

국가연구개발조직에서의 CoP 운영특성과 CoP 성과와의 관계 연구*

최종인(한밭대학교 경영학과 교수)**

홍길표(백석대학교 경영학과 교수)***

장승권(성공회대학교 경영학부 교수)****

국 문 요 약

CoP(Community of Practices)란 구성원간 새로운 정보 및 지식의 상호학습 및 문제해결방안을 모색하기 위해 활동하는 공동체를 지칭하는 것으로, 통상 학습공동체 또는 실천공동체 등으로 지칭된다. 연구개발조직은 통상 내부 구성원간의 상호학습은 물론 외부 전문가와의 정보교류 및 상호학습을 촉진하는 CoP 활성화를 토대로 구성원의 역량개발은 물론 해당 조직의 연구개발 성과를 향상시키려고 노력한다.

본 연구는 대전에 소재한 4개 국가연구개발조직의 151명 연구원을 대상으로 한 설문조사 결과를 바탕으로 응답자들이 참여한 CoP 운영특성과 해당 CoP 창출 성과와의 관계를 실증적으로 연구하고 있다. 실증연구 결과, 신규멤버 증대, 외부연계, 도전적 풍토, 다양성지향, 자율적 풍토와 같은 실질적인 CoP 운영특성이 CoP 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 비해 참가자수나 모임횟수와 같은 외형적 운영특성의 영향력은 유의성이 낮은 것으로 나타났다.

이 조사결과는 참여한 구성원의 역량개발은 물론 해당 조직의 성과 향상에 기여하는 CoP를 활성화하기 위해 CoP의 수, 참가자 규모, 운영횟수와 같은 외형적 특성에만 치중하기보다, CoP의 운영내실화를 기하고, 창의적 조직풍토를 강화하는 노력이 보다 효과적일 수 있음을 시사한다.

핵심주제어: CoP, 국가연구개발조직, 창의성, 조직성과

* 이 논문은 2007년도 한밭대학교 교내학술연구비 지원으로 연구되었음.

** 한밭대학교 경영학과 교수, jongchoi@hanbat.ac.kr

*** 백석대학교 경영학과 교수, kphong@bu.ac.kr

**** 성공회대학교 경영학부 교수, serijang@skhu.ac.kr

· 투고일: 2011.07.14

· 수정일: 2011.09.19

· 게재확정일: 2011.09.22

I. 서론

CoP(Community of Practices)란 구성원간 새로운 정보 및 지식의 상호학습 및 문제해결방안을 모색하기 위해 활동하는 공동체(communitiy)를 지칭하는 것으로, 통상 학습공동체, 실천공동체 등으로 지칭 된다*. 당초 CoP 개념은 지식경영에 관련된 조직구조라기 보다 학습이 발생하는 상황 또는 과정을 지칭하는 개념이었다(Lave & Wenger, 1991). 그러나 이후 “공통의 직무나 관심사에 대해 열정에 의해 비공식적으로 결합된 사람들의 모임”으로 정의되면서(Wenger & Snyder, 2000), 조직의 발전 및 구성원의 역량강화에 기여할 수 있는 비공식 조직구조로서 인정되고 있다.

CoP는 비록 공식적 하부조직은 아니지만, 조직내 CoP 활성화 또는 내부 구성원의 CoP 참여 활성화 등을 통해 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려지고 있다. 이에 많은 조직에서 인위적으로 조직내 CoP 활동을 활성화하려는 노력을 기울이고 있다. 특히 한국의 경우 2000년대 초반부터는 지식경영의 일환으로, 2004년대 중반 이후로는 조직혁신 활성화의 일환으로 CoP를 주요한 조직개발 수단으로 적극 활용하고 있다. 문제는 한국의 정부 및 공공부문 현실에서 조직내 CoP 활성화정도를 기관단위 평가제도의 주요 평가지표로 포함시킴에 따라 CoP 본연의 운영 활성화보다는 조직내 CoP의 개수, CoP에 참여하는 인원수, CoP 개최횟수 등 외형적 실적에만 치중하는 결과가 초래되고 있다. 물론 의도적인 CoP 활성화 노력을 통해 특허청과 같은 탁월한 성공사례가 창출되기도 하였지만(최종인·권상순, 2007), 보다 많은 조직에서 CoP의 실효성에 대해 의문이 제기되고 있다.

