

# 대학도서관 주제전문서비스에 영향을 미치는 조직 내부 요인 탐색

## An Exploratory Study on the Internal Organizational Factors to Subject Specialized Services in University Libraries

김 기 영 (Giyeong Kim)\*

최 윤 희 (Yoonhee Choi)\*\*

### 목 차

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 1. 서론              | 3.2 자료수집 및 분석방법 |
| 2. 이론적 배경          | 4. 분석결과         |
| 2.1 역할, 기능, 업무의 정의 | 4.1 구성원 수준      |
| 2.2 주제전문서비스에 대한 고찰 | 4.2 팀 수준        |
| 2.3 조직적 특성         | 4.3 조직 수준       |
| 3. 연구설계            | 5. 토의 및 결론      |
| 3.1 개념적 분석틀        |                 |

### 초 록

본 연구는 도서관 내부의 조직적인 관점으로 대학도서관 주제전문서비스에 접근하여, 주제전문서비스에 영향을 미치는 조직 내부적 영향요인의 탐색을 목적으로 한다. 이를 위해 도서관 조직 내부에서 주제전문서비스와 관계있는 사서직원을 대상으로 수행한 심층면담을 바탕으로, 조직구성원 개인 수준, 주제전문서비스 담당 팀의 수준, 도서관 전체 조직 수준에서의 주제전문서비스를 분석하였다. 조직적인 측면에서 바라본 주제전문서비스는 팀 내 중요성 인식, 팀 차원의 지원과 협력, 동기부여와 팀 효능감, 내부 커뮤니케이션 등의 조직행동요인으로 설명되었다. 결과적으로, 본 연구는 도서관의 목표달성에 기여하는 단위 활동으로서 주제전문서비스가 효과적으로 수행될 수 있도록 조직 차원에서 고려하여야 하는 내부요소를 탐색하였다는 데에 그 의의가 있다.

### ABSTRACT

This study attempts to explore the internal organizational factors to subject specialized services in university libraries from a viewpoint of libraries as organizations. For this goal, a set of deep interviews were conducted with several librarians in a university library who are in charge of the subject specialized services, then analyzed the interview contents on individual, team, and organizational levels. The subject specialized services were explained with the perception of the job importance, support and cooperation on team level, motivation, team efficacy, and internal communication from the organizational viewpoint. As a result, the study identified several internal and organizational factors to the services, which should be considered for the service activation, with which organizational goals in libraries are supported.

키워드: 대학도서관, 주제전문서비스, 조직특성, 역할, 기능, 업무

University Libraries, Subject Specialized Services, Organizational Characteristics, Role, Function, Work

\* 연세대학교 문헌정보학과 조교수(gkim@yonsei.ac.kr) (제1저자 및 교신저자)

\*\* 연세대학교 대학원 문헌정보학과 박사과정(yh\_choi@yonsei.ac.kr) (공동저자)

논문접수일자: 2015년 11월 2일 최초심사일자: 2015년 11월 2일 게재확정일자: 2015년 11월 10일  
한국문헌정보학회지, 49(4): 335-354, 2015. [<http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2015.49.4.335>]

## 1. 서론

대학도서관은 대학이라는 모기관에 속해, 학내 구성원인 교수, 대학원생, 학부생, 직원 등의 정보요구를 충족시키는 역할을 수행한다. 모기관인 대학의 목표달성을 위해, 학내 구성원인 이용자들의 정보요구는 주로 교육과 연구가 중심이며, 도서관에서는 이들을 위한 다양한 서비스를 기획하고 제공한다. 대학도서관이 제공하는 다양한 서비스 가운데 주제전문서비스는 학문분야를 세분화하여 개별적으로 접근하는 정보서비스이며(문헌정보학 용어사전 2010), 이러한 주제전문서비스는 도서관 역할에 대한 내적 고민과 도서관의 외적 위치에 대한 위기감에 대한 반응으로 도서관이 학내 중요한 기관으로 인정받기 위한 서비스품질 개선의 필요성에 의해 도입되었다(김다해, 김기영 2009).

주제전문서비스는 도서관에서 제공하는 여타 서비스보다 이용자 문제해결에 대한 대응서비스(리에중서비스)를 수행함으로써 사서와 이용자와의 접촉빈도가 높으며, 이용자에게 도서관의 전문성을 인식시키고 사서의 역량이 요구되는 업무영역이다(황재영 2011). 국내 학술데이터베이스인 DBPIA<sup>1)</sup>에서 “주제전문”으로 제목 검색을 하면 16건이 검색되는데, 이중 11건이 2005년 이후 출판된 것으로, 주제전문 서비스에 대한 관심이 최근에 집중된 것을 알 수 있다. 이러한 주제전문 서비스 연구는 주제전문서비스의 현황(황재영 2011; 김다해, 김기영 2009; 노영희 외 2008; 안인자 외 2008; 한상완 1986), 주제전문사서의 양성방안(안인자 외 2009; 정재

영 2007; 남영준, 허운순 2005; 강미혜 2002), 운영 등의 방안(최홍식 2012; 정재영 2009; 노영희 2009; 정동열 2002) 및 주제전문서비스의 효과(노동조, 남민석 2013)에 집중되어 있으며 어떠한 요인이 주제전문서비스에 영향을 미치는지에 대한 연구는 찾기 어렵다.

따라서 본 연구는 주제전문서비스에 영향을 미치는 요인은 무엇인지, 특히 조직 내부적인 영향요인은 무엇이 있는지에 대한 탐색을 목적으로 한다. 이러한 연구는, 발전 및 개선 방안에 대한 연구가 주제전문서비스에 대한 영향요인에 대한 통제를 기반한다고 할 때, 일부분 주제전문서비스의 방안 연구와도 연관이 있으나, 기존의 방안 연구가 사례조사에 기반하거나(정재영 2009) 도서관의 물리적 특성에 기반하며(노영희 2009), 특히 도서관의 조직적 특성이 어떻게 주제전문서비스에 영향을 미치는지를 논의한 연구는 찾기 어렵다. 또한 주제전문사서 양성방안 연구를 통해 미루어 보듯이 주제전문서비스가 사서의 개인적 역량에 기반한다는 것이 일반적인 인식으로 보이므로, 주제전문서비스에 영향을 미치는 조직적 특성에 대한 관심은 부족한 것으로 판단된다. 따라서 본 연구에서는 주제전문서비스를 시행하는 데에 있어서 어떠한 조직 내부특성이 어떻게 영향을 미치는지를 살피는 데에 집중한다.

이러한 조직적 관점을 적용한 주제전문서비스에 대한 연구는 사례를 찾기 어려우므로 본 연구에서 주제전문서비스에 대한 조직적 요인을 확인하고 일반화 하는 것은 현 단계에서 어려우리라 판단되며, 따라서 주제전문서비스에 대한 가

1) <www.dbpia.co.kr>.

능성이 있는 조직적 요인을 탐색하는 탐색적 연구방법을 채택하였다. 또한 조직관점에서의 주제전문서비스를 연구할 때 그 분석단위는 도서관 또는 주제전문사서가 되어야 하나 국내의 주제전문서비스가 초기상태이며 그 시행 도서관 및 주제전문사서가 소수이므로 일반화를 위한 충분한 표본크기를 얻는 것이 곤란하다는 점도 탐색적 연구방법을 채택하게 된 또 하나의 배경이다.

탐색적 연구를 위한 다양한 질적 연구방법 중 본 연구에서는 개방형 심층면담을 채택하고, 한 대학도서관에 근무하는 사서들을 면담대상으로 선정하였다. 피면담자는 주제전문서비스를 시행하는 사서, 이를 관리하는 사서 및 주제전문서비스를 시행하지 않는 사서 4인을 대상으로 하여 주제전문서비스를 보는 조직 내부의 다양한 관점을 고려하고자 하였다. 심층면담 결과는 녹취록으로 작성되어, 이를 기반으로 주제전문 서비스에 영향을 미치는 요인들을 조직구성원 개인 수준, 주제전문서비스 담당 팀의 수준, 그리고 도서관의 전체 조직의 수준에서 검토한다. 이를 통해 추출/해석된 주제전문서비스의 중요성 인식, 팀 차원의 지원과 협력, 동기부여와 팀 효능감, 내부 커뮤니케이션 등의 조직행동 요인들을 분석함으로써 주제전문서비스를 조직적 측면에서 조명하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

주제전문서비스에 영향을 미치는 조직 특성을 분석하기 위해 먼저 사용될 용어들을 정의하며, 주제전문서비스에 관한 기존 연구들의 논의를 고찰한다. 이와 함께 분석에서 이용될 다양한 조직적 특성에 대한 이론적 기반을 살펴본다.

