

국내의 실천공동체(Communities of Practice)연구 동향 분석 및 성공 요인 분석

Analysis on Research Trends and Factor of Success to Communities of Practice in Korea

이은철, 최문선
한국교육개발원

Eun-Chul Lee(lec3918@kedi.re.kr), Moon-Sun Choi(cms2353@kedi.re.kr)

요약

기업들이 지식경쟁을 표방하면서 비공식적으로 운영되던 CoP가 공식화되면서 CoP에 대한 관심이 높아지게 되었다. 이와 함께 2000년도 초반부터 CoP에 대한 연구들이 활발하게 이루어지고 있다. CoP에 대한 연구가 10년 정도 이루어진 이 시점에서 CoP에 대한 연구의 동향과 핵심 연구 주제 및 성공 요인에 대해서 성찰해 보는 것도 매우 의미 있는 일이라고 판단된다. 이에 본 연구에서는 CoP에 대한 연구 동향에 대해서 분석하였고, 선행연구들이 제시하는 성공요인을 분석하였다. 자료 수집 대상은 학술재단 등재지에 한해서 수집하였다. 그 결과 CoP에 대한 연구는 2000년도에 시작되어서 2012년까지 총 37편의 연구가 수행되었고, 연구의 유형으로는 사례연구 15건, CoP를 종속변인으로 사용한 연구 11건, CoP를 독립변인으로 사용한 연구 4건, 이론적인 담론을 다룬 연구 2건, CoP와 관련된 프로그램 개발 연구 4건이다. 사례 연구 가운데 CoP 성공요인을 제시한 연구는 7건이며, 이 연구들이 제시한 성공요인은 14가지이며, CoP의 성과에 가장 많은 영향을 주는 요인은 공동체 외부에서 주어지는 지원이었다. CoP에 영향을 미치는 변인을 탐색한 연구는 모두 11건이었으며, 이 연구들이 제시한 성공요인은 13가지 이었다. 그리고 CoP의 성공에 가장 많은 영향을 미치는 요인은 팀효과성이었다.

■ 중심어 : | 실천공동체 | CoP | 팀효과성 | 상호작용 |

Abstract

When communities of practice(CoP) was mostly informal, has been formulated. Because Knowledge management(KM) was emphasized in the business sector. So it increase interest in the COP. Since the early 2000s, the research interest has thus far grown. At a point in time has the subject, CoP, been researched for ten years, it is significant to review the literatures, the main topics as well as critical factors on the subject. In this study, the trends in the relevant researches and the performance factors from the previous studies are examined. The references for this study are limited to the authorized scholarly and scientific journals. The results therethrough processed show that total 37 researches were conducted between the year 2000 and 2012. These could be classified by the research methods as 16 case studies, 11 studies using CoP as the dependent variable, 4 studies using CoP as an independent variable and 3 theoretical discourses. 7 out of 16 case studies suggest the 14 success factors of CoP; the most influential performance factor is the external community support. 11 studies examined factors influencing the performance of CoP; 13 performance factors were proposed in these studies. The most significant factor influencing the performance of CoP is the team effectiveness.

■ keyword : | Communities of Practice | CoP | Effects of Team | Interaction |

I. 서론

20세기 산업 사회를 지나 21세기 정보화 사회로 진입하였다. 산업사회까지 정보는 자원을 생성하는 보조수단에 불과하였다. 그러나 정보화 사회에서 정보와 지식은 자원 그 자체가 된다[42]. 따라서 21세기 정보화 사회에서 경쟁력을 갖추고 경쟁에서 우위를 차지하기 위해서 정보력을 갖추고 있어야 한다. 특별히 기업의 핵심 역량과 직결이 되는 정보와 지식을 창조하고 활성화시킬 때 경쟁력의 원천을 얻을 수 있게 된다. 특별히 기업의 핵심 역량과 관련된 지식의 창조와 활성화는 지식 근로자에 의해서 이루어진다. 이에 기업에 핵심 역량과 관련된 지식을 생산하고 공유하고 활성화시킬 수 있는 지식 근로자를 어느 정도 보유하고 있느냐가 기업의 경쟁력을 결정하는 중요한 척도가 되었다[21].

지식은 상황과 맥락을 벗어나서 존재하지 않는다. 지식은 언제나 사회적 맥락 속에서 발현될 때 그 가치가 있는 것이다. 따라서 많은 지식들이 있다고 할지라도 사회적 맥락 속에서 실천이 될 수 있었어야 한다. 이와 같이 맥락 속에서 제한적으로 실천되는 지식을 실천(Practice)이라고 정의하고 있다[42]. 실천이란 조직에서 개인이 수행하는 업무와 관련된 활동과 함께 자신의 업무 방식과 노하우와 같이 지식을 자신이 속해 있는 사회적 맥락 속에서 실천하는 과정이라고 볼 수 있다. 따라서 기업의 경쟁력을 위해서 확보해야 하는 지식은 순수한 지식이 아닌 실천으로서의 지식이라고 할 수 있다. 이러한 사회적 흐름 속에서 많은 기업들이 지식 경영을 기업 경영의 전략으로 채택하였고, 근로자들이 실천을 생산하고, 공유하고 활성화하는 것에 대한 관심을 기울이게 되었다. 그리고 이를 위해서 실천 공동체(Communities of Practice: 이하 CoP)를 구성하고 적극적으로 지원하고 있다[40].

