

공공도서관 지식경영모형에 관한 연구

A Study on the Knowledge Management Model in Public Libraries

장 우 권(Woo-Kwon Chang)*

〈목 차〉

- | | |
|---------------------------|---------------|
| I. 서 론 | 1. 경영전략 |
| II. 공공도서관 패러다임과 지식경영 | 2. 인적자원 |
| 1. 패러다임 | 3. 프로세싱 |
| 2. 문화와 조직 | 4. 네트워크 |
| 3. 현황과 문제 | 5. 통합형 지식경영모형 |
| 4. 지식경영도입 | IV. 결 론 |
| III. 지식경영 프레임워크 기반 지식경영모형 | |

초 록

도서관은 인류문화 유산을 집대성하여 계승하고 현재의 모든 지식정보자원을 기반으로 미래사회를 개척할 수 있는 전략과 진술, 과학기술뿐만 아니라, 정치, 경제, 사회, 문화 등의 모든 분야의 콘텐츠를 제공하는 곳이다. 더군다나 공공도서관은 공중의 지식정보와 이용·문화활동 및 평생교육을 증진함을 주된 목적으로 하고 있다.

본 연구는 공공도서관의 패러다임이 어떻게 변화되고 있는가를 도서관기능과 환경의 변화 측면에서 다루었고 디지털 도서관의 등장과 그 의미를 제시하였다. 또한 새로운 공공도서관문화 및 조직구조 창출, 도서관 정보조직구조의 변화를 다루었다. 공공도서관의 현황분석에서 나타나는 문제점을 토대로 공공도서관에서 지식경영의 필요성과 그 구성요소를 도출하였으며, 지식경영 프레임워크를 기반으로 한 통합형 지식경영모형을 제안하였다.

주제어 : 공공도서관, 지식경영, 지식경영 프레임워크, 지식경영모형

Abstract

This study works on how to change the public library paradigm in the side view of library faculties and environments, digital library, culture and structure. Also, here manages the need of knowledge management and components with the status problem of public library for a basis. This study aims to propose the total knowledge management model based on the knowledge management frameworks ; management strategy, the human resources, processing, and network.

Key Words : public library, knowledge management, knowledge management framework, knowledge management model

* 전남대학교, 광주대학교 문헌정보학과 강사 (wk1961@hanmail.net)

• 접수일 : 2002. 11. 26 •최초심사일 : 2002. 12. 9 •최종심사일 : 2002. 12. 12

I. 서 론

‘도서관의 역사는 인류문명의 발달사이다’. 즉 역사적 기록을 살펴볼 때 인간의 삶을 풍요롭게 하는 장소로서 도서관이 그 역할을 성실히 수행하여 왔다는 것이다.

현행 헌법에서도 ‘모든 국민은 인간으로서의 존엄과 가치를 가지며, 행복을 추구할 권리가 있다’ (10조)고 하였다. 이러한 행복추구권은 고통이 없는 상태, 만족감을 느낄 수 있는 상태를 실현할 수 있는 권리라고 한다. 여기에서 지식정보에 대한 ‘알 권리’도 행복추구권에 포함된다고 할 수 있다. ‘도서관 및 독서진흥법’의 제2조(정의) 4항에서 “공공도서관이라 함은 공중의 정보이용, 문화활동 및 평생교육을 증진함을 주된 목적으로 하는 도서관을 말한다”고 정의하여 지식정보, 문화, 교육의 기능을 강조하고 있다. 이것은 공공도서관이 시민의 민주적 기본권인 알 권리를 보장하는 민주주의 기반기관임을 천명하고 정보 및 사상의 광장으로서 민주적 시민권의 보루임을 강조하고 있는 것이다.

이에 공공도서관은 조직구성원들의 특성이나 조직의 업무 특성상 경제적인 이윤을 추구하는 타 조직과는 구별되는 집단이며, 평생교육, 사회문화, 레저여가, 생활복지서비스 등의 다양한 지식정보자원들을 수집·가공처리·축적하여 이용자들에게 제공하는 센터이다.

그러나, 오늘날 공공도서관은 평생교육(학습)관, 위탁교육 등으로 부분적인 명칭이나 조직의 개편을 단행하여 지속적인 서비스를 개선하여 왔지만 이용자들은 여전히 단순한 정보자료를 제공하는 도서관의 서비스에 만족하지 못하고, 도서관과 사서들에게 많은 불만을 가지고 있다. 여기에는 제도적인 문제, 예산과 장서구성의 문제, 지식정보서비스의 양질의 문제 등으로 이용자의 욕구를 충족시키지 못하고 있기 때문이다. 따라서 현재 도서관의 하드웨어 중심적인 서비스에서 도서관 사서와 이용자가 하나가 되는 소프트웨어 중심적인 지식정보서비스로 전환되어야 한다. 이를 위하여 지식경영이 필요하다. 도서관에서 지식경영이란 조직구성원과 이용자들이 도서관으로부터 기존의 명시적 지식정보를 제공받을 뿐만 아니라 암묵적 지식정보 즉, 사장되기 쉬운 도서관 구성원들의 잠재적 고부가가치 지식들을 창출하여 이것을 서로 공유하고 공유된 지식을 축적하여 언제, 어디에서든지 활용하고 관리할 수 있도록 하는 데 있다.

현실적으로 우리나라 공공도서관에서 지식경영을 도입하여 적용하는데 다소 한계가 있으나 위에서 언급한 당면한 현안 문제를 해결하기 위해서는 전략적이며, 의식개혁측면에서 적극적인 지식경영을 활용할 필요가 있다. 이를 위해 본 연구에서는 공공도서관의 각종 통계와 현황분석에서 나타난 문제점을 토대로 공공도서관에서 지식경영의 필요성과 구성요소를 도출하여, 지식경영 프레임워크(경영전략, 인적자원 프로세싱, 네트워크 등)를 기반으로 한 통합형 지식경영모형을 제안하고자 한다.

II. 공공도서관 패러다임과 지식경영

1. 패러다임

공공도서관의 패러다임은 이 시대의 이용자들이 가지고 있는 공공도서관에 대한 견해와 사고를 근본적으로 규정하는 인식의 체계 속에서 변화되고 있다. 전통적으로 도서관은 단순히 책을 보관하고 빌려주는 역할, 즉 정보자료를 수집·가공/추적·보존/관리하여 정보자료를 필요로 하는 이용자에게 제공하는 물리적인 공간이었다. 즉 이용자가 원하는 정보를 제공하기 위해서는 방대한 장서를 구비해야하고 도서관 업무를 위해서 많은 인력을 필요로 하는 곳이었다. 또한 사서는 모든 업무를 수작업으로 정리하여 열람시키는 획일적인 서비스를 수행하였을 뿐만 아니라 도서관 내 정보자료는 종이와 책자형태의 인쇄정보가 주류였다. 이와 같은 주로 인쇄형태와 같은 정형화된 지식(명시적 지식)을 관리하는데 중점을 두었기 때문에 각 도서관 구성원들이 가지고 있는 비정형화된 지식(암묵적 지식)을 축적하는 일과 공유하는 데는 많은 어려움이 있었다.

〈표 1〉 도서관패러다임변화¹⁾

산업사회의 전통적 도서관	패러다임 변화	지식기반사회의 디지털도서관
• 정보수집·관리중심 / •도서관 전산화 • 인쇄매체 중심 / •공급자(관리자) 중심 • 실물소장 개념의 자료구입 • 자립형 도서관 / •정보제공처·학습공간	➡	• 지식정보서비스 중심 / •도서관 디지털화 • 멀티미디어/웹 환경 중심 / •수요자(이용자) 중심 • 접근(원격)개념의 장서관리 / •네트워크형 도서관 • 지식정보·평생교육·사회문화·레저여가·생활복지공간
• 사서(Librarian)	➡	• 지식정보전문가(Knowledge & Information Professionals)

새로운 기술(IT)의 등장과 발전은 도서관의 주 기능(정보자료의 소장의 의미에서 이용자 중심으로)과 환경에 많은 변화를 주고 있다. 즉 지식정보를 수집·가공·보관하고, 편리한 유틸리티를 준비하여 이용자가 필요로 하는 정보의 원천과 가공된 정보를 신속, 정확하게 서비스하는 지식정보센터라는 개념으로 바뀌고 있다. 또한 정보기술의 발전은 학문분야에도 많은 영향을 미치고 있다(도서관학에서 문헌정보학 또는 정보관리학으로 바뀌었으며, 기록관리학 등의 새로운 학문분야 탄생, 교육내용도 컴퓨터와 인터넷 관련과목들이 개설되어 도서관 환경의 변화에 능동적으로 대응할 수 있도록 변화).

이러한 변화는 도서관 정보자료 유형, 도서관 조직, 정보서비스 그리고 사서의 역할까

1) 문화관광부, 『미래형 지식정보서비스 기반구축을 위한 도서관발전 종합계획(안)(2003-2011)』, 2002.8, p.1의 <사회적 패러다임 변화에 따른 도서관의 기능강화>와 필자의 견해를 재구성.

지도 새로운 방향으로 변화되어야 한다는 것을 의미한다. 도서관의 내외적 환경변화요인에 의해 디지털도서관이 등장하게 되었다.²⁾ 명칭 또한 전자도서관, 벽 없는 도서관, 종이 없는 정보시스템, 디지털도서관, 가상도서관, 멀티미디어도서관 등으로 다양하게 부르고 있으며 디지털도서관은 정형화된 정보와 지식뿐만 아니라 도서관 조직구성원들의 암묵적 지식을 적극적으로 수집하여, 이를 가공하여 콘텐츠화(원격 지식공유 DB, 네트워크화된 멀티미디어 정보 등) 함으로써 조직구성원은 물론 이용자들도 이것을 활용할 수 있도록 지식정보센터로서 기능(디지털, 멀티미디어 정보제공과 서비스의 연계)을 수행할 수 있어야 한다. 이러한 디지털도서관과 인터넷환경의 변화는 도서관 지식정보서비스 내용과 방법에 많은 변화 발전을 가져왔다. 일반적으로 디지털 환경에서 이루어지는 공공도서관 지식정보서비스는 커뮤니케이션과 현행주지서비스(SDI), 전자우편, 뉴스그룹(Usenet, Google), 온라인 동화상회의, 전자게시판 등이다. 일반적 지식정보서비스로는 전자우편/전자잡지/전자식 회의, 전자게시판(BBS), 메일링 리스트, 뉴스그룹, 디지털자료 전송, 모바일 전송 등이다. 또한 연구개발 지식정보자원검색서비스로는 온라인 동화상회의, 원격DB 검색(WAN), 뉴스그룹/메일링리스트/BBS 모니터, 뉴스(사건)/법률(입법)/각종 학술 및 일반 대회에 대한 전자탐색(원자료 검색), 원격 상호제품 테스트, 디지털콘텐츠 검색, 모바일 인터넷 검색, 전문가/브로커/딜러와 전자우편 등이다. 참고정보서비스(RIS)로는 원격 즉답형 참고질의(FAQ DB활용), 전자문서 송신과 수신, 전자문서 저장, 원격 멀티미디어 강의와 세미나, Mycyber library, 모바일 전송과 수신 등이 제공되고 있다.

2. 문화와 조직

조직문화에 대한 개념은 접근방법에 따라 다양하게 정의되고 있다. 조직문화란 “한 조직 내에 존재하는 의식화되고 다듬어진 존재양식이다.” 여기에는 신념과 가치관이 조직의 경제활동이나 생산물에 그리고 인간관계나 여러 가지 생활 속에 표출화 되어 나타난다는 것이다. 따라서 조직문화는 단일요인에 의해서 형성된 것이 아니라 여러 가지 요인이 복합적으로 작용하여 형성된 것이며, 한 순간에 형성된 것이 아니라, 시간의 경과에 따라 역사적으로 형성된 것이라고 할 수 있다.³⁾

무엇이 조직문화를 구성하는 요소인가에 대해서는 여러 가지 견해가 있다. Pascale과 Athos⁴⁾는 조직문화의 구성요소로 공유가치, 전략, 조직구조, 구성원, 관리시스템, 리더십

2) 내적 요인으로는 인쇄매체의 증가로 인한 물리적인 공간의 부족, 이용자의 요구에 대응하는 정보서비스 부족, 전자자원의 생산과 수집 그리고 처리 능력 부족, 도서관 재원부족, 전문사서의 부족 등을 들 수 있으며, 외적요인으로는 새로운 정보기술의 등장과 발전, 정보의 기하급수적 증가와 이에 따른 정보시장의 무질서, 정보기록매체의 다양화, 유사도서관의 등장과 범람 등을 들 수 있다.

3) 박계홍, 대학에 있어서 조직문화개발 전략, 《기업경영연구》 제 1집, pp.275-279.

4) R. T. Pascale and A. G. Athos, *The Art of Japanese Management*. NY : Warner Books, 1982. pp.78-84.

및 관리스타일, 기술을 제시하였다. Quinn⁵⁾은 조직문화 유형을 네 가지 유형으로 나누었다 : 인간관계문화, 개방체계문화, 위계질서문화, 생산중심문화. 윤혜영⁶⁾의 조사에서 우리나라 대학도서관 조직문화는 위계질서문화가 지나치게 높고 인간관계문화가 우세한 것으로 나타났으며, 생산중심문화와 개방문화체계에서 약한 가치를 가지고 있었다. 필자의 조사에서도 공공도서관도 예외는 아니었다.⁷⁾ 이것은 우리나라가 관료적인 문화와 인간관계를 중요시하는 사회·문화적 가치를 가지고 있다는 데 기인한다고 할 수 있다.

따라서 Quinn은 바람직하고 건전한 조직문화를 위해서는 위의 4가지 유형의 상호 모순된 가치들이 균형된 상태로 유지하는 것이라고 하였다. 이와 같이 여러 학자와 실무자들에 의해서 제기된 구성요소들의 공통된 요소는 조직에 있어서 가치관이다. 이것은 조직문화의 근본적인 구성요소로서 가장 중요한 위치를 차지하고 있다고 할 것이다.