### 2.1 역할, 기능, 업무의 정의

먼저 조직구성원의 행위를 기술할 때 자주 혼용되는 용어들인 역할, 기능, 그리고 업무에 대한 개념 정의를 명확히 할 필요가 있다. 역할(role, 役割)이란 “주어진 사회적 지위나 위치에 따라서 개인에게 기대되는 행동”으로서(doopedia 2015a) 개인의 사회적 위치를 결정하는 수단이다. 일정한 사회적 구축에 따라 개인에게 기대되는 역할이 부여되므로 타인지향적, 사회지향적 속성을 띤다.

이에 비해 기능(function, 機能)은 “어떤 활동분야에서 그 구성부분이 하는 구실 또는 작용”(doopedia 2015b)으로서, 구조 혹은 체계와 밀접한 연관이 있는데, 부분의 집합으로서의 구조 전체에 대한 부분의 활동이며, 수학적으로는 한 변수(變數)와 다른 변수 사이에 성립하는 함수로 이해될 수도 있다. 따라서 기능은 역할 수행을 위한 목적지향적 속성을 띤다.

이에 반해 업무(work, 業務)는 “사회생활상의 지위에 기하여 계속 또는 반복하여 행하는 사무”(법률용어사전 2011.1.15., 법문복스)로서 사회생활을 유지하면서 행하는 행위의 집합을 의미한다. 업무는 반복적으로 행해지거나 행해질 것으로 기대되는 활동으로서 역할 수행을 위한 실천적이고 반복적 활동으로 이해된다.

### 2.2 주제전문서비스에 대한 고찰

주제전문사서는 “도서관에서 전문적인 업무에 종사하는 사서로서, 하나의 주제분야에서 석사학위 이상의 학력, 경영책임에 기반한 독자적 판단, 규칙과 절차의 해석, 도서관 문제의

분석 및 이를 위한 독창적, 창의적인 해결책의 강구를 요하는 전문적 업무의 책임을 맡은 전문가"이다(문헌정보학용어사전 편찬위원회 2010, 313). 이 정의에서 주제분야는 아주 세분되거나 특정한 분야일 수도 있으며, 교수, 학교, 학과 조직에 포함되는 관련분야 전반에 걸친 광범위한 것일 수도 있다. 주제전문사서에게는 의사전달능력이 중요시되며, 이러한 능력은 특정 학과에서 진행되는 연구와 교수에 기여하기 위해 필요하다는 것이 전제된다. 또한 주제전문사서는 자료선정과 장서개발에 책임을 지고, 정보서비스, 서지통정, 도서관 자료의 이용교육을 담당하며, 최신 정보의 선택적 배포서비스를 발전시키고 문제상담해결자(ombudsman)로서의 기능을 가지는 것으로 이해되고 있다(Michalak 1976; 이수정 2003; 국립중앙도서관 도서관연구소 2007).

주제전문사서에 대한 연구들은 참고사서의 역할 및 기능과 연결된다. Haro(1969)는 주제전문사서의 기능으로 크게 정보조사제공, 연구팀의 일원으로서의 연구기능을 강조한다. 그에 따른 업무로는 이용자 교육, 연락업무, 자료선정 업무를 주요 업무로 제시하였다. Smith(1974)는 분관 사서와 중앙관 사서의 역할을 나누어 기술하면서 분관 사서를 주제전문사서로 보고 장서구성, 정보조사, 분관운영, 연구 등의 기능을, 중앙관 사서는 장서구성, 분류편목, 전반적인 도서관 운영 등의 기능을 하는 것으로 보았다. 국내 연구의 경우, 노옥순(1998)은 주제전문사서가 이용자와 자료를 중재하는 역할을 하며, 정보제공과 교육, 상담, 평가기능을 가진다고 보았다.

박준식(2003)은 인터넷환경에서 주제전문사

서의 역할을 1) 내용분석가, 2) 콘텐츠관리자, 3) 학습자원제공자, 4) 정보중재자, 5) 원격교육운영자, 6) 교육전문가, 7) 참고정보원 개발자로 보았으며, 정재영(2007)은 주제전문사서가 하는 기능으로 참고 질의, 자료 선정과 수집, 정보활용 능력 교육 등을 들었다. 황재영(2011)의 연구에서는 주제전문사서가 수행하는 4가지 주요 기능으로, 연구지원서비스, 주제별 이용자 교육, 주제별 장서개발, 홍보 및 협력을 들고 있다.

또한 최홍식(2012)의 연구에서는 주제전문사서를 문제상담해결자(ombudsman)라고 정의하며, 도서관서비스를 발전시키고 해당 주제분야에 속한 도서관자료의 이용을 최대한으로 확대 시켜야 하는 역할을 지닌다고 주장하였다. 이를 위해 자료선정과 장서개발의 책임을 지고, 정보서비스, 서지통정, 도서관 자료의 이용교육을 담당하며, 최신정보의 선택적배포서비스를 발전, 도서관 주제별 정보자원 개발과 관리, 주제별 연구지원 서비스, 이용자 학과연계 활동, 주제별 이용자교육, 능력개발, 운영관리 등을 수행해야 한다고 하였다.

이처럼 국내외 연구들을 종합하여 볼 때, 주제전문사서는 문제해결상담자 혹은 정보중재자로서의 역할을 한다고 볼 수 있다. 그에 따른 기능은 수서기능(정보수집), 정리기능(정보조직, 정보보존), 제공기능(정보제공)이며, 여러 연구자들이 주요 업무로 들고 있는 연락 업무의 경우, 정보 제공적 기능에 포함된다. 주제전문사서는 이와 같은 기능을 수행하기 위하여 주제분야 이용자교육, 주제분야 연구지원서비스, 주제분야 장서개발 업무를 수행한다.

기존의 국내 연구를 살펴보면 대체로 그 세부

주제 분야를 1) 주제전문서비스의 현황(황재영 2011; 김다혜, 김기영 2009; 노영희 외 2008; 안인자 외 2008; 한상완 1986), 2) 주제전문사서의 양성방안(안인자 외 2009; 정재영 2007; 남영준, 허운순 2005; 강미혜 2002), 3) 운영 및 개선 방안(최홍식 2012; 정재영 2009; 노영희 2009; 정동열 2002), 그리고 4) 주제전문서비스의 효과(노동조, 남민석 2013) 등의 네 가지 영역으로 구분할 수 있다. 또한 연구의 발표 시기를 보면 2005년 이후 최근 10년간에 집중되어 있는 것을 알 수 있는데, 이는 주제전문서비스에 대한 관심이 2000년대 중반 이후 최근에 집중된 것으로 볼 수 있다.

현황 및 주제전문사서의 양성방안에 대한 연구들은 주제전문서비스가 어떻게 전개되고 있는지, 그리고 주제전문서비스의 지속을 위해서 담당 사서는 어떠한 능력을 지녀야 하는지를 논의하고 있으므로, 이 영역이 연구의 관점에서 뿐 아니라 현장에서도 초기의 상황이라는 것을 나타낸다. 이는 운영방안에 대한 연구의 집중을 미루어 판단할 수도 있다. 한편 주제전문서비스의 효과에 대한 연구(노동조, 남민석 2013)가 비교적 최근에 나타나고 있는데, 이는 현 시점이 현장에서 주제전문서비스의 시행이 어느 정도 진행되어 그 성과를 파악할 시점에 이르렀음을 의미한다. 그러나 2012년 이후 최근의 연구가 뜬한 것으로 나타나 현장에서의 주제전문서비스가 아직 충분히 구현되지 않은 상태에서 그 발전이 정제된 것으로 판단된다.

한편 문헌정보학 용어사전(문헌정보학용어사전 편찬위원회 2010)에는 “주제전문사서”는 용어로 등재되어 있으나 “주제전문서비스”라는 용어는 등재되어 있지 않다. 또한 국내 연구

에서 주제전문사서의 양성방안에 대한 연구에 집중된 것으로 나타났다. 이러한 점들을 미루어 국내에서 주제전문서비스의 성과가 주제전문사서 개인의 역량에 기반한다고 일반적으로 인식되고 있는 것으로 보인다. 이에 따라 본 연구에서는 주제전문서비스에 영향을 미치는 조직적 특성에 초점을 맞추어 연구를 진행할 필요가 있는 것으로 판단된다.

