

## 외식산업체의 경쟁력 강화를 위한 지식경영도입전략\*

-패밀리 레스토랑을 중심으로-

홍 완 수(상명대학교 외식영양학전공 조교수)

전 수 연(상명대학교 대학원 외식영양학전공 석사과정)

### I. 서 론

과학기술의 발달, 시장 및 경쟁의 전 세계적 확대, 높은 부가가치 창출에 기초한 사업전개 등은 오늘날 경영환경을 대변해주는 주요 특징으로(이호길·서철현 2002) 최근 들어서는 지식사회, 지식경제, 지식근로자, 지식환경, 신지식인, 지식정부, 지식국가, 지식정보 등 지식을 화두로 한 논의가 사회전반적인 이슈가 되고 있다. 또한 현재의 기업 환경이 급속도로 변화함에 따라 단순노동이 사라지고, 근로자들은 자신과 기업생존을 위해 끊임없이 지식축적을 요구받고 있다. 사람의 노동력이 점점 지식으로 대체됨에 따라 기업에게는 새로운 경영환경의 요구에 효과적으로 대응할 수 있는 조직역량의 확보가 어느 때보다 요구되고 있으며 기업에서는 지식경영이 매우 필수적인 경영 전략이 되었다.

이러한 사회적 현상은 외식산업의 경우도 예외가 아니다. 우리나라의 외식산업은 80년대 후반부터 지난 10여 년간 급속한 성장을 이루었고, 국가의 경제발전에 기여하는 대규모 산업으로 발전하였다. 외식산업은 양적으로는 성장하였으나 경영 시스템을 살펴보면 아직도 전근대적이고 경험에 의존하는 경향이 많다. 일부 대기업에서 운영하고 있는 패밀리 레스토랑을 제외하고는 대부분 소규모의 영세한 자영업 형태를 띄고 있어 경영의 전문성이 낮다고 할 수 있다. 과거와 같은 정보기술이나 경영전략을 가지고는 오늘날 고객들의 다양한 욕구와 가치를 실현시키는데 한계가 있다. 따라서 외식산업의 경우도 변화하는 환경에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 과거의 전근대적인 경영관습에서 벗어나 과학적이고 체계화된 지식경영 활동을 통하여 외식산업을 발전시켜나가야 한다.

대부분의 외식업체들은 지식경영의 중요성은 인지하고 있지만 가시적인 효과가 즉시 표출되지 않는 지식경영을 어떤 방식으로 도입하고 실행시킬지에 대해서는 아직까지 현실적인 대책을 마련하지 못하고 있다.

이러한 배경을 바탕으로 본 연구에서는 외식업체의 경쟁력 강화를 위하여 지식경영이 지니는 의미를 살펴보고, 외식산업체중 비교적 체계적인 경영시스템을 갖추고 있는 패밀리 레스토랑을 대상

\* 본 연구는 학술진흥재단의 2003년도 선도연구자 지원사업(KRF-2003-041-B00693)에 의해 수행된 연구결과의 일부임.

으로 현재 우리나라 외식업체의 지식경영도입 현황을 알아보고 경쟁력 구축을 위한 지식경영 도입 전략을 모색하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 지식의 개념

지식에 대한 정의를 내리는 것은 용이하지 않다. 지식은 다양한 관점과 시각에서 정의되고 있으며, 지식의 정의에 따라 지식경영을 구축하는 접근방법이 달라진다.

Nonaka(1994)는 지식은 정보사용자의 특정한 믿음, 관점, 의도 등을 반영한다고 정의하였으며, 지식을 암묵지(Tacit Knowledge)와 형식지(Explicit Knowledge)라는 개념으로 분류하여 이를 이용한 지식 창출방법론을 도출하였다. Nonaka(1998) 등은 암묵지와 형식지의 상호변환과정을 거쳐 지식이 창조되며, 지식변환 모드에서 공동화(Socialization)는 암묵지에서 암묵지로 변환하는 과정이며, 표출화(Externalization)는 공동화를 통해 얻은 암묵지를 형식지로 변환시키는 과정이며, 내면화(Internalization)는 형식지가 암묵지로, 연결화(Combination)는 형식지가 또 다른 형식지로 변화하는 과정이라고 하였다. Nonaka는 표출화와 내면화의 상한(上限)에서 지식의 창조가 발생된다는 이론을 제시하고 있다.

Drucker(1994)는 지식을 '일하는 방법을 끊임없이 개선 혹은 개발하거나 또는 기존의 틀을 바꾸어서 부가가치를 높이는 행위'라고 정의하였다. 그는 현장경험으로 얻어진 경험이나 지식이 가시화 되어있는 정보보다 더 중요하다고 보았다.

Davenport(1996) 등은 지식이란 '지식의 저장고를 구축하여, 사용자로부터 지식저장고에 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 형상화하고 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.

### 2. 지식경영의 정의

지식경영에 대한 정의는 다양하게 존재하며 기존 경영이론의 개념을 포괄하고 있다. 지식경영학자들이 지식경영에 대해 내린 몇 가지 정의를 보면 다음과 같다.

Wing(1997)은 지식경영이란 기업의 지식관련 경영활동의 효과성을 극대화하고, 지식자산으로부터

터 최대의 부가가치를 창출하기 위하여 지식을 창출, 갱신, 적용하는 일련의 체계적이고 명시적이며 의존적인 활동이라고 정의하였다.

Buckman(1997)은 지식경영이란 새로운 조직적 역량을 창출하고, 구성원의 높은 업무 성과를 가능하게 하며, 혁신적 활동을 촉진시키는 동시에, 고객가치를 제고시킬 수 있도록 구성원의 경험과 지식, 전문성을 공식화시키는 것이라고 하였다.

포스코 경영연구소(1998)는 조직의 지적자본뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 지식활용을 통하여 조직전체의 경쟁력을 향상시키는 경영이론을 지식경영이라 하였다.

민재형(2001)은 지식경영의 본질은 조직 내의 개개인들이 가지고 있는 무형의 지식을 발굴하고 조직화하여 이를 조직구성원들이 공유함으로써 자연스럽게 하나의 조직문화를 형성하는 것이라고 하였다. 즉 지식경영은 결국 조직이 지니고 있는 지적 자산뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 경험을 체계적으로 발굴하여 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 이의 활용과 전파를 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 경영 패러다임으로서 가치가 있다고 하였다.

위의 내용을 정리해보면, 지식경영은 보유지식의 활용이나 새로운 지식의 창출을 통하여 수익을 올리거나 미래에 수익을 올릴 수 있는 역량을 구축하는 모든 활동으로, 즉 기업 내·외부의 유용한 지식을 획득하고, 획득된 지식을 공유·활용하여 새로운 부가가치를 창출하는 모든 경영활동으로 정의 할 수 있다.

