

성공적인 도서관 경영혁신 방안에 관한 연구

A Study on Tasks of Management Revolution in Library

조윤희 (Yun-Hee Cho)* · 박재용 (Jae-Yong Park)**

〈 목 차 〉

- | | |
|----------------------|-----------------|
| I. 서론 | IV. 도서관 경영혁신 방안 |
| II. 이론적 배경과 연구동향 | 1. 정보서비스의 확대 |
| 1. 이론적 배경 | 2. 조직의 위상강화 |
| 2. 연구동향 | 3. 주체성의 확립 |
| III. 도서관의 경영이론과 현안문제 | 4. 품질경영 기법의 도입 |
| 1. 도서관 경영이론 | V. 결론 |
| 2. 도서관 경영의 현안문제 | |

초 록

성공적인 조직들은 환경의 변화에 효과적으로 상호 작용하는 특징을 지니고 있다. 본 연구는 급변하는 디지털환경에서의 도서관경영 패러다임 전환에 따른 도서관 경영상의 문제점과 현안을 파악하여, 도서관 경영순환과정의 요소와 성공적 경영을 위한 인력, 조직, 업무적 측면에서의 해결방안과 경영혁신방안을 제시하였다.

Abstract

Successful organizations have special quality that acts reciprocally for the change of environment effectively. This report presented the hereafter subject of checking the inspection points on positive management and elements of the management circle process as checkup about pending questions of library management corresponding the conversion of the management paradigm for library in the rapidly changing digital circumstances.

* 한국보건산업진흥원 정보자료실

** 신라대학교 경영정보학과 전임강사

I. 서론

성공률이 높은 조직은 환경변화에 효과적으로 상호 작용하는 특성을 지니고 있다. 성공하는 조직의 성패요인은 조직전략과 구조, 의사결정과정을 비롯한 외부환경을 결합, 조율시키는 능력에 달려 있다. 이러한 환경에서 기업들은 경쟁우위의 확보와 유지를 통한 경영성과의 극대화를 위해 핵심 내부 역량의 결집과 외부환경을 조화시키기 위한 방법을 모색하고 있다. 따라서 이에 대한 실천방안으로서 각 조직에서는 인터넷의 도입과 활용을 적극적으로 추진하고 있다. 특히 이와 같은 현상은 최근 E-business의 도입을 둘러싼 디지털 환경에서 더욱 두드러진 현상으로 나타나고 있다.

이러한 시대적 환경변화에 따라 비영리 조직인 도서관의 경영환경도 인터넷 이용의 급속한 확산으로 새로운 패러다임의 전환이 요구되고 있다. 이와 같이 정보기술(IT)의 발전에 따른 외부환경의 급속한 변화는 정보의 축적, 유지, 제공측면에서 지금까지 도서관이 제공해오던 운영방법과 내용에 많은 변화를 초래했다.

또한 정부의 규제완화 조치에 따른 대학운영의 자율화는 도서관 시설의 완화나 공공도서관에서의 책임경영제 및 아웃소싱 도입검토 등 도서관에도 전략경영체제로의 패러다임 전환이 요구되고 있다. 따라서 이러한 대·내외적인 환경변화에 적응하기 위한 도서관 경영의 혁신적인 해결방안으로서, 이용자의 가치를 창조해 주는 정보서비스와 설립모체의 요구에 부응하는 경영 패러다임으로의 전환이 필요한 시기라는 점을 인식하여야 할 것이다.

본 연구는 21세기 지식창조사회에서 어떻게 환경변화에 적절하게 대응하면서 정보 이용자나 설립모체가 요구하는 도서관으로 전환할 수 있는가를 살펴보고자 한다. 특히 경영이론을 도입한 경영순환과정의 점검을 통하여, 도서관이 직면하고 있는 경영상의 현안과 문제점을 도출하고, 디지털환경에서 성공적인 도서관경영 혁신방안을 제시하는 데 그 목적이 있다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 문헌적 연구방법에 의해 경영학적 이론을 도입하여 사명, 전략, 관리, 평가, 조직의 경영 요소를 도서관 경영순환과정의 이론으로 재구성하여 제시하였다.

Ⅱ . 이론적 배경과 연구동향

1. 이론적 배경

급변하는 디지털환경에서 도서관경영 패러다임 전환은 21세기 지식창조사회의 핵심 조직으로 전환하기 위한 경영기법의 도입이 요구된다. 본 연구에서는 품질경영 기법의 도입을 중심으로 도서관에서의 적용과 도입 및 연구동향을 살펴보고자 한다.

1) 품질경영의 개념

품질경영은 경영의 효율성과 탄력성을 전반적으로 향상시키기 위한 접근방법¹⁾이다. 또한 이는 고객의 요구조건에 맞는 산출물을 창출하는 사람과 그 과정을 중시하는 접근²⁾으로, 고객의 요구를 정확히 충족시킬 필요성과 작업을 처음부터 바르게 해야 하는 중요성을 강조하는 경영철학³⁾이다.

A. V. Feigenbaum⁴⁾은 광의의 품질경영 개념으로 효과적인 품질경영은 설계에서 시작되며, 제품이 고객의 손에 들어가 고객이 만족할 때 완성된다고 하였다. 품질, 원가, 납기, 유연성, 서비스 중에 품질은 가장 기초적이고 강력한 경쟁력의 변수이며, 최근까지 품질경영의 대표적인 용어로는 전사적 품질경영시스템을 들 수 있다.

도서관에서의 품질경영은 수서를 통한 자료의 입수, 정리, 배가, 이용에 이르는 일관된 작업의 흐름을 원활하게 진행하는 것이다. 이러한 일련의 활동 중 어느 한 공정이 잘못되어도 양질의 정보서비스 제공은 유지되지 못한다. 각 기능이 제대로 수행되고 기능간의 의사소통이 원활한 경우에 처음 계획대로 완성되는 것이다. 수서나 정리 부서, 대출과 참고봉사 부서간의 원활한 의사소통에 실패한다면, 근본적으로 도서관은 시스템중심에서 고객중심서비스로 전환을 이루지 못한다. 경영자는 도서관의 각 기능이 서로 조화롭게 협조하면서, 효율적인 업무수행을 할 수 있도록 리더십의 발휘가 필요하다.

품질경영은 특정 형태의 경영방식이나 제도이기 이전에 경영활동을 수행하는데 기본이 되는 정신이며, 조직구성원들이 업무를 수행해 나가는 사고방식이다. 구체적인 제도나 기법은 이러한 철학과 사고를 보다 효과적으로 달성하기 위한 수단으로서 선택된 일련의 대안들일 뿐이다. 품질경영은 단순히 제도나 기법을 도입하고 적용하는 방식이 아니라, 전 임직원의 가

1) J. S. Oakland, Total Quality Management, Butterworth-Heineman, 1989. p.12.

2) J. Banks, The Essence of Total Quality Management, NJ : Prentice-Hall, 1992. p.8.

3) C. R. Rendricks and A. Triplett, TQM : Strategy for 90s Management, Persons Administration, 1989. p.42.

4) A. V. Feigenbaum, Total Quality Control, 3rd ed. Massachuse : General Systems Co., 1984. pp. 15-17.

치와 신념의 변화를 전제로 하며, 이를 통하여 업무를 수행하는 태도와 행동을 변화시켜 나가는 기업문화의 창달 과정이다.

2) 품질경영의 구성요소

품질경영은 경영의 일반 원리로서, 특정환경을 위한 설계가 가능하고, 조직의 특성에 적합한 실행에 여러 가지 방법을 도입할 수 있다. 도서관 품질경영의 목표는 조직 전체가 항상 고객의 기대에 일치하거나, 고객의 기대를 넘어서는 정보서비스를 제공하기 위해 노력한다는 하나의 공통된 목표를 가지는 점이다.

크로스비⁵⁾는 품질경영은 결함예방에 모든 경영관리를 집중시키는 것이고 고객, 공급자, 종업원을 모두 만족시키는데 그 목적이 있다고 언급하고 있다. 이와 같이 품질경영은 영리기업에서의 이윤에 초점을 둔 경영관리법이 아니라 고객만족에 초점을 맞춘 경영시스템이다. 이러한 시스템을 도입한 도서관 조직에서 지속적인 품질개선은 고객만족의 추구하고 유기적인 조직모형으로 성장, 발전하는 데 기여할 수 있는 경영이념이라고 할 수 있다.

이러한 품질경영을 이루고 있는 주요 구성요소는 다음과 같다.

