

성공적 지식경영을 위한 CoP 운영전략 : S사의 지식경영구축 사례를 중심으로

A Study on Successful Community of Practice Strategy and Implementation: Case Study of 'S' Corporation's Knowledge Management

방 유 성 앤더슨컨설팅 (yoosung.bang@ac.com)
이 명 성 SK텔레콤 중앙연구소 (ms_lee@sktelecom.com)

ABSTRACT

Effective knowledge sharing and creating requires human networking as well as system. Corporation 'S' organized 'community of practice(CoP),' which is a virtual group based on work process, skill, and interest. The purpose of this study is to suggest effective CoP establishment and implementation methods, based upon 'S' experience. The effective methods this study suggests are : setting up clear CoP objectives by each CoP; dual CoP system with career centered and subject centered; alignment with business strategy; guide by knowledge integrator, and professional competence development as CoP purpose. Key success factors to CoP activities also include effective communication, facilitators' competency, and managers' support.

Keywords: 지식경영, CoP(Community of Practice), 학습조직

1. 서론

대량 생산·소비 산업시대는 역사적인 자료나 추세 등을 살펴봄으로써 다양성과 복잡성을 단순화하여 장기적인 예측과 이를 기반으로 한 계획을 수립하는 전략이 유효하였다. 그러나 인터넷 비즈니스 시대에는 다양한 미래 기업 상황을 조직원들의 다양한 관점에서 이해하고 변화를 주도해 나가는데 초점을 두어야 하며 지식이라는 자원이 경쟁력의 원천이 되는 비즈니스 패러다임으로 바뀌고 있다. 향후의 비즈니스 환경은 정보기술의 발전, 비즈니스 프로세스의 변화, 지식산업의 팽창 등으로 대규모의 조직혁신이 불가피하며, 과거의 혁신활동은 일부 경영진이나 한 두 부서에서 주도적으로 이끌어 가는 방식이었으나 이제는

조직의 장기적인 존속은 물론이고 단기적인 성장을 위해서도 모든 조직자원과 조직역량을 변화하는 환경에 최적화시키는 통합된 노력이 요구된다.

이러한 변화에 따라 최근 많은 기업들이 추진하고 있는 조직최적화 전략 중에서 조직구성원의 업무수행 과정이나 관리자의 의사결정에 요구되는 지식을 효과적으로 획득 활용하는 지식경영 (Knowledge Management 이하 KM으로 표기함) 구축이 다른 어떤 조직적 사안보다 더 중요하게 간주되고 있다.

인터넷 시대의 지식경영은 지식경영시스템 내의 지식과 정보를 활용하여 업무 효율성을 제고하는데 머무르는 것이 아니라 변화를 주도해 나갈 수 있는 새로운 지식을 창출할 것을 요구받고 있다. 지식창출에 초점을 맞춘 지식경영은 업무군별 베스트 프랙티

스를 정의하고 이를 모방하는 지식활용 수준에서 더 나아가 기능 간, 조직 내·외부 간의 활발한 교류를 통한 빠른 지식획득과 공유, 베스트 프랙티스보다는 역동적으로 변동하는 환경에 적합한 보다 나은 실행 방안 (better practice)을 지속적으로 추구하도록 하는 지식경영프로세스에 초점을 맞추는 것이다(Drucker, 2000; Kelly, 1995; De Geus, 1997).

조직의 효과적인 지식 관리, 활용, 더 나아가 창출을 위해서는 KM 시스템의 기술적 구현도 중요하지만 KM관련 활동을 자연스럽게 조직 내에서 활성화하기 위해 어떻게 조직화할 것인가 하는 본원적인 문제가 존재한다. 즉, 조직 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 조직 및 개인 단위의 전략적인 목표와 KM 역할을 명확히 정의하고 KM을 조직의 핵심 구현도구(enabler)로 인식하며 전 조직원들이 이에 적극 동참하게 하는 조직 문화적 접근이 중요하다.

그러나, 최근 한 언론매체의 국내 기업 KM 현황조사 결과를 보면 지식경영의 핵심요소인 KM전략, 성과 측정과 보상, 지식공유절차, 문화 및 체계, 학습, 정보 기술, 지식 콘텐츠 중 국내기업의 KM 현황은 정보기술적 측면에 지나치게 치중해 있으며 KM의 조직문화적인 측면은 소홀히 하고 있음을 지적하고 있다. 특히, 국내 기업들은 외국 선진업체들과 비교했을 때 KM의 필요성에 대한 인식은 상대적으로 다소 높게 나타났으나 그 이행면에서는 그렇지 못한 결과를 보이고 있는데 국내 기업에서 필요성과 이행도의 격차가 큰 항목으로는 학습, 문화 및 체계, 성과 측정 및 보상 체계, KM전략 순이었다(매인경제, 2000. 5.7). 이러한 국내 기업의 현황은 지식을 축적하고 공유할 채널을 구축해 기존의 지식을 담아 놓은 채 변화를 주도할만한 새로운 핵심지식 창출 노력은 미흡함을 의미한다.

본고는 성공적인 KM구현을 위해 KM 조직문화의 형성 근간이 될 KM 에이전트로서의 KM 커뮤니티가 필요함을 전제로 이들에 대한 전략수립에 고려되어야 할 사항들을 실제 구현 사례를 중심으로 살펴보고자 한다. 본고는 먼저 KM과 CoP의 관계를 정의하고 효과적 CoP 도입 및 운영전략을 논의하고자 한다.

