

# 지방정부 공무원의 CoP 활동 선행요인과 혁신행동에 관한 연구: Triandis 모형을 중심으로

이홍재\*  
한수영\*\*

## 국문요약

본 연구에서는 Triandis 모형을 적용하여 지방정부 공무원들의 CoP 활동과 이의 선행요인, 그리고 혁신행동 간의 영향관계를 분석하고 그 함의를 제시하고자 하였다. 이를 위해 지방자치단체 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하고 가설을 검증하였다. 구조방정식 모형에 의한 가설검증 결과, 개인의 감정적 요인인 즐거움과 촉진조건인 보상은 CoP 활동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 하지만 개인의 인지적 요인인 지각된 유용성과 사회적 요인인 사회적 규범은 CoP 활동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 CoP 활동은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 가설검증 결과를 토대로 본 연구에서는 지방정부 공무원의 혁신행동 및 CoP 활동을 촉진하기 위한 정책적 함의를 제시하였다.

**주제어:** 지방정부, CoP, 혁신행동, Triandis 모형

## I. 서론

행정은 환경과 끊임없이 상호작용하는 유기체이다. 환경변화는 조직의 변화와 혁신을 요구한다. 현대 행정환경의 특성은 복잡성과 역동성, 그리고 불확실성으로 요약할 수 있다. 현대사회의 행정 문제는 그 내용과 특성에 있어 기존의 정형화된 문제와는 확연히 구분되며, 문제해결 과정이나 방법도 기존의 방식과 구별되어야 한다. 급변하는 행정환경 하에서 지속가능한 가치창출은 효과적이고 창의적인 문제해결에 달려있다고 해도 과언이 아니다.

공공부문의 효과적이고 창의적인 문제해결 역량을 향상시키기 위해서는 무엇이 필요한가? 본 논문에서는 이러한 연구문제에 대한 해답과 실마리를 학습과 이를 통한 지속적인 혁신에서 찾고자 한다. 급변하는 행정환경에 대한 능동적이고 유연한 대응, 지방행정문제의 창의적 해결, 지속가능한 공공서비스 가치의 창출 등은 지방정부의 혁신역량에 달려 있다. 조직의 주체가 구성원이라는 점

\* 제1저자

\*\* 교신저자

을 감안할 때 조직의 혁신역량은 구성원들의 역량에 의해 좌우된다. 조직구성원들이 문제해결과정에 있어서 기존의 관행이나 선례답습에 의존하게 될 경우 지방행정의 혁신은 기대하기 어렵다(박국흠, 2008). 혁신을 통한 지속적인 가치창출을 위해서는 학습이 필요하다. 이를 통해 창의적이고 혁신적인 문제해결 방식을 개발하고 이를 현장에 적용하는 이른바 ‘학습과 혁신의 선순환’이 이루어져야 한다.

최근 구성원들의 자발적 학습을 통한 직무역량 향상과 혁신의 전략적 도구로 CoP(community of practice)가 주목받고 있다. CoP는 구성원들 간의 네트워크와 상호작용을 기반으로 자발적 학습과 이를 통한 지식의 창출과 공유, 그리고 이의 실천을 강조한다(이홍재, 2013). CoP 활동을 통해 습득한 새로운 업무 관련 지식은 구성원들에게 공유되고 문제해결과정에 적용된다. 이러한 과정을 통해 개인은 물론 조직의 성과와 혁신에 기여할 수 있다. CoP가 활성화되기 위해 조직은 구성원들이 상시적으로 학습할 수 있는 여건과 문화를 조성해 주어야 한다. 구성원 역시 자신의 직무역량을 향상시키고 창의적인 문제해결을 위해 능동적으로 학습활동에 참여해야 한다. 그럼에도 불구하고 정부조직에서의 CoP 활동은 미흡한 실정이며(이홍재·강제상, 2005; 권오철, 2007; 강황선·함진, 2009), 많은 연구에서 CoP 활동이 혁신의 전략적 도구라는 점을 강조하고 있기는 하지만 이들 관계에 대한 경험적 논의도 부족하다.

이에 본 연구는 지방정부 공무원들의 CoP 활동과 이의 선행요인, 그리고 혁신행동 간의 영향관계를 분석하고 그 함의를 제시하고자 한다. 구체적으로 행동을 설명·예측하기 위해 고안된 Triandis 모형을 토대로 CoP 활동의 선행요인을 규명하고, 지방공무원의 CoP 활동과 혁신행동 간의 영향관계를 분석하고 그 함의를 제시한다.

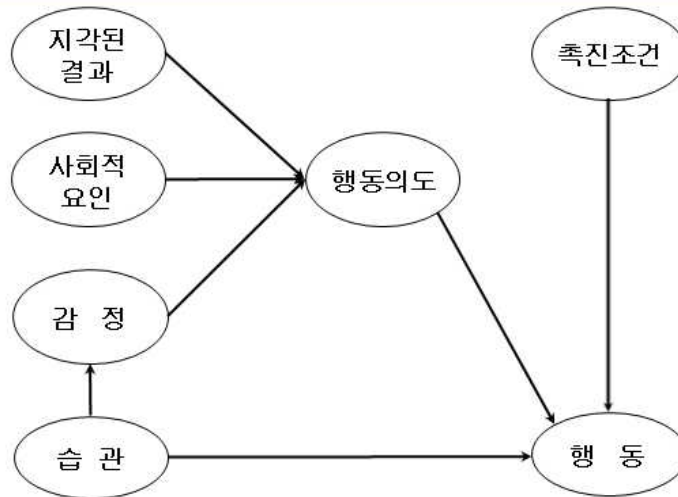
## II. 이론적 논의

### 1. Triandis 모형

Triandis 모형은 1971년 Triandis에 의해 주창된 이후 다양한 분야에서 인간행동을 설명·예측하기 위한 주요 모형으로 활용되고 있다. Triandis 모형은 개인의 인지적 요인을 중시한 합리적 행동이론(theory of reasoned action; TRA)이나 계획된 행동이론(theory of planned behavior; TPB)의 한계를 보완한 보다 발전된 모형이다. 이 모형은 행동에 대한 인간의 감정을 중시하고 행동에 대한 지각된 결과와 사회적 요인 등을 토대로 복합적인 인간의 사회적 행동을 예측하고 설명하는데 매우 유용한 이론적 모형으로 평가받고 있다(Thompson et al., 1991).

Triandis 모형은 습관(habit hierarchies), 지각된 결과(perceived consequences), 사회적 요인(social factors), 감정(affect), 촉진조건(facilitating conditions), 행동의도(behavioral intentions), 행동 등으로 구성된다(Triandis, 1980).

〈그림 1〉 Triandis 모형



습관은 행동에 직·간접적인 영향을 주며 자동적이기 때문에 자가지시 없이 일어나는 상황이나 특정한 결과로 개념화 될 수 있다(김태구·이계희, 2012: 30). 지각된 결과는 인지적 측면을 포함한 행동의 결과가 수반하게 될 잠재적인 성과와 이로움을 줄 가능성에 대한 개인의 인식 또는 평가를 의미한다. 감정은 개인의 감정적 측면을 반영하는 것으로 특정 행동에 대해 개인이 느끼는 즐거움, 흥분, 기쁨, 싫음 등과 관련된다(Triandis, 1980). 사회적 요인은 특정 행동을 수행하고자 하는 의지에 영향을 미치는 개인의 준거집단으로부터 받는 사회적 압력을 의미하며(Fishbein & Ajzen, 1975), TPB에서 제시하고 있는 주관적 규범(subjective norm)과 유사한 개념으로 이해될 수 있다. 주관적 규범은 자신에게 중요한 인물이 특정 행동을 하거나 혹은 하지 말라고 요구하는 사회적 압력을 인지하는 것과 이에 대해 행위자가 동조하는 것에 대한 동기를 의미한다(Ajzen, 1988). 개인의 행동 수행여부는 특정인들로부터 사회적 압력을 느끼는 정도와 특정 준거인을 따르려는 정도에 의해 결정된다. 마지막으로 촉진조건은 특정 행동의 수행을 보다 용이하게 만들어주는 외적 환경요인으로 객관적인 요소에 해당된다(Triandis, 1980).

