

# 한국의 대학도서관 조직개발에 관한 연구\*

## A Study on the Organizational Development of the Academic Libraries in Korea

박 인 응(In-Ung Park)\*\*

### 〈 목 차 〉

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| I. 서론                   | III. 한국 대학도서관에서의 조직개발 전략 |
| II. 도서관에서의 조직개발이란 무엇인가? | 1. 팀제의 안착                |
| 1. 서비스 향상을 위한 변화과정      | 2. 지식경영과 학습조직문화의 개발      |
| 2. 계획적 변화개입             | 3. 전략적 계획의 수립            |
| 3. 조직개발 기법의 활용          | IV. 결론                   |

### 초 록

이 연구는 한국 대학도서관의 서비스를 향상하고 조직문화의 활성화를 도모하기 위하여 대학도서관 조직개발 전략을 모색하였다. 이를 위해 문헌적 연구를 통하여 조직개발 이론과 대학도서관 조직 관련 연구들을 간략히 살펴보고, 대학도서관에서의 조직개발에 대하여 고찰하였다. 이 연구는 국내 대학도서관의 조직개발 전략으로 팀제의 안착, 지식경영과 학습조직문화의 개발, 전략적 계획의 수립을 제시하였다.

주제어: 대학도서관, 조직개발, 팀제, 지식경영, 학습조직문화

### Abstract

This study explores what kinds of strategies are appropriate for the academic libraries to upgrade their services and vitalize their organizational culture. The sources related to the organizational development theory and the organization of the academic libraries are gathered and examined for this study. And this study suggests the realization of team system, the development of knowledge management and learning organization culture, the establishment of strategic plan as the strategies for the organizational development of the academic libraries in Korea.

Key Words: academic library, organizational development, team system, knowledge management, learning organization culture

\* 본 연구는 1999-2003년도 부산대학교 연구보조비(4년 과제)에 의한 연구임.

\*\* 부산대학교 문헌정보학과 교수(inung@pusan.ac.kr)

• 접수일 : 2003. 2. 25 • 최초심사일 : 2003. 3. 9 • 최종심사일 : 2003. 3. 11

## I. 서 론

“변화를 관리한다.” 이것은 오늘날 급변하는 정보환경에서 각종 조직체가 당면하는 과제이다. 환경의 변화에 적응하지 못하는 조직은 무한경쟁의 시대에서 급속히 도태하는 시대를 우리는 살고 있다. 이제 사기업뿐만 아니라 공공 기관도 ‘서비스의 질’, ‘고객만족’ 등의 모토를 내세우는 것이 어색하지 않다.

오늘날의 대학은 ‘개방화, 세계화, 다양화, 특성화, 전문화, 정보화’ 등의 가치를 내걸고 특성화 전략을 세우는 등 경쟁력 향상에 부심하고 있다. 또한 대학에서 학생들을 교육수혜자가 아닌 교육서비스의 소비자로 보는 관점이 점차 강화되고 있다.

정태적인 기관의 대명사인양 간주되어온 대학도서관도 이러한 변화의 물결을 피해갈 수는 없게 되었다. 우선 이용자의 폭이 점차 늘어나고 있다. 예전에는 개체 도서관이 도서관을 방문하는 이용자만을 상대하면 충분하였으나, 이제 도서관의 이용자가 학내의 교수, 학생, 직원뿐만 아니라 지역 주민, 다른 대학의 구성원, 나아가 도서관 홈페이지에 접근하는 국내외 이용자 등과 같이 무한대로 늘어나고 있다. 이처럼 이용자수가 계속적으로 늘고 있지만, 대학도서관의 자료구입비는 제자리걸음을 하거나 학술지 가격상승 등과 같은 요인으로 사실상 축소되는 실정이다. 특히 급변하는 정보환경에서 나날이 다양해지고 고급화되는 이용자의 요구에 대학도서관은 주목하여야 한다. 인터넷서점과 같이 대학도서관 서비스를 위협하는 경쟁적 상업서비스가 하루가 다르게 대두하기 때문에 이용자가 도서관을 우회하거나 외면하는 현상도 간과할 수 없다.

최근 수년간 우리나라 대학도서관은 이러한 정보환경과 이용자 요구의 변화에 대응하기 위해 여러 각도의 노력을 경주해왔다. 그 예는 장서의 확충, 멀티미디어실의 설치, 디지털도서관 개념의 도입, 학술지 공동이용, 팀제의 활용 등이다. 그 중에서 팀제는 대학도서관 조직을 활성화하고 이용자서비스를 개선할 수 있는 손쉬운 처방처럼 여겨져 사립대학교 도서관을 중심으로 시도되었으며 현재에도 시행하는 도서관이 상당히 있다. 그러나 우리나라 대학에서의 학부제와 마찬가지로 팀제는 대학도서관에서 제대로 뿌리내리지 못하고 시행착오를 거듭하는 듯한 인상을 주고 있다. 그 이유를 밝히기 위해서는 한국 대학도서관의 조직에 대한 심층적인 연구가 필요할 것이나, 대체로 위계를 중시하는 한국적 조직 풍토가 팀제의 적용에 걸림돌이 되고 있다고 생각한다.

이 연구는 이러한 우리나라 대학도서관 조직문화에서 이용자서비스를 향상하고 조직을 활성화할 수 있는 방안을 모색한다. 다시 말하면 급변하는 내외적 도서관환경에서 변화를 관리하고 대학도서관의 위상을 강화하고 사서의 정체성을 확립하기 위한 조직개발 방안을 강구하고자 한다.

이를 위해 이 연구는 문헌적 연구를 통해 조직개발 이론을 간략히 살펴본 뒤, 이러한

조직개발 이론을 대학도서관 차원에서 고찰해 보았다. 또한 이 연구는 최근 국내에서 수행된 대학도서관 조직 관련 연구들을 바탕으로 국내 대학도서관이 직면한 여러 가지 애로점을 파악하고 한국 대학도서관에서 조직개발을 위해 고려할 수 있는 여러 방안을 제시하였다. 다만, 이러한 방안들을 제시하면서 세부적인 사항은 도서관경영 분야 연구자로서 또한 도서관장으로서 대학도서관을 오랜 동안 관찰해온 연구자의 경험과 안목에 주로 근거하기 때문에 주관적일 수 있음을 밝혀 둔다.

## II. 도서관에서의 조직개발이란 무엇인가?

현대 조직에서 조직개발(organizational development)은 일반적으로 환경변화에 대한 조직의 적응능력을 기르기 위하여 조직 및 구성원의 행동에 개선을 가져오는 변화과정을 의미한다.<sup>1)</sup> 조직개발은 특히 시스템의 관점(system approach)에서 구성원과 집단 그리고 전체 조직체 사이의 상호연관성을 강조한다. 조직개발의 개념을 요약하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 조직개발의 개념<sup>2)</sup>

기본요소	· 계획적 변화 · 전략적 개입 · 변화의 일상화	· 변화촉진 · 변화담당자 활용 · 행동과학적 지식과 기법 활용
목 적	· 조직효율성 증대 · 개인과 조직체의 목적통합 · 신뢰감, 팀워크 개발 · 창의적 적응능력 개발	· 장단기 성과향상 · 주인의식, 자아통제능력 개발 · 갈등의 고차원적 활용 · 문제해결능력 개발
개입활동	· 문제진단, 정보자료 수집, 전략적 변화계획수립, 변화촉진 · 개인수준에서의 능력 및 행동개발 · 집단 및 조직체 수준에서의 능력 및 행동개발 · 변화 및 성과측정, 평가, 피드백	

아래에서는 대학도서관에서의 조직개발을 세부적으로 살펴본다.

