

전문도서관 기반의 지식경영 방법론 연구

- 특히 참고 정보봉사를 중심으로 -

The Study on Knowledge Management Methodology Through the Reference Services, the Core of the Special Libraries

노 정 란(Jeong-Ran Roh)*

목 차

- | | |
|--------------------------------|------------------------------------|
| 1. 서론 | 4. 전문도서관 기반의 지식경영 추진을 위한 검토사항 |
| 2. 전문도서관의 운영 이론과 철학 | 4. 1 지식, 그 무형자산의 속성 |
| 2. 1 전문도서관의 정의 | 4. 2 전문도서관 서비스의 TQM |
| 2. 2 전문도서관의 주요 기능 | 4. 3 전문도서관 참고 사서의 역량 |
| 2. 3 전문도서관의 참고 정보봉사 | 4. 4 지식 활동의 평가와 성과 측정 |
| 3. 지식경영 프로세스와 전문도서관 기능의 비교 | 5. 전문도서관의 지식경영 실천 사례 |
| 3. 1 지식창고의 역할 | 5. 1 전문도서관의 성장과정 |
| 3. 2 지식창고의 지식 정제 및 분석 기능 | 5. 2 전문도서관의 조직 내 위치 강화 |
| 3. 3 지식의 공유와 전파를 통한 기업 문화의 촉진 | 5. 3 Help Desk, 전문도서관의 참고 정보봉사 |
| 3. 4 지식 프로세스의 확립과 지식 가치 사슬의 재편 | 5. 4 디지털 도서관의 참고 정보봉사와 지식관리시스템의 접목 |
| | 6. 결론 |

초 록

지식경영(Knowledge Management)의 중요성은 여러 측면에서 이루어지고 있는 이론 연구나 정부의 기업 경영혁신 시행 지침으로 지식경영을 주요한 도구로 하고 있는 데에서도 쉽게 찾아 볼 수 있다. 지식경영은 결국 지식의 순환과정, 즉 지식의 생성, 축적, 공유, 활용, 학습과정을 원활하게 촉진시켜서 기업내의 지적자산의 질과 양을 향상시켜 기업내의 많은 의사결정 문제를 효과적으로 해결하고자 하는 것이라고 정의되는데, 이러한 정의는 곧 전문도서관의 운영이론 및 철학과도 일치하고 있다. 따라서 본 연구는 기업이 이미 기업 내에 설치하고 있는 전문도서관을 활용하여 지식경영을 추진하기 위한 이론적 연구와 구체적인 사례를 제시하고, 향후 전문도서관 기반의 지식경영 방법론을 제안하고자 한다. 특히 전문도서관의 핵심이라고 할 수 있는 참고 정보봉사를 통하여 지식경영의 주요 요소인 지적자원과 인적 자원이 융합하며, 기업 문화가 활성화되는 사례를 소개한다. 본 연구는 향후 지식경영을 도입하고자 하는 기업에서 새로운 방식에 의한 지식경영 추진을 위한 의미있는 벤치마킹 자료가 될 것으로 판단한다.

ABSTRACTS

The importance of Knowledge Management (KM) can be easily recognized in many diverse aspects of the theory studies and in KM's efforts to help implement the government's policy to innovate corporation management. The core of KM is to improve the circulation of knowledge by generation, accumulation, sharing, utilization and acquisition by learning. The improvement of knowledge circulation would result in high quality and quantity of intellectual assets in corporations and make decision-making more efficient. This, too, is the operational philosophy of the special libraries. The primary objective of this study is to promote KM by presenting KM methodology and by explaining a theoretical background and cases, based on the existing special libraries. I cite an example of a case wherein merging intellectual assets and human resources activated the company culture. The reference service system, which is the core of the special library, was used in this merging.

키워드: 전문도서관, 지식경영, 지식관리시스템, 참고 정보봉사, 참고사서, 디지털도서관

Knowledge Management(KM), Knowledge Management System(KMS), Special Libraries, Reference Services, Digital Library

- * 성균관대학교 인문학부 문헌정보학과 강사(한국자산관리공사 지식정보부장)
논문접수일자 2003년 5월 31일
계재확정일자 2003년 6월 15일

1. 서론

지식경영의 중요성은 여러 측면에서 이루어지고 있는 이론 연구나 정부의 기업 경영혁신 지침으로 지식경영을 주요한 도구로 하고 있는 데에서도 쉽게 찾아 볼 수 있다. Van der Spek & Spijkervet(1997)이 언급한 지식경영의 정의를 상기하면 다음과 같다(노정란, 이견창 2002, 재인용). 즉, “기업의 목표를 달성하기 위하여 기업내의 암묵지(Tacit Knowledge)와 형식지(Explicit Knowledge)를 확인하고, 획득하며, 조직화하고, 축적하며, 공유하고, 이를 적용하는 일련의 체계적인 절차”가 지식경영이라는 것이다. 이러한 지식경영의 정의에 대해서 Alavi & Leidner(1999)도 같은 의견을 제시하고 있다. 또한 Ruggles(1998)는 기업의 내부 및 외부에서 발생하는 각종 지식을 결합하여 이를 기업이 원하는 가치로 승화시키는 과정이 지식경영이라고 정의하였다. 또한, Wiig et al.(1997)은 고객의 가치를 극대화하기 위한 지적자산을 창출하는 과정이 지식경영이며, 이때 기업내의 문화가 중요한 역할을 한다는 점을 강조하였다. Prusak(1997)은 기업내의 개인지식을 기업전체의 조직지식으로 확산하는 과정이 지식경영의 핵심임을 주장하였다. 이같이 문헌에서의 지식경영에 대한 정의를 보다 명료하게 정의하면, 결국 지식의 순환과정, 즉 지식의 생성, 축적, 공유, 활용, 학습과정을 원활하게 촉진시켜서 기업내의 지적자산의 질과 양을 향상시켜서 기업내의 많은 의사결정 문제를 효과적으로 해결하고자 하는 것이 바로 지식경영이다(이견창 등 1999; 이견창 & 권순재 2000).

또한, 지식이 무엇인가에 대한 주제를 놓고 심도 있는 연구가 진행되기도 하였는데 이는 그만큼 지식이 기업간 경쟁무기로 사용될 정도로 중요하기 때문이다. 아울러 이와 관련하여 지적자산 또는 지적자본 그 자체에 대한 연구도 활발하게 있었는 바, 이는 결국 기업내의 지식을 파악할 수 있는 구체적인 대상으로서의 의미가 있기 때문이다. 그리고 미국의 O’Leary 교수는 기업 내에 다양한 형태로 존재하는 각종 지식을 지식경영에 필요한 형태로 변환하는 소위 온톨로지(Ontology) 문제를 주로 연구하기도 하였다(O’Leary 1998ab). Nonaka & Takeguchi(1995)는 형식지와 암묵지의 정의를 제시하고 조직 내에서 형식지와 암묵지의 변환이 상호간에 중요함을 강조하였다. 한편, Nonaka & Konno(1998)은 개인의 지식이 기업의 조직지식으로 변환되는 지식변환 장소의 개념으로서 ‘ba’, 즉 場의 개념을 소개함으로써 기업 내에서 지식 변환 과정의 중요성에 대하여 주의를 환기시켰다. 이상의 연구를 종합하여 보면 결국 지식경영을 달성하기 위해서는 지식경영시스템과 조직의 인적자원이 유기적으로 결합이 될 때 가능함을 알 수 있다.

노정란(1999)과 Townley(2001)는 지식경영은 이미 도서관이 수 세기동안 해 왔던 정보관리 업무를 새로운 용어로 대체한 것이라고 본다. 왜냐하면 지식경영의 주요 요소인 ‘사람’(Human Resources)은 도서관의 궁극적 대상인 이용자에 해당하는 것으로서 도서관은 서비스의 최종 목적지인 이용자와의 네트워크 관계를 통하여 지식정보자원의 관리를 발전시켜 왔기 때문이다.

지식경영에 대한 이론적 접근은 매우 활발한 편이지만, 대부분의 기업에서 이미 설치 운영하고 있는 정보관리 조직(전문도서관)과 지식경영을 연계하여 연구한 연구는 현재 찾아 보기 어렵다. 전문도서관은 설치 기관을 대표하여 효율적으로 정보를 수집하고 관리하며, 다른 종류의 도서관과는 달리 심층적으로 정보를 분석하고, 기관 내 이용자와 밀착하여 심도 깊은 참고 정보봉사를 제공하는 한편, 빈번하게 형식지에서는 발견할 수 없는 지식을 전문가 그룹의 암묵적 지식과 연계하여 탐색하는 등 지식경영의 기능과 유사한 점이 많다.

Townley(2001)는 학술도서관에서는 기관에서 발간하고 있는 연구자료 등을 효율적으로 축적하는 관점에서 지식경영을 도입함으로써 학술도서관과 연구기관 양자의 효율을 높일 수 있다고 보고, 학술도서관과 지식근로자 양자가 협업을 통하여 기관의 목표 달성에 크게 기여할 수 있을 것으로 보았다. 그러나 그 적용 방법론에 있어서 학술도서관을 하나의 조직으로서 운영하기 보다 학술도서관의 사서 자체가 지식근로자의 지위에서 훌륭한 역할을 수행할 수 있기 때문에 사서가 지식근로자의 일원으로서 활동할 수 있을 것으로 보았다. 본 연구는 전문도서관의 기능과 지식경영의 역할이 어떤 점에서 유사하고, 또 차이점이 있다면 무엇인지를 논리적으로 설명하게 될 것이며, 특히 다양하고 심도 깊은 참고 정보봉사가 지식경영의 주요 요소인 인적 자원과 기업 문화의 촉진 도구(Enablers)가 되고 있음을 실례를 들어 설명하게 될 것이다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 2장

에서는 전문도서관의 운영이론과 철학을 정리하고, 3장에서는 지식경영 프로세스와 전문도서관 기능을 비교 요약한다. 4장에서는 전문도서관 기반의 지식경영 추진에 필요한 검토사항을 제시하게 될 것이다. 5장에서는 전문도서관의 참고 정보봉사 기능과 지식경영 요소의 접목 과정을 사례를 통하여 전개하고, 끝으로 6장에서는 결론을 제시한다.

