

대학도서관의 경쟁력 강화 방안

전북대학교 문헌정보학과
조교수 최 상 기

〈목 차〉

- | | |
|-----------------|-----------------------|
| I. 서론 | IV. 벤치마킹의 도입 |
| II. 주제별 팀제의 도입 | V. 도서관 협력활동강화 |
| III. 학습조직기법의 도입 | VI. 정보인프라를 활용한 서비스 개선 |
| 1. 주제지식교육 | VII. 결론 |
| 2. 정보기술교육 | |

I. 서 론

대학도서관은 대학의 심장이다. 대학이 본연의 사명과 목표를 달성하는 데는 도서관의 원활한 지원활동을 필요로 한다. 만약 도서관이 그 기능을 다하지 못한다면, 대학은 사명과 목표를 이룩하지 못한 채 경쟁에서 낙오하게 될 것이다. 이처럼 대학도서관은 대학의 경영에 많은 영향을 끼치는 매우 중요한 기관이므로 대학 발전의 척도가 되기도 한다.

현재 우리나라의 대학들은 사회 다른 분야의 조직들과 마찬가지로 위기에 처해 있다. 대학입학생의 감소, 교육시장의 개방, 교육재정의 부족 등이 바로 주된 위기의 요인들이다. 많은 대학들은 당면한 위기를 타개하고, 나아가 미래의 경쟁력을 갖추기 위하여 종합정보화, 교육정보화, 조직 재구축 등의 사업을 다각도로 전개하고 있고, 몇몇 대학은 경영의 효율성을 제고할 목적으로 과학적인 경영진단을 통한 조직혁신 프로그램을 추진한 바 있다.

대학이 변화를 추구한다면 대학도서관도 마땅히 변화를 꾀하여야 한다. 대학도서관의 변화를 강요하는 요인들은 두 가지로 구분될 수 있다. 그것은 먼저 위에서 언급한 대학의 위기요인들이며, 또 다른 요인들은 대학도서관이

직면하고 있는 문제점들일 것이다. 그러한 대학도서관의 문제점으로 지적될 수 있는 것은 첫째, 도서관 업무가 자동화되었으나 조직 및 기능이 자동화에 걸맞게 재편성되지 않았다. 둘째, 업무가 이용자 중심이 아닌 관리자 중심으로 수행되고 있다. 셋째, 디지털도서관 시스템으로 전환하는데 필요한 적절한 인력수급이 어렵다. 넷째, 비교적 사서들의 주제전문성과 정보기술력이 낮고 인력과 재정이 부족하여 양질의 서비스를 제공하지 못하고 있는 편이다. 다섯째, 개인적으로 정보 수집력이 있는 이용자가 도서관을 이용하지 않고 직접 정보문제를 해결하므로써 이용자가 감소하고 있다. 여섯째, 직원들이 미래도서관 환경에 대비한 준비 의식이 부족하다.

앞으로 대학도서관이 경쟁력을 강화하여 존재가치를 인정받도록 하기 위해서는 위에서 지적한 문제점들을 해결하는 것이 급선무일 것이다. 이를 효과적으로 추진하기 위해서는 도서관 경영 혁신을 위한 전략프로그램을 마련하고 이를 단계적으로 시행하는 것이 바람직하다고 본다. 따라서 본고에서는 대학도서관이 생존하는 데에 경쟁력 강화가 시급하다는 인식 하에 대학도서관에서 경영혁신 차원에서 시행할 수 있는 경쟁력 강화 방안을 제안하고자 한다.

II. 주제별 팀제의 도입

전세계적으로 비즈니스 경영조직에서는 경쟁력 강화를 목적으로 경영혁신을 활발하게 추진하고 있다. 서구에서는 비영리조직인 도서관과 정보센터에서도 경영혁신의 필요성을 인식하고, TQM, 리엔지니어링, 조직학습, 벤치마킹 등의 경영혁신기법들을 도입 적용하는 추세이다(Clair 1993). 리엔지니어링과 TQM방식은 지금까지 사용되어온 경영혁신기법 중 대표적인 것으로 꼽히고 있다. 이들 방식은 공통적으로 팀제의 도입을 강조하고 있으며, 특히 리엔지니어링은 팀제가 아니면 성공할 수 없다고 한다.

‘팀’이라 함은 어떤 목표를 완수하기 위해, 혹은 목표 완수를 위한 부차적 목표를 완수하기 위해 함께 일하면서 그들의 작업을 개선하고 문제를 처리하고 작업을 계획 통제하는 것이다. 그러므로 하나의 팀은 어떤 작업을 수행할 뿐 아니라 스스로 관리·계획·통제하는 책임도 지는 것이다.