### 1. 서비스 향상을 위한 변화과정

대학도서관에서의 조직개발은 도서관 서비스의 향상을 위한 지속적인 변화과정이다. 도

1) 이학중, 조직개발론(서울: 법문사, 2002), p.26.

2) 상계서, p.36.

서관에서의 조직개발은 조직 구성원과 하부 집단 수준에서의 부분적인 변화는 대학도서관 조직 전체 차원의 변화에 영향을 준다는 가정 아래 조직 내부의 부분간의 시너지(synergy) 및 상호강화(mutual reinforcement) 효과를 도모한다. 이와 같은 변화과정은 조직의 각 부분을 개별적으로 파악하지 않고 하나의 시스템으로 통합하는 시스템사고(system thinking)에 기반한다. 즉, 시스템사고는 조직의 개별 문제나 요소에 집중하지 않고 하나의 시스템을 이루는 이러한 문제들과 요소들의 총체성과 그들 사이의 상호관계에 주목한다. 크리스천 보이소나스(Christian Boissonnas)는 대학도서관 이용자서비스 향상을 위해 직접봉사 부서와 간접봉사 부서의 심층적 통합을 제시한다.<sup>3)</sup>

### 1) 조직구조의 개편

조직체의 전략적 목적을 성공적으로 달성하기 위해서는 이에 적합한 조직구조의 설계가 요구되고, 조직체의 새로운 경영전략은 조직구조의 개편을 필요로 한다.

현대조직에서는 조직구조 개편의 방향은 대체로 수직적 계층조직에서 수평적 조직으로, 집권적 조직에서 자율적 조직으로, 기능통제적 조직에서 매트릭스 팀조직으로, 대규모 조직에서 소규모 단위조직으로 조직구조 설계패턴을 바꾸는 것이다. 여기서 조직개발은 물론 구성원들의 행동경향을 고려하여 새 조직구조와 구성원들 사이의 통합이 이루어지도록 조직구조를 설계하고 구성원들의 행동을 개선함으로써 조직의 효과성과 성과를 높일 수 있다.

최근까지 대학도서관 조직에서도 이러한 경향은 점차적으로 반영되어 왔다. 물론 이러한 추세가 항상 도서관의 조직도(organizational chart)에 분명히 나타나는 것은 아니었지만, 도서관 조직문화와 작업환경에서 점차 강화되어 왔다고 할 수 있다. 미국 대학도서관의 경우, 지난 수십 년 동안 도서관 조직에 커다란 변화가 있었다. 개별 도서관의 여러 부서의 직원들로 구성된 특별 팀과 정규 팀이 도서관 조직문화를 더욱 활기차고 개혁적으로 만들었다. 조직 하부의 일선 직원이 자신의 업무와 의사결정에서 더욱 많은 책임과 권한을 가지게 되었으며, 직원들은 도서관의 서비스 제공, 계획과정, 의사소통을 위해 점차 팀 단위로 일하게 되었다. 오늘날 미국 대학도서관은 대학과 지역사회에서 변화를 주도하기 위해 보다 유연한 조직이 될 필요성을 느끼고 있다.<sup>4)</sup> 이와 같은 추세에는 리엔지니어링, 전문가 모델, 참여경영, TQM(total quality management), 팀제(team system) 등이 포함되며, 국내 대학도서관에서도 최근 수년간 특히 팀제가 조직활성화를 위한 효과적인 조직구조 개편 방안으로 간주되어 시도되고 있다.

3) Christian Boissonnas, "Technical Services: The Other Reader Service," *Portal: Libraries and the Academy*, Vol.1, No.1(2001), pp.33-46.

4) Miriam A. Drake, "Technological Innovation and Organizational Change Revisited," *Journal of Academic Librarianship*, Vol.26, No.1(2000), pp.58-59.

## 2) 직무개선과 하부구조 조정

조직개발은 과업, 권한, 책임, 작업방법 등 구성원의 직무내용을 설계하는 데 있어서 조직구성원의 동기를 유발하고 사명감을 고취하여 성과를 높이는 데 역점을 둔다. 이와 관련하여 조직개발은 전통적으로 직무충실화(job enrichment)와 목표관리(MBO, management by objective)를 강조해 왔다.

최근 수년 간 국내 대학도서관에서는 수서·정리 업무의 통합, 주제별 자료실의 운영, SDI 서비스의 확충 등 여러 각도에서 업무과정 개선을 이루어왔으나, 아직까지 직무분석 체계가 부재하다고 할 수 있다. 예를 들면, 사서와 비전문직 직원의 업무구분이 모호하고 인력을 적재적소에 배치하지 않는 경우가 허다하다. 그러므로 변화를 관리할 수 있는 정도로 조직을 정비하는 작업은 여전히 미흡하다고 볼 수 있다.

## 3) 구성원의 행태와 조직문화의 개선

조직개발은 구성원들 사이의 일상 커뮤니케이션과 상호작용에서 나타나는 여러 가지 증상을 중심으로 조직문화와 조직분위기에 대한 진단을 내리고, 구성원들 간의 불신감, 폐쇄성, 적대감 등 조직의 부정적 요소를 제거하고 보다 활성화된 조직문화와 조직분위기를 조성하는데 노력을 기울인다.

한국 대학도서관에는 사서의 자질향상과 전문주제 개발을 위한 동기유발이 잘 이루어지지 않는다. 또한 일선 사서의 의견이 상향적으로 원활하게 반영되지 않는 경향이 있다. 그러므로 도서관 조직구성원들이 스스로 책임을 지기 싫어하고 타성에 젖어 무사안일하게 지낼 가능성이 다분하다. 또한 부서 사이의 벽이 여전히 높으며 부서이기주의가 드러나는 경우도 더러 있다고 본다. 그러므로 조직문화 개선 전략이 다각도로 강구될 필요가 있다.

## 4) 문제해결능력의 개발

조직개발은 의사결정과 문제해결에 있어서 구성원들이 가지고 있는 모든 정보와 능력을 조직체 문제해결에 최대한 발휘하도록 하는 동시에 그들의 잠재능력을 최대한으로 개발하는 데에도 역점을 둔다.

지식기반사회에서 대학도서관 사서의 문제해결 능력은 더욱 요망된다. 정보의 홍수를 경험하는 이용자들은 대학도서관 사서가 안내자 역할을 더욱 충실히 해줄 것을 기대하며, 또한 상용 DB 벤더의 선정, 다양한 콘텐츠의 개발 및 활용, 도서관에 수집되는 각종 자료와 매체의 비율 조정 등과 같이 사서가 업무과정에서 직면하는 여러 문제는 점차 난제가 되고 있다.

## 2. 계획적 변화개입

### 1) 전략적 변화관리

현대 조직은 세계화, 민주화, 정보화 등의 엄청난 환경변화 속에서 경영패러다임의 근본적인 변화와 더불어 조직구조 설계와 경영방식에 큰 변화를 요구한다. 이와 같은 변화는 최고경영층의 적극적인 지원 하에 장기간에 걸쳐 이루어진다. 그러므로 모든 구조적, 제도적, 행동적, 문화적 변화를 체계적으로 전개하기 위한 전략과 계획, 실제추진이 필요하고, 이러한 전략적, 체계적 변화관리를 시도하는 것이 조직개발이다.

대학의 학문활동을 지원하는 대학도서관도 정보기술을 적절히 수용하고 한정된 자원을 비용·효과적으로 활용하며 교육환경의 변화에 유연히 대처하기 위해서는 전략적이고 체계적인 변화관리를 수행할 필요가 있다.