Triandis 모형에 의하면 개인의 인지적 요인인 지각된 결과와 감정적 요인인 감정, 그리고 사회적 요인 등은 행동의도를 매개로 실제 행동에 영향을 미친다. 그리고 환경적 요인인 촉진조건은 실제 행동에 직접적으로 영향을 미친다고 가정한다. 이처럼 Triandis 모형은 인간의 행동이 특정 행동에 인간의 감정과 지각된 결과, 그리고 사회적, 환경적 요인 등과 같은 복합적인 요인을 기반으로 발현된다는 점을 강조한다. 다음 절에서 논의하겠지만 CoP 활동의 선행요인은 개인적, 조직적, 제도적 차원에서 다양하게 제시되고 있다. 이러한 맥락에서 CoP 활동이라는 행동이 어떠한 요인들에 의해 설명되고 예측될 수 있는지를 규명하는데 있어서 Triandis 모형은 매우 유용한 틀이라고 판단된다.

## 2. CoP 활동과 선행요인

CoP는 Lave & Wenger(1991)가 전통적인 도제시스템을 통해 학습이 이루어지는 일련의 과정이나 상황을 설명하기 위한 개념으로 처음 사용하였다. 하지만 최근에는 일종의 학습구조 또는 학습조직을 의미하는 개념으로 사용되고 있다. CoP는 특정 주제에 대한 관심과 일련의 문제 및 열정을 공유하고, 꾸준한 상호작용을 통해 해당 주제 영역에 대해 구성원들의 이해와 지식을 깊이 있게 만드는 집단으로 정의된다(Wenger et al., 2002). CoP는 지식관리시스템(KMS) 중심의 지식관리한계를 극복하기 위한 대안으로 주목받고 있다(Brown & Dugid, 2000; Malhotra, 2003). KMS와는 달리 CoP는 구성원 간의 네트워크와 상호작용을 기반으로 자발적 학습과 이를 통한 실천적 지식의 창출 및 공유를 강조하기 때문이다.

<표 1>에서 볼 수 있는 바와 같이 CoP는 다른 형태의 조직들과 여러 가지 면에서 구분된다. CoP는 다른 조직구조와 달리 구성원의 역량개발이나 지식창출과 공유 등을 주된 목적으로 한다. 또한 구성에 있어서도 공식팀과 프로젝트팀과는 달리 자율적 참여를 전제한다. 공동체 의식의 원천에 있어서도 CoP는 공식적 목표와 업무가 아닌 구성원들의 열정과 헌신, 전문성을 그 원천으로 한다(Wenger et al., 2002).

〈표 1〉 CoP와 다른 조직구조 간의 특성비교

구분	목적	구성원	공동체 의식 원천	존속기간
CoP	구성원 역량개발, 지식창출 및 공유	자율적 참여	열정, 헌신, 전문성	전략적 과제가 존재하는 한 지속
공식팀	제품생산, 서비스수행	조직체계에 따라 관리자에게 보고하는 집단	요구업무, 업무상 동등한 목표	다음 조직설계시까지
프로젝트팀	특정 업무수행	임원에 의해 임명된 구성원	프로젝트 목표와 완료일	프로젝트 완료시까지
비공식 네트워크	사업 정보수집과 공유	동호원, 사업상 친분있는 사람	상호필요	관심대상과 주제가 있을 때까지

자료: Wegner et al.(2002)

최근 연구동향을 살펴보면 CoP 특성의 중요한 변화를 발견할 수 있다. CoP의 공식화가 그것이다. 초기 연구에서는 CoP를 자발적이고 비공식적인 집단으로 접근하였다(McDermott, 1999; Wegner & Snyder, 2000). 대표적으로 Wenger & Snyder(2000)는 CoP를 공통의 직무나 관심사에 대한 열정에 의해서 자발적으로 결합된 사람들의 비공식적 모임으로 규정하면서 CoP의 자발성과 비공식성을 강조한 바 있다. 하지만 최근 들어 CoP의 공식성이 강조되고 있다(Stork & Hill, 2000; 강황선·함진, 2009; 김인학 외, 2010). 이는 CoP가 문제해결을 위한 중요한 도구로 인식되면서 조직차원에서 이를 활성화하기 위해 전략적으로 지원하는 과정에서 나타난 현상이다. 조직차원에서 조직이 당면한 문제를 해결하기 위해 공식적으로 CoP를 구성하고 이를 공식적으로 지원하는 사례가 증가하고 있다는 점도 CoP 특성 변화의 주요 원인이라 할 수 있다(이홍재, 2013). 중앙정부의

경우 이미 많은 부처에서 조직의 현안 및 당면문제를 해결하기 위해 CoP를 전략적으로 구성하고 이들의 활동을 공식적으로 지원하고 있다.

CoP 활동은 구성원들 간의 상호작용을 통해 공통의 관심사에 대한 학습과 문제해결, 새로운 아이디어를 개발해 나가는 일련의 과정이다. 조직에 의해 전략적으로 구성되거나 공식적인 지원을 받는 CoP가 증가하고 있지만 여전히 많은 CoP들이 구성원들의 자발적이고 비공식적인 참여에 의해 운영되고 있기 때문이다. 이러한 맥락에서 CoP 활동은 구성원의 자발적 의지와 참여에 의해 이루어지는 대표적인 역할의 행동으로 이해될 수 있다. 따라서 이를 효과적으로 유인하고 촉진기 위해서는 선행조건이 필요하다. 최근 많은 연구들을 통해 CoP 선행요인이 보고되고 있다. 이홍재·강제상(2005)은 민간기업에 비해 정부조직의 CoP 활동이 미흡함을 지적하면서 중앙정부의 CoP 활성화 방안으로 최고관리자의 리더십과 지원, 구성원들의 인식전환 및 학습문화 정착, CoP 활동에 대한 인센티브 강화, 체계적인 학습시스템의 개발 및 운영 등을 강조하였다. Chua(2006)는 CoP가 성공하기 위한 조건으로 성실한 참여, 리더의 역할, CoP 운영지원, CoP 구성원과 조직 간의 가치연계 등을 강조한 바 있다. 최종인·권상순(2007)은 CoP가 비교적 활발하게 운영되고 있는 특허청을 대상으로 사례분석을 실시하고 CoP 활성화를 위해 최고관리자의 의지와 관심, 조직의 변화관리, 성과보상 등 인사제도와의 연계 등이 이루어져야 함을 주장한 바 있다. 강황선·함진(2009)은 CoP 성과 영향요인을 크게 외부요인(공식성, CoP 관련 평가·보상체계), 내부요인(개방성, 능동적 참여, 구성원의 기대감), 그리고 CoP 본질적 요인(지식창출 및 공유) 등으로 구분하여 제안하였다. 이홍재(2013)는 경찰공무원들을 대상으로 개인적 행동요인에 초점을 두고 CoP에 대한 태도와 주관적 규범, 그리고 지각된 행동통제 정도에 따라 CoP 참여수준이 달라질 수 있음을 실증하였다. 한편 Sallán et al.(2012)은 CoP가 성공하기 위한 전략을 보다 포괄적인 측면에서 제시하고 있다. 그들은 CoP 성공전략으로 개인적 특성 차원(CoP 참여동기, 지식문화, 인센티브, 조직구성원 간의 상호신뢰), 조직적 차원(기술적·물리적 자원, CoP 활동시간 인정, CoP를 통한 학습절차), CoP 운영차원(운영자(moderator) 선정, CoP 활동 목적 설정), CoP 결과 차원(CoP 결과 확산을 위한 채널, 지식활동 촉진을 위한 인프라, 일상 업무에의 적용) 등 4가지 측면에서 제시하였다.

