

CoP 활동이 사회적 자본과 조직성과에 미치는 영향 : 유한킴벌리, 포스코, 건강보험심사원 사례를 중심으로

The Effect of CoP on Social Capital and Organizational Performance from Yuhan-Kimberly, POSCO and HIRA

김 동 헌	동국대학교 경상학부 부교수	(dhkim@dongguk.ac.kr)
김 영 재	동국대학교 경상학부 교수	(kimyj@dongguk.ac.kr)
이 영 찬 [†]	동국대학교 경상학부 부교수	(chanlee@dongguk.ac.kr)

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of human resource development policies and practices on social capital and organizational performance. To serve the purpose, we focused on the effects of communities of practice (CoP) to social capital and suggested best practices of CoP from the aspect of social capital. Specifically, we considered new kinds of social capital such as social innovation capital and social integration capital as well as traditional social capital classified into structural, relational, and cognitive capital. Where, social innovation and social integration capital represent corporate's social capacity to innovate and corporate social responsibility (CSR). And then we conducted a multiple case study on Yuhan-Kimberly, POSCO, and HIRA. From the result, we identified that CoP activities have a positive effect on social capital and organizational performance.

Keywords : Social Capital, Communities of Practices(CoP), Intellectual Capital, Corporate Social Responsibility(CSR)

1. 서 론

ICoP(communities of practice)는 관심사, 문제나 주제에 관한 전문성과 열정을 공유하고 지속적으로 상호작용을 통하여 이 분야에서 자신의 지식과 전문성을 높이는 사람들의 집단으로 정의된다(Wenger et al., 2002; 정재삼, 주용국, 2004).¹⁾ CoP라는 용어는 새로운 것이지만 CoP 자체는 모든 기업조직 내에 이미 비공식적으로 존재하여 왔다. 지식 경제시대에 조직의 구성원들이 보유하고 있는 지

식을 체계적으로 관리하여 경쟁우위를 확보하려는 기업 간의 경쟁이 치열해지고 있다. 최근에 CoP가 주목을 받는 이유는 CoP 회원들 간의 사회적 상호작용을 통해 지식의 창출과 공유가 이루어지고, 이렇게 구축된 지식의 조직 지식으로 축적된다면 조직성과에 긍정적인 효과를 기대할 수 있기 때문이다.

1) CoP(communities of practice)라는 용어는 Lave and Wenger (1991)의 저서에서 처음 사용되었다. 이 분야의 가장 대표적인 저서로는 Wenger(1998)가 있다. 유명만(2006; 71)에 의하면 CoP는 구성원들의 자발적 참여의지에 따라서 학습한 주제, 학습과정에서 습득한 통찰력이란 독특한 경험 등을 공유하는 가운데 지식을 창출하고 이를 다시 실천현

[†] 교신저자

논문접수일 : 2010년 9월 4일; 게재확정일 : 2010년 9월 25일

최근에 이르러 우리나라 기업들도 CoP에 대해 높은 관심을 보이고 있으며, 일부 선도적 대기업들은 조직 내의 CoP 활동에 적극적인 관심과 지원을 제공하고 있다.²⁾ CoP에 대한 국내외 학계의 지대한 관심은 CoP가 기존의 학습조직과 지식경영의 한계와 문제점을 극복할 수 있는 유력한 대안이라고 보기 때문이다.

CoP는 전통적인 기업내 인적자원개발 전략, 즉 주로 공식적인 훈련을 제공하는 훈련 전략과 개체론적 관점에서 파악했던 학습관에서 벗어나 비공식적이고 사회적 상호관계를 중시하는 관계론적 학습관으로의 패러다임의 전환을 의미한다(유영만, 2006; 신영복, 2004). CoP는 지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 구축에 있어서도 유용한 정책적 시사점을 제시한다. 무엇보다도 우리가 CoP의 활동에 주목하는 이유는 CoP가 기업의 사회적 자본을 구축하는 데에 중요한 역할을 하며, “한국적 경영”(박형규, 이장우, 1997; 구본형, 2005)을 실천하는 데에 유력한 동인이라고 판단하기 때문이다.³⁾

II. CoP와 사회적 자본의 구축

1. 사회적 자본

사회학, 정치학 분야의 활발한 연구에 비해 경영학 분야에서 사회적 자본에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 수준이다.⁴⁾ 최근 경영학 분야에서 대표적인 연

장에 적용하는 일종의 공동체이며, 여기서 프랙티스는 단순히 실천이나 연습 등의 의미를 넘어서 일상적 업무활동 속에서 축적된 노하우의 결정체라고 본다.

- 2) 예를 들어, 2006년 9월 26일 뉴패러다임센터가 주최한 “지식경영을 위한 CoP(CoP) 성공사례” 발표회에서는 건강보험심사평가원, 두산정보통신BU, 그리고 CJ주식회사의 CoP 운영 사례들이 소개되었다.
- 3) 박형규, 이장우(1997; 83-84)는 공동체적 문화에 바탕을 둔 우리 기업들의 경우 생산적인 관계들을 창출함으로써 강한 조직력을 구축할 수 있는 잠재력을 가지고 있고, 우리 민족의 무한한 정신적 자원으로 꼽히고 있는 신바람도 궁극적으로 인간적 유대감과 일체감을 특징으로 하는 조직내 관계들로부터 창출된다고 본다. 구본형(2005)도 한국 문화의 바탕인 공동체주의는 따뜻하고 역동적이고 관계 중심적이며, 이러한 문화적 강점에 기반을 둔 한국형 경영모델을 제안하고 있다.

구들을 정리하면 다음과 같다.

먼저 Adler and Kwon(2002)은 기업 관점의 사회적 자본에 관한 광범위한 문헌연구를 통해 사회적 자본이 조직 구성원의 경력 성공과 경영자의 보수에 영향을 미치고, 부서내 자원의 교환과 제품 혁신을 촉진시키고, 이직률을 감소시키며, 기업가정신 및 신생기업의 형성을 촉진시키는 효과가 있다고 주장한다. 또한 사회적 자본은 공급자 관계, 지역생산 네트워크, 기업내 학습 등을 강화한다고 주장한다.

조직의 사회적 자본 분야에서 가장 대표적인 연구로는 Nahapiet and Ghoshal(1998)의 연구를 들 수 있다. Nahapiet and Ghoshal(1998)은 구조적 차원, 관계적 차원, 인지적 차원의 사회적 자본이 지적자본의 결합과 교환을 유발하여 새로운 지적자본이 창출된다는 개념적 틀을 제시하고 있다. 여기서 구조적 차원의 사회적 자본은 특정 사회시스템이나 유대관계 네트워크 자체의 특성에 관한 것이다. 사회적 자본의 구조적 차원은 기업 내부 구성원들 간의 관계에 근거하여 기업의 사회적 자본을 정의할 수 있도록 해 준다. 관계적 차원의 사회적 자본은 신뢰, 규범과 상호규제, 상호의무와 기대, 서로에 대한 동일화 등을 포함한다. 마지막으로 인지적 차원의 사회적 자본은 서로 유대관계를 가지는 사람들이 공유하고 있는 의미체계, 언어와 코드, 전설과 일화 등의 문화를 포함한다. Tsai and Ghoshal(1998)은 이러한 이론에 근거하여 사회적 자본은 자원의 교환 및 결합에 영향을 미치며 혁신을 창출한다는 연구 모형을 제시하고 이를 분석하였다.