첫째, 리더쉽으로서 품질경영의 출발점이 최고경영자의 리더쉽에서 비롯되어야 한다는 것이다. 경영자의 강력한 신념과 의지만이 전사적인 품질경영을 성공으로 이끌 수 있으며, 조직내의 통일된 가치형성과 사고방식의 전환을 이루도록 장기적인 실천의 추구를 가능하게 한다.

둘째, 전사적 참여로서 이는 최고경영층의 강력한 리더쉽에 의해 달성 가능하며, 조직의 모든 구성원들의 능력을 활용하려는 노력이 통합되어질 때 가능하다. 조직 구성원들은 문제해결, 업무수행 과정개선, 고객만족을 추구하는 새롭고 융통성 있는 작업구조에 함께 참여한다. 또한 스스로 그 결과를 향상시킬 수 있는 권한을 부여받게 된다.

셋째, 지속적인 개선으로 품질경영의 근본원칙을 구체화한 사항이다. PDCA(Plan, Do, Check, Action)사이클의 반복으로 질 높은 정보서비스를 제공하는 끊임없는 노력을 지속하는 것이다. 지속적인 개선법칙은 수행능력에 대한 신뢰성과 조절력을 포함하며, 조직체가 새로운 기술과 재능을 계속적으로 개발하도록 자극하며, 강화된 학습과 실험에 대한 연구를 포함한 문제해결을 도와주는 피드백을 포함한다.⁶⁾ 지속적인 개선은 신뢰성 있는 과정에 있으며, 이 과정은 고객의 요구조건을 보다 잘 충족시켜, 고객만족을 지향하는 시스템으로 재설계하는 과정에 그 의미가 있다.

넷째, 과정으로 고객을 위한 부가가치를 창출할 수 있는 환경에 사람, 자원, 방법 및 기계를

5) 매일경제신문, "크로스비 특별인터뷰에서", 1995. 3. 16.

6) Sin B Sitkin ; Kathleen N. Sutcliffe ; Roger G. Schroeder, "Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management", *Academy of management review*, Vol. 19, No. 3(Sep. 1994), pp. 537-564.

연속적으로 통합하는 과정이다. 또한 투입물을 생산물로 변환시켜, 이러한 변환을 통해 가치를 창출하거나 추가시키는 과정이다. 모든 작업단계를 포함하는 과정은 거시적 수준으로 적용되며, 고객만족을 추구하는 지속적인 과정개선을 요구하는 것이다.

다섯째, 품질경영의 주요 초점인 고객으로서, 고객과 고객의 만족에 그 목적을 두고 있다. 고객만족은 이용자가 만족할 수 있는 양질의 서비스 제공과, 이에 대한 정보를 고객에게 알려주는 커뮤니케이션이 필요하다. 또한 고객만족이란 제공된 서비스의 결과로서 이용자가 느끼는 심리적 결과이므로, 정보서비스 제공후의 적절한 피드백 기능은 이용자 만족의 영향요인이 된다. 고객과의 상호작용에 있어 기대품질은 고객의 불만을 예방하기 위해 사전에 충족되어야 하는 사항이며, 품질만족은 고객의 기대와 일치하게 제공되는 서비스이다. 품질감동은 고객들의 기대를 초과하게 되고, 그 결과 기쁨과, 행복, 감동으로 이어지는 서비스 차별화의 핵심 철학이다.

마지막으로 결함예방시스템으로서, 낮은 품질수준의 정보서비스가 이용자에게 전달될 가능성을 미연에 방지할 수 있는 시스템의 구현이다. 품질경영은 조직구성원들의 적극적인 참여를 통해 열매를 맺을 수 있기 때문에, 고객과의 최접점이 되는 참고봉사, 대출창구 등의 직원들이 자발적이고 의욕적으로 참여할 수 있는 조직구조를 구성하여야 한다. 또한 도서관은 고객이 원하는 것이 무엇인지를 파악하고, 마케팅기법을 도입하여 이용자 그룹별로 적합한 서비스의 방법과 내용을 창안하여야 한다.

2. 연구동향

1980년대 후반부터 시작된 도서관에서의 품질경영 도입 움직임은 조직의 전략적 경영의 필요성과 현재와 같은 수준의 인적자원과 재원으로 계속적으로 확대되는 다양한 정보서비스를 양질의 서비스 형태로 제공해야 하는 환경변화에 적응하기 위한 수단으로서 시작되었다.

1989년 Oregon 주립 대학도서관⁷⁾은 품질경영 개념을 도입하여 이용자조사, 업무흐름도 작성, 데이터분석, 성과측정기준 개발 등의 다양한 방법으로 현재 진행되고 있는 업무를 검토했다. 그 결과 문제점의 90%는 진행과정상의 결함에서 발생하는 것으로, 나머지 10%는 개인과 관련된 결함으로 나타났다. 이 결과를 토대로 Oregon주립 대학도서관은 업무진행 과정에 중점을 둔 품질경영 관리방안이 모색되었다.

1990년 가을 Harvard 대학도서관⁸⁾은 Xerox사와 공동으로 개발한 품질경영 훈련기법을 도

7) Karyle S. Butcher, "Total Quality Management : The Oregon State University Library's Experience", *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1-2(Apr. 1993), pp. 45-56.

8) Mary Elizabeth Clack, "Organizational Development and TQM : The Harvard College Library's

입하였다. 여기서는 도서관에 품질경영의 도입을 단계적으로 검토하고, 직원 및 조직개발을 중심으로 5개 부문에 걸쳐 품질경영을 도입하였다. Samford 대학의 Davis Library는 1990년 여름부터 광범한 조직변화를 위한 계획으로 품질경영 프로그램의 도입을 시도하였다. 조직의 목적을 재정립하고, 변화에 대한 계획을 세우고, 조직구성원들의 요구를 평가, 도서관 모든 업무의 개선, 재설계된 과정의 변화를 평가하는 단계로 조직도를 개선하였다. 품질경영은 팀워크, 서비스, 권한이양, 서비스를 우수하게 수행할 수 있는 사서로의 위임보완을 강조하고 있다. 이 프로그램은 품질경영의 개념과 기법으로 사서들에게 가장 완전한 잠재적 인적자원 활용과 과정의 예시를 제시하고 있다.

1992년 Hertfordshire 대학에서 개최된 도서관기술박람회⁹⁾로 “전사적 품질경영”이 도서관 및 정보서비스 품질경영의 출발점이 되었으며, Whitehall¹⁰⁾은 도서관 및 정보서비스에 있어 질의 개관을 제시하였고, Foreman¹¹⁾은 도서관에 있어서의 품질 개발에 관한 정보서비스 문화와 측정에서 정보서비스 제공을 위한 품질 측정 문제 및 문화에 대해 언급하였다.

1993년 미국도서관협회는 품질경영 안내서¹²⁾인 “Quality Guideline”을 출간했고, Sirkin¹³⁾은 도서관 및 이용자서비스와 관련된 문제 및 이용자 요구사항의 문제를 연구하였다. Jurow와 Bernard¹⁴⁾는 미국연구도서관협회의 지원으로 이론적인 접근을 통한 도서관의 품질경영을 위한 적용 모형을 10단계 과정으로 제안했다. Porter¹⁵⁾는 BLRDD(British Library Research & Development Department)의 지원으로 대학 및 공공도서관의 품질경영 응용사례 연구를 수행하였다. 코펜하겐의 Royal School of Librarianship에서는 도서관 및 정보서비스에 ISO 9000 적용에 관한 연구를 수행하였다.

1994년 Webb은 BLRDD의 지원으로 특수도서관에 대한 연구를 수행하였으며, 7월 Central Lancashire 대학의 도서관정보경영연구센터(centre for research in library and information management)에서는 사서 및 정보서비스 업무에 적합한 품질경영 개념을 제시했다. BLRDD의

Experience”, *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1-2(Apr. 1993). pp. 29-43.

- 9) J. Brockman, *TQM and Government Departmental and Agency Library and information Services*. Hatfield : University of Hertfordshire Press. pp. 57-69.
- 10) T. Whitehall, "Quality in Library and Information Services : A Review", *Library Management*, Vol. 13, No. 5(Oct. 1992). pp. 23-35.
- 11) L. Foreman, *Developing Quality in Libraries : Culture and Measurement for Information Services*, London : HMSO for Circle of State Librarians, 1992. pp. 35-60.
- 12) Library Association, *A Charter for Public Libraries*, London : Library Association, 1993.
- 13) A. F. Sirkin, "Customer Services : Another Side of TQM", *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1-2(Mar. 1993). pp. 71-83.
- 14) S. Jurow and S. B. Barnard, "Integrating Total Quality Management in A Library Setting", *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1-2(Apr. 1993). pp. 1-14.
- 15) L. Porter, *Quality Initiatives in British Library and Information Services, BLRDD 6105*, London : British Library, 1993. p. 37.