지식관리 전문컨설팅업체(텔파이 그룹)의 설문조사에 의하면 지식관리의 최대 걸림돌은 조직문화(53%), 기술미비(20%), 산업미성숙(15%) 순으로 나타났다.⁸⁾ 따라서 조직의 지식화를 달성하는데 방해하는 장애물을 우선적으로 제거해야 하며, 도서관 조직문화를 개발하기 위해서는 구성원들로 하여금 도서관 내·외부의 현재 환경을 인식시켜 변화에 대한 필요성을 느끼게 하고 새로운 조직문화에 관심을 갖게 한다. 그리고 도서관장, 중간관리자 등 변화를 주도하는 담당자들은 문제시되고 있는 부분의 증상을 구성원들에게 피드백 해 줌으로써 공공도서관과 이용자가 요구하는 개선에 긍정적인 태도를 갖도록 함으로써 구성원 행동상의 변화를 유도해야 할 것이다. 구성원들의 행동변화는 새로운 가치관과 태도가 형성되기 위해서는 공공도서관이 시도하는 변화가 구성원들 자신에게 좋은 결과를 가져온다는 것이 확인되어야 한다. 그래야만 조직문화의 개발기간을 단축시키고 급변하는 환경 하에서 도서관의 위상을 높이고 도서관이 추구하는 목표를 달성할 수 있을 것이다.⁹⁾

따라서, 새로운 공공도서관 문화를 정립하고 조직구조를 혁신적으로 창출해야 하며, 이를 위해서는 첫째, 개방적인 공공도서관 문화를 정착시킨다(지식창조문화 정착). 둘째, 조직구조를 단순화하고, 자율적인 조직(Work-Group)을 활성화한다. 셋째, 중간관리자의 역할을 바꾼다. Middle Up-Down 기능을 강화하고, 감시인이 아닌 업무의 촉진자, 협조자로 역할을 전환한다. 넷째, 도서관구성원들의 인격을 존중하는 문화를 창출한다. 구성원들이 도서관을 신뢰할 수 있도록 정책을 꾸준히 개발하고 중간관리자, 현장사서와 더욱 밀접한 인격적 신뢰를 갖는다. 다섯째, 이용자 지향적인 도서관 문화로 바꾼다. 공공도서관의 이용자는 다양하다. 여섯째, 보상제도를 구축한다. 지식관리 프로세스를 고무시키기 위해 팀

5) R. E. Quinn, *Beyond, Rational Management*. San Francisco : Josey-Bass, 1988. pp.142-147.

6) 윤혜영, 대학도서관 조직문화에 관한 연구, 《한국문헌정보학회지》 제 34권, 제 4호 (2000). pp.97-121.

7) 장우권, 공공도서관과 지식경영, 《전라남도 공공도서관 사서연수 자료집》. 전라남도 교육청, 2002.11.19.

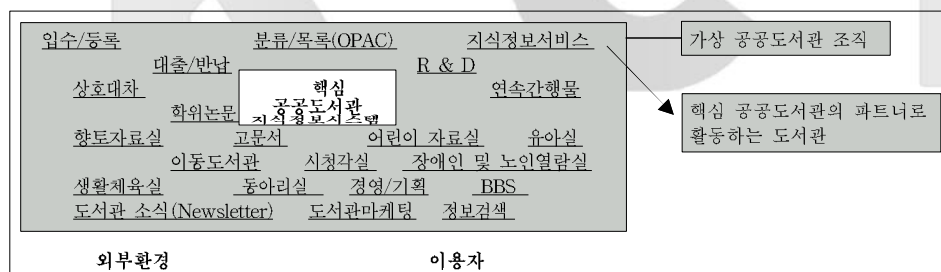
8) 매일경제 지식프로젝트 팀, 『지식혁명보고서』. 서울 : 매일경제신문사, 1998, p.139.

9) 윤혜영. *op. cit.*, p.118.

별 그리고 개인별로 인센티브를 점진적으로 체계화한다. 이와 같은 공공도서관 문화가 이루어지고 정착될 때, 지식의 창출·공유·활용 등의 지식관리 프로세스가 공공도서관의 핵심적인 전략으로 정착될 것이고 진정한 지식공유 문화가 창출될 것이다. 지식공유가치는 다른 조직문화 구성요소에 지배적인 영향을 줌으로써 조직문화 형성에 가장 중요한 위치를 차지하고 있기 때문이다. 도서관 정보조직은 정보시스템 구축에 많은 영향을 미친다. 따라서 정보조직도 시대의 흐름(조직 내외의 환경의 변화)과 정보기술의 발달에 따라 변화되어야 한다.¹⁰⁾ 정보시스템의 구축에 따라 조직은 과업, 기술, 조직구성원, 구조, 전략, 조직문화가 서로 영향을 미치면서 존재한다¹¹⁾

전통적으로 공공도서관은 조직을 두 가지로 나누어 운영하였으며(수서업무와 정리업무를 동시에 지원하는 사서과와 정보서비스를 지원하는 열람과로 나누어 운영하는 조직구조와 과 없이 서무계(관리계), 수서계, 열람계 또는 관리담당, 사서담당, 열람담당으로 나누어 운영하는 조직형태), 초창기 형태를 벗어나 발달기에는 초창기의 조직구조를 더욱 세분하여 운영하였다(관리과는 세무경리, 시설관리, 열람지도, 문화교실을 두었고 사서과는 장서관리로서 복본조사, 분류와 목록 담당을 두어 업무의 분장과 능률을 향상시켰으며, 열람과는 보다 폭넓은 서비스를 위해 대출실, 참고자료실, 아동자료실, 일반자료실, 연속간행물실, 시청각실 등을 두고 문화행사, 이동도서관, 독서캠프 등을 실시하고 있다).

그러나 도서관마다 도서관 조직을 어떻게 운영하느냐에 따라 조직구조도 다양하게 나타나고 있다. 여기에서 매트릭스 조직구조도 사용되었는데 이것은 기능별 조직구조와 제품별 조직구조의 혼합이다. 이 조직구조는 두 사람의 상관으로부터 명령을 받는 것이 특징이고 장점으로는 다수의 프로젝트를 동시에 운영 가능하다는 것이다. 단점으로는 명령계통이 혼선을 유발할 가능성이 있다.



〈그림 1〉 가상 공공도서관 조직구조

따라서, 밀레니엄시대 공공도서관은 <그림 1>과 같이 통합시스템으로서 도서관간 네트

10) 정보기술의 도입은 조직에 많은 영향을 미치고 있다. 컴퓨터를 이용한 문서의 작성과 관리에서부터 인터넷을 이용한 정보의 검색과 정보의 공유에 이르기까지 조직은 그 필요성에 따라 정보기술을 활용하고 있는 상황이다.

11) 이상문, 『조일류기업을 위한 경영정보시스템』. 서울 : 형설출판사, 1998, p.49.

워크에 의한 확장된 도서관으로서 슈퍼 팀 프로세스를 운영해야 한다. 즉 핵심 공공도서관 조직으로서 기존의 정보서비스에 이용자 교육, 도서관 마케팅, 게시판(BBS), FAQ 등을 적극 활용하여 사이버공간에서 지식정보서비스를 극대화하는 조직구조를 구축하여 이를 적극 활용해야 한다.

3. 현황과 문제

1) 도서관 정책과 제도

공공도서관에 대한 운영의 주체는 현재 지방자치단체와 교육청으로 이원화되어 있다. 소속비율도 46.5% 대 53.5%¹²⁾로 비슷하다.¹³⁾ 이처럼 소속이 이원화되어 정책수립과 집행에 있어서 정부나 지방자치단체, 교육청의 각 정책에 대한 추진이 원활하지 못하며 관장의 직급문제, 상호대차, 업무연락, 지식정보서비스, 문화행사 등의 도서관간의 협력과 교류, 예산확보 등에 많은 장애 요인이 나타나고 있다

도서관 및 독서진흥법은 1994년 3월 24일에 제정되어(법률 제4746호) 지금까지 여러 번에 걸쳐서 개정되었다.¹⁴⁾ 그러나 시대적 지식정보의 환경의 변화에 따라 개정이 필요하다. 여기에서 문제가 되고 있는 것은 첫째, 공공도서관의 사서직의 보임 문제이다. 엄연히 동 법률 제24조 1항 “국가 또는 지방자치단체가 설립·운영하는 공공도서관의 관장은 사서직으로 보 한다”¹⁵⁾고 했음에도 불구하고 여러 가지 이유를 들어 행정직으로부터 그 직무를 대행하게 한다거나 공석을 두어 여차하면 도서관 명칭을 바꾸어 행정직으로 도서관장을 임명하여 업무를 수행하는 일종의 법이 정한 테두리를 벗어나 면책하는 법률이 되고 있는 것이다. 이에 대한 대책으로서 법을 어기는 기관이나 단체에게 준엄한 법의 심판을 받을 수 있는 제도적 장치가 필요하다. 둘째, 사서직의 배치기준을 인구수, 장서 수에 맞추어 정한 것을 이용자수, 자동화 수준, 서비스 영역 등에 따른 즉 현실에 맞게 개정해야 한다. 현재 우리나라 공공도서관의 사서직원 배치율은 법정기준 21.3%에 불과하다¹⁶⁾.

12) 문화관광부, 『미래형 지식정보서비스 기반 구축을 위한 도서관 발전 종합계획(안)(2003-2011)』, 2002년 8월.

13) 광주광역시의 경우 지방자치단체소속 도서관은 10개의 도서관 중 무등, 사직, 산수, 일곡도서관, 서구문화센터는 자치단체 소속이고 중앙도서관, 광주학생교육문화회관, 송정도서관, 금호교육문화회관, 광주학생독립운동기념회관은 교육청소속이다.

14) ● 일부개정: 1995년 12월 29일 법률 제5069호(교육법) ● 일부개정: 1997년 12월 13일 법률 제5453호(행정절차법의 시행에 따른 공인회계사법 등의 정비에 관한 법률) ● 일부개정: 1997년 12월 13일 법률 제5454호(정부부처 명칭 등의 변경에 따른 건축법 등의 정비에 관한 법률) ● 일부개정: 1999년 1월 21일 법률 제5657호 ● 일부개정: 2001년 1월 29일 법률 제6400호 문화관광부

15) 1997년 1월부터 실시. 2000년 53.4%, 2002년 6월 현재 51.6%수준(자료: 대한출판문화협회·한국도서관협회, “도서관 중장기 발전방안모색: 정부의 도서관 진흥정책을 중심으로, 《2002 서울국제도서전 ‘전문인의 날’ 세미나》. 2002년 6월 11일.)

16) 직원 1인당 봉사대상인구 1만 명(2001). 국제도서관협회연맹(IFLA)이 제시한 ‘상근직원 1인당 인구

셋째, 저작물 납본의 문제이다. 지식정보자원관리법(제정 2000년 1월 28일 법률 제6232호, 시행일 2000년 7월 29일), 디지털콘텐츠산업발전법(제정 2002년 1월 14일 법률 제6603호, 시행 2002년 7월 15일) 등이 제정되어 시행되고 있어 온라인 및 디지털 저작물 디지털콘텐츠에 대한 납본 등에 관한 법률적 근거를 마련해야 한다. 넷째, 저작권법에서 언급된 ‘제28조 도서관 면책조항’에서 면책의 범위의 문제(복제와 전송권)이다. 저작권법 개정안에 보면 “디지털저작물의 동시 이용자수를 보관중인 도서의 수로 제한한다” “저작물에 대한 도서관간의 전송을 금지한다.”라는 것이다. 이렇게 될 경우 헌법에 명시된 “모든 국민은 인간으로서의 존엄과 가치를 가지며, 행복을 추구할 권리가 있다”(10조)고 한 행복추구권¹⁷⁾으로서 지식정보에 대한 ‘알 권리’를 빼앗는 것이다 뿐만 아니라 범국가적으로 실시되고 있는 지식정보인프라구축(디지털 네트워크)에 가장 큰 장애물이 되고 있다고 할 것이다.

따라서 도서관 면책의 범위를 확대하고 강화해야 한다. 이외에 도서관명칭의 변경¹⁷⁾과 업무의 적용 확대문제(각 지방자치단체 부설 문화원 청소년 회관 등, 도서관 건축에 대한 문제¹⁸⁾, 자료폐기문제¹⁹⁾ 등에 대한 문제들을 해결할 수 있도록 개정해야 한다.

2) 도서관 운영과 조직

공공도서관 조직의 새바람과 자율적 운영에 의한 경쟁력을 향상시킨다는 취지하에 실시된 ‘도서관 운영의 민간위탁’은 오히려 많은 부작용을 낳고 있는 실정이다. 현재 공립공공도서관 411관 중 18관(4.4%)이 민간에 위탁되어 운영되고 있다. 이중 11관(61%)이 2000년 이후 위탁된 것이다²⁰⁾. 이것은 IMF이후 구조조정의 결과, 증가한 것으로 실제적인 이유는 공공예산의 절감이었다.

그러나 민간 위탁은 재원확보가 불규칙하여 도서관 시설 확충과 도서관 사서직을 비롯한 직원 채용에 어려움을 가져오고 있다. 이는 도서관에서 이용자에 대한 지식정보콘텐츠와 서비스의 양·질적인 문제를 낳고 있다. 이것은 도서관법 제21조 1항 공공도서관 설립·운영) “국가 또는 지방자치단체는 지역사회의 정보제공 및 문화발전과 평생교육을 위하여 대통령이 정하는 바에 의하여 공공도서관을 설립·육성하여야 한다”의 법률정신

2,500명’ 기준의 4배(자료. 《2002 서울국제도서전 ‘전문인의 날’ 세미나》)

17) 평생학습관, 교육문화회관, (학술 및 문화)정보센터, 평생교육정보관 등의 명칭변경으로 인한 ‘도서관 및 독서진흥법’에 따른 법률적 적용대상의 혼란

18) 일반 건축법에 따라 설계되고 건축되어 활용되고 있어서 도서관 환경을 전혀 고려치 않는다. 심지어 기존 건물의 리모델링에 따른 용도변경에 까지 일반 건축법에 따른다.

19) 자료폐기문제는 현재 중요한 사항임에도 불구하고 도서관 및 독서진흥법 제8조에 일반적인 규정만 있을 뿐 자세한 세부규정이 없다. 계속 증가하는 자료 때문에 도서관 공간확보, 도서관위생 문제 등이 발생하고 있다. 오늘날 모든 지식정보가 디지털화되고 있어 디지털화 된 자료 중 오래되고 가치가 떨어지거나 훼손이 심한 자료, 거의 이용되지 않고 있어 이용의 가치가 떨어지는 자료 순 등으로 폐기 처분할 수 있는 기준이 필요하다.

20) 《2002 서울국제도서전 ‘전문인의 날’ 세미나》

을 위배하고 있는 것이다. 조직구분 현황과 문제, 그리고 대안은 앞에서 언급한 ‘문화와 조직’에 따른다.

