

현장경찰관 전문성 강화를 위한  
역량중심의 인적자원개발 시스템  
도입방안에 관한 연구

- 경찰관의 실행공동체 참여가 지식전이를 매개로  
직무성과에 미치는 영향을 중심으로 -

연세대학교 교육대학원  
인적자원개발 전공  
최 규 일

# 차 례

표 차례 .....	vi
그림 차례 .....	ix
국문요약 .....	x
<b>I. 서론</b> .....	1
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구목적 및 연구문제 .....	6
3. 용어의 정의 .....	6
가. 실행공동체 .....	6
나. 지식전이 .....	7
다. 직무성과 .....	8
4. 연구의 제한점 .....	8
<b>II. 이론적 배경</b> .....	10
1. 실행공동체 .....	10
가. 실행공동체 개념 .....	10
나. 실행공동체 특성 .....	16

다. 실행공동체 구조적 요인 .....	18
라. 실행공동체 가치 .....	20
마. 경찰의 실행공동체 .....	23
1) 공공조직의 실행공동체에 대한 선행연구 .....	23
2) 경찰내 실행공동체 분석 .....	28
2. 지식전이 .....	31
가. 지식전이 개념 .....	31
나. 지식전이 구성요소 .....	34
1) 지식획득 .....	34
2) 지식공유 .....	35
3) 지식활용 .....	38
다. 경찰의 지식전이 .....	41
1) 경찰의 지식전이에 관련된 선행연구 .....	41
2) 경찰의 지식전이에 대한 검토 .....	42
3. 직무성과 .....	45
가. 직무성과 개념 .....	45
나. 직무성과 구성요소 .....	47
1) 과업성과 .....	47
2) 맥락성과 .....	48
다. 경찰의 직무성과 .....	50
1) 경찰의 직무성과에 대한 선행연구 .....	50

2) 경찰의 직무성과 측정방법 .....	52
4. 실행공동체, 지식전이, 직무성과간의 관계 .....	53
가. 실행공동체와 지식전이의 관계 .....	53
나. 지식전이와 직무성과의 관계 .....	55
다. 실행공동체와 직무성과의 관계 .....	58
라. 실행공동체와 직무성과간의 관계에서 지식전이의 매개효과 .....	60
<b>Ⅲ. 연구방법</b> .....	61
1. 연구모형 .....	61
2. 분석대상 및 조사절차 .....	62
3. 조사도구 .....	66
4. 측정변수 .....	72
가. 독립변수 : 실행공동체 참여여부와 참여정도 .....	72
1) 실행공동체 참여여부 .....	72
2) 실행공동체 참여정도 .....	72
나. 매개변수 : 지식전이 .....	74
1) 실행공동체 참여여부 .....	74
2) 실행공동체 참여정도 .....	76
다. 종속변수 : 직무성과 .....	78
1) 실행공동체 참여여부 .....	78
2) 실행공동체 참여정도 .....	79

라. 통제변수 : 개인 및 조직특성 변수 .....	81
1) 실행공동체 참여여부 .....	81
2) 실행공동체 참여정도 .....	83
5. 분석 방법 및 절차 .....	85

#### IV. 연구결과 .....

1. 상관분석 결과 .....	86
1) 실행공동체 참여여부 .....	86
2) 실행공동체 참여정도 .....	90
2. 실행공동체 참여집단과 미참여집단의 차이 .....	93
3. 실행공동체 참여여부가 미치는 영향 .....	94
가. 실행공동체 참여여부가 지식전이에 미치는 영향 .....	94
나. 참여여부가 지식전이를 매개로 직무성과에 미치는 영향 .....	98
1) 참여여부가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 영향 .....	98
2) 참여여부가 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 영향 .....	101
4. 실행공동체 참여정도가 미치는 영향 .....	104
가. 실행공동체 참여횟수가 지식전이에 미치는 영향 .....	104
1) 실행공동체 참여횟수가 지식획득에 미치는 영향 .....	104
2) 실행공동체 참여횟수가 지식공유에 미치는 영향 .....	106
3) 실행공동체 참여횟수가 지식활용에 미치는 영향 .....	108
나. 참여정도가 지식전이를 매개로 직무성과에 미치는 영향 .....	110

1) 실행공동체 참여횟수가 과업성과에 미치는 영향 .....	110
2) 실행공동체 구성동기가 과업성과에 미치는 영향 .....	113
3) 실행공동체 업무관련성이 과업성과에 미치는 영향 .....	116
4) 실행공동체 참여횟수가 맥락성과에 미치는 영향 .....	119
5) 실행공동체 구성동기가 맥락성과에 미치는 영향 .....	122
6) 실행공동체 업무관련성이 맥락성과에 미치는 영향 .....	124
5. 연구결과 종합 .....	127
<b>V. 요약, 결론 및 제언 .....</b>	<b>129</b>
1. 요약 .....	129
2. 결론 .....	131
3. 제언 .....	132
<b>참고문헌 .....</b>	<b>136</b>
<b>부 록 .....</b>	<b>155</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>161</b>

## 표 차례

<표 II-1> 연구자별 실행공동체 개념과 지식에 대한 시각 .....	12
<표 II-2> 실행공동체와 다른 조직구조의 차이 .....	17
<표 II-3> 실행공동체의 구조적 요인 .....	19
<표 II-4> 실행공동체의 가치 .....	20
<표 II-5> 실행공동체 선행연구들 .....	28
<표 II-6> 경찰청 실행공동체 연혁 및 소관부서 .....	28
<표 II-7> 경찰청 현장학습모임 현황 .....	28
<표 II-8> 실행공동체와 현장학습모임 비교 .....	29
<표 II-9> 지식전이의 개념적 정의에 관한 연구 .....	33
<표 II-10> 지식공유의 개념 .....	37
<표 II-11> 경찰과 지식관련 선행연구들 .....	42
<표 II-12> 경찰과 직무성과관련 선행연구들 .....	51
<표 II-13> 실행공동체와 지식전이 관계에 관한 연구들 .....	54
<표 II-14> 지식전이와 직무성과에 관한 연구들 .....	56
<표 II-15> 실행공동체와 직무성과에 관한 연구들 .....	59
<표 II-16> 지식전이와 직무성과에 관한 연구들 .....	60
<표 III-1> 인구사회학적 특성 .....	64
<표 III-2> 설문지 구성 및 출처 .....	66
<표 III-3> 지식획득에 대한 설문문항 수정 사항 .....	69
<표 III-4> 지식공유 설문항목 수정사항 .....	70

<표 III-5> 실행공동체 참여여부에 대한 기술통계 .....	72
<표 III-6> 실행공동체 참여횟수에 대한 기술통계 .....	73
<표 III-7> 실행공동체 구성동기에 대한 기술통계 .....	73
<표 III-8> 실행공동체 업무관련성에 대한 기술통계 .....	73
<표 III-9> 지식전이의 요인분석 결과 .....	75
<표 III-10> 지식전이의 기술통계 및 신뢰도 결과 .....	75
<표 III-11> 지식전이의 요인분석 결과 .....	76
<표 III-12> 지식전이의 기술통계 및 신뢰도 결과 .....	77
<표 III-13> 직무성과의 요인분석 결과 .....	78
<표 III-14> 직무성과의 기술통계 및 신뢰도 결과 .....	79
<표 III-15> 직무성과의 요인분석 결과 .....	80
<표 III-16> 직무성과의 기술통계 및 신뢰도 결과 .....	80
<표 III-17> 설문대상자 총 396명 통제변수 .....	82
<표 III-18> 설문대상자 총 115명 통제변수 .....	84
<표 IV-1> 설문대상자 총 396명 상관관계 분석결과 .....	88
<표 IV-2> 설문대상자 총 115명 상관관계 분석결과 .....	91
<표 IV-3> 실행공동체 참여집단과 미참여집단 독립표본 t-test .....	93
<표 IV-4> 실행공동체 참여여부와 지식획득의 회귀분석결과 .....	95
<표 IV-5> 실행공동체 참여여부와 지식공유의 회귀분석결과 .....	96
<표 IV-6> 실행공동체 참여여부와 지식활용의 회귀분석결과 .....	97
<표 IV-7> 참여여부가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 영향 .....	100
<표 IV-8> 참여여부가 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 영향 .....	103
<표 IV-9> 참여정도와 지식획득의 회귀분석결과 .....	105



<표 IV-10> 참여정도와 지식공유의 회귀분석결과 .....	107
<표 IV-11> 실행공동체 참여정도와 지식활용의 회귀분석결과 .....	109
<표 IV-12> 참여횟수가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 영향 .....	112
<표 IV-13> 구성동기가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 영향 .....	115
<표 IV-14> 업무관련정도가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 영향 ..	118
<표 IV-15> 참여횟수가 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 영향 .....	121
<표 IV-16> 구성동기가 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 영향 .....	123
<표 IV-17> 업무관련정도가 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 영향 ..	126
<표 IV-18> 연구결과 정리 .....	128

## 그림 차례

[그림 Ⅱ - 1] 지식전이 구성 프로세스 .....	32
[그림 Ⅲ - 1] 연구모형 1 - 전체 집단 .....	61
[그림 Ⅲ - 2] 연구모형 2 - 참여 집단 .....	61

# 국 문 요 약

## 경찰관의 실행공동체 참여가 지식전이를 매개로 직무성과에 미치는 영향

본 연구는 세 가지 연구문제를 설정하였다. 첫째, 실행공동체 참여집단과 미참여집단간 지식전이와 직무성과에 차이가 있을까? 둘째, 실행공동체 참여여부는 직무성과에 영향을 미치는 과정에서 지식전이가 매개하는가? 셋째, 실행공동체 참여정도는 직무성과에 영향을 미치는 과정에서 지식전이가 매개하는가?

본 연구는 경찰청 소속으로 근무하는 공무원 396명을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 조사도구는 실행공동체, 지식전이, 직무성과 등 세 부분으로 구성되었다. 모든 설문 문항은 기존에 개발된 설문지를 사용하여 자기보고형식으로 응답하게 하였다. SNS 설문조사에 총 399명이 응답했으나 답변 오기한 3부를 제외한 396명의 응답지가 최종 분석에 사용되었다. 조사도구는 타당도와 신뢰도 검사를 통해 적합한 문항만을 분석에 사용했다. 실행공동체(참여여부, 참여횟수, 구성동기, 업무관련성)를 독립변수로, 지식전이(지식획득, 지식공유, 지식활용)을 매개변수로, 직무성과(과업성과, 맥락성과)를 종속변수로 설정하고, 통제변수로는 성별, 학력, 직급을 포함하여 변수들 간의 관계를 검토하였다. 요인분석과 신뢰도 분석을 통해 측정도구의 적합성을 확인하였고, 연구문제 검증에 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

설문조사를 통해 밝혀진 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 실행공동체 참여집단과 미참여집단간 지식전이와 직무성과에 차이를 확인하였다. 실행공동체 참여집단이 미참여집단보다 지식전이와 직무성과가

더 높았다.

둘째, 실행공동체 참여는 지식전이(지식획득, 지식공유, 지식활용)를 매개로 직무성과(과업성과, 맥락성과)에 유의미한 영향을 미쳤다. 실행공동체 참여는 지식전이와 직무성과 각각에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지식전이가 하위요인 3가지는 과업성과와 맥락성과 모두를 매개했는데, 지식공유가 과업성과를 부분 매개 하는 것을 제외하고는 모두 완전매개하는 것으로 나타났다.

셋째, 실행공동체 참여정도 중 참여횟수는 지식전이(지식획득, 지식공유, 지식활용)를 매개로 직무성과(과업성과, 맥락성과)에 유의미한 영향을 미쳤다. 실행공동체 참여횟수는 직무성과에 대해서는 영향을 미치지 않았지만, 지식전이에 유의미한 영향을 미쳤고, 지식전이가 하위요인 3가지는 과업성과와 맥락성과 모두를 완전 매개했다.

실행공동체 참여정도 중 구성동기는 지식전이(지식획득, 지식공유, 지식활용)와 직무성과(과업성과, 맥락성과)에 모두 영향을 미치지 않았다.

실행공동체 참여정도 중 업무관련성은 지식전이(지식획득, 지식공유, 지식활용)를 매개로 직무성과(과업성과, 맥락성과)에 유의미한 영향을 미쳤다. 실행공동체 업무관련성은 지식전이와 직무성과에 대해 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지식전이가 하위요인 3가지는 과업성과와 맥락성과 모두를 완전 매개했다. 이러한 결과들을 토대로 본 연구의 시사점 및 후속연구를 위한 제언을 논의하였다.

---

핵심되는 말 : 실행공동체, 지식전이, 직무성과

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성

경찰 조직의 핵심자원은 사람이다. 사람이 핵심자원이므로 경찰 조직 전체의 치안성과는 경찰관 개인의 직무성과에 의해 결정된다. 그 직무성과는 경찰관 개인의 역량에 달려있다. 직무성과를 통한 치안성과 제고를 위해 경찰관 개인의 역량 향상 방안을 고민하는 것은 경찰청의 주된 정책과제 중 하나이다. '18년 기준 경찰청의 예산비율 중 인건비가 약 78% 수준이라는 점과 경찰청의 주요업무계획 과제 121개 중 교육을 강화한다는 내용을 포함하고 있는 과제가 39(32.2%)개라는 점에서 이를 확인할 수 있다.

경찰의 직무는 현장에서 국민을 직접 접하는 집행업무의 성격을 갖고 있고, 국민의 안전과 신체 그리고 사회질서 유지에 직결되므로 경찰관의 직무성과는 중요하다. 직무 특성상 경찰관의 직무성과를 객관적으로 측정하는데 한계가 있어, 주관적인 방법을 고려해 볼 수 있다. 그리고 직무성과는 과업성과와 맥락성으로 구분해볼 수 있다. 과업성과는 해당 직무에서 공식적으로 요구되는 업무에 대한 달성도나 성취도이다. 이와 함께, 최근에는 직무성과를 측정할 때 직무상에 명시된 과업성과 뿐만 아니라 직무상에 명시되지 않은 맥락성과를 포함하는 경우가 많아졌다(우석봉, 2001). 맥락성과는 과업상의 역할 외에 구성원이 조직에 유익한 결과를 가져오는 행동에 따른 성과이다(Smith, Organ & Near, 1983; 손규태, 2015). 팀 단위로 활동하는 경찰관에게도 직무상에 명시되지 않은 맥락성과가 중요한 기준이다. 경찰 내에서 과업성과와 맥락성으로서 직무성과에 영향을 미치는 요인을 확인해볼 필요가 있다(Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994; 김보현, 2017).

직무성과를 제고하는데 있어서 지식의 중요성을 간과할 수는 없다. 지식은 지식기반사회에서 직무성과 제고를 위한 핵심요소이다(Argote & Ingram, 2000; 이상훈 & 이호근, 2007). 지식을 효과적으로 획득, 공유, 활용하는 지식전이의 중요성이 강조되고 있다(Davenport & Prusak, 1998; Von Krogh, 1998; 이상훈 & 이호근, 2007). 경찰도 지식기반사회에 걸맞은 변화를 요구받고 있어 더욱 그러하다. 치안활동의 근간이 되는 경찰관련 법령 중 연 평균 약 20여건이 재개정되고 있고, IT 및 사이버 기술 등의 발전으로 새로운 범죄가 꾸준히 발생하고 있다. 공판중심주의 도입으로 사건에서 증거 확보의 중요성이 매우 높아지고 있고, 인권의식 향상 등으로 치안행정이 복잡해져 많은 전문 지식을 요구받고 있다. 특히 최근에는 수사구조개혁을 앞두고 경찰관의 수사역량도 시험대에 올랐다. 이처럼 지식기반 사회로 진입함에 따라 치안활동에 있어서도 지식이 중요해지고 있는 것이다. 치안성과 제고를 위해 지식기반 치안행정이 불가피해진 만큼, 경찰 내에서 지식을 획득하고 지식을 공유하며 지식을 활용하는 지식전이 활동이 중요해졌다.

경찰 내에서도 지식전이를 위해 형식교육을 제공하고 있고, 무형식학습을 지원하고 있다. 형식교육은 주로 경찰대학, 경찰인재개발원, 수사연수원, 중앙경찰학교 등 4대 교육기관에서 집합교육으로 진행하고 있다. 하지만, 일반적인 조직에서의 공식적인 교육 프로그램에 대한 한계와 미흡한 점은 경찰의 교육기관 교육에서도 마찬가지로 지적되고 있다. 교육기관 교육이 모든 교육 활동을 진행할 수 없고, 공식적인 교육 훈련이 직무성과로 연결되는 정도도 크지 않다는 지적(Day, 1998; Gilley, Eggland & Gilley, 2002; Holton & Baldwin, 2003; 장주희)을 피해갈 수 없다. 일하는 방법에 대한 지식은 실제 수행해야 할 일과 동떨어진 내용을 다루는 경우가 적지 않고, 학습 방법도 효과적이지 않은 경우가 있다는 문제점도 함께 거론된다. 조직의 지식전이를 형식교육에만 의존할 필요도 없다.

일터에서 사람들 간에 교육적 관계를 맺고, 일하면서 배우고 배우면서 일하는 무형식학습으로서 실행공동체의 가치가 경찰에서도 유용하다. 실행공동체(Community of Practice : CoP)란 동일한 관심사와 일련의 문제, 어떤 주제에 대한 열정을 공유하고 있으면서, 지속적으로 상호작용하는 과정을 통하여 이 분야에 대한 지식과 전문성을 보다 깊은 것으로 만들어 가는 사람들의 집단이다(Wenger et al., 2002). 조직에서 실행공동체는 구성원들 간의 상호작용을 통한 학습을 강조하여 실행공동체를 통해 조직 구성원들은 개인차원의 학습을 넘어 공동체 속에서 피드백을 서로 주고받으며 학습하고 그 속에서 지식을 재통합한다(Cross & Baird, 2000; 장원섭, 김민영 & 윤지혜, 2009). 이렇게 상호작용하고 협동하는 과정 속에서 이루어지는 학습을 통해 지식의 창출과 혁신을 초래하며, 궁극적으로 조직의 성장과 변화를 가능하게 한다(Brown & Duguid, 2000; 장원섭, 김민영 & 윤지혜, 2009).

실행공동체는 제록스 社의 복사기 수리기사들이 고객의 문제를 해결하는 방법을 공식 지침보다는 동료 기사들과의 비공식적 유대관계를 통하여 학습하는 현상을 통해 발견되었다. 함께 식사하고 카드게임을 하며 대화를 하는 중에 노하우를 공유하고 문제를 해결하는 방법을 자연스럽게 배워간 것이다(Orr, 1996; 장원섭 2011). 이는 현장 경찰관들의 직무환경과 유사하다. 현장 경찰관들은 기본적으로 팀 또는 조 단위로 활동하다 보니 동료 경찰관들과의 유대관계를 통해 학습하는 상황이 많이 발생한다.

Cross & Baird(2000)은 조직 구성원들이 실행공동체를 통해 개인적인 학습을 넘어 공동체 속에서 서로 피드백을 주고 받으며 학습하고, 그 속에서 지식을 재통합한다고 주장했다(장원섭, 김민영 & 윤지혜, 2009에서 재인용). 지식이 기본적으로 암묵적인 속성을 갖고 있거나 실행과 관련이 있는 암묵적 지식에 뿌리를 두고 있는데(Polanyi, 1974) 전이가 어려운 암묵적 지식을 가장 잘 공유할 수 있는 방법으로 제시된 것이 관계를 통한 학습 방식이고(이선 외,

2000) 실행공동체가 여기에 해당된다(장주희, 2005). 개인이 전문성을 갖추는데 90%가 업무를 통한 학습이나 타인과의 교류를 통하여 비공식적으로 이루어지고 있음을 감안할 때(Dobbs, 2000; Senge, 1990), 실행공동체를 통해 타인과의 상호작용으로 새로운 지식을 획득하고 업무에 적용하는 일은 현장 경찰관에게 적합하다고 볼 수 있다. 실행공동체를 통해 구성원들간의 자연스러운 지식창출과 공유는 물론 개인 역량을 향상시킬 수 있을 것으로 기대된다.

1990년대 이후 실행공동체는 구성원의 자발적 참여를 통해 일과 학습을 연계하는 효과적인 학습법으로 인식되면서 많은 기업체에서 주목을 받아왔다(조성준, 2012). 2000년 이후 실행공동체 연구가 본격화 되어(장주희, 2005), 기업에서 먼저 도입되었고, 이후 공기업과 같은 공공조직으로 확산되며(정영석, 2008) 국내 실행공동체와 관련된 대부분의 선행연구는 민간기업 사례를 다루고 있다. 그러나 공공기관의 실행공동체 운영에 대한 실증연구는 많지 않다.

정부조직 등에 대한 실행공동체 선행연구를 살펴보면, 크게 3개 주제로 구분할 수 있다. 이홍재와 강제상(2005), 김구(2008)는 실행공동체가 민간부문에서 그 효과와 가치를 확인한 만큼 공공부문에서도 도입하여 활성화시켜야 한다고 주장했다. 강황선과 함진(2009), Sallán et al.(2012)은 공공부문의 실행공동체가 성공하기 위한 요인과 성공전력을 분석하여 제시하였다. 임세영과 김시태(2009), 김지웅과 임준형(2013), 이홍재(2013)는 실행공동체와 직무성과간의 관계를 밝혔다. 특히, 이홍재(2013)는 경찰관을 대상으로 연구하였다.

경찰청에서도 실행공동체를 학습동아리라는 이름으로 2005년부터 도입했다. 그 이후 학습조직, 현장연구모임을 거쳐 현장학습모임으로 명칭이 변경되었지만, 실행공동체로서의 본질에는 변함이 없었다. 현장학습모임을 활성화하기 위해 여러 가지 지원을 하고 있다. 모임의 리더 등을 대상으로 실행공동체를 이끌어가기 위한 액션러닝 교육을 실시하고, 우수학습과제를 선정한 모임을 대상으로 운영비를 지원하며, 현장학습모임 운영매뉴얼은 물론 유사모임간 시너



지 효과를 내기 위해 연합회의도 진행하였다. 또한 연말에 현장학습모임 성과 발표회와 우수사례 모음집 발간 등으로 현장학습모임이 활성화될 수 있도록 적극 지원하고 있다. 현재 1만 6천여명이 등록하고 있는데 실제 활동하는 인원은 좀 더 차이가 있을 것이다. 등록된 인원수를 기준으로 할 경우, 경찰관 12만여명 중 13% 수준이다. 경찰청의 후원이 미흡함에도 불구하고 10년 이상을 유지되고 있는 것은 그 자체로 의미가 있어 보인다.

그럼에도 불구하고, 경찰 조직에는 실행공동체에 대한 인식이 여전히 부족하고, 경찰 대상 실행공동체 연구도 미흡하여 경찰관들의 적극적인 참여 유도에 역부족이며, 부서장 또는 기관장의 지원 또한 어렵다. 조직 내 활성화에 한계가 있다. 이홍재(2013)가 경찰관의 실행공동체가 직무성과에 영향을 미친다는 연구를 했지만, 연구대상이 전국이 아닌 일부 지역 경찰관으로 제한되어 있어 일반화할 수가 없다. 또한 이홍재(2013)의 연구는 단순히 실행공동체와 직무성과의 관계를 밝히고 있는 반면, 본 연구는 지식전이라는 학습과 교육이 실행공동체 및 직무성과와 어떤 관계가 있는지 확인하므로 차이가 있다.

최근 의무경찰제도 폐지와 관련하여 인력 확대에 따른 신입 교육, 경감 근속승진 제도 확대에 따른 승진자 교육, 수사구조개혁에 대비한 수사역량 향상 교육 등 교육기관 교육의 수요가 폭발적으로 증가하고 있다. 하지만 교육기관 교육의 물리적 제약과 교육내용 및 방법상의 제한점 등으로 무형식학습과 직무성과 제고 방안이 절실한 시점이다.

본 연구를 통해 실행공동체가 지식전이를 매개로 직무성과에 영향을 미치는 것을 실증적으로 밝히고 경찰 조직 내 실행공동체에 대한 인식 제고와 내부적 공감대 형성에 기여하고자 한다. 따라서, 경찰관의 실행공동체 참여여부와 참여정도가 지식전이와 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는가를 확인한다.

본 연구는 경찰관의 지식전이와 직무성과에 있어서 실행공동체의 참여효과를 실증적으로 탐구함으로써 세 가지 의의를 가진다. 첫째, 실행공동체가 구성

원의 지식전이와 직무성과에 미치는 효과를 검증할 수 있을 것이다. 둘째, 현장의 인적자원개발의 기초 자료로서 활용될 수 있다. 마지막으로, 경찰 교육에서 형식적인 교육훈련 프로그램을 보완하여 무형식학습에 대한 지원 방안으로서 실행공동체의 가치를 확인하기 위해 본 연구가 필요하다.

## 2. 연구목적 및 문제

이 연구의 목적은 경찰관의 실행공동체 참여여부와 참여정도가 지식전이를 매개로 직무성과에 대해 어떻게 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 다음과 같이 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 실행공동체 참여집단과 미참여집단간 지식전이와 직무성과에 차이가 있을까?

연구문제 2. 실행공동체 참여여부는 직무성과에 영향을 미치는 과정에서 지식전이가 매개하는가?

연구문제 3. 실행공동체 참여정도는 직무성과에 영향을 미치는 과정에서 지식전이가 매개하는가?

## 3. 용어의 정의

### 가. 실행공동체

실행공동체(Community of Practice, CoP)는 ‘동일한 관심사와 일련의 문제뿐만 아니라 주제에 대한 열정을 공유하고 있으면서, 지속적으로 상호작용하

는 과정을 통해서 이 분야에 대한 지식과 전문성을 보다 깊이 있는 것으로 만들어가는 사람들의 집단'이라고 정의한다(Wenger, McDermott & Snyder, 2002; 황숙경 역, 2004; 장주희, 2005).

본 연구에서 실행공동체 참여는 실행공동체 참여여부와 실행공동체 참여정도 두 가지로 구성하였다. 실행공동체 참여여부는 실행공동체에 현재 참여하고 있다고 응답한 경우와 현재 참여하고 있지 않으나 과거에 참여한 경험이 있는 경우를 포함하였다.

실행공동체 참여정도 실행공동체 참여정도는 세 가지 구성요소를 가지고 있다. 실행공동체에 참여횟수, 실행공동체 구성동기, 실행공동체의 업무관련성이다. 이 중 실행공동체의 참여횟수는 참여한 경험이 있는 실행공동체의 개수, 실행공동체에 참여한 기간, 실행공동체에 참석하는 정도를 고려하였다.

#### 나. 지식전이

본 연구에서 지식전이는 개인이 획득한 지식을 다른 구성원들과 공유하고, 이를 업무에 활용하는 것으로 정의한다. 지식전이는 지식획득, 지식공유, 지식활용의 세 가지 하위 요인으로 구성하였다.

지식획득은 개인이 지식을 파악하거나 획득하는가 하면 지식을 개발하는 등의 활동을 통하여 새로운 지식을 만들어 내는 것을 의미한다(이정호, 김걸 & 김민용, 2006). 지식공유는 개인, 부서, 조직 내에서 새롭게 습득한 지식을 조직 내에서 지식공유시스템 등의 방법으로 구성원 간 지식을 전수하거나 교환하는 하는 것으로 정의한다(이정호, 김걸 & 김민용, 2006).

지식활용은 새로운 아이디어나 방법에 대해 획득, 공유된 지식을 업무성과 향상, 효율성, 효과성, 의사결정속도 향상을 위해 활용하는 것을 의미한다(이상훈 & 이호근, 2007).

#### 다. 직무성과

직무성과는 'job performance'를 말한다. 선행연구에서는 "performance"를 '성과' 또는 '수행' 두 가지 뜻으로 설명한다(오문청 & 정수진, 2017). 본 연구에서는 경찰청 소속 공무원이 자신의 업무에 대해 기대하는 결과로 보아 '성과'로 해석한다. 즉 직무성과(Job performance)란 경찰청 소속 공무원이 자신 업무와 관련한 바람직한 수행이나 조직안에서의 맥락적인 활동을 의미한다(Cravens, Ingram, LaForge & Young, 1993; Law, Cravens, Grant & Moncrief, 2001).

직무성과 하위요인으로 과업성과(task performance)와 맥락성과(contextual performance)를 두었다. 과업성과란 조직 또는 개인의 목표 달성을 위해 해당 직무에서 공식적으로 요구받는 업무에 대한 달성도나 성취도를 뜻하고, 맥락성과란 직무수행에서 공식적으로 요구받지는 않으나, 조직이 기대하는 행동을 넘어 자발적으로 직무를 수행하여 결국 조직에 도움이 되는 행동을 하는 것을 의미한다.

#### 4. 연구의 제한점

첫째, 경찰 조직 전체 규모와 실제 실행공동체 참여 인원 에 비해 조사대상이 적었다. 경찰청 소속 공무원은 12만여명이고, 실행공동체 참여인원은 1만 6천여명인데 이 연구의 전체 조사대상은 396명으로 0.33% 수준이고, 실행공동체 참여자 조사대상은 115명으로 0.72%수준이다. 이 연구를 경찰 조직 전체에 적용하여 일반화하기에는 조사대상 인원수가 적었고, 전체 조사대상의 전체 인원수 대비 표본 비율과 실제 실행공동체 참여인원 대비 실행공동체 참여자 표본 비율에 차이가 있었다.

둘째, 지식전이 및 직무성과에 영향을 미치는 실행공동체의 특성 중 세부 요인을 확인하지 않았다. 이 연구를 실행공동체 참여의 효과를 확인하는데 중점을 두었기 때문이다. 민간부와 달리, 공공부문 특히 경찰 조직내에서는 실행공동체에 대한 인식이 상대적으로 매우 저조하다. 경찰 조직에서 실행공동체의 인식제고에 초점을 맞추다 보니, 실행공동체 참여 그 자체와 참여정도 수준에 국한하여 연구를 진행하였다.

셋째, 지식전이와 직무성과를 객관적이기 보다는 조사대상자의 주관적 판단에 의존하였다. 공공부문인 경찰조직의 특성상 지식전이와 직무성과를 객관적으로 증빙할 수 있는 자료가 없었다. 지식을 얼마나 획득했고, 얼마나 공유했으며, 그 지식을 얼마나 활용했는지는 변수의 특성상 객관화하기 어려울 것으로 보인다. 직무성과도 마찬가지다. 과업성과는 사무분장상의 직무를 얼마나 수행했느냐인데 경찰의 사무분장 내용 자체가 정량적으로 측정하기 어렵고, 맥락성과 또한 동료와 부서에 대한 협조 수준을 확인하는 것이므로 정성적으로 측정할 수 밖에 없었다. 하지만, 이 연구가 조사대상 개인에게 직접적인 영향을 미치는 것이 아니므로 주관적인 판단 맡겨도 큰 차이가 없을 것이라는 전제로 진행하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 실행공동체

#### 가. 실행공동체 개념

실행공동체(CoP; Community of Practice)는 초보자가 전문가로부터 업무를 서서히 배워가면서 업무공동체의 일원이 되어가는 과정을 설명하기 위해 Lave와 Wenger(1991)에 의해 처음 사용되었다(장상윤 & 김진모, 2013). Lave와 Wenger(1991)는 도제방식을 통해 초보자가 전문가의 기술을 자연스럽게 전수하고, 이 과정에서 공동체의 멤버십을 형성하게 되는 사회적 맥락에서의 학습 개념으로 실행공동체를 제시했다(오성호 & 김보영, 2016). 즉, 실행공동체는 동일한 관심사와 일련의 문제, 특정한 주제에 대한 열정을 공유하고 있으면서 지속적으로 상호작용하는 과정을 통해 해당 분야에 대한 지식과 전문성을 보다 깊이 있는 것으로 만들어 가는 사람들의 집단이다(Wenger, McDermott & Synder, 2002; 장원섭, 2011).

실행공동체 개념에 대해 많은 국내외 학자들이 정의해왔다. 이를 <표 II-1> 정리했다. 학자들의 개념을 살펴보면, ‘지식’이라는 용어를 모두 포함하고 있다. ‘지식’이라는 용어를 사용하지 않은 Brown과 Duguid(1998)는 ‘일이 무엇인지’, ‘일하는 방법이 무엇인지’라는 표현을 사용했다. 일이 무엇인지 아는 것, 일하는 방법이 무엇인지 아는 대상이 필요하므로 이 표현을 ‘지식’과 같은 의미로 볼 수 있다고 본다. 학자들의 개념은 실행공동체내에서 지식을 바라보는 시각에 따라 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 지식을 실행공동체 활동의 목적으로 보는 경우와 지식을 실행공동체 활동의 수단으로 보는 경우이다. 지식을

실행공동체 활동의 목적으로 보는 경우, 그 구성원들은 지식 창출·생산·획득·공유·활용을 위해 모이겠지만, 지식을 실행공동체 활동의 수단으로 보는 경우, 지식을 매개로 개인 또는 조직의 성과향상을 목적으로 둔다.

Sharp(1997), 이정은과 김진모(2008) 등은 실행공동체의 활동을 지식 향상 그 자체를 목적으로 보았다. 특히, Nickols(2000)는 구성원들의 자발적인 참여의지에 의해서 상호 학습을 통해 얻은 내용을 공유하는 가운데 지식을 생산하고 이를 다시 업무에 적용하는 일종의 공동체라고 정의하면서 지식과 관련한 주요 활동들을 ‘공유, 생산, 적용’으로 구체화했다.

박혜영(2002), 함진(2008) 등은 지식과 관련한 행동을 실행공동체 활동의 수단으로 보았다. 지식관련 활동을 통해 개인 및 조직의 성과향상, 문제해결, 업무능력 향상 등을 추구하는 목적으로 보았다. ‘지식’을 목적으로 보느냐, 수단으로 보느냐에 따라 공동체 구성 동기를 기술한 개념이 달라지는 것을 알 수 있다.

지식이 목적이냐 수단이냐에 따라 모임의 성격에서도 차이가 발생했다. ‘지식’을 목적으로 보는 경우는 자발성에 기반한 모임 또는 집단인 반면, ‘지식’을 수단으로 보는 학자는 조직의 의도가 개입되어 비자발적으로 구성된 개념을 사용하고 있다. 유영만·이선(2004) 등은 실행공동체가 지식을 공유하고 창출하여 현장에 적용할 목적으로 모인 공동체라고 정의하면서, 자발적이고 비공식적이라는 점을 개념 정의에 명시했고, Nickols(2000)는 구성원들의 자발적인 참여의지에 따른 공동체라며 참여의지의 자발성을 명시했다. 하지만, 지식을 성과향상의 수단으로 바라 본 함진(2008) 등은 실행공동체를 조직 내 공식적인 공동체 혹은 새로운 조직형태라고 개념 정의에 포함했다. 특히, 최은희(2010)는 조직이 주도적으로 도입한 것으로 업무와 관련된 지식을 소통과 협업을 통해 공유·생산함으로써 개인과 조직의 성과 향상을 도모하는 집단이라며 조직의 주도성을 명시했다.

