

대학도서관에서의 정리업무 아웃소싱 품질관리에 관한 연구

A Study on Quality Control of Technical Services Outsourcing in Academic Libraries

이 유 정(You-Jeong Lee)*

〈 목 차 〉

I. 서론	2. 조사결과 정리
II. 아웃소싱 성과 및 품질관리	IV. 목록생산 및 품질관리
1. 아웃소싱 성과	1. 목록생산 방식
2. 아웃소싱 품질관리	2. 품질관리 방식
III. 정리업무 아웃소싱 사례	3. 정리통계 관리
1. 사례기관 조사	V. 결론 및 제언

초 록

이 연구의 목적은 정리업무 아웃소싱을 시행하고 있는 대학도서관에서의 정리업무 품질관리 방안에 대해 논의하는 것이다. 이를 위해 선행연구를 조사하였고 실제 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관에서의 품질관리 현황에 대해 조사 분석하였다. 목록을 생산하고 품질을 관리하는 방식에 대해 논의하였고 정리 업무량의 변화를 분석하였다. 마지막으로 결론에서는 정리업무 아웃소싱의 품질 향상을 위해 다음을 제안하였다. (1) 품질에 대한 정의와 상세한 업무 매뉴얼을 개발하여 그에 따라 업무를 하도록 한다. (2) 자관의 핵심지식과 기술을 보유하고 이를 계속 전수할 수 있도록 한다. (3) 자체 교열시스템의 도입을 고려한다. (4) 도서관과 아웃소싱업체간의 긴밀한 의사소통을 유지한다. (5) 업체직원은 업무에 필요한 교육을 이수하도록 한다.

키워드: 대학도서관, 정리업무, 아웃소싱, 외주, 품질관리, 품질평가

ABSTRACT

This study was intended to investigate the quality control in technical services outsourcing in academic libraries. For this purpose, investigated related papers and the experience of outsourced technical services in three academic libraries. Data from senior librarians charged with revision of catalogs are gathered. Issues of catalogs production and quality control are explored and statistics of outsourcing is analysed. Quality control is a major factor of the success of technical services outsourcing operation. The some suggestions in order to enhance quality of vendor-supplied cataloging are presented.

Keywords: Technical Services Outsourcing, Quality Control, Vendor-Supplied Cataloging Evaluation

* 영남대학교 도서관 사서(yjlee@ynu.ac.kr)

• 접수일: 2009년 5월 22일 • 최초심사일: 2009년 5월 28일 • 최종심사일: 2009년 6월 22일

I. 서론

오늘날 대학도서관은 “아웃소싱”의 질병을 앓고 있다. 아웃소싱이라는 극단적인 방책을 세우기에 앞서 도서관의 목적이나 원칙, 우선순위 등 여러 가지 요인들을 충분히 검토한 후 결정해야 하며 일단 아웃소싱을 도입하는 것이 결정되었다면 아웃소싱에 대한 찬반 논의는 더 이상 의미가 없다. 다음 단계는 어떻게 하면 아웃소싱의 효과를 높일 것인지에 대한 운영 전략이 필요한 것이다. 비용은 낮추고 품질은 높이며 핵심 서비스에 집중할 수 있도록 하는 구체적인 방안이 모색되어야 한다. 특히 품질문제에 있어서 궁극적으로는 품질이 향상되는 것을 목적으로 하지만 저비용으로 인해 현행 품질수준이 떨어지지 않도록 해야 한다.

품질저하를 우려하여 아웃소싱 도입을 꺼려왔던 도서관들도 차츰 아웃소싱 대열에 합류하면서 품질문제는 한 기관의 문제가 아니라 함께 고민해야 하는 공동의 문제가 되었다. 그럼에도 대학도서관에서 정리업무 아웃소싱이 시작된 이래 사례조사는 몇 차례 소개된 바 있으나 아웃소싱 결과에 대한 분석이나 품질관리에 대한 연구는 발견되지 않고 있다. 아웃소싱을 통한 서비스 질과 결과에 대한 분석은 아웃소싱의 결과를 긍정적으로 이끄는 데 매우 중요하며 특히 외부 인력에 의해 자관의 목록이 생산되는 상황에서는 반드시 결과에 대한 평가가 뒤따라야 한다.

다행히 정리업무는 업무의 양적인 면과 질적인 면이 공존하며 양적인 면을 측정하기 용이하다. 양적인 측면은 소요시간이나 업무량과 같은 업무생산성으로 업무성적을 파악할 수 있으며 질적인 측면은 업무결과 생산된 목록의 품질로서 원자료의 내용을 얼마나 정확하고 풍부하게 기술하고 있는지를 파악하게 된다. 지금까지 목록의 품질은 정확하고 균일한 품질을 유지하고 실수를 허용하지 않는 등 매우 엄격한 규칙이 적용되어 왔다. 그런 목록의 품질에 대한 평가는 시간이 흐름에 따라 측정하는 방법이 달라지고 있다. 즉 산술적인 기준을 가지고 평가하던 것에서 결과에 기반을 두어 평가하는 것으로 이동되고 있는 것이다.

이에 이 연구에서는 결과 지향의 관점에서 정리업무 아웃소싱의 품질관리 방법을 검토하고 적절한 품질관리를 통해 아웃소싱의 성과를 높이는 방안에 대해 논의하려고 하였다. 이러한 목적을 위해 먼저 정리업무 아웃소싱 품질관리에 대한 문헌조사를 하였고, 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관의 사례조사를 하였다. 사례조사에서는 품질관리부분을 중심으로 구체적인 아웃소싱 활용 실태를 조사하였다. 사례조사를 토대로 실제 어떤 방법으로 목록이 생산되고 있고 생산된 목록을 어떻게 품질관리하고 있는지에 대해 조사 분석하였다. 마지막으로 정리업무 아웃소싱의 품질을 높이기 위해 필요한 과제를 제안하였다. 이 연구는 이미 아웃소싱을 시행하고 있는 도서관뿐 아니라 계획하고 있는 도서관을 위해 아웃소싱 품질에 대한 정확한 분석과 아웃소싱 관리운영방안에 대한 전문 지식을 축적하는데 참고가 될 것으로 보인다.

II. 아웃소싱 성과 및 품질관리

선행연구에 따르면 아웃소싱은 도입으로 끝나는 것이 아니라 실행과정을 제어하고 결과를 관리함으로써 아웃소싱의 긍정적 효과를 얻어낼 수 있다. 여기서는 아웃소싱의 결과를 관리하는 측면에 초점을 두어 아웃소싱 성과와 품질관리에 관해 논의하였다.

1. 아웃소싱 성과

90년대 초에는 주로 어떠한 요인이 아웃소싱을 도입하게 만드는지의 도입요인에 대한 연구가 주류를 이루었다면 2000년대 이후에는 어떠한 요인이 아웃소싱의 성과를 향상시키는지의 성과요인에 대한 연구¹⁾로 방향이 선회한 것으로 나타나고 있다. 이는 아웃소싱을 할 경우 어떠한 결과를 기대할 수 있으며 아웃소싱의 성과를 향상시키기 위해 어떻게 해야 하는지에 대한 관심이 높아지고 있음을 보여준다. 여기서 성과는 기대하는 아웃소싱의 양적 및 질적 결과를 의미하며 아웃소싱 성과를 완전히 이해하기 위해서는 양적인 면과 질적인 면을 모두 파악해야 한다는 것을 의미한다. 양적인 측면은 아웃소싱이 도서관 성과에 미친 효과 중 관찰 가능하거나 계량화가 가능한 결과를 통해 아웃소싱의 효과를 측정하는 것이고 질적인 측면은 사람마다 받아들이는 정도에 차이가 있으므로 품질을 측정할 수 있는 객관적이고 실제적인 특성으로 나누어 평가하게 된다.

