

# 공공도서관 지적자본 평가모형에 관한 연구

## A Study on the Assessment Model of Intellectual Capital of the Public Library

장 우 권(Woo-Kwon Chang)\*

박 성 우(Seong-Woo Park)\*\*

### 〈 목 차 〉

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| I. 서론                 | 1. 공공도서관의 핵심역량과 지표  |
| II. 이론적 배경            | 2. 공공도서관 지적자본 평가지표  |
| 1. 지적자본의 정의와 구성요소     | 3. 공공도서관 지적자본 평가 모형 |
| 2. 가치와 가치평가           | IV. 결 론             |
| III. 공공도서관 지적자본과 평가모형 |                     |

### 초 록

이 연구는 공공도서관의 지적자본과 평가지표를 통한 도서관의 지적자본 평가모형을 설계하고자 하였다. 공공도서관은 지식정보서비스 기반 지적자본과 사회자본의 창출자이다. 연구에서는 정보생태환경에 기반을 둔 도서관의 핵심역량과 지표, 지적자본 평가지표를 제시하고 이에 대한 평가모형을 도서관에 적용 가능하도록 하였다. 이 연구의 결과는 도서관의 내외적 환경에 대한 가치와 역량을 정량과 정성적으로 평가할 수 있는 지표가 될 것이다.

키워드: 지적자본, 공공도서관 가치, 공공도서관 핵심역량, 공공도서관 지적자본, 공공도서관 지적자본 평가지표, 공공도서관 지적자본 평가모형

### ABSTRACT

This research works out a design for the assessment model of intellectual capital of the public library based the intellectual capital and assessment index. The public library is created by the intellectual & social capital through knowledge & information service. This study presented core competencies and index and was examined on applicability the assessment model in the public libraries. The result of this research was looked forward to help to index of quantitative and qualitative assessment in values and competencies for libraries' environment.

Keywords: Intellectual capital, Public library's values, Public library's core competency, Public library's intellectual capital, Public library's assessment index

\* 전남대학교 문헌정보학과 교수(wk1961@jnu.ac.kr) (제1저자)

\*\* 전남대학교 문헌정보학과 강사(culturepark@gmail.com) (교신저자)

• 접수일: 2012년 2월 25일 • 최초심사일: 2012년 3월 2일 • 최종심사일: 2012년 3월 23일

## I. 서론

“우주가 인간에게 이처럼 잘 이해된다고 하는 사실이 우주에 관하여 가장 이해하기 어려운 점이 다”고 하는 아인슈타인의 유명한 말 속에는 적어도 두 가지 의미가 내포되어 있다. 첫째는 인간이 자연에 대하여 매우 깊이 있는 이해에 도달하고 있다는 사실이며, 둘째는 이러한 이해에 비하여 인간의 인식 과정 자체에 대한 이해는 매우 미흡한 단계에 있다는 사실이다.<sup>1)</sup> 이러한 우주에 대한 두 가지 이해를 도서관 환경에서 적용할 수 있다. 즉 인간은 도서관에 대한 많은 이해에 도달하고 있다는 사실이며, 이러한 이해에 비해 인간의 도서관 인식과정 자체에 대한 이해는 매우 미흡하다는 것이다. 인식은 본질적인 것을 뜻하며 도서관 본질은 인간을 위한 가치 창출이다. 이러한 가치는 도서관 조직체의 인간을 위한 유·무형의 활동과 행위를 통하여 발현된다. 그러나 유형적 행위는 표면적으로 쉽게 들어나지만 무형적 활동과 행위에 대한 것은 항상 조직에 내재되어 있다. 즉 도서관 인식과정 자체에 대한 이해의 미흡처럼 조직에 내재되어 있는 숨겨진 가치에 대한 이해는 어렵다는 것이다.

도서관 환경은 정보통신기술의 발달로 변화속도가 매우 크며, 전통적인 도서관 서비스 기반에서 디지털 도서관 서비스로 이동하고 있다. 이러한 사회·기술적 환경변화에서 도서관의 변화지 않는 가치는 도서관의 고유한 정체성을 찾는 길이다. 도서관의 정체성은 조직의 목표를 달성하기 위한 구성원의 활동을 통해서 구체화되고, 활동에 의해 조직화 및 지역공동체 사회에 표현되는 것이다. 즉 도서관은 정보와 서비스의 활동에 의해 정체성이 성립할 때 그 사회적 위상(positioning)을 가늠하는 것이다.

Matarasso는 공공도서관이 추구하는 새로운 사회적 임무(mission)에 대한 발전적 역할을 주창하였다. 이것은 공공도서관이 문해(literacy), 교육, 평생학습, 정보기술, 고용, 가족, 빈곤, 건강, 공동체의 발전, 민주주의, 지역문화 등의 서비스 제공을 구축해야하며, 개인 혹은 공동체의 발전과 관련된 공공정책의 개발에 핵심적 위치를 차지해야 한다는 것이다.<sup>2)</sup> 즉 사회적 문제의 해결 및 지속적인 공동체 유지를 위해 공공도서관의 역할과 범위를 확장하여 도서관 서비스의 가치의 폭을 넓혀야 한다는 것이다.

이처럼 도서관의 가치를 내재하고 있는 공공도서관의 지적자본은 인적자본의 라이브러인십, 구조자본의 시스템과 네트워크, 개인과 집단간의 협력과 상호작용을 촉진시키는 신뢰와 호혜성의 사회자본으로 이루어진다.<sup>3)</sup>

1) 장회익, 과학과 메타과학: 자연과학의 의미와 구조, 지식산업사(서울 : 지식산업사, 1969), p.17.

2) Francois Matarasso, *Learning Development: an Introduction of the Social Impact of Public Libraries*, (London : British Library Research & Innovation Centre, 1998), Quoted in Candy Hillenbrard, "Public Libraries as Developers of Social Capital," *APLIS*, Vol.18, No.1(2005), pp.4-12.

3) 박성우, 장우권, "사회자본과 공공도서관의 사회적 영향에 관한 고찰," 한국문헌정보학회지, 제43권, 제2호(2009.6), pp.225-228.

따라서 이 연구는 공공도서관의 사회적 임무를 수행하고 그 성과가 사회적 영향으로 표출 되도록 하는 잠재적 원동력에서 공공도서관의 지속가능한 경쟁우위 전략으로서 정보생태환경에 기반을 둔 도서관의 핵심역량과 지표, 지적자본 평가모형을 도출하는 데 그 목적을 둔다. 이 글은 지적자본에 대한 다양한 국내외 문헌조사와 그 내용에 대한 분석을 토대로 이루어졌다. 이 연구의 결과는 우리나라 공공도서관의 가치평가에 대한 새로운 학술 및 실무적 관점을 제시하고 향후 도서관의 내·외적 환경에 대한 가치와 역량을 정량적·정성적으로 평가할 수 있는 지표가 될 것이다.

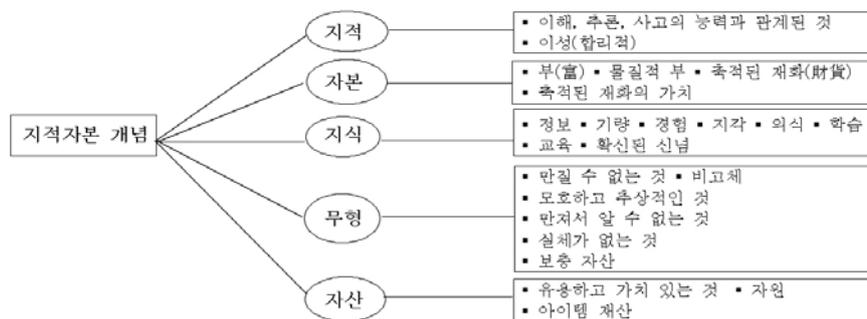
## II. 이론적 배경

### 1. 지적자본의 정의와 구성요소

#### 가. 지적자본의 정의

지적자본의 개념에 대한 학문적 혹은 다양한 관점을 가진 사람들의 정의가 존재하고 있으며, 유효한 정의에 대한 선정된 합의도 부족하다. 이러한 합의된 동의를 없는 것은 초학제간(cross-disciplinary) 학습과 연구의 진전을 방해하는 것이며, 지적자본에 대한 본질을 이해하기 위해서는 개인과 그룹간의 더욱 더 진전된 합의를 통해 지적자본의 개념에 대한 정의가 이루어져야 한다.<sup>4)</sup>

Marr & Karim은 복잡하고 추상적인 사상(事象)이나 개념을 직접적으로 관찰이 가능한 경험명제(經驗命題)로 바꾸려는 실증주의적(實證主義的) 관점과 사전적 정의를 비교하여 지적자본에 대한 개념을 지적(intellectual), 자본(capital), 지식(knowledge), 무형(intangible), 자산(asset)에 대한 요소로 나타냈다(그림 1).<sup>5)</sup>



〈그림 1〉 지적자본 개념의 구성요소

4) Bernard Marr & Karim Moustaghfir, "Defining Intellectual Capital: a Three-Dimensional Approach," *Management Decision*, Vol.43, No.9(2000), p.1115.

5) *Ibid.*, p.1117.

4 한국도서관·정보학회지(제43권 제1호)

또한 지적자본의 영역은 다음 <표 1>과 같이 요소, 관점, 역할 측면에서 지식의 집합체를 구축할 수 있다.<sup>6)</sup>

<표 1> 지적자본의 주요 요소, 관점, 역할

영역	내용
요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 고용인의 기능과 노하우</li> <li>■ 조직 문화</li> <li>■ 이해관계자와 관계</li> <li>■ 조직의 이미지와 명성</li> <li>■ 기술적 인프라</li> <li>■ 지적재산권</li> <li>■ 실무와 루틴</li> </ul>
관점	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 경제</li> <li>■ 재무</li> <li>■ 회계</li> <li>■ 보고 및 공개</li> <li>■ 인적자원</li> <li>■ 마케팅과 커뮤니케이션</li> </ul>
역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 전략 수립·실행과 전략 다양화</li> <li>■ 행동의 변화유도</li> <li>■ 외부 검증</li> </ul>

나. 지적자본의 구성요소

1) 일반적 지적자본

지적자본은 인적자본, 구조자본, 사회자본으로 이루어진다.

① 인적자본

인적자본은 조직의 차이의 특성을 나타내는 협력지식, 기술(skill)과 전문적 기술이라는 인적요인(human factor)을 나타내는 것이며, 조직의 인적 요소(human elements)는 학습, 변화, 혁신 및 창의력 제공의 능력이며, 이러한 것들이 적절히 동기화되면 조직의 생존을 오래도록 지속할 수 있는 것이다.<sup>7)</sup> 또한 인적자본은 조직의 문제를 해결할 수 있는 구성원의 집합적 능력이다. 이는 구성원이 지닌 창조성과 혁신성의 총계로 조직의 전략적 혁신에 매우 중요한 요소이다.<sup>8)</sup>

② 구조자본

구조자본은 조직 자본과 기술 자본으로 구분될 수 있다. 조직 자본은 조직의 의사결정 과정의 문화, 구조설계, 조정 메커니즘, 조직 절차, 계획과 통제 시스템 이상의 것들로 모든 회사 조직과 연관된 것이다. 또한 기술 자본은 연구 개발과 공정 공학으로부터 얻은 결과의 기술 및 산업 지식이다.<sup>9)</sup> 이러한 조직의 지식과 능력(capability)은 조직 내부에 전략으로 존재하며, 또한 조직은 지식과 능력을 조직의 경쟁우위의 원천으로 변환시키는 것이 최우선적이다.

6) *Ibid.*, pp.1121-1123.

7) Nick Bontis, "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Farming and Advancing the State of the Field," *International Journal of Technology Management*, Vol.18, No.5-8(1999), p.443.

