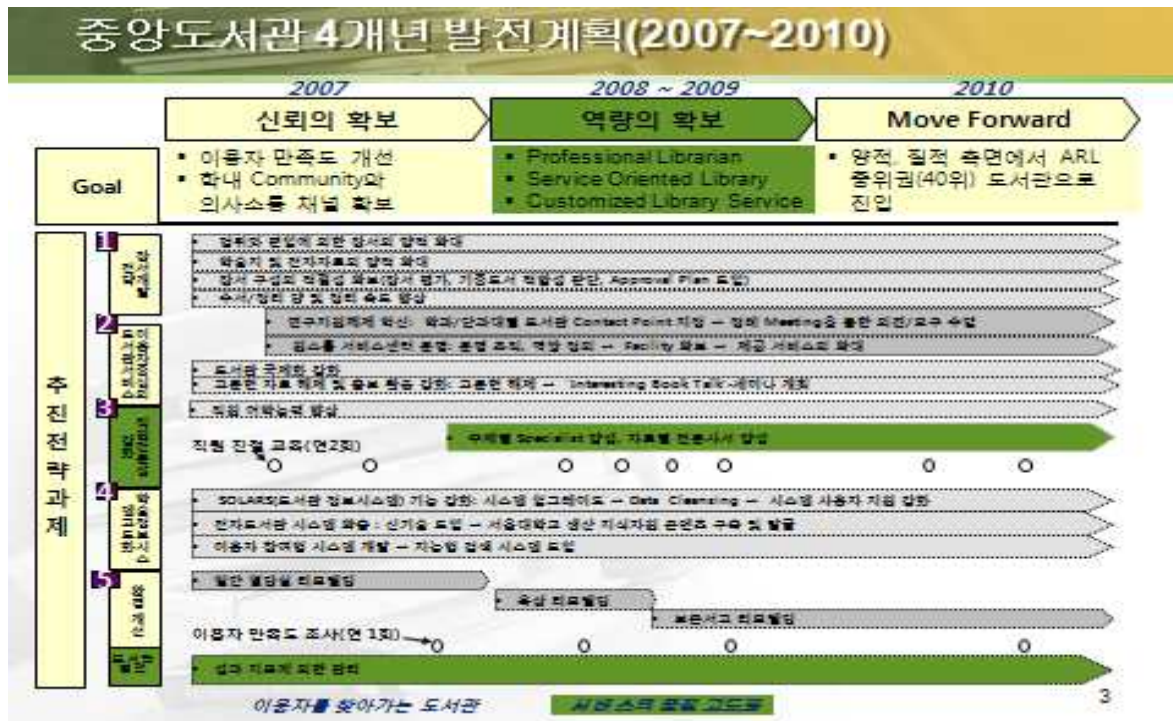


# 도서관 전문인력 양성 및 운영사례

서울대학교 중앙도서관  
김기태

## < 목 차 >

1. 전문인력 양성 방안
2. 직원 전문성 강화
3. BSC에 의한 성과평가



## 1. 전문인력양성방안



## I - 1. 개요(목표)



## I - 1. 개요(Road Map)

		2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
양성방안		제도화	제도보완			
전문인력지정		60%	70%	80%	90%	100%
외국어		1인 1개 중급			1인 2개 중급	
지정	연구지원	주제	4개+사범	인문/예술, 사회과학, 자연과학, 공학(4개)		
		활동	1인 1주제 연구활동(연 80시간 중 40시간 이상) 1인 1학회 가입 활동			
	전문분야	분야	상호대차, 장서관리운영, 고문헌, 장서개발/전자자료, 자료조직, 전자도서관, 대외협력, 기획홍보, 건축시설(9개분야)			
		활동	1인 1분야 연구활동(연 80시간 중 40시간 이상)			
미 지정		자기개발계획에 의거 연간 80시간 연구활동				