II. 본 론

1. 지식경영에서의 CoP 필요성

Edvinsson & Malone(1997)은 기업에 영원히 남게 되는 하드웨어, 소프트웨어, 데이터베이스, 상표, 특허, 고객관계 데이터와 같은 구조적 자본(structural capital)이 지적자산(intellectual property)과 연결될 수 있는 것이며 이것이 기업지식(enterprise knowledge)의 기본이 되는 것이라 하였다. 그러나 지적자산으로서의 지식 뿐만 아니라 경험지식의 전략적 중요성이 학자들에 의해 논의되었으며 (Stalk, Evans & Schulman, 1992; Stein & Zwass, 1995; Winter, 1987), 이것은 특정한 상황적 맥락에 근거하고 있어 인적 상호작용을 통해 가장 잘 획득될 수 있음을 또한 학자들이 주장하고 있다 (김인수, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1995; Zuboff, 1988). Stein과 Zwass(1995)는 지식을 공유하기 위해서는 우선 시스템에 축적할 수 있는 형식지화되어 있는 것들을 모으고 인간의 머리에 저장되어 있는 논리적 구조는 의도적으로 추출해 정리하는 활동을 하거나 조직원간의 잦은 상호작용을 통해 전달되어 시스템에 등록해야 한다고 하였는데 이를 위해서는 형식지로 정리할 시간과 조직원 간의 활발한 정보 교류가 필요하다고 하였다.

경험지식의 공유는 조직내부지식에 기초하고 있으며 이의 공유를 위해서 인적 네트워크의 활동이 필요하고 단순한 공유 차원을 넘는 신지식의 창출 차원에서도 인적 네트워크가 필요하다.

Leonard-Barton(1995)은 지식창출을 위해 인적네트워크인 문제해결팀 활동을 기초로 지속적 문제해결, 신기법의 적용, 조직대응력 강화, 외부지식 획득 활동을 함으로써 변화를 주도하는 커뮤니티 활동을 제안하였다. Kogut & Zander(1992)도 조직 내 기존 지식의 활용에 그치는 것이 아니라 기존 역량을 바탕으로 새로이 획득된 지식을 종합하고 적용하는 능력을 결합능력(combination capability)이라 부르며 경쟁우위의 원천이 되는 새로운 지식 창조는 기존 지식의 새

로운 적용을 끌어내는 결합능력과 이를 통한 학습에 의해 이루어진다고 하였다. 이러한 결합능력은 조직의 자원과 구조를 재조직하고 기술적 기회를 창출하며 시장 기회에 대응하기 위해 매우 중요하다는 것이 이들의 주장이다. 이렇게 기업 내 지식창출 활동은 시스템 구축 못지 않게 인적 네트워크를 기반으로 한 의도적 활동의 중요성을 제안하고 있다.

이러한 인적 활동을 위해서는 자발적 정보 교류라는 문화적 측면과 동시에 이러한 장을 만들어 주는 새로운 조직 운영 방식이 요구된다. Nonaka와 Takeuchi (1995)는 효과적인 지식경영을 위해 하이퍼 텍스트형 조직을 제안했는데 이는 계층형 조직과 직능위단적 프로젝트성 조직을 통합한 유연한 조직으로, 차원이 다른 조직이 복수 공존하는 것을 말한다. 기존의 계층형 조직구조는 통상적 업무의 효율성을 높이기 위한 조직의 근간으로 존재하고, 프로젝트성 조직은 지식창출 필요에 따라 특정 업무와 관계 있는 사람들이 직위에 관계없이 모이고 흩어지는 것이 지속되는 조직으로 조직의 효율과 지식 창조를 양립하면서 조직원은 조직유지와 혁신업무를 동시에 수행하는 것이다. Savage(1996) 또한 현재와 같은 급변하는 환경에서의 기업역량 최적화를 위해 가장 적합한 조직모형은 현재와 같은 계층적 팀제에서 그치는 것이 아니라 조직원의 업무를 중심으로 관련인들과 연계하는 태스크포스식이나 비공식적인 조직이 활성화되는 다중 조직임을 지적한 바 있다. 업무를 중심으로 한 조직 내 혹은 조직을 잇는 커뮤니티는 평소 각자 업무에 대한 능력과 지식자원으로서의 준비를 충실히 하고 경영환경에 따라 자신이 갖고 있는 기능이나 지식이 필요할 때 혁신 혹은 새로운 사업을 주도하는 조직으로서 역할 해야 한다. 이 조직이 평소에 쌓은 네트워크는 서로에 대한 이해와 협력을 바탕으로 중요 사안에 대한 프로젝트를 수행할 수 있고 공식 태스크포스로서 기능할 수 있게 된다. 산업사회에서의 수직적 조직구조에서 조직이 문제를 해결하던 것에서 자신의 기능적 업무를 수행하면서 동시에 변화하는 상황에 따른 복잡한 사안에 대해 각 분야의 역량 있는 개인이 하나

의 팀이 되어 문제를 해결하고 혁신을 주도해 가는 다중적 업무를 수행하는 것이 자연스러운 조직구조가 되어야 한다. 즉, 공식적 기능 업무와 조직내외를 잇는 커뮤니티 활동을 동시에 추구하는 조직 형태를 제안한 것이다.

지식공유와 창출을 위해서는 시스템을 통한 공유에 한계가 있으며 이를 보완할 수 있는 인적 네트워크가 필요하고 이러한 인적 네트워크의 공식화는 지식경영을 위한 보조 수단이 아니라 새로운 차원의 조직형태라는 관점에서 성공적 KM 구현을 위해서는 KM 에이전트(agent)로서의 CoP(Community of Practices)라고 불리는 조직이 필요하다. 즉, CoP는 KM의 목표를 정확히 이해하고 이를 효과적으로 조직 내에서 활용하고 KM에 기여하는 조직적 활동을 하는 공동체인데, 이는 조직구성원들이 전문분야(직무), 기술(Skill) 혹은 관심주제를 매개로 결합하는 가상조직(virtual group)으로서, 특정 전문분야나 비즈니스 목표에 대한 지식, 아이디어와 경험을 생성, 수집, 공유, 활용, 공헌함으로써 업무수행에 도움을 받고 문제를 해결하며 업무수행능력을 향상시키는 주체이다.