### 3. 지식경영의 선행연구

#### 1) 국외연구

지식경영에 대한 연구는 Nonaka(1991) 교수가 Havard Business Review에 지식창조에 관한 논문을 게재한 것을 필두로 경영학계에서 본격적으로 시작되어 현재까지 다양한 연구가 진행되고 있다.

Edvinsson(1997)은 Skandia사의 지식경영 사례를 가지고 지식경영과 지식경영 방법론 및 지식경영을 통해 얻게 된 Skandia의 이익 등에 대해 소개하였으며, Demarest(1997)는 실제 현장에서 지식경영을 수행하면서 얻은 지식을 가지고 지식경영 프로세스 모형을 소개하고 이에 대한 인프라스트럭처에 대해 설명하였다.

Duhon(1998)은 경쟁역량에 관계된 지식창출과 암묵지를 형식지로 전환하는 방법으로 학습이 사용되고, 지식을 활용하는 기술로 문서관리, 워크플로어, 전자메일, 인트라넷, 검색엔진, 데이터베이스 등이 있다고 하였고, Greengard(1998)는 지식을 활성화시키고 증진시킬 수 있도록 조직원에 대한 교육 및 보상체계, 사용자교육, 인트라넷을 통한 의사소통 등 인적자원관리의 중요성에 대해 강조하였다.

Davenport 등(1998)은 정보통신업, 컨설팅업, 정유업 등 24개 기업을 대상으로 지식경영을 성공적으로 수행하기 위한 요인으로서 9가지 성공요인을 도출하였다. 지식 지향적문화, 기술적·조직적 인

프라의 구축, 최고경영자의 지원, 프로세스에 대한 안목의 확보, 동기부여, 비전과 언어의 명확화, 기업의 경제적·산업적인 가치와의 연계, 지식전파를 위한 다양한 채널확보, 지식구조단계 등의 요인을 강조하였다.

## 2) 국내연구

권희영(1999)의 연구에서는 현재까지 진행된 지식경영에 대한 문헌분석을 통하여 지식경영과 관련된 전략(Strategy), 프로세스(Process), 문화·사람(Culture, People) 및 기술(Technology)의 차원과 각각의 차원에 해당하는 18개의 요인들을 도출하였다.

김형란(1999)은 지식경영을 실시하기 전에 자사의 현 상태를 진단할 수 있는 조직의 지식경영 준비도 측정도구를 개발하였다. 조직 내 지식활동을 총체적으로 분석하기 위하여 '지식고도화 모형'을 기반으로 하여, 각 영역에서 사회적 요인과 기술적 요인으로 구분된 틀을 적용하여 연역하였다. 이를 통하여 결과, 사람, 문화, 제도, 프로세스, 기술의 차원에서 22개 측정항목이 도출되었고, 이를 바탕으로 측정도구를 개발하여 검증결과 5가지 차원에서 총 21개의 측정항목이 확정되었다.

박정섭(2001)은 지식경영의 경영성과 요인에 관한 연구에서 지식경영도입 전략유형과 지식자산의 수준에 따라 기업이 지식경영을 도입하게 되면 경영성과 향상에도 영향을 미치게 된다고 주장하였다. 기업에서 경쟁우위를 강화하기 위해서는 지식자산 수준에 따른 활용정도를 강조하였고, 성공적인 지식경영 체제 구축을 위하여 전략적 방법론을 제시하였다. 기업에서는 인적자산과 구조적 자산의 활용정도가 높을수록 조직구성원의 만족도가 높게 나타나며, 고객자산의 활용도가 높을수록 고객만족의 성과도 높게 나타난다고 하였다.

전창석(1999)은 서울지역 특급 관광호텔을 중심으로 한 고찰을 통해 지식경영을 통한 호텔 식음료부문의 활성화방안을 연구하였다. 지식경영 및 호텔식음료부문 경영에 관련된 논문, 서적, 기타 문헌자료 등의 이론적 자료와 통계자료, 호텔 식음료부문 각 업장지배인과의 인터뷰, 연구자의 경험 등 실증적인 자료를 바탕으로 자료가 작성되었다. 노·사간의 인식전환의 문제, 식음료 조직, 상품 및 서비스의 문제점을 지식경영을 통하여 개선함으로써 호텔 식음료부문을 활성화하는 방안을 제시하였다.

이은정(2001)의 연구는 병원 영양부서에 지식경영을 도입하기 위한 지식기반환경의 상태를 파악하기 위하여 지식경영 환경을 습관, 능력, 문화, 제도, 과정, 기술 항목으로 구성하여 각 항목에 대한 지식경영의 수준 및 단계를 평가하고자 하였으며 서울, 경인지역 400병상 이상의 종합병원과 경기도 일대의 중소병원에서 근무하고 있는 영양사를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

이호길·서철현(2002)의 연구에서는 호텔기업의 지식경영 핵심요인과 지식공유문화가 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석하였다.

### III. 연구방법

#### 1. 조사대상의 선정

본 연구는 외식업체의 지식경영 사례를 알아보기 위하여 2003년도의 점포수와 매출액, 고객들의 인지도에 근거하여 T사, O사, V사, B사 4곳의 패밀리 레스토랑을 연구대상으로 선정하였다. 설문지는 총 800부를 배포하였으며 설문지 가운데 365부가 회수되었다. 이중 설문항목을 불성실하게 응답한 것과 다수의 문항에 응답하지 않은 것은 제외시켜 유효한 설문지 304부만을 본 연구에 사용하였다.

<표 1> 조사도구의 문항구성 및 신뢰도

구분	측정항목	문항번호	Cronbach α 값
습관	자기개발습관	Ⅱ-1,2,3	.5911
	문제해결습관	Ⅱ-4,5,6,7,	.7576
	타인관리습관	Ⅱ-8,9,10	.6978
소계			.7591
능력	정보수집능력	Ⅱ-11,12,13,26	.6618
	정보기술활용능력	Ⅱ-14,15,16,17,18,19,Ⅲ-22	.8776
	지식전달능력	Ⅱ-20,21,22	.7725
	실행능력	Ⅱ-23,24,25,27	.7830
소계			.8963
지식창조문화	창의성	Ⅲ-1,2,3,4	.7951
	개방성	Ⅲ-5,6,7,8	.7886
	다양성	Ⅲ-9,10,11,Ⅳ-3	.3299
	신뢰성	Ⅲ-12,13,14,15,16	.8366
	협력도	Ⅲ-18,19,20,21	.8599
	평가	Ⅲ-23,24	.8319
	보상	Ⅲ-25,26,27	.7891
소계			.8826
프로세스	의사소통	Ⅳ-1,2,4	.8741
	지식접근성	Ⅲ-17,Ⅳ-5	.1091
	교육·훈련내용	Ⅳ-6,7	.1451
소계			.4451
전체			.9274