CoP가 기업들의 경영 전략으로 활용되면서 기업 교육의 관계자들은 CoP에 대한 다양한 연구를 수행하였다. CoP의 진행 과정과 발전 과정을 기술하거나, CoP가 어떤 효과가 있는지 탐색하는 연구, 특별히 CoP를 성공적으로 운영하기 위해서 필요한 요인에 대한 탐색 연구들이 수행되었다[9][12][16][28][31]. 이와 같은 CoP와

관련된 연구는 기업을 넘어서 공공기관과 교육기관에 까지 확장되었다[4][5][17]. 이처럼 CoP에 대한 관심이 높아지고, 연구들이 활발하게 수행되는 시점에서 국내의 CoP 연구의 동향에 대해서 살펴보는 것은 의미가 있다고 할 수 있다. 현재까지 진행된 연구의 방향을 고찰하고, 앞으로 진행되어야 할 연구의 방향을 제시하는 것은 매우 의미 있는 일이라고 할 수 있다. 이뿐 아니라 지금까지 수행된 연구들을 통해서 CoP의 성공 요인을 탐색하는 것도 의미 있다고 할 수 있다. 현재까지 밝혀진 성공 요인의 분석을 통해서 향후 연구에서 다루어야 할 영역에 대한 안내를 제공할 수 있을 것으로 기대할 수 있다. 이에 본 연구에서는 지금까지 수행된 국내의 CoP 연구들의 동향을 분석하고, 선행 연구들이 제시한 성공 요인을 분석하여 향후 연구에 대한 제안을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. CoP의 개념

CoP는 Lave와 Wenger에 의해서 소개 되었지만, 그 출발점은 제록스라는 기업을 대상으로 문화인류학적 접근을 한 연구를 통해서 시작되었다[43]. 제록스라는 기업에서 구성원들은 현장의 문제를 해결하고자 자발적이고 자생적인 공동체를 구성해서 지식을 생산하고 공유하고 활성화 하는 활동을 하였다. 이러한 현상들을 문화인류학적 접근뿐만 아니라 현상학적 접근을 통해서 더욱 구체화 시켜서 CoP에 대한 개념이 완성되었다. CoP의 특징을 가장 잘 표현한 정의는 다음과 같다. CoP는 동일한 관심사를 가지고 있고, 일련의 문제를 가지고 있으며, 특정한 주제에 대한 열정을 공유하면서 지속적으로 상호작용을 하면서 하나의 분야에 대한 지식과 전문성을 키워가는 사람들의 집단이라고 정의할 수 있다[22].

CoP는 규모와 동질성, 인위적 구성인지 자발적 구성인지, 지역적 거리에 의한 구분 등에 따라서 매우 다양하게 존재할 수 있다. 초기의 CoP는 주로 기업 내에서 실천을 혁신하거나 문제들을 개선하기 위해서 발생하

고 운영된 반면에 최근에는 공공기관, 지역 사회, 교육 기관을 막론하고 공동의 관심과 주제를 가지고 있는 사람들이 CoP를 구성해서 운영하고 있다. 이를 가능하게 한 것은 최근 급격하게 발달한 IT 기술이었다. 이에 CoP의 개념에 대해서 재 정의하면 다음과 같을 수 있다. CoP는 공동의 관심을 가지고 지속적인 상호작용을 통해서 지식을 창조하고, 공유하고 활성화 하여서 공동의 지식을 구성하는 사람들의 집단이라고 개념화 할 수 있을 것이다[11][12].

2. CoP의 구성요소

CoP의 구성요소에 대해서 살펴보면 다음과 같다. CoP의 정의에서도 살펴 볼 수 있듯이 CoP는 먼저 공동의 주제가 있어야 한다. 즉 특정한 주제가 있어야 CoP가 성립될 수 있다. 다양한 관심과 주제가 공존하는 것은 CoP라고 하기 보다는 학습 공동체가 더 적절하다고 할 수 있다[22]. 이에 CoP는 구성원 전체가 합의하는 공동의 주제가 있어야 하며, 이는 공동체의 구성원이 모두 달성해야 하는 목표가 될 수 있을 것이다. 다음으로 CoP는 지속적인 상호작용이 있어야 한다. 지속적인 상호작용이 유지되기 위해서 구성원들은 자발적으로 참여해야 하며, 매우 다양한 참여 형태가 이루어져야 한다. 상호작용이 원활하게 이루어지기 위해서 구성원 상호간에 신뢰가 이루어지는 것을 전제로 한다. 결국 신뢰를 바탕으로 한 공동체가 만들어 질 때 CoP가 구성될 수 있는 것이다[2][26][41].