## 1 - 2. 직무 분석



## 1 - 3. 전문분야분류



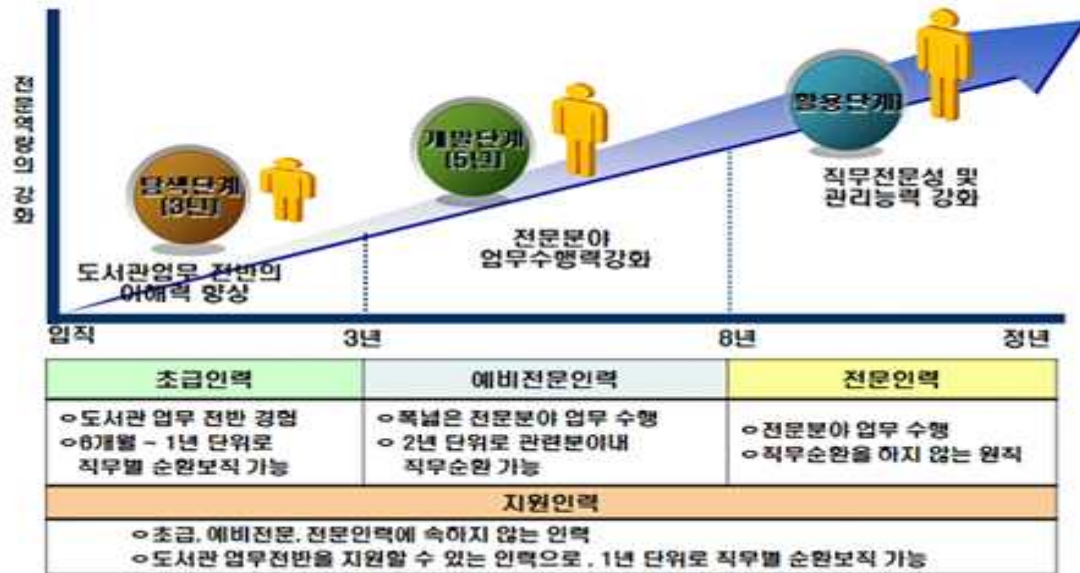
### 1 - 3. 전문분야분류(전문능력)

전문 능력	
연구 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓주제분야연구동향 및 연구자의 정보이용행태에 대한 지식</li> <li>✓효과적 서비스·교육을 위한 Teaching Communication Skill</li> </ul>
상호 대차	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓국내외 상호대차업무에 대한 지식</li> <li>✓전세계 자료 유통에 대한 지식</li> </ul>
장서관리운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓자료의 내용적·물리적 특성에 관한 기본 지식</li> <li>✓이용자의 정보욕구 및 정보이용행태에 대한 지식</li> </ul>
고문헌	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓고문헌 자료의 물리적 특성을 고려한 자료 보존 관련 지식</li> <li>✓고서·한적 자료의 기본적 내용 해독 능력</li> </ul>
장서개발/전자	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓도서관장서개발 정책 수립 능력</li> <li>✓학술정보의 구입·계약입수, 서비스 관련 실무 지식</li> </ul>
자료 조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓분류와 목록작업을 중심으로 하는 자료조직화 능력</li> <li>✓분류법에 의한 정확한 지식 및 주제 분류에 관한 지식</li> </ul>

### 1 - 3. 전문분야분류(전문능력)

전문 능력	
전자 도서관	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓IT 신기술 동향, 정보환경 변화에 관한 지식 및 대응 능력</li> <li>✓도서관시스템 및 서비스시스템 기획 및 운영 능력</li> </ul>
대외 협력	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓협력대상자(기관)에 대한 이해 및 지식</li> <li>✓국제적 수준의 교양 및 외국어 구사 능력</li> </ul>
기획 홍보	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓발전계획 수립 등 프로젝트 관리 및 수행 능력</li> <li>✓홍보·마케팅 관련 지식과 기술</li> </ul>
건축 시설	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓도서관건축·시설 등에 관한 규정 및 법규에 관한 지식</li> <li>✓기자재 등 각종 설비·물품 등의 구입·계약·관리 지식</li> </ul>
행정	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓행정직 영역으로 대학본부 인력양성계획에 의거 추진</li> </ul>
전산	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓전산직 영역으로 정보화기획팀 인력양성계획에 의거 추진</li> </ul>

## I - 4. 경력경로설계



11

## I - 5. 보직부여(소요인원)

		전문인력	예비전문인력	계
이용자 서비스영역	연구지원	4	7	11
	상호대차	1	1	2
	장서관리운영	3	3	6
	고문헌	1	1	2
기술업무 영역	장서개발/전자	4	6	10
	자료조직	4	4	8
	전자도서관	2	3	5
관리업무 영역	대외협력	1	1	2
	기획홍보	1	2	3
	건축시설	1	1	2
	행정	1		1
	전산	2	1	3
계		25(행1,전2포함)	30(전1포함)	55