Leana and Van Buren(1999)은 조직 내에서 사회

- 4) 사회학과 정치학에서 사회적 자본에 관한 연구는 크게 두 가지 방향으로 전개되고 있다(유석춘 외, 2003; 20). 하나는 공동체나 집단 전체의 정치문화나 조직의 특성을 거시적으로 접근하는 방향이고, 다른 하나는 개인이나 집단이 형성하는 관계의 패턴을 미시적으로 접근하는 방향이다. 미시적인 접근은 최근 사회연결망 분석이라는 매우 계량적인 방법을 사용하고 있다(김용학, 2003; 손동원, 2002). 반면에 거시적인 접근은 설문에 기초한 대규모 사회조사 결과를 역사적 맥락에서 해석하는 방법을 선호하고 있다. 이 분야의 고전적인 연구들은 유석춘 외(2003)와 Lesser(2000)에 수록된 논문들을 참조하기 바람.

적 자본을 촉진 혹은 억제하는 주요 기제로서 고용관행을 제시하고, 고용관행(안정적 관계, 강력한 규범, 구체화된 역할)을 통한 사회적 자본(협력, 신뢰)의 형성이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 개념적으로 제시하고 있다. McElroy(2001)는 Nahapiet and Ghoshal(1998)의 연구와 같이 사회적 자본을 지적자본의 한 구성요소로 파악하고 있지만, 사회적 자본은 기업내 사회자본(intrasocial capital), 기업간 사회자본(intersocial capital), 그리고 사회혁신자본(social innovation capital)으로 구성되어 있다고 주장하여 보다 확장된 개념을 제시하고 있다. 최근 Bueno et al. (2004)의 연구는 사회적 자본이 사회통합자본과 사회혁신자본으로 구성되어 있다고 주장한다. 먼저 사회통합자본(social integration capital)이란 기업과 사회시스템 간의 관계로부터 도출된 무형자산을 의미하는 것으로, 기업의 사회적 책임 활동을 나타내는 무형자산이다. 사회혁신자본(social innovation capital)이란 McElroy(2001)가 제시한 사회혁신 자본과는 다른 개념으로, 사회시스템의 변화와 진보를 위해 도입된 새로운 기업개념과 연결된 자본을 의미한다. 기업의 사회적 자본에 관한 사례연구로는 Cohen and Prusak(2001)이 대표적이다(이영찬 외, 2008; 2009).

2. CoP와 사회적 자본

CoP는 조직의 일상적인 활동에 있어 중요한 역할을 수행한다. 무엇보다도 CoP의 활동은 조직 구성원들 간에 사회적 자본을 구축하여 지식경영과 조직성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Lesser and Prusak, 1999; Lesser and Storck, 2001).

Nahapiet and Ghoshal(1998)의 고전적인 연구에서는 조직의 사회적 자본을 구조적 차원, 관계적 차원, 인

지적 차원으로 구분하고 있다. 우선 이 구분에 따라 CoP가 구조적 차원, 관계적 차원, 그리고 인지적 차원의 기업사회자본 형성에 미치는 효과를 차례로 살펴보자. 다음으로 CoP의 활동이 기업혁신자본과 사회통합자본을 촉진시키는 효과가 있음을 살펴본다.

2.1 구조적, 관계적, 인지적 차원의 사회적 자본

2.1.1 구조적 차원

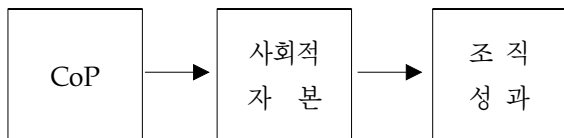
CoP는 기업 내에서 유사한 관심이나 목표를 가진 사람들이 모여 네트워크를 형성하는 기회를 제공한다. 대규모의 조직이나 가상조직에서는 조직 내에서 누가 어떤 지식을 보유하고 있는지 점점 파악하기가 힘들게 된다. CoP는 네트워크 내에서 누가 적합한 지식을 보유하고 있는지 찾아내서 서로간의 지식을 공유하는데에 도움을 준다. CoP는 동아리 회원 개개인을 접촉하지 않더라도 개별 회원이 가진 지식을 빠르게 평가할 수 있는 지식 조희 역할을 수행하기도 한다. 또한 CoP는 네트워크 외부의 사람이 동아리 회원들과 접촉하는 데에 도움을 준다. 이 기능은 특히 신입 직원이 자신의 업무를 파악하는데 도움을 줄 수 있는 지식이나 경험을 보유한 전문가를 찾는 데 중요하다.

2.1.2 관계적 차원

CoP는 회원들 간의 상호작용을 촉진하여 사회적 자본 구축에 필수적인 신뢰와 의무감을 형성하는 데에 기여한다. CoP는 회원들이 함께 모여 지식을 창출하고 공유하는 장을 마련하여 다른 회원들의 신뢰성과 헌신의 정도를 시험해볼 수 있도록 한다. 이런 지속적인 상호작용을 통해 회원들은 CoP 내의 다른 회원들의 상황에 대해 감정이입을 하고 교감을 나눌 수 있게 된다.

2.1.3 인지적 차원

CoP는 공통의 이슈와 주제를 중심으로 조직되기 때문에 회원들은 공유된 언어와 의미체계를 유지하게 해주는 역할을 한다. CoP 회원들은 함께 사용하는 지식 활동의 산물을 창출하고 공유한다. 또한 CoP는



[그림 1] CoP, 사회적 자본, 그리고 조직성과

CoP의 규범과 가치, 그리고 조직 전체의 규범과 가치를 전파시키는 일화(stories)를 만들어 낸다.⁵⁾ 이렇게 생성된 일화는 신규 회원이 보다 경험이 풍부한 기존 회원의 지식과 경험을 쉽게 받아들일 수 있도록 도와 준다.

2.2 기업혁신자본

기업혁신자본은 개인이 보유하고 있는 혁신자본이 아니라 기업이 보유하고 있는 혁신자본으로, 기업의 사회적 혁신역량(social capacity to innovate)을 의미한다. McElroy(2002)에 의하면, 기업혁신자본이란 기업이 새로운 지식의 창출과 통합을 위해 자기조직화하는 구조적 방식이다. 모든 조직에서 새로운 지식의 창출과 통합을 위해 사람들이 모여 자기조직화하는 방식에는 조직 나름대로의 특정한 패턴을 가지고 있다. 특히 그는 기업 내부의 제반 CoP들이 지식의 원천이라고 보고, CoP들의 형성과 행태의 특정 패턴이 그 기업의 기업혁신자본을 구성하게 된다고 본다. 그렇다면 지속가능한 혁신을 달성하려는 기업의 입장에서는 지식경영을 위한 CoP들의 활성화가 무엇보다도 중요한 과제이다.

CoP는 사람들이 모여 공통의 주제에 대해 다양한 견해를 공유할 수 있는 장을 제공한다. 기존의 사례연구와 우리의 경험에 의하면, 새로운 관점이나 다양한 관점을 받아들이는 것은 혁신을 촉발시키는 하나의 방법이다. 어떤 CoP는 외부의 전문가를 초빙하여 회원들을 대상으로 해당 관심분야에 대한 교육을 담당하게 하거나 대안적인 견해를 청취하는 기회를 가진

다. CoP의 건강한 활동을 위해 조직 내부와 외부로부터 다양한 견해를 접촉할 수 있는 조직 환경과 분위기를 조성하는 것이 필요하다.