3) 도서관 콘텐츠

도서관 콘텐츠는 예산과 밀접한 관계를 가지고 있으며, 도서관의 취약한 재정구조는 많은 문제를 낳고 있다.²¹⁾ 이처럼 적은 예산과 낮은 자료 구입 비는 자료 수의 부족은 물론 자료배분과 장서구성 정책과 비율에서 최신정보자료 구입과 수집, 멀티미디어 자료 확충에 많은 문제를 낳고 있다. 또한 1차 도서관 정보화 사업이 2000년부터 추진되었으나 실제적으로 공공도서관 디지털화 작업은 2001년부터 실시하고 있다. 현재 400여 개의 도서관이 디지털도서관을 구축하고 있으나 예산문제, 저작권 문제 등으로 아직까지 미진한 상태이다.

4) 도서관 이용과 인식

조사에 의하면 1996년 이용자수는 약 4천 3백만 명에서 2000년에는 약 8천 5백만 명으로 무려 195%의 증가를 보였다. 더불어 이용자 수의 증가로 열람 도서 수도 1996년 약 4천 7백만 권에서 2000년에는 약 1억 2백만 권으로 216% 증가를 하였다. 도서관을 이용하는 목적에서도 변화를 보였다. 한국출판연구소의 국민독서실태조사(1996년, 2002년)에서는 1996년 도서관 이용자는 39%가 시험공부하기 위해서, 36.5%는 책 열람 및 대출하기 위해서였으며, 조사연구를 위해서는 16.7%이었다. 6년이 지난 2002년에는 책 열람 및 대출 42.2%, 시험공부를 위해서가 30%, 그리고 25.8%가 자료조사연구를 위해서 도서관을 이용하는 것으로 나타났다. 이러한 변화는 독서 및 도서관 문화 프로그램 참여와 학술정보와 실생활 정보에 대한 이용확대가 원인이겠으나 공공도서관마다 언론매체와 인터넷을 활용한 마케팅의 결과가 나타나고 있다고 할 수 있다. 그러나 아직도 선진국 개인의 발전을 위한 도서관 이용 즉 연구조사 학습, 참고정보자료 이용, 정보자료의 대출/반납이 주목적)에 비해 입시나 취업공부 위주로 도서관을 이용하는 것으로 나타나고 있다.

또한 초창기 대부분의 공공도서관은 시내중심으로부터 멀리 떨어진 아담하고 한적한 곳에 위치해 이용자의 많은 불편을 초래하였다. 이러한 결과는 공공도서관을 당연히 조용한 공부방으로 인식하도록 하였다. 현재도 새로운 공공도서관을 신축할 때 구태의연한 사

21) 우리나라 도서관 수는 2001년 현재 437관으로 1관당 봉사대상 인구수가 110,485명이다. 이는 미국의 관당 인구수의 비율 약 5배(1996년), 영국 약 11배(1997년), 일본 약 2배(1999년), 호주 약 10배(1996년)가량으로 도서관 수가 절대 부족하다. 이러한 부족한 도서관 수는 도서관 이용률(접근성)에 많은 영향을 끼치고 있다. 1인당 장서 수는 0.56권(2001)으로 호주 1.89권(1996), 일본 2.19권(1999), 영국 2.25권(1997), 미국 2.59권(1996)에 비해 낮은 장서 비율을 나타내고 있다. 이는 공공도서관 전체 예산 중 자료 구입 비의 비율이 12%로 당연한 결과라 할 수 있다. 또한 연간 증가 책 수가 1관당 6,921권으로 2001년 발행 신간 25,162종(만화제외)의 28%를 구입할 수 있는 수준이다. (자료: 문화관광부, 『미래형 지식정보서비스 기반구축을 위한 도서관발전 종합계획(안)(2003-2011)』, 2002.8.)

고방식을 벗어나지 못하고 자꾸 외곽으로 나가는 추세이다. 공공도서관은 만인이 편리하고 즐겁게 이용할 수 있도록 교통과 환경을 고려하여 이용자 중심적인 위치에 도서관을 설립해야 한다. 이에 대한 도서관 이용자와 행정정책 입안자의 인식전환의 발상과 도서관 직원들의 창조적이고 능동적인 지식정보콘텐츠 개발에 많은 노력을 경주해야 할 것이다.

5) 도서관 지식정보유통과 서비스

도서관에서 지식정보의 가치를 창출하기까지는 지식정보의 생산에서 유통까지 하나의 큰 사이클을 형성한다. 지식정보의 사이클은 지식정보가 발생 또는 생산된 후에 그 지식정보를 필요로 하는 지식정보 이용자에게 전달되어 새로운 지식정보가 생산되기까지의 과정이다.

그러나 현재 대부분의 도서관은 생산적인 지식²²⁾이 아닌 단순하고 획일적인 정보를 생산하고 유통시켜 서비스할 뿐이다. 즉, ①출판사, 언론매체(신문/방송), 컴퓨터통신 등에서 생산된 정보원을 수집하고²³⁾, ②이를 정리하여(DB화 : 정보의 분류와 목록을 작성), ③가공(분석/조직/통정)한 다음, ④축적한 후, ⑤정보 이용자의 수요에 의해 파일을 검색하여, ⑥이를 정보이용자에게 제공한다. 이러한 작업이 단순하게 계속됨으로써 사서들에게는 지루한 작업으로 업무의 능률과 효율성(생산성) 저하시키고 이용자에게 도서관을 멀리하게 하는 원인을 제공하고 있다.

따라서 사서들의 현장 경험과 도서관 구성원의 지식정보 공유를 기반으로 한 새로운 지식정보콘텐츠의 생산과 유통은 부가가치 높은 다양한 지식정보서비스를 이용자에게 제공해야 할 것이다.

4. 지식경영 도입

1995년에 개정된 “유네스코공공도서관선언”에서 공공도서관의 기본조건은 “지역사회에서 지식을 획득할 수 있는 중요한 창구로서 개인과 사회집단의 평생교육과 자립적인 의사결정 및 문화적 발전을 도모하는데 있다”고 하였듯이 현재의 공공도서관의 당면과제와 문제점을 해결하고 이용자 지향적인 미래의 창의적이고 생산적인 공공도서관이 되기 위해서는 지식경영이 도입되어 활용되어야 한다.

1) 지식경영과 지식사회의 도래

22) 지식(knowledge)=학문적 지식+실용적 지식+경험적 지식+감각적 지식+과학적 지식

23) 출판목록(서평목록, 광고목록), 베스트셀러목록, 교육인적자원부, 문화관광부, 과학기술처 추천도서, 청소년 권장도서 등을 활용

지식경영이란 새로운 지식을 창조하고 전 조직으로 확산하여 다시 이를 상품, 서비스, 시스템으로 형상화하는 프로세스과정이다. 이것은 쉽게 외재화, 객관화시킬 수 없는 암묵적인 지식²⁴⁾을 공유, 승화시켜 형식화하고, 이를 통해 새롭게 창조된 형식적인 지식을 다시 암묵적인 지식으로 선 순환시킴으로써 조직적 경쟁력을 확보하는 경영활동이다. 또한 지식경영은 크게 ‘지식경영’²⁵⁾과 ‘지식관리’²⁶⁾로 나누어 해석되어 사용되고 있다.

이와 같은 지식경영이론은 지식사회의 도래와 함께 출현되었다. 인간 활동영역의 진행에 대한 많은 사람들의 견해가 다양하게 표출되고 있지만 일반적으로 토지자원이 부의 원천이 되는 농경사회에서 에너지 자원이 부의 창조수단이 된 산업사회 또는 공업사회로 변화되었으며 오늘날은 기업이나 조직의 핵심자원으로서 정보와 지식이 활용되는 지식정보사회이다.

날로 치열해져 가는 글로벌 경쟁사회 속에서 기업이 지속적으로 성장, 발전하고 차별적인 경쟁우위를 확보하는 원천은 조직구성원이 보유한 창조적 지식이라는 사실을 각 기업들이 인식하게 되면서 지식경영의 중요성이 부각되었다. 여기에서 무형자산에 대한 새로운 인식의 결과 지식경영이 대두되었다. 즉 전통적 조직가치인 재무적 자산중심의 인식으로부터 인적자본, 지적자산을 체계적으로 규명, 관리하고자 하는 인식으로 변화되고 있다. 뿐만 아니라 학습할 수 있는 능력을 기업의 가장 중요한 발전의 원천으로 내세웠던 학습조직이 구체적인 방법론을 제시하지 못한 채 사람들의 관심에서 멀어지게 되었고 그에 대한 새로운 대안으로 지식경영이 제시되었다.²⁷⁾

2) 지식경영의 필요성과 효과

많은 경영기법들이 기업의 경영성과와 핵심역량을 높이고 궁극적으로 기업의 장기경영 전략을 달성하기 위한 도구로 이용되어 왔다. 도서관에서도 기존의 경영기법을 벗어나 기업에서 사용되었던 다운사이징, 아웃소싱, 리엔지니어링, TQM 등의 선진기업의 경영기법을 도입하여 활용하였으나 도서관의 특수한 환경과 조직구성상 많은 어려움이 있었다.

공공도서관은 무엇보다도 지역주민을 위한 지식정보센터이므로 기업에서와는 다른 관점에서 경영기법을 도입하여 활용할 필요가 있다. 또한 공공도서관이 가장 중요하게 여겨야 할 것들을 간과한 채 단행된 부분적 효율성 제고나 혁신의 가속화가 오히려 잘못된

24) 암묵적 지식(주관적)은 우리 인간 모두가 내면적으로 깊숙이 갖고 있고 개인이 알고 있는 지식으로, 어떤 형태로 다른 사람에게 전달할 수 없는 무형의 형태적인 지식이다.

25) ‘지식경영(KM)’으로 사용될 경우에는 ‘Knowledge-based Management’의 의미로 지식을 기반으로 하여 이를 전략적으로 활용하여 경쟁의 우위를 창출하고 유지하는 제반 경영활동, 즉 ‘지식기반경영’을 뜻하는 것이다.

26) KM을 ‘지식관리’로 사용될 경우에는 ‘Knowledge Resource Management’의 의미로 지식자원을 관리하는 제반활동으로서 인적자원, 재무적 자원, 암묵지와 명시지의 지식자원을 관리하는 ‘지식자원관리’를 뜻한다.

27) <<http://www.kmonline.org/>>

목표 결정으로 인해 도서관의 성과를 나쁘게 악화시키며 도서관을 위협으로 몰아 넣을 수 있다는 사실을 증시해야 할 때가 되었다는 점에서 어떻게 일을 할 것인가가 아닌 무엇을 할 것인가에 대한 물음을 던져주고 있는 지식경영에 대한 관심이 더욱 높아지고 있다.

따라서 지식이 새로운 경쟁력의 원천으로 부상함에 따라 지식의 신속한 창출과 전파 그리고 활용 등 도서관의 지식활동이 도서관의 경영전략과 핵심역량을 증대시켜 줄 수 있게 되었다. 이러한 지식활동을 통해 증대된 핵심역량은 도서관의 업무전반에 걸쳐 적용되어 실체를 갖춘 부가가치를 창출할 수 있는 역량으로 나타나게 된다.

여기에서 지식이 도서관의 중요한 자산으로서 가치를 가지게 되었지만 실제로 도서관에서 중요한 과제는 ‘지식을 공유할 수 있는 체계와 방법이 제시되지 못한 상황에서 지식을 공유할 수 있는 시스템을 갖추는 것’이라고 할 것이다. 즉 지식경영은 지식의 창출과 지식관리라는 측면을 통해 지식을 공유하고 활용할 수 있는 구체적인 시스템을 제공하는 결정적인 역할을 하게 되었다. 또한 이러한 노력은 단순히 조직 차원이 아닌 개인차원에 까지 이르게 되어 개인이 가지고 있는 보이지 않는 지식까지 체계화 해 주는 지식창조의 개념적 시스템을 창출해 내게 되었다.

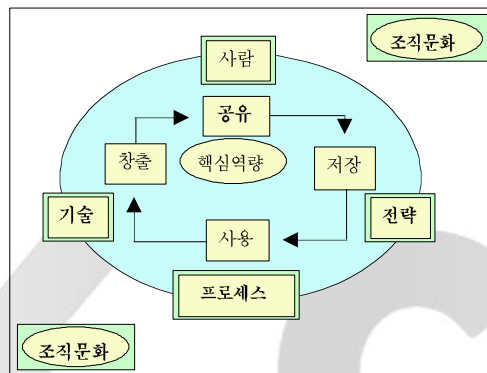
따라서 지식의 축적 및 효과적인 관리를 위해 지식경영은 필수적이다. 도서관이나 조직에서 지식경영을 도입했을 때 나타나는 기대효과는 다양하다. 즉 환경변화에 신속 대응할 수 있고, 지식자원을 자산화 할 수 있으며, 조직과 구성원들의 업무 생산성을 향상시킬 수 있다. 또한 도서관과 조직의 가치가 증진되고 마케팅을 주도할 수 있으며 궁극적으로는 경쟁력이 향상된 즉 질적으로 우수한 지식정보서비스가 창출된다. 예를 들면, 품의 또는 결재를 받을 때 그 내용을 문자화, 영상화 등으로 기록되는 기록의 문화로, 일상적, 수동적 문화에서 배우고 학습하여 개선 방법을 찾아내는 학습의 문화로 변화된다. 정보자원을 독점한다는 사고 방식에서 서로의 경험과 정보를 공유하여 개인 또는 조직의 역량을 강화하는 나눔의 문화로 변화된다. 즉 지식경영은 일하는 사고와 행동방식을 바꾸어 도서관이나 조직, 그리고 개인이 신지식을 창출하는 즉 부가가치를 창출하는 의식개혁 운동이다.