### 2.3 조직적 특성

본 절에서는 다양한 조직특성 중 본 연구 분석에 요구되는, 즉 면담 녹취록을 통해 확인된 특성들에 초점을 맞추어 기술한다. 조직구성원의 개인적인 조직행동을 설명하는 요인으로는 대표적으로 동기부여(motivation)가 있다. 동기부여는 개인적 목적을 가진 조직구성원이 조직의 목적 및 목표에 몰입할 수 있도록 하는 중요한 기제이다. 주제전문서비스의 경우 성과측정의 문제, 업무 내용의 모호성 등으로 인해 주제전문사서의 개인역량에 의존하는 경향이 있으므로, 주제전문사서에 대한 동기부여는 큰 의미를 가질 것으로 예상된다.

동기부여의 정의, 유형에 대해서는 다양한 이론과 연구가 진행되어 왔다. 일반적으로 심리학적 관점에서의 동기부여는 어떠한 심리적인 선행반응 요소들이 심리적 동기부여에 영향을 미치는가를 중심으로 연구가 진행되어 온 반면, 경영학적인 관점에서는 동기부여가 행동에 어떠한 영향을 미치며 이것이 조직 및 개인의 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 동기부여를 중심으로 한 영향요인과 성과요인을 중심으로 연구가 이루어져왔다. Deci(1980)는

경영학적 관점의 동기부여를 개인들의 특정 활동의 '과정'에서 만족감을 느끼는 것을 내재적 동기부여(intrinsic motivation)로, 이러한 과정 이후의 활동의 '결과'에 대한 만족감을 느끼는 것을 외재적(extrinsic motivation) 동기부여로 구분하였다. 특히, Amabile(1998)은 내재적 동기부여를 개인의 직무로부터 형성된 내적 열정과 동기부여로 정의하였고, 이 정의는 직무 만족도, 직무중요성, 다양성, 정체성 등에 대한 인지(cognition)와 같은 직무 자체의 특징을 내포하고 있다고 주장하였다.

이러한 내재적 동기부여는 Jones(1986)에 의해 성취감, 도전감, 자신감과 같은 내적 보상이 지속적으로 제공되면 조직 구성원들이 조직을 위해 기대 이상의 노력을 하고 그 결과, 성과가 향상될 수 있음이 실증연구를 통해 제안되기도 하였다. 외재적 동기부여는 내재적 동기부여와 대조적인 개념으로 비자율적 형태의 동기부여 가운데 대표적인 유형이라 할 수 있다. 외재적으로 동기가 유발된 사람들은 보상과 같이 원하는 결과를 얻거나 처벌과 같은 부정적 결과를 피하기 위해 행동을 한다.

팀 수준에서 조직행동을 설명하는 요인으로서 팀 효능감(team efficacy) 및 내부 커뮤니케이션(internal communication)이 있다. Riggs and Knight(1994)는 집단효능감(collective efficacy)을 과업수행의 성공을 위한 집단의 능력에 대한 집단구성원 개개인이 가지는 믿음으로 정의하였다. 여기에서는 자기효능감과 같은 능력에 대한 인지적 판단을 포함한다. 집단효능감을 팀, 부서, 조직 전체 등의 모든 집단에 대해서 적용 가능한 개념이라고 한다면, 팀 효능감은 팀에만 적용되는 것이라고 할 수 있다. 따라서

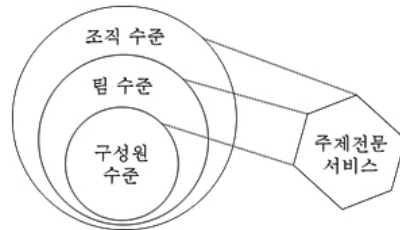
팀 효능감을 이해하기 위해서는 "팀"의 개념을 이해할 필요가 있다. 기본적으로 팀(Team)은 부서(Department)와 달리 팀장과 팀원으로 구성된 수평적 조직이라 할 수 있으며, 팀 구성원들 간의 활발한 커뮤니케이션을 그 특성으로 한다. 따라서, 팀 효능감은 팀 능력에 대한 믿음이며, 이는 팀 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Gully et al. 2002). 특히 팀 효능감과 팀 성과 사이에는 긍정적인 순환 관계가 나타나는데, 이는 편차-증폭(deviation-amplifying) 원리에 의해 설명된다(Shea and Howell 2000). 즉, 높은 수준의 팀 효능감이 팀 성과를 향상시키며, 또한 향상된 팀 성과가 또다시 팀 효능감을 강화한다는 것이다.

조직 수준에서 조직행동을 설명하는 요인으로서 팀 지원 및 목표공유가 있다. Eisenberger et al.(1986)은 팀 구성원들이 경영자가 목표달성을 위해 제공하는 도구들을 인식하는 정도를 '인지된 조직 지원(Perceived Organizational Support, POS)'이라고 정의하였다. '인지된 조직의 팀지원'(김창호, 차동욱 2008)은 조직이 자원, 훈련, 관리시스템 등을 지원함으로써 구성원 개개인이 아닌 팀의 공헌에 가치를 두고 있다는 팀 전체의 전반적인 지각을 의미하며, 팀을 단위로 분석 및 측정이 가능하다. 만약 팀이 업무에 필요한 자원을 충분치 않게 지원받을 경우 팀은 방향성을 잃고 이탈하는 경향이 있다. 사회교환이론을 기반으로 팀 구성원이 관리자에게 충분한 훈련과 자원을 지원받는다고 인식하면 팀 구성원들은 의무감을 인지하고 팀의 목표달성을 위해 보다 신속하게 대처한다고 알려져 있다(Blau 1964; Eisenberger et al. 2002; Gouldner 1960).

### 3. 연구설계

본 연구의 목적은, 대학도서관의 주제전문서비스를 준비하고 수행하는 과정에서 나타나는 도서관 조직 내부의 조직행동요인들을 도출하는 것이다. 이를 위해 조직 내 각 단위 집단을 구분하여 수준별(구성원 수준-팀 수준-조직 수준) 특성을 파악하고, 이러한 특성들이 조직적 차원에서 검토될 수 있도록 분석한다.

면담에서 이를 도식화 하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 주제전문서비스 수행에 대한 분석수준 개념 도식

#### 3.1 개념적 분석틀

조직 내 각 단위 집단은 사서 개인의 '구성원 수준', 운영과 개발 등 팀 업무로 구분되는 '팀 수준', 도서관 내외부가 구분되는 '조직 수준'의 3단계로 나뉜다. 이를 통해 하나의 주제전문서비스를 기획하고 제공하기 위해 영향을 미치는 조직 내부의 요소들을 파악한다. 조직 내부의 요소는, 주제전문사서 개인별 구성원 수준에서는 동기부여를, 팀 수준에서는 팀 효능감 및 내부커뮤니케이션을, 조직 수준에서는 팀 지원과 목표공유를 차례로 검토한다. 이는 2.3절에서 언급하였듯이 주제전문서비스 및 사서의 역할 및 기능에 영향을 미치는 중요한 개념으로 판단하였기 때문이며, 또한 심층면담에서 확인된 개념이기 때문이다. 본 연구의 심층

#### 3.2 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 자료수집을 위해 A 대학교 도서관 사서를 대상으로 비구조화 심층면담조사를 실시하였으며, 2014년 11월 13일부터 27일 사이 4인의 사서직원을 대상으로 진행하였다. 심층면담대상자로는 조직관점의 의미를 다각적으로 파악하기 위해 각기 다른 학문분야를 담당하는 2인의 주제전문사서와 이들을 관리하는 팀장 1인, 그리고 도서관 내 다른 부서에서 근무하는 사서 1인을 섭외하였다. 이들 심층면담대상자의 특성은 <표 1>과 같다. 4명의 사서직원은 도서관 조직의 특성과 주제전문서비스에 대해 각자의 업무영역 또는 직급에 따라 조금씩 다르게 인식하고 있었으며, 본 연구에서는 소주제별로 범주화 시킨 응답을 중심으로 분석결과를 정리한다.

<표 1> 심층면담 대상자의 특성

	사서A	사서B	사서C	사서D
성별	여	여	여	남
연령	40대 이하	40대 이상	40대 이상	40대 이하
근속기간	10년 이하	10년 이상	10년 이상	10년 이하
업무	주제전문서비스 원문복사서비스	주제전문서비스 이용교육	운영총괄	데이터베이스관리
면담일자	2014. 11. 13.	2014. 11. 27.	2014. 11. 27.	2014. 11. 13.

