

서울메트로 자기계발과 학습동아리(CoP) 재활성화 제언



강대신
서울메트로 신대방서비스센터
신대방역 역장
T.010.9950.9385
kdshsm@hanmail.net

1. 서론

1.1 들어가며

서울메트로가 지난 2월 수송인원 400억 명을 돌파하는 쾌거를 이루었다. 또한 8월은 지하철 개통 40주년이 되는 해이다. 서울메트로서는 축제의 한마당 요소다. 그러나 많은 인명을 앗아간 진도 세월호 침몰 사건이 마무리되기 전 상왕십리역 열차접촉 사고로 다수의 부상자가 발생했다. 이에 대한 책임을 지고 사장이 사퇴하여 공식이다. 서울메트로 직원은 이 같은 문제로 인해 사기가 많이 떨어져 있다.

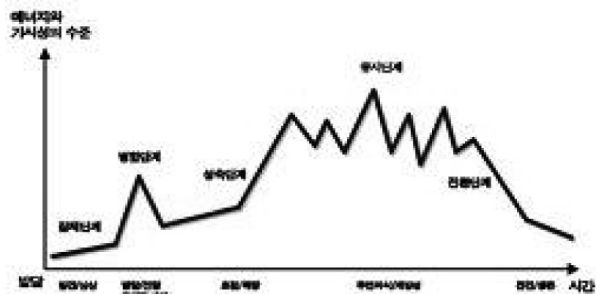
신임 사장이 속히 결정되어 40주년 행사를 뜻 깊게 갖는 것도 분위기 반전에 한 몫을 하리라 본다. 그러나 경영진의 공백이 있더라도 대다수 직원은 업무에 충실히 하고 있다. 앞으로도 50주년, 혹은 100주년 행사에 멋있는 프로그램으로 시민의 발로 긍지를 가지고 대처하리라 믿는다.

“역사의 죄인이 되지 않겠다” 라는 사훈을 걸고 취임했던 초대 김재명 사장을 시작으로 15명의 CEO들이 자신들만의 리더십으로 경영전략을 세웠고 일부는 커다란 경영성과를 이루었다고 자화자찬하는 CEO도 있었다. 그러나 필자의 생각은 다르다. 조직의 문화가 어떻게 형성되어 있는냐에 따라 CEO의 리더십에 대한 반응이 달랐고 성과 역시 다르게 나타났다. 여기에 정부정책의 강, 온 양면 전략에 따라 파업 등의 변수가 또 다른 결과를 나타나기도 했다.

조직에 형성되어 있는 보이지 않는 기류 혹은 그들만의 문화를 긍정적이고 진취적인 조직으로 만드는 것은 CEO도 아니고 중간간부들도 아니며 더더구나 노동조합도 아니다. 선배와 후배의 개별적 도제적인 지도와 자생적 친목

회가 보이지 않게 조직문화를 이끈다고 보고 있다. 본인 역시 교대근무자로 현장에 근무하다가 본사 근무로 통상근무자가 되어 기본적인 행정업무를 1:1 도제교육으로 배웠다. 2008년부터 서울메트로는 비공식적 조직을 학습동아리(CoP)라는 형태의 공식 조직으로 이끌어 내려고 많은 노력을 해왔다. 하지만 CEO 부재와 복합적인 요소로 인하여 “에티엔 웡거”의 학습동아리(CoP) 발달 5단계(그림 1) 중 마지막 단계인 침체기가 최근의 상황 아닌가 싶다.

필자는 2009년 서울메트로 근무자를 본사근무자, 승무원, 역무원 등 3분류로 표집집단을 나누어 설문 조사했다. 그 결과를 교육학 석사 학위 논문인 ‘S지방공기기업의 학습동아리(CoP)의 참여동기, 학습성과와 저해요인에 대한 연구’로 발표했다. 학습동아리(CoP) 활동 대상자 생각들을 설문을 통해 추론했다. 비공식 조직에서 학습동아리(CoP)



자료 : Wenger, McDermott, & Snyer, (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*, Boston, MA: Harvard Business School Press, P. 69.

그림 1 학습동아리(CoP) 발달 5단계

습성과와 저해요인들을 분석한 논문을 축약하여 중요부분을 인용 요약하였다. 이를 통해 직원들 스스로 자기계발과 학습동아리(CoP) 재활성화에 큰 도움이 되기를 진심으로 바라는 바이다.