12

## II. 직원 전문성 강화

### 전문 역량 강화

공무원  
교육훈련

대학  
교육훈련

도서관  
자체  
교육훈련

13

### II - 1. 공무원 교육훈련

#### 개요

- 공무원교육훈련 업무처리지침에 의한 상시 학습 체제 운영
- 교육과학기술부의 2008년 연간 교육훈련 기준 시간
  - 일반직 : 80시간 이상, 단, 민·관 교육훈련시간 20시간 미수
  - 기능직 : 20시간 이상(사무직 30시간 이상), 민·관 7시간
  - 기성회 : 20시간 이상
- ※ 2009년 90시간, 2010년 100시간

#### 전문 교육 기관

- KESLI '정보전문가재 교육프로그램'
- 국립중앙도서관 '사서교육훈련'
  - 도서관정책실무과정, 도서관행정실무과정 등 28개 과정
- 교육인적자원부 연수원 '문헌정보관리과정'
- 저작권위원회 '저작권문화학교', '저작권아카데미' 등

#### 국내 대학원

- 일반대학원 문헌정보학과
- 교육대학원 사서교육전공, 기록관리대학원 등

14

## II - 2. 대학 교육훈련

### 외국어 교육

- 전문어학원과 연계하여 도서관내에서 중식시간 또는 일과 후에 교육 실시
  - 2007.4~12, 영어(3개반), 일본어(2개반), 중국어(1개반)
- 서울대 언어교육원에서 일과 전후 또는 중식시간에 교육 실시
  - 2008.1~, 영어, 일본어, 중국어 초·중급
- 사설학원비 지원, 80%이상 출석 시 수강료 지원
  - 2008. 1~ , 월 5만원

### 벤치마킹

- 국내 우수 대학도서관 벤치마킹 지원(2007년)
  - 주제 전문사서 벤치마킹(성균관대, 충남대)
  - 학술자료 조직 및 운영 벤치마킹(성균관대, 강남대)
  - 학술정보 개발 및 지원체제 벤치마킹(KISTI)

### 월례 특강

- 교내·외 강사 등에 의한 특강(월 2시간)
- 연건캠퍼스 직원을 위해 실시간 인터넷 중계

### 해외장기연수

- 미국 하버드대 1명('07.2~8), 미국 오클라호마대 1명('07.12~5)
- 캐나다 UBC대 1명('08.3~8)

15

## II - 3. 도서관 자체 교육훈련(학습모임)

### 학습모임

- 주제별/직능별 10개 학습모임, 연건캠퍼스 1개 학습모임
  - 총 122명이 가입 활동(2개 모임 중복 가입자 9명 포함)
- 학습모임당 연간 80~200만원 지원
  - 상반기 50% 지원, 하반기는 상반기의 회의운영 횟수, 회원참여도 등을 평가 후 차등 지원
  - 회의, 세미나 시 다과 등 식대 경비는 지원금의 40% 이하로 사용
- 지원조건
  - 외부강사 초청하여 자체 세미나 2회 이상 개최
  - 학습모임 활동 계획서, 최종결과보고서 제출
  - 매월 활동내역을 사서커뮤니티에 탑재

16



## II - 3. 도서관 자체 교육훈련(학습모임)

[HOME](#) | [ADMIN](#) | [SITEMAP](#) | [CONTACT](#)

공시사항
업무현황
학습모임
도무회
커뮤니티
인문서 소개원 우리 도서관

[주간업무보고](#) | [우서장학과](#) | [정보관리과](#) | [행정지원팀](#) | [보관](#) | [업무자료실](#) | [출판보고서](#)

**Mentorship**

김기현님 반갑습니다.

연구지원

상호대차

장서관리

고문헌

장서개발

자료조직

전자도서관

### 전자도서관 Digital Library

번호	제목	출연자	날짜	초회	첨부
17	'Operbase Solution Day 2008' 컨퍼런스 참석	김다영	2008-06-27	10	
16	KOSTI 컨퍼런스 발표 자료 안내	김기욱	2008-06-19	12	
15	멀티미디어 제작 관련 전문강사 초청 강의 안내	김기욱	2008-06-18	16	
14	학습모임 활동 실적 제출번호입니다.	김기욱	2008-06-04	22	
13	5월 활동 및 편집 현황	김다영	2008-06-04	21	<a href="#">첨</a>
12	4월 활동 및 편집 현황	김다영	2008-06-04	16	<a href="#">첨</a>
11	3월 활동 및 편집 현황	김다영	2008-06-04	12	<a href="#">첨</a>
10	3도 활동일지입니다.(20080527)	김기욱	2008-06-03	13	<a href="#">첨</a>
9	개인별 활동 실적일지 양식을 올립니다.	김기욱	2008-06-03	12	<a href="#">첨</a>
8	소모임 활동일지 양식입니다.	김기욱	2008-05-29	12	<a href="#">첨</a>

