시하면서 종사자들이 흔히 이직을 하게 되는 이유를 설명하였다. 그들의 연구 결과를 분석, 평가하면 다음과 같다.

첫째, 이직을 관리하는 것은 각 조직체의 전략적인 인력자원과 입안과정의 총체적 구성요소이다. 그러므로 호텔기업이 지향하고 있는 서비스 제공 수준과 수익목표를 달성하기 위해서는 잘 훈련된 지배인과 종사자의 적절한 공급과 조합을 유지하려는 전략의 필요성을 제시했다. 둘째, 노동조건 개선의 통하여 이직을 방지하려는 노력의 일환으로 종사자의 만족과 관련된 연구가 심층적으로 이루어졌다. 셋째, 부서별로 가장 중요한 요인과 다소 중요한 요인으로 나누어 영향을 미치는 요인을 규명, 제시했다. 그러나 직장 내에서 직무를 중심으로 내재적인 요인을 좀더 구체적으로 제시하지 못하고 있다는 점과 통계적으로 이들에 대한 검증이 이루어지지 않았기 때문에 활용에는 어려움이 있다.

### ④ Holt(1984)의 연구

홀트는 4개의 서로 다른 레스토랑에 근무하는 접객직 종사원의 직무만족을 평가하고 직무강화요인을 설명하기 위해 72명의 웨이터와 웨이트리스, 34명의 주임을 대상으로 설문조사 실시, 직무만족에 관한 제반이론이 체계적으로 소개 되었으며, 직무를 강화하기 위한 수단으로서 인구통계적 특성과

종사자의 만족도에 대한 영향력을 고려하였다. 그러나 그의 연구는 직무만족에 미치는 요인에 대해 구체적인 설명이 없으며, 인적자원관리에 대한 분명한 대안을 제시하지 못하고 있다.

#### ⑤ Chitiris(1988)의 연구

차이티리스는 그리스의 11개의 호텔에 영업부서에 근무하는 287명을 대상으로 설문조사를 하였고, 동기요인이 동기를 부여하고 직무성적을 향상시키고 그에 따라 생산성을 증대시킨다는 허츠버그의 이론을 증명하지는 않았지만, 일반기업체를 대상으로 한 연구를 호텔산업에 접목시킨데 큰 의의가 있다.

#### ⑥ 국내의 연구

김성혁·원용희(1992)는 서울지역 8개 특1급 호텔의 접객직 종사원의 직무만족과 서비스제공 수준의 평가하여 호텔의 인적자원 관리에 활용하기 위한 실증연구를 하였는데, 이 연구에서 인구통계적 요인에 따라 직무만족도가 유의적인 가운데 직무만족 요인들을 도출하였으며 사원급이 주류인 호텔조직의 특성에 따라 회사정책의 올바른 시행과 종사자의 의견제시의 제도적 장치의 필요함을 강조하였다. 그리고 이 연구는 우리나라 호텔기업의 직무만족과 서비스 제공수준에 대한 인식과 연구가 부족한 상황에서 호텔의 인적자원 관리에 대한 학문적 관심을 제고한데 그 의의가 있다.

우찬복(1995)은 직무만족에 영향을 줄수 있는 인구통계학적 요인 중에서 근무부서별 종사자의 직무만족도 차이 및 상관관계와 성별간의 차이를 규명하고자 하였다.

김지아(1995)는 호텔 종사자의 부서별 직무특성에 따른 만족도의 차이를 파악해 부서별 불만족 요인과 만족요인을 제시하였고, 직무만족에 가장 큰 영향을 준 요인을 밝혀 보다 효과적인 호텔 인적자원관리방안을 모색하고자 서울지역 6개 특급호텔을 대상으로 설문조사하였고 그는 이 연구에서

긍정적이고 건전한 조직 관리를 통해 종사자의 직무만족도를 높여 조직구성원의 행위를 조직화하며 내면적 통합을 촉진함으로써 조직 내의 갈등을 해소시켜야 하며, 또한 부서별 직무특성을 올바르게 이해하여 조직구성원의 욕구를 충족시켜 호텔조직의 유효성을 증대시켜야 한다고 결론짓고 있다.



## 제 III 장 연구 가설 및 연구 모형의 설정

### 제 1 절 연구 가설 설정

부산지역 특1급 호텔 주방의 조직구조 특성과 지식경영 프로세스와 직무 만족의 관계 연구를 위해서 가설을 설정할 필요가 있다. 먼저 지식경영 프로세스와 조직구조간의 가설 근거를 살펴보면 다음과 같다. 앞선 선행 연구에서 호텔주방의 조직적 특성이 단일화되고 조직적인 것처럼 유기적인 조직이라기보다는 기계적인 성향이 강한 수직적 구조를 가지고 있는 조직이라서 특1급 호텔주방의 지식경영의 성공은 조직구성원들에게 문제해결력을 높여주고 구성원간의 의사소통을 원활하게 함으로써 조직전체의 유, 무형의 성과 창출에 긍정적인 영향을 미치게 된다고 본다. 따라서 특급호텔 주방에서의 지식경영활동이 조직의 특성에 따라 어떠한 영향을 미치는지에 관한 추측이 가능하다.

따라서 본 연구에서 특1급 호텔주방에서의 조직구조의 특징에 따른 집중성, 정직성, 정형성이 지식경영 프로세스와 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고자 하는 것이다. 이동현 (2000) 연구에 의하면 지식 경영은 개인 차원의 지식이 조직차원의 지식으로, 조직 차원의 지식이 개인 차원의 지식으로 활발히 공유 될 수 있도록 전략이나 조직구조, 관리 방식을 정립하는 것이다. 지식 경영 과정은 단순히 데이터와 정보를 저장, 처리하는 것이 아닌, 개인에게 내재화되어 있는 자산인 지식을 인식하고 이를 조직구성원이 의사결정 등에 이용할 수 있도록 자산화 하는 것이다 (Prusak, 1997). 전창석(1999)은 서울지역 특급관광호텔을 중심으로 한 지식경영을 통한 호텔 식음료 부문의 활성화 방안 연구에 의하면, 노·사간의

인식전환의 문제, 식음료 조직, 상품 및 서비스의 문제점을 지식경영을 통하여 개선함으로써 호텔 식음료 부분을 활성화하는 방안을 제시하고 있다. Ruggles(1998)와 Schultz (2000)는 지식 경영 과정을 지식을 생산 또는 재 생산하는 작업으로, 조직 내의 활발한 작용을 통해 가치 증대에 기여 하는 것이라고 언급하고 있다. 많은 연구가 조직 구조와 지식경영 과정간의 상호 인과 관계가 있음을 설명하고 있으나, 송민자(2001)의 지식경영시스템 성공요인의 상대적 중요도에 관한 연구에서는 지식경영 시스템은 조직구조와 문화에 영향이 없음을 설명하고 있다. 서철현(2003)은 호텔기업의 지식 경영 도입이 경영성과 지각에 미치는 영향에 의하면, 호텔기업의 구조적 자산(기업환경, 프로세스, 정보기술)과 고객자산(고객유치능력, 고객가치 창출)이 조직구성원들의 지식공유와 지식창조에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 다음과 같이 가설1과 가설2를 설정할 수 있다.

- 가설1 ; 지식경영과정은 조직구조에 정(+)의 상호인과 관계가 있다.
- 가설2 ; 조직구조는 지식경영과정에 정(+)의 상호인과 관계가 있다.