마지막으로 CoP의 구성 요소는 공동의 지식이 구성되어야 한다. 다시 말하면 공동으로 이루어야 하는 실천이 있어야 한다. 구성주의적 관점에서 지식은 사회적 맥락과 상황을 떠나서는 존재하기 힘들다. 즉 현대 사회에서의 지식은 지식 그 자체로 존재하는 것이 아니라 사회적 맥락 속에서 실천되어지는 지식이어야 한다. 예를 들면, 업무 내용, 자신 만의 업무 방법, 노하우 같은 것을 의미한다. 이러한 실천되어지는 지식을 실천이라고 개념화 한다. 결국 CoP는 구성원들이 공동으로 실천을 구성해야 하며, 이 실천은 구성원들에게 필요한 실천이어야 하는 것이다. CoP에서 실천은 반드시 혁신적인 것일 필요는 없다. 구성원들이 필요로 하고 원하는

면 그 어떤 것도 실천이 될 수 있다[44]. 최종적으로 CoP의 구성 요소를 정리하면 다음과 같다. CoP의 구성 요소는 공동의 주제와 지속하는 공동체와 실천이라고 할 수 있다. 지금까지 살펴본 것처럼 CoP는 매우 역동적이며 다양한 상황 속에서 이루어진다고 볼 수 있다.

3. CoP의 성공요인

CoP의 성공요인에 대해서 국외 연구를 살펴본 결과 모두 다섯 가지의 요인을 발견할 수 있다. 먼저 구성원간의 정체성이다. 구성원간의 정체성은 공동체 의식을 고취시키며 개인들의 참여를 적극적으로 이끌어 내어 CoP를 성공적으로 이끌어 낼 수 있도록 한다[24]. 둘째는 소속감이다. 소속감이 부족한 구성원은 공동의 활동 보다는 개인적인 활동을 하게 되면 이는 공동체의 결속력을 저해하여 CoP의 성공적인 운영에 장애가 된다고 보고하고 있다[24][42]. 셋째는 구성원들의 몰입 수준이다. 몰입은 학습과 밀접한 관계를 가지고 있다. CoP는 다양한 학습을 필요로 하는 활동이다. 이에 구성원들의 몰입 수준은 학습 수준에 영향을 미치고, 학습의 정도는 CoP의 성공에 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다[32][43][44]. 넷째는 명확한 목표와 비전이 있어야 한다. 명확한 비전과 목표가 제시될 때 구성원들은 CoP에 몰입을 할 수 있다고 보고하고 있다. 이와 함께 지도자의 적절한 역할이 더해질 때 CoP가 성공적으로 운영될 수 있다고 보고하고 있다[36][40][43]. 이와 같은 연구 결과를 볼 때 CoP의 성공요인은 공동체와 학습과 관련된 요인들이 중요한 것으로 유추할 수 있다.

국외 연구들을 통해서 CoP의 성공요인을 정리할 수 있었다. 그러나 국내 연구 가운데 CoP의 성공요인을 선행연구들을 통해서 종합적으로 탐색한 연구는 찾아보기 매우 힘들다. 이에 CoP와 관련된 연구는 종합적으로 탐색하여 국내 CoP의 성공요인을 탐색한다면 향후 CoP에 대한 연구 방향을 결정할 때 매우 큰 의의가 있을 것으로 판단된다. 이와 함께 CoP의 연구 동향에 대해서 정리를 한다면 앞으로 CoP 관련 연구의 방향 설정 및 주제 선정에 미치는 함의점이 있다고 판단된다. 이에 본 연구에서는 현재까지 수행된 국내의 CoP 관련 연구를 수집하여 연구 동향 및 CoP의 성과 요인을 분

석하여 향후 CoP 연구를 위한 제언을 하고자 한다.

III. 연구 방법

1. 자료수집

연구 동향 및 성공요인의 탐색을 위한 기초 자료는 한국교육학술정보원(RISS)과 한국학술정보(KISS)에서 수집하였다. 연구의 신뢰성을 확보하기 위해서 한국 학술재단 등재지를 대상으로 수집하였다. CoP에 대한 논의가 시작된 기간이 최근이기 때문에 논문출간 기간은 제한하지 않았다. 자료의 수집을 위해서 ‘실행 공동체’, ‘실천 공동체’, ‘CoP’를 키워드로 검색하였다. 그 결과 총 40편의 논문이 검색되었다. 논문의 내용을 검토한 결과 3편의 논문은 CoP와 관련이 없는 것으로 판단되어 총 37편의 연구를 대상으로 분석하였다

2. 자료 분석의 틀

자료 분석의 틀을 구성하기 위해 가장 빈번하게 사용되는 연구동향 분석의 틀을 사용한 선행연구를 참고하여 자료 분석의 틀을 구성하였다[13][39]. 분석을 위한 틀은 시기에 따른 연구 동향을 살펴보기 위해 연도별 출판 경향을 분석하였고, 연구 주제의 변화를 살펴보기 위해 연구 주제별 출판 경향을 분석하였다. 다음으로 연구의 영역의 변화를 살펴보기 위해 연구 대상별 출판 경향을 분석하였고, 연구 내용의 동향을 살펴보기 위해 사례 연구의 주제 동향을 분석하는 것으로 결정하였다.

CoP의 성공요인을 탐색하기 위해 사례 연구 7편, CoP에 영향을 주는 요인을 탐색한 연구 11편을 각각 구분하여 분석하였다. 이는 동일한 연구 주제에 대해 연구방법(질적, 양적)의 차이에 의해서 나타나는 연구 결과의 차이를 비교하여 종합적인 결론을 내리기 위함이다.

사례연구에서는 연구 결과 성공요인으로 제시한 항목들을 추출하였고, 성공요인 탐색 연구는 통계적으로 유의미한 영향을 주는 요인들만 추출하였다.