그러므로 팀과 그 구성원은 다음과 같은 특징을 가진다.

- 팀은 작업의 계획·실행·통제·개선을 해나간다.
- 팀은 자체적으로 목표를 설정하고 스스로 작업을 감독한다.
- 팀은 작업일정, 예산수립, 주문 재고 관리 등을 스스로 한다.
- 팀은 자체 인력충당, 교육훈련도 스스로 한다.
- 팀 생산물(제품, 용역)의 질을 책임지는 사람은 바로 그 팀의 구성원이다 (임창희, 가재산, 1997).

이와 같이 팀제는 팀구성원이 목표설정, 교육훈련, 담당업무에 대한 자율성과 책임성을 가지는 조직구조이어서 업무의 효율성을 극대화하고 이용자에게 양질의 서비스를 제공할 수 있는 것이다.

앞으로 대학도서관에서 이용자 만족도를 제고하고 이용률을 높이므로써 도서관의 존재가치를 입증하기 위해서는 업무 프로세스를 기능위주의 직렬구조에서 병렬구조로 전환하는 것이 요구된다. 기존의 수서, 정리, 제공으로 이어지는 직렬식 업무 프로세스는 부서간의 업무인수인계절차에 따라 처리시간이 지연되고, 각 단계에서 업무를 수행하는 사서가 이용자를 알 수 없는 구조이다. 즉, 직렬식 업무 프로세스는 이용자 지향적인 업무를 수행하기 어려운 시스템이고, 근본적으로 이용자 만족을 추구할 수 없는 업무 프로세스 형태라 할 수 있다. 따라서 대학도서관이 이용자의 만족을 경영의 목표로 설정한다면 병렬식 업무프로세스와 팀제의 도입을 모색해야 할 것이다.

대학도서관이 팀제를 도입하고자 할 때 주제별 팀제를 고려할 수 있다. 주제별 팀은 단과대학 또는 학문주제별로 서비스 대상을 적절하게 세분화하여 구성될 수 있다. 그리고 주제별 팀이 수행하는 업무는 이용자의 서비스 요구를 접수하고, 이에 필요한 정보를 수집, 가공, 처리한 후 이용자에게 제공하는 일련의 업무를 종합해서 일괄적으로 처리하는 것이다. 이러한 주제별 팀제는 팀의 구성원이 이용자의 요구를 항상 인지할 수 있는 여건을 확보하고 서비스를 제공하는데 소요되는 시간을 단축하므로써 궁극적으로 이용자에게 양질의 서비스를 제공할 수 있는 조직구조인 것이다.

대학도서관에서 주제별 팀제를 채택할 때 나타나는 장점은 다음과 같다. 첫째, 이용자를 주제별로 세분화하므로써 이용자와 이용자의 요구를 정확하게 파악하는 것이 용이하고, 둘째, 업무시간 단축과 친절한 서비스가 가능하

므로 이용자 만족도를 높일 수 있으며, 셋째, 미래의 지식정보사회에서 요구되는 사서의 역할을 충실히 수행할 수 있도록 주제지식을 강화할 수 있는 학습여건을 조성할 수 있다는 것이다. 따라서 주제별팀제를 시행하는 것은 현재의 도서관 서비스를 강화할 수 있고, 미래를 대비하는 경영전략이 될 수 있을 것이다. 대학도서관에서 팀제를 도입하는 데에는 사전에 충분한 연구와 검토가 필요할 것이다. 즉, 우리의 도서관문화에 적합한 모델을 개발하기 위해서는 신중한 접근방법이 요구된다.

분명한 점은 미래도서관환경에서 사서의 역할은 현대 도서관에서 수행하는 단순한 정보서비스가 아닌 지식서비스를 제공하는 것이다. 따라서 대학도서관은 미래에 사서가 본연의 역할을 담당할 수 있도록 대비를 해야한다. 그것은 사서가 학습할 수 있는 여건을 조성하므로써 가능할 수 있다. 조직의 구성원인 사서가 학습할 수 있는 분위기와 인프라를 갖춘 조직은 학습조직이므로 도서관은 학습조직기법을 도입해야 할 것이다. 따라서 학습조직은 팀제로만 가능하므로 업무 조직을 팀제로 전환하는 것은 필연적일 수 있다.