지식을 바라보는 시각은 시대상이 반영되기도 한다. 2000년대 이후 지식경영이 도입되면서 많은 학자들은 실행공동체를 직무관련 동일 관심사나 문제 혹은 주제를 가지고 있으면서 구성원들의 상호작용으로 지식과 경험을 공유하여 조직의 성과향상을 도모하는 집단이라는 점에 동의했다(고준, 2005; 방유선 & 이명성, 2000; 박혜영, 2002; 이홍재 & 강재상, 2005). 그러다 보니 지식을 성과향상을 위한 수단으로 활용하려는 시각이 우세해졌고, 조직 차원의 개입을 강조하는 추세이다. 조직에서 필요한 지식 확산과 생산성 증대를 위한 핵심 전략으로 실천공동체에 주목하게 되었기 때문이다(최미나 & 유영만, 2003).

이처럼 실행공동체의 개념은 지식향상 자체를 목적으로 하는지 여부, 지식을 성과 제고 등의 수단으로 활용하는지 여부로 나누어 볼 수 있다. 이에 따라 모임 구성이 자발적인지 비자발적인지 등이 구분되어 정의되기도 했다. 조직의 지식경영이 강조되면서 지식을 실행공동체의 수단으로 보는 흐름을 보이기도 했다. 그럼에도 불구하고, 실행공동체 개념의 가장 공통적인 요소는 ‘지식’이고, 지식을 공유하여 지식을 생산하거나 창출하고, 다시 활용하는 등 지식전이에 초점이 맞춰져 있는 것을 알 수 있다.

<표 II-1> 연구자별 실행공동체 개념과 지식에 대한 시각

	연구자	개 념	지식에 대한 시각
1	Lave & Wenger (1991)	사람, 지식, 활동, 세계 사이에 존재하는 관계의 그물망, 특정분야의 전문가가 되는 것이 무엇을 의미하고 특정영역 내 <u>지식</u> 이 무엇인지를 여러명이 함께 구성해가는 실천가들 집단	<목적> 지식 공유, 지식 구성
2	Sharp (1997)	효과적인 업무처리나 특정분야 전문성을 높이기 위해 나타난 비공식적 네트워크, 가장 단순한 수준에서는 오랫동안 함께 일하면서 다양한 대화를 통해 공동의 목적과 업무와 관련한 <u>지식</u> 이나 경험을 공유하려는 요구를 개발하는 소규모의 사람들	<목적> 지식 공유



	연구자	개 념	지식에 대한 시각
3	Brown & Duguid (1998)	공동체 구성원들이 하는 일의 내용, 일의 방법에 대해 다른 공동체의 프랙티스와는 어떻게 관련되는지에 대해 구성원들 모두가 공동으로 이해하고, 근무 시간 이외에도 서로 협력하여 이를 공유할 수 있는 공동체	<목적> 지식 공유
4	Wenger & Snyder (2000)	특정 주제에 대한 열정, 관심, 문제를 공유하는 사람들 집단, 진행 중인 일에 대해 지속적인 상호작용으로 해당분야에서 자신의 <u>지식</u> 과 전문성을 향상시켜 나가는 사람들의 집단	<목적> 지식 향상
5	Nickols (2000)	구성원들의 자발적인 참여의지로 상호 학습을 통해 얻은 내용을 공유하는 가운데 <u>지식</u> 을 생산하고 이를 다시 업무에 적용하는 일종의 공동체	<목적> 지식 공유 지식 생산 업무 적용
6	Wenger, Mcdermott & Snyder (2002)	특정 주제에 대한 관심 또는 열정을 공유하는 사람들의 집단, 진행 중인 일에 대한 지속적으로 상호작용하여 해당 분야에서 자신의 <u>지식</u> 과 전문성을 향상시켜 나가는 사람들의 집단	<목적> 지식 향상
7	박혜영 (2002)	조직 구성원들이 기술, 전문분야 혹은 관심주제를 매개로 결합한 가상조직. 특정 전문분야나 비즈니스 목표에 대한 경험, 아이디어와 <u>지식</u> 을 생성, 수집, 공유, 활용, 공헌하여 업무수행에 도움을 받고 관련 문제를 해결하며 업무수행 능력을 향상시키는 주체	<수단> 문제 해결 업무수행 능력 향상
8	주용국 & 김수원 (2003)	해당분야에서 자신의 전문성과 <u>지식</u> 을 높이기 위해 공통된 관심사나 주제에 관한 열정과 전문성을 공유하고 지속적으로 상호작용하는 사람들의 집단	<목적> 지식 공유 지식 향상

	연구자	개 념	지식에 대한 시각
9	유영만 & 이선 (2004)	자발적 참여의지로 학습한 주제나 학습과정에서 습득한 통찰력 또는 독특한 경험 등을 공유하여 <u>지식</u> 을 창출하고 이를 다시 현장에 적용하는 일종의 공동체	<목적> 지식 공유 지식 생산 업무 적용
10	이호경 (2004)	구성원들의 실제적인 요구에 기반한 공동의 목표를 중심으로 구성원들간의 상호작용을 통해 개개인의 전문성과 <u>지식</u> 을 향상 시켜나가는 집단	<목적> 지식 향상
11	이홍재 & 강재상 (2005)	공통된 주제에 관심을 가진 조직 내 사람들이 네트워크를 통해 관심분야의 문제해결과 관련된 <u>지식</u> 창출과 공유를 목적으로 하고, 자발적인 <u>지식</u> 관리 활동을 통해 직무 관련 문제를 효과적으로 해결하기 위한 조직화된 공동체	<목적> 지식 공유 지식 창출  <수단> 문제 해결
12	고준 (2006)	조직 내에서 <u>지식</u> 의 효과적 창출 및 공유활동을 위한 의도적인 인적 네트워크 구성이며, <u>지식</u> 경영을 효과적으로 실천하기 위한 새로운 조직형태로서 공동의 가치관을 공유하는 조직체계	<목적> 지식 공유 지식 창출
13	최은희 & 권대봉 (2007)	동일한 관심영역을 가진 사람들이 지속적인 상호작용을 통하여 업무와 관련된 <u>지식</u> 을 창출하고 발전 시켜나가는 학습 집단	<목적> 지식 창출 지식 발전

	연구자	개 념	지식에 대한 시각
14	이정은 & 김진모 (2008)	동일한 문제나 주제에 대해 관심이 있는 사람들이 상호작용을 통해 <u>지식</u> 과 경험을 공유하는 집단	<목적> 지식 공유
15	함진 (2008)	새로운 <u>지식</u> 관리 방법으로 업무 관련 개인의 암묵지를 공유하여 조직 구성원의 전문성과 <u>지식</u> 을 향상시켜주고 조직을 학습하게 하여 실제 조직성과 제고로 이어지게 연결시켜주는 역할을 담당하는 조직 내 공식적인 공동체	<수단> 조직 성과
16	김시태 (2010)	공식적인 조직은 아니지만 일정기간 동안 공통 현안에 대해 함께 토의하고, <u>지식</u> 을 공유하며 문제해결을 행하는 사람들의 모임	<수단> 문제 해결
17	홍성수 (2010)	업무수행 과정에서 발생하는 문제점을 해결하거나 공동의 <u>지식</u> 창출·공유를 위해 전략적 성격을 지닌 공식적 공동체	<목적> 지식 공유 지식 창출
18	최은희 (2010)	조직이 주도적으로 도입한 것으로 업무와 관련된 <u>지식</u> 을 소통과 협업을 통해 공유·생산함으로써 개인과 조직의 성과 향상을 도모하는 집단	<수단> 성과 향상
19	윤현경 (2011)	동일한 관심사와 일련의 문제와 주제를 가지고 상호작용하는 과정을 통해 해당분야에 대한 <u>지식</u> 과 전문성을 보다 깊이 있는 것으로 만들어 나가는 집단	<목적> 지식 획득
20	장희영, 고일상 (2012)	조직 구성원들이 상호작용을 바탕으로 <u>지식</u> 을 공유하며, 학습을 통해 개인과 조직 모두의 성과 향상을 도모하는 공동체	<수단> 성과 향상
21	이홍재 (2013)	인적네트워크를 기반으로 구성원간 상호작용을 통해 문제를 해결하고 <u>지식</u> 창출 및 공유 등 지식관리를 위한 실천모임	<목적> 지식 공유 지식 창출

## 나. 실행공동체의 특성

실행공동체의 특성을 명확히 하기 위해 공식 부서와 프로젝트팀 등 다른 조직구조와 비교해 볼 수 있다. 실행공동체와 다른 집단과의 차이점은 다음 <표 II-2>와 같다(장원섭, 장지현 & 김민영, 2015).

기업의 조직은 기본적으로 목적 달성을 위해 공식 팀이나 프로젝트팀과 같이 강제성을 띠게 된다. 운영 면에서도 조직의 목표와 전략차원에서 조직의 성격과 리더가 선정되고 리더의 의사결정이 기본이다. 그러나 실행공동체는 구성원들 간 주제와 목표에 대해 사전 확인과 참여 여부 결정 등이 협의로 이루어진다. 조직차원에서 실행공동체는 프로젝트 팀과 비공식 네트워크 사이에 위치한다고 볼 수 있다. 수행과정이나 주제 구성상 프로젝트팀의 성격을 띠기도 하며 비공식 네트워크와 모호한 상황이 연출되기도 하기 때문이다. 이처럼 실행공동체는 타 조직과 수행영역 구분이 불분명해 다양하게 운영될 수도 있지만 기존 조직에 비해 자율적인 팀과 지식의 생성, 공유 과정의 프로세스는 분명한 차이를 보이고 있다(김광표, 채명신 & 염대성, 2009).

실행공동체는 한 가지 사업부서 안에 존재할 수도 있고 여러 부서에 걸쳐서 존재할 수도 있다. 어떤 경우에는 조직의 경계를 넘어 구성될 수도 있다. 조직으로부터의 간섭이나 지원 없이 생기는 실행공동체는 개인의 필요에 의해 자발적으로 모이는 경우이다. 조직에서 전략적인 필요에 의해 의도적으로 개발하는 경우도 있다(장원섭, 장지현 & 김민영, 2015).

구성 ‘목적’에서도 특성을 확인할 수 있다. <표 II-2>와 같이, 실행공동체는 ‘지식 창조·확장·교환, 개인의 능력개발’을 목적으로 두고 있지만, 다른 조직구조는 ‘지식’보다는 궁극적인 조직의 목표인 제품 및 서비스 제공이나 사업 운영 및 관리에 두고 있는데 근본적인 차이가 있다는 것을 확인할 수 있다. 실행공동체가 지식을 핵심요소로 둔다는 여러 학자들의 개념정의와 일치한다.

<표Ⅱ-2> 실행공동체와 다른 조직구조의 차이

구분	목적	참여자	경계	공동체 유지요인	수명
실행 공동체	지식 창조, 확장, 교환, 개인의 능력개발	주제에 관한 전문성과 열정에 따라 자발적 참여	불명확	열정, 헌신, 전문가 그룹에 의한 인정	유기적으로 진화하다가 사라짐 (적절한 주제와 상호 학습의 가치가 존재하는 한 지속)
공식 부서	제품과 서비스 제공	그룹 관리자 보고 라인에 있는 사람들 모두	명확	업무상의 요구사항 및 공동의 목표	영속적으로 존재시키려는 의도로 만들어짐 (다음 구조개편까지만 지속)
사업 운영팀	지속적인 운영과 프로세스 관리	경영진이 배치함	명확	운영에 대한 공유된 책임	계속해서 존재해야 할 것으로 생각됨 (운영이 필요할 때까지 존재)
프로젝트팀	특정 과업의 달성	과업 달성에 역할을 가진 사람들	명확	프로젝트 목표	정해진 프로젝트 기간이 있음 (프로젝트가 완료되는 시점)
관심 커뮤니티	정보 수집	관심 있는 사람 누구나	불명확	정보에 대한 접근, 한마음이라는 인식	유기적으로 진화하다가 사라짐
비공식 네트워크	정보 수집과 전달, 인맥 구축	친구, 지인, 친구의 친구	정의되지 않음	서로의 필요와 관계	시작과 끝이 없음 (사람들이 서로 연락하고 기억하는 한 존재함)

※ 출처: Wenger et al. (2002). Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge, p. 42. 일터학습. 장원섭, 장지현, 김민영(2015). 교문사. p97.

## 다. 실행공동체 구조적 요인

Wenger와 McDermott, Snyder(2002a; 2002b)는 실행공동체가 가진 기본 구조를 구조적 요인이라 했고, Hara와 Kling(2002)은 사례연구를 통해 실행공동체 구성을 위한 공통 요소들을 밝혔다. 김영순(2005)은 실행공동체 특성을 제시했고, 최혁라(2005)는 기업에서의 e-Learning 상황에서 보이는 실행공동체 특성을 제시했다. 그리고 최미나(2003)는 실행공동체 활동 촉진요인, McDermott(2000)은 실행공동체 구축 성공요인을 제시했다.

다양한 연구들에서 제시된 항목들을 비교·분석해 본 결과, Wenger(1998)가 제시한 세 가지 구조적 요인이 가장 포괄적이면서 의미가 명확했고, 타 연구와의 비교에서도 모순 없이 분류 되었다(이정은 & 김진모, 2008).

실행공동체는 지식의 분야(domain of knowledge), 그 분야에 관심있는 사람들의 모임(community), 그들이 공유하는 실행(shared practice)으로 이루어져 있다(Wenger et al., 2002; 장원섭, 장지현 & 김민영, 2015). 첫째, 실행공동체에서 지식의 분야는 공통의 이해 기반과 정체성을 형성하는 것이다. 실행공동체가 관심을 가지는 분야가 무엇인지를 잘 정의해야 실행공동체의 구성원과 이해관계자들에게 실행공동체의 목적과 가치를 확인시켜 합법적인 지위를 얻도록 할 수 있다. 구성원의 학습을 촉진하고 활동에 의미를 부여하며 실행공동체에 참여하도록 하는 것이 바로 구성원이 관심을 가진 분야이다. 둘째, 공동체는 학습이 발생하는 사회적 관계를 창조한다. 신뢰기반의 상호작용으로 구성원들은 자신들이 모르는 것을 확인하고 질문하며 지식을 공유할 수 있다. 지적인 과정에는 소속감이 중요하게 작용하여 공동체가 중요하다. 셋째, 실행이란 공동체 구성원들이 개발·공유·유지하는 구체적인 지식으로, 공유하는 사고의 틀, 정보, 언어, 문서들의 집합이다. 세 가지 구조적 요소가 함께 작용할 때 실행공동체 구조모형을 형성한다(장원섭, 장지현 & 김민영, 2015).

이정은 & 김진모(2008)는 여러 연구들을 <표Ⅱ-3>으로 정리하면서 각 요인별 주요내용을 도출했다. 지식영역은 ‘전략적 방향공유·주제선정의 적절성’, 공동체는 ‘소속감·참여동기·리더십’, 프랙티스는 ‘지식생성·지식공유·지식내재화’로 제시했다. 지식과 지식 관련 활동인 생성·공유·내재화는 실행공동체의 구조적 요인에서도 확인할 수 있었다.

<표Ⅱ-3> 실행공동체의 구조적 요인

학자	용어	구조적 요인		
		지식영역(Domain)	공동체(Community)	프랙티스(Practice)
Wenger (1998)	구조적 요인	공통적으로 경험하는 주요 사안이나 문제점 ⇒ 공동 입장과 정체성	학습을 위한 사회적인 배경으로서 구성원간 신뢰형성과 상호작용이 가능하도록 함	공동체가 개발·공유· 유지하는 구체적인 지식, 사회적 맥락에서 경험 하고 체화하는 과정
Hara& Kling (2002)	구성 요소	비전공유	지식공유 지원 문화 자율성	전문성 획득 활동 프랙티스 / 의미공유 공동의 지식 구축
김영순 (2005)	특성	학습내용의 적절성		상호 커뮤니케이션 학습자의 학습동기 경험지식의 공유
최혁라 (2005)	특성		소속감/영향력/유대감 경험지식의 공유 →지식공유의도	경험지식 공유 육구 통합과 충족
McDemott (2000)	구축 성공 요인	구성원과 현업에서 중요한 주제의 선정 조직의 핵심가치에 맞도록 CoP수립 최신이슈에 대한 실제의 대화 창출	존경받는 사람들로 구성 영향력 있는 리더 참여 구성원간 사적 관계 수립 핵심집단의 열정적인 공동체 활동	공동체 지식과 프랙티 스에 대한 공헌과 접 근을 용이하게 함 최신 이슈에 대한 실 제의 대화 창출
최미나 (2003)	내부적 추진 요인	구성원간의 공유된 목적 규명 구성원과 현업분야에 중요한 주제 선정 최신이슈반영 핵심가치 수립	신뢰형성 / 리더십 구성원간 친밀함 구성원의 주인의식 활동에 대한 지원 지식 공유에 대한 재 인식 프로그램	참여시간, 열정, 참여의식 다양한 학습동기 정보공유와 축적을 위 한 제도적, 기술적 시 스템
도출 항목		전략적 방향공유 주제선정의 적절성	소속감 / 참여동기 리더십	지식생성 / 지식공유 지식 내재화

※ 출처: 이정은, & 김진모. (2008). 실행공동체의 구조적 요인과 개인 및 조직성과의 관계. [The Relationship between Structural Elements of Community of Practice and Individual and Organizational Performance]. 職業 教育 研究, 27(3), 6-7.

## 라. 실행공동체 가치

실행공동체 참여가 개인, 공동체, 개인이 속한 조직에 어떤 점에 이익을 주는 가치가 있는지를 확인해볼 필요가 있다. <표 II-4>로 제시했다.

<표 II-4> 실행공동체의 가치

	단기적인 가치	장기적인 가치
공동체 구성원의 이익	업무 경험의 향상	전문가로서의 발전
	도전과제 발생시 도움	기술 및 전문지식을 확대
	전문지식への 접근 용이	지식노동자가 트렌드를 알도록 도움
	개인의 기술과 역량 개발을 도움	전문가로서의 명성 확보
	팀에 기여하는 기회 확대	시장성 및 고용 가능성 향상
	문제 접근에 대한 자신감	전문가로서의 정체성 강화
	동료들과 함께하는 재미	공헌할 수 있는 도전 및 기회 제공
	의미있는 활동에 참여하는 자긍심	자기분야의 발전 속도와 발맞추기 위한 네트워크
	조직 등에 대한 소속감	
공동체의 이익	동료 및 회사에 대한 안정감	
	특정역량에 관한 공통의 방법, 언어, 모형 구축을 도움	
	더 많은 사람들에게 지식과 전문기술이 확산되도록 함	
	직원이 회사를 떠나더라도 관련 지식이 남아있도록 도움	
조직의 이익	사내에서 전문가에게의 접근을 증가시킴	
	조직의 공식적인 부분에 영향을 미치고 권력을 나누는 수단을 제공	
	사업성과의 개선	조직의 전반적인 능력개발에 기여
	문제 해결의 가능성 고조	전략적인 계획 실행 능력 향상
	문제점에 대해 신속한 답변 제시	고객에 대한 권위 제고
	시간 및 비용 절감	인재채용, 개발, 유지 능력 향상
	결정의 질적 향상	지식개발 프로젝트 수행능력 향상
	문제점에 대한 다양한 관점 확보	벤치마킹할 수 있는 포럼 형성
	단위간 통합, 표준화, 시너지 효과	지식 기반 제휴 가능
	전략을 실천할 수 있는 자원	계획하지 못했던 능력의 출현
	품질 확신의 강화	새로운 전략 옵션의 발전 능력
	모험을 감수할 수 있는 능력 신장	기술적인 발전 예측 능력
풍부한 아이디어 창출	새로운 시장 기회 이용 능력	
개혁을 위한 기회 증가		
뛰어난 운영의 빠른 확산		

\* 출처 : 장원섭, 장지현, 김민영, 김윤희, 김성기, 박명식, ... 다와수릉. 몽골인적자원연구원, 연. (2015). 일터학습. 파주: 교문사. 107.



실행공동체의 일차적 가치로서 지식창출은 업무 수행 및 문제 해결과 관련된 새로운 지식을 만들어내는 창의적 활동으로 정의할 수 있다(Oldham & Cummings, 1996). Ardichivili와 Page 그리고 Wentling(2002), 유명만과 이선(2004) 등은 실행공동체 활동으로 인해 지식창출이 촉진될 수 있음을 주장했다.

단순히 새로운 지식을 창조하는 것에서 나아가 새롭게 창조된 지식을 조직원끼리 공유하여 조직적 지식으로 전환하고 이를 내재화하는 순환적인 과정을 형성하는 가치를 갖고 있기도 하다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 조직구성원들 간에 지식창출과정이 촉진되면 업무프로세스 개선, 재무성과 개선, 조직문화변화 등의 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(유영만 & 이선, 2004; 전수환, 2002).

실행공동체의 가치로서 조직의 이익은 일반적으로 조직의 목표달성 정도를 나타내는 것으로, 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는지, 혹은 얼마나 효과적인지를 의미한다고 볼 수 있다. 이와 관련하여 전수환(2002)은 실행공동체의 조직성과를 재무성과 및 업무프로세스의 중소기업 실행공동체 성과와 관련 변인간의 인과적 모형 변화(시간단축, 비용감소 등)로 보았으며, 유명만과 이선(2004)은 실행공동체를 통해 관계지향적 조직문화 형성, 조직의 경영성과 제고와 같은 조직성과를 창출될 수 있다고 보았다(장상윤 & 김진모, 2013).

또한 함진(2008)은 공공부문의 CoP 성과영향요인을 밝히면서 실행공동체의 효과를 업무에 유용한 지식의 창출과 공유의 촉진, 조직학습의 촉진, 조직구성원간의 인적네트워크의 활성화, 신뢰와 공유에 입각한 조직문화의 형성으로 분류하였으며, 이들 효과가 상호작용하여 조직구성원과 조직 자체의 전문성과 경쟁력을 향상시키는 것이 실행공동체 운영의 성과로 보았다(장상윤 & 김진모, 2013).

이처럼 실행공동체 활동이 조직적 측면에서 유의미한 가치를 창출하며, 조

직의 목표 달성에 긍정적인 영향을 미친다는 점에는 대부분의 연구자들이 동의하고 있다. 그리고 선행연구들의 조직성과 지표를 종합해 봤을 때, 실행공동체의 성과가 대체적으로 업무프로세스의 개선, 조직의 능력을 개발 혹은 능력 개발을 위한 문화적 변화로 구분될 수 있음을 알 수 있었다(장상윤 & 김진모, 2013).

즉, 실행공동체는 조직 내에서 지식 창조, 축적, 확산 역할을 수행한다. 첫째, 실행공동체는 정보의 교환과 해석이 일어나는 교차점이 된다. 둘째, 실행공동체는 지식을 살아있는 형태로 보유하여 첫 업무 담당자에게 유용한 암묵지를 제공한다. 셋째, 실행공동체는 최신 지식을 유지하도록 도와준다. 넷째, 실행공동체는 구성원의 정체성 확립에 도움을 준다. 실행공동체는 프로젝트팀보다 영속적이며 업무와 관련한 고유의 언어와 지식을 통하여 응집력을 가지므로 구성원에게 안정감을 제공하고 적응을 돕는다(구경모, 2003; 장원섭 외, 2012). 실행공동체의 여러 가치에서도 지식이 가장 기반이 되는 중요 가치임을 확인할 수 있었다.

## 마. 경찰의 실행공동체

### 1) 공공조직의 실행공동체에 대한 선행연구

실행공동체에 대한 연구는 2000년을 기점으로 다수 등장하였다. 실행공동체 연구가 초기에는 주로 기업을 대상으로 하였고 점차 공공기관, 학교, 지역사회 등으로 확장되었다. 실행공동체 관련 연구는 2000년 기업에서부터 시작되었고, 공공조직 관련 논문은 2004년 이후 연구가 나타나기 시작하였다(임규연, 김영주 & 은주희, 2017).

본 연구는 경찰을 연구대상으로 두고 있는 만큼, 정부조직 등에 대한 실행공동체 선행연구의 분석을 통해 실행공동체의 학습 현상과 본 연구의 방향에 고찰해 보고자 한다.

이홍재와 강제상(2005)은 공공부문과 민간부문의 실행공동체 사례분석 및 인식조사를 통해 효과적인 지식관리를 위해 학습공동체의 활성화 방안을 제시했다. 주요 방안으로 학습공동체 운영에 대한 최상위 관리자의 강력한 리더십과 지원, 조직구성원들의 효과적인 학습을 위한 체계적인 학습시스템의 개발과 운영, 조직구성원들의 학습에 대한 인식 전환 및 학습문화 정착, 학습공동체 활동에 대한 인센티브 강화, 문제해결형 학습공동체로의 혁신적 전환 등을 제시했다. 학습공동체가 지식관리에 효과적이라는 점을 전제하였고, 공공부문은 민간부문에 비해 학습공동체 발전 수준이 저조하다고 지적했다.

김구(2008)는 공공부문과 민간부문의 CoP의 운영사례를 비교한 결과 민간부문은 공공부문에 비해 조직적인 지원과 인식제고를 위한 노력 그리고 전사적 통합지원시스템을 구축하여 실행공동체 활동을 체계적으로 지원하고 있었지만, 공공부문에서의 인식제고는 민간부문에 비해 그 노력이 미흡하다고 판단된다고 했다. 그러면서 모든 관리전략 툴의 효율적인 활용에 있어서 가장 먼

저 고려되어야 할 사항이 구성원의 인식제고임을 감안하면 실행공동체의 성공적 운영과 발전을 위해서는 정부조직 전체 구성원들이 실행공동체에 대한 필요성 인식제고를 위한 방안이 마련되어야 할 것이라고 주장했다. 그런 다음 자발적 참여를 조장하는 분위기 조성과 함께 조직적인 지원과 보상시스템이 마련되어야 할 것을 강조했다.

이상 두 연구를 통해 실행공동체는 민간부문에서 그 효과와 가치를 확인된 만큼 공공부문에서도 도입하여 활성화시켜야 한다는데 초점을 모으고 있다. 공공부문에서 실행공동체의 도입 및 활성화의 필요성을 강조한 연구에 이어 실행공동체가 개인 및 조직의 성과에 효과가 있다는 실증 연구들이 나오기 시작했다.

강황선과 함진(2009)은 중앙 및 지방정부 공무원들을 대상으로 연구한 결과, 정부조직의 실행공동체 성과 영향요인은 크게 '외부요인'과 '내부요인' 그리고 실행공동체 '본질적 요인'으로 나뉘었다. 외부요인에는 공식성, 실행공동체 관련 평가·보상체계가 있고, 내부요인에는 구성원의 능동적 참여도, 공동체의 개방성, 구성원의 기대감이 포함된다. 실행공동체 본질적 요인으로 지식창출과 공유를 설정하였다. 분석결과 구성원의 능동적 참여와 공식성이 실행공동체 참여의 우선요인으로 제시되었다. 또한 이들 연구에 의하면 실행공동체 발달 정도에 따라 실행공동체 성과 영향요인도 다르게 나타나는 것으로 분석되었다.

Sallán et al.(2012)은 다중사례연구(multi-case study)에서 행정분야에서의 실행공동체 성공전략을 4가지 측면에서 제시하고 있다. 먼저, 조직적 차원에서 는 협업에 필요한 물리적·기술적 자원, 실행공동체 활동시간이 포함된 업무 스케줄 설계, 실행공동체내 학습절차 확립 등의 전략이 필요하다고 했다. 실행 공동체 운영차원의 전략으로 실행공동체 활동을 모니터링하고 조정해 줄 수 있는 운영자 선정, 실행공동체 구성원 간의 실행공동체 활동 목적 설정 등이

이루어져야 한다고 했다. 그리고 개인적 특성 차원에서는 개인적·집단적 학습의 장려를 통한 지식문화 형성, 팀워크 향상을 위한 인센티브, 조직구성원 간의 상호신뢰 구축 등의 전략이 필요하고, 실행공동체 결과 차원에서는 실행공동체 결과를 확산하기 위한 채널구축, 지식창출과 지식관리 프로세스를 촉진하기 위한 조직적 인프라 구축 및 일상 업무에의 적용 등이 이루어져야 한다고 주장하였다(이홍재, 2013).

이상 2개의 연구에서는 공공부문에 실행공동체가 성공하기 위한 요인을 분석하였다. 강황선과 함진(2009)은 구성원의 능동적 참여와 공식성을 우선 요인으로 선정했고, Sallán et al.(2012)은 조직적 차원, 운영적 차원, 개인적 특성 차원, 결과 차원 등 4가지 측면에서의 성공전략을 제시했다.

임세영과 김시태(2009)는 실증연구를 통해 한국산업인력공단 조직원의 실행공동체의 수준과 조직학습유형이 개인의 주관적 성과(조직몰입, 직무만족, 변화수용, 의사소통, 신뢰)와 객관적 성과(개인과 팀 성과)의 관계를 밝혔다. 즉, 조직의 분위기에 따라서 조직학습의 유형과 실행공동체의 효과가 다를 수 있다는 이론적 논의를 실제의 방법론을 통해서 보여줬다. 실행공동체 활동은 지식창출의 길잡이로서 공단 경영방침(고객 섬김, 창의변화, 투명윤리, 세계지향)을 실천하기 위한 도구로 활용이 가능함을 알 수 있고 향후 조직의 성과를 제고함에 있어서 어떠한 학습유형과 조직문화를 지향해야 하는지에 대한 시사점을 제공했다.

김지웅과 임준형(2013)은 공기업인 한국수자원공사(K-water) 직원들을 대상으로 연구한 결과, 실행공동체가 구성원의 직무성과에 미치는 영향과 그 관계에서 사회적 자본의 매개 효과를 실증적으로 밝혔다. 이 연구를 통해 실행공동체와 사회적 자본이 구성원의 직무성과를 올리는 경험적 증거를 제시했고, 이론적 측면에서, 사회적 자본의 매개효과를 확인하여 실행공동체 활동, 사회적 자본, 직무성과간의 인과관계를 체계적으로 규명했다. 이에 따라 공공부문에서

지식경영을 통한 인적자원개발의 전략적 방안으로서 실행공동체와 사회자본의 중요성을 강조했다. 공기업이 실행공동체와 사회적 자본을 통해 성과를 향상시키기 위해서는 동기부여를 통해 실행공동체 활동에 대한 구성원의 자발적인 참여를 촉진하고 조직 내 신뢰 및 호혜규범을 형성하도록 관리자 차원의 지원이 요구된다고 주장했다.

이홍재(2013)는 경찰관을 연구대상으로 학습공동체 참여가 업무성과에 영향을 미치는 것을 밝혔다. 실행공동체 참여 활동의 선행요인과 성과 간의 구조적 영향관계를 분석했는데, 선행요인인 참여에 대한 주관적 규범과 태도 그리고 지각된 행동통제는 실행공동체 참여에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 실행공동체 참여는 직무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석된다고 밝혔다.

이상 3개의 연구에서는 실행공동체와 직무성과간의 관계를 밝히고자 했다. 공공부문에서도 실행공동체는 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

선행연구 등을 통해 민간부문은 물론 공공부문에서도 이미 조직내에서 실행공동체의 성과가 확인되어, 경찰 조직에서의 실행공동체 활성화는 유의미할 것으로 기대된다. 또한, 외근 경찰은 현장에서 2인 이상 팀 단위가 같은 업무 목적을 향해 근무하는가 하면, 내근 경찰은 전국적으로 형성된 조직 내에서 근무지역은 다르지만 같은 업무를 사람들이 많이 있어, 실행공동체의 구조적 요인에서 ‘지식의 영역’, ‘공동체’, ‘프랙티스’를 쉽게 갖출 수 있는 여건이라고 판단된다.

그럼에도 불구하고, 경찰 조직에는 실행공동체에 대한 인식이 부족하고, 경찰 대상 실행공동체 연구도 미흡하여 조직 내 활성화에 한계가 있다. 실행공동체가 직무성과에 영향을 미친다는 본 연구는 실행공동체에 대한 인식 제고와 내부적 공감대 형성에 기여할 것으로 생각된다.

<표Ⅱ-5> 실행공동체 선행연구들

연구주제 및 연구자	독립변수	종속변수	연구결과
공공기관에서 조직문화의 매개효과를 통한 CoP 활동 및 조직학습유형이 조직성공에 미치는 효과 분석 (임세영 & 김시대, 2009)	1. CoP 활동 1)개인성과 2)조직성과  2. 조직학습유형 1)경험학습 2)실험학습 3)모방학습 4)공유학습	1. 주관적 성과 1)신뢰 2)의사소통 3)변화수요 4)직무만족 5)조직몰입  2. 객관적성과 1)팀 성과평가 2)개인 성과평가	1. CoP는 주관적, 객 관적 성과에 영향  2. CoP 활동은 지식 창출이 가능
공공기관 종사자의 실천학습공동체 활동이 사회적 자본과 조직성공에 미치는 영향 (송미정, 2009)	실천학습공동체 1) 지적영역 (지식·정보획득) 2) 정의적 영역 (가치인식·몰입) 3) 사회적 영역 (동료의식·일체감)	사회적자본 1) 네트워크 2) 가치공유 3) 호혜적 규범 4) 신뢰 5) 시민활동 참여  조직성과 1) 조직문화 2) 직무프로세스 3) 직무성과	1. 공공기관 구성원 들의 실천학습공 동체 활동은 사회 적 자본과 밀접한 관련성이 있음 2. 실천 학습 공동 체 활동 변인이 조직 성과 변인 중 특 히 직무성과와의 관련성이 큼 3. 사회적 자본이 조 직성공에 정의 영 향
공기업 조직의 지식학습공동체 활동이 인지된 직무성공에 미치는 영향 (김지웅&임준형, 2013)	1. CoP 구성원 활동  2. 조직 지원활동	직무성과 1)업무문제해결 향상 2)업무처리시간 단축 3)업무시행착오 감소 4)업무생산성 향상 5)업무프로세스 개선 6)업무과약능력 향상	직무성공에 유의미한 영향을 미침
계획된 행동이론을 적용한 학습공동체(CoP) 참여와 성과 (이홍재, 2013)	CoP 참여  ※선행요인 1)태도 2)주관적 규범 3)지각된 행동통제	업무성과 1)전문지식 확보 2)문제해결 자신감 3)전문성 향상 평판	1. 태도와 주관적 규 범, 지각된 행동통 제 모두 CoP 참여 에 유의 2. CoP 참여는 개인 업무성공에 유의

2) 경찰내 실행공동체 분석

2005년 정부는 공무원의 자기주도적 학습을 통한 공직사회 전문성 향상과 경쟁력 강화를 목적으로 각 부처에 ‘학습동아리 운영계획’을 하달하였다. 이에 따라 2006년 경찰청 경찰혁신팀에서는 ‘학습조직 및 직무학습 활성화 계획’을 수립하여 자율적인 학습목적의 실행공동체인 ‘학습조직’을 구성하였고 이후 ‘현장연구모임’을 거쳐 2012년부터 ‘현장학습모임’이라는 명칭으로 경찰청내 학습목적의 실행공동체를 운영하고 있다.

<표Ⅱ-6> 경찰청 실행공동체 연혁 및 소관부서

연도	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
명칭	학습조직		현장연구모임			현장학습모임				
부서	경찰혁신팀			미래발전담당관실			교육정책담당관실			

경찰청내 학습목적 실행공동체인 ‘현장학습모임’은 2016. 8. 16. 기준 총 271개(12,221명)로서 매년 200개 내외로 그 수가 전반적으로 증가하고 있는 가운데 2007년 정부혁신사례 발표대회에서 대구지방경찰청의 ‘대구과학수사발전연구회’는 대통령상을 수상하는 등 매년 우수한 성과를 창출하여 현장직무의 역량개발을 선도하고 있다.