2. 서울메트로 학습동아리(CoP) 연구

2.1 참여동기/학습성과/저해요인 과제

본 연구는 서울메트로의 인트라넷(Intranet) 시스템에 있는 상상누리의 학습동아리 활동사항을 중심으로 참여 동기를 알아보았다. 이에 따르는 변화정도 즉, 학습성과 인식과 참여 동기와의 상관관계, 개인적 배경 변인과 저해요인과의 상관관계를 밝히고자 하였다. 본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 학습동아리 참여 구성원들의 참여 동기는 무엇인가? 자신의 발전을 도모하기 위한 자기계발 차원의 동기 부여는 무엇이며 학습동아리 운영을 위한 유인책인 마일리지와 승진, 포상 등이 참여 여부 결정에 작용했는지를 탐색해보았고 둘째, 학습동아리 구성원들은 개인적 배경(직급, 연령, 근무기간 등)과 참여 동기에 따른 학습성과에 변화가 있는가? 학습동아리 참여 이후, 참여 동기의 개인적 특성이 이들의 학습성과 인식에 어떠한 변화를 주고 있는가를 연구해보았으며 셋째, 학습동아리의 저해(방해)요인은 무엇인가? 문헌분석을 통해 도출된 학습동아리의 활동 저해요인들이 현장 활동에도 작용되는지를 살펴보고 각각의 저해요인을 도출하여 학습동아리 활성화 방안이 무엇인지 탐색해 보았다. 넷째, 학습동아리의 주제영역에 통상근무자와 교대·교번근무자 집단으로 구분하여 이들 사이에 인식의 차이점이 있는가? 즉, 본사와 현업의 인식의 차이 그리고 좀 더 세분화된 사례로 본사근무자와 역무원, 승무원 간 세집단의 인식차이는 존재하고 있는지, 학습동아리 참여자 집단 간의 이견의 존재 여부 등이 있다면 어떠한 인식의 차이가 있는지를 조사·분석하고자 하였다. 집단 간 차별적 특성이 있다면 저해요인들을 제거, 원인 분석을 통한 활성화 방안을 제시해 보고자 한 것이다.

2.2 설문조사 요약

위와 같은 연구문제를 해결하기 위하여 본 연구에서는

학습동아리 참여 동기, 학습동아리 활동이후 학습성과에 대한 인식, 학습동아리 활동의 저해요인 등에 관한 설문지를 구성하여 서울메트로의 역무원과 승무원, 그리고 본사근무자 등 532명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 학습동아리 참여 동기는 먼저 학습활동 지향적 참여에 있다. 지식과 기술에 관한 정보습득이 즐겁고(3.79점), 좋은 인간관계를 확대하고 싶어서(3.67점) 학습동아리 활용에 참여하고 있는 응답자들이 많았다. 목표지향적 참여 동기는 퇴직 및 이직에 대비한 미래를 위한 참여 동기(2.91점)가 승진, 포상 등에 유리한 마일리지 부여(2.66점)나 승진, 전보 등의 업무책임의 변화 등의 참여 동기(2.66점)에 비해 높았다. 이는 마일리지와 승진, 포상 등이 크게 작용하지 않는다는 점을 확인하였다. 한편, 구성원들 간의 유대 및 지식공유 수준은 3.51점의 평균점을 보여 비교적 긍정적인 반응과 CoP 참여를 통한 업무활용 성과 역시 3.43점으로 보통 이상으로 비교적 높다. 항목별로는 구성원들 간의 유대 및 지식공유 요인의 경우, 열정을 가진 동료로 보고 자극을 받았으며(3.60점), 여타 항목 모두 보통 이상의 반응을 보였다. 업무활용 요인의 경우 맡은 업무와

구분	N	평균	표준편차	t/F	p	Scheffe test	
직군	(a)본사근무자	344	3.57	.49	3.645	.027*	c<a, c<b
	(b)역무원	96	3.58	.54			
	(c)승무원	292	3.45	.56			
근무형태	통상근무	77	3.57	.54	1.080	.280	
	교대(교번)근무자	455	3.50	.54			
성별	여성	20	3.75	.49	2.051	.041*	
	남성	512	3.50	.54			
근무경력	(a)9년 이하	71	3.66	.53	3.966	.018*	b<a
	(b)10-14년	87	3.41	.55			
	(c)15-19년	188	3.47	.56			
	(d)20년 이상	186	3.53	.52			
동아리 활동기간	6개월 미만	217	3.45	.57	2.132	.120	
	7-12개월	142	3.54	.53			
	13개월 이상	173	3.55	.52			
동아리 팀내 직위	회장	13	3.44	.92	.201	.818	
	총무	27	3.56	.49			
	회원	492	3.51	.53			
직위	선임/주임	173	3.56	.54	1.991	.114	
	대리	168	3.56	.54			
	과장/부역장	149	3.45	.54			
	역장/차장이상	42	3.47	.57			
합계	532	3.51	.54				