112/31

17

## II - 3. 도서관 자체 교육훈련(학습모임)

2008년 주요 활동 내역	
연구지원 (16명)	✓국어국문학과 송철의 교수 '인문학 연구방법 및 동향' 강연(6.17) ✓성균관대 임경훈 사서 '6시그마에 의한 주제사서 2.0 모형설계'(10.28)
상호대차 (4명)	✓전자정보원과 상호대차의 미래 연구(10.7) ✓국립중앙도서관의 책바다 서비스(국가상호대차서비스) 연구(10.28)
장서관리 (13명)	✓국립중앙도서관 이귀복 사무관 '도서관 자료보존 및 관리' 강연(6.26) ✓제2차 한중일 자료 보존 국제세미나 참석(7.8~9)
고문헌 (5명)	✓제7회 문명의 텍스트 콜로키움 참석(5.30) ✓국립중앙도서관의 '지류문화재의 보존에 관한 교육'(10.10)
장서개발 (17명)	✓'인용정보와 연구자 흥미를 이용한 디지털도서관 장서개발 방안' (9.2) ✓주인포넷 박민순 이사 'Web of Science를 통한 R & D 단계에서 정보 활용 전략' 강연(9.23)
자료조직 (16명)	✓서울대 행정대학원 박사과정 최정민 'DDC 350 행정학' 강연(5.27) ✓㈜아이네크 박상기 부장 'DLIⅡ 목록에서 검색까지' 강연(5.28)

18

## II - 3. 도서관 자체 교육훈련(학습모임)

2008년 주요 활동 내역	
전자도서관(15명)	✓비디오포유 김만복 '멀티미디어 제작' 강연(6.24) ✓세계 철학자 대회 촬영 및 편집(7.30~8.5)
대외협력(6명)	✓University at Albany, SUNY 의 Fundraising 현황 조사 (5.28) ✓Illinois University, Mortenson Center의 Associate Program에 대한 연구(5.23)
기획홍보(7명)	✓정부와 공공부문 BSC 연구(5.29) ✓미래의 도서관 마케팅(6.2)
도서관환경(9명)	✓중앙도서관 실내 공기 환경오염도 조사 연구(12.17) ✓도서관 공간구성 연구(10.29)
연건캠퍼스(13명)	✓의학 및 치의학 주제 전문교육(1학기 3.13~6.25, 2학기9.10~12.24, 매주 수요일 11:00~13:00) ✓한국의학도서관협의회 제40회 추계학술대회 참석(10.23~24)

19

## II - 3. 도서관 자체 교육훈련(해외연수)

### 해외단기연수

- 미국 Univ. of California Merced Library 2명 연수('08.1~3)
- 미국 United Nations Dag Hammarkjold Library 1명 연수('08.7~8)
- 미국 University of Illinois, Montenson Center for International Library Programs 2명 교육('08.9~10)
- 캐나다 McMaster University Library 2명 연수('08.7~8)
- 일본 Kyushu University Library 1명 연수('08.1~3)
- 홍콩 City U. of Hong Kong Library 1명 연수('08.1~2)
- 홍콩 City U. of Hong Kong Library 1명 연수('09.2~4) 예정

### 해외출장

- Singapore National University, 한태평양전자도서관협의회(PRDLA) 연례 회의 3명 참석('08.10.29~31)
- Canada Quebec, IFLA 대회 1명 참석('08.8.9~8.19)
- California Anaheim, ALA 대회 2명 참석('08.6.27~7.4)
- China Tsinghua Uni. The 5th OAPS Task Force Meeting 1명 참석('08.5.13~17)
- China Shantou, The 6th Annual Library Leadership Institute 3명 참석('08.4.18~23)

20

## II - 3. 도서관 자체 교육훈련(연수발표 VOD)



간략검색 (Simple Search)  
상세검색 (Advanced Search)  
가나다순별 (Alphabetical)  
문장별검색 (Search by Material Type)  
산하기관별검색 (Search by Institution)  
행사일별검색 (Search by Date)

