

CoP 내 지식통합과 CoP 성과 연구: 사회적 자본과 CoP 구성 다양성을 기반으로 *

Knowledge Integration and CoP Performance: Based on Social Capital and
Diversity in CoP

이 건 호 (Gunho Lee)

한국과학기술원 석사과정 (oxygen08@business.kaist.ac.kr)

민 진 영 (Jinyoung Min) **

조선대학교 경영학부 교수 (saharamin@chosun.ac.kr)

허 동 철 (Dongcheol Heo)

한국과학기술원 박사과정 (try44120@business.kaist.ac.kr)

이 준 영 (Junyeong Lee)

한국과학기술원 박사과정 (darzento@business.kaist.ac.kr)

이 희 석 (Heeseok Lee)

한국과학기술원 경영대학 교수 (hsl@business.kaist.ac.kr)

ABSTRACT

As a community of practice (CoP) is known to facilitate team learning, it is increasingly important to understand the mechanisms of CoP, thereby enabling organizations to fully utilize it and optimize its benefits. To explain how CoP improves organizational performance, we focus on its effects on social capital and knowledge management activities, and propose a research model suggesting that shared goals and trust in CoP improve its performance through knowledge integration. Our analysis uses structural equation modeling, with field data collected from 372 members of 46 CoPs in three companies; the analysis validates our research model. Our findings also suggest that CoP diversity can strengthen the link between knowledge integration and CoP performance.

Keywords: : CoP, Knowledge Integration, CoP-based Social Capital, Knowledge Management, Diversity in CoP

1. 서론)

급속한 산업 환경의 변화로 미래에 대한 예측이 어려워지고 경쟁이 날로 심화됨에 따라 기업이 혁신을 이루고 지속적으로 높은 성과를 얻기 위해서는 조직의 세부 단위인 팀의 운영이 과거에 비해 더욱 중요해지고 있다. 이는 산업과 업무의 복잡성이 증가하면

*논문접수일: 2014년 4월 18일; 1차수정: 2014년 6월 3일; 2차수정: 2014년 6월 10일; 게재확정일: 2014년 6월 19일

**교신저자

서 수행 업무 단위는 보다 세분화되었으나 개인이 이러한 업무를 개별적으로 수행하는 것에는 한계가 있는 상황에서, 개개인이 가진 능력들을 조합하여 개인이 낼 수 있는 성과 이상의 결과를 산출하면서도 환경의 변화에 빠르고 민첩하게 대응하는데 적합한 것은 팀 단위라는 사실 때문이다(Laughlin et al, 2002). 특히 조직이 성과를 높이고 지속적인 경쟁력 유지를 위해서는 학습이 필수적인데(Crossan et al, 1999; Lee & Choi, 2003), 이 조직 학습 프로세스에서 지식을 창출하고 습득하는 팀 단위의 학습 활동이 매우 중요한 역할을 하므로(Edmondson, 2002) 조직에서의 팀 단위 활동은 더욱 중요해지게 된다.

이러한 팀 단위의 효과적 학습 활동을 위하여 공동체 형식을 빌려 조직된 단위로 CoP(Community of Practice)가 있다. CoP는 조직 구성원들이 업무와 관련된 공통된 흥미를 바탕으로 기존에 보유하고 있던 지식을 공유하고 상호작용 하면서 나아가 업무에 도움이 되는 새로운 지식을 창출하기 위한 팀 단위 조직으로(Wenger & Snyder, 2002), 업무수행 과정에서 유사한 문제의식을 가진 사람들에 의해 자연 발생적으로 형성된 학습조직이라는 특징을 가지고 있다. 지적 자원은 근본적으로 개인의 경험과 지식에 기반 하는데(Crossan et al, 1999) CoP 활동은 개인이 가진 혁신적이고 창의적인 아이디어를 다른 구성원들과 공유하고 상호 소통하는 과정에서 CoP의 새로운 지식을 창조하고 창조된 지식을 학습하여 업무 향상에 기여하므로 팀 단위 조직 학습의 한 예로 확장하여 볼 수 있다(Lesser & Prusak, 1999). 다시 말하면 기업의 CoP 활동은 CoP 구성원들의 자발적 학습활동을 통해 지식경영활동을 활성화 시키고 경쟁력 있는 자산을 생산함으로써 기업의 성장과 지속적인 성장에 기여하는 활동이라는 것이다. 그러나 이러한 CoP를 기존의 팀과 동일한 맥락에서 이해하는 것은 적절하지 않은데, CoP는 근본적으로 구성원들 사이의 네트워크가 업무와 관련된 공통된 흥미를 중심으로 구성되고 또한 자율적으로 운영되므로 팀보다 공동체적 특징이 강조되는 커뮤니티에 더욱 가깝기 때문이다(Lesser &

Storck, 2001). 팀과 커뮤니티는 다음과 같은 몇 가지 차이점을 보인다. 첫째, 팀은 조직에서 지정하는 사람들에 의해서 구성 되는 반면에, 커뮤니티는 업무 수행 과정에서 자연스럽게 형성된다. 둘째, 팀에서의 권위는 조직적으로 결정되는 반면에, 커뮤니티는 지식의 소통 과정에서 자연스럽게 형성된다. 셋째, 팀의 목표는 대개 팀의 외부에 의해서 결정되는 반면에, 커뮤니티에서는 구성원들의 합의에 의해서 결정된다. 넷째, 팀의 업무에는 조직적으로 정의된 매뉴얼화된 업무처리 과정이 존재하지만, 커뮤니티에서는 자신들이 이 처리과정을 스스로 개발한다(Storck & Hill, 2000). 즉, 조직의 공식 구조 상에서 존재하는 팀이 구체적 목적을 가지고 있는 업무 중심 조직이라면, CoP는 그에 비해 자율적이고 유동적으로 구성되는 비공식적인 조직이라는 특성이 강조된다고 할 수 있다.

이렇게 커뮤니티의 특성이 강조되는 CoP를 이해하기 위하여 빼놓을 수 없는 것이 사회적 자본이다. 사회적 자본이란 조직의 구성원들 사이에 형성된 네트워크를 통해 개인이나 조직이 얻을 수 있는 자원을 의미하며 조직 내 지식의 형성에는 이 사회적 자본을 바탕으로 한 지식 활동이 크게 영향을 미친다(Chow & Chan, 2008; Gold et al, 2001; Li, 2005). 이러한 사회적 자본과 지식경영 활동에 대한 연구들은 여럿 있어 왔으나(e.g., Brown & Duguid, 1991; Crossan et al, 1999; Wilson et al, 2007), CoP라는 공동체적 함의가 강조된 맥락에서의 사회적 자본과 지식경영 활동의 결합에 대한 논의는 활발히 진행되지 않고 있다. 그러나 CoP와 같이 사회적 자본이 강조되는 환경에서는 단순한 지식의 공유나 교환을 넘어, 강한 사회적 자본의 활성화를 통해 구성원들이 가진 지식의 통합이 일어날 수 있다는 점을 고려한다면, CoP라는 맥락에서의 지식경영에 대한 이해는 조직 내 지식의 통합과 재창조, 이에 따른 성과 증진을 이해하기 위하여 반드시 수반되어야 하는 것이라 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 CoP라는 특정 맥락을 연구의 대상으로 삼아 CoP가 성과를 내는 메커니즘을 사회적 자본과 지식의 통합 측면에서 이해하는 연구 모

형을 제안하려 한다. 이를 위해 본 연구에서는 국내 기업에서 활동 중인 CoP를 대상으로 사회적 자본의 하위 항목들과 CoP의 지식통합 활동과의 관계를 분석하고, 더 나아가 사회적 자본과 관계를 맺고 있는 지식통합 활동이 CoP 성과에 어떠한 방식으로 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. CoP(Community of Practice)