<표Ⅱ-7> 경찰청 현장학습모임 현황

연도별	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
모임수(개)	187	225	192	274	225	139	271
회원수(명)	20,695	27,201	30,565	34,892	32,526	19,656	12,221



이러한 경찰의 현장학습모임이 실행공동체로 볼 수 있는지 이론적으로 검토해볼 필요가 있다. <표Ⅱ-8>로 정리했다.

<표Ⅱ-8> 실행공동체와 현장학습모임 비교

구분	실행공동체	현장학습모임	
개념	동일한 관심사와 일련의 문제, 특정 주제에 대한 열정을 공유하면서, 지속적으로 상호작용하여 해당 분야에 대한 전문성과 지식을 보다 깊이 있는 것으로 만들어 가는 사람들의 집단	치안현장의 문제나 동일한 관심사에 대해 함께 학습하여 현안을 해결하거나 해당 분야에 대한 전문성이나 지식을 쌓아가는 모임	
특성	목적	지식 창조, 지식 확장, 지식교환, 개인의 능력개발	관심 분야에 대한 지식 획득 부서의 직무성과 도모
	참여자	주제에 관한 전문성과 열정에 따라 자발적 참여	대체로 자발적으로 참여
	경계	불명확	불명확
	공동체 유지요인	열정, 헌신, 전문가 그룹에 의한 인정	관심, 열정, 성과와 전문성에 대한 의지
	수명	유기적으로 진화하다가 사라짐	주로 정기인사를 기점으로 소멸
구조적 요인	지식 영역	전략적 방향공유 주제 선정의 적절성	모임 목적과 관심 분야의 적절성
	공동체	소속감 / 참여동기 / 리더십	자발적인 참여와 비위계적 관계 형성으로 상호작용이 가능한 기반
	프랙티스	지식생성 / 지식공유 / 지식 내재화	관련 분야에 대한 지식생성, 공유, 업무에 적용 등
가치 (이익)	구성원	업무 경험 향상 및 전문가로 발전 등	업무관련 아이디어 습득 등
	공동체	지식 공유 등	지식 공유 등
	조직	업무성과 향상 등	부서성과 향상 등

<표Ⅱ-8>과 같이 실행공동체의 이론적 근거를 토대로 경찰의 현장학습모임을 살펴본 바 대동소이했다. 개념, 특성, 구조적요인, 가치 등 모든 측면에서 실행공동체와 흡사하게 보이므로 경찰의 현장학습모임은 실행공동체로 볼 수 있다.

공공부문인 경찰 조직에서도 실행공동체는 꼭 필요한 학습유형이다. 치안활동의 기반이 되는 경찰관련 법령의 제개정 건수가 적지 않고, 치안수요는 사회 발전과 함께 시시각각 변하기 때문에 배우고 익혀야 할 지식이 많다. 경찰청에서는 학습을 통해 지식과 기술을 배울 수 있는 기회를 제공하려고 해도 12만여명의 경찰관 인원수를 경찰 내 교육기관에서 모두 수용하기 어려워 형식학습으로 해결하기에는 물리적인 한계가 있다.

지식을 습득하고 기술을 익히는데 필요한 학습은 형식학습뿐만 아니라 무형식학습 방식으로도 가능하다. 계획되고 구조화된 집합식 교육이 아니라도 일터에서 팀원과의 상호작용 속에서도 학습이 가능하다. 이를 가능하게 해주는 것이 경찰에서는 현장학습모임이다.

실제로, 경찰에서는 현장학습모임을 통해 관련 분야의 지식을 획득하고 공유하며 업무에 활용하고 개인 및 부서의 성과를 창출한 사례들이 많다. 이는 공공조직을 대상으로 한 실행공동체 관련 선행연구에서 공공부문에서도 실행공동체가 유의미한 활동을 한다는 연구결과가 뒷받침해주고 있다.

실행공동체에 대한 선행연구와 경찰의 현장학습모임 활동 사례를 종합해보면 실행공동체에 참여하여 활동할 경우, 지식을 얻고 활용할 수 있으며, 이러한 활동이 직무성으로 이어진다는 점을 추정할 수 있다.

## 2. 지식전이

### 가. 지식전이 개념

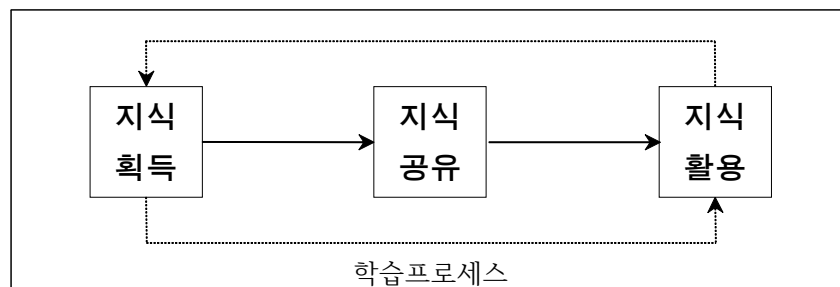
지식전이에 대한 연구는 크게 3가지 경향이 있다. 지식의 변화하는 수준 또는 과정으로 보고 있는 연구들, 지식경영 등에서 지식공유와 혼용하여 쓰고 있는 연구들, 조직학습의 일부 등으로 정의하고 있는 연구로 구분할 수 있다(고윤정, 정경수 & 고일상, 2011).

지식전이 개념을 지식 변화 수준이나 지식의 융통적인 사용 등으로 정의(Butterfield & Nelson, 1989; 강완영, 2012)한 것은 주로 과거 연구에서 이루어졌다. 그 이후 대다수 연구에서는 지식전이를 지식창출에서 학습·교환되어 확장되는 과정으로 정의하고 있다(Broad & Newstrom, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995; Gilbert & Corby-Hayes, 1996; Szulanski, 1996; Singley & Anderson, 1998; Darr & Kurtzberg, 2000; 김호근 & 정성휘, 2002).

Gilbert와 Cordey-Hayes(1996)는 새로운 지식이 조직내부로 유입되는 과정이라고 지식전이를 정의했고, Szulanski(1996)는 전수자와 수혜자간 조직의 축적된 경험과 지식의 쌍방적 교환과정(dyadic exchange)으로 정의했다(강완영, 2012). Darr와 Kurtzberg(2000)는 지식전이를 수용자에 의해 사용되는 지식을 제공하는 공헌자와 공유하는 과정으로 정의했다(강완영, 2012). 이것은 지식전이를 상대적으로 지식공유에 초점을 맞추는 것으로 서로 다른 조직이나 개인으로부터 이전받는 지식이 자신이 속한 조직이나 스스로에게 전파되는 과정의 의미를 담고 있다(이상훈 & 이호근, 2007).

조직학습 관점에서 살펴보면, 내부적 지식전이는 시간의 흐름에 따라 개인 또는 조직수준에서 지식의 이동과정이 어떻게 조직성과에 영향을 미치고 발전시키는가 하는 관점에서 해석할 수 있다(Senge, 1990; 강완영, 2012).

이와 같이 지식전이 개념에 관한 연구들을 종합하면 지식전이는 특정한 시점의 지식 보유 정도나 흐름의 변화가 아닌 일련의 프로세스로 구성된다는 것을 알 수 있다. 지금까지의 연구를 정리한 <표Ⅱ-9>에서는 선행 연구들에서 지식전이의 개념적 의미에 따라 지식의 획득, 공유, 학습, 활용 등으로 구분하여 지식전이가 프로세스로서의 의미를 포함하고 있다는 것을 알 수 있다. 여기서 프로세스에서의 학습과정은 지식이 외부로부터 획득되어 조직내부로 이 전되는 그 과정 자체가 하나의 학습과정(Gilbert & Cordeys, 1996)이므로 학습을 지식전이내 별도의 요소로 포함하지 않아도 될 것으로 판단된다. 즉 조직에서의 학습은 외부의 환경변화에 대응하여 변화하는 일련의 과정(Cohen & Levinthal, 1990; March, 1991)으로 지식전이 역시 외부로부터 획득한 지식이 조직 내에 확산 및 활용되는 과정으로 이해 할 수 있기 때문이다. 따라서 지식전이는 하나의 완료형 개념이 아닌 연속적인 일련의 프로세스이며 조직학습의 관점에서는 외부로부터 유입되는 새로운 지식을 획득하고 획득된 지식을 공유하며 공유된 지식을 활용하는 학습 프로세스로 정의할 수 있다([그림Ⅱ-1] 참조)(이상훈 & 이호근, 2007).



[그림 Ⅱ-1] 지식전이 구성 프로세스

\* 출처: 이상훈, & 이호근. (2007). 지식이전 프로세스가 정보시스템 개발 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구. [A Study on Effects of Knowledge Transfer Processes on IS Development Project Performance]. 금융지식연구, 5(1), 103.

<표 II-9> 지식전이의 개념적 정의에 관한 연구

연구자	지식전이 정의	상대적 중점
Hayami and Ruttan(1971)	지식의 변화 수준	획득
Grnastrand(1982)	새로운 지식 창출 과정	획득
Gilbert & Cordy - Hayes(1996)	새로운 지식을 조직 내부로 유입하는 과정	공유
Szulanski(1996)	지식의 제공단위와 수용단위사이에서 조직의 축적된 경험과 지식이 교환되는 과정	공유
Argote & Ingram(2000)	조직 내의 부서, 조직 등이 새로운 경험에 의해 영향을 받는 과정	공유
Darr & Kurtzberg(2000)	수용자에 의해 사용되는 지식을 제공하는 공헌자와 공유하는 과정	공유
Broad & Newstrom(1992)	구성원이 업무 관련 훈련 과정에서 지식과 기술을 습득한 후, 수행하는 업무의 효과 향상을 위해 지속적으로 적용하는 과정	획득, 활용
Singley & Anderson(1989)	지식이 한 곳에서 획득되어 다른 곳으로 적용되거나 실패하는 과정	획득, 공유, 활용
김호근 & 정성휘 (2002)	지식 전수자가 수혜자에게 지식을 전달하려는 과정과 수혜자가 새로운 지식에 도달함으로써 자신의 지식영역을 확대해가는 과정	획득, 공유, 활용
Kostova(1999)	지식 제공단위로부터 전달된 지식이 수용단위에서 활용하려고 제도화 되어가는 과정	획득, 공유, 활용, 학습
Nonaka & Takeuchi(1995)	지식 창출, 통합, 학습과정	획득, 공유, 활용, 학습
Verkasalo & Lappalainen(1998)	지식 전수자가 수혜자에게 지식을 전달하는 과정과 수혜자가 새로운 지식을 통해 지식영역을 확장하는 과정으로서 지식 제공자와 수용자 사이에서 일어나는 훈련과 학습 과정	획득, 공유, 활용, 학습

\* 출처 : 이상훈, & 이호근. (2007). 지식이전 프로세스가 정보시스템 개발 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구. [A Study on Effects of Knowledge Transfer Processes on IS Development Project Performance]. 금융지식연구, 5(1), 102.

## 나. 지식전이 구성요소

### 1) 지식획득

지식획득(knowledge acquisition)은 조직이나 개인이 외부환경에 대해 감지하고 이에 대해 적응하고자 하는 노력이라고 할 수 있다(Yin, Zajac, 2004). 지식획득은 지식활용 전에 선행되어야 하는 단계이다(Lane et al., 2006; Zahra & George, 2002). 이는 조직 학습의 프로세스 관점에 따른 것으로(Lichtenthaler, 2009), 지식획득 과정을 통해 조직이 기존에 보유하고 있지 않았던 새로운 지식활용에 대한 잠재적 능력(potential capacity)을 보유함을 의미한다(Zahra & George, 2002; 김영신, 2014).

Huber(1991)는 지식획득 단계의 과정으로 선천적 학습(congenital learning), 경험적 학습(experiential learning), 대리학습(vicarious learning), 지식 이식(grafting), 탐색을 통한 지식획득이 있다고 했다. 선천적 학습은 조직의 설립 초기 조건(initial condition)에 의해 획득된 지식으로 창업자나 설립시기 등의 영향을 받고, 경험적 학습은 의도되었거나 의도되지 않은 경험에 의해 획득된 지식으로서, 조직 내 실험이나 이전 경험 등의 과정을 거쳐 얻어진 지식이다(Lenox & King, 2004). 대리학습은 모방적 학습을 말하고, 지식 이식은 조직 외부에서 인력 충원을 통해 지식을 획득하는 것을 의미한다. 마지막으로 탐색은 외부 환경에 대한 진단과 탐색, 모니터링, 평가과정을 거치면서 외부지식을 학습하는 방식을 의미한다(김영신, 2014). 조직의 지식획득에 대해 다뤘지만, 결국 조직 구성원이 지식을 획득하는 것이기 때문에 구성원 지식획득 과정으로 볼 수 있다.

지식획득의 선행요인은 크게 두 가지로 구분할 수 있는데, 하나는 조직이 가지고 있는 기존 지식과 경험이며, 다른 하나는 그 지식의 원천에 대한 접근

가능성이다(Zahra & George, 2002). 첫째, 조직의 기존 지식과 경험은 지식을 탐색함에 있어서 지식의 필요성을 인식하고 그 가치를 평가하는데 도움을 준다(Lenox & King, 2004). 둘째, 지식에 대한 접근가능성이다. 필요한 지식을 발견하고 획득하려 할 때 조직은 다양한 방법으로 지식을 획득할 수 있다. 기술이나 시장에 대한 지식의 경우 조직은 내부 인력의 R&D나 조사 활동으로 지식을 획득하거나 외부의 지식원천을 가진 개인과의 고용을 통해 내부화함으로써 지식을 획득할 수 있다(Fosfuri & Tribó, 2008; Williamson, 1991).

또한 외부의 지식원천들과의 협력관계를 통해 획득하는 방법이 있다. 기업 간 기술제휴, 라이선싱, 전문가와의 협력 등의 방안이 있을 수 있다(Puranam, Singh & Zollo, 2006; Tsai, 2009). 이는 조직의 학습활동으로서 조직의 기술 및 지식의 획득 여부와 그 방식에 대한 의사결정이 선행되어야 한다는 점에서 조직이 외부 환경에 존재하는 지식이나 기술에 대한 인식(recognition)이 이루어진 후에 이를 실현하는 과정과 관련된다(Lichtenthaler, 2009; 김영신, 2014).

## 2) 지식공유

지식공유란 획득한 지식을 다른 사람과 교환하거나 나누는 행동을 포함하는 의미로 타인에게 지식을 제공하고 재사용을 위해 이를 탐색하는 행동까지 포함한다(이재홍, 김은정 & 안중호, 2012). Alavi와 Leidner(2001), Bartol와 Srivastava(2002)는 다른 구성원이나 조직을 돕거나 문제해결을 위한 정보나 방법을 공개하는 것으로 보았다. 그러면서 지식공유는 지식의 전달이나 교환과 차이가 있는데, 지식 전달은 송신자와 수신자간 단순한 지식의 이동을 의미하고(Szulanski et al., 2004), 지식 교환은 양방향 지식의 전달과정을 갖는다는 차이가 있을 뿐이다(Cabrera et al., 2006; 정후, 2016).

지식공유는 개인이 창출하였거나 습득한 지식을 전하거나 전이가 되도록 촉

진하는 일련의 행동으로, 조직이 보유하고 있는 지식자산을 공유함으로써 지식의 활용을 극대화하여 역량을 강화하는 활동으로 볼 수 있다(장영선 & 조대환, 2016; 김기홍, 2015; 김미숙 & 홍관수, 2014; 장승훈, 노명화, 안상철 & 손승연, 2014; 김승용 외, 2013). 이처럼 지식공유(knowledge sharing)는 자신이 지니고 있는 지식을 다른 사람과 나누는 것을 의미하고 있지만, 그 대상과 내용에 따라 다양하게 정의되고 있고, <표 II-10>과 같이 요약할 수 있다.



<표Ⅱ-10> 지식공유의 개념

구분	연구자	개 념
조직 - 조직 / 부서 - 부서	Henderson & Clark(1990)	관계가 있는 구성원들이 공유하고 있는 지식으로서 조직 상호 간의 이해
	Grant(1996)	조직의 지식자산을 조직 내에 공유하여 지식 활용을 극대화하고 조직역량을 강화하려는 활동
	Davenport, Jarvenpaa & Beers(1996)	개인 차원의 지식습득이나 학습이 아니라 조직 차원의 활동
	Chakravarthy, Zaheer & Zaheer(1999)	조직 내 차별적인 역량을 가진 부서들이 자신들이 보유한 지식을 다른 부서가 필요로 하는 경우 활용이 가능하게 하는 과정
	Hansen(1999)	타 부서와 견고한 상호관계를 통해 이뤄가는 과정
개인 - 조직	Crossan, Lane & White(1999)	개인과 조직의 분석수준을 통해 발생하는 과정
	삼성경제연구소 (1999)	개인 간 또는 조직 간 상호작용으로 지식을 교환하는 일체의 활동
	강황선(2002)	조직 내 구성원과 조직 간 상호작용을 통해 지식을 교환하는 활동
	한동효, 김주찬 & 조현준(2007)	개개인에게 내재화된 지식을 다양한 경로를 통해 전체 조직구성원의 지식으로 축적되어 조직 성과를 창출하는 활동
개인 - 개인	Nonaka & Takeuchi(1995)	사람 간 과정
	Nelson & Coopriider(1996)	정보시스템 관리자와 일선 관리자가 상호간 업무 성과에 영향을 미치는 요인에 대해 이해하고 인지하는 정도
	Liebowitz(2001)	개인 소유의 지식을 자신이 속한 조직 내 다른 동료들에게 전파하는 활동
	Bock & Kim(2002), 김동영 & 한인수(2004)	자신의 지식을 타인들과 공유하려고 하는 정도
	박재린 & 박재헌(2000)	개인에게 내재화되어 있는 다양한 지식을 학습조직관점 또는 정보기술매체를 통해 조직 구성원 상호간에 지식을 축적하는 과정
	Srivastava et al.(2006)	직무관련 아이디어와 정보를 타인과 공유하는 것

\* 출처: 박희태, 이수진, 손승연, 김석영, & 윤석화. (2011). 조직공정성이 구성원의 지식공유에 미치는 영향. [The Effects of Organizational Justice on the Knowledge Sharing of Subordinates]. 經營學研究, 40(2), 489.

기존의 지식공유 개념은 대상에 따라 조직간, 부서간, 개인과 조직, 개인 간의 지식공유 개념으로 다양하게 연구되어 왔다. 조직과 부서간 등의 거시적인 접근과는 달리 미시적인 조직행동 연구에서는 개인 간에 발생하는 지식공유를 주로 다루고 있다(예, Srivastava et al., 2006). 이때 지식공유는 ‘개인이 가지고 있는 지식을 타인에게 전달하는 과정·활동’으로 정의된다. 인적자원관리에서는 대인관계에서 나타나는 지식공유를 중요하게 다루므로(박희태 외, 2011), 본 연구에서는 개인간 발생하는 지식공유에 초점을 맞추고자 한다.

지식공유와 지식전이 개념이 혼용될 수 있는데, 박문수와 문형구(2001)는 지식에 대한 관점을 객체로서의 관점과 과정으로서의 관점으로 구분했다. 지식 전이는 객체로서의 관점으로 이전이 가능한 명시지가 그 대상이 된다면, 지식 공유는 과정으로서의 관점으로 명시지뿐만 아니라 이전이 어려운 암묵지를 모두 포함하였다. Srivastava et al.(2006)는 Faraj와 Sproull(2000)의 암묵지의 정도와 Durham(1997)이 명시지의 공유 정도를 함께 포함했는데, 이는 지식공유의 대상에 모두 포함하는 경우라고 할 수 있다. 본 연구에서는 대인관계에서 발생하는 지식공유에 초점을 맞추고 동시에 그 내용에 있어서는 암묵적, 명시적 지식을 모두 포함하는 것으로 정의하였다(박희태 외, 2011).

### 3) 지식활용

지식활용은 획득한 지식을 변형시키고 이를 실제 산출물을 생산하는 과정에 적용하는 과정을 통해 이루어질 수 있다(Lichtenthaler, 2009). 지식을 산출물로서 변환시키는 과정은 지식획득의 과정보다 더욱 복잡한 학습과정을 거쳐야 한다(Argyris, 1964). 지식을 획득하는 과정에서 지식을 흡수(assimilation)했다 하더라도 이를 지식활용 단계까지 연계하기 위해서는 관련 지식에 대한 보다 다양하고 깊이 있는 이해가 필요하다(김영신, 2014). 이는 다양한 실험을 통해

얻은 경험과 아이디어를 구체화하며 공유하는 과정으로 나타날 수 있다 (Nonaka & Takeuchi, 1995; 김영신, 2014).

Argote, McEvily & Reagans(2003)는 조직 내 지식경영 메커니즘 성과가 조직 구성원 개인의 능력, 동기 그리고 기회의 수준에 의해 결정됨을 논의했다. 능력에 있어서는 지식을 창출하거나 유지 또는 전달할 수 있는 능력을 보유해야 함을 의미하고, 동기는 지식을 제공하는 사람(provider)과 이를 받아들이는 사람(recipient)이 갖는 물질적 또는 사회적 인센티브와 관련이 있다(Quigley et al., 2007). 그리고 기회는 지식 창출과 공유에 대한 능력과 동기가 발현되기 위한 조건으로서 의미를 가지며 직접 및 간접 경험으로 귀결된다는 점에서 중요한 의미를 갖는다(Argote et al., 2003). 그런데 개인수준에서의 능력과 동기는 조직 수준에서의 지식 통합메커니즘에 의해 조직화되고 성과물로서 변환될 수 있다(Nonaka, 1994). 따라서 Zahra와 George(2002)는 지식의 활용과정에 영향을 미치는 요인을 사회적 통합 메커니즘으로 제시했고, Todorova와 Durisin(2007)은 이에 더해 조직 내 권력관계(power relationship)를 고려해야 할 필요성이 있다고 언급했다. 인적자원관리는 개인수준에서 조직 구성원의 능력과 동기 그리고 기회 부여에 직접적인 영향을 끼치는 한편, 조직 시스템을 형성하는 주요 요인으로서 조직의 지식활용 역량과 긴밀한 관계를 가진다. 흡수능력은 조직 내 루틴과 프로세스의 집합인 동태적 역량의 하나이므로, 흡수능력의 특성상 사회적 통합 메커니즘은 지식활용에 있어서 매우 중요한 요소라고 할 수 있다. 사회적 통합 메커니즘은 조직 내에서 공통으로 사용되는 언어나 의미 등을 포함한 암묵적 지식을 공유할 수 있도록 함으로써 조직 내 지식의 이전과 공유 그리고 결합 등의 활동들에 영향을 준다(Brown & Duguid, 1991; Collins & Smith, 2006; Hansen, 2002; Nonaka, 1994; Yli-Renko et al., 2001). Collins와 Smith(2006)는 이러한 사회적 통합 메커니즘을 신뢰, 협력, 그리고 공유된 코드와 언어를 포함하는 사회적 분위기로 제

시하고 이 사회적 분위기가 현신형 인적자원관리와 지식의 교환과 결합 활동을 매개하는 것을 실증적 연구로서 밝힌 바 있다(김영신, 2014).

지식활용 영향 요인으로서 조직 내 권력관계도 생각해볼 수 있다. Todorova와 Durisin(2007)에 따르면 구성원이 새로운 지식을 동일하게 흡수했다고 하더라도 그것을 잘 활용하거나 또는 그렇지 못한 경우를 설명하기 위하여 조직 내부의 권력관계 요인이 지식활용에 미치는 영향을 미칠 가능성을 제시하였다. Lawrence와 그 동료들(2005)은 조직 학습을 개인, 집단 그리고 조직의 세 가지 수준 간에 이루어지는 역동적 과정이라고 했다. 그 과정에서 개인은 집단에게, 집단은 조직에게 영향력을 행사할 수 있고 조직은 개인과 집단에게 훈육과 규율을 제시하는 등 정치적 영향력을 행사할 수 있다. 이 과정에서 개인 간 그리고 집단 간에 권력의 영향이 존재한다. 즉 권력을 지닌 개인이나 집단이 학습에 대한 동기에 영향을 주며, 이것이 조직의 학습역량으로 연결될 수 있다(Coopey & Brugoyne, 2000).

이처럼 지식활용의 두 가지 선행요인인 사회적 통합 메커니즘과 권력관계의 영향을 고려할 때 지식활용은 조직 내 존재하는 다양한 정체성간의 통합 및 양립 가능성과 밀접한 관련성이 존재한다(Nag et al., 2007). 예를 들면 조직 내 정체성간 갈등이 존재할 경우, 지식 학습에 대한 거부감을 갖거나 기존의 지식을 고수하고자 하는 동기가 강하게 발현될 수 있기 때문이다. 이러한 측면에서 지식활용에 대한 인적자원관리의 효과는 지식획득과는 다른 모습으로 나타날 수 있다.

## 다. 경찰의 지식전이

### 1) 경찰과 지식전이에 관련된 선행연구

경찰과 지식전이에 관한 선행연구들은 초기에 경찰 조직내 지식의 효과성을 확인했다면, 최근 연구에서는 지식의 중요성을 전제로 지식전이 방안에 대해 논의했다.

정덕영(2003)은 경찰의 지식관리가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 경찰을 구성하는 가장 핵심적인 요소인 지식을 중심으로 경찰관들의 경험과 경험을 통한 지식의 획득, 생성, 보관, 전이 및 활용이 경찰관들의 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

박상진과 박진완(2017)은 경찰공무원의 지식이전 및 지식공유 영향요인 인식에 관한 연구에서 경찰 행정의 특성상 특정 분야의 지식만으로 한계가 있으므로 여러 부서의 업무적 협조 즉 지식공유가 중요함을 강조했다.

조민상(2017)은 경찰공무원의 조직침묵이 지식공유에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 조직침묵의 유형을 분석하고 이를 해소하여 궁극적으로 경찰의 지식공유 활동을 활발히 할 수 있는 방안을 모색하였다. 연구 결과를 통해 경찰 조직에서는 경찰업무의 특수성으로 인해 조직구성원 상호간의 긴밀한 협력과 정보의 공유가 필수적인데 조직침묵 중 체념적 침묵과 방어적 침묵이 경찰관에게 부정적으로 인식되어지고 있고, 이는 결과적으로 직무 수행과 관련되는 지식공유에 부정적으로 인식된다고 주장했다.

상서교와 조현빈(2018)는 경찰공무원의 비공식학습 인식에 관한 연구를 통해 현재 경찰조직에서는 비공식학습이 양호하게 진행되고 있고, 전문가와 동료로부터 주로 습득하고 있는 반면에 경찰조직외부로부터 학습하는 경우가 비교적으로 낮은 수준임을 확인했다.

<표Ⅱ-11> 경찰과 지식관련 선행연구들

연구주제 및 연구자	독립변수	종속변수	연구결과
경찰의 지식관리가 조직유효성에 미치는 영향 (정덕영, 2003)	지식관리 1)지식획득 2)지식창조 3)지식보관 4)지식전이 및 활용	조직유효성 1)조직몰입 2)직무만족	1)지식획득(+) 2)지식창조(+) 3)지식보관(+) 4)지식전이 및 활용(+)
경찰공무원의 지식이전 및 지식공유 영향요인 인식에 관한 연구 (박상진 & 박진완, 2017)	인구통계학적 특성 1)성별 2)연령 3)근무부서	지식이전 및 지식공유 영향요인 1)개인적 요인 2)업무적 요인 3)지식적 요인 4)관계적 요인 5)구조·문화적 요인	1.여성, 40대, 형사· 수사부서 근무자(+) 2.여러부서의 협조 필요
경찰공무원의 조직침묵이 지식공유에 미치는 영향 (조민상, 2017)	조직침묵 1)체념적 침묵 2)방어적 침묵 3)친사회적 침묵	지식공유	1)체념적 침묵(+) 2)방어적 침묵(+)
경찰공무원의 비공식학습 인식에 관한 연구 (상서교 & 조현빈, 2018)	인구통계학적 특성 1)성별 2)연령 3)학력 4)근무기관 5)계급 6)재직기간	비공식학습에 대한 인식 수준 1)동료학습 2)개인학습 3)경찰조직 외부학습 4)신임경찰공무원으 로부터 학습 5)공동학습 6)전문가학습	1.경찰조직에서 비공식 학습은 양호하게 진행중 2.경찰관은 전문가와 동료로부터 주로 습득 3.경찰조직외부로부터 학습하는 경우가 비교적으로 낮은 수준

## 2) 경찰의 지식전이에 대한 검토

민간기업에서는 지식을 확산하고 공유하며 활용하는 지식경영에 이미 많은 관심과 노력을 기울여왔다. 지식기반 사회에서 지식창출, 축적, 지식공유 활동 등의 지식관리는 조직의 경쟁력 확보를 위한 핵심적인 전략인데, 이는 공공기관이나 경찰 조직도 마찬가지이다.

경찰의 경우 현장에서 획득하게 되는 경험과 교육으로 인해 지식이 형성될 수 있다. 경찰관의 직무수행은 시민과 사회 전반에 대한 정보와 지식을 획득하고, 공유하며 활용하는 것이 필수적이다. 앞선 선행연구에서와 같이 구성원 상호간의 지식전이는 성공적인 경찰활동과 직무만족으로 직결되기 때문에 이에 대한 침묵 및 의견 개진의 기회를 차단·억제하는 것은 경찰공무원 개인의 문제로 그치지 않고, 경찰 조직의 문제(조민상, 2017) 그리고 그 부작용은 국민들에게 전가될 수 있다.

현재 경찰의 지식관리 및 공유에 대한 시스템은 그 중요성으로 인해 상당히 구성되어 있지만, 전통적 관료체제에서 운영되는 지식 관리를 탈피하지 못하는 문제가 있고, 비체계적인 운영으로 조직구성원들 간의 업무 지식 및 경찰활동에 대한 노하우를 공유하는게 어렵다는 지적이 있다(조민상, 2017).

무엇보다 경험적인 지식과 업무에서 비롯되는 지식을 조직구성원 간에 공유하는 것을 꺼려하는 분위기와 침묵하는 경향이 있고, 실무자들이 체득한 결과와 새로운 개선방안들은 ‘실무 지식자산’으로의 의미를 갖고 있으나, 이를 조직적인 자산으로서 활용하는데 크게 호의적이지 못한 측면이 있다(조민상, 2017).

경찰의 많은 현장 근무자들이 2인 이상의 팀으로 구성되어 있다. 지역경찰의 경우, 팀당 최소 4명에서 최대 10명내외까지 구성되어 있다. 담당 업무는 관할지역에 대한 사건·사고 예방이라는 공통의 목표가 있다. 팀내에서 공무를 통해 획득한 지식이나 정보나 경험을 팀원간 상호 공유하고 다시 업무에 활용할 경우, 직무성과는 향상될 것으로 추정된다.

지식공유는 동료들과 협력하거나 이들을 돕기 위해 자신의 정보, 지식, 노하우를 제공하는 행동으로(Srivastava & Locke, 2006), 구성원들간의 지식공유는 새로운 아이디어를 창출하고 혁신행동을 강화하기 때문에(Kim & Shim, 2017) 이를 강화하는 것은 조직의 목표달성과 경쟁력에 기여할 수 있기 때문

이다. 지식공유가 활성화되면 유용한 정보와 지식을 공유하고 문제 해결능력을 향상시켜 새로운 가치를 창출하는 원동력이 된다(Kim & Shim, 2017). 경찰도 마찬가지로 지식전이를 통해 직무성과가 향상될 것으로 기대된다.



### 3. 직무성과

#### 가. 직무성과 개념

직무성과는 직무수행과 혼용되어 정의된다. 영어로 ‘Job Performance’로 ‘Performance’를 ‘성과’로 해석하느냐 ‘수행’으로 해석하느냐에 따라 직무성과 또는 직무수행이 될 수 있다. ‘성과(成果)’는 “이루어 낸 결실, ‘보람’으로 순화”를 의미하고, ‘수행(遂行)’은 “생각하거나 일을 해냄”이라는 뜻이다(네이버 국어사전). 즉, 성과는 결과에 초점을 둔 단어인 반면, 수행은 과정에 초점을 두는 단어이다. 사전적 정의에 따라 ‘직무성과’는 담당하는 업무에 대하여 이루어 낸 결실이라고 볼 수 있고, ‘직무수행’은 담당하는 업무에 대하여 계획한 대로 일을 해내는 것이라고 말할 수 있다(장현진, 2012).

직무수행 측면에서 정의된 개념들을 살펴보면, Steers(1977)와 권상철(1991)은 직무수행 능력이나 직무수행의 효율성을 강조하며 업무처리의 속도, 능력, 정확성까지 이르는 목표 달성도라고 했다. Tett와 Meyer(1993)는 조직구성원들이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라 하였고, 조휘일(1991)은 직무활동에 투입된 인적, 물적 자원의 투입량과 성과 및 직무수행능력의 향상을 포함한 산출량의 비율로써 인력, 시설, 자본, 시간 등과 같은 경제적 자원이 가치 있는 산출물을 생산하는데 있어서의 효율성 또는 효과성이라고 정의했다(문경환, 2014).

직무성과 측면에서 정의된 개념들을 살펴보면, Price(1977)는 조직 목표에 대한 달성여부라 했고, Milkovich와 Boudreau(1994)는 조직구성원이 과업을 성취하는 정도로 정의하였다. Motowildlo, Borman과 Schmit(1997)는 일정 기간 동안 개인이 수행해야 하는 별개의 행동사건들에 대한 조직 기대치의 총합을 직무성과라 하였다. Sparrowe, Liden, Wayne과 Kraimer(2001)는 조직생활

에서 공식적인 직무와 관련하여 요구되는 역할로서, 의무와 책임을 필요로 하며 직무에서의 결과와 관련된 특정 기대목표의 달성수준이라 하였다(손규태, 2015).

다양한 분야에서 Performance의 뜻을 서로 다르게 사용하고는 있으나, 조직의 목적 달성을 위한 인간의 성과 혹은 수행을 분석하고 향상시킬 때, 체계적이고 전체적인 접근법을 사용하는 것은 모든 분야가 공통적으로 공유하는 특징이다(Robinson & Robinson, 2008; 손규태, 2015). 다양한 분야 중에서도, 기업현장에서는 개인이 조직 내에서 수행하는 모든 활동들의 결과로서 성과 측면이 더욱 강조되고 있다(여수경, 2012).

본 연구에서는 실행공동체 활동으로 인한 결과에 초점을 두고 있는 만큼, 직무성과를 사용하겠다. 이러한 관점에서 직무성과(job performance)를 조직구성원 자신의 업무수행을 통해 기대하는 결과와 바람직한 수행, 혹은 조직 맥락적인 활동이라고 볼 수 있다(Cravens, Ingram, LaForge & Young, 1993; Law, Cravens, Grant & Moncrief, 2001; 김보현, 2017).