본 연구는 위와 같은 문제의식 하에 CoP의 성과창출을 촉진하는 CoP의 운영특성이 무엇인지를 기존 연구 검토와 실증연구를 통해 밝히고자 한다. 그간 CoP에 대한 개념적 연구나 사례연구는 상대적으로 많으나, 이를 대상으로 한 실증연구를 행한 경우는 드물다. 본 연구에서는 국가연구개발조직에 참여한 연구원들을 대상으로 참여한 CoP의 운영특성과 해당 CoP의 성과간의 관계를 설문조사 결과를 통해 실증적으로 밝히고 이를 통해 연구결과의 사업화 가능성을 검토하고자 한다.

* CoP는 교육분야에서는 학습공동체(박선형, 2004 ; 김수원·주용국, 2004)로, 경영분야에서는 실천공동체(최종인·권상순, 2007) 등으로 지칭되고 있다. 본 논문에서는 이를 CoP로 약칭하고자 한다.

II. CoP 운영특성과 성과

CoP가 시대에 따라 다양한 모습을 보이고 있지만, 본질적으로 CoP는 공식적인 조직형태라기보다는 비공식적 공동체를 운영하는 조직원리로서 ‘지식과 앎의 현장 학습적 성격과 실천 지향성’이 중시되는 개념이다(박성형, 2004). 또한 CoP는 역동적 과정으로서 학습과 관련하여 공식적인 교육현장 뿐만 아니라 비공식적인 실제 삶의 환경에서 발생하는 모든 학습행위에 대한 개인적·집단적 상호작용으로 규정할 수 있다.

연구개발조직은 통상 내부 구성원간의 상호학습은 물론 외부 전문가와의 정보교류 및 상호학습을 촉진하는 CoP 활성화를 토대로 참여한 구성원의 역량개발은 물론 해당 조직의 연구개발 성과를 향상시키려고 노력한다.

2.1 CoP의 운영성과

CoP는 조직 창의성을 촉발하며, 동시에 새로운 지식이나 정보 습득을 촉발해 참여한 구성원의 전문성 및 문제해결능력을 향상시킬 수 있다. Wenger et.al. (2002)은 CoP가 기여할 수 있는 단기적 가치와 장기적 가치의 구분 필요성을 제기했다. 김수용·조용국(2004)은 기존 연구들을 종합하면서, 기대효과를 조직과 개인, 단기적 가치와 장기적 가치로 구분해 <표 1>과 같이 제시하고 있다.

기존 연구에 기초해 볼 때, CoP 성과는 참여한 구성원이 인지하는 개인적 참여성과 해당 CoP가 창출한 성과로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 CoP의 운영특성과 CoP 성과와의 관계에 초점을 두고 있음에 따라, 우선 CoP 차원에서의 창출 성과에 주안점을 두고자 한다. 본 연구에서 연구대상으로 삼는 CoP 차원의 창출 성과는 CoP 운영을 통해 창출되는 산출물, CoP에 참여한 구성원의 역량개발, CoP 내외부적인 목표달성 등을 포함한다.

<표 1> CoP의 기대 성과

구분	단기적 가치창출	장기적 가치창출
조직에의 이익	사업 산출물의 향상 -문제해결 -의문사항에 대한 신속한 답변 -시간과 경비의 절감 -의사결정의 질 개선 -문제에 대한 관점의 다양화 -부서간 조정, 표준화의 제고 -품질인증의 강화 -공동체 후원으로 위험추구	조직능력의 개발 -전략적 계획의 실행능력 개발 -고객에 대한 권위 -핵심인재의 유지 -지식개발프로젝트 수행능력보유 -기술개발 예측능력 -새로운 시장에 대한 경쟁력
실천공동체 구성원에게 이익	업무능력 향상 -도전에 대한 지원 -팀으로의 공헌 -전문성의 접근과 활용 -동료의식, 소속감 -의미있는 참여의 증가	전문성개발 강화 -기술과 전문성개발의 장 제공 -폭넓은 분야와 네트워크 -전문가로 증가된 명성 -높은 고용가능성 -전문가집단으로 강한 의식

자료: 김수원, 주용국(2004), "기업의 학습공동체 구축을 위한 국내 사례분석", 기업교육연구, 6(1), 5-39.