8) Thomas A. Stewart, "There a Price on Your Head : Managing Intellectual Capital Strategically," *Business Quarterly*, Vol.60, No.4(1996), p.43.

9) Patricia Ordóñez de Pablos, "Measuring and Reporting Structural Capital Lessons from European Learning Firms," *Journal of Intellectual Capital*, Vol.5, No.4(2004), p.637.

③ 사회자본

사회 자본은 경제자본, 인적자본과 다르게 실제로 보이지는 않지만, 새롭게 부각되고 있는 자본의 한 형태로 사회발전의 중요한 원동력으로 인식되고 있다. 사회자본은 사람들 간에 발생하는 사회적 관계에 기초하고 있으며, 제도, 관계, 태도와 가치 등의 주어진 사회공동체에서 구성원 사이의 협조와 협동을 가능케 해주는 네트워크, 호혜성, 신뢰 등으로 사회적·경제적 발전에 공헌하는 것이다.<sup>10)</sup>

2) 공공도서관 지적자본

공공도서관의 지적자본은 인적자본으로서 도서관과 라이브러리언십, 구조자본으로서 시스템과 네트워크, 사회자본으로서 개인과 지역공동체로 나누어진다.

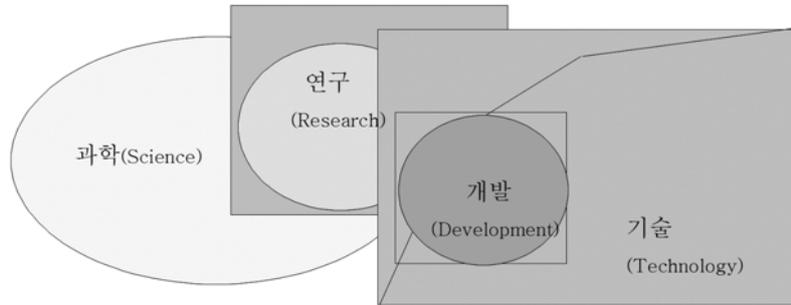
① 인적자본으로서 도서관과 라이브러리언십

도서관은 세대를 거쳐 행해지는 커뮤니케이션 장으로써, 커뮤니케이션 내용인 '정보'가 위치한 곳이며, 인류역사를 커뮤니케이션의 내용인 정보로 해석하는 것은 인류가 도서관과 정보서비스 위에서 발전해왔으며 또한 이들의 개발에 힘써온 것으로 역사를 보는 것과 같다. 이에 도서관 사서는 이러한 인류 역사 문화의 커뮤니케이션에 필수불가결한 존재로 자리 잡고 있으며, 21세기 사서는 본질적 역량변화, 사회적, 환경적 변화에 능동적으로 행하는 역할이 중요시되고 있다.

이러한 행위의 변화는 <그림 2>와 같이 과학, 연구, 개발 그리고 기술 영역과의 상호 관계를 통해 존재한다. 과학적 영역은 도서관 사서의 철학 및 정신으로 도서관 내부의 변하지 않고 일반화된 목적 그 자체를 나타내고, 추상적이고 개념화된 발견 및 도서관의 법칙의 장기적 특성을 갖는 요인들이다. 또한 연구 및 개발 영역은 도서관 수집, 목록, 분류, 정리, 서비스, 보존 등의 도서관 운영의 최적화된 시스템 구축을 위한 사서의 활동 요인으로 구분할 수 있다. 기술적 영역의 라이브러리언십은 시대의 흐름에 따라 정보서비스를 위한 구체화와 모델링을 통한 최적화된 최신기술의 수용을 나타내는 것으로 볼 수 있다. 이처럼 관점에 따른 다양한 라이브러리언십의 정의는 명확히 구분되어야 할 필요가 있으며 또한 수용에 있어서 더욱더 세심한 주의가 필요하다.<sup>11)</sup>

10) Christian Grootaert and Thierry Van Bastelaer, *Understanding and Measuring Social Capital: a Synthesis of Finding and Recommendations from the Social Capital Initiative*(Washington D. C : Social Capital Initiative Working Paper, January 2001), p.4.

11) 박성우, 공공도서관 지적자본 평가지표와 성과의 인과관계 연구(박사학위논문, 전남대학교 대학원 문헌정보학과, 2011), p.43.



<그림 2> 과학, 연구 & 개발, 기술의 상관관계

② 구조자본으로서 시스템과 네트워크

공공도서관은 서비스 시스템의 하나로 랑가나단의 5법칙<sup>12)</sup> 처럼 성장하는 유기체로서 유기적 특성이 필요하다. 이는 지역사회와 함께 점진적으로 발전하는 유기체적 성장을 의미한다. 도서관 전산화 시스템은 도서관 내부의 운영자는 물론이고 외부의 도서관 이용자를 위해 설치되었고, 인터넷의 개발로 도서관 외부에 대한 정보서비스를 위해 조직되었다.<sup>13)</sup> 도서관 시스템의 근본적인 목적은 정보서비스이며, 도서관 서비스는 2가지 원칙을 전제로 하고 있다.<sup>14)</sup> 첫째, 도서관 서비스의 역할은 문헌에의 접근을 용이하게 하는데 있다. 둘째, 도서관의 사명은 그의 귀속하는 조직의 사명이라든가, 봉사대상자의 활동을 지원함에 있다. 이는 도서관의 의미에 표면적인 행태의 도서관적 해석이라기 보다는 사회와 환경의 변화에 따른 도서관의 목적성에서 그 의미를 찾으려는 노력이다. 이는 정보자료의 다양화와 기술의 접목, 접근에 대한 다면적 요구이다. 공공도서관의 본질적 목적은 지역 사회와 결부된 이용자 공동체(community) 중심의 다양한 정보서비스에 초점을 두어야 한다는 것이다.

따라서 공공도서관의 네트워크는 유기적 시스템 체계의 발전적 네트워크 형성을 통한 지속적인 발전을 도모해야 하며, 도서관 조직의 구성원들이 이용자, 지역공동체 혹은 이해 관련 당사자들의 문제해결을 위한 OPL(One-Person-Library) 개념의 네트워크 구조를 형성해야 한다.<sup>15)</sup> 또한 조직 내의 개별 사서들 즉 행위자들과 서비스 대상인 지역 내의 이용자 및 공동체 등과도 신뢰와 호혜성을 기반으로 한 관계 유지가 필요하다. 공공도서관의 발전은 유기적 시스템 기반의 발전적 네트워크를 통해 도서관 고유의 정체성을 유지하고 향후 지속적인 발전을 위한 혁신적 네트워크로 변환의

12) 제 1법칙, 도서관은 인류에게 봉사하라. 제 2법칙, 지식정보를 유통시키는 모든 형태의 자료를 고려하라. 제 3법칙, 봉사를 향상시키기 위하여 정보기술을 적절하게 활용하라. 제 4법칙, 지식에 대한 자유로운 접근을 보장하라. 제 5법칙, 과거를 존중하면서 미래를 창조하라(Michael Gorman, "Five New Laws of Librarianship," *American Libraries*, Vol.26, No.8(1995), pp.784-785.)  
 13) Luciana Bordonni, Attilio Colagrossi, "Library's unified information system and advanced library services," *Campus-wide Information System*, Vol.17, No.3(2000), pp.94-98.  
 14) Michael Buckland, *Redesigning Library Services: a Manifesto*(Chicago : ALA, 1992), p.3.  
 15) 박성우, 전계논문, p.47.

노력이 요구된다.<sup>16)</sup>

### ③ 사회자본으로서 개인과 지역공동체

사회자본은 중재자인 제도적 기관 즉 공공도서관을 통해 발생하며, 중재자인 도서관은 시민들이 최종적 목적을 위한 집합적 행위를 하도록 변환시킨다. 최종목적은 공공도서관의 본질적인 것을 위한 방법에 의해 제공된다. 공공도서관이 사회자본 창출을 위한 역할 및 활동을 최적화하기 위해서는 지역사회의 중심체로서 지역 내의 다른 집단 및 기관과 서로 협력해야 한다. 또한 협력체를 구체화하고 실현하기 위해서는 지역공동체 연결망 구축 및 문화 프로그램 활성화를 통한 개인 및 집단 간의 상호작용을 촉진시켜 신뢰와 호혜성을 형성하는 근간이 되어야 한다.

따라서 사회자본이 공공도서관 가치에서 중요한 이유는 다음과 같다.

첫째, 지식기반 사회의 출현으로 인한 지식의 생성, 축적, 공유, 활용을 원활하게 촉진시키고 지역사회내의 지식자원의 질과 양을 향상시켜 조직 및 지역 구성원 집단의 문화·경제적 발전에 도움을 준다. 둘째, 세계화를 통한 다문화 사회의 형성으로 한국문화의 적응 실패와 경제적 불평 현상은 높은 사회적 비용을 유발하여 지속적인 국가 발전을 감소시킬 수 있다. 이에 사회자본은 지역민들의 신뢰와 호혜성을 유지하여 사회적 소외감과 갈등을 해결함으로써 지속적인 지역발전 및 사회통합을 이룩한다. 셋째, 연결망을 통한 지역공동체 집단의 원활한 의사소통과 상호작용을 향상시켜 지역민의 사회적 참여와 집단적 의사결정을 통한 지역 문제해결의 초석이 된다. 이러한 효과는 각각의 개인 및 지역사회 발전은 물론 국가사회의 안정과 발전을 위한 중요한 원천이다.<sup>17)</sup>

## 2. 가치와 가치평가

### 가. 가치와 가치평가

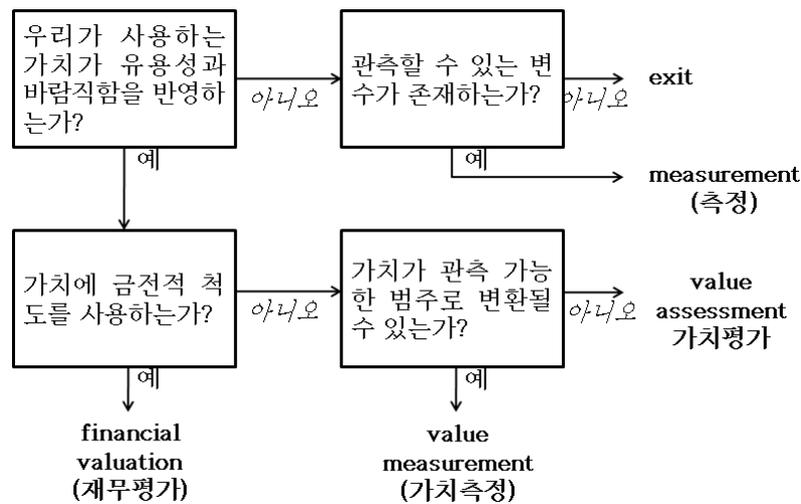
오늘날 자본사회에서 가치를 논할 때 일반적으로 금전적 가치를 이야기 한다. 그러나 화폐는 양적 가치화를 위해 개발된 하나의 수단일 뿐이다. 가치는 특히 다른 것과 비교하여 유용성 혹은 바람직함이며, 유용성은 실질적 목적의 평가(수치적 평가)를 강조하는 것이다.<sup>18)</sup> 그리고 유용성은 공리주의자 입장의 최대 다수의 최대 행복처럼 양적가치에 대한 논의로 간주하기 때문에 유용성은 가치의 단면적인 것이며, 모든 대상은 미적 혹은 기쁨 등의 바람직함을 포함한다. 가치들은 편익 지향적인 것이며, 이슈화된 제품에 부여된 가치들을 현실화함으로써 증가하는 편익의 범위를 결정하기 위해 사람들은 가치평가에 참여한다.<sup>19)</sup>

16) 박성우, 장우권, 전계논문, p.250.

17) 박성우, 전계논문, pp.58-59.

18) Daniel Andriessen, *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles* (Amsterdam : Elsevier, 2004), p.11.