<표 1>은 CoP 성공 또는 활성화 선행요인과 관련된 주요 연구를 정리한 것이다. 선행연구를 종합해 보면 CoP 활성화를 위한 선행요인은 크게 개인적, 조직적, 제도적 요인 등으로 요약할 수 있다. 개인적 요인으로는 CoP 참여동기(강황선·함진, 2009; Sallán et al., 2012), 태도(이홍재·강제상, 2005; 이홍재, 2013), 참여의지(강황선·함진, 2009; Chua, 2006) 등이 포함된다. 조직적 요인으로는 관리자의 리더십과 지원(이홍재·강제상, 2005; 최종인·권상순, 2007; Chua, 2006), 신뢰문화(Sallán et al., 2012), 학습문화(이홍재·강제상, 2005; Sallán et al., 2012), 지식문화(Sallán et al., 2012) 등이 공통적으로 언급되고 있는 요인이다. 마지막으로 제도적 요인으로는 보상 등의 인센티브(강황선·함진, 2009; 이홍재·강제상, 2005; 최종인·권상순, 2007; Sallán et al., 2012), CoP 운영지원 및 제도(강황선·함진, 2009; Chua, 2006; Sallán et al., 2012) 등이 포함된다.

〈표 1〉 주요 선행연구 요약

연구자	CoP 성공 또는 활성화 선행요인	대상	연구방법
이홍재·강제상 (2005)	- 구성원들의 인식전환 - 최고관리자 리더십과 지원, 학습문화 - 인센티브, 체계적 학습시스템 개발·운영	정부	실증조사 사례분석
최종인·권상순 (2007)	- 최고관리자의 의지와 관심 - 변화관리 - 성과보상 연계	정부	사례분석
강황선·함진 (2009)	- 외부요인(공식성, CoP 관련 평가·보상체계) - 내부요인(개방성, 능동적 참여, 구성원의 기대감) - CoP 본질적 요인(지식창출 및 공유)	정부	사례분석
이홍재(2013)	- 태도, 주관적 규범, 지각된 행동통제	경찰	구조 방정식
Chua(2006)	- 성실한 참여 - 리더의 역할 - CoP 구성원과 조직 간의 가치 연계 - CoP 운영지원	대학	인터뷰
Sallán et al. (2012)	- 개인적 특성(CoP 참여동기, 지식문화, 인센티브, 조직구성원 간의 상호신뢰) - 조직적 차원(기술적·물리적 자원, CoP 활동시간 인정, CoP를 통한 학습절차) - CoP 운영차원(운영자(moderator) 선정, CoP 활동 목적 설정) - CoP 결과 차원(CoP 결과 확산을 위한 채널, 지식활동 촉진을 위한 인프라, 일상 업무에의 적용)	정부	인터뷰

### 3. CoP 활동과 혁신행동

CoP 활동의 성과에 관한 다양한 연구가 보고되고 있다. CoP 성과에 대해 언급하고 있는 선행 연구를 살펴보면 지식창출이나 공유 등의 지식활동(Brown & Duguid, 2000, Lesser & Storck, 2001; Smith & McKeen, 2003), 개인의 학습능력 및 생산성, 전문성 및 업무효율성 등의 개인성과(Wenger et al., 2002; Verburg & Andriessen, 2006; 이홍재, 2013), 조직의 비용절감 및 생산성 향상, 조직발전 및 유효성, 혁신 등의 조직성과(Storck & Hill, 2000; Lesser & Storck, 2001; Wenger et al., 2002; Verburg & Andriessen, 2006) 등이 CoP 성과로 언급되고 있다(이홍재, 2013: 41). 이들 연구는 CoP 활동을 통해 기대되는 성과를 이해하는데 유용하지만 CoP 활동이 어떠한 과정을 거쳐 성과로 나타나는지에 관해서는 다소 부족한 면이 있다. CoP 활동 자체가 직접적으로 성과를 창출한다고 보기는 어렵다. 인적 네트워크를 기반으로 CoP에 참여함으로써 구성원 간의 실행을 통한 학습과 상호작용이 이루어지고, 이 과정에서 새로운 지식이 창출되고 구성원 간에 자연스러운 공유가 이루어진다. 공유된 지식은 학습을 통해 체화되고, 현장에서 이의 적용을 통해 비로소 성과가 창출될 수 있다. 이러한 맥락에서 CoP 활동을 통해 발견·습득한 지식을 실제 현장에서 적용하는 과정은 매우 중요하다. 이는 CoP 활동을 통한 성과창출의 핵심과정이며 혁신을 실행하는 과정이기 때문이다.

일반적으로 혁신이란 문제해결을 위한 새로운 아이디어의 개발 및 활용과정으로 정의될 수 있다

(Kanter, 1989; Janssen, 2005). 이러한 맥락에서 혁신행동(innovative behavior)이란 조직구성원이 자신은 물론 조직의 발전과 가치창출을 위해 변화의 필요성을 인지하고, 조직의 효율적 운영과 발전을 위해 스스로 새로운 아이디어를 개발하여 이를 현장에서 실행하는 일련의 과정으로 이해할 수 있다(Kanter, 1989; Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2005). Scott & Bruce(1994)에 따르면 혁신행동은 혁신인식, 혁신개발, 혁신실행으로 구성된다. 혁신인식은 업무와 관련된 업무와 관련된 현재의 문제점과 변화의 필요성을 인지하는 과정이며, 이를 개선하고자 하는 의지를 포함한다. 혁신개발은 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 도출, 개발, 발견하는 과정이다. 마지막으로 혁신실행은 개발된 새로운 아이디어를 실제로 현장에서 적용하는 과정을 의미한다(Scott & Bruce, 1994).

일련의 혁신행동은 하향적(top-down) 구조보다는 상향적(bottom-up) 구조에서 더욱 효과적으로 발휘될 수 있다. 조직구성원들의 혁신지향적 행동은 명령-복종이라는 통제적·수직적 관리보다는 자율적·수평적 관리 패러다임에서 더욱 촉진될 수 있음을 의미한다. 혁신의 주체는 개인 또는 구성원이며, 혁신행동은 이들의 자발적인 의지와 동기, 참여에서 비롯되기 때문이다.