직무성과관련 선행연구를 살펴보면, 직무성과의 개념을 과업성과(task performance)와 맥락성과(contextual performance)로 포함하고 있다(Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994; 김보현, 2017). 이에 관한 실증 연구에 따르면 산업 및 조직심리학자들에게 14개의 연구문헌에 기술된 성과의 차원과 정의를 보여주고, 각 차원을 과업성과와 맥락성으로 분류하게 하였다(김보현, 2017). 그 결과 과업성과, 맥락성으로 각각 55%, 30%가 분류되었다. 이러한 연구결과는 대부분의 성과들이 과업성이나 맥락성으로 구분된다는 것을 보여준다(Conway, 1996; 전상철, 2013).

## 나. 직무성과 구성요소

### 1) 과업성과

과업성과(Task Performance)는 직무성과(Job Performance)의 한 종류로서, 개인의 역할 내에서 수행되는 직무성과라고 할 수 있다. 역할 내 활동으로서 과업성과는 구성원에게 주어진 임무를 수행하는 것이다(Katz, 1964). Williams와 Anderson(1991)도 과업성과를 직무상 규정된 공식적인 책임 및 역할을 담당하는 역할 내 행동이라고 정의하였다. Welbourne et al.(1998)은 역할을 기반으로 성과를 구분하면서, 과업성과를 직무기술서에 명시된 직무와 관련된 일을 수행하는 것이라고 하여 개념을 세분화했다. Motowidlo, VanScotter(1994)는 직무성과를 과업성과와 맥락적(Contextual)수행으로 구별했다. 과업성과(task performance)는 조직에 서비스를 제공하거나 제품의 개발 및 제조 과정에 참여하는 등 공식적 직무를 수행하여 조직에 기여하는 활동을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993; 주세영, 2015).

Katz(1964)는 직무성과(job performance)의 하위요소로서 과업성과(task performance)를 보았고 역할 내(in-role)에서 수행되는 직무성과로 정의했다(주세영, 2015). Katz(1964) 등은 역할 내 행동(in-role behavior)을 개인이 조직 내에서 공식적으로 요구하는 역할과 행동 등을 수행할 의무 등으로 정의하였다. 역할 내 행동은 조직 및 개인목표의 달성을 위해 조직 내에서 요구하는 공식적인 활동 등으로 정의된다(Van Dyne et al., 1995). 특히, 역할 내 행동은 조직구성원의 직무와 관련된 활동 또는 책임(Sparrowe et al., 2001), 직무와 관련해서 구성원에게 공식적으로 요구되는 책무(Williams, 1988), 그리고 개인이 수행하는 직무와 관련된 책임의 일부(Mayer & Gavin, 2005) 등으로 정의된다. 따라서, 역할 내 행동은 구성원이 일반적으로 수행하는 직무활동을 조직

화하는데 이용되는 구성개념이고, 이를 통해 구성원에게 요구하는 공식적인 직무성과 또는 과업성과를 측정하는데 활용되고 있다(Van Dyne et al., 1995; Williams, 1988; Williams & Anderson, 1991; 배규환, 2015).

과업성과 구성요인에 대해 강여진(2005)은 업무혁신정도, 업무 수행 시 시행착오 감소정도, 업무수행 능력 향상정도와 업무활용정도 등을 꼽았고, 이흥재와 차용진(2006)은 조직구성원들의 지식관리 활동과 관련되어 향상된 업무수행능력과 행정업무 처리의 혁신정도로 보았다. 설현도(2005)는 과업성과를 지식 공유로 경쟁력이나 성과가 향상 될 수 있는 수준으로 이해하고, 지식공유의 성과지표로서 업무능력의 향상, 업무방법의 개선, 새로운 서비스의 창출, 목표달성에 대한 도움, 업무 질 향상 등 5개 항목을 설정하였다(배규환, 2015).

## 2) 맥락성과

전통적으로 직무성과의 개념은 “과업성과(task performance)”에서 출발했다. “맥락성과(contextual performance)” 개념은 그 이후에 포함되어 확대되기 시작했다(Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, 1990; Campbell et al., 1993; Ilgen & Hollenbeck, 1991). 직무성과 구성개념이 확장된 이유는 직무는 개인이 혼자서 담당하는 단일 직무가 아니라, 조직 목표를 달성하고자 하는 총체적인 노력의 일부분이라는 인식에 근거하고 있다(Katz & Kahn, 1978; Motowidlo & Schmit, 1999). 즉, 직무성과가 단일 차원이 아닌 다차원적으로 구성되어 있으므로 직무성과의 구성차원은 과업성과와 같은 역할 내 행동 뿐 아니라 역할의 행동 범주에 속하는 다양한 행동들을 포괄하여야 하는 것이다(Campbell, 1990; 한용석, 2011).

조직 구성원들의 성과행동은 조직의 직무기술서나 업무분장표에 언급되고 있는 역할 내 행동 등을 주로 말하지만 이에 더하여 역할 외 행동의 중요성도

강조된다(전상철, 2013). 맥락성과는 '기술적 핵심 자체를 지원하는 것은 아니지만 조직이 제대로 작동하기 위해서 필요한 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원하는 행동이다(Borman & Motowidlo, 1993; 전상철 2013). 이에 해당하는 구체적인 행동에는 (1)공식적인 자신 업무가 아닌데도 자발적으로 하는 행동, (2)자신의 과업활동을 완수하는데 필요한 추가적인 열정을 유지하는 행동, (3) 동료와 협력하는 행동, (4)자신에게 방해가 될 수 있지만 조직의 규칙이나 절차를 따르는 행동, (5)조직의 목적을 지원하거나 방어하는 행동 등이 있다. 이후, 맥락성과를 대인촉진과 직무헌신으로 구분하고, 맥락성과가 직무기술서 범위를 벗어나는 행동이라고 보기도 했다(Van Scotter & Moto Widlo, 1996; 전상철, 2013).

맥락성과를 도외시 하면 안 된다. 맥락성과가 핵심기능은 아니지만 핵심기능이 원활하게 잘 기능할 수 있도록 조직적, 사회적, 심리적으로 지원하기 때문이다. 이는 업무 관련 활동과 업무처리 과정에서 촉매제 역할을 하는 조직적, 사회적, 심리적인 맥락을 조성하여 조직 효과성에 기여 할 수 있기 때문이다. 이러한 대표적인 행동사례로는 해당직무에서 공식적인 자신의 직무가 아닌 과업 활동을 자발적으로 수행하는 행동이나 자신의 과업을 성공적으로 완수하는데 필요한 열정과 추가적인 노력을 지속한다거나 조직 내 동료들을 도와주는 행동 등이 있다. 조직시민행동은 직무의 핵심요소로 여겨지지 않지만 조직에 도움이 되는 활동이고(Moorman & blakely, 1995), 개인의 자발적인 의지이기 때문에 조직의 공식적인 보상을 받지 않으나 조직이 효과적으로 기능을 하는데 도움이 되는 행동(Organ, 1988)을 의미한다(전상철, 2013).

## 다. 경찰의 직무성과

### 1) 경찰의 직무성과에 대한 선행연구

임영규(2011)는 경찰공무원의 직무특성이 직무성과에 미치는 영향에서 정보 기술(IT) 활용도를 매개 및 조절효과로 두고 연구했다. 이 연구에서 직무성과는 물리적 생산량뿐만 아니라 조직의 목표달성에 지향되는 모든 활동들로 구성되므로 직무수행효과의 직접적인 부분을 충족시켜 수 있는 직무효율과 정서적인 부분을 충족시켜 수 있는 직무만족을 경찰공무원이 지각하는 정도를 측정지표로 사용했다. 즉, 하위 측정요소로 직무만족과 직무효율을 사용했다.

김상운(2012)은 경찰직무교육이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 직무성과를 조직구성원들이 만들어낸 산출물 및 결과물에 대한 평가라고 정의했다. 효과적인 업무 수행을 위해 조직구성원의 활동을 평가함과 동시에 결과물에 대한 평가를 실시하여 업무에 대한 효과성을 살펴보는 것으로 봤다. 하위 측정요소는 업무능력, 지역경찰 근무실적, 112신고처리 능력으로 두었다.

하상균(2012)은 경찰 사회자본이 직무만족과 조직성과의 인식에 미치는 영향에 관한 연구에서 경찰의 조직 성과를 대응성, 능률성, 효과성이라고 보았다. 대응성은 국민의 입장을 이해하고 이에 적절히 대처하는 조직행위로 정의했고, 능률성은 정부조직이 공공재와 공공서비스를 산출하는데 필요한 비용 또는 자원의 양과 제공된 공공재 혹은 공공 서비스의 양 간의 비율을 의미하며, 효과성은 목표달성도로 개념을 제시했다.

정용선(2015)은 한국경찰의 지역사회 경찰활동이 경찰조직 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경찰조직성과를 경찰 직무만족도, 치안고객 만족도, 체감안전도, 성과 평가 등 종합적으로 구성했다.

이처럼 경찰의 직무성과에 대해 일치된 연구는 없다. 민간부문에서는 경영

이익 자체가 대표적인 성과일 수 있지만, 경찰의 단순한 실적이나 수치가 곧 성과라고 보기 어렵다. 경찰의 직무성과에 대해 추가 논의가 필요하다.

<표Ⅱ-12> 경찰과 직무성과관련 선행연구들

연구주제 및 연구자	독립변수	종속변수	연구결과
경찰공무원의 직무특성이 직무성과에 미치는 영향 (임영규, 2011)	직무특성 1)기능다양성 2)직무정체성 3)직무중요성 4)자율성 5)피드백	직무성과 · 직무효율 · 직무만족  ※매개·조절변수 : 정보기술 활용도	1.직무중요성 →직무만족(+) 2.직무중요성과 피드백 →정보기술 활용도(+) 3.정보기술 활용정도 →직무효율(+) 4.직무중요성과 피드백 →정보기술 활용정도 →직무효율(+)
경찰직무교육이 직무성과에 미치는 영향 (김상운, 2012)	직무전문교육만족도 1)교육방법 2)교수요원 3)평가방법  직무전문교육성적 1)학과시험 2)실습평가 3)생활지도평가	직무성과 1)업무능력 2)지역경찰 근무실적 3)112신고처리 능력	1.업무능력 1)교육방법(-) 3)평가방법(+) 2.근무실적 1)학과시험(-) 2)실습평가(-) 3.112신고처리능력 1)학과시험(-)
경찰 사회자본이 직무만족과 조직성과의 인식에 미치는 영향 (하상군, 2012)	경찰 사회자본 1)신뢰 2)참여 3)네트워크	조직성과 인식 1)대응성 / 2)능률성 3)효과성  ※매개 : 직무만족	1.경찰 사회자본(+) 2.직무만족(+)
한국경찰의 지역사회 경찰활동이 경찰조직 성과에 미치는 영향 (정용선, 2015)	지역사회 경찰활동 1)1인당 담당 인구 2)경찰관 1인당 범죄담당건수	경찰조직성과 1)경찰 직무만족도 2)치안고객 만족도 3)체감안전도 4)성과 평가  ※매개변수 1)범죄발생 2)범죄 검거율	1.1인당 담당인구 →범죄발생(+) 2.경찰관 1인당 범죄 담당건수 →범죄 검거율(+) 3.범죄발생 →치안고객만족도(+) 4.경찰관 1인당 범죄담당 건수→성과평가(-)

## 2) 경찰의 직무성과 측정방법

2000년대 초반 정부에서는 공직사회 경쟁력 강화를 위한 방안의 일환으로 공무원의 직무 성과를 평가하기 시작했다. 경찰도 이에 맞춰 치안성과평가제를 운영하는 등 직무성과를 측정하기 위해 많은 노력을 꾸준히 해오고 있다. 특히 내부적으로 승진 경쟁이 치열하다 보니 객관적인 직무성과는 더욱 중요한 의미가 있다.

하지만, 경찰의 직무를 정량적으로 평가하는데 많은 어려움이 있다. 성과 측정내용과 방법 등에 대한 기본적인 문제에 부딪힌다. 범죄를 예방하고 범인을 검거하는 주요 치안활동의 내용을 객관화하고 경찰관간에 상대적으로 평가하기에 근본적인 한계가 있기 때문이다. 경찰관의 직무성과에 대한 선행연구에서도 일치된 개념이 없는 이유이기도 하다.

본 연구에서는 직무성과를 과업성과와 맥락성과를 구분하고, 주관적으로 인식한 설문을 이용하여 측정하고자 한다. 과업성과는 직무성과의 가장 기본이기 때문이다. 본인에게 주어진 사무분장표상의 업무를 수행하는 것은 직무성과의 출발이기 때문이다. 맥락성과는 동료에 대한 협조, 부서의 성과 향상을 지향하는 태도이다. 치안 현장의 기본 업무는 2인 이상 그리고 팀단위로 조직화되어 있다. 팀워크가 매우 중요하므로 맥락성과를 활용하였다. 주관적인 인식을 조사한 이유는 치안활동을 객관화할 수 없기 때문이다. 매년 시행하는 개인별 성과평가 결과도 상대평가이므로 공무원 조직의 특성상 연공서열이 반영되어 정확한 지표로 삼기에 한계가 있다. 더구나 이 연구를 위해 진행한 설문조사가 개인의 이해관계에 영향을 주는 내용이 아니므로 주관적인 판단에 맡겨도 유의미한 결과를 도출하는데 문제가 없을 것으로 추정하였다. 따라서, 본 연구에서는 직무성과를 과업성과와 맥락성과로 구성하였고, 주관적인 인식을 묻는 설문조사로 진행하였다.



## 4. 실행공동체, 지식전이, 직무성과간의 관계

### 가. 실행공동체와 지식전이의 관계

이은숙(2008)은 실행공동체에서의 공동체 의식과 몰입이 지식경영활동에 미치는 영향 연구에서 실행공동체에서의 공동체의식과 몰입이 지식경영활동에 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이 연구에서의 지식경영활동 하위요인으로 지식창출, 지식활용·통합, 지식응용, 지식전이 등을 포함하였다.

이예진(2009)은 실행공동체 내에서 지식창출에 미치는 예측 요인의 규명 연구를 통해 실행공동체 내에서의 지식창출 극대화 방안과 구축 요인들을 분석하였다. 최고경영층의 인정, 평가와 보상, 지원부서의 활동, 실행공동체 리더의 헌신성, 참여도, 신뢰관계 구축 요인 등 독립변인 중에서 신뢰관계 구축, 최고경영층의 인정, 참여도, 실행공동체 리더의 헌신성이 실행공동체 내에서 지식창출의 예측요인인 것으로 확인했다.

김인학과 고준(2011)은 실행공동체에서 동기특성, 활동특성, 인구통계특성이 지식공유활동에 미치는 영향 연구에서 CoP 활동의 특성 중 즐거움, 호혜성, 몰입이 지식공유 활동과 유의한 관계를 밝혔다.

장지혜(2012)는 지역사회적 전략적 실천공동체 성과영향요인이 지식창출 및 활동수준에 미치는 효과 연구에서 성과영향요인인 공동체의식, 실행공동체에 대한 지원체계, 실행공동체의 목표 명확성이 양적 지식창출과 질적 지식창출에 모두 긍정적인 영향을 미치고 있는 것을 확인하였다.

실행공동체의 개념, 특성, 구조적 요인 속에서 지식전이가 실행공동체의 핵심요소임을 확인했고, 실행공동체에 참여하여 활동하는 것이 다양한 요인들에 의해 지식전이에 유의미한 영향을 준다는 선행연구들을 확인할 수 있었다. 하지만 프로세스 개념으로서 지식전이에 대한 연구는 확인하지 못했다.

<표Ⅱ-13> 실행공동체와 지식전이 관계에 관한 연구들

연구주제 및 연구자	독립변수	종속변수	연구결과
CoP에서의 공동체의식과 몰입이 지식경영활동에 미치는 영향 (이은숙, 2008)	공동체의식 1)소속감, 2)영향력 3)욕구통합·충족 4)정서적 유대감  몰입 1)시간 무의식 2)집중, 3)즐거움 4)호기심	지식경영활동 1)지식창출 2)지식활용·통합 3)지식응용 4)지식전이 5)지식정의능력 6)전략적 마인드	1. CoP 공동체의식은 지식 경영활동에 정적인 영 향을 미침  2. CoP 몰입은 지식경영활 동에 정적인 영향을 미 침
실행공동체 내에서 지식창출에 미치는 예측 요인의 규명 (이예진, 2009)	CoP 외적차원 1)최고경영층 인정 2)평가와 보상 3)지원부서 활동  CoP 내적차원 1)리더의 헌신성 2)참여도 3)신뢰관계	지식창출 1)지식 공동화 2)지식 표출화 3)지식 연결화 4)지식 내면화	1. 최고경영층 인정, 리더 헌신성, 신뢰관계, 참여도가 지식창출에 유의  2. 참여도는 지식 공동화, 표출화, 내면화에 유의
CoP에서 동기특성, 활동특성, 인구통계특성이 지식공유활동에 미치는 영향 (김인학·고준, 2011)	동기특성 1)즐거움, 2)호혜성 3)유용성  CoP활동특성 1)몰입, 2)참여기간  인구통계특성 1)성별, 2)연령	지식공유활동  ※조절변수: 보상	1. 동기특성의 경우 즐거 움과 호혜성이 지식공 유활동에 유의미  2. CoP 활동특성은 몰입이 지식공유활동에 유의미  3. 인구통계적특성중 연령이 지식공유활동에 유의미
지역사회의 전략적 실천공동체 성과영향요인이 지식창출 및 활동수준에 미치는 효과 (장지혜, 2012)	CoP 성과영향요인 1)공동체 의식 2)지원체계 3)목표명확성	지식창출 1)양적 지식창출 2)질적 지식창출  활동수준 1)온라인상 2)오프라인상	1. 성과영향요인은 양적· 질적 지식창출에 모두 긍정적인 영향  2. 성과영향요인 중 공동체 의식과 지원체계가 활동 수준에 유의

## 나. 지식전이와 직무성과의 관계

지식전이와 직무성과간의 관계에 관한 선행연구는 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 지식창출 또는 공유 등이 성과에 영향을 미친다는 연구(이홍재 & 차용진, 2006; 김준, 2009; 이석훈, 2013)와 구성원간 관계가 지식전이와 함께 성과에도 영향을 미친다는 연구(이경훈, 2008; 강경숙, 2014; 주상식, 2016)이다. 두 가지 연구의 공통점은 지식전이가 직무성과에 영향을 미친다는 점이다.

이홍재와 차용진(2006)은 지식창출과 업무성과에 관한 연구에서 중앙부처 공무원들을 대상으로 한 실증분석을 통해 지식창출의 영향요인들을 검증하고 나아가 지식창출이 업무성과에 미치는 영향을 규명하였다. 지식창출의 영향요인들은 총 8가지로 비전, 최고관리자 리더십, 조직문화, 평가 및 보상, 업무프로세스, 정보기술, 학습, 구성원 태도로 선정하였고, 이 중 업무프로세스, 구성원 태도, 최고관리자의 리더십이 지식창출에 유의미한 영향요인으로 검증되었다. 지식창출은 업무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과에서 지식창출은 업무성과 향상에 영향을 미치고, 효과적인 지식창출을 위해 제반 조직여건이 선행되어야 한다고 추론할 수 있다고 주장하였다.

김준(2009)은 지식경영자산 및 지식공유와 조직성과간의 관계에 관한 연구에서 지식공유시스템이 잘 구축되었을수록 그리고 조직구성원들 간 지식공유활동이 활발하게 이루어질수록 조직성과인 경쟁우위, 고객만족, 조직구성원의 만족수준이 높아진다고 했다.

이석훈(2013)은 여행사 종사원이 지각하는 지식공유에 대한 영향요인이 지식공유와 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 여행사 종사원의 지식활용은 개인적 직무성과와 조직적 직무성과에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 지식기여는 개인적 직무성과에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 조직적 직무성과에는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이경훈(2008)은 경영자간 관계적 특성이 중국진출 한국기업 지식습득과 성과에 미치는 영향 연구를 진행했다. 본사-자회사 경영자간 신뢰와 커뮤니케이션 빈도는 해외 자회사가 본사에서 축적된 지식을 효율적으로 습득하는데 있어 중요한 역할을 하고 있고, 해외 자회사 경영자와 현지 중요기업 경영자간 상호 신뢰는 현지 비즈니스 지식습득에 중요한 영향을 미치는 것을 밝혔다.

강경숙(2014)은 지식공유가 개인 및 조직의 성과에 미치는 영향 연구를 통해 지식공유와 개인성과간의 영향관계, 지식공유와 조직성과간의 영향관계가 유의미하다고 확인했으나 지식공유와 개인성과 및 조직성과간의 영향관계에서 평가제도 유·무, 인센티브 지급에는 관계가 없다는 것을 밝혔다.

주상식(2016)은 팀구성원간 지식활용과 정보교류체계가 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 기업 종업원들을 대상으로 한 실증분석의 결과 정보교류체계의 전문성이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친 것으로 결과를 도출하였다. 정보교류체계의 과업조정도 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다고 했다. 지식활용이 팀 성과에 미치는 영향에 관해서는 지식활용이 팀 성과에 미치는 확실한 영향을 증명하여 주고 있다고 주장했다.

<표Ⅱ-14> 지식전이와 직무성과에 관한 연구들

연구주제 및 연구자	독립변수	종속변수	연구결과
지식창출과 업무성과에 관한 연구 (이홍재, 차용진, 2006)	지식창출 1)업무수행에 필요 한 지식 생성정도 2)업무관련 지식 개 발정도 3)암묵지의 형식지화	업무성과 1)업무처리시간 단축 2)업무처리절차 간소화 3)시행착오 감소 4)경제적 비용 감소 5)업무수행능력 향상	지식창출은 업무성 과 향상에 긍정적인 영향

연구주제 및 연구자	독립변수	종속변수	연구결과
경영자간 관계적 특성이 중국진출 한국기업 지식습득과 성과에 미치는 영향 (이경훈, 2008)	관계적 특성 1)본-자회사 신뢰 2)본-자회사 접촉 빈도 3)자회사-현지 신뢰 등	자회사 성과 (매출액, 점유율 등) ※매개조절변수 지식습득 1)본사축적 지식 습득 2)현지사업 지식 습득 3)현지제도 지식 습득	1. 본-자회사 경영자간 신뢰와 커뮤니케이션 빈도는 해외자회사가 본사에서 축적된 지식습득에 유의 2. 해외자회사 경영자와 현지 기업 경영자간 신뢰는 현지 비즈니스 지식습득에 유의
지식경영자산 및 지식공유와 조직성과간의 관계에 관한 연구 (김준, 2009)	지식경영자산 1) 최고경영자 의지 2) 조직구성원 협조 3) 조직문화 4) 조직구조 5) 경영전략 6) 정보처리능력 7) 경쟁위기의식	지식공유(완전매개) 1) 지식공유시스템 2) 지식공유활동  조직성과 1) 경쟁우위 2) 조직구성원 만족 3) 고객의 만족	지식공유의 모든 변수는 조직성과의 모든 변수에 유의한 영향을 미침
여행사 종사원의 지식공유가 직무성과에 미치는 영향 (이석훈, 2013)	지식공유 1)지식기여 (전수자입장) 2)지식활용 (수혜자입장)	직무성과 1)개인적 성과 2)조직적 성과	1. 지식기여는 개인 직무성과(+) 2. 지식활용은 개인 직무성과(+) 3. 지식활용은 조직 직무성과(+)
지식공유가 개인 및 조직의 성과에 미치는 영향 (강경숙, 2014)	지식공유 1)지식공유도구 활용 2)개인지식공유활동 3)집단지식공유수준 인식	개인성과  조직성과	1. 지식공유와 개인성과(+) 2. 지식공유와 조직성과(+)
팀구성원간 지식활용과 정보교류체계가 팀 성과에 미치는 영향 (주상식, 2016)	지식활용 1)지식 활용 노력도 2)지식의 업무절차 개선에 반영 정도 3)새 지식 반영 정도 4)타 지식 활용 정도 5)업무계획 수립시 새로운 방법 시도	팀 성과 1)산출물의 품질 2)목표달성여부 3)다른팀과의 비교	1. 지식활용이 정보교류체계에 영향을 미침 2. 정보교류체계가 팀 성과에 영향 3. 지식활용이 팀 성과에 영향을 미침

## 다. 실행공동체와 직무성과의 관계

송미정(2009)은 공공기관 종사자의 실천학습공동체 활동이 사회적 자본과 조직성과에 미치는 영향을 연구했다. 실천학습공동체 활동 변인인 지적, 정의적, 사회적 영역이 조직성과 변인 중 직무성과와의 관련성이 큰 것으로 나타났다. 조직성과 변인별로는 직무성과 변인에는 실천학습공동체 활동 변인 중 지적 영역과 정의적 영역 변인이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이주익(2011)은 사외 학습커뮤니티 참여가 직무유효성에 미치는 영향 연구에서 사외 학습 커뮤니티 참여는 직무유효성 변인에 모두 긍정적인 영향을 주는 것으로 확인했다. 참여정도는 유의미하지 않았으나, 참여하는 사외 커뮤니티의 질적 특성은 유의미한 결과를 보였다. 직무유효성은 정보 획득, 직무 성과, 혁신 행동을 하위 요인으로 두고 있다.

김지웅(2013)은 공기업의 지식학습공동체 활동이 인지된 업무성과에 미치는 영향 연구를 통해 구성원의 실행공동체 활동과 조직의 실행공동체 지원·촉진 노력이 조직내 구성원간 사회적 자본 형성에 긍정적인 영향을 미치고, 사회적 자본은 업무성과에 긍정적인 영향을 보이며, 실행공동체 활동이 사회적 자본을 매개로 업무성과에 긍정적인 영향을 보이는 것을 확인했다.

이홍재(2013)는 전남경찰청 소속 경찰관을 대상으로 계획된 행동이론을 적용한 학습공동체 참여와 성과에 대해 연구를 진행했다. 실행공동체 참여의 선행요인과 성과 간의 구조적 영향관계를 분석하여 실행공동체 참여에 대한 태도와 주관적 규범, 그리고 지각된 행동통제는 실행공동체 참여에, 그리고 실행공동체 참여는 업무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다.

2000년대 지식경영 도입과 함께 각 조직에서는 직무성과 향상을 위해 실행공동체를 활용하기 시작했다. 실행공동체에 대한 최근 개념에서도 알 수 있듯이 개인 및 조직성과를 목표로 두는 경우가 등장했고, 실행공동체 활동은 직

무성과에 유의미한 영향을 준다는 선행연구를 통해서도 확인할 수 있었다.

<표 II-15> 실행공동체와 직무성과에 관한 연구들

연구주제 및 연구자	독립변수	종속변수	연구결과
공공기관 종사자의 실천학습공동체 활동이 사회적 자본과 조직성과에 미치는 영향 (송미정, 2009)	실천학습공동체 1) 지적영역 (지식·정보획득) 2) 정의적 영역 (가치인식·몰입) 3) 사회적 영역 (동료의식·일체감)	사회적자본 1) 네트워크 2) 가치공유 3) 호혜적 규범 4) 신뢰 5) 시민활동 참여  조직성과 1) 조직문화 2) 직무프로세스 3) 직무성과	1. 사회적 자본(+) 2. 직무성과(+) 3. 사회적 자본 → 조직성과(+)
사외 학습 커뮤니티 참여가 직무유효성에 미치는 영향 (이주익, 2011)	커뮤니티 변수 1) 참여 여부 2) 질적 특성 -참여정도 -커뮤니티 발전수준	직무유효성 1) 정보 획득 2) 직무 성과 3) 혁신 행동	1. 참여(+) 2. 질적 특성(+)
공기업의 지식학습공동체 활동이 인지된 업무성과에 미치는 영향 (김지웅, 2013)	지식학습공동체 1) 구성원의 활동 2) 조직의 지원 · 촉진 노력	업무성과 1) 업무유용성 2) 지식품질제고 3) 업무처리시간 단축 4) 업무시행착오 감소 5) 업무수행능력 향상 6) 업무프로세스 개선  ※ 매개변수 : 사회적 자본	1. 지식학습공동체 → 사회적자본(+) 2. 사회적자본은 → 업무성과(+) 3. 지식학습공동체 → 사회적 자본 → 업무성과(+)
계획된 행동이론을 적용한 학습공동체(CoP) 참여와 성과 (이홍재, 2013)	학습공동체 참여  ※ 선행요인 1) 태도 2) 주관적 규범 3) 지각된 행동통제	업무성과 1) 전문지식 확보 2) 문제해결 자신감 3) 전문성 향상 평판	1. 선행요인 → 학습공동체 참여(+) 2. 학습공동체 참여 → 업무성과(+)

**라. 실행공동체와 직무성과간의 관계에서 지식전이의 매개효과**

선행연구를 통해 실행공동체 활동이 지식전이와 직무성과에 영향을 미치고, 지식전이가 직무성과에 유의미한 결과를 보인 것을 확인할 수 있었다.

장상윤(2011)은 중소기업 실행공동체 참여자들이 인식한 조직성과와 학습동기, 리더역량, 최고경영층의 지원 및 지식창출의 관계 연구에서 실행공동체 참여, 지식창출, 조직성과 3개 변수의 관계에 대해 연구를 진행했다. 그 결과 실행공동체 리더의 역량이 지식창출을 매개로 조직성과에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인했다. 3개 변수의 관계에 관한 연구였다.

하지만, 장상윤(2011)은 지식창출에 대한 설문문항이 ‘실행공동체 활동’을 전제로 조사했지만, 본 연구는 실행공동체 미참여자와의 차이를 확인하기 위해 실행공동체 참여여부와 무관하게 설문을 구성하였다. 또한 실행공동체 참여가 직무성과에 대한 영향에서 지식전이 관계를 설정한 연구는 확인할 수 없었다.

<표Ⅱ-16> 지식전이와 직무성과에 관한 연구들

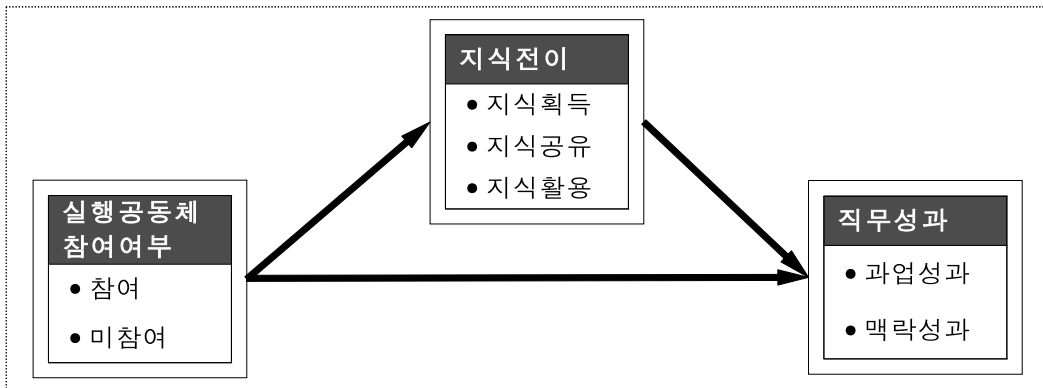
연구주제 및 연구자	독립변수	매개변수	종속변수	연구결과
중소기업 실행공동체 참여자들이 인식한 조직성과와 학습동기, 리더역량, 최고경영층의 지원 및 지식창출의 관계 (장상윤, 2011)	최고경영층 지원 1)심리적 지원 2)비심리적 지원  학습동기 1)성과지향성 2)학습지향성 3)과제가치 4)학습효능감  CoP 리더 역량 1)CoP 설계 2)신뢰구축 3)리더의 헌신	CoP를 통한 지식창출 1)지식의 사회화 2)지식의 외재화 3)지식의 종합화 4)지식의 내재화	조직성과 1)업무성과 개선 2)조직능력개발	1. 학습동기 →지식창출(+)  2. 최고경영층 지원 →리더역량 →지식창출(+)  3. 리더역량 →학습동기 →지식창출(+)  4. 리더역량 →지식창출 →조직성과(+) 



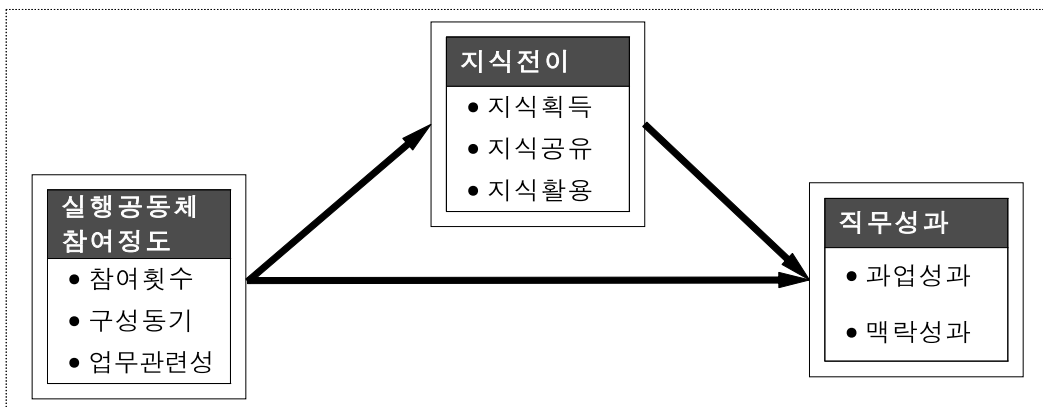
### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구모형

본 연구는 실행공동체 ‘참여여부’ 및 ‘참여정도’와 ‘지식전이·직무성과’간의 관계를 확인하는 것이다. 연구대상을 전체 집단과 참여집단으로 구분하였다. 연구모형은 [그림Ⅲ-1], [그림Ⅲ-2]와 같다.



[그림 Ⅲ - 1] 연구모형 1 - 전체 집단



[그림 Ⅲ - 2] 연구모형 2 - 참여 집단

## 2. 분석대상 및 조사절차

연구대상은 경찰청 소속 공무원이다. 연구대상의 인구통계학적 특성은 다음 <표Ⅲ-1>과 같다. 경찰청 소속 공무원에는 크게 특정직 공무원인 경찰관과 일반직 공무원으로 구성되어 있는데 응답자 중에서는 일반직 공무원이 19명으로 4.8%, 경찰관은 377명으로 95.2%를 차지했다. 성별은 여성이 72명으로 18.2%, 남성이 324명으로 81.8%이다.

응답자의 연령은 24세부터 60세까지이다. 31세부터 5세 단위로 분류하되, 24세는 20대 후반 그룹으로 포함하였다. 20대 후반은 79명으로 19.9%, 30대 초반은 63명으로 15.9%, 30대 후반은 50명으로 12.5%, 40대 초반은 74명으로 18.7%, 40대 후반은 82명으로 20.7%, 50대는 48명으로 12.1%를 차지했다. 40대 후반이 상대적으로 가장 많았고, 50대 후반이 가장 적었다.

재직기간은 1개월부터 38년까지 있었다. 평균 재직기간은 14.4년이다. 5년이하는 105명으로 26.5%, 5년초과 10년이하는 51명으로 12.9%, 10년초과 15년이하는 50명으로 12.6%, 15년초과 20년이하는 66명으로 16.7%, 20년초과 25년이하는 49명으로 12.4%, 25년초과 30년이하는 63명으로 15.9%, 30년초과 35년이하는 11명으로 2.8%, 35년초과 40년이하는 1명으로 0.3%를 차지했다. 재직기간 5년이하자가 가장 많이 차지한 가운데 전반적으로 유사한 비율을 보였다.