일반적으로 가치평가는 사물 또는 그 속성에 대한 가치판단을 의미하는 것이다. 가치평가는 대상의 특정한 가치에 관한 구체화에 대한 비교 평가 혹은 측정이라고 한다. 이에 지적자본에 대한 이해를 위해 재무평가, 가치측정, 가치평가 그리고 측정에 관한 4가지 방법에 대한 관계를 <그림 3>과 같이 설정하였고, 4가지에 대한 설명은 다음과 같다.<sup>20)</sup>



<그림 3> 재무평가, 가치측정, 가치평가 그리고 측정

첫째, 금전적 가치에 대한 기준을 말할 때, 가치를 결정하는 방법은 재무평가 방법론이다.

둘째, 비금전적 가치를 사용할 때는 관측할 수 있는 현상으로 변화시켜야 한다. 이를 가치 측정 방법이라 한다. 셋째, 기준이 관측할 수 있는 현상으로 변환되지 않을 경우에는 평가자의 개인적 판단에 근거한다. 그리고 이는 가치평가 방법이라 한다. 넷째, 만일 프레임워크가 가치에 대한 기준을 포함하지 않지만 관측할 수 있는 현상과 관계된 계량척도(metrical value)일 때는 이를 측정방법이라 한다. 엄밀히 말하면, 측정방법은 가치평가를 위한 방법이 아니지만 지적자본 커뮤니티에서 종종 사용된다. 측정방법은 가치척도를 사용하지 않고 측정척도를 사용한다.

#### 나. 공공도서관의 가치와 가치평가

##### 1) 공공도서관의 역할변화

디지털 시대에 공공도서관의 역할은 지역공동체 구성원의 디지털 격차와 사회적 불평등을 해소하기 위해 구성원들이 정보 리터러시 기술의 습득을 통한 정보자원의 접근 및 새로운 지식 창출 능력으

19) Ibid.

20) Andriessen, *op. cit.*, pp.13-15.

로서 사회적 참여를 위한 핵심적 요인이며, 사회적 참여는 사회통합과 시민의식 형성을 위한 중요한 요소로 간주한다.<sup>21)</sup> 또한 웹을 기반으로 한 이용자 서비스에 대한 인식의 전환이 요구되고 있다. 즉 이러한 패러다임의 변화는 도서관이 지식과 서비스의 플랫폼으로 자리를 잡아야한다는 요구이다.

공공도서관은 지역사회와 지역사회 구성원인 개개인의 삶의 크고 작은 변화를 일으키면서 그 존재가치를 증명한다. 이러한 존재가치를 증명하는 과정은 조직의 평가라는 명분으로 실행하고 있다. 평가는 선(善)에 대한 평가이며, 이는 조직의 현재 성과를 어떤 표준이나 일단의 기대들에 비추어 비교하는 것이다.<sup>22)</sup> 공공도서관 조직은 선의의 사명감에 의해 행동하는 조직이며, 올바른 행동으로 실천하느냐 혹은 하지 못했느냐에 따른 평가의 선(善)의 평가에 달려 있다. 공공도서관은 지역사회의 향만, 도로, 교통, 통신 등 다양한 인프라구조와 같이 정보와 서비스를 매개체로 지역민의 욕구를 충족시키는 유비쿼터스 상태로 존재해야 한다. 그러나 내·외적 환경 변화에 따른 시대적 요구를 수용하여 변모하거나 발전적 혹은 진화적 역할을 목적에 맞도록 실천하기를 요구한다.

따라서 공공도서관은 이러한 환경에서 도서관과 사서의 역할 변화가 동시에 요구되고 있다. 즉 도서관과 사서는 단순한 정리 및 수집을 통한 정보 제공자를 벗어나 정보를 필요로 하는 이용자의 안내자로서 전문적인 역할을 수행하는 기관과 전문가로서 변화된 모습을 갖추어 시대적 흐름에 적극적으로 대처해야 한다.

## 2) 공공도서관의 가치와 가치평가

공공도서관은 일반적으로 교환가치보다 이용가치가 우선시 된다. 이용가치에는 가치의 영향과 결과가 가시적으로 나타나는 직접가치,<sup>23)</sup> 도서관의 내·외적 환경과 그 변화에서 나타나는 간접가치가 있다. 간접가치<sup>24)</sup>는 비이용가치로 나타나기도 한다. 오스트레일리아 도서관정보협회(ALIA, Australian Library and Information Association)는 공공도서관의 핵심 가치를 7가지로 나누어 이를 제시하였다.<sup>25)</sup> 이러한 가치에 대한 인식은 공공도서관에서도 다양한 영역에서 존재한다는 것이며 지역과 지역구성원들에게 친숙하고 좋은 도서관을 만들기 위한 전제 행위이다.

오늘날 공공도서관의 운영과 경영은 정치·경제·사회·문화·기술 등의 다양한 환경적 요인에 의해 영향을 받고 있으며, 사회적 책무와 투명성이 요구되고 있다. 이에 도서관 성과 평가에 대한

21) Svanhild Aabø, "The Role and Value of Public Libraries in the Age of Digital Technologies," *Journal of Library and Information Science*, Vol.37, No.4(December 2005), p.205.

22) Thomas A. Childers and Nancy A. van House, *What's Good? Describing Your Public Library's Effectiveness*, (Chicago : American Library Association, 1993), p.9.

23) 도서관의 자료, 서비스, 시설 등의 이용을 통한 자료대출, 참고서비스, 상호대차, 문헌제공서비스, 관내 이용

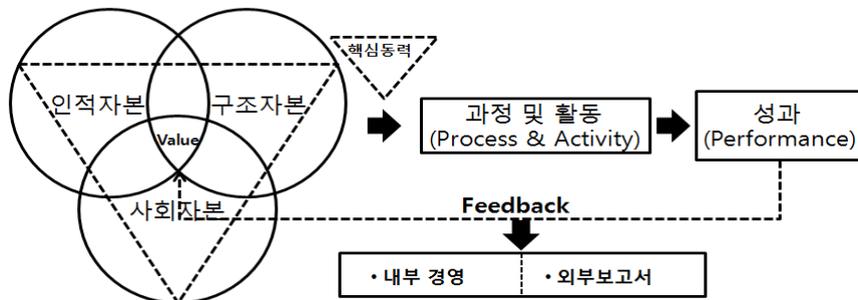
24) 정보를 획득함으로써 얻는 만족이나, 기쁨 혹은 주변의 잘 정리된 휴식 공원의 활용으로서 오는 가치

25) Alan Bundy, "Vision, Mission, Trumpets: Public Libraries as Social Capital," *NSW Country Public Libraries Association Conference*, (July 2003), p.7. : •기록된 지식에 대한 개방된 접근을 통한 정보와 사상의 자유로운 이동의 촉진 •사람들을 사상과 연결 •정보 리터러시와 학습 •모든 사람들의 다양성과 개별성을 존중 •인류 기록의 보존 •지역공동체에 대한 우수한 전문적 서비스

방향은 지역공동체의 구성원들이 받는 편익을 증명하는데 있어서 성과를 넘어서 가치에 대한 증명의 방향으로 흐르고 있다. 이에 Griffiths와 Donald는 도서관 평가에서 효율적이고 효과적인 서비스를 통한 서비스 성과와 사회적 영향까지를 포함하는 가치평가를 제시하였다.<sup>26)</sup> 윤희운은 공공도서관의 사회경제적 가치를 투입된 경영자원이 각종 산출물로 이어지고 그것이 성과단계를 거쳐 개인과 사회에 영향을 미칠 때 편익가치로 발현된다고 하였다.<sup>27)</sup> 이처럼 도서관 경영평가는 편익 및 가치에 대한 평가로 진행되어가고 있다. 도서관의 평가의 흐름은 산출-성과-영향-가치/편익처럼 정량적에서 정성적으로 변화하고 있다.

따라서, 공공도서관 지적자본은 자원-투입-활동/과정-산출-성과-영향-가치/편익의 평가과정의 선형적 구조체계를 환원적 구조체계의로의 전환을 의미하며, 내부 경영과 외부 보고에 대한 개선을 위한 것이다. 내부 경영은 도서관의 지적자본 운영 개선, 미래 전략 창출, 성과의 개선으로 연결되고, 외부 보고서는 도서관 가치 인식의 확대, 미래의 성과 예측, 이해관계자들과의 원활한 의사소통, 도서관의 이미지 향상 등으로 이루어 질 것이다.

이러한 내적 경영과 외적보고서의 역할은 <그림 4>와 같이 지적자본의 구성요소인 인적, 구조, 사회자본의 상호 관계를 통한 잠재적 가치가 성과와 인과관계를 형성한다는 조건이다. 이에 공공도서관 전략적 경영에 있어서 지적자본의 중요성은 다음과 같다.



<그림 4> 지적자본과 성과의 상호작용

첫째, 지적자본에 배태된 가치는 공공도서관의 금전적 가치 평가로 인한 정체성 위협에 대하여 전통적인 사회적 영향과 같은 가치로의 복원을 가져 올 수 있다. 둘째, 지적자본은 “우리가 누구이며, 무엇이 되기를 원하는가?”에 대한 정체성에 관련된 질문과 연결되어 있으며, 지적자본은 단순히 지적 자원과 관련된 목표가 아니며 조직이 할 수 있는 지식과 능력에 관한 정교성을 이루는 정체성

26) José M. Griffiths and King W. Donald, “Libraries: The Undiscovered National Resource,” Mary Feeney and Maureen Grieves Ed., *The Value and Impact of Information* (London : Bowker-Saur, 1994), p.89.

27) 윤희운, “국내 공공도서관 경영평가의 동향과 지향성,” 한국문헌정보학회지, 제43권, 제2호(2009), p.47.

이다.<sup>28)</sup> 셋째, 도서관의 물리적 자원은 그들의 생명주기에 의해 감소하는 경향과 활용에 있어서 한계성을 지니지만, 지적자본은 사용함에 따라 그 가치가 감소하지 않고 단위당 투자에 대한 가치 창출이 더욱더 증가한다. 넷째, 지적자본은 도서관 사서의 행동과 가치에 대한 변화를 창출하도록 조력한다. 지적자본에 대한 개념은 조직이 행하는 좋은 경영과 나쁜 경영 그리고 좋은 것과 나쁜 것에 대한 새로운 가치의 총체를 유발한다.<sup>29)</sup> 다섯째, 지적자본은 성과에 영향을 미치고 내부 경영과 외부보고서를 통한 도서관 조직의 강점과 약점을 파악할 수 있다. 내부 경영은 지적자본 운영의 개선과, 미래전략 창출, 성과의 개선으로 연결되며, 외부보고서는 도서관 가치 인식의 확대, 미래의 성과 예측, 이해관계자들과의 원활한 의사소통, 도서관 이미지 향상 등의 결과를 창출한다.

### Ⅲ. 공공도서관 지적자본과 평가모형

#### 1. 공공도서관의 핵심역량과 지표

전략적 자산으로서 지식의 중요성은 수천 년을 거슬러 올라가 이집트와 그리스의 지역적 힘의 지렛대 역할을 했던 대학과 도서관의 지식부호화가 최초의 증거이다.<sup>30)</sup> 도서관의 목적인 정보서비스를 위한 환경은 정보생태학의 은유적 표현과 같다.<sup>31)</sup> 공공도서관은 생태계의 내·외적 환경<sup>32)</sup>이 존재하며, 이러한 생태 환경에서 도서관은 내·외적 환경의 압력<sup>33)</sup>을 받고 있으며, 이를 극복하기 위해서는 지적자본을 창출하여 이를 적극적으로 활용해야 한다.