급변하는 행정환경 하에서 창의적이고 효과적인 문제해결과 지속가능한 가치창출을 위해서는 역할내 행동뿐만 아니라 자발적인 역할외 행동이 요구된다. CoP 활동과 혁신행동은 역할외 행동이라는 점, 개인과 조직의 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위한 자발적 행동이라는 점에서 공통점을 지닌다. CoP에 관한 많은 선행연구에서 CoP 활동과 혁신 간의 관계를 언급하고 있다(Brown & Duguid, 2000; Wenger et al., 2002; Hislop, 2003; Verbarg & Andriessen, 2006; Mørk et al., 2008). 이들의 공통된 주장은 CoP 활동이 혁신에 긍정적인 기여를 할 수 있다는 것이다. 예를 들어 Brown & Duguid(2000)는 CoP가 관심분야나 주제에 관한 학습과 상호작용을 통해 특정 지식을 습득할 수 있는 최적의 방법임을 강조한다. Amabile et al.(1996)에 따르면 구성원이 가지고 있는 지식과 기술적 능력은 문제발견 및 해결과 관련된 혁신행동에 영향을 준다. Smith & McKeen(2003: 395) 역시 CoP 구성원들은 문제해결을 위해 직접적으로 협력하고, 상호 교육하며, 자신의 경험과 지식을 공유함으로써 혁신을 추구하고 주장한 바 있다. 결국 구성원들 간의 학습상호작용을 주요 활동으로 하는 CoP 활동은 직무분야에 대한 지식과 기술적 능력의 개선을 가능하게 하고, 이를 통해 개선된 능력은 문제를 발견하고 창의적으로 해결해 나가는 혁신행동의 발현을 촉진할 수 있을 것이다.

앞에서 논의한 바와 같이 대부분의 선행연구들이 CoP 활동의 결과로 지식활동, 개인 또는 조직의 성과를 언급하고 있다. 특히 개인을 분석단위로 하는 대부분의 연구들은 개인의 업무처리 및 문제해결 능력, 업무효율성, 생산성 등을 CoP 활동의 성과이자 종속변수로 설정하고 있다(Storck & Hill, 2000; Lesser & Storck, 2001; Wenger et al., 2002; Verbarg & Andriessen, 2006; 이홍재, 2013). CoP 활동과 혁신행동 간의 관계에 대해서도 대부분의 연구들이 양자 간의 상호관련성을 규범적인 차원에서 언급하고 있을 뿐 실증적·경험적 논의는 찾아보기 어렵다. 이에 본 논문에서는 CoP 활동 자체가 성과를 창출하기 보다는 CoP에서 학습하고 공유한 새로운 문제해결방법을 현장에서 실천하는 행동, 이른바 혁신행동을 통해 성과가 창출될 수 있다는 전제하에 CoP 활동의 결과로 개인의 혁신행동을 설정한다. 이는 CoP 활동의 결과로 개인이나 조직의 성과에 초점을 맞추었던 기존 연구들과는 구별될 수 있는 부분이며, CoP와 혁신행동 간의 관계를 규범적인 차원에서

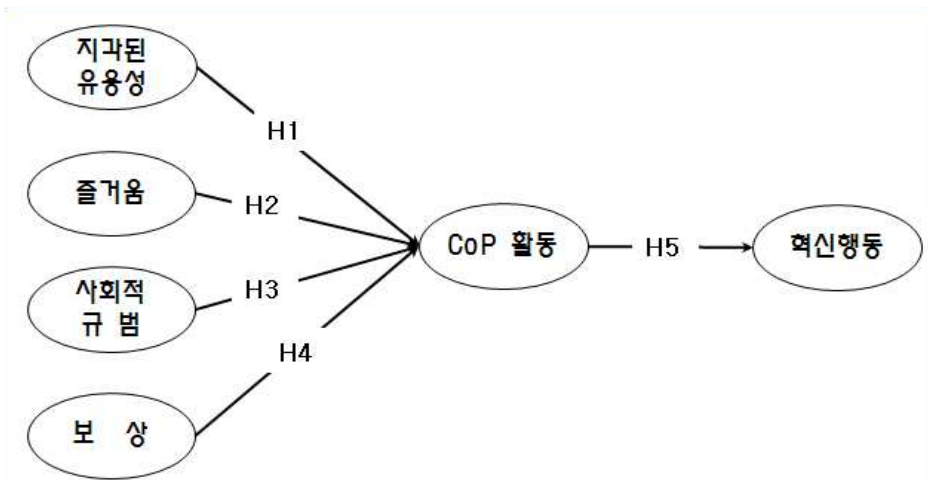
다루었던 기존 연구들과는 달리 이들 간의 관계를 경험적으로 분석한다는 점에서도 의미가 있다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구모형

Triandis 모형과 CoP, 그리고 혁신행동에 관한 이론적 논의와 선행연구를 토대로 <그림 2>와 같은 연구모형을 설정하였다. CoP 활동을 행동으로 가정할 때, 이를 설명할 수 있는 선행요인은 Triandis 모형에서 제시하고 있는 지각된 결과, 감정, 사회적 요인, 촉진조건 등으로 설정될 수 있다. 이에 본 연구에서는 CoP 활동의 선행요인인 외생변수를 지각된 결과에 해당하는 CoP 활동에 대한 유용성 인지, 감정에 해당하는 즐거움, 사회적 요인인 규범, 촉진조건인 보상 등으로 구성한다. 이들 요인에 의해 설명·예측되는 내생변수는 매개변수인 CoP 참여와 종속변수인 혁신행동으로 구성된다. Triandis 모형을 기반으로 CoP 활동에 대한 지각된 유용성, 즐거움, 사회적 규범, 보상은 CoP 활동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정되며, CoP 활동은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

<그림 2> 연구모형



#### 2. 연구가설 설정

##### 1) 지각된 유용성과 CoP 활동

Triandis 모형에 따르면 지각된 결과는 개인의 특정 행동을 결정하는 주요 요인이다(Triandis,



1980). CoP 활동을 통해 자신의 전문성과 업무수행능력이 향상될 수 있다는 기대감은 CoP 활동 여부를 결정하는 선행요인으로 작용할 수 있다. CoP 활동을 통해 예상되는 잠재적 혜택(benefit)에 대한 개인의 인지와 기대가 높을수록 CoP 활동에 동참하게 될 것이다. CoP 활동이 자신의 전문성과 문제해결능력을 향상시켜 줄 것이라고 생각하는 지방공무원일수록 CoP 활동이 활발할 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설설정이 가능하다.

<가설1> 지각된 유용성은 CoP 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2) 즐거움과 CoP 활동

행동에 대한 즐거움은 개인의 내적 동기로 행동에 직·간접적인 영향을 미친다. 특정 행동과정에서 외재적 보상이 없더라도 스스로 즐거움을 느끼기 위해서는 기본적으로 자신의 자율적인 의지가 수반되어야 한다(Deci & Ryan, 1985). 이러한 점을 고려할 때 역할 외 행동인 CoP 활동은 개인의 감정, 특히 CoP 활동이 즐겁다고 느낄 때 자발적인 행동으로 발현될 수 있을 것이다. CoP 활동에 대해 즐거움을 느끼는 지방공무원일수록 CoP 활동이 활발할 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설설정이 가능하다.