이렇게 아웃소싱을 시행한 후 드러난 결과를 놓고 평가하는 것은 평가의 결과에 따라 적절한 조치를 취하기 위함이다.²⁾ 즉, 아웃소싱을 현행대로 계속하는 것이 타당한지, 개선을 도모할 부분을 수정하여 계속할 것인지, 혹은 아웃소싱을 중지하는 것이 좋을 것인지를 판단한다. 만일 현재의 업체와 거래를 중지하는 것으로 방침을 굳힌 경우라면 새로운 파트너를 찾아 협력하든지 또는 자관에 업무를 환원하는 등의 조치를 취할 수 있다. 업무를 환원하는 경우 한번 관내에서 떠난 업무는 업무의 노하우가 축적되지 않은 점도 있고 원상회복하는데 상당한 시간과 노력이 들기 때문에 신중하게 판단해야 한다는 지적이다.

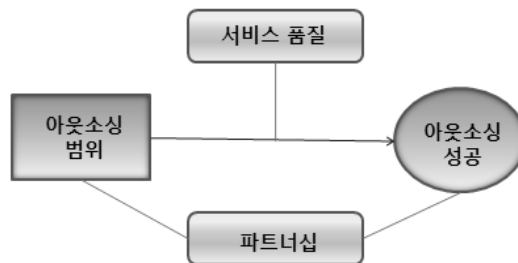
또한 이러한 성과에 대한 평가는 일회성으로 끝내는 것이 아니라 정기적으로 평가 관리하는 것에 의미가 있다. 그것은 비용이나 업무처리 속도와 같이 즉각적으로 효과가 드러나는 것이 있는 반면 업무개선이나 품질향상과 같이 장시간에 걸쳐 나타나는 것이 있으므로 단기적 효과와 장기적 효과를 함께 고려해야 하는 것을 의미한다.³⁾ 따라서 한두 번의 평가로 성급하게 판단해서는 안 되며 지속적으로 관찰하는 것이 중요하고 그 결과를 업체에 정확하게 알리는 것이 필요하다.

1) 한영춘, “정보시스템의 아웃소싱 성과에 대한 조절요인,” 경제연구, 제21권, 제4호(2003. 12), pp.193-220.

2) 노순규, 아웃소싱(서울 : 행정경영자료사, 1999) p.100.

3) 전계서, p.174.

아울러 아웃소싱업체와의 긴밀한 관계를 유지하는 것은 아웃소싱의 성과를 긍정적으로 이끌어 내는데 중요한 요소가 되며 이와 관련하여 그로버(Grover, Varun) 등은 업체가 제공하는 서비스 품질과 업체와 고객 간의 파트너십은 아웃소싱의 효과에 직접적인 영향을 끼치는 요소라는 것을 증명하였다. 여기서 파트너십은 신뢰, 협력, 그리고 의사소통을 의미하며 아웃소싱의 범위와 성공에 모두 영향을 끼친다고 설명하였다. 업체가 제공하는 서비스 품질은 일관성을 유지하는 것이 어렵기 때문에 지속적인 파트너십이 필요하며 더불어 서비스 요구사항과 원하는 서비스 수준의 상세한 기술이 필요함을 지적하고 있다. 그로버 등의 연구모델인 아웃소싱, 서비스 품질 그리고 파트너십과의 관계를 정리하면 <그림 1>과 같다.⁴⁾



<그림 1> 아웃소싱 성공요인

2. 아웃소싱 품질관리

아웃소싱의 성과가운데 질적인 측면은 품질을 어떻게 관리할 것인지의 문제로서 품질관리는 아웃소싱의 성공과 실패를 결정할 정도로 중요하게 인식되어 왔다. 그런 중요성과 더불어 품질의 개념이 주관적이고 명백하지 않다보니 품질을 관리하는 문제도 쉽지 않다. 그래서 아웃소싱은 많은 장점에도 불구하고 잘못 운용할 경우 부작용이 발생할 가능성이 있으며 서투른 아웃소싱은 실패를 가져올 확률이 높다는 지적이 있다.⁵⁾ 견해에 따르면 아웃소싱을 실패하는 원인의 대부분이 관리 부재에서 비롯된다는 것이다. 아웃소싱을 성공적으로 이행하기 위해서는 아웃소싱업체에 명확한 품질기준과 평가기준을 제시하고 또한 잘 지키고 있는지를 철저히 관리하는 것이 요구된다. 아울러 이를 위해 사내 전문가를 양성하는 것이 필요하다고 지적하고 있으며 업체 파견인력과 내부인력을 포괄하는 팀을 만들어 아웃소싱을 하면 보다 심도 있는 아웃소싱 관리가 될 수 있다고 제안하고 있다. 그러나 실제로 아웃소싱에 대한 명확한 시행지침이나 평가기준을 가지고 추진하는 조직이

4) Varun Grover, Myun Joong Cheon, and James T. C. Teng, "The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions," *Journal of Management Information Systems*, Vol.12, No.4(Spring 1996), p.95.

5) 이광현, 아웃소싱(서울 : 한국능률협회, 1998), p.279.

많지 않다보니 아웃소싱의 효과에 많은 의문이 제기되고 있는 것이 현실이다.

비교적 상세한 업무지침이나 평가기준을 제시하였다하더라도 업체가 이를 잘 준수하고 있는지를 지속적으로 관리 감독하는 것이 더욱 중요하며 여기에 품질관리의 어려움이 있다. 품질문제는 아웃소싱을 주저하게 되는 원인이 되기도 하지만 오히려 품질유지가 어려워 아웃소싱을 선택하기도 한다. 후자와 관련하여 Fill과 Visser는 아웃소싱을 결정하는데 영향을 끼치는 첫 번째 요인으로 품질문제를 제시하였다.⁶⁾ 고객들은 품질에 대한 요구가 점차 증가하고 있는데 반해 숙련된 직원의 부족으로 인하여 품질향상이 어려워 아웃소싱을 도입하여 품질문제를 해결하려는 것이다.

품질관리와 관련하여 또 다른 문제점은 품질은 측정할 수 있는 용어로 정의되어야 한다는 점이다. 도서관 업무 가운데 특히 목록업무는 명확하게 정해진 표준과 지침이 있으므로 품질을 측정 가능한 요소로 나누어 평가하고 그 결과로 아웃소싱의 성과를 판단한다. 이에 오그번(Ogburn, Joyce L.)은 아웃소싱 품질을 완전성, 일관성, 정확성, 준수할 특정 표준, 수용되는 오류비율, 품질관리 등으로 구분하여 품질업무를 정의하고 있으며⁷⁾ 램(Lam, Vihn-The)은 아웃소싱 도입 이후 목록의 품질 관리에 대한 논의에서 목록의 품질을 정확성, 일관성, 접근점의 적절성, 납품기한으로 구분하여 목록의 품질에 대해 조사하였다.⁸⁾

구체적으로 목록의 품질과 관련하여 스텐포드 대학도서관에서는 아웃소싱을 도입하면서 자관의 서지기술 표준을 정하여 업체에 요구하였는데 다음의 우선순위를 따르도록 하였다⁹⁾: ① LC에서 배포하는 완전한 MARC 목록레코드 ② LC CIP 레코드(① 없는 경우) ③ 간단한 서지레코드(① ② 없는 경우). 목록레코드(①-③)는 모두 USMARC 포맷에 일치하도록 하였으며 자관에서 상세히 기술한 요구사항을 충족하도록 하였다. 그리고 청구기호는 상세 전개한 LC 청구기호를 따르도록 하였다. 도서관에서는 업체가 납품한 서지레코드의 정확성 및 완전성을 주의 깊게 조사한 후 수정이 필요한 경우 업체에 즉시 연락하여 바로 수정하도록 하였다.