지적자본은 도서관의 경쟁우위와 지속성을 통한 정체성을 확립하고 더 나아가 도서관 미래를 보장하기 위한 가치 창출의 핵심동력이 된다. 지적자본의 중요성은 정보기술과 정보사회의 혁명, 지식의 중요성 증가와 지식 기반 경제, 개인 상호간 활동 패턴의 변화와 네트워크 사회 그리고 경쟁력의 주요 결정요인으로 혁신과 창의성 출현이다.<sup>34)</sup>

28) J. Mouritsen, H. Thorsgaard Larsen, P.N. Bukh, "Dealing with knowledge Economy: Intellectual Capital versus Balanced Scorecard," *Management Accounting Research*, Vol.9, No.4(2005), p.12.

29) Johan Roos, "Exploring the Concept of Intellectual Capital(IC)," *Long Range Planning*, Vol.31, No.1(1998), p.151.

30) Nick Bontis(2004), *op. cit.*, p.14.

31) Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*(New York : Oxford University Press, 1997), p.92.

32) 외적환경(External environment): 정치, 경제, 기술, 문화, 교육환경. 조직환경(Organizational environment): 이용자의 다면적 요구, 서비스 역량강화 및 혁신요구, 기술변화수용, 문화활동 확장요구, 교육역할 확장요구

33) •외부 압력: 새로운 기술의 적용 및 확장의 요구, 이용자의 다면적인 요구 증가, 도서관의 사회적 책임성과 투명성 요구, 도서관 교육, 정보, 문화, 오락 및 여가 역할의 외연 확장의 요구 •내부 압력: 다양한 역량 수준을 갖춘 직원 요구, 전통적 서비스에서 디지털 문화 서비스로 이동, 정보서비스를 위한 정보축적 대상의 다양성, 전문직(profession)의 정체성 위기

34) James Guthrie, "The Management Measurement and the Reporting of Intellectual Capital," *Journal of Intellectual*

도서관 역량에 대한 범주는 다양하게 구성되고 있다. 도서관의 역량은 고객의 요구와 서비스, 경영, 기술 활용, 지식과 지식자원의 조직으로 4개 계층으로 구분한다.<sup>35)</sup> 1)도서관 대부분의 핵심 기초 능력으로 지식과 지식자원의 조직으로 정보자원에 대한 정형화, 선택, 수서와 조직, 기술 그리고 모든 형태의 자료에 대한 접근의 프로세스를 말한다. 2)역량은 기술 경영에 대한 것으로 이용자의 요구에 대한 조직기술의 수단인 적절한 기술에 대한 수용이다. 새롭게 출현하는 정보통신 기술 동향의 주시와 이러한 기술들의 응용이 전문직에게 주는 영향에 대한 평가이다. 기술은 전문직의 업무에 대한 다양한 스펙트럼 내에서 응용되어진다. 3)기술의 활용과 이상적으로 동반된 경영으로 인적요소에 대한 초점을 기반으로 이용자의 지식자원 이용 프로세스와 관련된 것이다. 경영 역량은 현재의 상황과 맞물린 실질적이고 생산적인 행위를 위한 물리적, 인적, 재정 그리고 이용자 자원과의 균형 유지에 대한 이해이다. 이는 인적 및 기술자원을 최대한 활용하기 위한 특정 경영활동과 연구의 응용을 포함한다. 4)이러한 모든 계층의 상위계층으로 이용자 지향의 고객 지원에 목적을 두고 있다. 특히 이용자의 학습 및 정보 리터러시를 위한 기량들을 포함한다.

이에 Chan<sup>36)</sup>과 WebJunction<sup>37)</sup>은 도서관의 핵심역량과 핵심지표를 <표 2>와 같이 제시하였다.

<표 2> 도서관의 핵심역량과 지표

	핵심역량과 지표
Chan (2006)	의사소통, 대인관계, 고객서비스, 분석력, 책임성, 적응성, 기술력, 계획과 조직, 조직 지식, 창의/혁신, 리더십
WebJunction (2009)	도서관 경영, 개인 & 개인상호간 <sup>38)</sup> , 공공서비스, 기술 서비스 그리고 기술에서 핵심 기술, 시스템과 IT

## 2. 공공도서관 지적자본 평가지표

### 가. 공공도서관의 인적자본 평가지표

인적자본은 조직의 업무를 수행하는데 있어서 사람이 지니고 있는 역량(competence)을 반영하는 것이다.<sup>39)</sup> 사서의 역량은 성과평가에 이용되며 또한 인적자원 경영의 직원 선발 및 교육의 필요

*Capital*, Vol.2, No.1(2001), pp.27-41.

35) G. E. Gorman, B. J. Corbitt, "Core Competencies in Information Management Education," *New Library World*, Vol.103, No.103(2002), pp.438-440.

36) Donna C. Chan, "Core Competencies and Performance Management in Canadian Public Libraries," *Library Managing*, Vol.27, No.3(2006), pp.148-149.

37) WebJunction, *Competency Index for the Library Field*, (Ohio : Dublin, 2009) p.vii.

38) 사서와 직원들이 소유한 질적인 것으로 도서관의 활력과 적합성에 관련된 것으로 커뮤니케이션, 고객서비스, 윤리와 가치, 개인 상호간, 리더십과 프로젝트 경영, 학습과 개인 성장으로 구성

39) Fotis Draganidis and Gregoris Mentzas, "Competency Based Management: a Review of Systems and Approaches," *Information Management & Computer Security*, Vol.14, No.1(2006), p.53.

성에 대한 근거가 된다. 사서의 직업과 관련된 기량, 지식, 행동 및 태도에 초점을 둔 역량은 도서관 전문직의 발판을 유지하는데 도움을 줄 것이며, 기관 활성화에 핵심이 되는 역량의 정형화는 기관과 개인에 대한 변화의 기초를 제공한다.<sup>40)</sup>

현재 공공도서관의 평가(도서관정보정책위원회 2010)에서 인적자본에 대한 평가는 최고 관리자의 전문성 및 경력, 사서 및 직원의 현황 그리고 전문성 증진을 위한 직원 교육 훈련체계 등으로 구성되었다. 그러나 현행평가 시스템은 평가영역을 몇 개로 대별하고 그 아래에 지표를 위치시키고 있어 투입과 산출, 산출과 성과의 인과성 및 영향관계를 평가할 수 없다.<sup>41)</sup> 또한 사서는 인적자본에 대한 평가의 유용성에 대하여 상당히 낮은 인식을 가지고 있으며, 이는 “사서의 개인의 의지나 노력에 따라 변화하기 어렵다”고 하였다.<sup>42)</sup> 그러나 개별 도서관에서 전문직 사서가 조직에 대한 잠재적인 혜택을 창출하는 점에서 단순한 조작적 정의에 의한 일관성과 합의의 부족에 대한 부분을 충분히 극복할 수 있을 것이다.

따라서 공공도서관의 인적자본은 도서관 경영을 책임지고 있는 사서 전문직의 역량이다. 사서의 역량은 성과평가에 이용되며 또한 인적자원 경영의 직원 선발 및 교육의 필요성에 대한 근거가 될 수 있다. 사서의 직업과 관련된 기량, 지식, 행동 및 태도에 초점을 둔 역량은 도서관 전문직의 발판을 유지하는데 도움을 줄 것이며, 기관 활성화에 핵심이 되는 역량의 정형화는 기관과 개인에 대한 변화의 기초를 제공한다.<sup>43)</sup> 이에 인적자본으로서 사서의 역량은 기량, 지식 그리고 행동과 태도로 구분하여 각각의 세부영역은 다음과 같다.

#### 1) 인적자본으로서 사서의 기량

전문직으로서의 사서의 기량은 의사소통, 기술, 리더십<sup>44)</sup>으로 이루어지며, 전술(前述)한 인적자본에 대한 개념적 정의를 기반으로 평가항목, 평가지표, 하위지표, 조작적 정의를 도출하면 다음 <표 3>과 같다.

40) Betha Gutsche, "A Focus on Competencies Can Help Librarians Stick to Values While Absorbing Future Shock," *Library Journal*, Vol.4, No.135(2010), p.28.

41) 윤희운, 전제논문, p.42.

42) 윤명희, 김기영, "공공도서관 평가지표의 유용성에 대한 사서들의 인식에 관한 연구," 한국문헌정보학회지, 제43권 제3호(2009), pp.231-232.

43) Betha Gutsche, "A Focus on Competencies Can Help Librarians Stick to Values While Absorbing Future Shock," *Library Journal*, Vol.4, No.135(2010), p.28.

44) John Mullins, Margaret Linehan, "Are Public Libraries Led or Managed?," *Library Review*, Vol.55, No.4(2006), p.246.

〈표 3〉 인적자본의 기량에 대한 평가지표 및 조작적 정의

평가 부문	평가 항목	평가지표	조작적 정의
기량	의사소통	의사소통 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개방적이고 직접적인 구두 혹은 문서를 통한 응답</li> <li>• 의사소통 시 문제에 대한 정확하고 적절한 정보제공</li> <li>• 명확하고 간결하게 생각을 예의 있게 전달하는 능력</li> <li>• 유창한 공공 연설 능력</li> </ul>
		응답 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이용자 및 이해관계자에 대한 전문적인 언변. 문서에 의한 답변</li> <li>• 개별 고객의 관점과 의사소통 기량에 대한 이해</li> <li>• 의사소통 시에 포용적이며 존경하는 마음의 표현</li> </ul>
		의사소통 선택과 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 동의, 설득, 교육, 동기를 포함한 효과적인 커뮤니케이션 능력</li> <li>• 적극적인 청취와 개방질문에 대한 이해와 실행</li> <li>• 상호 호혜적 성과를 보장하는 협상 능력</li> </ul>
	기술	정보통신 기술 전문성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardware 관리 및 이용 능력(컴퓨터 하드웨어와 주변기기에 이해와 사용)</li> <li>• Internet 관리 및 이용 능력(인터넷과 Web 이해와 이용, 정보검색, 보안 프로토콜)</li> <li>• System 관리 및 이용 능력(운영시스템에 대한 이해와 작동)</li> <li>• Software 관리 및 이용 능력(일상적 SW의 이해와 작동, 워드, 사무자동화)</li> <li>• Web 도구 관리 및 이용 능력(SNS, 온라인 협력 도구 이해와 이용, Web2.0)</li> <li>• 도서관 정보서비스를 위한 새로운 기술 수용 능력(Mobile 서비스, Cloud computing)</li> </ul>
		디지털자원 전문성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전자자원 선택, 조직 유지 및 배포에 대한 능력</li> <li>• 전자자원 관리시스템에 대한 이해</li> <li>• 모체기관의 전자자원 접근에 대한 인증 체계 인식</li> <li>• 접근 제한 자원에 대한 평가, 환경 설정 및 유지 서비스</li> <li>• 지식 및 정보자원의 온톨로지 표현 능력</li> </ul>
	리더십	조직의 비전 & 방향 설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관의 비전에 대한 신념에 대한 표시 및 성취에 대한 노력</li> <li>• 비전과 방향을 구성원들이 인식하도록 함</li> <li>• 도서관의 비전과 사명을 완수하도록 적절한 기회와 자원 및 시간의 분배</li> </ul>
리더십 태도		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더십의 역할에 대한 활동적인 추구하고 수용</li> <li>• 새로운 기회와 도전의 추구, 창의적이고 혁신적 사고의 적용</li> <li>• 조직 내에서 위치에 상관없이 구성원이 따르도록 하는 긍정적인 태도</li> <li>• 조직의 통합과 도덕적 표준에 기초한 환경 강화</li> <li>• 의사결정과 문제해결에 대한 소유권 이전</li> <li>• 리더십 스타일과 기량에 대한 연구 및 효과적인 새로운 지식의 적용</li> </ul>	
프로젝트 경영 원리와 절차		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 프로젝트 경영 원리와 절차 및 적용 중요성의 이해</li> <li>• 이용자 요구에 기초한 성과와 기대에 대한 명확한 정의</li> <li>• 도서관의 목적과 목표를 실행하는 프로젝트 개발 지원</li> <li>• 자원 이용 및 업무의 우선순위 결정 및 예산의 한계에서 효과적인 경영</li> <li>• 프로젝트 실행과 개선의 효과적인 평가를 위한 절차 수립</li> <li>• 법률 및 프로젝트에 요구되는 승낙, 기록유지 및 보고업무의 이해 및 수행</li> </ul>	
변화와 도전 예측 및 적용		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 변화의 수용과 호기심과 열정에 적용하기 위한 유연성 유지</li> <li>• 도전과 기대치 않는 변화에 대한 긍정적인 태도 유지</li> <li>• 미래의 경향에 대한 예측과 조직의 목적과 일치된 우선순위 결정</li> <li>• 변화의 실행에 대한 실험의 합리적 위험의 권고 및 수용</li> </ul>	

2) 인적자본으로서 사서의 지식

사서의 지식은 학습, 법률과 정책, 재무 및 회계, 마케팅<sup>45)</sup>으로 이루어지며, 전술(前述)한 인적자

45) 고객에 대한 우수한 서비스제공을 통해 지속적인 경쟁적 우위를 제공하는 것(Paul James Harrison, Robin N. Shaw, "Intra-Organizational Marketing Culture and Market Orientation: a Case Study of the Implementation of the Marketing Concept in a Public Library," *Library Management*, Vol.25, No.8/9(2004), p.393).