CoP가 혁신의 엔진으로서 역할을 하는 이유 중의 하나는 사람들이 안심하고 자신의 아이디어를 밝힐 수 있는 안전한 환경을 제공한다는 점이다. CoP는 자생적, 자발적 조직이기에 팀제와 같은 공식적인 조직과는 다른 특성을 가지고 있다. CoP를 통한 회원들 간의 지속적인 상호작용은 신뢰감을 형성하여 민감한 질문을 하거나 불완전한 아이디어를 제기하는 것이 용이하도록 해준다.⁶⁾ CoP에서 회원들은 다른 이들에게 자신의 견해를 솔직하게 밝히고 의견을 청취할 수 있는 소중한 기회를 가진다. CoP라는 조직의 비공식적인 성격으로 인해 회원들은 자신이 신뢰하는 이들과 함께 기꺼이 혁신적인 아이디어를 공유하려고 하고, 다른 이들의 전문성과 경험으로부터 새로운 아이디어를 구체화시킬 수 있다.

2.3 사회통합자본

사회통합자본이란 기업과 사회 시스템간의 관계로부터 도출된 무형자산을 의미하는 것으로, 기업의 사회적 책임의식을 나타내는 무형자산이다(Bueno et al., 2004). CoP의 활동은 기업 내부에만 한정되는 것은 아니다. 지식경제에서 한 기업의 확장된 지식체제(extended knowledge system)는 부품 제조업자, 도매업자, 고객, 그리고 기업 외부의 다양한 파트너와 공동체를 포함한다(Wenger, et al., 2002). 예를 들어, 대기업과 협력

5) 스토리텔링(storytelling)은 새로운 지식과 정보를 동시에 다수의 사람들에게 전달하고 청중의 이해를 돕는 유력한 방법 중의 하나이다(장대환, 2004; 178-179). 스토리텔링은 극적인 전환 장면을 지닌 이야기를 연사가 직접 청중들 앞에서 얘기하는 방법이다. 이때 이야기는 실제 일어났던 일로서 등장인물이 어려움에 처했다가 창의적인 아이디어의 힘으로 위기를 벗어난다는 일반적인 구조를 지닌다. 최근 스토리텔링은 지식경영의 새로운 기법의 하나로 주목을 받고 있다. 이 분야의 연구로는 Denning(2001; 2004; 2005), Snowden(2004), Swap et al.(2004) 등이 있다.

6) 혁신활동을 촉진하기 위해서는 실패를 용인하고 새로운 아이디어와 시도를 장려하는 조직의 실험문화가 필요하다. Pfeffer and Sutton(1999)은 지행 격차(knowing-doing gap)를 극복하기 위한 8가지 지침을 제시하고 있는데, 그 중에는 실수를 두려워하지 말고 행동하고 실수하였을 때는 그것을 바로잡는 행동을 시행할 것이 포함되어 있다. 예를 들어, Compaq에서는 실험학습을 장려하기 위해 모든 구성원들로 하여금 새로운 아이디어를 생각해 내고 그것을 실행할 수 있는 권한을 부여하는 자율적인 학습문화가 정착되어 있다(박노운, 2004). 이 회사에는 “허락보다는 용서를 구하는 것이 낫다(It’s better to ask forgiveness than ask permission)”라는 표어가 있다고 한다.

사 간의 클러스터 관계에서 조직 간의 CoP는 아웃소싱 파트너와의 관계를 강화하면서 내부의 전문성을 유지하는 데에 도움을 준다. 이와 관련하여 도요타와 협력사들 간의 지식공유 사례는 이미 잘 알려져 있다 (김종걸, 김재구, 2005; 신봉호 외, 2005).⁷⁾ 도요타의 경쟁력은 상당 부분 도요타 부품업체와의 파트너십에 기인하며, 부품업체와의 공존공영의 파트너십은 공동 학습을 통한 상호협력과 성과공유체제에 기반을 두고 있다. 도요타는 부품업체들 간의 지식공유 네트워크를 구축하는 데에 많은 노력을 기울였다. 도요타는 협력사들에게 교육과 직접적인 지원을 제공하며, 협력사들은 통상 5~10개 회사들이 모여 자발적인 연구회를 구성하고 있다. 이 자발적인 연구회에 속하는 회사들은 서로의 작업장을 방문하여 품질 개선과 원가절감의 아이디어를 교환한다. 이러한 체제는 도요타 협력사들 간에 강한 호혜성의 규범을 창출하여 원가절감과 생산성에 있어 놀라운 성과를 보여주고 있다.

3. CoP의 활성화 방안

CoP의 활동은 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다. 구체적으로, CoP의 지속적인 활동은 신규 직원의 학습능력과 생산성 향상, 고객 만족도 제고, 불필요한 재작업의 감소, 새로운 제품·서비스 아이디어의 창출 등의 효과를 보여준다.⁸⁾

그렇다면 CoP를 활성화하기 위해 조직 차원에서 어떤 전략이나 노력이 필요한가? 조직 내에서 CoP를 구축하고 유지하거나 조직의 다른 부문과 통합시키는 과제는 결코 쉽지가 않다. CoP는 그 성격상 경영자의 지시로 생겨날 수 없는 것이다. CoP의 자생적, 자발적, 비공식적인 성격으로 인해 전통적인 경영 관점에서

통제와 개입을 하게 되면 오히려 역효과를 낼 수도 있다. 이런 관리상의 어려움에도 불구하고 일부 선도적인 조직들은 CoP가 지식경영과 조직성과에 미치는 잠재성을 인식하고 그 활동을 적극적으로 뒷받침해 주고 있다.⁹⁾ 이러한 조직 차원에서의 지원 노력이 결실을 맺게 되면 CoP 회원들은 물론 조직 전체도 그 혜택을 누리게 될 것이다. CoP의 성공적인 구축과 지속적인 활성화를 위해 경영자는 전략적으로 접근할 필요가 있다.¹⁰⁾

첫째, 조직의 핵심역량에 기여하는 비공식적인 네트워크나 CoP의 존재를 확인한다. 조직의 핵심역량 제고에 도움이 되는 사람들의 비공식적인 네트워크가 존재한다면 그 네트워크가 CoP로 형성될 수 있도록 제도적으로 뒷받침한다. 이미 활동하고 있는 CoP들 중에서도 조직의 전략적 목표에 직접적으로 영향을 미치는 CoP에 대해서는 선택적인 지원이 필요하다.

아울러 CoP 내에서 핵심적인 역할을 수행하는 전문가들을 확인하고 지원을 제공하는 것도 중요하다. 이들은 CoP 내에서 회원들을 유기적으로 연결시켜 주는 중개자로서의 중요한 역할을 수행하지만 종종 공식적인 조직에서는 그 역할이 알려져 있지 않는 경우가 있다. 선도적인 기업들은 이들 전문가를 찾아내어, CoP에서 창출되고 공유되고 있는 지식이 조직 지식으로 확장될 수 있도록 시간과 자원을 제공한다.

둘째, CoP의 활동을 강화하기 위해 적절한 인프라를 제공한다. CoP의 활성화를 위해서는 조직 차원에서의 투자가 필요하다. 이러한 투자는 CoP 회원들의 직접적인 만남을 위한 금전적인 지원, 지리적으로 분

7) 본 연구에서 다루고 있는 유한킴벌리와 포스코도 협력사와 긴밀한 파트너십을 구축하고 있다.