다음으로 지식경영 프로세스와 직무만족간의 가설 근거를 살펴보면 Mcdermott & O'Dell(2001)은 Ford사 등 5개 기업에 대한 사례연구를 통해 보상과 인정 시스템이 지식공유에 영향을 준다고 밝히고 있다. O'Dell & Grayson(1998), Ruggles(1998) 도 보상시스템이 지식공유를 촉진 할 수 있는 요인임을 강조하고 있다. 전창석(1999)은 서울지역 특급관광호텔을 중심으로 한 지식경영을 통한 호텔 식음료 부분의 활성화 방안 연구에 의하면, 노·사간의 인식전환의 문제, 식음료 조직, 상품 및 서비스의 문제점을 지식경영을 통하여 개선함으로써 호텔 식음료 부분을 활성화하는 방안을 제시하고 있다. 민재형(2000)은 조직문화, 문제 해결을 위한 주인의식, 보상

시스템, 조직구조 등이 지식경영에 중요한 성공요인이 된다고 하였다. 따라서 보상시스템과 연관이 있는 직무만족은 지식경영 프로세스에 영향을 미칠 것 이라고 추측이 가능하다. 이에 따른 직무만족과의 지식경영 프로세스의 관계를 파악하고자 하였다. 그래서 다음과 같이 가설3 & 가설4를 설정을 할 수 있다.

- 가설3 ; 지식경영과정은 직무만족에 정(+)<sup>2</sup>의 상호인과관계가 있다.
- 가설4 ; 직무만족은 지식경영과정에 정(+)<sup>2</sup>의 상호인과관계가 있다.

마지막 가설로 직무만족과 조직구조와의 가설의 근거를 살펴보면 조직구조란 조직구성원들이 조직의 특별한 목적을 달성하기 위한 활동을 정형화(patterned)한 것이며(이정호, 2005), 이러한 조직의 구조적 측면이 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는 지를 분석 할 필요가 있다. 전창석(1999)은 서울지역 특급관광호텔을 중심으로 한 지식경영을 통한 호텔 식음료 부분의 활성화 방안 연구에 의하면, 노·사간의 인식전환의 문제, 식음료 조직, 상품 및 서비스의 문제점을 지식경영을 통하여 개선함으로써 호텔 식음료부분을 활성화하는 방안을 제시하고 있다. 즉 조직의 구조적 측면인 수직적, 기계적 특성 등이 직무 만족에 미치는 영향을 추측해 볼 수 있다. 이에 직무만족과 조직구조와의 관계를 파악하고자 가설 5, 가설 6 을 설정할 수 있다.

- 가설5 ; 직무만족은 조직구조에 정(+)<sup>2</sup>의 상호인과관계가 있다.
- 가설6 ; 조직구조는 직무만족에 정(+)<sup>2</sup>의 상호인과관계가 있다.

## 제 2 절 연구 모형의 설계

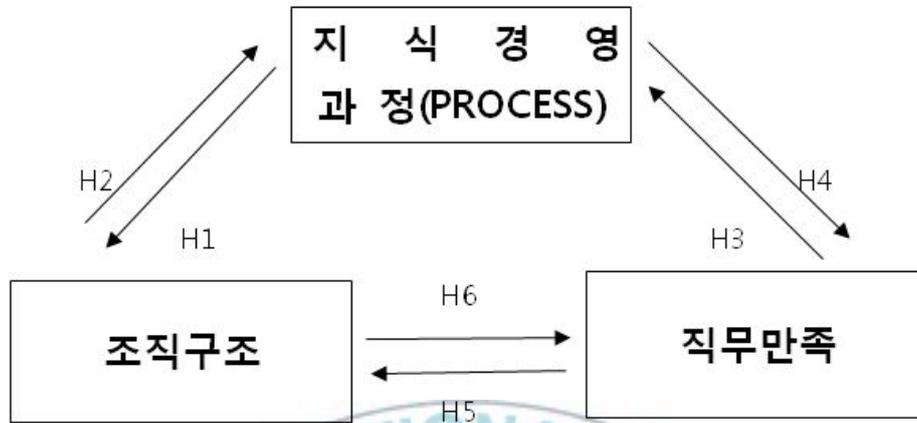
연구모형은 문제해결의 대상이 되는 현상을 분석하고, 그 현상과 밀접한 관련이 있는 요인을 파악한 다음 요인간의 관계를 규정하여, 보다 이해하기 쉬운 형식으로 표현되는 것을 일컫는다. 다시 말하면 실제현상에서 가장 특징적인 차원들을 선택하여 이를 단순화 하고 체계화한 것으로 현상에 관련된 개념들 간에 가정된 명제를 체계적으로 도식화함으로써, 기존의 연구 흐름을 파악하고 새로운 가설을 도출하는데 이용되고 있다(김계수, 2000).

본 연구는 부산지역 특1급 호텔 주방의 조직구조 특성과 지식경영 프로세스와의 관계 연구하는 것을 목적으로 한다. 앞 장의 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이, 지식경영은 지식을 획득하고, 저장하여 공유하며 활용하는 프로세스를 의미한다.

지식창조와 공유는 이러한 지식경영의 한 영역이다. 기업은 보유한 지식자원을 조직 내에서 창조, 공유하고 지식을 활용을 극대화하여 개인 및 조직의 역량을 강화 할 수 있다.

지식경영은 이미 지식경영을 표방한 기업들을 중심으로 재무적 측면에서 많은 연구가 이루어져 왔으나 호텔기업의 특히 주방에서의 연구결과는 아직 없는 실정이다.

본 연구는 특1급 호텔의 주방에서 지식경영을 시행할 경우 조직구조의 특성이 있는 곳에서의 지식경영 프로세스를 알아보고자 한다. 따라서 특1급 호텔주방의 조직구조를 독립변수로 지식경영프로세스를 종속변수로 설정하여 특1급 호텔주방에서의 지식경영의 성공적인 도입과 실행을 실증분석하고자 한다. 따라서 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설계했다.



<그림 3-1> 연구모형

### 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 행위나 방법을 구체적으로 제시함으로써 그 변수에 의미를 부여하는 것을 말한다. 본 연구에서 사용된 주요변수들의 조작적 정의는 다음과 같다.

#### 1. 조직 구조와 호텔주방의 조직 구조적 특성

Khandwalla (1977)는 조직 구조를 업무 수행을 위해 만든 조직의 디자인으로 규정하고 있다. 특히 주방 조직에 대한 이러한 업무 수행 상 조직 디자인의 특징을 다음과 설명할 수 있다. 첫째, 업무분담이 합리적이고, 둘째, 명령체계가 단일화되고 조직적이며 셋째, 분할된 업무의 타부서간의 유기

적 결합으로 업무조정체계가 마련되어 있고, 넷째, 각 업무에 따른 권한이 주어지며 그에 따르는 책임소재가 명확하다. 다섯째, 의사소통이 원활하고 신속하게 이루어 질 수 있도록 전체조직의 상하단계가 최소화되어 있다. 여섯째, 각 조직의 업무와 인원 배치가 전체의 조직과 균형, 조화, 협력을 이루고 있다(유택용, 1998).

## 2. 지식창조

지식창조는 새로운 방법으로 업무를 해결하려는 의지를 가지고 있는 조직 문화를 말한다(강덕수, 2004). 조직에서 다양성을 인정하고, 창의성에 대한 장려정도, 자유로운 의사 표현정도, 실패의 용납 정도, 다양한 의사 표현 가능성을 말한다.