3) 지식경영 구성요소

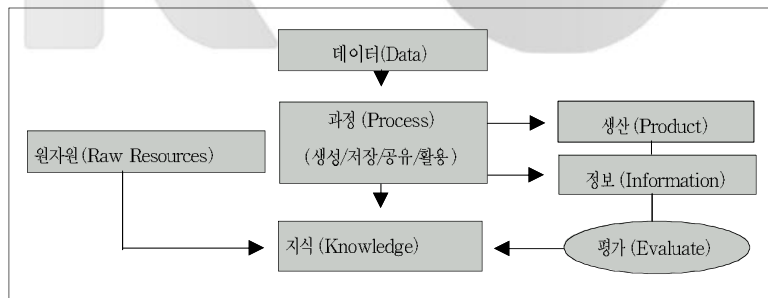
공공도서관에서 지식경영을 성공적으로 실현할 수 있기 위해서는 지식경영 핵심요소로 지식, 프로세스, 정보기술이 갖추어져야 한다. 즉 지식경영 프레임워크를 구축하기 위해서는 첫째, 지식정보사서가 필요하다. 사서는 도서관 지식의 대부분을 가지고 있는 조직구성원이기 때문이다. 둘째, 전략이 갖추어져야 한다. 이것은 현재 도서관이 가장 필요로 하고 가치 있게 생각하고 있는 것을 실현하기 위한 도서관 및 주요부문 활동을 총체적으로 적용시키기 위한 결정 규범이다. 셋째, 기술이 제공되어야 한다. 지식경영인프라로서 정보기술은 지식을 데이터베이스화하고, 하드웨어와 소프트웨어에서 표준화된 인터페이스를 제공하며, 지식공간을 마련한다. 넷째, 프로세스가 필요하다. 지식경영을 실천하기 위해서

는 도서관의 각 업무프로세스가 지식경영프로세스에 적합하게 설계되어야 한다. 지식경영 전 과정을 유지하고 발전시킬 수 있는 정책과 업무절차를 마련하여 발전시켜야 하며 좀 더 쉽게 지식프로세스를 실행하기 위한 표준화된 절차를 도입해야 한다. 또한 각 업무영역별로 단절된 과정이 아닌 기존의 업무 프로세스와 지식창출 및 지식공유 과정이 하나로 통합된 프로세스로 추진될 수 있도록 해야 한다. 올바르게 못한 프로세스의 도입은 오히려 도서관의 성과가 악화되는 방향으로 그 과정이 가속화 될 수 있다. 따라서 지식경영 프로세스란 지식활동을 통해 창조(생성)된 지식은 도서관이 가지고 있는 다양한 데이터/원재료 등과 함께 새롭게 만들어진 지식프로세스의 과정을 통해 제품/정보로 만들어지는 적용과정이다.

공공도서관에서는 위 4가지를 통합하는 접근방법을 통해 성공적인 지식경영을 실현할 수 있을 것이다 <그림 2>, <그림 3>.



<그림 2> 지식경영 구성요소



<그림 3> 지식경영 프로세스

Ⅲ. 지식경영 프레임워크 기반 지식경영모형

1. 경영전략

1) 새로운 조직문화

공공도서관의 조직문화는 구성원들이 공유하는 가치관, 신념, 이념, 습관, 규범, 전통, 의사소통 방식 등을 핵심요소로 한다. 도서관에서 상하 서열과 조직구조, 명령체계 등에 의한 조직문화는 상사의 일방적인 지시 등의 권위주의적인 관리관행을 낳았으며, 상사의 행동거지에 따라 눈치와 체면이 만연되고 있으며, 상하서열을 의식하고 친소(親疎)구분행위로 지식경영을 어렵게 하고 있다.

Davenport²⁸⁾는 지식경영의 성공과 실패를 가늠하는 가장 중요한 원인이자 동시에 가장 창출하기가 힘든 것 중의 하나가 지식 친화적인 문화라고 강조하고 있다. 이와 같은 문화가 도서관내에 정착되기 위해서는 구성원들끼리 공감대가 형성되고 지식공유 활성화를 위한 홍보 및 교육활동을 지원해야 한다. 또한 구성원들이 지식경영 활동에 적극 동참할 수 있도록 동기부여를 위한 인센티브, 보상, 평가, 승진 프로그램을 활용한다. 여기에서 투명한 평가 및 보상체계를 도입하는 것도 필요하다 할 것이다.

따라서 공공도서관은 구성원 모두가 지식을 공유하고 토론할 수 있는 커뮤니케이션 장을 만들어야 한다. 여기에는 작업공간의 공유, 도서관 안의 수시 토론장 설치, 공동 프로젝트를 위한 공동작업 공간을 마련하는 것을 들 수 있다. 또한 도서관의 주요정책 수립과 정부터 공개하여 건전하고, 능률적인 토론문화를 형성하여 조직구성원들의 의견을 수렴해야 한다. 이렇게 될 때, 새로운 조직문화가 형성되고 이용자 지향적인 도서관 문화로 바뀌어질 것이다.

2) 조직의 경쟁력강화

공공도서관 조직은 공공의 이용자들에게 신속한 지식정보전달이 주된 사명이기 때문에 개방적이어야 하며, 외부 환경변화에 신중히 대처해야 한다. 이러한 도서관 환경은 도서관 자체의 환경으로 이루어진 내부환경과 도서관 관련된 전체적인 사회환경인 외부환경²⁹⁾으로 나눌 수 있다.

우리나라 도서관도 시대적인 환경변화에 따라서 조직단위의 통폐합, 부서 명칭의 변경

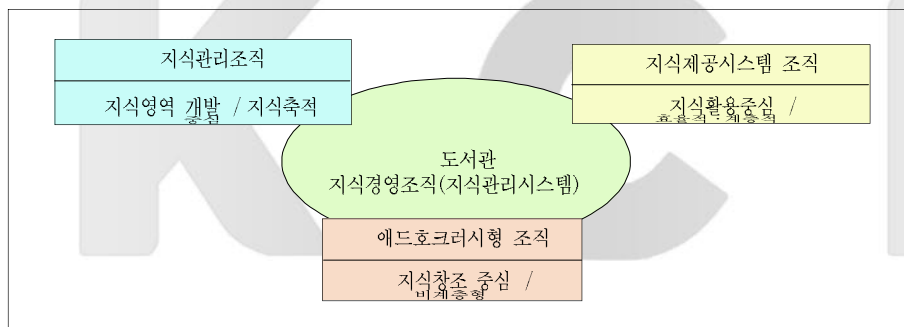
28) T. H. Davenport, D. Long and M. C. Beers, "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Winter(1999), pp.43-57.

29) 도서관 관련된 외부환경으로 타기관, 타도서관, 네트워크 등을 들 수 있다. 이러한 외부환경은 교육적, 정치적, 경제적, 문화적, 기술적, 물리적 영향력을 받는다.

및 신설, 조직구조형태 등에서 많은 변화를 가져왔다. 이러한 변화에 맞추어 도서관조직의 특성을 부서화, 직무의 할당, 권한의 할당, 책임의 규정, 직위 등의 조직의 제요소가 합리적으로 이루어져야 한다고 하였다. 또한 부서화에 따른 도서관 조직은 운영방식에 따라 전통적인 집중제조직, 분관 조직, 계열별조직(또는 주제부문별조직) 등이 있고 근래에는 전략적 조직형태로서 애드호크러시, 팀제 형태가 나타나고 있다. 또한 네트워크와 통신기술의 발달로 과거 어느 때 보다도 외부환경과 정보교환이 밀접한 관계를 맺게 되었다.

이러한 환경의 변화는 도서관 조직의 경쟁력을 강화시키고 있으며 이를 위해 지식경영과 지식관리시스템이 도입되기에 이르렀다. 왜냐하면, 지식을 생산성 있게 만드는 것이 조직의 기능이며 도서관구성원들의 무형자산으로부터 가치를 창출할 수 있는 지식경영실천의 가장 중요한 장이기 때문이다. 도서관 조직은 조직이 하는 모든 것을 끊임없이 개선해야 하고, 새로운 지식을 끊임없이 창출하여 새로운 주제분야에 적용하여 도서관구성원들에게 양질의 지식정보를 제공해야 한다. 이를 위해 조직의 혁신을 체계적 과정으로 조직 내에 흡수해야 한다. 즉 끊임없는 재조직화를 통해 구성원들에게 자기역량개발을 할 수 있도록 유도하고 이를 조직지식으로 체화 될 수 있도록 하는 것이다.

따라서 공공도서관은 도서관구성원들의 지식을 창조하고 효율적으로 관리할 수 있는 조직이 필요하다. <그림 4>는 공공도서관에서 필요한 세 가지 조직유형으로서 애드호크러시형 조직, 지식제공시스템조직, 그리고 지식관리조직을 나타내고 있다.



〈그림 4〉 도서관 지식경영조직 유형

애드호크러시형 조직은 문제중심이고 비계층형으로 조직된다. 주로 지식의 창조에 역점을 둔다. 지식경쟁에서는 필요에 따라 언제든지 프로젝트형 조직이 만들어졌다가 문제해결과 동시에 해체되는 일이 많다. 도서관 운영에서 시대와 환경의 변화에 따라 조직을 재편하고자 할 때, 어떤 주제에 대한 프로젝트를 수행할 때 새로운 지식정보서비스 방안을 창출할 때, 특정업무의 문제해결을 위해 필요할 경우 다른 부서원을 포함하는 기능횡단팀(cross functional team)을 구성하고 적절하게 운용할 때 필요한 조직형태이다(프로젝트형 조직).

지식제공시스템조직은 기존의 계층조직이 해오던 역할을 수행하는 조직으로 주로 지식

의 활용에 역점을 두며, 효율성을 최우선으로 한다. 이 시스템은 도서관 현장에서 이용자와 활용에 역점을 두며, 효율성을 최우선으로 한다. 이 시스템은 도서관 현장에서 이용자와 대면에서 이루어지는 조직으로 이용자들의 지식활용과 만족도에 중요한 역할을 하는 지식정보콘텐츠와 서비스를 핵심으로 한다.

지식관리 조직은 지식영역을 개발하고 지식을 축적하는 일을 주로 담당한다. 지식정보원을 정리하여 DB로 구축하는 것으로서 현재의 자료조직 팀과 유사한 역할을 수행한다고 볼 수 있다. 이러한 조직은 투자효율성에 따라 필요 최소한으로 운영되어야 한다.

이와 같은 세 가지의 유형조직은 긴밀하게 상호작용하며, 상호 배타적인 조직이 아니라 통합 운영되어야 한다. 또한 서로의 업무가 중첩되어 운영될 수 있다. 이러한 조직을 갖추어 운영될 때 도서관 조직의 경쟁력은 다음과 같은 효율성을 가져 올 것이다. 첫째 도서관 외부환경과 상호 협력체제가 구축이 용이하다(인터넷을 통한 자원공유). 둘째, 도서관 발전에 기여할 수 있다(선진도서관 모범사례 분석 후 현재 문제점 해결). 셋째 조직구성원이 맡고 있는 각자의 업무가 투명화되고 일에 대한 효율성을 가져온다(지식관리 장을 활용). 넷째, 조직구조를 단순화하고, 자율적인 조직(work-group)을 활성화한다. 다섯째, 중간관리자의 역할이 변화된다(업무의 촉진자, 협조자로 역할). 여섯째, 지식베이스 구축과 공유를 통한 조직원들의 지식수준의 향상을 가져온다. 일곱째, 업무의 비효율성을 제고할 수 있다. 여덟째, 도서관 조직의 경쟁력 향상을 가져온다(지식의 업무적용을 통해 개인 및 조직전체의 경쟁력을 향상).

이와 같은 조직의 지속적인 발전을 위해서는 조직구성원의 끊임없는 학습과 혁신이 필요하다. 지식경영은 학습과 혁신을 통해 이루어진다. 학습과 혁신은 조직구성원들의 창조적 사고력의 바탕이 되며, 사고와 행동의 유연성 및 새로운 것에 대한 도전 의식이 생긴다. 이를 통해 지식의 창출이 활성화 될 수 있다. 학습하는 조직과 그렇지 못하는 조직은 시간이 흐름에 따라 성과에서 많은 차이가 나타난다. 왜냐하면 지식경영을 통해 나타난 조직의 핵심역량은 시간과 환경에 따라 변화하며, 이러한 변화에 대처하면서 핵심역량을 유지하고 개발하는 것은 학습을 통하여서만 이루어질 수 있기 때문이다.

따라서 도서관구성원들이 학습에 대한 중요성을 인지하고 새로운 방향을 제시하며 실천할 때 새로운 핵심역량에 의한 경쟁력 있는 지식이 창출되고 조직은 경쟁우위에 서게 될 것이다. 도서관에서 계층적이며 단절적인 전통적 조직구조모델은 지식경영의 실행을 촉진하기 위하여 재고되어야 하며 개정되어야 한다. 또한 한 기관 안에서 다양한 방향의 최대한 빠르고 효과적인 커뮤니케이션을 이루기 위해서는 팀을 한 단위로 하는 작업그룹이 많이 형성되어야 할 것이다.

2. 인적자원(Human Resources)

공공도서관에서 지식경영의 핵심은 조직의 인적자원관리이다. 즉 도서관 구성원을 어떻게 관리하느냐에 따라 달려있다. 도서관 최고경영자는 지식경영에 대한 확고한 사명감을 가지고 지식경영의 비전과 도서관의 목표 및 핵심가치관을 명확히 제시해야 하고, 도서관에서 지식경영이 효과적으로 진행될 수 있도록 조직을 새롭게 구성하여 지원해야 한다. 또한 도서관 구성원으로 하여금 자신의 능력을 개발할 수 있도록 기회를 확대시켜 주어야 한다. 이를 위해서는 조직의 핵심역량을 지식화하여 모든 구성원들에게 체화될 수 있도록 하고, 모든 의사결정과정에서 지식경영적 차원에서 일관성 있게 정책을 유지해야 한다.

도서관사서들은 현장에서 업무를 수행하면서 도서관 내적인 문제, 이용자와의 서비스문제, 개인적인 문제 등으로 정보를 유용한 지식으로 변환시키는데 곤란한 경우가 많이 발생한다. 이를 위해 중간관리자(과장, 주임사서)들은 현장의 사서들이 최고경영자의 비전과 도서관의 목표를 실행에 옮길 수 있도록 구체적인 업무 수행방법을 제시하여 명시적 지식과 암묵적 지식의 지식변환이 잘 이루어지도록 해야한다. 또한 사서들은 직업적 소명감을 스스로 가져야 한다. 특히 공공도서관은 어떤 이윤을 추구하고자 하는 영리집단이 아니다. 이용자로 하여금 도서관을 찾게 하고, 이용자들에게 자신의 경험의 노하우를 체계화하여 지식정보를 제공 할 때, 물질적인 가치를 떠나 실질적인 부가가치 높은 지식을 창출할 수 있는 원동력이 되기 때문이다.