## 4. 분석결과

A 대학도서관의 주제전문서비스의 주제영역은 모두 과학기술 관련분야이다. A 대학도서관에서는 이와 관련한 학문배경을 가진 도서관 직원을 주제전문사서라 칭하고 이들이 해당 주제분야의 연구자에게 제공하는 다양한 서비스를 큰 틀에서 주제전문서비스로 지칭하고 있었다. 팀 차원의 명확한 가이드라인 없이 두 명의 주제전문사서는 각기 다른 방향으로 주제전문서비스를 제공하고 있었다. 본 연구에서는 두 사서가 모두 과학기술 관련분야를 주제배경으로 하므로 학문 고유의 특성에 영향을 받지 않고 상호비교가 가능할 것으로 판단하였다.

### 4.1 구성원 수준

#### 4.1.1 서비스 제공 방향 및 내용

사서A와 사서B는 주제전문서비스라는 같은 이름의 서비스를 제공하지만 접근방향과 내용

에는 상당한 차이를 나타내었다(〈표 2〉 참조). 사서A가 연중 지속적으로 이용자에게 동향정보 및 관련 정보를 제공하고, 또한 수시로 개별 이용자에게 개별적인 문제해결에 도움을 주는 반면, 사서B는 지속적 이메일 발송과 함께, 연 1회 학과 단위로 도서관 관련 행사를 개최하는 등 주로 홍보활동에 주력하였다. 이러한 차이는 이용자에 대한 사서의 노출 정도 및 이용자와 사서간의 관계의 강도에 영향을 미친 것으로 보이며, 각 서비스를 이용한 관계의 대상이 교수진 위주와 학생 위주로 구분될 수 있는 것으로 파악되었다. 한 편, 연간 활동 실적 보고 시 서로 다른 척도를 적용할 수밖에 없기 때문에, 일관성이 낮아져 주제전문서비스가 대표적인 도서관서비스로 인식되는 데에 어려움이 있는 것으로 판단된다.

#### 4.1.2 업무특성

두 주제전문사서 간 서비스의 방향에 차이가 발생한 이유에 대해, 사서B는 주제전문서비스

〈표 2〉 사서A와 사서B의 주제전문서비스 비교

구분	사서A의 주제전문서비스	사서B의 주제전문서비스
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주제분야 및 인접학문의 동향에 대해 한 달에 한두 번 이메일 발송</li> <li>• 개별적 방문 맞춤형DB교육</li> <li>• 교과목별 강의지원 및 교재정보 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일 년에 한 번 학과 맞춤 행사</li> <li>• 행사에서 학문분야 계량정보 분석결과 및 해당 학과 교과목에 대한 교재정보, 도서관서비스 소개</li> <li>• 비정기적 이메일 발송</li> </ul>
사서의 주제배경 소개	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규 서비스 소개를 위해 교수연구실 방문</li> <li>• 사서의 학문배경 소개</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주제전문서비스라고 나타내지 않음</li> <li>• 사서의 학문배경 소개 없음</li> </ul>
보고 시 실적 기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 메일링서비스 건수(평균수신확인율)</li> <li>• 원스톱서비스 접수 건수</li> <li>• 개별화서비스 제공 건수</li> <li>• 강의지원 및 맞춤형교육 실시 건수</li> <li>• 교수 면담 건수</li> <li>• e-textbook 접수 건수(사용 교수 인원)</li> <li>• 이용자 요구조사 참여 건수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 행사 방문자 수</li> <li>• 새로 시작한 특수 서비스와 이에 대한 이용자 반응 위주로 실적 보고(상황별로 다른 기준을 적용한 정성적 평가)</li> </ul>



리는 신규 업무를 맡게 될 당시 수행하고 있던 기존 업무의 성격 때문이라고 설명하였다.

사서B: 나 같은 경우는 (주제전문서비스를) 시작했을 때 기획업무를 하고 있었어요, 전혀 서비스하고는 관련 없는 일. 그런데 서비스를 해야 하는 상황. 이렇다 보니까 행사를 만들게 된 거예요, 내가 계속 정보서비스를 할 수 있는 상황이 아니니까 뭔가 이렇게 만드는...

이처럼 주제전문사서들은 본인의 학문배경으로 인해 맡게 된 주제전문서비스뿐만 아니라, 부가적으로 도서관의 다른 업무도 겸하고 있는데 업무의 비중을 살펴보면 주제전문서비스가 부수적인 것으로 인식됨을 알 수 있다.

사서A: 1년마다 보고도 해야 되고 실적은 내야 되는데 이게 구조상 나의 업무 비율이 80%가 다른 업무고 1, 20%만 주제전문에 투자를 하니 딱히 성과가 나올 것도 없고 그리고 주제전문 서비스라는 것 자체가 단기간에 성과를 볼 수 있는 게 아니니까...

사서B: 퍼센트로 보자면, 이거는 내가 전체 (업무 비중의) 한 20정도 보고 있는데요, 사실 이 20도 시간을 만들어서 20을 만들어내야 해요, 완전 서브 작업이라서. 근데 이게 시간이 굉장히 많이 걸려요, 데이터 만지다 보면 알겠지만 엄청나게 시간이 많이 걸리거든요.

두 주제전문사서 모두 주제전문서비스의 중요성을 인식하고 있었음에도 불구하고, 주제전문서비스는 업무비중 뿐만 아니라 업무의

우선순위에서도 낮게 인식되었다. 이러한 주제전문 서비스의 업무 우선순위 저하는 주제전문서비스에 대한 사서들의 동기 부여에도 일정한 부(不)의 영향을 미칠 것임을 예상할 수 있다.

사서A: 1, 20%에 해당되는 주제전문서비스가 가장 중요하다는 것은 알지만 급한 일 먼저 우선순위를 두게 돼요. 급한 일이라는 건 지금 현재 내 업무로 봤을 때, 원문복사서비스가 가장 급한 일인데, 그거는 일단 빨리빨리 제공해주는 게 가장 중요한 거니까, 학생이나 교수님이 이 논문을 빨리 읽고 싶어 하니까, 일단 저의 우선순위는 원문복사서비스인 것 같아요.

사서B: 이번에 우리 가을학기 이용자교육 내가 진행을 하고 있는데 13개인가 15개를 진행했어요.

주제전문서비스를 수행하는 사서에게 겸무는 어떻게 인식되고 있는지를 살펴보았는데, 이에 대해 사서A는 현재 그가 맡고 있는 원문복사서비스 업무로 인해 해당 분야 연구자에게 원문을 제공하는 데 도움이 된다고 하였고, 사서B는 이용자교육 업무가 이용자와의 접촉을 증대시켜 요구수용이 용이하다고 언급하였다. 이를 통해 주제전문서비스를 수행하면서 필요한 권한과 정보를 확인할 수 있는데, 사서A의 경우 타기관이 소장한 원문에 접근할 수 있는 권한이 주제전문 서비스에 도움을 줄 수 있으며, 사서B의 경우 빠르게 변화하는 이용자 요구에 대한 정보를 가까운 곳에서 획득할 수 있어야 함을 보여주고 있다.

이는 주제전문서비스가 다른 도서관 업무와

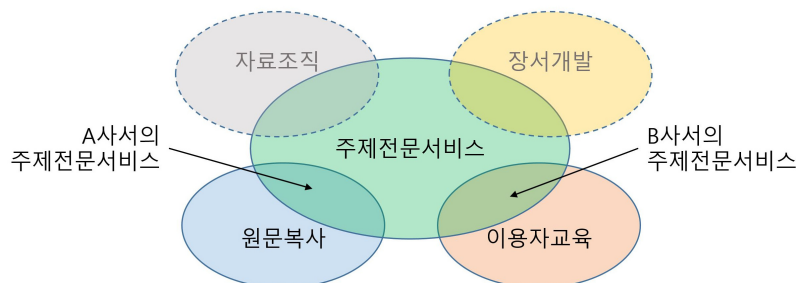
동떨어진 전문적인 개별 서비스가 아닌, 도서관의 여러 기능과 연관된 서비스임을 보여준다. 또한 조직구성원 내부에서 기능이 분화될 경우, 주제전문 사서는 다른 기능을 담당하는 사서들과 빈번한 소통이 필요함을 의미하기도 한다.

사서A: 내가 원문복사서비스를 담당하는 사서니까 일단 다른 기관에 요청을 할 때 네트워크가 있잖아요. 그 저널을 구독하는 기관의 사서에게 '이것 좀 빨리 부탁한다. 이미지 컬러로 부탁한다.' 이런 것을 할 수 있으니까. 예전에 원문복사를 담당하지 않을 때는 이런 건이 있으면 원문복사 담당사서에게 의존했거든요. 이것 좀 빨리 구해달라고 내가 재촉은 하지만 한 번 다리를 걸치니까. 그 담당사서는 또 자기 업무가 있으니까 바로 안됐었고.