IV. 연구 결과

1. 연도에 따른 주제별 분류

CoP에 대한 연구 주제가 연도에 따라서 어떠한 동향을 보이는지 분석한 결과는 다음과 같다. 2003년까지는 사례 연구만 수행되었다. 2004년에는 개발 연구만 수행되었고, 2005년에는 사례 연구만 수행되었고, 2006년에는 CoP에 영향을 주는 요인을 탐색하는 연구만 수행되었다. 2007년에는 사례 연구만 수행되었고, 2008년에는 사례 연구가 3건, CoP에 영향을 주는 요인을 탐색하는 연구가 2건 이론적 연구가 1건이 수행되었다. 2009년에는 사례 연구 1건, CoP에 영향을 주는 요인을 탐색하는 연구 1건 CoP를 운영하였을 때 어떤 장점이 있는지 밝혀내는 연구가 3건이 이루어졌다. 2010년에는 사례 연구가 2건, CoP를 운영할 때의 장점을 탐색하는 연구 1건, CoP와 관련된 도구를 개발하는 연구가 1건이 이루어졌다. 2011년에는 사례 연구 1건, CoP에 영향을 주는 요인을 탐색하는 연구 4건, 도구 개발 연구 및 이론적 연구가 각각 1건씩 수행되었다. 마지막으로 2012년에는 사례 연구 1건, CoP에 영향을 주는 요인을 탐색하는 연구 3건, 도구 개발 연구 및 이론적 연구가 각각 1건씩 수행되었다. 이러한 연구 주제의 동향을 볼 때 초기에는 CoP의 현상 대한 기술을 위한 사례 연구 중심으로 이루어진 것으로 판단할 수 있다. 그러나 연구 결과들이 점점 누적 될수록 CoP의 현상을 단순히 기술하는 차원을 넘어서 체계적으로 CoP에 대한 연구가 수행된 것으로 판단할 수 있다.

표 1. 연도에 따른 주제별 분류

비고	사례 연구	CoP에 영향을 주는 요인 탐색	CoP에 의한 효과	개발연구	이론적 연구	합계
2000	1					1
2003	2					2
2004				1		1
2005	1					1
2006		1				1
2007	3					3
2008	3	2			1	6
2009	1	1	3			5
2010	2		1	1		4
2011	1	4		1	1	7
2012	1	3		1	1	6
합계	15	11	4	4	3	37

2. 연도에 따른 연구 대상별 분류

CoP에 대한 연구 대상이 연도에 따라서 어떠한 동향을 보이는지 분석한 결과는 다음과 같다. 2009년까지는 연구 대상으로 기업이 주를 이루고 있다. 그러나 2010년부터는 기업뿐만 아니라 공공 기관에 대한 연구가 본격적으로 수행된 것으로 판단된다. 교육기관을 대상으로 하는 연구는 2003년에도 수행되었지만 본격적으로 시작된 것은 2012년부터라고 판단할 수 있다. 이러한 현상으로 볼 때 CoP에 대한 관심이 기업 중심으로 머물러 있다가 2010년부터는 공공기관과 교육기관으로 그 관심이 증대된 것으로 판단할 수 있다.

표 2. 연도에 따른 연구 대상별 분류

비고	기업	공공 기관	교육 기관	공동 대상	합계
2000	1				1
2003	1		1		2
2004	1				1
2005	1				1
2006	1				1
2007	1	1	1		3
2008	4	1	1		6
2009	4	1			5
2010	1	2		1	4
2011	5	1	1		7
2012	1	2	3		6
합계	21	8	7	1	37

3. 사례 연구를 통해서 분석한 CoP 성공 요인

성공적인 CoP의 운영의 요인을 탐색하기 위해서 사례 연구를 분석한 결과는 다음과 같다. CoP를 성공적으로 운영할 수 있는 요인은 먼저 첫째, 성과에 대한 충분한 보상이 5건으로 가장 많았으며, 둘째, CoP의 주체가 업무와 관련성이 있어야 하는 것과 조직의 문화가 개방적이며, 수직 지향적이기 보다는 수평 지향적일 때 성공할 수 있다는 것이 4건으로 나타났다. 그리고 CoP의 운영을 위한 조직적 차원에서 충분한 지원이 4건으로 나타났다. 셋째, CoP가 성공하기 위해서는 구성원에 대한 신뢰와 공동체에 대한 정체성이 있어야 하며, 학습 동기가 충분해야 하고, CoP의 활동에 대해서 유익하다고 인식하고, 적극적으로 참여해야 하는 것이 3건씩으로 나타났다. 넷째, 관리가 CoP 활동을 충분히 지원해

야 하며, 지속적으로 비전을 제시할 때 성공할 수 있다는 것이 2건으로 나타났다. 다섯째, 구성원들이 정서적인 유대감이 있어야 하며, 상호작용을 활발히 해야 하고, 지식의 공유를 많이 해야 하며, 현재 상태에 대한 위기의식을 가지는 것이 성공 요인이라고 제시한 것은 각 1건씩 나타났다.