## 3. 지식공유

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

## 4. 지식저장

지식저장은 이미 창출된 지식과 기존의 지식을 조직 내에서 지식을 분류하고 저장하는 활동으로 개인지식을 조직지식으로 전환하여 조직구성원들 간에 지식의 확산 및 활용을 촉진시키기 위한 활동으로 개인의 노하우 및

아이디어 등 새로운 지식과 기존의 자료에 대한 체계적인 저장정도, 문서화정도, 정보기술 활용을 통한 지식의 분석, 정리정도, 기존의 지식과 업무상의 노하우 등의 취급정도 등을 사용하였다(강덕수, 2004).

## 5. 지식활용

개인이나 조직에 체계화된 지식을 업무에 사용하는 활동으로 지식의 활용 정도를 말하며 조직 내외부의 노하우를 자신의 노하우로 만들어 활용하는 정도, 조직 내 교육이 업무수행과 업무 능력 향상의 도움 정도, 조직 내 지식자원의 활용정도를 말한다(Alavi, 2001).

## 6. 직무만족

조직구성원 각 개개인의 직무자체 또는 주위의 환경과 관련해 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 그리고 태도나 신념 등의 수준이나 차원에 따라 느끼는 만족의 정도, 각 개개인이 현재 수행하고 있는 업무, 공직관, 안정감, 리더쉽, 인사, 보수, 후생복지, 인간관계, 긍지와 자부심, 소속감, 자아실현, 근무환경 등과 같은 직무만족 요인에 대하여 얼마나 흡족하게 우호적으로 느끼고 있는지의 감정적 상태라 한다(McCormick & Tiffin, 1974; 김종진, 1991).

# 제 4 절 조사 방법

## 1. 설문지의 구성 및 내용

본 연구는 가설 검증을 위하여 조작적 정의를 반영하여 설문지를 구성하

였다. 설문지는 총63개의 문항으로 구성되었으며 일반적인 문항을 제외하고는 리커트 (Likert) 7점 척도법을 사용하였다.

본 연구에서 사용한 설문지는 연구목적에 맞게 질문의 범위를 크게 7가지로 분류하였다. 지식창조에 관한 질문(11문항), 지식공유에 관한 질문(14문항), 지식활용에 관한 질문(6문항), 지식저장에 관한 질문(4문항), 조직몰입에 관한 질문(6문항),

직무만족에 관한 질문(7문항)과 조직구조에 관한 질문(8문항)으로 구성되어 있다. 마지막은 인구통계학적 특성에 관한(7문항)것으로 구성되어있다.

설문지의 구성은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성 및 측정변수

변수명	측정변수	설문항목	문항수	비고
지식창조	창의성	A.1-11	11	권희영,김호근 (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	
	일반적 업무량 만족도,	F.1-2	7	

직무만족	직무만족도			정성한(1998)
	직무변경 요구정도	F.3		
	업무수행 시 보람정도	F.4		
	승진제도의 공정성	F.5		
	보상과 근무시간 만족도	F.6-7		
조직구조	조직구조	G.1-8	8	Khandwalla (1977)
인구통계		H.1-7	7	

## 2. 표본의 추출 및 자료 수집 방법

본 연구에서는 무형의 자산인 지식을 중요시 하는 지식경영에 초점을 맞추고 특1급 호텔 주방의 특수한 조직구조와 지식경영 과정 (process)과의 관계에 대한 실증분석과 이와 관련된 실증연구를 병행하여 실시 하고자 한다.

먼저 문헌 연구의 경우 국내 · 외 논문 및 저서, 간행물 등을 통하여 자료를 수집한 후 이를 통해 이론적 토대 및 연구모형, 그리고 연구 과제를 설정하고자 한다. 실증연구는 문헌연구 결과를 바탕으로 설정한 연구모형 및 과제를 검증하기 위해 설문조사를 실시하여 이를 검증하고자 한다. 수집된 자료는 spss/win version 12.0통계패키지를 통해 공변량 분석을 실행하였는데, 이 때 활용되는 주요 분석기법은 신뢰도 분석과 요인분석, 다중회귀 분석 등이다.

한편, 본 연구의 범위는 공간적으로는 부산시내 특1급 호텔의 조리사를 대상으로 실시하고 시간적 범위는 2011년 3월에서 4월까지 조사 설계 및 실증조사기간으로 실시하였다. 아울러 본 연구는 분석의 다양성을 높이기 위하여 인구 통계학적인 측면에서 성별, 연령, 학력, 경력, 고용형태, 급여, 직위 등을 기준으로 표본을 구분하였다.

본 연구는 특1급 호텔의 조리사를 대상으로 했는데 특1급 관광 호텔 등급 (tourist hotel classification)에 관해 설명할 필요가 있다. 등급 기준 설정기준과 과정은 다음과 설명할 수 있다. 등급 결정 기준은 관광 진흥법 시행규칙 제 25조에 다음과 같은 기준으로 정하게 된다.

1. 서비스 상태
2. 건축·설비·주차시설
3. 전기·통신시설
4. 소방·안전 상태
5. 소비자 만족도

호텔등급은 특1, 2등급은 문화관광부장관이, 그리고 1, 2, 3등급은 시 도지사가 관계전문가 5명이상으로 등급심사단을 구성하여 평가한다. 유럽 여러 나라에서는 별(Star)로 호텔의 등급을 표시하는데 별 5개의 호텔은 특급, 별 1개의 호텔은 일반용을 나타낸다. 우리나라에서는 관광 진흥법 시행령

제64조제2항 및 같은 법 시행 규칙 제25조제3항의 규정과 문화관광부고시 제1999-29호(1999.11.12)에 의한 "종합관광호텔업등급결정기관등록및등급결정에관한요령"에 의거 등급결정기관으로 등록된 한국 관광 호텔업 협회가 등급을 결정하며 특1급, 특2급 및 1급, 2급, 3급 등으로 결정된다.

본 연구에서 특1급 호텔만을 조사 대상으로 한 이유는 운영의 표준화가 되어 있는 기업이 중심으로 되어있는 대형 체인 호텔만을 중심으로 그 연구를 진행하여야 하기 때문이다.

본 연구의 조사대상은 부산 지역의 특1급 호텔로 선정하였다. 조사기간 동안 대상호텔의 조리부서 전 매장의 직원들에게 설문을 배포하였고, 설문 의 신뢰도와 타당성을 높이기 위해 설문에 대한 내용을 충분히 설명한 후 회수하여 자료 수집을 실시하였다.

표본에 대한 측정척도의 타당성을 확보하기 위하여 충분한 선행 연구를 실시한 후 2010년 10월15일부터 30일까지 15일간 부산 롯데호텔, 파라다이스호텔, 노보텔, 그랜드호텔에 근무하는 조리부 직원 300명에게 설문지를 배포하여 본 연구가 의도하는 내용이 응답자에게 충분히 전달되는지, 응답 항목이 빠져있지는 않은지, 설문내용에서 사용된 용어가 응답자에게 어렵거나 생소하지는 않은지, 응답내용에 회피하는 문항이 없는지, 구성 및 배열에 오류가 있는지 여부를 검토하였다. 배포한 설문지 가운데 전원이 응답에 참여하였으나, 이중 91%인 유효한 설문지 273부만을 사용하고, 설문 항목을 불성실하게 응답한 것과 중복응답, 다수의 문항에 응답하지 않은 27부를 제외시켰다.

