

호텔직원 유가 기업성과에
미치 관한 연구

경주대학교 산업경영대학원

호텔경영학과

한 우 창

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함

지도교수 김 만 술

2003년 12월

016402

호텔직원의 지식공유가 기업성과에
미치는 영향에 관한 연구

경주대학교 산업경영대학원

호텔경영학과

한 우 창

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함

지도교수 김 만 술

2004년 8월

韓佑昌의 碩士學位論文을 認准함

審査委員長 李芳植 

審査委員 金萬述 

審査委員 李昶昊 

慶州大學校 大學院

2004年 8月

<제 목 차 례>

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제제기와 연구목적	1
1. 문제제기	1
2. 연구목적	3
제 2 절 연구방법과 연구범위	3
1. 연구방법	3
2. 연구범위	4
제 2 장 연구의 이론적 배경	6
제 1 절 지식과 지식경영	6
1. 지식의 정의	6
2. 지식경영의 개념	9
제 2 절 호텔기업에서의 지식공유	13
1. 지식공유의 정의	13
2. 호텔기업 지식의 종류	14
3. 호텔기업에서의 지식공유의 필요성	18
제 3 절 기업성과의 개념	19
1. 경쟁우위	20
2. 구성원만족도	22

제 4 절 선행연구	24
1. 국내문헌	24
2. 국외문헌	26
 제 3 장 실증조사의 설계	 28
제 1 절 조사의 개요	28
1. 조사목적	28
2. 조사대상의 선정	29
3. 조사시기와 조사방법	29
제 2 절 연구모형 및 가설설정	29
1. 연구모형	29
2. 가설설정	30
제 3 절 설문지의 구성	31
제 4 절 자료의 수집과 분석방법	33
1. 자료의 수집	33
2. 분석방법	33
 제 4 장 실증분석의 결과와 종합토의	 35
제 1 절 표본의 특성	35
1. 표본의 특성	35
2. 변수의 신뢰성과 타당성 검증	39

제 2 절 가설의 검증	41
1. 연구가설1의 검증	41
2. 연구가설2의 검증	43
3. 연구가설3의 검증	45
제 3 절 실증분석 결과에 따른 종합토의	47
 제 5 장 결 론	 51
제 1 절 연구결과의 요약	51
제 2 절 연구의 한계 및 향후과제	53
참 고 문 헌	55
설문지	58
ABSTRACT	63

〈표 차례〉

<표2-1> 학자별 지식의 정의	8
<표2-2> 지식경영의 정의	12
<표2-3> 지식자산의 분류	15
<표2-4> 호텔 지식자산의 분류	18
<표3-1> 설문지의 구성	32
<표4-1> 표본의 인구통계학적 특성	36
<표4-2> 조사대상자의 일반적 특성	38
<표4-3> 변수의 신뢰성과 타당성 검증	40
<표4-2> 경쟁우위에 대한 지식공유속성의 영향	42
<표4-3> 구성원만족도에 대한 지식공유속성의 영향	43
<표4-9> 성별에 따른 기업성과의 차이검증	44
<표4-10> 연령에 따른 기업성과의 차이검증	44
<표4-11> 연봉에 따른 기업성과의 차이검증	45
<표4-12> 지식경영도입에 따른 기업성과의 차이검증	45
<표4-13> 지식경영 도입기간에 따른 기업성과의 차이검증	46
<표4-14> 지식공유 지원방법에 따른 기업성과의 차이검증	47
<표4-15> 근무부서에 따른 기업성과의 차이검증	47

〈그림 차례〉

<그림1-1> 연구의 흐름도	5
<그림2-1> 호텔서비스와 상품과의 관계	16
<그림3-1> 연구모형	30

〈표 차례〉

<표2-1> 학자별 지식의 정의	8
<표2-2> 지식경영의 정의	12
<표2-3> 지식자산의 분류	15
<표2-4> 호텔 지식자산의 분류	17
<표3-1> 설문지의 구성	32
<표4-1> 표본의 인구통계학적 특성	36
<표4-2> 조사대상자의 일반적 특성	38
<표4-3> 변수의 신뢰성과 타당성 검증	40
<표4-2> 경쟁우위에 대한 지식공유속성의 영향	42
<표4-3> 구성원만족도에 대한 지식공유속성의 영향	43
<표4-9> 성별에 따른 기업성과의 차이검증	44
<표4-10> 연령에 따른 기업성과의 차이검증	44
<표4-11> 연봉에 따른 기업성과의 차이검증	45
<표4-12> 지식경영도입에 따른 기업성과의 차이검증	45
<표4-13> 지식경영 도입기간에 따른 기업성과의 차이검증	46
<표4-14> 지식공유 지원방법에 따른 기업성과의 차이검증	47
<표4-15> 근무부서에 따른 기업성과의 차이검증	47

〈그림 차례〉

<그림1-1> 연구의 흐름도	5
<그림2-1> 호텔서비스와 상품과의 관계	16
<그림3-1> 연구모형	30

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기와 연구목적

1. 문제제기

현대기업의 경영환경은 시장환경의 변화와 정보기술 발달, 소비자 기대수준 향상과 욕구의 다양화 및 차별화로 인하여 새로운 환경에 처해 있다고 할 수 있다. WTO는 성장잠재력이 가장 큰 산업을 관광산업이라고 전망하고 있으며, 이러한 변화 속에서 관광산업이 성장 추세를 고려할 때 국내의 관광산업 진흥과 국가 경쟁력의 강화를 제고하는 것이 무엇보다 중요한 정책과제라 할 수 있다. 따라서 관광산업의 주축을 이루는 관광호텔의 수익성 향상과 국제 경쟁력의 제고가 더욱 요구되고 있으며, 호텔 경영에 관한 새로운 지식 개발이 절실히 요구된다 하겠다¹⁾.

21세기 지식기반의 사회에 치열한 국제경쟁을 뚫고 우위를 점하기 위해서는 과학적인 방법을 사용하여 보다 체계적이고 신속한 의사결정이 필요시 되고 있으며, 이러한 대안으로서 지식경영에 대한 연구가 활발히 진행되고 있는데, 이것은 1990년대 중반부터 본격적인 연구가 시작되었으며, 지식축적, 지식공유, 가치창조로 구성되는 하나의 경영전략이다.

호텔산업은 기업규모가 커지고 국제화·세계화 되어감에 따라 새로운 경영관리 기법과 전략들을 필요로 하고 있다²⁾. 호텔 직원이 미소와 상냥한 태도로만 고객에게 서비스를 제공하는 시대는 지났다. 몇 년 전까지만 하더라도 정

1) 이창호, “호텔객실고객의 세부시장이 호텔의 주요성과 변수에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문, 2000, p.1.

2) 김재민, 신현주, 「신호텔경영론」 1999, p.3.

보시스템과의 조화를 통하여 고객의 특별주문을 이행하였다면 이제는 지식경영전략을 통하여 고객 요구이전에 만족스런 서비스를 제공해야 한다.

인적의존도가 높은 호텔기업은 어느 기업보다도 지식경영의 도입과 실행이 중요하다. 여기에서 인적의존도가 높다는 것은 그만큼 인적자원이 중요하다는 것을 나타내는 말이다. 그러나 현실적으로 많은 호텔기업에서는 높은 비정규직과 이직률로 인하여, 체계적인 교육시스템보다는 호텔업무의 특성상 바로 현장에서 교육이 이루어져 직원 자신의 두뇌속에 know-how가 쌓이게 되는 경우가 많다. 그러나 이러한 지식을 소유한 직원이 이직을 할 경우 형식지로 변화되지 않은 지식도 함께 사라져버려 조직을 위한 가치창조가 소멸되어 고가치의 지식이 축적되지 못하고, 지식공유도 어렵게 된다. 지식의 형태 중 개인이 표현하지 않고 내재된 지식이 전체 지식 중 70%에 달한다는 사실로 보았을 때 매우 심도 있게 고려해 보아야 할 사항이다.

특히 호텔기업은 지식경영의 중요성에 대한 최고경영층의 인식부족과 종사자들의 지식경영활동의 부재로 인하여 아직까지 시행착오를 겪고 있으며, 무형자산에 해당되는 직원들의 지식을 경영과정에 효과적으로 대부분 활용하지 못한 것이 사실이다. 그리고 기업경영에서 무엇보다 가장 중요한 것은 환경의 변화내용을 경영에 신속히 반영하도록 기업목표를 새롭게 구축하는 것인데, 호텔기업은 기존의 지식을 공유하거나 새로운 지식을 창조할 수 있도록 기업환경을 조성하는데도 소홀하였다. 뿐만 아니라 호텔기업은 고학력 사회현상에 편승하여 풍부한 지식과 높은 학력수준을 보유한 사람들을 채용하였지만, 직원들은 자질과 능력을 충분히 활용하지 못하고 조직이 기대한 만큼의 성과를 얻지 못하고 있는 실정이다.³⁾

따라서 호텔기업의 특성을 고려하여 지식경영의 핵심이라고 할 수 있는 호텔 직원들간의 지식공유가 매우 중요하다 하겠다.

3) 이호길, “호텔기업의 지식경영 도입이 경영성과 지각에 미치는 영향”, 대구대학교 대학원, 박사학위논문, 2003, p.2.

2. 연구목적

지식경영은 조직이 지니는 지적자산뿐 아니라 구성원 개개인의 지식이나 know-how를 체계적으로 발굴하여 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 이의 활용을 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 경영이론이라고 할 수 있다. 따라서 본 논문에서는 문제제기를 바탕으로 호텔경영과 업무특성상 지식공유가 무엇보다 필요한 식음료부서를 중심으로 호텔직원의 지식공유 요인이 경쟁우위와 구성원만족도로 구성된 경영성과에 미치는 영향을 분석하는데 있다. 아울러 이 연구에서 제시하는 분석결과를 통하여 호텔경영자에게 조직의 성과에 기여하는 지식공유의 방안을 제시하고자 한다. 본 연구의 세부적인 목적을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 문헌고찰과 선행연구를 통하여 지식과 지식공유의 개념에 대하여 살펴보고 호텔기업 식음료부서의 직원들간에 요구되는 지식과 업무효율성을 위한 지식공유에 대하여 연구한다.

둘째, 이론적 연구를 통하여 기업성과에 대한 제이론을 정립한다.

셋째, 문헌연구와 선행연구에서 도출된 지식경영 관련 이론을 통하여 호텔기업 식음료부서에 있어 요구되는 지식공유와 기업성과와의 관계를 규명하기 위한 연구모형을 개발한다.

넷째, 실증분석을 통하여 호텔직원의 지식공유가 기업성과에 미치는 영향을 밝히고, 실증분석 결과를 토대로 호텔 조직경영에 이바지할 수 있는 지식공유에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

제 2 절 연구방법과 연구범위

1. 연구방법

본 연구의 목표를 달성하기 위하여 문헌연구와 실증연구를 병행하였다.

첫째, 문헌고찰을 통하여 먼저 지식과 지식경영에 대한 정의를 살펴보고 호텔기업에서 성공적인 지식경영을 위하여 호텔기업에서 식음료부 직원들이 가장 절실히 요구하는 지식은 무엇인가를 고찰하였다.

둘째, 이러한 문헌고찰을 바탕으로 관광분야에서는 아직 지식경영에 관한 연구가 활발히 진행되고 있지 않은 관계로 지식과 지식경영을 호텔기업 특성에 맞게 접목시켜 지식공유의 개념을 파악하였다.

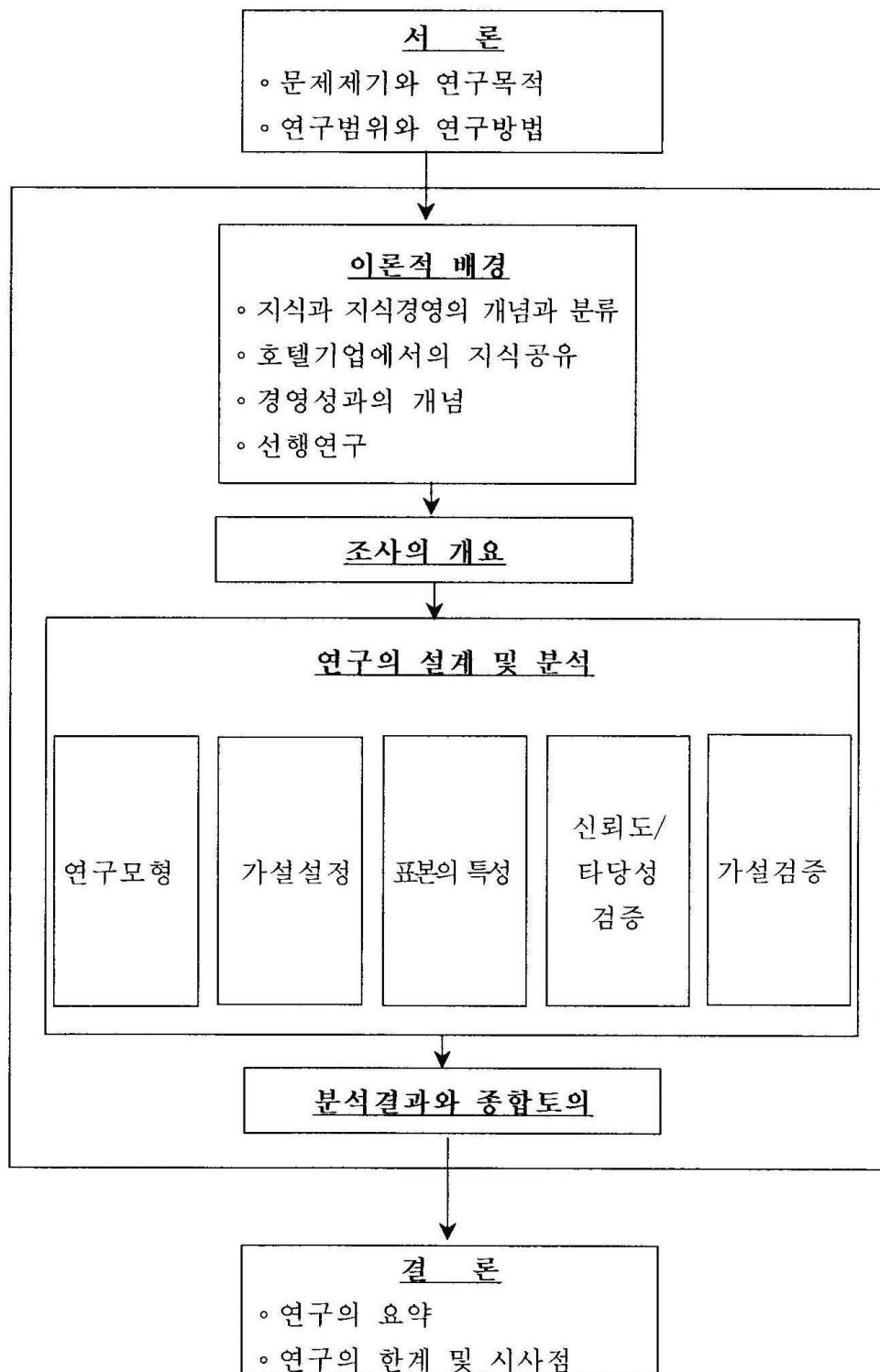
셋째, 실증분석에서는 호텔직원 지식공유 속성이 기업성과에 미치는 영향요인을 분석하였다. 실증분석의 신뢰성과 타당성을 높이기 위하여 선행연구의 이론을 바탕으로 지식공유와 기업성과에 대한 관련 변수를 추출하여 실증분석을 실시하였다.