<가설2> 즐거움은 CoP 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3) 사회적 규범과 CoP 활동

사회적 요인은 특정 행동을 수행하고자 하는 의지에 영향을 미치는 개인의 준거집단으로부터 받는 사회적 압력으로 행동을 결정하는 주요 요인으로 제시된다(Triandis, 1980). Ramayah et al.(2008)이 언급한 바와 같이 사회적 요인은 준거집단의 주관적인 문화로부터 오는 규범, 도덕, 가치관 등의 내재화와 특정한 사회 환경에서 타인들과 함께 만드는 상호적 합의로 이해될 수 있다. 예를 들어 조직의 구성원들 간에 CoP 활동의 중요성과 필요성에 대한 공감대가 형성되어 있을 경우, 이는 CoP 활동에 대한 일종의 사회적 압력으로 작용하게 될 것이다(이홍재, 2013). 이러한 맥락에서 사회적 규범은 자신의 CoP 활동 여부를 결정하는 중요한 요인으로 작용할 수 있을 것이다. 이에 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

<가설3> 사회적 규범은 CoP 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 4) 보상과 CoP 활동

보상은 구성원들의 CoP 활동을 촉진하는 요인으로 작용할 수 있다(Smith & McKeen, 2003; 이홍재·강제상, 2005; 최종인·권상순, 2007; 강황선·함진, 2009). Triandis(1980)는 특정 행동에 대한

의도가 강할지라도 외적 장애요인이 있을 경우 행동으로 발현되기 어렵다는 점을 강조하고, 특정 행동을 촉진할 수 있는 외적 조건을 강조하였다. 조직은 구성원들로 하여금 자신의 CoP 활동에 대한 보상 기대감을 가지게 함으로써 CoP 활동을 촉진할 수 있다. 특히 공공조직에서 대부분 역할의 활동으로 인식되고 있는 CoP 활동의 경우 보상은 CoP 활동을 유인하는 효과적인 수단이 될 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

<가설4> 보상은 CoP 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 5) CoP 활동과 혁신행동

CoP 활동은 공동된 관심사에 대한 학습 상호작용을 통해 새로운 문제해결 방식을 탐구하고 획득할 수 있도록 도와준다. CoP 활동을 통해 창의적인 문제해결 방식을 발견하고 이를 현장에 적용하는 개인의 행동은 대표적인 혁신행동이라 할 수 있다. 이에 많은 선행연구에서 CoP 활동이 개인과 조직의 혁신을 위한 전략적 도구임을 강조한다(Brown & Duguid, 1991; Wenger et al., 2002; Hislop, 2003; Mørk et al., 2008). CoP 활동이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정한다.

<가설5> CoP 활동은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3. 자료수집 및 분석방법

CoP 활동에 대한 지각된 유용성과 즐거움, 사회적 규범, 보상, CoP 활동 그리고 혁신행동 간의 영향관계를 분석하기 위해 지방정부(광역: 3곳, 기초: 6곳) 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 지방자치단체 유형과 공무원 정원규모를 고려하여 비례할당표본추출을 통해 총 380부를 배포하였으며, 총 265부의 설문지가 회수되었다.<sup>1)</sup> 이중 불성실한 응답이나 결측치가 많은 설문지 10부를 제외한 255부가 자료분석에 활용되었다. 표본의 특성은 다음과 같다. 성별의 경우 남성(169명, 66.3%)이 여성(86명, 33.7%)보다 많고, 연령은 30대가 전체의 55.3%(141명)로 가장 많고, 그 다음으로 40대(79명, 31.0%), 20대(26명, 10.2%), 50대(9명, 3.5%) 순이었다. 응답자의 학력수준은 대졸이 전체의 74.5%(190명)로 가장 많고, 대학원졸 18.0%(46명), 고졸 6.7%(17명)로 나타났다. 직급별 분포는 6급 이하가 51.8%(132명)로 5급 이상 응답자(123명)보다 약간 많았고, 근무경력 의 경우 10년 미만인 전체 53.3%(136명), 10년 이상~20년 미만(85명, 33.3%), 20년 이상(29명,

1) 일부 지방자치단체의 경우 조사과정에서 단체명의 비공개를 요청하여 본 논문에서는 자치단체명을 알파벳 이니셜로 표현한다. 자치단체 유형과 공무원 정원규모를 고려한 지방자치단체별 설문지 배포수와 회수부수, 그리고 공무원 정원규모는 다음과 같다. 광역자치단체인 B광역시(43부/60부, 1,942명), G도(41부/65부, 2,217명) 및 J도(26부/30부, 932명)이며, 기초자치단체는 G도의 A시(31부/45부, 1,621명), B시(27부/50부, 2,093명), G시(19부/35부, 813명), Y군(12부/20부, 585명), S시의 G구(41부/45부, 1,173명), K도의 G군(25부/30부, 468명) 등이다.

11.4%) 순이었다.

수집된 자료는 SPSS와 AMOS를 통해 기초통계분석, 내적 일관성(internal consistency) 및 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis), 구조방정식 모형(structural equation modeling) 분석을 실시하였다.

#### 4. 측정도구

연구모형에 포함된 잠재변수들을 측정하기 위한 도구들은 관련 선행연구에서 신뢰도와 타당도가 검증된 측정도구를 중심으로 활용하였다. 몇몇 문항의 경우 본 연구의 주제를 고려해 일부 수정하여 활용하였다. 관찰변수는 지각된 유용성 3문항, 즐거움, 4문항, 사회적 규범 4문항, 보상 4문항, CoP 활동 3문항, 혁신행동 3문항, 인구통계학적 문항 5문항 등 총 26개 문항으로 구성된다. 인구통계학적 특성을 제외한 나머지 관찰변수는 Likert 5점 척도를 이용하여 척도를 구성하였다(<표 3> 참조).

〈표 3〉 측정도구

변수	측정항목	참고문헌
지각된 유용성	pr1: 나는 CoP 활동이 업무처리시간을 단축시켜 줄 것이라 생각한다. pr2: 나는 CoP 활동은 나의 업무 관련 전문성을 향상시켜 줄 수 있을 것이라 생각한다. pr3: 나는 CoP 활동이 나의 업무수행 능력을 향상시켜 줄 수 있을 것이라 생각한다.	Thompson et al. (1991)
즐거움	ej1: CoP 활동을 통해 학습하는 것은 내게 기쁨을 준다. ej2: 나는 CoP에 참여해 활동하는 것을 좋아한다. ej3: 나는 CoP 활동에 참여해 문제를 해결하는 것이 즐겁다. ej4: 나는 CoP에서 다른 동료들과 상호작용하는 것을 즐긴다.	Wasko & Faraj (2005)
사회적 규범	sn1: 기관장은 CoP 활동의 필요성을 적극 강조한다. sn2: 나의 상사는 CoP 활동을 적극 권유한다. sn3: 나의 동료들은 CoP 활동이 중요하다고 생각한다. sn4: 나의 부하직원들은 CoP 활동이 중요하다고 생각한다.	Cheung et al.(2000) Jamil & Mat(2011)
보상	rw1: CoP 활동에 대한 보상이 공정하게 운영되고 있다. rw2: CoP 활동에 대한 보상의 내용은 다양하다. rw3: CoP 활동에 대한 보상의 양은 충분하다. rw4: CoP 활동에 대한 평가는 인사사고에 반영된다.	Bock et al.(2005) 강황선·함진(2009)
CoP 활동	cp1: 나는 CoP 활동에 적극 참여한다. cp2: 나는 CoP 활동에 자발적으로 참여한다. cp3: 나는 CoP 활동에 지속적으로 참여할 것이다.	Verburg & Andriessen (2006)
혁신 행동	ib1: 나는 평소 업무처리나 문제해결과정에서 새로운 방식을 시도한다. ib2: CoP에서 획득한 새로운 지식을 업무에 적극 활용하고 있다. ib3: CoP에서 학습한 새로운 방식을 업무에 적극 활용하고 있다.	Scott & Bruce(1994) Janssen(2000) 김은희 외(2008)

## IV. 분석결과

### 1. 신뢰도 및 타당도 검증

가설검증에 앞서 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증하였다. 신뢰도 검증을 위해 내적 일관성 분석을 실시한 결과, 모든 잠재변수의 Cronbach's  $\alpha$ 계수가 0.7이상으로 나타나 신뢰도가 확보되었음을 확인할 수 있다. 한편 측정도구의 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인을 결정하기 위해 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(principal components analysis)을 실시하였고 베리맥스(varimax) 회전법을 사용하였다. 고유치(eigenvalue)가 1이상인 요인들을 중심으로 탐색적 요인분석을 실시한 결과 6개의 요인이 도출되었다. <표 4>에서 볼 수 있는 바와 같이 연구모형에 포함된 각각의 잠재요인들은 집중타당성과 판별타당성을 확보한 것으로 판단할 수 있다.