### 3. 분석방법

연구의 목적을 달성하기 위해서 실증자료를 수집하는데 사용된 도구의 신

회성과

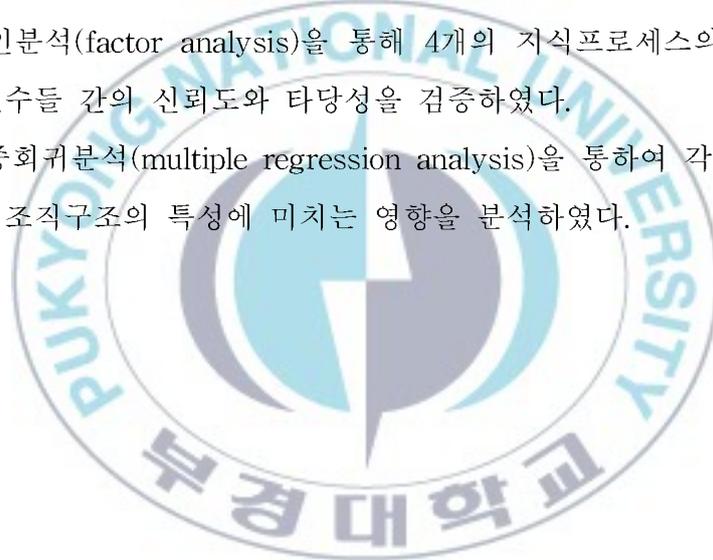
타당성을 검증한 후 설문 응답자의 일반적인 특성을 조사하고, 연구의 개념적 모형을 구성하는 각 요인들을 분석하였다.

설정된 가설을 실증적으로 검증하기 위하여 SPSS for windows Release 12.0 통계패키지를 활용하여 자료 분석에 활용된 분석방법들은 다음과 같다.

첫째 자료입력의 정확성과 표본의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다.

둘째, 요인분석(factor analysis)을 통해 4개의 지식프로세스의 특성에 대하여 각 변수들 간의 신뢰도와 타당성을 검증하였다.

셋째, 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 통하여 각 지식프로세스 요인이 조직구조의 특성에 미치는 영향을 분석하였다.



## 제 IV 장 실증분석

### 제 1 절 조사 대상자의 인구 통계적 특성

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 실시한 설문에 응답한 273명의 특성을 성별, 연령, 학력, 경력, 고용형태, 급여, 직위 등의 항목별로 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

성별은 남성이 203명으로 (74.4%), 여성이 70명(25.6%)으로 나타나 일반적인 상식처럼 주방에는 남성이 월등하게 많음을 알 수 있다. 학력은 고교 재학이 2명(0.7%-아마도 실습생인 경우), 고교졸업이 20명(7.3%), 2년제 재학이 36명(13.2%), 2년제 졸업이 138명(50.5%), 4년제 재학이 19명(7%), 4년제 졸업이 41명(15%), 대학원 재학이 7명(2.6%), 대학원 졸업이 10명(3.7%)로 나타났다. 일반적으로 2년제 대학에서 요리관련 학과가 많이 개설되어 있는 만큼 2년제 대학 출신이 가장 많았고, 학기제나 산학실습 명목으로 호텔에 실습을 하고 있는 경우도 있어서 재학 중인 학생들도 종종 있었다. 연령은 20세 이하가 3명(1.1%), 21-25세미만이 52명(19%), 26-30세미만이 81명(29.7%), 31-35세미만이 74명(21.7%), 36세 이상 63명(23.1%)으로 나타났다. 인구 통계적 특성에서 남성 26-30세미만이 높게 나타났다.

현 직장에서의 근무 경력을 통하여 상당수 종업원들이 7년 이상(107명, 39.2%)으로 편성되어 있으며 1년부터 7년 이상까지 고루 분포함에 따라 호텔에의 취업이 쉽지 않음을 고려할 때 일반적인 서비스업의 높은 이직률에 반해 주방 직원은 한번 입사하면 잘 나가지 않는 특성이 있다.

고용형태에 있어서는 정규직과 계약직이 2:1정도의 비율로 고용되어 계약직이 꽤 많은 부분 차지하고 있는데 이는 인건비 관리차원에서 효율적이기

때문이다.

표본의 인구 통계적 특징은 <표 4-1>과 같다.

<표4-1>조사대상자의 인구 통계적 특성

구 분		빈도	비율	구 분		빈도	비율
성별	남	203	74.4	고용형태	정규직	169	61.9
	여	70	25.6		계약직	104	38.1
연령	20세이하	3	1.1	급여	100이하	33	12.1
	21-25	52	19		150이하	75	27.5
	26-30	81	29.7		200이하	73	26.7
	31-35	74	21.7		250이하	69	25.3
	36이상	63	23.1		250이상	23	8.4
학력	고교 재학	2	0.7	직위	사원	213	78
	고교 졸업	20	7.3		주임	23	8.4
	2년제 재학	36	13.2		계장	16	5.9
	2년제 졸업	138	50.5		대리	10	3.7
	4년제 재학	19	7		과장	9	3.3
	4년제 졸업	41	15		주방장이상	2	0.7
	대학원생	7	2.6				
	대학원졸업	10	3.7				
경력	1년미만	27	9.9				
	1-3년미만	55	20.1				
	3-5년미만	45	16.5				
	5-7년미만	38	13.9				
	7년이상	107	39.2				

## 제 2 절 신뢰도 및 타당성 검증

### 1. 변수의 신뢰성과 타당성 검증

신뢰성이란 동일한 개념에 대하여 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로 측정된 결과치의 일관성, 안정성, 정확성, 예측가능성 등과 관련된 것이다. 본 연구에서는 동일한 측정을 위한 설문지 항목간의 신뢰도를 측정하기 위해서 내적일관성을 측정하는 방법인 크로바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ )계수를 이용하여 분석하였다. 측정도구가 신뢰성을 인정받기 위한 절대적인 기준은 없지만, 일반적으로 사회과학의 경우 .60 이상이면 신뢰성이 있다고 본다. 그리고 수정된 항목 전체의 상관계수 중 0.50 이하인 것은 삭제하였다. 따라서 본 설문지의 구성항목들이 지식프로세스를 설명하는데 적합하다고 볼 수 있다.

타당성이란 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 말하는데, 타당성은 보통 내용타당성, 기준타당성, 개념타당성으로 나눌 수 있다. 본 연구에서는 타당성 검증을 위하여 주성분 분석을 통하여 요인적재량의 단순화를 위해 직각회전 방법인 베리맥스(Varimax)방법을 사용하였다. 또한 요인추출과정에 있어서 고유치(eigenvalue)기준을 적용하여 1.0보다 큰 요인들만을 요인화하였다.

### 2. 측정척도

측정모델의 평가에 앞서 척도순화과정(scale purification process)을 통하여 일부항목을 제거하였다. 본 연구의 척도순화과정은 탐색적 요인분석,

Cronbach's  $\alpha$ , 항목-전체 상관관계분석(item total correlation)등과 같은 통계기법을 이용하여 반복적으로 진행되었다. 척도순화과정은 첫째, 요인분석을 통하여 고유값(eigenvalue)이 1이상 되는 요인의 개수를 파악하고, 둘째, 요인분석을 통하여 항목을 제거한 후, 신뢰성을 검토하였는데, 이러한 과정은 만족할만한 결과를 얻을 때까지 반복적으로 수행되었다.

(1) 지식경영프로세스의 척도순화

지식경영프로세스를 구성하는 차원은 지식 창조, 저장, 공유, 활용으로 4개의 요인으로 시작했으나, 결과적으로는 지식 실험이라는 1개 요인이 추가 되어 5개의 요인으로 적재되었다. 설명된 총 분산은 70.692%였으며, 고유값은 10.270, 1.644, 1.466, 1.156, 1.017로 나타났다. 요인 적재치는 모두 .50이상이었으며, 요인의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's  $\alpha$ 값은 각각 .910, .626, .827, .900, .876 으로 높은 신뢰성을 나타내고 있다.