2.2 CoP 성과에 영향을 미치는 CoP 운영특성

CoP의 운영이 활성화될수록 해당 CoP의 창출성과가 클 것이라는 가정은 매우 자연스럽다. 통상 CoP의 운영 활성화를 보여주는 지표는 해당 CoP에 참여하는 구성원 규모 및 CoP의 운영 횟수라 할 수 있다. 참여인원이 많을수록, 개최횟수가 많을수록 해당 CoP 활동이 활성화되어 있다고 볼 수 있으며, 이에 따라 CoP 성과도 향상될 것이라 예측할 수 있다.

문제는 한국의 현실에서 CoP에의 참여인원 및 개최횟수 등의 외형적 운영특성이 해당 CoP의 운영 활성화정도를 대표하기 힘들다는 점이다. 특히 본 연구에서 대상으로 삼고 있는 국가연구개발조직은 지난 수년간 공공부문 경영평가 및 혁신평가의 대상이었다. 이들 국가연구개발조직 대상 평가제도에서 CoP 활성화 정도를 주요 평가지표의 하나로 포함시킴에 따라, 좀 더 좋은 평가점수를 얻고자 CoP의 운영실적을 인위적으로 확대하려는 노력이 벌어졌다. 따라서 한국의 현실에서는 CoP 참여인원 및 개최횟수 등과 같은 외형적 운영 활성화 특성만으로 CoP 성과를 예측하기는 어려울 수 있다.

참여인원 및 개최횟수 등의 외형적 운영특성을 벗어나 실질적으로 CoP가 활성화되어 있다는 특성은 신규멤버 영입 활성화 정도나 운영재원의 자체조달 노력을 통해 찾아볼 수 있다. CoP가 활성화되기 위해서는 기존 멤버 활동만으로는 부족하며, 지속적

으로 신규멤버 유입을 통해 다양성과 활력을 불어 넣을 필요가 있다. 또한 CoP 운영 재원을 구성원 참가비를 통해 조달하는 경우, 그렇지 않고 외부에 의존하는 경우에 비해 자발적 참여정도가 높다고 볼 수 있다. 이와 같은 신규멤버 영입 활성화 정도나 운영재원의 자체조달 노력은 CoP의 내용적 운영활성화 특성을 구성한다.

한편 본 연구에서는 CoP 운영특성의 하나로 CoP의 창의적 조직풍토를 추가적으로 연구하고 있다. 통상 창의적 조직운영은 해당 조직의 창의적 성과를 촉진한다. 그간 창의성에 대한 연구는 주로 개인 특성 관점에서 이루어져 왔지만(Drazin, Glynn & Kazanjian, 1999), Amabile(1988) 연구 이후 개인 차원을 넘어선 집단과 조직 차원의 창의성 연구로 확장되고 있다. CoP에 있어서도 해당 CoP의 창의적 성과창출을 위해 집단수준에서의 창의적 조직요건을 갖출 필요가 있다.

창의적 풍토와 관련해 그간 많은 연구들이 조직 전반에 적용될 수 있는 조직 요건을 제시했다. Robinson & Stern(1997)은 창의적 조직운영 특성으로 정렬성(alignment), 자기주도 활동, 비공식적 활동, 뜻밖의 발견(serendipity), 다양한 자극, 조직내 커뮤니케이션을 제시했다. Nonaka & Takeuchi(1995)는 지식창조의 조건을 논의하면서, 그 특성으로 의도, 자율성, 창조적 혼란, 잉여성, 필요다양성 등을 제시했다. 손태원 외(2002)는 기존 연구들을 종합하면서, 다양성, 자율성, 잉여성, 연결성, 유연성을 조직차원의 창의성 경영 차원으로 제시했다.

본 연구는 비공식집단으로서 CoP를 대상으로 함에 따라 일반 공식조직 전반적으로 적용되는 창의적 조직요건을 그대로 적용하기 어렵다. 특히 잉여성이나 정렬성과 같은 특성은 비공식집단으로서 CoP에 적용하기 힘든 것으로 판단된다. 이에 본 연구는 다음과 같은 다양성, 자율성, 개방성, 연결성, 도전성 등 다섯 가지 차원을 CoP차원의 창의적 조직풍토 요건으로 연구하고자 한다.