〈표 4〉 신뢰도 및 탐색적 요인분석 결과

구분	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Cronbach's $\alpha$
지각된 유용성1	.237	.270	-.007	.038	.832	.033	0.897
지각된 유용성1	.246	.216	.087	.092	.831	.197	
지각된 유용성1	.176	.151	.080	.162	.865	.041	
즐거움1	.807	.235	.054	.210	.188	.201	0.938
즐거움2	.848	.229	.071	.186	.179	.151	
즐거움3	.844	.214	.104	.143	.223	.136	
즐거움4	.859	.218	.112	.180	.195	.114	
사회적 규범1	.179	.863	.156	.066	.086	.147	0.911
사회적 규범2	.230	.754	.045	.099	.240	.125	
사회적 규범3	.187	.886	.090	.087	.139	.066	
사회적 규범4	.218	.806	.070	.101	.240	.115	
CoP 활동1	.176	.057	.111	.891	.069	.148	0.927
CoP 활동2	.183	.090	.068	.895	.110	.143	
CoP 활동3	.201	.155	.086	.870	.106	.143	
보 상1	.095	.070	.785	.164	.109	.106	0.876
보 상2	.061	.055	.902	.024	.033	.114	
보 상3	.015	.064	.895	.021	-.006	.120	
보 상4	.102	.125	.725	.065	.026	.219	
혁신행동1	.285	.261	.159	.184	.157	.647	0.792
혁신행동2	.160	.175	.229	.127	.073	.790	
혁신행동3	.107	.035	.218	.166	.053	.796	
아이겐값	8.094	2.763	2.077	1.449	1.334	1.089	
분산비율(%)	38.54	13.16	9.89	6.90	6.35	5.19	
누적분산비율(%)	38.54	51.70	61.59	68.49	74.85	80.03	

## 2. 가설검증

연구모형 및 가설검증을 위해 최대우도법(maximum likelihood)을 적용한 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 구조방정식 모형 분석결과, 모든 적합도 지수가 수용기준을 충족하고 있는 것으로 나타났다(<그림 3> 참조).

CoP 활동과 그 선행요인 간의 관계에 관한 가설검증 결과, 지각된 유용성이 CoP 활동에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.098( $t=1.253$ )이고, 이는  $p<0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 CoP 활동에 대한 지각된 유용성이 CoP 활동에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 <가설1>은 기각되었다. 즐거움과 CoP 참여 간의 관계에 관한 가설검증 결과, 즐거움이 CoP 활동에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.474( $t=4.566$ )이고, 이는  $p<0.01$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 즐거움이 CoP 활동에 정(+에 영향을 미칠 것이라는 <가설2>는 채택되었다. 사회적 규범과 CoP 활동에 관한 가설검증 결과, 경로계수는 -.006( $t=-.074$ )이고, 이는  $p<0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 사회적 규범이 CoP 활동에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 <가설3>은 기각되었다. CoP 활동의 촉진조건인 보상이 CoP 활동에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.213( $t=2.382$ ,  $p<0.05$ )로 나타나 보상이 CoP 활동에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 <가설4>는 채택되었다. CoP 활동과 혁신행동 간의 경로계수(0.347) 역시  $p<0.01$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 CoP 활동이 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 <가설5>도 채택되었다(<표 5> 참조).

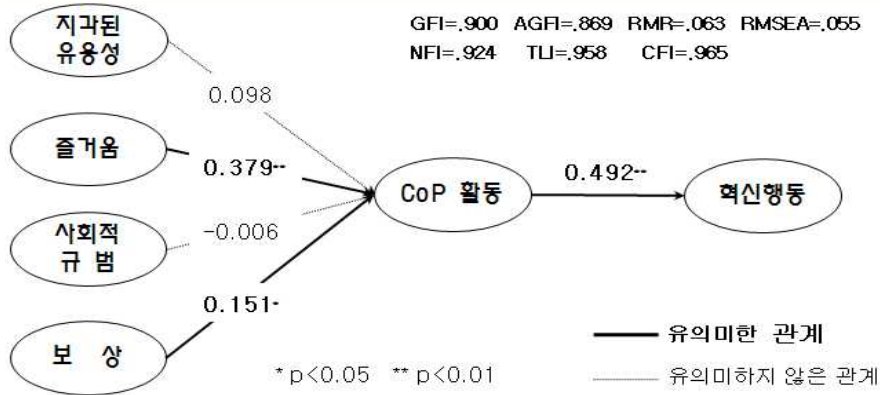
<그림 3>은 구조모형에서 외생변수와 내생변수 간의 모수추정치를 보여준다. 각각의 경로계수는 표준화 계수이고, 잠재변수들 간의 상대적 영향관계를 의미한다.

〈표 5〉 가설검증 결과

구분	가설내용	방향	Estimate	표준화 계수	S.E.	t	p	검증 결과
H1	지각된 유용성 → CoP 활동	+	.098	.098	.079	1.253	.210	기각
H2	즐거움 → CoP 활동	+	.474**	.379	.104	4.566	.000	채택
H3	사회적 규범 → CoP 활동	+	-.006	-.006	.087	-.074	.941	기각
H4	보상 → CoP 활동	+	.213*	.151	.089	2.382	.017	채택
H5	CoP 활동 → 혁신행동	+	.347**	.492	.052	6.705	.000	채택

\*\* $p<0.01$ , \* $p<0.05$

〈그림 3〉 구조모형 분석 결과



연구모형에서 제시하고 있는 가정을 토대로 CoP 활동의 매개효과 검증을 위해 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다.<sup>2)</sup> 즐거움과 보상이 CoP 활동을 매개로 혁신행동에 미치는 간접효과와 총효과는 각각  $p<0.01$ ,  $p<0.05$  수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 하지만 지각된 유용성과 보상은  $p<0.05$  수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다. 매개효과 검증결과를 종합해 볼 때 CoP 활동은 즐거움과 혁신행동, 보상과 혁신행동 간의 관계에서 유의미한 매개효과를 가지는 것으로 판단할 수 있다. 하지만 지각된 유용성과 혁신행동, 사회적 규범과 혁신행동 간의 관계에서 CoP 활동의 매개효과는 통계적으로 유의미하지 않음을 알 수 있다.

〈표 6〉은 내생변수와 외생변수 간의 직접, 간접, 총효과 분석결과를 보여준다. 유의미한 경로를 중심으로 CoP 활동과 혁신행동에 대한 총효과를 분석해 보면, CoP 활동에 대해서는 CoP 활동에 대한 즐거움이 촉진조건인 보상보다 상대적으로 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 혁신행동에 대해서는 CoP 활동이 가장 큰 영향을 미치고, 그 다음으로 CoP 활동에 대한 즐거움과 촉진조건인 보상으로 나타나고 있다.

〈표 6〉 직접, 간접, 총효과 분석결과

외생변수	내생변수	직접효과	간접효과	총효과
지각된 유용성	CoP 활동	.098	-	.098
즐거움		.379**	-	.379**
사회적 규범		-.006	-	-.006
보상		.151*	-	.151*
지각된 유용성	혁신행동	-	.048	.048
즐거움		-	.186**	.186**
사회적 규범		-	-.003	-.003
보상		-	.074*	.074*
CoP 활동		.492**	-	.492**

2) CoP 활동의 매개효과 검증을 위해 부트스트래핑을 90%신뢰구간으로 설정하고, 부트스트랩 표본(number of bootstrap samples)을 255회 수행하였다.