CoP라는 개념은 넓게는 전통적인 도제관계에서 초보자가 스승과 생활을 공유하며 자연스럽게 배움에 따라 전문가 집단의 일원이 되는 과정을 말한다(Lave & Wenger, 1991). 또한 Liedtka (1999)는 CoP를 유사한 업무 지식과 공통된 상황을 공유하는 개인들이 자율적으로 형성한 집단으로 정의하였다. 그 외 다수의 학자들은 CoP를 공유된 경험이나 지식을 가진 사람들이 자발적으로 형성한 집단으로 정의하였다(Pan & Leidner, 2003; Wenger & Snyder, 2002). CoP와 관련된 연구들을 살펴보면 Seely-Brown & Duguid (1991)는 CoP를 업무 기반의 학습 공동체로서, 학습활동이 추상적 지식의 교류에 머무르지 않고 업무에서 혁신으로 이어지기 위해서 반드시 필요한 활동이라고 주장하였고, Lesser & Prusak (1999)은 CoP 활동을 통해서 조직의 사회적 자본을 증가시킬 수 있으며, CoP 활동에 의해서 생성된 사회적 자본을 개인의 자발적 지적 활동을 유발하기 위한 중요한 자원으로 인식하였다. 즉, CoP는 조직 내 업무 수행 과정에서 개인들이 가지고 있는 공통된 경험이나 흥미를 기반으로 자연 발생적으로 형성되는 조직으로서, 구성원들이 지식을 매개체로 상호작용을 하여 구성원들 간의 사회적 관계를 증진시키고, 서로 간에 직면한 문제에 대한 해결책을 찾는데 도움을 얻거나 관련 분야에 대한 자신의 역량을 기르는데 기여한다고 볼 수 있다.

2. CoP에서의 사회적 자본

사회적 자본(Social Capital)은 사람들 사이의 관계를 통해 생성, 축적되는 유무형의 자원(Resources)을 말하며, 개인이 속한 사회적 네트워크 구조에서 구성원들이 가진 이점을 취함으로써 이익을 얻을 수 있는 능력으로 확장되어 정의되기도 한다(Coleman, 1988). 사회적 자본은 제도적인 상호 관계에 의해 형성된 네트워크에 잠재되어 있으며, 지속적으로 획득할 수 있는 실질적이며 잠재적인 자원을 포함하고(Bourdieu, 1985), 조직의 구성원 간의 관계를 강화시키고 공유된 목표를 추구하는데 유용한 자원이다(Inkpen & Tsang, 2005; Adler & Kwon, 2002). 따라서 사회적 자본은 구성원 간의 결속에 기반을 두는 사회적 관계구조의 내용과 형식을 통해 생성, 발전하게 된다(Adler & Kwon, 2002).

구성원 간의 관계에 기반한 사회적 자본은 마찬가지로 구성원 간 공동체적 가치를 중시하는 CoP와 밀접한 관계를 가질 수 밖에 없다. 이러한 연구들의 일환으로 Lesser & Prusak (1999)과 김동현 et al. (2010)은 CoP 활동이 사회적 자본의 세 가지 차원에 미치는 영향을 개념적으로 살펴보았다. 두 연구에 따르면, CoP 활동은 기업 내에서 유사한 관심이나 목표를 가진 사람들이 모여 네트워크를 형성할 기회를 제공하고, 네트워크 내에서 누가 어떤 지식을 보유하고 있는지와 적합한 지식을 찾아내서 공유하는데 도움을 준다. 또한, 회원들 간의 상호작용을 촉진하여 신뢰와 의무감을 형성하는데 기여하고, 공유된 언어와 의미체계를 유지하게 해준다고 하였다. 또한, Lesser & Storck (2001)는 CoP 활동이 사회적 자본의 축적에 긍정적인 영향을 미칠 것이며, 구성원들 사이의 지식공유를 증가시키고 결과적으로 기업의 성과에 영향을 미칠 것이라 하였다. 따라서 CoP에서의 사회적 자본은 지식경영 활동을 더욱 촉진시키는 역할을 수행한다고 볼 수 있다.

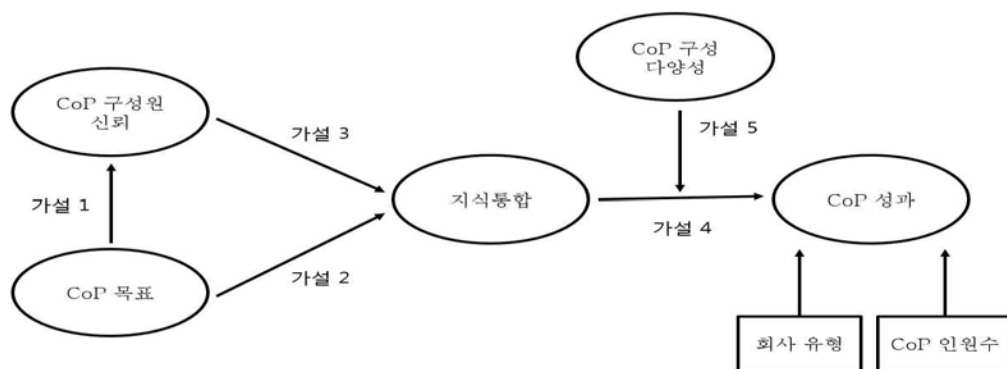
3. 사회적 자본과 지식통합

위에서도 언급하였듯이 사회적 자본과 지식경영 활동의 연관관계는 잘 알려져 있으나(Brown & Duguid, 1991; Crossan et al, 1999; Wilson et al, 2007), 연구들의 초점은 주로 지식 공유에 맞춰져 있어 왔다(Chow & Chan, 2008; Van den Hooff & Huysman, 2009; Chang & Chuang, 2011). 본 연구에서는 다양한 지식경영 활동들 중에서 첫째, 지식 공유를 통해 궁극적으로 추구되는 점이 공유된 지식의 통합이라는 점, 둘째, CoP의 공동체적 특성이 개인이 가지고 있는 지식이 조직 및 팀 차원에서 사용 가능한 지식으로 재창조되도록 하게 한다는 점에서 특히 지식통합에 초점을 맞추려 한다.

Alavi & Tiwana (2002)는 지식통합을 사회적 관계에서 이루어지는 상호작용을 통해 조직 구성원들이 가진 정보와 지식을 통합하는 것으로 정의하였다. 즉, 지식 통합은 기존 지식을 이용하여 서로 교환하는 과정에서 구성원들 간 새로운 관계가 형성되고 새로운 지식이 생성되는 것이라 할 수 있다(Nahapiet & Ghoshal, 1998). 또한 조직의 지식통합능력은 기업이 시장에서 경쟁적인 이익을 창출하기 위한 역동적인 능력(dynamic capabilities)의 기반이 된다(Eisenhardt & Jeffrey, 2000; Reus & Liu, 2004; Tiwana & McLean, 2005). 특히 지식집단의 경우 업무 성과는 팀 구성원들이 가지고 있는 지식을 통합하는 능력에 달

려 있고, 성과가 높은 팀일수록 팀원들이 가진 지식을 잘 통합하고 그들이 직면한 문제 해결에 도움이 되는 새로운 지식을 생성한다(Reus & Liu, 2004). 즉, 지식 통합은 단순히 단편적인 지식을 기계적으로 통합하는 차원이 아니라 의사소통과 지식의 교환 과정을 통해서 새로운 관계를 맺고 새로운 의미와 아이디어를 발견해 나가는 연속적인 과정이다(Roussel & Deltour, 2012). 지식통합 활동을 통해서 개인은 구성원들이 가지고 있는 지식과 정보를 공유하면서 자신이 가지고 있던 기존의 정보와 조합하여 기존의 정보에 비해 향상된 정보로 가공하여 활용하며(Lin & Chen, 2006), 이는 결국 조직의 정보와 지식의 향상으로 이어질 수 있다.

이러한 지식통합을 저해하는 요소로는 지리적 거리(Alavi & Tiwana, 2002)와 구성원 간 정보의 불일치(Stasser & Stewart, 1992)를 들 수 있는데, 지식통합과정에서 이러한 문제가 발생하는 경우 오히려 지식통합이 잘못된 의사결정에 이르기도 한다(Heninger et al., 2006). CoP 구성의 자발성, 구성원간 원활한 상호작용이라는 특징은 이러한 문제의 발생 가능성을 줄일 수 있을 것이며 따라서 CoP는 지식통합을 이끌어내는 하나의 대안이 될 수 있을 것이다. 그러므로 본 연구에서는 기업의 CoP 활동을 통해서 형성된 사회적 자본이 지식통합 활동에 영향을 미치고, 나아가 CoP의 성과로 영향을 미치는 연구모형을 제시한다.