학력은 고졸부터 6개 그룹으로 구분하였다. 고졸은 107명으로 27.0%, 전문대 졸업은 58명으로 14.6%, 4년제 졸업자는 191명으로 48.2%, 석사 및 박사학위 소지자는 40명으로 10.1%를 차지했다. 공무원 임용의 최저 학력기준이 고졸이다. 그럼에도 4년제 대학 졸업자가 가장 많았다.

경찰청에는 경찰청 외에 부속기관(경찰대학, 경찰인재개발원, 수사연수원, 중앙경찰학교, 경찰병원), 17개 지방경찰청, 254개 경찰서, 지구대, 파출소 등이 있다. 규모가 크고 내근 업무 중심의 기관인 경찰청, 부속기관, 지방경찰청과

현장 업무 중심 기관인 경찰서, 현장 접점부서인 지구대, 파출소, 기동대 등으로 구분하였다. 경찰청 등인 경우 144명으로 36.4%를, 경찰서 근무자는 155명으로 39.1.8%를, 지구대, 파출소, 기동대 근무자는 97명으로 24.5%를 차지했다.

경찰에서의 ‘기능’이라 함은 주로 ‘부서’를 말한다. 지원기능에는 ‘경무(총무), 기획, 재정, 감사, 홍보’ 등이 있고, 집행기능에는 ‘수사, 형사, 지역경찰, 경비’ 등이 있다. 응답자 중 지원기능에 속한 사람은 67명으로 16.9%이고, 집행기능에 속한 사람은 329명으로 83.1%를 차지했다.

지방경찰청은 관할 지역 규모로 분류하였다. 특별시 관할 경찰청, 광역시 관할 경찰청, 도 단위 지역 관할 경찰청로 구분하였다. 경찰청과 부속기관은 특별시 관할 경찰청에 포함시켰다. 지역 치안수요와 업무성격에 차이가 있기 때문이다. 응답자 중 특별시 등 지역 근무자는 87명으로 22.0%, 광역시 근무자는 204명, 51.5%, 도단위 지역 근무자는 105명으로 26.5%를 차지했다.

계급은 총 11단계이다. 치안총감(경찰청장), 치안정감(서울청장 등), 치안감(대전청장 등), 경무관, 총경(경찰서장 등), 경정(지구대장 등), 경감(파출소장 등), 경위, 경사, 경장, 순경이다. 응답자 중 순경급이 56명으로 14.1%, 경장급이 58명으로 14.6%, 경위·경사급이 234명으로 59.1%, 경감, 경정급이 48명으로 12.1%를 차지했다. 경위·경사급이 가장 많이 차지했다.

설문은 네이버(NAVER)의 설문기능을 활용하여 실시하였다. 2018년 3월 16일(금요일) 설문 내용에 대한 이해도 등을 확인하기 위해 5명을 대상으로 파일럿 테스트를 실시하였다. 파일럿 테스트는 서면으로 시행하였다. 파일럿 테스트 완료후 2018년 3월 19일부터 2018년 3월 27일까지 온라인을 통해 설문조사를 실시하였다. 표본의 추출은 비확률 표본추출방법의 하나인 편의표본추출(convenience sampling)을 사용했다. 총 399부를 회수하였고 불성실 응답자 3명을 제외하여 총 396부를 활용하였다.

<표Ⅲ-1> 인구사회학적 특성

구분	분포범주	참여(115명)		미참여(281명)		전체(396명)	
		응답(명)	비율(%)	응답(명)	비율(%)	응답(명)	비율(%)
성별	여자	28	24.3	44	15.7	72	18.2
	남자	87	75.7	237	84.3	324	81.8
연령	24-30세	9	7.8	70	24.9	79	19.9
	31-35세	18	15.7	45	16.0	63	15.9
	36-40세	15	13.0	35	12.5	50	12.6
	41-45세	26	22.6	48	17.1	74	18.7
	46-50세	30	26.1	52	18.5	82	20.7
	51-55세	13	11.3	28	10.0	41	10.4
	56-60세	4	3.5	3	1.1	7	1.8
재직기간	5년이하	16	13.9	89	31.7	105	26.5
	5년~10년	17	14.8	34	12.1	51	12.9
	10년~15년	18	15.7	32	11.4	50	12.6
	15년~20년	24	20.9	42	14.9	66	16.7
	20년~25년	12	10.4	37	13.2	49	12.4
	25년~30년	22	19.1	41	14.6	63	15.9
	30년~35년	5	4.3	6	2.1	11	2.8
	35년~40년	1	0.9	0	0.0	1	0.3
학력	고졸	20	17.4	87	31.0	107	27.0
	전문대졸	14	12.2	44	15.7	58	14.6
	4년제졸	59	51.3	132	47.0	191	48.2
	석사	16	13.9	17	6.0	33	8.3
	박사	6	5.2	1	0.4	7	1.8
	계	115	100.0	281	100.0	396	100.0

구분	분포범주	참여		미참여		전체	
		응답(명)	비율(%)	응답(명)	비율(%)	응답(명)	비율(%)
직렬	일반직	9	7.8	10	3.6	19	4.8
	경찰관	106	92.2	271	96.4	377	95.2
계급	순경, 9급	10	8.7	46	16.4	56	14.1
	경장, 8급	9	7.8	49	17.4	58	14.6
	경사, 경위, 7급	74	64.3	160	56.9	234	59.1
	경감, 6급	16	13.9	21	7.5	37	9.3
	경정, 5급	6	5.2	5	1.8	11	2.8
소속기관	경찰청	0	0	11	3.9	11	2.8
	교육기관	1	0.9	4	1.4	5	1.3
	지방청	55	47.8	73	26.0	128	32.3
	경찰서	39	33.9	116	41.3	155	39.1
	지구대 등	19	16.5	52	18.5	71	17.9
	기동대	1	0.9	25	8.9	26	6.6
지역특성	특별시	12	10.4	75	26.7	87	22
	광역시	47	40.9	157	55.9	204	51.5
	도 단위	56	48.7	49	17.4	105	26.5
근무형태	내근	58	50.4	107	38.1	165	41.7
	외근	57	49.6	174	61.9	231	58.3
기능성격	지원기능	33	28.7	34	12.1	67	16.9
	집행기능	82	71.3	247	87.9	329	83.1
계		115	100.0	281	100.0	396	100.0

### 3. 조사도구

이 연구는 실행공동체 참여여부가 지식전이를 매개로 직무성과에 미치는 영향을 확인하는데 목적이 있다. 주요변수인 ‘실행공동체 참여여부’, ‘참여정도’, ‘지식전이’, ‘직무성과’를 측정할 수 있도록 조사도구를 사용했다.

조사도구는 다음의 <표 III-2>와 같이 구성하였다.

<표 III-2> 설문문의 구성 및 출처

구분	변수		번호	수	출처
독립 변수	실행공동체 참여여부		1	1	장주희(2005)
	실행공동체 참여횟수		2~4	3	
	실행공동체 구성동기		5	1	
	실행공동체 업무관련성		6	1	
매개 변수	지식 전이	지식획득	7~11	5	Alavi & Leidner(2001) 김선아, 김영걸(2000) 이정호, 김영걸, 김민용(2006)
		지식공유	12~14	3	Lee & Kim(2001) Bock & Kim (2002) Bocketal.(2005) 이정호, 김영걸, 김민용(2006)
		지식활용	15~18	4	Kougut & Zander(1992), O'Dell & Grayson(1998) 이상훈, 이호근(2007)
종속 변수	직무 성과	과업성과	19~22	4	William & Stella(1991)
		맥락성과	23~31	9	Borman & Motowidlo(1983) 등
통제 변수	상사지원		32~35	4	Tracey & Tews(2005) Choi(2009)
	직렬, 성별, 연령, 재직기간, 학력, 소속, 기능, 지역, 근무형태, 직급 등		36~47	12	-
총 문항 수				47	

첫 번째 부분인 실행공동체 참여 여부는 현재 실행공동체 참여하고 있는지 여부, 현재 참여하고 있지 않지만 과거에 참여한 경험이 있는지 여부, 현재 참여하지 않고 있고 과거에도 참여한 경험이 없는지 여부에 대해 세 가지 응답으로 구성하였다. 본 연구의 실행공동체 참여는 경찰청 소속 공무원들이 인식한 경찰의 현장학습모임에 과거에 참여한 경험이 있거나 현재 참여하고 있는 상태를 의미한다.

실행공동체 참여여부, 참여횟수, 구성동기, 업무관련성에 대한 설문은 장주희(2005)의 연구에서 발췌했다. 장주희(2005)는 정보통신 기업의 초기경력자를 대상으로 실행공동체의 참여와 직무숙련, 역할명료성, 조직소속감 등 네 요인으로 구성된 학습과 직무만족, 경력몰입, 조직몰입, 이직의도 등 네 요인으로 구성된 적응의 상관관계를 연구했다. 본 연구는 경찰관의 실행공동체 참여자와 미참여자간의 차이를 확인하고, 참여자들의 참여정도를 확인하는데 목적이 있으므로 장주희(2005)의 설문 문항에서 실행공동체 참여여부와 참여특성 등에 대한 6개 문항만을 사용했다. 설문 문항은 응답자들의 이해도를 높이기 위해 ‘실행공동체’ 대신 ‘현장학습모임’으로 변경했다.

지식전이에 대한 조사도구는 지식전이 프로세스의 세부요소인 지식획득, 지식공유, 지식활용의 세 가지 하위 요인으로 구성하였다. 지식획득은 지식을 얻기 위해 노력하는 정도와 지식을 얻기 위해 사용하는 구체적인 방법들에 대해 물었다. 지식공유는 지식을 공유하는 구체적인 활동 내용과 공유를 하는 정도에 대해 물었다. 지식활용은 업무에 활용하는 유형과 목적에 대해 물었다.

조사도구 중 지식획득과 지식공유는 이정호, 김영걸과 김민용(2006)의 연구에서 각각 5개와 3개 문항씩을 발췌하여 사용했다. 선행연구에서 지식획득 조사도구의 문항 내 일관성 신뢰도 계수 Cronbach's  $\alpha$ 는 .854, 지식공유 측정도구의 문항 내 일관성 신뢰도 계수 Cronbach's  $\alpha$ 는 .905 이었다. 지식활용은 나연이(2011)가 이상훈과 이호근(2007)의 연구에서 지식활용을 측정하기 위해 사

용한 4개의 문항에서 국내 기업을 대상으로 신뢰성과 타당성을 검증한 문항을 발췌했다. 선행연구에서 이상훈과 이호근(2007)에서는 Cronbach's  $\alpha$ 와 유사한 개념인 개념 신뢰도(composite reliability)와 평균분산추출 값(AVE)을 이용하여 신뢰성을 판단하였다. 개념 신뢰도는 0.922로 일반적으로 0.60이상이면 신뢰도를 인정한다. 평균분산추출 값은 0.897로 나타났는데 0.50을 상회하면 신뢰도가 있는 것으로 판단한다(Fornell and Larcker, 1981). 또한 나연이(2011)에서는 Cronbach's  $\alpha$ 가 .91로 나타나 신뢰도가 문제가 없음이 확인되었다.

이상의 지식전이 측정도구는 본 연구의 배경에 맞게 수정, 보완했는데 <표 III-3>과 같다. 우선 지식전이 측정항목에서 모든 문항 앞에 '나는'이라는 주어를 삽입했다. 그 외 지식획득 문항 5개 가운데 4개를 응답자들이 이해하기 쉽도록 수정했다. 첫 번째, '새로운 지식을 얻기 위한 학습기회에 적극적으로 참여하고 있다'를 '나는 필요한 지식을 얻기 위해 배울 수 있는 기회가 있으면 적극적으로 참여하고 있다'로 수정했다. '새로운' 대신에 '필요한'으로 대체했다. 경찰 업무의 특성상 지식획득을 위한 동기가 새로운 지식을 얻으려 하기 보다는 업무에 필요한 지식을 얻으려는 활동이 더 많기 때문이다. 또한 '학습 기회' 보다는 '배울 수 있는 기회'라는 표현이 응답자들에게 보다 익숙하다고 판단되어 변경한 것이다. 응답자들의 이해를 돕기위해 경찰청에서 시행하고 있는 '교육기관 교육, 워크숍, 대학원, 사이버교육 등'을 예시로 추가했다. 두 번째, '업무 프로세스 개선을 위해 항상 새로운 아이디어를 탐색하고 제안한다'라는 설문 항목에서 '프로세스'를 삭제하고 '탐색' 대신 '모색'으로 변경했다. 세 번째, '새로운 지식을 얻기 위해 사내외 전문가의 도움/조언을 자주 받는다'를 '나는 필요한 지식을 얻기 위해 조직 내외의 전문가나 잘 아는 동료의 도움과 조언을 자주 받는다'로 변경했다. 경찰청은 회사가 아니기 때문에 '사내외'를 '조직'으로 바꾸었고, 전문가가 아니더라도 내용을 '잘 아는 동료'로부터 지식을 획득할 수 있으므로 변경했다. 네 번째, '업무성과 개선을 위해 외부



벤치마킹을 적극적으로 수행한다'를 응답자들이 익숙한 표현인 '나는 업무성과 개선을 위해 타 기관의 사례 등을 적극적으로 벤치마킹 한다'로 수정했다.

<표 III-3> 지식획득에 대한 설문문항 수정 사항

No	수정	설문 항목
1	전	새로운 지식을 얻기 위한 학습기회에 적극적으로 참여하고 있다
	후	나는 필요한 지식을 얻기 위해 배울 수 있는 기회가 있으면 적극적으로 참여하고 있다. ※ 교육기관 교육, 워크숍, 대학원, 사이버교육 등
2	전	업무 프로세스 개선을 위해 항상 새로운 아이디어를 탐색하고 제안한다
	후	나는 업무 개선을 위해 항상 새로운 아이디어를 모색해보고 제안해본다.
3	전	새로운 지식을 얻기 위해 사내외 전문가의 도움/조언을 자주 받는다.
	후	나는 필요한 지식을 얻기 위해 조직 내외의 전문가나 잘 아는 동료의 도움과 조언을 자주 받는다
4	전	업무성과 개선을 위해 외부 벤치마킹을 적극적으로 수행한다.
	후	나는 업무성과 개선을 위해 타기관의 사례 등을 적극적으로 벤치마킹한다.

또한 지식전이 하위 요인인 지식공유 문항 5개 중에 2개 문항을 1개로 통합하고 1개 문항은 삭제했으며, 2개 문항은 수정했다. '나는 업무수행 과정에서 작성 또는 입수한 각종 지식(자료, 매뉴얼, 문서 등)을 지식공유시스템에 등록하여 공유하고 있다', '나는 업무수행(출장, 교육, 프로젝트 등) 결과로 작성한 보고서를 지식공유시스템에 등록하여 공유하고 있다', '나는 개인적으로 학습, 또는 연구를 통해 습득한 업무 수행 지식을 지식공유시스템에 등록하여

공유하고 있다’ 이상 3개 문항을 ‘나는 업무수행과정이나 개인적인 학습 등으로 얻은 업무관련 지식과 정보를 지식관리시스템이나 교육포털시스템, 폴넷 등에 등록하여 공유하고 있다’라는 설문 문항 1개로 통폐합했다.

<표 III-4> 지식공유 설문항목 수정사항

No	수정	설문 항목
1	전	업무수행 과정에서 작성 또는 입수한 각종 지식(자료, 매뉴얼, 문서 등)을 지식공유시스템에 등록하여 공유하고 있다
	후	나는 업무수행과정이나 개인적인 학습 등으로 얻은 업무관련 지식과 정보를 지식관리시스템이나 교육포털시스템, 폴넷 등에 등록하여 공유하고 있다.
2	전	업무수행(출장, 교육, 프로젝트 등) 결과로 작성한 보고서를 지식공유시스템에 등록하여 공유하고 있다
	후	삭제
3	전	개인적으로 학습, 또는 연구를 통해 습득한 업무 수행 지식을 지식공유시스템에 등록하여 공유하고 있다
	후	1번으로 통폐합
4	전	업무수행 과정에서 얻은 경험이나 노하우(know-how)를 서로 적극적으로 나누고 사내에 전파하고 있다.
	후	나는 업무수행 과정에서 얻은 경험이나 노하우를 서로 적극적으로 나누고 부서나 조직내에 전파하고 있다.
5	전	지식의 원천(know-where)이나 지인(know-whom)을 서로 적극적으로 공유하고 있다.
	후	나는 좋은 지식을 찾을 수 있는 방법이나 지식을 갖고 있는 사람을 적극적으로 공유하고 있다.

경찰청에서 지식을 공유할 수 있는 방법은 지식관리시스템 외에 교육포털시스템과 폴넷 등이 있기 때문에 구체적인 사항을 기재했다. 또한 문서 보안을 위해 업무수행 결과 보고서를 지식관리시스템에 공유하기 보다는 내부 결재라인에 보고하는데 그치기 때문에 관련 설문은 삭제했다.

나머지 2개 설문 문항도 응답자 특성을 고려하여 변경했다. 첫 번째, ‘업무수행 과정에서 얻은 경험이나 노하우(know-how)를 서로 적극적으로 나누고

사내에 전파하고 있다’를 ‘나는 업무수행 과정에서 얻은 경험이나 노하우를 서로 적극적으로 나누고 부서나 조직내에 전파하고 있다’로 수정했다. 경찰청은 기업이 아니라 정부조직이고 규모가 크다 보니 ‘부서’, ‘조직’이라는 표현으로 변경했다. 두 번째, ‘지식의 원천(know-where)이나 지인(know-whom)을 서로 적극적으로 공유하고 있다’를 알기 쉽도록 ‘나는 좋은 지식을 찾을 수 있는 방법이나 지식을 갖고 있는 사람을 적극적으로 공유하고 있다’로 수정했다. 지식 공유 설문 문항 수정사항은 <표 III-4>로 정리했다.

직무성과에 대한 조사도구 중 과업성과의 경우 William, & Stella(19914)가 개발하고 Sparrowe, Liden, Wayne 및 Kraimer(2001)가 활용한 직무수행 측정도구를 사용했다. 맥락성과는 Borman과 Morowidlo(1983)가 개발한 문항과 김도용과 유태용(2002)이 우리나라 근로자들의 맥락성과를 측정하기 위해 개발한 도구를 함께 활용하여 구성한 장현진(2012)의 도구를 활용했다. 장현진(2012)의 신뢰도 분석 결과 직무성과 14문항 전체의 내적 일치도는 0.944로 높게 나왔고, 과업성과와 맥락성과는 각각 0.889, 0.927로 양호했다.

과업성과 문항 5개 중 1개는 삭제했다. 다섯 번째 문항인 ‘나는 인사고과에 영향을 주는 활동을 잘 수행한다’이다. 경찰의 경우, 인사고과에 주관적 평정 요소가 상대적 평가이다 보니 조직 내에서 부정적인 입장이 적지 않아 원활한 응답을 확보하기 위해 삭제했다. 5개 중 1개는 문구를 수정했다. ‘나는 직무명세서에 제시된 담당업무를 다한다’이다. 경찰에서는 ‘직무명세서’ 보다는 ‘사무분장표’가 있어 대체했다.

상사지원은 학습활동을 장려하고 그에 관련된 정보를 제공하며, 학습을 위해 업무 일정을 조정하는 등 지원 정도를 말한다(Choi, 2009). 본 연구에서 상사지원은 Tracey & Tews(2005)가 개발하고 Choi(2009)가 수정·보완하여 사용한 송유정(2017)의 문항을 5점 리커트 척도로 사용했다. 송유정(2017)의 신뢰도 분석 결과 Cronbach’s  $\alpha$  값이 0.715로 적합하게 나왔다.

#### 4. 측정변수

##### 가. 독립변수 : 실행공동체 참여여부와 참여정도

###### 1) 실행공동체 참여여부

실행공동체 참여여부는 현재 실행공동체에 참여한 경험이 있는지, 참여한 적이 없는지에 대한 두 그룹으로 구분하였다. 총 응답자 396명 중 115명인 29.0%가 현재 또는 과거에 참여 경험이 있고, 281명인 71.0%가 실행공동체를 참여한 적이 없다고 응답했다.

<표 III-5> 실행공동체 참여여부에 대한 기술통계

측정내용	사례 수	비율	최소값	최대값	평균	표준편차
전체	396	100.0	0	1	.29	.455
참여경험	115	29.0				
미참여	281	71.0				

###### 2) 실행공동체 참여정도

참여횟수는 장주희(2005)의 변수설정을 참고하여 참여갯수와 참여기간과 참석빈도를 곱한 후 정규성을 위해 LN값으로 전환했고, 구성동기는 실행공동체 구성을 자발적으로 했는지, 비자발적으로 했는지에 대한 설문으로 선정했으며, 업무관련성은 업무관련 정도에 대한 5점 리커트 척도로 사용했다.

<표 III-6> 실행공동체 참여횟수에 대한 기술통계

	빈도	최소값	최대값	평균	표준편차
LN참여횟수	115	.00	5.19	2.5250	1.26459

<표 III-7> 실행공동체 구성동기에 대한 기술통계

	빈도	퍼센트	최소값	최대값	평균	표준편차
전체	115	100.0	1	2	1.74	.441
비자발적	30	26.1				
자발적	85	73.9				

<표 III-8> 실행공동체 업무관련성에 대한 기술통계

	빈도	퍼센트	최소값	최대값	평균	표준편차
전체	115	100.0	1	5	3.70	1.339
매우 약함	11	9.6				
약함	11	9.6				
보통	26	22.6				
강함	21	18.3				
매우 강함	46	40.0				

## 나. 매개변수 : 지식전이

이 연구는 요인 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시했고, 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 직교회전방식(varimax)을 채택했다. 문항의 선택기준은 공통성 0.4 이상을 기준으로 하였다.

요인적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값(eigen value)은 특정요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값이므로, 특정 요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 말한다. 일반적으로 사회과학분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0이상, 요인적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다(송지준, 2009).

### 1) 실행공동체 참여여부

본 연구를 살펴보면, 변수들 관계를 확인하는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 .938이므로 변수들의 선정이 적합한 것으로 검증되었다. 요인적재치는 최소 0.591이상이므로 유의한 변수로 볼 수 있다. 전체 분산에 대한 설명력은 72.699%로 나타났다.

지식전이에 대한 3개 요인의 고유값(eigen value)은 각각 6.828, 1.034, .861로 2개 요인에 대해서만 1.0이상이 나왔다. 하지만, 지식전이에 대한 이론적 근거를 토대로 3개 요인으로 구분하였다. 지식전이에 대한 요인분석 결과는 <표 III-9>와 같다.

<표 III-9> 지식전이의 요인분석 결과

변수	문항	요인1	요인2	요인3
지식 획득	1		.735	
	2		.727	
	3		.718	
	4		.653	
	5		.663	
지식 공유	6			.880
	7			.591
	8			.600
지식 활용	9	.804		
	10	.866		
	11	.837		
	12	.790		
초기 고유값(eigen value)		6.828	1.034	.861
설명된 분산(%)		56.900	8.620	7.179
누적 설명 분산		56.900	65.520	72.699

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 문항 내적 일관성을 추정하는 방법인 Cronbach's  $\alpha$ 를 파악하였다. 지식획득은 .839, 지식공유는 .756, 지식활용은 .948로 적절한 신뢰도를 확보하였다. 지식전이의 기술통계 및 신뢰도 결과는 <표 III-10>과 같다.

<표 III-10> 지식전이의 기술통계 및 신뢰도 결과

측정내용	사례 수	평균	표준편차	최소값	최대값	신뢰도
지식 획득	396	3.444	.8651	1	5	.839
지식 공유	396	3.076	.9666	1	5	.756
지식 활용	396	3.496	.9657	1	5	.948

2) 실행공동체 참여정도

본 연구를 살펴보면, 변수들 관계를 확인하는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 .934이므로 변수들의 선정이 적합한 것으로 검증되었다. 요인적재치는 최소 .566이상이므로 유의한 변수로 볼 수 있다. 전체 분산에 대한 설명력은 80.986%로 나타났다.

지식전이에 대한 3개 요인의 고유값(eigen value)은 각각 8.179, .886, .653으로 1개 요인에 대해서만 1.0 이상이 나왔다. 하지만, 지식전이에 대한 이론적 근거를 토대로 3개 요인으로 구분하였다. 지식전이에 대한 요인분석 결과는 <표 III-11>과 같다.

<표 III-11> 지식전이의 요인분석 결과

변수	문항	요인1	요인2	요인3
지식 획득	1		.833	
	2		.762	
	3		.734	
	4		.703	
	5		.566	
지식 공유	6			.896
	7			.614
	8			.664
지식 활용	9	.829		
	10	.803		
	11	.818		
	12	.764		
초기 고유값(eigen value)		8.179	.886	.653
설명된 분산(%)		68.159	7.381	5.446
누적 설명 분산		68.159	75.540	80.986



측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 문항 내적 일관성을 추정하는 방법인 Cronbach's  $\alpha$ 를 파악하였다. 지식획득은 .915, 지식공유는 .843, 지식활용은 .956으로 적절한 신뢰도를 확보하였다. 지식전이의 기술통계 및 신뢰도 결과는 <표 III-12>와 같다.

<표 III-12> 지식전이의 기술통계 및 신뢰도 결과

측정내용	사례 수	평균	표준편차	최소값	최대값	신뢰도
지식획득	115	3.741	.976	1	5	.915
지식공유	115	3.383	1.093	1	5	.843
지식활용	115	3.798	1.013	1	5	.956

다. 종속변수 : 직무성과

1) 실행공동체 참여여부

변수들 간의 관계를 확인하는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 .952이므로 변수들의 선정이 적합한 것으로 검증되었다. 전체 분산에 대한 설명력은 73.351%로 나타났다. 요인적재치는 최소 0.60이상이다. 직무성과에 대한 2개 요인의 고유값(eigen value)은 각각 8.689, .847로 1.0이상 요인이 하나이지만, 직무성과에 대한 이론적 근거에 따라 2개 요인으로 구분하였다. 직무성과에 대한 요인분석 결과는 <표 III-13>과 같다.

<표 III-13> 직무성과의 요인분석 결과

변수	문항	요인1	요인2
과업성과	1		.806
	2		.761
	3		.849
	4		.796
맥락성과	1	.667	
	2	.830	
	3	.820	
	4	.784	
	5	.677	
	6	.705	
	7	.708	
	8	.634	
	9	.610	
초기 고유값(eigen value)		8.689	.847
설명된 분산(%)		66.836	6.515
누적 설명 분산		66.836	73.351

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 문항 내적 일관성을 추정하는 방법인 Cronbach's  $\alpha$ 를 파악하였다. 과업성과는 .913, 맥락성과는 .945으로 적절한 신뢰도를 확보하였다. 직무성과의 기술통계 및 신뢰도 결과는 <표 III-14>와 같다.

<표 III-14> 직무성과의 기술통계 및 신뢰도 결과

측정내용	사례 수	평균	표준편차	최소값	최대값	신뢰도
과업성과	396	3.974	.7513	1	5	.913
맥락성과	396	4.020	.7642	1	5	.945

## 2) 실행공동체 참여정도

변수들 간의 관계를 확인하는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 .935이므로 변수들의 선정이 적합한 것으로 검증되었다. 전체 분산에 대한 설명력은 72.349%로 나타났다. 요인적재치는 최소 0.453이상이다. 직무성과에 대한 2개 요인의 고유값(eigen value)은 각각 8.662, .744로 1.0이상 요인이 하나이지만, 직무성과에 대한 이론적 근거에 따라 2개 요인으로 구분하였다. 직무성과에 대한 요인분석 결과는 <표 III-15>과 같다.

<표 III-15> 직무성과의 요인분석 결과

변수	문항	요인1	요인2
과업성과	1		.808
	2		.777
	3		.790
	4		.682
맥락성과	1	.803	
	2	.800	
	3	.818	
	4	.747	
	5	.591	
	6	.453	
	7	.512	
	8	.533	
	9	.545	
초기 고유값(eigen value)		8.662	.744
설명된 분산(%)		66.629	5.721
누적 설명 분산		66.629	72.349

측정도구의 신뢰도를 검증하기 위해 문항 내적 일관성을 추정하는 방법인 Cronbach's  $\alpha$ 를 파악하였다. 과업성과는 .898, 맥락성과는 .944으로 적절한 신뢰도를 확보하였다. 직무성과의 기술통계 및 신뢰도 결과는 <표 III-16>과 같다.

<표 III-16> 직무성과의 기술통계 및 신뢰도 결과

측정내용	사례 수	평균	표준편차	최소값	최대값	신뢰도
과업성과	115	4.209	.679	1.25	5.00	.898
맥락성과	115	4.222	.708	1.44	5.00	.944

## 라. 통제변수 : 개인 및 조직특성 변수

### 1) 실행공동체 참여여부

변수 선정을 위해 상관 분석으로 .4 이상의 높은 상관을 나타내는 변수들 중 종속변수에 상대적으로 중요하지 않은 변수를 일차적으로 제외하였다. 이러한 검토를 통해 연령과 재직기간은  $r=.927$ 이고  $p<.01$ 에서, 계급과 재직기간은  $r=.700$ 이고  $p<.01$ 에서 높은 상관관계를 보여 재직기간 변수를 제외했다. 본 연구에서 최종적으로 사용된 개인 특성 변수는 성별, 연령, 직렬, 학력, 직급이고, 조직특성 변수는 소속기관, 지역특성, 기능특성, 근무형태, 상사지원이다.

상사지원은 일터학습으로 발생한 지식, 기술, 태도를 업무 수행에 적용 가능하도록 돕는 상사의 지원이나 피드백을 의미한다(Holton, Bates, Seyler & Carvalho, 1998; 송유정 2017). 사회교환이론에 따르면 영향을 주고받는 상사와 구성원 간의 상호관계는 매우 중요하며, 상사의 반응에 따라 부하 직원의 행동은 제한될 수도 있다(이정금, 2017). 이와 같이 상사의 지원은 교육 후에 업무와 관련된 구성원의 행동이 긍정적으로 변화하는 정도에 결정적인 변수가 되므로 상사지원은 지식 전이과정에도 영향을 미치는 중요한 요소이다(Quinones, Ford Segó & Smith, 1995; 송유정 2017). 그러므로 상사지원을 통제변수로 포함하였다.

상사지원은 4개 문항이어서 타당도와 신뢰도를 확인하였다. 상사지원의 요인분석 결과 KMO는 .935로 변수들의 선정이 적합한 것으로 검증되었다. 전체 분산에 대한 설명력은 76.114%로 나타났다. 요인적재치는 최소 0.857이상이다. 상사지원에 대한 고유값(eigen value)은 3.045로 1.0이상을 보였다. 상사지원의 신뢰도를 검증하기 위해 문항 내적 일관성을 추정하는 방법인 Cronbach's  $\alpha$ 는 .895를 확보하였다.

명목 척도인 성별, 직렬, 직급, 지역특성, 근무형태는 더미 변수로 변환했다. 성별은 남자 1, 직렬은 경찰관 1, 직급은 계급별로 변환했다. 기능특성은 집행기능을 1, 근무형태는 외근을 1로 하였다. 통제변수는 <표 III-17>과 같다.

<표 III-17> 설문대상자 총 396명 통제변수

	구분	사례수	평균	표준편차	최소값	최대값
성별	남성 = 1	396	.82	.386	0	1
연령		396	39.92	8.859	24	59
학력	고졸~박사	396	2.43	1.030	1	5
직렬	경찰관 = 1	396	.95	.214	0	1
순경급		396	.141	.349	0	1
경장급		396	.147	.354	0	1
경위, 경사급		396	.591	.492	0	1
경정, 경감급	참조집단	396	.121	.327	0	1
소속기관	경찰청, 교육기관 등	396	3.88	1.026	1	6
지역특성	특별시, 광역시 등	396	2.05	.696	1	3
기능특성	집행기능 = 1	396	.83	.375	0	1
근무형태	외근 = 1	396	.58	.494	0	1
상사지원		396	3.156	.996	1	5

## 2) 실행공동체 참여정도

변수 선정을 위해 상관 분석으로 .4 이상의 높은 상관을 나타내는 변수들 중 종속변수에 상대적으로 중요하지 않은 변수를 일차적으로 제외하였다. 이러한 검토를 통해 연령과 재직기간은  $r=.930$ 이고  $p<.01$ 에서 높은 상관관계를 보여 재직기간 변수를 제외했다. 본 연구에서 최종적으로 사용된 개인 특성 변수는 성별, 연령, 직렬, 학력, 계급이고, 조직특성 변수는 소속기관, 지역특성, 기능특성, 근무형태, 상사지원이다.

상사지원은 4개 문항이어서 타당도와 신뢰도를 확인하였다. 상사지원의 요인분석 결과 KMO는 .756으로 변수들의 선정이 적합한 것으로 검증되었다. 전체 분산에 대한 설명력은 78.576%로 나타났다. 요인적재치는 최소 .857이상이다. 상사지원에 대한 고유값(eigen value)은 3.143으로 1.0이상을 보였다. 하지만, 문항 3번의 요인적재치가 .4이하로 변수를 제거하고 나머지 3개 문항을 요인으로 묶었다. 상사지원의 신뢰도를 검증하기 위해 문항 내적 일관성을 추정하는 방법인 Cronbach's  $\alpha$ 는 .895를 확보하였다.

명목 척도인 성별, 직렬, 직급, 지역특성, 근무형태는 더미 변수로 변환하였다. 성별은 남자 1, 직렬은 경찰관 1, 직급은 계급별로 변환했다. 기능특성은 집행기능을 1, 근무형태는 외근을 1로 하였다. 통제변수는 <표 III-17>과 같다.

<표 III-18> 설문대상자 총 115명 통제변수

	구분	사례수	평균	표준편차	최소값	최대값
성별	남성 = 1	115	.76	.431	0	1
연령		115	42.53	8.027	25	59
학력	고졸~박사	115	2.77	1.060	1	5
직렬	경찰관 = 1	115	.92	.270	0	1
순경급		115	.087	.283	.00	1.00
경장급		115	.078	.270	.00	1.00
경위, 경사급		115	.644	.481	.00	1.00
경정, 경감급	참조집단	115	.191	.395	.00	1.00
소속기관	경찰청, 교육기관 등	115	3.69	.788	2	6
지역특성	특별시, 광역시 등	115	2.38	.670	1	3
기능특성	집행기능 = 1	115	.71	.454	0	1
근무형태	외근 = 1	115	.50	.502	0	1
상사지원		115	3.139	1.111	1.00	5.00



## 5. 분석 방법 및 절차

본 연구의 통계적인 자료 분석을 위해 SPSS 22.0 프로그램을 사용하여 다음과 같은 분석 절차를 거쳤다.