표 3. 사례 연구를 통해서 분석된 성공요인

비고	[15]	[32]	[36]	[6]	[35]	[3]	[33]	합계
	기업	기업	기업	기업	공공 기관	공공 기관	교육 기관	
성과에 대한 보상	●		●	●	●	●		5
업무와의 관련성	●	●	●	●				4
조직 문화				●	●	●	●	4
인프라의 지원(전담기구 및 IT)	●		●		●	●		4
구성원에 대한 신뢰 및 정체성		●				●	●	3
학습 동기			●		●		●	3
활동의 유익성	●	●					●	3
활동 참여의 적극성		●	●	●				3
관리자의 지원			●		●			2
지속적인 비전 제시						●	●	2
정서적인 유대감		●						1
상호작용의 수준		●						1
지식 공유 정도	●							1
현재 상태에 대한 위기의식					●			1

4. CoP의 성공요인 탐색 연구를 통해서 분석한 CoP의 성공 요인

2006년부터 CoP의 성공요인을 탐색하기 위해서 11건의 연구가 수행되었다. 이 연구들에서 제시한 성공요인들을 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 구성원들의 상호작용의 수준이 5건으로 가장 많았다. 둘째, 구성원들의 신뢰 및 정체성이 4건, 지식을 공유하는 정도가 4건으로 나타났다. 셋째, 학습 동기의 수준이 3건으로 분석되었다. 넷째, 관리자의 지원, CoP 활동의 유익한 정도를 인식하는 수준, 활동에 적극적으로 참여하는 것이 2건으로 나타났다. 마지막으로 업무와의 관련성, 개방적

이코 수평지향적인 조직 문화, 성과에 대한 보상, CoP가 잘 운영될 수 있도록 조직적 차원에서 제공되는 지원, 정서적인 유대감, 자신이 조직 내에서 어느 정도 영향력이 있는지를 인식하는 수준이 각 1건씩으로 분석되었다.

표 4. 성공요인 탐색 연구를 통해서 분석된 성공요인

비고	1	16	24	28	9	14	23	32	22	25	20	합계	
	기업	기업	기업	기업	기업	기업	기업	공공기관	공공기관	공공기관	교육기관		
상호작용의 수준							●	●		●	●	●	5
구성원에 대한 신뢰 및 정체성			●							●	●	●	4
지식 공유 정도		●						●	●	●			4
학습 동기					●					●	●		3
관리자의 지원	●							●					2
활동의 유인성		●						●					2
활동 참여의 적극성	●					●							2
업무와의 관련성								●					1
조직 문화				●									1
성과에 대한 보상				●									1
인프라의 지원			●										1
정서적인 유대감			●										1
자신의 영향력에 대한 인식 수준			●										1

V. 결론

1. 논의

본 연구는 국내에서 수행된 CoP의 연구 동향을 탐색하기 위해서 수행되었다. 그 결과 2000년에 CoP를 주제로 첫 연구가 수행된 이후에 지속적으로 증가하고 있는 것을 볼 수 있다. 이는 CoP에 대한 연구자들의 관심이 증가하고 있다는 것을 반증하는 것이다. 그러나 CoP와 관련된 연구는 사례 연구가 15건으로 가장 높은 비율을

차지하고 있다. 사례 연구는 상황과 맥락 속에서 해석되며, 연구 결과가 특정 대상에 한정되기 때문에 연구 결과를 일반화하기 매우 어렵다고 할 수 있다. 물론 2011년부터 CoP의 성공요인에 대한 탐색 연구가 본격적으로 수행되어 총 11편의 양적 연구가 수행되었지만 아직도 CoP와 관련된 양적 연구는 부족하다고 할 수 있다. 이뿐 아니라 국내에서 10여 년간 CoP와 관련된 37편만 수행된 것을 볼 때 전체적으로 연구가 활발하게 이루어 지지 않은 것으로 유추할 수 있다. 이에 CoP와 관련되어 결과를 일반화 할 수 있는 연구들이 더 활발하게 수행되어야 할 것으로 판단된다.

다음으로 본 연구는 CoP와 관련된 연구를 분석하여 CoP의 성공요인을 탐색하기 위해서 수행되었다. 그 결과 사례 연구를 통해서 분석된 주요한 성공요인은 성과에 대한 보상과 업무와의 관련성, 개방적이고 수평적인 조직문화, 인프라의 지원 등이 도출되었다. 이러한 결과를 볼 때 CoP가 성공적으로 운영되기 위해서 조직에서 적극적으로 지원해야 하는 것으로 유추할 수 있다. 국외에서 수행된 선행연구에서 CoP는 자발적이며, 자생적인 특징을 가지고 있고, 이를 충족시켜 줄 때 CoP가 성공적으로 운영이 된다고 제시하였다[43]. 그러나 본 연구는 선행연구와 다른 결과가 도출되었다. 이는 CoP의 시작의 차이에서 나타나는 것으로 유추할 수 있는데, 국외의 경우는 구성원들의 필요와 요구에 의해서 자발적이고 자생적으로 CoP가 시작된 것에 반해, 국내의 경우는 조직의 경영 전략적 차원에서 관리자의 지시에 의해 시작되었기 때문인 것으로 판단된다. 이는 CoP의 성공요인을 탐색한 연구들을 분석한 결과에 의해서도 지지를 받고 있다. 선행 연구를 분석해서 CoP 성공요인을 탐색한 결과 상호작용의 수준이나 지식 공유의 정도, 그리고 구성원에 대한 신뢰 및 정체성이 CoP의 성공에 주요한 영향을 미치는 요인으로 분석되었다. 이는 팀을 효과적으로 운영하는 능력과 기술과 관련된 요인으로 국내의 CoP는 개인들의 목적과 성취보다는 팀 즉 조직의 목적과 성취에 더 초점이 맞추어져 있다고 판단할 수 있다. 이에 CoP와 관련된 국외의 연구 결과는 CoP의 성공요인으로 개인적인 측면이 제시 되는데 반해서 국내의 연구에서는 조직적 측면이 성공 요인으

로 제시된 것이라고 판단할 수 있다.