2. 전문도서관의 운영 이론과 철학

2.1 전문도서관의 정의

전문도서관은 19세기 초 미국에서 특수도서관협회(Special Libraries Association, 이하 SLA라 한다)를 결성한데서 비롯되었다. 우리나라에서는 1987년 도서관법(현 도서관 및독서진흥법)의 개정으로 종전 특수 도서관이라 명명해 온 이 종류의 도서관을 전문도서관으로 개칭하였다.

SLA는 특수도서관의 목표를 소속기관이나 단체의 업무 수행에 필요한 정보를 수집하여 제공하는 것을 기본 활동 목표로 하였으며, 대너 등이 브래튼 우즈에서 처음 외쳤던 「일에 지식을 이용하게 한다」(Putting Knowledge to Work)라는 슬로건은 이후 전문도서관의 모토가 되어 왔다.

최성진(1995)은 Kyle의 견해를 빌어 전문도서관의 특징을 다음과 같이 요약하고 있다. 전문도서관에서는 다른 종류의 도서관에서는 찾아 볼 수 없는 몇 가지 차이점을 발견할 수 있다. 첫째, 전문도서관에 입수, 축적되는 문

헌의 단위는 도서, 잡지 등이 아닌 그 안에 포함된 단편적 정보나 단위로 축소된다. 둘째, 다른 종류의 도서관에서는 이용자가 스스로 탐색하는 것이 대부분이지만 전문도서관에서는 사서가 이용자를 대신하여 탐색하는 것이 대부분이다. 왜냐하면 각 기관이 전문도서관을 설치하려고 할 때에는 그 직원들 스스로가 직접 찾는 것보다는 사서들을 통하여 찾게 하는 것이 더 신속하고 효과적일 것이라고 믿기 때문에 설립 목적 자체를 거기에 두고 있다. 셋째, 다른 종류의 도서관은 출판 또는 그 밖의 방식으로 문헌이 제작되어 나오기를 기다렸다가 그것을 수집하여 제공하지만 특수도서관은 문헌에 포함되지 않은 정보도 각종 정보원에 직접 접근하여 수집 제공하는 것이다. 넷째, 전문도서관 사서들은 소속된 기관의 활동 내용이 변화하는 과정을 항상 주시하면서 미래의 정보요구를 사전에 인식하고 이에 대비할 수 있으나 다른 종류의 도서관 사서들은 그러한 요구가 광범위하고 다양하여 사전에 대비한다는 것이 현실적으로 어렵다고 보았다.

Townley(2001)도 이 점을 수긍하고 있는데 학술도서관 역시 기관내의 전반적인 정보 흐름을 관측하거나 인식하는 데에 명백한 한계를 갖고 있다고 지적하면서, 그와 같은 사실이 지식경영이 추구하는 전사적인 정보 요구 측정 및 제공과 차이가 있다고 설명한다.

2.2 전문도서관의 주요 기능

전문도서관의 기능은 다음과 같이 요약될 수 있다(최성진).

(1) 정보의 기능

다른 종류의 도서관이 수행하는 주요 기능은 이용자의 교육, 연구, 예술작품의 감상 또는 여가 선용을 돕는 것이며 전문도서관의 기본적 기능은 오직 한가지로서 그것은 소속된 기관의 목적 달성을 도우려고 그 기관 소속원들에게 필요한 정보를 청구 즉시 마련하여 제공하는 것이다. 어느 기관의 정보 요구를 지체 없이, 그대로 쓸 수 있는 형태로 충족시키는 이 기능은 모든 전문도서관의 존재의의라고 할 수 있다.

(2) 소속된 기관

전문도서관은 어느 기관이나 단체의 한 부서로 설치되며, 그러한 기관이나 단체는 각종 기업체, 정부기관, 전문직 협회, 학회 등으로 다양하다.

(3) 이용자 집단

전문도서관은 모든 주민에게 봉사하는 공공도서관과 달리 분명하게 정의된 이용자 집단에 봉사한다. 이용자격은 대개 소속된 기관의 직원으로 한정한다. 전문도서관의 이용자들은 대개 그 분야의 전문가이며, 가까운 거리 안에서 활동하기 때문에 다른 어느 종류의 도서관에서 보다 사서가 밀접한 개인적 접촉을 유지하면서 적시에 필요를 파악하여 충족시킬 수 있다.

(4) 장서의 주제 범위

전문도서관의 장서는 보통 한 주제 또는 수개의 관련된 주제를 다룬 문헌들로 구성된다. 장서의 범위가 이렇게 제한적이므로 그 주제

범위에 따라 법률도서관, 무역도서관 등으로 문헌의 형태에 따라 특허도서관, 규격도서관 등으로, 혹은 소속된 기관에 따라 신문사 도서관, 박물관도서관 등으로 명명되기도 한다. 이러한 주제는 물론 소속된 기관의 활동 및 관심분야에 따라서 결정되는데, 먼저 그 기관의 활동과 관련된 분야 정보자료를 수집하고, 현재의 필요는 물론 미래에 예상되는 이용자들의 필요가운데서 기본적이고, 자주 이용되고, 실용가치가 높은 자료는 모두 수집하여 장서에 포함한다.

(5) 규모

전문도서관의 전형적인 규모라는 것은 없다, 수십만 점의 자료가 비치된 도서관에서 수십 명의 직원이 일하는 경우도 있고, 적은 수의 직원이 좁은 공간에서 작은 규모로 장서를 관리하며 일하기도 한다.

최근 급격히 증가하고 있는 정보관, 정보관리실, 기술정보실 등은 실질적으로 전문도서관과 같은 것이다. 정보관 등이 인사기록과 같은 특수한 정보를 많이 비치하고, 정보자료를 심층 분석하여 기술 현황 보고서를 작성하는 등 높은 수준의 봉사를 제공하고, 전산기기를 많이 사용한다는 점에서 차이점이 있다고 주장하기도 하나, 모두 정도의 차이이며, 기본적인 차이가 아니다.

2. 3 전문도서관의 참고 정보봉사

전문도서관의 참고 정보봉사는 다른 종류의 도서관과 가장 큰 차이를 보이고 있는 기능이며, 전문도서관의 설립 이유이기도 하다(Ferguson, E. & Mobley, E. R. 1984).

일반적으로 공공도서관은 다양한 장서의 개발에 가장 큰 비중을 두고 있는 것에 비하여 전문도서관의 궁극적 목표는 수준 높은 참고 정보봉사에 두고 있다. 전문도서관의 참고 정보봉사 기능에는 다음과 같은 것이 포함된다(최성진).

- (1) 도서관에 수집되는 문헌들을 일일이 분석 평가한 다음 그것을 찾을 만한 사람에게 알려 이용하게 한다.
- (2) 특정 정보와 데이터 문의에 대하여 복사기 등을 활용하여 지체 없이 응답한다.
- (3) 문헌 검색을 하고, 서목, 초록, 발췌문 등을 작성하여 제공한다.
- (4) 상호대출 절차를 밟아 필요한 외부 문헌을 입수하여 제공한다.
- (5) 이용자들에게 최근에 출판된 문헌들에 관한 정보를 관심분야별로 알려 준다.
- (6) 신착 문헌들에 대한 홍보, 장기대출 등의 방법으로 장서 이용의 증진을 도모한다.
- (7) 온라인 데이터베이스를 통한 정보봉사 등 전산기와 텔레 커뮤니케이션 기술을 응용하여 광범위하고 신속하게 관련 있는 데이터베이스들에 접근하는 방법을 도입 또는 개발한다.
- (8) 소속된 기관의 간행물 및 그 밖의 중요한 문헌을 체계적으로 수집하여 보관한다.
- (9) 이용자들의 요구를 정기적으로 조사한다.

한편 Ferguson & Mobley는 다음과 같이 전문도서관의 참고 정보봉사 기능을 기술하고 있다.

전문도서관의 참고 정보봉사는 직접적으로 정보를 제공하는 방법 외에 간접적으로 이용자와 밀착하여 정보를 분석하고, 경우에 따라서 문헌 속에서는 발견할 수 없는 답을 추출해 내기도 해야 한다. 그러한 과정에서 사서는 “인적 자원”까지 활용하게 된다. 일반적으로 정보학에서 “보이지 않는 대학(Invisible Colleges)”으로 일컫는 것이 바로 그것이다. 지식은 문헌 등을 통하여 표현되기도 하지만 때로는 사람의 경험 속에 축적되기도 하고, 다른 사람들과의 네트워크 속에서 발견되기도 하고, 변형되어 전달되기도 한다. 따라서 전문도서관의 사서는 평상시 기업 내의 구성원들과 교류하면서 또는 협회, 학회, 대학, 나아가 정부 부처의 전문가들과 교류함으로써 그러한 지식을 획득하려고 노력해야 한다.