## 2. 조사내용 및 방법

본 연구에 사용한 측정척도는 지식경영 분야의 선행연구(권희영 1998, 김형란 1999, 이은정 2001)에서 개발된 문항으로 신뢰성과 타당성이 확보된 설문지를 이용하였다. 그러나 아직 외식업체를 대상으로 한 측정척도의 개발이 이루어지지 않아 일반기업을 대상으로 한 문항과, 단체급식을 대상으로 한 설문 문항을 외식업체에 적합하도록 수정·보완하였다. 조사대상 패밀리 레스토랑은 2003년 매출 10위(월간식당, 2004)안에 드는 업체 중에서 본 연구에 응한 4개 업체의 패밀리레스토랑을 대상으로 하였다. 설문지는 연구의 내용을 점포 점장님이나 매니저에게 충분히 설명 드린 후 배포하였으며, 본 설문조사에 앞서 패밀리레스토랑의 관리자 10명에게 사전 예비조사를 실시하여 그 결과를 토대로 질문내용이 어렵거나 외식업체의 현실에 맞지 않는 문항들을 수정·보완하여 완성하였다. 지식경영에 대한 설문지는 습관 및 능력에 관한 문항 27개, 지식창조 문화에 관한 문항 27개, 업체의 프로세스에 관한 문항 7개로 구성되어 있으며, 일반사항은 레스토랑에 관련된 사항, 응답자 개인에 대한 사항으로 이루어져있다. 본 연구에 적용한 각 요인들의 개념적 조작적 정의는 김형란(1999)의 연구에서 사용된 각 요인들을 수정·보완하여 본 연구에 적용하였으며 수집된 자료는 SPSS/PC+컴퓨터 프로그램을 이용하여 통계처리 하였다.

본 연구에서 사용된 조사도구의 문항구성 및 신뢰도를 제시하면 <표 1>과 같다.

## IV. 결과 및 고찰

### 1. 조사대상 패밀리 레스토랑의 일반적 특성

조사대상 패밀리 레스토랑의 구조적 특성은 <표 2>와 같다. 점포별 평균 테이블수는 57.97개 이었으며, 1인 객단가는 평균 17,023.03원, 월평균 방문객수는 10,349.04명이었다.

<표 2> 조사대상 패밀리 레스토랑의 구조적 특성

일반사항	업체 1 평균±표준편차	업체 2 평균±표준편차	업체 3 평균±표준편차	업체 4 평균±표준편차	전체 평균±표준편차
점포수	7	47	19	19	23
테이블수	45.23±7.85	52.96±3.18	68.61±9.52	64.20±3.47	57.97±11.26
1인 객단가	20,378.38±1,300.19	16,684.93±1,122.70	13,906.67±1,002.34	17,146.34±1,192.80	17,023.03±2,552.96
방문객수(월)	2,152.57±2,401.84	17,704.11±12,165.88	781.33±200.47	19,951.22±2,454.03	10,349.04±10,734.60

조사대상자의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 인구통계적 특성을 분석한 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 조사대상 패밀리 레스토랑 점포 근로자의 인구사회학적 특성

개인적 특성	구분	빈도수(%)	개인적 특성	구분	빈도수(%)
성별	남	90(29.6)	직위 (레스토랑)	점장	13(4.3)
	여	214(70.4)		매니저	11(3.6)
나이	20세미만	16(5.3)		주임(케프틴)	22(7.2)
	20~25세 미만	172(56.6)		일반사원	164(53.9)
	25~30세 미만	93(30.6)		훈련생(인턴쉽)	24(7.9)
	30~35세 미만	18(5.9)	아르바이트	70(23.0)	
	35세 이상	5(1.6)	자격증*	조리사	78(27.2)
결혼	기혼	20(6.6)		위생사	7(2.4)
	미혼	284(93.4)		영양사	12(4.2)
학력	고졸	69(24.6)		컴퓨터 활용능력	74(25.8)
	대졸	193(68.9)	기타	57(30.0)	
	대학원 재학 및 졸업	15(5.4)	업무형태	업무관리	13(4.5)
	기타	3(1.1)		플로어서비스	171(59.2)
	무응답	0(0)		조리	98(33.9)
근무경력 (전직)	1년 미만	34(26.6)	기타	7(2.4)	
	1~3년 미만	63(49.2)	숙련기간	6개월 미만	32(10.5)
	3~5년 미만	22(17.2)		6개월~1년 미만	131(43.1)
	5년 이상	9(7.0)		1년~1년 6개월 미만	70(23.0)
	근무경력 (현직)	1년 미만		130(50.4)	1년 6개월~2년 미만
1~3년 미만		102(39.5)	2년 이상	36(11.8)	
3~5년 미만		19(7.4)	연봉	1,000만원 미만	65(27.3)
5년 이상		7(2.7)		1,000~1,500만원 미만	125(52.5)
고용형태		정규직		207(68.3)	1,500~2,000만원 미만
	계약직	10(3.3)		2,000~2,500만원 미만	7(2.9)
	시간직(아르바이트)	84(27.7)		2,500~3,000만원 미만	6(2.5)
	기타	2(0.7)	3,000만원 이상	2(0.8)	
	아르바이트 시급	2,500~3,000원 미만	5(44.0)	아르바이트 시급	3,000~3,500원 미만
3,000~3,500원 미만		27(23.7)	3,500~4,000원 미만		27(23.7)
3,500~4,000원 미만		2(0.7)	4,000원 이상		14(12.3)
4,000원 이상		14(12.3)			

\* 복수응답가능

성별은 남자 90명(29.6%), 여자 214명(70.4%)으로 여성의 비율이 남성보다 높게 나타났으며, 연령별로는 20세 미만이 16명(5.3%), 20세에서 25세 미만이 172명(56.6%), 25세에서 30세 미만이 93명(30.6%), 30세에서 35세 미만이 18명(5.9%), 35세 이상이 5명(1.6%)으로 나타났다. 결혼여부는 기혼 20명(6.6%), 미혼 284명(93.4%)으로 나타났다.

학력을 살펴보면 고졸 69명(24.6%), 대졸 193명(68.9%), 대학원 재학 및 졸업 15명(5.4%), 기타 3명(1.1%)으로 나타나 비교적 고학력임을 알 수 있었다.