### 2) 변화담당자의 개입

일상업무에 바쁜 조직의 실무현장의 구성원들은 조직의 변화와 개혁에 정신을 기울일 시간적 여유가 충분하지 않으며, 조직변화와 구성원의 행동개선도 장기간에 걸쳐 단계적으로 이루어진다. 따라서 현대 조직은 효율적이고 성공적인 변화관리를 실현시키기 위해 변화에 대한 전문지식과 경험을 갖춘 변화담당자(change agent)의 개입에 의존한다. 변화담당자는 조직체 내부의 변화전문가이거나 외부에서 기용된 자문가로서 조직체의 변화목적과 여건에 따라서 다양한 기능과 역할을 수행한다.

대학도서관에서의 변화담당자 역할은 조직진단을 할 수 있고 각 조직구성원의 직무를 분석할 수 있고 나아가 이들의 조직문화를 변화시킬 수 있는 전문가가 맡는 것이 바람직하다. 그러므로 개체 도서관 내부에서 현장경험이 풍부한 사서가 변화담당자가 되는 것이 가장 바람직하다. 그러나 그러한 변화담당자가 내부적으로 나타나지 않을 경우 외부에서 영입된 관장 또는 조직개발 자문가가 이러한 역할을 수행할 수 있다. 다만, 그 경우에도 대학도서관의 본질적 사명과 기능, 조직구조에 대한 전문적 지식과 관찰경험을 가진 인사가 선임되는 것이 바람직하다.

## 3. 조직개발 기법의 활용

### 1) 행동과학 이론의 적용

조직체와 구성원의 행동을 이해하고 이를 개선하려면 개인과 집단들을 대상으로 연구하는 심리학, 사회학, 인류학 등 행동과학의 이론과 연구결과가 조직개발의 지식기반으로

서 중요하다. 설문조사, 면접과 관찰, 실험 등 이들 행동과학분야에서 사용되고 있는 연구 방법들은 조직개발의 문제해결과정에 유효한 접근방법으로 응용될 수 있다.

1990년대에 현대조직에서 경쟁력 향상을 위한 경영혁신이 더욱 활발해짐에 따라 업무 과정 리엔지니어링(BPR), 총체적 품질경영(TQM), 고객만족경영(CSM), 시간기준경영(TBM), 가치창조경영(VBM), 경쟁적 벤치마킹 등 각종 혁신기법들이 많이 적용되었다. 우리나라는 1980년대부터 조직개발 기법이 대기업을 중심으로 본격적으로 도입되어 초기에는 주로 교육훈련을 중심으로 설문조사피드백, 워크샵토의, 리더십측정, 감수성 훈련, 팀훈련 등의 조직개발 기법들이 적용되어 왔다.<sup>5)</sup> 그러므로 대학도서관에서도 이와 같은 조직개발 기법들이 활용될 필요가 있다.

## 2) 인본주의적 가치의 강조

행동과학 지식의 활용은 조직개발 과정에서 인간의 가치를 최대한으로 향상시키려는 노력에서 인간중심적 관점과 방법이 그대로 반영된다. 조직개발은 변화과정에서 구성원들 사이의 개방성과 상호이해 및 자발적인 협동을 강조함으로써 구성원들과 조직체의 통합을 이루고 양측의 공동혜택을 최대화시키는데 전력을 기울인다. 전통적으로 대학도서관은 인본주의적 가치에 의해 운영되어 왔으며, 이는 이른바 무한경쟁의 시대에서도 더욱 소중히 지켜져야 할 것이다.

# Ⅲ. 한국 대학도서관에서의 조직개발 전략

## 1. 팀제의 안착

### 1) 팀제 적용의 문제점

지난 수년간 한국 대학도서관에서의 조직개발 방안 중에서 팀제는 대표적인 처방으로 고려되어 왔다. 우리나라 기업체에서 경쟁력 향상의 방안으로 불기 시작한 팀제의 바람이 비영리조직인 대학도서관에도 일기 시작한 것이다. 팀제는 정태성, 관료주의, 무사안일 등으로 대변되는 대학도서관의 조직풍토를 쇄신할 수 있는 효과적인 대안으로 간주되었다.

이러한 팀제는 1990년대 중반까지만 해도 국내 대학도서관의 전체 조직에 도입한 사례가 없었다. 그런데 2000년의 조직현황을 보면, 과조직이 65.8%(79개관), 팀제조적이 20.8%(25개관), 그리고 계 또는 실 수준의 조직이 13.3%(16개관)이었다. 과조직 중에서는

5) 이학중, 전제서, p.51.

2~3개 과로 편성된 경우가, 팀조직에서는 1~2개팀으로 구성된 구조가 각각 75%로 그 전형을 이루었다.<sup>6)</sup> 국내 대학도서관에서 팀제는 특히 사립대학교 도서관을 중심으로 확산되었으며, 국립대학교 도서관의 경우 2001년 ‘국립대학설치령’의 개편에 따라 2개 대학(경북대와 충남대)만이 팀제 운영으로 전환하였지만, 이 또한 기존의 수서과와 정리과를 통합하였을 뿐 그 업무상에는 큰 변화가 없다.<sup>7)</sup> 오동근은 국내 대학도서관에서 팀제 도입에 따르는 문제점과 대처방안을 제시하였는데, 이를 간추려 보면 다음과 같다.

우선 대학도서관에서의 팀제도입이 대학의 전체 조직개편과 맞물려 일방적으로 시행될 가능성이 많다는 점에서 탑다운식(top-down)의 일방적 시행의 문제가 생길 우려가 다분하다. 그러므로 도서관이 주도적으로 조직개편을 이루어가고 이를 위한 테스크포스를 조직하여 운영하는 것이 바람직하다. 체계적 전략의 문제는 대학과 대학도서관이 갖는 조직 목표를 확고히 하고 문제 의식을 공유하고 대학도서관이 조직개편과 팀제도입을 고객 내지 이용자 중심의 변화 등 대학전반의 다른 혁신과정과 유기적인 관계를 유지할 수 있도록 조정함으로써 대처한다. 관련제도나 지원제도의 미비 문제는 팀원에 대한 집단적 보상이나 팀 단위의 인센티브제의 도입 등과 같이 인사지원체제를 정비함으로써 극복한다. 아울러 효과적인 정보시스템의 구축을 통한 정보의 공유도 도모한다.<sup>8)</sup>

또한 윤희윤은 최근 수년 간 팀제를 도입한 국내 대학도서관을 대상으로 팀제 시행상의 문제점들을 진단하였는데, 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 팀제 도입을 위한 사전 준비를 매우 소홀한 흔적이 역력하다. 이는 과거의 계층구조를 고수하면서 과 조직의 명칭을 단순히 팀명으로 개칭하거나 직급과 직책을 분리하지 않은 사례가 적지 않기 때문이다. 둘째, 일부 대학도서관의 조직구조는 과도한 슬림화(수평적 통합)로 기형적인 공룡의 모습이다. 과연 대과형 팀장이 많은 수의 팀원을 통괄하여 조직의 효율성을 제고할 수 있을 것인지는 의심스럽다. 셋째, 종래의 계층조직에서 보직을 수행했던 중간관리자가 팀제조직에서 다시 팀장으로 보임된 사례가 많다. 이것은 팀장의 자격요건이나 대상기준에 대한 명확한 근거가 없다는 사실에서 추론할 수 있다. 넷째, 팀제조직의 전제조건은 업무프로세스의 재편이다. 그런데 종래의 다단계 계층조직과 팀제조직의 업무분장을 비교해보면 별로 달라진 것이 없다. 내용물은 그대로 두고 포장지를 바꾼 형상이다. 다섯째, 팀제의 핵심요소는 권한의 위임이며, 그 성패는 팀장의 역할에 달려 있다. 관장과 부관장은 조직전체와 관련된 통제권을 제외한 대부분의 권한을 팀장에게 위임하고 팀장은 유연한 리더십과 해박한 업무지식을 바탕으로 팀을 주도해야 한다. 그러나 그 동안의 한국 대학도서관의 조직문화나 관행을 감안할 때 이 또한 매우 회의적이다.<sup>9)</sup>

6) 윤희윤, “대학도서관 경영개혁의 동향과 반추: 조직의 통합과 팀제를 중심으로,” 한국도서관·정보학회지, 제32권, 제1호(2001, 3), p.46.