CoP는 공식적인 조직구조나 비공식적 동호회 등의 조직 형태와 비교해 볼 때 조직의 환경대응적 전략과 제 수행과 운영상의 자율성 및 개인적 전문성 개발기회 등을 동시에 추구한다는 점에서 근본적인 차이가 있다. CoP는 개인수준에서 획득한 학습과 업무수행을 통해 얻은 노하우를 조직적으로 체계화하여 지식으로 자산화(knowledge capital)하는데 기여하는 집단이며, 동시에 조직구성원이 필요로 하는 지식과 기술을 먼저 획득, 전파하는 역할을 수행하는 지식창출 집단으로 개인지식을 조직지식화 하는 주도적 역할을 담당한다 (Wenger & Snyder, 2000).

그러나 개인의 역량개발과 비즈니스 가치를 동시에 추구하는 전략적 CoP구성 및 운영은 CoP의 조직내에서의 위상, 스폰서십 확보, 자율적 커뮤니티활동 방법 모색, 운영비용 지원 등 실제 조직에서의 운영에 많은 제약점을 가지고 있다(McDermott, 1999).

이에 본고는 성공적인 KM구현을 위한 효과적인

[표 1] 조직구조형태에 따른 특성비교

구분	목적	구성원	공동체 의식의 원천	존속기간
CoP	구성원 역량개발 지식개발/공유	자율적 참여	열정, 헌신 그룹의 전문성	전략적 과제가 존재하는 한 지속
공식팀	제품생산 및 서비스 수행	조직체계에 따라 같은 관리자에게 보고하는 집단	요구되는 업무 업무상 공동 목표	다음 조직 제설계시 까지
프로젝트팀	특정업무 수행	임위에 의해 임명된 구성원	프로젝트 목표와 완료일	프로젝트완료시 까지 지속
비공식 네트워크	사업상 정보수집과 공유	동호인이나 사업상 친분이 있는 사람	상호 필요	관심대상과 주제가 있을 때까지 지속

CoP 전략수립을 제안함에 있어 S사에서의 CoP 구성 및 운영의 경험을 토대로 효과적인 운영 전략을 접근 방법, 이슈, 이슈 해결방법, 개선점을 중심으로 논의 해 보고자 한다.

사례의 S사는 1984년 무선호출업무를 시작으로 현재 이동전화사업, 무선호출, 무선데이터 서비스, 인터넷 PC통신, 단말기 생산 부문의 사업을 전개하고 있는 종합 정보통신 기업이다. 1999년 약 4조원 정도의 매출액과 당기 순이익 3000억을 기록하였으며, 정규직은 3300명이다. S사의 KM 프로젝트 추진은 1단계에서 KM TFT를 구성하여, KM현황분석, 비전, 전략 마스터 플랜을 수립하고 콘텐츠 수집 조직으로서의 CoP를 구성하여 초기 활동을 시작하였으며, KM 시스템을 구축하여 오픈하였다. 2단계에서는 외부 주요 관심 DB의 연동과 사용자의 성과최적화지원을 위한 One Stop Shopping의 Portal 구현 등과 같은 KM 시스템의 기능 보강을 하였고, 비즈니스 프로세스와 지식 콘텐츠의 연계, CoP의 콘텐츠 확보 활동 강화, 구축기 이후의 CoP 활동을 위한 커뮤니케이션 활동을 병행하였으며 아울러, 보유한 지식 콘텐츠를 사업으로 전개시키는 Knowledge Commerce (Knowledge Based Business) 기반을 마련하였다.

2. S사의 CoP 도입 및 활성화 전략

Wenger & Snyder (2000), McDermott (1999)의 CoP 정의를 보면 CoP는 조직의 전략적 이슈를 과제

로 다루는 자율적으로 결성된 모임이다. 즉 스스로의 업무 수행과정 중 발생하는 문제해결을 위해 지식공유의 필요나 학습의 필요성을 느껴 모이는 자발적 소 집단이라는 것이다. 그러나 조직에서 KM 활성화를 위해 CoP라는 존재가 필요하다며 조직원들이 자율적으로 CoP를 결성할 만큼 문화적으로 준비되어 있는 조직은 많지 않을 것이다.

S사의 KM 목적은 사내 지식자산화와 동시에 변화를 주도할 필요지식 창출과 전문가 육성에 있었고, 정보통신업이 변화에 민감한 업종이라는 점을 고려할 때 자율적 참여 문화가 무르익기를 기다리기에는 다른 혁신 활동의 핵심구현체(enabler)로서의 KM이 너무 늦게 시작하게 되는 상황에 놓여 있었다. 따라서 S사의 KM 프로젝트는 파일럿 프로젝트에서 시작하여 전사로 전파되는 것이 아니라 강력한 커뮤니케이션을 통한 동시 통합적 오픈 (big bang) 전략을 수립하였다. 시스템을 구축함과 동시에 추진팀을 중심으로 한 top down방식으로 CoP를 구성하였다. 초기 KM도입단계에는 기존의 조직적 관리 틀을 그대로 활용하여 조직의 단위에 따라 CoP를 구분하고 조직 단위의 장을 CoP의 장으로 임명하여 지식의 발굴과 정제 및 등록을 선도하는 과제를 주었다. 그리고 일정량의 지식이 확보되고 난 후에는 기존의 CoP를 재구성하여 비즈니스 전략적으로 유연한 학습조직으로 CoP를 발전시킨다는 것이 전략이었다. 즉, KM 발전 단계에 따라 확대/변화되는 CoP의 목표와 역할을 적

절히 수행할 수 있도록 구축단계 CoP의 현황 검토 및 문제점 파악을 통해 통합, 분리, 소멸, 신규생성, 구성원 변경 등의 CoP 재구성 활동을 수행한다는 것이다.