8) CoP의 활동이 작업현장에 밀착되어 이루어진다면 생산성 향상, 비용(낭비) 절감, 수입 증대 등의 가시적인 성과를 기대할 수 있다. CoP가 조직성과에 미치는 다양한 효과에 대해서는 Wenger and Snyder(2000), Lesser and Storck(2001), Wenger et al.(2002) 등의 논의를 참조하기 바란다.

9) 예를 들어, 세계은행은 지식은행(knowledge bank)이라는 조직 목표를 지향하고, 최고경영진은 CoP들의 활동에 대해 아낌없는 지원을 제공하고 있다. 세계은행의 CoP 활동을 통한 지식 이니셔티브에 대해서는 Wenger et al.(2002)를 참조하기 바람.

10) CoP의 활성화 방안과 핵심적인 성공요인에 관해서는 많은 연구가 진행되었다. 이 분야의 대표적인 연구로는 Wenger and Snyder(1999), Lesser and Prusak(1999), McDermott(2000), Lesser and Storck(2001), Wenger et al.(2002), Saint-Onge and Wallace(2003) 등이 있다. 여기서는 Wenger and Snyder(2000)의 논의를 주로 참조하였다.

산되어 있는 CoP를 지원하기 위한 기술적 인프라 구축, CoP 리더와 핵심적인 전문가 그룹의 활동에 대한 금전적·비금전적 보상 등을 포함한다.

지리적으로 분산되어 있는 조직의 경우 CoP 회원들은 직접적으로 대면할 기회가 부족하다. 직접적인 만남이 부족하면 회원들 간에 사회적 자본을 형성하기 어렵다. 따라서 워크숍이나 연간 경진대회를 개최하여 CoP 회원들이 직접 만날 수 있는 기회를 제공하고, 지속적인 온라인 활동을 지원하기 위해 기술적 인프라를 구축하여야 한다. 세계은행과 AMS와 같은 조직은 CoP 회원들의 동아리 참여를 공식적으로 인정하고 인사고과에 반영하며, 각종 금전적·비금전적 보상을 제공한다.¹¹⁾

셋째, 비전통적인 방식으로 CoP의 가치를 평가한다. 대부분의 최고경영자에게 CoP의 가치를 이해시키기는 쉽지가 않다. 우선 CoP 활동의 효과는 즉각적으로 나타나지 않는다. 그 결과가 나타나더라도 일반적으로 CoP의 활동이 아니라 회원들이 속한 팀이나 부서의 업무에서 나타난다. 이런 복잡함으로 인해 최고경영진이 CoP의 가치를 평가하는 데에 상당한 어려움이 존재한다. 이 문제에 대한 최선의 해결책은 최고경영진이 CoP 회원들의 이야기를 청취하는 것인데, 그 과정에서 동아리 활동과 지식, 그리고 성과간의 복잡한 관계에 대해 명확하게 이해할 수 있다.

이런 측면에서 CoP의 가치를 파악할 수 있는 일화를 체계적으로 수집하는 것이 필요하다. 단지 특정 이야기를 듣는 것만으로는 불충분하며, CoP 활동의 다양성과 범위를 전반적으로 파악할 수 있는 체계적인 수집 노력이 필요하다. 예를 들어, Shell사의 CoP 조정자는 종종 CoP 회원들을 대상으로 인터뷰를 실시하여 이런 일화들을 수집하고 뉴스레터나 보고서의 형태로 발표한다. AMS사는 매년 CoP 경진대회를 실시하여 모범적인 활동 사례들을 발굴한다.

11) AMS(American Management Systems)사는 1970년 미국 버지니아 주에서 설립된 정보통신 전문 컨설팅 회사이다. AMS사는 지식경영 분야에서 잘 알려져 있는 기업인데, 캐나다에 기반을 둔 CGI사에 의해 2004년 5월에 인수되었다.

III. 사례분석

1. 유한킴벌리 대전공장의 계층별 학습조직

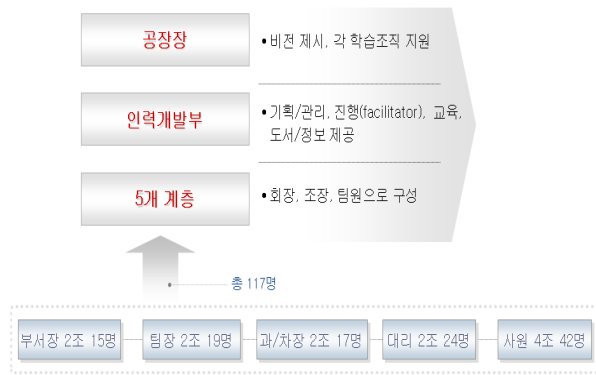
유한킴벌리는 1970년 유한양행과 미국의 킴벌리클라크와의 합작으로 설립되었다(김동배, 2005; 신봉호 외, 2005). 유한킴벌리는 1971년 군포공장으로 시작하여 1980년 김천공장과 1994년 대전공장을 증설하였다. 군포공장은 개인용품과 가정용품, 김천공장은 화장지 등 가정용품과 기저귀나 생리대의 재료로 사용되는 부직포, 대전공장은 기저귀, 생리대 등 개인용품을 생산하고 있다. 유한킴벌리는 기저귀, 생리대, 화장지 등 150여종의 제품을 생산하고 있으며 전체 종업원 수는 1,500여 명에 이른다.

유한킴벌리는 사회적 자본 수준이 매우 높은 기업으로 평가된다. 이 회사는 4조 교대조 운영을 통한 일자리 나누기, 연간 300시간에 이르는 강도 높은 훈련과 워크숍 방식의 특이한 인적자원개발, 작업장 혁신을 통한 세계적인 수준의 품질과 생산성 향상, 윤리경영과 환경경영에 있어서도 다른 회사의 모범이 되고 있는 사례이다(김동배 외, 2004; 김동배, 2005; 문국현, 2003).

유한킴벌리 대전공장의 계층별 학습조직은 사무직 사원을 계층별로 구분하여 평생학습을 하기 위해 조직된 CoP이다.¹²⁾ 계층별 학습조직은 그동안 부서를 중심으로 이루어지던 수직적인 의사소통 외에 수평적인 의사소통의 장을 마련하고, 각 계층에 맞는 리더십 역량을 키우자는 목표를 가지고 출발하였다. 계층별 학습조직은 이전부터 실시되고 있었던 독서토론회에 그 뿌리를 두고 있으며, 최근 현 공장장의 전폭적인 지원과 인력개발부의 체계적인 지원 노력으로 활성화되기 시작하였다.

대전공장의 계층별 학습조직은 부서장, 팀장, 과·차장,

12) 본 사례조사를 위해 유익한 자료를 제공하고 자문에 응해주신 유한킴벌리 대전공장 공장지원부의 안선혁 수석부장님과 본사 인사인력개발부의 최호연 부장님께 깊은 감사를 드린다. 이 사례의 내용은 대전공장 계층별 학습조직에 관한 내부자료와 사보 기사(대전공장 인력개발부의 정윤희와 본사 가족사보팀의 배철용 작성)를 주로 참조하였다.

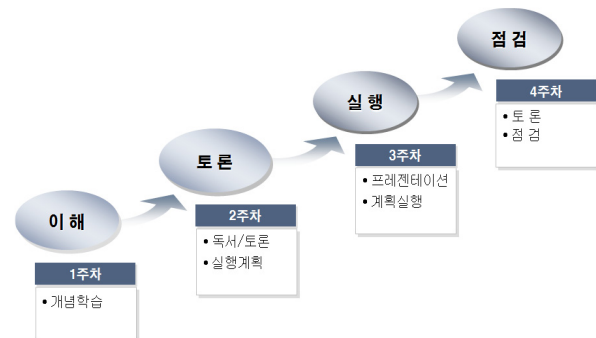


(그림 2) 계층별 학습조직의 조직 및 운영

대리, 사원 등의 5개 계층으로 나누어진다(그림 2 참조). 그리고 각 계층 조직은 회장, 조장, 팀원으로 구성되어 있다.