Home | About SNU VOD | 관리자로그인 | Logout | 중앙도서관 SNU Central Library | 연수발표 VOD

**검색결과** Search Result

전체 All | 연수보고회 | SEARCH

결과내검색 Search within Results

검색어 Search word : 전체-연수보고회 Page 1 / 1 [ 4 ] items

20 | 항목 item | 정렬선택 Sort

SELECT ALL | FULL RECORD | SAVE ITEMS

- McMaster University Library 연수 보고회 / 마이경, 2008-11-26 [VOD]
- 해외 도서관 연수보고회, 중앙도서관, 2008-03
- 九州大学附属図書館 연수보고회 / 이수옥, 2008-04-16 [VOD]
- City University of Hong Kong 도서관 연수보고회 / 김경희, 2008-03-14 [VOD] 21

## III. BSC에 의한 성과관리



### III - 1. BSC 개요

개념

- BSC (균형성과관리, Balanced Scorecard)
- 조직의 Mission 과 Vision, 전략목표와 성과목표, 성과지표 등으로 전략체계를 구축하고,
- 고객관점, 내부프로세스관점, 학습과 성장관점 등에 의하여 장기·단기, 원인/결과, 외부내부 등을 균형 있게 관리 가능하도록 하는 성과 모형

도입 배경

- 2003년 OECD 가입국 조사결과, 공공분야 BSC 도입율이 민간보다 높음
- 싱가포르의 경우, 공기업에 BSC 적용 의무화, 정부기관 약 70% 도입
- 우리나라는 KOTRA 등 정부투자기관을 시작으로, 2004년 해양경찰청, 행정안전부, 교육과학기술부 등 33개 부처에서 BSC 기법의 성과관리시스템 도입운영
- 서울대 중앙도서관은 2007년 상반기 예비평가를 거쳐, 2007년 하반기부터 BSC를 성과평가에 적용

### III - 1. BSC 개요

평가 개요

- 평가대상: 중앙도서관 및 7개 분관 6급 이하 전직원  
 ※ 5급 이상 및 분관 자체직원은 평가대상에서 제외
- 평가기간: 반기별 평가(상반기 12.1~5.31, 하반기 6.1~11.30)  
 ※ 공무원성과평가보다 1개월 먼저 시작

성과 관리 위원회

- 구성: √ 위원장: 도서관장  
 √ 위원: 각 과/팀장 및 사무관, 분관 사무관, 평가실장(10명)
- 역할: √ 성과평가 계획 및 운영에 관한 주요사항 심의·의결  
 √ 평가기준 설정 등 성과평가에 관한 주요사항 심의·의결  
 √ 설문조사, 자료배열 Hit율, 정배열 달성율, 문서적시처리율, 교육이수율 등 성과지표 확인·점검  
 √ 성과지표난이도, 목표 및 평가배점 테이블의 적절성 평가 등
- 운영: √ 회의소집: 위원장 또는 위원 3인 이상의 제청으로 소집  
 √ 정족수: 위원 과반수 참석, 참석위원 과반수 찬성으로 의결

### III - 2. 조직성과평가(평가단위)

평가단위명(인원수)	
수서정리과 (3)	단행본수서/기증·교환/과행정(9명), 단행본정리(10명), 연속간행물(9명)
정보관리과 (4)	연구지원실(10명), 전산지원실/과행정(10명), 중앙대출실/상호대차실/참고자료실(8명), 단행본/비도서/고문헌/국제기구자료실/자료복원실(14명)
행정지원팀 (2)	행정/관리실(7명), 기획홍보/대외협력실(2명)
분관 (7)	사회과학(3명), 경영학(2명), 농학(4명), 법학(3명), 의학(7명), 치의학(2명), 국제학(2명)
합계 (16)	102명

25

### III - 2. 조직성과평가(평가방안)

#### 평가방안

- 고객관점(30%), 프로세스관점(50%), 학습성장관점(20%)으로 비중 통일
- 각 관점별 5등급 상대평가를 실시하고, 3개 관점의 상대평가점수를 종합하여 최종적으로 5등급 상대평가 실시

#### 평가등급구분

	계	S급	A급	B급	C급	D급
비율	100%	10%	20%	40%	20%	10%
점수		100	97.5	95.0	92.5	90.0
평가단위수	16	2	3	6	3	2

26

### III - 2. 조직성과평가(관점별 평가기준)

#### 고객관점

- 도서관 이용자 또는 내부고객 중 설문대상자를 선정하고, 온라인으로 이용 만족도 설문조사 실시
- 각 평가단위별 만족도 조사 결과를 바탕으로 성과관리위원회에서 설문대상자 선정 및 설문문항의 적절성, 고객 만족도 등을 평가하여 평가점수 부여