*p<.05

그림 2 개인배경 변인에 따른 구성원들 간의 유대 및 지식공유 성과 수준

연관된 것을 하고 있었고(3.57점), 업무정보 공개(3.43점)와 공유한 지식을 실제 업무에 적용하는 수준(3.30점)은 보통 이상이다.

둘째, (그림 2, 참조)학습동아리 활동 구성원들의 개인적 배경에 따른 학습성과에 있어서는 먼저 성별로 여성(3.75점)이 남성(3.50점)에 비해 구성원들 간의 유대 및 지식공유 성과가 높게 나타났고 통계적으로도 유의미한 차이를 보였다 ($p < .05$). 또한 여성(3.70점)이 남성(3.42점)에 비해 업무활용 성과가 유의하게 높게 나타났다($p < .05$). 근무경력별로는 9년 이하 근무자(3.66점)가 학습동아리 활동을 통해 구성원들 간의 유대 및 지식공유 성과가 가장 높게 나타났다. 근무형태별로는 통상근무자(3.61점)가 교대·교번근무자(3.40점)에 비해 업무활용 성과가 유의하게 높게 나타났다($p < .01$).

셋째, 학습동아리 활동의 저해(방해)요인은 리더십 및 마인드 부재와 지원부서의 학습동아리 활동지도 부재에 대한 인식을 제외하고 모든 저해 요인에 대한 인식에서 유의미한 차이를 보였다.

즉 과중한 업무로 인한 동아리 활동시간 부족은 역무원(3.43점)과 본사근무자(3.42점)가 승무원(3.06점)에 비해 유의미하게 많이 느끼고 있었다($p < .001$), 실적강요에 대한 부담감 역시 역무원(3.20점)과 본사근무자(3.17점)가 승무원(2.87점)에 비해 많이 느끼고 있는 것으로 나타났다($p < .001$). 업무와의 낮은 연계성으로 인한 어려움은 역무원(3.36점)이 본사근무자(3.03점)와 승무원(2.98점)에 비해 높게 느끼고 있었다($p < .001$), 비전과 미션달성 전략 부재로 인한 학습동아리 활동의 장애 역시 역무원(3.24점)이 본사근무자(3.30점)와 승무원(2.97점)에 비해 상대적으로 많이 느끼고 있었다($p < .05$). 팀워크 및 신뢰 부족으로 인한 어려움은 특히 역무원(2.95점)이 본사근무자(2.60점)에 비해 상대적 부담을 느꼈다($p < .01$). 학습동아리 활동에 대한 직원들의 이해부족($p < .05$)과 동료 직원들의 참여도 부진으로 인한 어려움은 역무원이 승무원에 비해 상대적 부담을 크게 갖고 있다($p < .05$).

넷째, 통상근무자와 교대근무자 그리고 교번 근무자간의 인식의 차이를 3집단으로 나누면 참여 동기와 학습 성과에서는 크지 않았고, 저해요인에서 유의미한 결과가 많이 나타났다. 즉 개인적 배경에 따른 구성원들 간의 유대 및 지식공유 성과 측면에서 살펴보면 직군별로 역무원

(3.58점)과 본사근무자(3.57점)들이 승무원(3.45점)에 비해 구성원들 간의 유대 및 지식공유 성과가 상대적으로 높았다($p < .05$). 두 집단이 승무원에 비해 구성원들 간의 유대 및 지식공유 성과가 높았다. 개인적 배경에 따른 업무활용 성과 측면에서는 직군별로 본사근무자(3.56점)와 역무원(3.55점)이 승무원(3.33점)에 비해 학습동아리 활동을 통한 업무활용 성과가 상대적으로 높은 차이를 보였다($p < .001$). 또한 통상근무자들이 교대·교번근무자들에 비해 성과가 높음으로 나타났다. 특히 과중한 업무로 인한 동아리 활동 시간 부족($p < .001$)과 학습동아리 활동에 대한 직원들의 이해부족($p < .05$), 학습동아리 활동의 실적강요에 대한 부담감($p < .01$), 동료 직원들의 참여도 부진($p < .05$) 등의 저해 요인에서 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이들 요인들에 대해 통상근무자들이 교대·교번근무자들에 비해 어려움을 많이 느끼고 있음을 알 수 있었다.