이들 계층별 학습조직은 매주 정해진 요일과 시간에 1시간씩 정기적인 모임을 갖는다. 매년 논의하는 주제가 다르지만 2006년에는 글로벌 리더십 역량강화로 주제를 정하였다. 그 이유는 2005년부터 새로운 평가시스템(GPM)이 도입되어 기존의 성과평과 외에 개인의 리더십 역량도 평가 대상에 포함되었기 때문이다. 2006년도 이후 핵심 주제는 글로벌 리더십 역량에 관한 이해와 실천이 필요하다는 문제의식 하에 선정되었으며, 리더십 역량 강화를 위해 6가지 영역(비전경영, 감동경영, 혁신경영, 판단·결정력, 팀·조직경영, 인재육성경영)에 대해 각각 2개월씩 이해, 학습, 토론의 장이 마련되었다.

각 주제 영역에 대해서는 1주차에는 개념을 이해하고, 2~3주차에는 독서 및 토론을 통해 실행 계획을 수립

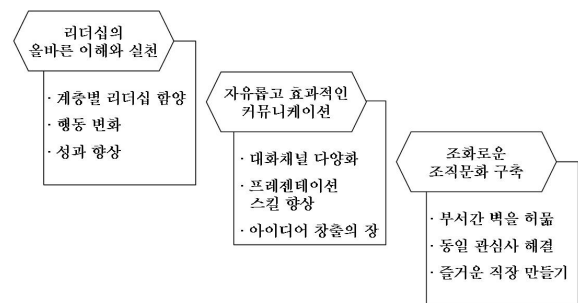


(그림 3) 계층별 학습조직의 학습과정

하고, 4~7주차에는 계획을 실행하고, 마지막으로 8주차에는 토론 및 점검을 하는 방식으로 학습과정이 진행되었다(그림 3 참조).

리더십 역량강화 학습조직에 관한 내부 자료를 통해 활동 실적을 살펴보면, 글로벌 리더십 역량강화라는 동일한 주제를 다루고 있지만 각 직위 계층마다 조금씩 다른 관점에서 주제를 이해하고 실천하려는 경향을 보이고 있다. 이는 자신의 직위와 역할에 적합한 리더십 역량을 파악하고 실천하려는 노력으로 해석된다.

리더십의 올바른 이해와 실천, 자유롭고 효과적인 커뮤니케이션, 조화로운 조직문화 구축이라는 추진 목적을 갖고 시작된 계층별 학습조직 활동은 이미 상당한 성과를 거둔 것으로 보인다. 무엇보다도 각 계층별로 수평적인 의사소통의 장이 마련되면서 평생학습의 기회뿐만 아니라 조직 구성원간의 보다 폭넓은 인간관계가 형성되는 효과가 발생하였다. 계층별 학습조직 중의 하나인 DRD 팀의 구성원들에 대한 인터뷰 내용에서도 이런 효과를 구체적으로 확인할 수 있다.¹³⁾



(그림 4) 추진 목적과 상반기 성과

“구성원이 안전, 환경, 품질, 엔지니어 등 일하는 분야가 달라요. 구성원들이 한자리에 모였을 때 일에 대한 이야기도 하게 되죠. 그러다 보면 부서간의 어려움을 이해하게 되고 융화와 협조가 잘되는 것 같아요. 매주 만나니까 정말 친해지고 서로간의 거리낌이 없어지더라고요. 회의시간이 너무 즐겁고 재밌죠. 그래서 한 시

13) DRD 팀은 대리들(DaeRiDeul)의 약자로 대리들로 구성되어 있는 학습조직이다.

〈표 1〉 포스코 평생학습의 영역 및 내용

학습영역	가치공유학습	직무역량학습	교양문화학습
학습목적	회사핵심가치공유를 통한 직원과 회사간 신뢰 제고	전문직업인으로서의 역량 배양으로 지식근로자 양성	삶의 가치 향상 위한 다양한 기회 제공으로 교양 근로자 양성
학습내용 (예시)	비전공유, 안전, 윤리, 6시그마, QSS, 노사관계	직무심화, 직무확대, 직무전환 학습	7Habits, 벽 없는 조직 워크숍, 교양강좌, 문화행사 체험 등
강사	직책보임자 (팀 리더, 공장장)	직무전문강사, 주임, 반장, Key-job 요원	사외강사 또는 사내강사
학습시간	연 30시간(필수)	부서여건 고려 자율결정	개인 희망에 따라 자율학습

간이 정말 짧아요. 헤어질 때 너무 아쉬워하죠.”¹⁴⁾

“매주 한 시간이지만 회의 때만큼은 업무를 떠나서 다른 주제로 이야기하다 보니까 서로 친밀감도 높아지고 재충전할 수 있죠. 회의가 끝나고 나가면 다시 업무에 힘을 낼 수 있는 것 같습니다. 그리고 개인적으로 업무상 충돌되는 부서의 분들도 같이 있습니다. 그것은 업무를 위한 것이지만 여기서는 그것을 떠나서 이야기할 수 있어 그런 것을 해소할 수 있는 장점도 있고요.”

2006년 하반기 들어 계층별 학습조직의 활동은 더욱 활발해지면서 관심의 영역이 지역사회에 대한 봉사까지 발전하고 있다. 지난 8월에는 계층별 학습조직 중 엔조이 팀과 DRD 팀이 노경봉사 활동 팀과 함께 각각 단양군 영춘면과 소망의 집을 찾아가 집중호우로 인해 큰 피해를 입었던 주민들과 복지단체를 위해 봉사활동을 실시하였다. 농번기 농촌 일손 돕기에도 나서고 있으며, 동절기 생활이 어려운 가정에 대한 지원 활동도 실시하고 있다.

물론 계층별 학습조직이 처음부터 지역사회에 대한 사회봉사를 염두에 두고 만들어지고 운영된 것은 아니다. 그러나 학습조직의 구성원들이 모여 자율적으로 의견을 제시하는 과정에서 지역사회에 대한 관심도 자연스럽게 나오게 되었고, 지역사회를 위해 작지만 의미 있는 일을 하자는 공감대를 형성하게 되었다고

한다. 이는 평생학습과 지역사회에 대한 공헌을 추구하는 조직문화가 조직 구성원들의 마음에 자리 잡고 있음을 보여준다.

대전공장 계층별 학습조직의 사례는 CoP의 발달단계에 따라 CoP의 영역이 진화하고 있음을 보여준다. 그리고 CoP의 관심 영역이 지역사회로까지 확장되면서 CoP의 활동이 유한킴벌리의 조직내 사회자본(intrasocial capital)뿐만 아니라 사회통합자본의 구축에도 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있다.

CoP의 영역은 한 조직 내에 국한될 필요는 없다. 오히려 조직의 모든 이해관계자 커뮤니티에 관심을 가지고 연결을 추구할 때 CoP가 속한 조직의 지속가능경영과 함께 보다 확장된 지식체제에서 사회통합이라는 공동의 목표를 달성하는 데 기여할 수 있을 것이다. 대전공장의 계층별 학습조직이 앞으로 어떤 CoP로 진화할 것인가는 우리 모두가 깊은 관심을 두고 지켜보아야 할 것이다.