[그림 1] 연구모형

III. 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

본 연구에서는 CoP 기반 사회적 자본 개념이 지식 통합을 통해 CoP의 성과에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 본 연구에서는 CoP의 특성, 즉 구성원 간 관계 하에서 자발적인 공통 목표를 추구하는 커뮤니티의 특성에 맞추어, 사회적 자본 중 사람들 사이에 형성되는 가치적, 심리학적 요인들인 관계적 차원의 사회적 신뢰, 그리고 인지적 차원의 공동 목표, 두 가지 영향력에 대해 집중적으로 탐색하고자 한다. 즉, 사회적 자본의 하위 요인인 공동 목표와 사회적 신뢰가 지식 통합에 영향을 미칠 것이라는 가설을 제시하고, 그 지식통합이 CoP의 성과에까지 영향을 미친다는 사실을 확인하는 것이 본 연구의 기본 구조이다. 더불어 통합된 지식이 CoP의 성과로 이어지는 과정에서 CoP 구성의 다양성이 높을수록 CoP의 성과가 강화될 것이라고 제안한다. 더불어 CoP를 운영하고 있는 회사의 성과 CoP 당 구성 인원의 수가 본 연구 모형에 미치는 영향을 배제시키기 위하여 회사의 유형과 CoP의 인원수를 통제 변수로 설정하여 모형을 설계하였다. 연구 모형은 <그림 1>과 같다.

2. 연구가설

2.1 CoP 목표와 CoP 구성원 신뢰

사회적 자본은 인간관계의 네트워크(Network)와 그러한 네트워크를 통해 전달, 동원할 수 있는 다양한 자산들(assets)을 지칭하는 개념으로써 전자는 사회적 자본의 구조적 차원을, 후자는 관계적, 인지적 차원으로 개념화되기도 한다(Nahapiet & Ghoshal, 1998). 먼저 이중 사회적 자본의 구조적 차원은 네트워크 내 행위자간 연결 유무, 전체 네트워크의 형태, 연결 밀도, 연결된 행위자간 위계정도 등의 지수로 측정되는 네트워크의 비인격적 연결 속성(impersonal

configuration of linkage)을 나타내는 부분이다(Burt, 1992), 본 연구의 맥락은 사내 CoP로서, 한 기업 내에서 관련 업무로 긴밀히 연결되며 대부분은 소수의 구성원으로 이루어져 있고 학습의 효과를 위해 평등한 의사소통을 지향하는 CoP의 특성 상 CoP 구성원들 간의 네트워크 지수를 측정하는 것은 본 연구와의 개념적 적합도가 떨어져 연구의 기여도를 높이지 않는다고 판단된다. 따라서 연구 모형에서 이를 제외하고, 대신 사회적 자본의 관계적, 인지적 차원에 집중하여 연구 모형을 구성하였다.

인지적 차원은 구성원들 간 공유하는 공통 기반으로서 서로에 대한 이해를 향상시킬 수 있는 공통의 문화나 목표, 혹은 가치들로 구성된다(Wasko and Faraj, 2005) 이러한 바탕에서, 조직 구성원들이 공유하고 있는 공통된 이해와 가치를 포함하고 조직 구성원들이 추구하는 방향을 제시한다는 점에서 인지적 차원의 요소로 공동목표를 들 수 있다(Li, 2005).

관계적 차원은 사람들 사이의 관계에서 지속적인 상호작용을 통해 생성되는 사회적 자본으로서 상호작용을 통해서 발전되는 관계와 신뢰로 이해될 수 있으며(Nahapiet and Ghoshal, 1998), 따라서 CoP 맥락에서의 신뢰는 CoP 구성원 신뢰로 연결될 수 있다.

공동목표를 가능하게 하는 공통된 이해와 가치는 공통 기반(Common Ground)으로 이해될 수 있는데, Clark & Brennen (1991)은 조직 구성원들이 인지하고 있는 공통 기반을 통해서 조직원들의 집단행동이 이루어진다고 보았다. CoP 내의 구체적인 공통 기반은 CoP 구성원들의 업무와 관련된 문제나 흥미라고 볼 수 있으며, 이러한 공통 기반은 구성원들 간의 자율적 합의에 의해 CoP 목표를 설정하는데 영향을 준다. 또한 이 CoP 목표에는 개인의 가치와 목표가 적극적으로 반영될 수 있고, 이를 통해 구성원들 간에 서로의 가치와 목표를 공유할 수 있는 기회가 제공되기도 한다. 사회적 정체성 이론(Social Identity Theory)에 따르면, 사람들은 자신과 외적 혹은 내적으로 유사한 성향을 가진 사람들을 동일시하는 경향이 있고, 특정 그룹의 구성원으로서 자신을 그룹의 구성원들과 유사하

게 인식하는 경향이 있다(Linville et al., 1989). 따라서 CoP 내의 자율적인 합의 과정을 거쳐 형성된 공유된 가치는 구성원들 사이의 목표를 일치시켜 주고, CoP 내의 구성원들 사이에 동질감을 형성할 수 있게 해준다. 이와 같이 우호적인 CoP 내의 환경은 상호관계에서 발생할 수 있는 기회주의적 행위에 대한 가능성을 줄여줌으로써 구성원들의 CoP 활동에 대한 참여 의지를 강화 시켜줄 수 있다(Tsai & Ghoshal, 1998). 즉, CoP의 공유된 가치와 목표가 구성원에게 명확하게 정의될수록 이를 이해하고 수용해 나가는 과정에서 구성원들 사이에 지식과 정보의 자발적 공유와 교환이 이루어지게 되고, 같은 문제를 고민하고 해결하는 과정에서 형성된 이해와 공감을 통해 CoP 구성원들 사이에 특정한 형태의 신뢰관계가 발생하게 될 것이라는 예상이 가능해진다(Mathieu et al., 2000). 따라서 CoP의 명확한 목표는 CoP 구성원들의 신뢰를 활발하게 조성하는 데에 긍정적인 영향력을 미칠 것으로 보인다.

[가설 1] CoP목표는 CoP 구성원 신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.2 CoP목표와 지식통합

공동목표는 또한 지적 자본 기반의 활동을 통해 지식을 교환하고 조합하는데 중요한 요소라고 알려져 왔다(Nahapiet & Ghoshal, 1998). CoP에 형성된 명확한 목표는 공통된 주제나 문제의식에 대해 구성원들이 가진 지식과 정보의 자발적 공유를 증가시키고 CoP 내의 지식경영활동이 활발하게 일어나도록 돕는다. 따라서 CoP 활동 과정에서 구성원들 간의 지속적인 상호 작용 과정을 통해 CoP 내부에 공유된 정신 모델(Shared mental model)을 형성할 수 있다(Mathieu et al., 2000). CoP 목표에 의해 생겨난 구성원들 간 공유된 정신모델은 공유된 언어와 상황, 예상 반응을 미리 인지함에 따라 상호 소통 과정을 원활하게 하고, 이해와 조정 과정을 효과적으로 수행할 수 있게 돕는 역할을 한다(Mathieu et al., 2000). 따라서 CoP 학습활동을 촉진하고 기존의 지식을 공유하고 나

아가 새로운 지식을 창조하는데 기여할 것이다. 또한, 조직학습의 관점에서 봤을 때, CoP에 형성된 목표는 구성원들이 가지고 있는 문제에 대한 해석과 이해를 원활히 할 수 있도록 지원하고 기존 지식과의 조합을 통해 새로운 지식 창출과 해결책의 공유를 이끈다. 그러므로 CoP목표는 CoP의 조직학습을 원활히 수행할 수 있게 지원함으로써 CoP의 지식통합 활동에 긍정적인 영향을 준다고 볼 수 있다(Crossan et al, 1999). 따라서 다음과 같은 가설을 통해 CoP에 형성된 CoP목표가 지식통합에 미치는 영향을 살펴보고 CoP 기반 사회적 자본인 CoP목표를 통해 CoP 지식통합의 활성화 방안을 제시하고자 한다.