<표4-2>지식프로세스의 분석 결과

요인명	요인변수	요인적재량					eigen-값	설명분산 (%)	Cronbach's $\alpha$
지식	주방의 다양성	.707	.116	.107	.294	.165	10.270	46.68	.910
	주방직원의	.784	.006	.157	.202	.165			

창 조	아이디어제공 성공을 위한 best practice	.752	.035	.089	.245	.292			
	목표달성을 위한 적당한 지식	.749	.094	.142	.165	.322			
	자유로운 의견표출	.578	.223	.172	.126	.416			
	동료와의 다양한 의사소통	.646	.209	.180	.341	.125			
	지식관리의 중요성	.605	.236	.161	.213	.354			
	자유로운 질문의 가능성	.601	.365	.139	.030	.316			
	지 식 실 현	실패의 가능성	.290	.792	-.036	.114			
다른 팀의 지식을 이용한 문제해결	.065	.753	.218	.283	.061				
지 식 공 유	다른 팀 간의 지식이용	.217	.129	.780	.157	.170	1.466	6.662	.827
지식관리에의 컴퓨터 필요성	.027	.039	.845	.058	.228				
팀 간의 협력	.304	.055	.813	.133	.073				
지 식 활 용	타부서의 노하우를 자기화	.340	.180	.202	.591	.344	1.156	5.256	.900
외부의 노하우, 지식정보 활용	.358	.236	.193	.570	.359				
교육의 업무수행도움	.248	.129	.080	.807	.251				

지 식 저 장	교육의 업무능력향상에 도움	.242	.039	.087	.873	.091	1.017	4.622	.870
	개인의 지식을 업무에 이용	.181	.055	.113	.668	.422			
	개인지식의 체계적인 저장	.308	.058	.113	.308	.637			
	새로운 지식의 체계적인 정리&문서화	.297	.102	.138	.151	.822			
	지식축적시스템 을활용한체계적 정리	.233	.109	.197	.269	.778			
	저장된 지식의 중요도	.304	.093	.277	.344	.624			

- 표준형성 적절성 측도 (KMO) : .935

- Bartlett 구형성 검정 : 3820.222 (df: 231, p=.000)

(2) 조직구조의 척도순화

조직구조의 개념을 구성하는 차원은 예상대로 단일 요인으로 적재되었으며, 설명된 총 분산은 58.875%였으며, 고유값은 4.121로 나타났다. 요인 적재치는 모두 .70이상이었으며, 요인의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's  $\alpha$  값은 .882로 높은 신뢰성을 나타내고 있다. 그러나 항목 제거 시 Cronbach's  $\alpha$  값을 검토하여 첫 번째 요인에서 신뢰성을 저해하는 1개의 변수를 제거하였다. 그 결과 첫 번째 요인의 Cronbach's  $\alpha$  값은 .790에서 .882으로 개선되었다.

<표4-3>조직구조의 분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재량	eigen value	설명된 분산(%)	Cronbach's $\alpha$
조직구조	의사전달체계의 구조화	.712	4.121	58.875	0.882
	정보의 접근성 제한	.380			
	운영형태의 정형화	.805			
	직급별 의견의 반영	.732			
	환경변화의 대처	.822			
	일의 마무리	.815			

	마무리를 위한 유지, 협력	.723			
	정형화된 근무지침	.755			

- 표준형성 적절성 측도 (KMO) : .868

- Bartlett 구형성 검정 : 951.512 (df: 21, p=.000)

(3) 직무만족의 척도순화

직무만족을 개념을 구성하는 차원은 예상대로 1개의 요인으로 적재되었으며, 설명된 총 분산은 56.747%였으며, 고유값은 3.405로 나타났다. 요인적재치는 모두 .70이상으로 나타났으며, 요인의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .846이었다. 그러나 항목제거시 Cronbach's  $\alpha$ 값을 검토하여 첫 번째 요인에서 신뢰성을 저해하는 1개의 변수를 제거 하였다. 그 결과 첫 번째 요인의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .806에서 .846으로 개선되었다.

<표4-4> 직무만족의 척도 결과

요인명	요인변수	요인 적재량	eigen value	설명된 분산(%)	Cronb ach's $\alpha$
직무만족	업무량의 적당함	.760	3.405	56.747	0.846
	이직욕구	.010			
	일의 기호성	.742			
	업무수행에의	.705			

	보람			
	승진제도의 공정성	.755		
	급여와 benefit의 만족도	.784		
	근무시간	.771		

- 표준형성 적절성 측도 (KMO) : .787

- Bartlett 구형성 검정 : 700.104 (df:15, p=.000)

### 제 3 절 가설검증

가설 검증은 다중회귀분석을 활용하였다. <표 4-5>에 결과를 표시 하였으며 가설 검증 결과는 아래와 같다.

1. 가설1 ; 지식경영과정은 조직구조에 정(+)의 상호인과관계가 있다.  
지식경영과정은 조직구조에 정의 영향을 주고 있다.  $\beta$  값은 .408, b값은 .542, t값이 7.921(.000)로 나타나 유의적인 결과를 보여주어, 따라서 가설1은 지지되었음을 알 수 있다.
2. 가설2 ; 조직구조는 지식경영과정에 정(+)의 상호인과관계가 있다.  
조직구조는 지식경영과정에 정의 영향을 주고 있다.  $\beta$  값은 .413, b값은 .349, t 값은 7.921(.000)로 나타나 유의적인 결과를 보여주어, 따라서 가설2는 지지되었음을 알 수 있다.

3. 가설3 ; 직무만족은 지식경영과정에 정(+)의 상호인과관계가 있다.

직무만족은 지식경영과정에 정의 영향을 주고 있다.  $\beta$  값은 .407, b 값은 .318, t 값은 7.804(.000)로 나타나 유의적인 결과를 보여주어, 따라서 가설4는 지지되었음을 알 수 있다.

4· 가설4 ; 지식경영과정은 직무만족에 정(+)의 상호인과관계가 있다.

지식경영과정은 직무만족에 정의 영향을 주고 있다.  $\beta$  값은 .454, b 값은 .581, t 값은 7.804(.000)로 나타나 유의적인 결과를 보여주어, 가설3은 지지되었음을 알 수 있다.

5· 가설5 ; 직무만족은 조직구조에 정(+)의 상호인과관계가 있다.

직무만족은 조직구조에 정의 영향을 주고 있다.  $\beta$  값은 .307, b 값은 .284, t 값은 5.305(.000)로 나타나 유의적인 결과를 보여주어, 따라서 가설5는 지지되었음을 알 수 있다.

6· 가설6 ; 조직구조는 직무만족에 정(+)의 상호인과관계가 있다.

조직구조는 직무만족에 정의 영향을 주고 있다.  $\beta$  값은 .309, b 값은 .334, t 값은 5.305(.000)로 나타나 유의적인 결과를 보여주어, 따라서 가설6은 지지되었음을 알 수 있다.