실증조사의 기간은 2004년 5월 1일부터 2004년 5월 15일까지 설문조사법을 이용하여 실시하였고, 조사지역과 조사대상은 전국의 특급 호텔을 대상으로 하였다. 설문조사를 통해 수집된 자료는 SPSS 10.0 통계패키지를 이용하여 기술분석, 빈도분석, 분산분석, 회귀분석 등을 실시하였다.

2. 연구범위

본 연구의 시간적 범위는 지식경영 연구가 본격적으로 시작되고, 호텔업계의 관심이 나타난 1998년부터 2004년으로 하고, 공간적 범위로는 전국의 특급호텔을 대상으로 하였다. 내용적 범위로는 전체를 5장으로 구성하여 제1장은 문제의 제기, 연구의 목적, 연구의 방법과 범위, 연구의 흐름 등을 기술하였다. 제2장은 연구의 이론적 배경으로서 제1절에서는 지식과 지식경영, 그리고 제2절 호텔기업에서의 지식공유의 필요성, 제3절 기업성과의 개념에 관한 이론적 고찰, 그리고 제4절에서는 호텔기업의 지식경영과 관련된 선행연구를 고찰하였다. 제3장에서는 연구의 설계로써 제1절에서는 조사의 개요, 제2절은 연구모형 및 가설설정, 제3절 설문지의 개발과 구성, 제4절 자료의 수집과 분석 방법으로 구성하였다. 제4장은 실증분석의 결과와 종합토의로 제1절 표본의 특성, 제2절 가설의 검증, 제3절 종합토의를 시도하였다. 그리고 제5장은 결론

으로서 연구결과의 요약과 시사점 및 향후 연구과제의 방향을 제시하였다.



<그림1-1> 연구의 흐름도

제 2 장 연구의 이론적 배경

제 1 절 지식과 지식경영

1. 지식의 정의

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)⁴⁾는 지식이란 경영에 있어서 일하는 방법을 끊임없이 개선, 개발, 혁신해서 부가가치를 높이는 것으로 한정하고 있다. 즉 호텔기업 경영성과의 개선에 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 근본적인 원천이 되는 것이다.

지식경영의 대상으로서 지식이라는 개념에 대해서는 많은 연구가 있는데, 우성진(1999)은 조직의 의사결정과 경영활동에 유용하게 활용할 수 있도록 개인이나 조직에 체화되어 있는 사실, 노하우, 방법론, 제도의 집합을 지식이라 하였고, 구교봉(2001)은 지식은 오랜 기간동안 개인이나 조직 속에 체화된 경험, 개념, 노하우이며, 지식은 끊임없이 진화, 발전된다고 주장하였다. 그리고 Wignboven(1998)은 설명, 예언 또는 기술 등을 포함하는 아이디어를 지식이라

4) P. F. Drucker, 「*Post-Capitalist Society*」, Oxford. Butterworth Heinemann, 1993, p.287.

라고 하였으며, Liebeskind & Porter(1996)은 증명과정을 통하여 합리성이 확인된 정보를 지식이라 주장하였다. 뿐만 아니라 지식은 특별한 업무를 수행하기 위한 인가의 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 기억정보나 분만 아니라 개념, 법칙, 이론, 가치관, 세계관에 이르기까지 추상성과 포괄성을 내포하고 있으며, 지식은 행동역량으로 파악해 가는 과정을 통하여 끊임없이 창조된다고 하였다(Sveiby, 1998).

Krogh(1998)⁵⁾는 현존하는 지식에 대한 개념의 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 구성되어 있다. 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.

최근의 지식경영 연구에서는 지식의 본질에 대한 성찰보다 지식자산의 활용 측면에 초점을 두고, 지식이 기업경쟁력의 핵심이라는 전제에서 기업의 지식경쟁력을 어떻게 제고할 것인가에 대한 연구가 주된 관심이 되고 있다. 다시 말해서 지식의 활용 목적과 범위에 따라 지식을 다양한 의미로 해석되어질 수 있는데, 지금까지의 지식의 내용을 정리해 보면 다음과 같다. 지식은 개인이

5) G. Krogh, "Care in the Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol.40, No.3, Spring, 1998, pp.133-153.

<표2-1> 학자별 지식의 정의

학 자	정 의
Druker(1993)	경영에 있어서 지식은 일하는 방법을 끊임없이 개선, 개발, 혁신해서 부가가치를 높이는 것으로 한정
Krogh(1993)	현존하는 지식에 대한 개념의 본질을 이해하기 위하여 지식을 인지적인 관점과 구조적인 관점으로 나누어 설명
Ludvall & Johnson(1994)	지식을 know-what, know-why, know-how, know-who로 구분하고 있다. know-what은 특정한 사실을 이해하고 안다는 것이고, know-why는 인간정신과 행동 및 사회변화의 법칙과 원리를 아는 것으로 의미한다. know-how는 어떤 것을 할 수 있는 능력과 기술을 의미한다. know-who는 누가 무엇을 알고 있으며 어떻게 하고 있는지를 아는 것을 뜻함
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 관계 없이 조직이 보유하여 사용할 수 있고 행동에 옮길 수 있는 의미 있는 정보
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
Davenport, Long, Beers(1998)	지식은 경험, 상황(context), 판단, 사상과 결합된 정보
Leonrd & Sensiper(1998)	지식은 당면한 문제와 연관되고 즉시 활용될 수 있는 정보로 경험에 준거한 것

자료: 김영수 외(1999), 「한국 기업의 지식경영 모델」, p.359. & 이진창(1999), "지식경영의 전략 프레임워크", 지식경영연구, 제3권 제2호 pp.31-32. 참조
논자 재구성.

조직의 경험과 사고를 통하여 얻어지는 개념으로 특정한 견해나 의도를 반영하여 가치를 창출함으로서 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 부가가치의 원천을 지식이라 정의할 수 있다⁶⁾. 지식에 관한 학자들의 다양한 견해를 종합하여 보면 다음<표2-1>과 같다.

이상의 내용을 중심으로 보면 호텔업에서의 지식은 호텔조직 구성원이 보유하고 있는 것으로 가치를 창출할 수 있는 것 또는 호텔조직이 보유하고 있는 경영노하우, 경영시스템등과 같이 호텔기업의 가치창출에 기여할 수 있는 기업경쟁력의 핵심이라고 할 수 있다.

2. 지식경영의 개념

지식경영(knowledge management)에 대한 연구관심이 급격하게 증가하였는데도 아직도 지식경영에 대한 체계적인 정의를 정확하게 파악하고 있지는 못한다고 볼 수 있다. 이는 지식경영의 대상이 너무 많이 존재하므로 정확하게 개념화하여 정의하기가 어렵다고 여겨진다.

지식경영이라는 용어는 1986년 국제노동기구(ILO)가 후원하여 개최된 유럽경영컨퍼런스에서 “지식경영: 새로운 기회의 전망(management of knowledge: perspectives of a new opportunity)”를 주제로 채택했던 것에서 기인한다.

Nonaka & Takeuchi(1995)는 지식경영에 대하여 새로운 지식을 창조하여 전조직으로 이것을 확산하고, 그것을 다시 상품, 서비스, 시스템으로 형상화하여 경영목표를 달성하는 프로세스라 주장하였다⁷⁾. Wiig(1997)등은 기업은 고

6) 김정훈, “여행업 지식경영 전략에 관한 연구”, 경기대학교 대학원, 박사학위논문, 2003, p.34.

객의 가치를 극대화하기 위해 지적자본을 창출하고 고양시킬 수 있는 능력을 가져야 하는데, 이러한 역량을 만들고 축적시키기 위해 준비해야 할 모든 프로세스, 시스템, 문화, 역할 등을 통틀어 지식경영이라 하였다.⁸⁾ 또한 Macintosh(1998)⁹⁾는 기업의 지식경영은 비즈니스 과정에서 시장, 상품, 기술, 조직 등과 관련하여 이익과 부가가치 등을 산출하는 것이라 하였으며, Prusak(1997)은 지식경영은 단순히 데이터와 정보를 저장하고 처리하는 것이 아니라 개인에게 내재되어 있는 자신의 지식을 인식하고, 이를 조직구성원의 의사결정 등에 이용할 수 있도록 자산화 하는 것이라 하였다¹⁰⁾.

지식경영 컨설팅업체인 KTI(knowledge transfer international)는 조직의 지적자본들(즉, 기록되어 있는 정보와 조직구성원들의 재능)을 더욱 거대하게 생산성 향상과 경쟁력 강화 및 새로운 가치로 전환시키는 과정을 지식경영이라 하였다. 즉, 경영자에서부터 종업원까지 기업의 총체적인 실체로서 기술을 양산하고 극대화하는 전략을 지식경영으로 간주하였다.

이에 대하여 포스코경영연구소(1998)는 조직의 지식경영이란 함은 조직이 지니는 지적자산뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 이의 활용을 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 경영이론¹¹⁾이라고 할 수 있다. 또한 우성진(1999)은 기업이나 조직, 개인이 지니고 있는 지적자본 즉, 가치로 전환될 수 있는 지식을 활용하여 특정한 목적과 의도에 따라 원하는 부가가치를 창출하기 위한 모든 지식활동을 지식경영이라 하였고, 구교봉은 채화된 경험, 개념, 노하우

7) Nonaka. I and Takeuchi. H, 「the-Knowledge-Creating Company」, Oxford University Press, New York, 1995, p.224.

8) Wiig, K. M, "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Range Planning*, 30(3), 1997, pp.399-405.

9) Macintosh. A, *Knowledge Management*, URL: <http://www.aiai.ed.ac.uk/aim/kamlinks.html>, 1998.

10) Prusak, L., 「Introduction to Knowledge in Organizations」, Butterworth-Heinemann, 1997, p.168.

11) 포스코 경영연구소, 「지식사회 지식경영으로, 한국경제를 위한 제안:지식경영」, 더난출판사, 1998, p.49.

등이 조직 속에서 프로세스를 개선하거나 가치창조를 하는 것을 지식경영이라 주장하였다¹²⁾.

한편 박성섭(2001)은 지적자본을 최대한 활용하여 기업이 생산해내는 상품과 서비스의 부가가치를 높이고 기업의 경쟁우위를 확보하는 것을 지식경영이라 하였다¹³⁾.

이순철(1999)는 우리나라의 기업은 새로운 경영기법을 도입하기 위하여 연구를 진행하다가 중단되는 경우도 많았으며, 구현하는데 실패하는 경우도 발생되었기 때문에 아직도 지식경영에 대한 성공요인들이 정확하게 파악되지 않았다고 주장하였다.

이상과 같이 지식경영에 대한 연구자들의 다양한 정의를 종합하면 <표 2-2>와 같다.

12) 우성진, “지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 박사학위논문, 2000, pp.161-181.

13) 박성섭, “지식경영의 경영성과 요인에 관한 연구”, 인천대학교 박사학위논문, 2001, pp.181-193.

<표2-2> 지식경영의 정의

연구자	연 도	정 의
Nonaka & Takeuchi	1995	지식경영은 새로운 지식을 창조하여 전 조직으로 이것을 확산하고, 그것을 다시 상품, 서비스, 시스템으로 형성화하여 경영목표를 달성하는 프로세스
Prusak	1997	개인에게 내재되어 있는 자산이 지식을 인식하고, 이를 조직 구성원이 의사결정 등에 이용할 수 있도록 자산화 하는 것
Wiig et al	1997	고객의 가치를 극대화하기 위해 지적자본을 창출하고 고양시킬 수 있는 능력을 가져야 하는데, 이러한 역량을 만들고 축적시키기 위해 준비해야 할 모든 프로세스, 시스템, 문화, 역할 등을 통틀어 지식경영이라고 함
포스코 경영연구소	1998	구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 활용을 통해서 조직전체의 경쟁력을 향상시키는 것
우성진	1999	기업이나 조직, 개인이 지니고 있는 지적자본, 즉, 가치로 전환될 수 있는 지식을 활용하여 특정한 목적과 의도에 따라 원하는 부가가치를 창출하기 위한 모든 지식활동
구교봉	2001	체화된 경험, 개념, 노하우 등이 조직 속에 프로세스를 개선하거나 가치창조를 하는 것
박성섭	2001	지적자본을 최대한 활용하여 기업이 생산해내는 상품과 서비스의 부가가치를 높이고, 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있도록 하는 것

자료: 이호길, "호텔기업의 지식경영 도입이 경영성과 지각에 미치는 영향", 대구대학교 대학원, 박사학위논문, 2003, p.12.

제 2 절 호텔기업에서의 지식공유

1. 지식공유의 정의

지식공유는 조직이 보유한 지식자산을 공유함으로써 지식의 활용을 극대화하고 새로운 지식을 창조하여 핵심역량을 강화하는 지식활동인 것이다¹⁴⁾. 지식창출은 지식공유의 토대 위에서 발생할 수 있으며, 기업의 경쟁우위 확보를 위해서는 지식의 창출과 동시에 조직원들의 상호작용을 통한 지식 확산이 매우 중요하다.

따라서 지식공유 프로세스는 지식관리 프로세스 중에서 다른 프로세스들에 비해 가장 많은 연구가 진행되었고, 학문 및 실무적으로 가장 많은 관심을 받고 있는 프로세스이다¹⁵⁾. 지식공유의 개념에 대해서 Nelson & Coopridge(1995)는 집단성장에 영향을 주기 위한 상호 간의 과정이라고 소개하고 있고, Chakravartiy 등(1997)은 조직 내 한 부서가 타부서의 특출한 역량이 되는 지식에 접근할 수 있도록 하는 과정이라고 하였다. 또한 Hansen(1997)은 타부서 사람들과의 견고한 상호관계(네트워크 연결)를 통해 이루어지는 과정이라 하였고 Gupta & Govindarajan(1996)은 지식구분(Identification), 전수(outflow), 이동(transmission), 흡수(inflow), 모두를 포함하는 과정이라고 설명하였다. 이는 모두 사회과학적인 관점의 논의이며, 공통적으로는 지식공유에 대하여 공유수준(level of sharing)이 존재하고 상호작용에 근거하며, 여러 행위에 대하여 넓은 행위과정을 포괄하는 개념으로 정의하고 있다.

Grant(1996)는 지식의 가치는 지식의 유지가능성(지식의 가치 효율성이 떨어지는 비율), 투명성(다른 조직이 동일한 지식을 개발하는 속도), 이전가능

14) 최만기, 신창호, “자원기반이론과 제도화이론에 기초한 연구개발집단의 지식경영 모형”, 한국인사·조직학회 하계 학술연구발표회 발표논문집, 2003, pp.55-75.

15) 이승한외 2인, “지식관리시스템을 활용한 지식공유행위에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 제3권 제1호, 2002, p.2.