위의 한 사례에서도 그렇듯이 북미 대부분의 대학도서관에서는 LC 분류 및 기술규칙과 AACR2를 목록표준으로 채택하고 있으며 아웃소싱 시 이에 따르도록 하고 있다. 따라서 반입한 레코드를 수정 없이 그대로 자관 데이터베이스에 편입하거나 최소한의 편집으로 목록레코드를 생성하도록 한다. 이러한 업무 행태는 아웃소싱 시 품질관리를 위해 지나치게 자관 맞춤형 품질기준을 요구할 경우 업무가 지연되거나 오히려 오류율이 높아질 수 있다는 점을 상기시킨다.

6) Chris Fill and Elke Visser, "The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision," *Management Decision*, Vol.38, No.1(2000), p.45.

7) Joyce L. Ogburn, "An Introduction to Outsourcing," *Library Acquisitions: Practice & Theory*, Vol.18, No.4 (1994), p.365.

8) Vinh-The Lam, "Quality Control Issues in Outsourcing Cataloging in United States and Canadian academic Libraries," *Cataloging & Classification Quarterly*, Vol.40, No.1(2005), pp.101-122.

9) Sharon W. Propas and Sue-Ellen Johnson, "Outsourcing, Quality Control, and the Acquisitions Professional," *Library Acquisitions: Practice & Theory*, Vol.22, No.3(1998), pp.283-284.

원칙적으로 아웃소싱업체는 오류 없이 완벽한 목록레코드를 납품해야 하는 것이지만 실제로는 그렇지 않고 도서관에서도 오류를 체크하는 직원을 배치하고 있어 오류를 수정하는데 추가되는 비용은 도서관 직원에게 흡수되는 셈이다.¹⁰⁾ 또한 역으로 오류를 수정하는 사람이 있다는 것은 오류에 다소 소홀해 질 수 있다는 것을 의미하기도 하므로 오류의 범위와 오류발생시 그에 대한 제재를 고려할 필요가 있다. 그리고 원자료와 목록레코드를 대조하여 오류가 발견되는 시점에 곧바로 오류의 내용을 알리고 최초입력자가 수정하도록 지시하는 것이 효율적이며 동일한 오류 발생을 줄일 수 있다.

Ⅲ. 정리업무 아웃소싱 사례

이 연구에 앞서 진행한 필자의 “정리업무 아웃소싱에 관한 연구¹¹⁾”에서는 비교적 일찍 아웃소싱을 도입한 도서관을 대상으로 전반적인 아웃소싱 현황을 조사하는 내용을 주로 소개하였다. 이어서 이 연구에서는 최근에 정리업무 아웃소싱을 도입한 다른 대학도서관을 대상으로 하여 품질관리 부분을 중점적으로 살펴보려고 하였다.

1. 사례기관 조사

사례기관으로 선정한 3개 도서관은 모두 2008년에 정리업무 아웃소싱을 시행한 기관으로 대학도서관 가운데 인지도가 높고 목록의 선호도가 높은 기관으로 인식되고 있다. 3개 도서관의 특징은 장서량이 120만권 이상이고 단행본 구입비가 6억 원 이상에 달해 정리되는 도서의 종류와 양이 우세한 기관이다. <표 1>의 아웃소싱 현황에서 보는 바와 같이 인력배치나 아웃소싱 범위, 품질관리 방법 등에 있어서 약간의 차이를 보이고 있다. 이들 도서관 사례는 최근에 아웃소싱을 시작한 기관으로 향후 아웃소싱을 도입하려고 하는 도서관에 참고가 될 수 있을 것이다.

A도서관은 2008년 3월부터 정리업무 아웃소싱을 시작하였으며 6명의 업체직원이 파견되어 분류, 편목 그리고 장비업무를 맡고 있다. 정규직원 2명은 업체직원과 동일한 업무를 하지 않고 교열과 도서인계를 담당하고 있다. 업체와 계약 시 입력 책수의 단가계약을 체결하였는데 등록되는 도서 6만권을 기준으로 80%이상 납품하도록 하여 매달 4천권이상을 정리하고 있으며 약간의 미정리가 발생한다고 한다.

10) Karen A. Wilson & Marylou Colver, Outsourcing Library Technical Services Operations(Chicago, Ill : American Library Association, 1997), p.94.

11) 이유정, “정리업무 아웃소싱의 문제점 분석과 개선방안,” 한국도서관·정보학회지, 제38권, 제4호(2007. 12), pp.481-498.

〈표 1〉 사례조사 기관의 정리업무 아웃소싱 현황

기관명	시작시기	인력배치		아웃소싱 범위	품질관리 방법	입력통계 산출
		파견	정규			
A도서관	2008. 3.	6명	2명	분류, 편목, 장비	2차 교열한 최종 교열지를 위주로 교열	업체 제출 통계 및 도서관 집계 를 대조 확인
B도서관	2008. 9.	4명	2명	분류, 편목	원자료와 입력화면을 대조 하여 교열	목록시스템에서 매달 입력통계 산출
C도서관	2008. 9.	4명	1명	분류, 편목, 인계	원자료와 입력화면을 대조 하여 교열	업체 제출 일일통계 취합 및 열 람실 인계 통계 대조 확인

A도서관에서의 품질관리는 업체에서 2차 교열까지 마친 뒤 등록원부와 함께 차수별 검수 기록지, 최종교열지를 도서관에 인계하고 교열담당자는 주로 최종교열지를 보고 교열하면서 의심되는 부분이 있으면 원자료를 확인하는 것으로 진행하고 있다. 이때 교열지는 정리현황을 파악하고 입력통계를 집계하는데 중요한 근거자료로 활용되고 있다. 업체직원들은 기존의 계약직원가운데 한명만 고용 승계되었고 나머지 3명은 새로 채용된 사람들로서 초기에는 교열량이 매우 많았으나 현재는 많이 줄어들었음에도 여전히 오류가 발견된다고 한다. 잘못된 부분에 대한 수정지시를 하고 최종 교열이 끝나면 장비작업에 들어간다. 장비작업이 완료되면 업체에서 입력 통계를 집계하여 도서관에 제출하고 도서관에서도 매일 제출되는 교열지 등을 참조하여 최종 통계 확인을 한다. A도서관의 경우 등록원부 단위로 처리되므로 한건이 완료되는데 다소 시간이 소요되며 우선정리제도를 활용하여 긴급 요청한 도서를 정리하고 있다.

2008년 9월에 아웃소싱을 시작한 B도서관은 분류와 편목을 아웃소싱 대상으로 하고 장비는 교내 근로장학생을 활용하고 있다. 파견 직원 4명은 기존 계약직원에서 아웃소싱업체로 고용 승계되었으며 그 가운데 3명은 1년 이상 정리업무를 해 왔으나 1명은 새로이 정리업무를 맡은 상태라서 2개월 정도 교열지로 교열하여 수정 지시하고 있다. 정규직원 2명은 교열과 도서인계를 담당하며 재정리를 병행하고 있다. 임금 지불 방법은 월급제로 운영하고 있으며 월평균 2,400종의 도서를 정리하도록 계약에 명시하고 있다. 각 도서의 유형별 소요시간을 정해두고 가능한 그 기한 내에 도서가 정리될 수 있도록 독려하고 있다.