[가설 2] CoP 목표는 CoP 지식통합에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.3 CoP 구성원 신뢰와 지식통합

사회적 신뢰는 상대방의 의도나 행위에 대한 긍정적인 기대로서, 사회적 신뢰가 형성되어 있는 조직은 다른 사람들의 기회주의적인 행위로 인해서 자신이 피해를 받을 것이라는 불안감이 상대적으로 낮고, 따라서 자신의 정보나 지식을 보호해야 한다는 인식 또한 상대적으로 낮기 때문에 자신이 가진 가치 있는 정보를 구성원들과 보다 자유롭게 공유하는 경향이 있다(Inkpen & Tsang, 2005). 또한 강한 사회적 신뢰를 가진 조직일수록 조직원들이 기존의 기술이나 지식을 이용해서 새로운 시도를 하는 위험을 기꺼이 감수함으로써 새로운 지식의 개발을 지원하기도 한다(Nahapiet & Ghoshal, 1998).

CoP 활동은 사회적 자본을 형성하는데 중요한 상호작용을 촉진시키고 CoP 구성원 신뢰를 구축하는 역할을 한다(Lesser & Prusak, 1999). 즉, 구성원들은 CoP 활동을 통해 업무와 관련된 지식을 공유하고 기존에 축적된 지식을 학습하며, 경험을 공유하는 과정에서 공감대를 형성하게 된다. 나아가 이와 같은 지속적인 상호 작용을 통해 구성원들 서로가 공통된 문제의식을 가지고 있다는 것을 인식하게 되면 이러한 인식은 구성원들 사이에 강한 유대감 및 친밀감을 형성

하게 된다(Li, 2005). CoP에 형성된 CoP 구성원 신뢰는 개인이 가지고 있는 문제의식과 해결 방안을 공유하면서 기존의 지식들을 활용하여 새로운 지식으로의 변형을 시도하게 해주고, 반복적인 학습 과정과 지속적인 소통을 통해서 결과적으로 조직의 성과에 실질적으로 기여할 수 있는 지식을 생성하게 한다(Roussel & Deltour, 2012). 따라서 CoP에 형성된 CoP 구성원 신뢰는 CoP의 지식통합 활동과 밀접한 관련성이 있을 것으로 볼 수 있다. 그러므로 CoP 구성원들 상호 간 신뢰가 높을수록 구성원들 사이의 지식을 매개로 한 상호 작용이 활발해짐에 따라 지식통합이 촉진될 것이라는 예상을 할 수 있다.

[가설 3] CoP 구성원 신뢰는 지식통합에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.4 지식통합과 CoP 성과

CoP의 지식통합은 구성원들이 가진 개인적인 지식들을 종합하는 차원이 아니라, 구성원 사이의 지속적인 의사소통을 통한 지식공유와 학습 과정을 통해서 CoP에 의해 승인되고 수용된 새로운 정보와 지식을 생성해 나가는 과정으로 정의할 수 있다(Robert et al, 2008; Roussel & Deltour, 2012). 지식통합 활동을 통해서 CoP 구성원들은 지속적으로 학습 할 수 있는 지적 역량을 기를 수 있고, 축적된 지식과 새로운 지식을 통합하여 당면해 있거나 예상되는 새로운 문제의 해결책을 찾을 수 있다(Sun & Anderson, 2010). 따라서 이와 같은 CoP의 지식통합 활동은 결과적으로 통합된 지식을 이용해 CoP의 목표를 달성하고 성과를 향상시키기 위한 활동이라고 볼 수 있다. 또한, 조직의 성과에 대한 팀 단위 연구의 중요성을 강조할 때 언급했듯이, 팀은 팀원들이 가진 역량과 자원을 통합하고 조합하여 개개인이 낼 수 있는 성과 이상의 결과를 만들어냄으로써 조직의 성과에 기여할 수 있다(Laughlin et al, 2002). 같은 맥락에서 CoP의 통합된 지식은 개인이 가진 지식에 비해 훨씬 많은 사람들의 경험과 지식을 통해서 승인되고 수렴되므로 조직의 목표나 직면한 문제를 해결하는데 실질적인 해결책을

제시해 줄 수 있고, 결과적으로 CoP의 성과와 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다. 따라서 CoP활동을 통한 지식통합은 CoP의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

[가설 4] 지식통합은 CoP 성과에 정(+의 영향을 미친다.

2.5 지식통합과 CoP 성과의 관계에 CoP 구성 다양성의 영향

CoP의 지식통합이 CoP 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대되지만, CoP에서 구성원들이 가진 지식이 교환, 공유되고, 학습하는 과정을 거쳐 통합된 지식이 성과로 이어지는 과정을 강화하기 위해서 어떻게 해야 할 것인가에 대한 과제가 남아 있다. 본 연구에서는 CoP의 다양성이 CoP의 통합된 지식이 CoP 성과로 이어지는데 긍정적인 영향을 줄 것이라는 제안을 하고자 한다. 다양성이란, 조직 내 구성원들 사이에 일반적인 속성의 분포 차이를 의미하며(Shin et al, 2012), 본 연구에는 CoP 구성 다양성을 CoP 구성원들의 공식적인 소속 부서의 다양성으로 정의하였다. 즉, 한 CoP 에 속하는 구성원들의 공식적인 부서가 얼마나 다양하게 분포하였는지를 말한다. 예를 들어 모두 동일한 소속 부서 구성원으로 이루어진 CoP 라면 해당 CoP 의 구성 다양성은 0이 되고, 다양한 소속 부서의 구성원으로 이루어질수록 구성 다양성이 증가하게 된다. 이러한 CoP의 구성 다양성은 정보 환경에 대해 다른 구성원들이 인지하는 방식에 영향을 주고, 부서와 같이 기능적 특성의 다양성은 다른 관점을 제시할 수 있으므로 긍정적인 효과를 가져온다고 할 수 있다(He et al. 2007). 또한 CoP가 활용할 수 있는 지식과 정보, 기술의 범위를 넓혀주고 문제에 접근하는 시각을 넓혀준다는 점에서 매우 가치 있는 CoP 자원으로 볼 수 있다(Shin et al, 2012). CoP 구성 다양성에 의해서 제기된 다양한 지식과 해결책은 통합된 지식의 활용 가치를 극대화 시킬 수 있다. CoP 내 참여한 의견 대립 또한 CoP 구성원들 사이의 지속적인 상호 의사소통 과정을 통해 통합되고, 조정

되면서, 창의적이고 실질적으로 CoP의 성과에 기여할 수 있는 해결책의 제시를 가능하게 할 수 있다(Jehn et al, 1999). 따라서 다음과 같은 가설을 통해 CoP의 구성 다양성이 지식통합과 CoP 성과와의 관계에 미치는 조절 효과로써의 영향을 알아보고자 한다.

[가설 5] 지식통합과 CoP 성과와의 관계에서 CoP 구성 다양성은 정(+)의 방향으로 조절효과가 있을 것이다.

IV. 연구방법

1. 측정변수의 조작적 정의 및 측정방법

연구 모형을 통해 살펴볼 CoP 구성원 신뢰, CoP 목표, 지식통합, CoP 구성 다양성, CoP 성과의 다섯 가지 그룹 수준 변수에 대한 조작적 정의와 측정항목은 <표 1>에 제시되어 있다. 연구 모형의 각 변수들을 측정하기 위한 측정항목들은 선행 연구들에서 타당성이 입증된 것들을 연구에 맞게 수정 및 보완하여 이용하였다. 각 항목에 대한 측정은 리커트 스케일 7점 척도를 사용하였다.