성(조직지식의 이전 및 공유의 용이성), 복사가능성(지식의 재생산 및 활용의 용이성)에서 나온다고 주장하였다. 조직 내 지식 관련 프로세스는 지식의 창조, 저장, 공유, 활용의 4단계로 정리할 수 있으며 이들 단계 중 지식 공유단계는 기술적, 조직적 기반을 제공하여 지식에 대한 접근성을 확보하기까지의 제반 과정이다. 즉, 지식공유는 기업이 보유한 지식자산을 조직 내에 공유함으로써 지식의 활용을 극대화하여, 조직역량을 강화하려는 활동으로 정의할 수 있다.

지식공유와 유사한 개념으로 지식이전이 있다. 지식이전(knowledge transfer)은 다른 사람에게 지식을 전달, 습득시키는 행동이다. 이전을 지식 이동의 단계적 보급이 아니라 지식의 이동에 참여하는 사람들의 특성에 의존한다는 면에서 확산과 구분이 된다. 지식 이전은 혁신적이고 빠른 성장을 하고 있는 시장에서 모방과 함께 경쟁력의 중요한 요소이다.

2. 호텔기업 지식의 종류

위와 같이 지식 경영에서는 지식을 단순히 경영을 도구 또는 경영에 필요한 기술(skill) 수준으로만 바라보지는 않는다. 대신에 지식을 기업의 경쟁력 제고에 결정적인 영향을 미치는 요소, 따라서 전략적으로 반드시 고려하여야 할 사항으로 격상시켜 인식한다. 다시 말해, 기업 내의 조직과 조직 내의 개별 구성원들이 소유하고 있고, 활용할 수 있는 지식이 기업 경쟁력의 척도가 되는 것을 뜻한다.

기업에서 지식을 하나의 자본으로 해석한다면 이에 따른 지식자본의 분류는 다음과 같이 나타난다. 대부분의 기업에서는 사람, 자본, 매출, 순이익 등 비교적 계량화하기 쉬운 경영자원들의 흐름과 그 상관관계로 경영을 평가하고 이해하려고 하였다. 그러나 토지, 노동, 자본이라는 전통적인 생산요소의 효용은 이제 한계에 다다랐으며, 지식이 제 4의 요소가 되었으며, 실제로는 가장 가치 있는 요소라는 점을 인식하게 되었다. 미국 마이크로 소프트사(MS)의 경우 자산규모는 제너럴 모터스(GM)나 제너럴 일렉트로닉스(GE)보다 훨씬 적

은데 주식 시가 총액은 GE를 제치고 미국 내 상장기업 중 1위를 차지했다¹⁶⁾.

위의 사실은 재무제표에 수치상¹⁷⁾에 제시되지 않는 특정 무형자산 가치의 존재를 의미하는 것이다. 이것을 지식자산이라 할 수 있는데, 지식자본은 지식경영의 중심을 이루는 것이라 할 수 있다. 지식경영을 성공적으로 도입하기 위해서는 이런 무형의 지식자본을 정확히 산출하고 평가하는 것이 선행되어야 한다. 다시 말해, 지식자산이란 기업이 보유하고 있는 무형자산을 총칭하는 것으로 재무제표 상에 제시된 자산과 대응되는 개념이다.

그런, 무형자산이라고 해서 아무런 가치가 없는 것이 아니라 기업에 특정한 가치를 가지고 자본이나 자산과 마찬가지로 이에 맞는 활용이나 가치 평가의 척도로 볼 수 있다. 이러한 지적자산을 나타내면 다음의 <표2-3>으로 나타낼 수 있다.

<표2-3> 지식자산의 분류

지적 자산			
시장자산	인간중심자산	지적소유자산	인프라자산
◦ 브랜드 ◦ 고객의 규모 ◦ 고객의 로열티 ◦ 유통경로 ◦ 라이선스 ◦ 단골거래 ◦ 가맹점 협정	◦ 직원의 문제 ◦ 해결능력 ◦ 전문기술 ◦ 리더쉽 ◦ 경영기술	◦ 노하우 ◦ 기업비밀 ◦ 특허권 ◦ 상표권	◦ 기업문화 ◦ 경영철학 ◦ 업무처리 과정 ◦ 재무구조 ◦ 데이터베이스 ◦ 정보기술시스템

자료: 포스코경영연구소, 지식경영, 더난출판사, p.116.

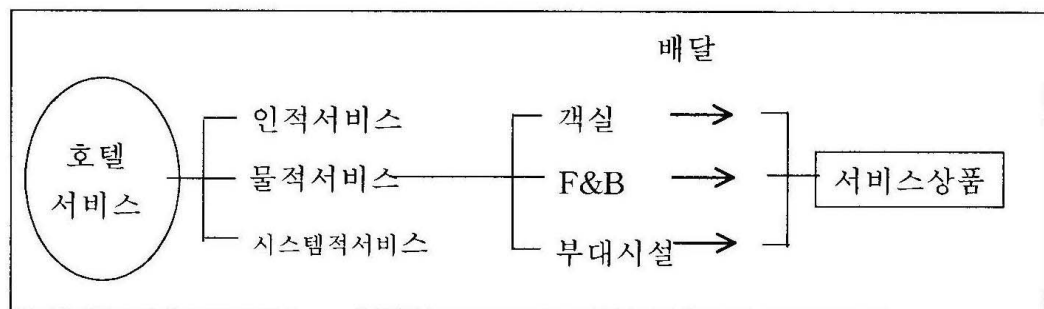
위와 같은 지적자산을 바탕으로 지식경영은 일련의 활동을 통해 적용대상

16) 매일경제신문, '기업의 지식자산', 1998년 9월 17일자.

17) 정량화시킬 수 없다는 뜻으로 산술적으로 표현할 수 없다는 것이다.

의 목표에 따라 전체의 윤곽을 제시할 수 있다. 지식경영활동에 대한 모습에 대해서 노나카(Nonaka)와 코노(Konno)는 지식경영창출의 정립에 기초개념을 설명하려 하였다¹⁸⁾.

위와 같은 지식자산을 호텔기업에 적용시켜 볼 때 크게 다를 것이 없지만, 호텔의 물리적인 자원과 인적자원의 중심이 크게 다르다고 볼 수 있다. 호텔상품은 서비스 인카운터(service encounter)에서 호텔고객에게 제공되는 유·무형의 인적·물적 시스템적 서비스로 대별된다. 여기서 물적 서비스는 크게 객실, 식음료부, 부대시설의 구조, 인테리어, 집기·비품, 전망, 조경, 건물 등으로 구성되며, 이를 바탕으로 그림에서와 같이 호텔상품은 인적서비스와 시스템적 서비스가 부가되어 배달과정을 거쳐 고객에게 전달됨으로써 하나의 상품이 되는 것이다.



<그림2-1> 호텔서비스와 상품과의 관계

자료 : 박중환(1998). 현대호텔마케팅론, 형설출판사, p.252.

위 그림에서처럼 복잡한 전달과정을 거쳐 고객에게 전달되는 각 과정에 호텔직원의 기업성과를 높이기 위한 지식공유가 필요하다 하겠다. 본 논문에서는 식음료부서의 지식공유에 관하여 논하므로 식음료부서에 있어 가치를 창출할 수 있는 지식경영에 관하여 알아보고자 한다.

18) I. Nonaka & N. Konno, "The Concept of 'Ba: Building a Foundation for Knowledge creation", *California Management Review*, 40, 3, p.45, 나상익, 지식경영, 21세기북스, 1999, p.55에서 재인용.

앞에서 언급한 지적자산의 분류를 통하여 호텔기업의 지식자산을 살펴보면 <표2-4>과 같다. 여기에서 고객자산은 고객충성도, 브랜드, 로열티, 시장점유율, 고객당 수익률 등 고객과의 관계에서 발생하는 가치를 의미한다¹⁹⁾.

이도연(2001)²⁰⁾은 고객의 만족도, 충성 등의 고객자산은 기업의 수익을 지속적으로 창출해 주는 귀중한 무형자산이라 주장하였다. 그리고 고객과의 관계는 지식경영이 존재하기 전에도 고객만족 경영, 고객서비스 경영 등의 경영전략이 존재하였지만, 지식경영이 이러한 경영활동과의 가장 큰 차이점은 고객자산을 기업경영에 직접적으로 활용한다는 것이다. 고객의 정보는 기업의 정보화가 심화될수록 보다 더 쉽게 이것을 이용할 수 있으며, 고객도 여기서 기업의 정보를 손쉽게 공유할 수 있을 것이다. 이러한 내용을 중심으로 호텔기업에 적용시켜 보면, 주요단체, 여행사, 단골 V.I.P, 시장점유율, 고객 당 수익률 등으로 나타낼 수 있다.

인적자산은 고객에게 제공되는 우수한 서비스, 부하직원들이 높은 성과를 달성하도록 독려하는 경영자의 리더십, 또한 문제해결, 매출, 조직을 위한 직원의 우수한 창의성, 그리고 보유하고 있는 지식에 대하여 상호간 신뢰하고 지식을 공유하며, 공유된 지식이 높은 가치를 갖고 있다고 믿는 신뢰성, 또한 가치있는 지식을 창출하기 위하여 지식공유에만 의존하는 것이 아니라 자기개발에 대한 노력 등으로 구성된다고 할 수 있다.

경영자산은 독특한 경영노하우, 판촉노하우, 브랜드가치, 예약 및 정보기술 인프라 지원시스템 등으로 구성된다고 할 수 있다.

물리적자산은 호텔의 입지요인과 관련된 것으로써 호텔건물, 다양한 부대업장의 시설지식, 호텔의 조경과 전망 등을 들 수 있다. 자산에 관한 지식공유를 위한 지식자산에 관한 내용이다.

19) 박성섭, 상계논문.

20) 이도연, 병원조직의 지식경영 준비수준에 관한 실증적, 연구, 동아대학교 대학원, 박사학위논문, 2001.

<표2-4> 호텔 지식자산의 분류

호텔의 지식자산			
고객자산	인적자산	경영자산	물리적 자산
◦ 주요단체 ◦ 여행사 ◦ 단골V.I.P ◦ 시장점유율 ◦ 고객당수익율	◦ 탁월한 업무처리능력 ◦ 경영자 리더쉽 ◦ 직원의 창의성 ◦ 직원의 신뢰성 ◦ 자기개발	◦ 경영노하우 ◦ 판촉노하우 ◦ 브랜드 ◦ 예약망 및 정보기술 인프라 지원시스템	◦ 호텔의 건물 ◦ 호텔의 부대업장시설 ◦ 호텔조경, 전망

자료; 정성렬, “호텔기업의 지식경영의 도입이 집단응집력에 미치는 영향”, 경기대학교 석사학위논문, 2001, p.30를 바탕으로 논자 재작성

3. 호텔기업에서의 지식공유의 필요성

호텔기업은 직책에 따라 엄격히 직무가 구별되어 있는 조직이다. 이런 조직에서 직책과 직무를 너무 강조하면 경직된 기업문화로 인하여 기업의 효율성이 저하될 염려가 있다. 특히 식음료부서는 객실부서보다 메뉴의 선택, 추천, 예약인원의 변동 등 예기치 않은 고객의 다양한 요구사항이 많아 고객관리 방법 등에 관한 특별한 능력이 요구된다.

업무적인 특성에 있어서도 객실부서보다 시스템적인 지원을 받지 못하기 때문에 고객정보가 부족한 편이다. 또한 OS를 통한 업무보다는 행동으로 서비스를 실천하는 무형의 서비스를 제공하기 때문에 직원의 서비스제공 능력에 따라 서비스품질의 차이가 크다.

마지막으로 조직의 특성에 있어서는 높은 이직율로 인하여 전문지식의 축적이 어렵기 때문에 개인이 필요한 지식을 제공받고 조직에서 요구하는 지식을 제공하는 지식공유가 필요하다 하겠다.

제 3 절 기업성과의 개념

조직의 기업성과는 다차원적인 개념이며 어떤 하나의 지표에 의해 측정되기 어렵다. 따라서 대부분의 연구에서 기업성과를 복수의 지표에 의해 측정되고 있다.

기업의 기업성과를 측정하기 위한 전통적인 접근방법은 산출목표, 자원획득, 내부적 건강과 효율 같은 지표를 사용하며 현대적인 접근법은 다양한 기준을 동시에 사용한다²¹⁾. 기업에 있어서 최종적인 기업성과는 객관적 성과와 주관적 성과로 나눌 수 있으며, 객관적 성과로서 매출이나 이윤의 증가 또는 변화, 시장점유율의 증가로 나타나며, 주관적 성과로서는 경영노력 외에 시장의 상황변화 등 통제 불가능한 상황변수에 의해 영향을 받는 조직구성원의 직무만족과 직장만족도, 이직의도가 사용된다고 하였다²²⁾. 그리고 전략적 연구에서 사용되는 기업의 성과변수는 크게 재무적 성과, 조직 유효성을 볼 수 있으며, 재무적 성과는 매출액성장률, 시장성장률이 중심이 되며 비재무적 성과인 조직의 유효성으로는 직무만족, 직원능력, 경쟁우위와 같은 요소들이 포함된다.

최근 관심이 크게 증가되고 있는 지식경영 성과의 측정에 대해 학자들 사이에서 아직 명확한 견해나 별도의 특정도구가 없다고 할 수 있다. 지식경영과 관련하여 기업의 성과를 측정한 연구는 크게 네 가지로 나누어 볼 수 있다²³⁾. 첫째는 가장 전통적인 접근법인 재무적인 성과로 지식경영 성과를 측정한 연구이며, 둘째는 기업의 지적자산에 중점을 두고 이를 측정한 연구이며, 셋째는 재무적 지표와 인적자산 지표, 구조적 자산지표, 외적 자산지표를 함께 고려한

21) R. L. Datf, 「Organizaton Theory and Design」, 6rd., Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998, p.127.

22) 윤은기, "시간문화적 특성이 기업의 경영성과에 미치는 영향", 인하대학교 대학원 박사학위논문, 1997, p.90

23) 이희석, 최병구, 장유신, '기업지식화 지표 개발: 지식경영 활동이 기업성과에 미치는 영향 분석을 중심으로', 1999, 제3회 지식경영 학술심포지엄 논문집, 한국지식경영학회, 1999, p.92.

균형성과표를 이용한 연구가 있으며, 마지막으로 기업의 가시적 성과와 비가시적 성과를 구분하여 측정하고자 한 연구가 있다.

이렇게 다양한 지식경영 성과측정의 관점 중에서 지식경영의 성과가 장기적이고 질적인 특성이 있는 점을 고려한다면 기업성과의 재무적 성과와 비재무적성과 중에서 비재무적 성과를 중심으로 경영성과에 접근하는 것이 합리적인 접근 방법이라 생각한다.

따라서 본 연구에서는 성과측정을 위한 비가시적 접근방법으로 기업의 외부 경쟁자와의 상대적 경쟁력 정도를 측정할 수 있는 경쟁우위를 비용우위와 차별화 정도로 측정했고 또한 기업경영의 성과를 확인할 수 있는 내부 조직구성원의 만족도를 측정했다.