지원으로 9월 Loughborough 대학 및 Sheffield 대학 공동 프로젝트로 공공도서관의 품질경영 시스템의 이용 및 기법에 관한 연구를 수행했다.

1995년부터 유럽위원회(European Commission)에 의한 품질경영과 정보기술에 관한 연구가 수행되고 있으며, De Montfort 대학은 성능측정에 관한 연구를 수행하고 있다. 7개 유럽국가의 10개 기관이 참가하고 있는 이 연구는 Central Lancashire 대학¹⁶⁾이 주축이 되어 Dynix Library Systems(아일랜드), Dublin City대학(아일랜드), National Microelectronics Applications Centre Ltd(아일랜드), Universitäts und Landesbibliothek Münster(독일), Copenhagen Business School Library(덴마크), Biblioteca Nazionale Centrale Vittorio Emanuele II(이탈리아), Stockholm대학도서관(스웨덴), Stadtbucherei Düsseldorf(독일), Aegean대학(그리스)이 공동으로 프로젝트를 진행하고 있다.

Ⅲ. 도서관의 경영이론과 현안 문제

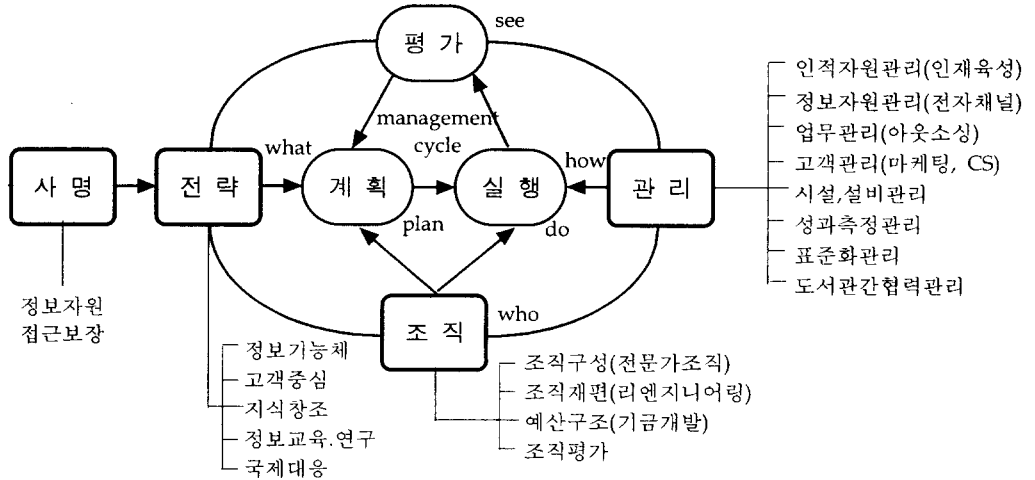
1. 도서관 경영이론

비영리조직으로서 도서관은 사명에 그 존재가치가 있다고 할 수 있다. 피터 드러커(Peter F. Drucker)¹⁷⁾는 비영리기관은 사명을 첫째로 하고, 다음으로 사명 달성에 필요한 요소로 기획, 능력, 신념의 3가지 점을 제시하고 있다.

비영리기관인 도서관은 사명을 행동으로 전화시키는 전략과 이를 통하여 계획을 수립하고, 계획을 실행으로 이동하는 것을 기반으로 하는 경영조직이다. 이러한 경영조직을 효율적으로 실행하기 위해서 경영관리가 필요하게 된다. 경영학의 삼분론을 도입하여 도서관의 사명 달성을 위한 경영주체인 “누가, 무엇을, 어떻게, 행하는가?”에 대하여 조직(who), 전략(what), 관리(how)의 3가지 경영요소를 추출하고 전형적인 경영순환과정인 계획(plan), 실행(do), 평가(see)의 요소를 조합하여 도서관 경영관리 순환과정을 재구성하여 도식화하면 다음<그림 1>과 같다.

16) University of Central Lancashire, Research Proposal Submitted to The British Library Research and Development Department, (1993). p. 124.

17) 피터 드러커, 현영하 역, 『비영리단체의 경영』. 서울 : 한국경제신문사, 1995. p. 29-40.



〈그림 1〉 도서관 경영관리 순환과정¹⁸⁾

비영리기관에서 최종적인 평가는 그 성과로 측정할 수 있으며, 성과 측정은 각각의 개별 요소에 대한 명확한 정의가 선행되어야 한다. 도서관의 모든 조직구성원들은 사명, 전략, 계획, 실행, 평가(성과)라고 하는 일련의 경영관리 순환과정 속에서 개별 임무에 대응하는 성과 측정의 결과에 책임을 질 수 있는 투철한 전문직업인으로서의 자질과 자세가 요구된다.

1) 사명

비영리기관으로서 도서관의 최대 과제는 주어진 사명을 어떻게 달성할 수 있는가에 관한 것이다. 이를 위해 관리자는 조직의 사명으로 정의된 것을 더욱 개별적으로 구체화하여 전략으로 전화시키는 작업을 진행하여야 한다.

미국의 인디애나 주립대학 도서관에서는 경영주체로서의 도서관의 역할을 명확히 하기 위해 사명을 구체화하고, 도서관의 전략계획과 목표를 상세하게 기술하여 공개하고 있다. 인디애나 주립대학이 제시하고 있는 사명¹⁹⁾으로 도서관은 정보자원으로의 접근, 평가 및 그 이용을 촉진할 수 있도록 대학의 교육, 연구에 공헌한다. 도서관은 이용자의 정보욕구를 충족시키기 위한 교재를 개발하고, 교육의 지원이나 개인적인 도움을 제공한다. 도서관은 지역, 주, 국가 그리고 국제적인 공동체로서 정보자원을 공유한다고 기술하고 있다.

이와 같이 도서관 경영은 우선 그 사명을 명확히 제시함과 동시에 드러커가 제시한 세 가

18) 濟賀宣昭, “電子圖書館經營論”, 《現代의圖書館》, Vol. 36, No. 4(1998. 12). p. 277에 의거 필자가 재구성함.

19) <http://odin.indstate.edu/level1.dir/stratplan.dir/strat.html>(Dec. 28, 1999)

지 요소를 비영리기관의 조직구성원 각자가 인식하는 것에서부터 시작된다고 할 수 있다. 디지털환경에서 도서관의 사명은 고객인 이용자에게 네트워크를 통한 정보자원의 접근을 최대한 보장함으로써, 인류가 지금까지 습득한 지식을 조직적으로 수집, 정리, 보존함과 동시에 시공을 초월한 광범위하고 효율적인 이용의 편의를 제공하는 것이다.

2) 전략

도서관에서 사명을 행동으로 전화시키는 것은 전략이며, 경영학에서는 이를 경영조직체의 목적을 최대한으로 달성하기 위한 구체적인 활동으로 규정한다. 즉, 전략이란 조직의 목적을 위해 무엇을 해야 하는가를 결정하는 것이며, 일반적으로 전략수립의 과정은 현재의 전략 식별, 환경 분석, 자원 분석, 차이 분석²⁰⁾, 전략(안) 작성과 평가, 전략 선택이라고 하는 과정으로 행하고 있다.²¹⁾

도서관에서의 경영전략 개념은 도서관 규모의 확대, 정보기술(IT)의 발달, 이용자 요구의 다양화, 예산확보의 어려움 및 자원조달과 배분 등의 도서관내·외의 환경변화와 미래 불확실성에 대응하면서 사서들의 능력과 지식을 개발, 활용하여 봉사성과를 향상시키기 위한 체계적이고 통합적인 경영활동²²⁾이라고 보고 있다.

여기서는 디지털환경에서의 도서관 경영전략으로 ① 정보제공 주체로서 디지털 정보원을 종합하여 제공하는 정보기능체 지향 전략 ② 이용자 지향 서비스제공을 위한 전략으로서 전 세계 모든 정보원을 기반으로 이용자 중심 도서관의 운영을 위한 고객중심 전략 ③ 지식창조를 위해 지식기반 정보를 집적하여, 활용가능 하도록 가공, 제공하는 지식창조의 전략 ④ 지속적인 연구개발을 통한 정보기술의 축적과 향상, 교육의 장을 이룩하기 위한 정보교육·연구 전략 ⑤ 국제적 대응 전략으로서 국제 표준화에 대한 대응, 국제협력과 자원의 공유를 통한 효율적인 운영을 위한 통합적인 경영활동을 들 수 있다.

