

경쟁력 강화를 위한 켈로그의 선택



미국의 켈로그사는 기업의 재정비와 경쟁력을 갖춘 시장 개발을 위해 새로운 방법을 모색해 오던 중, 이러한 임무에는 생생하고 필요한 정보를 찾을 줄 알며 켈로그사를 변화시키는데 도움이 될 수 있도록 하나의 팀원으로서 일할 수 있는 최고의 협력적인 사서가 필요하다는 점을 인식했다. 켈로그의 도서관을 재구성하는 첫번째 단계는 도서관이 소장해온 자료들로부터 기업이 필요로 하는 것들을 전부 얻을 수 없다는 것을 깨닫는 일이었다. <편집자>

이 칼럼을 쓰는 큰 즐거움 중의 한가지는 누군가가 최근의 칼럼을 얼마나 재미있게 읽었는지를 내게 전화나 편지로 알려줄 때 있다. 그러한 내용의 전자메일을 Special Library Association(이하 SLA)에서 오랫동안 같이 근무했던 동료로부터 받았을 때 나는 정말 기뻐했다. 1980년대 말, 기쁘게도 SLA 경영층 정보기술부서의 일원으로 캐롤 펠티츠와 함께 일한 적이 있다. 내가 캐롤을 처음 만났을 때, 그녀는 오하이오의 배틀(Battelle) 연구소의 사서였다. 그 뒤 그녀는 미시건의 배틀 크릭(Battle Creek)과 같은 곳으로부터의 유혹을 느끼기 전에 몬산토(Monsanto) 도서관으로 갔다.

캐롤은 사서들이 자발적으로는 거의 하지 않던 일을 했다. 그녀는 미주리 세인트 루이스의 몬산토를 떠나서 소규모의 켈로그(Kellogg)사의 정보센터로 갔다. 그녀는 왜 더 작은 도시의 더 작은 도서관으로 가려고 했을까? 캐롤이 말하길, 요즘은 모두가 특수 도서관에서 사서의 역할을 재정의하기 때문에 거절할 수 없었다고 한다. 켈로그의 전략적 계획에서 조

직을 성공으로 이끄는 정보관리의 중요성을 볼 수 있었다.

켈로그, 경쟁력 위해 도서관 혁신 감행

미국의 시리얼 제조회사의 선두업체로 잘 알려진 켈로그사는 오랫동안 전통적인 업무유형을 유지해 왔다. 켈로그사는 다소 보수적임을 스스로 인식하고 기업의 재정비와 세계 경제 속에서 활기있고 혁신적이며, 경쟁력을 갖춘 식품과 시장 개발을 위한 새로운 방법을 모색할 필요성을 느꼈다. 또한 켈로그사는 그러한 임무에는 생생하고 필요한 정보를 찾을 줄 알며 켈로그사를 변화시키는데 도움이 될 수 있도록 하나의 팀원으로서 일할 수 있는 최고의 협력적인 사서가 필요하다는 점을 인식했다.

켈로그의 도서관을 재구성하는 첫번째 단계는 도서관이 소장해온 자료들로부터 기업이 필요로 하는 것들을 전부 얻을 수 없다는 것을 깨닫는 일이었다. 켈로그사는 웨스팅 하우스(Westing House)의 협력과 사서로 있는 바바라 스피겔맨(Barbara Spiegelman)을 컨설턴트로 고용했다. 경영에 관한

그녀의 보고서는 지향해야 할 방향과 초점의 의미있는 변화를 확인시켜 주었다.

현재의 도서관을 변형시키는 작업을 수행하면서 켈로그의 경영층은 이러한 업무에 적합한 협력적인 사서를 채용하기 위해 C. 버거&컴퍼니의 미드웨스턴(Midwestern) 도서관 인사과와 정보관리팀을 고용하였다. 경영층은 각 지원자들의 장단점을 파악할 수 있는 심리테스트를 거쳐 최종 후보를 선발할 정도로 업무에 적합한 인물을 채용하는데 지대한 관심을 가졌다.

기업형 정보센터의 기술적 수준으로 도서관을 변형시키기 위한 협력 업무를 기능하도록 해주는 자본과 기술적 배경을 매우 훌륭하게 평가하면서, 캐롤 펠티츠는 1996년 6월 24일 첫 시도를 하였다. 1996년 7월 8일, 그녀는 단순한 조사·개발 서비스 이상으로 영역을 확대시킨 Information Center로 명칭을 바꾸었다. 그녀는 글로벌 리서치(Global Research)의 국장에게 이를 보고하였고, 국장과 연구개발부장은 전략적 계획 수행과정에서 성공을 확신하였다.