사서B: 이용자서비스의 일부에 주제전문이라는 걸 가지고 제공하면 됐기 때문에 업무가 겹쳤어요. 아무래도 이렇게 하면 더 편하더라고요. 이용교육 같은 경우에도 이제 학생들을 만나게 되다 보니까. 실제적으로 누가 이런 걸 필요로 하는 지가 또 나타나거든요. 그러다 보니까 훨씬 더 쉽긴 쉬운 것 같아요.

이러한 개별 주제전문서비스가 담당자의 중복업무에 영향을 받는 측면 그리고 주제전문서비스가 도서관 조직의 다른 기능들과의 소통이 요구된다는 측면은 <그림 2>와 같이 표현할 수 있다. 즉, 주제전문서비스는 다양한 기능이 요구되는 서비스이며, 이에 따라 서비스 담당자가 중복업무가 있을 때 그 중복업무의 영향을 받아 실제 제공되는 서비스는 중복업무와 밀접히 연관되는 것으로 볼 수 있다. 예를 들면 피면담자 사서A의 경우 원문복사를 담당하고 있으므로 원문복사 위주의 서비스가 제공되며, 이는 연중 수시로 서비스를 제공하는 형태로 나타나는 것으로 이해된다. 한편 사서B는 기획 및 이용자교육을 중복업무로 담당하고 있으므로, 주제전문서비스도 이와 유사하게 진행되는 것으로 보이며, 이는 사서B의 서비스가 교육 및 이벤트 중심으로 이루어지는 것을 설명하고 있다.

이러한 점은 또 다른 문제를 제기하고 있는데, 주제전문서비스가 도서관의 다양한 기능들과의 소통이 요구된다면, 조직에서 주제전문서비스는 다른 기능과 독립적인 또 하나의 기능으로 파악해야 할 것인가, 아니면 여러 기능을 아우른 상위의 단위로 볼 것인가를 고려할 필



<그림 2> 중복업무의 주제전문서비스에의 영향

요가 있다. 이는 주제전문서비스를 도서관 조직의 어디에 어떠한 방식으로 부서화하여야 하는지에 대한 고려사항이 될 수 있다.

두 사서는 실적을 보고하는 방법에서도 차이가 존재하였다(〈표 2〉 참조). 주제전문서비스의 성과에 대해 도서관은 정규서비스처럼 인식하지 않을 만큼 낮은 수준으로 보고하고 있었다. 사서 또한 성과 측정기준의 모호함을 제기하였으며, 본인이 제공한 서비스의 품질이 객관적으로 보일 수 있는 지표가 부재하여 나타나는 어려움을 토로하였다. 이용자 질의에 대한 응답은 경험적인 성격이 강해서, 기계적으로 답변하여 단순 건수를 측정하는 것만으로는 부족하다고 인식하였다. 여기에서 경험적이라는 것은 처음 마주한 질문이 시간이 지날수록, 빈도가 잦아질수록 응답의 폭을 확장시켜 보다 풍성한 답변을 제공할 수 있다는 의미이다. 또한 주제전문서비스는 주제 분야 이용자와의 신뢰를 형성하는 시간이 필요하기 때문에 장기적인 관점의 서비스로 인식되기도 한다.

사서A: 이런 거 자체가 수치화될 수 없는 것들이기 때문에 이용자 질의 응답이라는 큰 틀 안에서 몇 건이 거기에 추가될 뿐이고, 따로 보고를 하는 건 '어떤 연구 프로젝트를 위해서 이런 자료를 원하는데 그것을 알아내어 전달해드렸다'. 그런 것은 한 줄 정도를 업무보고의 특이사항에 넣기는 하는데 자잘한 것들까지 일일이 보고를 하기는 어려워요. 1년에 한 번씩 카테고리 나눠 '이런 서비스가 있었다' 그런 식의 정리는 하죠.

사서C: (도서관 성과보고에서 주제전문서비스의 비중이) 그렇게 높지는 않아요. 아직은 그냥

만약에 PPT자료로 한다면 한 페이지나 반 페이지 정도 뭐 이렇게...

#### 4.1.3 동기부여

성과 측정이 곤란함에 따라 성과로 인한 동기부여 또한 곤란할 것으로 판단되었으나, 면담 결과 주제전문사서들은 외부 이용자의 반응에 동기가 부여되는 모습을 보였다. 주제전문서비스의 형태가 주제전문사서 개개인에 따라 차이를 보였으며, 이러한 형태가 조직적으로 조정된 것이 아니므로, 동기는 조직적으로 부여되기보다는 개인적으로 동기 요소들을 탐색하고 있는 것으로 보인다. 이는 동기부여의 측면에서 주제전문서비스가 도서관 조직에 어떠한 기여를 하고 있는가에 대한 문제의 필요성을 제기하고 있는 것으로 판단된다. 다시 말해서, 도서관의 목적과 목표는 무엇이며, 주제서비스는 이러한 도서관의 목적과 목표에 어떤 기여를 하고 있는가를 고려해 볼 필요가 있다.

사서A: 보람을 느낄 때는 이용자가 요청한 것을 제공해드렸을 때, 못 찾으면 무언가 차선책이라도 늘 드렸던 것 같아요. '그건 안됩니다.'라고 했던 적은 아직까지는 없었던 것 같아요. 그렇게 물어왔을 때 대답을 해주는 게 가장 보람을 느끼는 순간 좋은데요. 내가 교육을 한 번 나갔는데 그 때 교육 나갔던 것을 기억하고 내 업무도 아닌데 막 물어봐요. 물론 이걸 내 업무가 아니니까 다른 사서한테 한 번 물어보고 알려줘야 되지만 그래도 그 때 가장 뿌듯하고 보람을 느껴요.

사서B: 도서관에서의 서비스라고 그러면 사실 가장 본질은 이용자니까 거기가 가장이라고 생

각을 해요. 그런데 그거에 대한 효과나 나에게 돌아오는 것, 이런 것들은 사실 바라기 어려워요. 진짜 어려워요. 다만 정말 사명감 가지고 일하지 않으면 안 되는 것 같아요.

## 4.2 팀 수준

도서관 조직은 여러 개의 팀으로 구성되며, 각각의 팀은 업무별, 실별로 구분된다. A 대학교 도서관은 크게 두 팀으로 나뉘는데, 팀원으로서 주제전문사서가 본인이 수행하는 주제전문서비스가 팀 내에서 어떻게 인식되고 있다고 느끼는지 알아보고, 운영을 총괄하는 팀장과 다른 팀의 직원은 주제전문서비스를 어떻게 인식하고 있는지 비교한다. 이를 바탕으로 팀 수준에서 나타나는 조직 특성인 팀 효능감과 내부커뮤니케이션의 요소가 주제전문서비스에 어떠한 영향을 미치는지를 파악한다.

### 4.2.1 팀 효능감

주제전문서비스에 대해 팀은 그 중요도를 어떻게 평가하는지, 어떻게 인식하고 있는지 주제전문서비스 수행 사서에게 물어보았다. 사서 A와 사서B는 평소 본인에게 다른 팀원들이 제공한 피드백에 대해 설명하였고, 두 사람 팀 내 직원들의 인식을 비슷하게 서술하였다. 주제전문사서는 공통적으로 다른 팀원들이 주제전문서비스와 본인의 업무는 별개로 여겨 주제전문사서의 역량에 따라 진행되는 프로젝트 성격의 업무라고 인식한다고 응답하였다. 담당학과를 혼자 상대한다는 부담감이 존재했고, 고민을 공유할 만한 분위기도 아니어서 팀 차원의 지지 정도는 상당히 낮음을 알 수 있다.

사서A: (이용자에게) 개별적으로 연락이 오니까 내가 그런 (서비스를 제공한) 걸 한 건 한 건 연락할 수도 없는 거고, 선생님들은 다 모르시니까... [...중략...] '네가 나름대로 해봐, 잘해봐, 실적은 내야지, 그래야 또 주제전문사서를 뽑아 달라고 하지' 그런 식의, 그럼 난 이제 마음이 무겁지요.

사서B: 별로 (인정)하고 싶어 하지 않으세요. 그 거(도서관이 주제전문사서에게 원하는 것)에 대해서 그렇게 (자주) 얘기하지는 않으시는데, 어쨌든 이거는 그냥 제 별도의 프로젝트예요, 제 개별 프로젝트예요.