3. 결론

3.1 연구 결과 추론

본 연구에서는 다음과 같은 결론을 생각할 수 있다.

첫째, 공기업의 구조조정과 자체 변화를 요구하는 여론이 지속적으로 요구되면서 경영진과 직원들의 자기계발 노력과 고객을 위한 무한 친절봉사 실시 과정으로 여러 형태의 모니터링을 실시하여 스스로 자정 운동을 시행하고 있다. 그동안의 각인된 구태의연한 모습을 지우려는 노력이 확산되어 많은 변화과정을 인식한 상태로 긴장을 늦추지 않고 있다. 서울시와 행정안전부 실시 고객만족도 조사에서 2008년 67.7점을 얻은바 있는 서울메트로가 매표실 폐쇄와 게이트(GATE) 고정근무 등의 전진 배치로 승객 안내와 친절 서비스 위주로 환골탈퇴의 노력을 하여 2009년 고객만족도 77.5점대를 상회하는 결과를 얻었다. 이는 말없는 다수 내부고객들의 봉사 움직임이 일단은 긍정적인 방향으로 움직이는 것을 뜻한다. 학습동아리 참여 동기에서 직원 상호간 정보습득과 인간관계유지를 위한 학습활동형이 퇴직 및 이직의 학습목표형보다 높게 나온 것에서도 알 수 있다. 이는 정보공유를 통한 자기계발의 중요성을 인식하고 학습동아리 활동을 받아들이는 긍정적인 신호라고 생각한다. 이는 학습동아리 구성원들의 참여 동기에서

직원들이 학습동아리 활동에 대한 기대치가 크며, 비전이나 미션의 변화를 주는 리더중심형 학습동아리 활동을 원하고 있음을 말해주고 있다. 그러나 일부 경영진의 독선과 오만 그리고 정치적 행보로 인해 전체 직원의 사기를 악화시키는 결과를 가져왔다.

둘째, 통계에서 9년차 이하 직원들의 적극적인 활동의 기대치와 여성들이 남성들보다 높은 참여 동기와 학습성과의 차이에 유의미한 결과는 조직 자체의 고령화와 피로도가 높다는 간접 결과를 말해주고 있다. 이 부분은 선진국형 고령화 사회 진입하고 있는 사회의 전반적인 인식변화를 시도하기 위해선 학습동아리 활성화를 통한 긍정적인 상호작용으로 인간관계 형성과 지식공유로 지식의 창출은 지극히 필요한 사항이라 하겠다. 고객의 마음을 사기 위해 그동안 시설에 투자를 많이 하였다. 그러나 이제는 인간 중심 사회의 사람 사는 세상으로 고객에게 감동을 주는 노력이 앞으로도 계속 시도되어야 하겠다. 이를 위해선 외부고객인 일반 승객을 위한 평생교육프로그램 도입으로 전국 도시철도 기관협의회에서 논의되어 평생교육 운영시스템을 구축하는 방안도 연구가 되어야 한다. 또한 내부고객의 긍정적인 합의가 자발적으로 이루어져야 하며 그것은 학습동아리를 바탕으로 한 자발적인 참여에 의한 구성이어야 한다. 구성원의 성별이나 근무경력, 근무형태에 따라 학습성과에 차이를 보이고 있다. 따라서 학습동아리 활동에 있어 효과적인 학습성과를 이끌어내기 위한 구성원의 자발적인 노력이 필요한 요소이다.

셋째, 학습동아리 활동을 활성화하기 위해서는 창안에 의한 포상과 마일리지 부여 그리고 승급과 호봉 승진의 지원 정책도 통계 수치의 반응과는 다른 관점으로 나온 결과를 중시하여 이에 대한 새로운 대안이 시도되어야 한다. 이는 구조조정에 대한 미래 불안을 느끼고 있고 자신의 노력에 대한 평가절하로 인한 무력감이 일부 작용한 결과로 진급에 대한 긴장도가 이완되는 현상으로 보인다. 경영진의 투명한 의사결정 과정과 혹시 있을지 모르는 건강 상실에 대한 위협적인 요인도 함께 고려하여야 한다. 고령자를 무조건 퇴물 인사로 몰아 마지막 퇴직 시간까지 열심히 근무하는 모범적인 직원들을 고려장 지내듯 하는 인사는 이제 반복되어서는 안 되는 일이다. 이를 막기 위해선 학습동아리 활성화를 통하여 아름다운 퇴장으로 정년을 맞이할 수 있도록 관련 주무부서에서 각 처, 실, 팀 단위 부서장 및

동료들의 학습동아리 활동에 관한 이슈 개발과 이에 부응하는 관심과 지원이 필요하다.