B도서관의 품질관리는 전수를 대상으로 원자료와 입력화면을 확인하여 교열하고 있다. 교열 결과 단순한 오류는 교열담당자가 직접 수정하고 목록입력자가 잘못 판단한 것이나 숙지하고 있어야 하는 내용은 직접 수정하도록 지시하고 있다. 매달 자관 목록시스템에서 목록작업자별 업무리스트를 출력하여 입력통계를 산출하고 아울러 교열 후 수정통계를 산출하여 오류의 양을 파악하고 있다.

C도서관 역시 2008년 9월부터 아웃소싱을 시작하여 업체직원 4명이 분류, 편목 그리고 도서인계를 맡고 있다. 정규직원 1명이 교열을 맡고 있으며 장비는 교내 근로장학생을 활용하고 있다. C도서관에서는 정리 요구량을 결정하기 위해 지난 2년간 도서 정리량을 참고하여 업체 연간 정리

량을 정해두고 있다. 품질관리는 업체 매니저가 있어서 1~2차에 걸쳐 자체 교열을 한 후 도서관으로 인계되고 있다. 최종적인 3차 교열단계에서 도서관 교열담당자는 처음 한두 달 정도는 원자료와 입력화면을 확인하면서 교열하였으나 완전한 대조는 어려워 현재는 입력화면 위주로 교열하면서 특이한 점이 발견되면 원자료를 다시 확인하는 것으로 교열하고 있다.

분류기호 교열에 있어서는 3개 도서관 모두 KERIS 종합목록을 참조하므로 복잡한 주제가 아니면 그다지 문제되지 않으며 다만 자관에서 특수하고 적용하고 있는 부분에 대해 중점적으로 점검하는 정도였다. C도서관 역시 단가계약에 따른 임금지불을 하고 있으며 업체직원들이 매일 정리한 원도서를 인계할 때 일일통계를 제출하고 매주 업무일지 작성 시 이를 취합해서 입력통계를 집계하고 있다. 그리고 자료실 인계 책수와 업체에서 제시한 일일통계 집계를 상호 비교하여 입력통계를 확정하는 것으로 조사되었다.

2. 조사결과 정리

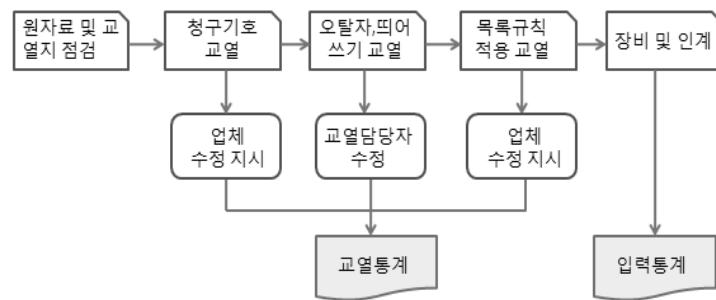
앞의 세 도서관 모두 계약 시 업체에 비교적 상세한 업무 매뉴얼을 제시하고 그에 준하여 업무를 하도록 하고 있으며 한두 명의 교열담당 직원이 배치되어 목록의 품질관리를 하고 있다. 그러나 목록의 품질이나 입력수준을 정의하지 않고 매뉴얼만 제시한 상태이므로 업체직원마다 생산되는 목록의 수준이 매우 다양해질 수 있다. 또한 교열에 있어서 전수를 대상으로 목록데이터 교열을 하고 있으나 오류에 대한 제재는 별도 하지 않고 있었다. 특히 단가계약에 의해 대금을 지불할 경우 질보다 양위주의 데이터베이스를 구축할 가능성이 있으므로 오류비율을 규정하거나 오류에 대한 원칙을 마련하는 것이 필요할 것으로 보인다.

품질유지를 위해 일차적으로 교열담당직원이 업체직원들에 대한 교육을 실시하고 있으며 업체에서도 필요한 교육을 자체적으로 실시하고 있다. C도서관의 경우는 종합목록 외에 업체에서 참조하는 MARC데이터가 있어 업무에 활용하는 것으로 조사되었다. A와 C도서관은 업체 자체의 교열시스템을 운용하고 있으며 이는 품질관리를 위해서는 좋은 방안이 될 수 있으나 소요시간이 늘어나는 단점이 있으므로 보완할 필요가 있다. 그리고 업체직원들이 자꾸 교체될 경우 교열담당자가 점검해야 할 교열량이 줄어들지 않고 일정 수준의 품질을 유지하기 어렵게 된다. 따라서 업체 신규 직원에 대한 자격요건을 명시하고 업무의 품질이 현저히 떨어질 경우 교체 요청하는 방안을 고려할 수 있다.

오류가 발견되면 업체에 수정 지시하는 것은 세 도서관이 모두 동일한데 B도서관은 교열통계를 산출하여 오류율을 따로 관리하고 있는 것으로 조사되었다. 입력통계를 산출함에 있어 A와 C도서관은 업체에서 제출한 통계와 도서관에서 작성한 통계를 상호 비교하여 최종 확정하는데 반해 B도서관은 자관에서 산출한 통계자료를 근거로 하는 점에서 차이가 있다. 그것은 단가계약인 경우 입

력 책수가 바로 임금지불의 근거가 되므로 상호 협의가 필요한 것으로 분석된다.

이상의 사례조사 결과 목록 품질관리 과정을 요약하면 아래 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있다. 원자료와 교열지 혹은 입력화면을 확인하여 청구기호와 목록데이터를 점검한다. 대개 청구기호와 목록데이터 교열은 동시에 이루어지며 교열 시 단순한 오류는 교열담당자가 수정하고 있으나 특별한 지시가 필요한 경우 최초입력자가 직접 수정하도록 지시하고 있다. 데이터 수정과 최종 교열이 완료되면 장비 및 인계 작업을 거치고 전체 입력통계와 수정건수를 집계한 교열통계를 산출한다.



<그림 2> 목록 품질관리 과정

IV. 목록생산 및 품질관리

앞서 사례조사에서 살펴본 내용을 기초로 하여 실제로 목록을 어떻게 생산하고 있고 품질을 어떻게 관리하고 있는지에 대해 구체적 사례와 더불어 문제점을 중심으로 논의하였다.

1. 목록생산 방식

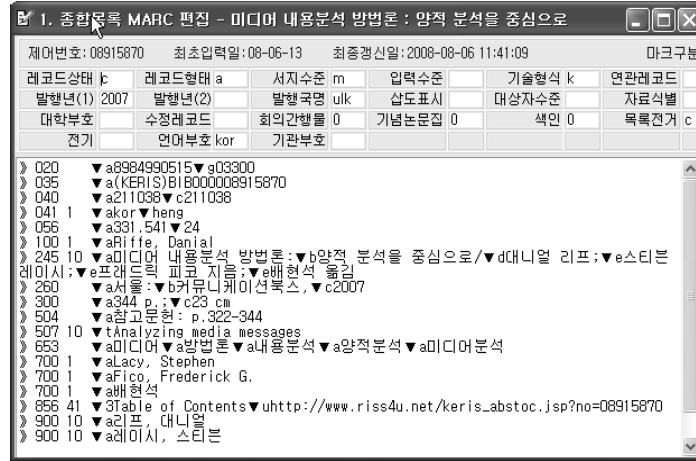
목록을 생산하는 방식에 대한 논의는 아웃소싱업체 직원들이 어떻게 목록을 생산하고 있는지에 관한 논의이다. 목록생산 방식을 들여다보면 앞서 언급한 바와 같이 조사대상 도서관 모두 목록생산을 위해 KERIS 종합목록을 적극 활용하고 있었다. 대부분 카피 편목을 하고 있으며 오리지널 편목을 하는 비율은 15% 내외라는 의견을 보였다. 조사대상 도서관 모두 상세한 정리업무지침을 제공하였으며 그에 따라 입력을 하고 있다고 답변하였다. 업무절차는 자관 목록시스템에서 종합목록 데이터베이스에 연결하여 검색한 후 적합한 레코드를 반입하여 사용하고 있다. 원자료와 MARC레코드를 대조하여 동일한 것인지를 확인함과 동시에 종합목록에 있는 데이터에 오류가 없는지도 확인한다.