다음으로 사례연구를 분석한 결과와 CoP에 영향을 주는 요인들을 탐색한 연구를 분석한 결과에서 성공요인이 차이를 보이고 있다. 사례 연구를 분석한 결과에서는 보상과 지원이 성공을 위한 주요한 요인으로 분석되었다. 이는 공동체 외적인 지원과 보상이 CoP의 성과에 주요한 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 그러나 CoP에 영향을 주는 요인을 체계적으로 탐색한 결과를 보면 상호작용의 수준과 구성원에 대한 신뢰와 정체성이 주요한 영향을 주는 요인으로 분석되었다. 이는 팀의 효과성이 CoP의 성과에 주요한 영향을 주는 것으로 보고하면서 결과의 차이를 보이고 있다. 이러한 차이가 나타난 이유는 연구 방법의 차이에서 나타난 것으로 유추할 수 있다. 사례 연구는 공동체의 일원들의 주관적 생각과 활동, 그리고 판단을 자료로 활용한다. 이에 참가자들의 성공요인이라고 생각하고 있는 것이 결과로 드러날 수밖에 없다. 그러나 양적 연구는 연구자에 의해서 결정된 도구를 사용하여 자료를 수집하기 때문에 연구 대상의 주관적 생각과 판단이 높은 수준에서 배제된 자료를 수집하게 된다. 즉 양적 연구는 연구자의 관심과 가설에 의한 자료가 수집되고, 사례 연구는 연구 대상의 느낌과 주관적인 생각에 의해서 자료가 수집되기 때문에 이러한 결과의 차이가 나타난 것으로 판단된다.

연구결과를 통해 현장에서 적용할 수 있는 함의점은 다음과 같다. 먼저 CoP의 성과에 가장 많은 영향을 미치는 것은 성과에 대한 보상이었다. 이는 CoP를 운영하는 기관에서 단기간에 성과를 얻기 위해 보상을 제안하여 나타난 것으로 판단할 수 있다. 그러나 CoP는 자발적이고, 자생적인 특성이 강한 학습공동체이다. 성과에 대한 보상이 지속적으로 제공되는 것은 단기간의 효과는 보장할 지라도 장기적인 CoP의 활성화에는 적합하지 않은 것으로 판단된다[40]. 이에 성과에 대한 보상보다는 성취감 또는 만족감등의 요인 등을 강조하며 학습 그 자체를 강조하는 분위기가 필요할 것이다. 이를 증명하듯 조직문화가 CoP의 성공요인으로 두 번째로 많이 보고되고 있다. 이와 함께 업무와의 관련성도 많이 보고되고 있다. 이에 구성원들이 자신의 업무의 개

선과 발전을 위해서 CoP를 운영하고자 할 때 직책에 관계없이 누구나 CoP를 제안하고 운영할 수 있는 조직문화를 만들어 갈 때 CoP가 성공적으로 운영되고 정착될 수 있을 것이다. 마지막으로 CoP의 성공요인으로 상호작용의 수준과 구성원에 대한 신뢰 및 정체성이 보고되고 있다. 이처럼 상호작용의 수준을 높이고, 서로 신뢰하려면 구성원 간에 상명하복과 서열이 있는 수직적 관계보다는 협력과 협동이 있는 수평적 관계가 필요하다고 판단된다. 그러나 대부분의 국내 기업 문화는 경직된 수직적 관계를 지향하고 있고, 수평적 관계는 찾아보기 어려운 것이 현실이다. 이에 CoP를 통해 조직을 개선하고 지식경영을 꽃피우기 위해서 조직문화와 함께 구성원 간의 관계 구조를 개선하는 것이 선행되는 것이 필요하다.

2. 후속 연구 제안 및 연구의 제한점

CoP의 성공요인에 대해 국외 연구는 개인적인 측면이 제시되고, 국내 연구는 조직적 측면의 성공요인이 제시되고 있다. 이에 CoP의 성과에 대해 CoP의 목적과 시작의 유형(구성원의 자발적 시작, 조직의 요구에 의한 시작)에 따라서 CoP의 성과에 미치는 영향을 탐색할 것도 제안한다. 이와 함께 향후 연구를 통해서 성과에 대한 보상과 지원, 그리고 팀 효과성(팀목표설정, 팀역할분배, 팀원 간의 관계, 의사결정 및 갈등해결)까지 포함하여 광범위한 연구를 수행할 것을 제안하며 결론을 내리고자 한다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 먼저 분석의 대상을 국내 연구로 제한된 것이다. 국내 연구의 분석을 통해 국내 CoP의 특성을 파악하고자 하는 목적이 있었지만 분석의 대상을 국내로 한정하여 분석할 수 있는 연구의 수가 줄어든 것은 본 연구의 제한이라고 할 수 있다. 다음으로 분석 수준이 단순한 것도 본 연구의 제한이다. 메타분석을 통해 성공요인에 대한 효과성 검증을 수행하는 것이 필요하지만 CoP와 관련된 연구 가운데 실험연구를 찾기 힘들어 메타분석을 수행하지 못한 것은 본 연구의 한계라고 할 수 있다. 마지막으로 본 연구의 함의점은 국내 CoP 연구들의 전반적인 동향 및 내용들을 정리하여 제시하였다는 것이다.