2. 포스코의 직무 CoP

포스코는 2005년 1월에 평생학습 기업 선언식을 가졌고, 평생학습 모델공장 시범운영을 거쳐 그해 4월 1일부터 평생학습제도를 전사적으로 확대 실시하였다.¹⁵⁾ 평생학습 분야는 직원의 삶의 질 향상과 기업가

14) 유한킴벌리 사보(숲은 마음의 고향입니다), 2006년 9월호, 25쪽에서 인용.

15) 포스코 직무 CoP에 관한 유익한 자료를 제공하고 자문에 응해주신 포스코 인재개발원 교육연구팀의 김준섭 차장님과 뉴패러다임센터 연구팀의 이영호 팀장님께 깊은

치 극대화를 동시에 추구한다는 평생학습의 도입 취지에 맞게 가치공유학습, 직무역량학습, 교양문화학습 등의 3가지 영역으로 운영되고 있다(<표 1> 참조).

가치공유학습의 목적은 회사의 핵심가치 공유를 통한 직원과 회사 간의 신뢰관계를 제고하는 것이다. 가치공유학습의 내용은 5대 핵심 이슈(경영환경 이해, 혁신 마인드, 조직관리/안전, 윤리/보안, 평가/육성)의 내용을 중심으로 직책보임자가 직원들을 대상으로 교육을 실시한다. 학습시간은 연 30시간으로 정해져 있다.

반면에 교양문화학습은 개인 희망에 따라 인재개발원이 주관하는 학습에 자율적으로 참여하는 학습 프로그램이다. 사외 유명강사를 초청하여 서울지역은 월 1회, 포항지역 및 광양지역은 월 2회 정기적으로 교양문화 강좌를 개최되고 있다.¹⁶⁾

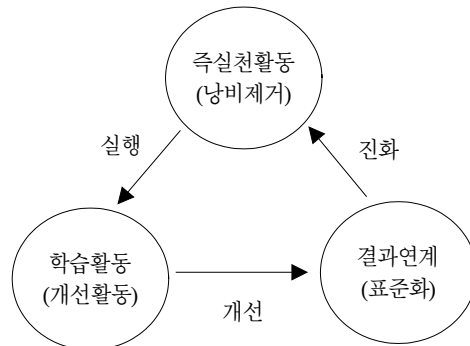
직무역량학습은 현장부서의 특성과 여건에 맞도록 부서장이 직무학습 내용을 결정하고 실시한다. 평생학습제도가 도입된 초기에는 학습 인프라 구축에 역점을 두었지만, 2006년부터는 직원의 직무역량 향상은 물론 회사의 성과창출을 함께 도모하기 위해 직무역량학습과 포스코 특유의 즉실천(QSS)이라는 혁신활동이 유기적으로 연계되어 추진되고 있다.¹⁷⁾

포스코는 지식경영 분야에 있어 글로벌 선도 기업으로, 이미 역량강화, 평생학습, 종합지식, 정보교류/작업표준 영역에 걸쳐 많은 KM CoP들이 조직 내에서 활동을 하고 있었다. 그런데 2006년 1월부터 기존의

역량강화, 평생학습 동아리를 평생학습의 직무역량학습과 통합하여 직무 CoP로 명칭을 변경하였다. 이는 기존의 평생학습과 KM CoP의 중복적인 기능을 정리하기 위한 것이었다. 따라서 현재 포스코에서 활동 중인 CoP는 직무 CoP와 KM 동아리의 2가지 유형으로 나누어진다.

- 직무CoP : 현장 중심의 자율학습으로 개인 및 조직 역량 강화
- 종합지식동아리 : 핵심지식, 성공/실패사례의 종합화 및 신지식 창출
- 정보교류동아리 : 유사업무 및 공통 관심분야별 정보 교류
- 작업표준동아리 : 재해사고 방지를 위한 작업표준 공유

포스코의 직무 CoP는 QSS 활동을 중심으로 이루어지고 있다. 학습과 혁신(QSS) 연계를 통한 작업현장에서의 문제해결 능력 향상과 일하는 방식의 변화를 추구하는 것이다([그림 5] 참조). 구체적으로 직무 CoP가 QSS 활동을 추진하는 절차는 다음 [그림 6]에 정리되어 있다.



(그림 5) 학습 - 혁신활동 연계 메커니즘

우선 직무 CoP 회원들이 각자 현장에서 문제해결 테마과제 Pool을 도출한다. 이 과정에서 동아리 회원들 전원이 참여하여 낭비 리스트를 작성하게 되는데, 공장장 혹은 부장이 먼저 문제를 제기하기도 한다.

다음 단계에서는 테마과제의 성격별로 구체적인 추

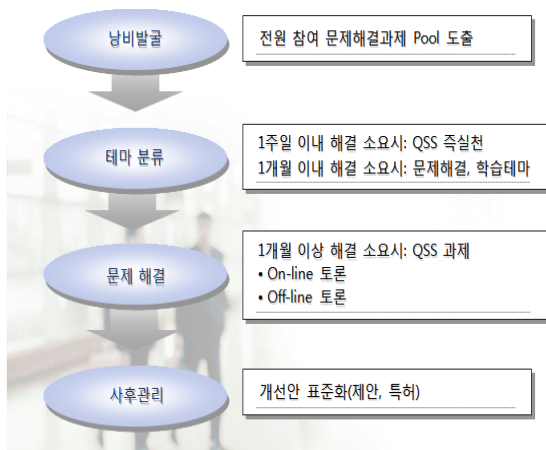
감사를 드린다.

16) 건강, 문학, 재테크 등 41개 과정의 e-learning 교양과정도 운영되고 있다.

17) 즉실천(QSS : Quick Six Sigma)은 식스시그마와는 달리 현장에서 파악된 문제를 즉석에서 해결하는 방식, 신속하고 구체적인 문제해결 능력을 강조하는 포스코 방식의 식스시그마 운동이다. 광양제철소는 2005년 9월부터 QSS 활동을 활발하게 추진하고 있다. 광양제철소는 1년에 두 차례에 걸쳐 모든 직원을 대상으로 QSS의 개념과 실천방법 등에 대해 교육을 실시하고 있다. 이론을 학습한 직원들은 직무별로 CoP를 통해 현장에 적용을 하게 되는데, 현재 광양제철소에는 거의 모든 직원이 480여개의 CoP에 가입하고 있다(동아일보, 2006년 11월 27일자 기사 참조). 식스시그마 운동에 관해서는 이영훈(2005; 72-79)을 참조하기 바람.

진방법을 결정하게 된다. 즉 1개월 이내에 해결이 가능한 과제는 QSS 즉실천 혹은 테마학습으로 추진되고, 1개월 이상이 소요될 것으로 보이는 과제는 QSS 과제로 분류된다. 테마학습과제는 직무 CoP 내에서 “문제해결테마”로 선정·등록되고, 문제해결을 위해 온라인과 오프라인을 통한 토론 활동이 활발하게 실시된다. 동아리 회원들은 온라인과 오프라인을 통해 제기된 문제의 타당성을 검토하고, 이 과정에서 문제의식과 해결방안에 대한 의식을 공유하게 된다.

사후관리로서 실천과제가 완료되면 문제해결 과정을 표준화해 다른 동아리에 전파한다. 우수 제안에 대해서는 금전적 인센티브가 제공되며, 특허 출원의 기회를 가지게 된다.