따라서 인적 인프라로서 인적자원관리는 지식경영의 핵심요소라 할 수 있다. 그렇다면 공공도서관에서 인적자원관리는 어떻게 해야 하는가. 다음과 같이 행해져야 할 것이다.³⁰⁾

첫째, 도서관 직원의 지식과 경험은 바로 도서관의 지적자산이며 그 가치를 이전 받아야 하며 또한 공유되어야 한다. 즉 현장의 help-desk에서 이루어지는 이용자와 사서와의 커뮤니티는 중요한 암묵적 지식정보자원의 생산의 장이기 되기 때문이다. 둘째, 지식과 전문성이 공유될 수 있도록 하는 조직문화는 적절한 보상과 인센티브 정책을 통하여 반드시 장려되어야 할 것이다. 이것은 사서들의 지식공유를 촉진시키는 촉매로서 양질의 지식정보콘텐츠를 생산하는 동기유발이 되기 때문이다. 셋째, 그러한 조직문화는 경영자의 강한 지도력과 헌신 그리고 전 직원들의 비전의 공유를 통해서 만이 성립될 수 있다. 넷째, 배움의 기관으로서 지속적인 교육과 훈련의 기회를 모든 임직원에게 제공해야 만 한다. 왜냐하면 사서는 새로운 경영기법, 서비스기법(대화법), IT기술 등을 통하여 최신의 지식정보콘텐츠를 개발해야 하기 때문이다. 다섯째, 도서관은 또한 지식과 경험이 선임자로부터 새로운 직원에게 전달되도록 장려해야만 한다. 새로운 직원을 위한 멘토링시스템³¹⁾, 비공식적인 세미나와 Brownbag회의(일종의 공개토론), 학습과 실습을 통한 공유,

30) Hwa-Wei Lee, "The Role of Libraries in Knowledge Management", *The Records Management & Archives Society of Korea, 2nd International Seminar, Knowledge management and Metadata*, June 22-23, 2001, pp.24-25.

인트라넷을 통한 전문가 그룹 활성화 및 대화방 활용 등을 통해 직장의 상사와 부하간의 상호간의 지식전달을 할 수 있다. 여섯째, 문서, 출판물, 강의 또는 멘토링을 통해서 자신이 가지고 있는 암묵적 지식과 경험을 다른 사람과 공유한 직원들을 표창하고 보상하기 위한 행사를 가진다. 일곱째, 보다 우수한 직원을 보유하기 위하여 좋은 근무환경을 조성한다.

3. 프로세싱

1) 지식정보자원관리

‘지식정보자원관리법’ 제2조에 의하면 “지식정보자원”이라 함은 국가적으로 보존 및 이용가치가 있고 학술·문화 또는 과학기술 등에 관한 디지털화된 자료 또는 디지털화의 필요성이 인정되는 자료를 말한다고 하였다. 지식정보자원관리란 기존의 개인, 조직이나 기업 또는 도서관 등이 가지고 있는 명시적 지식정보들뿐만 아니라 개인이나 조직구성원들이 업무나 지식정보서비스 수행 중 경험에서 우러나온 내재된 지식(know-how)을 여러 사람이 공유할 수 있도록 상품, 서비스, 시스템으로 형상화하여 결과물(아웃풋)로 나타낸 것이다. 즉 모든 지식정보자원을 디지털콘텐츠로 구축하고 관리함으로써 보다 쉽게 접근하여 검색하고 서비스될 수 있도록 관리하는 것이다.

또한 과학기술의 급속한 발전으로 전 세계적인 지식네트워크 즉 글로벌 네트워크가 구축되고 있다. 그 결과 이용자가 필요시 언제, 어느 곳에서든지 지식정보자원이 사용 가능한 형태로 체계화되고 조직화되고 있으며, 지식정보자원관리법³²⁾은 국가적으로 지식정보자원관리의 중요성을 강조하고 있다. 지식정보자원은 전략과 정책, 법적·기술적 보호와 제도, 사이버콘텐츠, 도서관콘텐츠 측면에서 관리되어야 한다.

(1) 전략과 정책 개발

공공도서관의 목적과 임무(도서관은 정보, 전문맹퇴치, 교육 및 문화에 관한 아래에 명시된 과제를 부여된 임무의 행체로 삼지 않으면 안된다. ① 어린시절부터 아동의 독서습관을 증진 창발시키며 이를 더욱 강화한다. ② 각 단계별로 이룩되는 정규교육에 대한 지원

31) 멘토링(Mentoring)은 한사람(멘토)이 다른 사람(프로테제)과 일정한 관계를 통하여 영향을 주고받는 일련의 과정이다. 일정한 관계는 분명한 목적과 의도를 가지고, 계획적이든 자연발생적이든 관계(1대)를 맺어 도와주는 사람과 도움을 받는 사람과의 관계이다. <<http://www.churchmentoring.co.kr/mento.gae.html>> 따라서 멘토링이란 사람이 1:1로 (멘토:프로테제)관계를 맺어 (1대1소수로 관계가능) 상호간 도움을 주면 꾸준히 노력해 가는 과정이다. 예: 허준과 유의태의 관계, 헬렌켈러와 설리반 선생과의 관계. <<http://www.kmentoring.com/main/mentor-1.htm>>

32) 2000년 1월 28일 법률 제6232호. 제1조 “이 법은 지식정보자원의 관리 및 활용에 관한 사항을 규정하여 지식정보자원의 개발을 촉진하고 그 효용을 높여 지속적인 이용을 도모함으로써 국가경쟁력을 향상하고 국민경제의 발전에 기여함을 목적으로 한다.”(시행일 2000.7.29)

과, 개인적 내지는 자주적으로 이루어지는 교육을 지원한다. ③ 개인의 창조적인 발전을 위한 기회를 제공한다. ④ 청소년의 상상력과 창조성을 자극한다. ⑤ 전통문화의 인식 예술, 과학의 업적이나 혁신에 대한 인식을 촉진시킨다. ⑥ 모든 공연예술의 문화적 표현과 접촉할 수 있게 한다. ⑦ 이문화(異文化)간의 교류를 조장하고 다양한 문화가 공존할 수 있도록 한다. ⑧ 구전에 의한 전승을 지원 유지시킨다. ⑨ 모든 시민이 여하한 종류의 지역 정보라도 입수할 수 있도록 한다. ⑩ 지역의 기업, 협회 및 관련집단에 대하여 적절한 정보서비스를 행한다. ⑪ 정보개발을 촉진시키고 쉽게 컴퓨터를 구사할 수 있는 기술을 발전시킨다. ⑫ 모든 연령계층에 걸친 전문매자 퇴치활동과 그 계획을 지원하고 나아가서 그 활동에 적극 참여하여야 하며 필요할 경우에는 이러한 활동을 스스로 착수한다), 그리고 수행할 수 있는 책임 안에서 모든 지식정보자원(인쇄자원에서 디지털자원까지)을 접근할 수 있는 전략을 개발해야 한다. 그동안 도서관은 지식정보자원을 수집·축적·가공하는데 중점을 두고 어떻게 하면 장서 수를 확장시킬까에 몰두하였다. 이렇게 해야 만이 도서관의 우수성을 가름하는 척도로 여겨졌었다. 그 결과 도서관하면 단순한 취업이나 시험공부를 하는 공부방의 역할로만 인식되어 많은 노력 끝에 예산을 확보하여 지식정보자원을 구축하였을 뿐, 이용의 측면에서 효율적이지 못하였다. 즉 지식정보자원의 부가가치를 창출할 수 없는 결과였다.

따라서 도서관에서 지식정보를 소유하는 관점에서 이용자에게 지식정보를 접근하는 관점으로 전환되어야 한다. 또한 이용자가 요구하는 지식정보서비스가 도서관 내·외적인 환경에 따라 달라지는 경우에서 언제 어느 때고 적시에 제공받을 수 있도록 전환되어야 한다. 즉 이용자 지향적인 도서관이 되어야 한다는 것이다. 도서관에서 부가가치 있는 지식정보자원을 창출하기 위해서는 다음과 같은 요건이 충족되어야 한다.³³⁾

첫째, 이용자가 도서관에 대해서 무엇을 바라는지 그 요구에 대한 조사와 분석이 이루어져야 한다. 둘째, 네트워크 컨소시엄을 통한 협력(공동) 수서정책 개발이 이루어져야 한다. 셋째, 내부 및 외부자원 모두 통합검색이 가능한 온라인 열람목록(OPAC)이 개발이 이루어져야 한다. 넷째, 명시적 지식뿐만 아니라 암묵적 지식을 수용할 방법이 개발되어야 한다. 명시적 지식 또는 암묵적 지식이거나, 현재 사이트에 있든지 없든지 간에, 어떤 형태로 존재하던지 간에, 선택된 결합한 지식에 대한 모든 정보원을 연결시켜주기 위해서는 웹사이트를 이용해야 한다.

(2) 법적·기술적 보호와 제도

아무리 훌륭한 디지털콘텐츠라 할지라도 이를 사용하지 않거나 법적으로 보호받지 못한 다면 디지털콘텐츠를 개발하거나 저작할 의욕을 상실함으로써 질적으로 우수한 콘텐츠를 생산하는데 많은 장애요인을 낳을 것이다. 디지털콘텐츠를 보호받을 수 있는 법적

33) Hwa-Wei Lee. *op. cit.*, pp.22-23.

장치는 디지털재산법에 관련된 법으로서 크게 지적재산권법(산업재산권법, 저작권법, 정보재산권법 등)과 전자상거래법(전자거래기본법, 전자서명법, 저작권법, 컴퓨터프로그램보호법 등), 지식정보자원 관리법, 온라인디지털콘텐츠산업발전법 등에 법률적 보호를 받는다.

실제로 이들 법률들은 시행과정에 복제권, 전송권 등의 세부절차에 따라 여러 가지 장애 요인이 나타나고 있다. 이것을 제도적으로 뒷받침할 수 있는 방안으로 디지털콘텐츠를 집중 관리할 수 있는 ‘集中管理制度’³⁴⁾가 필요하다.

또한 Peter Wayner가 그의 논저 디지털저작권보호(Digital Copyright Protection)³⁵⁾에서 “디지털화된 자료를 불법적인 복제로부터 절대적으로 통제할 수 있는 방법은 없다”하였듯이 법적인 보호는 사후적인 구제수단으로서 작용한다는 점에서, 저작자들 스스로 컴퓨터 프로그램이나 정보의 무단사용 또는 무단복제로부터 자신들의 권리를 보호하기 위하여 여러 가지 대책과 수단을 세워서 이를 활용해야 한다. 디지털콘텐츠 보호방안으로서 기술조치의 유형으로는 암호화 기법(전자서명 및 정보보안의 기본적인 기술), 접근제어(통신망을 통한 데이터 접근의 인증과정), 디지털워터마크(Digital Watermark, 저작권관리 정보로서 개인의 식별기호나 부호를 삽입하는 기술) 등이 있다.

디지털콘텐츠에 대한 법적인 분쟁사례는 다양하게 나타나고 있다. 그 중에서 대표적인 예로는 인터넷상에 불법 복제된 MP3파일을 무료로 전송할 수 있도록 도와 준 소리바다(www.soribada.com)를 들 수 있다.³⁶⁾

(3) 사이버 콘텐츠

인터넷 이용인구 증가와 더불어 인터넷 이용시간이 증가하면서 엔터테인먼트, 교육, 각종 생활, 산업, 연구콘텐츠 수요가 증가하고 있다. 세계 주요 인터넷 콘텐츠 시장을 살펴보면 기하급수적으로 시장이 확대되고 있다.³⁷⁾

2002년 6월 현재 국내 6세 이상 월평균 한번 이상 인터넷을 이용하는 사람은 모두 2,565만명(58.0%)으로 2001년 말 2,438만명(56.6%)에서 127만명(1.4%p) 증가했다. 또한 인터넷의 질적 측면을 나타내는 웹 콘텐츠가 이미지, 비디오 파일 중심으로 구성되어 멀티

34) 예를 들어 콘텐츠의 이용에는 저작권이외에 인격권, 특허권, 상표권 등의 다양한 권리관리처리가 필요하다. 또한 권리자의 확인을 받을 필요가 있다. 디지털환경과 네트워크환경에 맞추어 원권리자의 저작권정보는 물론 원저작물의 등록까지도 일임하여 이용자와 라이선스를 체결하고, 제공하는 단계까지 이르는 집중관리제도를 실시해야 할 것이다.

35) Peter Wayner, *Digital Copyright Protection*. AP Professional, 1997.

36) 소리바다의 경우 수원지법이 2002년 7월11일 한국음반산업협회 박경준 회장 등 회원 16명이 음악파일 공유 사이트 '소리바다' 운영자 양씨 형제를 상대로 낸 음반복제 등 금지가처분 신청을 받아들임에 따라 '소리바다' 서비스가 중지될 위기에 처했다. "양씨 형제는 소리바다를 이용해 박 회장 등이 음반제작자로 돼 있는 노래가 들어있는 MP3파일을 업로드 또는 다운로드받도록 해서는 안 된다"고 한 법원의 이날 판결은 인터넷에 유통된 디지털저작물에 대한 적극적인 보호조치가 내려졌다는데 가장 큰 의미가 있다. 어떤 경로를 통해 저작물을 구입하더라도 합당한 비용을 지불해야 한다는 상거래 원칙이 인터넷에도 그대로 적용돼야한다는 것이다.)<<http://news.empas.com/issue/show.tsp/41/20020718n00803/>>

37) <표 2> 세계 주요 인터넷콘텐츠 시장 전망 (단위 : 백만달러)

미디어 콘텐츠 유통이 일반화되었으며³⁸⁾ 국내 홈페이지 수도 88만개로 증가하였다. 유료 콘텐츠의 경우 12.3%만이 이용해본 경험이 있다고 답해, 아직까지 유료자료에 대한 이용이 매우 낮은 것으로 나타났다. 가장 많이 이용되는 유료 콘텐츠는 ‘영화’ (30.2%) > ‘온라인 게임’ (28.5%) > ‘교육용 콘텐츠’ (21.7%) 순이었다. 그러나, 유료콘텐츠 이용자가 12.3%로 아직도 유료 콘텐츠 이용활성화가 부족하여 콘텐츠 산업의 수요기반이 취약할 뿐 아니라 콘텐츠 중에서 영화, 게임 등 오락적 콘텐츠를 가장 많이 이용하는 것으로 나타나 지식정보 콘텐츠의 활용이 부족한 실정이다.

따라서 웹상에서도 부가가치 높은 지식정보자원을 창출하기 위해서는 다양한 디지털콘텐츠가 개발되어야 한다. 예를 들어 “사이버 디지털 지식은행 (Cyber Digital Knowledge Bank)”를 들 수 있겠다. 여기에서는 가상공간에서 세계 곳곳의 모든 이용자들이 관심을 갖는 뉴스와 이벤트, 지식정보자원 등의 연결을 토대로 디지털콘텐츠 지식을 적시에, 적소에, 적용할 수 있을 것이다. 뉴스와 이벤트 측면에서는 중요한 정치, 경제, 산업, 문화 등에 관련된 뉴스와 전 세계 조직구성원들에게 관심도가 높은 주제들을 다루고, 지식정보자원 측면에서는 ‘글로벌 모범사례’, ‘질문(요구와 예고) 네트워크’, ‘커뮤니티 자원’ 등을 다루며, 연결 측면에서는 조직구조와 부서별에 따라 ‘SIG(Special Interest Groups)’를 형성하여 활발한 상호 활동 및 논의가 가능하도록 한다. 연구소나 도서관 등에서 수집한 다양한 문헌, 보고서, 회의록, 통계자료, 정책과 절차, 매뉴얼, 실습, 교육, 뉴스, 개인적 활동 등과 같은 자료들이 인트라넷을 통하여 모든 조직구성원들이 이용할 수 있도록 한다. 여기에서 일반 이용자들도 이용할 수 있는 법률적 약관을 만들거나 콘텐츠를 유료화 할 수 있다.