본에 대한 개념적 정의를 기반으로 도서관 사서의 개별적 지식의 평가항목, 평가지표, 하위지표, 조작적 정의를 도출하면 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 인적자본의 지식에 대한 평가지표 및 조작적 정의

평가 부문	평가 항목	평가지표	조작적 정의
지식	학습 & 성장	경력 & 지식 향상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사서자격증 도서관 업무 향상을 위한 기타 자격 사항</li> <li>• 도서관 근무 경력</li> <li>• 회의, 세미나, 학술대회, 학회 및 교육 훈련참여</li> <li>• 도서관 경영 및 운영과 관련된 다양한 프로젝트 참여</li> <li>• 학술대회 및 학회 논문 기고</li> </ul>
		성장 & 평생 학습	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속적인 피드백을 통한 자기 계발</li> <li>• 비평적 사고와 시스템적 사고</li> <li>• 새로운 아이디어 발굴 및 제시</li> <li>• 정보자원 및 다문화 서비스를 위한 어학 능력 향상</li> </ul>
	법률 & 정책	법률 이해 & 응용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공기관 및 도서관과 법률에 대한 이해와 응용</li> <li>• 도서관 서비스와 운영에 영향을 미치는 정책 지각력</li> <li>• 지적자유와 시민의 권리에 대한 이해</li> <li>• 저작권과 지적자산 권리에 대한 이해</li> <li>• 프라이버시권의 법률과 정책에 대한 이해와 응용</li> <li>• 장애인 법에 대한 이해와 실행</li> </ul>
		정책 절차	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외부 기관 및 상위 조직과 협력을 통한 정책의 개발과 갱신</li> <li>• 정책과 절차 개발의 법률적 이슈와 책임에 대한 이해</li> <li>• 도서관법에 기초한 이론적 해석</li> <li>• 정책개발에 있어서 직원과 이용자의 피드백 추구</li> <li>• 도서관 정책과 고객서비스의 관계에 대한 이해</li> <li>• 개정된 정책과 절차에 대한 지속적인 평가</li> </ul>
		안전 & 보안 정책 실행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비상상황에 대비하는 정책 및 절차 평가와 직원의 대응</li> <li>• 위기 상황시 구성원의 의사소통을 통한 정책과 절차의 유지</li> <li>• 자원과 장비에 대한 재난 대비와 복구계획 수립 및 평가</li> </ul>
	재무 & 회계	예산 및 재정 이해 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수립된 회계 실행과 절차에 대한 이해와 활용</li> <li>• 단·중·장기적 도서관 예산의 개발과 평가</li> <li>• 재무법과 규제에 대한 이해와 적용</li> <li>• 재정과 예산 집행에 대한 도서관 위원회와 업무 협조</li> </ul>
		재무경영 프로세스 & 계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경제적 동향과 재정 문제에 대한 모니터</li> <li>• 단·중·장기 범위의 재정 계획의 실행</li> <li>• 비용절감과 가치 향상을 위한 재무 분석 실행</li> <li>• 도서관 자원과 서비스를 위한 계약 프로세스 모니터</li> <li>• 예산 당국의 도서관 요구에 대한 승인과 정당성 확보</li> </ul>
	마케팅	마케팅 이해 & 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 서비스에 적용될 마케팅의 기초적 원리 이해</li> <li>• SWOT분석 실행</li> <li>• 목표 시장, 고객에 대한 확인 분석 및 우선순위 결정</li> <li>• 도서관 서비스 촉진을 위한 최상의 방법에 대한 결정</li> </ul>
		마케팅 개발·실행 & 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장의 목적 그리고 목표의 설정 및 브랜드 전략</li> <li>• 전체적인 마케팅에 영향을 미칠 설계된 목표들 강조</li> <li>• 목표 고객에 기초한 홍보와 유통 전략 개발</li> <li>• 직원 및 이해관계자에 대한 마케팅 훈련 제공</li> <li>• 마케팅에 대한 노력의 실행, 기록과 명확한 의사소통 유지</li> <li>• 마케팅 전략의 효과에 대한 평가와 필요에 따른 수정</li> </ul>

3) 인적자본으로서 행동과 태도

인적자본으로서 사서의 행동과 태도는 다음 <표 5>와 같이 정리할 수 있다.

<표 5> 인적자본의 행동 및 태도 평가지표 및 조작적 정의

평가 부문	평가 항목	평가 지표	조작적 정의
행동 및 태도	윤리/ 가치	윤리/ 가치 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관의 역사와 사회에 대한 역할 이해</li> <li>• 도서관 이용자의 비밀 보호</li> <li>• 지적자유와 정보자유에 대한 이해와 촉진</li> <li>• 모든 이용자에게 동등한 서비스 제공</li> <li>• 이용자와 공동체의 다양한 본질에 대한 인식, 존경 및 표명</li> </ul>
	대인 관계	상호 존중	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정직, 존경 그리고 공정함의 신뢰성 확보</li> <li>• 협동적 협력적 업무 환경 조성</li> <li>• 개인과 조직의 다양성 이해와 포용의 추구</li> <li>• 다른 사람의 강점과 공헌의 인정</li> </ul>
		지식 공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공식 비공식 채널을 통한 지식을 동료들과 공유</li> <li>• 동료와 상급자 및 이용자의 피드백의 제공 및 수용</li> </ul>
		연대 의식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀의 목적과 목표를 성취하기 위한 건설적인 공헌</li> <li>• 문제해결에 대한 공헌</li> <li>• 지위에 상관없이 상호 수용할 수 있는 해결책의 추구</li> <li>• 정보수집 및 의사결정에 대한 적극적인 참여</li> <li>• 업무의 신속한 처리를 위한 본인과 타인의 시간관리</li> <li>• 타인의 새로운 생각과 잠재성을 발휘할 기회 제공</li> <li>• 동료구성원들 간 적절한 멘토링과 교정을 상호 주고 받음.</li> </ul>
		행동관리 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직의 효과적인 사람이 되기 위한 전략 개발</li> <li>• 개별 구성원의 행동 패턴의 다양성 이해와 적절한 대응력</li> <li>• 행동에 대한 책임의 수용과 적절한 적응</li> <li>• 분쟁해결을 위한 전략의 이해와 적용</li> </ul>
	고객 서비스	도서관 환경 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이용자의 요구에 대처를 위한 장서와 업무 영역의 조직화</li> <li>• 긍정적이고 매력적인 환경을 조성의 물리적 요소 조직</li> <li>• 도서관을 이용을 방해하는 물리적 정신적 장애물의 처리</li> <li>• 이용자 친화적 환경 조성</li> <li>• 도서관 직원과 고객을 위한 안전한 환경 조성</li> </ul>
		서비스 태도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환대와 전문적인 예절로 이용자를 대우</li> <li>• 이용자와의 상호작용을 통한 가치 증진</li> <li>• 이용자에게 영향을 미칠 조직의 모든 형태의 지식(사명, 비전 등)의 홍보</li> </ul>
		상황대처	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이용자와 문제 발생시 도서관 정책에 따르도록 격려</li> <li>• 공식적인 정책과 절차에서 어긋날 때 좋은 판단을 적용</li> <li>• 이용자의 걱정을 효율적이고 효과적으로 처리</li> <li>• 전문적인 예절을 유지하고, 효율적인 의사소통 기술 적용</li> </ul>

나. 공공도서관의 구조자본 평가지표

구조자본은 인적자본에 대한 인프라 역할 및 고객 가치 창조를 위한 조직이 소유한 특유의 경쟁 우위 요인이다. 즉 구조자본은 고객을 위한 도서관이 생산하는 유·무형 제품과 서비스에 대한 개선을 통해 부가가치를 창출한다. 공공도서관은 지역사회 공동체 기관의 일원으로서 지역사회, 개인, 경제, 문화발전 등의 지역 활성화와 지역민의 요구에 대처하기 위해 지역공동체의 유기적 시스템으로 존재한다. 따라서 공공도서관의 구조자본은 이용자 요구에 대처하는 서비스 능력으로 조직 문화, 정보시스템, 운영 프로세스 및 매뉴얼로 구성된다.<sup>46)</sup>

46) 박성우, 전계논문, p.87.

1) 구조자본으로서 조직문화

조직문화는 조직 구성원의 통합, 개념적으로는 규범, 신념, 가치 등을 나타내며, 사서의 집단적 의식으로서 집합적 행위를 위한 도서관의 사명, 목적 및 비전에 대한 인식체계를 일컫는 철학, 도서관 사명 및 목적을 성취하기 위한 인적자원의 경영은 필수불가결의 요소로서 인사관리, 도서관 환경의 내·외적 환경 변화의 압력에 대한 대처를 위한 사서의 학습계획, 도서관의 장기적 미래를 위해 시간의 경과에 따른 지속적인 행동을 요구하는 전략계획, 그리고 조직문화의 체계적 환경구축과 지원을 통해서 개인 혹은 그룹이 도서관서비스, 프로세스 및 변화를 일으키는 새로운 아이디어와 제품을 제공하는 창의와 혁신 등이다<표 6>.