7) 김태자, “IT 기반하의 국립대학교 도서관 발전을 위한 전략적 계획,” 국립대학도서관보, 제20집(2002, 5), p.38.

8) 오동근, “대학도서관의 조직대안으로서의 팀제조직에 관한 연구,” 한국도서관·정보학회지, 제30권, 제3호(1999, 9), pp.360-361.

9) 윤희윤, 전제논문, pp.47-48.



이처럼 한국 대학도서관에서 팀제는 서비스 향상과 조직 개발을 위한 손쉬운 방안으로 간주되어 시도되는 중이지만 위계를 중시하는 조직문화의 오랜 관행으로 쉽사리 정착되지 못하고 있음을 알 수 있다.

## 2) 팀제 정착 방안

팀조직에서는 개인의 달성도보다 팀의 달성도가 중요하며, 팀원들의 평가에는 팀 목표 달성도에 얼마나 많이 협력했는가 중요하다.<sup>10)</sup> 여기에서는 팀제를 한국 대학도서관에 정착시킬 수 있는 방안에 대해 모색하였다.

첫째, 도서관 서비스의 지향점을 이용자중심으로 확립한다.

도서관의 자료관리와 서비스는 관리자 중심이 아닌 이용자 중심이 되어야 함을 분명히 하고 도서관 경영과 서비스의 평가도 이용자의 관점에서 시행한다. 여기서 이용자(user)라는 용어에 대해서 짚어볼 필요가 있다. 이용자라는 용어는 말 그대로 도서관을 이용하는 사람이라는 의미인데, 이 용어는 도서관이 도서관을 찾는 불특정 다수의 사람들에게 열려 있는 공간일 뿐이라는 뉘앙스를 느끼게 한다. 다시 말해, 도서관의 관리적 측면이 강조될 뿐 서비스의 질이라는 면은 그다지 반영하지 못하는 개념인 것이다. 미국의 문헌정보학자 피터 허넌(Peter Herson)과 엘런 알트먼(Ellen Altman)은 기존의 도서관 실무와 문헌정보학 문헌에서 사용해오던 'users' 또는 'patrons' 라는 용어 대신 '고객(customer)'이라는 용어를 의도적으로 사용한다. 이들은 자신들의 최근 저서에서 도서관의 이용자도 고객임을 역설한다.

많은 도서관들이 고객들을 무시해 왔다. 이는 도서관의 고객들을 마치 버스 안에서 운전기사가 틀어놓은 음악을 아무런 불평도 못하고 들을 수밖에 없는 승객처럼 인식하고 있기 때문이다. ... 사서를 지망하는 대부분의 사람들은 사람들에게 도서와 정보를 연결시켜 주고 싶다는 욕망을 가지고 있을 것이다. 바로 그러한 생각이 서비스 품질의 토대가 된다. 그러나 어찌된 일인지 시간이 지나면서 전문직들은 쿡알을 세는 것과 같은 일에 얽매어 장서가 몇 권이며 대출이 얼마나 되었는가에 몰두하고 있다. ... 여기에서 규정하는 고객이란 도서관에 도움을 요청하는 개인, 또는 도서관이 소장하고 있거나 그렇지 않은 특정 자료를 필요로 하는 개인을 말한다. 그러나 고객들은 도서관이 자신들에게 말해주거나 말해주기까지 자신들의 기대가 비현실적이거나 비합리적인 것이라는 사실을 모르고 있을 것이다. 이러한 사실은 도서관의 핵심서비스와 주변서비스를 구분하고, 도서관이 제공하지 않는 서비스를 명시하고 홍보해야 하는 도서관 관리자의 역할을 상기시키고 있다. 이것은 또한 그러한 결정사항을 지역사회에 알리고 심지어 고객들의 지지를 얻을 필요가 있다는 점을 나타낸다.<sup>11)</sup>

이와 같은 논리는 상당히 설득력이 있다고 보며, 이용자 중심적 서비스를 펼치고자 하

10) 임창희, 가재산, 한국형 팀제를 넘어서(서울: 삼성경제연구소, 1998), p.105.

11) Peter Herson and Ellen Altman, 도서관 서비스 품질 관리론, 이은철 역(서울: 한국도서관협회, 2001), pp.22-36.

는 한국의 대학도서관에서도 진지하게 고려될 필요가 있다고 생각한다. 다만 이에 대해 도서관계와 문헌정보학계의 중론을 거치는 것이 좋으므로, 이 연구에서는 종전과 같이 이용자라는 용어를 계속 사용한다.

둘째, ‘다기능’ 팀제를 구현한다.

프로세스가 도서관의 업무처리 절차라면 프로세스 혁신(process innovation)은 도서관 업무를 이용자 중심으로 개혁하는 작업이다. 이러한 이용자 중심적 서비스를 위한 ‘팀제’는 다기능팀으로 운영되는 것이 바람직하다. 즉, 다양한 정보요구를 가지고 도서관을 활용하는 이용자들을 모두 적절하게 만족시킬 수 있도록 한 팀이 여러 가지 기능을 동시에 수행하는 것이다. 오늘날 대학도서관은 사서를 비롯한 직원들을 이용자 중심적 차원에서 여러 가지 기능을 수행하도록 훈련하여야 한다. 그런데 직원 각자가 여러 가지 기능을 수행하는 것은 쉽지 않거나 한계가 있으므로 다기능팀을 만들어 이용자를 위한 모든 기능역할을 한꺼번에 처리할 수 있도록 해야 한다. 물론 1인이 다기능을 할 때 전문화와 분업화의 이점은 줄어든다. 그렇지만 이것 역시 분업화되고 전문화된 여러 개인이 모여 정보공유와 의사소통과 협력이 원활한 다기능팀을 이룬다면 별다른 문제가 없고 이용자의 만족은 커지게 된다.

셋째, 팀장과 팀원의 능력개발과 의사소통의 최대화를 도모한다.

이를 위해 한국 대학도서관의 조직문화를 명령과 규제의 문화에서 창의와 책임의 문화로 바꾸어 나가고 관장 및 부관장은 조직전체의 리더십을 제외한 세부적 관리사항은 과감하게 각 팀장에게 위임하며 팀원의 고유한 장점과 경험, 지식을 팀 단위에서 활용하며 팀원의 과오와 실패에 대한 문책을 줄이고 오히려 그것을 개인과 조직의 성공을 위한 밑거름으로 삼는 것이 바람직하다.

임창희·가재산은 한국 기업에서 팀 활성화를 위한 여러 요소와 세부적 기법을 <표 2>와 같이 정리하고 있는데, 이러한 논의는 한국 대학도서관의 경우에도 참고할 만하다.

<표 2> 팀 활성화를 위한 핵심 요인들<sup>12)</sup>

핵심요인	주요내용	팀 운영기술
주인의식(ownership)	팀워크, 집단목표설정	문제해결법
프로세스 지향(process oriented)	자기완결형 업무처리	팀 미팅
목표와 미션 공유(goal, mission)	팀의 존재이유(고객가치) 의사결정	합의도출과 의사결정
의사소통(communication)	갈등해소와 신속한 정보전달	갈등과 마찰의 해소
적극적 참여(committment)	신체와 개인적 희생, 합의	듣는 기술과 의사소통 기술 지속적인 프로세스 개선
공정한 평가와 보상(reward)	성과지표와 과정지표	창의력 훈련
계층구조의 타파	벽없는 조직	팀워크 훈련

12) 임창희·가재산, 전게서, p.91.