이 CoP도입 전략에 의하면 KM구축기가 끝나면 CoP는 2종류의 CoP로 존재하게 된다. 하나는 동일 업무를 수행하는 커뮤니티로서의 직무 중심 CoP로서 동일 경력경로(career field)나 직무에 속한 인원이 본사/지역의 여러 조직단위에 흩어져 있는 경우나 조직단위를 초월하여 본사뿐 아니라 지역에서 동일 분야에 근무하는 많은 인원들이 참석하도록 유도하여 해당분야의 역량개발 및 협업을 통한 업무 노하우 및 우수사례의 공유, 학습 등을 목적으로 활동하는 것이다. 또 다른 하나는 비즈니스 이슈와 특정 주제에 연관된 업무를 수행하고 있는 사람들의 커뮤니티로서의 주제 중심 CoP로서 시장환경에 능동적으로 대처하고 조직의 경쟁력을 강화하기 위해서 기존의 조직단위의 운영패턴을 뛰어넘는 전략적 네트워크를 기반으로 사업 수행상의 과제나 이슈, 핵심프로세스 사업적 측면을 효과적으로 발굴하도록 운영하는 것이다.

S사는 KM구축기에 CEO, CKO의 강력한 리더십과 추진팀의 현업 커뮤니케이션을 통해 조직규모에 비해 빠른 시스템 구축과 지식수집 작업을 마치는 성과를 거두었다.

그러나 시스템 구축이 KM의 본질은 아니라는 명백한 목표를 추진팀이 인식하고 위와 같은 명확한 CoP 구성 방안이 있었음에도 불구하고 시스템 구축을 위한 지식지도 그리기 및 지식 수집에 약 6개월이 경과하다 보니 현업에서는 오히려 CoP의 본질적 활동을 시작하기도 전에 CoP 본연의 활동에 대한 정의도 다 잊고 시스템 구축과 동시에 CoP로서의 활동은 이제 다 끝났다는 인식이 퍼지게 되었다. 따라서 이를 극복할 커뮤니케이션이 가장 큰 과제로 대두되게 되었다.

이러한 커뮤니케이션의 이슈를 해결하기 위해 먼저 KM에 대한 인식 설문을 실시하였는데 직원들은

KM의 정의나 일반적 효익은 대체적으로 잘 알고 있었으나 이러한 효익이 본인이 경험할 수 있는 것이라는 부분에는 회의적이었다. 따라서 구축기 이후 본질적 가치창출적 CoP활동으로 유도하기 위해서는 CoP 활동이 회사의 부가가치 창출뿐만 아니라 개인의 역량개발과 업무 필요 부분과도 연계되도록 명확한 방향을 잡고 효익을 경험하게 하여 궁극적으로 자율적으로 운영되게 하는 것이 중요하다는 결론을 내렸다.

CoP활동은 지식창출활동이다, 문제해결활동이다, 혁신활동이다 라는 말은 CoP구성원에게 매우 추상적으로 와 닿았으므로 추진팀은 우선 CoP의 활동유형을 3가지 즉, 내부지식개발 및 공유활동, 문제해결 및 혁신활동, 외부지식획득활동으로 나누고 그 활동가이드를 쉽게 제시하였다. 예를 들어, 내부지식개발 및 공유활동이라 하면 하부 영역으로 업무 프로세스에 따른 업무노하우 정리, 우수사례 개발, 정보/지식원 목록 정리, 업무도구 개발, 프로젝트 수행결과 공유 같은 것이 있으며 각각의 활동을 다른 조직구성원, KM팀, KM시스템을 통해 어떻게 진행하는 것인가 하는 것을 교육하였다. 이 3가지 활동은 어느 CoP에게나 다 해당되는 활동이긴 하지만 CoP직무에 따라 더 가치가 있는 활동이 있었다.

예를 들어 통신운용망 관리 업무는 결국 품질향상이 목표이므로 문제해결활동과 이를 통한 우수사례 개발, 업무노하우 공유가 본인이나 회사에 가장 가치를 주는 활동이 되고, 반면 연구개발 분야의 경우는 새로운 기술, 개념, 제품에 대한 지식을 빠르게 습득하여 적용 가능성을 토론하는 활동이 더 가치 있었다. 추진팀은 CoP를 대상으로 이러한 3가지 유형의 활동 중 특히 회사와 본인을 위해 가장 가치있는 활동유형이 무엇인지를 파악해 이를 중심으로 활동하도록 CoP활동 목표를 명확히 세우는 것을 지원하였다.

CoP의 지식창출이 구성원들의 개인적 관심영역의 지식창출이 아니라 기업의 부가가치 창출이라는 방향으로 정렬되기 위해서는 초기에 각 CoP 활동이 조직의 전략과 연계되도록 추진팀이 과제 선정을 유도할

필요가 있었다.

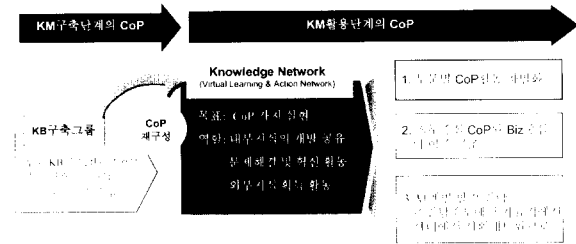
그러나 이것은 강압적 과정이 아니라 CoP활동이 회사와 본인들에게 유익한 것임을 경험하게 하고 부가적 업무가 아닌 업무와 연결되는 것임을 경험하게 하여 성공체험을 하게 하는 것이 주 목적이었다. 이를 위해 추진팀은 CoP소속 부문의 전략, 관심, 이슈 및 조직원들의 CoP에 대한 기대 요구에 대한 정보를 파악하기 위해 각 CoP소속 부문의 분기별 경영 목표, 팀별 중점 추진과제 등 여러 자료를 검토하고, CoP와의 잦은 접촉을 통해 CoP 소속 부문의 이슈와 관심을 파악하는 것과 현재 조직 업무를 위해 연결되어 있는 비공식 커뮤니티를 파악하여 이를 공식활동으로 연결시켜 주는 일을 하고 있다.