[표 1] 변수들의 측정항목과 조작적 정의

변수	조작적 정의	측정 항목	참고 문헌
CoP 구성원 신뢰	CoP 구성원들이 서로를 신뢰하는 정도	우리 CoP 구성원들은 서로의 전문성에 대해서 전적으로 존중한다.	Simons & Peterson (2000)
		우리 CoP 구성원들은 모두 올바른 사람이다.	
		우리 CoP 구성원들은 서로에게서 온전한 진실됨을 기대한다.	
		우리 CoP 구성원들은 서로를 온전히 신뢰할 수 있다고 확신한다.	
CoP 목표	CoP 구성원들이 집단적 목표를 공유하는 정도	우리 CoP 구성원들은 업무상 무엇이 중요한 것인가에 대해 언제나 의견 일치를 하고 있다	Chow & Chan (2008)
		우리 CoP 구성원들은 업무에 있어서 동일한 비전과 목표를 언제나 공유하고 있다.	
		우리 CoP 구성원들은 팀 전체의 목표와 임무를 추구하는데 언제나 열성적이다.	
지식통합	CoP 구성원들이 가지고 있는 지식을 통합하는 정도	우리 CoP는 구성원들의 전문 지식을 CoP 내에서 조화롭게 통합한다.	Tiwana & Mclean (2005)
		우리 CoP는 공통 지식을 개발하기 위해 구성원들의 다양한 전문 지식을 확보하고 있다.	
		우리 CoP 구성원들은 기존에 알고 있던 지식과 새롭게 습득한 지식을 능숙하게 조합한다.	
CoP 구성 다양성	CoP 구성원들의 소속의 다양성	$H = - \sum_{i=1}^S P_i (\ln P_i)$ P _i : CoP 에서, 어떤 부서(i)에 소속된 구성원의 비율 S : CoP 에서 구성원들이 소속된 부서의 총 수 H : 해당 CoP 구성 다양성 값	Ancona & Caldwell (1992)
CoP 성과	CoP 리더가 판단하는 CoP의 목표성과	우리 CoP는 목표를 달성하였다.	Zellmer-Bruhn & Gibson (2006)
		우리 CoP는 목적을 완수하였다.	
		우리 CoP는 정해진 요건을 충족시켰다.	
		우리 CoP는 본연의 의도대로 목적을 수행하였다.	

2. 표본의 구성 및 자료수집

본 연구 모형을 검증하기 위하여 최근 5년 이상 CoP 활동을 유지해오고 있는 국내 세 곳의 기업을 대상으로 하여 설문 조사를 실시하였다. 최초 설문은 각 회사 당 289명, 375명, 401명으로 총 1065명을 대상으로 온라인 상에서 설문을 배포하였고, 그 중 134명, 202명, 109명, 총 445명이 설문에 응답하였다. 설문 참여율을 높이기 위해서 오프라인으로 실시된 추가 설문조사를 통해서 34명이 추가로 설문에 응해, 총 479명이 설문을 완료하였다. 분석 수준이 그룹 수준이기 때문에, 각 CoP는 구성원 간 응답 동의도를 확인하기 위한 최소 인원수를 만족하여야 한다(James et al, 1993) 이를 위해 3명 이상으로 구성된 경우에만 분석 자료로 사용되었으며, 그 결과 총 62개 CoP가 조건을 만족하였다. 이후 다시 CoP 성과 측정을 위해 이 62개 CoP를 대상으로 CoP 리더에게 CoP의 성과에 대한 응답을 요청하여 46개의 CoP에서 성과 자료를 얻을 수 있었다. 따라서 최종적으로 이 46개 CoP, 372명의 응답이 이후 연구를 위해 사용되었다. 표본의 인구통계학적 특성과 각 기업의 특성은 <표 2>에 기술된 바와 같다.

[표 2] 표본 특성

개인			
특성		빈도	백분율
성별	남	336	90.3%
	여	36	9.7%
합계		372	100%
근속년수	10년 이상	146	39.2%
	5년 이상 (10년 미만)	139	37.4%
	5년 미만	87	23.4%
	합계	372	100%
CoP			
특성		빈도	백분율
CoP 수	회사 A	9	19.6%
	회사 B	18	39.1%
	회사 C	19	41.3%
합계		46	100%

3. 자료의 분석방법

연구모형의 분석을 위해서 구조방정식 모형 접근법을 사용하였으며 PLS(부분최소자승법: Partial least squares)를 통해 분석을 수행하였다. 본 연구의 표본은 372명의 응답을 바탕으로 하고 있으나 연구의 분석 단위는 46개의 CoP이므로 표본의 크기가 작을 경우 보다 유용한 PLS를 사용하였다(Chin, 1998). 또한, 본 연구에서는 제한된 표본의 수를 고려하여 10%, 5%, 1%의 유의 수준을 고려하여 연구 분석에 적용하고자 한다(e.g., Hoegl et al, 2004).

[표 3] 변수들의 신뢰도와 집중타당성

측정 변수	측정 항목	요인 적재량	Cronbach's α	복합 신뢰도	평균 분산 추출
기준 값		>0.6		>0.7	>0.5
CoP 목표	SG1	0.839	0.863	0.916	0.789
	SG2	0.918			
	SG3	0.898			
CoP 구성원 신뢰	Tru1	0.960	0.940	0.961	0.892
	Tru2	0.946			
	Tru3	0.927			
지식 통합	KI1	0.948	0.949	0.967	0.907
	KI2	0.947			
	KI3	0.962			
CoP 성과	Perf1	0.889	0.908	0.935	0.783
	Perf2	0.914			
	Perf3	0.898			
	Perf4	0.836			

V. 분석결과

1. 측정 모형 분석

연구모형의 분석에 앞서 변수들의 신뢰도(Reliability)와 집중 타당성(Convergent Validity), 판별 타당성(Discriminant Validity)을 측정하였다. 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis) 결과 교차 적재값(cross-loading)이 두개의 변수에 높게 존재하는

사회적 신뢰 2개 항목을 이후 분석에서 제외시켰다. 다음으로 집중 타당성과 신뢰도를 검증하기 위해 모든 변수들의 요인 적재량(Factor loading)과 Cronbach's α , 복합 신뢰도(Composite Reliability), 평균분산추출(Average Variance Extracted) 값이 기준 값을 넘기고 있는지 여부를 살펴보았다. Cronbach's α 값은 모든 변수들이 권장 수준인 0.7보다 높았으며, 복합 신뢰도 또한 권장 수준인 0.7을 상회하고 있어 변수들의 신뢰성이 확보되는 것을 확인하였다. 각 항목의 요인 적재량도 권장 값인 0.6을 상회하는 것으로 나타났으며, 평균분산추출 역시 기준 값인 0.5 이상을 만족시키고 있어 집중 타당성이 만족됨을 확인할 수 있었다. <표 3>에 이와 같은 결과를 제시하였다.

또한 <표 4>에서와 같이 각 변수의 평균분산추출의 제공근 값이 잠재변수들의 상관계수들보다 높아서 판별 타당성 또한 만족됨을 확인할 수 있었다(Chin, 1998).

본 연구에서와 같이 CoP 구성원 개인이 응답한 자료를 CoP 단위로 응집하여 사용하기 위해서는, 응답자들 간의 동의도(inter-rater reliability)가 확보되어야 한다(James et al, 1993). rwg 측정 결과 모두 0.7을 상

[표 4] 변수들의 상관계수와 AVE의 제공근 값

측정항목	CoP 목표	CoP 구성원 신뢰	지식통합	CoP 성과
CoP 목표	0.886			
CoP 구성원 신뢰	0.806	0.944		
지식통합	0.812	0.841	0.953	
CoP 성과	0.311	0.286	0.288	0.885

* 대각선 값은 AVE의 제공근 값을 나타냄

회하여 동의도가 확보되었다(James et al, 1993).

마지막으로 동일방법편의(Common method bias)검증을 위하여 Liang et al. (2007)이 제안한 방법에 의해 임의의 변수(method)와 연구 모형에서의 변수들이 설명하는 분산 값을 분리하여 동일방법편의 존재 여부를 살펴보았다. <표 5>에서 제시한 바와 같이 측정 변수들에 의해 설명되는 평균 분산은 0.917인 반면에, 임의의 변수에 의해 설명되는 분산은 대부분 유의미하지 않았고, 평균 분산은 -0.003이었다. 따라서 본 연구에서 동일방법편의가 연구 결과를 왜곡시키는 정도는 크지 않을 것으로 판단된다.