주제전문사서가 아닌 도서관 직원으로서 사서C의 의견을 들어보면, 도서관 내 팀원은 두 사서의 서로 다른 서비스 방향을 인지하고 있지만 선뜻 나서서 어려움을 공감하고 방향을 조정하려 하지는 않음을 알 수 있다. 즉, 주제전문서비스에 대한 팀 수준의 조정기능이 부재하며, 이는 조직 수준에서의 주제전문서비스에 대한 낮은 관심을 원인으로, 그리고 이에 따른 낮은 조직적 동기를 그 결과로 이해할 수 있다.

사서C: 현재는 두 분(사서A와 사서B)이 하는 방향이 그냥 각자 해보고 그걸 조금씩 좁혀가야 한다고 생각을 하거든요. (각자) 너무 (서로 다른) 한 쪽으로 치우쳐져 있고 합쳐가야 되는데 지금은 두 분이 각자 다른 업무들이 있어서 그런지 잘 그걸 안 이루어지고 있고...

주제전문사서와 다른 팀에 근무하는 사서D는 본인의 업무수행에 있어 직면한 어려움을 주

제전문사서도 동일하게 느낄 것이라며, 고민하고 협의하는 과정에 대한 갈등이 팀의 성과와 직결됨을 인식하고 있지만, 갈등을 무조건 배척하는 조직문화가 이를 더욱 어렵게 하는 것으로 인식하였다.

사서D: 내가 어떤 고민을 했을 때 그걸 같이 고민하고 협의하는 과정에서 나오는 아이디어들이 많거든요. 나의 생각만을 가지고는 안되고 같이 서로 어떤 것을 논의하다 보면 새로운 방향이 제시되는 건데 그런 부분을 내가 지금 하지 못하고 있는 게 제일 커요. 업무가 많다는 걸 떠나서 '내가 지금 하고 있는 업무에 대한 것을 같이 공유할 수 있는 파트너가 없다'라는 것이...

Jehn(1995)에 의하면, 팀 안에서 발생하는 갈등은 과업갈등과 관계갈등으로 나뉜다. 과업갈등은 업무와 관련한 인지적 갈등이며 팀원들 사이의 의사결정 내용에 대한 의견 충돌의 지각 및 아이디어, 견해에 대한 차이를 포함한다. 반면 관계갈등은 감정적 갈등으로서, 대인관계 부조화에 대한 지각과 그룹 멤버들 사이의 긴장, 짜증, 적대감이 포함되어 있다.

팀 성과에 미치는 과업갈등과 관계갈등의 부정적 효과 사이에는 차이점이 존재한다. 우선 관계갈등이 과업유형에 상관없이 언제나 팀 성과에 부정적 영향을 미치는데 반해, 과업갈등의 경우는 과업 유형에 따라 그 영향력이 다르게 해석될 수 있다. 다시 말해, 일상적이고 표준화된 업무는 과업갈등이 업무 수행에 방해가 되고, 구성원의 집중도를 떨어뜨리게 되지만, 비일상적 업무의 경우에는 오히려 과업갈등이 업무 이슈에 대한 열린 토론을 촉진하고, 문제와 의사

결정 대안에 대한 비판적 평가를 가능하게 하여 의사결정의 질을 향상시켜 줌으로서, 업무성과에 긍정적 영향을 미치게 된다는 것이다.

이처럼 팀 성과 향상을 위해서는 비일상적이고 비표준화된 업무인 주제전문서비스에 대해 문제가 발생할 때 혹은 아이디어가 필요할 때 과업갈등을 유발할지라도 그 문제를 팀원 모두가 인식할 수 있도록 공론화하는 것도 한 방법이 될 수 있다.

#### 4.2.2 내부커뮤니케이션

내부마케팅의 요소 중 내부커뮤니케이션의 유형과 정도는 직원의 만족도에 영향을 미친다. 현재 도서관 내부 커뮤니케이션과 관련한 질문에 3명의 사서는 모두 소통의 문제를 제기하고 있었는데, 본인의 업무가 다른 직원의 업무에 영향을 받지 않는다고 생각하는 것, 층별/실별로 분리된 팀, 적은 회의횟수는 모두 내부커뮤니케이션을 저해하는 요인으로 나타났다.

사서A: 일단 팀장님은 제가 지금 하고 있는 방식이 맞는 것 같더라고 지지를 해주세요. [...중략...] 근데 팀 차원에서 뭔가 주제전문사서에 대한 그런 지원이 사실 없어요. 팀차원에서 고민을 같이 해주시면 좋을텐데. [...중략...] 그 것들 막 허심탄회하게 논의를 해볼 수 있는 자리는 없고 그냥 업무보고 시간에 돌아가면서 주제전문사서는 저런 업무를 했구나 정도는 알 수 있을 것 같아요.

사서B: 도서관 같은 경우에는 한 팀이 같이 있는 게 아니라 다 분리되어 있잖아요. 층별로 다 다르고 실이면 실마다 다 다르게 돌아가는 상황이니

까 의사소통하고 공유하기가 너무 힘들어요.

사서C: 회의는 되도록 적게 하려고 노력을 하죠. 기본적으로 매월 한 번씩 하는 월례에만 나머지는 되도록 무슨 일 있을 적에나 하죠. 그리고 대부분 다 데스크 근무니까 다 모아놓고 뭔가를 하기는 쉽지가 않고...

### 4.3 조직 수준

#### 4.3.1 팀 지원

팀 지원은 조직의 목표달성을 위해 관리자가 제공하는 도구를 팀원이 인식하는 정도를 의미한다. 앞서 두 주제전문사서는 팀의 물리적 지원은 기대하지 않고 있었으며 공감하여 함께 논의하는 것 또한 어려운 것으로 인식하고 있었다. 이에 다른 팀 직원인 사서D는 주제전문사서에게 필요한 팀 지원이 여건마련, 즉, 교육역량강화와 불필요한 업무에서 제외시켜 주는 것이라 언급한다. 이를 위해서는 인력의 확충이 요구되는데, 인력확충의 근거로 주제전문서비스의 활성화를 논의하기에는 성과측정수단의 모호성으로 인해 수용되지 않을 것이라는 의견이었다. 열심히 서비스를 제공해도 결국 돌아오는 것은 전무하며 팀의 지원도 바라지 못하는 상황에서 고품질의 서비스가 지속되지 못할 지도 모른다는 우려를 엿볼 수 있다.

사서D: 주제전문업무에 집중할 수 있도록 여건을 마련해주는 게 가장 첫 번째라고 생각하고 있어요. 전문성을 키우기 위해서 거기에 집중할 수 있는 환경을 마련해줘야 한다는 생각은 다

하지만 현실적인 여건이 이제 쉽지 않은 거죠. 그러면 그 제외되는 업무 영역, 그러니까 주제전문사서가 기존에 하고 있던 (주제전문서비스와 관련없는) 업무를 누군가 계속 수행해나가야 하는데 현실적으로 그런 것을 해줄 수 있는 사람이 없다 보니까. [...중략...] 그 (주제전문서비스) 업무를 제대로 할 수 있게끔 뭔가 여건을 마련해 주지는 않는 거죠.

#### 4.3.2 목표공유

조직의 경영은 목표를 달성하기 위한 활동을 전개하는 것이며 조직은 이를 위해 형성된 집단이다. 도서관 또한 하나의 조직으로 존재하며, 각각의 업무는 특정한 목표를 달성하기 위해 수행되는 활동이어야 한다. 그러나 사서B에게 업무상 어려운 부분을 물어보았을 때, 아래의 답변처럼 목표가 다르다는 것이 가장 큰 어려움으로 언급되었다. '도서관이 잘되면 좋겠다'라는, 목적에 대한 애매한 표현은 명확한 지향점을 가지고 달성여부를 측정할 수 있는 목표와는 차이가 있다. 도서관이 명확한 목표를 제시하는 것은 도서관 조직이 가진 문제들에 대해 가장 근본적인 해결책을 제시해줄 수도 있다.

사서B: 위낙에 도서관의 일이 방대해요. 회사는 어떤 제품을 만들어야 하고 이걸 많이 팔아야 한다는 목표를 세우면 동일한 목표를 가지고 하는데 도서관은 그렇지 않아요. 각각마다 업무가 다 달라요. 뭐 장서를 하시는 분, 서비스를 하시는 분 다 달라요, 각자의 목표가. 그러다 보니까 아무래도 단결이라고 해야 하나 그런 부분은 조금 어려운 부분이 있어요. 똑같은 생각하기 어려워요. 다만 똑같은 거 생각한다고 하는

한 가지는 '도서관이 잘되면 좋겠다' 요거 하나는 똑같겠죠. 하지만 각각의 목표는 다 다르세요.