3) 관리

관리란 사명 달성을 위해 경영조직체의 조직 구성원들이 최선의 노력을 하도록 조장하는 활동을 의미하는 것이다. 관리의 본질은 “어떻게 실행하는가?”이고, 이는 계획, 실행, 평가의 경영순환과정에 따라 실시되어진다. 이와 같이 계획은 전략으로부터 수립되고, 그 계획에 따라 실행으로 이동된다. 여기서는 도서관 경영관리를 전략부문에서 제시한 몇 가지 요소를 중

20) 차이분석에서는 조직의 사명, 전략, 자원과 환경을 비교하고, 어느 정도 현행전략을 변화시킬 수 있는가를 결정한다.

21) 野中郁次郎, 『經營管理』, 東京: 日本經濟新聞社, 1998, pp. 89-90.

22) 박인웅, “대학도서관 경영전략에 관한 연구”. 《한국도서관·정보학회지》, 제30권 제3호(1999. 9), p. 101.

심으로 구체적으로 언급한다.

첫째, 디지털환경에서 도서관 경영은 정보제공 주체로서의 관리요소를 들 수 있다. 정보제공 주체로서의 관리는 우선 전자정보의 특성과 네트워크가 가지고 있는 특성을 인식할 필요가 있다. 지금까지 도서는 출판과 유통, 보존과 제공이 분업화되고, 도서관은 단지 서지 정보를 통해 물리적인 매체인 도서를 관리하는 간접적인 정보의 관리방법만을 취해 왔다.

그러나 전자정보는 그 생성과 동시에 조직화가 완료되고, 이용이 가능한 형태로 제공된다. 이에 의해 이용자의 세분화나 시간의 변화가 중요한 요소로 작용하는 관리측면에서의 어려움을 내포하고 있다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위해서는 원하는 정보를 적시에 제공하는 JIT(just in time)방식에서의 정보제공 변화가 요구된다.

둘째, 이용자 지향 서비스의 관리는 도서관이 네트워크 정보센터의 노드(node)로서 정보를 제공하고 있다는 기본원리도 중요하지만, 고객인 이용자의 욕구, 즉 고객만족도(CS : customer satisfaction)를 중시하는 품질경영의 실천이 필요함을 암시하고 있다. 피터 드러커는 비영리기관의 경영은 계획, 인력, 자금을 마케팅을 추가한 4가지 요소가 필요하며, “비영리기관의 마케팅은 판매촉진과는 다른 마케팅이 필요하다. 이는 시장조사, 시장세분화, 서비스의 수용자측에서 생각하는 것이다”²³⁾라고 기술하고 있다.

셋째, 지식창조센터로서의 관리는 고도정보화로의 진전과 확대현상이 예측불허의 급변하는 현상이므로, 사회 경제구조의 변화와 정보의 가치에 따른 지식가치의 상승을 동시에 전개하여야 한다. 최근 정보는 부가가치가 생성되는 지식으로 전환된다는 의미에서 경제에너지를 생성하는 핵심적인 존재로 널리 인식되고 있다.

도서관은 개인의 일상생활에 필요한 기본정보의 제공은 물론 공공에게 전세계에 산재해 있는 정보를 효율적으로 이용할 수 있도록 안정적인 서비스의 제공을 사명으로 해야 한다. 더욱이 도서관은 과거의 소장 정보제공 주체로서 정보제공서비스에 추가하여 정보에 부가가치를 창출할 수 있는 지식제공주체로서의 역할과 사명을 전개해야 할 것이다.

넷째, 교육·연구와 관련한 관리는 이용자 교육과 조직구성원인 사서의 교육으로 나누어 볼 수 있다. 이용자 교육은 정보화의 환경변화에 따른 도서관 업무중 필수항목으로서 국내에서도 최근 대학도서관 및 전문도서관의 많은 곳에서 이용자 교육을 실시하고 있다. 미국 캘리포니아 대학의 버클리 학교 도서관은 『Teaching Library』 전문 부서에서 학부학생을 대상으로 강의 지원이나 워크숍을 실시하고 있다.²⁴⁾ 이러한 이용자 교육은 도서관의 일상적 업무로 편성할 필요가 있으며, 컴퓨터를 다루는 조작능력과 해석능력, 표현능력에 관한 광범한 교육이 필요하다.

23) 피터 드러커 저, *op. cit.*, pp. 153-172.

24) 榜谷泰文ほか, “美國西海岸大學圖書館の電子化に関する調査について”, 《圖書館の窓》 Vol. 37, No. 1(Feb. 1998), pp. 2-7. 再引用.

도서관 조직구성원들의 교육에 대하여 품질경영철학을 주창한 데밍의 이론²⁵⁾을 살펴보면, 조직은 그 구성원의 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 교육, 훈련 프로그램을 개발하여야 한다. 그리고 환경의 변화, 자원, 작업방법, 설계, 기계, 장치 등의 변경에 조직구성원 전체가 신속하게 대응할 수 있도록 과감한 교육·훈련 투자의 필요성을 역설하고 있다. 또한 모든 조직구성원들을 위한 훈련과정의 설치·운영에 있어 최초의 훈련은 조직문화 내에서 요구되는 직무를 어떻게 수행해야 하는가에 대한 교육이 선행되어야 하며, 이때 새로운 문화의 이해를 위해 조직의 사명에 대한 상세한 설명이 필요함을 제언하고 있다.

다섯째, 국제적 대응과 관련한 관리로서 인터넷의 급속한 확산이나 규제완화 등의 조치는 정치, 경제, 금융, 문화 등 모든 경계가 무너지는 추세에 있다. 전통적인 도서관 정보서비스와는 달리 인터넷을 통해 정보서비스를 제공하고 있는 도서관들은 점차 정보가 지닌 유동성과 무경계성으로 인하여 국제적인 대응, 특히 국제표준 규격을 인식한 경영 감각이 요구되고 있다.

국제표준은 국제표준화기구(ISO : international organization for standardization)에서 결정되며, 도서관과 관련 있는 [문헌정보]는 제46전문위원회(TC46)에서 담당하고 있다. 국제표준도서번호(ISBN : ISO 2108)를 시작으로 도서관 성과지표(ISO 11620), 시소러스 작성지침(ISO 2788), 정보검색용 프로토콜 ANSI/Z39.50(ISO 23950)나 구조화 문서의 규격 SGML(ISO 88791), 도서관 상호협력 프로토콜(ISO 10160/10161) 등이 이미 표준으로 규정되어 있다.

여섯째, 자원의 공유에 관한 관리는 인터넷의 급속한 확산과 보급으로 지적활동의 많은 부분이 네트워크를 통해 진행되고, 도서관 업무의 상당 부분도 네트워크를 통한 처리가 가능하게 됨으로서, 네트워크 이용자를 의식한 서비스 제공과 정보의 공유에 대한 관리를 포함한다. 도서관에서 자원을 공유할 수 있는 분야는 다음과 같다.

인터넷을 통한 공동목록의 작성과 공유, 각 도서관에 주제전문가를 분담 배치함으로써 도서관 협력분담 주제서비스의 제공, 네트워크를 통한 회색문헌의 총체적이고 조직적인 수집 및 공유, 전자정보원의 특화된 세계적 네트워크, 클리어링 서비스 제공, 전자참고정보서비스 제공, 전자저널 계약 등을 위한 컨소시엄 구성, 하이퍼 링크를 통한 사이트간의 참고정보원 구축과 제공, 현황 속보서비스 등을 포함한 푸시형 정보서비스의 개발, 네트워크와 인공지능기술이 결합한 지적 에이전트 서비스나 정보 필터링 서비스, 기타 네트워크 출판, 전자 문헌 제공서비스, 전자요금, 결제서비스, 웹형 마케팅 정보서비스 등 네트워크기능을 이용한 자원공유를 통하여 다양한 정보서비스를 창안할 수 있다.²⁶⁾

25) 고재건, 『서비스품질경영론』. 제주 : 제주대학교 출판부, 1999. pp. 69-74.

26) 濟賀宣昭, *op. cit.*, p. 280.

4) 평가

이상에서 살펴 본 관리요소들에 대한 전체적인 순환과정의 최종단계는 평가이다. 그러나 도서관에서 제공하는 정보서비스에 관한 경제적 효과의 측정은 상당히 어려운 점들을 내포하고 있다. 비영리기관의 효과를 어떻게 측정하는가는 경제학이나 경영학의 주요 연구영역의 하나로써 지속적으로 연구되고 있지만, 도서관과 같은 비영리조직의 평가는 서비스가 주체이기 때문에 실질적으로는 미개척 분야가 많다.