첫째, 빈도분석과 기술통계분석을 실시하였다. 둘째, 신뢰도와 타당도를 검증하였다. 셋째, 종속변수와 관련한 설명 변수가 무엇인지를 먼저 검토하고, 부적합한 변수가 있는지를 확인하기 위해 상관분석을 실시하였다. 넷째, 실행공동체 참여여부와 직무성과와의 관계에서 지식전이의 매개효과를 알아보기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제안한 3단계 회귀분석 검증방법을 적용했다. 1단계로 독립변수인 실행공동체 참여여부가 매개변수인 지식전이에 미치는 효과를 확인하였다. 2단계로 독립변수인 실행공동체 참여여부가 종속변수인 직무성과에 미치는 효과를 확인하였다. 마지막 3단계에서는 독립변수인 실행공동체 참여여부와 매개변수인 지식전이를 투입하여 종속변수인 직무성과에 대한 회귀분석을 실시하였다. 본 연구에서는 독립변수와 종속변수간의 관계에서 매개변수를 투입했을 때 독립변수가 더 이상 유의하지 않은 경우를 완전 매개로 판단했다. 하지만 독립변수가 여전히 유의하면서도 매개변수를 투입하기 이전 회귀계수보다 효과 크기가 감소한 경우는 부분매개로 판단했다.

## IV. 연구결과

### 1. 상관분석 결과

회귀분석을 실시하기에 전에 Pearson 상관관계 분석을 먼저 실시하였다. 상관관계 분석에 대한 분석은 종속 변수에 대해 관계가 있는 설명 변수가 무엇 인지를 선행적으로 검토하고, 분석모형에 적합하지 않은 변수가 있는지를 최종적으로 확인하는 절차이다.

#### 1) 실행공동체 참여여부

먼저, 독립변수인 실행공동체 참여와 매개변수인 지식전이와의 상관관계를 분석하였다. 그 결과 높은 상관관계를 보였다. 실행공동체 참여여부와 지식획득( $r=.220, p<.01$ ), 지식공유( $r=.203, p<.01$ ), 지식활용( $r=.200, p<.01$ ) 모두에 대해 유의한 정적 상관을 보였다.

독립변수인 실행공동체 참여와 종속변수인 직무성과와의 상관관계를 분석하였다. 그 결과 높은 상관관계를 보였으며 유의한 정적 상관을 나타냈다. 실행공동체 참여여부와 과업성과( $r=.201, p<.01$ ), 맥락성과( $r=.169, p<.01$ ) 모두에 대해 유의한 정적 상관을 보였다.

매개변수인 지식전이와 종속변수인 직무성과와의 상관관계를 분석하였다. 지식전이 중 지식획득은 과업성과( $r=.511, p<.01$ ), 맥락성과( $r=.544, p<.01$ )에 대해 높은 상관관계를 보였으며 유의한 정적 상관을 나타냈다. 지식전이 중 지식공유도 과업성과( $r=.363, p<.01$ ), 맥락성과( $r=.395, p<.01$ )에 대해 높은 상

관관계를 보였으며 유의한 정적 상관을 나타냈다. 지식전이 중 지식활용도 과업성과( $r=.511, p<.01$ ), 맥락성과( $r=.573, p<.01$ )에 대해 높은 상관관계를 보였으며 유의한 정적 상관을 나타냈다. 상관관계 분석결과는 < 표IV-1>과 같다.

< 표IV-1> 설문대상자 총 396명 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
과업성과	1								
맥락성과	.815**	1							
지식획득	.511**	.544**	1						
지식공유	.363**	.395**	.578**	1					
지식활용	.511**	.573**	.734**	.649**	1				
참여여부	.201**	.169**	.220**	.203**	.200**	1			
성별	-.076	-.066	-.028	.060	-.015	-.102*	1		
연령	.176**	.191**	.109*	.187**	.111*	.188**	.097	1	
학력	.150**	.164**	.301**	.121*	.212**	.213**	-.076	.194**	1
직렬	-.047	-.027	-.010	-.023	-.004	-.091	.384**	-.133**	-.032
순경급	-.133**	-.151**	-.078	-.087	-.109*	-.100*	-.015	-.535**	-.184**
경장급	-.071	-.061	-.039	-.069	-.052	-.123*	-.008	-.430**	-.111*
경위, 경사급	.063	.079	.005	.019	.015	.068	-.046	.507**	.025
경정, 경감급	.124*	.108*	.117*	.139**	.150**	.137**	.095	.273**	.280**
소속기관	-.085	-.035	-.104*	-.036	-.094	-.120*	.193**	-.273**	-.180**
지역	.066	.098	.039	.024	.049	.310**	-.120*	.267**	.100*
소속기능	-.103*	-.084	-.119*	.028	-.035	-.201**	.102*	-.095	-.197**
근무형태	-.117*	-.086	-.074	.038	-.022	-.114*	.359**	-.055	-.058
상사지원	.270**	.317**	.380**	.362**	.462**	-.011	.061	-.105*	.114*

	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
직렬	1									
순경급	.023	1								
경장급	.093	-.168**	1							
경위, 경사급	-.091	-.488**	-.498**	1						
경정, 경감급	.011	-.151**	-.154**	-.446**	1					
소속기관	.354**	.239**	.112*	-.194**	-.084	1				
지역	.049	-.120*	-.150**	.151**	.065	-.077	1			
소속기능	.340**	.067	.111*	-.088	-.059	.439**	-.174**	1		
근무형태	.170**	.093	-.012	.026	-.126*	.335**	-.048	.274**	1	
상사지원	.032	.055	.043	-.155**	.128*	.054	-.058	-.077	.026	1

\*p<.05, \*\*p<.01 수준(양쪽)에서 유의미함

## 2) 실행공동체 참여정도

독립변수인 실행공동체 참여정도와 매개변수인 지식전이와의 상관관계를 분석하였다. 그 결과 높은 상관관계를 보였다. 실행공동체 참여정도와 지식획득( $r=.372, p<.01$ ), 지식공유( $r=.265, p<.01$ ), 지식활용( $r=.319, p<.01$ ) 모두에 대해 유의한 정적 상관을 보였다. 실행공동체 구성동기와 지식획득( $r=.229, p<.01$ ), 지식공유( $r=.233, p<.01$ ), 지식활용( $r=.244, p<.01$ ) 모두에 대해 유의한 정적 상관을 보였다. 실행공동체 업무관련정도와 지식획득( $r=.426, p<.01$ ), 지식공유( $r=.456, p<.01$ ), 지식활용( $r=.504, p<.01$ ) 모두에 대해 유의한 정적 상관을 보였다.

독립변수인 실행공동체 참여정도와 종속변수인 직무성과와의 상관관계를 분석하였다. 그 결과 높은 상관관계를 보였으며 유의한 정적 상관을 나타냈다. 실행공동체 참여정도와 과업성과( $r=.196, p<.05$ ), 맥락성과( $r=.216, p<.05$ ) 모두에 대해 유의한 정적 상관을 보였다. 실행공동체 구성동기와 과업성과는 유의한 정적상관을 보이지 않았고, 맥락성과( $r=.193, p<.05$ )에 대해 유의한 정적 상관을 보였다. 실행공동체 업무관련정도와 과업성과( $r=.290, p<.01$ ), 맥락성과( $r=.309, p<.01$ ) 모두에 대해 유의한 정적 상관을 보였다.

매개변수인 지식전이와 종속변수인 직무성과와의 상관관계를 분석하였다. 지식전이 중 지식획득은 과업성과( $r=.561, p<.01$ ), 맥락성과( $r=.696, p<.01$ )에 대해 높은 상관관계를 보이며 유의한 정적 상관을 나타냈다. 지식전이 중 지식공유도 과업성과( $r=.421, p<.01$ ), 맥락성과( $r=.505, p<.01$ )에 대해 높은 상관관계를 보였으며 유의한 정적 상관을 나타냈다. 지식전이 중 지식활용도 과업성과( $r=.532, p<.01$ ), 맥락성과( $r=.661, p<.01$ )에 대해 높은 상관관계를 보였으며 유의한 정적 상관을 나타냈다. 상관관계 분석결과는 < 표IV-2>와 같다.

< 표IV-2> 설문대상자 총 115명 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
과업성과	1										
맥락성과	.840**	1									
지식획득	.561**	.696**	1								
지식공유	.421**	.505**	.707**	1							
지식활용	.532**	.661**	.820**	.742**	1						
참여횟수	.196*	.216*	.372**	.265**	.319**	1					
구성동기	.132	.193*	.229*	.233*	.244**	.324**	1				
업무관련성	.290**	.309**	.426**	.456**	.504**	.420**	.161	1			
성별	-.080	-.156	-.022	.113	-.079	-.083	.124	.114	1		
연령	.138	.188*	.228*	.286**	.155	.041	.121	.032	.306**	1	
학력	.188*	.261**	.267**	.247**	.210*	.199*	-.033	.155	.070	.219*	1
직렬	-.030	-.128	.002	.003	-.010	-.294**	-.026	-.067	.287**	-.135	-.062
순경급	-.072	-.102	-.191*	-.156	-.129	-.019	.043	.024	-.113	-.492**	-.139
경장급	-.042	-.112	-.049	-.182	-.046	.018	-.122	-.006	-.212*	-.388**	-.183
경위, 경사급	-.106	-.037	.014	-.022	-.100	-.053	-.070	-.143	.085	.238*	-.056
경정, 경감급	.210*	.195*	.152	.262**	.245**	.066	.138	.161	.121	.327**	.293**
소속기관	-.111	-.110	-.043	.004	-.061	-.207*	.116	-.158	.006	-.219*	-.222*
지역	.151	.144	.059	-.074	.031	.265**	-.015	.014	-.161	.027	.024
소속기능	-.131	-.191*	-.134	-.042	-.099	-.257**	-.070	-.058	-.046	-.011	-.172
근무형태	-.184*	-.175	-.119	.030	-.120	.029	.153	.083	.360**	.045	.015
상사지원	.322**	.403**	.420**	.438**	.574**	.241**	.302**	.236*	-.068	.097	.066

	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
직렬	1									
순경급	-.025	1								
경장급	.085	-.090	1							
경위, 경사급	-.014	-.415**	-.391**	1						
경정, 경감급	-.023	-.150	-.142	-.653**	1					
소속기관	.173	.241**	.034	-.066	-.116	1				
지역	-.173	-.038	-.022	-.036	.086	-.253**	1			
소속기능	.245**	-.009	.042	.009	-.034	.409**	-.385**	1		
근무형태	.030	.064	-.224*	.121	-.040	.263**	-.204*	.091	1	
상사지원	-.092	.019	-.127	-.138	.241**	-.028	.111	-.269**	-.014	1

\*p<.05, \*\*p<.01 수준(양쪽)에서 유의미함



## 2. 실행공동체 참여집단과 미참여집단의 차이

실행공동체 참여여부에 따른 지식획득, 지식공유, 지식활용, 과업성과, 맥락성과의 평균을 비교해 보았다. 비교한 결과, 모든 변수에서 실행공동체에 참여한 사람들의 평균이 참여하지 않은 사람들의 평균보다 높았다. 그 차이가 통계적으로 유의한지 알아보기 위해 t-test 분석을 한 결과 <표 IV-3>과 같이 유의한 것으로 나타났다.

<표 IV-3> 실행공동체 참여집단과 미참여집단 독립표본 t-test

	평균		표준편차		t값	p값
	참여 (n=115)	미참여 (n=281)	참여 (n=115)	미참여 (n=281)		
지식획득	<b>3.7421</b>	3.3443	.99584	.78942	4.037	.000
지식공유	<b>3.3956</b>	2.9516	1.10567	.87785	4.055	.000
지식활용	<b>3.7897</b>	3.3941	1.02972	.92805	3.581	.000
과업성과	<b>4.2243</b>	3.9020	.72109	.80120	3.595	.000
맥락성과	<b>4.2991</b>	3.9882	.76744	.84872	3.269	.001

### 3. 실행공동체 참여여부가 미치는 영향

#### 가. 실행공동체 참여여부가 지식전이에 미치는 영향

실행공동체 참여여부가 지식전이를 매개로 직무성과에 미치는 효과를 검증하기 위해 첫 번째 단계로 독립변수인 실행공동체 참여여부가 매개변수인 지식전이에 대해 유의한 효과를 나타내는지를 회귀분석을 통해 살펴보았다. 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 독립변수인 실행공동체 참여여부가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식획득에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-4>와 같다. 실행공동체 참여여부와 지식획득의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 25.5%였다. 회귀계수는 지식획득에 대해 유의미한 정적 효과를 나타냈다(.333,  $p < .001$ ).

둘째, 독립변수인 실행공동체 참여여부가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식공유에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-5>와 같다. 실행공동체 참여여부와 지식공유의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 21.1%였다. 회귀계수는 지식공유에 대해 유의미한 정적 효과를 나타냈다(.437,  $p < .001$ ).

셋째, 독립변수인 실행공동체 참여여부가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식활용에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-6>과 같다. 실행공동체 참여여부와 지식활용의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 29.6%였다. 회귀계수는 지식공유에 대해 유의미한 정적 효과를 나타냈다(.372,  $p < .001$ ).

<표 IV-4> 실행공동체 참여여부와 지식획득의 회귀분석결과

독립변수	지식 획득(B) (A→ B)			
	모형1		모형1-1	
	B	SE	B	SE
(상수)	1.548***	.424	1.580***	.417
<b>통제 변수</b>				
성별	-.069	.124	-.055	.122
연령	.013	.007	.012	.007
학력	.199***	.041	.178***	.041
직렬	.167	.222	.198	.219
순경급	.078	.158	.080	.155
경장급	.075	.144	.086	.142
경위, 경사급(참조)				
경정, 경감급	-.083	.131	-.111	.129
소속기관	-.038	.047	-.042	.046
근무지역	-.004	.061	-.059	.062
근무형태	-.080	.091	-.066	.090
기능성격	-.042	.126	.000	.125
상사지원	.322***	.040	.324***	.040
<b>독립변수(A)</b>				
참여여부			.333***	.092
R <sup>2</sup>	.229		.255	
수정된 R <sup>2</sup>	.205		.230	
R <sup>2</sup> 변화량			.026	
F	9.503***		10.068***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

<표 IV-5> 실행공동체 참여여부와 지식공유의 회귀분석결과

종속변수	지식공유 (A→ B)			
	모형2		모형2-1	
	B	SE	B	SE
독립변수				
(상수)	.731	0.484	.773	.474
통제변수				
성별	.048	0.141	.066	.138
연령	.026***	0.008	.024**	.008
학력	.047	0.047	.021	.047
직렬	-.192	0.254	-.150	.249
순경급	.101	0.180	.104	.177
경장급	.077	0.165	.091	.161
경위 경사급				
경정경감급	.079	0.149	.043	.147
소속기관	-.037	0.053	-.043	.052
근무지역	.010	0.070	-.062	.070
근무형태	.055	0.104	.073	.102
기능성격	.281	0.144	.335***	.142
상사지원	.373***	0.046	.376***	.045
독립변수(A)				
참여여부			.437***	.104
R <sup>2</sup>	.195		.231	
수정된 R <sup>2</sup>	.170		.204	
R <sup>2</sup> 변화량			.036	
F	7.739***		8.808***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

<표 IV-6> 실행공동체 참여여부와 지식활용의 회귀분석결과

종속변수	지식활용 (A→ B)			
	모형3		모형3-1	
독립변수	B	SE	B	SE
(상수)	1.624***	.460	1.661***	.453
통제변수				
성별	-.094	.134	-.079	.132
연령	.006	.008	.005	.008
학력	.111*	.045	.089*	.044
직렬	.059	.242	.094	.238
순경급	-.177	.172	-.175	.169
경장급	-.097	.157	-.085	.154
경위 경사급				
경정경감급	.069	.142	.039	.140
소속기관	-.089	.051	-.094	.050
근무지역	.051	.066	-.010	.067
근무형태	.011	.099	.027	.098
기능성격	.220	.137	.266	.135
상사지원	.458***	.044	.461***	.043
<b>독립변수(A)</b>				
참여여부			.372***	.100
R <sup>2</sup>	.270		.296	
수정된 R <sup>2</sup>	.247		.272	
R <sup>2</sup> 변화량			.026	
F	11.819***		12.355***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

#### 나. 실행공동체 참여여부가 지식전이를 매개로 직무성과에 미치는 영향

실행공동체 참여가 지식전이를 매개로 직무성과에 미치는 효과를 검증하기 위한 두 번째 단계로 독립변수인 실행공동체 참여가 종속변수인 직무성과에 유의한 효과를 나타내는지 확인하고 그 관계를 지식전이가 매개하는지를 회귀 분석을 통해 살펴보았다.

##### 1) 실행공동체 참여여부가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 영향

먼저 <표 IV-7>은 실행공동체 참여여부가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 효과를 분석하였다. 모형4는 실행공동체 참여여부가 과업성과에 미치는 효과를 살펴본 것으로 설명력은 16.1%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 실행공동체 참여여부는 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.256,  $p < .01$ ). 즉, 실행공동체에 참여한 자가 과업성과가 높다고 볼 수 있다. 모형4-1은 매개 변수인 지식획득을 추가하였을 때 실행공동체 참여여부가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형4-1의 설명력은 모형4보다 높은 30.6%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식획득은 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.383,  $p < 0.001$ ). 이러한 결과는 지식획득을 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형4와 모형4-1을 비교하면, 모형4에서 실행공동체 참여여부 비표준화 회귀계수는 .256( $p < .01$ )이었으나, 매개변수를 투입한 모형4-1에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 즉, 지식획득은 실행공동체 참여여부와 과업성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형4-2는 매개변수인 지식공유를 추가하였을 때, 실행공동체 참여여부가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형4-2의 설명력은 21.2%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식공유는 과업성과에 유의한 효과를 나타

냈다(.200,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식공유를 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형4와 모형4-2를 종합하면, 모형4에서 실행공동체 참여여부 비표준화 회귀계수는 .256( $p < .01$ )이었고, 매개변수를 투입한 모형4-2에서도 비표준화 회귀계수 .169( $p < .05$ )로 유의미한 결과가 나타났다. 즉, 지식공유는 실행공동체 참여여부와 과업성과와의 관계를 부분매개 했다.

모형4-3 매개변수인 지식활용을 추가하였을 때, 실행공동체 참여여부가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형4-3의 설명력은 30.2%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식활용은 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.349,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식활용을 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형4와 모형4-3를 종합하면, 모형4에서 실행공동체 참여여부 비표준화 회귀계수는 .256( $p < .01$ )이었으나, 매개변수를 투입한 모형4-3에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 즉, 지식활용은 실행공동체 참여여부와 과업성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형의 설명력 비교를 통해 지식전이 하위요인의 상대적 영향력을 비교하였다. 매개변수를 추가로 투입하였을 때 모형의 설명력의 변화량은 지식획득 14.5%, 지식공유 5.1%, 지식활용 14.1%였다. 즉, 지식획득이 상대적으로 과업성과에 가장 많이 영향을 미치는 매개변수였다.

<표 IV-7> 참여여부가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 영향

종속변수	과업성과 (C)							
	모형4		모형4-1		모형4-2		모형4-3	
			(A→C, B통제)		(A→C, B통제)		(A→C, B통제)	
독립변수	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	2.772***	.385	2.166***	.357	2.618***	.374	2.193***	.357
<b>통제변수</b>								
성별	-.163	.112	-.141	.102	-.176	.109	-.135	.102
연령	.014*	.006	.009	.006	.009	.006	.012*	.006
학력	.026	.038	-.043	.035	.022	.037	-.005	.035
직렬	.101	.202	.025	.184	.131	.196	.068	.185
순경급	-.087	.143	-.118	.131	-.108	.139	-.026	.131
경장급	-.009	.131	-.042	.119	-.027	.127	.020	.120
경위, 경사급								
경정, 경감급	.012	.119	.055	.108	.004	.115	-.001	.109
소속기관	.010	.042	.026	.039	.018	.041	.043	.039
근무지역	-.038	.057	-.016	.052	-.026	.056	-.035	.052
근무형태	-.102	.083	-.077	.076	-.117	.080	-.111	.076
기능성격	-.038	.115	-.038	.105	-.105	.112	-.131	.105
상사지원	.217***	.037	.093*	.036	.142***	.039	.057	.038
<b>독립변수(A)</b>								
참여여부	.256**	.085	.128	.078	.169*	.084	.126	.079
<b>매개변수(B)</b>								
지식 획득			.383***	.043				
지식 공유					.200***	.040		
지식 활용							.349***	.040
R <sup>2</sup>	.161		.306		.212		.302	
수정된 R <sup>2</sup>	.132		.280		.183		.276	
R <sup>2</sup> 변화량			.145		.051		.141	
F	5.629***		11.996***		7.309***		11.781***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001



## 2) 실행공동체 참여여부가 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 영향

<표 IV-8>은 실행공동체 참여여부가 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 효과를 분석하였다. 모형8은 실행공동체 참여여부가 맥락성과에 미치는 효과를 살펴본 것으로 설명력은 18.9%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 실행공동체 참여여부는 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.186,  $p < .05$ ). 즉, 실행공동체에 참여한 자가 맥락성과가 높다고 볼 수 있다. 모형8-1은 매개변수인 지식획득을 추가하였을 때 실행공동체 참여여부가 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형8-1의 설명력은 모형8보다 높은 35.3%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식획득은 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.414,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식획득을 할수록 맥락성과가 높다는 것을 의미한다. 모형8과 모형8-1을 비교하면, 모형8에서 실행공동체 참여여부 비표준화 회귀계수는 .186( $p < .05$ )이었으나, 매개변수를 투입한 모형8-1에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 즉, 지식획득은 실행공동체 참여여부와 맥락성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형8-2는 매개변수인 지식공유를 추가하였을 때, 실행공동체 참여여부가 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형8-2의 설명력은 24.9%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식공유는 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.222,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식공유를 할수록 맥락성과가 높다는 것을 의미한다. 모형8과 모형8-2를 비교하면, 모형8에서 실행공동체 참여여부 비표준화 회귀계수는 .186( $p < .05$ )이었으나, 매개변수를 투입한 모형8-2에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 즉, 지식공유는 실행공동체 참여여부와 맥락성과의 관계를 완전매개 했다.

모형8-3은 매개변수인 지식활용을 추가하였을 때, 실행공동체 참여여부가 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형8-3의 설명력은 37.4%를 나

타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식활용은 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.406,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식활용을 할수록 맥락성과가 높다는 것을 의미한다. 모형8과 모형8-3을 비교하면, 모형8에서 실행공동체 참여여부 비표준화 회귀계수는 .186( $p < .05$ )이었으나, 매개변수를 투입한 모형8-3에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 즉, 지식활용은 실행공동체 참여여부와 맥락성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형의 설명력 비교를 통해 지식전이 하위요인의 상대적 영향력을 비교하였다. 매개변수를 추가로 투입하였을 때 모형의 설명력의 변화량은 지식획득 16.4%, 지식공유 6.0%, 지식활용 18.5%였다. 즉, 지식활용이 상대적으로 맥락성과에 가장 많이 영향을 미치는 매개변수였다.

<표 IV-8> 참여여부가 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 영향

종속변수	맥락성과 (A→B)							
	모형5		모형5-1		모형5-2		모형5-3	
			(A→C, B통제)		(A→C, B통제)		(A→C, B통제)	
독립변수	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	2.282***	.385	1.628***	.350	2.111***	.372	1.609***	.344
통제변수								
성별	-.177	.112	-.154	.100	-.192	.108	-.146	.099
연령	.017**	.006	.012*	.006	.012	.006	.015**	.006
학력	.044	.038	-.030	.035	.039	.036	.008	.033
직렬	.095	.202	.013	.181	.128	.195	.057	.178
순경급	-.116	.143	-.149	.128	-.139	.138	-.045	.126
경장급	.023	.131	-.013	.117	.002	.126	.057	.115
경위, 경사급								
경정, 경감급	-.053	.119	-.007	.106	-.063	.115	-.069	.105
소속기관	.052	.042	.070	.038	.062	.041	.090*	.037
근무지역	.008	.057	.032	.051	.022	.055	.012	.050
근무형태	-.086	.083	-.059	.074	-.102	.080	-.097	.073
기능성격	-.037	.115	-.037	.103	-.111	.111	-.145	.102
상사지원	.260***	.037	.126***	.035	.177***	.038	.073	.037
<b>독립변수(A)</b>								
참여여부	.186*	.085	.048	.077	.090	.083	.036	.076
<b>매개변수(B)</b>								
지식획득			.414***	.042				
지식공유					.222***	.040		
지식활용							.406***	.038
R <sup>2</sup>	.189		.353		.249		.374	
수정된 R <sup>2</sup>	.161		.329		.222		.351	
R <sup>2</sup> 변화량			.164		.060		.185	
F	6.843***		14.824***		9.039***		16.245***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

#### 4. 실행공동체 참여정도가 미치는 영향

가. 실행공동체 참여정도가 지식전이에 미치는 영향

##### 1) 실행공동체 참여정도가 지식획득에 미치는 영향

실행공동체 참여정도가 지식전이를 매개로 직무성과에 미치는 효과를 검증하기 위해 첫 번째 단계로 독립변수인 실행공동체 참여정도가 매개변수인 지식전이에 대해 유의한 효과를 나타내는지를 회귀분석을 통해 살펴보았다. 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 독립변수인 실행공동체 참여횟수가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식획득에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-9> 모형 6-1과 같다. 실행공동체 참여횟수와 지식획득의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p<.001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 38.5%였다. 회귀계수는 지식획득에 대해 유의미한 정적 효과를 나타냈다(.257,  $p<.001$ ).

둘째, 독립변수인 실행공동체 구성동기가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식획득에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-9> 모형 6-2와 같다. 실행공동체 구성동기와 지식획득의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p<.001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 31.7%였다. 하지만, 회귀계수는 지식공유에 대해 유의미한 정적 효과를 보이지 않았다.

셋째, 독립변수인 실행공동체 업무관련정도가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식획득에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-9> 모형 6-3과 같다. 실행공동체 업무관련정도와 지식획득의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p<.001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 43.3%였다. 회귀계수는 지식공유에 대해 유의미한 정적 효과를 나타냈다(.290,  $p<.001$ ).

<표 IV-9> 실행공동체 참여정도와 지식획득의 회귀분석결과

독립변수	지식획득(B) (A→ B)							
	모형6		모형6-1		모형6-2		모형6-3	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	.420	1.103	-.028	1.046	.088	1.113	-.712	1.024
<b>통제변수</b>								
성별	-.086	.237	-.091	.223	-.110	.236	-.244	.217
연령	.022	.015	.022	.014	.020	.015	.026	.013
학력	.224**	.084	.170*	.080	.235**	.083	.180*	.076
직렬	.273	.343	.544	.332	.283	.341	.417	.312
순경급	-.188	.432	-.249	.408	-.193	.429	-.229	.391
경장급	.367	.434	.179	.412	.396	.431	.288	.393
경위, 경사급	.174	.232	.139	.219	.202	.231	.246	.210
소속기관	.142	.124	.192	.118	.119	.124	.252*	.114
근무지역	.002	.136	-.096	.131	.005	.135	-.007	.123
근무형태	-.088	.228	-.084	.214	-.068	.226	-.220	.207
기능성격	-.240	.187	-.326	.178	-.267	.186	-.315	.170
상사지원	.349***	.078	.289***	.075	.316***	.080	.258**	.073
<b>독립변수(A)</b>								
참여횟수			.257***	.069				
구성동기					.321	.198		
업무관련정도							.290***	.059
R <sup>2</sup>	.300		.385		.317		.433	
수정된 R <sup>2</sup>	.217		.305		.230		.360	
R <sup>2</sup> 변화량			.085		.017		.133	
F	3.638***		4.854***		3.614***		5.941***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 2) 실행공동체 참여정도가 지식공유에 미치는 영향

첫째, 독립변수인 실행공동체 참여횟수가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식공유에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-10> 모형 7-1과 같다. 실행공동체 참여횟수와 지식획득의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 35.9%였다. 회귀계수는 지식획득에 대해 유의미한 정적 효과를 나타냈다(.205,  $p < .05$ ).

둘째, 독립변수인 실행공동체 구성동기가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식공유에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-10> 모형 7-2와 같다. 실행공동체 구성동기와 지식공유의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 32.3%였다. 하지만, 회귀계수는 지식공유에 대해 유의미한 정적 효과를 보이지 않았다.

셋째, 독립변수인 실행공동체 업무관련정도가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식공유에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-10> 모형 7-3과 같다. 실행공동체 업무관련정도와 지식공유의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 44.5%였다. 회귀계수는 지식공유에 대해 유의미한 정적 효과를 나타냈다(.320,  $p < .001$ ).

<표 IV-10> 실행공동체 참여정도와 지식공유의 회귀분석결과

종속변수 독립변수	지식공유(B) (A→ B)							
	모형7		모형7-1		모형7-2		모형7-3	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	.718	1.221	.360	1.196	.487	1.242	-.531	1.134
<b>통제변수</b>								
성별	.141	.263	.136	.255	.123	.263	-.034	.240
연령	.019	.016	.019	.016	.017	.016	.023	.015
학력	.183	.093	.139	.092	.190*	.093	.134	.084
직렬	.082	.380	.300	.379	.090	.380	.242	.346
순경급	-.467	.479	-.516	.466	-.471	.479	-.513	.433
경장급	-.346	.481	-.496	.471	-.325	.481	-.432	.435
경위, 경사급	-.154	.257	-.182	.250	-.135	.257	-.075	.233
소속기관	.111	.137	.152	.135	.096	.138	.233	.127
근무지역	-.162	.151	-.240	.150	-.160	.151	-.172	.137
근무형태	.090	.252	.093	.245	.104	.252	-.055	.230
기능성격	-.091	.207	-.159	.203	-.109	.208	-.174	.188
상사지원	.408***	.087	.359***	.086	.384***	.090	.307***	.081
<b>독립변수(A)</b>								
참여횟수			.205*	.079				
구성동기					.224	.221		
업무관련정도							.320***	.066
R <sup>2</sup>	.316		.359		.323		.445	
수정된 R <sup>2</sup>	.235		.276		.235		.374	
R <sup>2</sup> 변화량			.043		.007		.129	
F	3.921***		4.349***		3.699***		6.240***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### 3) 실행공동체 참여정도가 지식활용에 미치는 영향

첫째, 독립변수인 실행공동체 참여횟수가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식활용에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-11> 모형 8-1과 같다. 실행공동체 참여횟수와 지식활용의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 44.4%였다. 회귀계수는 지식획득에 대해 유의미한 정적 효과를 나타냈다(.191,  $p < .01$ ).

둘째, 독립변수인 실행공동체 구성동기가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식활용에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-11> 모형 8-2와 같다. 실행공동체 구성동기와 지식활용의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 41.2%였다. 하지만, 회귀계수는 지식공유에 대해 유의미한 정적 효과를 보이지 않았다.

셋째, 독립변수인 실행공동체 업무관련정도가 매개변수인 지식전이의 하위요인 중 지식활용에 미치는 효과를 살펴보았다. 분석 결과는 <표 IV-11> 모형 8-3과 같다. 실행공동체 업무관련정도와 지식활용의 관계를 분석한 모형은 유의수준  $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났고, 모형의 설명력은 55.5%였다. 회귀계수는 지식활용에 대해 유의미한 정적 효과를 나타냈다(.323,  $p < .001$ ).



<표 IV-11> 실행공동체 참여정도와 지식활용의 회귀분석결과

종속변수 독립변수	지식활용(B) (A→ B)							
	모형8		모형8-1		모형8-2		모형8-3	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	1.562	1.059	1.229	1.032	1.287	1.072	.301	.942
<b>통제변수</b>								
성별	-.139	.228	-.143	.220	-.159	.227	-.315	.199
연령	.007	.014	.007	.014	.005	.014	.011	.012
학력	.157	.080	.116	.079	.166*	.080	.108	.070
직렬	.200	.330	.402	.327	.209	.328	.361	.287
순경급	-.414	.415	-.460	.402	-.418	.413	-.460	.360
경장급	.013	.417	-.126	.406	.038	.415	-.074	.361
경위, 경사급	-.115	.223	-.141	.216	-.093	.222	-.035	.193
소속기관	.016	.119	.053	.116	-.003	.119	.139	.105
근무지역	-.061	.131	-.133	.129	-.058	.130	-.071	.113
근무형태	.126	.218	.129	.211	.143	.218	-.021	.191
기능성격	-.200	.179	-.264	.175	-.222	.179	-.284	.156
상사지원	.510***	.075	.466***	.074	.483***	.077	.409***	.067
<b>독립변수(A)</b>								
참여횟수			.191**	.068				
구성동기					.265	.191		
업무관련정도							.323***	.055
R <sup>2</sup>	.401		.444		.412		.555	
수정된 R <sup>2</sup>	.330		.373		.336		.498	
R <sup>2</sup> 변화량			.043		.011		.154	
F	5.687***		6.209***		5.446***		9.683***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

나. 실행공동체 참여정도가 지식전이를 매개로 직무성과에 미치는 영향

1) 실행공동체 참여횟수가 과업성과에 미치는 영향

<표 IV-12>은 실행공동체 참여횟수가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 효과를 분석하였다. 모형9는 실행공동체 참여횟수가 과업성과에 미치는 효과를 살펴본 것으로 설명력은 19.4%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 실행공동체 참여횟수는 과업성과에 유의한 효과를 보이지 않았다.

모형9-1은 매개변수인 지식획득을 추가하였을 때 실행공동체 참여횟수가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형9-1의 설명력은 모형9보다 높은 36.4%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식획득은 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.365,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식획득을 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형6-1에서 실행공동체 참여횟수가 지식획득에 유의미 했으나(.257,  $p < .001$ ), 모형9와 매개변수를 투입한 모형9-1에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 지식획득은 실행공동체 참여횟수와 과업성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형9-2는 매개변수인 지식공유를 추가하였을 때, 실행공동체 참여횟수가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형9-2의 설명력은 26.8%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식공유는 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.211,  $p < .01$ ). 이러한 결과는 지식공유를 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형7-1에서 실행공동체 참여횟수가 지식공유에 유의미 했으나(.205,  $p < .05$ ), 모형9와 매개변수를 투입한 모형9-2에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 지식공유는 실행공동체 참여횟수와 과업성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형9-3 매개변수인 지식활용을 추가하였을 때, 실행공동체 참여여부가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형9-3의 설명력은 32.4%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식활용은 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.323,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식활용을 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형8-1에서 실행공동체 참여횟수가 지식공유에 유의미 했으나 (.191,  $p < .01$ ), 모형9와 매개변수를 투입한 모형9-3에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 지식활용은 실행공동체 참여횟수와 과업성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형의 설명력 비교를 통해 지식전이 하위요인의 상대적 영향력을 비교하였다. 매개변수를 추가로 투입하였을 때 모형의 설명력의 변화량은 지식획득 36.4%, 지식공유 26.8%, 지식활용 32.4%였다. 즉, 지식획득이 상대적으로 과업성과에 가장 많이 영향을 미치는 매개변수였다.