## V. 결론 및 함의

급변하는 행정환경 하에서 지속가능한 가치창출을 위해서는 효과적이고 창의적인 문제해결 역량이 전제되어야 한다. 이를 위해 학습과 혁신의 선순환이 필요하다. 이러한 관점에서 본 논문은 지방정부 공무원들의 CoP 활동과 이의 선행요인, 그리고 혁신행동 간의 영향관계를 분석하였다. 가설검증 주요 결과와 함의를 정리하면 다음과 같다.

첫째, CoP 활동과 그 선행요인 간의 관계에 관한 가설검증 결과, CoP 활동에 대한 지각된 유용성은 CoP 활동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 <가설1>은 기각되었다. 반면 즐거움은 CoP 활동에 통계적으로 유의한 정(+) 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설2>는 채택되었다. 이러한 분석결과는 구성원의 CoP 활동이 개인의 인지적 요인보다는 감정적 요인에 의해 결정될 수 있음을 의미한다. 다시 말해 CoP 활동을 통해 기대되는 성과에 결과에 대한 기대감은 구성원들의 CoP 활동을 효과적으로 유인하는데 한계가 있으며, 오히려 CoP 활동 자체에 대한 즐거움이 CoP 활동을 효과적으로 유인할 수 있음을 시사한다.

사회적 규범이 CoP 활동에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 사회적 규범이 CoP 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설3>은 기각되었다. 하지만 CoP 활동의 촉진조건인 보상의 경우 CoP 활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 보상이 CoP 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설4>는 채택되었다. 이러한 분석결과는 환경적 요인인 촉진조건이 행동을 유인할 수 있다는 Triandis(1980)의 주장은 물론 CoP 활동을 촉진하는 요인으로 보상의 중요성을 강조한 선행연구(Smith & McKeen, 2003; 이흥재·강제상, 2005; 최종인·권상순, 2007)의 주장을 실증하는 것이다.

둘째, CoP 활동이 혁신행동에 CoP 활동이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설5>는 채택되었다. 이는 CoP 활동이 활발하게 이루어질수록 혁신행동이 증가될 수 있음을 의미하는 것이다. 이러한 결과는 CoP가 혁신을 위한 전략적 수단임을 강조한 선행연구(Brown & Duguid, 1991; Wenger et al., 2002; Hislop, 2003; Verburg & Andriessen, 2006; Mørk et al., 2008)의 주장을 뒷받침해 주는 결과인 동시에 학습과 혁신행동 간의 선순환 관계를 경험적으로 실증한 결과이기도 하다.

셋째, 혁신행동에 대한 CoP 활동의 매개효과 검증결과, 지각된 유용성과 사회적 규범을 제외한 즐거움과 보상요인이 CoP 활동을 통해 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 CoP 활동의 선행요인과 혁신행동 간의 관계에서 CoP 활동이 일부 선행요인들에 대해 매개효과를 가지는 것으로 해석해 볼 수 있다.

이상의 가설검증 결과를 토대로 정책적 함의를 제시하면 다음과 같다. 첫째, CoP 활동을 활성화하기 위해서는 구성원들의 내적 동기를 자극할 필요가 있다. 가설검증 결과는 CoP 활동이 지각된 유용성과 같은 인지적 요인보다는 즐거움과 같은 감정적 요인에 의해 결정됨을 보여준다. 지방정부의 CoP 담당자 및 실무자는 흥미롭고 관심을 끌 수 있는 지역문제나 업무를 발굴하고 이를 CoP 활동과 연계시켜 주는 방안을 고려해 볼 필요가 있다. 하지만 지나치게 흥미나 재미위주의

CoP 활동은 경계해야 한다. CoP 활동을 촉진하기 위해 흥미나 재미위주의 CoP 활동이 전개될 경우 CoP를 통한 혁신행동은 기대하기 어렵기 때문이다.

둘째, CoP 활동에 대한 보상시스템을 보완해야 할 것이다. 대부분의 지방정부에서 운영하고 있는 CoP 활동에 대한 보상은 개인 및 CoP를 대상으로 이루어지고 있다. 개인에 대한 보상은 지식 활동(또는 혁신) 마일리지 부여를 통해 우수공무원을 선정하여 포상해 주는 경우가 대부분이며, 개인의 성과평가나 인사고과에 적극적으로 반영하는 지방정부는 아직까지 많지 않다. CoP에 대한 보상 역시 성과발표회 등을 통해 선정된 우수 CoP에게 포상해 주는 방식으로 이루어지고 있다. 이처럼 현재 지방정부에서 이루어지고 있는 보상은 양적·질적 측면 모두에서 구성원의 자발적 CoP 활동을 유인하기에는 한계가 있다. CoP 활동이 대표적인 역할외 활동이라는 점을 감안할 때 CoP 활동에 투입되는 노력과 비용에 대한 충분한 보상이 이루어져야 하며, CoP 산출물 중심의 현행 보상시스템을 활동과정과 결과 모두를 반영할 수 있는 보상시스템으로 개선할 필요가 있다. 실증연구의 범위를 넘어서는 것으로 해석될 수도 있지만 지방정부를 포함한 정부조직에서 금전적 보상은 한계가 있기 때문에 개인의 성과평가나 인사고과에 반영하는 비율을 확대해 나가야 한다. 이외에도 CoP 활동이 역할외 활동이라는 점을 고려할 때 CoP 활동 시간을 지방공무원들의 상시학습 시간으로 인정해 주는 것도 긍정적으로 검토해 볼만 하다.

셋째, CoP 활동을 통해 개발되고 창출된 새로운 아이디어를 지방행정 현장에 적용하고 실행에 옮길 수 있도록 유연한 문화가 구축되어야 할 것이다. 조직혁신의 주체는 바로 구성원 개인이다. 지방공무원들이 가지고 있는 창의적 문제해결 방식이 지방행정 현장에서 실천될 때 혁신은 가능해진다. 혁신행동의 실행은 자율적인 업무환경과 분위기 속에서 활성화될 수 있다. 업무처리나 문제해결과정에서 창의적인 시도의 결과에 대한 엄격한 책임과 통제는 혁신행동을 주저하게 만든다. CoP에서 학습하고 획득한 창의적인 아이디어를 업무에 적극적으로 활용하는 것을 장려하는 분위기가 조성될 필요가 있다.

마지막으로 본 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 논문은 지방정부의 CoP를 대상으로 하였다는 점에서 연구결과를 정부조직 전체의 CoP로 일반화하는 데에는 한계가 있다. 향후 지방정부를 포함해 다양한 수준의 정부조직을 포함한 논의가 필요하다. 둘째, 지방공무원의 인식에 기반한 설문조사의 한계이다. 본 연구는 지방정부의 CoP 활동에 관한 하드데이터 수집의 어려움으로 설문조사를 통해 자료를 수집하고 분석하였다. 향후 보다 객관적인 분석과 결과도출을 위해 객관적인 지표수집과 이를 활용한 분석이 필요할 것이다. 셋째, 지방자치단체 유형과 공무원 정원규모를 고려한 표본추출에도 불구하고 각 자치단체 공무원들의 인구사회학적 특성을 반영한 표본추출은 이루어지지 못하였다. 향후 연구에서는 보다 정교한 표본추출을 통해 표본의 대표성을 확보한 실증조사가 이루어질 필요가 있다.