## 5. 토의 및 결론

본 연구는 도서관 서비스 가운데 이용자와의 접점에서 사서의 전문성을 인식시킬 수 있는 주제전문서비스를 중심으로, 이에 대한 도서관 내부의 인식을 살펴보고자 진행되었다. 주제전문사서 2인과 팀장 1인, 다른 팀 사서 1인을 대상으로 심층면담을 수행한 결과, 주제전문서비스에 영향을 미치는 조직차원의 요소는 크게 구성원별, 팀별, 조직별로 세 단계의 수준으로 구분할 수 있었다. 이러한 각 수준별 조직특성을 통해 주제전문서비스의 수행에 영향을 미치는 내부적 요인을 도출할 수 있었으며, 이 결과는 주제전문서비스에 대한 외부의 인식 및 주제전문사서의 직무분석, 양성과정 등을 다룬 기존의 연구와 차별화된다.

먼저, 황재영(2011)은 주제전문서비스를 통한 주요 성과를 중요도 순으로, ① 사서 이미지 개선, ② 도서관 이미지 향상, ③ 연구원(교수)과의 관계 개선, ④ 정보서비스 요청 증가, ⑤ 이용자 만족도 제고, ⑥ 사서의 직무 만족도 향상, ⑦ 전문화된 장서개발을 들었다. 이와 같은 성과는 주제전문사서 개인에게 동기를 부여할 만한 외부적 요인으로 인식될 수 있다. 그러나 주제전문사서 심층면담 결과, 동기부여수단을 오로지 외부의 반응에 의존하는 것에 회의감을 느끼고 있었다. 더우기 주제전문사서는 주제전문서비스의 성과를 이미지 개선이나 관계 개선이 아닌, 업무에 집중할 수 있는 여건 강화, 즉

자원의 확보로 보고 있었다.

업무에 집중할 수 있는 여건을 마련하기 위해서는 인력 및 자원의 획득이 필수적인데, 본인이 제공한 주제전문서비스는 그 실적이 명확히 측정되지 못하여 외부에 보고할만한 수준의 수치화가 어렵다는 것이다. 따라서 주제전문서비스의 중요성을 인식함에도 불구하고 성과에 대한 보상을 기대하기 어렵다고 판단하였으며, 이는 고품질 서비스의 지속적인 제공에 장애요인으로 작용할 수 있는 것으로 판단된다.

주제전문서비스의 업무특성과 관련하여, 주제전문사서 개인 업무비중의 약 20퍼센트를 차지하는 주제전문서비스는 주로 개인의 프로젝트성 업무로 인식되었다. 이에 대해 도서관조직은 활동을 직능 및 기능부문으로 전문화시키면서 전문화된 부문들을 프로젝트로 통합시키는 단위를 갖기 위해 고안된 조직형태인 매트릭스 조직과 유사한 점이 있었는데, 겸업으로 성격이 다른 도서관업무를 맡게 되어도 주제전문서비스는 그 사서만의 고유한 영역으로 인정되어 어느 위치에 가도 해당 사서가 홀로 책임지는 특성을 보이고 있었다. 즉, 조직 전체적으로는 기능별 부서화 조직이지만 주제전문 기능에만 잘 관리되지 않은 매트릭스 조직이 나타나는 것으로 이해될 수도 있다. 다만 겸업이 가능한 내용 가운데서도 주제전문서비스에 도움이 되는 업무가 존재하였는데, 겸업을 통해 원문접근권한 및 이용자 정보를 획득하는 것은 다른 기능을 담당하는 부서 및 사서들과의 긴밀한 협력 또한 요구하고 있음을 시사한다.

이러한 점은 주제전문서비스를 위한 도서관의 다양한 기능과의 소통 및 관계 강화의 중요성을 보여주고 있으며, 이에 따라 주제전문사

서의 조직 내의 지위가 어떠해야 할 것인지에 대해서도 일정한 의미를 내포하고 있는 것으로 보인다. 예를 들면 주제전문사서는 도서관의 다양한 기능에 대해 잘 알고 있어야 하며, 또한 주제전문서비스의 원활한 제공을 위해 그러한 기능과의 관계에 있어 주도권이 어느 정도 요구된다. 따라서 주제전문사서는 도서관에서 다양한 기능에 대한 업무경험이 있으며, 그러한 기능들과의 주도적 관계가 가능한, 경력을 어느 정도 보유한 중급 이상의 사서가 더 적절할 수도 있다. 한 편, 이 때의 주제전문 배경은 어떻게 충족시킬 것인가 하는 점은 또 다른 논의가 필요할 것으로 판단된다.

팀 효능감을 상승시키기 위한 조직 내 커뮤니케이션과 관련하여, 현재 A대학도서관 조직에서 주제전문사서와 다른 사서간, 주제전문사서간에 문제점을 공유하고 아이디어를 논의하는 경우는 드물게 나타났다. 이는 도서관 조직 내 커뮤니케이션의 특성상 비공식성이 강하며 되도록이면 갈등을 초래하지 않는 조직문화가 형성되었기 때문인 것으로 판단된다. 그러나 비정기적이며 비표준화된 업무에 있어 팀원 간 의견 충돌로 인한 과업갈등은 팀 성과에 유효한 것으로 보고되었으며(Jehn 1995), 주제전문사서가 겪는 어려움도 이를 통해 해소될 수 있을 것이다.

김용수(2014)의 조직 내 구성원의 다양성이 구성원 간 의사소통 및 팀 창의성에 미치는 영향에 대한 연구결과를 살펴보면, 연령다양성은 의사소통에 장애요인으로 작용할 수 있으나, 팀 창의성을 증가시킬 수 있는 요인이 될 수 있음을 보여준다. 팀 내에 다양한 세대가 존재하

면 세대간의 다양한 관점과 인식 등이 서로를 자극하여 창의성을 증진하는 요인으로 작용할 수 있다. 같은 맥락으로, 팀 내에 직급이 다양할수록 대체적으로 팀 창의성이 더 크게 증대될 수도 있는 것으로 판단된다. 이처럼 조직에서 공통적으로 나타나는 커뮤니케이션 요소를 적용시키는 것도 주제전문서비스를 위한 조직 내 부커뮤니케이션 활성화에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

본 연구에서는 주제전문서비스를 둘러싼 조직 내부의 인식은 어떠한 요소들이 고려될 수 있는지 탐색적으로 살펴보았다. 지금까지 주제전문서비스에 대해 주제전문사서의 주제전문성 및 개인적 역량이 주로 영향을 미치는 것으로 이해되었다. 그러나, 본 연구에서는 주제전문서비스가 동기부여, 팀 효능감, 내부커뮤니케이션, 팀 지원 및 목표공유, 나아가 갈등회피 경향의 조직문화까지 조직 내부의 다양한 층위에서 다양한 조직적 요인들이 주제전문서비스에 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다. 나아가 주제전문서비스는 도서관의 조직적 목적과 목표의 명확성 및 그 공유 정도에 영향을 받음도 도출할 수 있었다.

따라서 향후에는 본 연구를 바탕으로 한 다양한 도서관 조직내부 요소들이 어떻게 세부적이고 구체적으로 영향을 미치는 지에 대한 확장적 연구가 필요할 것으로 판단된다. 또한 이러한 연구를 통해 획득된 일반성을 바탕으로 도서관의 목표달성에 기여하는 서비스를 효과적으로 수행하기 위해 조직 내부의 각 요소들을 어떻게 통제하고 활성화시킬 수 있는지에 대한 해결책이 가능할 것으로 기대된다.