<표 IV-12> 참여횟수가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 영향

종속변수	과업성과 (C)							
	모형9		모형9-1		모형9-2		모형9-3	
			(A→C, B통제)		(A→C, B통제)		(A→C, B통제)	
독립변수	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	2.889**	.832	2.899***	.743	2.813**	.797	2.491**	.771
<b>통제변수</b>								
성별	-.084	.178	-.051	.159	-.113	.170	-.038	.164
연령	.008	.011	.000	.010	.004	.011	.006	.010
학력	.077	.064	.015	.058	.048	.062	.040	.059
직렬	.192	.264	-.007	.239	.129	.253	.062	.245
순경급	-.112	.324	-.022	.290	-.004	.312	.036	.300
경장급	-.110	.328	-.175	.293	-.006	.316	-.069	.302
경위, 경사급	-.127	.174	-.177	.156	-.088	.167	-.081	.160
소속기관	.018	.094	-.052	.085	-.014	.090	.001	.086
근무지역	.058	.104	.092	.093	.108	.101	.100	.096
근무형태	-.004	.171	.027	.152	-.023	.163	-.045	.157
기능성격	-.220	.141	-.101	.128	-.186	.136	-.135	.131
상사지원	.152*	.060	.047	.057	.077	.062	.002	.065
<b>독립변수(A)</b>								
참여횟수	.061	.055	-.033	.052	.017	.054	-.001	.052
<b>매개변수(B)</b>								
지식획득			.365***	.071				
지식공유					.211**	.066		
지식활용							.323***	.074
R <sup>2</sup>	.194		.364		.268		.324	
수정된 R <sup>2</sup>	.090		.275		.166		.229	
R <sup>2</sup> 변화량			.17		.074		.13	
F	1.873*		4.094***		2.617**		3.417***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 2) 실행공동체 구성동기가 과업성과에 미치는 영향

<표 IV-13>은 실행공동체 구성동기가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 효과를 분석하였다. 모형10은 실행공동체 구성동기가 과업성과에 미치는 효과를 살펴본 것으로 설명력은 18.9%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 실행공동체 구성동기는 과업성과에 유의한 효과를 보이지 않았다.

모형10-1은 매개변수인 지식획득을 추가하였을 때 실행공동체 구성동기가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형10-1의 설명력은 모형10보다 높은 36.2%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식획득은 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.349,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식획득을 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형6-2에서 실행공동체 구성동기가 지식획득에 유의미하지 않았고, 모형10과 매개변수를 투입한 모형10-1에서도 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 실행공동체 구성동기는 지식획득과 과업성과에 모두 유의미한 관계가 없다고 볼 수 있다.

모형10-2는 매개변수인 지식공유를 추가하였을 때, 실행공동체 구성동기가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형10-2의 설명력은 26.9%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식공유는 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.213,  $p < .01$ ). 이러한 결과는 지식공유를 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형7-2에서 실행공동체 구성동기가 지식공유에 유의미하지 않았고, 모형10과 매개변수를 투입한 모형10-2에서도 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 실행공동체 구성동기는 지식공유와 과업성과에 모두 유의미한 관계가 없다고 볼 수 있다.

모형10-3 매개변수인 지식활용을 추가하였을 때, 실행공동체 참여여부가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형10-3의 설명력은 32.4%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식활용은 과업성과에 유의한 효과를 나타냈

다(.321,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식활용을 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형8-3에서 실행공동체 구성동기가 지식활용에 유의미하지 않았고, 모형10과 매개변수를 투입한 모형10-3에서도 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 실행공동체 구성동기는 지식활용과 과업성과에 모두 유의미한 관계가 없다고 볼 수 있다.

<표 IV-13> 구성동기가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 영향

종속변수	과업성과 (C)							
	모형10		모형10-1		모형10-2		모형10-3	
독립변수			(A→C, B통제)		(A→C, B통제)		(A→C, B통제)	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	2.874**	.843	2.843***	.752	2.770**	.805	2.461**	.780
<b>통제변수</b>								
성별	-.092	.179	-.053	.159	-.118	.171	-.041	.164
연령	.008	.011	.001	.010	.004	.011	.006	.010
학력	.094	.063	.012	.058	.054	.061	.041	.059
직렬	.131	.258	.032	.231	.112	.246	.064	.237
순경급	-.100	.325	-.032	.290	.000	.312	.034	.300
경장급	-.055	.327	-.193	.292	.014	.312	-.067	.300
경위, 경사급	-.108	.175	-.179	.156	-.079	.167	-.079	.160
소속기관	-.002	.094	-.044	.084	-.022	.090	-.001	.086
근무지역	.082	.102	.080	.091	.116	.098	.100	.094
근무형태	.003	.171	.026	.153	-.020	.164	-.043	.158
기능성격	-.209	.141	-.116	.127	-.186	.135	-.138	.130
상사지원	.154*	.061	.044	.058	.073	.063	.000	.066
<b>독립변수(A)</b>								
구성동기	.117	.150	.005	.135	.069	.144	.032	.139
<b>매개변수(B)</b>								
지식획득			.349***	.067				
지식공유					.213**	.064		
지식활용							.321***	.072
R <sup>2</sup>	.189		.362		.269		.324	
수정된 R <sup>2</sup>	.085		.272		.167		.229	
R <sup>2</sup> 변화량			.173		.08		.135	
F	1.814		4.049***		2.629**		3.423***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### 3) 실행공동체 업무관련정도가 과업성과에 미치는 영향

<표 IV-14>는 실행공동체 업무관련정도가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 효과를 분석하였다. 모형11은 실행공동체 업무관련정도가 과업성과에 미치는 효과를 살펴본 것으로 설명력은 23.6%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 실행공동체 업무관련정도는 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.126,  $p<.05$ ). 즉, 실행공동체 업무관련정도가 높을수록 과업성과가 높다고 볼 수 있다. 모형11-1은 매개변수인 지식획득을 추가하였을 때 실행공동체 업무관련정도가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형11-1의 설명력은 모형11보다 높은 36.4%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식획득은 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.330,  $p<.001$ ). 이러한 결과는 지식획득을 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형11과 모형11-1을 비교하면, 모형11에서 실행공동체 업무관련정도 비표준화 회귀계수는 .126( $p<.05$ )이었으나, 매개변수를 투입한 모형11-1에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 즉, 지식획득은 실행공동체 업무관련정도와 과업성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형11-2는 매개변수인 지식공유를 추가하였을 때, 실행공동체 업무관련정도가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형11-2의 설명력은 28.0%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식공유는 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.175,  $p<.05$ ). 이러한 결과는 지식공유를 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형11과 모형11-2를 종합하면, 모형11에서 실행공동체 업무관련정도 비표준화 회귀계수는 .126( $p<.05$ )이었으나, 매개변수를 투입한 모형11-2에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 즉, 지식공유는 실행공동체 업무관련정도와 과업성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형11-3 매개변수인 지식활용을 추가하였을 때, 실행공동체 업무관련정도가 과업성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형11-3의 설명력은 32.6%를



나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식활용은 과업성과에 유의한 효과를 나타냈다(.300,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식활용을 할수록 과업성과가 높다는 것을 의미한다. 모형11과 모형11-3를 종합하면, 모형10에서 실행공동체 업무관련 정도 비표준화 회귀계수는 .126( $p < .05$ )이었으나, 매개변수를 투입한 모형11-3에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 즉, 지식활용은 실행공동체 업무관련 정도와 과업성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형의 설명력 비교를 통해 지식전이 하위요인의 상대적 영향력을 비교하였다. 매개변수를 추가로 투입하였을 때 모형의 설명력의 변화량은 지식획득 36.4%, 지식공유 28.0%, 지식활용 32.6%였다. 즉, 지식획득이 상대적으로 과업성과에 가장 많이 영향을 미치는 매개변수였다.

<표 IV-14> 업무관련정도가 지식전이를 매개로 과업성과에 미치는 영향

종속변수	과업성과 (C)							
	모형11		모형11-1		모형11-2		모형11-3	
독립변수			(A→C, B통제)		(A→C, B통제)		(A→C, B통제)	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	2.504**	.826	2.739***	.759	2.597**	.807	2.414**	.781
<b>통계변수</b>								
성별	-.151	.175	-.071	.161	-.145	.171	-.057	.167
연령	.010	.011	.002	.010	.006	.011	.007	.010
학력	.071	.061	.012	.058	.048	.061	.039	.059
직렬	.190	.252	.053	.233	.148	.246	.082	.240
순경급	-.116	.315	-.040	.290	-.026	.310	.022	.300
경장급	-.100	.317	-.195	.291	-.024	.311	-.077	.299
경위, 경사급	-.087	.170	-.168	.157	-.074	.165	-.077	.160
소속기관	.054	.092	-.029	.087	.013	.092	.013	.088
근무지역	.077	.099	.079	.091	.107	.098	.098	.094
근무형태	-.062	.167	.011	.154	-.052	.163	-.055	.158
기능성격	-.232	.137	-.128	.128	-.202	.134	-.147	.131
상사지원	.127*	.059	.042	.057	.073	.062	.004	.065
<b>독립변수(A)</b>								
업무관련정도	.126*	.048	.030	.049	.070	.052	.029	.052
<b>매개변수(B)</b>								
지식 획득			.330***	.074				
지식 공유					.175*	.071		
지식 활용							.300***	.082
R <sup>2</sup>	.236		.364		.280		.326	
수정된 R <sup>2</sup>	.138		.275		.180		.231	
R <sup>2</sup> 변화량			.128		.044		.09	
F	2.405**		4.091***		2.782**		3.449***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

#### 4) 실행공동체 참여횟수가 맥락성과에 미치는 영향

<표 IV-15>은 실행공동체 참여횟수가 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 효과를 분석하였다. 모형12는 실행공동체 참여횟수가 맥락성과에 미치는 효과를 살펴본 것으로 설명력은 29.0%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 실행공동체 참여횟수는 맥락성과에 유의한 효과를 보이지 않았다.

모형12-1은 매개변수인 지식획득을 추가하였을 때 실행공동체 참여횟수가 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형12-1의 설명력은 모형12보다 높은 56.1%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식획득은 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.481,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식획득을 할수록 맥락성과가 높다는 것을 의미한다. 모형6-1에서 실행공동체 참여횟수가 지식획득에 유의미 했으나(.257,  $p < .001$ ), 모형12와 매개변수를 투입한 모형12-1에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 지식획득은 실행공동체 참여횟수와 맥락성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형12-2는 매개변수인 지식공유를 추가하였을 때, 실행공동체 참여횟수가 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형12-2의 설명력은 39.2%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식공유는 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.259,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식공유를 할수록 맥락성과가 높다는 것을 의미한다. 모형7-1에서 실행공동체 참여횟수가 지식공유에 유의미 했으나(.205,  $p < .05$ ), 모형12와 매개변수를 투입한 모형12-2에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 지식공유는 실행공동체 참여횟수와 맥락성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형12-3 매개변수인 지식활용을 추가하였을 때, 실행공동체 참여여부가 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형12-3의 설명력은 50.6%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식활용은 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈

다(.436,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식활용을 할수록 맥락성고가 높다는 것을 의미한다. 모형8-1에서 실행공동체 참여횟수가 지식공유에 유의미 했으나 (.191,  $p < .01$ ), 모형12와 매개변수를 투입한 모형12-3에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 지식활용은 실행공동체 참여횟수와 맥락성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형의 설명력 비교를 통해 지식전이 하위요인의 상대적 영향력을 비교하였다. 매개변수를 추가로 투입하였을 때 모형의 설명력의 변화량은 지식획득 56.1%, 지식공유 39.2%, 지식활용 50.6%였다. 즉, 지식획득이 상대적으로 맥락성고에 가장 많이 영향을 미치는 매개변수였다.

<표 IV-15> 참여횟수가 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 영향

종속변수	맥락성과 (C)							
	모형12		모형12-1		모형12-2		모형12-3	
독립변수			(A→C, B통제)		(A→C, B통제)		(A→C, B통제)	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	2.713**	.815	2.726***	.644	2.620**	.758	2.177**	.688
<b>통제변수</b>								
성별	-.254	.174	-.210	.138	-.289	.162	-.192	.146
연령	.012	.011	.001	.009	.007	.010	.009	.009
학력	.127*	.062	.045	.050	.091	.059	.076	.053
직렬	.044	.258	-.218	.207	-.034	.241	-.131	.218
순경급	-.130	.318	-.010	.252	.004	.297	.071	.268
경장급	-.169	.321	-.255	.254	-.040	.300	-.114	.269
경위, 경사급	-.031	.170	-.098	.135	.017	.159	.031	.143
소속기관	.062	.092	-.030	.073	.023	.086	.039	.077
근무지역	.014	.102	.060	.081	.076	.096	.072	.086
근무형태	-.106	.167	-.066	.132	-.131	.155	-.162	.140
기능성격	-.205	.138	-.048	.111	-.164	.129	-.090	.117
상사지원	.198**	.059	.059	.050	.105	.059	-.005	.058
<b>독립변수(A)</b>								
참여횟수	.048	.054	-.076	.045	-.005	.052	-.035	.047
<b>매개변수(B)</b>								
지식획득			.481***	.061				
지식공유					.259***	.063		
지식활용							.436***	.066
R <sup>2</sup>	.290		.561		.392		.506	
수정된 R <sup>2</sup>	.199		.499		.307		.436	
R <sup>2</sup> 변화량			.271		.102		.216	
F	3.173**		9.116***		4.611***		7.306***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

#### 5) 실행공동체 구성동기가 맥락성과에 미치는 영향

<표 IV-16>은 실행공동체 구성동기가 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 효과를 분석하였다. 모형13은 실행공동체 구성동기가 맥락성과에 미치는 효과를 살펴본 것으로 설명력은 29.8%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 실행공동체 구성동기는 맥락성과에 유의한 효과를 보이지 않았다.

모형13-1은 매개변수인 지식획득을 추가하였을 때 실행공동체 구성동기가 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형13-1의 설명력은 모형13보다 높은 54.9%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식획득은 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.441,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식획득을 할수록 맥락성과가 높다는 것을 의미한다. 모형6-2에서 실행공동체 구성동기가 지식획득에 유의미하지 않았고, 모형13과 매개변수를 투입한 모형13-1에서도 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 실행공동체 구성동기는 지식획득과 맥락성과에 모두 유의미한 관계가 없다고 볼 수 있다.

모형13-2는 매개변수인 지식공유를 추가하였을 때, 실행공동체 구성동기가 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형13-2의 설명력은 39.9%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식공유는 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.251,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식공유를 할수록 맥락성과가 높다는 것을 의미한다. 모형7-2에서 실행공동체 구성동기가 지식공유에 유의미하지 않았고, 모형13과 매개변수를 투입한 모형13-2에서도 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 실행공동체 구성동기는 지식공유와 맥락성과에 모두 유의미한 관계가 없다고 볼 수 있다.

모형13-3 매개변수인 지식활용을 추가하였을 때, 실행공동체 참여여부가 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형13-3의 설명력은 50.5%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식활용은 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈

다(.416,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식활용을 할수록 맥락성도가 높다는 것을 의미한다. 모형8-3에서 실행공동체 구성동기가 지식활용에 유의미하지 않았고, 모형13과 매개변수를 투입한 모형13-3에서도 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 실행공동체 구성동기는 지식활용과 맥락성도에 모두 유의미한 관계가 없다고 볼 수 있다.

<표 IV-16> 구성동기가 지식전이를 매개로 맥락성도에 미치는 영향

종속변수	맥락성도 (C)							
	모형13		모형13-1		모형13-2		모형13-3	
			(A→C, B통제)		(A→C, B통제)		(A→C, B통제)	
독립변수	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	2.588**	.819	2.549***	.660	2.466**	.762	2.053**	.696
<b>통제변수</b>								
성별	-.269	.173	-.220	.140	-.299	.161	-.202	.147
연령	.011	.011	.002	.009	.006	.010	.008	.009
학력	.144*	.061	.040	.051	.096	.058	.075	.053
직렬	$-9.435 \times 10^{-5}$	.251	-.125	.203	-.023	.233	-.087	.212
순경급	-.121	.316	-.036	.254	-.003	.295	.053	.268
경장급	-.115	.317	-.290	.256	-.034	.296	-.131	.268
경위, 경사급	-.007	.170	-.096	.137	.027	.158	.032	.143
소속기관	.039	.091	-.014	.074	.015	.085	.040	.077
근무지역	.034	.100	.032	.080	.074	.093	.058	.084
근무형태	-.094	.166	-.065	.134	-.121	.155	-.154	.141
가능성격	-.205	.137	-.088	.111	-.178	.127	-.113	.116
상사지원	.188**	.059	.049	.051	.092	.060	-.012	.059
<b>독립변수(A)</b>								
구성동기	.201	.146	.059	.119	.145	.136	.091	.124
<b>매개변수(B)</b>								
지식 획득			.441***	.059				
지식 공유					.251***	.061		
지식 활용							.416***	.064
R <sup>2</sup>	.298		.549		.399		.505	
수정된 R <sup>2</sup>	.207		.486		.315		.436	
R <sup>2</sup> 변화량			.251		.101		.207	
F	3.292***		8.710***		4.742***		7.300***	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

#### 6) 실행공동체 업무관련성이 맥락성과에 미치는 영향

<표 IV-17>는 실행공동체 업무관련성이 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 효과를 분석하였다. 모형14는 실행공동체 업무관련성이 맥락성과에 미치는 효과를 살펴본 것으로 설명력은 34.5%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 실행공동체 업무관련성이 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.141,  $p < .01$ ). 즉, 실행공동체 업무관련성이 높을수록 맥락성과가 높다고 볼 수 있다. 모형14-1은 매개변수인 지식획득을 추가하였을 때 실행공동체 업무관련성이 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형14-1의 설명력은 모형14보다 높은 54.9%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식획득은 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.436,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식획득을 할수록 맥락성과가 높다는 것을 의미한다. 모형14와 모형14-1을 비교하면, 모형14에서 실행공동체 업무관련성이 비표준화 회귀계수는 .141( $p < .01$ )이었으나, 매개변수를 투입한 모형14-1에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 즉, 지식획득은 실행공동체 업무관련성이 맥락성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형14-2는 매개변수인 지식공유를 추가하였을 때, 실행공동체 업무관련성이 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형14-2의 설명력은 40.5%를 나타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식공유는 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.214,  $p < .01$ ). 이러한 결과는 지식공유를 할수록 맥락성과가 높다는 것을 의미한다. 모형14와 모형14-2를 종합하면, 모형14에서 실행공동체 업무관련성 비표준화 회귀계수는 .141( $p < .01$ )이었으나, 매개변수를 투입한 모형14-2에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 즉, 지식공유는 실행공동체 업무관련성과 맥락성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형14-3 매개변수인 지식활용을 추가하였을 때, 실행공동체 업무관련성이 맥락성과에 미치는 효과를 분석한 결과이다. 모형14-3의 설명력은 50.3%를 나



타냈다. 회귀계수를 살펴본 결과, 지식활용은 맥락성과에 유의한 효과를 나타냈다(.417,  $p < .001$ ). 이러한 결과는 지식활용을 할수록 맥락성과가 높다는 것을 의미한다. 모형14와 모형14-3을 종합하면, 모형14에서 실행공동체 업무관련성 비표준화 회귀계수는 .141( $p < .01$ )이었으나, 매개변수를 투입한 모형14-3에서는 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 즉, 지식활용은 실행공동체 업무관련성과 맥락성과의 관계를 완전매개 했다고 볼 수 있다.

모형의 설명력 비교를 통해 지식전이 하위요인의 상대적 영향력을 비교하였다. 매개변수를 추가로 투입하였을 때 모형의 설명력의 변화량은 지식획득 54.9%, 지식공유 40.5%, 지식활용 50.3%였다. 즉, 지식획득이 상대적으로 맥락성과에 가장 많이 영향을 미치는 매개변수였다.

<표 IV-17> 업무관련성이 지식전이를 매개로 맥락성과에 미치는 영향

종속변수	맥락성과 (C)							
	모형14		모형14-1		모형14-2		모형14-3	
독립변수			(A→C, B통제)		(A→C, B통제)		(A→C, B통제)	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(상수)	2.244**	.799	2.554***	.668	2.358**	.766	2.119**	.699
<b>통제변수</b>								
성별	-.330	.169	-.224	.142	-.323	.162	-.199	.150
연령	.014	.010	.003	.009	.009	.010	.009	.009
학력	.116	.059	.037	.051	.087	.058	.071	.053
직렬	.064	.243	-.118	.205	.012	.234	-.087	.215
순경급	-.138	.305	-.039	.255	-.029	.294	.053	.269
경장급	-.172	.306	-.298	.256	-.079	.295	-.141	.268
경위, 경사급	.011	.164	-.096	.138	.027	.157	.026	.143
소속기관	.107	.089	-.003	.076	.057	.087	.049	.079
근무지역	.028	.096	.031	.080	.064	.093	.057	.084
근무형태	-.171	.162	-.076	.136	-.159	.155	-.163	.142
기능성격	-.226	.132	-.088	.112	-.188	.127	-.107	.118
상사지원	.165**	.057	.052	.050	.099	.058	-.006	.058
<b>독립변수(A)</b>								
업무관련정도	.141**	.046	.015	.043	.073	.049	.007	.047
<b>매개변수(B)</b>								
지식 획득			.436***	.065				
지식 공유					.214**	.067		
지식 활용							.417***	.074
R <sup>2</sup>	.345		.549		.405		.503	
수정된 R <sup>2</sup>	.260		.486		.322		.433	
R <sup>2</sup> 변화량			.204		.06		.158	
F	4.086***		8.690***		4.866***		7.227***	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## 5. 연구결과 종합

연구문제는 3가지에 대한 결론은 다음과 같다. 첫째, 실행공동체 참여집단과 미참여집단간 지식전이와 직무성과에 차이가 있는지를 확인하기 위해 독립표본 t-test를 실시한 결과, 모든 변수에서 실행공동체 참여집단의 평균이 높았다. 둘째, 실행공동체 참여여부가 직무성과에 영향을 미치는 과정에서 지식전이가 매개하는지 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 실행공동체 참여는 직무성과에 유의미한 영향을 미쳤고, 지식전이는 모두 매개하였다. 특히, 지식공유가 과업성과에 부분매개한 것을 제외하고는 모두 완전매개하였다. 셋째, 실행공동체 참여정도가 직무성과에 영향을 미치는 과정에서 지식전이가 매개하는지 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과, 실행공동체 참여정도 중 참여횟수와 업무관련성이 지식전이를 완전매개로 직무성과에 유의미한 영향을 미쳤다. 연구결과는 <표 IV-18>로 정리하였다.

<표 IV-18> 연구결과 정리

독립변수 (A)	매개변수 (B)	분석 단계	경로	종속변수 (C)	
				과업성과	매락성과
참여 여부	지식 획득	1	A→B		+
		2	A→C	+	+
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		완전매개	완전매개
	지식 공유	1	A→B		+
		2	A→C	+	+
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		부분매개	완전매개
	지식 활용	1	A→B		+
		2	A→C	+	+
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		완전매개	완전매개
참여 횟수	지식 획득	1	A→B		+
		2	A→C	-	-
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		완전매개	완전매개
	지식 공유	1	A→B		+
		2	A→C	-	-
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		완전매개	완전매개
	지식 활용	1	A→B		+
		2	A→C	-	-
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		완전매개	완전매개
구성 동기	지식 획득	1	A→B		-
		2	A→C	-	-
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		기각	기각
	지식 공유	1	A→B		-
		2	A→C	-	-
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		기각	기각
	지식 활용	1	A→B		-
		2	A→C	-	-
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		기각	기각
업무 관련성	지식 획득	1	A→B		+
		2	A→C	+	+
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		완전매개	완전매개
	지식 공유	1	A→B		+
		2	A→C	+	+
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		완전매개	완전매개
	지식 활용	1	A→B		+
		2	A→C	+	+
		3	A→C (B통제)	+	+
		매개효과		완전매개	완전매개

## V. 요약, 결론, 제언

### 1. 요약

본 연구의 목적은 경찰관의 실행공동체 참여가 지식전이를 매개로 직무성과에 미치는 영향을 알아보는 것이다. 실행공동체 참여에 대해서는 조사대상을 2개 그룹으로 구분하였다. 실행공동체 참여여부의 효과를 확인하기 위해 실행공동체 참여자와 미참여자를 비교했다. 그 다음 참여자 중에서 참여횟수, 실행공동체 구성동기, 실행공동체의 업무관련성에 따라 지식전이와 직무성과의 효과 차이를 확인하였다.

구체적인 연구과제는 다섯 가지로 설정하였다. 첫째, 실행공동체 참여집단과 미참여집단간에 지식전이와 직무성과에 차이가 있는가, 둘째, 실행공동체 참여가 지식전이와 직무성과에 영향을 미치는가, 셋째, 실행공동체 참여횟수가 지식전이와 직무성과에 영향을 미치는가, 넷째, 실행공동체 구성동기가 지식전이와 직무성과에 영향을 미치는가, 다섯째, 실행공동체 업무관련성이 지식전이와 직무성과에 영향을 미치는가에 관한 것이다.

본 연구는 경찰청 소속으로 근무하는 공무원 396명을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 조사도구는 실행공동체, 지식전이, 직무성과 등 세 부분으로 구성되었다. 모든 설문 문항은 기존에 개발된 설문지를 사용하여 자기보고형식으로 응답하게 하였다. SNS 설문조사에 총 399명이 응답했으나 답변 오기한 3부를 제외한 396명의 응답지가 최종 분석에 사용되었다. 조사도구는 타당도와 신뢰도 검사를 통하여 적합한 문항만을 분석에 사용하였다. 실행공동체(참여여부, 참여횟수, 구성동기, 업무관련성)를 독립변수로, 지식전이(지식획득, 지식공유, 지식활용)을 매개변수로, 직무성과(과업성과, 맥락성과)를 종속변수로 설

정하고, 통제변수로는 성별, 학력, 직급을 포함하여 변수들 간의 관계를 검토하였다. 요인분석과 신뢰도 분석을 통해 측정도구의 적합성을 확인하였고, 연구문제 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

설문조사를 통해 밝혀진 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 실행공동체 참여에 따른 지식전이와 직무성과의 평균을 t-test를 통해 분석한 결과, 참여집단이 미참여집단 보다 지식전이와 직무성과의 평균이 높았다.

둘째, 실행공동체 참여는 지식전이(지식획득, 지식공유, 지식활용)를 매개로 직무성과(과업성과, 맥락성과)에 유의미한 영향을 미쳤다. 실행공동체 참여는 지식전이와 직무성과 각각에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지식전이 하위요인 3가지는 과업성과와 맥락성과 모두를 매개했는데, 지식공유가 과업성과를 부분 매개 하는 것을 제외하고는 모두 완전매개하는 것으로 나타났다.

셋째, 실행공동체 참여횟수는 지식전이(지식획득, 지식공유, 지식활용)를 매개로 직무성과(과업성과, 맥락성과)에 유의미한 영향을 미쳤다. 실행공동체 참여횟수는 지식전이에 유의미한 영향을 미쳤지만 직무성과에 대해서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 지식전이 하위요인 3가지는 과업성과와 맥락성과 모두를 완전 매개했다.

넷째, 실행공동체 구성동기는 지식전이(지식획득, 지식공유, 지식활용)와 직무성과(과업성과, 맥락성과)에 모두 영향을 미치지 않았다.

다섯째, 실행공동체 업무관련정도는 지식전이(지식획득, 지식공유, 지식활용)를 매개로 직무성과(과업성과, 맥락성과)에 유의미한 영향을 미쳤다. 실행공동체 업무관련정도는 지식전이와 직무성과에 대해 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지식전이 하위요인 3가지는 과업성과와 맥락성과 모두를 완전 매개했다.

## 2. 결론

연구결과를 바탕으로 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 경찰조직에서 실행공동체는 지식전이를 위한 주요한 일터학습으로 활용될 수 있다. 실행공동체 구성동기의 자발성 여부는 지식전이에 영향을 미치지 못했지만, 실행공동체 참여, 실행공동체 참여횟수, 실행공동체 업무관련 정도는 모두 지식전이에 유의미했다. 이는 실행공동체 구성을 비자발적으로 했다 하더라도 실행공동체에 참여하고, 참여횟수가 높으며, 업무관련 정도가 강할수록 지식전이에 효과가 있다는 의미이다. 경찰에서는 지식전이를 위해 형식교육에 주로 의존하고 있음에도 불구하고, 재직 경찰관 대상 형식교육을 담당하는 경찰인재개발원과 경찰수사연수원, 경찰대학에서는 기본적으로 교육인원에 한계가 있다. 형식교육의 수용적 한계를 극복하고 지식전이의 가능성을 확대하기 위해 실행공동체를 그 보충적 대안으로 적극 고려할 필요가 있다.

둘째, 경찰조직에서 실행공동체는 직무성과를 위한 가상조직 등으로 활용될 수 있다. 실행공동체 참여횟수와 구성동기는 직무성과와 무관했지만, 실행공동체 참여와 업무관련 정도는 직무성과에 유의미한 영향을 미쳤다. 이는 직무성과를 위해 가상조직이 필요하다면 실행공동체에 참여하는 정도가 약하거나 비자발적으로 참여하더라도 업무와 관련된 실행공동체를 구성하여 참여하게 할 경우, 직무성과에 효과가 낼 수 있다는 의미로 볼 수 있다. 경찰에서는 T/F 팀을 구성하는 사례가 종종 있는데, 실행공동체의 특성과 운영을 위한 주요 요인과 과정을 벤치마킹하여 T/F팀을 실행공동체처럼 운영할 경우 소기의 성과를 거둘 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 경찰조직에서 실행공동체가 직무성과를 창출하기 위해서는 지식전이가 반드시 필요하다. 실행공동체와 직무성과의 관계에서 지식전이가 매개하고 있었고, 대다수는 완전 매개 관계였다. 실행공동체를 통해 직무성과를 내고

자 한다면 지식전이 활동이 큰 영향을 미친다는 의미이므로 실행공동체의 활동은 지식전이 활동을 지향해야 한다. 구성원들이 실행공동체를 통해 지식을 획득할 수 있고, 지식을 공유할 수 있으며, 그 지식을 활용할 수 있어야 한다. 실행공동체의 지식전이 활동을 촉진하기 위한 방안이 뒷받침되어야 한다. 구성원 중에 관련 전문가가 포함되어 있든가 전문 지식원이 외부에 있더라도 그에 대한 구성원의 접근 가능성을 높여줘야 실행공동체 활동이 직무성과를 낼 수 있다는 의미로 해석할 수 있다.

### 3. 제언

본 연구의 결론을 토대로 다음과 같이 제언한다.

첫째, 경찰서장 등 경찰관리자들은 경찰관서 내에서 학습이나 학습을 통한 성과를 유도하고 싶을 경우, 실행공동체를 적극 활용하여야 한다. 구성원들의 역량을 향상하는데 있어서 형식학습만을 고집하기에는 교육자체에 대한 거부감이나 집합교육 참석에 따른 업무 공백 등 여러 가지 현실적인 문제들이 많다. 본 연구에 따라 실행공동체는 일터에서 할 수 있는 무형식학습으로 구성원의 능력향상에 큰 도움이 될 것이다. 경찰관리자들은 직무현장에서 일어날 수 있는 다양한 무형식학습을 인식하고 학습이 가능한 분위기와 기회를 마련해 줄 필요가 있다. 이러한 점이 가능한 이유는 연구문제로 선정하지는 않았지만, 설문조사 결과 상사지원 항목이 지식전이와 직무성과 모두에 유의미한 영향을 미친 것으로 확인됐기 때문이다. 경찰 조직은 위계 조직의 특성상 상사지원에 따라 실행공동체가 성공적으로 운영될 가능성이 높아 실행공동체는 경찰관서에서 관서장의 의지에 좌우될 수 있다.

실행공동체와 같은 무형식학습에서 상사지원의 중요성은 선행연구들을 통해 이미 확인되었다. Skule(2004)은 무형식학습이 외부 압력에 대한 노출 정도에



영향을 받기 때문에 경영층의 학습 지지가 높을수록 무형식학습이 잘 일어날 수 있음을 규명하였고, Elinger(2005)는 제조업 근로자를 대상으로 질적연구를 수행하여 무형식학습에 긍정적인 영향을 미치는 요소를 학습에 헌신적인 지도자, 학습을 지원하는 기업문화, 학습을 위해 관계망을 형성하는 사람이라는 것을 밝혔으며, 특히 상사지원이 매우 중요하다는 것을 검증하였다(송유정, 2017). 송선일·이찬(2013)의 연구에서도 상사지원이 높을수록 무형식학습 결과에 정적인 영향을 미친다고 하였고, Enos et al(2003)은 대기업 근로자의 무형식학습과 전이의 관계를 검토하면서, 조직의 지원, 리더의 지원, 동료의 지원 모두 무형식학습에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인했다(송유정, 2017). 이처럼 무형식학습인 실행공동체에 있어서 상사 지원은 매우 중요한 요소이고, 경찰 조직처럼 계급 중심의 조직에서는 더 많은 영향을 미칠 것이다. 그리고 이 연구의 문제는 아니었지만, 통제변수로 설정하면서 모든 항목에서 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다.

둘째, 경찰서의 교육담당자들은 실행공동체에 대해 정확히 이해하여 실행공동체의 운영을 지원해줘야 한다. 때 실행공동체의 기본적인 특성과 구조적 요인들이 저해되지 않도록 주의해야 한다. 실행공동체 구성동기는 비자발적이라 하더라도 그 이후 구성원이 스스로 학습하는 기본적인 취지가 변질되지 않도록 해야 한다. 그러지 않을 경우 오히려 역효과를 보일 수 있기 때문이다. 가장 중요한 점은 구성원의 자발적 참여를 높이고 실행공동체 활동이 즐거워야 한다는 점이다. 실행공동체는 만남과 소통의 역할 뿐만 아니라 조직 내 직무와 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미치고 이 과정에서 지식전이를 통한 학습과 직무성고가 창출되기 때문이다. 따라서 가능한 많은 직원들이 관심을 가지고 자발적으로 참여하도록 분위기를 조성하는 것이 중요하다. 이 때 조직은 구성원들이 자신들을 통제하고 관리하기 위한 수단으로 실행공동체를 활용한다는 생각보다는 자율적이고 즐거움이 있고 유익하다는 생각을 가질 수 있도록

록 우수사례 홍보, 동기유발에 필요한 포상 등 다양한 시책을 병행해야 할 것이다.

셋째, 경찰청에서는 실행공동체가 활성화될 수 있도록 여건을 조성해야 한다. 효과가 좋다는 이유로 맹목적으로 실행공동체 개수를 증가시키거나 참여하는 구성원을 늘리는데 초점을 맞추기 쉬운데 이는 부정적인 인식으로 인해 역효과가 날 수 있으므로 주의해야 한다. 양적인 면보다는 질적인 성장을 위해 활동이 없거나 미흡한 실행공동체는 정비하고, 긍정적인 인간관계와 직원들의 자기계발과 직무성과에 기여하는데 도움이 되는 실행공동체는 적극적으로 장려해야 한다. 실행공동체 모임의 리더를 대상으로 리더로서 역할을 소화할 수 있는 교육과정을 제공하고, 구성원들이 정기적으로 모일 수 있는 별도의 시간을 할애하는 방안을 강구하며, 설립 목적이 유사한 공동체간 연합회이나 외부 전문가와 접촉할 수 있는 자리를 제공하여 지적 자극을 주는 등 다양하고 다각적인 방법을 모색할 필요가 있다.

2000년대 이후 국내에서 많은 연구를 통해 실행공동체가 효과가 높은 일터 학습으로 밝혀졌지만, 잠재변수인 지식전이를 직접적으로 확인한 연구는 미흡했다. 실행공동체의 개념 속에 지식이 핵심요소로 포함되어 있으므로 이를 전제로 실행공동체의 성공요인들에 대한 연구는 많았지만, 지식전이를 명확하게 검증한 연구는 부족했다. 또한, 경찰조직에서 실행공동체가 지식전이를 매개로 직무성과를 밝히 연구는 없었다. 이러한 점에서 본 연구는 지식전이라는 잠재변수를 확인하였다는 점과 경찰 조직에서 실행공동체의 지식전이와 직무성과에 대한 영향을 밝혔다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

본 연구의 결론을 바탕으로 후속연구를 위해 4가지를 제언했다.