(4) 도서관 콘텐츠

기존의 도서관콘텐츠 서비스는 일회적이고, 업무 프로세스 과정은 획일화되었다. 그 결과 단순한 업무와 서비스가 반복되어, 사서는 사서대로, 이용자는 이용자대로 콘텐츠와 서비스결과에 불만족의 연속이었다.

그러나 오늘날 도서관 내외적 많은 변화는 도서관과 사서로 하여금 능동적이고 질적으로 부가가치 있는 지식정보자원을 요구받게 되었다. 도서관의 구성원들이 원하는 명시

구분		2001	2002	2003	2004	2001-2004 CAGR
음악	다운로드판매 *	227	450	789	1,072	67.8%
	인터넷판매	1,840	2,763	3,157	3,214	20.4%
인터넷 영화		2	8	16	126	297.9%
디지털 출판 **		338	834	1,520	2,678	67.8%

*자료: 1)Forrester Research, 2000. 2) 한국소프트웨어진흥원 정보분석팀, 『디지털콘텐츠산업 현황과 전망』, 2002.4.9. 「주: *) 인터넷을 통한 음악다운로드 **) 디지털출판은 e-Book 뷰어를 통한 서비스, PC/PDA를 통한 서비스를 포괄」

38) 웹정보가 문서파일 중심에서 이미지 파일 중심으로 변화하여 인터넷이 명실상부한 멀티미디어 콘텐츠의 유통수단이 되고 있다(국내 웹상에서 2000년 말에는 이미지파일이 88.9%, 문서파일이 7.5%를 보인 반면, 2002년 6월 현재 이미지파일이 94.6%로 증가하고 문서파일은 3.2%로 감소). <http://www.nic.or.kr/index_kr.html>

적·암묵적 지식정보콘텐츠는 무엇일까. 이에 대해 3차에 걸쳐서 방문과 서베이 그리고 인터넷 웹사이트 조사를 실시하였다.³⁹⁾ 그 결과 이용자들이 제공받기를 원하는 지식정보콘텐츠는 <표 3>과 같이 지식정보관리시스템, 학습지원시스템, 학습컨설팅시스템, 취업 유학정보시스템, 고시시스템, 창업시스템, 특화된 지식정보시스템, 기타시스템으로 나타났다.

〈표 3〉 이용자들이 제공받기를 원하는 지식정보콘텐츠

내용/선택 구분	내 용	선택도
지식정보 관리시스템	지식정보자원을 망라적으로 수집/연결하고, 각 정부기관 및 단체, 학교 및 기업체발전계획서(안), 명사의 강의와 세미나노트, 연구물 논문, 보고서, 프로젝트 등), 지식정보사서들의 feedback(신상명세서: 담당 서비스 분야, 경력, 사회활동 등) 등.	모든 이용자
학습지원 시스템	취학전 아동에서 성인들까지 학습활동에 필요한 지식정보를 전문적으로 제공받기를 원한다. 예를 들어 「국내외 학습동향, 학습제도, 자문교수제도, 이용자들의 강의와 학습활동에 필요한 지식정보의 전문적 제공 학습방법론, 보고서 작성기법, 토론과 발표기법, 학위논문 작성기법 OA 기술지원(word, spreadsheet, presentation)」 등.	청소년, 대학생, 학부모
학습컨설팅 시스템	회의안내와 회의록, 학술발표회와 발표물(proceedings), 세미나/심포지움/워크숍 안내와 자료, 전시회/EXPO 안내와 소개자료 등.	대학생, 직장인
취업/유학 정보 시스템	취업에 필요한 「자격증 안내, 직업의 세계와 현황, 국내 기업체 현황과 입사제도, 면접기법, 직장에서 성공하는 법, 취업특강정보(월별, 연도별, 분야별)와 유학에 필요한 각종 서식과 국가별, 학교별 입학조건과 장학금제도 등.	고등학생, 대학생, 취업준비자, 학부모
고시시스템	공무원시험과 고시안내, 관련 부처와 고시의 과거와 현재의 취업동향, 시대별 인가지중, 고시체험수기, 현장소식 등.	취업준비자, 학부모
창업시스템	아이디어에서 특허까지, 창업안내(아이디어와 창업기법), 특허출원안내, 청소년 및 대학생이 출원한 특허사례, 창업안내와 제도, 성공과 실패사례 등.	청소년에서 일반성인, 창업 및 이직준비자, 직장인
특화된 지식 정보 시스템	지역사회와 지역문화의 향토·특화자료, 지방행정간행물 등을 수집·개발하여 이를 분석·가공하여 DB를 구축한다. 이것은 곧 지역의 역사와 향토문물을 함께 볼 수 있는 통합서비스 ⁴⁰⁾ 를 제공하는 기반.	모든 이용자 (특히 어린이, 청소년, 출향민)
기타시스템	기타시스템: Mylibrary(학습활동과 여가활동에 유익한 지식정보를 제공하는 웹사이트와 웹자료를 제공)와 이용자와 도서관 직원들간의 커뮤니케이션을 통해 생성된 지식을 공유할 수 있는 장.	모든 이용자

도서관직원들은 지식정보콘텐츠를 도서관관리시스템, 도서관지원시스템, 도서관컨설팅시스템, 기타시스템 순으로 제공받기를 원하였다<표 4>. 또한 이용자들은 자신들이 경험한 노하우 측면에서 암묵적 지식정보콘텐츠를 제공하고 싶다고 하였다.

39) 1차 : 2002년 4월 1일부터 5월 30일까지 광주전남지역 25개 도서관(중견사서들과 인터뷰/서베이). 2차 : 6월 1일부터 7월 15일까지 선행 1차에서 미진한 인터뷰와 설문을 보강하기 위하여 5개 공공도서관을 전화 인터뷰와 서베이 실시. 3차 : 동년 7월 16일부터 8월 10일까지 서울 경기지역 공공도서관을 대상으로 웹 사이트를 조사.

40) 지역의 역사·향토자료, 지역특산물, 지역경제(제조업과 서비스업 등), 지역을 빛낸 인물 등

따라서 공공도서관은 이러한 지식정보시스템 측면에서 나타난 콘텐츠들을 수집하고 디지털화하여 제공해야 할 것이다.

〈표 4〉 도서관직원들이 원하는 지식정보콘텐츠

구분 \ 내 용	내 용
도서관관리 시스템	도서관 내에서 이루어지는 모든 관리(행정)에 관련된 업무매뉴얼, 절차서, 참고자료, 필독자료, 사례집을 망라적으로 수집·연결하고, 업무규정, 인사관리, 행사 및 일정관리, 관련업무에 필요한 연구물(논문, 보고서, 프로젝트 등), 도서관자문위원 feedback(신상명세서: 연구분야, 경력, 사회활동 등), 직원 feedback(신상명세서: 담당분야, 경력, 사회활동 등), 도서관 이용자 그룹 feedback(신상명세서: 현재 학교 및 직업, 동아리 활동, 사회활동 등).
도서관지원 시스템	직원의 업무와 연구활동에 필요한 지식정보를 전문적 제공받기를 원한다. 예를 들어 「(국내외의 도서관동향, 업무매뉴얼 작성법, 보고서 작성기법, 기안 및 서식 작성기법, 산학협력 공동 프로젝트안 작성기법, OA기술지원(word, spreadsheet, presentation tool) 도서관에 관련된 국가 및 관련기관, 협회 등의 표준 인터넷사이트, 선진도서관의 도서관관리지원시스템, 자매결연도서관 및 학교의 교육행정지원시스템에 안내와 관련 정보원 research front(planning report, interim report, final report), pre-print 등」 등
도서관컨설팅 시스템	도서관에 관련된 회의(회의록), 도서관관련 학술발표회(proceedings), 세미나, 심포지움/워크샵, 전시회/EXPO 안내와 정보원 등
기타시스템	Mylibrary 서비스(업무활동에 유익한 지식정보를 제공)와 동료간의 커뮤니케이션을 통해 생성된 지식을 공유의 장.

또한 이용자들은 평생학습시스템, 사회문화시스템, 레저여가시스템, 생활복지시스템 측면에서 다양한 명시적·암묵적 지식정보콘텐츠를 디지털화하여 지식정보시스템이나 웹사이트에서 제공해주기를 바라고 있다. 다음은 각 시스템 별 예이다.

① 평생학습 시스템 : 우리나라 교육개혁운동의 핵심축 중 하나는 평생학습사회의 구축이다. 평생학습은 평생교육으로부터 이루어진다. 공공도서관은 평생학습관으로서 평생교육과 사회교육을 실시하여야 한다. 공공도서관을 평생학습관 또는 평생교육관으로 개명하여 운영되는 경우도 있다.⁴¹⁾

실사례로서 목포공공도서관⁴²⁾은 지역주민들의 교양 및 정서문화를 위하여 평생교육 프

41) 평생학습관을 기관유형별로 구분하면, 도서관(136개로 전체 65.07%), 대학(14개로 6.69%), 문화원, 문화회관(11개로 5.26%), 학생회관·복지관(9개로 4.31%) 순으로 나타났다. 또한 평생교육기관에서 주로 운영하고 있는 프로그램의 내용이 무엇인지를 조사한 결과를 살펴보면, 조사 응답자의 175명중 취미, 오락, 여가교육(73명, 41.7%), 기초, 교양강좌(58명, 33.1%), 건강, 보건, 스포츠교육(12명, 6.9%), 자녀지도교육(12명, 6.9%), 자격증 취득, 취업 등 직업기술교육(11명, 6.3%), 학력인정교육(4명, 2.3%), 기타(4명, 2.3%), 시민교육, 경제활동교육(1명, 0.6%) 순으로 나타났다. (자료: 이희수 외. 『지역단위 평생교육체제 구축 방안 연구』. 서울 : 한국교육개발원, 2001.12.)

42) <<http://www.mokpolib.or.kr/mainframe.asp?partcode=3&value=1&perm=class>>

로그로옴으로서 교양강좌, 논술교실, 어린이 동화구연을 비롯하여 17개 강좌를 운영하고 있으며, 중계평생학습관⁴³⁾은 한글서예를 비롯한 취미·창업에 22개 강좌, 일본어를 비롯한 언어·어학에 16개 강좌, 글짓기를 비롯한 독서·상담에 5개강좌, 인터넷을 비롯한 컴퓨터에 6개 강좌를 운영하고 있다. 여기에서 공공도서관과 평생학습관의 경우 평생교육프로그램으로 대부분 '취미, 오락, 여가 교육'과 '기초, 교양 강좌' 프로그램을 운영하고 있음을 알 수 있다.⁴⁴⁾ 따라서 도서관이 평생학습센터로서 역할과 기능을 제대로 수행하기 위해서는 교육인적자원부에 소속된 도서관과 평생교육센터와 지역평생교육정보센터, 그리고 문화관광부에 소속된 도서관간의 연계 체계 구축을 통한 교류 협력이 필수적이다.

미국 역시 학교교육과 사회교육의 상관성이 '협동'단계를 지나 '통합'단계에 이르고 있다. 특히 21세기는 고도산업사회가 지식정보사회로 바뀌면서 평생학습의 중요성이 더욱 높아질 전망이다. 따라서 도서관의 평생학습시스템이 활성화되어야 한다. 이에 대한 방안으로 현재의 평생학습관(공공도서관)에 근무하는 사서에게 평생교육사 자격부여를 위한 연수를 실시하여 사서로서의 평생학습 관련 실무능력과 현장경험을 충분히 활용할 수 있는 방안을 마련해야 한다.

② 사회문화시스템 : 도서관내 디지털자료실(멀티미디어실), 전시실, 시청각실, 소규모공연장 등을 활용하여 다양한 문화활동을 지원한다. 문화활동은 정보문화공간과 정보커뮤니티공간에서 행해진다.⁴⁵⁾

③ 레저여가시스템 : 지역사회 구성원들이 누구나 쉽게 도서관을 찾을 수 있고 이용할 수 있도록 쾌적하고 주민 친화적인 환경을 만든다. 이를 위해 도서관을 신설할 때 교통망, 시간소요 등을 고려하여 설계하고 디자인한다. 또한 편리하고 비어있는 공공기관이나 학교, 주민자치센터 등의 공공시설을 소규모 도서관으로 전환한다. 또한 오래되어 낙후되고 쓸모 없이 되어버린 도서관의 각종 시설들을 리모델링하여 활용한다.

조사에 의하면,⁴⁶⁾ 평생학습관과 도서관에서는 취미, 오락, 여가교육프로그램을 다른 교

43) <<http://www.jgllc.or.kr/sub5/index0.html>>

44) 평생학습관은 말 그대로 연구 및 연수 기능보다는 지역 주민을 대상으로 프로그램을 운영하는 학습관 기능이 강조되고, 지역평생교육정보센터는 평생교육법제14조 제2항에 명시된 바와 같이 평생교육단체 및 평생교육시설간 상호 연계 체계 구축을 통해서 지역평생교육의 거점 및 정보 교류지 역할이 강조될 것으로 판단된다. 이에 반해 공공도서관은 도서관 및 독서진흥법 제20조에서 언급한 바와 같이 평생학습관 기능은 물론 업무에 대한 조사·연구도 병행한다.

45) ① 정보문화공간: 사회문화시설이 부족한 농어촌이나 산간지역에서는 정보문화사랑방'으로 도서관 기능을 확대하고 도서관과 거리가 먼 지역에서는 마을문고, 마을회관 및 경로당(노인정)을 활용한다. 또한 신설되는 도서관에는 '정보문화의 집', '정보문화원', '청소년 정보문화센터', '여성정보문화센터', '장애인정보문화센터', '실버정보문화센터' 등을 유치하여 정보문화공간으로 활용한다. ②정보커뮤니티공간: 지역사회의 주민들간의 지식정보를 교류할 수 있는 커뮤니티 공간으로 도서관의 역할을 활성화한다. 예를 들어, 컴퓨터교실(어린이, 청소년, 성인, 노인, 주부), 인터넷문화교실(어린이, 청소년, 성인, 노인, 주부), 독서클럽(연령별, 주제별), 동화구연(개인별, 학교별, 가족별), 독서지도교실(봄, 여름, 가을, 겨울), 독서캠프(여름, 겨울), 독서클리닉(어린이, 청소년, 노인), 독서지도자과정, 기초·교양강좌 등을 활용한다.