또 전문도서관의 사서는 참고 정보봉사를 통하여 기업 내에서 일종의 교육자이자 지도자로서 기업 내에서 학문적으로 적극적이고 분방하게 활동하며, 기업 내의 구성원들과 쌍방향 커뮤니케이션을 주도하게 된다. 요컨대 전문도서관이 이용자들에 대하여 즉각적이고 유용한 서비스를 가장 효율적인 방법으로 제공하기 위하여는 전문도서관 사서에게 다른 종류의 도서관 사서보다 더욱 전문적인 주제 배경과 끊임 없는 재교육을 필요로 하며, 대부분 특정 분야의 전문가들로 구성된 이용자와 사서간에 이루어지는 참고 면담 등과 같은 지속적인 교류관계는 사서로 하여금 더욱 지능화될 것을 요구한다.

이상과 같은 전문도서관의 주요 기능을 정리해 보면 다음과 같이 요약될 수 있다.

전문도서관에서 수집하는 정보의 종류는 도서, 잡지는 물론 회의록, 특허, 도면, 데이터베이스, 경쟁정보¹⁾ 등 기관에서 필요로 하는 모든 종류의 매체를 망라하며 정보의 공개·비공개 여부, 정형·비정형 자료 여부를 기준으로 하지 않는다. Lefebvre(1996)도 전문도서관은 지식의 형태나 암묵적인 경험의 종류가 어떠한 기업의 활동에 필요한 모든 종류의 지식이 수집되어야 한다고 강조하고 있다.

이러한 속성은 또한 정보의 수집 범위에 있어서도 현재의 요구는 물론 기관의 변화를 예측해 가면서 잠재적인 요구까지도 측정해야 함을 내포한다. 왜냐하면 수시로 청구되는 촌각을 다투는 요구에 대한 ‘즉시 서비스’는 전문도서관의 장서가 현재의 필요는 물론 미래에 예상되는 이용자들의 필요를 모두 충족할 수 있도록 개발되어 있을 때에야 가능하기 때문이다. 그러기 위해서 전문도서관의 사서는 항상 경영 활동을 모니터링하고, 수시로 일반 이용자는 물론 기업 내 CEO 계층과도 커뮤니케이션이 활발해야 한다. 따라서 전문도서관의 조직 내 위치는 매우 중요하며, 가능한 기업 내 커뮤니케이션 채널의 중앙 위치를 점하도록 요구된다.

정보 서비스에 있어서 특기할 만한 사실은 분석정보 수준의 서비스를 제공한다는 사실이다. 원래의 정보자료 그 자체만으로는 ‘지체 없이, 그대로 쓸 수 있는 형태’가 아니므로 전

1) 경쟁정보(Competitive Intelligence) : 공개된 각종 정보를 근거로 경쟁사들의 동향 및 새로운 움직임 등을 역추적해 기업의 최고경영자가 의사결정을 신속하게 내릴 수 있도록 하는 정보 인프라다. 이는 기업의 경영에 필요한 정보를 미리 알려주는 조기경보와 전략수립 그리고 전략실행으로 크게 나뉜다. 또 최근에는 위기관리를 위한 경쟁정보가 중요한 역할을 한다.

문도서관은 항상 입수 정보를 대상으로 이용자가 최소의 시간과 비용으로 최적의 정보로서 활용할 수 있도록 미리 평가하고, 분석하는 기능을 수행한다.

3. 지식경영 프로세스와 전문도서관 기능의 비교

기업은 생존하기 위하여 끊임없이 새로운 상품을 개발하고 전략을 준비하며 새로운 시장을 개척하고자 한다. 지식경영은 기업 내에 지식이 끊임없이 획득·창출, 축적, 공유되도록 하고 이를 바탕으로 고객에게 뛰어난 가치를 제공함으로써 높은 재무적 성과를 달성하는 것이다. 따라서 기업으로서는 지식의 중요성과 가치를 구성원들이 인식하도록 하고, 지식의 공유, 탐구, 전파 등을 장려하는 조직 문화와 보상 시스템을 구축하고, 정보 시스템, 구성원간 네트워크 등의 지식 하부구조를 구축하는 등 총체적인 접근을 통한 기업 경영의 패러다임 변화를 추구한다(김승화 1998). 전문도서관 역시 설립 기반으로부터 지식경영이 추구하는 목표에 상당히 근접해 있음을 알 수 있다. 본 장에서는 지식경영의 프로세스와 전문도서관의 각 기능을 지식의 축적 - 지식의 정제 - 지식의 공유 - 기업의 가치 사슬화 측면에서 비교 검토해 보고자 한다.

3. 1 지식창고의 역할

지식경영의 가장 기본적인 인프라는 지식

을 개인이 아닌 조직이 축적하기 위해 만든 지식 창고이다. 지식창고는 기업활동에서 획득한 지식과 정보를 저장하고, 이를 바탕으로 더욱 효과적인 기업활동을 전개하며, 다시 기업 활동에서 획득한 지식을 저장함으로써 지식의 순환 메커니즘을 형성하게 된다. 이러한 역할을 효율적으로 수행하기 위해서 지식창고에는 고객, 경쟁사, 자사를 축으로 하는 모든 의미있는 정보가 저장되어야 한다(이창엽 2000).

여기에서 말하는 고객정보란 기업이 고객으로부터 가치를 창출하고자 관리하는 모든 정보를 말하며, 경쟁사의 정보란 '경쟁정보'에 갈음하는 것으로 경쟁사의 상품, 마케팅 활동, 매출 등의 정보를 비롯 기업의 중요한 전략수립의 인프라가 될 수 있는 경쟁사의 모든 정보로 볼 수 있다. 자사의 지식은 말할 것도 없이 기업 내부에서 생성되는 모든 형식지와 암묵지를 포함한다. 여기에서 주목할 것은 전문도서관에서 수집하고 있는 '기업이 필요로 하는 모든 종류의 지식'을 통하여 이미 지식창고에서 필요로 하는 대부분의 지식이 저장되고 있다는 점이다. 나아가 이용자의 측면에서는 정형 정보 뿐만 아니라 계량 정보 등과 같은 비정형 정보도 필요로 하므로 비정형 정보도 중요한 정보자원이 되고 있다.

3. 2 지식창고의 지식 정제 및 분석 기능

지식창고가 기업 내에 효율적으로 지식을 공급하기 위해서는 '꼭 필요한 지식만, 필요한 만큼' 저장되어 있어야 한다. 정보의 중복은 지식창고의 낭비로 이어질 뿐 만 아니라

혼란을 초래하기도 한다. 대부분의 경우 지식 창고가 실패하는 주요한 원인 중의 하나는 'Garbage'로 인한 것이다. 전문도서관에서는 전통적으로 문헌 단위가 아닌 데이터 단위로 지식을 관리해 왔으며, 다른 종류의 도서관과 달리 기술의 유입이 빨라 디지털 도서관 구축 및 각종 데이터베이스 관리를 통하여 텍스트 마이닝, 웹 마이닝을 일반화 하고 있다. 또한 불필요한 정보를 제거하거나 통제하고, 대량의 데이터로부터 의미있는 정보를 추출하기 위하여 데이터 마이닝, 지식 추출 기법들이 요구되기도 하며, 이 과정에서 알고리즘은 해당 분야의 이용자와의 협업을 통하여 효과적으로 추론한다(Juristica, I. 2000).

3.3 지식의 공유와 전파를 통한 기업 문화의 촉진

Davenport 와 Prusak은 지식경영 초기 단계에서는 사람들이 어떻게 정보에 접근하고 정보를 생산하며, 공유하는 지 그리고 기업이 그러한 정보를 활용하여 어떻게 경쟁력을 확대해 나가는 지에 대한 연구에 치중한다고 하였다. 그 다음 단계로는 그러한 지식이 이미 기업 내에 존재하는 다른 자원들이나 제반 경영 활동을 통하여 네트워킹을 이루게 되면서 전파되고, 조직 문화를 촉진하며, 학습 조직화하는 프로세스를 갖게 된다고 기술하고 있다. 일반적으로 사람들은 자기가 알고 있는 지식을 자기 주변의 사람이나 신뢰할 만한 사람을 통하여 확인하거나 공유하고 더 알고자 한다. 그런데 기업의 리더들은 본능적으로 기업 내에서 유통되는 각종 정보가 어떻게 막히고 있

는지를 알 수는 있으나 사업과 관련된 의사결정을 할 때에는 전문적인 정보가 없이는 판단하기 어렵다. 그러므로 원래의 지식은 다른 사람들과 공유되는 정도나 협력하고 결합하는 형태에 따라서 그 내용이 크게 달라질 수 있다. 이러한 원리에 의해서 지식경영은 지식의 공유에 대한 해결점을 찾기 위하여 일반적으로 사회학이나 역학관계 추정 등에 사용되는 "팀내 행동 상관도"를 활용하여 사회적 네트워크 관계(Social Network Analysis)를 분석하게 된다(Anklam, P. 2002). 지식경영 전파자로서 지식전문가 제도를 두고 있는 경우가 이에 해당한다.