1. 경쟁우위

비재무적 경영성과로서 기업의 주요 경쟁자에 대한 경쟁우위를 고려할 수 있다. 경쟁우위란 기업의 입장에서 보았을 때 시장경쟁에서 승리함을 의미한다. 즉 고객들이 시장에서 그 기업의 제품 또는 서비스를 선택하였을 때 획득되어지는 것이다²⁴⁾. 기업은 이러한 경쟁우위의 정도가 클수록, 그리고 경쟁우위를 누리는 기간이 길수록 높은 경영성과를 이룰 수 있다.

경쟁우위의 원천으로는 전통적으로 외부환경과 기업내부를 모두 경쟁우위의 주된 원천으로 생각하였다. 즉, 외부환경으로부터의 기회와 내부 강점을 극대화하고, 외부환경으로부터의 위협과 내부 약점은 극소화하는 방향으로 전략관리를 해야 경쟁우위를 획득할 수 있다고 하였다. 경쟁우위의 외부원천에 관한 연구로는 널리 알려진 Porter(1995)의 이론을 들 수 있는데, 산업의 구조적 특성과 같은 외부환경 요인이 궁극적으로 기업간 경쟁질서와 경영성과를 결정한다고 하였다. 김인수(1999)는 기업의 경쟁우위의 원천으로 지식을 주장

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

하고 있다²⁵⁾.

이에 비해 경쟁우위의 내부 원천이란 가치활동과 자원 및 능력을 의미한다. 여기서 가치활동이란 부가가치를 창출하는 행위들을 의미하는 것이며, 자원 및 능력은 기업이 보유하고 있는 재무적, 물적, 인적, 조직적 자신들을 의미한다²⁶⁾.

기업이 끊임없이 발전해가며 경쟁우위를 유지하는 것에 관해서 여러 가지 다양한 요인이 있을 수 있다. 그러나 지식변환, 지식 공유문화 창출을 통한 지식 프로세스를 강화하면 기업의 경쟁우위는 높아진다. 노나카와 코모(1998)은 조직이 지식을 창조하고 혁신하는 관리 능력을 강화하면 기업이 경쟁우위를 향상시키는 요인이 된다고 주장하였다. 여기서 지식 변환이란 조직이 정보와 지식을 내·외부로부터 획득·집약하고 지식을 창조 및 공유하며 활용, 축적, 재이용하는 일련의 행위가 지식변환이라 할 수 있다. 이것은 기업이 이미 확립하고 있는 경쟁우위를 강화, 지속시키는 수단으로서 유효하다. 또 앞으로 기업활동이나 조직에서는 지식의 창조와 변환능력 그 자체가 경쟁우위가 될 수 있다.

기업이 경쟁우위를 가지려면 그 기업이 가지고 있는 경영자원 즉 기술력이나 경영관리 능력이 차별화 되어야 한다. 그러기 위해서는 첫째 다른 기업이 갖지 못한 희소자원이 있어야 한다. 다음으로 보유하고 있는 경영자원과 핵심역량이 현재의 산업에 적합한 것이어야 한다.

이러한 경쟁우위는 크게 두 가지 방향에서 발생된다. 하나는 기업 외부로부터 발생하는데 정부의 규제 완화, 환율의 변동 같은 것인데 이 때 기업은 얼마나 신속하게 정보를 획득하느냐이다. 이러한 유연성은 외부환경의 변화에 맞추어 기업들이 가지고 있는 자원을 신속하게 재배치하기 위해서 필요한 조건이다. 여기서 유연성은 조직의 구조, 의사결정시스템, 개인의 태도, 타임베이스, 업무체계가 여기에 속한다.

둘째는 기업내부요소로서 기술혁신을 통한 신제품개발이나 원가를 줄이는 방법 등이다. 이러한 경쟁우위를 획득하기 위한 전략으로는 널리 알려진

25) 김인수, "지식경영: 학문적 연계성과 연구방향", 경영학연구, 한국경영학회, 28권 3호, 1999, p567.

26) 이장우, 「경영전략론」, 법문사, 1999, pp.83-84.

Porter(1980)의 본원적 경쟁 전략(generic competitive strategy)을 둘 수 있다²⁷⁾. 원가우위 전략이란 원가를 낮추기 위한 일련의 기능별 정책을 동원하여 산업내에서 원가성의 우위를 달성하는 것을 말한다. 저원가 경쟁우위를 위해서 제품차별화 정도, 시장세분화 정도, 차별역량 등을 결정해야 한다. 차별화 전력이란 기업이 제공하는 제품이나 서비스를 차별화함으로써 산업전반에 걸쳐서 그 기업이 독특하다고 인식될 수 있는 그 무엇을 창조하여 경쟁우위를 달성하는 것이다. 집중화 전략이란 특정 시장 즉 특정 소비자집단, 일부 제품종류, 특정 지역 등을 집중적으로 공략하는 것을 말한다.

2. 구성원만족도

경쟁우위가 비재무적 기업성과인 조직의 유효성 측정을 위해 기업 외부 경쟁자와의 비교라 한다면, 구성원 만족도는 기업 내부의 조직유효성 측정이라 할 수 있다.

조직유효성은 개념적으로 매우 복잡하다

Seashore와 Yuchtmillan(1967)은 조직이 그 목적을 달성하는 정도를 유효성이라 하고, 유효성은 공식목표보다는 운영목표, 즉 수익성·생산성·종업원 복지·고객만족과 연관되는 개념이라고 하였다²⁸⁾. 조직유효성의 측정은 대략 다음의 네 가지 유효성 기준을 다양하게 조합해서 사용해야 한다²⁹⁾.

1) 목표달성 기준: 가장 널리 이용되는 기준으로 주요 조직결과나 산출로 나타나는 결과들을 설정된 목표와 비교하는 것이다.

2) 자원획득 기준: 산출물보다 투입물을 비교하는 것으로 생산에 필요한 원재료, 노동자본 및 관리적·기술적 숙련 등과 같은 자원요소들의 획득과 관련되어 측정한다.

27) M. E. Porter, Competitive strategy, N/Y: The free press, 1980, p.254

28) R. L. Draft and R. M. 「Steers, Organizations : A Micro/Macro Approach」, Scott, Foresman, Co., 1986, p.334.

29) Kim and S. 「Cameron, Critical question in assessing organizational effectiveness, organizational dynamics」, Autumn, 1980 p.70.

3) 내부과정 기준: 조직성과의 결과에 대한 다수 구성원들의 선호도로부터 유효성 평가를 위한 기준들을 선별해준다.

4) 전략적 이해관계자 만족기준: 다양한 전략적 이해관계자들의 만족이 곧 조직유효성기준의 중요한 요인이라고 본다. 여기서 전략적 이해관계자란 조직과 이해관계가 있는 개인들의 집단이며, 이들 가치관들 사이에는 갈등이 존재한다는 것을 전제하고 있다.

실제로 Steers(1975)는 1957년부터 1974년까지 행하여진 조직유효성의 평가기준을 조사하였는데, 적응성, 생산성, 직무만족, 수익성 등이 가장 많은 빈도를 차지하였다³⁰⁾.

지금까지 조직유효성에 관한 개념과 측정기준들을 살펴보았는데, 어떤 하나의 방법에 의존하여 조직유효성을 측정하는 것은 충분치 못하다 할 수 있다. 또한 실증적 연구를 위해서는 조직유효성에 대한 구체적인 측정지표가 필요하다. 본 연구에서는 다음과 같은 기준들을 중심으로 조직유효성을 측정하고자 하였다.

1) 만족성: 만족성은 조직의 행위론적 측면을 반영하는 것으로서, 특히 조직의 내적인 측면 즉 구성원의 만족에 관한 것이 된다. 만족의 다양한 차원 중에서 직무만족은 조직행위론 분야에서 가장 널리 이용된 지표이며, 직무 그 자체, 임금 동료 및 상사로부터의 인정 등의 항목이 포함될 수 있다.

2) 성장성: 성장성은 조직의 성과적 측면 중 주로 객관적, 재무적, 기술적인 내용과 관련되어지는 것으로서, 성장성은 기업의 발전개념을 시간의 변화 가운데서 어느 만큼의 외형적 성장, 생산활동의 원활화 등을 이루어 가고 있는지를 말한다. 이러한 성장성의 척도로 자산증가율과 조직구성원 각자의 지각에 의한 척도를 사용할 수 있다.

3) 수익성: 기업에 투하된 자본의 효율이 어느 정도이냐에 관한 것으로서 기업의 안정성, 효율성 등과 관계가 되며, 이의 측정에는 매출액 이익률, 지분 이익률 및 주당 수익률이 쓰일 수 있다.

30) R. M. Steers, "Problems in the organizational effectiveness", Administrative science quarterly, Vol. 20, 1975, pp.548-549.

4) 조직몰입: 조직에 대한 반응은 직무 그 자체 이외의 다양한 원천에 의해서 발생되며, 조직구성원의 태도에 밀접히 관련된 몰입과 관여 등은 결과이나 이직과 같은 종업원의 주요한 행동에 영향을 미친다. 이러한 지표 중 대표적인 것이 조직몰입이라는 의견이 많으며, 조직몰입을 향상시키기 위한 태도를 형성하고 유지 및 교육시켜야 한다는 주장이 제기되고 있다³¹⁾.

5) 이직의도: 이직의도란 조직구성원이 현재 조직을 떠나고자 하는 자발적 의사정도, 빈도, 계획의 과정 및 이직 가능성의 정도 등을 포함하는 인지도라고 정의할 수 있다³²⁾. 아울러 이직의도는 조직구성원이 조직내에서 임금, 승진, 그리고 안정감 등과 같은 이유로 인해 욕구좌절과 불공평을 지각하여 자신의 의사에 따라 이직하려는 생각을 갖는 것을 말한다.

본 연구에서는 이상에서 설명한 여러 기준을 개인 측면의 관점에서 다루고자 하였다. 조직구성원이 자신이 속한 조직과 자신의 직무 등에 만족한다면 그러한 조직은 높은 성과를 낼 것이라고 일반적으로 가정되고 있고, 따라서 객관적이고 수량적인 경영성과의 측정이 곤란할 경우 그 대안으로 많이 이용되고 있다.

제 4 절 선행연구

1. 국내문헌

신상문³³⁾은 지식을 개인이 소유하기보다 조직에서 소유할 때 기업의 경영성과가 향상된다고 하였으며, 김영배³⁴⁾는 기업조직의 목적에 알맞도록 지식이

31) S. A. Stumpf and K. Hartman, "Individual exploration to organization commitment or withdrawal", Academy of management journal, June, 1984, p.308.

32) 양창삼, 「조직이론」, 박영사, 1990, p.287-290..

33) 신상문, "한국기업의 조직학습 유형과 성과에 관한 실증연구", 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1999.

34) 김영배, "지식경영과 인적자원의 관리", 지식경영자과정 매일경제, 2000, 10. 20일자..

활용되기 위해서는 성공적인 지식이전을 할 수 있도록 지식공유문화를 만드는 것이 무엇보다 중요하다고 주장하였다. 또한 지식공유문화를 형성하기 위해서는 지식공유 시스템의 구축과 직무순환, 학습조직, 핵심역량 그룹, 교육훈련 시스템, 신뢰의 구축과 평가 및 보상제도, 조직의 규범 등 사회적인 시스템을 새롭게 구축할 때 가능하다고 주장하였다.

김정훈³⁵⁾은 여행업의 지식경영을 위한, 여행업 지식경영 요인간의 상대적 중요성을 파악하고, 지식경영 성공요인과 경영성과 요인간의 함수관계를 규명함으로써 여행업지식경영 모델을 구축하고자 하였다. 연구결과 여행업 지식경영 구축단계로 여행업 지식경영 목표수립단계, 여행업 지식경영 전략수립단계, 여행업 지식경영 실행단계의 과정으로 도식화하였다. 여행업 지식경영 모델을 실제 여행업무에 적용하기 위해서는 각각의 여행사마다 지식경영 목표수립과정을 통해 전체 지식경영의 목표 및 추진지도를 설정하고 이를 달성하기 위한 세부추진 방안 즉, 지식경영 전략수립을 토하여 구체화하여 전 여행사 조직원의 합의를 얻은 후 이를 단계적으로 추진할 것을 주장하였다.

이호길³⁶⁾은 호텔기업의 지식경영 도입이 경영성과 지각에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 규명해 보고자 연구를 수행하였다. 연구결과 기업환경, 프로세스, 정보기술 등의 구조적 자산, 고객유치능력과 고객가치창출의 고객자산은 지식공유와 지식창조에 매우 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 호텔종사원들의 지식경영활동과 관련하여 지식공유는 호텔기업의 경쟁우위와 재무적 성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 규명되었다. 이 연구에서 신뢰성, 창의성, 업무능력, 자기개발 등의 요인들로 구성된 인적자산은 지식경영활동에 있어서 지식공유와 지식창조에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다

35) 김정훈, “여행사 지식경영 전략에 관한 연구”, 경기대학교 대학원, 박사학위논문, 2003.

36) 이호길, “호텔기업의 지식경영 도입이 경영성과 지각에 미치는 영향”, 대구대학교 대학원, 박사학위논문, 2003.

다.

정성렬³⁷⁾은 호텔기업에 있어서 지식경영 기법 중의 핵심요소인 리더쉽, 기술, 문화, 특정, 프로세스의 변수들이 조직의 집단응집력에 어떠한 영향력을 미치고 있는가를 분석하였다. 연구결과, 국내호텔기업에서 지식경영의 5가지 핵심요소를 도입할 때, 문화의 요인에서만 유의성이 나타났다. 그렇지만 유의성이 나타나지 않은 핵심요인들도 부분적인 영향력을 행사한다고 나타났으며, 특히 국내호텔에 근무하는 종사원들이 지각하고 있는 지식경영의 문화적 부분이 가장 민감한 변수로 작용하여, 공동적인 지식의 전파와 공유에 성공의 척도가 있다고 주장하였다.

2. 국외문헌

Roos 등³⁸⁾은 지식경영의 성공요소는 조직구성원의 자발적인 지식공유에 달려있다고 주장하였으며, Krogh³⁹⁾은 지식경영이 기업혁신을 위한 최선의 방법이라 강조하면서 지식경영에 있어 가장 중요한 핵심요소가 사람이라고 주장하였다. 즉, 지식공유를 위하여 서로간의 관심, 신뢰, 개방성 등이 중요하지만 변화에 민감한 사람을 더욱 중요하게 다루어야 된다고 하였다. Tobin⁴⁰⁾은 기업이 학습을 조장하고 문화를 개발하며 지식과 아이디어를 공유하면 개인의 성취도와 기업의 성취도가 모두 향상된다고 주장하였다. Sviokla⁴¹⁾는 지식경

37) 정성렬, “호텔기업의 지식경영의 도입이 집단응집력에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문, 2001.

38) Roos, G. & Johan Roos, Measuring Your Company's Intellectual Reformance Long Range Planning, Special Edition, 30(3), 1997, pp.413-426.

39) Krogh, G., "Care in the Knowledge Creation", California Management Review, 40(Spring), 1998, pp.133-153.

40) Tobin, D. R., The Knowledge Network: Building Support for Employee and Organizational, The Knowledge-enabled Organization AMACOM, 1998, pp.97-120.