<표 6> 구조자본의 조직문화 평가지표 및 조작적 정의

평가 부문	평가 항목	평가지표	조작적 정의
조직 문화	철학	사명·목적·비전 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 사명·목적·비전에 대한 집단적 의식적 체계</li> <li>• 집단적 의식 체계를 토대로 한 구체적 활동</li> </ul>
		인사 관리	직원 선발 계획
	경영전략 수립		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 높은 질적 서비스를 위한 권한이양</li> <li>• 도서관 전략적 우선순위에 따른 명확한 성과 기대 설립</li> <li>• 성과기대를 위한 적절한 도구, 자원 및 권한을 제공</li> <li>• 성과의 평가와 검토에 대한 방법 설립</li> <li>• 성과 기대에 대처하는 직원에 대한 책임성</li> <li>• 적절하고 일관성 있는 시정/징계 조치를 취함</li> </ul>
	성과의 법률 표준		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과 경영에 영향을 미치는 고용법과 규정의 이해와 적용</li> <li>• 인적자원 정책과 절차의 이해 및 보장</li> <li>• 계약 협상과 관리에 대한 이해</li> <li>• 성과에 대한 적절한 보상 체계 확립</li> </ul>
	학습 계획	학습 환경 조성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속적인 직원 개발의 중요성을 인식하고 적절한 기회 제공</li> <li>• 질적인 서비스 제공과 관련된 도서관 직원의 학습 기능 방법의 이해</li> <li>• 공식적 또는 비공식적 학습 프로세스 문화 창출</li> <li>• 바람직한 성과의 학습 목적과 목표와 병행된 성과 기반 문화 증진</li> <li>• 직원의 성장과 멘토링을 통한 기회의 증대</li> </ul>
		경력 개발 계획&지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습요구 분석을 통한 직원의 개별 평가 실행</li> <li>• 학습과 도서관 발전에 영향을 미치는 내외적 변화와의 연결</li> <li>• 역량기반 평가 방법의 활용과 경력 개발 기회 지원</li> <li>• 직무과제 분석의 실행과 종합</li> <li>• 직원의 필요한 역량을 얻기 위한 개발 계획 창출</li> </ul>
		학습 전략 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성인 학습 이론의 이해와 적용</li> <li>• 학습자에 기초한 훈련 해결책의 개발과 실행</li> <li>• 다른 학습 스타일의 수용</li> <li>• 활용할 수 있는 다양한 교수방법의 이해</li> <li>• 교육 설계 개념의 이해와 적용</li> <li>• 참가자의 최선의 경험과 가치를 위한 학습 환경 경영</li> </ul>
		학습 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 훈련 전략에 대한 성과의 측정</li> <li>• 다양한 평가 방법의 채택</li> <li>• 학습의 진이와 목표 역량 성취에 대한 평가 프로세스 개발</li> <li>• 검토와 학습 강화를 위한 시간과 절차의 제공</li> </ul>
	전략 계획	전략계획 수립 및 이행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관의 목적에 부합한 전략 계획 수립 및 이행</li> <li>• 공동체의 요구에 대한 분석</li> <li>• 공동체 요구에 부합한 사명, 목표 및 활동의 진술</li> </ul>
		전략 계획 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 서비스의 질과 가치에 대한 평가 방법 개발</li> <li>• 공동체 요구를 지속적으로 분석하여 계획의 수정 및 재설계</li> <li>• 서비스 계획에 대한 모니터링</li> </ul>
	창의/혁신	운영&서비스 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영 혁신 및 운영실적 향상을 위한 아이디어 창출</li> <li>• 도서관 서비스 향상을 위한 운영 프로세스 개선</li> <li>• 환경적 변화에 대한 대안책 및 새로운 서비스 개발</li> </ul>

2) 구조자본으로서 정보시스템과 자원

도서관 정보시스템은 내부적 행정, 자원 조직 및 관리를 위한 도서관 자동화 시스템과 이용자 서비스를 위한 시스템으로 구성되며, 공공도서관 자원은 이용자들의 정보 요구에 대처하는 보편적 자원과 자관이 소유한 희소성 및 유일 자원으로 구성된다(표 7).<sup>47)</sup>

<표 7> 구조자본의 정보시스템 평가지표와 조작적 정의

평가 부문	평가 항목	평가지표	조작적 정의
정보 시스템과 자원	시스템 & 네트워크	하드웨어	<ul style="list-style-type: none"> <li>컴퓨터 하드웨어, 주변기기, 외부 저장 장치의 기능</li> <li>컴퓨터 하드웨어와 주변기기에 대한 최신의 실행</li> <li>다양한 컴퓨터 부품의 설치와 설정</li> <li>공공 접속 컴퓨터의 정책과 실행 개발 및 이행</li> </ul>
		응용 소프트웨어	<ul style="list-style-type: none"> <li>문서관리시스템</li> <li>전자출판 프로그램, 사진 편집 프로그램, 오피스 프로그램</li> <li>웹사이트 디자인, 동영상 편집 프로그램</li> <li>기타 다양한 응용 프로그램 지원</li> <li>운영체제 및 도서관 자동화 시스템</li> </ul>
		네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>LAN의 설치, 환경 설정 및 유지</li> <li>무선 통신 네트워크 설치, 설정 및 유지</li> <li>네트워크의 운영의 최적화</li> <li>네트워크의 공공 접근의 설치 및 설정</li> </ul>
		보안	<ul style="list-style-type: none"> <li>네트워크 보안 실행에 대한 개발과 이행</li> <li>공공 컴퓨터, 네트워크와 보안의 유지 및 문제 해결</li> </ul>
		서버 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>e-mail 서버, web 서버, file 서버, 프린트 서버, DB서버 설정유지</li> <li>도서관 이용에 필요한 기타 서버의 설정 및 유지</li> </ul>
	특화 자원	특화된 아날로그 자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>지방고유의 특화 자원(지방 기록물, 고문헌, 도서관 특화 자원)</li> </ul>
		특화된 디지털 자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>보존과 활용가치를 고려한 기관 내 디지털화 자원</li> </ul>

3) 구조자본으로서 프로세스 매뉴얼

도서관은 다양한 계층구조를 갖는 이용자 고객의 요구를 능동적으로 대처하기 위한 장서개발, 이용자 고객이 자원을 효율적으로 활용할 수 있도록 하는 수서, 자원조직, 배포와 자원 보존 및 폐기 등의 일련의 자원관리, 재난의 예방과 준비단계 및 대응과 복구단계에 이르는 모든 측면의 활동인 재난관리, 정보를 쉽게 접근하고 이해할 수 있는 이용자 교육 등의 프로세스를 매뉴얼을 갖추어야 한다(표 8).

47) 도서관은 이러한 희소하고 유일한 정보자원의 디지털화를 통해 활용 및 이용가치를 극대화할 수 있으며, 지역 고유의 자원을 보존하고 활용케 함으로써 지역민에 대한 향토의식 및 공동체 의식 형성에 대한 의미를 부여함.

〈표 8〉 구조자본의 프로세스 매뉴얼 평가지표와 조작적 정의

평가 부문	평가 항목	평가지표	조작적 정의
프로세스 매뉴얼	장서 개발	장서개발 정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장서의 선정과 평가에 기준</li> <li>• 공동체 요구에 결정된 다양한 포맷 수집 및 구축</li> <li>• 다양한 콘텐츠 개발</li> <li>• 다문화 계층의 요구 수용</li> </ul>
	자원 관리	수서 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 자원 입수 및 추적 프로세스 관리</li> </ul>
		목록 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 적합한 표준 목록 기반</li> <li>• 다양한 콘텐츠에 대한 접근성 확보</li> </ul>
		자원 보존	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인쇄물 및 전자자원 보존</li> <li>• 도서관 자원 보존을 위한 적절한 기술</li> <li>• 특수 장서의 선택 및 유지</li> <li>• 도서관 자원의 디지털화 정책, 절차 및 실행</li> </ul>
		폐기 정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 폐기 정책을 준수하며 폐기에 대한 자관의 유연성 확보</li> </ul>
	재난 관리	자연 재해	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지진, 수해 등의 자연 재해에 대한 방지 대책 및 행동 프로세스 확립</li> <li>• 물리적 장서에 대한 회중 방지책</li> </ul>
		인적 재해	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도난, 강도, 폭력, 자원 절취 및 분실 및 방화에 대한 대비책</li> <li>• 컴퓨터 장비 오작동 및 보안 그리고 해킹으로부터의 보호</li> </ul>
	이용자 교육	도서관 이용 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 계층에 대한 도서관 이용 교육 계획 수립</li> <li>• 계층에 따른 이용 교육의 유연성 확립</li> <li>• 이용자 교육을 통한 이용자들의 도서관 이용 인터페이스 확장</li> </ul>
		자원 활용 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자원의 활용에 대한 사례기반학습 제공</li> <li>• 이용자 정보, 문화, 컴퓨터 등 리터러시를 위한 교육 및 학습</li> </ul>

다. 공공도서관의 사회자본 평가지표

공공도서관에서 사회자본은 연결망, 신뢰, 호혜성으로 구성된다.

1) 사회자본으로서 연결망

공공도서관은 지리적으로 지역의 중심에 위치하여 지역 공동체 연결망을 형성한다. 이는 종교, 학력, 계층, 성별, 인종, 민족 등과 관계없이 누구나 자유롭게 접근할 수 있는 모임 및 문화적 향유를 제공하는 공간으로 존재하며, 또한 지역사회의 다른 기관들과 협력하여 다양한 정보를 제공하는 사회적 역할을 수행하고 있다.<sup>48)</sup>

이와 같이 도서관 연결망(네트워크)은 기관연결망, 내부연결망, 외부연결망<sup>49)</sup>으로 구성된다 (〈표 9〉).

48) 박성우, 전계논문, pp.94-95.

49) 고객으로서 이용자, 지역주민의 인적 네트워크와, 국가 혹은 지역 기관 및 도서관 생태환경과 관련을 맺고 있는 기관 네트워크.

〈표 9〉 사회자본의 네트워크 평가지표와 조작적 정의

평가 부문	평가 항목	평가지표	조작적 정의
네트워크	내부 네트워크	도서관 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 타종 및 동종 도서관 그리고 작은 도서관과의 연대</li> <li>• 지속적인 네트워크 협력 관계 유지</li> </ul>
	기관 네트워크	지역기관 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 행정, 언론, 기업, 문화 및 시민단체 등 여타 기관과의 관계</li> <li>• 지속적인 네트워크 협력관계 및 홍보</li> </ul>
		국가기관 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관과 관련된 국가 기관과의 협력 및 유대 관계</li> <li>• 도서관 이외의 프로젝트 수행을 위한 협력 및 지원 확보</li> </ul>
		공급자 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관의 자원 및 기술적 지원을 하는 공급자와의 연대</li> <li>• 자원 및 기술 공급자로부터 새로운 지식의 획득</li> </ul>
	인적 네트워크	운영위원회 및 지지자 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역의 도서관 운영위원회 및 지지자와 관계</li> <li>• 위원회 의사결정을 돕도록 커뮤니케이션 활성화</li> <li>• 지역 공동체에서 도서관 증진을 위한 위원회 및 지지자의 동기화</li> <li>• 도서관 위원회 및 지지자들로부터 발생하는 혜택의 인지</li> </ul>
		커뮤니티 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 독서 및 취미 등 다양한 지역 클럽활동 공동체와의 연대</li> <li>• 문화의 소비자에서 생산자로의 전환</li> <li>• 이용자의 교육에서 학습 패러다임으로의 전환</li> <li>• 시민의식 함양 및 공동체 참여 및 협력</li> </ul>
		자원봉사자 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 도서관 자원봉사자들과의 연대</li> <li>• 자원봉사자들과 지속적인 유대 관계 및 커뮤니케이션</li> <li>• 자원봉사자들로부터 발생한 혜택의 인지</li> </ul>

2) 사회자본으로서 호혜성

도서관은 이용자 지향적 서비스 방향으로 움직이고 있으며, 자신의 존재 가치를 의무에 대한 무한정적 책임과 연결된다. 또한 기대의 입장에서 Bill Gates와 같은 성공자의 도서관 기부에 대한 자발적 참여를 유도하며 이용자 고객의 의무에 대한 강제성을 요구하지 않는다. 공공 도서관은 제품과 서비스 제공을 통해 일반화된 호혜성을 실천한다. 즉 공공도서관은 공공체로써 지역민의 정보서비스 요구에 대한 즉각성과 등가성에 있어 그 의무가 긍정적으로 무한정하며, 되도록 빨리 더 좋은 정보자원을 많이 되돌려 주려는 특성을 가지고 있기 때문이다. 또한 이용자들에게 정보서비스에 대한 어떠한 보상의 즉각성이나 등가성을 바라지 않고, 향후 도서관의 발전을 위한 기부 및 자원봉사 활동의 참여 등의 장기적 관점에서 도서관에 대한 긍정적 마인드를 발생시킨다(표 10).<sup>50)</sup>

50) 정재영, 장정호, “교회내 사회자본의 형성과 축적: S교회를 중심으로 현대사회와 문화,” 제26권(2007), p.60. ; 박성우, 전개논문, pp.94-97.