참고 문헌

- [1] 고준, 엄기용, “온라인 실행공동체(Communities of Practice) 활성화 요인과 스폰서의 영향”, 경영정보학연구, 제16권, 제2호, pp.183-205, 2006.
- [2] 김광표, 채명신, 염대성, “중소기업CoP특성과 조직시민행동간 관계 실증연구 - CoP 성과의 매개 역할을 중심으로”, 인적자원관리연구, 제16권, 제3호, pp.1-29, 2009.
- [3] 김구, “정부조직의 지식관리 성공을 위한 CoP 발전방향: 민간부문과의 사례 비교를 중심으로”, 한국공공관리학보, 제22권, 제4호, pp.329-355, 2008.
- [4] 김도현, “교사들의 지식공유 및 전문성 향상을 위한 네트워크 기반 실천공동체의 발달과정: 인디스쿨 사례연구”, 교육공학연구, 제24권, 제2호, pp.1-30, 2008
- [5] 김도현, “웹기반형 교수설계자의 전문성 개발을 위한 실천공동체(Communities of Practice) 형성 방안: 미국 G 대학교의 ‘설계스튜디오’ 사례분석”, 교육공학연구, 제19권, 제3호, pp.199-229, 2003.
- [6] 김동현, 김영재, 이영찬, “CoP 활동이 사회적 자본과 조직성과에 미치는 영향: 유한킴벌리, 포스코, 건강보험심사원 사례를 중심으로”, 지식경영연구, 제11권, 제3호, pp.77-90, 2010.
- [7] 김성진, 홍종의, 서의호, “식스시그마 실행을 위한 전략적 실행공동체의 활성화”, 경영과학, 제28권, 제1호, pp.129-140, 2011.
- [8] 김영숙, 임효연, “실천공동체로서의 네트워크 발달에 대한 질적 사례연구: 서울시 S구 재가복지연합회 사례를 중심으로”, 한국사회복지학, 제62권, 제3호, pp.299-321, 2010.
- [9] 김인학, 고준, “CoP(Communities of Practice)에서 동기특성, 활동특성, 인구통계특성이 지식공유 활동에 미치는 영향”, Entrue Journal of Information Technology, 제10권, 제2호, pp.133-147, 2011.
- [10] 김진희, “코치의 Self-coaching study를 통한 실천공동체 사례 개발”, 코치능력개발지, 제14권, 제2호, pp.3-10, 2012.
- [11] 김희규, 주영호, “학교단위 전문가학습공동체 형성 및 활성화를 위한 분산적 지도성 실행: 그 과제와 시사점”, 교육문제연구, 제43권, pp.1-26, 2012.
- [12] 류성렬, 구철모, 서우중, “실행공동체와 조직의 지식교환에 대한 실증연구: 조직지원, 신뢰, 정보시스템을 중심으로”, 대한경영학회지, 제22권, 제1호, pp.99-128, 2009.
- [13] 박병기, 강현숙, “한국 창의성 연구의 조망”, 교육심리연구, 제21권, 제1호, pp.233-264, 2007.
- [14] 박창동, 이희수, “성인학습자의 공식적 CoP 참여 동기가 학습성과에 미치는 영향 분석: K은행을 중심으로”, 평생교육학연구, 제17권, 제3호, pp.83-107, 2011.
- [15] 방유성, 이명성, “성공적 지식경영을 위한 CoP 운영전략: S사의 지식경영구축 사례를 중심으로”, 지식경영연구, 제1권, 제1호, pp.127-137, 2000.
- [16] 백윤정, 김은실, “실행공동체(CoP)내 지식공유의 영향요인: 구조적 특성과 관계적 특성의 조절효과를 중심으로”, 지식경영연구, 제9권, 제2호, pp.63-86, 2008.
- [17] 송미정, 이영민, “공공기관 재직자의 실천학습공동체 활동이 사회적 자본 형성과 조직성과에 미치는 영향 -서울시 A 기관 사례를 중심으로 -, HRD연구, 제12권, 제1호, pp.1-22, 2010.
- [18] 양근우, “실행공동체를 위한 지식관리시스템에서의 머지기반 신뢰도 측정”, 정보시스템연구, 제19권, 제4호, pp.65-85, 2010.
- [19] 양홍권, “실천공동체(CoP)의 학습 분석틀 구성 연구” 한국 HRD 연구, 제6권, 제4호, pp.41-50, 2011.
- [20] 오승원, 박경수, “온라인 실행공동체에서 구성원 간 지식공유에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 경영교육연구, 제27권, 제3호, pp.147-170, 2012.
- [21] 유영만, 이선, “실천공동체(CoP: Communities of Practice) 성과 평가기준 개발”, 교육정보미디어 연구, 제10권, 제1호, pp.5-34, 2004.
- [22] 이소연, “실천공동체(CoP)에 입각한 지역사회교