[표 5] 동일방법편의 검토

측정변수	측정항목	실질적 요인 적재량(R1)	R1 ²	방법적 요인 적재량(R2)	R2 ²
CoP 목표	SG1	0.990***	0.980	-0.161	0.026
	SG2	0.795***	0.632	0.135	0.018
	SG3	0.886***	0.785	0.010	0.000
CoP 구성원 신뢰	Tru1	0.741***	0.549	0.237*	0.056
	Tru2	0.809***	0.654	0.149	0.022
	Tru3	1.299***	1.687	-0.403**	0.162
지식통합	KI1	0.927***	0.859	0.023	0.001
	KI2	1.084***	1.175	-0.150	0.022
	KI3	0.849***	0.721	0.123	0.015
CoP 성과	Perf1	0.874***	0.764	0.019	0.000
	Perf2	0.944***	0.891	-0.042	0.002
	Perf3	0.872***	0.760	0.026	0.001
	Perf4	0.851***	0.724	-0.001	0.000
평균		0.917	0.860	-0.003	0.025

2. 가설 검증

<그림 2>에서 제시하였듯이, 본 연구의 연구모형을 구조방정식 모형을 이용해 검증한 결과, 모든 가설이 예상했던 대로 지지됨을 확인할 수 있었다. CoP 목표와 CoP 구성원 신뢰와의 관계는 정(+)의 관계를 가지는 것으로 확인되었고, CoP 목표와 지식통합과의 관계도 정(+)의 관계를 가지는 것으로 확인되었다. CoP 구성원 신뢰와 지식통합과의 관계 또한 가설과 일치하게 유의미한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 확인되었고, 지식통합과 CoP의 성과 사이의 관계도 10%의 유의 수준에서 유의미한 결과를 보여 주었다. 마지막으로, CoP 구성 다양성이 지식통합과 CoP 성과의 관계에서 미치는 조절효과 또한 정(+)의 방향으로 영향을 준다는 것이 통계적으로 지지되었다. 추가적으로, 자료를 수집한 세 가지 회사의 유형과 CoP의 규모(CoP 구성원수)가 성과에 영향을 미칠 수 있다 생각하여 이의 효과를 통제하려고 하였다(e.g., Choi et al, 2010). 따라서 회사의 유형과 CoP 구성원수를 모형과 같이 분석을 진행하였으나, 통제변수의 효과는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. <표 6>에서 가설 검증 결과를 요약하였다.

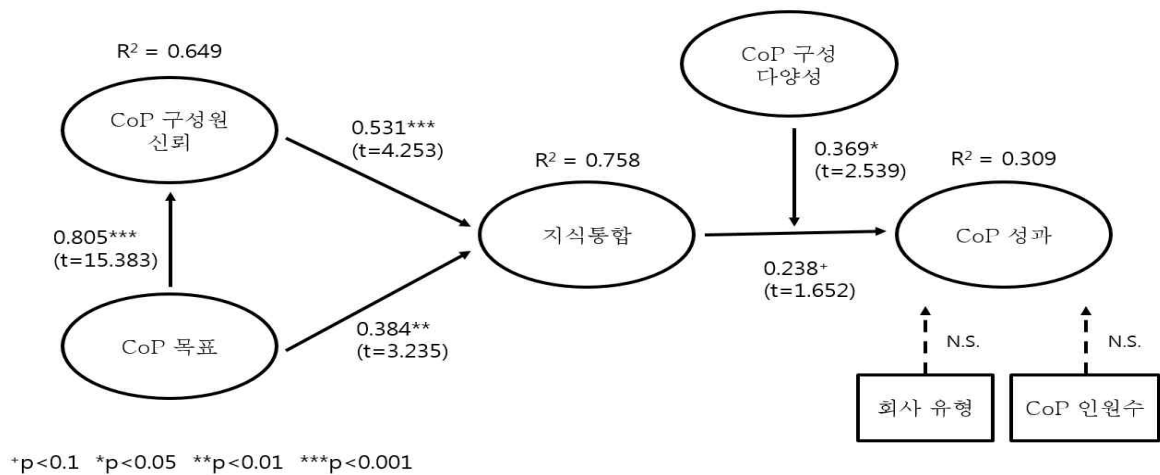
[표 6] 가설 검증 결과

가설	결과
가설1: CoP 목표는 사회적 신뢰에 정(+)의 영향을 미친다.	채택
가설2: CoP 목표는 지식통합에 정(+)의 영향을 미친다.	채택
가설3: CoP 구성원 신뢰는 지식통합에 정(+)의 영향을 미친다.	채택
가설4: 지식통합은 CoP 성과에 정(+)의 영향을 미친다.	채택
가설5: CoP 구성 다양성은 지식통합과 CoP 성과와의 관계에 정(+)의 방향으로 조절효과가 있을 것이다.	채택

3. 연구결과 해석

먼저, CoP 목표와 CoP 구성원 신뢰와의 관계는, CoP 맥락에서도 일반적인 맥락과 유사한 관계가 형성됨을 확인할 수 있었다. 즉, CoP 활동을 통해 구성원들 간 중요시하게 생각하는 가치와 목표가 공유되는 과정에서 상호작용이 증가하고 그 결과 CoP 구성원 간 신뢰 또한 증가하였다.

특히 CoP에 형성된 CoP 목표는 직접적(path=0.384)으로 지식통합에 중요한 역할을 할 뿐만 아니라, 사회적 신뢰를 매개로(path=0.427) 하여 지식통합 활동에 간접적으로도 영향을 미침으로써 강한 영향력을 미치고 있음을 보여주고 있다. 따라서 지식 활동에 있어서



[그림 2] 연구모형 검증 결과

사회적 자본 중에서도 인지적 차원(CoP 목표)이 특히 중요한 역할을 한다는 Nahapiet & Ghoshal (1998)의 주장과 본 연구의 결과가 일맥상통한다고 볼 수 있다. 또한 분석 결과에서 볼 수 있듯이 CoP 목표와 CoP 구성원 신뢰로 설명되는 지식통합의 설명력이 75.8%로 높게 나타나 CoP 활동에서는 사회적 자본의 두 차원의 설명력이 매우 높은 것을 확인 할 수 있었다.

가설 4와 가설 5를 통해서는 CoP에서 통합된 지식이 CoP의 성과에 미치는 영향(path=0.238)을 살펴보았고, 통합된 지식은 성과에 긍정적인 영향을 미치며, CoP의 구성 다양성은 이들 사이의 관계에 유의미한 영향(path=0.369, t=2.539)을 주는 것으로 나타났다. 분석 자료에서 CoP 구성 다양성은 0 (모두 같은 부서원으로 이루어진 CoP)부터 3.4 (구성원의 60%가 각각 다른 소속 부서에서 온 CoP) 까지의 분포를 보였는데, 높은 구성 다양성을 가진 CoP, 즉 CoP의 구성원이 다양한 배경을 가진 직원으로 구성된 정도가 클수록 지식통합이 CoP성가로 연결되는 정도 또한 크다고 하겠다. 지식통합과 CoP 성과 사이의 관계에서 CoP 구성 다양성의 역할은 다음과 같이 해석해 볼 수 있다. 통합된 지식이 기존의 지식에 비해 새롭고 차별적인 지식이나 방법으로 활용되기 위해서는 다양한 각도에서 고민하고, 상호소통 하는 과정이 필요하다. CoP 구성원들의 다양성이 크다는 것은 구성원 개개인을 지식 활용 매개체(Nahapiet & Ghoshal, 1998)로 보았을 때, 통합된 지식을 활용할 수 있는 범위가 넓다는 것으로 해석될 수 있다. 즉, 통합된 지식은 다양한 관점을 통한 활용 과정을 거쳐서 실질적으로 CoP의 목적에 적합한 아이디어로 가공되고 성과로 이어짐으로써 지식의 가치가 극대화될 수 있다. 따라서 CoP 구성 다양성은 CoP 성과에 또한 긍정적인 영향을 준다는 추론이 가능하다.