전문도서관은 개인 뿐만 아니라 기업 내 팀, 부서 등의 조직 단위를 대상으로 여러 종류의 다양한 참고 정보봉사를 수행하고 있으며, 이용자는 도서관이 제공한 정보를 활용한 후 결과 보고서 등을 정보 시스템에 제공하면서 정보 생산자의 역할을 하게 된다. 또한 전문도서관은 기업 내 연구자가 진행하는 연구를 밀착하여 지원하기 위하여 지식 자원 뿐만 아니라 인적 자원에 대한 종합적인 매핑 기능을 수행함으로써 전문도서관의 참고 사서는 최근 어떤 사람이 어떤 연구를 시작했으며, 공동 작업자가 있는지, 해당 분야의 전문가는 누구인지에 대한 암묵적인 지식도 체득하고 있다. 아울러 전문도서관에 요구되는 정보는 문헌 단위가 아닌 분석자료를 요구하는 경우가 많고 나아가 문헌에는 기재되어 있지 않아서 사서가 기업 내 전문가 또는 외부 전문가의 답변이나 외부 정보원으로부터 의견 또는 정보를 취득하여 제공하는 경우도 많다(Ferguson, E. and Mobley, E.1984). 이와 같은 기능은 기업내의 "Help

Desk"이자 "Problem Solving Knowledge"에 해당하며, 일반적으로 "참고 정보봉사 센터"로 명명된다. 전문도서관의 사서는 매 질의마다 정교하게 참고질문을 설계하고 이용자로부터 결과물을 피드백하여 정보 시스템에 축적하는 과정에서 형식지 뿐만 아니라 암묵지의 관리 주체가 되고 있는 것이다(Perez, E.R. 1999).

3. 4 지식 프로세스의 확립과 지식 가치 사슬의 재편

기업 내 지식이 네트워크 관계 속에서 수정되고 확대되어 활성화 되는 과정이 지나면 개인 지식은 조직 지식으로 관리될 필요가 있다. 조직 내 구성원들의 이직과 퇴직 등으로 지적 자산이 유실되는 위험으로부터 기업을 보호할 필요가 있을 뿐만 아니라 평상시에도 기업의 이윤 극대화를 위하여 기업으로서는 소속 직원들을 교육하고, 지식을 습득케 한다. 이 과정에서 구성원들이 스스로 학습의지를 갖도록 격려하고, 본인이 자발적으로 자기의 지식을 공유하여 조직의 능력을 향상시키도록 보상제도를 둔다. 그러나 일반적으로 구성원들은 자신의 지식을 공유하려고 하지 않는다. 그들은 자신의 지식을 공유하게 되면 자신의 자산적 가치가 하락한다고 믿기 때문이다. 그러므로 기업은 각종 보상제도를 통하여 지식 친화적 기업 문화를 육성하는 한편 기업의 프로세스를 지식 의존적 프로세스로 재편할 필요성이 있다. 이와 같은 지식의 활용과 조직 자산화를 목적으로 한 제도화 측면은 전문도서관을 두고 있는 기업에서도 마찬가지이다. 이미 대부분의 전문도서관에서는 납본제도, 모니터링을

통하여 각 부서의 생산 자료는 물론 출장, 연수, 교육, 세미나 결과물 등을 시스템에 피드백 축적토록 독려하고 있으나 더 나아가 기업 내 각 업무활동이 끝 지식의 습득 - 저장 - 활용 - 재창조 프로세스가 되도록 조직 구조를 지식 가치 사슬 구조로 재편할 것을 권고한다. 이 때 전문도서관은 이미 기업 내 핵심적인 지식 공급 기구로서 많은 사람들과 친화적인 관계를 형성하고 있으므로 이러한 의무화 제도에 대한 구성원들의 반발을 최소화 하면서 프로세스의 중심 기구로 활용할 수 있는 가장 유력한 장치가 될 것이다.

4. 전문도서관 기반의 지식경영 추진을 위한 검토사항

가트너 그룹이 밝힌 2003년 지식경영 예측 자료에 의하면 포춘지 선정 세계 1,000대 기업의 반 수 이상이 지식경영을 도입할 것으로 예측하고 있고, IDC는 2003년 한 해만해도 지식관리시스템 시장이 12조 달러 규모를 능가할 것으로 보고 있다. 앞서 전문도서관의 운영 이론과 철학 및 지식경영 프로세스의 비교 연구 결과 지식경영에서 필요로 하고 있는 요소들이 이미 대부분의 전문도서관에서 수행하고 있는 기능임을 확인할 수 있었으며, Perez (1999)도 지식경영은 이미 전문도서관의 사서들이 해 오고 있는 참고 정보봉사 기능 등을 통하여 실천되어 오고 있다고 역설한다. 그러나 보잉사나 마이크로소프트사와 같이 소수의 기업을 제외하고는 지식경영을 도입하거나 추진하는 많은 기업들이 전문도서관의 중요성을

깨달지 못하거나 활용하고 있지 못한 이유는 무엇인가? 개선방안은 무엇인가? 그에 관한 몇 가지 논의가 필요하다.

4. 1 지식, 그 무형자산의 속성

지식경영이 분명 기업에게 새로운 기회를 가져다 주는 것만은 사실이다. 그러나 종종 기업의 운영이 어려울 때 그 중요성은 쉽게 간과되기도 한다. 전문도서관의 경우도 마찬가지이다. 전문도서관은 기업 내 지식자원의 효율적 관리를 통하여 이윤의 극대화에 기여하고 있음에도 불구하고 전문도서관의 여러 활동은 대부분 비용 소모적인 것으로 인식되고 있다. 그 주된 이유 중의 하나는 바로 지식 자산이 갖는 “보이지 않는 속성” 때문이다. 모든 기업 활동의 근거는 대부분 이윤 극대화에 있다. 아직도 대부분의 CEO들은 수익과 주가 등을 기업 등의 가장 큰 가치로 여기며, 비용의 통제를 주요 경영 수단으로 생각한다 (Fortune April 18, 1994). 기업은 그 목적 하에서 인력을 충원하고, 조직을 설정하며, 자원을 배분하게 되는데 비영업 조직이 갖고 있는 공통적인 고민은 눈에 보이는 현실적 이익 (profit) 개념의 결과물 생산이 어렵다는 점이다. 그로 인하여 지금까지 대개 무형의 자산은 무가치 한 것으로 여겨지거나 자원 배분 등에 있어서 불이익을 받을 수 밖에 없던 것도 사실이다. 전문도서관은 그 가운데에서도 대표적인 비영업 조직으로서, 무형의 지식 자산을 작업의 주된 대상이자 매개체로 하면서 결과 또한 정보 봉사라고 하는 무형의 형태로 존재하고, 운영에는 반드시 정보자원, 인

력, 공간, 하드웨어, 소프트웨어 등을 필수 자원으로 하기 때문에 결과적으로 In-Put만 있고 Out-Put은 없는 조직으로 인식되기 쉽다 (Dempsey, Kathy 2002).

따라서 전문도서관은 작업의 내용을 “보이는 속성”화 하는 의도적인 노력이 필요하다. 랭카스터가 전문도서관의 존재를 입증하는 방안으로서 효과(effectiveness), 효율(efficiency), 비용 대비 효익(cost-benefit) 이라고 하는 세 가지 방안을 제시한 것도 바로 이러한 이유에 근거한다.

지식경영을 하려는 기업에서 이미 설치되어 활동 중인 전문도서관을 활용하지 않는 이유 중의 하나는 전문도서관이 일련의 무형 지식활동의 효과를 기업 내에 유형적 결과로 증명하는데 실패했을 가능성, 또는 지식경영의 프로세스와 전문도서관 봉사의 유사성을 발견하지 못하고 있을 가능성이 크다. 따라서 전문도서관은 홍보·마케팅의 강화, 참고 정보봉사의 가시화를 통하여 지식 자산의 무형성을 극복할 때 지식경영의 핵심 도구이자 critical mass로서 그 역할을 안전하게 수행할 수 있을 것이다.

4. 2 전문도서관 서비스의 TQM

전문도서관이 critical mass로서 인식되고 있지 못할 경우 다른 측면의 요인으로는 전문도서관에서 공급하는 지식의 질적 가치(Total Quality Management)와 관련된 것이다. 지식경영에서 필요로 하는 지식은 기업의 목표 달성과 직결되는 보다 전략적이고, 구체적인 것이다. 즉 일정 수준 이상의 것으로서 곧바로 의사결정에 쓰일 수 있는 고품질, 고효용

가치를 갖는 지식을 말한다. 따라서 많은 기업들이 기업의 이윤에 직결될 수 있는 지식만을 웹사이트에 올리게 하며, 전문가로 하여금 지식의 가치를 평가하게 하는 것이다. 전문도서관이 기업이 요구하는 일정 수준 이상의 지식을 공급하기 위해서는 네 가지 측면의 노력이 필요하다(Kennedy, M. L. 1996). 첫째, 기업의 동향과 비전을 정확히 인식하고 예측하여야 한다. 둘째, 청구된 지식에 대하여 정확한 판단을 요하며, 셋째 정보 더미로부터 얼마만큼의 정보를 어떤 범위까지 제공할 것인가를 정확히 인식하며, 넷째 기동성이 있어야 한다. 그러기 위해서는 전문도서관으로 하여금 기업 내 최상위 가치 기준에 대한 판단, 대량의 정보로부터 핵심 정보를 추출하기 위한 정보기술 능력과 콘텐츠에 대한 이해 능력, 지식의 활용 가치에 대한 유추 능력을 갖도록 요구된다.

Cundari, Leigh & Stutz, Kara(1995)는 서비스 조직인 도서관이 그 유효성을 입증하기 위해서는 도서관이 제공한 정보와 참고 정보봉사가 이용자를 만족시키고 있는 지에 대하여 끊임없이 측정해 가면서 그 품질을 향상시켜 가야만 한다고 주장하고 있다.

4. 3 전문도서관 참고 사서의 역량

전문도서관의 가치를 종국적으로 결정하는 요소는 참고 정보봉사의 수준이며, 참고 정보봉사의 핵심은 참고 사서의 역량에 의하여 크게 좌우된다.