<표 4-5> 제안모형의 추정 결과

경로		$\beta$	b	t값 (p값)	R <sup>2</sup>	F값 (p값)
조직구조	상수		.832	3.359 (.001)	.489	128.79 6 (.000)
	지식경영과 정	.458	.542	7.921 (.000)		
	직무만족	.307	.284	5.305 (.000)		
직무만족	상수		.148	.539 (.539)	.486	127.33 3 (.000)
	조직구조	.309	.334	5.305 (.000)		
	지식경영과 정	.454	.581	7.804 (.000)		
지식경영과 정	상수		1.677	9.572 (.000)	.540	157.81 6 (.000)
	직무만족	.407	.318	7.804 (.000)		
	조직구조	.413	.349	7.921 (.000)		

#### 제 4 절. 연구모형 결과

<그림 4-1>은 가설 검증에서 밝혀진 결과를 그림으로 도식하였다. <그림 4-1>은 특1급 호텔주방의 지식경영과정과 조직구조 그리고 직무 만족은 모두 상호 인과관계를 가지고 있음을 입증하였다. 따라서 연구 결과 모형은 본 연구에서 제안한 가설 모두를 지지하고 있음을 알 수 있다.



<그림 4-1> 특급호텔 주방의 지식경영 모형

## 제 V 장 결 론

### 1. 연구 결과 및 시사점

21세기의 사회 환경과 신 패러다임의 형성이 빠르게 변화되고 있는 환경에 부응해야 하는 기업경영이 매우 필요한 시점이다. 이러한 환경변화에 따른 빠른 대응을 위하여 최근 지식 경영에 대한 관심이 고조되고 있다. 호텔경영에서도 이러한 새로운 패러다임이 절실히 요구 된다고 볼 수 있다. 하지만 안타깝게도 우리의 호텔경영의 현실은 과거의 경영 형태에서 그다지 바뀌지 않고 있다. 그 중 가장 보수적이고 경직된 조직으로 호텔 주방 조직을 꼽을 수 있는데 이러한 조직에서의 성공적 지식 경영의 토대는 무엇일까하는 궁금증에서부터 본 논문이 시작되었다. 일반 기업조직에서 성공을 거두고 있는 지식경영을 호텔주방에도 도입할 필요가 절실한 시기라고 생각했기 때문이다.

지식경영은 지금까지 기존의 경영기법과는 달리 지식을 기반으로 한 현장에서 실천적으로 제품 및 서비스의 부가가치를 증대시키는 데에 지식이 중요한 역할을 수행해 왔다. 따라서 본 연구에서는 지식경영의 핵심요인인 지식경영 프로세스가 특1급호텔 주방 종사원들의 직무만족과 조직구조 특성에 어떠한 상호인과관계를 가지고 있으며, 이 결과에 따라 조직의 경쟁우위를 지속적으로 확보할 수 있는 실천적 방안이 무엇인지를 규명하는 것이었다.

실증분석 결과 첫째, 지식경영과정은 특1급 호텔 주방의 조직구조에 서로 긍정적인 상호인과관계를 보여주고 있으며, 지식경영과정을 통하여 기계적이기만 할 것 같던 호텔주방의 조직구조에도 유기적인 조직적 영향이 있어

야 지식경영이 가능하다는 것을 알게 되었다.

조직구조는 지식경영과 서로 긍정적 상호인과관계를 보여주고 있어, 이러한 연구결과는 연구의 대상을 특1급 호텔로 삼았기 때문에 구조적인 특징이 유기적인 구조로 의사소통이나 표현에 있어서 자유로운 조직특성을 가질수록 지식경영에 매우 유의적인 긍정적 상호인과관계를 나타내고 있다. 따라서 확대 해석하자면, 특1급 호텔 주방내의 환경과 문화의 정도에 따라서 조직구성원들이 체감하는 인식의 정도가 매우 달라질 수 있어 그에 따른 지식 경영 정도의 차이도 분명 있다는 시사점도 함께 제시하고 있다.

둘째, 특1급 주방 구성원간의 지식 경영과정은 직무만족과의 긍정적인 상호 인과 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 직무 만족이 되지 않는다면 지식경영이라는 역량 발휘도 어렵다는 뜻과 같다고 볼 수 있다.

셋째, 조직구조는 직무만족에 상호간의 긍정적 인과관계를 보여주고 있으며, 이것은 예상과는 다른 의외의 결과로서, 수직적이고 기계적일 것 같은 주방의 조직구조가 의외로 유기적인 조직의 특징을 가질수록 직무만족에도 영향을 주는 걸로 나타났다. 이러한 결과에 대해 선행연구가 별로 없는 주방조직의 특성에 따라 좀 더 깊은 연구가 필요한 것으로 나타나고 있다. 이호길·서철현(2002)연구에 의하면, 주방조직의 지식경영에 대한 개념을 제대로 이해하지 못하고, 조직의 지식공유문화를 충분히 활용하거나 이를 공유하지 못하여 종사원들의 직무만족에도 부정적으로 나타나고 있다고 설명하고 있다. 그러나 이번의 연구에서는 의외의 결과로 나타나 있음을 알 수 있다. 추정컨데, 경쟁 환경의 변화와 주방조직에도 평균 학력이 올라가면서 즉 연구 표본의 경우 2년제 이상이 65%, 4년제나 대학원 이상이 28%나 되면서 지식경영에 대한 의식이나 실체가 긍정적으로 나타나고 있으며 이에 대한 조직구조와 직무 만족에 상호 인과 관계에 상당한 영향을 주었음을 유추 해석 할 수 있을 것이다.

전체적으로 본 연구의 이론적 핵심은 기업의 자원과 역량에 있다. 연구 개념들 중 지식경영과정은 기업 역량에 해당되고 조직구조와 직무 만족은 기업 자원에 해당된다고 볼 수 있다. 특별히 직무 만족은 직무만족-직무몰입-이직의도를 연결하는 조직 유효성에 핵심을 차지하기 때문에 본 연구에서 이용 되었다. 다시 말하면 지식경영과정은 조직구조와 조직유효성간에 상호 인과 관계가 높아 서로 중요한 요인 변수임을 알게 되어 상당한 기술을 요하는 특1급 호텔 주방에서도 이들 역량과 자원, 그리고 조직 유효성이 서로간의 유기적인 관계에 있다는 것을 확실히 알 수 있게 되었다. 따라서 최고의 서비스를 자랑하는 특1급 호텔기업의 경영자들은 주방 조직구성원들의 능력향상과 지속적인 경쟁력 제고를 위해서 조직의 목표와 제품지식 그리고 시장 환경과 고객지식 등을 서로 공유할 수 있는 분위기를 조성하고, 고객의 욕구에 적합한 제품과 서비스를 제공할 수 있는 적합한 지식기반 경영전략을 수립해야 할 것이다.

## 2. 연구의 한계점 및 추후 과제

본 연구는 특1급 호텔주방 종사원들을 대상으로 하여 조직구조 특성과 지식경영 과정과 직무만족간의 인과관계를 알아보는 목적으로 수행을 하였으며 본 연구에서 나타나는 한계점은 첫째로 우리나라 지식경영프로세스의 연구 중에서 호텔의 주방이라는 기술 중심의 특수한 조직에 적용되어 국내 호텔만을 대상으로 연구된 것이 없어 이에 대한 연구도 진행해 볼 만 하다. 국내 호텔기업들이 이제 갓 지식경영을 도입하여 시작하고 있어서 전체 호텔기업의 지식경영 관계를 파악할 수가 없는 실정이다. 둘째로 향후 연구 주제로서 호텔기업의 각 지역별 및 등급별로 표본을 선정할 필요가 있으며, 지역별 등급별 고객의 차이로 생길 수 있는 지식경영과정, 조직구

조, 직무만족을 연구해 볼 필요도 있다. 셋째로 현 연구에서 사용된 측정 변수보다 더 유기적 관계에 있을 수 있는 추가적 측정변수로 부가하여 대안을 찾아 낼 수 있는 연구도 필요 할 것이다.