전 직장에서의 근무경력이 있는 근로자의 경우 1년 미만 34명(26.6%), 1년 이상 3년 미만 63명(49.2%), 3년 이상 5년 미만 22명(17.2%), 5년 이상의 근무경력을 가지고 있는 근로자가 9명(7.0%)으로 나타났다.

현 직장에서의 근무경력은 1년 미만이 130명(50.4%), 1년 이상 3년 미만이 102명(39.5%), 3년 이상 5년 미만 19명(7.4%), 5년 이상은 7명(2.7%)으로 나타났다. 현 직장에서의 근무경력이 짧은 것으로 보아 레스토랑 종업원의 업무 수행 전문성이 낮음을 간접적으로 시사하는 결과이다.

고용형태는 정규직이 207명(68.3%), 계약직 10명(3.3%), 시간직(아르바이트)이 84명(27.7%), 기타 2명(0.7%)으로 패밀리레스토랑 한 업체를 제외하고는 인건비 감소를 위해 시간직(아르바이트) 근로자를 채용하는 것이 높게 나타났다.

직위는 점장 13명(4.3%), 매니저 11명(3.6%), 주임(캡틴) 22명(7.2%), 일반사원 164명(53.9%), 훈련생(인턴십) 24명(7.9%), 아르바이트 70명(23.0%)으로 나타났다.

소지하고 있는 자격증에서는 조리사 78명(27.2%), 위생사 7명(2.4%), 영양사 12명(4.2%), 컴퓨터 활용능력 74명(25.8%)이 있었으며 기타 57명(30.0%)에는 조주사, 관광통역 안내사, 호텔관리사 등이 있었다.

담당 업무의 형태에서 업무관리 13명(4.5%), 플로어서비스 171명(59.2%), 조리 98명(33.9%), 기타 7명(2.4)명으로 나타났다.

업무 숙련기간에 있어서는 6개월 미만이 32명(10.5%), 6개월에서 1년 미만이 131명(43.1%), 1년에서 1년 6개월 미만이 70명(23.0%), 1년 6개월에서 2년 미만이 35명(11.5%), 2년 이상은 36명(11.8%)으로 나타났다.

연봉은 1,000만원 미만이 65명(27.3%), 1,000만원에서 1,500만원 미만이 125명(52.5)으로 가장 높게 나타났으며, 1,500만원에서 2,000만원 미만 33명(13.9%), 2,000만원에서 2,500만원 미만 7명(2.9%), 2,500만원에서 3,000만원 미만 6명(2.5%), 3,000만원 이상 2명(0.8%)으로 나타났다. 아르바이트 시급을 살펴보면 2,500원에서 3,000원 미만이 5명(4.4%), 3,000원에서 3,500원 미만이 68명(59.6%), 3,500원에서 4,000원 미만 27명(23.7%), 4,000원 이상이 14명(12.3%)으로 나타났다. 일부 업체에서는 직원의 경우도 시급으로 급여를 책정하여 아르바이트 인원수보다 응답자의 수가 많이 나온 것으로 판단된다.

## 2. 패밀리 레스토랑의 지식경영기반환경 분석

조사대상 패밀리 레스토랑 근로자의 지식기반환경의 항목별 분석을 제시하면 <표 4>와 같다.

### 1) 습관

패밀리 레스토랑 근로자의 습관에 관한 항목 중 타인관리습관이 3.85점으로 가장 높게 나타났다. 타인관리습관은 직장동료들과 원만한 관계를 형성하여 타인의 지식을 공유할 수 있는 습관으로, 패밀리 레스토랑에서 타인과의 지식공유가 비교적 잘 이루어지고 있음을 알 수 있다.

자기개발습관은 현재의 상태에서 만족하지 않고 자기개발을 통한 경쟁력 강화로 타인과 차별화를 두는 것으로 평균 3.02점으로 나타났다. 패밀리레스토랑 근로자들은 업무에 관련된 교육을 받는 것



<표 4> 측정항목별 평균 및 표준편차

구분	측정항목	내용	평균 ± 표준편차
습관	자기개발습관	업무와 관련된 교육은 내가 신청해서 받는다.	2.82±1.06
		업무 관련 이외의 학습을 하고 있다.	3.10±1.19
		평균 한달에 1번 이상은 교육을 받는다.	3.15±1.20
		소계	3.02±.85
	문제해결습관	좀더 효율적으로 일하는 방법을 찾아 개발한다.	3.80±.74
		일을 할 때 반듯이 계획을 세운다.	3.67±.78
		일의 우선순위를 정해 업무를 본다.	3.97±.76
		계획을 세운일은 반듯이 추진한다.	3.58±.74
	소계	3.75±.57	
	타인관리습관	직장동료와 원만한 유대관계를 갖고 있다.	4.04±.63
		다른 사람들의 칭찬을 자주한다.	3.68±.76
		타인에게 친절하다.	3.83±.74
		소계	3.85±.56
평균			3.56±.49
능력	정보수집능력	업무와 관련된 책, 잡지 등을 구입하여 보고 있다.	3.29±1.03
		동호회, 회식 등의 자리에서 동료들의 노하우, tip 등을 얻는다.	3.54±.84
		인터넷에서 수집한 정보를 업무에 활용한다.	3.26±.92
		인터넷 사용 시간	3.10±1.04
	소계	3.29±.67	
	정보기술활용능력	문서작업 프로그램에 익숙하다.	3.48±.94
		스프레드시트 사용에 익숙하다.	3.16±1.07
		운영 프로그램 사용에 익숙하다.	3.34±.95
		인터넷/PC통신 사용에 익숙하다.	3.84±.85
		인터넷, PC통신, 게시판 등에서 얻은 노하우, tip 등을 PC에 저장하거나 메모하여 갖고 있다.	3.30±1.02
		데이터를 여러 가지 형태로 보고서를 작성한다.	3.11±1.00
	지식을 관리하는데 컴퓨터는 필수적이다.	3.58±.94	
	소계	3.40±.73	
	지식전달능력	남이 이해하기 쉽게 말하는 편이다.	3.56±.74
		프레젠테이션을 잘 한다.	3.25±.80
		내가 작성한 문서를 타인이 잘 이해한다.	3.49±.79
	소계	3.43±.64	
	실행능력	아이디어 확보를 위해 따로 시간을 투자한다.	3.10±.84
		아이디어에 관한 실행이나 업무 계획을 세우면 바로 실행에 들어간다.	3.34±.87
		아이디어가 회사에 받아들여지기 위한 인적, 물적 자원을 확보할 수 있다.	2.97±.95
		아이디어 활용	2.00±.96
	소계	2.85±.70	
	평균		