첫째, 연구대상 인원을 늘릴 필요가 있다. 본 연구는 경찰 조직에서 실행공동체 참여여부의 효과를 확인하기 위한 목적이 기본이어서 실행공동체 미참여 자들과의 비교연구가 필요하여 실행공동체 참여자의 인원이 115명에 불과했

다. 현재 경찰 조직내에서 실행공동체 참여자가 1만여명 수준에 비해 부족하므로 공식적인 절차를 통해 연구대상을 확대하여 연구결과를 보다 일반화할 수 있을 것이다.

둘째, 경찰 조직에서의 실행공동체 성공 요인을 확인할 필요가 있다. 본 연구를 통해 실행공동체 참여 자체가 지식전이와 직무성과에 유의미하고 일반적인 실행공동체 성공요인인 참여횟수와 업무관련정도는 확인하였다. 여기서 더 심도있게 연구를 진행하여 위계조직의 특성을 갖고 있는 경찰 조직만의 실행공동체 성공요인과 경찰청 차원의 제도적 지원이 필요한 사항을 확인하기 위한 후속 연구가 필요하다.

셋째, 조직에서의 무형식학습의 핵심은 지식전이이고 직무성과가 중요하므로 경찰 조직내에서 학습유형간 지식전이와 직무성과에 영향을 주는 요인들을 확인하여 비교 분석하는 것도 의미있을 것으로 기대된다. 집합교육, 실행공동체, 멘토링, OJT, 사이버교육 등 학습유형간 효과분석을 통해 조직차원에서 교육에 대한 지원에 우선 순위를 점검해볼 필요도 있다.

넷째, 종단적 연구를 통해 경력 발달에 따른 실행공동체 참여와 지식전이 및 직무성과를 고찰할 수 있다. 경력 단계가 발달함에 따라 어떤 경향을 나타내는지를 연구함으로써 실행공동체의 효과를 완전히 이해할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강경숙(2014). 지식공유가 개인 및 조직의 성과에 미치는 영향. 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 강여진(2005). 지식공유 영향요인이 업무성과에 미치는 영향. [The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in Korea]. **한국행정논집**, 17(2), 431-460.
- 강완영(2012). 학습조직화 수준과 조직몰입 관계에 대한 지식전이의 매개효과. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 강황선·함진(2009). 정부조직 CoP 성과 결정 요인에 관한 연구. **政策分析評價學會報**, 19(1), 107-135.
- 고윤경·정경수·고일상. (2011). 커뮤니티 내 지식이전 프로세스의 영향요인과 인센티브의 조절효과에 관한 연구. [The Impact Factors and the Moderator of Incentives of Knowledge Transfer Process in Community]. **인터넷전자상거래연구**, 11(1), 1-29.
- 고준(2005). 실행공동체(CoP)의 활성화 요인에 대한 실증분석 : 스폰서의 역할을 중심으로. **한국경영정보학회 학술대회논문집**, 2005(1), 824-832.
- 구경모(2003). 假想 實務者 共同體 (Virtual communities of practice) 參與에 따른 惠澤의 影響要因에 대한 研究. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 권상철(1991). 職務스트레스 要因이 組織有效성에 미치는 影響에 關한 研究. 漢陽大學校 박사학위논문.
- 김광표·채명신·염대성(2009). 중소기업 CoP특성과 조직시민행동간 관계 실

- 증연구 -CoP성과의 매개역할을 중심으로. [An Empirical Study On The Effects Of CoP Properties Of SMEs On The Organizational Citizenship Behavior -Focusing On CoP Performances]. **인적자원관리 연구**, 16(3), 1-29.
- 김구(2008). 정부조직의 지식관리 성공을 위한 CoP 발전방향. [A Study on Framework of CoP Development for Knowledge Management Success in Government Organization: Focused on Case Comparison of Private Sector]. **한국공공관리학보**, 22(4), 329-355.
- 김보현(2017). **직무순환과 직무성과의 관계에서 자기주도 학습능력의 매개 효과**. 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 석사학위논문.
- 김상운(2012). **경찰직무전문교육이 직무성과에 미치는 영향**. 동국대학교 박사학위논문.
- 김선아·김영결(2000). 조직지식 창출프로세스에 관한 탐색적 연구. [An Exploratory Study on the Organizational Knowledge Discovery Process]. **지식경영연구**, 1(1), 91-107.
- 김영순(2005). **實行共同體의 特性이 學習效果에 미치는 影響**. 성균관대학교 경영대학원(iMBA) 석사학위논문.
- 김영신(2014). **공동체지향과 시장지향 인적자원관리의 공존 가능성**. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 김인학·고준(2011). CoP(Community of Practice)에서 동기특성, 활동특성, 인구통계특성이 지식공유활동에 미치는 영향. [The Effects of Participation Motive, Activity Characteristics, and Demographic Characteristics on Knowledge Sharing Behaviors in CoPs]. **Entrue Journal of Information Technology**, 10(2), 133-147.
- 김준(2009). **지식경영자산 및 지식공유와 조직성과 간의 관계에 관한 연구**.

안양대학교 일반대학원 박사학위논문.

- 김지웅·임준형(2013). 일반논문 : 공기업 조직의 지식학습공동체(CoP) 활동이 인지된 직무성과에 미치는 영향: 사회자본의 매개효과를 중심으로. [Communities of Practice, Social Capital, and Individual Task Performance in a Public Enterprise: Evidences from the Case of K-water]. **한국인사행정학회보**, 12(3), 161-187.
- 김형진·심덕섭(2017). 지식공유와 지식은폐의 선행요인 및 결과에 관한 연구. [Antecedents and Consequences of Knowledge Sharing and Knowledge Hiding]. **大韓經營學會誌**, 30(12), 2085-2104.
- 김효근·정성휘(2002). 기업내 Knowledge Management Systems(KMS)를 통한 지식이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구. [The Study on the Success of Knowledge Transfer through KMS within the Firm : From the Constructivist Perspective on Recipient's Motivation to Adopt]. **經營學研究**, 31(4), 993-1037.
- 문경환(2014). **정보경찰의 조직학습이 직무성과에 미치는 영향**. 동국대학교 박사학위논문.
- 박상진·박진완(2017). 경찰공무원의 지식이전 및 지식공유 영향요인 인식에 관한 연구. [A Study on the Transfer of Knowledge and Recognition of the Effect of Knowledge Sharing on Police Service]. **한국경찰학회보**, 67(-), 113-149.
- 박혜영(2002). 성공적 지식경영을 위한 실천공동체(Community of Practice)의 효과적 구성을 위한 연구. [A study about effective composition of community of practice]. **기업교육과인재연구**, 4(1), 53-71.
- 박희태·이수진·손승연·김석영·윤석화(2011). 조직공정성이 구성원의 지식 공유에 미치는 영향. [The Effects of Organizational Justice on the

- Knowledge Sharing of Subordinates]. *經營學研究*, 40(2), 485-521.
- 방유성 · 이명성(2000). 성공적 지식경영을 위한 CoP 운영전략. [A Study on Successful Community of Practice Strategy and Implementation]. *지식경영연구*, 1(1), 127-137.
- 배규환(2016). 조직공정성 인식이 적응수행에 미치는 영향과 조직냉소주의의 조절효과. [Influences of Organizational Justice on Adaptive Performance - The Moderating Role of Organizational Cynicism -]. *대한경영학회 학술발표대회 발표논문집*, 2016(5), 693-718.
- 상서교 · 조현빈(2018). 경찰공무원의 비공식학습 인식에 관한 연구. *한국치안행정논집*, 14(4), 135-164.
- 설현도(2005). 금융기관 조직구성원의 지식공유에 대한 실증적 연구. *한국인사·조직학회 발표논문집*, -( ), 245-282.
- 손규태(2015). 대기업 종사자가 인식한 직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력몰입 및 조직시민행동의 인과적 관계. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 송미정(2009). 공공기관 종사자의 실천학습공동체(CoP)활동이 사회적 자본과 조직성과에 미치는 영향. 숙명여자대학교 여성인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 송유정(2017). 무형식학습에 대한 학습동기, 직무특성, 학습지원환경의 효과 분석. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 여수경(2012). 중소기업 근로자의 직무성과와 사회적 네트워크의 관계에서 지식공유의 매개효과와 네트워크 접근성의 조절효과. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 오성호 · 김보영(2016). 연구개발 직군의 실행공동체 개인요인, 상호작용요인, 지원요인, 환경요인이 지식공유 및 학습전이에 미치는 영향. [The

- Effect of Personal, Interacting, Support and Environmental Factors on Knowledge Sharing and Learning Transfer in Community of Practice of R&D Department: Focused on L Electronics]. **역량개발학습연구**, 11(1), 81-107.
- 우석봉(2001). 호텔종사원의 조직시민행동과 선행요인 및 직무성과간의 관계에 관한 연구. **관광·레저연구**, 13(1), 175-192.
- 유영만·이선(2004). 실천공동체 (CoP: Community of Practices) 성과 평가기준 개발. [A Study on Development of Performance Measurement Criteria for Community of Practices]. **교육정보미디어연구**, 10(1), 5-34.
- 윤현경(2011). **사회복지사의 CoP(실천공동체) 참여가 자기효능감에 미치는 영향에 관한 연구**. 숭실대학교 사회복지대학원 석사학위논문.
- 이경훈(2008). **경영자간 관계적 특성이 중국 진출 한국기업 지식습득과 성과에 미치는 영향**. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상훈·이호근(2007). 지식이전 프로세스가 정보시스템 개발 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구. [A Study on Effects of Knowledge Transfer Processes on IS Development Project Performance]. **금융지식연구**, 5(1), 97-138.
- 이석훈(2013). **여행사 종사원의 지식공유가 직무성과에 미치는 영향**. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 이예진(2009). **실행공동체 내에서 지식창출에 미치는 예측요인의 규명**. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이은숙(2008). **CoP에서 공동체의식과 몰입이 지식경영활동에 미치는 영향**. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이재홍·김은정·안중호(2012). 가상 지식실행공동체에서 개인요인과 사회관계



- 요인이 지식공유 활동에 미치는 영향. [The Effects of Individual and Social Factors on the Knowledge Sharing Activities of the Virtual Community of Practice]. **한국전자거래학회지**, 17(2), 23-38.
- 이정금(2017). 무형식학습이 혁신성에 미치는 영향 : 조직지원 조절효과를 중심으로. **평생학습사회**, 13(1), 105-130
- 이정은 · 김진모(2008). 실행공동체의 구조적 요인과 개인 및 조직성과의 관계. [The Relationship between Structural Elements of Community of Practice and Individual and Organizational Performance]. **職業 教育 研究**, 27(3), 1-23.
- 이정호 · 김영걸 · 김민용(2005). 지식활동이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 지식창출 활동과 지식공유 활동을 중심으로. **한국경영정보학회 학술대회논문집**, 2005(1), 833-840.
- 이주익(2011). **사의 학습 커뮤니티 참여가 직무유효성에 미치는 영향**. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이호경(2003). **직무향상을 위한 기업내 온라인 학습공동체(Communities of Practice)의 학습전략 규명**. 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이홍재(2013). 계획된 행동이론을 적용한 학습공동체(CoP) 참여와 성과. [Participation in the Community of Practice and Performance based on the Theory of Planned Behavior]. **한국지역정보화학회지**, 16(1), 35-57.
- 이홍재 · 강제상(2005). 효과적인 지식관리를 위한 학습공동체 운영에 관한 연구. **한국정책과학학회보**, 9(4), 1-23.
- 이홍재 · 차용진(2006). 지식창출과 업무성과에 관한 연구. [A Study on the Knowledge Creation and Work Performance: With Focus on the Factors Influencing the Knowledge Creation]. **韓國行政學報**, 40(2),

99-124.

- 임규연 · 김영주 · 은주희(2017). 기업 및 공공조직 실천공동체(CoP) 국내 연구 동향 분석: C4P모델 구성요소를 중심으로. [C4p모델 구성요소를 중심으로]. **기업교육과인재연구**, 19(3), 241-268.
- 임세영 · 김시대(2009). 공공기관에서 조직문화의 매개효과를 통한 CoP 활동 및 조직학습유형이 조직성파에 미치는 효과 분석. [Effect Analysis on CoP(Community of Practice) Activity and Type of Organizational Learning Through Mediated Effect of Organizational Culture and Organizational Performance in Public Agency]. **職業 教育 研究**, 28(4), 55-76.
- 임영규 · 임영규(2011). **경찰공무원의 직무특성이 직무성파에 미치는 영향**. 인하대학교 대학원 박사학위논문.
- 장상윤 · 김진모(2013). 중소기업 실행공동체 성과와 관련 변인 간의 인과적 모형. [Casual Model among Variables associated with Performance of Community of Practices in Small and Medium-Sized Enterprises]. **농업교육과 인적자원개발**, 45(2), 97-122.
- 장원섭(2015). **인적자원개발**. 서울: 학지사.
- 장원섭 · 장지현 · 김민영 · 김윤희 · 김성기 · 박명식, . . . 다와수릉 몽골인적자원연구원, 연. (2015). **일터학습**. 과주: 교문사.
- 장주희(2005). **초기 경력자의 실행공동체 참여와 학습 및 적응과의 상관성 연구**. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 장지혜(2012). **지역사회의 전략적 실천공동체 성과영향요인이 지식창출 및 활동수준에 미치는 효과**. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 장현진 · 나승일(2012). 기업 사내자격 소지자의 자격 취득 동기와 인적자원개

- 발 효과 변인의 인과적 관계. [The Causal Relationships among the In-firm Certificate Holders' Motivation for Certification and the Effect Variables of the Certification on Human Resource Development]. **기업교육과인재연구**, 14(2), 99-127.
- 장희영 · 고일상(2012). CoP(Community of Practice) 활동에 영향을 미치는 조직환경과 동기요인에 관한 연구: CoP 발전단계에 따른 탐색적 연구. [Study on Organizational Climate and Motivating Factors of CoP(Community of Practice) Activities: An Exploratory Study on the CoP Maturity Levels]. **Entrue Journal of Information Technology**, 11(3), 35-55.
- 전상철(2013). **다양성 인적자원관리와 조직몰입, 맥락성과 및 혁신행동의 관계**. 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 정덕영(2003). 경찰의 지식관리가 조직유효성에 미치는 영향. [A Study on Effects of Knowledge Management in Police Organization]. **한국경찰학회보**, -(6), 321-346.
- 정용선(2016). **한국 경찰의 지역사회 경찰활동이 경찰 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구**. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 정후(2016). 지식집단의 지식공유 유형과 성과. [The Types and Result of Knowledge sharing in Knowledge Organization : Practical Outcome-Factor Proposal]. **한국IT서비스학회 학술대회 논문집**, 2016(춘계), 431-437.
- 조민상(2018). 경찰공무원의 조직침묵이 지식공유에 미치는 영향. [The Effects of Organizational Silence on Knowledge sharing in Police Officers]. **한국시큐리티융합경영학회지**, 7(1), 93-105.
- 조휘일(1991). **한국사회복지분야의 자원봉사행동과 관련된 개인 및 조직특**

- 성에 관한 연구. 崇實大學校 박사학위논문.
- 주상식(2016). 팀구성원간 지식활용과 정보교류체제가 팀 성과에 미치는 영향. 가천대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 주세영(2015). 상사의 임파워링 리더십이 혁신적 행동과 친사회적 행동, 과업성과에 미치는 영향. 성균관대학교 박사학위논문.
- 최미나(2003). 인적자원개발부서 주도의 실행공동체(CoP) 창출 및 활성화 과정에 대한 사례연구. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 최미나·유영만(2003). 지식창출 및 공유전략으로서의 실행공동체(CoP: Communities of Practice)발전과정에 관한 사례연구. [Case Study on the Developmental Processes of CoP(Communities of Practice) as a Strategy for Creating and Sharing Knowledge]. *교육정보미디어연구*, 9(4), 177-208.
- 최은희(2010). 공공부문 실천공동체(CoP) 활동의 전개과정 및 영향요인 탐색. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 최은희·권대봉(2007). 지역교육청 실행공동체의 전개양상과 동인 탐색. [Developing Learning Communities of Practice and Its Driving Forces in the Regional Office of Education]. *평생교육학연구*, 13(3), 1-27.
- 최혁라(2005). 기업교육에 있어서 학습공동체 특성이 e-Learning 성과에 미치는 영향. [The Impact of Learning Community' Characteristics on the e-Learning Performance in Corporate Education:The Case of 'P' Company]. *산업경제연구*, 18(2), 781-802.
- 하상군(2011). 경찰 사회자본이 직무만족과 조직성과의 인식에 미치는 영향. 동국대학교 박사학위논문.
- 한국직업능력개발원·주용국·김수원(2003). 기업조직 구성원의 전문성 지원

을 위한 학습공동체 구축 방안. 서울: 한국직업능력개발원.

한용석(2011). 부하의 일-가정 갈등 및 충실화에 관한 상사의 인식이 직무 성과 평가에 미치는 영향에 관한 실증 연구. 동국대학교 박사학위논문.

함진(2008). 공공부문 CoP(Communities of Practice) 성과영향요인의 상대적 중요도에 관한 연구. 건국대학교 대학원 석사학위논문.

홍성수(2010). 대기업 실천공동체의 성과와 조직적 지원, 리더역량 및 운영방법 간의 구조분석. 서울대학교 대학원 박사학위논문.

Alavi, M., and Leidner, D. E. (2001). Review : Knowledge management and knowledge management systems : Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Ardichvili, A., V. Page, & T. Wentling (2003). Motivation and barriers to participation virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1): 64-77

Argote, L. & Ingram, P. (2000). "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.

Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4): 571-582.

Argyris, C. (1964). *Integrating the organization and the individual*. London: Wiley

Bartol, K. M. and Srivastava, A. (2002), " Encouraging knowledge sharing: The role of organizational rewards systems " , *Journal of*

*Leadership and Organization Studies*, 9(1): 64– 76.

- Bock, G.W. and Kim, Y.G., (2002). “Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing,” *Information Resources Management Journal*, Vol.15, No.2, pp.14-21.
- Bock, G.W., Kim, Y.G., Zmud, R.W. and Lee, J.N. (2005). “Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organization Climate,” *MIS Quarterly*, Vol.29, No.1, pp.87-111.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Broad, M, L., & Newstrom, J. W. (1992) *Transfer of training: action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. MA: Addison-Wesley Publishing company.
- Brown, J. S. & Duguid, P.(1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111.
- Brown, J. S. & P. Duguid. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice:Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science* 1:40-57.
- Butterfield, E. C. & Nelson, G. D. (1989). Theory and practice of teaching for transfer. *Educational Technology Research and Development*, 37(3), 5-38.
- Cabrera, A., Collins, W. C., and Salgado, J. F. (2006), “ Determinants of individual engagement in knowledge sharing, *International Journal of*

*Human Resource Management*, 17(2): 245– 264.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, in M. D. Dunnette and L. M. Hough(2nd Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. In N.Schmitt, W. C. Borman and associate (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*: 35-49. San Francisco : Jossey-Bass.
- Cohen, W. M. & D. A. Levinthal. (2000). Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. In R. L. Cross, Jr & S. B. Israelit(Eds.), *Strategic learning in a knowledge economy: Individual, collective and organizational learning process*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Coopey, J. & Burgoyne, J. (2000). Politics and organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6): 869-885.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(October), 47-59.
- Darr, E. D. & Kurtzberg, T. R. (2000). An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. *Organizational*

- Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 28-44.
- Fosfuri, A. & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36: 173-187.
- Gilbert, M. & Cordey-Hayes, M. (1996). Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. *Technovation* 16(6), 301-312.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization science*, 13(3), 232-248.
- Hara, N., & Kling, R. (2002). IT Supports for Communities of Practice: An Empirically-based Framework. IN: Indiana University Press. [Online Document] Available:  
<http://www.slis.indiana.edu/CSI/WP/WP02-02B.html>.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (1991). The Structure of Work : Job Design and Roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), 138 *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd Ed.) : 165-207.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*,



3(3): 383-397.

- Lane, P. J., Koka, B. R. & Pathak, S. (2006), "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct," *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., & Kleysen, R. F. (2005). The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework. *Academy of Management Review*, 30(1): 180-191.
- Lenox, M. & King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25: 331-345
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4): 822-846.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1):71-87.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005), Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal*, 48(5): 874-888.
- McDermott, R. (2000). Critical success factors in building community of practice. *Knowledge Management Review*, 14.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475 - 80.

- Motowidlo, S. J. and Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance Assessment in Unique Jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance*, 55-86.
- Nag, R. Corley, k. G., & Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal* 50(4): 821-847.
- Nickols, F. (2000). Community of practice overview. Distance consulting company from <http://home.att.net/~discon/KM/CoPOverview.pdf>.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practice. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3).
- Organ, D. W. (1988), "A Restatement of the satisfaction performance hypothesis", *Journal of Management*, 14, pp. 547-557.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organization for innovation:

- Managing the coordination–autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49: 263–280.
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (2008). *Performance consulting: A practical guide for HR and learning professionals* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett–Koehler.
- 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.
- Senge. P. M. (1990), *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday,
- Sharp, J. (1997). Community of Practice: A Review of Literature, [on–line] Available: <http://www.tfriend.com/cop–lit.html>
- Singley, M. K. and Anderson, J. R., (1989). *The transfer of cognitive skill*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68 (4), 653.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2001), "Social Networks and The Performance of Individuals and Groups," *Academy of Management Journal*, 44(2), 316–325.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316–325.
- Srivastava, A., K. Bartol, & E. Locke(2006), "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, &

- performance," *Academy of Management Journal*, 49(6). pp.1239-1251.
- Steers, M. Richard. (1977). *Organizational Effectiveness: A behavioral view*, Santa Monita, CA: Goodyear Pub. Co.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Szulanski, G., Cappetta, R., and Jensen, R. J. (2004), " When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity ", *Organization Science*, 15: 600– 613.
- Tett, P. Robert & Meyer, P. John. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology* 46(2): 259-293.
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3): 774-786.
- Tsai, K-H. (2009). Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. *Research Policy*, 38: 765-778.
- Van Dyne, L., Graham. J. W., & Dienesch. R. M. (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. & Erez, A. (1998), "The Role-based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-based Measure," *Academy of Management Journal*, 41(5),540 - 555.

- Wenger, E. (1998). *Communities of practices: Learning, meaning, and identity*. NY: Cambridge University Press.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice : The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 73(1), 139-145.
- Wenger, E. C., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivation communities of practice*. Massachusetts. MA: Havard Business School Press.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002b). *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*. New York, NY: Doubleday.
- Williams L. J. & Anderson SE. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *J. Manage.*, 17(3): 601-617.
- Williams, L. J. (1988), *Affective and non affective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behavior*. Unpublished doctoral dissertation. Bloomington, In: Indiana University.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.
- Yin, X., & Zajac, E., (2004). The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Management Journal*, 25: 365-383.
- Yli-Renko, H., Auti, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based

firms. *Strategic Management Journal*. 22-587-613.

Zahra, S. A & George, G. (2002), "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension," *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

## 경찰관의 현장학습모임 참여가 업무 열의와 직무 성과에 미치는 영향에 관한 설문

안녕하십니까! 경찰청 교육기획계장 최규일입니다. 저는 대학원(인적자원개발 전공)에서 경찰관 개인의 역량 강화와 경찰 전체의 치안성과 제고방안에 대해 공부하고 있습니다.

이 설문은 경찰청에서 지원하고 있는 「현장학습모임」 참여가 경찰관의 업무에 대한 열의와 직무 성과에 얼마나 영향을 미치는지에 대해 조사하는 것입니다.

참고로 「현장학습모임」이란 치안현안 등에 대해 관심사가 같은 사람들끼리 자발적으로 모여 함께 연구하고 학습하여 문제를 해결해나가는 모임으로 학습동아리 등으로 불리기도 합니다.

학계에서는 실행공동체(CoP, Community of Practice)라고 하는데, 「현장학습모임」을 모르시거나 참여 경험이 없으신 분들의 답변도 소중하니, 꼭 설문에 응해주시기 바랍니다.

각 문항에는 정답이 없습니다. 문항을 읽고 난 후, 순간적인 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해주시기 바랍니다. 서로 비슷하거나, 필요없다고 생각되시는 문항이 있더라도 가장 근접한 내용을 기준으로 모두 응답해주시면 연구에 많은 도움이 될 것 같습니다.

설문시간은 5분 정도 예상됩니다. 설문내용은 통계법 제33조에 따라 익명이 보장되고, 오직 연구를 위한 자료로만 사용하겠습니다. 소중한 시간 내어 주셔서 감사합니다.

2018. 3  
연세대학교 교육대학원 인적자원개발전공  
지도교수 : 오 석 영 교수  
연구자 : 최 규 일 드림  
(4724546@hanmail.net)

I. 현장학습모임 참여 여부에 대한 질문입니다.

1. 귀하는 경찰내 「현장학습모임」에 참여한 적이 있습니까?

- ① 현재 참여하고 있다.
- ② 예전에 참여했으나 현재 참여하지 않고 있다.
- ③ 참여한 적 없다. (Ⅲ번 항목으로 이동하여 응답하시면 됩니다.)

2. 귀하가 참여했거나 참여하고 있는 「현장학습모임」은 총 몇 개입니까?

- ① 1개    ② 2개    ③ 3개    ④ 4개 이상

II. 다음은 귀하가 과거에 참여했거나, 현재 참여하고 있는 「현장학습모임」 중 가장 대표적인 1개를 골라 응답해주시기 바랍니다.

3. 귀하가 「현장학습모임」에 참여한 기간은 얼마입니까?(2018. 3. 1기준)

(    )년 (    )개월

4. 귀하가 속한 「현장학습모임」에서 공식적인 모임이 있을 경우, 자주 참석하는 편입니까?

참석 안함	<	보통	>	자주 참석
①	②	③	④	⑤

5. 귀하가 참여한 「현장학습모임」은 자발적으로 만들었습니까?

아니면 서장님이나 과장님 등의 지시에 의해 만들어졌습니까?

- ① 경찰서장.과장 등 타인의 지시나 요구에 의해
- ② 동료들과 자발적으로 구성 또는 참여

6. 이 「현장학습모임」에서 활동하는 내용은 업무와 관련이 많은 편입니까?

업무와 관련 적음	<	보통	>	업무와 관련 많음
①	②	③	④	⑤



III. 다음은 지식전이에 대한 설문입니다.

No	설문 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
7	나는 필요한 지식을 얻기 위해 배울 수 있는 기회가 있으면 적극적으로 참여하고 있다. ※ 교육기관 교육, 워크숍, 대학원, 사이버교육 등	①	②	③	④	⑤
8	나는 업무 개선을 위해 항상 새로운 아이디어를 모색해보고 제안해본다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 업무수행에 필요한 새로운 지식의 획득 및 창출을 위해 충분한 시간을 투자한다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 필요한 지식을 얻기 위해 조직 내외의 전문가나 잘 아는 동료의 도움과 조언을 자주 받는다	①	②	③	④	⑤
11	나는 업무성과 개선을 위해 타기관의 사례 등을 적극적으로 벤치마킹한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 업무수행과정이나 개인적인 학습 등으로 얻은 업무관련 지식과 정보를 지식관리시스템이나 교육포털시스템, 폴넷 등에 등록하여 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 업무수행 과정에서 얻은 경험이나 노하우를 서로 적극적으로 나누고 부서나 조직내에 전파하고 있다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 좋은 지식을 찾을 수 있는 방법이나 지식을 갖고 있는 사람을 적극적으로 공유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 새로운 아이디어나 방법에 관해, 획득, 공유된 지식을 업무 성과 향상을 위해 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 새로운 아이디어나 방법에 관해 획득, 공유된 지식을 업무 효율성 향상을 위해 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 새로운 아이디어나 방법에 관해 획득, 공유된 지식을 업무 효과성 향상을 위해 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 새로운 아이디어나 방법에 관해 획득, 공유된 지식을 의사결정속도 향상을 위해 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하가 인식하는 귀하의 '직무성과'에 관한 문항입니다.

No	설문 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
19	나는 내게 주어진 업무를 잘 완수해낸다	①	②	③	④	⑤
20	나는 사무분장표에 제시된 담당업무를 다한다	①	②	③	④	⑤
21	나는 조직에서 기대하는 과업을 잘 수행한다	①	②	③	④	⑤
22	나는 업무수행시 요구되는 목표를 잘 달성한다	①	②	③	④	⑤
23	나는 업무수행시 문제해결을 위해 동료와 잘 협력한다	①	②	③	④	⑤
24	나는 동료의 업무가 과중할 때 돕고, 함께 협력한다	①	②	③	④	⑤
25	나는 어려움에 처한 동료를 지원하고 격려해준다	①	②	③	④	⑤
26	나는 내가 맡은 업무가 아니어도 부서에 도움이 되는 일이라면 한다	①	②	③	④	⑤
27	나는 부서에 보탬이 될 수 있도록 건설적인 제안을 한다	①	②	③	④	⑤
28	나는 다른 사람에게 미치는 영향을 생각하고 행동한다.	①	②	③	④	⑤
29	나는 필요한 업무를 스스로 찾아서 적극적으로 하는 편이다	①	②	③	④	⑤
30	나는 상급자가 없더라도 주어진 업무를 평소대로 수행한다	①	②	③	④	⑤
31	나는 업무수행시 문제해결을 위해 능동적으로 대처한다	①	②	③	④	⑤

**V. 상급자 지원에 대한 설문입니다.**

No	설문 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
32	나의 상급자는 내가 가능한 한 많은 학습활동에 참여하도록 배려한다.	①	②	③	④	⑤
33	나의 상급자는 내게 새롭고 도전적인 업무도 지정한다.	①	②	③	④	⑤
34	나의 상급자는 내게 학습 활동과 관련된 정보를 제공한다.	①	②	③	④	⑤
35	나의 상급자는 내가 학습활동에 참여해야 할 때, 나의 업무 일정상의 편의를 봐준다.	①	②	③	④	⑤

**VI. 다음은 통계 처리를 위한 질문입니다. (2018. 3. 1자 기준)**

**36. 귀하의 소속기관은?**

- ① 경찰청    ② 교육기관    ③ 지방경찰청    ④ 경찰서    ⑤ 지구대, 파출소  
⑥ 기동부대    ⑦ 기타

**37. 귀하의 소속 경찰서 급지는?** (문1에서 ④ 경찰서, ⑤ 지구대, 파출소인 경우만 응답)

- ① 1급지    ② 2급지    ③ 3급지

**38. 귀하의 소속 지방청은?** (문6에서 ① 경찰청, ② 교육기관 경우는 제외)

- ① 서울    ② 부산    ③ 대구    ④ 인천    ⑤ 광주    ⑥ 대전  
⑦ 울산    ⑧ 경기남부    ⑨ 경기북부    ⑩ 강원    ⑪ 충북    ⑫ 충남  
⑬ 전북    ⑭ 전남    ⑮ 경북    ⑯ 경남    ⑰ 제주

**39. 귀하의 소속 기능은?**

- ① 경무(기획.총무)    ② 생활안전    ③ 여성청소년    ④ 수사    ⑤ 사이버  
⑥ 과학수사    ⑦ 형사    ⑧ 경비    ⑨ 교통    ⑩ 정보    ⑪ 보안    ⑫ 홍보  
⑬ 외사    ⑭ 감사(청문감사)    ⑮ 정보화장비    ⑯ 112종합상황실    ⑰ 기타

40. 귀하의 근무형태는? (외근 특별사격에 해당하는지 여부로 판단)

- ① 내근 ② 외근

41. 귀하의 성별은?

- ① 남자 ② 여자

42. 귀하의 출생 연월은?

( )년 ( )월

43. 귀하의 총 재직기간은?(2018년 3월 1일자 기준, 휴직기간은 제외)

( )년 ( )개월

44. 귀하의 직렬은?

- ① 특정직(경찰관) ② 일반직(11번 문항으로 이동하세요)

45. 귀하의 계급은?

- ① 순경 ② 경장 ③ 경사 ④ 경위 ⑤ 경감 ⑥ 경정 ⑦ 총경 이상

46. 귀하의 직급은?

- ① 9급 ② 8급 ③ 7급 ④ 6급 ⑤ 5급 ⑥ 4급이상

47. 귀하의 학력은?

- ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 4년제 대학 재학중 ④ 4년제 대학 졸업  
⑤ 대학원 재학 또는 졸업

경찰 발전에 중요한 참고자료가 될 것입니다.

**설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다.**

# ABSTRACT

## The impact of police officers' participation in Community of Practice on job performance through knowledge transfer

Choi, Kyu Il

Human Resource Development

Graduate School of Education

Yonsei University

This study set up three research problems. First, is there a difference between knowledge transfer and job performance between participating and non-participating communities? Second, does participation in the implementing community mediate knowledge transfer in the process of affecting job performance? Third, does the degree of participation in the implementing community mediate knowledge transfer in the process of affecting job performance?

This study was conducted to survey the 396 civil servants working at the Korean National Police Agency. The research tools consisted of three parts: execution community, knowledge transfer, and job performance. All questionnaires were answered using self-report form using existing questionnaires. A total of 399 respondents responded to the SNS questionnaire, but 396 respondents were used for the final analysis except

for the three who answered. The survey tool used only the appropriate items for analysis through validity and reliability tests.

Community of Practice(participation, participation frequency, composition motivation, job relevance) as independent variables, Knowledge transfer (knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge utilization) as parameters, Job performance (task performance, contextual performance) as dependent variables, as a control variable, the relationship between variables including gender, education level, and grade was examined. The validity of the instrument was verified through factor analysis and reliability analysis, and multiple regression analysis was conducted to verify the research problem.

The results of the survey are as follows.

First, we confirmed the difference in knowledge transfer and job performance between participating and non - participating Community of Practice. Participation in the Community of Practice was higher in knowledge transfer and job performance than in the non - active group.

Second, participation in the Community of Practice has a significant effect on job performance(task performance, contextual performance) through knowledge transfer(knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge utilization). Participation in the Community of Practice has a significant impact on knowledge transfer and job performance. The three sub - factors of knowledge transfer mediated both task performance and

contextual performance, except that knowledge sharing partially mediated task performance.

Third, the participation frequency among Community of Practice participation had a significant effect on job performance (task performance, contextual performance) through knowledge transfer (knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge utilization). The number of Community of Practice participation did not affect job performance, but it had a significant effect on knowledge transfer, and three sub - factors of knowledge transfer mediated both task performance and contextual performance. The motivation of composition among the Community of Practice participation did not affect knowledge transfer (knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge utilization) and job performance (task performance, contextual performance). The task - relatedness of Community of Practice participation had a significant effect on job performance (task performance, contextual performance) through knowledge transfer (knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge utilization). Community of Practice work relevance. Knowledge Propositions and Job Performance. The three sub-factors of knowledge transfer mediate both task performance and contextual performance. Based on these results, implications of this study and suggestions for follow - up study were discussed.

---

Key words : Community of Practice, knowledge transfer, job performance