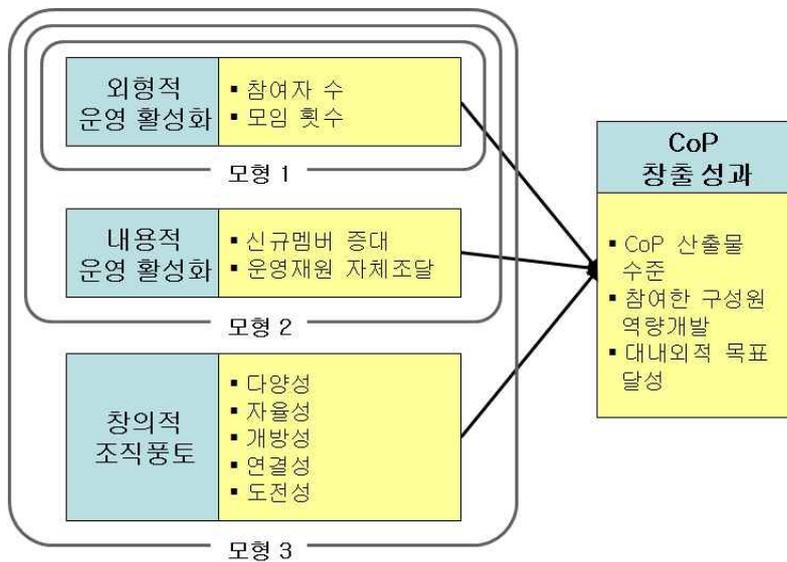
<표 2> CoP의 창의성 조직풍토 조사항목

항목	집단 단위	개인 단위
다양성	CoP 내에서 구성원들간 서로 다른 의견이 자유롭게 제시되고 있다	구성원들의 개인적인 배경(소속회사, 전공, 경력 등)이 다양하다
자율성	CoP 내에서 구성원들은 무슨 일을 어떻게 할 것인지를 스스로 결정한다	CoP 구성원들의 자율적인 성향이 강하다
개방성	이 CoP에서는 새로운 주제를 논의하는 것이 자유롭게 허용된다.	CoP 구성원들은 다소 생소하더라도 새로운 것을 논의하는 것을 좋아한다.
연결성	다른 조직이나 다른 CoP들과의 교류나 정보교환이 활발하다	풍부한 인적네트워크를 가진 구성원들이 많다
도전성	이 CoP는 달성하기 쉽지 않은 도전적 목표를 세우고 활동하고 있다.	남들이 생각하지 못한 새로운 아이디어를 제기하는 구성원들 많다.

2.3 연구모형과 가설설정

2.3.1 연구모형

본 연구에서는 한국의 현실에서 참가자수나 모임횟수와 같은 외형적인 CoP 운영활성화 특성만으로는 CoP가 창출하는 성과를 충분히 설명할 수 없을 것이라는 문제의식을 지니고 있다. 각종 평가제도로 인해 CoP 활동이 일부 왜곡되고, 기형적으로 운영되는 상황에서는 참여자의 수나 모임횟수와 같은 외형적 운영활성화 특성만으로 CoP 창출성과를 설명하는데 한계를 지닐 수밖에 없다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 연구모형을 전제로 위계적 분석을 시행하고자 한다.



<그림 1> 연구모형 및 위계적 분석전략

위 그림을 통해 보듯 모형 1은 참여자수, 모임횟수 등 CoP 성과에 영향을 미칠 수 있는 외형적 운영특성만 포함한다. 모형 2는 신규멤버 증대나 재원 자체조달과 같은 내용적 운영특성을 추가로 고려했다. 마지막으로 모형 3은 CoP의 창의적 풍토를 추가적으로 포함하고 있다.

이를 토대로 다음과 같은 세 가지 형태의 가설을 설정하였다.

CoP 운영특성과 관련해 CoP의 외형적 활성화 특성, 즉 참여인원 수 및 개최 횟수

를 조사하였다. 통상적으로 참여인원이 많을수록, 개최횟수가 많을수록 해당 CoP 활동이 활성화되어 있다고 가정할 수 있다.

[가설 1-1] CoP 참여인원이 많을수록 CoP 성과가 높을 것이다.

[가설 1-2] CoP 개최횟수가 많을수록 CoP 성과가 높을 것이다.

CoP의 외형적 활성화 특성이 CoP 창출성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있지만, 설명력은 높지 않을 것이다. CoP 창출성과를 설명하기 위해서는 외형적 활성화 특성과 함께 운영적 활성화 특성을 함께 고려할 필요가 있다. 본 연구에서는 CoP의 운영적 활성화 특성과 관련해 신규멤버의 증대와 필요재원 자체조달 정도를 조사했다.