[그림 6] 직무 CoP의 QSS 활동 개념도

포스코의 직무 CoP는 QSS 혁신 활동과 유기적으로 연계되어 현장에서의 자율적인 학습문화로 정착되어 가고 있는 것으로 보인다. 온라인과 오프라인을 통해 커뮤니케이션이 활성화되고, 문제해결 과정에서 선배간의 경험과 전문지식을 공유하여 직무능력이 향상되는 성과를 보이고 있다.

3. 건강보험심사평가원의 CoP

건강보험심사평가원(HIRA : Health Insurance Review Agency)은 요양급여비용 심사 및 요양급여의 적정성을



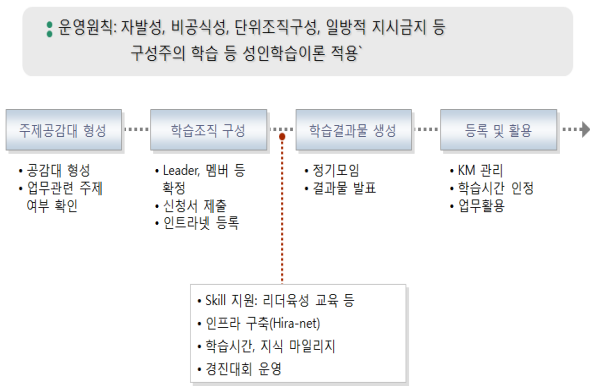
[그림 7] 평생학습체계 추진방향

평가하는 공공기관이다.¹⁸⁾ 건강보험심사평가원은 2006년 초반에 평생학습체계를 추진하는 과정에서 지식경영을 위한 CoP의 전략적 중요성을 인식하고 도입 및 제도적 지원 방안을 마련하게 된다([그림 7] 참조). CoP의 도입으로 학습문화의 긍정적인 실행환경을 조성하고 업무와 학습을 접목함으로써 조직 구성원의 역량제고를 통한 조직역량의 제고 효과를 기대한 것이다.

건강보험심사평가원의 CoP들은 2006년 6월부터 활동을 시작하였으며, 2010년 현재 20개가 넘는 CoP가 IT, 평가, 심사, 경영혁신, 건강보험, 기타 분야 등에서 활동하고 있다. CoP에 대한 지원은 인재개발부가 담당하고 있는데, 국내의 기업들의 운영사례를 벤치마킹하여 운영 활성화 방안이 있어 매우 체계적으로 접근하고 있는 것으로 보인다.

건강보험심사평가원의 CoP 활성화 방안은 크게 4가지로 나누어진다. 첫째, CoP 구성원에 대한 스킬 지원이다. CoP 그룹으로 등록된 구성원 전원을 대상으로 워크숍 방식의 교육을 실시하고, 2007년 이후에는 연 1회 정규교육으로 반영하려는 계획을 세우고 있다. 둘째, 근무시간 내에 CoP 활동을 공식적으로 인정한다. 부서별 “학습의 날” 활성화와 연계하여 근무시간 내에 활동을 할 수 있는 동기를 부여한다. 셋째, 지식 마일리지 점수를 부여한다. 2007년 이후부터는 학습 및

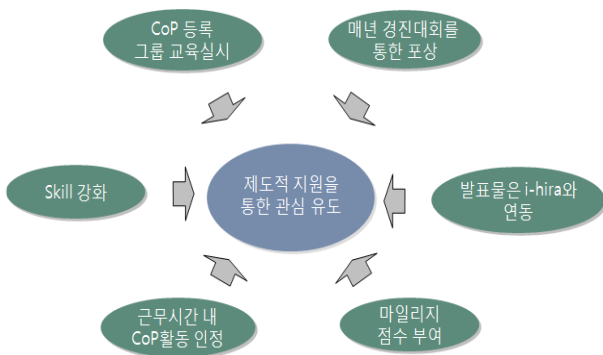
18) 건강보험심사평가원의 CoP 운영사례와 관련하여 유익한 자료를 제공하고 자문에 응해주신 건강보험심사평가원 인재개발부의 김철수 차장님과 이기신 대리님께 깊은 감사사를 드린다.



(그림 8) CoP 운영 프로세스

직무분야의 발표게시물에 대해 i-hira와 연계하여 발표에 참여한 구성원 전원에게 지식 마일리지 점수를 부여하고, 우수사례는 지속적으로 관리한다. 넷째, 매년 연말에 CoP 경진대회를 실시한다. CoP 경진대회 결과에 따라 모범직원 해외연구 혜택, 학습지원금 지원 등 다양한 포상을 실행한다.

건강보험심사평가원의 CoP들은 아직 도입단계에 있어 그 운영성과를 판단하기에는 이르지만, CoP들의 활동이 조직내 수평적·수직적 의사소통과 학습문화형성에 긍정적인 영향을 미친 것으로 보인다. 건강보험심사평가원은 CoP의 자발적 형성을 위한 환경을 조성하는 데에 많은 노력을 기울이고 있다. 포스코의 사례가 공식적인 조직에 의해 주도되는 상의하달의 접근방식(top-down approach)을 보여주고 있다면, 건강보험심사평가원의 경우는 이와 대조적으로 하의상달의 접근방식(bottom-up approach)을 통해 CoP의 활성화 방



(그림 9) CoP 운영 활성화 방안

안을 추진하고 있음을 파악할 수 있다.

IV. 결 론

지식경제시대에 조직의 구성원들이 보유하고 있는 지식을 체계적으로 관리하여 경쟁우위를 확보하려는 기업 간의 경쟁이 치열해지고 있다. 최근 학계와 경영계에서 CoP가 많은 주목을 받고 있는 이유는 CoP 회원들 간의 사회적 상호작용을 통해 지식의 창출과 공유가 이루어지고, 이렇게 구축된 지식이 조직 지식으로 축적된다면 조직성장에 긍정적인 효과를 기대할 수 있기 때문이다.

국내 기업들도 CoP에 대해 높은 관심을 보이고 있으며, 일부 선도적 대기업은 조직 내의 CoP 활동에 적극적인 관심과 지원을 제공하고 있다. CoP는 기존의 학습조직과 지식경영의 한계와 문제점을 극복할 수 있는 유력한 대안이며, 지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 구축에 있어서도 유용한 정책적 시사점을 제시한다. 무엇보다도 본 연구에서 CoP에 주목하는 이유는 CoP가 기업의 사회적 자본을 구축하는 데에 중요한 역할을 하며, “한국적 경영”을 실천하는 데에 유력한 동인이라고 판단하기 때문이다.

본 연구에서는 유한킴벌리 대전공장, 포스코, 건강보험심사평가원의 CoP 활동에 대한 사례연구를 실시하여 CoP 활동이 사회적 자본과 조직성장에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

한편, CoP에 대한 국내외 학계의 높은 관심에도 불구하고 CoP와 지식경영 및 조직성과 간의 인과관계에 대한 실증적 분석은 아직까지 이루어지지 않고 있다. 특히 CoP가 지식경영에 미치는 효과의 규명은 향후 유력한 연구과제이다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 구본형 (2005), 코리아니티 경영, 휴머니스트.
- [2] 김동배, 김승택, 문무기 (2004), 교대근무제 개편

과 교육훈련 강화 등을 통한 고용창출 및 노동생산성 제고 방안, 노동부.

[3] 김동배 (2005), 유한킴벌리 노사협력 사례-작업장 혁신을 통한 일자리 지키기, 노사정위원회.