이와 관련하여 대학도서관의 조직재생과 활성화를 위해 우선 경영수련(management discipline)을 강화하여야 한다. 여기서 경영수련이란 대학도서관 조직 구성원으로 하여금 대학도서관이 직면한 외부환경의 위협요소와 내부환경의 단점을 주지하게 하여 경각심을 일깨우고 조직이 나아갈 방향을 명백하게 제시하여 조직내 기강을 바로잡는 것을 말한다. 또한 조직 활력화를 위해 권한을 실무현장으로 대폭 위양하고 업무단위 자체의 목표설정과 관리를 강화함으로써 업무단위에게 전적인 자율성을 부여한다. 예컨대 대학도서관에서 주제자료실을 설치한 경우 주제자료실의 전반적 운영, 자료관리, 이용자서비스 등 제반 업무를 담당 사서가 창의적으로 또한 자신의 책임 하에 운영할 수 있도록 도서관장이나 상위 관리자는 지원과 조정 역할을 수행할 뿐 주제자료실 운영과 관련된 거의 모든 권한을 위임한다.

연구자가 도서관경영 분야를 연구하면서 또한 대학도서관 현장에서 관장으로 재직하면서 관찰하고 경험한 바로는, 한국 대학도서관 조직에서의 강점으로 안정성에 대한 사서의 인식, 사서들 간의 동료애, 부서 사이의 얽은 갈등 수준, 여성 사서의 섬세함, 일부 젊은 사서의 도전의식, 일부 사서의 서비스 향상에 대한 열의 등을 들 수 있고, 약점으로 고층적 조직구조, 중앙집권적 권력체계, 중앙집권적 의사결정체계, 하향식 의사소통경로, 높은 수준의 공식화, 관료성, 변화수용을 기피하는 경직된 조직문화, 사서 사이의 무경쟁풍토, 몸에 배어있지 않은 친절, 조직과 업무에 대한 자부심 부족, 직접봉사부서보다 간접봉사부서 선호, 비전문적 관장, 중간관리자의 경영능력 부족, 사서의 전문성 결여, 사서의 정보기술 이해 및 활용능력 부족, 사서의 재교육기회 부족, 사서의 자기학습의욕 부족 등을 들 수 있다.<sup>13)</sup>

그러므로 한국 대학도서관의 조직개발을 위한 팀제의 적용은 위와 같은 한국 대학도서관의 조직문화를 고려하여 점진적으로 추진하는 것이 바람직하다. 즉, 장기적 비전을 가지고 창의적, 프로세스 중심적, 과업지향적, 책임경영식 조직문화로 변화해 나가되 팀제 추진과정에서 각종 저항과 장애를 최소화하기 위해 개별 대학도서관의 역사, 조직문화와 상황에 맞게 과도기적 대책을 강구할 필요가 있다. 예를 들면, 과거의 과장, 계장, 주무, 주임이 팀장이 되는 경우는 별 문제가 없지만 그가 팀원이 될 경우 “○○ 업무 담당 아무개 계장”과 같이 종전의 직함을 그대로 쓰게 하고 봉급이나 승진 체계에도 별다른 변화가 없도록 하는 것이다.

## 2. 지식경영과 학습조직문화의 개발

한국 대학도서관의 조직개발을 위해 여러 가지 측면의 대책이 강구되어야 하겠지만, 최

13) 박인용, “대학도서관 경영전략에 관한 연구,” 한국도서관·정보학회지, 제30권, 제3호(1999, 9), pp.105-106.

근까지 전세계적으로 또한 국내에서도 꾸준히 논의되고 있는 ‘지식경영(knowledge management)’과 ‘학습조직(learning organization)’ 개념을 활용하는 것도 바람직하다. 이는 오늘날과 같은 디지털 정보환경에서 대학도서관 조직개발을 위한 효과적인 방안이기 때문이다.

### 1) 지식경영의 활용

‘지식경영’에 대해서는 지금까지 여러 학자가 정의를 내리고 소개를 하였다. 그 중에서 최근 유명만은 종전의 ‘정보관리(information management)’ 차원의 관점과 ‘사람관리(people management)’ 차원의 관점을 통합하여 “조직의 발전전략에 직결되는 핵심지식을 부단히 창출하고 이를 신속하게 전파, 공유함으로써 모든 조직구성원이 원하는 지식을 적기에 습득, 업무활동에 적용해서 고부가가치를 창출할 수 있도록 조직 내외에 산만하게 표류하는 정보와 지식을 체계적으로 관리경영하자는 21세기형 경영혁신 전략”<sup>14)</sup>이라고 정의하고 있다.

지식을 경영한다는 것은 조직내의 형식지와 암묵지를 최대한 수집하여 체계적으로 조직하여 조직 구성원 각자가 필요한 때에 활용하는 것이다. 최근 수년 간 정보기술의 비약적 발전에 힘입어 정보를 처리하고 가공하는 분야가 괄목상대하게 발전하였으며, 이것이 조직내부의 정보를 관리하고 공유하는 지식관리시스템을 가능하게 하였다. 그러나 지식은 정보와는 달리 인간의 창조적 고뇌와 주관적 가치판단이 내재된 것이므로 처리되어야 할 객관적 실체가 아니다. 그러므로 지식경영은 지식 그 자체를 관리하는 활동이 아니다. 이 사실은 우리에게 지식이 효과적으로 창출, 전파, 보급, 공유될 수 있도록 조직을 관리하는 것, 즉 지식창출 및 유통이 원활히 이루어질 수 있도록 조직구조나 운영방식, 조직의 여건과 문화 창출에 더 많은 관심을 기울일 필요가 있다는 것을 시사한다.<sup>15)</sup>

대학도서관 현장에서 직원들이 일상적인 업무와 관련하여 생산하거나 수집하는 각종 형식지와 암묵지와 같은 조직적 지식(organizational knowledge)은 특히 디지털시대에서 학술정보 유통과 이용자서비스의 향상을 위해 귀중한 자산이 될 수 있다. 예컨대, 도서관에 입수된 신간에 대한 서지정보를 대출기록과 온라인 서평과 함께 결합하여 일반적인 이용자 그룹을 위한 게시판 정보로 제공하거나 또는 특정 이용자 그룹을 위한 맞춤형 서비스 형태로 제공하는 일을 들 수 있다. 또 다른 예는 학기마다 수집되는 지정도서 목록을 연차적으로 데이터베이스 형태로 체계화하여 도서관의 기본장서(core collection) 구축을 위한 참고자료로 사용하는 것이다. 또한 주제사서가 자료를 선정하거나, 정리사서가 목록에서 접근점을 설정하거나, 참고사서가 이용자와 참고인터뷰를 수행할 때와 같이 각 구성원이 업무과정에서 습득하게 되는 암묵지를 성문화된 업무편람, 웹기반 지식저장소,

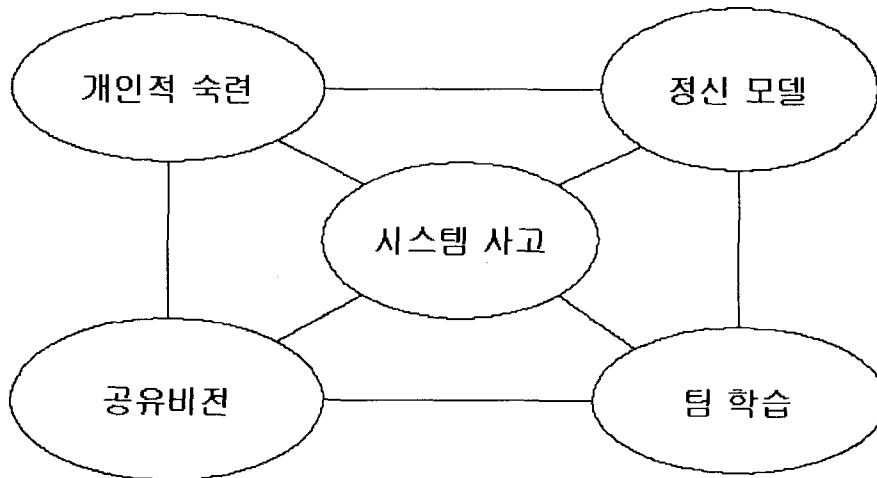
14) SK C&C·유영만, 지식경영과 지식관리시스템 (서울 : 한얼, 2001), p.65.