〈그림 3〉은 종합목록 데이터베이스에 있는 마스터레코드이고 〈그림 4〉는 마스터레코드를 각 도서관에서 수정한 MARC레코드이다. 〈그림 3〉의 마스터레코드를 보면 원저자 3명의 역할이 동일한데 세미콜론(:)으로 잘못 기술된 레코드가 종합목록에 업로드되어 있다. B와 C도서관은 자관 레코드에 쉼표(.)로 수정된데 비해 A도서관은 수정되지 않은 채 오류가 그대로 남아있다. 그리고 각 도서관에서 적용하고 있는 입력지침은 기관의 실정에 맞춘 것이다 보니 종합목록에서 제공하는 레코드를 그대로 활용하기 어려운 경우가 발생한다. 특히 다음 예에서 도서관마다 입력지침이 달라 종합목록에서 반입한 MARC레코드가 개별 도서관 OPAC에서는 각기 다른 결과를 보여주고 있다.

〈그림 4〉를 보면 원서명 주기를 기술한 것과 내용목차 URL을 사용하지 않는 점은 3개 도서관 모두 동일하다. 그러나 원저자 기술에 있어서 A와 C도서관은 개인명 기본표목(100태그)을 사용하고 있고 B도서관은 원저자 주기(507태그)를 사용하고 있다. 주제명 기술에 있어서도 A와 B도서관은 주제명부출표목을 기술하지 않는데 비해 C도서관은 마스터레코드의 비통제주제명대신 일반주제명을 기술하고 있고 있다. 이처럼 기관마다 입력방식의 차이로 인하여 종합목록에서 반입한 데이터를 자관 형식에 맞게 목록 데이터를 수정하다보면 업무가 지연되거나 오류가 발생될 수 있다.

업무의 지연은 곧바로 도서관에서 요구한 정리 업무량에 영향을 끼친다. 정리 요구량과 관련하여 A와 B도서관은 매월 정리량을 정해두고 있으며 C도서관은 연간 정리량을 정해두고 있다. A도서관은 납품을 80%를 정하다보니 미정리도서가 계속 쌓이는 상황이 발생하고, B도서관 역시 월 평균 정리량을 2,400종으로 하다 보니 복본수 산정에 따른 문제점이 발생하고 있다. C도서관은 매월 정리량이 당초 예상보다 낮아 문제점으로 지적되고 있으며 신간도서 위주로 정리하다보니 기증도서 정리가 늦어지는 단점이 지적되었다. 이처럼 3개 도서관 사례를 보더라도 적정 수준의 정리량을 결정하는 문제는 매우 중요하면서도 어려운 문제라고 할 수 있다. 정리량을 다소 여유 있게 정할 경우 미정리도서가 적체되고 요구하는 정리량이 높을 경우 업무량을 채우는데 급급하여 오류가 발생할 가능성이 높아진다.

이상에서 목록생산 방식을 정리하면, 아웃소싱 업체직원들은 목록의 품질과 관련된 도서관의 입력지침에 따라 목록을 생산하고 있으며 KERIS 종합목록을 활용하는 비율이 매우 높은 것으로 조사되었다. 종합목록의 레코드를 별다른 수정 없이 그대로 사용하고 있다고 하였으나 소소한 수정작업이 여전히 필요한 것으로 조사되었으며 특별히 자관의 입력지침에 따르게 되면 수정이 많아지는 경우도 있어 추가의 노력이 요구되기도 하였다. 그렇다보니 오리지널 편목을 하는 경우에는 최소 수준의 입력에 머물고 있어 레코드 간 입력수준에 많은 차이를 보였다. 업체직원들은 도서관에서 요구한 목록의 품질을 유지하면서 동시에 정리량도 충족시켜야 하는 이중의 조건을 만족시켜야 하는 상황이다.



<그림 3> 종합목록 마스터레코드 예



<그림 4> 각 도서관의 수정된 MARC레코드 예

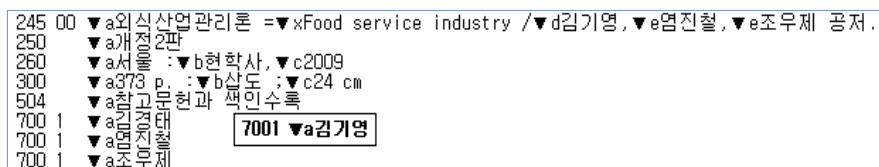
2. 품질관리 방식

목록생산 방식이 업체직원들의 업무행태에 대한 논의라면 품질관리 방식은 목록의 품질을 제어하는 도서관측에 대한 논의이다. 품질관리는 도서관에서 요구한 품질수준을 유지하여 무결점의 상태로 나아가도록 제어하는 것이며 이 과정은 반복적으로 진행된다. 목록의 품질을 관리하는 방법은

원자료와 교열지 혹은 입력화면을 대조하면서 점검하는 것이 가장 정확한 방법이지만 시간과 노력이 많이 소요되는 단점이 있다. 사례조사에서도 3개 도서관 모두 전수 교열을 원칙으로 하고 있으나 교열담당자가 기본적인 교열업무 외에 재정리나 학위논문관련 업무를 맡고 있으며 매일 입력 완료된 도서가 쌓이는 상황에서 완전 점검은 힘들다는 의견을 보였다. 그렇다보니 보다 편리한 방법으로 교열지 혹은 입력화면을 위주로 교열하면서 필요시 원자료를 확인하는 것으로 점검하는 사례가 있었으나 정확하고 완전한 품질관리라고 보기 어렵다.

목록의 품질을 관리함에 있어 아웃소싱 발주 시 도서관에서 요구한 품질기준을 중심으로 기준에 충족하는 정도를 점검한다. 필자의 이전 논문에서 제시한 품질기준 예¹²⁾에 따라 분류의 교열은 주제 분석의 정확성, 분류기호 및 저자기호 부여의 정확성, 분류기호 전개여부, 기존 분류 체제와의 일치성 등을 검수내용으로 할 수 있고 목록의 경우 오·탈자 점검, 목록규칙 적용, 도서관에서 제시한 목록 데이터 입력 포맷 적용, 기존 목록 기술 체제와의 일치성 등을 검수내용으로 할 수 있다. 품질기준은 각 기관의 상황에 따라 유연하게 정할 수 있으며 품질을 검증하는 방법에 대해서도 함께 결정한다.