도서관 평가에 관하여 구미에서는 1970년대부터 재정압박 등의 사유로 인해 성과측정의 연구가 본격화되었다. 성과측정 매뉴얼이 관종별로 간행되었고, 1998년 4월에는 국제표준화기구인 ISO에 의해 도서관 평가를 위한 측정기준으로 국제규격 ISO 11620이 제정되었다.

ISO 11620²⁷⁾은 도서관 성과측정 도구로서 전통적인 도서관의 계획수립과 평가와 결부하여 성과의 측정과 평가를 정기적으로 하도록 권장하고 있다. 또한 이러한 결과는 의사결정 과정으로 활용되고, 어떻게 하면 도서관이 사명을 완수할 수 있는가를 이해하는 자료로 활용되어야 함을 권고하고 있다.

도서관 성과측정은 도서관서비스나 활동 혹은 기타 측정 가능한 요소로서 내용을 크게 대별하면, 이용자의 인식, 이용자 서비스업무, 기술 서비스업무로 구분된다. 이용자 서비스 업무에는 정보자료의 제공과 출납, 대출, 도서관간 상호대차, 참고봉사, 정보검색의 효율성 측정에 관한 내용을 기술하고 있다. 기술 서비스 업무에는 수서, 정리, 편목, 도서관 서비스증진과 직원의 이용가능성과 관련한 기술적 업무 측정의 지표들을 제시하고 있다.

도서관 경영에 있어 최종적인 평가요소 중 가장 중요한 것은 이용자 만족도이다. 이를 지향하는 정보서비스 제공을 고려하여 고객에 초점을 둔 품질경영 기법의 도입이 요구된다. 이러한 성과평가와 그 결과의 공개에 따른 차별화된 경영전략을 통해 도서관이 직면하고 있는 운영자금에 대한 문제해결 방향을 기금의 개발과 연계시키는 방안을 고려할 수 있다. 그러나 이와 같은 평가를 위해서는 도서관 현장에서의 명확한 직무기술서(job scription) 작성과 업무재설계(BPR : business process reengineering)를 통한 전사적 자원관리(ERP : enterprise resource planning)가 기반이 됨을 인식하여야 한다.

5) 조직

경영조직을 관리하기 위한 구조가 조직이고, 이는 전략과도 밀접한 관계를 가지고 있다. 도서관 조직도 전략과 상호작용을 통하여 구성되며, 그 내용에 있어서 지식의 창조, 처리, 축적과 이용의 제반 활동을 통하여 생긴 학습시스템으로서의 조직이다. 이러한 조직화를 조직디자인

27) ISO, Information and Documentation : Library Performance Indicator. ISO 11620, 1998, pp. 1-52.

인이라 부르며, 조직은 전략에 의해 이동됨과 동시에 전략도 조직에 의해 움직인다. 최근 도서관 기능이 정보소장에서 정보접근으로 전략 변화는 정보기술의 발전이 가져다 준 변화이다. 이는 조직디자인에도 영향을 미친다.²⁸⁾

전통적으로 도서관은 관장을 최고경영자로 한 기능별(수서, 정리, 대출, 참고 등) 라인조직과 서무, 회계 등 스태프 조직이 대다수를 이루고 있었다. 최근 도서관 조직은 조직구성원들의 창의성을 높이고, 자리중심에서 업무중심으로 전환이 요구되는 경영혁신의 필요성에 의해 팀제조직으로 개편되고 있는 추세에 있다. 특히 국내 대학도서관의 팀제 도입 양상은 조직통합형과 도서관 독립형의 유형으로 진행되고 있으며, 도입 배경이 대학도서관 단독으로 이루어지는 경우 보다는 대학전체 조직개편의 일환으로 이루어지고 있는 실정이다.²⁹⁾

모체기관의 재정악화에 따른 인원·경비삭감과 정보화의 발전에 따른 권한의 분권화 및 정보의 현장분산화는 향후 도서관에서 팀제조직의 도입이 가속화 될 것으로 예측된다. 도서관이 어떤 경영기법을 도입하더라도 디지털환경에서는 전자정보원으로서의 접근을 효율적으로 수행할 수 있는 조직구조로 구축되어야 한다.

도서관에서의 팀제 조직편성은 정보기술을 보유한 사서(ITL : information technology librarian)가 제공하는 전자서비스팀과 전통적인 대출 및 참고봉사 서비스를 행하는 정보서비스팀, 수서, 정리 등의 업무를 행하는 정보지원팀, 전통적인 도서관 기능과 전자도서관 기능 통합을 위한 장기계획을 구상하는 기획조정팀, 신기술을 서비스의 현장에 적용하기 위한 임상적인 기술개발을 수행하는 연구개발부문을 담당할 연구개발팀 등의 편성을 고려해 볼 수 있다.

2. 도서관 경영의 현안문제

1) 인원정비의 문제

도서관 경영에 있어 조직구성원들의 능력강화와 관리자의 리더쉽은 필수 불가결한 요소이다. 환경변화와 함께 축소되는 경영자원³⁰⁾에도 불구하고, 확대되는 서비스로의 대응은 인적자원의 부담이 측정할 수 없을 정도로 확대되고 있다. 이러한 현상은 도서관에만 한정되지 않는 상황으로서, 일반적으로 부하는 상사의 리더쉽 부족을 탓하고, 상사는 부하의 무능력을 고민하게 된다. 또한 조직구성원 상호간에 책임을 전가하는 조직문화를 야기 시키게 된다. 따라서

28) 濟賀宣昭, *op. cit.*, pp. 283-284.

29) 오동근, "대학도서관의 조직대안으로서의 팀제조직에 관한 연구", 《한국도서관·정보학회지》 제30권 제3호(1999. 9), pp. 4-5.

30) 여기서는 인력과 경비를 의미한다.

경영환경의 변화에 따라 내부적인 대립이 표면화되기 이전에 신속한 직원 능력개발이 필요하며, 인사이동이나 인재육성 프로그램의 개발을 통한 인재양성과 학습조직으로 조직문화를 조성하는 것이 필요하다.

제조업에서는 불량률을 낮추는 것이 생산성의 향상과 직결된다. 한 개의 불량품에 의해 10개의 제품 판매 이익이 소멸되어 버린다. 도서관 업무에 있어서도 자료의 탐색이 어려운 정리나 배열은 직원의 개발문제나 적절한 인원배치 등에 의한 문제로서, 제조업의 불량률에 해당된다.

특히, 도서관에서는 양질의 도서선택이 중요하다. 그러나 소장된 자료가 검색이 되지 않거나 담당사서의 부적절한 안내로 이용되지 못하는 점이 더 큰 문제라고 할 수 있다. 이러한 것은 부적절한 인원배치에 의한 업무조직에서 나타나는 문제이다. 또한 수년간 숙련되어도 업무생산성이 향상되지 않는 노동집약적인 업무는 자동화하는 것이 바람직하다. 부가가치가 높은 업무에는 신규직원보다는 숙련된 직원을 배치하고, 생산성 악화로 이어지는 불필요한 관내외의 인사이동은 피해야 한다.

적절한 인원배치를 위한 인사이동과 교육, 연수에 의한 직원의 능력개발에 의한 인사정책은 조직을 활성화하고, 생산성 향상의 주요 요인이 된다. 정보서비스의 제공에 있어 이용자의 만족도는 서비스를 제공하는 주체인 사서에 의해 결정된다. 이를 감안하여, 조직구성원의 만족을 통해 이용자의 만족이 완성되는 품질경영의 체제로 전환되어야 한다.

2) 조직정비의 문제

자원부족의 시대에 성과를 달성하기 위해서는 생산성을 향상시켜야 한다. 서비스 부문의 생산성향상이란 1인당 매출액, 판매매장 면적당 매출액을 증가시키는 것이다. 생산성 향상을 위해서는 조직의 재편성과 평가가 필요하다. 이와 마찬가지로 도서관에 있어 매출액은 대출 책수나 고객만족도 등이 해당된다. 대출한 책수와 같은 정량적인 달성도를 측정하는 것은 가능하지만, 고객만족도 등과 같은 정성적인 평가 지수는 국제표준화 규정의 도입과 향후 개발을 통한 보완이 지속적으로 필요한 항목이다.