15) 상계서, p.69.

메일링리스트, 옐로우페이지, 순환근무, 교차교육 등을 통하여 가급적 형식지로 바꾸고 조직구성원 사이에 지식을 공유하는 조직문화를 조성해 나가는 것이 지식경영을 구현하는 길이다.<sup>16)</sup>

2) 학습조직문화의 개발

‘학습조직’에 대해 데이비드 가빈(David A. Garvin)은 “지식을 창출하고 습득하며 해석하고 조직 내에 전이시키는 데 능숙하며, 목적의식적으로 새로운 지식과 통찰력을 행동에 반영시키는 데 능숙한 조직”이라고 정의하였으며, 어떤 조직이 학습조직인지 아닌지 확인하기 위해서는 ① 특정 조직이 명확한 학습주제를 가지고 있는가 ② 특정 조직이 내부에서 불협화음을 일으킬 수 있는 정보에 대해 얼마나 개방적인가 ③ 조직이 실수를 되풀이하지 않도록 조치를 취하고 있는가 ④ 한 직원이 떠나면 조직 발전과 경쟁력 제고에 결정적으로 중요한 지식을 잃게 되는가 ⑤ 조직은 조직이 알고 있는 것을 행동으로 실천하고 있는가 등과 같은 질문을 던질 수 있다고 하였다.<sup>17)</sup> 학습조직 이론의 개척자인 피터 센게(Peter M. Senge)에 의하면, 학습조직은 <그림 1>과 같이 5가지 수련(discipline)이 상호 밀접하게 연결되어 전체적으로 조직체의 학습능력을 형성한다.



<그림 1> 학습조직의 다섯 가지 수련

여기서 ‘개인적 숙련(personal mastery)’이란 개인이 자신의 자아를 완성하고자 하는 부단한 노력으로서 평생학습에 대한 욕구, 진지하고 분명한 비전, 지향점이 있는 노력, 인내심, 현실에 대한 객관적 관찰능력 등이 개인적 숙련의 바탕이 된다. ‘정신 모델(mental

16) 이용재, “디지털시대 대학도서관의 경영기법에 관한 연구,” 한국문헌정보학회지, 제36권, 제4호(2002, 12), p.298.  
 17) David A. Garvin, 살아있는 학습조직, 유영만 역(서울 : 세종서적, 2001), pp.35-41.

models)'은 개인이 세상을 이해하고 행동을 취하는 방법에 영향을 미치는 뿌리 깊은 가정, 심상, 이미지, 일반화를 의미한다. '공유비전(shared vision)'은 조직구성원들이 조직의 사명, 목적, 목표에 대하여 공감대를 가지고 있는 정도를 말한다. '팀 학습(team learning)'은 팀 구성원들 사이의 대화와 토론에서 시작되며 개인수준의 학습을 증진시키며 나아가 개인학습의 합보다 더 큰 학습효과를 낸다. '시스템 사고(systems thinking)'는 조직 전체를 하나의 시스템으로 보고 부분을 전체와 관련지어 파악하는 사고로서 다른 네 가지 수련들을 연결하고 통합하는 역할을 하여 시너지 효과를 낸다.<sup>18)</sup>

대학도서관 조직이 학습조직이 되기 위해서는 직원 각자가 자기교육의 기회를 최대한 활용하여야 한다. 자기교육의 예로는 직원사이에 업무시간 중 티타임(tea time) 또는 업무시간외 특정 시간(일과후 또는 주말의 실별 분임토론 시간)에 이루어지는 일상적인 대화와 토론, 각종 학회 및 협회가 주최하는 세미나·워크숍·컨퍼런스 참가, 대학 캠퍼스 강의 수강 및 청강, 통신과 인터넷을 통한 원격강의 수강, 인터넷에 산재하는 교육자료를 통한 학습, 인트라넷을 통한 직원 사이의 의사소통 및 정보공유, 인터넷을 통하여 동일하거나 유사한 업무를 수행하는 국내외 사서 사이의 교류, 뉴스그룹(newsgroup)에의 참여 등을 들 수 있다.<sup>19)</sup>

### 3) 변화능력의 개발과 변화담당자의 리더십

최근 한국 대학도서관 현장에도 지식경영과 학습조직의 차원에서 이런저런 시도가 이루어지고 있지만, 아직은 시작 단계임을 관찰할 수 있다. 예컨대 사서 중심의 연구회 조직, 도서관 홈페이지 게시판을 통한 정보공유 등과 같은 활동이 시작되고 있으나 이러한 일들이 아직은 업무보조 활동으로 간주되고 있을 뿐이며 그다지 활성화되지 않고 있다.

그러므로 직원 각자가 서비스 향상과 관련된 정보와 지식을 부단히 학습하고 이를 조직내에 공개하는 일에 적극성을 떨 수 있도록 조직환경을 정비하고 변화를 일으킬 필요가 있다. 이를 위해 조직 구성원의 교육훈련과 변화능력을 개발하여야 한다. 대학도서관 조직에서 이용자에 대한 인식을 높이는 방법으로는 이용자의 학문활동에 대한 지식 및 이론교육과 워크샵 토의 등 여러 가지가 있지만, 가장 효과적인 방법은 구성원 각자가 자기 업무와 관련하여 이용자들과 직접 접촉하고 상호작용하는 것이다. 현대 대학도서관 조직에서는 이용자서비스(user service) 부서뿐만 아니라 기술서비스(technical service) 부서도 이용자와 여러 가지 경로와 형태로 접촉하게 되며, 이용자서비스 부서와 기술서비스 부서가 하나의 시스템을 이루어 이용자 중심적 서비스를 펼쳐야 한다. 즉 이용자 서비스에 전후방이 따로 없는 것이다. 수서·정리 부서의 직원도 방문, 전화, 이메일 등으로 문의하는 이용자들을 친절하게 응대하여야 할 것이다.

18) Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*(New York: Currency Doubleday, 1994), pp.6-10.

19) 이용재, 전제논문, pp.296-297.

또한 모든 직원은 종전의 관리중심적 패러다임에 비롯된 업무에 대한 고정관념과 시간 감각에서 점차적으로 벗어나야 하며, 이용자 중심적 패러다임을 강화하기 위해 도서관 전체를 하나의 시스템으로 보고 외부 환경변화에 유연하고 신속하게 대처하고 내부의 세부 조직과 업무를 유기적으로 연결하여 생각하는 사고를 함양할 필요가 있다.