41) Sviokla, J., "Knowledge Workers and Radically New Technology", Sloan

영시스템의 단순한 도입만으로는 지식경영이 성공할 수 없으며, 지식공유가 중요한 핵심요소가 된다고 주장하였다. 또한 Nonaka & Takeuchi⁴²⁾는 지식창조 및 지식공유에 대한 비전은 급격한 혁신을 이끄는 철저한 문화적, 조직적 리스트럭처링(restructuring)에 달려있다고 주장하였다. Szulanski는 지식공유를 초기화, 구현, 활성화, 통합화 등의 네 단계로 구분하였으며, Davenport 등은 지식작업의 개선방안에 대해 기업간의 비교연구에서 기업은 획일적인 지식경영이 아니라, 각 기업의 지식경영활동과 조직문화 등에 적당한 방법론을 적용해야 된다고 주장하였다.

한편, Allee⁴³⁾은 지식공유를 지식이전과 동일한 개념으로 사용하였다. 이와 관련하여 신창호⁴⁴⁾는 지식공유와 지식이전이 동일한 개념으로 사용되고 있는 이유를 아직까지 지식공유의 개념에 대해서 합의가 이루어지지 않았기 때문이라고 설명하였다.

Management Review, Summer, 1996, pp.25-39.

42) Nonaka, I. & Takeuchi, H., Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York. 1995.

43) Allee, V., The knowledge evolution: expanding organizational Intelligence. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.

44) 신창호, 연구개발집단의 자원적·제도적 특성 : 지식경영활동 및 지식경영성과, 계명대학교 대학원, 박사학위논문, 2001.

제 3 장 실증조사의 설계

제 1 절 조사의 개요

1. 조사목적

본 연구의 목적은 호텔조직에서 업무특성상 지식공유가 무엇보다 필요한 식음료부서를 중심으로 호텔직원의 지식공유 요인이 기업성과에 미치는 영향을 분석하는데 있다. 또한 분석결과를 바탕으로 호텔조직에서의 구성간의 지식공유의 필요성에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 실증조사에서는 선행연구에서 도출된 지식공유요인이 경쟁우위와 구성원만족도로 구성된 기업성과에 어떠한 유의적인 차이가 있는가를 조사하고자 한다. 이를 위하여 첫째, 회귀분석을 통하여 호텔조직에서 구성원들이 지식공유 활동을 하는데 있어 주요 요인을 파악하여 지식공유속성이 기업성과인 경쟁우위와 구성원만족도에 미치는 영향을 분석한다.

둘째, 지식에 대한 공유활동은 인구통계학적 특성과 조직이나 업무가 갖는 일반적인 특성에 따라 영향을 받을 수 있을 것으로 판단되어 설문응답자의 인구통계학적 특성에 따라 기업성과에 어떤 유의적인 차이가 있는가를 분석하고 셋째, 일반적인 특성에 따라 기업성과에 있어 어떤 유의적인 차이가 있는가를 분석한다.

넷째, 위의 분석결과를 바탕으로, 보다 조직의 효율성을 높일 수 있는 호텔직원의 지식공유를 위한 방안과 시사점을 제시하고자 한다.

2. 조사대상의 선정

본 조사의 목적을 달성하기 위하여 먼저 지역으로는 경영전략이 보다 다양하고 경쟁업체간의 경쟁이 극심한 서울지역과 부산, 대구, 경주에 있는 특급 호텔을 주대상으로 선정하였다. 또한 선정된 호텔중에 지식경영을 실시하고 있지 않은 호텔은 제외되었으며, 지식경영을 도입하여 실시하고 있는 호텔의 식음료부서 직원들을 대상으로 설문지를 배포하였다. 설문지를 배포할 때에는 지식경영의 개념에 대한 인지유무를 기준으로 설문조사가 실시되었다.

3. 조사시기와 조사방법

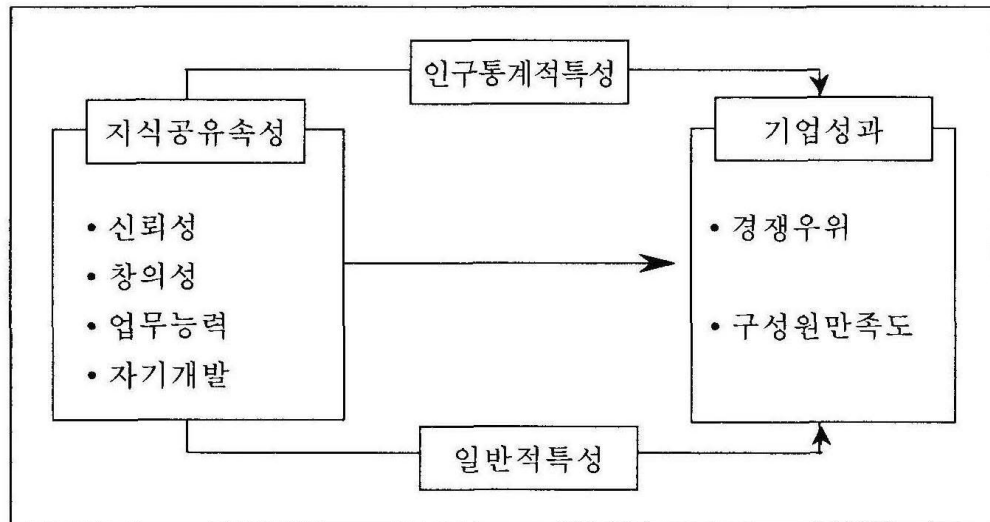
본 연구의 조사시기는 2004년 5월 1일부터 5월 15일까지 15일 동안 예비 설문조사를 실시하였고, 각 설문 문항에 잘 응답할 수 있는지, 오해의 소지가 있는 문항은 없는지, 추가될 문항은 없는지 등을 검토하여 수정보완하였다. 본 조사는 5월 31일부터 6월 15일까지 16일 동안 설문을 배포하고 회수하여 설문조사를 진행하였다. 총 350부의 설문지를 배포하여 312부의 설문지를 회수하였고 이 중에 실증분석에 유효한 설문지는 225부를 이용하여 전체 설문지의 회수율은 64.28%였다. 위에서 언급하였듯이 호텔기업에서 지식경영의 도입이 활발히 진행되고 있지 않은 이유로 인하여 회수된 설문지가 적게 이용되었다.

제 2 절 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 조사는 호텔식음료부서에 있어 직원들이 갖고 있는 지식공유속성이 무

엇이고 이러한 지식공유속성이 경쟁우위와 구성원만족도라는 기업성과에 어떠한 영향을 미치는 가를 알아보하고자 하는 것이다. 이러한 조사목적을 달성하기 위한 연구의 연구모형은 다음 <그림3-1>과 같다.



<그림3-1> 연구모형

2. 가설설정

앞의 연구모형을 바탕으로 실증조사에서 밝히고자 하는 연구가설을 3개로 구성하여 제시하면 다음과 같다.

가설1 : 지식공유 속성은 기업성과에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 : 지식공유 속성은 경쟁우위에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 : 지식공유 속성은 구성원만족도에 유의적인 영향을 미칠 것이다

가설2 : 기업성과는 호텔직원의 인구통계학적 특성에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

가설2-1 : 기업성과는 호텔직원의 성별에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

가설2-2 : 기업성과는 호텔직원의 연령에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

가설2-3 : 기업성과는 호텔직원의 연봉에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

가설3 : 기업성과는 호텔직원의 일반적 특성에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

가설3-1 : 기업성과는 호텔직원의 지식경영 도입유무에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

가설3-2 : 기업성과는 호텔직원의 지식경영 도입기간에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

가설3-3 : 기업성과는 호텔직원의 지식경영 지원방법에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

가설3-4 : 기업성과는 호텔직원의 근무부서에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

제 3 절 설문지의 구성

본 조사에서 사용된 설문지는 크게 4개 부문으로 구성되었다.

첫째, 표본의 호텔업무에 관한 일반적인 특성을 살펴보기 위하여 지식공유의 의미, 지식경영의 도입유무와 도입시기, 호텔식음료 부서의 직원이 공유하기를 원하는 지식, 지식공유의 방법, 근무부서, 영업장의 매출액, 호텔등급, 종업원수 등을 알아보고자 총 9개의 변수로 구성하였다.

둘째, 호텔 식음료부서 직원들이 필요로 하는 지식에 대하여 지식공유의 속성을 신뢰성, 창의성, 업무능력, 자기개발 항목으로 선행연구를 통하여 각 5개 총 12개의 변수로 구성하였다.

셋째, 기업성과에 대하여 지식공유가 미치는 영향을 살펴보기 위하여 기업성과를 경쟁우위와 구성원만족도로 분류하여 경쟁우위를 8개 변수, 구성원만족도를 6개 변수로 총 14개 변수로 설정하였다.

넷째, 인구통계학적 특성을 알아보기 위하여 성별, 연령, 혼인여부, 교육정도, 연봉 등으로 5개 변수로 구성하였다.

이상의 내용을 정리해 보면 <표3-1>과 같다.

<표3-1> 설문지의 구성

측정 척도	세 부 설 문 문 항	문항수
호텔업무에 관한 일반적인 특성	지식공유에 대하여 알고 있는가, 지식경영의 도입유무와 도입시기, 공유를 원하는 지식, 지식공유의 방법, 근무부서, 영업장의 매출액, 호텔등급, 종업원수	9
지식공유의 속성	상사에 대한 능력의 존중과 인정, 직원간의 협조, 호텔직원의 아이디어개발노력, 식음료상품의 개발노력, 새로운 인적서비스의 개발노력, 자발적인 업무수행, 순환근무제도의 자발적 참여, 조직목표에 대한 공헌, 유사시 문제처리 능력, 업무에 대한 흥미, 자발적인 교육프로그램의 참여, 적절한 교육훈련기회	12
경영성과	생산성, 이익률, 매출액, 부가가치, 소비자만족도, 제품의 독창성, 조직시스템의 유연성, 직무만족, 급여와 부가혜택의 만족, 직무에 대한 전망, 자아인정, 능력발휘, 애사심	14
인구통계변수	성별, 혼인여부, 연령, 교육정도, 연봉	5
합 계	40	

제 4 절 자료의 수집과 분석방법

1. 자료의 수집

본 연구의 조사대상은 서울, 부산, 대구, 경주지역의 특1급 호텔로 선정하였다. 조사기간 동안 대상호텔의 식음료부서 전매장의 직원에게 설문을 배포하였고, 설문지 신뢰도와 타당성을 높이기 위하여 설문지 내용에 대한 내용을 충분히 설명한 후 회수하여 자료수집을 실시하였다.

표본에 대한 측정척도의 타당성을 확보하기 위하여 충분한 선행연구를 실시한 후 2004년 5월 1일부터 15일 까지 15일간 경주 H호텔, K호텔 직원 70명에게 설문지를 배포하여 본 연구가 의도하는 내용이 응답자에게 충분히 전달되는지, 응답항목이 빠져있지는 않은지, 설문내용에서 사용된 용어가 응답자에게 어렵거나 생소하지 않은지, 응답내용에 회피하는 문항이 없는지, 구성 및 배열에 오류가 있는지 여부를 검토하였다. 본조사는 2004년 6월1일부터 2004년 6월 15일까지 15일간 조사대상 호텔 직원을 대상으로 실시하였다. 다시 한번 설문조사시 유의할 사항인 조사목적, 설문대상, 지식공유의 속성 등을 조사원에게 사전에 교육하여 정확한 설문지 될 수 있도록 하였다. 가급적이면, 조사원에 의한 직접 조사를 실시하여 회수하도록 했다.

2. 분석방법

본연구에 이용된 자료는 SPSS 10.0를 이용하여 분석하였으며, 자료분석에 활용된 분석방법들은 다음과 같다. 첫째 자료입력의 정확성과 표본의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다.

둘째, 요인분석(factor analysis)과 상관관계분석(correlation analysis)을 통하여 5개의 지식공유속성에 대하여 각 변수들 간의 신뢰도와 타당성을 검증

하였다.

셋째, 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 통하여 각 지식공유 속성 요인이 기업성과인 경쟁우위와 구성원만족도에 미치는 영향을 분석하였다.

넷째, 지식공유에 대한 표본의 기업성과에 대하여 일반적특성과 인구통계학적특성에 따라 차이가 있는가를 검증하기 위하여 각 요인별 T-test, 일원분산분석(One-way ANOVA)를 실시하였다.

제 4 장 실증분석의 결과와 종합토의

제 1 절 표본의 특성

1. 표본의 특성

1) 조사대상자의 인구통계학적 특성

조사대상자의 인구통계학적 특성을 분석하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 응답자의 성별에 있어서는 총 225명 중 남성이 114명으로 52.05%이고, 여성은 106명으로 47.05%를 차지하는 것으로 나타나 응답자의 남녀성비가 고루 분포되어 있는 것을 알 수 있다.

연령별로는 25세 이하가 63명으로 30.21%, 26세이상~30세가 78명으로 31.14%, 31세 이상이 69명으로 32.86%를 차지하는 것으로 분석되었다. 그러나 40세 이상의 응답자가 매우 적은 것으로 나타났다.

학력에 있어서는 고졸이하가 9명으로 4.29%, 대졸이 201명으로 95.71%를 차지하는 것으로 나타나 대부분의 호텔직원이 대학 학력을 소유한 것으로 나타났다.

마지막으로 월평균소득에 있어서는 1500만원 이하가 60명으로 31.75%, 1600만원~2000만원 미만인 60명으로 28.27%, 2000만원 이상이 69명으로 36.51%로 나타났다. 젊은 표본이 많다는 것을 고려하여 연봉 역시 고루 분포되어 있다는 것을 알 수 있다.

이상의 분석내용을 종합하여 보면 남녀의 성비는 고루 분포되어 있는 것을 알 수 있으나 연령의 경우 40세이상의 표본수가 적어 설문응답자가 젊다는 것을 알 수 있으며 다음 <표4-1>과 같다.

<표4-1> 표본의 인구통계학적 특성

구 분	항 목	빈도수(명)	비율(%)	누적비율(%)
성별	남	114	52.05	52.05
	여	105	47.95	100
	결측값	6		
연령	25 이하	63	30.00	30.00
	26~30세	78	37.14	67.14
	31세 이상	69	32.86	100
	결측값	15		
학력	고졸 이하	9	4.29	4.29
	대 졸	201	95.71	100
	결측값	12		
월평균 소득	1500만원 이하	60	31.75	31.75
	1600만원~2000만원 미만	60	28.57	63.49
	2000만원이상	69	36.51	100
	결측값	36		

2) 조사대상자의 일반적 특성

지식공유에 관한 조사대상자의 일반적 특성에서 먼저, 지식공유가 무엇인지를 알고 있는가에 대하여 전혀모른다가 3명으로 1.33%, 모른다 15명으로 6.67%, 들어만보았다가 72명으로 32%, 잘 알고 있다가 117명으로 52%, 매우 잘알고 있다가 18명으로 8% 로 나타나 전반적으로 지식경영에 대하여 인식하고 있는 것으로 나타났다.