SLA(1996)는 전문도서관 참고 사서의 능력을 다음과 같이 11개의 전문적인 능력과 13개의 개인적인 능력을 제시하고 있다.

전문적인 능력

- 정보자원을 평가 필터일 하는 전문적인 지식
- 기관과 관련한 특정 분야에 대한 지식
- 효율적인 정보 서비스 개발 능력
- 정보 교육 능력과 자질
- 정보 요구 조사 평가
- 정보 수집, 조직, 배포를 위한 정보 기술 사용 능력
- 경영진에게 정보 서비스의 중요성을 설득하는 능력
- 특수한 정보 상품 개발 능력
- 정보 이용에 대한 성과 평가
- 정보 요구의 변화에 따라 정보 서비스 개선
- 중견 경영진의 일원으로 활약(전략 계획 참여, 정보 정책 개발)

개인적인 능력

- 정보 서비스의 우수성에 대한 자신감
- 도서관에 대한 새로운 도전과 기회 포착
- 거시적인 안목
- 파트너와 협력관계 강화
- 상호 존중하고 신뢰하는 풍토 조성
- 효과적인 의사전달 기술 습득
- 팀원과의 상부 상조 및 인화 단결
- 리더쉽을 최대한 발휘
- 신중한 계획하에 우선 순위에 따라 추진
- 계속 교육과 자기 개발 충실
- 경영기법 도입, 경영인으로서의 능력
- 전문가들과 네트워크 유지
- 환경변화에 유연하고 적극적인 자세

전문도서관 참고 사서에게 요구되는 이러한

자질은 최고 지식경영자(CKO, Chief Knowledge Officer)와 동등하거나 그보다 전문적인 능력이 훨씬 강화된 수준으로서 결국 전문도서관 사서는 기업 내 지식경영의 실질적인 책임자로서 역할을 수행하고 있는 것으로 볼 수 있다.

4. 4 지식 활동의 평가와 성과 측정

기업 내 모든 경영활동은 성과 측정을 통하여 정당화 되거나 확대 또는 축소된다. 전문도서관의 활동이 기업 내에서 긍정적으로 인식되기는 하나 기업 내 critical mass가 되지 못하는 또 다른 이유는 결국 전문도서관의 활동이 성과로서 입증되기 어렵기 때문이다. 지식경영을 도입한 많은 기업에서도 일정 기간이 지난 현재 지식경영의 성과를 측정하기 위하여 여러 가지 측정 도구를 개발하여 지식 자산을 인식하고 관리하려는 노력이 계속되고 있다. 그러나 지식 자산과 같은 무형자산은 물리적인 형태는 없으나 미래의 기간에 걸쳐 회사의 수익 창출에 기여할 것으로 예상되면서, 높은 불확실성 때문에 인식 및 측정이 어려운 자산이다. 대표적으로 브랜드 자산, 인적 자원 등에 대하여 BSC(Balanced Score Card), Annie Brooking 모형 등 직접적인 측정방법 외에 초과 자산 수익률법, 자본시장 프리미엄 접근법 등이 적용되고 있다.

전문도서관은 지식 활동의 평가가 정당화 될 때 지식경영의 주도적 기구가 될 수 있다

는 사실과, 지식 자산의 가치는 지식경영의 궁극적 지표가 되므로 가능한 한 비용 대비 효익이 검증될 수 있는 다양한 방법이 검토되어야만 한다(Keyes, Alison M. 1995).

5. 전문도서관의 지식경영 실천 사례

한국자산관리공사의 도서관은 예금보험공사와 더불어 우리나라 부실 금융기관에 대한 정책을 담당하는 공기업인 한국자산관리공사(이하 '공사'라 한다)에 설치된 전문도서관이다.

이 사례를 소개하는 목적은 실존하는 기업의 특성과 변천과정에 따라 전문도서관이 어떻게 변화해 왔으며 특히 공사가 지식경영을 도입하게 된 배경과 전문도서관이 주도적으로 지식경영 개념을 도입, 실천하는 과정을 실례를 통해 분석해 봄으로써 전문도서관 기반의 지식경영 가능성을 제안하려는 데에 있다.

5. 1 전문도서관의 성장과정

한국자산관리공사(이하 '공사'라 한다.)는 1962년 설립되어 40년간 금융기관의 부실채권 및 부동산 정리와 정부 위탁업무 중심의 업무를 해오다가 1997년 우리나라가 IMF 지원체제에 놓이게 되자 정부는 그 기능을 대폭 확대하여 예금보험공사와 더불어 우리나라 금융구조조정의 중심 기구로 확대 변모되었다.²⁾

공사의 전문도서관은 네 차례에 걸쳐 전문

2) 주요 기능으로는 부실채권정리기금의 관리·운용, 금융기관 부실자산의 인수및정리, 인수 부실기업의 회생지원, 국유재산 관리 및 채납조세 정리를 들 수 있다.

<http://www.kamco.or.kr>

도서관의 정보서비스 수준을 강화하였다.

첫번째, 인식기에 해당하는 기간으로서 1985년을 기점으로 전문도서관으로서 역할을 분명히 정의하고, 전문도서관의 정의와 철학에 맞는 정보봉사를 시작하였다. 가장 큰 비중을 두고 시도한 것은 전문도서관의 이미지 강화와 이용자의 인식 변화였다. '정보는 유익한 것, 정보를 이용하는 것은 경제적 행위'를 슬로건으로 하여 이용자들로 하여금 도서관을 쉽게 찾고, 이용하게 하는 한편 보고서 작성, 결재 등의 주요 의사결정 행위에 지식을 참조토록 지원하였다. 이러한 의도적 이용자 인식 변화 과정은 1997년까지 지속되었다.

두번째, 전환확대에 해당하는 기간으로서 1997년 우리나라가 경제적으로 IMF 경제위기에 휩싸이면서 각 금융기관이 부실화 되자, 부실한 금융기관의 구조조정 업무를 수행하고 있는 공사의 업무 범위는 급격하게 확대 변모되었다. 인원이 급격하게 증원(3배 이상) 되었으며, 조직과 업무 영역도 또한 크게 확대되었다. 이를 계기로 전문도서관에게 요구하는 정보의 종류가 크게 확대되었는데, 이는 1인 업무량의 대폭 증가, 유사한 기능을 수행하는 다수 팀간 정보 공유의 불원활, 이전에 경험하지 않은 새로운 업무가 갖는 생경함, 이전 습득한 지식으로는 해결되지 않는 생소한 문제의 빈번한 발생, 도입되는 신규 업무의 다양성, 전문성 등이 공사 전체에 적지 않은 부담으로 작용하였기 때문이다(노정란 2002). 이 당시 공사가 당면한 이러한 상황은 '지식의 문제'로 귀결될 수 있다. 주목할 만한 사실은 공사가 이러한 다양한 문제로 인하여 혼돈의 상황에 당면하게 되자 공사의 임직원들이 가장 먼

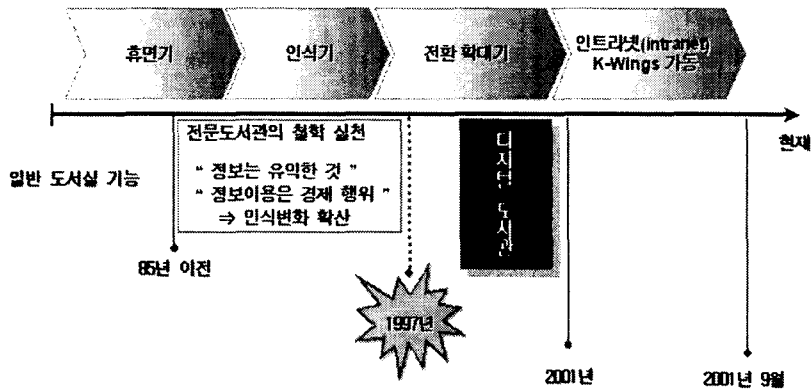
저 '문제의 해결지'로 지목한 것은 바로 도서관이란 사실이다. 이러한 사실은 이제 10여년의 인식 변화기를 거치는 동안 공사 도서관이 '조직 지식의 공급원'이자 'Help Desk'로서 이용자에게 인식되고 있음을 의미하는 것이다.

세번째, 2000년을 계기로 디지털 도서관을 구축하였다. 1997년 이후 대폭 증가한 정보요구를 분석한 결과 실시간 원문(full-text) 자료 요구의 증가, 인원 분산으로 인한 원격지 이용자의 정보 요구 증가, 대량 정보 처리의 요구 발생 등 디지털화의 요구도가 높아진 것으로 나타났다. 이에 정보기술을 활용하여 파일 서비스, 데이터 베이스 접속, 온라인 서비스를 신규 개발하는 한편, 오프라인 서비스와 병행 또는 오프라인 영역도 강화하였다.

네번째, 2001년 인터넷 기반의 지식관리시스템(Knowledge Management System)을 구축하였다. 디지털 도서관이 전문도서관의 기능을 중심으로 대내외 이용자를 대상으로 하는 공개성 지식을 위주로 구축된 반면, 지식관리시스템은 내부 결재 문서, 회의록, Pre-Print 등 비공개성 지식관리를 위주로 하면서, 내부 이용자간 커뮤니티 활성화, 내부 커뮤니케이션 채널의 다양화, 공개화 등 내부 기업 문화 혁신에 비중을 두고 개발하였다.