[4] 김용학 (2003), 사회 연결망 이론, 박영사.

[5] 김종걸, 김재구 (2005), 공동체 기업의 성공조건 : 이론과 사례, 한국노동연구원 부설 뉴패러다임센터.

[6] 문국현 (2003), 평생 재충전 예비조 도입을 통한 고용창출, 인적자본육성 및 경영혁신 사례, 뉴패러다임 창립대회발표문, 프레스센터.

[7] 박노운 (2004), 학습을 촉진하는 지식경영(인문회 지음, 지식과 학습 그리고 혁신, 시그마인사이트컴).

[8] 박형구, 이장우 (1997), 복잡성과학과 기업조직의 관리, 삼성경제연구소 편, 복잡성과학의 이해와 적용, 삼성경제연구소, 71-104.

[9] 손동원 (2002), 사회 네트워크 분석, 경문사.

[10] 신봉호, 조우현, 윤원배, 이장원 (2005), 이제는 사람이 경쟁력이다, 한겨레신문사.

[11] 신영복 (2004), 강의, 나의 동양고전 독법, 돌베개.

[12] 유석춘, 장미혜, 정병은, 배영 공편역 (2003), 사회 자본 : 이론과 쟁점, 그린.

[13] 유영만 (2006), 행복 비타민과 생태학적 HRD : 제 4세대 HRD에로의 탐구여정, 원미사.

[14] 이영찬, 권기택, 이승석 (2008), 기업의 사회적 자본, 지식경영활동, 그리고 성과 간의 구조적 인과관계, 지식경영연구, 제9권 제1호, 121-146.

[15] 이영찬, 김영재, 이승석 (2009), 사회적 자본이 노사관계 및 기업성장에 미치는 영향에 관한 실증연구, 지식경영연구, 제10권 제 4호, 133-150.

[16] 이영훈 (2005), 한국형 생산방식, 그 가능성을 찾아서, SERI 연구에세이 030, 삼성경제연구소.

[17] 장대환 (2004), Knowledge Driver, 매일경제신문사.

[18] 장영철 (2003), 지식경영을 위한 인적자원개발 및 관리체계, 아산재단 연구총서, 제78집, 집문당.

[19] 정재삼, 주용국 (2004), 지식근로자 육성을 위한 평생학습체제의 구축 : 유한킴벌리 성공 사례 확산을 위한 실천 모형과 매뉴얼 개발, 연구용역 2004-3,

뉴패러다임센터.

[20] 한승희 (2001), 평생학습과 학습생태계 -평생교육론의 새로운 패러다임-, 학지사.

[국외 문헌]

[1] Adler, P. S. and Kwon, S. (2002), Social Capital : Prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.

[2] Bueno, E., Salmador, M. P., and Rodriguez, O. (2004), The Role of Social Capital in Today's Economy, *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 556-574.

[3] Cohen, D. and Prusak, L. (2001), In Good Company : How Social Capital Makes Organizations Work, Boston, MA. : Harvard Business School Press.

[4] Denning, S. (2001), The Springboard : How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations, Butterworth-Heinemann, 김민주, 송희령 옮김 (2003), 기업혁신을 위한 설득의 방법 스토리텔링, 에코리브르.

[5] Denning, S. (2004), Squirrel Inc. : A Fable of Leadership Through Storytelling, Jossey-Bass.

[6] Denning, S. (2005), The Leader's Guide to Storytelling, Jossey-Bass, 안진환 옮김 (2006), 스토리텔링으로 성공하라, 을유문화사.

[7] Lave, J. and Wenger, E. (1991), Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation, New York : Cambridge University Press.

[8] Leana, C. R. and Van Buren, H. J. III. (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, *Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555.

[9] Lesser, E., ed. (2000), Knowledge and Social Capital, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.

[10] Lesser, E. and Prusak, L. (1999), Communities

- of practice, social capital and organizational knowledge, In E. L. Lesser, Fontaine, M. A., and Slusher, J. A. (2000), Knowledge and communities (123-131), Boston : Butterworth Heinemann.
- [11] Lesser, E. and Storck, J. (2001), Communities of Practice and Organizational Performance, IBM Systems Journal, 40(4), 831-841.
- [12] McDermott, R. (1999), Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management, *California Management Review*, 41(4), 103-117.
- [13] McElroy, M. W. (2002), Social Innovation Capital, *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-39.
- [14] Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- [15] Pfeffer, J. and Sutton, R. I. (2000), The knowing-Doing Gap : How Smart Companies Turn Knowledge into Action, Boston, MA : Harvard Business School Press, 박우순 옮김 (2002), 왜 지식경영이 실패하는가?, 지샘.
- [16] Saint-Onge, H. and Wallace, D. (2003), Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage, Butterworth-Heinemann.
- [17] Snowden, D. J. (2004), Narrative Patterns : The Perils and Possibilities of Using Story in Organizations, In Lesser, E. and Prusak, L., eds., Creating Value with Knowledge, *Oxford University Press*, 201-216.
- [18] Swap, W., Leonard, D., Shields, M., and Abrams, L. C. (2004), Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace, In Lesser, E. and Prusak, L., eds., Creating Value with Knowledge, *Oxford University Press*, 181-200.
- [19] Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998), Social Capital and Value Creation : the Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- [20] Wenger, E., McDermott, R. M., and Snyder, W. M. (2002), Cultivating Communities of Practice, Boston, M A : Harvard Business School Press.
- [21] Wenger, E. and Snyder, W. M. (2000), Communities of Practice : The Organizational Frontier, *Harvard Business Review*, January-February, 139-145.

● 저 자 소 개 ●



김 동 현 (Dong-Heon Kim)

서강대학교 경제학과를 졸업하고, 영남대학교에서 경제학 석사, University of Texas at Austin에서 노동경제 전공으로 경제학 박사학위를 취득했으며, 현재 동국대학교 경제학과 부교수로 재직 중이다. 고용관련 분야의 핵심 전문가로서 학계 및 각종 위원회에서 활발하게 활동 중이며, 노동정책연구를 비롯한 국내 학술지에 고용 관련 논문을 다수 게재한 바 있다. 주요 관심분야는 노사관계, 고용보험, 고용서비스, 사회안전망 구축, 실업급여 등이다.



김 영 재 (Young Jae Kim)

고려대학교 경제학과를 졸업하고, 서울대학교에서 경영학 석사, 경북대학교에서 경영학 박사학위를 취득했으며, 현재 동국대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 한국경영학회, 한국인사관리학회, 한국인사·조직학회, 한국노사관계학회 등의 부회장을 역임하였다. 대표적인 저서로는 「인적자원관리」, 「조직행동론」 등이 있으며 국내 학술지에 「성과배분제도의 도입과 설계」외 수십 편의 논문을 게재한 바 있다. 주요 관심분야는 경영참가, QWL, 지식경영, 사회적 자본 등이다.



이 영 찬 (Young-Chan Lee)

서강대학교 경영학과, 동 대학원에서 경영학 석사 및 박사학위를 취득하였다. 동국대학교 경상학부 부교수로 재직하고 있으며, The Open Operational Research Journal의 Editorial Board, 한국문화산업학회 편집위원으로 활동 중이다. 주요 관심 분야는 지식경영, 기업성과측정, 데이터마이닝, 복잡계 이론, 다기준의사결정 등이며, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Expert Systems with Applications 등의 국외 학술지와 경영학연구, 경영과학회지 등의 국내 학술지에 다수의 논문을 게재한 바 있다.