지식경영의 도입유무에 있어서는 도입하였다가 24명으로 11.11%, 부분적으로 도입하였다가 135명으로 62.50%, 도입하지 않았다가 45명으로 20.83%, 기타 12명으로 5.56% 인 것으로 분석되어 부분적으로 도입하였다는 응답이 가

장 많았다.

지식경영의 도입시기는 1년 미만이 12명으로 10.53%, 1~2년 미만이 18명으로 5.26%, 2~3년미만이 165명으로 42.37%, 3~4년미만이 15명으로 13.16%, 4~5년미만이 12명으로 10.53%, 5년 이상이 15명으로 11.53%인 것으로 분석되어 지식경영을 도입한 지 2~3년 된 호텔이 가장 많았다.

공유를 원하는 지식에서는 업무효율을 위한 지식이 81명으로 45%, 직무와 관련된 전문지식이 72명으로 40%, 기업정보가 18명으로 10%, 기타 9명으로 5%인 것으로 분석되었다. 종사원들은 업무효율과 그와 관련된 전문지식을 가장 공유하기 싶은 지식으로 분석되었다.

지식공유를 위한 방법으로는 구전이 39명으로 17.81%, 인터넷이 21명으로 9.59%, 사내전산망이 63명으로 28.77%, 메모나 노트가 78명으로 35.62%, 사보가 15명으로 6.85%인 것으로 분석되었다. 지식경영의 성공요소 중 하나가 정보기술 인프라 지원의 지원인데 비하여 인프라를 구축하지 않고도 지식공유를 하는 경우도 35%이상 인 것으로 나타났다.

호텔등급은 특1급이 210명으로 98.59%, 특2급이 3명으로 1.41%로 나타나 조사대상자들은 모두 특급호텔에서 근무하는 것으로 분석되었다.

근무부서는 연회장이 15명으로 6.67%, 커피숍이 33명으로 14.67%, 한식당이 33명으로 14.67%, 양식당이 15명으로 6.67%, 일식당이 36명으로 16%, 기타가 69명으로 30.67%로 분석되었다. 기타부분으로는 객실, 나이트클럽, 가라오케, 스파 등에 근무하는 것으로 나타났다.

영업장의 매출은 2천5백만원 이하가 18명으로 1.827%, 3천~5천만원이 69명으로 41.82%, 6천~일억원이 45명으로 27.277%, 1억미만~2억5천 이하가 12명으로 7.27%, 3억원 이상이 21명으로 12.73%로 분석되었다.

이상의 내용을 정리하면 다음 <표4-2>와 같다.

<표4-2> 조사대상자의 일반적 특성

구 분	항 목	빈도수(명)	비율(%)	누적비율(%)
지식공유 인지유무	전혀모름	3	1.33	1.33
	모름	15	6.67	8.00
	들어봄	72	32.00	40.00
	잘 알고 있음	117	52.00	92.00
	매우 잘 알고 있음	18	8.00	100
지식경영의 도입정도	도입	24	11.11	11.11
	부분도입	135	53	73.61
	도입하지 않음	45	20.83	94.44
	기타	12	5.56	100.00
지식경영의 도입시기	1년 미만	12	10.53,	10.53
	1~2년미만	6	5.26	15.79
	2~3년미만	54	42.37	63.16
	3년 이상	49	35.22	100
공유를 원 하는 지식	업무효율을 위한 지식	81	45	45.00
	직무와 관련된 전문지식	72	40	85.00
	직무와 관련된 전문지식	18	10	95.00
	기업정보	6	3.33	98.33
	기타	3	1.67	100
지식공유 방법	구전	39	17.81	17.81
	인터넷	21	9.59	27.40
	사내전산망	63	28.77	56.16
	메모나 노트	78	35.62	91.78
	사보	15	6.85	98.63
	기타	3	1.37	100
호텔등급	특1급	210	98.59	98.59
	특2급	3	1.41	100
근무부서	연회장	56	26.54	26.54
	레스토랑	48	22.74	49.28
	bar	38	18.00	67.28
	기타	69	32.70	100
매출액	2천5백만원 이하가	18	10.91	10.91
	3천~5천만원	69	41.82	52.73
	6천~일억원	45	27.27	80.00
	1억미만~2억5천 이하	12	7.27	87.27
	3억원이상이	21	12.73	100

2. 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 위하여 내적일관성을 측정하는 방법인 크론바흐 알파(Cronbach's α)계수를 이용하여 분석하였다. 측정도구가 신뢰성을 인정받기 위한 절대적인 기준은 없지만, 일반적으로 사회과학의 경우 0.60이상이면⁴⁵⁾ 신뢰성이 있다고 본다. 본 연구의 신뢰성분석 결과 각 항목들의 크론바흐 알파(Cronbach's α)계수는 0.6이상으로써 보통의 상관관계를 나타냈다. 따라서 본 설문지의 구성항목들이 지식공유 속성을 도출하는데 별 무리가 없다는 것으로 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 요인 추출과정에 있어서 고유치(eigenvalue)기준을 적용하여 1.0 보다 큰 요인들만을 요인화 하였다.

본 요인분석시 다음의 사항들을 고려하여 분석을 진행하였다.

첫째, 지식공유 속성에 대한 각 구성개념의 타당성을 높이기 위해 각 척도에 포함된 항목들 가운데 관련 요인 적재값(factor loading)이 0.40 이상인 항목들만 추출하였다.

둘째, 공통성(communality)의 값이 0.40 미만이면 각 요인을 설명하는 해당항목의 설명력이 부족한 것으로 판단하여 이러한 변수를 제거하였다.

셋째, 각 요인의 척도 신뢰도는 크론바흐 알파(Cronbach's α)계수에 의해 산출되었으며, α 값이 0.60 이상인 척도들을 구성개념 측정척도로 사용

45) 김충련, 「SAS라는 통계상자」, 데이터리서치, 1999, p.426.

하였다.

따라서 연구모형을 토대로 호텔직원의 지식공유속성 요인에 관한 신뢰성과 타당성 검증은 <표4-3>과 같다.

<표4-3> 변수의 신뢰성과 타당성 검증

지식공유 속성 (Factor)	요인변수 (Variables)	요인적재량 (Factor Loading)
창의성 ($\alpha=0.8312$; 28.65%*)	· 상사의 능력을 인정하고 존경	.8114
	· 우수한 식음료상품의 개발을 위한 노력	.7947
	· 업무에 대한 흥미	.7700
	· 새로운 인적서비스에 대한 노력	.7329
	· 아이디어 개발에 대한 노력	.6566
신뢰성 ($\alpha=0.7660$; 20.21%)	· 대부분이 목표달성에 상당히 공헌함	.8303
	· 경쟁보다는 직원간의 협조를 함	.7590
	· 문제처리 해결능력	.7008
	· 고객질문에 대한 응답능력	.6618
	· 적절한 교육훈련프로그램의 제공	.6067
자발성 ($\alpha=0.6534$; 12.21%)	· 자발적인 교육프로그램에 참여	.8437
	· 순환근무제도에 자발적 참여	.7139
	· 자발적인 업무수행	.6596

* 분산율(%), 누적분산율 61.07%임

<표4-3>에서 보는 바와 같이 지식공유속성 요인을 각각의 속성으로 분류하여 검증한 결과 신뢰도가 0.65이상으로 비교적 높게 나타났으며, 또한 측정항목은 3개의 요인이 추출되었으며, 아이젠값 1이상에서 요인의 총 분산설명력은 61.07%를 설명하는 것으로 나타났다. 이상의 내용을 보면 본 설문문항의 신뢰성과 타당성이 매우 적절한 것으로 보아진다.

지식공유속성에 대한 요인분석결과 요인1은 창의성으로 명명하였으

며, 신뢰도가 0.8312, 분산율이 28.65%, 요인2는 신뢰성으로 신뢰도가 0.7660, 분산율이 20.21%, 요인3은 자발성으로 신뢰도가 0.6534, 분산율이 12.21%를 나타내는 것으로 분석되었다.

제 2 절 가설의 검증

1. 연구가설1의 검증

연구가설1은 지식공유는 기업성장에 유의적인 영향을 미칠 것이다 라는 가설로써 기업성장을 경쟁우위와 구성원만족도로 분류하여 다중회귀분석을 이용하여 검증하였다.

가설1-1 : 호텔직원의 지식공유는 경쟁우위에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

호텔직원의 지식공유가 경쟁우위에 미치는 영향을 검증하기 위하여 경쟁우위를 종속변수로 하고 3개의 지식공유 속성을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

우선 경쟁우위를 종속변수로 하는 다중회귀 분석결과는 다음 <표 4-3>과 같고 창의성, 신뢰성, 자발성요인 중 창의성과 신뢰성요인 순으로 경쟁우위에 모두 긍정적으로 영향을 주는 것으로 나타났다.

즉, 상사의 능력을 인정하고 존경, 우수한 식음료상품의 개발을 위한 노력, 업무에 대한 흥미, 새로운 인적서비스에 대한 노력, 아이디어 개발에 대한 노력으로 구성된 창의성 요인과 대부분이 목표달성에 상당히 공헌함, 경쟁보다는 직원간의 협조를 함, 문제처리 해결능력, 고객질문에 대한 응답능력, 적절한 교육훈련프로그램의 제공으로 구성된 신뢰성요인이 구성된 경쟁우위에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

회귀모형의 적절성을 검증하여 주는 F값이 41.36로 나타나 유의수준 0.01에서 유의하였다. 그리고 다중회귀모형의 총 설명력은 .3429로 분석되었다.

이상의 내용을 회귀식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{경쟁우위} = 0.9627 + 0.4528(\text{신뢰성}) + 0.3705(\text{창의성}) + \omega$$

<표4-2> 경쟁우위에 대한 지식공유속성의 영향

	DF	회귀계수(b)	표준오차	표준B계수	t 값	p 값
(상수)	1	0.9627	0.2162		4.45	.0001*
창의성	1	0.2918	0.0451	0.3705	6.46	.0001*
신뢰성	1	0.3736	0.0441	0.4528	8.46	.0001*
자발성	1	-0.0386	0.0412	-0.0539	-0.94	.3490

주: $R^2 = .3429$, F값(p값)=41.36 (.0001), *:p<0.05

가설1-2 : 호텔직원의 지식공유는 구성원만족도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

호텔직원의 지식공유가 구성원만족도에 미치는 영향을 검증하기 위하여 구성원만족도를 종속변수로 하고 3개의 지식공유 속성을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

분석결과는 다음 <표4-3>과 같다. 창의성, 신뢰성, 자발성요인 모두 구성원만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며 창의성, 신뢰성요인은 긍정적으로 자발성요인은 p<0.01의 유의수준에서 유의하지 않은 것으로 분석되었다.

즉, 상사의 능력을 인정하고 존경, 우수한 식음료상품의 개발을 위한 노력, 업무에 대한 흥미, 새로운 인적서비스에 대한 노력, 아이디어 개발에 대한 노력으로 구성된 창의성 요인과 대부분이 극표달성에 상당히 공헌함, 경쟁보다는 직원간의 협조를 함, 문제처리 해결능력, 고객질문에 대한 응답능력, 적절

한 교육훈련프로그램의 제공으로 구성된 신뢰성요인은 긍정적으로 그리고 자발적인 교육프로그램에 참여, 순환근무제도에 자발적 참여, 자발적인 업무수행 등으로 구성된 자발성 요인은 구성원만족도에 부정적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

회귀모형의 적절성을 검증하여 주는 F값이 20.17로 나타나 유의수준 0.01에서 유의하였다. 그리고 다중회귀모형의 총 설명력은 .1995로 분석되었다. 이상의 내용을 회귀식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{구성원만족도} = 1.5845 + 0.3476(\text{창의성}) + 0.3092(\text{신뢰성}) + \omega$$

<표4-3> 구성원만족도에 대한 지식공유속성의 영향

	DF	회귀계수(b)	표준오차	표준B계수	t 값	p 값
(상수)	1	1.5845	0.2212		7.16	0.0001
창의성	1	0.2538	0.0461	0.3476	5.49	0.0001
신뢰성	1	0.2369	0.0452	0.3092	5.23	0.0001
자발성	1	-0.0746	0.0421	-0.1122	-1.77	0.1781

주: $R^2 = .1995$, F값(p값)=20.27 (.0001)

2. 연구가설2의 검증

연구가설2는 기업성과 중 경쟁우위가 성별에 따라 유의적인 차이가 있는가를 알아보기 위한 가설로 T-test 와 ANOVA를 이용하여 검증하였다.

가설2-1 : 기업성과에 성별에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

먼저 가설2-1은 성별에 따라 기업성과에 유의적인 차이를 검증하기 위하여 T-test를 실시하였다. 성별에 따른 분석결과 기업성과 중 경쟁우위는 유의수준 0.1수준에서 구성원만족도는 유의수준 .05에서 유의적인 차이를 보였다. 경쟁우위에 대하여서는 남성이 여성보다 그리고 구성원만족도는 여성이 남성

보다 더 만족하지 않는 것으로 분석되었다.

<표4-9> 성별에 따른 기업성과의 차이검증

성별 기업성과	남 성 (n=121)		여 성 (n=110)		t 값	p 값
	평균	표준편차	평균	표준편차		
경쟁우위	3.1849	.4354	3.0875	.4462	1.68	.0947*
구성원만족도	2.3285	.2837	2.1995	.03193	3.35	.0009**

* : $p < .1$, ** : $p < .05$

가설2-2 : 기업성과는 연령에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

먼저 가설2-2는 연령에 따라 기업성과에 유의적인 차이가 있는지를 분산 분석을 실시하여 scheffe검증한 결과 경쟁우위에 대하여 25세 이하 집단은 26~30세 집단과 35세 이상의 집단에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 또한 구성원만족도에 있어서는 26세이상~30세이하 집단은 25세 이하 집단과 35세 이상의 집단에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

<표4-10> 연령에 따른 기업성과의 차이검증

연령 기업성과	25세 이하 (n=63)	26~30세 (n=78)	35세 이상 (n=69)	F 값	p 값
경쟁우위	3.2638	3.1411	2.9777	5.23	.0061*
구성원만족도	3.1667	2.9814	2.9771	4.33	.0143*

* : $p < .05$

가설2-3 : 기업성과는 연봉에 따라 유의적인 차이가 있을 것이다.

먼저 가설2-3는 연봉에 따라 기업성과에 유의적인 차이가 있는지를 검증하기 위하여 분산분석을 실시하여 scheffe검증한 결과 경쟁우위에 있어 1600

~3000만원 집단은 1500만원 집단과 3000만원이상의 집단에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 또한 구성원만족도에 있어서도 1600~3000만원 집단은 1500만원 집단3000만원이상의 집단에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

<표4-11> 연봉에 따른 기업성과의 차이검증

연령 기업성과	1500만원이하 (n=60)	1600~3000만원 미만(n=60)	3000만원이상 (n=69)	F 값	p 값
경쟁우위	3.0649	3.1799	3.9375	9.19	0.0001*
구성원만족도	2.9544	3.0637	3.5000	4.99	0.0076*

* : $p < .05$

3. 연구가설3의 검증

연구가설3은 일반적 특성에 따라 기업성과에 차이가 있는가를 검증하기 위한 가설로서 T-test 와 ANOVA를 실시하여 검증하였다.