〈표 10〉 사회자본의 호혜성 평가지표와 조작적 정의

평가 부문	평가 항목	평가지표	조작적 정의
호혜성	제품 & 서비스	이용자 만족도	• 이용자 제품 & 서비스 만족도
		이해관계자 만족도	• 이해관계자의 도서관 경영에 대한 만족도
		공급자 만족도	• 공급자와 도서관의 거래에 대한 만족도
	도서관 지원	이해관계자 도서관 지원	• 도서관의 지원을 위한 이해관계자의 이타적 행위의 기부
		공동체의 도서관 지원	• 클럽활동 및 공동체 구성원의 이타적 행위의 기부 • 도서관 지지자들로부터 도서관 운영에 대한 동의

3) 사회자본으로서 신뢰

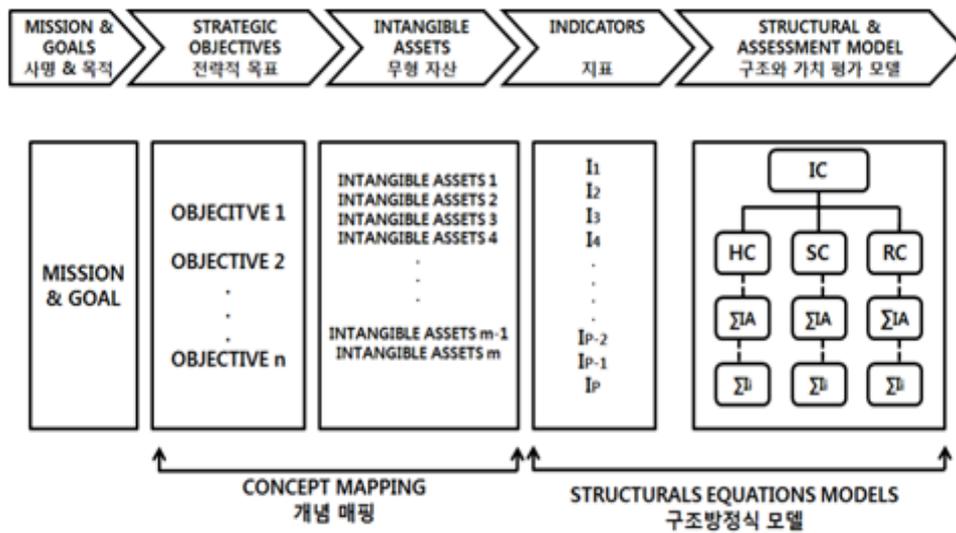
공공도서관에 있어서 신뢰는 이용자와 사서의 일반화된 신뢰로 전문직 정보 제공자로서 제공되는 제품 및 정보 자원 서비스에 대한 신뢰와, 공동체 구성원들의 대화와 쉼터 그리고 만남의 안전한 장소로서 그리고 개인들 간의 면대면 상호작용을 통한 사회집단과 공동체에 소속됨으로써 갖게 되는 사회적 유사성과 문화적 동질성의 특성에 기초한 신뢰의 형성을 들 수 있다. 또한 도서관에서 제공되는 정보는 출판이라는 메커니즘을 통해 인증된 자원의 서비스와 보편적 서비스를 통한 제도적 신뢰를 확보하고 있다(표 11).

〈표 11〉 사회자본의 신뢰평가지표와 조작적 정의

평가 부문	평가 항목	평가지표	조작적 정의
신뢰	브랜드	지역공동체를 위한 특화 서비스	• 도서관에 대한 이미지를 떠올리는 특성화된 서비스 • 지역 향토문화와 접목한 고유의 문화 프로그램
		도서관 인지도	• 지역주민의 도서관에 대한 인식 및 태도 • 지역 내에서 도서관의 평판 및 명성
		도서관 이미지	• 타 기관과의 비교에서 가장 신뢰성 있고 투명한 조직 이미지 • 지역 내에서 범죄 및 기타 사고 발생이 없는 안전한 장소
	공동체 학습	안전한 장소	• 이용자 및 가족들의 놀이 및 대화와 쉼터 공간 • 주민의 만남의 장소
		공동체 문화지원 활동	• 공동체의 자기주도 학습의 장 • 공동체의 문화 향유 및 생산에 대한 활동 지원
	제도적 신뢰	사서 전문직 신뢰도	• 지역 공동체에 대한 사서의 전문직으로서 신뢰
		정보자원 신뢰도	• 도서관 정보자원에 대한 이용자 고객의 신뢰

### 3. 공공도서관 지적자본 평가 모형

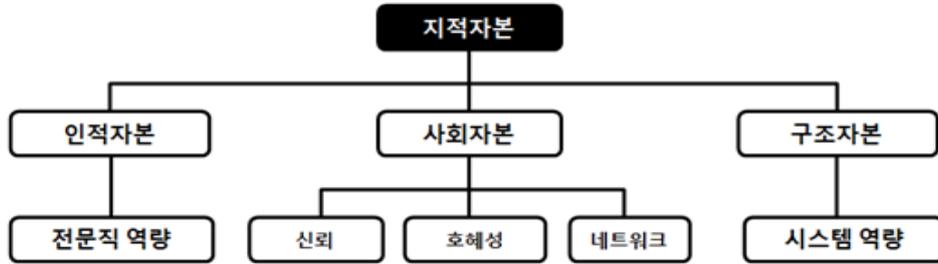
도서관의 존재의 가치는 사명과 목적에 있다. 명확한 사명과 목적을 토대로 중·장기적 목표를 수립하고 도서관이 이러한 목표를 성취하기 위해 공공도서관을 움직이는 원동력에 대한 지표를 도출한다. 또한 지표들을 구조화 하여 평가 모델을 구성하고 공공도서관 성과와 인과성에 대한 검토를 실시한다. 이러한 과정은 <그림 5>와 같이 프로세스 된다.



<그림 5> 지적자본 평가 프로세스

여기에서 적용되는 지적자본의 평가지표에 대한 프레임워크는 McElory KMCI 모형을 토대로 구성 하였으나,<sup>51)</sup> 사회자본은 신뢰, 호혜성 그리고 네트워크로 규정한 사회자본의 정의를 따랐으며 (Segageldin & Goortaert 2000), 기본 구성은 전문적인 도서관 사서의 역량을 인적자본으로, 구조자본은 일반체계이론의 입장의 시스템으로서 도서관 역량을 그리고 관계의 중요성을 토대로 하는 사회자본으로 구성하여 <그림 6>과 같이 나타냈다.

51) Mark W. McElory, "Social Innovation Capital," *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, No.1(2002), p.32.; McElory의 지적자본의 구성요소는 사회혁신자본의 중요성을 피력하여 기존의 관계자본 혹은 고객자본을 사회자본으로 표현하고 이의 구성을 내부, 외부 그리고 사회혁신자본으로 구분하였다. 또한 구조자본을 혁신 자본과 과정자본으로 구분하여 회사 조직의 지적 재산과 지적 자산을 혁신자본으로 구분하였다.

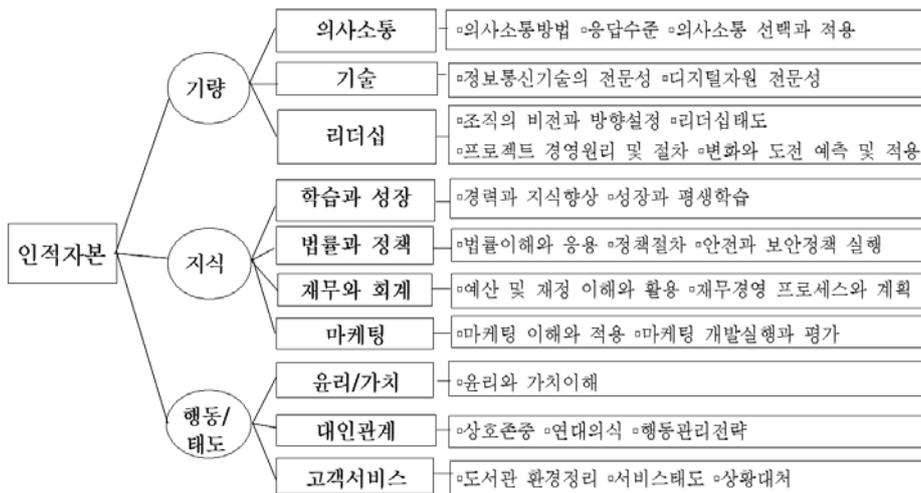


〈그림 6〉 공공도서관 지적자본 구조모형(평가지표 기반)

가. 인적자본 구조모형

인적자본이 중요한 이유는 지적 자본의 다른 영역인 내부구조자본과 관계자본의 원천이기 때문이다. 즉 인적자본의 가치 상승은 내부구조자본과 관계자본 가치 상승을 동반하게 된다. 이는 구성원이 지닌 창조성과 혁신성의 총계로 조직의 전략적 혁신에 매우 중요한 요소이다. 사서 전문직의 역량은 도서관을 움직이는 핵심적 요인으로 간주되어지며 역량의 향상은 도서관의 정체성 유지와 미래를 위한 필수적 요건이다. 또한 인적자본은 21세기 지식경영의 환경에서 조직의 부가가치를 생산하고 창출하는 공공도서관 핵심 자산의 공급자로 인식되어야 한다.

인적자본은 전문직의 역량인 기량, 지식, 행동 및 태도로 3개 부분으로 구성하였다. 사서의 기량은 의사소통, 기술, 리더십으로, 사서의 지식은 학습, 법률정책, 재무&회계 그리고 마케팅으로 구성하였다. 또한 행동과 태도는 윤리/가치, 대인관계, 고객서비스로 구성하였다. 이에 인적자본에 대한 구조적 평가모형을 〈그림 7〉과 같이 체계화할 수 있다.



〈그림 7〉 인적자본 구조모형(평가지표 및 하위요소기반)

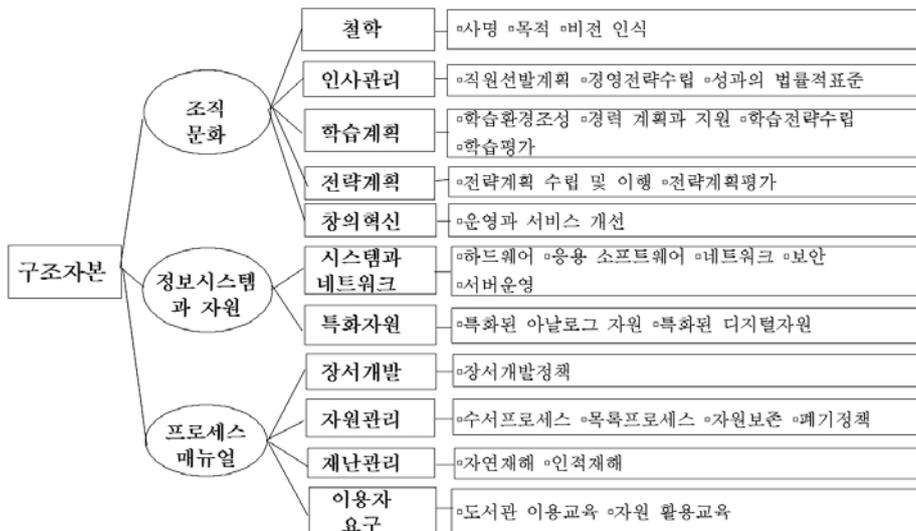
나. 구조자본 구조모형

구조자본은 조직의 장기적 경쟁우위를 위한 인적자본을 돕는 전사적 운영시스템이며, 가치 창출을 위해 조직이 축적하고 소유하여 활용하는 지식이다. 도서관의 구조자본은 공공도서관의 정보서비스를 위한 핵심적 동력 기반의 기반이며 장기적인 경쟁우위와 지속성을 위한 가치 창출 기반시스템이다.