계속적인 CoP성공체험을 통해 내적 동기에 기초한 자율적 CoP로 운영되도록 추진팀이 잘 가이드 하는 일이다. 그러나 전사적으로 구성된 CoP를 현재의 추진팀이 일대일로 지원하기에는 추진팀 인력이 부족하기 때문에 초기 단계에 추진팀은 KM구축기부터 적극적인 태도를 보인 CoP에 특별관심을 보이고 지원하면서 이들이 먼저 성공체험을 하도록 하여 이 성공 사례를 전사에 홍보함으로써 다른 CoP들이 동기부여 될 수 있도록 하고 있다.

앞으로 남아 있는 과제는 주제 중심 CoP를 생성하는 것과 직무 중심 CoP가 사내 지식 네트워크로서 어느 정도 기반이 구축되면 협력업체, 고객, 사외전문가 등 관련인과 연결될 지식네트워크로서 확장되게 하는 것이다.

회사가 핵심역량에 집중하면서 점점 많은 부분을 아웃소싱하고 있는 현상황에서 외부와 이어지는 CoP 활동은 외부인이 단순 조연자의 역할에 머무르는 것이 아니라 회사 공식업무를 같이 수행하는 주체로서의 역할을 할 것이며 결국 CoP는 회사의 eBusiness의 구현체로서 역할 할 것을 기대하고 있다.

S사 CoP의 도입 및 추진전략을 모델화하여 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.



(그림 1) S사 CoP 도입 및 추진전략 모델

3. CoP의 조직 내 위치

Nonaka와 Takeuchi (1995)가 제안한 KM을 위한 하이퍼 텍스트 조직 개념을 S사에서 실현하는 것은 현실적으로 매우 어려웠다. 우선 CoP활동을 통해 나온 지식이 프로세스 개선이나 신사업으로 반영되거나 조직 혁신으로 이어지기 위해서는 CoP가 공식조직으로 인정받고 조직내 의사결정라인과 연결되어야 하는데 CoP가 전적으로 구성된 자율활동에 기반하면 이들에 의한 지식창출 활동 결과물들이 공식조직의 의사결정으로 이어질 만한 근거가 없게 된다. CoP의 조직 내 위치를 명확히 하는 것은 결국 공식적으로 CoP를 인정하고 각 CoP에 공식 후원자로서의 임원이나 부서장을 임명하여 후원자들이 CoP의 목표설정 및 활동계획, 운영예산지원을 승인하고, 신규CoP의 생성 및 CoP소멸/통합에 관한 의견 제시를 통해 사내 지식의 개발/활용 극대화 및 구성원 역량강화를 지원하는 업무를 하게 해야 하며, 또한 CoP의 성과가 임원 부서장의 성과와 연결되게 해야 하는데, 이것은 자율적 CoP운영을 통한 창의적 문제해결이라는 관점과는 모순이 된다.

자율이나 통제냐의 딜레마에서 S사는 일반적으로 혁신활동의 성과가 직원자율에 맡겼을 때 보다 경영진이나 추진팀이 주도했을 때 더 높았다는 연구결과를 바탕으로(Tang, Tollison, & Whiteside, 1987) CoP 활동의 조직전략과의 통합을 위해서는 어느 정도 통제가 필요하다는 것을 전제하였다.

그리고 CoP를 자율 운영으로 할 것이냐 top down으로 운영할 것인가는 CoP의 성격에 따라 달라지는 것으로 방향을 설정하였다. 즉, 직무중심 CoP는 앞에서 제시한 3가지 유형의 활동을 궁극적으로 자율적으로 운영하게 하는 것을 목표로 하였고, 주제 중심 CoP는 임원이 판단한 전략적 주제를 중심으로 생성, 활동, 소멸의 과정으로 추진되는 좀 더 역동적인 활동을 하는 것이다.

또 하나의 CoP 조직내 위상의 문제는 활동 시간의 문제였다. S사와 같이 조직이 타이트한 경우 CoP활동이 공식적으로 인정되지 않으면 일상업무와의 우선순위 갈등을 가질 수 있고 이로 인한 지식창출 활동의 장애가 발생할 수 있었다. 따라서 CoP활동을 정규업무로 간주하고 조직의 성과 및 목표관리에 포함시키며 이에 따라 전체 업무를 조정하는 안을 인사부문에 상정하고 있으나 다른 혁신활동과의 형평의 원칙이 제기될 가능성이 있다. 이 안이 반영되지 않는 경우 CoP활동의 공식화를 위해서는 적어도 CoP결과가 공식조직에 영향을 주도록 활동 결과인 제안이 조직에서 실행되게 하는 의사결정 프로세스가 필요하며 이의 효과적 운영을 위해서는 임원 및 부서장의 인식 전환과 참여가 절대적으로 요구된다. 따라서 추진팀은 임원 및 부서장 대상 커뮤니케이션 활동, 후원자로서의 활동 평가 지표 개발, 임원 및 부서장을 포함하는 CoP제안사항의 의사결정프로세스 설계, 사내 벤처 심사조직으로의 CoP제안사항 연계 등의 S사의 실정을 반영한 최선의 방법을 강구하고 있다.