이와 관련하여 지식경영을 활용하고 학습조직을 구현하는 등 조직활성화를 주도할 변화담당자의 역할이 중요해진다. 변화담당자는 상위경영층으로부터 중간 및 하위 관리층 그리고 일선작업현장에 이르기까지 모든 계층의 여러 관리자와 능력있고 의식있는 일선 사서로 구성되며 이들은 각기의 업무영역에서 조직활성화에 필요한 개혁과 변화를 추진하는 촉진자 역할을 담당한다. 때로는 외부에서 영입되거나 특정 기간 동안 고용된 전문가를 활용할 수도 있다. 이러한 외부 전문가는 조직개발 관련 이론과 실무감각을 겸비한 인물이 바람직한데, 이 경우에도 어디까지나 내부 구성원들에 의한 자발적이고 장기적인 변화가 일어날 수 있도록 세심히 추진하여야 한다. 영국항공에서 변화담당자는 승객서비스에 대한 교육훈련은 물론 분임조활동과 피드백회합을 통하여 조직체의 변화능력을 성공적으로 개발하였고, 필립스 반도체사업부에서는 변화담당자가 업무과정 리엔지니어링 혁신기법을 성공적으로 적용시켜 모든 업무분야에서 모든 업무분야에서의 수행주기를 단축시켰다. 지멘스에서는 실무현장의 모든 TOP 프로젝트에 컨설턴트가 변화담당자로서 생산성 향상을 주도해 나갔다. 국내의 동양염공은 사장이 변화담당자가 되어 작업환경의 정비, 경쟁업체 벤치마킹의 착수, 엔지니어링 세일즈의 전개, 능력중심의 팀장 제도 실시, 신상필벌의 원칙 엄수, 사원들의 주인의식 고양 등으로 조직재생과 활성화를 이루었다.<sup>20)</sup>

대학도서관에서 사서들이 헌신적이고 맡은 바 직무에 충실하며 친절을 우선적으로 생각하는 근무태도를 보이기 위해서는 관장을 비롯한 관리자가 사려깊은 역할모범을 보여 기존의 경직된 관리중심적 업무태도와 조직문화를 개선할 필요가 있다. 관장이나 중간관리자가 가능한 한 서비스데스크에서 대출반납업무나 참고서비스를, 서고에서 서가정리를 직접 경험하여 일선 사서들의 고충을 파악하고 각 업무담당자의 이야기를 많이 듣고 적절한 조언을 하며 그들의 창의적 아이디어를 수렴하는 노력을 보이는 것이 바람직하다.<sup>21)</sup> 또한 관장이 사서들로 하여금 서비스개선을 위해 국내외 모범사례 도서관을 벤치마킹하게 하고, 이용자의 수업 및 연구 활동에 좀더 적극적으로 개입하는 것을 권장하며, 업무과정에서 생겨난 노하우를 가능한 한 성문화하고 인터넷을 통해 다른 직원들과 공유하게 하고, 사서의 공식적·비공식적 계속교육을 조직적 차원에서 지원하는 등 변화담당자로서 다각도의 리더십을 발휘하는 것이 바람직하다.

20) 이학중, 전계논문, pp.257-265.

21) 박인용, 전계논문, p.114.

### 3. 전략적 계획의 수립

#### 1) 전략적 계획 수립의 필요성

연구자는 이 연구에 선행하여 도서관에서 경영전략을 수립해야함을 강조하고, 경영전략의 개념을 “도서관 규모의 확대, 정보기술의 발달, 이용자 요구의 다양화, 예산확보의 어려움 및 자원조달과 배분 등의 도서관내외 환경의 변화와 미래의 불확실성에 대응하면서 사서들의 능력과 지식을 개발·활용하여 봉사성과를 향상시키기 위한 체계적이고 통합적인 경영활동”으로 정의한 바 있다.<sup>22)</sup>

전략(strategy)은 군사용어에서 비롯되었으나 오늘날 기업은 물론 각종 비영리기관의 경영에서도 점차 보편화되고 있다. 미국을 비롯한 선진국의 대학도서관들은 수십 년 전부터 이러한 도서관 발전 전략을 ‘전략적 계획(strategic plan)’의 형태로 성문화하여 도서관 서비스의 향방과 조직개발의 지침으로 삼고 있다. 21세기 지식기반사회에 들어선 한국의 대학도서관도 서비스 향상과 조직개발을 위해 의도적으로 전략을 수립하고 이를 성문화하여 대내외적으로 천명할 필요가 있다. 정보환경의 급속한 변화에 유연히 대처하고 사서들의 자질과 능력을 신장하여 대학도서관의 경쟁력을 확보하기 위해, 전략적 계획을 수립하고 발표하는 것은 더 이상 미룰 수 없는 일이다. 이는 또한 자료와 이용자를 연결하고자 하는 도서관의 본질적 사명을 시대에 걸맞게 계속적으로 확인하고 정립해나가며, 이용자에게 보다 나은 서비스를 제공하기 위해 이용자와의 지속적인 커뮤니케이션을 통하여 이용자의 이해와 협조를 구하여 도서관 조직전반의 목적(organizational-wide goal)과 구체적인 목표(specific objective)를 실현하기 위한 일이다.

지금까지 한국의 대학도서관은 학문활동의 중핵적 지원기관이 되어야 함에도 불구하고, 현실적으로 대학의 부속기관으로 자리매김되어 대학에서의 위상이 상당히 낮은 편이었다고 할 수 있다. 단적인 예로 도서관장의 경우, 선진국 대학도서관에서는 전임(full-time)의 전문직 사서가 수년 내지 수십 년 동안 관장직을 맡아 명실상부한 ‘대학의 심장’으로서 기능하는 대학도서관을 이끌고 있지만, 한국 대학도서관에서는 대체로 비전문 교수가 겸임의 형태로 1-2년 정도 머무는 자리이다. 이렇게 국내 대학도서관은 대학에서의 위상이 낮는데, 최근 수년 사이에도 도서관의 위상을 위협하는 일이 곧잘 발생하였다. 예컨대, 도서관 직원과 신규채용 인력의 감축, 도서관 자료구입 예산의 삭감, 대학도서관과 전자계산소의 통합 논의 등이다. 또한 도서관의 시설과 자료에 대한 이용률이 증가하고 이용자의 정보요구는 날로 다양하고 고급화되는 반면, 학술지 구독가격의 상승, 저작권의 강화 및 보호 추세 등은 도서관의 이용자 서비스에 장애물로 작용하고 있다. 그러므로 국내 대학도서관은 제반 대내외 환경에서의 기회(opportunity) 및 위협(threat) 요소를 분석하고

---

22) 상계논문, p.101.



도서관의 강점(strength)과 약점(weakness)을 파악하는 SWOT 분석을 통하여 전략적 계획을 수립하고 이를 계속적으로 보완하여 서비스를 펼치는 것이 바람직하다.

2) 전략적 계획에서의 우선 순위와 고려요소

외국도서관과 국내도서관의 전략적 계획을 비교·분석한 최근의 한 연구는 <표 3>과 같이 국내외 대학도서관의 순위별 공통전략을 정리하였다.<sup>23)</sup>

<표 3> 국내외 대학도서관의 순위별 공통전략<sup>24)</sup>

구 분 공통 전략순위	외국 대학도서관	국내 대학도서관
1 위	· 최고의 서비스 제공	· 이용자 중심의 서비스 제공
2 위	· 유용한 정보제공으로 서비스 욕구 충족	· 주제전문사서의 양성 · 시설 보완 및 정비 · 정보자료의 확충 · 학술정보의 디지털화
3 위	· 사서의 개발	· 사서의 계속교육 · 조직 개편 · 공간 활용 및 유휴공간 확보
4 위	· 공간확보로 정보환경의 최적화 · 정보자료의 확충 · 정보자원への 적절한 접근 제공	· 주제별 자료실 운영 · 학술정보의 적시 제공 · 이용자 교육 · 학술정보시스템의 완비 · 지역사회 주민을 위한 도서관 개방
5 위	· 교수와 직원의 확보 및 지원 · 새로운 IT 사용 증대 · 기금 조성원 발굴 · 도서관 이미지 향상으로 위상 확립 · 정보공유의 최적화 · 가상공간 창출	· 인력 확충 · 분관 설치 · 최신의 연구환경 조성 · 적극적인 홍보 활동 · 자료관리 (과·오손, 자동대출 반납기) · 가상대학 지원을 위한 시스템 구축

위의 표에서 알 수 있듯이 최근 대학도서관은 국내외를 막론하고 처해 있는 정보환경이 유사하며 이에 대한 전략도 대동소이하다. 즉, 새로운 디지털 정보가 확산되는 도서관 환경에서 점차 다양해지는 이용자의 요구를 충족하기 위해 전통적 아날로그 방식의 장서

23) 이러한 조사에 포함된 국내외 대학도서관은 Appalachian State University Library, Australian National University Library, University of Illinois Libraries, Kansas State University Libraries, University of Kentucky Libraries, New Mexico State University Library, Syracuse University Libraries, 강원대학교 도서관, 서울대학교 도서관, 전북대학교 도서관, 충남대학교 도서관, 충북대학교 도서관이다. 김태자, 전개논문, pp.29-32.