넷째, 교대근무자들에게 주어진 근무위치의 변화가 자신들에게 자기개발의 자극을 주어서 인지는 몰라도 교번근무자보다 지식창출과 정보공유에 적극적임을 볼 수 있다. 근로현장의 근무체계의 변화에 따르는 형평성을 찾아 고객중심의 서비스 모형을 찾기 위해선 통상근무자와 교대근무자 그리고 교번 근무자간 인식 차이에 대한 해결점을 찾을 필요가 있다.

다섯째, 직군별 개인적 배경에 따른 통상근무자와 교대·교번근무자 간의 학습동아리 활동에 차이를 줄이기 위해서는 무엇보다 제도적인 개선이 필요한 시기이다. 학습동아리 운영 핵심부서 관계자의 인사이동이 잦은 상황에서 CoP 발달 5단계의 성숙 및 유지단계를 만들어 내기란 쉽지 않다. 실적위주의 학습동아리 운영은 부작용을 키우는 조직이 될 위험성이 존재한다. 따라서 조직 전체의 움직임과는 관련성이 의문시 되는 6 Sigma 활동과 경영진의 신속한 의사결정에 도움이 되지 못하는 ERP 등은 직원들의 접근성이 떨어지는 부분들을 폐지 및 전면재검토가 이루어져야 한다고 생각되어진다.

CEO 들의 각종 이벤트 사업과 구호성 남발은 자신의 무능을 감추려는 행태임을 많은 시간 목격해 했고 몸소 경험한바 있다. 2~3년간 자리를 보존하다가 떠나는 CEO보다는 2~30년간 직장을 고수하는 조직의 중간 계층이 역동적인 상호작용을 이끌어 조직의 문화를 바꿀 수 있다고 전제한다면 조직경쟁력은 크게 향상되리라 확신한다. 형식지와 암묵지 등의 지식창출의 지식공유 저류에는 직원 개개인이 가지고 있는 기본적인 마음자세에 있다고 본다. 따라서 소속 직원의 긍정적인 사고력과 깨끗하게 열린 마음으로 근무하는 인력이 몇 %인가가 중요할 것이다. 자신이 가지고 있는 능력을 지식창출과 지식공유에 쓰는 프랙티스(Practice) 활동으로 마일리지를 편법에 악용하는 것에 치중하는 눈치 빠른 사람들이 모인 학습동아리가 아닌 고객을 위한 서비스향상에 역량이 모아지는 조직의 힘과 내부 고객들과의 신뢰를 바탕으로 하는 자발적인 학습동아리(CoP)가 재구성이 되어야 할 것이다.

3.2 제언

본 연구의 제한점으로는 첫째, 2009년 당시 서울메트로

의 창의혁신실 주도로 학습동아리를 운영해오고 있는 고객만족도 향상을 위한 하나의 서비스로 공기업에 대한 사례를 집중적으로 탐색한 것이다. 그러므로, 본 연구 결과는 다른 공기업과 제조업을 두고 있는 사기업의 인적자원개발 주도부서의 사례와 모두 일반화하여 적용하기에는 한계가 있다. 둘째, 본래의 학습동아리 활동에서 활동지향형과 목표지향형으로 중점을 두었고 학습지향형은 학습동아리 상호작용에는 크게 기여하는 바가 없으므로 비중을 낮추었다. 셋째, 직군별 분류에서 교대 및 교번근무자의 설문지 회수율이 통상근무자 보다 높은 결과는 휴일을 택하여 설문지를 배포하고 회수한 관계로 통상근무자들 중, 기획부서 및 핵심부서 근무자 의견이 실질적으로 반영되지 못한 아쉬움이 있다. 넷째, 본 연구의 학습동아리 참여 동기와 학습성과 분석은 자칫, 약 1만 명에 가까운 직원들의 개인적인 성향 파악으로 오해될 수 있다. 연구자가 근무한 부서의 개인적인 인과관계를 통하여 조사를 실시하였다. 조사 연구자의 본사 근무 기간이 짧아 통상근무자들의 객관적인 의견 수합이 미흡하여 직군별 분류에서 통상근무자의 진취적인 성향 분석이 다소 명확하지 않은 한계점을 내포하고 있다.