문화	창의성	업체의 대표는 조직구성원들이 새로운 아이디어를 제공하는 것을 중요하게 생각한다.	3.71±.86
		아이디어를 실행으로 옮길 수 있는 자율권이 부여된다.	3.45±.85
		아이디어를 실행으로 옮길 때 필요한 물적, 인적 자원을 얻기 쉽다.	3.19±.85
		회의 때, 자신의 의견을 주저 없이 말할 수 있다.	3.55±.87
		소계	3.47±.67
	개방성	타인의 의견을 잘 받아들인다.	3.77±.68
		동료와의 대화에서 솔직하고 개방적이다.	3.83±.73
		동료들이 협력하기 원한다면 받아들일 수 있다.	4.11±.67
		동료가 내 업무에 의견을 제시하는 것을 환영한다.	3.88±.74
		소계	3.89±.55
	다양성	동료들과의 비 공식적인 모임이 활성화 되어 있다	3.54±.94
		동료들과 업무 이외의 일로 만난다.	3.62±.99
		동료들과 사적인 모임을 가지는 기회가 많다.	3.56±1.00
		조언 주는 사람	4.63±2.15
		소계	3.83±.80
	신뢰성	동료들에게 정보, 지식의 요구가 쉽다.	3.63±.75
		동료가 나의 지식을 요청할 때 쉽게 제공할 수 있다.	3.81±.75
		내가 동료에게 제공하는 지식은 잘 이용될 것이다.	3.67±.74
		동료가 제공하는 지식은 믿을만하다.	3.75±.75
		동료들과의 대화내용에 대해 문책 당할 염려 없이 자유롭게 대화 할 수 있다.	3.77±.83
	소계	3.72±.59	
	협력도	타부서간의 협력이 자주 있다.	3.24±.84
		타부서의 도움 요청이 용이하다.	3.33±.81
		타부서에 있는 지식을 이용하여 문제를 해결하는 경우가 많다.	3.15±.84
		타부서에 업무 요청시 신속하게 처리된다.	3.18±.78
	소계	3.22±.68	
	평가	교육/훈련 프로그램을 받은 경우평가가 이루어진다.	3.42±.84
		아이디어를 실행에 옮긴 경우, 평가가 이루어진다.	3.37±.84
	소계	3.39±.77	
	보상	지식의 창조와 학습이 본인의 승진이나 보상에 영향을 미친다.	3.54±.90
		지식의 공유가 본인의 승진이나 보상에 영향을 미친다.	3.39±.89
		사내, 혹은 외부인증의 자격증을 소지한 경우, 보상이 있다.	2.93±1.05
소계	3.28±.79		
평균		3.57±.47	

외에 업무 관련 이외의 학습(외국어 등)을 하고 있었으며, 한달에 받는 교육 횟수에 대한 질문에서는 3.15점으로 나타났다.

문제해결습관은 3.75점으로 타인관리습관 다음으로 높게 나타났다. 문제관리습관은 근로자들이 문제에 부딪혔을 때 문제의 본질을 파악하고 해결방안을 도출하여 새로운 가치를 창출해가는 과정으로, 이 과정은 지식을 활용하는 문제해결과정으로 문제해결습관 정도가 높게 나타나는 것은 패밀리 레스토랑 근로자의 지식활용도가 높고 지식활용의 중요성을 인식하고 있음을 알 수 있다.

## 2) 능력

패밀리 레스토랑 근로자의 지식활용 능력의 경우 자신이 알고 있는 지식을 상대방에게 알기 쉽게 전달하는 지식전달능력이 3.43점으로 가장 높게 나타났으며, 인터넷이나 문서작업등을 능숙하게 할 수 있는 정보기술 활용능력은 3.40점으로 지식전달능력에 이어 두 번째로 높은 점수를 보였다.

인터넷과 서적을 통하여 정보를 수집하는 정보수집능력은 3.29점으로 나타나 대부분의 패밀리 레스토랑 근로자들이 업무와 관련된 서적이거나 인터넷으로 수집한 정보를 업무에 활용하고 있는 것으로 나타났다.

아이디어를 확보하거나 활용하여 실행으로 옮기는 실행능력은 2.85점으로 다른 항목에 비해 낮은 점수를 보였다. 이는 패밀리 레스토랑 종사자의 아이디어가 회사에 받아들여지기 위한 인적, 물적 자원 확보의 부족으로 인한 것으로 볼 수 있다.

능력의 전체 평균은 3.26점으로 비교적 높게 나타나 패밀리 레스토랑 근로자들이 지식경영을 받아들일 수 있는 능력과 자질을 갖추고 있다고 할 수 있다.

## 3) 지식경영문화

패밀리 레스토랑의 지식경영 문화가 얼마나 개방적으로 이루어지고 있는지 알아보기 위한 항목인 개방성은 3.89점으로 가장 높게 나타났다. 이는 패밀리 레스토랑 근로자들이 타인과의 업무에서 자유롭게 의견을 교환하고 다른 사람의 의견을 받아들여 업무를 해결하는 경우가 많은 것을 보여준다.

지식활동을 뒷받침하는 문화형태로 동료들의 말, 약속, 지식을 믿을 수 있다고 생각하는 신뢰성은 3.72점으로 비교적 높게 나타나 패밀리레스토랑 근로자들이 동료의 정보제공을 신뢰하고 있으며 지식공유를 위한 신뢰성도 높은 것으로 나타났다.

새로운 아이디어나 업무처리 방법을 시도하여 문제를 해결하는 창의성 정도는 3.47점으로 새로운 아이디어를 실행에 옮길 때 필요한 물적, 인적 자원을 얻기 힘든 것으로 나타났다.

조직 구성원간의 관계의 다양한 정도를 알아보는 다양성은 3.83점으로 높게 나타나 패밀리레스토랑 근로자사이에 비공식적이고 사적인 모임이 활성화되어있는 것으로 보인다.

패밀리레스토랑 내에서 빠르고 정확한 업무 수행을 위한 지식공유가 이루어지기 위한 협력도는 3.22점으로 가장 낮게 나타나, 근로자들이 업무수행이나 문제 해결에 있어 타부서의 지식을 활용하거나 도움을 받아 해결하고 있지 않은 것으로 보인다. 타 부서와 지식을 공유하여 신속하고 정확한

의사결정을 내릴 수 있는 지식경영환경을 만들어가는 것이 필요하다.

지식활동에 대한 적절한 평가가 이루어지고 있는지 알아보는 평가는 3.39점으로 나타났으며, 평가에 따른 적절한 보상이 이루어지는 정도인 보상은 3.28점으로 비교적 낮은 점수를 보였다. 이는 패밀리레스토랑 근로자의 지식 공유, 학습, 창조, 자격증 소지에 따른 보상이 적절히 이루어지고 있지 않음을 보여준다.