가설3-1 : 기업성과는 지식경영 도입유무에 따라 차이가 있을 것이다.

먼저 가설3-1은 지식경영 도입유무에 따라 기업성과인 경쟁우위와 구성원 만족도에 차이가 있는지를 T-test를 이용하여 검증하였다. 분석결과 유의한 차이가 없는 것으로 분석되었다.

<표4-12> 지식경영도입에 따른 기업성과의 차이검증

도입유무 기업성과	도입 (n=191)		도입하지않음 (n=30)		t 값	p 값
	평균	표준편차	평균	표준편차		
경쟁우위	3.1073	0.4051	3.2167	0.5638	-1.30	0.196
구성원만족도	3.0227	0.3989	3.0333	0.4201	-0.14	0.8921

가설3-2 : 기업성과는 지식경영 도입기간에 따라 차이가 있을 것이다.

가설3-2는 지식경영 도입기간에 따라 기업성과인 경쟁우위와 구성원만족도에 차이가 있는지를 T-test를 이용하여 검증하였다. 분석결과 구성원만족도에 있어 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었는데, 3년 미만 집단보다 3년 이상 지식경영을 도입한 호텔이 구성원들의 만족도가 높은 것으로 분석되었다.

<표4-13> 지식경영 도입기간에 따른 기업성과의 차이검증

도입기간 기업성과	3년 미만 (n=40)		3년 이상 (n=107)		t 값	p 값
	평균	표준편차	평균	표준편차		
경쟁우위	3.1073	0.4051	3.2167	0.5638	-1.30	0.196
구성원만족도	2.6792	0.2783	3.0701	0.3838	-5.88	0.0001

가설3-3 : 기업성과는 지식공유 방법에 따라 차이가 있을 것이다.

가설3-3은 지식공유를 위하여 호텔에서 사용되는 사내전산망과 인터넷을 이용하여 데이터베이스화가 가능한 전산시스템과 노트나 메모, 사보 등의 정보기술 인프라 비지원간에 기업성과 차이유무를 검증하였다. 분석결과 경쟁우위와 구성원만족도 모두 차이가 있는 것으로 분석되었다. 경쟁우위에 있어 호텔직원들의 경우 정보기술 인프라 지원시스템이 비지원시스템보다 높게 경쟁우위를 느끼는 것으로 나타났으며, 구성원만족도에 있어서도 전산시스템이 비전산시스템보다 높게 나타났다.

<표4-14> 지식공유 지원방법에 따른 기업성과의 차이검증

성별 기업성과	정보지원인프라 시스템구축 (n=69)		정보지원인프라 시스템비구축 (n=76)		t 값	p 값
	평균	표준편차	평균	표준편차		
경쟁우위	3.2011	0.3714	2.9753	0.4835	3.13	0.0021*
구성원만족도	3.0556	0.4425	2.8838	0.34	2.63	0.0093*

* : $p < .05$

가설3-4: 기업성과는 근무부서에 따라 차이가 있을 것이다.

가설3-4는 식음료부서의 근무부서에 따라 기업성과의 차이유무를 검증하였다. 분석결과 구성원만족도에 있어 연회장과 레스토랑의 경우 차이가 있는 것으로 분석되었는데, 연회장 직원보다 레스토랑의 직원들이 더 만족도가 높은 것으로 나타났다.

<표4-15> 근무부서에 따른 기업성과의 차이검증

연령 기업성과	연회장 (n=56)	레스토랑 (n=48)	BAR (n=69)	F 값	p 값
경쟁우위	3.1250	3.1847	3.1644	0.29	0.7523
구성원만족도	2.8422	3.2536	3.0350	11.86	0.0001

제 3 절 실증분석 결과에 따른 종합토의

호텔식음료부서의 직원들을 대상으로 지식공유가 기업성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 3개의 연구가설을 설정하여 분석하였다. 먼저 연구가설 1은 지식공유가 기업성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 기업성과를 경쟁우위와 구성원만족도로 구성하여 다중회귀분석을 이용하여 분석하였다. 분석

결과 경쟁우위에 있어 창의성요인과 신뢰성요인이 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 구성원만족도에 있어서는 창의성요인과 신뢰성요인이 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설2는 인구통계학적인 특성인 성별, 연령, 연봉, 학력, 호텔등급에 따라 기업성과가 차이가 있는 가를 검증하였다. 학력과 호텔등급에 있어서는 거의 대부분의 응답자가 대학졸과 특1급의 호텔에서 근무하는 것으로 나타나 분석에서 제외하였다. T-test와 ANOVA 분석결과 성별에 있어 경쟁우위와 구성원만족도는 각각 유의수준 .1과 .05에서 유의한 것으로 분석되었다.

지식공유에 대한 기업성과 중 경쟁우위에 있어서는 남성이 여성보다 더 높게 경쟁우위를 평가하는 것으로 나타났다.

또한 구성원만족도에 있어서는 여성이 남성보다 더 낮게 만족하는 것으로 나타났다. 지식공유에 대한 기업성과에 있어서는 전반적으로 남성이 여성보다 더 적극적이고 긍정적으로 인식하는 것으로 파악된다.

연령에 있어서는 25세이하, 26~30세, 35세 이상의 세집단으로 분류하여 가설을 검증하였다. 분석결과 경쟁우위에 있어 비교적으로 나이가 젊은 25세 이하 집단은 26~30세 집단과 35세 이상의 집단에 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었으며, 구성원만족도에 있어서는 연령분포에 있어 중간집단인 26세이상~30세이하 집단이 다른 두집단과 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다. 이러한 결과를 통해 보면 나이가 젊을수록 기업성과에 대하여 비교적 높은 점수를 나타내는 것으로 분석되었다. 이것은 지식공유에 대하여 연령이 높은 집단에 비하여 젊은 집단일수록 지식공유에 대하여 개방적인 성향을 나타낸다고 사려되며, 또한 업무와 관련하여 부족한 지식이 존재하고 한편으로는 지식에 대한 욕구가 강하다는 것을 의미하는 것이다.

연봉에 따라 기업성과는 연봉을 1500만원 집단, 1600~3000만원 집단, 그리고 3000만원 이상의 집단으로 분류하여 연구가설을 검증하였다. 분석결과 연봉이 높을수록 경쟁우위와 구성원만족도에 비교적 높게 평가하는 것으로 나

타났으며, 경쟁우위에 있어서는 1600~3000만원 집단은 1500만원 집단과 3000만원 이상의 집단에 유의한 차이가 있는 것으로 또한 구성원만족도에 있어서는 1600~3000만원 집단은 1500만원 집단과 3000만원 이상의 집단에 각각 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

연구가설3은 호텔직무와 관련된 일반적 특성인 지식경영 도입유무, 도입기간, 도입방법, 근무부서에 따라 기업성과에 대하여 유의한 차이가 있는지를 T-test 와 ANOVA를 이용하여 검증하였다. 분석결과, 지식경영 도입유무를 제외한 도입기간, 도입방법, 근무부서에 따라 기업성과에 대하여 유의한 차이가 있는 것으로 분석하였다. 먼저 지식경영의 도입기간을 3년 미만과 3년 이상으로 분류하여 기업성과에 대하여 차이가 있는지를 검증하였다. 분석결과 경쟁우위에 대하여서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며,

구성원만족도는 3년이하의 집단은 구성원만족도를 낮게 평가하였고 3년 이상 지식경영을 도입한 호텔의 경우에는 구성원만족도를 보통정도로 평가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대하여서는 다른 많은 영향요인이 있겠지만 본 연구주제인 지식경영과 관련하여 볼 때 호텔조직이 지식경영을 도입하고 공유되는 지식에 대한 가치평가와 적절한 보상체계와 관련이 있다고 할 수 있는데 향후 자세한 연구가 필요하다 하겠다.

지식공유 방법에 있어서는 전산시스템과 비전산시스템으로 나누어 기업성과에 대한 차이검증을 실시하였다. 분석결과 기업성과에 대하여 전산시스템 방법이 비전산시스템 방법보다 높게 평가하는 것으로 나타났으나 평균이 그리 높지 않은 것으로 보아 아직 지식경영에 대한 시행기간이 짧고 적절한 지식공유 방법을 찾지 못한 것으로 보인다. 각 호텔기업에 맞는 지식에 대한 발굴과 전산시스템의 지원을 받는 지식경영이 이루어져야 한다고 사려된다.

근무부서에 따른 기업성과에 관해서는 연회장, 호텔레스토랑, Bar 부서로 3개의 집단으로 분류하여 분석을 실시하였다. 분석결과 구성원만족도에 대하여 레스토랑과 연회장에 있어 레스토랑 집단이 연회장 집단보다 더 구성원만

족도가 높은 것으로 나타났다.

이상의 내용을 종합하여 보면, 지식경영은 기업성과를 높이기 위한 하나의 경영전략으로써 높은 기업성과를 위해서는 무엇보다 호텔직원들의 자발적 참여가 매우 중요하다 할 수 있으며, 나이가 젊을 수록 기업성과에 비교적 높은 점수를 나타내는 것으로 분석되었으며, 연봉이 높을수록 기업성과를 높게 평가하는 것으로 분석되었다. 또한 지식경영의 도입기간에 있어 구성원만족도가 그리 높지 않은 것으로 보아 호텔조직이 지식경영을 위하여 공유되는 지식에 대한 가치평가와 적절한 보상체계가 이루어져야 한다고 사려된다. 마지막으로 지식공유 방법에 있어 그리 높지 않은 기업성과 점수는 지식경영에 대한 시행기간이 짧고 적절한 지식공유 방법을 찾지 못한 것으로 판단되며, 각 호텔 기업에 맞는 지식에 대한 발굴과 전산시스템의 지원을 받는 지식경영이 이루어져야 한다고 사려된다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

많은 기업에서 근로시간단축과 노동생산성에 관하여 노사간의 갈등이 심화되고 있다. 이러한 환경변화 속에서 고용비율에 있어 비정규직이 절반이 넘는 호텔기업은 기업의 생명이라고 할 수 있는 우수한 서비스품질제공과 관련하여 향후 위기에 까지 봉착할 수 있는 문제라 해도 과언이 아니다. 본 연구에서는 이러한 해결방안으로 새로운 경영전략이 요구되는 데 1990년 후반에 본격적으로 도입된 지식경영에서 그 해답을 찾으려 노력하였다. 지식경영은 조직이 지니는 지적자산뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 이의 활용을 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 하나의 경영전략으로써 지식축적, 지식공유, 가치창조로 구성되며 여기에서 지식공유는 지식경영의 핵심을 이룬다. 그러나 아직까지 호텔기업을 비롯한 많은 관광기업에서 지식경영에 대하여 대규모 조직에서만 요구된다는 잘못된 인식, 학계의 연구부족으로 초기단계를 나아가고 있는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 호텔기업 경영에 있어 객실부서보다 고객에 대한 전산시스템의 지원부족과 현장에서 신입직원의 교육이 이루어지는 관계로 업무특성상 지식공유가 무엇보다 필요한 식음료부서를 중심으로 호텔직원의 지식공유 요인이 경쟁우위와 구성원만족도로 구성된 경영성과에 미치는 영향을 실증분석하고 호텔경영자에게 조직의 경영성과에 기여하는 지식공유의 방안을 제시하고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 먼저 문헌고찰과 선행연구를 통하여 지식과 지식공유의 개념에 대하여 살펴보고 호텔기업 식음료부서에 있어 요구되는 지식과 업무효율성을 위한 지식공유속성요인에 대하여 연구하였다. 다음으로 이론적 연구를 통하여 기업성과에 대한 개념을 이해

하고 문헌연구와 선행연구에서 도출된 이론적 배경을 통하여 연구모형을 개발하여 실증분석을 통하여 호텔직원의 지식공유가 기업성과에 미치는 영향을 밝히고, 실증분석 결과를 토대로 호텔 조직경영에 이바지할 수 있는 지식공유에 대한 시사점을 제공하였다.

실증분석결과는 다음과 같다.

첫째, 지식공유가 기업성과에 미치는 영향을 알아보기 위한 분석에서는 경쟁우위에 창의성요인과 신뢰성요인이 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 구성원만족도에 있어서는 창의성요인과 신뢰성요인이 긍정적으로 영향을 미치고 자발성요인은 유의하지 않은 것으로 분석되었다.

둘째, 인구통계학적인 특성인 성별, 연령, 연봉에 따라 기업성과가 차이가 있는가에 대한 분석에서는 전반적으로 남성이 여성보다 기업성과에 적극적이고 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 연령에 있어서는 젊을수록 지식공유에 대하여 강한 요구를 나타내는 것으로 분석되었다. 이것은 업무에 대한 지식이 비교적 약한 젊은 호텔직원은 지식공유를 강하게 요구하고 있으며, 한편으로는 노하우가 많이 축적된 베테랑직원일 경우 지식을 제공하려 하지 않는다는 것을 의미할 수 있다. 연봉에 있어서는 중간집단이 다른 집단과 기업성과에 차이를 보였다.

셋째, 호텔직무와 관련된 일반적 특성에 따라 기업성과에 대한 차이를 분석하였다. 분석결과, 지식경영 도입유무를 제외한 도입기간, 도입방법, 근무부서에 따라 기업성과에 대하여 유의한 차이가 있는 것으로 분석하였다. 먼저 지식경영의 기업성과에 대하여 도입기간에 따른 차이분석결과 구성원만족도는 3년이하의 집단은 구성원만족도를 낮게 평가하였고 3년 이상 지식경영을 도입한 호텔의 경우에는 구성원만족도를 보통정도로 평가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대하여서는 다른 많은 영향요인이 있겠지만 본 연구주제인 지식경영과 관련하여 볼 때 호텔조직이 지식경영을 도입하고 공유되는 지식에 대한 가치평가와 적절한 보상체계와 관련이 있다고 할 수 있는데 향후 자세한 연구가 필요하다 하겠다. 지식공유 방법에 있어서는 정보기술인프라 시스템지원과 비지원으로 나누어 기업성과에 대한 차이검증을 실시하였는데, 기업성과

에 대하여 정보기술 인프라시스템 지원이 비지원 방법보다 높게 평가하는 것으로 나타났으나 평균이 그리 높지 않은 것으로 보아 각 호텔기업에 맞는 지식에 대한 발굴과 정보기술 지원을 받는 지식경영이 이루어져야 한다고 사려된다. 근무부서에 따른 기업성과에 관해서는 구성원만족도에 대하여 레스토랑과 연회장에 있어 레스토랑 집단이 연회장 집단보다 더 구성원만족도가 높은 것으로 나타났다.

이상의 내용을 종합하여 보면, 지식경영을 도입하고 시행함에 있어 높은 기업성과를 위해서는 무엇보다 호텔직원들의 자발적 참여가 매우 중요하다 할 수 있으며, 나이가 젊을수록 기업성과에 비교적 높은 점수를 나타내는 것으로 분석되었다. 또한 연봉이 높을수록 기업성과를 높게 평가하는 것으로 나타났다. 또한 호텔조직이 지식경영을 위하여 공유되는 지식에 대한 가치평가와 적절한 보상체계가 이루어져야 한다고 사려되며, 각 호텔기업에 맞는 지식에 대한 발굴과 전산시스템의 지원을 받는 지식경영이 이루어져야 한다고 생각된다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후과제

본 연구의 한계점으로는 다음과 같다.