## 참고 문헌

- 강덕수(2004). 『지식핵심역량이 지식경영프로세스와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』, 창원대 경영대학원.
- 강정대(1998). 『인적자원관리에서의 정치성』, 전북대학교 산업경제 연구소 논문집.
- 고성진(1997). 『지식경영 도입방안에 관한 연구』, 한양대학교, 행정대학원 석사학위논문.
- 곽미경(1997). 관광교육학의 대상영역과 조건에 관한 연구. 『Tourism Research』, 11.
- 구교봉(2001). 지식경영: 지식관리시스템의 성공요인에 관한 연구. 『한국정보시스템학회』, 추계 학술대회발표논문집.
- 권희영(1999). 『지식경영 도입방안에 관한 연구』, 한양대학교, 행정대학원석사학위논문.
- 김기영(1995). 『호텔廚房의 施設配置管理 시스템모델 開發에 관한 研究- 人間工學的空間配置모델을 中心으로』, 경기대학교, 일반 대학원.
- 김기영(1997). 호텔주방시설배치의 효율성과 가치성 분석기법 연구. 『경기관광연구』, 1.
- 김기영(2001). 호텔레스토랑 이용객의 메뉴선택행동요인에 관한 연구 - 서울 시내 특 1 등급 관광호텔 양식당 중심으로. 『한국조리학회지』, 6(3).
- 김봉규(1995). 관광호텔의 채용 및 배치관리에 관한 실증적 연구. 『관광품질시스템연구』, 1(1).
- 김상수·김용우(2000). 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구. 『한국경영학회경영학연구』, 29(4).
- 김안호(2001). 지식경영체제의 도입사례 분석과 구축방안. 『산업경제연구』, 14(2).
- 김인수(1999). 지식경영과 경쟁력: 학문적 연계성과 연구방향, 『제2회 지식경영학술 심포지움』, 18.
- 김지아(1995). 『호텔종사원의 직무만족에 관한 실증적 연구: 서울지역 특1급 호텔을 중심으로』, 세종대학교, 일반대학원.
- 김찬중·이덕로·서도원(2004). 『지식핵심역량이 지식경영 프로세스와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』. 창원대학교, 대학원 논문.
- 김충호(1990). 90년대 호텔경영자의 의식과 호텔인의 상(像). 『Tourism Research』.

- 김형란(1999). 지식경영과 경쟁력: 학문적 연계성과 연구방향. 『제2회 지식경영학술 심포지움』, 18.
- 김형란(1999). 『한국기업의 지식경영 준비도(Readiness) 측정도구개발에 관한 연구: 지식고도화 모형을 기반으로』, 이화여대, 일반 대학원.
- 김형석, 원용희 (1992). 『호텔従事員의 職務満足과 서비스 提供水準및成果에 관한 연구: 서울 地域特1級 호텔을 중심으로』, 세종대, 일반대학원.
- 김효근·권희영·정성희(2001). 조직의 지식경영 준비도(Readiness) 측정도구개발에 관한 연구. 『지식경영연구』, 2(1), 45-63.
- 박종평(1996). 『地方稅務公務員의 職務満足度에 關한 연구: 서울特別市를 中心으로』, 중앙대, 행정대학원.
- 배경호(2000). 『한국기업의 지식경영 방향모색을 위한 해외사례분석』, 계명대학교, 경영대학원 석사학위논문.
- 배경호(1999). 우리나라 복수노조의 단체교섭 창구 단일화 방안 연구』, 서울시립대, 경영대학원.
- 서철현(2003). 호텔기업의 지식경영핵심요인과 지식공유문화가 종사원의 직무만족과 조직 몰입에 미치는 영향, 『관광연구』, 17(2).
- 손선익(2006). 『호텔주방 작업환경이 주방종사원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구』, 경성대학교, 경영대학원.
- 송경숙(1996). 『觀光호텔 廚房의 人的資源管理에 관한 研究』, 경기대, 일반 대학원.
- 송민자(2001). 『지식경영시스템 성공요인의 상대적 중요도에 관한 연구』, 이화여대, 경영 대학원.
- 신승우(1994). 『조직풍토가 조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 공공 조직 을 중심으로』, 고려대학교, 정책과학대학원.
- 신유근(1992). 『인적자원관리에 대한 노사 관계론적 접근』, 고려대학교 경영대학 경영논총, 41(0).
- 오정환(1990). 『호텔産業의 王者들 그들의 成功秘話』, 吳政煥編著, 技文社.
- 우성진(1999). 지식경영(Knowledge Management)의 핵심성공요인에 관한 이론적 연구, 『산업경제연구』, 12(4).
- 우찬복(1995). 호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석. 『관광학연구』, 19, 3-28.
- 유기현(1998). 『경영학원론』, 무역경영사.
- 유민봉(1997). 『주방 관리론』, 백산출판사.
- 유종해(1988). 『현대 조직관리』, 한국행정학회, 22(1), 326-327.

- 유탉용(1998). 『관광호텔 주방관리의 효율성에 관한 연구』, 경기대, 경영대학원.
- 윤선일(2001). 『호텔주방시설의 효율적인 운영 및 배치에 관한 연구』, 세종대학교, 일반대학원.
- 윤재홍(2003). 서비스기업의 운영전략과 성과측정에 관한 연구, 『경영학연구』, 31(5).
- 이동현(2000). 강한 기업의 지식경영과 지배구조, 『한국경제연구센터』, 대한상공회의소.
- 이보순(2000). 호텔 한식주방의 메뉴, 원가관리에 관한 연구, 『한국조리학회지』, 5(2).
- 이은성(2001). 『지식경영도입을 위한 병원영양부서의 지식기반 환경분석』, 동덕여대, 산업대학원.
- 이창국(2000). 특1등급 호텔조리사의 직무만족도 분석, 『한국외식경영학회 외식경영연구』, 3(1).
- 이현수·채영일(2005). ‘지식의 분류를 통한 기업의 외부 지식활용에 관한 연구’, 국제 e-비즈니스학회, 『e-비즈니스 연구』, 4(2).
- 이호길(2003). 『호텔기업의 지식경영도입이 경영성과 지각에 미치는 영향』, 대구대학교, 일반 대학원.
- 이호길·서철현(2002). 호텔기업의 지식경영 핵심요인과 지식공유문화가 종사원의 직무만족 과 조직몰입에 미치는 영향, 『관광연구』, 17(2).
- 장수덕(2002). 환경, 전략 및 조직특성의 변화와 벤처기업의 성과변화, 『한국중소기업학회, 중소기업연구』, 25(1).
- 전창석(1999). 외국인방문객의 주제공원속성평가에 관한 실증적 연구, 『한국관광학회관광학 연구』, 22(2).
- 전창석(1999). 『지식경영을 통한 호텔 식음료 부분의 활성화 방안 연구』, 단국대학교, 경영대학원.
- 최수근 (1993). 호텔 식재료 구매절차 만족도에 관한 연구 - 서울지역 특 S , H 호텔 조리사를 중심으로, 『한국조리학회지』, 4.
- 추헌 (1992). 거래적 리더십과 변혁적 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국 경영사학회』, 41.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation. Tavistock.*
- Davenport, T., (1996). How Do They Know Their Customers So Well?. *Sloan Management Review*, 63.
- Davenport, T., & Prusak, L., (1997). Working Knowledge: How Organization Management They Know. *Harvard Business Press Delphi Consulting.*