4. CoP 평가/보상과 활동지원

CoP조직이 활동을 시작하고 난 후 효과적인 CoP 활동이 되게 하려면 구성원들이 실제 활동해 나갈 수 있는 역량을 가지도록 하는 것, 구체적이고 체계적인 실행계획 수립, 실행을 가능토록 하는 예산 지원, 평가를 위한 기준 개발/적용, 적절한 보상시스템의 구축/운용이 필요하다 (Leonard-Barton & DeSchamps, 1988). 특히 CoP활동을 통한 효익은 항상 즉각적이고

명확하게 나타나는 것이 아니어서 CoP구성원들이 효익을 체험하고 자율적으로 참여하게 되기까지는 시간이 걸리므로 지식경영의 도입 초기 CoP구축 및 활동으로의 동기 유발을 위한 다양한 유인책 및 지원이 필요했다.

먼저 CoP 활동을 평가하여 기여한 만큼 보상받는 체계를 만들어야 한다는 조직원들의 요구가 많았다. CoP에 대한 평가 지표는 재무적 측면, 사용자 측면, 내부 프로세스 측면, 학습과 성장의 측면에서 나누어 볼 때 다음과 같았다. 첫째, 재무적 측면에서의 목표는 가치있는 지식의 제공과 업무수행시의 활용으로 수익성을 향상하는 것으로 해당 CoP 비용대비 생성 지식의 품질 만족도나 현업 CoP구성원의 활동 만족도를 측정하는 것이다. 둘째, 사용자 측면의 목표는 전사원/CoP구성원에게 최상의 지식을 바탕으로 하는 최고의 서비스를 제공하는 것으로 현업의 CoP활동 만족도(전사원 대상의 전문영역 자문역할 수행의 만족도)와 CoP의 지식이전활동 내역(교육자료 개발, 워크샵이나 세미나 개최여부 등)을 측정하는 것이다. 셋째, 내부 프로세스 측면에서의 목표는 구성원들이 서로의 지식과 정보를 충분히 서로 공유하는 것으로 CoP활동 참여율, 질의응답건수, 지식등록건수, 지식내용의 관리(보완,삭제 등)정도 등을 측정하는 것이다. 넷째, 학습과 성장이라는 측면에서의 목표는 CoP소속 구성원들이 해당 분야의 최고 전문가로 성장하도록 하는 것으로 CoP 등록자료의 품질 수준, CoP별 전문가의 수, 초보자에서 전문가로 발전하는 기간의 단축정도 등을 측정하는 것이다.

S사는 KM구축기에는 KM시스템에 얼마나 지식을 많이 수집해 등록했느냐를 가지고 평가하였으나 본격적인 CoP 활동으로 이전하고 있는 과도기에는 CoP 실제 모임 건수, 교육참가여부, CoP활동을 통한 생산 지식 등록 건수 등을 더하여 평가하였다. 앞으로 위의 평가 범주에 있는 평가항목을 반영하여 겉으로 보이는 형식 뿐만 아니라 활동의 질적 수준 여부를 평가하는 방향으로 나아가려고 하고 있다. 지금과 같은 단순한 평가가 아닌 CoP가 실제로 성과를 거두게 유

도하며 실제 성과를 중심으로 평가하는 방법은 다음과 같은 것이 있음이 논의되었다.

첫째, CoP와 활동계획에 대해 합의하고 그 결과를 평가한다. 이것은 CoP의 목적에 의존하는데 예를 들어 그 목적이 "혁신"에 있는 경우 평가지표는 얼마나 많은 새로운 아이디어를 도출해 내었으며, 그 아이디어의 가치는 얼마이고 얼마나 많은 사람들이 개선을 제안하였는지 등으로 만들어 질 수 있으며, 만일 그 목적이 "학습"에 있다면 얼마나 많은 학습과제를 성취하였으며 얼마나 많은 자료들이 읽혀지고 토론되었는지를 평가해 볼 수 있다. 둘째, CoP가 이루어낸 성과를 가지고 평가한다. 이 경우 CoP 활동이 조직의 매출증가에 영향을 준다는 것을 보여주는 투자수익율에 많은 기업들이 관심을 보이는데 S사가 벤치마킹한 Shell의 투자수익율 측정 시행 교훈은 투자수익율 평가가 측정이 매우 어렵고 설사 투자수익율 평가를 하더라도 그 방법에 대한 신뢰성의 문제가 계속 제기 되어 측정으로서의 의미가 없었다는 것이었다. Shell은 투자수익율 평가를 더 이상 시도하지 않고 CoP활동 결과가 조직에 영향을 미친 점, CoP활동으로 조직이 바뀐 점, 기타 정량적인 결과들을 모아서 추진팀에서 CoP별 평가 보고서를 작성하였는데 이러한 사실의 나열이 임원과 구성원들에게 CoP의 가치를 더 잘 이해시켰고 오히려 이것이 보상을 위한 설득력 있는 자료가 되었을 뿐만 아니라 더 발전적인 CoP활동을 위한 피드백(feedback)과 연결된 평가가 될 수 있었다고 한다. 그러나 이러한 평가를 위해서는 CoP를 모니터링하고 평가하는 추진팀 담당자의 열의와 헌신 및 이러한 활동이 가능하도록 할 만한 추진팀 내 절대 인력이 필요하다.

S사에서의 보상은 타사처럼 지식 마일리지제도를 기반으로 CoP활동을 지식마일리지에 가산해 주는 방식으로 운영하고 있으며, 지식마일리지점수는 내년부터 인사고과에 반영하여 승진시 가점을 부여할 예정이다.

CoP의 효과적 활동을 위해서는 CoP 자체가 가치 창출 활동을 제대로 수행할 만한 전문역량이 있어야

한다. 이를 위해서는 S사는 CoP 역량개발 활동을 적극 지원하고 있다.