이를 토대로 다음과 같은 몇 가지 제언을 하고자 한다. 첫째, 사내 건전한 정보가 유통되도록 함으로써 정보습득에 자유로운 의사소통이 이루어져서 학습동아리 활동의 프랙티스(Practice)를 얻을 수 있는 인간관계 중심의 사내 분위기를 만들어갈 수 있는 사회적 공헌기업의 연구가 계속 이어져야 한다. 새로운 CEO는 구호성 각종 이벤트보다는 확고한 경영철학과 의사결정이 투명해야 하고 내부고객 간의 신뢰를 통해서 외부고객과의 고객접점에서 고객봉사 및 친절서비스 향상은 학습동아리 활동의 단계적인 연구를 근무형태별로 세분화하는 연구를 제안 한다. 둘째, 9년차 이하 직원들의 적극적인 활동은 타 기업군의 중심활동 근무자와 비교 분석에 기초자료가 될 것으로 보인다. 또 조직의 인적모형 중 향아리 모형으로 학습동아리 활동에 새로운 연구 결과의 단초를 제공할 것으로 보인다. 이는 근무자들이 거듭되는 변화 속도에 적응을 못하고, 흐르는 시류대로 눈치만 보고 있는 방관자들에게 구성원들 간의 유대 및 지식공유의 즐거움을 알려, 보다 적극적인 참여자로 유인하는 방안과 기존의 포상 방식을 바꾸어 장기 근무자들의 참여를 높이는 연구가 필요하다. 셋째, 과중한 업무로

인한 학습동아리 활동의 어려움은 비전을 가지고 있는 직원들에게는 미션 달성의 전략부재에서 오는 실망감으로 상대적으로 박탈감을 느낄 수 있다. 또한 바라보는 시각에 따라 선 일거리 없는 직원들만의 행사로 보일 수 있다는 위험성을 내포하고 있다. 다시 말하면 업무가 폭주한 직원은 사적인 활동을 할 수 없는 경우도 많이 있는데 이들에 대한 제도적인 보호 장치가 없고 목적 달성을 이룬 뒤에는 업무를 소홀히 하는 사례도 있다. 이러한 저해요인을 제거할 후속 연구가 필요하다. 넷째, 사회 공헌을 위한 기업의 이미지 개선 봉사활동도 복지기관과 해당 단체에 필요한 내용을 사전 파악으로 직원 개인능력과 부합되는 내용으로 사회에 도움이 되는 프로그램 개발이 무엇보다도 필요한 사항으로 지역 유관기관과 연계된 평생교육 프로그램개발과 운영일 것이다. 자기 자신만의 자아실현을 위한 학습보다는 고객에게 생애설계를 도와줄 평생교육을 연결하는 방안으로 후속 연구가 이어지기를 바란다.

정부기관과 정부투자기관의 지식활동 평가지표를 개발한 김광용, 강형모, 김명섭(2007)의 연구 결과와 사기업을 대상으로 연구한 구자복(2006)의 선행연구 결과 그리고 지역교육청 대상으로 동인 탐색을 연구한 최은희, 권대봉(2007)의 질적연구 결과와 서울메트로를 대상으로 연구한 본 연구결과와의 차이점과 유사점에 대한 객관적인 비교 연구를 위해서 측정도구에 대한 표준화 개발이 필요하다. 이러한 연구들이 기술분야의 성과처럼 철도학회에서 CS 교육 분야의 참여 확대로 내부 및 외부고객에 대한 심리학적 연구를 통해 평생고객(시민)을 위한 연구가 균형적으로 이어지기를 바란다. 아울러 조직 내에 보이지 않는 기류 혹은 그들만의 문화를 공식적인 조직에 CEO나 중간간부를 통해서 인위적으로 참여시키는 것이 아니라 선, 후배 간의 긍정적인 도제교육 분위기가 생성되도록 하고 학습동아리(CoP) 활동은 자발적인 참여로 이끌어 내는 방법이 연구되어야 한다. 진상고객들의 심리상태도 연구되어 도시철도 종사자들의 정신건강에 도움이 되는 사례도 연구되어 지기를 제언한다. ☺

♣ 참고문헌

Wenger, E, McDermott, R, & Snyder, W.(2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
 강대신(2009). 'S지방공기업의 학습동아리(CoP)의 참여동기, 학습성과와 저해요인 (중앙대학교 교육대학원 교육학 석사 학위 논문)