#### 프로세스관점

- 성과지표, 목표 및 평가배점테이블은 해당 평가단위에서 작성
- 배열점검 Hit율, 정배열 달성율, 문서적시처리율 등 각 평가단위의 공통 지표의 실적 점검은 학생자문단이 포함된 실적 점검단에서 실시
- 각 평가단위에서 제출한 성과 실적을 토대로 성과관리위원회에서 성과 실적의 우수성, 성과지표 및 목표 설정의 적절성, 성과 실적의 개선 가능성 등을 평가하여 평가점수 부여

27

### III - 2. 조직성과평가(관점별 평가기준)

#### 학습성장관점

- 중앙도서관 자체에서 실시하는 전문교육, 친절교육 등의 이수율을 통합하여 평가하고, 불가피한 사유로 인해 불참한 경우 근거서류 제출 시 참석으로 인정
  - 평가대상 교육은 전문교육, 친절교육, 출장 및 연수보고회를 모두 포함하되 성과평가에 반영되는 교육임을 명기하여 공문으로 공지한 경우에 한함
  - 근거서류는 출장, 연가, 공가 등의 경우 근무상황부사본을 제출하고, 기타 사유로 인한 불참시 해당 부서장의 결재를 득한 공문을 사전 제출
- 중앙도서관 및 관악캠퍼스내 분관은 각 실별 필수요원을 1명으로 하고, 연건캠퍼스의 의학, 치의학 분관은 전체 인원의 50%를 필수요원으로 인정
- 각 평가단위별 교육당일 필수요원을 제외한 불참 1명당 1점씩 감점

28

### III - 2. 조직성과평가(성과지표)

	지표산식	지표 산식	담기 목표	담기 실적	실적		
					HY-1	HY-2	HY-3
고객 관점	이용교육만족도	만족율	89.53	92.30	89.53	88.32	89.12
	연구지원서비스만족도	만족율	94.81	95.18	94.81	93.25	90.75
	Info Desk이용자만족도	만족율	88.75	90.17	88.75	87.89	85.13
프로세스 관점	교수면담 접촉건수	건수	143	151	143	118	68
	연구지원서비스제공건수	건수	259	309	259	203	195
	이용교육수강인원수	인원수	1,655	1,686	1,655	1,172	1,349
학습성장 관점	전문/진절교육참석률	참석율	100	100	100	98	92

\* 상기 성과지표는 정보관리과 연구지원실 성과지표 예시임.

29

### III - 3. 개인성과평가(평가방안)

#### 평가항목

- 조직성과평가(30%), 정성평가(40%), 다면평가(20%), 학습성장평가(10%)
- 평가결과는 반기별 근무성적평정에 반영

#### 조직성과평가(30%)

- 각 평가단위의 조직성과평가획득점수를 모든 구성원에게 동일하게 적용

#### 정성평가(40%)

- 기획력, 협상력, 추진력, 성실성 등 직무수행능력을 평가자가 정성평가하여 평가점수부여
- 6급은 중앙도서관장이 정성평가
- 7급 이하는 각 과(팀)장 및 분관장이 정성평가하고, 중앙도서관장이 조정점수를 부여하여 최종 순위결정

30

### III - 3. 개인성과평가(평가방안)

#### 다면평가(20%)

- 기획력, 협상력, 추진력, 성실성, 팀워크 등 직무수행능력을 전 직원을 대상으로 다면평가 실시
- 설문조사 시스템을 통한 설문조사의 실시 및 결과 분석

#### 학습성장평가(10%)

- 개인별 교육이수율(5%), 학습모임 활동실적(5%), 혁신활동실적 등 통합 평가
- 개인별 교육이수율은 중앙도서관 자체에서 실시하는 전문교육, 친절교육 등의 이수율을 통합하여 평가하고, 불가피한 사유로 인해 불참한 경우 근거서류 제출 시 참석으로 인정
- 학습모임 활동 실적은 도서관 전문인력 양성계획에 따른 전문분야별 학습모임 활동 실적을 제출한 경우 성과관리위원회의 심사결과에 따라 반영
- 혁신아이디어, 논문기고, 세미나 주제발표, 주요업무제션 제안 등은 성과관리위원회의 심사 결과에 따른 인정을 득한 경우 1건당 2점을 반영하되, 학습성장평가(10%) 범위 내에서 반영

### 전문인력양성방안 성공요인