[가설 2-1] CoP 신규멤버 증대가 활성화될수록 CoP 성과가 높을 것이다.

[가설 2-2] CoP 필요재원을 자체조달하는 정도가 높을수록 CoP 성과가 높을 것이다.

CoP 운영특성과 관련해 CoP의 다섯 가지 차원의 창의적 조직풍토를 조사하였다. 다양성, 자율성, 개방성, 연결성, 도전성 등 CoP의 창의적 조직풍토가 강할수록 CoP의 창의적 성과가 높을 것이다.

[가설 3] 다양성, 자율성, 개방성, 연결성, 도전성 등 CoP의 창의적 조직풍토가 강할수록 CoP 성과가 높을 것이다.

2.3.2 설문조사 설계

본 연구는 대전에 소재한 4개 국가연구개발조직의 151명 연구원을 대상으로 한 설문조사 결과를 바탕으로 연구원 본인이 참여한 CoP 특성과 해당 CoP의 연구개발 성과와의 관계를 실증적으로 연구하고 있다.

설문조사 기간은 2008년 9월부터 10월까지 진행되었으며, 설문에 응답한 연구원은 A연구소 78명, B연구소 30명, C연구소 23명, D연구소 20명이었다. 특정연구소에 근무하는 연구원 응답수가 다소 많지만, 본 연구의 분석초점이 해당 연구소가 아니라 해당 연구원이 참여하고 있는 조직 내외부의 대표적인 CoP라는 점에서 분석결과에 미치는 영향을 적을 것이다. 응답연구원 분포는 성별 남성 126명(83.4%), 여성 25명(16.6%), 연령별로는 20대 17명(11.3%), 30대 66명(43.7%), 40대 51명(33.8%), 50대이상 17명(11.3%), 학력별로는 학사 37명(24.5%), 석사 47명(31.1%), 박사 67명(44.4%) 등으로 일반적인 국책연구소 인력분포와 유사하다.

응답자의 CoP 참여현황을 살펴보면, 1개 CoP에 참여하고 있는 경우가 38%, 2개 이

상의 CoP에 참여하고 있는 경우가 62%로 나타났다. 60%를 넘는 국책연구소 연구원들은 1개 이상의 CoP 활동에 참여하고 있으며, 본 설문은 이 중 대표적인 CoP 한 개를 선택해 해당 CoP 특성 및 CoP 운영성과에 대해 응답하도록 설계되어 있다.

III. 분석결과

3.1 주요 변인 분석결과

CoP의 외형적 활성화 특성과 관련해 참여인원 수 및 개최 횟수를 조사하였다. 참여인원 수 평균은 19.3명이었지만, 표준편차가 38.97로 CoP별 참여인원 수 편차가 큰 것으로 나타났다. 개최횟수는 Category 변수로 측정하였다. 주1회 43개(28.9%), 월2회 31개(20.8%), 월1회 26개(17.4%), 년5-6회 21개(14.1%), 년2-3회 28개(18.8%)로 나타났다.

CoP의 운영적 활성화 특성과 관련해 신규멤버의 증대정도와 필요자원 자체조달 정도를 각각 2개 항목으로 조사하였다. 요인분석 결과, 예측한대로 <표 3>과 같이 2개 요인으로 구분되었다.

<표 3> CoP의 운영적 활성화 특성 관련 조사항목의 요인분석 및 신뢰성 분석결과

설문항목	요인 1	요인 2	신뢰성 분석	변수명
운영특성1_참여인원 증대	0.8481	0.0649	Cronbach α 0.694	신규멤버 증대
운영특성2_신규멤버 탐색	0.8699	-0.0872		
운영특성3_운영비 외부지원	0.3063	-0.8011	Cronbach α 0.968	자원 자체 조달
운영특성4_운영비 자체조달	0.2569	0.8247		

CoP의 창의성 풍토와 관련해 본 연구에서는 기존 연구를 참조해 5개 변인 10개 항목을 조사했다. 요인분석 결과, <표 4>와 같이 최종 2개의 요인으로 구분되었다. CoP의 창의성 풍토와 관련해 다양성, 자율성, 개방성이 하나의 요인(다양성지향 자율적 풍토)으로, 연결성과 도전성이 또 다른 요인(외부연계 도전적 풍토)으로 구분되었다.