46) 이희수 외, *Ibid.* 주 이용대상자는 여성, 주부가 59.4%로 가장 많았으며, 학생, 청소년(19.4%), 아동(6.3%), 취업희망자(4.6%), 노인(5.1%), 재직근로자(2.3%)순이었다. 또한 이러한 프로그램 운영실태에

육프로그램보다도 많은 강좌를 개설하여 운영하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 생산적이고 건전한 여가문화 정착을 위해 주5일 근무제와 연계하여 가족과 동호인들이 함께 할 수 있는 레저여가 프로그램을 개발, 도서관에서 레저여가를 즐길 수 있도록 하여야 할 것이다.

④ 생활복지시스템 : 도서관을 이용하거나 독서하는 데 많은 어려움을 가지는 저소득 주민(생활보호대상자 및 빈곤선 주변 저소득층, 실직자, 도시 일용직 근로자, 소년소녀 가장 및 저소득 편부모가정), 장애인(시각·청각 장애인, 뇌성마비, 지체장애인 등)들과 노인들을 위한 시설을 확대하고 점자도서관 등 특수도서관 네트워크를 구축하여 서비스한다. 여기에서 저소득주민을 위한 지식정보콘텐츠는 각 사회복지관들과 연계하여 제공해주어야 하며, 크게 가정복지사업, 아동복지사업, 청소년복지사업으로 구분할 수 있다. 가정복지사업에는 가족문제상담, 의료봉사사업, 생계비 및 구호비 지원, 선의봉사서비스(생활편의서비스), 가정소득활동 기능육성사업, 고용지원사업, 취업알선센터 운영, 공동작업장 운영, 자활훈련 및 알선사업 등이 있다. 아동복지사업은 미취학아동 보육비 및 결식아동 중 초등학생을 위한 급식비 지원, 도서관 운영 및 학습도서 지원, 아동캠프운영, 방과후 아동지도, 정서 및 학업지도사업, 결연후원사업 등이다. 청소년복지사업은 교육비 지원, 청소년 학습지도 및 기능교실 운영, 청소년 캠프운영, 동아리활동, 청소년상담서비스 제공, 청소년보호관찰 집단지도, 학교부적응 청소년 집단지도 등이다.⁴⁷⁾ 장애인은 지식정보 콘텐츠 이용욕구에서 의료재활, 교육재활, 직업재활, 교통 및 편의시설, 정보통신 및 보장구, 그리고 재활종합정보의 6가지 모든 분야에서 약 60%가 정보가 필요하다고 응답하였으며, 위의 6가지 영역 외에 장애인들이 필요하다고 기술한 콘텐츠로는 재화보직 및 생활용품에 대한 정보, 교통 및 편의시설 정보, 자동차관련정보, 정보접근을 위한 특수장비, 정보화교육, 컴퓨터보급과 관련된 정보, 여행이나 여가시설정보 등 사회에 참여하면서 생활하는데 필요한 실제적인 콘텐츠를 원하였다.⁴⁸⁾ 노인과 관련된 콘텐츠는 첫째, 노인에 관한 내용을 다룬 콘텐츠로 건강과 노년학, 노인의학, 노년 사회학적인 관점의 다양한 문제들이 주 내용이다. 둘째, 노인들이 관심있는 내용을 다룬 콘텐츠로 정치, 경제, 사회, 영역에 분포된 콘텐츠이다. 셋째는 노인과 관련된 사람들의 관심이나 그들에 대한 콘텐츠이다. 여기에는 부양가족이나 부양자, 관련기관 종사자들의 신체적, 심리적, 사회적, 경제적 측면의 부담과 관련된 다양한 영역의 정보를 제공한다. 사이버상의 자조모임을 통한 인적 네트워크 형성에 관한 정보도 제공한다.⁴⁹⁾ 또한 유관기관(관공서, 사회복지관)과 전문가(사회복지사), 자원봉사자(대학생, 일반인)를 적극 활용한다.

대해서는 잘 운영된다가 55.4%, 보통이다(31.4%), 매우 잘 운영된다(8.0%) 순으로 응답하여, 레저여가 프로그램이 좋은 호응을 얻는 것으로 알 수 있다.

47) 황중성 외, 『취약계층의 콘텐츠 이용실태 및 지원방안연구』, 서울 : 한국전산원, 2001.11, pp.109-111.

48) Ibid., pp.36-37.

49) Ibid., pp.132-133.

2) 지식정보자원 공유

지식정보자원을 도서관 구성원들이 공유하고 관리하기 위해서는 체계적인 지식관리 프로세스가 정착되어야 한다. 이를 위해서는 도서관업무 프로세스와 지식공유/창출 프로세스가 연계되어야 한다. 뿐만 아니라 지식관리프로세스에 대한 정책의 표준을 설정하고 이를 제도적으로 규정하여 실행한다. 또한 지식의 평가/보호체계를 수립한다.

지식경영을 효과적으로 도입하여 이를 구축하고 활용하기 위해서는 지식의 창출, 지식의 공유와 저장, 지식의 활용 분야로 지식관리 프로세스가 이루어져야 한다.⁵⁰⁾ 지식의 창출분야는 첫째, 면 대 면(face to face) 통신의 효율적인 수단을 제공함으로써 개인의 암묵적 지식을 형식적 지식으로 전환하는 데 도움을 주고, 둘째 다양한 정보 및 지식의 원천(외부 DB, 인터넷 등)을 제공하고, 셋째, 다양한 매체 및 미디어(동영상, 이미지, 음성, 문자 등)를 수용함으로써 효율적인 지식을 창출할 수 있게 된다. 지식의 공유⁵¹⁾ 및 저장 분야는 첫째, 다양한 통신 채널 및 정보 교환의 효율성 등을 제공하고 둘째 지식의 저장 및 조회를 통한 재활용성을 높이며, 셋째 시간적 공간적 차원을 초월한 지식기반에의 접근성을 높임으로써 효율적인 지식공유를 할 수 있게 한다. 지식활용분야에서는 첫째 다양한 분석 및 의사결정도구(전문가시스템, 의사결정지원시스템, 그룹웨어 등)와 결합하고, 둘째, 지식의 다양한 표현도구를 활용하며, 셋째 방대한 정보 및 고성능의 지식 능력을 제공한다.

3) 지식정보콘텐츠 서비스

도서관이 존재하는 이유는 이용자에게 지식정보콘텐츠서비스를 제공하는 데 있다. ‘도서관 및 독서진흥법’ 제21조에서도 공공도서관은 모두 지역주민과 어린이·노인·장애인을 위해 설립·육성하여야 한다고 하면서 지역사회의 정보제공 및 문화발전과 평생교육을 강조하였다. 또한 제20조에서는 공공도서관에서는 정보 및 문화·교육센터로서의 기능을 발휘할 수 있도록 8개항의 업무⁵²⁾를 행하여야 한다고 하였다. 이중 1항부터 6항은 모두 이용자서비스를 위하는 것이다.

50) 김영길, “분산된 파워의 전사적 통합방법론 제안, 《DBMS》, 1998, pp.106-108.

51) 지식공유촉진을 위한 7가지 전략(자료: 《지식경제리포트》 제7호(1999.4.21), pp.24-26). ①지식전파자가 각광받게 하라. ②수집된 정보를 모든 조직원들이 획득·활용할 수 있게 하라. ③지식공유에 대한 가치적인 인센티브를 제공하라. ④이용자들에게 공유된 지식의 가치를 알려라. ⑤최고경영자가 지식공유에 열성적이라는 사실을 조직원들에게 주지시켜라. ⑥개인들로 하여금 필요한 모든 기술을 새로운 조류에 대한 이해도를 높이도록 하라. ⑦지식경영에 필요한 모든 기술을 활용하고 제공하라.

52) ①자료의 수집·정리·보존·축적 및 공중에의 이용 ②공중에 필요한 정보의 제공 ③지방행정 및 산업분야에 필요한 정보의 제공 ④독서의 생활화를 위한 계획의 수립 및 실시 ⑤강연회·감상회·전시회·독서회·기타 문화활동 및 평생교육의 주최 또는 장려 ⑥다른 도서관 및 문고와의 긴밀한 협력과 자료의 교환 또는 상호대차의 실시 ⑦도서관 업무에 관한 조사·연구 ⑧기타 공공도서관으로서의 기능수행에 필요한 업무

이제는 전통적 정보서비스 개념이 시대와 환경의 변화에 따라 달라져야 한다. 왜냐하면 전통적 디지털도서관의 등장에도 불구하고 다음과 같은 문제를 낳고 있기 때문이다. 조사 결과에 의하면, 현재 많은 도서관들이 수많은 도서와 DB를 들여와 이를 구축하여 이용자들에게 제공하고 있으나 얼마나 이용하고 있는지에 대한 부정적인 견해와 이용률이 크게 늘어나고 있지 않는 등의 문제들이 노출되고 있는 실정이다. 즉 많은 예산과 인적자원을 활용하여 DB를 구축하여 이를 이용자에게 제공함에도 불구하고 이용자들의 정보자료의 이용의 측면에서 비효율성을 낳고 있다는 것이다.

이러한 문제점을 해결하기 위해서는 도서관은 이용자가 무엇을 원하는지, 즉 어떤 정보자원을 도서관이 소장하고 있기를 바라며, 제공해주기를 바라는 지 이용자의 잠재된 기대치까지도 예측하여 이를 서비스해 주어야 한다. 이를 위해 도서관은 지식의 유형에 관계없이 모든 형태의 지식정보자원을 전달하고 보존하기 위한 새로운 정보시스템으로서 지식관리시스템을 개발하거나 도입하여 이를 활용해야 한다. 또한 현실과 가상환경 모두에서 이용자에게 지식정보자원을 제공할 수 있어야 한다.

이러한 현실을 반영하여 21세기 공공도서관은 다양한 콘텐츠, 차별화된 서비스, 보다 적극적인 이용자관리(CRM)⁵³⁾ 도입으로 고품질의 적극적인 지식정보서비스가 요구된다. 이제 도서관은 전통적인 디지털도서관을 넘어 맞춤형 디지털도서관으로 발전해야 한다. 즉 정보의 과부하, 웹의 대중화로 인한 도서관 서비스의 확장필요, 정보접근방식의 변화, 개인별차이에 대한 인식, 개별이용자의 특성중시, 새로운 정보배포기술에 대한 요구 등으로 맞춤형 디지털 도서관이 필요하며 이를 통해 이용자 개개인에 대한 적합한 도서관으로 발전해야한다.⁵⁴⁾

따라서 도서관 정보서비스는 기존의 소장자료를 바탕으로 한 형식지(形式知) 위주의 정보서비스 개념을 넘어서 이용자 지향적인 지식정보서비스⁵⁵⁾로 변화되어야 하고 이를 통해 고품질 지식정보서비스를 이용자에게 제공해야 한다. 이를 위해 도서관은 지식콘텐츠⁵⁶⁾ 인프라를 구축하고, Help-Desk서비스⁵⁷⁾를 통해 지식영역을 확장하여 개발하고, 이용자가 바라는 도서관 이용과 서비스, 도서관구성원이 제공해주기를 바라는 지식정보를

53) 고객관계관리 (顧客關係管理, customer relationship management) 고객과 관련된 기업의 내외부 자료를 분석, 통합하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획하고, 지원하며, 평가하는 과정.

54) 정영미, 『2001 전국대학도서관대회 발표문(2001.8.27-28)』, 한국교육학술정보원, 2001.

55) 도서관 유형자산의 형식지(소장자료)와 무형자산의 암묵지(도서관 구성원의 경험에 의해 창출된 노하우를 조직지식으로 체화된 지식)를 통합하여 제공하는 지식정보서비스

56) 지식콘텐츠는 구축된 지식베이스에 채워질 지식들로, 공공도서관구성원들의 개인 및 조직이 소유한 지식, 기술, 개인 및 조직의 경험 등을 총칭한 모든 지식을 말한다.

57) Help-Desk서비스는 온라인 상에서 이루어지는 면 대 면 서비스로 사서와 도서관 구성원간의 일 대 일 지식정보서비스이다. 이 서비스는 이용자와 사서간의 커뮤니케이션 상에서 일어나는 서비스로 최초의 지식관리활동이다. 본 연구의 조사에 의하면, 이 서비스 영역은 이용자 질문-해답서비스 또는 Q/A서비스, 이용자 교육서비스, 참고정보서비스, FAQ 제공, 전자우편 서비스, 전자게시판, 전문가연구지원 서비스 등으로 이루어져 있다.

파악하여 이를 활용할 수 있도록 한다. 이를 위해 도서관사서의 서비스 태도 즉 자질이 중요하다.⁵⁸⁾ 왜냐하면 도서관과 이용자와의 관계에서 지식창출의 최초관문이자, 최종관문이기 때문이다.

따라서 이용자 지식정보서비스관리를 극대화하기 위해서는 다음과 같은 안(案)들이 실행해 옮겨져야 한다. 첫째, 이용자가 누구인지를 파악해야 한다. 이용자의 연령 성별 계층 또는 직업별 등을 알아야 이용자서비스, 이용자 교육, 이용자별 지식정보원 수집과 개발 등에 능동적으로 참여하고 이를 기반으로 이용자가 원하는 지식정보서비스를 극대화할 수 있는 방안이 수립될 수 있을 것이다. 둘째, 지식정보수집은 다양한 방법을 통하여 이루어진다. ①이용자의 등록데이터의 통계적 분석, ②대출기록과 도서관 상호대출 기록 분석, ③가장 많이 들어온 참고봉사 질문, ④전화와 전자메일 참고봉사 서비스 분석, ⑤전자저널과 디지털자원의 이용분석, ⑥정기적 이용조사를 통하여 다양한 지식정보를 수집한다. 셋째, 모든 이용자 서비스는 개개인의 요구에 적합하게 맞춰져야 한다. 즉 맞춤형 지식정보서비스를 제공해야 한다. 예를 들어, ①새로운 국내외 출판물에 대해 알려준다 ②최신 정보주지의 일종인 선택적 정보제공(SDI) 서비스를 제공한다. ③최신의 국내외 회의나 세미나 등의 일정과 내용, 참석대상 등의 회색문헌적 지식정보를 제공한다 넷째 이용자 만족과 요구는 이용자 조사를 통해 수집되어야 한다. 여기에는 현장 인터뷰와 서베이, 전자우편을 활용하여 수집한다. 다섯째, Push & Pull 전략 모두가 개인 맞춤형서비스를 제공하는 데 이용되어야 한다.⁵⁹⁾

4. 네트워크

공공도서관에서는 지식관리시스템과 요소기술을 도입해야한다. 여기에서 중요한 것은 기존시스템과 통합이다. 즉 도서관 내부의 지식과 도서관 외부의 지식을 유기적으로 결합하여 도서관 외부의 환경적 요구지식과 도서관 내 지식간에 일치됨으로써 그 효율성이 극대화 될 수 있다. 조직내부의 통합은 개인지식, 팀 차원의 지식, 도서관 차원의 지식뿐만 아니라 기존 정보시스템들과의 유기적인 통합을 포함하고 있다. 외부적 통합은 도서관 외부의 정보 또는 지식의 주요원천인 외부공개 DB, 인터넷 등 뿐만 아니라 정보제공기관이나 전략적 파트너, 공급기관 또는 고객업체 등과의 통합을 포함하고 있다. 이와 같은 내·외부적인 통합이 이용자의 지식과 일치할 때, 도서관의 지식활용능력이 극대화 할 될 것이다. 또한 안정된 인프라스트럭처 및 보안기술을 설치한다.