그녀는 켈로그가 새로운 식품 개발시 협력할 세계 전문가들과의 제휴에 도움이 되도록 영국 출장시 식품영양학자팀과 동행하였다. 그들은 그녀의 지식과 배경을 그들이 기업에서 새로운 아이디어를 창출하는데 활용하고, 그녀가 식품 영양학 회의에 참석하여 그녀의 시각에서 정보를 수집하고 종합하도록 해 줄 것을 요청하였다.

그녀의 업무수행은 처음 아홉달 동안의 도서관에서의 업무수행 때와 마찬가지로, 사서의 이미지를 과거의 반작용적인 사서의 이미지에서 기업내의 적극적인 팀원의 이미지로 변화시킬 만큼 인상적이었다. 그녀는 화학과 생물학 분야의 새로운 정보전문가 2명을 영입하였다. 그녀는 연구개발부와 글로벌 리서치의 홈페이지 제작 뿐만 아니라 켈로그의 인트라넷을 도서관이 제공하는 콘텐츠와 함께 전화사로 제공하였다.

센터는 기술 경보, 진로 방향, 경쟁 상대를 다루며, 연구개발부의 홈페이지 및 콘텐츠를 통제한다. 그들은 인트라넷을 소개하는 프로그램을 설계하였다. 스태프들은 켈로그의 직원들에게 인트라넷 상에서

자원을 찾는 방법과 외부자원으로의 링크를 설명하는 팀의 일원으로 작업한다. 또한 그들은 외부 자원을 이용하는 방법을 설명하고 KRI/Dialog 데이터베이스에 주문받아 만든 링크를 제공한다. Chemical Abstracts Service의 SCIFinder 도입은 매우 성공적이었음이 입증되었다.

일반적으로 문서관리 계획은 이전에는 마이크로 필름에서 이용하기가 쉽지 않았던 학술 문헌의 전자보관소를 만들어내는 과정이다. 켈로그에서 생성된 모든 연구자료들은 탁상위에서 이용이 가능해질 것이다.

캐롤은 색인, 보존, 식별기호 작성이 가능한 신속하고 간편한 기록 보존 시스템을 새로 실시하였다. 오래된 마이크로필름과 종이 사본은 보존, 스캔, 편집, 수정 작업을 하였다. 또한 필요에 의해 더욱 색인 작업에 신경을 쓴 부분도 있었다. 그들은 손으로 써어진-밧거나 말거나-구식의 자료들을 새롭게 변환하기 시작했다. 도서관이 시작한 문서 관리 계획은 전체 회사내 다량의 문서들에 대한 보존과 검색에 관련된 논쟁을 불러 일으켰다. 최근에 회사에서는 사내 문서들을 가장 쉽고 빠르게 찾을 수 있도록 표준을 제정하는 팀을 두고 있다.

정보센터는 현재 노벨 LAN과 컴퓨터의 지원을 받고 있지만, 정보 시스템 부서는 더욱 고객 지향적으로 변모하기 위해 노력중이다. 캐롤은 스태프들이 고객과 더욱 친밀해지는 것을 돕기 위해 일하면서, 전산부서와 매우 가까운 관계로 협력을 도모한다. 캐롤의 차기 도전은 현재의 CASPR 도서관 시스템 소프트웨어를 웹상의 서비스가 가능하고 인트라넷과 호환이 되는 새로운 통합 시스템으로 대체하는 것이다. 어떤 시스템이 선택되든, 문서 보존 소프트웨어와 도서관 소프트웨어 사이의 인터페이스가 생성될 것이다.

정보센터는 켈로그사의 모든 이용자들이 탁상위에서 새로운 도구를 얻을 수 있도록 하기 위한 작업이 한창이다. 켈로그사는 36개국에 지사가 있고 150개국에 자사의 제품을 판매한다. 캐롤은 자신이 전세계에 있는 지사의 자원들을 표준화하는데 도움을 주는 위치에 있다는 것을 실감한다.

그녀의 조직은 실제로 보지 못한 정보 수요를 확

인하고 충족시키는 것을 도우려고 노력한다. 그녀는 회사의 자금과 자원을 어떻게 하면 더욱 유용하게 쓸 수 있을지 협력하는 방법을 설명할 수 있었다. 단 시간에 캐롤은 켈로그사의 정보 서비스 수요를 이전의 5배로 증가시켰다. 캐롤이 왔을 때, 전형적인 KRI/Dialog 증서는 월 5천달러 주위를 맴돌 뿐이었지만, 자동적인 SDI 서비스가 실시되고 인터넷 홈페이지 'feed'가 개설되면서, 특히 문헌 분야의 기술과 혁신을 일으키며, 온라인 검색 비용이 다섯 배로 인상되었다. 그들은 고객들에게 특허 보호의 새로운 분야를 교육시켜 자사의 제품 보호의 중요성을 인식시켰다.