- 육운동 사례의 성과요인 분석”, 평생교육학연구, 제18권, 제3호, pp.57-82, 2012.
- [23] 이수철, 서의호, 홍대근, “실행공동체 멤버 재구성을 통한 조직차원에서의 지식공유 활동 개선 방안 연구”, Information systems review, 제13권, 제2호, pp.1-16, 2011.
- [24] 이은숙, 정재삼, “CoP에서 공동체의식, 몰입과 지식경영활동과의 관련성 연구”, 교육공학연구, 제24권, 제4호, pp.319-350, 2008.
- [25] 이재홍, 김은정, 안중호, “가상 지식실행공동체에서 개인요인과 사회관계요인이 지식공유 활동에 미치는 영향”, 한국전자거래학회지, 제17권, 제2호, pp.23-38, 2012.
- [26] 이정은, 김진모, “실행공동체의 구조적 요인과 개인 및 조직성과의 관계”, 농업교육연구, 제27권, 제3호, pp.1-23, 2008.
- [27] 임세영, 김시태, “공공기관에서 조직문화의 매개효과를 통한 CoP 활동 및 조직학습유형이 조직성과에 미치는 효과 분석”, 직업교육연구, 제28권, 제4호, pp.55-76, 2009.
- [28] 장원섭, 김민영, 윤지혜, “실행공동체 공식화가 조직학습에 미치는 영향”, 직업교육연구, 제28권, 제3호, pp.209-228, 2009.
- [29] 정연순, “실행 공동체(Communities of Practice) 참여로서의 일터 학습 - 기업체 신입사원 및 초급 관리자 사례를 중심으로”, 직업교육연구, 제24권, 제3호, pp.99-121, 2005.
- [30] 정주영, 홍광표, “국제 비교를 통한 교사-학부모 참여 액션러닝 실천공동체(PT Action Learning CoP) 활동 프로그램 개발”, 동북아문화연구, 제27권, pp.269-287, 2011.
- [31] 정진철, 마상진, 이운조, 최지원, 안주리, “실천공동체로서의 전문지도연구회 성과 관련 변인 간의 경로분석”, 농업교육과 인적자원개발, 제43권, 제2호, pp.95-126, 2011.
- [32] 최미나, 유영만, “지식창출 및 공유전략으로서의 실행공동체(CoP:Communities of Practice) 발전 과정에 관한 사례연구”, 교육정보방송연구, 제9권, 제4호, pp.177-208, 2003.
- [33] 최은희, 권대봉, “지역교육청 실행공동체의 전개양상과 동인 탐색”, 평생교육학연구, 제13권, 제3호, pp.1-27, 2007.
- [34] 최인명, 전수환, 김영걸, “기업 실행공동체(Communities of Practice) 성과측정체계의 탐색적 분석”, 지식경영연구, 제8권, 제2호, pp.17-30, 2007.
- [35] 최종인, 권상순, “미래 인적자원개발을 위한 실천공동체: 특허청을 중심으로”, 대한경영학회지, 제20권, 제4호, pp.1747-1773, 2007.
- [36] 최종진, 정남호, 조용말, “창의적 학습동아리 활동을 통한 차세대 지식경영 구현사례 : 포스코”, 지식경영연구, 제9권, 제1호, pp.147-161, 2008.
- [37] 홍대근, 구충효, 서의호, “실행공동체를 이용하여 지식공유의 제약사항 극복: 철강회사 사례를 중심으로”, Information systems review, 제11권, 제2호, pp.131-145, 2009.
- [38] 홍종의, “Virtual 실행공동체의 진단 방법론 개발”, 경영과학, 제29권, 제1호, pp.73-88, 2012.
- [39] 황정숙, “유아창의성 교육에 관한 연구 동향 분석”, 창의력교육연구, 제7권, 제2호, pp.19-35, 2007.
- [40] A. Amin and J. Roberts, “Knowing in action: Beyond communities of practice,” Research Policy, Vol.37, No.2, pp.353-369, 2008.
- [41] C. M. Johnson, “A survey of current research on online communities of practice,” The Internet and Higher Education, Vol.4, No.1, pp.45-60, 2001.
- [42] J. F. Harvey, P. Cohendet, L. Simon, and L. E. Dubois, “Another cog in the machine: Designing communities of practice in professional bureaucracies,” European Management Journal, Vol.31, No.1, pp.27-40, 2013.
- [43] J. Lave and E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 1991.

- [44] N. Andrew, D. Ferguson, G. Wilkie, T. Corcoran, and L. Simpson, "Developing professional identity in nursing academics: The role of communities of practice," Nurse Education Today, Vol.29, No.6, pp.607-611, 2009.

저 자 소 개

이 은 철(Eun-Chul Lee)

정회원



- 2008년 8월 : 중앙대학교 교육학
과(교육석사)
- 2012년 8월 : 단국대학교 교육학
과(교육박사)
- 2013년 10월 ~ 현재 : 한국교육
개발원 부연구위원

<관심분야> : 이러닝, 이러닝교수 설계, 온라인 협력
학습환경에서 상호작용

최 문 선(Moon-Sun Choi)

정회원



- 2014년 8월 : 단국대학교 교육학
과(교육석사)
- 2014년 8월 ~ 현재 : 한국교육
개발원 연구조원

<관심분야> : 이러닝, 학습동기, 경력개발