5. 2 전문도서관의 조직 내 위치 강화

전문도서관은 도서관의 조직 내 위치에 따라 봉사의 범위가 크게 달라진다. 그러므로 공사 도서관이 공사 임직원 전체를 대상으로 지식을 매개체로 하는 critical mass로서 기능을



〈그림 1〉 공사 도서관 성장 과정

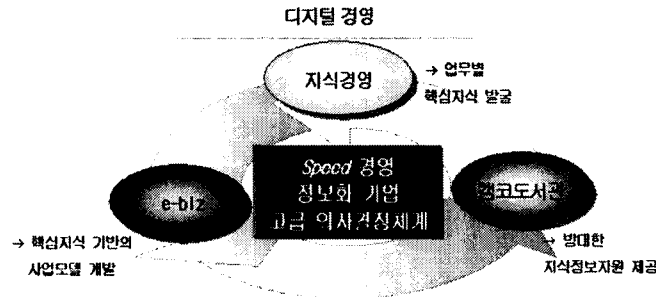
수행하기 위해서는 도서관을 가능한 한 보다 전략적인 위치에 설정하며, 특정 부서에 종속되지 않는 독립적인 성격의 조직으로 설치하는 것이 바람직하다.

1985년 당시 조사 연구 부서의 1개 팀 내에서 운영되던 도서관은 1997년 전환확대기를 맞아 도서관이 공사 내에 지식 부재로 인한 조직 차원의 문제 해결지로 인식되어 가고 있음을 간파하였다. 1999년 3월, 1997년 말부터 조사한 직원들의 요구사항을 CEO 앞 ‘공사 지식경영 도입 필요성’으로 요약 보고하여 동의를 이끌어냄으로써 도서관은 공사 경영 전략 차원에서 최초로 지식경영을 발제하게 되었다. 그 해 8월 팀장급 이상 실무 관리자를 대상으로 공식적으로 공사가 당면한 비효율의 상황이 곧 지식 부재의 문제로 진단하고, 이를 지식경영 해법으로 풀고자 지식경영 체제의 도입 필요성과 방법론을 전파하였다.

2000년 도서관에서는 기존 직원 외 지식경영의 제도화를 추진할 실무 전담 팀(‘지식경영팀’)을 신설한 후 공사 내 주요 부서(예산, 경영전략 부문)의 실무 책임자들을 상대로 지식

경영을 추진할 수 있는 조직적 기반과 필요 재원을 획득하기 위한 집중 홍보 및 협의를 시작하였다. 이러한 특수한 계층을 목표로 한 타겟 커뮤니케이션(Target Communication) 전략은 그 동안 도서관의 참고 정보봉사를 통하여 암묵적 유대감을 형성하고 있던 개인, 조직 간의 기반 위에서 추진되었으므로 단기간 내에 전파 효과가 큰 것으로 판명되었다. 왜냐하면 비 영업 조직으로서 신설 부서 설치가 어려운 상황임에도 불구하고, 이듬해 2001년 새로운 개념의 지식 관리 조직(지식정보부)을 신설하기에 이르렀기 때문이다.

전문도서관이 스스로 전사적 차원의 조직적 기반을 갖는다는 것은 전략적 측면에서 매우 중요하다. ‘지식’이라고 하는 자산의 무형성을 극복하고, 개인적 차원의 정보 제공 - 활용 체계를 넘어 제도화 차원의 조직 지식 관리가 가능해지기 때문이다. 공사 지식정보부의 조직 역할 모델은 효율적으로 지식을 관리하여 핵심 지식을 발굴하고, 발굴된 핵심역량 중 새로운 기반의 사업 모델을 발굴, 개발함으로써 디지털 경영 체제를 구현하기 위한 씽크 탱크



〈그림 2〉 지식정보부의 조직 역할 모델

조직으로 설정되었다.

5. 3 Help Desk, 전문도서관의 참고 정보봉사

공사 도서관의 참고 정보봉사 개념은 '찾아가는 서비스'로 요약될 수 있다. 본래의 참고 정보봉사 기능을 수행함은 물론 나아가 이용자가 필요로 할 지식을 미리 발굴하고 전파하며, 이용자 계층별, 업무별 특화 서비스를 개발하여 맞춤 제공함으로써 공사를 '지식 기업화' 하기 위한 리드 조직의 기능을 하고 있다.

공사 도서관이 1985년 이후 1997년까지 인식기에 해당하는 동안에 가장 중점을 두고 추진한 기능은 참고 정보봉사이다. 전문도서관의 수준은 참고 정보봉사의 수준과 종류에 따라서 결정되기 때문에(Ferguson, E. & Mobley, E.R.) 공사 도서관이 인식 변화를 위하여 가장 먼저 시도한 것은 참고 정보봉사를 통한 이미지 전환 작업이었다.

이용자들이 원하는 정보는 네트워크 등을 통하여 모두 제공함으로써 '정보의 소유'에서 나아가 '정보의 접근'을 보장하였으며, 참고 정보봉사를 통하여 즉시 서비스를 제공함으로

써 도서관을 통한 정보 이용 행위가 시간과 비용의 절감, 탐색에 소요되는 지적 노력의 대행 등 경제적 행위임을 매 정보 제공마다 구두로 반복하는 구두 홍보(Verbal strategies) 전략을 병행 사용하였다.

다음 단계로는 이용자와 친밀한 지적 파트너 관계를 형성하기 위하여 공식 팀, 부서 단위의 주요 프로젝트마다 지적, 인적 자원을 개발하여 제공하였으며, 내규를 신설하여 결과물 피드백 시스템을 갖추었다. 그 결과 공사 내 주요 부서 및 작업자를 핵심 인자로 한 지식 친화적인 문화의 전파가 가능해졌다.

2000년 12월 디지털 도서관 구축을 계기로 다양한 형태의 디지털 참고 정보봉사가 가능해졌다. 그 동안 오프라인에서 수행해 온 SDI 서비스를 웹 기반으로 이관하는 한편, 풀(Pull service) 서비스를(Push service) 푸시 서비스로 전환하고, 도서관 포털 체제를 갖추고 디지털 정보 자원을 적극 개발하여 e-Resource registries를 운영하였다.

이 시기부터는 디지털 도서관을 활용한 본격적인 '찾아가는 서비스'를 기획하였다. '찾아가는 서비스'를 기획한 보다 구체적인 이유

는 특히 도서관에서 하고 있는 활동을 전면 부각하려는 의도적인 가시화 홍보 전략(Organizational memory strategies)에 있다. 내용적 측면으로는 전문화, 세분화된 정보를 이용자가 청구하기 이전 미리 제공하여 Subject Gatekeeper로서 최적의 정보 시스템을 구축하는 한편 외형적으로는 공사 내 모든 지식 자원의 유통 시스템이 곧 도서관임을 보다 적극적으로 홍보하려는 이미지 강화 차원이다.

저작권이 보호되는 범위 안에서 전문과 링크되는 이메일 목차 서비스 등 파일 자료 송신을 활성화 하고, 24시간 질의응답 코너를 신설하여 원격지에 소재하는 이용자들의 정보 요구도 신속하게 처리하는 한편 질의와 응답 내용을 축적하여 재사용할 수 있게 하였다. 이 서비스는 그 동안 오프라인 상에서 가장 압축된 고품질의 서비스였으나 대표적인 "invisible work"으로 여겨지던 참고 정보봉사 기능을 "visible work"으로 이미지화 하는 데에 긍정적인 결과를 보이는 것으로 나타나고 있다.

도서관에서 발행하는 전자 매체로는 국내의 주요 이슈를 선정하여 전 이용자를 대상으로 격 주간 발간하는 「국내/해외 전자 뉴스레터」, CEO와 임원진을 대상으로 매주 발간하는 전자 요약 및 전문 링크 서비스 「경영정보 브리프」가 있다.

이와 같이 고도의 전문화된 서비스를 수행하기 위하여 총원 시 주제전문성(연구경험이 많은 연구자, 현장 경험이 베테랑인 조직원, 어학, 경영학, 법률전문가, 문헌정보학 등에 광범위한 지식이 있는 사람)과 기술 전문성(정보의 속성에 대한 이해, 정보처리기기 운영, 정보의 축적 및 가공, 주제지식, 데이터베

이스, 네트워크 등)을 고려하였으며, 교육·훈련을 강화하였다. 아울러 강한 지적 작업 능력에 대한 조직차원의 보상 체계 및 위상 강화를 위하여 공사 내 다른 직원들과 동등하거나 그 이상의 승진율을 보장하는 방향으로 추진 중이다.

5. 4 디지털 도서관의 참고 정보봉사와 지식 관리시스템의 접목

공사 도서관은 1997년 당시 이미 임직원들에게 필요한 모든 정보를 수집하고, 관리하며, 제공하고 있었기 때문에, 직원들은 새로운 상황에서 절실하게 필요한 여러 가지 내부 문서, 계약서, 타 부서 생성 자료 등 도서관이 소장하고 있지 않던 내부적인 중요 데이터에 대해서도 도서관을 통하여 입수할 수 있기를 기대하였고, 요구하게 되었다. 도서관은 그 시점을 계기로 종래 단행본, 저널, 데이터베이스 등 외부 생산 정보와 회의록, 보고서 등 비교적 정형화된 지식을 대상으로 한 정보관리에서 나아가 내부 데이터베이스 구축 및 조직 커뮤니케이션 경로에도 기여할 접점을 모색하기 시작하였다.

먼저 대내외 이용자를 대상으로 형식지 중심의 정보 서비스를 할 수 있는 엑스트라 넷 기반의 디지털 도서관과 내부 이용자만을 대상으로 지식 활동을 지원할 수 있는 인트라 넷 기반의 지식관리 시스템으로 나누어 구축하여 디지털 도서관은 2000년, 지식관리 시스템은 2001년 개발 완료 하였다.