성공 비결은...

캐롤이 얘기한 그녀의 성공비결은 조직내에서 당신을 열성적으로 지원해주는 최고권자를 갖는데 있다고 한다. 조직내에서 적당한 위치에 동업자 내지는 친구들을 만드는 일이 큰 도움이 된다. 탁상과 IS 부서에서 도구를 얻는 것은 정보 전문가의 신용과 권위의 정립에 도움을 준다. 기업내에서 컴퓨터 기술과 관련된 작업을 할 때, 모든 클라이언트들이 최신의 기술을 가지고 있는 것은 아니다. 도서관의 스태프들은 모두 팬티엄을 가지고 있고, 캐롤은 컴퓨터 서비스를 설계하거나 선택할 때, 최저 수준의 공유요소를 마련하지 않을 것을 조언한다.

캐롤은 도서관에서 그녀의 팀원들 없이는 그 무엇도 해낼 수 없었다고 말한다. 그리고 캐롤은 켈로그사에서 에밀리 웨인가츠(Emily Weingartz)라는 스태프와 함께 일한 것이 자신에게 정말 행운이었다고 말했다. 에밀리는 화학 전공이었으며, 교육 지도자로, 온라인 정보 검색자로, 켈로그 정보센터의 협력자로 활동하였다.

캐롤은 나탈리 쇼치(Natalie Schoch)와 케니스 커셀(Kenneth Cutshall)이라는 두 명의 새로운 스태프를 영입하였다. 각 스태프들은 도서관 일정 협의사항의 특수 장기 계획을 위한 프로젝트 관리자로서의 역할을 하였다. 그들의 중심 화제에 초점을 맞춘 모임을 이끌기도 하고, 다른 프로젝트에 관련된 팀안에서 작업하기도 한다. 스태프에게는 첫째, 고객의 요구를 매일매일 파악하고, 둘째, 보다 향상된 정보 서

비스를 제공하기 위한 장기 계획을 실행하는 두가지의 중요한 책임이 있다.

캐롤이 말한 그녀의 열정을 그녀의 목소리로부터 들을 수 있다. 그것은 심지어 전자메일을 통해서 느껴지기도 한다. 그러한 열의는 먼저 행한 일에서 더욱 올라간다. 무엇이 이러한 차이를 만드는가? 어떠한 요인들이 이러한 도서관의 'win-win' 형세에 기여하는가, 사서인가, 아니면 기업인가? 무엇보다도 우선적으로, 켈로그 조직 내의 누구든지 도서관이 더 많은 것을 할 수 있다는 것을 알고 있다. 그들은 과제를 하고, 성공적인 기업형 도서관 경영 전문 컨설턴트인 바바라 스피겔맨을 고용했다. 몇 가지 추천들 가운데, 가장 중요한 것은 기업이 원하는 일을 해낼 수 있는 기술을 가진 기업형 사서를 채용하는 일이었다. 그리고 그들은 자신들이 원하는 사서를 채용하는 회사를 고용했다.

일단 켈로그사가 적당한 사람을 채용하고 나면 그들이 없이는 아무일도 할 수 없을 정도이다. 회사는 그녀를 지지해주고 업무에 필요한 자원을 공급해주며 그녀 자신이 자기의 조직을 꾸려나가도록 해준다.

도서관이 제대로 운영되도록 충분히 지원해주겠다고 말로만 떠들던 관리자들을 얼마나 많이 보아왔는가? 그들은 "도서관은 공짜다"라는 구식 믿음과 함께 "모든 것은 웹상에 있으며 모두 공짜다"라는 신종 믿음을 가지고 있다. 캐롤과 같은 똑똑한 관리자 들은 그들이 어떤 관리를 왜 필요로 하는지, 얼마만큼의 비용을 왜 필요로 하는지에 대해 어떻게 설명해야 되는지를 안다.

그녀는 그녀의 일상생활의 경우를 예로 든다. 그녀는 탁상위에서 정보이용자들에게 정보를 제어하고 제공할 수 있음을 입증한다. 그녀는 충분한 가치를 가진 팀원들과 함께 도서관 자원을 활용하는 방법을 가르치며 조직의 가능성을 판다.

오늘날 성공적인 기업형 도서관은 이용자들이 도서관으로 올 때까지 기다리지 않고 인터넷 또는 사적인 방법을 거쳐서 도서관이 먼저 이용자들에게 찾아간다. 이것은 곧 기업의 성장을 촉진시키는 역할을 하게 된다. DC