24) 상계논문, p.33.

와 설비, 서비스를 강화하는 동시에 디지털 방식의 자료와 서비스를 적극 보완하는 추세로 나아가고 있다. 무엇보다도 국내외 대학도서관 모두 전략적 계획의 최우선 순위전략으로 ‘양질의 이용자 지향적 서비스 제공’을 설정하고 있음이 주목된다. 이처럼 이용자는 도서관서비스에 있어서 주된 고려요소가 되고 있고 그 서비스의 평가에서 핵심 잣대가 되고 있다.

그러나 이용자가 현재 원하는 일이라고 하여 무조건 그에 맞추고자 하는 것은 도서관서비스의 진정한 목표에 어긋날 수 있고 결과적으로 이용자에게도 별다른 도움이 되지 않을 수 있다. 그러므로 도서관은 전략적 계획을 통하여 이용자의 이해를 구하고 계속적으로 도서관의 서비스 철학을 정립해나가는 것이 필요하다. 이와 관련한 좋은 사례는 뉴질랜드 법무부 도서관이다.

뉴질랜드 법무부 도서관의 주요 고객은 판사들인데, 그들은 자신들의 모든 요구가 신속하게 충족되는데 익숙해 있다. 법무부 도서관은 전국을 망라하는 6개 지역의 법원에 대한 정보서비스를 위한 전략적 계획을 수립하였다. 판사들이 포함된 위원회의 승인을 받은 바 있는 이 계획은 예산을 고려하여 수행할 수 있는 서비스와 그렇지 않은 서비스를 세부적으로 구분하였다. 전략적 계획을 수립하기 이전에는 판사들이 항상 도서관 직원들에게 자료의 복사를 의뢰하였으며, 때로는 판사들이 가지고 있는 개인 자료의 복사를 부탁하기도 하였다. 전략적 계획이 수립된 이후, 도서관 관리규정을 통해 직원들이 판사들을 위해 자료를 복사하는 것을 일체 금지시켰다. 또한 직원들이 판사들을 위해 온라인검색도 수행하지 않았다. 판사들과 그들의 보좌관들은 이 업무를 지속적으로 수행해 줄 것을 요청하였다. 그러나 그 대신에 도서관은 각종 범죄에 대한 판결문의 데이터베이스를 구축하여 판사들로 하여금 자신들의 수임사건에 대한 판결을 내리는데 많은 도움을 받을 수 있게 하였다.<sup>25)</sup>

이처럼 이용자 중심으로 서비스를 펼치고 이용자의 만족을 서비스 평가의 기준으로 삼는다고 하여 대학도서관이 현재 적극적으로 표출되는 이용자 요구에만 급급해한다면 오히려 진정한 의미의 이용자서비스를 왜곡하는 현상이 일어날 수 있다. 그러므로 도서관은 현재의 이용자 요구뿐만 아니라 이용자 자신들도 모를 수 있는 잠재화된 이용자유구를 개발하고, 나아가 미래의 이용자 요구까지 전망할 수 있는 능력을 갖추는 것이 바람직하다. 대학도서관의 경우 대학의 설립정신과 대학의 학문활동, 지역사회에 대한 봉사 등에 부응하는 장기적 비전에 따라 단기, 중기의 계획을 가지고 이용자서비스를 펼쳐야 할 것이다.

특히 대학도서관의 조직개발과 관련된 부분을 전략적 계획 속에 명시하는 것도 바람직하다. 예를 들면, 전략적 계획 속에 “도서관조직을 이용자 지향적으로 개편한다”, “도서관서비스의 품질향상과 인력개발을 위해 적절한 재정적·인적 자원을 할당한다”, “도서관의 시설 및 정보자원에 대한 이용자의 접근을 보다 용이하게 하기 위해 도서관은 개방적이

25) Peter Hernon and Ellen Altman, 전거서, p.36.

고 유연한 조직을 갖춘다” 등과 같은 문구를 넣을 수도 있을 것이다. 이와 관련된 보다 구체적인 세부계획은 개별 도서관의 역사, 여건, 모체 조직, 이용자집단의 성격과 요구에 따라 달라질 수 있기 때문에 여기에서 일일이 제시할 수는 없다. 다만 지식기반사회와 디지털시대에서 한국 대학도서관이 조직개발 과정에서 참고할 수 있도록 약간의 문구를 예로 제시한다. 즉, “도서관은 주제서비스를 향상하기 위해 주제별 자료실을 운영한다”, “주제별 조직은 도서관 홈페이지를 통하여 주제별 맞춤서비스를 강화한다”, “도서관의 구성원 사이에 정보공유를 활성화하기 위해 지식관리시스템을 완비한다”, “도서관 업무의 질적 향상을 위해 토론문화와 연구개발 환경을 조성한다”, “도서관장과 중간관리자는 도서관의 지식관리 프로세스를 촉진하기 위해 조연자(mentor) 역할을 자임한다”, “도서관은 직원들의 서비스 향상을 위해 팀별, 개인별 인센티브 제도를 체계화한다” 등과 같은 문구이다.

#### IV. 결 론

이상에서 한국 대학도서관의 조직활성화를 위하여 조직개발 방안을 다각도로 고찰하여 보았다. 오늘날과 같은 지식기반사회에서 대학도서관 사서에게 요구되는 역할은 내용분석가, 콘텐츠관리자, 학습자원제공자, 정보중재자, 원격교육운영자, 교육전문가, 장서개발자 등이다.<sup>26)</sup> 이처럼 국제화, 무한경쟁, 디지털 정보환경의 시대에서 대학도서관이 대학의 학문활동을 지원하는 활동을 본격화해야할 필요성은 더욱 증가하고 있는 반면, 우리나라 대학도서관 조직은 위계질서를 중시하고 관리중심의 패러다임에 근거하며 변화에 둔감한 행태를 상당히 보이고 있어 조직활성화 전략이 필요하다.

이 연구에서 제시된 조직개발 방안은 팀제의 정착, 지식경영의 활용, 학습조직문화의 조성, 전략적 계획의 수립 및 천명 등이다. 이러한 방안들은 한국 대학도서관의 현단계에서 긴급하고도 적절한 조직개발 전략으로 활용될 수 있을 것이다. 다만, 개별 대학도서관에서는 각자의 단계와 상황에 맞는 다양한 전략을 구사하는 것이 바람직하다. 앞으로 이 연구에 이어 우리나라 대학도서관 조직문화에 대해 보다 심층적으로 탐구하는 사례연구가 수행되어 한국의 대학도서관 환경에 더욱 적합한 조직개발 전략이 강구될 필요가 있다.

〈참고문헌은 각주로 대신함〉

26) 박준식, “대학사서, 21세기의 선택,” 부산대학교 문헌정보학과 문정보포럼 초청강연회 (2002. 12. 11, 부산대학교 사회과학대학 세미나실).