첫째, 지식경영 도입시기가 얼마되지 않아 전국적으로 다양한 호텔선정이 어렵다. 설문지배포는 전국을 대상으로 특급호텔을 선정하여 배포하였지만, 실질적으로 지식경영을 하고 있는 호텔은 절반 수준에 해당되었다. 실무를 위하여 이론적인 연구도 중요하지만 기업발전을 위하여 지식경영 도입이 시급하다 하겠다.

둘째, 선행연구의 미비로 지식경영도입에 따라 지식공유와 기업성과를 평가하기 위한 정확한 평가모형을 찾는 데 어려움이 있었다. 현재 지식경영에 대한 관심고조로 인하여 지식경영을 도입하고 평가하기 위한 많은 연구가 진행되고 있다. 그러나 호텔기업 특수성을 고려한 지식공유에 관한 연구가 없

는 실정이다.

셋째, 호텔직원들의 지식경영에 대한 이해부족으로 지식공유에 대한 호텔 조직관점에서의 이해가 필요하다 하겠다.

향후 연구과제로는 지식공유를 위하여 무엇보다 호텔직원들 간에 필요로 하는 지식이 무엇이고, 가치있는 지식을 호텔직원들 간에 공유할 수 있는 가치가 높은 지식을 발굴하는 것이 가장 시급하다 하겠다. 따라서 호텔기업의 지식 가치평가에 관한 연구와 실증연구에서 인과관계로 보여질 수 있는 지식공유의 요구와 전달 등에 관한 연구를 향후 연구과제로 남긴다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

1) 서적

- 김재민, 신현주, 「신호텔경영론」, 1999.
- 김충련, 「SAS라는 통계상자」, 데이터리서치, 1999.
- 나상억, 「지식경영」, 1999.
- 매일경제신문, 「기업의 지식자산」, 1998년 9월 17일자.
- 이장우, 「경영전략론」, 법문사, 1999.
- 양창삼, 「조직이론」, 박영사, 1990.
- 포스코 경영연구소, 「지식사회 지식경영으로, 한국경제를 위한 제안 : 지식경영」 더난출판사, 1998.

2) 논문

- 김영배, “지식경영과 인적자원의 관리”, 지식경영자과정 매일경제, 1998.
- 김정훈, “여행사 지식경영 전략에 관한 연구”, 경기대학교 대학원, 박사학위논문, 2003.
- 박성섭, “지식경영의 경영성과 요인에 관한 연구”, 인천대학교 박사학위논문, 2001.
- 신상문, “한국기업의 조직학습 유형과 성과에 관한 실증연구”, 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1999.
- 신창호, 연구개발집단의 자원적·제도적 특성 : 지식경영활동 및 지식경영 성과, 계명대학교 대학원, 박사학위논문, 2001.
- 우성진, “지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 박사학위논문, 2000.

- 윤은기, “시간문화적 특성이 기업의 경영성과에 미치는 영향”, 인하대학교 대학원 박사학위논문, 1997.
- 이도연, 병원조직의 지식경영 준비수준에 관한 실증적 연구, 동아대학교 대학원, 박사학위논문, 2001.
- 이승한외 2인, “지식관리시스템을 활용한 지식공유행위에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 제3권 제1호, 2002.
- 이창호, “호텔객실고객의 세부시장이 호텔의 주요성과 변수에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문, 2000.
- 이호길, “호텔기업의 지식경영 도입이 경영성과 지각에 미치는 영향”, 대구대학교 대학원, 박사학위논문, 2003.
- 이희석, 최병구, 장유신, “기업지식화 지표 개발: 지식경영 활동이 기업성과에 미치는 영향 분석을 중심으로”, 제3회 지식경영 학술심포지엄 논문집, 한국지식경영학회, 1999.
- 정성렬, “호텔기업의 지식경영의 도입이 집단응집력에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원, 석사학위논문, 2001.
- 최만기, 신창호, “자원기반이론과 제도화이론에 기초한 연구개발집단의 지식경영모형”, 한국인사·조직학회 하계 학술연구발표회 발표논문집. 2003.

2. 국외문헌

1) 서적

- Alee, V., The knowledge evolution: expanding organizational Intelligence. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.
- M. E. Porter, 「Competitive strategy」, N/Y: The free press, 1980, p.254.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 「Knowledge-Creating Company」, Oxford University Press, New York. 1995..

- P. F. Drucker, 「Post-Capitalist Society」, Oxford. Butterworth Heinemann, 1993.
- R. L. Datf, 「Organizat on Theory and Design」, 6rd., Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.
- R. L. Draft and R. M. Steers, 「Organizations : A Micro/Macro Approach」, Scott, Foresman, Co., 1986.

2) 논문

- G. Krogh, “Care in the Knowledge Creation” , California Management Review, Vol 40, No 3, Spring, 1998.
- I. Nonaka & N. Konno, “The Concept of ‘Ba: Building a Foundation for Knowledge creation”, California Management Review, 1998.
- Kim and S. Cameron, “Critical question in assessing organizational effectiveness, organizational dynamics”, Autumn, 1980.
- Krogh, G., “Care in the Knowledge Creation”, California Management Review, 40(Spring), 1998.
- Macintosh. A, Knowledge Management,
URL; <http://www.aiai.ed.ac.uk/alm/kamlnks.html>, 1998.
- Prusak, L., “Introduction to Knowledge in Organizations”, Butterworth-Heinemann, 1997.
- R. Hall, “A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, strategic management journal, 14, 1993.
- R. M. Steers, “Problems in the organizational effectiveness”, Administrative science quarterly, Vol.20, 1975.
- Roos, G. & Johan Roos, “Measuring Your Company’s Intellectual Reformance”, Long Range Planning, Special Edition, 30(3), 1997.

- S. A. Stumpf and K. Hartman, "Individual exploration to organization commitment or withdrawal", Academy of management journal, June, 1984.
- Sviokla, J., "Knowledge Workers and Radically New Technology", Sloan Management Review, Summer, 1996.
- Tobin, D. R., "The Knowledge Network: Building Support for Employee and Organizational", The Knowledge-enabled Organization AMACOM, 1998.
- Wiig, K. M, "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", Long Range Planning, 30(3), 1997.



경주대학교 관광학부 호텔경영학과

780-712 경상북도 경주시 효현동 산 42-1번지

--	--	--

안녕하십니까?

바쁘신 중에서도 본 조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다. 본 설문지는 “호텔직원의 지식공유가 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구”를 수행하기 위하여 작성된 것입니다.

본 설문에 응하는 귀하의 개인적 사항이나 설문내용과 관계되는 모든 사항은 절대 비밀이 보장됨은 물론 무기명으로 처리됩니다. 아울러 조사된 자료는 통계법에 따라 순수한 학문연구 목적으로만 사용됩니다.

귀하의 정성어린 응답이 본 연구에 매우 귀중한 자료가 된다는 점을 유념하시고 한 문항도 빠짐없이 성의껏 그리고 진솔하게 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

만일 조사내용에 의문사항이 있으시거나 본 연구의 결과를 원하신다면 아래의 연락처로 연락하여 주시면 성심성의껏 답변과 연구결과를 우송해 드리겠습니다.

바쁘신 중에서도 본 설문에 응해 주신데 깊이 감사드립니다.

귀하의 가정에 건강과 행복을 기원합니다.

2004년 5월

연구자 : 한 우 창
경주대학교 산업경영대학원
호텔외식경영학과 석사과정

011-9595-6217

hwckyj@hmail.com

지도교수 : 김 만 술

경주대학교 관광학부

호텔경영학전공

1. 다음은 귀하의 업무와 관련된 내용입니다. 해당 항목에 체크하여 주십시오.

1. 귀하는 지식공유가 무엇인지 알고 있습니까?

①전혀 모른다 ②모른다 ③들어만보았다 ④잘 알고 있다 ⑤매우 잘 알고 있다.

2. 귀 호텔에서는 지식경영을 도입하고 있습니까?

①도입하였다 ②부분적으로 도입하였다 ③도입하지 않았다 ④기타

3. 만약 지식경영을 도입했다면 몇 년이나 되었습니까?

()년

4. 귀하가 공유하기를 원하거나 요구하는 지식은 무엇입니까?

①업무 효율을 위한 지식(단골고객의 취향 등)

만약 추가항목이 있다면 _____

②직무와 관련된 전문지식(메뉴, 상품지식 등)

만약 추가항목이 있다면 _____

③호텔기업의 정보(매출액, 비전 등)

만약 추가항목이 있다면 _____

④기타 _____

5. 지식을 직원들간에 공유하거나 전달하기 위하여 사용하는 방법이 있다면 무엇입니까?

①구전 ②인터넷 ③사내전산망 ④메모나 노트 ⑤사보 ⑥기타()

6. 귀 호텔의 등급은?

①특1급 ②특2급 ③기타()

7. 귀하의 근무부서는?

①연회장 ②커피숍 ③한식당 ④양식당 ⑤일식당 ⑥bar ⑦기타()

8. 귀 호텔의 종업원 수는?

①199명 이하 ②200~299명 ③300~399명 ④400~499명 ⑤500명 이상

9. 귀하가 근무하는 업장의 월 매출액은 얼마입니까?

()만원

II. 아래 지식공유 측정항목에 대하여 귀하의 의견을 표시하여 주십시오.

항 목	정 도	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	전혀 아니다
		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 상사들의 능력을 인정하고 존경하는 편이다		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 서로 경쟁을 하기보다는 협조하는 편이다		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 직무에 대한 아이디어 개발을 위해 노력하는 편이다		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 보다 우수한 식음료상품의 개발을 위해 노력하고 있다		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 새로운 인적서비스 개발을 위해 노력하고 있다		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 스스로 일을 찾아하고 있다		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 순환근무제도에 자발적으로 참여한다		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 대부분 목표달성에 상당히 공헌하고 있다		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 예기치 못한 업무가 발생해도 업무처리를 할 수 있는 능력이 있다		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 자신의 업무에 대하여 흥미를 가지고 있다		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 교육프로그램에 자발적으로 참여한다		5	4	3	2	1
우리 호텔의 직원들은 교육훈련 기회를 적절하게 제공받는다		5	4	3	2	1

III. 다음은 귀하의 회사가 지식경영을 통하여 얻는 경영성과 중 기업의 경쟁우위와 구성원들의 만족도에 관해서 평소 자신이 느끼고 생각하는 바와 일치하는 부분에 체크를 해 주십시오.

1. 다음은 귀사의 경쟁우위에 대한 질문입니다.

	매우 그렇다	보통이다	전혀 그렇지않다
① 우리회사의 생산성은 경쟁회사에 비해서 높다.	5	4 3	2 1
② 우리회사의 이익률은 경쟁회사에 비해서 높다.	5	4 3	2 1

- | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|
| ③ 우리회사의 매출액은 경쟁회사에 비해서 높다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| ④ 우리회사의 제품은 동종회사에 비해 부가가치가 높다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| ⑤ 우리회사의 제품에 대해서 소비자는 만족하고 있다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| ⑥ 우리회사의 제품은 경쟁회사가 거의 없다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| ⑦ 우리회사의 조직시스템은 유연성이 높다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |
| ⑧ 우리회사 구성원의 만족도가 경쟁회사에 비해 높다. | ⑤ | ④ | ③ | ② | ① |

2. 다음은 직원의 만족도에 관한 질문입니다.

- | | 매우
그렇다 | 보통이다 | 전혀
그렇지않다 |
|-----------------------------------|-----------|------|-------------|
| ① 내가 맡고 있는 직무는 매우 안정되어 있다. | ⑤ | ④ | ③ ② ① |
| ② 내가 받고 있는 급여와 부가적 혜택은 만족한다. | ⑤ | ④ | ③ ② ① |
| ③ 나는 나의 직무를 통해서 성장과 발전이 되고 있다. | ⑤ | ④ | ③ ② ① |
| ④ 회사와 상사가 나에 대해서 인정하고 있다. | ⑤ | ④ | ③ ② ① |
| ⑤ 현재 나의 직무는 나의 능력을 발휘할 수 있는 직무이다. | ⑤ | ④ | ③ ② ① |
| ⑥ 나는 우리 회사에 근무하는 것이 자랑스럽다. | ⑤ | ④ | ③ ② ① |

IV. 다음은 일반적인 질문입니다. 해당 질문에 답하여 주십시오.

- 귀하의 성별은?
①남 ②여
- 귀하의 연령은?
()세
- 귀하의 결혼유무는?
①미혼 ②기혼
- 귀하의 연봉은?(각종 부수입 및 보너스 포함)
()만원
- 귀하의 학력은
①고졸 이하 ②대학졸 ③대학원졸

A study on the effects of hotel employee's knowledge sharing on business performance

Han, Woo Chang

Department of Hotel management
The Graduate School, Kyongju
University

(Supervised by Professor Kim, Man Sul)

Many companies has been deepening conflict on the reduction of working hours and labor productivity between labor and capital. It is not too much to say that Hotel that has over half casual workers will be faced with difficulties related the provided best service quality in employment rate in this changing environment in the future. It's needed new strategic management to solve the problem, and it tried to find the answer it from knowledge management introducing the latter half of 1990's, demanding in this study

Knowledge management is as management strategy not only organization has intellectual capital but also employee of organization find knowledge and how-how systemically, and it share knowledge generally, for organization to improve competition of organization using it. knowledge management consist of knowledge storing, knowledge sharing, knowledge creativity, at here, knowledge sharing is key point on knowledge management. but until now, it has been the early stage because of the wrong cognition that it is only needed to big organization and the shortage of academic study.

Therefore, this study analyzes influence of the factor of knowledge sharing on business effects consisted of competence and the satisfaction of employee around department of food & beverage because the department of food & beverage do not supported with information technology then the department of front office. and OJT do at field. And then, this study was tried to gave the method of knowledge sharing that influence the business effects of the organization to a hotel manger. The concept of Knowledge, knowledge sharing and the effects of business was explored through the literature review to achieve the main purpose of study, and the factor of knowledge sharing was studied to improve knowledge and the effectiveness of working about the department food & beverage.

To achieve the research objectives, a field survey was implemented.

The main findings could be summarized as follows;

First, on results to find the influence of knowledge sharing on the business effects, creative and true factor influence the positive to Competitive advantage, and creative and true factor influence the positive to the satisfaction of employee, but the factor spontaneity influence the negative. the factor of spontaneity was not significant on competitive advantage and influenced negative effects on the satisfaction of employee

Second, On results of analyzing the difference as demographic character on the business effects, male recognized more positive then female on the effects of business, the young was demanded more strong needs than the old on age, and the middle group was analyzed the significant differences with the others on salary.

Third, the effects of business was analyzed the differences on the character of the job. It influenced significant on the implement time, the practice method, department of working except the implementation or not.

In conclusion, most of all, it is said that the spontaneous attendant of knowledge sharing is very important to achieve the high effects of business, and the value and the system of rewards on high knowledge is also constructed. finally, knowledge management could be accomplished when finding suitable knowledge of each hotel and supported IT system.