품질관리 방식을 살펴보기 위해 이 연구에서는 앞서 램이 제시한 품질 구성요소가운데 ‘정확성’, ‘일관성’, ‘접근점의 적절성’을 목록의 품질을 검증하는 기준으로 활용하였다. 첫째, 목록의 정확성을 검증하기 위해서는 MARC레코드가 원자료의 정보를 정확하게 기술하고 있는지를 점검한다. 점검을 위해 사례로 든 MARC레코드(〈그림 5〉~〈그림 7〉)는 KERIS 종합목록의 마스터레코드이며 각 도서관에서 반입하기 전에 목록의 정확성과 일관성 등을 확인해야 하는 레코드들이다.¹³⁾ 〈그림 5〉에 제시된 레코드의 원자료를 확인해보면 첫 번째 저자가 “김경태”가 아닌 “김기영”이므로 개인명부출표목(700필드)에 “김기영”으로 수정 입력해야 한다. 종합목록의 이런 오류는 원자료를 확인하지 않으면 알 수 없으므로 교열 시 원자료와 교열지 혹은 입력화면의 정확한 대조가 요구된다. 또한 〈그림 6〉의 마스터레코드를 보면 첫 번째 저자와 두 번째 저자의 역할이 동일한데 세미콜론(;)으로 잘못 기술되어 있다. 이를 개별 도서관에서 쉼표(,)로 수정 입력해야 하며 교열할 때 도 이런 오류가 자관 레코드로 이어지지 않도록 점검한다.



〈그림 5〉 정확성 교열 예

12) 이유정, 전개논문, p.487.

13) KERIS 종합목록의 마스터레코드를 예로 든 것은 사례도서관 OPAC에서 검색된 레코드는 이미 교열작업을 마친 레코드이고 마스터레코드의 오류가 단위도서관 레코드의 오류로 이어지는 경우가 많으므로 품질을 검증하는 사례로 사용하였다.

둘째, 목록의 일관성은 하나의 MARC레코드 내 혹은 여러 MARC레코드간의 기술 방식이 일치하는지를 점검한다. 레코드 내 일관성은 008필드의 데이터와 서지기술부 데이터의 일치여부와 같이 하나의 레코드에서 기술방식에 일관성을 갖추고 있는지를 점검하며 레코드 간 일관성은 자관의 데이터베이스에서 각기 다른 레코드들 간의 일치여부를 점검한다. 레코드 간 일관성을 검증하는 사례로 <그림 5>~<그림 7>의 색인 및 참고문헌 표기에 있어서 페이지를 기술한 것과 기술하지 않은 것이 혼재되어 있으며 페이지 기술방식도 콜론(:)을 앞세우고 기술하거나 괄호 안에 기술하는 등 다양하다. 참고로 KORMARC에 따르면 색인수록 주기는 일반주기(500필드)에, 참고문헌은 서지주기(504필드)에 기술하는 것으로 제시하고 있으므로 구분해서 입력할 필요가 있다. 각 단위 도서관에서 적어도 이런 부분이라도 통일하여 기술한다면 종합목록에서의 다양성은 훨씬 줄어들 것이다. 일관성 유지와 관련하여 <그림 6>과 같이 비통제주제명 부출표목을 기술하는 경우 주제명 채택기준과 입력방식에 대한 통일된 지침이 필요할 것으로 보인다.

```

100 1 ▼d김기홍
245 10 ▼a공제주역론 /▼d김기홍 ;▼e노연탁 [공저음].
260 ▼a서울 :▼b해남 ;▼c2009.
300 ▼axiii, 674 p. ;▼b상도 ;▼c26 cm.
500 00 ▼a색인 : p. 665-674
504 ▼a참고문헌 : p. 641-663
653 ▼a공제주역
700 1 ▼e노연탁
    
```

<그림 6> 정확성 및 일관성 교열 대상

셋째, 접근점의 적절성은 도서관 목록 이용 시 이용자의 만족도를 높이기 위해 적절한 접근점을 제공하고 있는지를 점검한다. 이를 위한 사례로 <그림 7>은 종합목록의 “최신정보기술개론”이라는 도서의 마스터레코드이다. 이 경우 전방일치검색에 따라 “정보기술개론”으로는 검색이 안 되므로 사각형에 표기된 “최신 정보기술개론”이나 “정보기술개론”과 같은 형태의 표제 부출을 통해 접근점을 다양화하는 것이 필요하다. 한편 저자명 부출의 적절성에 있어서 비평의 대상이 되는 저자나 피전자 등에 대한 저자명 부출을 하도록 지시한다. 또한 주제명을 기술하는 도서관에서는 도서의 내용을 함축적으로 표현하는 주제명이 적절히 기술되었는지를 점검한다. 접근점의 적절성은 접근점이 많다고 해서 품질이 우수하다고 볼 수 없는 경우가 있으므로 어떤 수준으로 입력할 것인지를 사전에 정의해야 할 것이다.

```

245 00 ▼a최신정보기술개론 /▼d나상동 대표저.
260 ▼a서울 :▼b휴먼싸이언스 ;▼c2009.
300 ▼axiv, 380 p. ;▼b상도 ;▼c26 cm.
500 00 ▼a색인(p. 369-380) 수록.
700 1 ▼a나상동 ;▼d1945-
740 0▼a최신 정보기술개론
740 0▼a정보기술개론
    
```

<그림 7> 접근점의 적절성 교열 예

MARC레코드 품질관리 방식에 대한 논의와 아울러 사례 도서관의 목록품질 만족도를 살펴보았다. 분류에 대한 만족도는 도서관마다 달랐으며 종합목록을 참조하기 때문에 그다지 문제되지 않는다는 응답과 일부 도서의 경우 만족도가 떨어진다는 응답을 보였다. 만족도가 기대 수준에 미치지 못하는 것에 대한 원인으로 업체 측의 문제로는 복합 주제나 새로운 주제의 도서에 대한 주제 분석이 미비한 것으로 분석되며 도서관측의 문제로는 품질조건을 너무 높게 잡았거나 자관의 분류지침이 너무 복잡하여 분류에 대한 만족도가 높지 않은 것으로 분석된다. 한편 목록에 대한 만족도의 경우 업무지침을 잘 따르고 있고 도서관의 요구사항이 거의 수용되는 편이라는 의견을 보였다. 다만 종합목록상의 오류가 걸리지 않은 채 자관으로 반입되는 경우가 있고 자관 입력지침으로 변환하는 과정에 오류가 발생되어 만족도를 떨어뜨린다는 의견을 보였다.

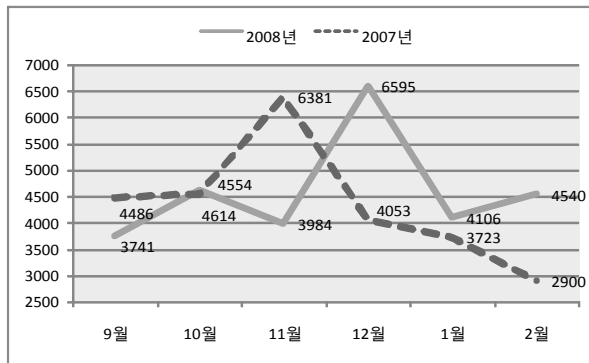
이상에서 목록의 품질을 관리하는 방식을 살펴보면 목록의 품질을 일정 수준이상 끌어올리기 위한 노력을 기울이기보다 주어진 목록데이터 내에서 오류를 제거하는 정도에 머물러 있는 것으로 보인다. 이는 아웃소싱을 통해 단순반복적인 작업을 외부 인력에 맡기고 도서관의 혼련된 사서는 적절한 통제어휘를 추가하여 탐색의 정확성을 높이거나 이용자의 요구를 만족시키기 위한 접근점을 다양화함으로써 아웃소싱 도입 효과를 얻을 것이라는 가능성과는 거리가 있어 보인다. 이렇게 아웃소싱의 긍정적 결과를 얻지 못하는 원인으로 업무량이라는 양적 기준에 도달하기 위해 목록의 질적 향상을 위한 작업이 어려운 것으로 짐작된다. 아웃소싱업체에 고품질의 목록을 요구하기 위해서는 품질기준 설계나 요구조건이 매우 정교해야 하고 이 요구조건에 얼마나 충실한지를 정확하게 가려내는 작업이 수반되어야 한다. 아울러 오류의 범위를 정하고 오류율을 제한하여 품질을 강화하는 방안을 고려할 수 있으나 우리의 현실을 비추어볼 때 매우 어려워 보인다.