## 참고문헌

- 강황선·함 진. (2009). 정부조직 CoP 성과 결정요인에 관한 연구: A.H.P.분석을 통한 상대적 중요도 평가. 「정책분석평가학회보」. 19(1): 107-135.
- 권오철. (2007). 지방자치단체 연구회활동의 개선방안 연구: A시의 학습동아리 운영을 중심으로. 「지방행정연구」. 21(4): 3-27.
- 김은희·김효순·박희서. (2009). 지방정부의 조직환경적 특성이 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. 「지방정부연구」. 12(4): 7-32.
- 김인학·이지현·고 준·김희웅. (2010). CoP에서 참여동기, 보상적합이 CoP 몰입과 지식공유 활동에 미치는 영향. 「정보처리학회논문지」. 17(3): 209-222.
- 김태구·이계희. (2012). 호텔직원의 지식공유행동과 서비스 혁신행동: 수정 및 확장된 Triandis 모형의 적용. 「관광학연구」. 36(8): 25-49.
- 박국흠. (2008). 지방공무원의 조직몰입과 혁신행태가 지식관리에 미치는 영향. 「지방정부연구」. 12(2): 7-28.
- 이흥재. (2013). 계획된 행동이론을 적용한 학습공동체(CoP) 참여와 성과. 「한국지역정보학회지」. 16(1): 35-57.
- 이흥재·강제상. (2005). 효과적인 지식관리를 위한 학습공동체 운영에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」. 9(4): 1-23.
- 최종인·권상순. (2007). 미래 인적자원개발을 위한 실천공동체: 특허청을 중심으로. 「대한경영학회지」. 20(4): 1747-1773.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality, and Behavior*. Chicago: Dorsey.
- Amabile, T. M, Conti, R., Coon, R., Lazenby, J. & M. Herron. (1996). Assessing the Work for Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*. 39: 1154-1164.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & J. N. Lee. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Role of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*. 29(1): 87-112.
- Brown, J. S. & P. Duguid. (2000). *The Social Life of Information*, Boston : Harvard Business School Press.
- Brown, J. S. & P. Duguid. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*. 2(1): 40-56.
- Cheung, W., Chang, M. K. & V. S. Lai. (2000). Prediction of Internet and World Wide Web Usage at Work: A Test of an Extended Triandis Model. *Decision Support System*. 30: 83-100.
- Chua, A. Y. K. (2006). The Rise and Fall of a Community of Practice: A Descriptive Case Study. *Knowledge and Process Management*, 13(2): 120-128.
- Deci, E. L. & R. M. Ryan (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.
- Fishbein, M. & I. Ajzen. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior. An Introduction to Theory and*

- Research*. MA: Addison-Wesley.
- Hislop D. (2003). The complex relations between communities of practice and the implementation of technological innovations. *International Journal of Innovation Management*. 7(2): 163-188.
- Jamil, M. A. & N. K. Mat. (2011). To investigate The Drivers of Online Purchasing Behaviour in Malaysia Based on Theory of Planned Behaviour(TPB): A Structural Equation Modeling(SEM) Approach. *International Conference on Management(ICM 2011) Proceeding*, June, 443-460.
- Janssen, O. (2000). Job Demand, Perception of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73: 287-302.
- Janssen, O. (2005). The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78: 573-579.
- Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance*. N.Y.: Simon and Schuster.
- Lave, J. & E. Wenger. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press.
- Lesser, E. L. & J. Storck. (2001). Communities of Practice and Organizational Performance. *IBM Systems Journal*, 40(4): 831-841.
- Malhotra, Y. (2003). Why Knowledge Management Systems Fail: Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises, in C.W. Holsapple(ed): *Handbook on Knowledge Management I: Knowledge Matters*, New York: Springer 577-599.
- McDermott, R. (1999). Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management, *California Management Review*, 41(4): 103-117.
- Mørk, Bjørn E., Aanestad, M., Hanseth, Ole & M. Grisot. (2008). Conflicting Epistemic Cultures and Obstacles for Learning across Communities of Practice. *Knowledge and Process Management*. 15(1): 12 - 23.
- Ramayah, T., Chin, L. G. & N. H. Ahmad, (2008). Internet Piracy among Business Students: An Application of Triandis model. *International Journal of Business and Management Science*. 1(1): 85-95.
- Sallán, J. G., Alava, M. F., Barrera-Corominas, A. & Rodriguez-Gomez, D. (2012). Review of Knowledge Creation and Management Processes through Communities of Practice in Public Administration. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46: 2198-2204.
- Scott, S. G. & R. A. Bruce. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*. 37(3): 580-607.
- Smith, H. A. & James D. McKeen. (2003). Creating and Facilitating Communities of Practice. in C. W. Holsapple(ed.), *Handbook on Knowledge Management*, Velag Berlin: Springer, pp. 393-407.
- Stork, J & P. A. Hill (2000). Knowledge Diffusion through Strategic Communities. *Sloan Management Review*, 42(1): 63-74.
- Thompson, R. L., Higgins, C. H. & J. M. Howell. (1991). Towards a Conceptual Model of Utilization. *MIS Quarterly*. 15(1): 125-43.

- Triandis, H. C.(1980). Values, Attitudes, and Interpersonal Behaviour. In H. E. Howe (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Beliefs, Attitudes and Values*(pp. 195-259). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Verburg, R. M. & J. H. E. Andriessen. (2006). The Assessment of Communities of Practice. *Knowledge and Process Management*, 13(1): 13-25.
- Wasko, M. M. & S. Faraj. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly*. 29(1): 35-57.
- Wenger, E. & W. M. Snyder. (2000). *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. Harvard Business Review.
- Wenger, E., McDermott, R. & W. M. Snyder. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Massachusetts, Boston, MA: Harvard Business School Press.

---

**이홍재(李洪宰):** 경희대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 안양대학교 공공행정학과 조교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 지식관리, 전자정부, 정책분석 등이며, 최근 주요 논문으로는 “전자정부에 대한 지각된 품질과 사용자 태도가 재사용 의도에 미치는 영향(2012)”, “지방정부의 지식활용 영향요인과 업무성과에 관한 연구(2012)”, “계획된 행동이론을 적용한 학습공동체 참여와 성과(2013)” 등이 있다(hongjaelee@anyang.ac.kr).

**한수영(韓秀榮):** 한양대학교에서 박사학위를 취득하고, 현재 안양대학교 문리과학대학 조교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 전자정부, 지식관리시스템 등이며, 최근 주요 논문으로는 “리더십과 보상, 인지된 유용성이 지식경영 활동에 미치는 영향: 공기업을 대상으로(2013)” 등이 있다(syhan@anyang.ac.kr).

**Abstract**

**Local Government Employees' Antecedents of Communities of Practice Activity and Innovative Behavior: Based on Triandis Model**

Lee, Hong-Jae

Han, Su-Young

The purposes of this study are to analyze the relationships among perceived usefulness, enjoy, social norms, reward, community of practice(CoP) activity, and innovative behavior based on the Triandis model, and to suggest the policy implications for CoP activity and innovative behavior improvement. The results of data analysis by structured equation model(SEM) indicate that the enjoy and reward have statistically significant positive effects on the CoP activity. However, the results show that the perceived usefulness and social norms are not statistically significant with the CoP activity. And the result shows that the CoP activity has statistically significant positive effect on the innovative behavior. Based on the results, the theoretical and policy implications for CoP activity and innovative behavior improvement are discussed.

Key Words: local government, community of practice(CoP), innovative behavior, Triandis model