Ⅶ. 결론 및 시사점

1. 연구 요약

본 연구는 CoP 활동에서 사회적 자본 중 CoP 목표와 CoP 구성원 신뢰가 지식통합에 미치는 영향과 지식통합 활동이 CoP 성과에 미치는 영향력을 살펴보았다. 이를 위해 세 곳의 기업에서 2012년까지 CoP 활동을 수행한 직원들을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 이 자료를 바탕으로 기존 관련 문헌에서 많이 다루어지지 않았던 CoP 기반 사회적 자본과 지식경영 활동과의 관계, 그리고 그 성과와의 연관성을 CoP라는 학습 조직의 문맥에서 밝히는데 초점을 맞추었다. 그 결과 제안한 가설이 모두 지지됨을 확인할 수 있었다. CoP 기반 사회적 자본과 CoP의 지식통합 활동과의 관계에 있어 CoP 목표와 CoP 구성원 신뢰는 모두 지식통합에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 CoP 목표는 지식통합에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, CoP 구성원 신뢰를 통해서도 강한 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 이와 같은 CoP 기반 사회적 자본의 영향은 궁극적으로 CoP의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 CoP 구성 다양성은 지식통합이 CoP 성과로 이어지는 연결고리를 더욱 강화시켜주는 것으로 드러났다.

2. 연구의 시사점

첫째, 본 연구를 통해 CoP 기반 사회적 자본이 CoP의 지식경영활동에 미치는 영향을 밝힘으로써, 지식기반활동에서 CoP 기반 사회적 자본의 중요성을 확인할 수 있었다. 기존의 사회적 자본과 지식경영활동과의 연관성을 살펴 본 연구들은 많이 진행되어 왔으나, CoP 기반 사회적 자본의 영향력을 살펴본 연구는 드물었다. 본 연구는 CoP 기반 사회적 자본 연구를 통해서 학습을 지향하는 팀 단위 사회적 자본의 연구 분야에 실증적인 분석을 제시했다는 점에서 의미가 있다. 둘째, 사회적 자본과 지식경영활동과의 관계를 살펴본 연구가 많이 진행되어 왔음에도 불구하고, 지식통합 활동과의 관계를 살펴본 연구는 아직까지 미비하였다. 따라서 본 연구에서 CoP의 사회적 자본과 지식통합 활동과의 연관성에 대해 살펴봄으로써, 단순

히 기존 지식의 획득이나 활용이 아니라 기존 지식을 통합하는 것이 중요한 환경에서 성과로 연결될 수 있는 지식 활동을 제안하였다. 셋째, 시스템 기반의 형식지 공유에 그치고 있는 지식경영의 대안으로 주목 받아 온 CoP 활동의 중요성에도 불구하고 아직까지 CoP를 대상으로 한 연구 결과는 미비하였으나 본 연구는 실제 기업에서 운영되고 있는 CoP를 대상으로 CoP와 지식통합 활동, 그 성과를 실증 분석하였다는 데 그 의미가 있다. 넷째, CoP 기반의 사회적 자본 중 인지적 차원의 사회적 자본이 관계적 차원의 사회적 자본을 형성하는데 미치는 영향력이 개인 단위의 연구들(e.g., 손하늬 et al, 2013; Van den Hooff & Muysman, 2009; Wang & Ching, 2009; Path=0.2~0.6, t=2~2.5)에 비해 상당히 크다(path=0.805, t=15.383)는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 관계적 자본을 형성하기 위해서는 구성원들이 그 관계적 자본을 형성해야 하는 분명한 이유를 제공하는 것이 필수적이라는 것을 시사한다. 다섯째, CoP의 구성 다양성이 CoP 지식통합과 CoP 성과와의 관계에 유의미한 영향을 미친다는 것을 발견함으로써 둘 사이의 관계를 강화시킬 수 있는 설명력 있는 변수를 제안하였다.

본 연구는 실제 기업 내 직원들을 대상으로 진행하였기 때문에 연구 결과를 바탕으로 기업에 실질적인 제안을 할 수 있을 것이라 여겨진다. 특히 본 연구의 대상인 CoP 활동의 필요성에 대해서 연구 결과를 바탕으로 몇 가지 제안을 할 수 있다. 첫째, 자율적으로 지식을 통합하는 CoP를 통해 조직의 정해진 구조와 시스템을 사용한 지식활동의 한계를 보완할 수 있다. 둘째, CoP 활동을 통해 사회적 자본이 형성되면 특정 문제와 관련되어 필요한 지식을 보유하고 있는 직원을 식별해 내는데 도움이 될 수 있을 것이다. 셋째, CoP의 성과를 높이기 위해서는 CoP를 구성할 때 그 구성원의 다양성을 높일 수 있는 방향으로 구성하는 것이 좋다. 이러한 점들을 활용한다면 CoP를 통해 나타난 CoP 성과가 결국 조직의 학습 및 성과로 연결되는 결과를 가져올 것이다.

3. 연구 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 세 가지 한계를 가진다. 첫째, 본 연구는 실제 기업에서 운영되는 CoP를 연구 대상으로 하였기에 기업의 협조 하에 데이터를 수집하여야 한다는 어려움이 있었다. 또한 CoP 구성원 개인의 CoP에 관한 응답을 종합하는 과정에서 통계적 분석에 필요한 타당성을 모두 갖춘 CoP만을 대상으로 하여야 하였기에 최종 사용한 데이터 포인트가 46개로 적은 편이다. 따라서 적은 수의 데이터를 분석하는데 따르는 한계로 인해 상대적으로 낮은 유의 수준(1%)을 적용하였다. 향후 연구에서는 더 많은 수의 CoP 자료를 추가 수집하여 더욱 신뢰성 있는 연구 결과를 제안할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서 종속 변수로 사용한 CoP 성과는 CoP 구성원 중 한명인 CoP 리더에 의해 측정된 것이다. 이러한 방법은 동일 방법편의를 줄일 수 있다는 장점을 가지고 있으나 조직에서 평가하고 있는 성과지표들과 일치하지 않을 수 있다는 한계를 지니고 있다. 따라서, 보다 정확하고, 엄밀한 성과 측정을 위해서는 상위 직급의 관리자로부터 측정된 결과와 CoP 리더들이 측정된 결과를 비교/분석한 후 두 지표를 같이 사용한다면 보다 정확한 성과 측정은 물론, 두 지표간의 관계에 대한 이해도 도울 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 CoP의 독특한 형성 배경과 활동을 고려하여 사회적 자본의 세 가지 차원 중 관계적 차원과 인지적 차원을 중심으로 지식경영활동에 미치는 영향력을 살펴보았다. 그러나 그룹 사회적 자본(Group social capital) 연구에서는 그룹 사회적 자본을 사회적 구조를 통해 그룹이 내부와 외부 네트워크를 통해 얻을 수 있는 자원으로 정의하였다(Oh et al, 2006). 따라서 향후 연구에서는 CoP의 지식경영활동을 설명하기 위해 구조적 차원의 영향력과 사회적 자본 간의 상호관계도 더불어 살펴본다면 더욱 풍부한 이해가 가능할 것이다. 넷째, 본 연구에서는 사회적 자본의 관계적 차원을 구성원 신뢰, 인지적 차원을 공동목표로 구체적으로 연결하였다. 그러나 관계적 차원과 인지적 차원이 보다 넓은

개념을 내포하는 만큼 조직에서 신뢰와 공동 목표 외에 두 가지 차원을 대표할 수 있는 또 다른 구체적인 변수를 찾아 조직의 CoP 관련 연구에 의미를 더할 수 있을 것이라 기대한다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 김동현, 김영재, 이영찬. (2010). "CoP 활동이 사회적 자본과 조직성파에 미치는 영향: 유한킴벌리, 포스코, 건강보험심사원 사례를 중심으로", 지식경영연구, 제11권 제3호, 77-90.
- [2] 손하늬, 한세희, 허동철, 민진영, 이희석. (2013). "지식획득과 변환을 통한 사회적 자본의 업무 성과에의 영향에 대한 실증 연구", 지식경영연구, 제14권 제2호, 117-135.