3. 정리통계 관리

아웃소싱업체 직원들에 의해 생산된 목록이 도서관 교열담당자에 의해 교열과정을 거치고 장비 작업이 완료되면 각 자료실로 인계될 준비를 하게 된다. 앞서 사례조사에서 입력 완료된 도서를 업체직원들이 매일 납품할 때 정확한 정리량을 집계하기도 하고 매일 입력통계를 산출하여 정리량을 파악하기도 하였다. 아웃소싱 도입 이후 정리량의 변화는 아웃소싱에 대한 매우 객관적인 데이터를 제공한다. 만일 아웃소싱을 도입하는 목적이 업무의 생산성 증대에 있다면 업무의 양적 결과가 어느 정도 변화되었는지를 명확하게 분석해내는 것이 필요하다. 업무의 양적 변화를 관찰하기 위해 아웃소싱 도입 이전 적어도 6개월가량 평균 정리량을 수집하여 분석 자료로 활용한다.

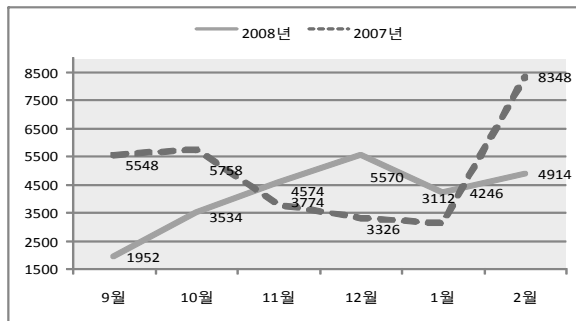
아웃소싱 도입 후 정리량의 변화를 살펴보기 위해 2개 도서관의 입력통계를 조사하였다. <그림 8>은 B도서관의 지난 2년간 입력통계를 나타낸 것으로 아웃소싱 전후의 정리 업무량을 비교한 것이다. 입력통계에 따르면 2007년 9월부터 6개월 동안 26,097책을 정리한 것에 비해 2008년에는

27,580책을 정리한 것으로 조사되었다. 6개월이라는 한시적 비교에 불과하지만 아웃소싱 도입 후 정리업무량은 5.6% 정도 증가한 것으로 나타났다. 증가폭이 크지 않은 것으로 보아 아웃소싱이 업무 생산성 증대에 기여했다는 개연성이 없어 보인다.



〈그림 8〉 B도서관 6개월 입력통계 비교

이에 반해 C도서관의 경우는 다른 결과를 보였다. 〈그림 9〉에서 아웃소싱을 도입하기 이전인 2007년 정리량은 9월부터 6개월 동안 29,866책이었으나 아웃소싱 도입 후 2008년에는 24,790책으로 감소하였다. 아웃소싱 도입이후 정리량이 17%가량 줄어든 것으로 보아 아웃소싱이 업무량 증대에는 기여하지 않은 것으로 보인다. 이에 관해 앞서 목록생산 방식에서 살펴본 것처럼 C도서관에서는 종합목록에서 반입한 레코드에 일반주제명을 추가로 입력하고 있고 업체 자체 교열이 2차에 걸쳐 이루어지고 있어 업무 소요시간이 늘어난 것으로 짐작된다. 정리량의 감소에 대해 도서관 교열담당자에 따르면 신규로 입수되는 도서들은 주제 분류가 어렵고 복본수도 적어 정리하는데 다소 시간이 걸리는 것으로 보고 있다. 당초 업체와 계약 시 월평균 업무요구량이나 정리소요시간을 정하지 않고 연간 업무량만 정해둔 상태이므로 여기에 대한 적절한 조치가 필요할 것으로 보인다.



〈그림 9〉 C도서관 6개월 입력통계 비교

이처럼 정리업무 결과를 양적으로 파악함에 있어 실제로 입력한 업무량도 중요하지만 오류의 양을 파악하는 것 역시 중요하며 그 양을 점차 줄여나가는 것이 품질 향상에 기여한다고 볼 수 있다. 교열 시 오류로 발견된 데이터의 양이 너무 많으면 목록 입력자의 업무능력이 떨어진다고 볼 수 있으며 오류의 양이 너무 적으면 자칫 교열의 의미가 상실될 수도 있다. 그러나 오류의 양이 적다고 해서 교열을 하지 않으면 목록의 품질을 보장할 수 없게 된다. 일단 품질 제어를 잃어버리면 되돌릴 수 없는 상황에 이르므로 교열의 중요성이 있다. 또한 오류의 양은 업무의 난이도나 추이를 분석하는데 활용할 수 있을 것이다.

다음의 <표 2>는 B도서관의 입력통계와 교열통계를 나타낸 것이다. 입력통계는 아웃소싱업체 직원이 해당 월에 도서를 정리한 건수를 의미하고 교열통계는 교열담당자가 수정한 건수와 교열 후 최초입력자가 수정한 건수를 포함한다. 교열통계 산출을 위해 교열지를 근거로 할 수 있으나 가능하면 시스템에서 자동으로 산출하는 방법을 활용한다. 표에서 교열 비율은 월마다 차이가 있으며 평균 5.5%에 이른다.¹⁴⁾ 아웃소싱을 시작할 당시 교열 비율이 7.9%이었던 것에서 6개월경과 후 4.4%를 줄어들었다. 이 통계는 4명의 직원이 매일 1인당 3개의 오류가 발생했던 것에서 2개로 줄어든 것이므로 의미 있는 데이터라고 할 수 있다. 그리고 그것은 평균적 수치이므로 업무숙련도가 높은 사람은 그보다 훨씬 적을 것이고 신규직원은 더 많을 것이다.

교열 내용은 분류기호 수정에서부터 목록데이터의 오·탈자 수정에 이르기까지 모든 수정이 포함된다. 교열 건수는 점차 줄어들고 있으나 오류가 여전히 발생하는 것으로 보아 교열의 필요성을 말해준다. 이에 대한 원인으로 분류기호에 대한 오류가 계속 발생되고 오·탈자와 같은 동일한 실수가 반복되는 것으로 조사되었다. 분류의 경우 매번 새로운 도서와 마주치게 되고 주제 분석과 분류표 적용이 미비한 결과 오류가 계속 발생하는 것으로 분석된다. 목록의 경우 카피편목 중심의 업무행태에서 반입한 목록데이터의 오류를 점검하는데 다소 소홀히 한 것으로 보인다.

<표 2> 입력통계 및 교열통계(건수)

년월	통계	입력통계	교열통계	교열 비율(%)
2008년 9월		2,992	237	7.9
2008년 10월		3,692	284	7.6
2008년 11월		3,187	223	6.9
2008년 12월		5,276	148	2.8
2009년 1월		3,284	124	3.7
2009년 2월		3,632	163	4.4

14) 여기서는 B도서관의 실 데이터만 제시하였으나 A도서관과 C도서관 교열담당자 모두 오류의 비율이 5% 정도라는 답변을 보였다.