구조자본은 조직문화, 정보시스템 그리고 프로세스 매뉴얼 3개 부분으로 구성된다. 조직문화는 철학, 인사관리, 학습계획, 전략계획 그리고 창의혁신으로, 정보시스템은 시스템&네트워크, 특화자원으로 구성한다. 그리고 프로세스 매뉴얼은 도서관의 기본적 요소로 정보자원 관리 및 위기대처로 구성한다. 이에 대한 구조자본의 평가지표와 구조자본에 대한 구조적 모형을 <그림 8>와 같이 체계화 할 수 있다.

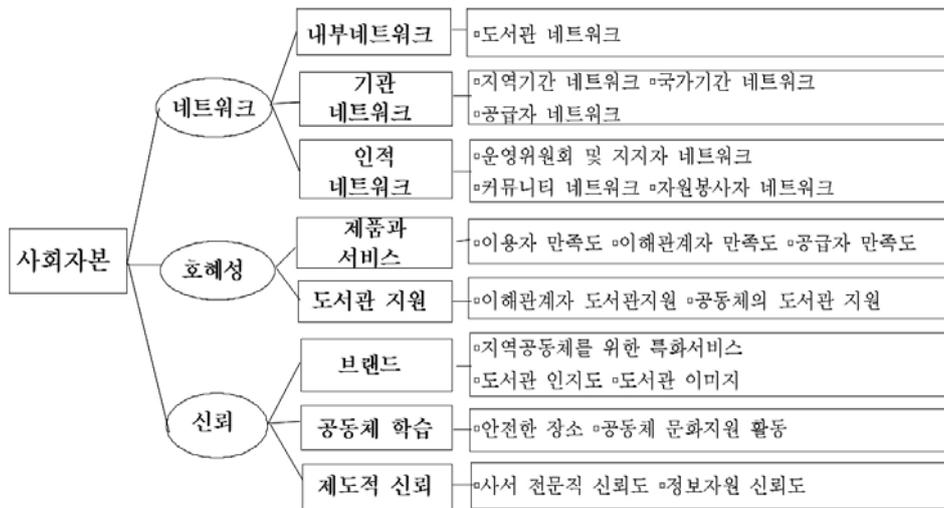
다. 사회자본 구조모형

사회자본이 공공도서관 가치에서 중요한 이유는 다음과 같다. 첫째, 지식기반 사회의 출현으로 인한 지식의 생성, 축적, 공유, 활용을 원활하게 촉진시키고 지역사회내의 지식자원의 질과 양을 향상시켜 조직 및 지역 구성원 집단의 문화·경제적 발전에 도움을 준다. 둘째, 세계화를 통한 다문화 사회의 형성으로 한국문화의 적응 실패와 경제적 불평 현상은 높은 사회적 비용을 유발하여 지속적인 국가 발전을 감소시킬 수 있다. 이에 사회자본은 지역민들의 신뢰와 호혜성을 유지하여 사회적 소외감과 갈등을 해결함으로써 지속적인 지역발전 및 사회통합을 이룰 수 있다. 셋째, 네트워크를 통한 지역 공동체 집단의 원활한 의사소통과 상호작용을 향상시켜 지역민의 사회적 참여와 집단적 의사결정을 통한 지역 문제해결의 초석이 될 수 있다. 이러한 효과는 각각의 개인 및 지역사회 발전은 물론 국가 사회의 안정과 발전을 위한 중요한 원천이 될 것이다.



<그림 8> 구조자본 구조모형(평가지표 및 하위요소 기반)

사회자본은 연결망, 호혜성 그리고 신뢰로 3개 부분으로 구성하였다. 연결망은 내부, 외부 그리고 인적 네트워크로 구성하였고, 호혜성은 도서관이 제공하는 제품&서비스로, 이해관계자들이 제공하는 도서관지원으로 구성하였다. 그리고 신뢰는 브랜드, 공동체 학습, 제도적 신뢰로 구성하였다. 이에 대한 사회자본에 대한 평가지표와 사회자본에 대한 구조적 모형을 <그림 9>과 같이 체계화 할 수 있다.

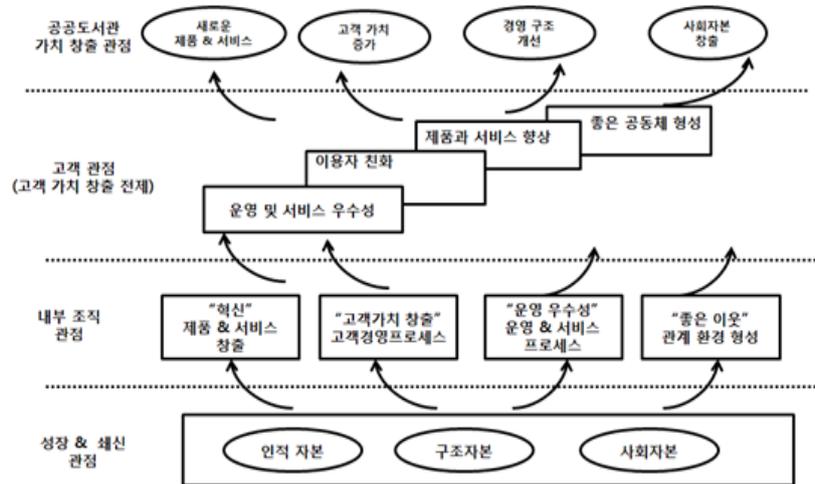


<그림 9> 사회자본 구조모형(평가지표 및 하위요소 기반)

라. 공공도서관 지적 성과 동력 전략지도

지적 성과 동력의 개념은 조직의 자원과 가치창출의 일반적인 관계를 의미한다.<sup>52)</sup> 도서관 자원 그 자체로는 결코 가치를 창출하지 않으나 투입된 자원은 서비스를 만든다. 이 연구에서는 Norton & Kaplan이 제시한 전략적 지도(strategic mapping)를 토대로<sup>53)</sup> 공공도서관의 지적자본에 관한 전략적 지도를 응용하여 <그림 10>와 같이 설계하였다.

52) Bernard Marr, Giovanni Schiuma, Andy Neely, "The Dynamics of Value Creation: Mapping Your Intellectual Performance Drivers," *Journal of Intellectual Capital*, Vol.5, No.2(2004), p.312.  
 53) Robert. S. Kaplan, David, P. Norton, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It," *Harvard Business Review*, (2000, 9), p.57.



〈그림 10〉 공공도서관 경영 전략지도

첫째, 도서관의 사명과 목적 및 목표에 대한 명확한 이해를 바탕으로 성장과 쇄신의 관점에서 도서관 조직의 인적자본, 구조자본 그리고 사회자본에 대한 역량에 대한 검토를 실시한다. 둘째, 도서관 조직이 보유한 역량에 기반하여 내부조직 관점에서 혁신을 기반으로 행위와 활동을 통해 제품과 서비스 창출, 고객 가치 창출, 도서관 운영의 우수성과 이용자 고객과의 좋은 관계 유지를 위한 환경을 이룩한다. 셋째, 이러한 내부조직의 행위와 활동에 의해 고객의 관점에서 도서관 운영의 우수성, 이용자 친화적 서비스, 기존의 제품과 서비스에 대한 차별화 인식과 도서관을 통해 좋은 공동체를 형성한다. 넷째, 공공도서관의 성과와 관련된 가치 창출의 관점으로 새로운 제품과 서비스, 고객 가치 증가, 경영구조 개선 그리고 사회자본의 창출이라는 성과와 연결된다. 결과적으로 이러한 성과에 대한 평가를 토대로 공공도서관이 보유한 지적자본의 인적자본, 구조자본 그리고 사회자본에 대한 강·약점을 파악하여 새로운 성장과 혁신을 위한 토대로 작용하는 선순환 구조를 이룩한다.

이러한 전략 지도는 전문직 사서의 업무가 공공 도서관의 사명과 목적을 토대로 한 목표와 어떻게 연결되어 있는지를 명확하게 해 줄 수 있으며, 그들로 하여금 협력과 협동을 유도하여 조직의 성과를 위한 지적자본들 간의 관계에 대한 통찰을 유도한다.

#### IV. 결론

현재 국가기관에서 제공하는 공공도서관 평가지표는 도서관 전체적 업무를 파악하거나, 전반적인 업무계획 수립에는 유용하게 활용될 수 있으나, 계량화된 지표만 강조되어 질적 성장이나 질적

측정도구로서 유용성은 떨어진다. 이러한 문제를 극복하기 위해서는 질적 측면을 평가하는 지표와 함께 측정도 병행되어야 한다.<sup>54)</sup>

따라서 공공도서관이 사회적 임무를 수행하고 잠재적 원동력을 도출하기 위해 도서관의 핵심역량과 그 지표를 제시하였으며, 그 결과 나타난 지적자본의 구성요소로서 평가지표와 하위요소는 다음과 같이 나타났으며 이에 대한 평가모형을 제시하였다(〈그림 6~9〉).

1) 인적자본은 사서 전문직의 역량으로 기량, 지식 그리고 행동 및 태도로 구성된다. 첫째, 기량은 의사소통, 기술 및 리더십이 요구되며, 둘째, 지식은 학습과 성장, 법률과 정책, 재무와 회계, 마케팅으로, 셋째, 행동과 태도는 윤리와 가치, 대인관계, 고객서비스로 구성되었다. 2) 구조자본은 조직의 시스템 역량으로 조직문화, 정보시스템, 프로세스 매뉴얼로 구성된다. 첫째, 조직문화는 철학, 인사관리, 학습계획, 전략계획, 창의와 혁신으로, 둘째, 정보시스템은 시스템과 네트워크, 특화자원으로 셋째, 프로세스 매뉴얼은 장서개발, 자원관리, 재난관리, 이용자 교육으로 구성되었다. 3) 사회자본은 연결망, 호혜성, 신뢰로 구성된다. 첫째, 연결망은 내부, 기관, 인적네트워크로 둘째, 호혜성은 제품과 서비스, 도서관자원으로 셋째, 신뢰는 브랜드, 공동체 학습, 제도적 신뢰로 구성되었다.

따라서 공공도서관 전략적 경영에 있어서 지적자본의 중요성은 다음과 같다.

1) 지적자본에 배태된 가치는 공공도서관의 금전적 가치평가로 인한 정체성 위협에 대하여 전통적인 사회적 영향과 같은 가치로의 복원을 가져올 수 있다. 2) 지적자본은 “우리가 누구이며, 무엇이 되기를 원하는가?”에 대한 정체성에 관련된 질문과 연결되어 있으며, 지적자본은 단순히 지적자원과 관련된 목표가 아니며 조직이 할 수 있는 지식과 능력에 관한 정교성을 이루는 정체성이다. 3) 도서관의 물리적 자원은 그들의 생명주기에 의해 감소하는 경향과 활용에 있어서 한계성을 지니지만, 지적자본은 사용함에 따라 그 가치가 감소하지 않고 단위당 투자에 대한 가치창출이 더욱더 증가한다. 4) 지적자본은 도서관 사서의 행동과 가치에 대한 변화를 창출하도록 조력한다. 지적자본에 대한 개념은 조직이 행하는 좋은 경영과 나쁜 경영 그리고 좋은 것과 나쁜 것에 대한 가치의 총체를 유발한다. 5) 지적자본은 성과에 영향을 미치고 내부 경영과 외부보고서를 통한 조직의 강점과 약점을 파악할 수 있다. 내부경영은 지적자본 운영의 개선과 미래전략 창출, 성과의 개선으로 연결되며, 외부보고서는 도서관 가치 인식의 확대, 미래의 성과 예측, 이해관계자들과의 원활한 의사소통, 도서관 이미지 향상 등의 결과를 창출할 것이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉

54) 윤명희, 김기영, 전개논문, p.238.