<표 4> CoP의 창의적 풍토 관련 조사항목의 요인분석 및 신뢰성 분석결과

설문항목	요인 1	요인 2	신뢰성 분석	변수명
창의_다양성1_다양한 의견	0.7085	0.2737	Cronbach α 0.820	다양성지향 자율적 풍토 (DA)
창의_다양성2_구성원 구성	0.6591	0.0674		
창의_자율성1_자율 결정	0.6624	0.1931		
창의_자율성2_자율적 성향	0.7275	0.0644		
창의_개방성1_새로운 주제 논의	0.7736	0.0756		
창의_개방성2_새로운 주제 선호	0.7388	0.3056		
창의_연결성1_외부와의 교류	0.0611	0.7565	Cronbach α 0.749	외부연계 도전적 풍토 (NC)
창의_연결성2_인적 네트워크	0.2514	0.6787		
창의_도전성1_도전적 목표	0.0503	0.7418		
창의_도전성2_창발성 성향	0.2994	0.7623		

본 연구의 핵심 변수인 CoP 창출성과 측정항목을 대상으로 요인분석을 한 결과 당초 예상과 달리 3개로 구분되지 않고 하나의 단일요인으로 나타났다. 이에 복합지표화를 위한 신뢰성 검증을 추가로 실시하였다.

■ CoP 창출 성과 측정항목 (Cronbach α = 0.884)

- ① 해당 CoP는 당초 기대치 않은 창의적 성과를 많이 내고 있다.
- ② 해당 CoP는 다른 조직이 보유하지 못한 독창적인 지식과 노하우를 산출하고 있다.
- ③ 해당 CoP는 참여한 구성원의 전문성을 크게 향상시키고 있다.
- ④ 해당 CoP는 참여한 구성원의 문제해결능력을 크게 향상시키고 있다.
- ⑤ 해당 CoP는 대외적으로 인정할만한 소기의 성과를 만들어내고 있다.
- ⑥ 해당 CoP는 당초 세웠던 자체 운영목표를 충분히 달성할 것이다.

3.2 주요 변인간 상관관계 분석결과

변인간 단순 상관관계 측면에서 CoP 성과와 각 영향요인과의 관계를 분석하였다. 분석결과를 통해 보듯, 참가자수를 제외하고 가설에 포함된 영향요인 변인과 최종 CoP 성과와의 상관성은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 다만 재원 자체조달의 경우, 당초 설정한 가설과 달리 통계적으로 유의하지만, 그 방향성은 예측과는 다른 (-)방향으로 나타났다. 이는 CoP의 초기단계에서 연구소의 지원이 있기에 개인들의 자체조달에 대해서는 부정적인 의견이 있는 것으로 보인다.

<표 5> 주요 변인간 Pearson 상관관계 분석결과

변 인	참가자수	모임횟수	신규멤버 증대	재원 자체조달	다양성-자율성	연결성-도전성
모임횟수	0.26***	-				
신규멤버 증대	0.25***	0.16**	-			
재원 자체조달	0.020	0.060	-0.050	-		
다양성-자율성	-0.030	0.100	0.46***	0.030	-	
연결성-도전성	0.060	0.169**	0.41***	-0.130	0.43***	-
CoP 성과	0.120	0.16*	0.57***	-0.17**	0.43***	0.54***

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

3.3 CoP 창출성과에 대한 영향요인 분석결과

변인간 단순 상관관계만을 갖고, CoP의 운영특성과 CoP 성과와의 관계를 기술한 여러 가설을 검증하기 어렵다. 본 연구에서는 영향요인 변인간의 공선성 문제 등을 종합적으로 고려함은 물론 영향요인들의 설명력 차이를 체계적으로 밝히기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 모형 1은 참여자수, 모임횟수 등 CoP 성과에 영향을 미칠 수 있는 외형적 운영특성만 포함한다. 모형 2는 신규멤버 증대나 재원 자체조달과 같은 내용적 운영특성을 추가로 고려했다. 마지막으로 모형 3은 CoP의 창의적 풍토를 추가적으로 포함하고 있다.