### 3. 패밀리 레스토랑 프로세스 및 기술차원의 지식기반환경

#### 1) 패밀리 레스토랑의 프로세스차원 지식기반환경

패밀리 레스토랑 프로세스차원 지식기반환경 결과는 <표 5>, <표 6>, <표 7>에 제시하였다.

지식관리 담당부서의 유무에서는 있다(예)가 92.8%, 없다(아니오)가 7.2%로 나타났다. 조사대상 패밀리 레스토랑 대다수는 지식경영에 대해 인지하고 지식경영에 대한 관심을 가지고 있는 것으로 보인다.

의사소통 방해요인은 상하 간 의사소통 장벽이 49.1%로 가장 높게 나타났으며, 의사소통 채널의 부족 19.4%, 부서(팀)간의 의사소통 장벽 16.3%, 직종 간 의사소통 장벽 12.4% 순서로 나타났다. 동료들 간의 접촉방법은 회식자리 80.2%, 사내동호회 6.9%, 사내이벤트(체육대회) 3.2%, 기타 9.7%로 나타났다.

<표 5> 패밀리 레스토랑의 프로세스차원 지식기반환경

구분		측정항목	빈도수(%)
프로세스	지식관리 체계	지식관리 담당부서유무	예 282(92.8) 아니오 22(7.2)
	의사소통 채널	의사소통 방해요인	의사소통 채널의 부족 55(19.4) 상하 간 의사소통 장벽 139(49.1) 부서(팀) 간의 의사소통 장벽 46(16.3) 직종 간 의사소통 장벽 35(12.4) 기타 8(2.8)
		동료들과의 접촉방법	사내이벤트(체육대회) 8(3.2) 사내 동호회 17(6.9) 회식자리 198(80.2) 기타 24(9.7)

의사소통채널에서 자주 사용하는 의사소통 방법을 다빈도 순으로 5개를 선택하도록 하여 분석해 본 결과 1순위에서는 대면구두 66.3%, 2순위에서는 전화 40.1%, 3순위에서는 메모가 24.7%로 가장

높게 나타났다. PC가 보편화되면서 전자메일과 전자게시판의 사용빈도가 높아지기는 했으나 아직 까지 의사소통 방법으로는 직접적인 접촉인 대면구두방법을 가장 많이 사용하고 있었다.

지식접근성에 대한 항목에서는 새로운 업무 수행 시 자료나 지식을 얻는 방법을 다빈도 순으로 3가지를 선택하도록 하였다. 새로운 자료나 지식을 얻는 방법으로 1순위에서는 동료나 직장상사가 60.5%로 가장 높았으며, 2순위에서는 인터넷/PC통신이 36.6%, 3순위에서는 관련서적 및 저널이 34.0%로 가장 높게 나타났다.

<표 6> 패밀리 레스토랑의 프로세스차원 지식기반환경

구 분			측정항목	빈도수(%)		
				1순위	2순위	3순위
프로세스	의사소통 채널	자주 사용하는 의사소통방법*	대면구두	201(66.3)	51(16.9)	25(8.3)
			전화	56(18.5)	121(40.1)	20(6.7)
			집단회의	10(3.3)	44(14.6)	48(16.0)
			업무회의	7(2.3)	36(11.9)	58(19.3)
			메모	10(3.3)	25(8.3)	74(24.7)
			편지/우편	1(0.3)	5(1.7)	7(3.7)
			팩스	0(0)	0(0)	4(1.3)
			전자메일/전자게시판	18(5.9)	20(6.6)	57(19.0)
			음성사서함	0(0)	0(0)	3(1.0)
			지식 접근성	새로운 업무 수행 시 자료나 지식을 얻는 방법*	동료나 직장상사	182(60.5)
	사내 DB	31(10.3)			64(21.5)	33(11.5)
	인터넷/PC통신	68(22.6)			118(39.6)	78(27.1)
	관련 서적 및 저널	18(6.0)			61(20.5)	98(34.0)
	외부기관(학교, 컨설턴트, 타업체)	2(0.7)			9(3.0)	35(12.2)
	기타	0(0)			1(0.3)	6(2.1)

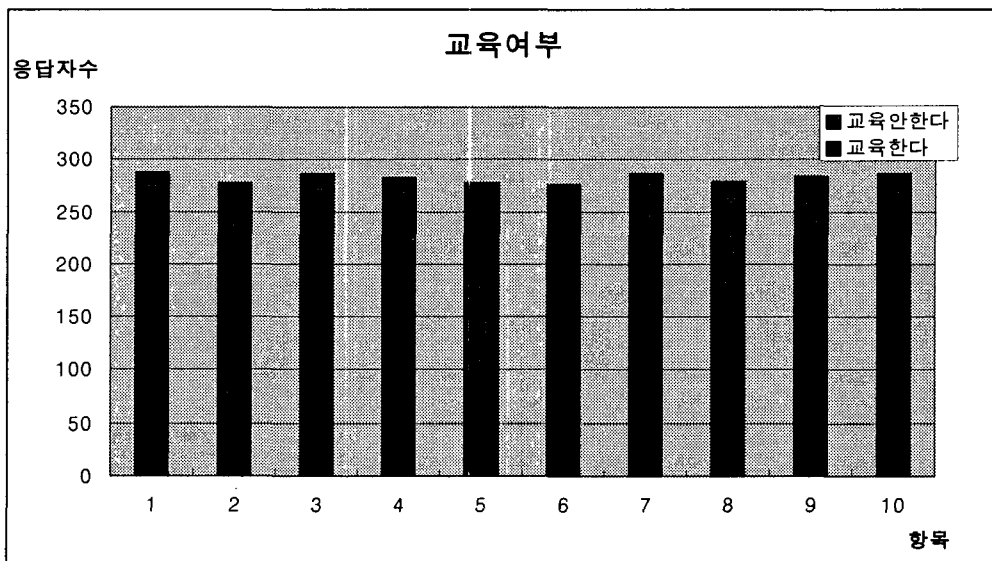
\* 복수응답가능

<표 7> 패밀리 레스토랑의 프로세스차원 지식기반환경

구 분			측정항목	필요성
프로세스	교육/훈련 프로그램	교육/훈련 내용	메뉴(food&beverage)	4.37±.79
			서비스교육(친절, 예절, 이미지관리)	4.44±.79
			개인위생(청결, 유니폼 착용상태)	4.33±.79
			판매기술	4.03±.91
			외국어	3.80±.83
			교양지식	3.72±.84
			고객불편사항 해결	4.27±.82
			업무수행에 필요한 컴퓨터 이용교육	3.83±.87
			안전교육	4.22±.80
			직업관 및 회사에 대한 자부심	4.11±.85

교육/훈련프로그램에 대한 항목에서 필요성은 5점 척도로, 교육여부는 교육한다·교육안한다로 응답하도록 하였다. 교육/훈련 내용에서 서비스교육(친절, 예절, 이미지관리)에 대한 필요성이 4.44점으로 가장 높았으며, 메뉴 3.47점, 개인위생(청결, 유니폼 착용상태) 3.33점, 고객불편사항 해결 4.27점 순으로 나타났다. 교육여부에 대한 내용으로는 메뉴, 개인위생, 서비스교육, 고객불편사항 해결 등의 순으로 교육이 많이 실시되고 있었다(<그림 1> 참조).