## 참 고 문 헌

- [1] 강미혜. 2002. 주제전문사서의 양성을 위한 주제서지과목 과제방안 연구: 법률주제전문사서 양성을 중심으로. 『한국문헌정보학회지』, 36(3): 49-68.
- [2] 국립중앙도서관 도서관연구소. 2007. 도서관용어해설: 사서 명칭 관련 용어. 『지금 도서관에서는』, 4: 1-9.
- [3] 김다해, 김기영. 2009. 고객관계관리(CRM) 관점에서의 대학도서관 주제전문서비스에 관한 연구. 『정보관리학회지』, 26(3): 89-110.
- [4] 김용수. 2014. 『조직 내 구성원의 다양성이 구성원 간 의사소통 및 팀 창의성에 미치는 영향』. 석사학위논문, 서울대학교 일반대학원.
- [5] 김창호, 차동욱. 2008. 인지된 조직의 팀지원과 서번트 리더십이 팀에피커시와 팀시민행동에 미치는 영향. 『조직과 인사관리연구』, 32(3): 129-149.
- [6] 남영준, 허운순. 2005. 주제전문사서 양성을 위한 문헌정보학 교과과정 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 36(3): 39-64.
- [7] 노동조, 남민석. 2013. 주제전문사서제의 도입 여부가 도서의 선정과 대출에 미치는 효과분석. 『정보관리학회지』, 30(3): 229-247.
- [8] 노영희. 2009. 대학도서관의 규모별 주제전문사서체제 도입방안에 관한 연구. 『한국비블리아학회지』, 20(1): 101-117.
- [9] 노영희 외. 2008. 주제전문서비스 운영실태 분석 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 39(4): 97-123.
- [10] 노옥순. 1998. 온라인 정보기술 환경과 참고사서의 역할 재고. 『한국문헌정보학회지』, 32(2): 121-142.
- [11] 문헌정보학용어사전 편찬위원회. 2010. 『(개정판) 문헌정보학용어사전』. 서울: 한국도서관협회.
- [12] 박준식. 2003. 인터넷 환경과 대학참고사서의 새로운 역할모델. 『한국도서관·정보학회지』, 34(1): 1-19.
- [13] 안인자 외. 2008. 국내 주제전문사서의 직무분석 연구. 『한국문헌정보학회지』, 42(4): 533-549.
- [14] 안인자 외. 2009. 주제전문사서를 위한 능력중심 교육과정 개발 연구. 『한국문헌정보학회지』, 43(1): 333-361.
- [15] 이수정. 2003. 의학주제전문사서제도의 도입과 그 전망. 『한국의학도서관』, 30(1-2): 27-32.
- [16] 정동열. 2002. 지식기반시대 대학도서관의 주제전문화 역할 방향에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 36(3): 5-23.
- [17] 정재영. 2007. 주제전문사서 양성을 위한 협력모형구축에 관한 연구: 도서관 관련 주체들의 역할을 중심으로. 『한국문헌정보학회지』, 41(1): 391-409.

- [18] 정재영. 2009. 대학도서관의 주제전문사서제 운영방안 연구: 3개 대학도서관의 서비스 사례 분석을 중심으로. 『한국도서관·정보학회지』, 40(3): 119-136.
- [19] 최홍식. 2012. 대학도서관 주제전문사서에 대한 이용자 인식제고방안에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 43(1): 303-319.
- [20] 한상완. 1986. 한국의 대학도서관 정보서비스에 있어서 주제전문사서의 현황과 기능에 관한 조사 연구. 『정보관리학회지』, 3(2): 42-74.
- [21] 황재영. 2011. 전문도서관의 주제전문서비스 운영 현황과 사서의 인식 분석. 『한국도서관·정보학회지』, 42(4): 137-158.
- [22] 『Doopedia』. 2015a. 서울: 두산, s.v. “역할”.
- [23] 『Doopedia』. 2015b. 서울: 두산, s.v. “기능”.
- [24] Amabile, T. M. 1998. “How to Kill Creativity.” *Harvard Business Review*, 76(5): 77-87.
- [25] Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- [26] Deci, E. L. 1980. *The Psychology of Self-Determination*. Lexington, USA: Lexington Books.
- [27] Eisenberger, R. et al. 1986. “Perceived Organizational Support.” *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- [28] Eisenberger, R. et al. 2002. “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention.” *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 565-573.
- [29] Guoldner, A. W. 1960. “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement.” *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- [30] Gully, S. M. et al. 2002. “A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships.” *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 819-832.
- [31] Haro, R. P. 1969. “The Bibliographer in the Academic Library.” *Library Resources and Technical Services*, 13: 165-174.
- [32] Jehn, K. A. 1995. “A Multi-Method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict.” *Administrative Science Quarterly*, 40: 256-282.
- [33] Jones, G. R. 1986. “Socialization Tactics, Self-Efficacy and New-Comers to Organizations.” *Academy of Management Journal*, 29: 262-279.
- [34] Michalak, T. 1976. “Library Services to the Graduate Community: The Role of the Subject Specialist Librarian.” *College & Research Libraries*, 37(3): 257-265.
- [35] Riggs, M. L. and Knight, P. A. 1994. “The Impact of Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model.” *Journal of Applied Psychology*,

79(5): 755-766.

- [36] Shea, C. M. and Howell, J. M. 2000. "Efficacy-Performance Spirals: An Empirical Test." *Journal of Management*, 26(4): 791-812.
- [37] Smith, E. 1974. *Impact of the Subject Specialist Librarian on the Organization and Structure of the Academic Research Library*. Metuchen, USA: Scarecrow.

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

- [1] Kang, Mia-Hye. 2002. "A Study on the Assignment of the Subject Bibliography Course for the Education of the Subject Specialist Librarian." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 36(3): 49-68.
- [2] Research Institute for Library and Information. 2007. "Doseogwanyongehaeseol: Saseo Myeongching Gwanryeon Yongeo." *Now@Library*, 4: 1-9.
- [3] Kim, Da-Hae and Kim, Giyeong. 2009. "A Study on Subject Reference in Academic Libraries from a Perspective of Customer Relationship Management." *Journal of Korean Society for Information Management*, 26(3): 89-110.
- [4] Kim, Yong Soo. 2014. *The Effect of Diversity at Workplace on Communication and Team Creativity*. M.A. thesis, Graduate School of Public Administration, Seoul National University.
- [5] Kim, Chang Ho and Chah, Dong Ok. 2008. "The Impact of Perceived Organizational Team Support and Servant Leadership on Team-Efficacy and Team Citizenship Behavior." *Journal of Organization and Management*, 32(3): 129-149.
- [6] Nam, Young-Joon and Heo, Oun-Soon. 2005. "A Study on the Curriculums of Library and Information Science for Subject Specialist." *Journal of the Korean Library and Information Science Society*, 36(3): 39-64.
- [7] Noh, Dong-Jo and Nam, Min-Seok. 2013. "An Analysis on the Effectiveness of Book Selection and Circulation after Introducing to Subject Librarian." *Journal of Korean Society for Information Management*, 30(3): 229-247.
- [8] Noh, Younghee. 2009. "A Study on How to Introduce Subject-Oriented Service to University Libraries Based on Their Size in Korea." *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 20(1): 101-117.
- [9] Noh, Younghee et al. 2008. "An Analysis of Subject Specialized Services in Korea." *Journal of the Korean Library and Information Science Society*, 39(4): 97-123.

- [10] Noh, Ock-Soon. 1998. "Online Information Technologies and the Changing Roles of Reference Librarians." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 32(2): 121-142.
- [11] Library and Information Science Glossary Compilation Committee. 2010. *Library and Information Science Glossary*. Revised ed. Seoul: Korean Library Association.
- [12] Park, Joon-Shik. 2003. "The New Role Models of the Reference Librarians in the University under the Internet Environment." *Journal of the Korean Library and Information Science Society*, 34(1): 1-19.
- [13] Ahn, In-Ja et al. 2008. "A Study on the Job Analysis of the Subject Specialist Librarians in Korea." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 42(4): 533-549.
- [14] Ahn, In-Ja et al. 2009. "Competency Based Curriculum Development of Subject Specialist Librarians." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 43(1): 333-361.
- [15] Lee, Su-Jeong. 2003. "Uihakjujejeonmunsaseoui Doipgwa Geu Jeonmang." *Hangukuihakdoseogwan*, 30(1-2): 27-32.
- [16] Jeong, Dong-Youl. 2002. "A Study on the Role Model of Subject Specialization in Academic Libraries." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 36(3): 5-23.
- [17] Chung, Jae-Young. 2007. "A Study on the Cooperation Model of Subject Specialist Upbringing Plan: Focusing on the Role of the Subjects Related to Library." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 41(1): 391-409.
- [18] Chung, Jae-Young. 2009. "A Study on Operational Plan of Subject Specialist Librarian at Academic Libraries: Focus on Case Analysis of Three Academic Libraries." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 40(3): 119-136.
- [19] Choi, Hung-Sik. 2012. "A Study of Reconsideration for Users in the Subject-Special Librarians of the University Libraries." *Journal of the Korean Library and Information Science Society*, 43(1): 303-319.
- [20] Han, Sangwan. 1986. "A Study on Functions and Present Situation of Subject Specialists for Information Services in Korean College and University Libraries." *Journal of Korean Society for Information Management*, 3(2): 42-74.
- [21] Hwang, Jae-Young. 2011. "An Analysis on Current Status of and Perception of Subject Specialized Services in Korean Special Libraries." *Journal of the Korean Library and Information Science Society*, 42(4): 137-158.
- [22] 『Doopedia』. 2015a. Seoul: Dusan., s.v. "Role".
- [23] 『Doopedia』. 2015b. Seoul: Dusan., s.v. "Function".