[국외 문헌]

- [1] Adler, P. S. and S. W. Kwon (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- [2] Ancona, D. G. and Caldwell, D. F. (1992). "Demography and Design: Predictors of New Product Team Performance", *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- [3] Alavi, M. A. and Tiwana (2002), Knowledge integration in virtual teams: The potential role of KMS, *Journal of The American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1029-1037.
- [4] Burt R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [5] Bourdieu P. 1985. The forms of capital. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. ed. JG Richardson, pp. 241-58. New York: Greenwood.
- [6] Chang, H. H. and Chuang, S. S (2011), "Social Capital and Individual motivations on knowledge Sharing: Participant Involvement as a Moderator", *Information and Management*, 48(1), 9-18.
- [7] Chin, W.W (1998), "Issues and Opinions on Structural Equation Modeling", *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi.
- [8] Choi, S. Y., Lee, H. S. and Yoo, Y. J. (2010), "The Impact of Information Technology and Transactive Memory Systems on Knowledge Sharing, Application, And Team Performance: A Field Study", *MIS Quarterly*, 34(4), 855-870.
- [9] Chow, W. S. and L. S. Chan (2008), Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing, *Information and Management*, 45(7), 458-465.
- [10] Coleman, J. S. (1998), Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- [11] Crossan. M. M., Lane. H. W., & White, R. E (1999), An organizational learning framework: From learning to institution. *Academy of Management Review*, 24: 522-537.
- [12] Edmondson, A (2002), The local and variegated nature of learning in organizations: A group level perspective. *Organization Science*, 13: 128-146.
- [13] Eisenhardt, K. M. and M. A. Jeffrey (2000), Dynamic capabilities: What are they? *Strategic management Journal*, 21, 1105-1121.
- [14] Gold, A., A. Malhotra, and A. Segars (2001), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.

- [15] He, J., Butler, B. S., & King, W. R. (2007). Team cognition: Development and evolution in software project teams. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 261-292.
- [16] Hoegl, M., Weinkauff, K. and Gemuenden, H. G. (2004). "Interteam Coordination, Project Commitment, and Teamwork in Multiteam R&D Projects: A Longitudinal Study, *Organization Science*, 15(1), 38-55.
- [17] Inkpen, A. C. and Tsang, E. W. K. (2005), Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- [18] James, L.r., Demaree, R.G., and Wolf, G (1993), "Rwg: An assessment of within-group interrater agreement", *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- [19] Jehn, K. A., Northcraft, G. B. and Neale, M. A. (1999), "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroup", *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- [20] Lave, J., and Wenger, E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press.
- [21] Laughlin, P., R., Bonner, B. L., & Miner, A. G (2002), Groups perform better than the best individuals on letters-to numbers problems. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 605 - 620.
- [22] Lee, H.S. and B. Choi (2003), "Knowledge Management Enablers Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- [23] Lesser, E. and L. Prusak (1999). "Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge," *Information Systems Review*, The Korean Society of Management Information Systems, 1, 3-10.
- [24] Lesser, E. and J. Storck (2001). "Communities of Practice and Organizational Performance," *IBM Systems Journal*, 40(4), 831-841.
- [25] Li, L (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14(1), 77-95.
- [26] Lin, B., C. Chen (2006). Fostering product innovation in industry network: The mediating role of knowledge integration. *International Journal of Human Resources Management*, 17(1), 155-173.
- [27] Linville, P. W., Fischer, G. W. and Salovey, P. (1989), Perceived distributions of the characteristics of in-group and out-group members: empirical evidence and a computer simulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 165-188.
- [28] Mathieu, J.E., Heffner, T.S., Goodwin, G.F., Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2000). "The influence of shared mental models on team process and performance", *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273 - 283.
- [29] Oh, H., Labianca, G. and Chung, M. H. (2006), "A multilevel model of group social capital", *Academy of Management Review*, 31, 569-582.
- [30] Pan, S.L. and D.E. Leider. (2003), "Bridging Communities of Practice with Information Technology in Pursuit of Global Knowledge Sharing," *Journal of Strategic Information Systems*, 12, 71-88.
- [31] Reus, T. and Y. Liu. (2004), Rhyme and reason: Emotional capability and the performance of

- knowledge-intensive work groups. *Human Performance*, 17(2), 245-266.
- [32] Robert, Jr., L. P., Dennis, A. R., and Ahuja, M. K. (2008), *Social Capital and Knowledge Integration in Digitally Enabled Team*. *Information Systems Research*, 19(3), 314-334.
- [33] Roussel, C. S. and Deltour, F. (2012), "Beyond cross-functional teams: knowledge integration during organizational projects and the role of social capital", *Knowledge Management Research & Practice*, 10, 128-140.
- [34] Seely-Brown, J. and Duguid, P. (1991). "Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a unified view of Working, Learning, and Innovation", *Organization Science*, 2(1), 1047-7039.
- [35] Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y. and Bian, L. (2012). "Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-level Integration", *Academy of Management Journal*, 55(1), 197 - 212.
- [36] Simons, T. L. and Peterson, R. S. (2000). "Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.
- [37] Stasser, G. and D. D. Stewart (1992), "The discovery of hidden profiles by decision making groups: Solving a problem versus making a judgment", *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 426-434.
- [38] Storck, J. and P. Hill (2000), "Knowledge Diffusion Through 'Strategic Communities'", *Sloan Management Review*, 41(2), 63 - 74.
- [39] Tiwana, A. and E. R. McLean. (2005). "Expertise integration and creativity in information systems development", *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13-43.
- [40] Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, 41(4), 464 - 476.
- [41] Van den Hooff, B. and Huysman, M. (2009). "Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches", *Information & Management*, 46, 1-8.
- [42] Wang, J. C. and Chiang, M. J. (2009). "Social interaction and continuance intention in online auctions: A social capital perspective", *Decision Support Systems*, 47, 466-476.
- [43] Wasko, M. M. and S. Faraj (2005), Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practices, *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- [44] Wenger, E., T. McDermott and W. M. Snyder (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Massachusetts, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [45] Wilson, J. M., Goodman, P. S., and Cronin, M. A. (2007), *Group Learning*. *Academy of Management Review*, 31(4), 1041-1059.
- [46] Zellmer-Bruhn, M. and Gibson, C. (2006). "Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance", *Academy of Management Journal*, 49(3), 501-518.

● 저 자 소 개 ●



이건호 (Gunho Lee)

KAIST 경영대학원에서 경영공학 전공으로 석사과정에 재학 중이다. 주요 연구 관심분야는 지식경영, 리더십, IT 전략 등이다.



민진영 (Jinyoung Min)

KAIST 경영대학에서 박사학위를 취득하였으며 미국 Temple University 연구원을 거쳐 현재 조선대학교에서 조교수로 재직중이다. 주요 관심분야는 Social Media, Human and Computer Interaction, Technology and Virtual Environment이다. Computers in Human Behavior, International Journal of Information and Management, 경영학연구 등에 논문을 발표하였다.



허동철 (Dongcheol Heo)

KAIST 경영공학부에서 MIS전공 박사과정에 재학 중이다. 주요 연구 관심분야는 지식경영 및 지식경영시스템, IT와 혁신, IT전략 등이다. Information Systems Journal과 지식경영연구에 논문을 발표하였다.



이준영 (Junyeong Lee)

KAIST 경영공학부에서 IT 경영 분과 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 지식 경영, 온라인 커뮤니티 및 오픈 소스와 해당 맥락에서 발생하는 사람들의 행태 등이다.



이희석 (Heeseok Lee)

현재 KAIST 경영대학 교수로 재직 중이다. KAIST 지식경영연구센터 센터장으로 기업의 지식 경영을 진단하고 있기도 하다. 아리조나대학 경영학 박사 취득 후 네브라스카대학 교수를 역임하였다. 주요 관심분야는 IT management and growth strategy이다. MIS Quarterly, Journal of Management Information Systems, Information and Management 등 주요저널에 논문을 발표하였다.