<그림 1> 교육훈련 내용 여부



1. 메뉴, 2. 서비스교육, 3. 개인위생, 4. 판매기술, 5. 외국어, 6. 교양지식, 7. 고객 불편사항해결,
8. 컴퓨터 이용교육, 9. 안전교육, 10. 직업관 및 회사에 대한 자부심

## 2) 패밀리 레스토랑의 기술차원 지식기반환경

패밀리 레스토랑의 부서들 사이에 정보를 자유롭게 공유하며 각종 업무처리나 의사결정을 효율적이고 효과적으로 할 수 있도록 하기 위한 정보기술인프라 및 기술에 대한 지식기반환경을 분석한 결과는 <표 8>과 같다.

인터넷 연결방법은 LAN(Local Area Network)이 90.8%로 가장 많았으며, 모뎀이 9.2%, 인터넷 연결방법을 잘 모르겠다 10.0%, 사용하지 않는다는 0%로 조사대상 패밀리레스토랑에서는 모두 인터넷이 구축되어 있었으며, 홈페이지 운영과 함께 홈페이지 고객참여 사이트 운영도 모두 실시하고 있는 것으로 나타났다.

인트라넷 사용에 대해서는 92.8%가 사용한다고 응답하였으며, 7.2%가 사용하지 않는다고 답하였다. 인트라넷 용도에서는 의사소통(전자메일/게시판)이 92.8%로 가장 사용 용도가 높게 나타났으며, 전자결제 53.0%, 정보획득 53.0%, 정보확산 51.0% 순으로 나타났다. 많은 패밀리레스토랑에서 인트라넷을 구축하고 있었으며 정보획득이나 정보확산의 용도보다는 주로의사소통 수단으로 사용하고 있는 것으로 보인다.

<표 8> 패밀리 레스토랑의 기술차원 지식기반환경

구 분		측정항목	빈도수(%)
정보 기술 인프라	인터넷 연결방법*	모뎀(ISDN)	28(9.2)
		LAN	276(90.8)
		잘 모르겠다. 사용하지 않는다.	30(10.0) 0
	홈페이지 운영	예 아니오	304(100) 0(0)
	홈페이지 고객참여	예 아니오	304(100) 0(0)
기술	인트라넷 사용	예	282(92.8)
		아니오	22(7.2)
	인트라넷 용도*	전자결재	161(53.0)
		의사소통(전자메일/게시판)	282(92.8)
		정보획득	161(53.0)
		정보확산	155(51.0)
		기타	0(0)
	그룹웨어 사용	예	256(84.2)
아니오		48(15.8)	
그룹웨어 용도*	전자회의(화상회의)	48(15.8)	
	전자게시판	236(77.6)	
	전자채팅	21(6.9)	
	전자우편	183(60.2)	
기타	0(0)		
POS 시스템 사용	예 아니오	304(100) 0(0)	
POS 시스템 유형*	무선POS	0(0)	
	고정식POS	304(100)	
	주방장착용POS	28(9.2)	
POS 시스템 본사와 연결	예	256(84.2)	
	아니오	48(15.8)	
POS 시스템 사용용도*	주문관리	304(100)	
	재고/발주	165(54.3)	
	매출집계	278(91.4)	
	직원관리	177(58.2)	
	고객관리	236(77.6)	

\* 복수응답가능

그룹웨어는 84.2%가 사용하고 있었으며, 15.8%는 아직 사용하지 않는 것으로 나타났다. 그룹웨어 사용 용도는 전자게시판이 77.6%로 가장 높았으며, 전자우편 60.2%, 전자회의(화상회의) 15.8%, 전자채팅 6.9% 순으로 나타나 그룹웨어를 사용하고 있는 패밀리레스토랑에서는 전자게시판, 전자우편

등을 의사소통의 수단으로 사용하고 있는 것으로 판단된다.

POS 시스템 사용에 관해서는 조사대상 패밀리레스토랑 모두 사용하고 있는 것으로 나타났으며, POS 시스템 유형으로는 고정식 POS 100%, 주방장착용 POS 9.2% 를 사용하고 있었다. POS 시스템의 본사와 연결 부분에서는 84.2%가 본사와 연결된다고 응답하였으며 15.8%는 연결되지 않는다고 응답하였다. 사용용도에 대해서는 주문관리 100%, 매출집계 91.4%, 고객관리 77.6%, 직원관리 58.2%, 재고/발주 54.3% 순으로 나타났다.

## V. 결 론

본 연구에서는 외식업체의 지식경영도입 현황을 알아보고자 4곳의 패밀리 레스토랑을 대상으로 연구를 수행하였다.

조사대상 패밀리 레스토랑의 점포수는 평균 23개이며, 테이블수는 57개, 1인 객단가는 17,023원, 방문객수는 10,349명으로 나타났다. 인구사회학적 특성으로는 패밀리 레스토랑 근로자의 70.4%가 여성이었고, 미혼이 93.6%, 나이는 20~25세 미만이 56.6%로 가장 많았다. 학력은 대졸(전문대포함)이 68.9%로 가장 많았으며, 전직 근무경력은 1~3년 미만이 49.2%, 현 직장에서 근무경력은 1년 미만이 130명(50.4%)으로 높게 나타났다. 고용형태는 정규직이 68.3%, 시간직(아르바이트)이 27.7%로 나타났으며, 직위는 점장 4.3%, 매니저 3.6%, 주임 7.2%, 일반사원 53.6%, 훈련생 7.9%, 아르바이트 23.0%로 조사되었다. 소지하고 있는 자격증은 조리사 자격증이 27.2%로 가장 많이 응답하였으며, 담당업무 형태에서는 플로어서비스 59.2%, 조리 33.9% 순으로 나타났다. 연봉은 1,000~1,500만원 미만이 125명(52.5%)으로 가장 많았으며, 아르바이트 시급은 3,000~3,500원 미만이 68명(59.5%)으로 가장 많이 나타났다.