<표 6>을 보면 CoP 성과에 영향을 미칠 수 있는 외형적 운영특성만을 반영한 모형 1의 적합성보다, 신규멤버 증대나 재원 자체조달과 같은 내용적 운영특성을 추가로 고려한 모형 2의 적합성이 보다 유의한 것으로 나타났다. 또한 CoP의 창의적 풍토를 추가적으로 반영한 모형 3의 적합성은 모형 1이나 모형 2에 비해 개선된 것으로 나타났으며, Adjusted R2도 0.44로 통계적 설명력도 높은 것으로 나타났다.

<표 6> CoP 창출성과에 대한 영향요인 회귀분석 결과

종속변수	CoP 창출 성과					
	모형 1		모형 2		모형 3	
항목	β (표준오차)	t (유의확률)	β (표준오차)	t (유의확률)	β (표준오차)	t (유의확률)
(상수)	3.43 (0.10)	33.05*** (0.00)	2.55 (0.23)	10.96*** (0.00)	1.55 (0.29)	5.34*** (0.00)
참가자수	0.00 (0.00)	1.38 (0.17)	0.00 (0.00)	-0.55 (0.59)	0.00 (0.00)	-0.39 (0.69)
모임횟수	0.08 (0.03)	2.23** (0.03)	0.03 (0.03)	1.02 (0.31)	0.02 (0.03)	0.55 (0.58)
신규멤버 증대			0.40 (0.05)	7.80*** (0.00)	0.26 (0.06)	4.72*** (0.00)
재원 자체조달			-0.09 (0.04)	-2.08** (0.04)	-0.07 (0.04)	-1.75* (0.08)
다양성지향 자율적 풍토					0.12 (0.07)	1.72* (0.09)
외부연계 도전적 풍토					0.28 (0.06)	4.37*** (0.00)
Adjusted R2	0.24*		0.34**		0.44**	
F Value	0.064		0.00		0.00	

* p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

모형 3에 근거한 최종 회귀분석 결과에 따르면, 신규멤버 증대, 외부연계 도전적 풍토가 p < 0.01 수준에서 CoP 성과에 유의한 영향을 미치는 운영특성으로 나타났으며, 다양성지향 자율적 풍토도 p < 0.1 수준에서 약하나마 CoP 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재원 자체조달은 p < 0.1 수준에서 유의한 것으로 나타났지만, 그 방향성은 당초 가설과 달리 (-)방향이였다. 참가자수나 모임횟수와 같은 외형적 운영특

성은 최종모형에서 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 즉 CoP 성과를 높이는 데에는 신규멤버의 증대를 통해 새로운 생각과 실천을 할 수 있는 멤버의 보완이 중요하며, 구성원을 중심으로 외부연계를 통한 도전적 풍토를 만드는 것이 매우 중요하게 작용한다.

IV. 시사점 및 향후 연구과제

실증연구 결과, 실질적인 운영 활성화 특성을 고려하지 않을 경우에는 모임횟수와 같은 외형적 운영 특성이 CoP의 창출성과를 설명하는 것처럼 보이지만, 신규멤버 유입 증대나 재원 자체조달 노력과 같은 내용적 운영활성화 특성이나 창의적 조직풍토 등을 추가적으로 고려할 경우에는 이러한 외형적 운영 특성의 설명력이 크게 줄어드는 것으로 나타났다.

한편 최종 종합분석모형에 따른 분석결과를 통해 볼 때, 신규멤버 유입 증대와 같은 내용적 운영활성화 특성, 외부연계 도전적 풍토나 다양성지향 자율적 풍토가 CoP 창출성과에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 참여한 구성원의 역량 개발은 물론 해당 조직의 성과 향상에 기여하는 CoP를 활성화하기 위해 한국의 현실에서는 CoP의 수, 참가자 규모, 운영횟수와 같은 외형적 특성에만 치중하기보다, CoP의 운영내실화를 기하고, 창의적 조직풍토를 강화하는 노력이 보다 효과적일 수 있음을 시사한다.

한편 당초 외부지원 대비 자체조달 CoP 운영정도가 CoP 성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정했지만, 실증분석 결과 강하지는 않지만 오히려 반대 방향의 결과가 나왔다는 점에 유의할 필요가 있다. 본 연구는 CoP 운영재원을 구성원 참가비를 통해 조달하는 경우, 그렇지 않고 외부에 의존하는 경우에 비해 자발적 참여정도가 높다고 가정하고, 이를 내용적 운영활성화 특성으로 잡았다. 그러나 분석결과를 통해 볼 때, 운영재원 조달을 위해 외부 지원을 받는 것과 구성원이 자발적으로 참가비를 내는 것과는 상호 배타적이기보다 현실적으로 보완적일 수 있다는 해석이 가능하다. 따라서 CoP를 활성화하기 위해 CoP에 대해 물리적 지원을 해주는 조직후원은 CoP 활성화 및 이를 통한 CoP 성과향상에 긍정적으로 기여할 수 있다.