일반적으로 생산성 향상에는 다음 4가지의 방법을 들 수 있다. 첫째, 매출확대 방안으로서, 인원과 경비는 현재 수준으로 유지하면서 매출을 증가시키는 방법이다. 둘째, 경비절감방안으로서 매출은 감소시키지 않고 인원과 경비를 절감하는 방법이다. 셋째, 경영확대방안으로서 인원과 경비를 확대하고, 매출을 그 이상으로 증가시키는 방법이다. 넷째, 효율경영방안으로서 인원과 경비를 절감하고, 매출을 더욱 증가시키는 방법이다.

이상에서 제시한 방법 중 설립모체는 둘째의 경비절감방안을 선호할 것이며, 이용자는 셋째의 경영확대방안을 선호할 것이다. 도서관은 첫째 방법인 매출확대방안을 추구할 것이다. 권

소사업 등에 의한 전자잡지 및 DB의 공동이용과 구매가 이 방법에 속한다. 그러나 많은 도서관에서는 매출과 인원, 경비를 현재 상태로 유지하면서, 제5의 선택기준으로서 현상유지만 하고 있는 조직도 많다. 이러한 도서관은 설립모체의 재정상황과 이용자의 서비스 확대 요구인양자 모두를 만족시키는 넷째의 경영효율방안을 지표로 하여, 대외적인 노력을 해야 한다.

IMF로 인해 국립대학이나 지방자치단체, 기업체 자료실 등 인원과 경비의 삭감이 계속되는 조직에 있어서는 경영효율방안이 유일한 선택기준이 된다. 이러한 도서관의 조직 재편성이 요구되는 시점에서 현행업무의 점검을 통한 업무재설계(BPR)가 요구된다. 이를 통해 일반 사무업무나 대출업무 등, 전문적 지식이나 기술을 필요로 하지 않는 영역은 위탁, 아르바이트, 아웃소싱(outsourcing)으로의 대체를 고려하는 것도 효율경영의 한 기법으로 활용할 수 있을 것이다.

3) 업무정비의 문제

도서관은 서비스업과 유사하지만, 노동집약적인 업무가 많고, 고액의 설비투자를 필요로 하는 점에서 제조업과도 많은 공통점을 찾을 수 있다. 그러므로 도서관의 경영관리는 인원과 시설, 설비의 유효한 활동에 따른 경영효율을 지표로 삼아야 한다.

도서관은 운영비의 상당부분을 정보시스템을 운영에 소요하고 있기 때문에, 정보시스템의 효율적인 운영과 이용을 위한 노력은 매우 중요하다. 카드목록이 없어지고 OPAC이 제공되며, 전자화가 용이한 것은 대부분 디지털정보로 변환되고 있는 시점에 있다. 전산화에 의한 업무의 합리화, 온라인 검색, CD-ROM 등 새로운 매체 도입에 따른 도서관 서비스 고도화는 업무 생산성을 향상시키는 데 상당한 성과를 거두었다.

지금까지 도서관 경영은 특별히 경영측면의 문제를 고려하지 않아도 아무런 문제없이 발전되어 온 것으로 보여진다. 그러나 도서관 경영 패러다임이 전환되는 디지털 환경에서는 선진화된 경영적인 기법을 활용해 더욱 생산효율을 향상시키지 않으면 안된다. 도서관 업무의 운영에 있어서도 핵심업무만을 내부에서 담당하고, 그 외에는 아웃소싱이나 자동화에 의한 도서관 업무의 합리화를 적극적으로 검토할 필요성이 있다.

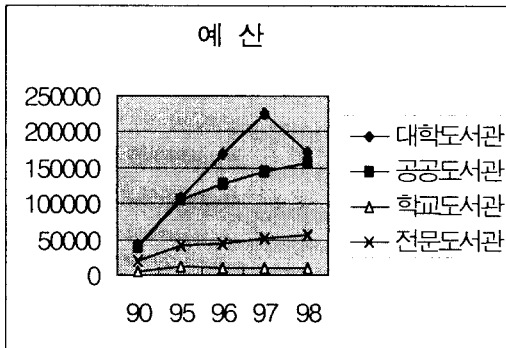
최근 일본에서는 수서/발주업무, 목록/장비업무, 야간개관, 자동대출, 전자도서관 운영, 외국저널 구독업무 등 도서관 업무중 많은 부분이 아웃소싱에 의해 업무가 처리되고 있다. 도서관 업무중 업무분량이 많지 않으면서, 다종다양한 업무는 업무프로세스 전체 중 필요한 기술을 적극적으로 외부에서 투입하여, 업무의 질을 저비용 고효율로 높여가는 멀티소싱(multi-sourcing)의 활용방안이 효율적이라고 제안하고 있다.³¹⁾ 이는 도서관의 업무재설계(BPR)를 통한 분석으로서, 도서관 운영에 있어 아웃소싱은 공생공존의 개념으로 보는 시각의 출발점이다.

31) 長川豊祐, “圖書館經營における課題と文獻展望”, 《現代の圖書館》Vol. 36, No. 4(Dec. 1998), p. 230.

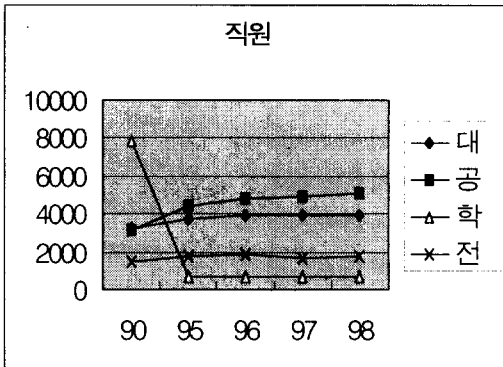
IV. 도서관 경영혁신 방안

1. 정보서비스의 확대

최근 도서관은 정보서비스 고도화와 서비스 증가 수요를 효율적으로 처리해야 하는 문제에 직면하고 있다. 그러나 설립모체의 실적부진으로 인해 대부분의 도서관은 인원과 예산의 삭감을 감내해 내야 하는 상황에 처해 있다. 이러한 어려운 상황은 관공이 다른 공공도서관, 대학도서관, 학교도서관, 전문도서관에서 직면한 공통적인 현상이다.



<그림 2> 도서관 예산추이



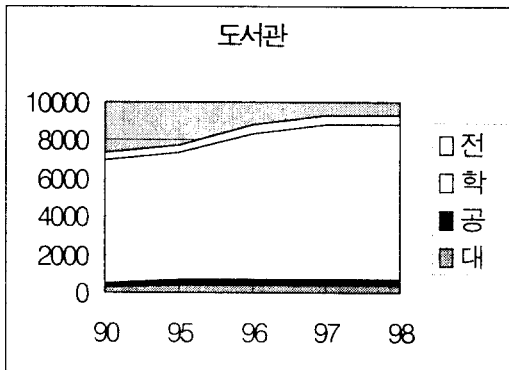
<그림 3> 도서관 직원 수 추이

1999년 한국도서관통계³²⁾에 의한 도서관 예산추이는 <그림 2>에서 보는 바와 같이 예산이 감소추세에 있다. 그러나 도서관 기능확대를 수반한 시설, 설비 등에 대한 운영비 확대와 자료비의 균형을 유지할 필요가 있으므로, 결과적으로 각 분야의 예산은 감소경향에 있음을 짐작할 수 있다.

<그림 3>의 도서관 직원 수의 추이와 <그림 4>의 도서관 수 증가 추이에서 보는 바와 같이 신설되는 도서관이 있는 것을 감안할 때, 그 총수는 증가하고 있으나 각 도서관 수준에서 예산과 직원은 감소추세에 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 현상은 이용은 증가하고 있는데 인원은 상대적으로 감소함으로서, 이용증가에 투입되는 노동력 부족현상으로 나타나게 된다. 이러한 현상을 해결하기 위해서는 직원의 생산성을 향상시키는 것이 유일한 해결책이다. 개인의 능력개발, 저임금 직원의 채용, 업무내용과 성격에 따라 외부자원의 활용 등을 검토할 필요성이 있다.

이러한 상황하에서 도서관 서비스의 확대영역 요소로는 도서관 이용대상의 확대, 기능의 확대, 정보서비스와 이용자의 다양화 등을 들 수 있다.

32) 한국도서관협회, 『1999 한국도서관통계』. 서울 : 한국도서관협회, 1999. pp. 6-7.



〈그림 4〉 도서관 수 추이

OPAC, 온라인 DB, 인터넷 등 검색기능이 확충되고, 도서관간의 상호협력 등으로 그 기능이 확대되고 있다. 그 예로 국내 대학도서관의 종합목록인 한국교육학술정보원의 KRIC 도서종합 목록³³⁾에 의해 자료소재의 확인이 용이하게 되고, 상호대차가 가능하게 되었다. 그러나 상호 대차는 복사, 발송, 반송, 요금처리에 상당한 작업을 요하므로, 이로 인해 업무증가에 따른 압박이 가해지고 있다.