추진팀은 우수 CoP 구성원이 해외 교육 수혜자 선정 대상으로 우선 고려되게 하며 외부교육(세미나, 워크샵, 컨퍼런스 등) 참가 및 전문가 초빙 세미나 비용, CoP 활동에 필요한 교재 구입을 지원하고 있다. 이 외에도 CoP활동 참가 그 자체는 사내의 전문가와의 네트워크 형성기회가 되며, 필요지식의 주도적 획득으로 자기 분야의 역량을 개발할 수 있고, 문제해결 능력이 향상되며, 지식창출을 통한 혁신 활동을 주도함으로써 조직의 리더로 성장할 수 있음을 주요 커뮤니케이션 메시지로 이용하고 있다. 그러나 이러한 역량개발 부분의 지원은 부분적으로 인계개발팀의 영역과 충돌이 되는 부분이어서 조직내 역량개발 지원이라는 역할을 명확히 해야 하는 조직적 이슈를 안고 있다.

성공적 KM을 위해서는 추진팀의 지원이 중요하다고 학자들이 주장하고 있는데 (Davenport & Prusak, 1997), CoP활동에 대한 S사 추진팀의 역할 중 첫째는 CoP에 대한 운영전략 및 제도의 수립과 실행으로, CoP의 생성/통합/소멸과 운영예산지원, 그리고 활동 평가 및 피드백, 포상 등에 대한 관리활동을 수행하는 것이고, 둘째는 CoP 활동지침과 모니터링 및 지원의 역할로서, CoP 활동시작과 효과적인 운영방법과 활동프로세스를 설계, 조언하고 활동 중 발생하는 이슈를 파악하여 해결방안 모색을 지원하는 것이다.

또, CoP의 요청 정보나 지식의 소재 및 전문가 파악/획득방법을 제공하고 조직의 핵심역량과 연계된 CoP에 집중되어야 할 필요지식분야를 정의하며 CoP 요구시 홈페이지 및 관련 시스템 수정을 한다. 셋째는 홍보 및 변화관리자로서의 역할로서 CoP를 통한 성과향상에 대한 우수사례 및 Role Model을 발굴하여 지속적으로 확산하는 것이다. 추진팀에서 이러한 역할을 담당하는 지원자(facilitator)는 CoP라는 조직을 위한 혁신컨설턴트로서 기능해야 하므로 별도의 조직 진단과 조직문제 해결을 위한 전문적인 역량 개발이 필요하다.

III. 결론 및 시사점

S사는 KM구축시 문헌을 통한 연구, 해외 벤치마킹, 국내 사례 검토 등을 통한 연구와 사내 임직원의 기대 조사를 통해 정보통신업종의 특성에 맞는 KM, 비즈니스 전략 방향과 일치하는 KM이 되기 위한 KM전략을 수립하는데 노력하였다. S사의 KM은 현재 및 과거의 지식자산을 모으는 시스템 구축도 중요했지만 미래의 경쟁력 지속을 위해 KM이 핵심구현체가 되어야 한다는 조직내 기대에 따라 필요 핵심지식을 창출할 전문가그룹인 CoP를 조직하였다. 학습조직의 기반으로서의 CoP는 현재 국내 타 기업에서도 도입하고 있는 것이지만 S사 CoP 전략은 다음의 점에서 차별화되며 동시에 S사의 전략이 급격한 변화에 항상 직면하고 있는 정보통신업종에 효과적인 CoP전략이라고 경험에 따라 제안한다.

첫째, KM구축 초기부터 CoP를 조직하여 KM발전 단계에 따라 CoP의 목표와 역할을 적절히 변화시키기 위해 KM의 에이전트로서 기능하게 하였다. 둘째, CoP를 직무 중심 CoP와 주제 중심 CoP로 나누고, 직무중심 CoP는 지속적으로 존재하면서 궁극적으로는 자율적으로 운영되게, 주제중심 CoP는 사안에 따라 생성, 활동, 소멸이 역동적이게 하여 공식 테스크포스 전단계 활동을 하는, 조직 전략 방향에 민감한 조직으로 운영되게 했다. 셋째, 타사의 CoP가 몇몇 기업을 제외하고는 자율적 조직에 기반한 스터디그룹의 성격으로 운영되어 CoP구성원들의 흥미와 관심에 관계된 주제를 다루고 있는데 반해, S사의 CoP는 조직의 니즈와 전략과 연계 되는 활동을 강조하며 기업의 부가가치와 연결시켜 나갈 수 있게 자리 잡을 때까지는 어느 정도 추진팀에서 활동에 개입하고 있다. 넷째, CoP 운영의 목적으로 CoP가 지식창출하여 조직에 기여하는 것 외에도 구성원의 전문역량 개발 기회로서의 CoP활동을 강조하고 이들이 자발적으로 교육기회를 찾고 참여하고자 할 때 그 지원 비용을 아끼지 않고 있다. 즉, S사에서의 조직원 역량 개발은 인재개발팀에서 제공하는 형식교육(formal training)과 CoP

활동을 통한 비형식학습(informal learning)의 지원이 양 축으로 하여 진행하고 있다. 다섯째, CoP별 업무 성격에 따라 CoP활동의 포커스를 달리 하는 것이다. S사는 CoP활동영역을 내부지식개발 및 공유활동; 문제해결 및 혁신활동; 외부지식획득활동으로 나누었는데, 어느 세가지 활동은 어느 CoP에게나 다 해당되는 활동이긴 하지만 CoP직무에 따라 더 가치가 있는 활동에 중점을 두게 하여 개인과 조직에 효익이 되는 활동이 되도록 명확한 CoP목표를 설정하도록 하였다.

추진팀이 지금까지의 활동 경험에 따른 교훈을 바탕으로 정리한 CoP 성공적 운영을 위한 과제는 다음과 같다.