패밀리 레스토랑의 지식경영기반환경의 항목별 분석을 살펴보면 습관에서는 타인관리습관이 3.85점으로 가장 높게 나타났으며, 문제해결습관은 3.75점으로 비교적 높은 점수를 보였으나 자기개발습관은 3.02점으로 낮게 나타났다. 능력에서는 지식전달능력이 3.43점, 정보기술활용능력 3.40점, 정보수집능력 3.10점, 실행능력 2.85점으로 나타났다. 지식경영문화에서는 개방성 3.89점, 다양성 3.83점, 신뢰성 3.72점, 평가 3.39점, 보상 3.28점, 창의성 3.27점, 협력도 3.22점 순으로 나타났다.

패밀리 레스토랑의 프로세스차원의 지식기반환경에서는 동료들과의 접촉방법으로는 회식자리 198명(80.2%), 의사소통 방해요인으로 상하 간 의사소통 장벽이 49.1%로 가장 높게 나타났다. 의사소통 방법으로는 대면구두, 전화, 메모 순으로 높게 나타났으며, 자료나 지식을 얻는 방법에서는 동료나 직장상사, 인터넷/PC통신, 관련저널 및 서적의 순으로 응답하였다. 교육/훈련 프로그램 내용에서는 서비스교육, 메뉴, 개인위생, 고객불편사항 해결, 안전교육 순으로 교육의 필요성이 높게 나왔으며 교육 여부에서는 메뉴, 개인위생, 서비스 교육, 고객불편사항 해결 등의 순으로 교육이 실행되고 있었다.



패밀리 레스토랑의 기술차원 지식기반 환경에서는 인터넷 연결방법으로 LAN을 가장 많이 사용하고 있었으며, 인트라넷 사용은 92.8%, 그룹웨어 사용 84.2%, POS 시스템은 100% 사용으로 나타났다. 인트라넷 용도는 의사소통, 전자결재, 정보획득, 정보확산 순으로 높게 나타났으며, 그룹웨어 용도에서는 전자계시판, 전자우편, 전자회의, 전자채팅 순서로 응답하였다. POS 시스템의 유형으로는 고정식 POS가 대부분이었으며, 용도는 주문관리, 매출집계, 고객관리, 직원관리, 재고/발주 순으로 많이 사용하고 있었다.

지금까지 연구결과를 토대로 제안해보면, 패밀리 레스토랑의 지식경영기반환경을 분석해본 결과 개인의 습관과 능력은 높게 나타난 반면 지식경영문화에 있어 보상과 평가는 낮은 점수를 보였다. 패밀리 레스토랑의 근로자 개개인은 지식경영을 수행할 능력과 자질을 갖추고 있다고 평가할 수 있으나 근로자 개인의 지식활동을 원활하게 수행하기 위한 조직의 평가와 보상은 아직까지 미흡하여 근로자의 지식을 보다 손쉽게 조직의 지식으로 전환할 수 있도록 기업차원의 제도적 지원이 필요하다.

본 연구의 한계점으로는 일부 한정된 패밀리 레스토랑만을 대상으로 조사하였기 때문에 이를 객관화하고 일반화하는데 문제점이 발생할 수 있으며, 향후 연구에서는 패밀리 레스토랑을 비롯한 다양한 외식업체에 대한 포괄적인 연구와 함께 구체적이고 다양한 변수를 설정한 연구가 진행될 필요가 있을 것이다.

#### 참고문헌

- 권희영(1998), 조직의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구, 이화여자대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김안호(2001), 지식경영체제의 도입사례분석과 구축방안, 산업경제연구, Vol.14, No.2, pp. 41~65.
- 김형란(1999), 한국기업의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구: 지식고도화 모형을 기반으로, 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 김효근·권희영(1999), 조직의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구, 제2회 지식경영 학술심포지움 자료집, p. 212.
- 민재형(2001), 한국 기업의 지식경영관행에 관한 탐색적 연구: 지식경영현황 및 업종별 비교, 서강경영논총, Vol.12, No.2 pp. 55~87.
- 박정섭(2001), 지식경영의 경영성과 요인에 관한 연구, 인천대학교 대학원 박사학위논문.
- 월간식당(2004), 외식브랜드 2003년 결산 및 2004년 전망, 227호, pp. 186~189
- 이은정(2001), 지식경영 도입을 위한 병원 영양부서의 지식기반환경 분석, 동덕여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이호길·서철현(2002), 호텔기업의 지식경영 핵심요인과 지식공유문화가 종사원의 직무만족과 조직

- 몰입에 미치는 영향, *관광연구*, Vol.17, No.2, pp. 87~107.
- 양일선, 차진아(2001), *급식경영학*, 교문사, pp. 5~8.
- 전창석(1999), *지식경영을 통한 호텔 식음료 부문의 활성화 방안 연구*, 단국대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 포스코경영연구소(1998), *한국 경제를 위한 지식경영*, 더난출판사.
- Buckman R(1997), *Practical Knowledge management*, Knowledge at Work.
- Davenport TD, Jarvenpaa SL, Beers MC(1996), *Improving Knowledge work Processes*. Sloan Management Review, Summer, pp. 53~65.
- Davenport & Prusak, L(1998), *Introduction, Working Knowledge*, Havard Business School Press, pp. 107~122.
- Demarest M(1997), *Understanding Knowledge Management*, Long Range Planning Special Edition, Vol.30, No.3, pp. 374~384.
- Drucker P(1994), *The Theory of Business*, Harvard business review, Sep/Oct, pp. 95~104.
- Duhon B(1998), *It's all in our heads*, inform, September
- Edvinsson L(1997), *Developing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning Special Edition, Vol.30, No.3, pp. 366~373.
- Greengard S(1998), *Storing, shaping and sharing collective wisdom*, Workforce, October, pp. 17~18.
- Nonaka I(1991), *Knowledge-Creating company*, Havard Business Review 69, pp. 96~104.
- Nonaka I(1994), *A dynamic theory of organizational Knowledge creation*, Organization Science, Vol.5, No.1, pp. 14~37.
- Nonaka I. & Konno N(1998), *지식경영*, 21세기북스.
- Stewart T. A(1997), *Human capital, Intellectual capital*, Doubleday/Currency. pp. 79~106.
- Wing K.M(1997), *Knowledge management: Where did it come from and where will it go? Expert systems with applications*, Elsevier: Pergamon Press. Vol 14, Fall, pp. 15~27.