공공도서관에서 효과적인 지식관리를 위한 전략적 도구로서 지식관리시스템은 다음과

58) 도서관은 도서관구성원들이 무엇을 원하는지를 파악하여 지식정보서비스를 제공할 때 이용자 만족도를 높여줄 것이다. 즉 이용자는 정보사서의 적극적인 서비스를 원하고 있기 때문이다.

59) Hwa-Wei Lee, *op. cit.*, p.29. 와 필자의 견해를 종합.

같은 기술적인 요소를 갖추어야 한다. ①도서관 내·외부 정보시스템들의 데이터 정보에서부터 지식에 이르기까지 인터페이스, ②지식의 저장 및 관리를 위한 지식베이스와 지식스키마, ③개인간 또는 도서관조직이나 도서관구성원간의 지식교류를 위한 다양한 통신채널, ④이용자의 지식검색을 지원하기 위한 지식지도, ⑤이용자의 지식활용을 위한 각종 분석 및 프리젠테이션 도구들과의 통합, ⑥이용자의 시스템 활용성을 제공하기 위한 GUI 등 도서관에서 IT는 지식관리를 위한 역할을 수행한다. IT는 지식을 저장하며(형식지), 저장된 지식들을 체계적으로 분류하여 이용자가 어떠한 지식을 활용할 수 있는지를 파악할 수 있게 한다.(지식의 체계화) 또한 도서관 구성원들에게 지식을 공유케 하며(암묵지와 형식지), 새로운 지식을 창출할 수 있도록 지원한다.

따라서 올바른 지식경영을 위해서는 단순히 정보 처리 수준에 국한되어 있는 정보기술을 데이터나 정보를 잘 가공하여 지식으로 전환시키고, 가치 창출을 위해 지식을 효과적으로 활용할 수 있는 능력을 제고시켜 주는 지식기술(KT: Knowledge Technology)로 발전시켜야 한다. 또한 파트너십으로 평생학습관, 시청·도청·군청·구청, 시·도·군·구 교육청, 대학, 문화센터, 언론매체, 기업, NGO, 학원, 도서관으로서 국립중앙도서관, 대학도서관, 학교도서관, 전문·특수도서관간의 상호협력네트워크를 구축해야 한다.

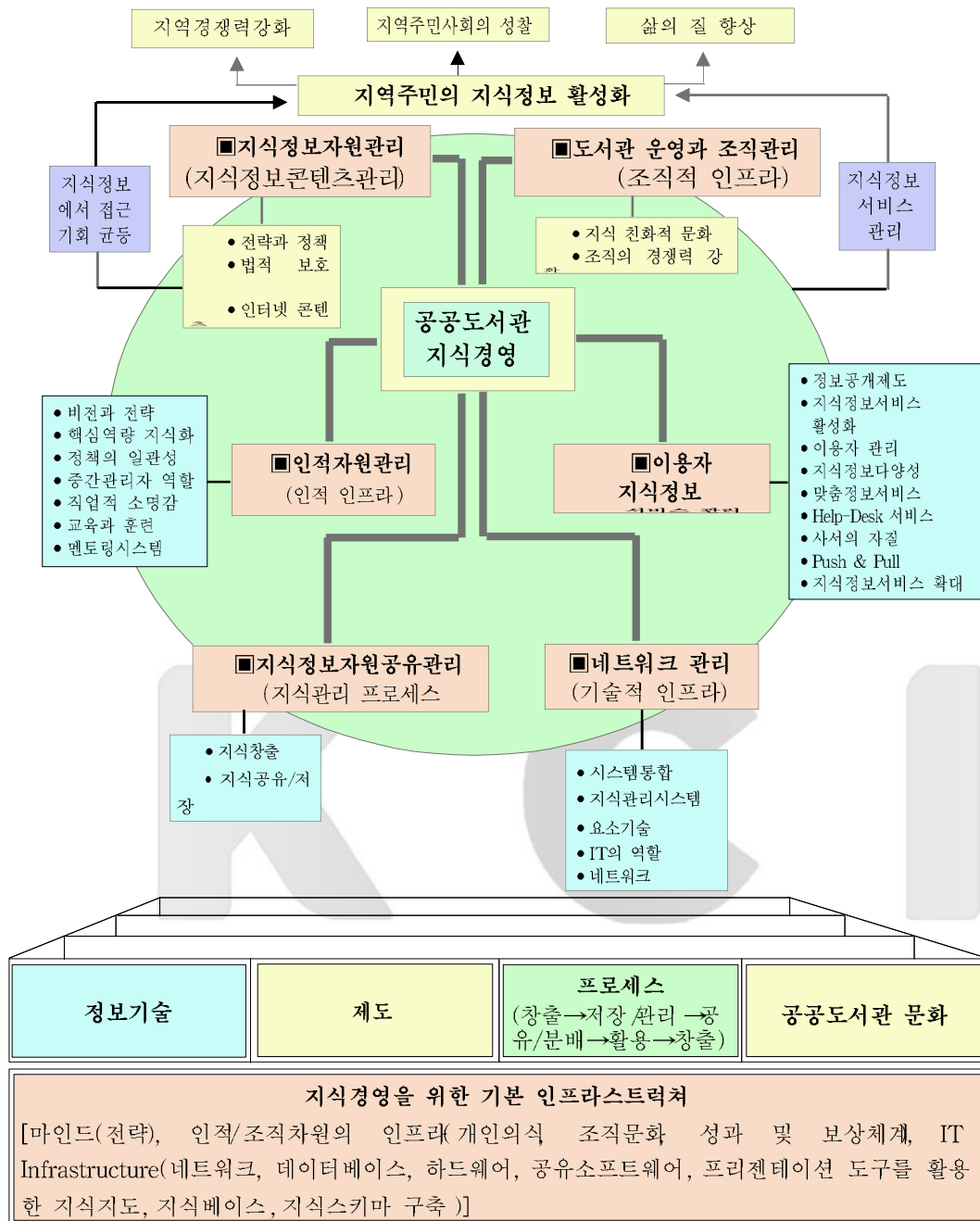
우리나라는 공공도서관 정보화 사업을 통해 전국도서관 네트워크 구축을 시작하여 2003년 상반기 중에 공공도서관의 네트워크 환경조성을 완료할 목표로 하고 있다. 현재는 국가자료공동목록시스템(KOLIS-NET)을 통해 공공도서관 소장목록의 공유가 가능하다.

5. 통합형 지식경영모형

공공도서관에서 지식경영을 성공적으로 실현할 수 있기 위해서 인적인프라로서 인적자원관리, 경영전략적 측면에서 조직적 인프라로서 도서관 운영과 조직관리, 프로세싱 측면에서 지식정보콘텐츠 인프라로서 지식정보자원관리, 지식관리 프로세스 인프라로서 지식정보자원공유관리, 이용자지식정보서비스관리 기술적 인프라로서 네트워크관리가 통합된 지식경영모형이 갖추어져야 한다.

통합형 지식경영모형은 전사 지식체계에 따라 전사지식을 저장하는 지식저장소를 구축하고 지식의 획득, 공유, 활용 및 창조 프로세스를 최적화 할 수 있는 모델로서 조직내 지식자원의 가치를 극대화(암묵지의 조직내 체화)하기 위하여 통합적인 지식관리 프로세스를 지원하는 시스템적 모형이다.

통합형 지식경영이 성공하기 위해서는 첫째, 강력한 인적자원관리가 요구된다. 최고경영자는 명확한 지식관리 전략을 수립하고 Top Level의 적극적인 참여 및 지원을 확보해야 한다. 또한 지식관리 지원 조직을 구성한다.(예. Task Force팀) 둘째, 새로운 조직문화와 조직구조를 창출한다. 지식관리에 대한 도서관 내 공감 및 활성화를 위한 홍보 및 교



〈그림 5〉 통합형 지식경영모델

육을 실시한다. 지식관리활동의 동기부여 정책을 수립하고 실시한다(인센티브, 보상, 평가 프로그램). 셋째, 프로세스를 활성화한다(업무 프로세스와 지식 공유/창출 프로세스 연계, 지식관리 프로세스/정책의 표준화/규정화, 지식의 평가/보호 체계 수립). 넷째, 정보기술 인프라를 구축한다(지식관리 시스템/요소기술 도입, 기존시스템과의 통합, 안정된 인프라 스트럭처 및 보안기술). 다섯째, 지식베이스 콘텐츠를 개발한다(업무 프로세스상의 필요지식 추출, 조직의 비전 및 사업방향 고려, 지식의 체계적인 분류).

따라서 연구자는 위의 다섯 가지 구성요소와 연구리서치 결과 나타난 제반 이용자지식 정보콘텐츠 측면에서 제시된 지식경영 구성요소들을 기반으로 하고, 마인드와 IT 하부구조(Infrastructure)가 기본 요소로 갖추어진, 도서관에서 활용될 수 있는 통합형 지식경영 모형을 제안하면 <그림 5>와 같다.

IV. 결 론

공공도서관은 기존의 정보자원의 소장과 단순한 정보서비스를 제공하는 것에서 벗어나 지식정보·평생학습·사회문화·레저여가·사회복지센터로서 도서관과 사회적 차원에서 지식의 흐름과 공유를 촉진하는 노력을 해오고 있다.

본 연구의 결과, 새로운 지식을 창출하여 이를 적극 활용함으로써 고부가가치를 생성할 수 있는 원천이 도서관임을 알 수 있었다. 즉 지식경영의 전반적인 학습을 통해 지식경영의 중요성을 확인했다는 점에서 의의(도서관이 수행해야 할 보다 적극적이고 활동적인 서비스 형태로 도서관구성원들의 생산적인 업무와 효율적인 지식정보콘텐츠 서비스를 위한 지식경영의 필요성을 제기)가 있으며 특히 지식경영의 한지라 볼 수 있는 도서관에서 지식경영을 어떻게 적용해야 하는 가를 지식경영 프레임워크에 기반을 둔 경영전략, 인적 자원, 프로세싱, 네트워크 측면에서 통합형 지식경영 모형을 도출하였다.

또한 도서관에서 적용할 수 있는 효용성과 방안은 첫째, 도서관은 원칙과 기본이 지켜지는 문화, 조직구성원의 자율과 창의가 살아 숨쉬는 역동적인 문화가 정립되고 형성 되어야한다. 이를 위해서 인적·조직적 인프라가 갖추어지고 지식을 중시하고, 지식을 공유할 수 있는 문화 및 체계가 이루어져야 한다. 둘째, 도서관 조직은 조직이 하는 모든 것을 끊임없이 개선해야 하고, 새로운 지식을 계속해서 창출하여, 새로운 주제분야에 적용하여 구성원들에게 양질의 지식정보를 제공해야 한다. 이를 위해 조직의 혁신을 체계적 과정으로 조직 내에 흡수해야 한다. 셋째, 도서관은 이용자가 무엇을 원하는지 즉 어떤 정보자원을 도서관이 소장하고 있기를 바라며, 제공해주기를 바라는 지, 이용자의 잠재된 기대치까지도 예측하여 이를 서비스해 주어야 한다. 넷째, 도서관 정보콘텐츠는 기존의

소장자료를 바탕으로 한 형식지(形式知) 위주의 정보콘텐츠 개념을 넘어서 이용자 지향적인 지식정보콘텐츠로 변화되어야 하고 이를 통해 고품질 지식정보콘텐츠를 이용자에게 제공해야 한다. 다섯째, 도서관구성원들은 현재 도서관에서 제공되는 지식정보를 넘어 다양하고 깊은 지식정보콘텐츠를 제공하기를 원하고 있다. 즉 도서관구성원들이 새로운 지식을 창조하고 이를 서로 공유하여 도서관서비스교육을 발전시켜야 한다는 것이다. 이를 위해서는 조직 내 지식을 서로 공유할 수 있는 인프라를 구축해야 하고, 지식창출을 극대화 할 수 있는 방안을 마련해야하며, 지식평가와 보상이 객관적으로 이루어져야 한다. 또한 지식창조와 공유가 촉진되기 위해서는 기술적 인프라 구축이 필요하다.

결론적으로 공공도서관은 도서관구성원들이 그들의 지식을 적극 공유하고 활용할 수 있도록 연결함으로써 구성원 모두에게 만족감을 줄 수 있는 지식정보서비스를 제공해야 하며, 도서관에서 지식경영이 성공하기 위해서는 지식공유를 촉진하는 새로운 도서관문화를 창출해야 할 것이다. 즉 도서관은 지식경영을 기반으로 한 디지털 콘텐츠, 지식콘텐츠의 생산과 활용의 장이다. 이렇게 될 때, 공공도서관은 지역주민들의 지식정보이용의 활성화를 가져오며 지역사회의 성찰을 향상시킨다. 또한 정치, 경제, 사회, 문화적인 측면에서 지역주민들 개개인의 핵심역량들이 집결되어 지역경쟁력을 강화시킬 것이며, 더 나아가 궁극적인 지역주민들의 행복지수인 삶의 질이 향상될 것이다.

본 연구는 공공도서관에서 지식경영도입의 필요성과 그 모형을 제안하였다. 추후 다양한 측면에서 보다 심도있는 지식경영에 대한 연구가 진행되어 현장에서 활용되어야 할 것이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