셋째, 정보매체의 다양화에 따른 도서관서비스 및 이용자의 다양화, 취급자료의 종류도 확대되고 있다. CD-ROM, 온라인검색, 인터넷 도입에 따른 예산전용, 이용자 교육, 기기의 유지나 버전업, 도서관직원 교육 등 새롭게 발생하는 업무량도 적지 않다. 도서, 잡지, 시청각자료에 추가하여 제4의 자료군인 전자정보원의 출현으로 도서관은 다양한 이용자 요구의 양적 증가와 질적 고도화가 요구되고 있다. 이러한 서비스의 확대 경향은 앞으로도 계속될 것으로 예측된다.

2. 조직의 위상강화

현재 도서관은 조직 내에서의 위상 강화, 조직재구축이라고 하는 과제에 직면하고 있다. 대다수의 도서관은 설립모체의 생산성에 간접적인 방법으로만 공헌하고 있다. 정보나 자료의 제공이라고 하는 형태의 도서관 서비스는 다른 사회교육 시설과 비슷하고, 일반적으로 설립모체의 생산성에 직접적인 공헌을 하지는 못한다.

그럼에도 불구하고 도서관은 설립모체 내에서 상당한 예산을 사용하면서 독자적인 활동을 행하고 있는 독립적인 존재이다. 그러한 도서관이 설립모체가 인정할 만큼의 비용에 따른 성

33) <http://www.riss4u.net>. (Dec. 28, 1999)

과를 올릴 수 없는 경우, 도서관 서비스 자체가 자원의 낭비로 보여질 위험성을 부정할 수는 없다.

도서관이 고객만족을 추구하는 도서관상을 확고히 하고 좀더 적극적으로 외부세계에 위상을 강화하지 않으면, 도서관은 국가나 설립모체로부터 관심과 지원을 받지 못해, 현 시스템을 유지할 수 조차 없게 되어 버릴지도 모른다. 이미 정해진 질문이나 목적, 요구에 대응하는 기술이 아니라 이용자와의 상호작용적인 관계속에서 변화를 발견하고, 받아들이는 탄력적인 조직으로 변화해야 한다. 이러한 새로운 환경에 적합한 조직 전략을 세워, 조직의 목표를 실현하는 정보제공 서비스 시스템으로 전환하는 노력과 전문성을 키워가는 노력이 절실히 요구된다.

3. 주체성의 확립

도서관은 현재와 같은 자원부족의 시대에 무엇을 해야 하는가를 확인하고, 설립모체나 이용자에게 설명하여 납득시키지 못한다면, 양자로부터 협력을 얻을 수 없을 것이다. 설립모체가 추구하는 도서관, 이용자가 추구하는 도서관, 도서관 사서가 추구하는 도서관, 이 3가지 요소가 적절하게 결합되어 도서관의 주체성 확립으로 이어져야 한다.

주체성의 확립은 도서관에 있어 중요한 과제의 하나이다. 현재와 같이 한정된 자원으로 정해진 예산을 배분하고, 운영하는 것만으로는 도서관의 장래를 어렵게 만들 것이다.

따라서 도서관 조직의 장래를 위해 점검해야 할 사항으로는 다음과 같다.

① 사명 : 무엇을 하는 조직인가 ② 고객 : 누구를 상대로 하는가 ③ 요구사항 : 무엇이 기대되고 있는가 ④ 성과 : 생산물이나 산출물은 무엇인가 ⑤ 자원과 계획 : 무엇을 할 수 있는가에 대한 명확한 인식의 출발이 중요하다.

전통적인 도서관과 네트워크를 이용한 전자도서관을 겸비한 새로운 형태의 도서관을 목표로, 모든 정보매체의 제공을 도서관의 사명으로 하여야 만이 도서관 주체성 확립이 보장될 수 있다. 인터넷을 통한 포털서비스 지향을 목표로 대학도서관의 경우, 행정정보나 커리큘럼, 강의 내용 등의 다양한 대학정보의 접근을 제공하거나, 전자저널의 응용서비스 등 원-스탑(one-stop)서비스를 제공하는 주체로서 도서관은 새로운 역할을 수행하게 될 것이다.

도서관이 변화하는 환경에 잘 적응해서 전자화된 정보를 효율적으로 취급할수록 인류의 지적문화유산을 보존하여 후세에 전달하고자 하는 전통적인 도서관의 기능 역시 중요하게 실현되는 것이다. 전자화 정보의 유통과 지적문화유산의 보존은 도서관의 중요한 두 가지 기능이다. 축적된 정보(contents)와 유통수단을 대표하고 것으로서, 전환기의 도서관은 이 두 가지 기능을 어떻게 균형있게 조화시켜 유지하느냐가 중요한 문제가 될 것이다.

4. 품질경영기법의 도입

전통적인 도서관과 전자도서관을 혼합한 새로운 도서관상의 수립과 그에 따른 경영전략의 수립이 필요하다. 따라서 도서관이 제공하는 책의 힘, 책이 인간에게 주는 힘, 책의 힘을 받아들이는 이용자의 지적호기심, 향상심에 의존해서, 이론을 실천하는 과정과 새로운 이론을 만드는 인재양성을 도서관이 담당해야 한다.

종이나 전자정보, 컴퓨터나 네트워크라고 하는 매체나 수단이 새롭게 추가되어 새로운 운영패턴을 만든다고 하는 점에서 도서관은 이용자에 초점을 둔 적극적인 경영으로 전환하는 기법이 현실적으로 유용하다. 또한 존재기반의 강화와 주체성의 확립이라고 하는 두 가지의 과제를 해결하기 위해 경기침체, 규제완화, 지방분권, 인터넷, 전자도서관 등의 시류를 도서관발전의 기회로 삼아 적극적인 도서관 경영 체제로 전환하여야 한다.

변화하는 환경에 적응할 수 있는 조직으로 거듭나기 위한 도서관의 적극경영으로의 전환을 위한 방안으로 품질경영의 도입을 제안하는 이유는 품질경영은 경영의 효율성과 탄력성을 전반적으로 향상시키기 위한 접근방법으로서, 특정형태의 경영방식이나 제도가 이전에 경영활동을 수행하는데 기본이 되는 정신이며, 사고방식인 기본철학의 도입이라고 할 수 있는 경영기법이기 때문이다.

또한 도서관의 업무 수행상 구체적인 제도나 기법은 이러한 철학과 사고를 보다 효과적으로 달성하기 위한 수단으로 택할 수 있는 일련의 대안으로 활용할 수 있다. 품질경영은 조직구성원들의 가치와 신념의 변화를 전제로 하는 전사적인 경영활동으로서, 이러한 전사적인 활동을 통해 조직구성원들의 업무수행태도와 행동의 변화를 이루고, 나아가 조직문화를 창달하는 과정을 이루는 것이다.

품질경영은 도서관이 고객만족과 조직구성원의 직무만족을 통해 공공성을 지닌 비영리조직으로서의 사명과 목적을 달성하는 집합체로서의 위상과 존재가치를 극대화시키는 경영기법이다.

V. 결 론

전세계를 네트워크로 연결하고 있는 인터넷의 등장과 이용의 급속한 확산은 도서관 경영패러다임의 새로운 전환을 요구하고 있다. 인터넷을 통한 시공을 초월한 정보유통은 전통적인 도서관에서 제공하던 정보서비스의 방법과 내용에 있어, 많은 변화를 초래하였다. 이에 비영

리 조직인 도서관에도 무한경쟁 체제로 패러다임의 전환을 요구하고 있다.

이러한 환경변화에 적응하기 위한 도서관 경영으로 이용자에게 가치를 창조해 주는 확대된 정보서비스의 제공과 설립모체의 요구에 부응하는 경영 패러다임으로의 전환이 요구되고 있다. 그러나 현재 많은 도서관들은 경영환경의 변화로 인해 투입자원의 축소와 이용자들의 다양한 정보서비스 요구에 적절히 대응해야 하는 어려움에 직면하고 있다.

급변하는 디지털환경에서 도서관의 향후 과제인 예산축소와 서비스확대, 존재기반의 강화, 주체성의 확립을 위해서 본 연구에서는 전사적인 품질경영기법의 도입을 제안하였다. 이를 통하여 새로운 조직문화가 형성되고, 정보서비스 제공에 있어서 이용자의 만족에 초점을 둔 보다 적극적인 경영의 추진이 진행 될 것이다.