V. 결론 및 제언

지금까지 정리업무 아웃소싱 품질관리에 대해 살펴보았다. 정리업무가 아웃소싱되는 경우라도 업무가 가지는 특성에는 변함이 없다. 정리업무의 특성으로 목록의 원칙과 개념은 변하지 않을 것이며 목록을 생산하는 시스템이나 도구는 더욱 향상될 것이다. 그리고 보다 수준 높은 목록을 생산하고 깨끗한 데이터베이스를 구축하기 위한 노력도 필요할 것이다. 이러한 가운데 아웃소싱은 주어진 시간 내에 최대의 효과를 얻기 위해 작업의 속도를 높이고 질 높은 목록을 생산해야 하며 이것이 바로 궁극적으로 아웃소싱을 시행하는 목적이 된다.

사례조사에 따르면 목록을 생산함에 있어서는 목록표준을 채택하고 있으나 자관지침을 많이 따르고 있었고 목록의 품질관리에 있어서는 목록의 원칙과 개념에 충실하기보다 오류를 제거하는 정도에 머물러 있었다. 업무결과에 대한 분석에 있어서 기대에 미치지 못하는 경우도 있어 그에 대한 원인 분석과 해결책이 필요한 것으로 보인다. 이 글을 마무리하면서 정리업무 아웃소싱의 품질관리를 위해 개별 도서관에서는 어떤 노력이 필요한지에 대해 제안하려고 한다.

첫째, 아웃소싱을 도입하기 전 자관의 형편과 수준에 맞게 품질을 정의하는 것이 필요하다. 품질에 대한 정의는 업무지침과도 관련되며 다시 품질 평가로 연결된다. 상세한 업무 매뉴얼은 필수적이며 매뉴얼에는 다양한 사례를 수록하여 실질적으로 도움이 되도록 한다. 만일 업무의 품질에 관련된 내용을 자세하게 결정하지 않으면 아웃소싱업체로부터 약속한 성과를 얻지 못하거나 계약 후 문제가 발생할 수 있으므로 계약 시 품질기준을 명확하게 기술한다. 이때 지나친 수준의 품질을 주문하거나 기준이 미비하게 되면 아웃소싱의 효과가 떨어질 수 있으므로 적절한 수준의 품질기준을 마련하는 것이 중요하다. 그리고 그 기준에 따라 업무 결과를 지속적이고 정기적으로 평가하는데 아웃소싱의 또 다른 핵심이 있다. 만일 평가 결과가 기대에 미치지 못한다면 문제점을 분석하고 도서관에서 만족하는 수준을 이끌어내는 과정이 반복되어야 한다.

둘째, 아웃소싱을 하더라도 자관의 핵심지식과 기술을 보유하고 이를 계속 전수할 수 있도록 해야 한다. IBM사례¹⁵⁾에서 보여주듯이 지나치게 아웃소싱에 의존함으로써 핵심기술을 상실할 수 있다는 점을 기억해야 한다. 핵심기술을 보유하는 것은 핵심인력을 양성하는 것과 동일한 의미이다. 아웃소싱을 평가하는 일은 전문적인 지식과 판단이 요구되는 일이며 업체가 제공하는 목록의 품질을 평가하기 위해서도 전문적 기술과 지식을 갖춘 전문가가 필수적이다. 의도하지 않게 외부인력을 빌려 정리업무를 해야 하는 상황이라도 도서관에서 해야 할 기본적인 역할은 자관의 업무

15) IBM사는 1981년에 처음으로 퍼스널 컴퓨터를 만들었을 때 운영시스템은 마이크로소프트에게, 마이크로프로세서는 인텔에 의존하는 잘못을 범했다. 당시 IBM은 운영시스템과 마이크로프로세서가 그렇게까지 중요한 핵심부품이 될 거라고 생각하지 못했다. 결국 IBM은 인텔과 마이크로소프트에게 이를 아웃소싱함으로써 자신이 핵심 부품과 산업표준을 보유할 수 있는 기회를 영원히 상실하게 말았다. 이와 같이 아웃소싱을 고려할 경우에는 자신의 중요한 핵심역량을 상실할지도 모를 가능성에 대비하여 미리 충분히 고려해야 한다(이광현, 전게서, p.47).

노하우를 전수하고 외부 환경 변화에 대응하기 위한 전문가를 양성하는 일이다.

셋째, 자체 교열시스템의 도입을 고려한다. 업체직원들이 정리한 도서를 매일 도서관에 납품하기 전 업체직원들끼리 교차 교열을 통해 자신이 미처 발견하지 못한 오류를 점검하게 되면 오류 발생률을 훨씬 줄일 수 있고 품질향상에도 기여할 것이다. 이렇게 여러 차례에 걸쳐 교열을 하게 되면 업무의 신속성이 떨어질 수 있으므로 이를 보완하는 방안으로 교열시스템과 소요시간 준수를 병행하도록 한다. 그리고 단순한 실수, 오류의 종류, 오류의 사례 등을 문서화하여 목록입력자가 보다 주의를 기울이게 하고 오류의 비율도 줄여나가는 방안을 고려한다.

넷째, 도서관과 아웃소싱업체간의 긴밀한 의사소통을 유지한다. 아웃소싱은 단순히 외부기관에 업무의 일부를 위탁하는 것으로 끝나는 것이 아니므로 외부기관과 상호 협력적인 관계를 유지하는 것이 중요하다. 앞서도 아웃소싱업체와의 신뢰와 의사소통이 아웃소싱의 성공에 중요한 작용을 한다는 것을 제시한 것과 같이 아웃소싱업체에 대해 기대하는 바와 상호관계의 본질을 정확하게 정의하고 관리하는 것이 요구되고 있다. 특히 정리업무는 여러 사람이 동시에 작업을 하는 것이다 보니 업무의 일관성을 위해 필요한 지침을 수시로 전달해야 할 경우가 많고 이때 원활한 의사소통은 품질유지를 위해 필수적이다. 수준 높은 품질관리와 품질에 대한 정기적인 모니터링을 위해 업체와 협의하고 상호 협력적 관계를 유지함으로써 아웃소싱의 효과를 높일 수 있을 것이다.

다섯째, 업체직원은 업무에 필요한 교육을 반드시 이수하도록 한다. 업체직원이 새로 정리업무를 맡게 되거나 교체될 경우 가능한 빠른 시일 내에 업무에 익숙해지도록 하기 위해 초기에 세심하게 점검하여 사소한 것도 놓치지 않도록 훈련하는 것이 필요하다. 그래서 어느 정도 숙련될 때까지 교열지를 통해 교열한 후 오류를 체크하여 수정하도록 하면 보다 철저한 품질관리가 될 수 있다. 업체 신규직원의 배치 시 도서관 직원으로부터 받는 기본적인 업무 교육 외에 자관 목록시스템 활용교육도 이수하는 것이 좋으며 목록시스템 활용교육은 자관에서 사용하는 상용시스템 개발업체를 통해 정식 교육을 받을 수 있도록 한다. 더 나아가 현재는 도서관 소속 직원들에 한정되어 있는 KERIS 입력지침교육을 이수할 수 있다면 종합목록의 중요성에 대한 인식을 할 수 있고 KERIS에서 제시한 입력지침에 대한 지식도 습득할 수 있을 것이다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