첫째, 커뮤니케이션의 중요성이다. 메시지는 커뮤니케이션 대상의 수준에 맞춘 메시지와 메시지를 읽은 후 특정 행동으로 연결되게 하는 메시지가 전달되어야 하고, 다수를 대상으로 하는 일방적 메시지 전달방법보다 워크샵, 교육, 방문 등이 더 유효하였다. 그러나 한번의 성공적인 커뮤니케이션이 지속적인 활동을 보장하지는 않았다. 따라서 계속적인 성공사례 개발 및 홍보, 이벤트 등이 지속되어야 한다.

둘째, 추진팀 역량개발의 중요성이다. CoP가 비즈니스와 연계된 활동을 하기 위해서는 추진팀 CoP담당자들이 CoP업무관련 비즈니스 전략, 이슈, 동향 등을 파악하고 있으면서 CoP활동이 기업의 부가가치 창출 방향으로 정렬되도록 유도 하는 능력이 있어야 하고 동시에 CoP운영상의 문제를 해결하는 조직컨설턴트의 역할도 해야 하므로 이들의 역량 개발이 중요하다.

셋째, 부서장의 CoP필요성 및 가치에 대한 인식을 바탕으로 한 CoP지원이 최고경영자의 지원 못지 않게 중요하다. 왜냐하면 실제 CoP활동을 위한 시간보장은 이들의 승인과 업무조정으로 가능하기 때문이다.

CoP활동이 회사와 조직원에게 가치를 주며 일상업무로서 자리잡기 위해서는 조직 내 지속적인 지원, 관심과 실무 노하우면에서 많은 학문적 논의가 요구된다.

참고문헌

- 김인수 (1999). 지식경영: 학문적 연계성과 연구방향, 경영학연구 제28권, 제3호, 567-587.
- 매일경제. (2000. 5. 7). [국내기업 지식경영 진단] '知識중요성 절감-실천엔' 뒷집
- Argyris, C. & D. A. Schon, (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, New York: Addison-Wesley.
- Bohn, R. (1994). "Measuring and Managing Technological Knowledge," *Sloan Management Review*, Fall 1994, pp.61-73.
- Cooper, R. & M. L. Markus (1995). "Human Reengineering," *Sloan Management Review*, Summer 1995, pp.39-50.
- Davenport, T. & L. Prusak (1997). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Drucker, P. (2000). *The Ecological Vision: Reflection on the American Condition*, New York: Transaction Publisher.
- Garvin, D. (1993). "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, July-August 1993, pp.78-91.
- Edvinsson, E. & M. Malone (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*, New York: Harper Business.
- Hamel, G. & C. K. Prahalad (1994). *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kelly, K. (1995). *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World*, New York: Perseus.
- Kogut, B. & U. Zander (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology," *Organization Science*, 3(3), pp.387-397.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D., & I. DeSchamps (1988). "Managerial Influence in the implementation of New Technology," *Management Science*, 25, pp. 1252-1265.
- McDermott, R. (1999). "Learning Across Teams: the Role of Communities of Practice in Team Organization," *Knowledge Management Review*, May/June.
- Nevis, E.C, A. J. Dibella & J. M. Gould (1995). Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Winter 1995, pp.73-85.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford: Oxford University Press.
- Savage, C. (1996). *Fifth Generation Management: Co-Creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming and Knowledge Networking*, New York: Butterworth-Heinemann.
- Stalk, G., P. Evans and L. E. Schulman (1992). "Competing on Capabilities: The New Roles of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, 70(2), pp.57-69.
- Stein, E. & V. Zwass (1995). "Actualizing Organizational Memory with Information Systems," *Information Systems Research: ISR: A Journal of the Institute of Management Sciences*, June, 6(2), pp.85-117.
- Tang, T. L., Tollison, P. S., & Whiteside, H. D. (1987). "The Effect of Quality Circle Initiation on Motivation to Attend Quality Circle Meeting

- and on Task Performance, *Personnel Psychology*, 40(4), 799-814.
- Walsh, J. P. & G. R. Ungson (1991). "Organizational Memory," *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, pp.57-91.
- Wenger, E. & W. Snyder (Jan-Feb, 2000). "Communities of Practice: The Organizational Frontier," *Harvard Business Review*, pp.139-145.
- Winter, S. (1987). "Knowledge and Competence as Strategic Assets," in D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, New York: Ballinger, pp.159-184.
- Zuboff, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Basic book.

○ 저 자 소 개 ○

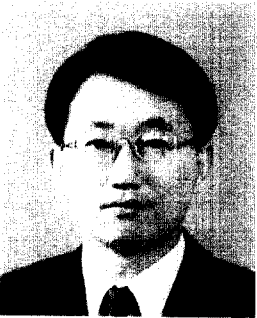


방 유 성 (Yoo-Sung Bang)

약 력 : 중앙대학교 경영학 박사, 중앙대학교 강사, 한국생산성본부 전문위원, 일리노이대학교 Post-Doc프로그램, 현재-앤더슨컨설팅 이사

주요연구 및 컨설팅 실적 : '사원기초관점에 입각한 전략자원탐색' 한국인사조직학회 게재 외 10여 편 연구논문 발표 및 경영혁신, 지식경영, BPR, 변화관리 등의 내용으로 20여 공,사기업 및 정부기관의 컨설팅 수행

관심분야 : 기업의 성과최적화 모델, 지식경영, CRM 및 eBusiness



이 명 성 (Myung-Sung Lee)

약 력 : 미시간대학교 컴퓨터공학박사, Bell laboratories 연구위원 한국통신연구개발원 책임연구원, 세종대학교 정보통신공학과 부교수, 현재- SK Telecom 중앙연구원장 (겸 정보기술원장, 경영혁신TFT장, 상무이사)

주요연구실적 : 'Overview and Prospect of FPLMTS/IMT 2000' Naray Technical Letter게재 외 30여 편의 논문 발표.

전문분야활동 : 한국통신학회 이동통신연구회 위원장, 한국통신학회 학회지 편집위원, 정보통신부 통신위원회 전문위원