이러한 적극적인 경영을 위한 제안을 하면 다음과 같다.

첫째, 도서관 서비스가 확대되고 도서관의 인력과 예산이 감소하는 상황에서는 도서관의 사명을 명확히 하고, 이용자의 지지를 배경으로 설립모체에 도서관의 존재를 효과적으로 인식시켜야 한다. 이를 위해서 도서관 조직구성원들의 능력배양이 필수적이다. 이와 더불어 도서관의 모든 조직구성원들은 목적의식을 갖고 도서관경영 과제의 합리적인 해결에 몰두해야 할 것이다.

둘째, 도서관 경영과제의 합리적인 해결을 위해서 개별 도서관 직원들의 노력만이 아니라, 타 관종과의 협력을 통한 대응이 바람직하다. 공공도서관의 대응정책은 대학도서관 사서의 시야를 넓혀줄 수 있고, 대학도서관의 사례는 공공도서관에 유용한 정보가 될 것이다. 이에 따라 도서관의 운영시스템을 개방형시스템(open system)으로의 전환이 요구된다. 관종을 초월한 협력과 연계를 통한 서비스의 제공은 도서관 운영의 어려움을 상당부분 해결시켜 줄 수 있는 대안을 제시해 줄 것이다. 또한 도서관의 사명에서 제시하고 있는 시공을 초월한 서비스의 제공을 통하여 이용자에게 만족을 줄 수 있고, 업무의 효율적인 수행으로 설립모체에 위상을 강화할 수 있게 된다.

셋째, 도서관경영에서 고객인 이용자의 욕구, 즉 고객만족도를 중시하는 경영기법의 도입이 필요하다. 이는 비영리 조직인 도서관의 경영에 있어서도 마케팅 전략을 전개하는 것이 중요하다는 인식에서 출발한다. 피터 드러커의 주장과 같이 시장조사, 시장세분화, 서비스를 수용자측에서 생각하는 경영시스템으로서, 도서관은 고객인 이용자 제일주의의 입장에서 이용자의 도서관 만족도를 수치화하고, 객관적으로 평가, 분석할 측정기준의 개발이 필요하다.

마지막으로 도서관 경영에 있어 가장 중요한 것은 최고경영자의 경영마인드에 의한 지속적인 지원이 있어야 한다. 최고경영자의 인식에서 출발된 전사적인 품질경영 도입은 조직의 문화를 형성하고, 학습조직으로 조직구성원들의 지속적인 개발을 통해 조직의 피로를 감소시켜 효율경영으로 유지시키게 될 것이다. 이러한 업무의 효율적 운영을 통해 내부구성원들의 만족

을 추구할 수 있게 된다. 그 결과 도서관은 궁극적으로 고객인 이용자 만족을 추구하게 되고, 제공되는 서비스가 고객만족으로 이어지게 된다. 이러한 이용자 만족은 도서관서비스 기능의 확대와 조직의 위상강화, 주체성 확립에 중요한 요인으로 작용하게 될 것이다.

이상의 4가지 적극적인 경영을 위한 제안을 해결하기 위해서는 비영리 조직인 도서관 경영에도 경영학적 개념의 도입이 절실히 요구된다고 할 수 있다. 그러나 도서관은 비영리, 공익적 조직이라는 두드러진 특징을 지니고 있으므로, 기업의 관리나 운영 측면과는 구별되어야 하며, 경영에서도 독자적인 경쟁이 필요하다. 도서관은 이용자의 가치 창조를 극대화하는 고객만족경영을 실현하기 위한 전사적인 품질경영체제로의 전환을 통하여 21세기 지식창조시대에도 전략적으로 상호 작용하는 유기적인 조직체로서 생존할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

고재건, 『서비스품질경영론』. 제주 : 제주대학교 출판부, 1999.

박인용, "대학도서관 경영전략에 관한 연구". 《한국도서관·정보학회지》 제30권, 제3호(1999. 9) pp. 97-116.

오동근, "대학도서관의 조직대안으로서의 팀제조직에 관한 연구", 《한국도서관·정보학회지》 제30권, 제3호(1999. 9). pp. 345-364.

피터 드러커, 현영하 역, 『비영리 단체의 경영』. 서울 : 한국경제신문사, 1995.

한국도서관협회, 『한국도서관통계』. 서울 : 한국도서관협회, 1999.

野中郁次郎, 『經營管理』. 東京 : 日本經濟新聞社, 1998.

長川豊祐, "圖書館經營における課題と文献展望", 《現代の圖書館》 Vol. 36, No. 4 (1998. 12). pp. 224-233.

榜谷泰文ほか, "美國西海岸大學圖書館の電子化に関する調査について", 《圖書館の窓》 Vol. 37, No. 1(Feb. 1998), pp. 2-7.

濟賀宣昭, "電子圖書館經營論", 《現代の圖書館》 Vol. 36, No. 4(1998. 12). pp. 274-287.

A. F. Sirkin, "Customer Services : Another Side of TQM", *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1-2(Mar. 1993). pp. 71-83.

Altman, Ellen ; Herson, Peter ; Niteck, Danuta A., "Service Quality and Customer Satisfaction : An Assessment and Future Directions", *Journal of Academic librarianship*, Vol. 25, No. 1(Jan. 1999). pp. 3-18.

Allman, Ellen ; Herson, Peter, "Service Quality and Customer Satisfaction Do Matter", *American libraries*, Vol. 21, No. 7(Jul. 1998). pp. 53-55.

- A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, 3rd ed. Massachuse : General Systems Co., 1984. pp. 15-17.
- Brophy, Peter and Coulling Kate, *Quality Management for Information and Library Managers*. Hampshire : Aslib Gower, 1996.
- Chung, Chen H., "It Is The Process : A Philosophical Foundation for Quality Management". *Total quality management*, Vol. 10, No. 2(1999. 2). pp. 187-198.
- C. R. Rendricks and A. Triplett, *TQM : Strategy for 90s Management*, Persons Administration, 1989. p. 42.
- ISO, *Information and Documantation : Library Performance Indicator*. ISO 11620. 1998.
- J. Banks, *The Essence of Total Quality Management*, NJ : Prentice-Hall, 1992. p.8.
- J. Brockman, *TQM and Government Departmental and Agency Library and Information Services*. Hatfield : University of Herfordshire Press. pp. 57-69.
- J. S. Oakland, *Total Quality Management*, Butterworth-Heineman, 1989. p.12.
- Jurow, Susan ; Bernard, Susan B., *Integrating Total Quality Management in A Library Setting*. New York : Haworth, 1993.
- Karyle S. Butcher, "Total Quality Management : The Oregon State University Library's Experience", *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1-2(Apr. 1993). pp. 45-56.
- L. Foreman, *Developing Quality in Libraries : Culture and Measurement for Information Services*, London : HMSO for Circle of State Librarians, 1992. pp. 35-60.
- Library Association, *A Charter for Public Libraries*, London : Library Association, 1993.
- L. Porter, *Quality Initiatives in British Library and Information Services*, BLRDD 6105, London : British Library, 1993. p. 37.
- Mary Elizabeth Clack, "Organizational Development and TQM : The Havard College Library's Experience", *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1-2(Apr. 1993). pp. 29-43.
- O'Neil, Rosanna M., *Total Quality Management in Libraries : A Sourcebook*. Englewood : Libraries Unlimited Inc., 1994.
- Sin B Sitkin ; Kathleen N. Sutcliffe ; Roger G. Schroeder, "Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management", *Academy of management review*, Vol. 19, No. 3(Sep. 1994), pp. 537-564.
- Singh, Saurah ; Deshmukh, S. G., "Quality Initiatives in The Service Sector : A Case". *Total quality management*, Vol. 10, No. 1(1999. 1). pp. 5-17.

- S. Jurow and S. B. Barnard, "Integrating Total Quality Management in A Library Setting", *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1-2(Apr. 1993). pp. 1-14.
- Spencer, Barbara A., "Models of Organization and Total Quality Management : A Comparison and Critical Evaluation". *Academy of management review*, Vol. 19, No. 1(1994. 1). pp. 446-471.
- T. Whitehall, "Quality in Library and Information Services : A Review", *Library Management*, Vol. 13, No. 5(Oct. 1992). pp. 23-35.
- University of Central Lancashire, Research Proposal Submitted to The British Library Research and Development Department, (1993). p. 124.
- <http://odin.indstate.edu/levell.dir/stratplan.dir/strat.html>(Dec. 28, 1999)
- <http://www.riss4u.net>(Dec. 28, 1999)