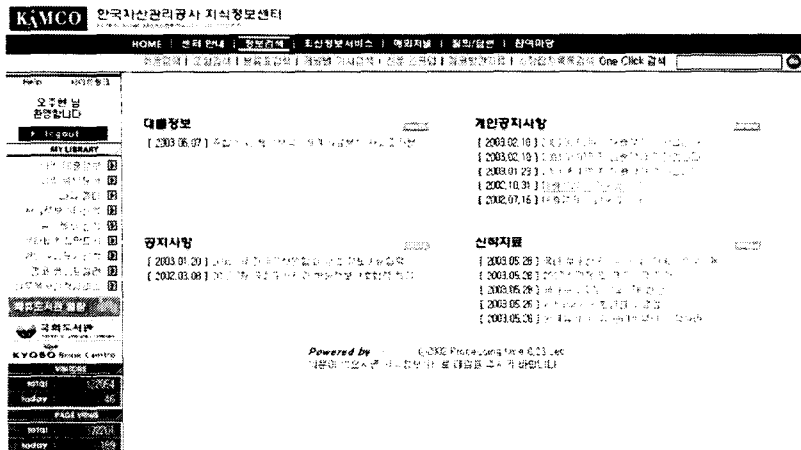
디지털 도서관에서는 단행본, 저널 등의 외부 생산 정보와 회의록, 보고서 등 외형적으로

발간 형식을 갖고 있는 정보를 중심으로 축적 하였으며<그림 3>, 지식관리 시스템에서는 각종 문서, 내부 검토 자료, 계량 정보 등 공사 내부에서 생산한 정형, 비정형 자료가 중점적으로 축적되었다<그림 4>.

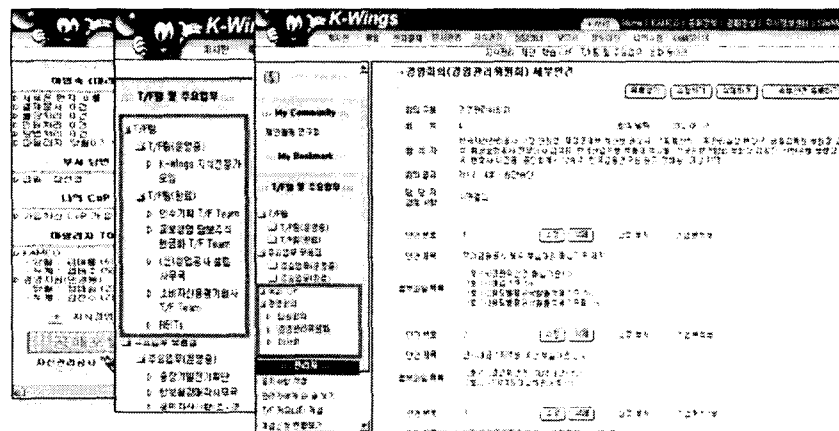
특히 <그림 4>에서 보는 바와 같이 지식관리 시스템에 축적되는 정보는 이용자의 열람 권한, 정보의 공개 여부 등에 따라 개인화 된 화면으로 다르게 보여 지도록 설계하였으며,

일시적으로 설치되었다가 폐쇄하는 T/F 그룹의 정보, 공사 내에서 이루어지는 중요한 회의록 등도 모두 빠짐없이 축적하여 평상시에는 구성원 간 정보 공유를 지원하고, 미래에는 정보의 재사용이 가능하도록 설계한 기록관리의 전형으로 볼 수 있다.

디지털 도서관이 ‘찾아가는 서비스’를 통하여 지식 친화적인 기업문화를 형성하고 있다면 지식관리시스템에서는 최초 문서 기반 시



<그림 3> 디지털 도서관 포털 화면



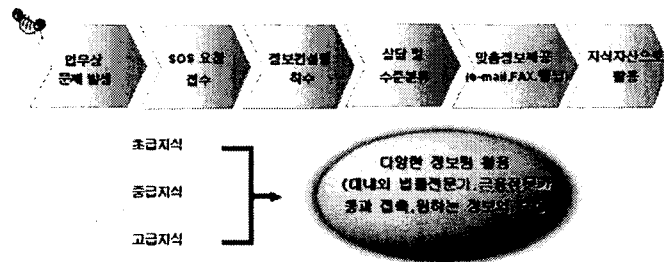
<그림 4> 지식관리시스템 기록관리 화면

이전 지식을 반드시 사전 활용케 하는 등 지식 의존적 기업 문화를 형성하는 방안도 병행하고 있다.

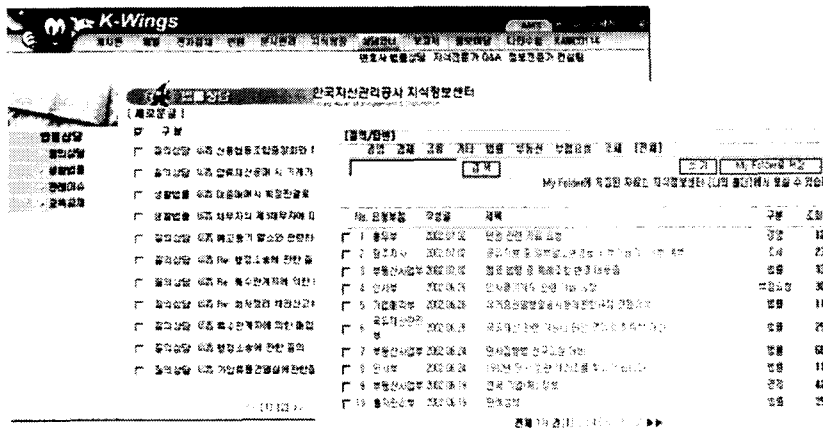
디지털 도서관과 지식관리 시스템을 통하여 이용자들은 자유롭게 축적된 정보를 사용하다가, 참고 면담을 원할 경우 디지털 도서관의 참고 사서는 물론 변호사, 각 영역의 지식 전문가들과 상담을 통하여 의견을 구하거나 필요한 자료를 입수할 수 있도록 하여 전문가와 이용자간, 전문가와 전문가간 지식을 공유할 수 있도록 하였다(그림 5, 6).

공사는 우리나라의 부실 금융기관을 전담 정리하는 기구로서 부실 금융기관의 정리와 부

실채권(Non Performing Loan) 회수에 필요한 상당한 양의 계량 정보를 보유하고 있다. 공사 임직원들은 결재 문서 작성, 보고서 작성 등 일상 작업 활동 중 수시로 계량 정보를 필요로 하며, 데이터 베이스에 수록된 단편적 정보 외에 경영 차원에서 대규모 자금 활동과 관련된 의사결정시 매우 정밀한 계량 분석정보를 필요로 한다. 일반적으로 이러한 계량 정보 위주의 데이터 베이스들은 MIS와 같은 별도의 정보 시스템을 통하여 구축하게 되는데, 공사에서는 계량 정보도 다른 비 계량 지식과 연계되는 개념으로 파악, 데이터 마이닝 기법을 활용하여 의사결정 시스템을 구축하여 이를 핵심 지식으



〈그림 5〉 암묵지 탐색을 위한 온라인 전문가 상담 프로세스 개념도



〈그림 6〉 온라인 전문가 상담 화면 (변호사, 참고사서)

로 관리하고 활용하고 있다(그림 7).

이와 같이 기업의 전문도서관은 지식경영 인프라를 제공하는 것 뿐만 아니라 조직 내외부의 정보 자원을 가장 잘 파악하고, 지식정보 자원을 이용자와 중계하며, 조직 지식을 분석하고 관리하고 지원해 나아가는 역할을 담당함으로써 지식경영에 있어서도 가장 합리적인 기구로 활용할 수 있다. 특히 전문도서관의 제반 활동은 참고 정보봉사로 결집되고 있어 지식경영 활동은 이러한 참고 정보봉사 기능을 활용할 때 상당 부분 실질적인 효과를 거두게 될 것이다.

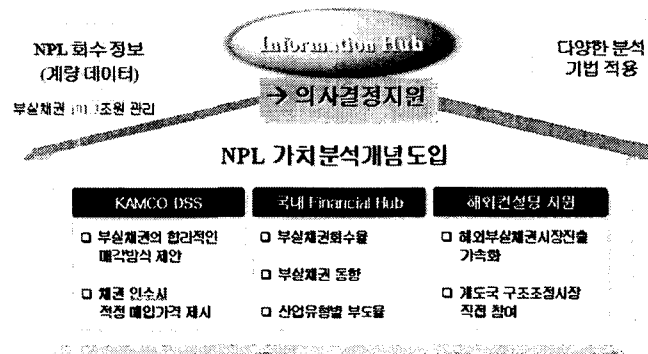
6. 결 론

Davenport와 Prusak을 비롯하여 Peter Drucker 등 세계적으로 권위있는 지식경영 이론 주창자들은 지식경영이 사서나 정보 전문가를 통하여 이미 과거에도 행해져 왔음을 밝히고 있다. 즉 그들이 이미 전통적으로 수행해 온 정보관리 업무-정보 구조 설계, taxonomies, 메타 데이터, 정보 재활용 등 자체가 지식경

영의 인프라를 형성하게 되며, 사서는 지식경영의 선두주자라고 언급하였다. 특히 전문도서관은 기업의 목표 달성과 이윤 창출을 위하여 설치한 정보 관리 조직으로서 그와 같은 맥락에서 다른 종류의 도서관보다 지식경영의 주체일 가능성이 크다. 그러나 현실적으로 이미 기업 내에 설치된 전문도서관을 활용하여 지식경영을 실행하고 있다는 연구는 노정관(2002)의 연구를 제외하고는 찾아 보기 힘들다. 그렇다면 구체적으로 지식경영 프로세스와 전문도서관이 갖고 있는 기능의 유사한 점은 무엇인가? 양자간 차이가 있다면 무엇인가? 만약 기업이 이미 설치한 전문도서관을 활용할 수 있다면 어떻게, 어떤 방향으로 추진하여야 하는가? 그에 대한 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전문도서관의 설립 이념과 철학은 다음과 같이 상당 부분 지식경영의 프로세스와 유사한 성격을 내포하고 있다.