본 연구는 대전에 소재한국가연구개발조직 4개와 그곳에 속한 151명의 연구원만을 대상으로 설문조사를 시행했다는 점에서 연구결과를 일반화하는데 한계를 지닌다. 연구결과의 일반화 가능성을 확장하기 위해서는 보다 다양한 조직과 구성원을 대상으로 설문조사를 시행할 필요성이 있으며, 특히 정부 및 공공부문에 속하는 조직 및 구성원에 대한 설문조사를 우선적으로 확대 시행할 필요가 있다.

또한 본 연구가 CoP 성과에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 CoP 운영특성에만 주목했다는 한계를 극복하기 위해 CoP 성과에 영향을 미치는 보다 다양한 상황요인 및 영향요인 등에 대한 연구를 확장할 필요가 있다. 특히 CoP의 유형에 따른 차이나 CoP의 발전단계에 따른 차이 등을 추가적으로 연구모형에 포함시키는 것이 필요하다. 여기에 CoP에 참여한 개인차원 성과와 CoP차원 성과와의 관계를 고려한 좀더 포괄적인 연구가 필요하다. 왜냐하면 개인차원에서 얻는 인지된 성과가 높을수록 참여하고 있는 CoP차원 성과에 대해 보다 긍정적으로 평가하기 때문이다. 따라서 향후 연구는 CoP차원 성과와 함께 참여한 개인차원의 성과를 연구모형에 포함시키는 확장된 연구가 요구된다.

참 고 문 헌

- 김수원·주용국(2004), "기업의 학습공동체 구축을 위한 국내 사례 분석", 『기업교육연구』, 제6권, 제1호, pp.5-39.
- 박성형(2004), "학습공동체 구축을 위한 이론적 모델 탐색", 『교육행정학연구』, 제22권, 제1호, pp.157-177.
- 손태원·정명호·홍길표·김영수(2002), "창의성 경영의 구성차원과 경영성과와의 관련성에 관한 탐색적 연구", 『인사관리연구』, 제26권, 제3호, pp.273-301.
- 최종인·권상순(2007), "미래 인적자원개발을 위한 실천공동체: 특허청을 중심으로", 『대한경영학회지』, 제20권, 제4호, pp.1747-1773.
- Amabile, T. M.(1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vo.10, pp.123-167.
- Drazin, R., Glynn, M. and Kazanjian, R. K.(1999). "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.2 pp.286-307.
- Lave, J. and Wenger, E.(1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- McDermott, R.(1999), "Nurturing Three Dimensional Communities of Practice: How to get the most out of human networks", *Knowledge Management Review*, Fall Ed.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H.(1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.

- Robinson, A. G. and Stern, S.(1997), *Corporate Creativity: How Improvement and Innovation Actually Happen*, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Wenger, E., and Snyder, W.(2000), "Communities of Practice: The Organisational Frontier", *Harvard Business Review*, Vol.78, No.1, pp.139-145.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W.(2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.

CoP operational characteristics and CoP performance in Government Research Institutes.

Choi, Jong In*·Hong, Kil Pyo**·Jang, Seung Kwon***

ABSTRACT

A community of practice (CoP) is a group of people who share an interest, a craft, and/or a profession. The group can evolve naturally because of the members' common interest in a particular domain or area, or it can be created specifically with the goal of gaining knowledge related to their field. It is through the process of sharing information and experiences with the group that the members learn from each other, and have an opportunity to develop themselves personally and professionally.

This study focus on the 151 researchers of four government research institutes(GRIs) and research empirically an operational characteristics and performanceof CoP. Results show that characteristics like a new member increase, external linkage oriented- challenging climate, diversity oriented- autonomous climate affect a CoP performance. But external factors such as the number of participants, meeting frequency are not related with the CoP performance.

Key words: *CoP(Community of Practice), Government Research Institute, creativity, organizational performance*

* Professor, Department of Management, Hanbat National University.

** Professor, Department of Management, Baekseok University.

*** Professor, Division of Business Administration Sungkonghoe University