- Deveny, K. (1986, Oct. 13). Bag those fries, squirt that ketchup, fry that fish. *Business week*, 57-61.
- Drucker, P., (1993, Sep/Oct). The theory of business, *Harvard Business Review*, 95-104.
- Fahey, L., (1998). The treasure map, intellectual capital, *Doubleday/Currency*, 79-106.
- Gartner, G. (1999). *The Knowledge Management Scenario, Trends and Directions for 1998-2003*.
- Grant, R., M., (1996). Toward a Knowledge-based theory of the firm, *Strategy Management Journal*, 109-122.
- Huysman, M., & DeWit, O., (2002). Knowledge management and knowledge management system conceptual Foundation Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organization*. New York: Harcourt, Brace, Jaronovich.
- Krogh, M., E., (1998). Care in the Knowledge creation. *California Management Review*, 40(3),
- Locke, E., (1976). The nature and cause of job satisfaction. in M. D Dunnette(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. (p.1300), Rand McNally, Chicago.
- Malhotra, P., (1997). Knowledge Management in Inquiring Organization. *In The 3rd America conference on Information System*.
- Maryam, A., & Leider, D. E. (2000). Review ; knowledge management and knowledge management system conceptual Foundation Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136
- Nonaka, I., (1994). A dynamic theory of organization Knowledge creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Porter, M. (1996). *Competitive Strategy*, The Free Press: New York.
- Prusak, L.,(1997). *Introduction to Knowledge in Organization*, Butterworth-Heinemann.
- Steward, T. A. (1997). Human Capital, Intellectual capital, *Doubleday Currency*, 79-106.
- Ruggles, R., (1998). The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 80-89.

- Schultze, Q., J., (2000). A Confessional Account of an Ethnography about Knowledge Work. *MIS Quarterly*, 24.
- Steward, T. A. (1999). The treasure map, intellectual capital, *Doubleday/Currency*, 79-106.
- Sveiby, K., E., (1998). *Management External Structure to Maximize Knowledge Assets*. Barrett-Koehler: San Francisco.
- Vlatra, A., (2000). Towards an integrated approach to knowledge management: 'hard', 'soft' and 'abstract' issue. *Knowledge and Process Management*, 9(2), 90-102.
- Wiig U, (1995). Integrating intellectual capital and knowledge management, *Long Range Planning*, 30(3).
- Wiig U, K., Hoog, & Spec, (1997). Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques. *Expert with Applications*, 13(1), 121-144.
- Zack, M., H., (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.



# 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 “특급호텔 주방의 조직구조 특성과 지식경영 프로세스와의 관계 연구” 라는 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 해주시면 감사하겠습니다.

2011년 03월

부경대학교 대학원 경영학과 관광경영학전공

지도교수 : 설 훈 구

연 락 처 : 051)629-5746

연 구 자 : 김 윤 정

연 락 처 : 010)2562-4919

E-mail : kimssy00@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 주방의 지식창조 문화에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

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

II. 다음은 주방의 지식공유 문화에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 우리 주방에서는 다른 팀(파트)에 있는 지식을 이용하여 문제를 해결하는 경우가 많다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
2. 우리 주방 동료들은 필요로 하는 지식이 어디에 있는지 잘 알고 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
3. 우리 주방에서는 팀(파트)간의 협력이 자주 일어난다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
4. 우리 주방에서는 지식을 관리 하는데 있어 컴퓨터는 필수적이다. - 1 2 3 4 5 6 7
5. 우리 주방에서는 팀(파트)간의 협력이 가능하다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
6. 우리 주방은 동료들과의 대화에 있어 매우 솔직하고 개방적이다. - 1 2 3 4 5 6 7
7. 우리 주방 동료가 제공하는 지식은 믿을 만하다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

8. 우리 주방에서는 동료의 지식을 요청할 때 쉽게 제공할 수 있다. - 1 2 3 4 5 6 7
9. 우리 주방에서는 동료에게 제공하는 지식은 잘 이용되고 있다. 1 2 3 4 5 6 7
10. 우리 주방에서는 동료의 업무에 대한 의견을 제시하는 것을 싫어한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
11. 우리 주방에서는 동료들과 아이디어 및 자원들을 공유 할 수 있다. 1 2 3 4 5 6 7
12. 우리 주방에서는 팀 동료들이 협력하여 일하기를 원한다면 기꺼이 받아들일 것이다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
13. 우리 주방에서는 동료들과 사적인 모임을 가질 기회가 많다. --- 1 2 3 4 5 6 7
14. 우리 주방에서는 동료들과의 대화 내용에 대해 문책당할 염려 없이 자유로이 대화 할 수 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

Ⅲ. 다음은 주방의 지식 활용에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 주방 동료들은 다른 부서의 지식이나 정보 등을 효과적으로 활용한 다. ----- 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 주방의 지식 저장에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 우리 주방은 개인의 노하우와 아이디어등과 제안, 회의자료, 문제 해결 관련 자료 등이 체계적으로 저장되어 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
2. 우리 주방은 새롭게 창출된 지식과 기존의 지식을 체계적으로 정리하여 문서화 하고 있다고 생각한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
3. 우리 주방은 지식축적에 필요한 정보기술(데이터베이스, 그룹웨어, 문서관리시스템)을 활용하여 지식이 체계적으로 분석, 정리되고 있다. 1 2 3 4 5 6 7
4. 우리 주방은 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 직무 만족에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에 √표를 해 주십시오.

1. 나에게 부과된 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 주방의 조직 구조에 대한 질문입니다. 해당되는 곳에  $\sqrt{\quad}$ 표를 해 주십시오.

- 1.우리주방에서는 의사전달체계가 매우 구조화 되어있다----- 1 2 3 4 5 6 7
- 2.우리주방에서는 중요한 재무정보와 운영정보에 접근이 매우 제한되어 있다 ----- 1 2 3 4 5 6 7
- 3.우리주방의 운영형태는 매우 정형화 되어있다.----- 1 2 3 4 5 6 7
- 4.우리주방에서는 직급별 의견을 의사결정시 철저히 반영한다. ---- 1 2 3 4 5 6 7
- 5.우리주방에서는 변하는 환경에 아주 잘 대처한다.----- 1 2 3 4 5 6 7
- 6.우리주방에서는 정식적인 절차를 무시한다 할지라도 반드시 일을 마무리하는 경향이 있다. ----- 1 2 3 4 5 6 7
7. 우리주방에서는 일을 마무리 하기위해 비 정식 적인 통제 및 관계를 유지하여 협력한다.----- 1 2 3 4 5 6 7
- 8.우리주방에서는 일반직원과 간부직원이 정형화 된 근무지침에 맞추어 일하도록 매우 강조한다. ----- 1 2 3 4 5 6 7

VIII. 다음은 인구 통계학적인 사항에 관한 설문입니다. 귀하에 해당되는 곳에  $\sqrt{\quad}$ 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 업계에서의 총 근무경력은?  
① 1년 미만 ② 1 ~ 3년 미만 ③ 3 ~ 5년 미만 ④ 5 ~ 7년 미만 ⑤ 7년 이상

5. 현 직장에서 귀하의 고용형태는?

① 정규직 직원 ② 계약직 직원

6. 본 직장에서 월 평균 급여

① 100만원 이하 ② 150만원 이하 ③ 200만원 이하 ④ 250만원 이하 ⑤ 300만원 이상

7. 직위

① 사원 ② 주임 ③ 계장 ④ 대리 ⑤ 과장 ⑥ 주방장급 이상

끝까지 협조하여 주셔서 진심으로 감사드립니다.