지식 인프라 구축에 있어서 전문도서관은 기업의 목표 달성에 필요한 모든 지식을 수집하고 축적하여 기관 내 이용자들에게 제공하는 것을 설립 근거로 하고 있다. 여기에서 주



〈그림 7〉 계량 데이터를 활용한 의사결정 시스템

목할 것은 '모든 지식'의 의미로서 지식의 형태, 종류, 출판 여부 등을 문제시하지 않는다. 그러므로 전문도서관은 지식경영에서 핵심 요소로 지목한 '암묵지'도 기업 활동에 필요한 핵심 지식 자원으로 수집, 관리하고 있음을 알 수 있으며, 대개 정보기술 등을 활용하여 지식 인프라에 해당하는 훌륭한 정보 시스템을 구축하고 있는 것이다.

지식 네트워크 구축에 있어서 지식은 개별 가치로 존재하기 보다 지식을 이용하려는 이용자와의 관계에서 새로운 가치를 형성하며, 인적 네트워크를 통하여 지식은 수정되기도 하며 확대되기도 한다. 특히 이용자가 '고객'의 범주일 경우 그때의 지식은 기업 가치를 창출하는 매우 주요한 자원이 되는 것이다. 따라서 지식자원은 궁극적으로 인적자원과 연계되거나 융합하는 차원에서 검토되어야 하는데, 전문도서관의 사서는 이용자에 대한 심도 깊은 참고 정보봉사를 통하여 기업 내의 지식 보급자, 지식 지도자의 위치를 차지하고 있으며, 쌍방향 커뮤니케이션 채널을 유지함으로써 이와 같은 지적 자원과 인적 자원의 융합 시스템을 구현하고 있다.

둘째, 기업이 지식경영을 통하여 지식 기업화 되기 위해서는 지식 문화를 촉진하고, 기업의 모든 활동을 지식 가치 사슬로 재편하여야 한다.

우선 지식 문화를 촉진하는 데에는 전문도서관이 수행하고 있는 직접, 간접적 참고 정보봉사 기능을 비롯한 여러 가지 참고 정보봉사 기능이 효과적이다. 사서는 기업 내 모든 프로젝트에 참여하여 작업자와 긴밀하게 논의하며, 매 단계마다 데이터베이스, 외부 자원, 전문가 의견 등을 분석하고 정제하여 핵심 정보를 제

공한다. 또한 기업의 활동 추이를 예측하여 다가올 경영환경에 필요한 정보나 경쟁 기업의 정보 등을 미리 제공함으로써 지식 친화적 문화를 형성하는 결정적 역할을 수행한다.

그러나 기업이 이러한 직원 개개인의 개별적 지식 활동을 조직 지식으로 체계화하기 위해서는 보상 체계 등을 통한 보다 조직적 차원의 지원이 필요하다. 나아가 지식 친화적 문화를 넘어 지식 의존적 기업으로 이행하기 위해서는 기업의 모든 활동을 지식 가치 사슬로 재편하는 경영 혁신 차원의 프로세스 개선이 요구된다. 이 때 이미 활성화된 전문도서관을 지식경영의 중심 기구화 방안이 논의되어야 할 것이다.

셋째, 전문도서관은 조직 내 위상을 강화할 필요성이 있다. 전문도서관은 지식이라고 하는 무형 자산을 매개체로 하여 무형의 커뮤니케이션 채널을 통하여 무형의 서비스 형태로 작업을 수행하는 대표적 비영업 조직으로서 영업 조직과 대비하여 조직적 취약성을 갖고 있다. 따라서 전문도서관은 실질적인 측면 - 경영 예측 모니터링, 특정 부서에 치우치지 않는 전사적 범위의 서비스 제공 등 - 과 형식적인 측면 - 지식 실천 활동의 독려와 강제, 보상 제도의 운영 등 - 양자의 효과를 거두어 기업의 지식경영 완성을 지원하기 위해서는 조직 내 위치를 점점하고 강화할 필요성이 있다.

넷째, 전문도서관은 무형의 지적 자산을 대상으로 이루어 지는 무형의 지식 활동을 유형화 하기 위한 시도를 계속해야 한다. 유형 서비스의 개발, 다양한 지식 자산의 평가 틀 및 지식 활동의 성과 측정 지표를 개발하여 존립 가치를 정당화하며, 기업의 목표 달성 기여도

를 가시화 하는 작업이 요구된다.

다섯째, 전문도서관은 서비스 조직으로서 그 유효성을 입증하기 위해서 도서관이 제공한 정보와 참고 정보봉사가 이용자를 만족시키고 있는 지에 대하여 끊임없이 측정해 가면서 그 품질을 향상시켜 가야 하며, 참고 사서는 기업 내 최고 지식 전문가 및 최고 지식경영자의 역할 수행에 필요한 자질과 능력을 갖추도록 노력해야 한다.

본 연구는 전문도서관을 활용하여 지식경영

을 하기 위한 이론적 틀과 실제 사례를 연구하여 향후 전문도서관의 참고 정보봉사 기능을 위주로 한 새로운 기반의 지식경영 방법론을 제안하고자 한 것이다.

요약컨대 지식경영 도입을 준비 중인 기업에서는 자사의 전문도서관 기능을 점검하고 지식경영 프로세스와 공통의 요소를 도출하여 제도와 시스템을 확대 발전시켜 나간다면 시행착오를 최소화하고 지식경영 기업 체제를 최적화 할 수 있을 것으로 보인다.

참 고 문 헌

- 김승화. 1998. 지식경영. 『LG주간경제』, 487·8.
- 노정란, 이견창. 1999. 지식경영과 정보인프라, 정보전문가의 관계. 『한국비블리아』, 9: 207-220.
- 노정란. 2002. 국내 공기업의 지식경영시스템 구축사례 연구-한국자산관리공사의 K-Wings를 중심으로 -, 『한국문헌정보학회지』, 36(2): 243-264.
- 이견창, 노정란. 2002. “지식순환과정과 지식스키마를 고려한 지식경영시스템 성과 및 수용에 관한 연구”, 『한국문헌정보학회지』, 36(3): 259-274.
- 이창엽. 2000. 지식경영. 『LG주간경제』, 552.
- 최성진. 1995. 『도서관학통론』. 서울: 아세아문화사.
- Alavi, M. and D. Leidner. 1999. “Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field.” *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, CD-Rom Version.
- Anklam, Patti. 2002. “Knowledge Management: The Collaboration Thread.” *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 27(Aug/Sep): 8-11.
- Cundari, Leigh & Stutz, Kara. 1995. “Enhancing Library Services: An Exploration in Meeting Customer Needs Through Total Quality Management.” *Special Libraries*, Summer: 188-191.
- Dempsey, Kathy. 2002. “Visibility: Decloaking The Invisible Librarian.” *SLA Special Issue Jul/Aug*: 76-81.
- Ferguson, E. and Mobley, E. 1984. *Spe-*

- cial Libraries at Work*. The Shoe String Press, Inc.
- Juristica, I. 2000. "Systematic Knowledge Management and Knowledge Discovery." *American Society for Information Science*, 27(Oct/Nov): 9-12.
- Kennedy, M. L. 1996. "Positioning Strategic Information: Partnering for the Information Advantage." *Special Libraries*, Spring: 120-131.
- Keyes, Alison M. 1995. "The Value of Special Library: Review and Analysis." *Special Libraries*, Summer: 172-187.
- Lefebvre, Louise. 1996. "The Special Library: What It Is and What It Can Do for Business and Industry." *Special Libraries*, (Fall): 286-292.
- Nonaka, I. and H. Takeguchi. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. and N. Konno. 1998. "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation." *California Management Review*, 40(3): 3-54.
- O'Leary, D.E. 1998a. "Enterprise Knowledge Management." *IEEE Computer*, March: 54-61.
- O'Leary, D.E. 1998b. "Knowledge Management Systems: Converting and Connecting." *IEEE Intelligent Systems*, May/June: 30-33.
- Perez, Ernest. R. 1999. "Knowledge Management in the Library-not." *Database*, 22(2), Apr./May75-78.
- Prusak, L. 1997. *Knowledge Management: The Ultimate Competitive Weapon*, IBM Global Service.
- Ruggles, R. 1998. "The State of the Notion: Knowledge Management In Practice." *California Management Review*, 40(3): 80-89.
- Townley, Charles Thomas. 2001. "Knowledge Management and Academic Libraries." *College & research Libraries*, 62(1): 44-55.
- Van der Spek, R. and A. Spijkervet. 1997. *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge*, in Knowledge Management And Its Integrative Elements(eds. Liebowitz, J. & Wilcox, L.), New York: CRC Press.
- Wiig, K.M. 1997. "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management." *Long Range Planning*, 30(3): 323-324.
- <<http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/what/index.cfm>>