III. 학습조직기법의 도입

조직의 전통, 문화, 운영방법 등은 모두 지식과 평가에 바탕을 두고 있으며, 지식은 생산과 서비스를 개선시키기 위한 근로자의 능력을 증가시키는 데 필요하다. 지금까지 조직 구성원들의 지식을 높이고 이를 관리하기 위한 노력은 있어 왔다. 그런데 이것은 인사관리 차원에서 통상적인 '교육훈련'을 의미한다. 반면에 학습조직은 기업문화와 접목될 수 있으며 전반적인 조직혁신을 추구하기 때문에 경영의 장을 바꾸는 경영혁신기법의 하나로 구분된다(조동성, 신철호 1996).

학습조직에 대해 학습조직이론의 대표적 학자인 Senge는 "조직원들이 진실로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고, 새롭고 포용력 있는 사고능력을 함양하며, 집중된 열의가 자유롭게 설정되고, 학습방법을 서로 공유하면서 지속적으로 배우는 조직"이라 정의하였다. 또, Beck는 "지속적으로 조직이 그 자신을 변형시키면서, 조직내의 모든 근로자들의 학습과 개인적 발전을 촉진시키는 조직"으로, 그리고 Schwandt는 "조직이 정

보를 가치 있는 지식으로 변화시키고, 변환된 지식을 장기적인 적응능력의 증대로 지속시키는 행동시스템과 행동담당자, 상징(Symbol), 프로세스"를 학습조직으로 보았다(Marquardt & Reynolds 1994). 이들의 정의를 간략하게 종합하면 학습조직이란 조직이 지속적으로 변화하면서 조직원들의 학습과 개인적인 발전을 촉진시키는 조직이라 할 수 있고, 학습조직은 조직원의 학습을 가장 핵심적인 요소로 삼고있다.

대학도서관이 학습조직을 도입해야할 이유는 첫째, 학습하지 않는 개인, 조직, 국가는 궁극적으로 망할 수밖에 없고, 둘째, 도서관업무는 정보기술의 변화에 많은 영향을 받으므로 새로운 정보기술의 학습이 필요하기 때문이다. 따라서 본 장에서는 대학도서관에서 학습조직의 개념을 도입하여 시행할 수 있는 전략에 관하여 주제지식과 정보기술지식 측면에서 살펴보고자 한다.

1. 주제지식교육

미래 지식정보사회에서 이용자들의 정보요구 수준이 고도화되므로 사서의 역할도 단순하게 정보를 수집, 가공, 처리, 제공하는 업무로부터 수집한 정보를 지식으로 가공하여 제공해야 하기 때문에 요구주제분야에 대한 지식의 변화를 파악할 수 있는 사서의 주제전문지식이 요구될 것이다. 현재 우리나라 대학도서관에서 근무하는 사서들은 대부분 주제배정이 없는 상태에서 담당업무를 수행하고 있다. 일반적으로 대학도서관의 사서들은 문헌정보학의 학문적 배경만을 가지고 수서, 정리, 대출, 참고서비스 등의 업무를 순환이동하면서 수행해왔기 때문에 주제적 전문지식을 학습할 기회가 부족하였다. 그러나 앞으로 지식정보사회에서 고도의 지식정보서비스를 이용자에게 제공할 수 있는 능력을 배양하는 데는 특정 주제의 전문지식이 요구되므로 이에 대비해야 할 것이다. 따라서 사서들 각자가 소양과 관심이 있는 특정주제분야를 선택해서 주제지식을 학습하는 전략이 요구되는 것이다. 여기에는 도서관 조직구조의 개편과 대학의 육성정책이 뒷받침되어야 한다.

2. 정보기술교육

미래 디지털도서관은 사서의 역할과 기능을 혁신적으로 변화시키게 될 것

이다. 도서관에서 관리하는 정보의 형태가 인쇄미디어에서 디지털멀티미디어로 대체되기 때문에 정보관리의 방법도 필연적으로 변화해야만 하는 것이다. 디지털도서관의 사서는 주로 디지털정보를 수집하고, 분석하고, 가공처리하여, 제공하는 업무를 담당하게 될 것이다. 따라서 디지털도서관의 사서는 디지털정보를 처리할 수 있는 정보기술과 관련된 지식을 충분히 겸비할 필요가 있다.

현재 우리의 대학도서관 사서들은 정보기술이 매우 부족한 편이다. 대학에서 문헌정보학은 인문사회계열에 속해 있기 때문에 이를 전공한 사서들은 컴퓨터정보처리기술에 관한 소양과 적성이 비교적 부족하고, 대학도서관에서도 사서를 위한 정보기술 교육에 등한시 해 왔다. 그러므로 미래에 대비하기 위해 도서관과 사서들은 정보기술교육에 투자하는 전략을 강구해야 할 것이다.

도서관의 홈페이지를 구축하고 관리하는 웹마스터를 육성하는 것이 하나의 전략이 될 수 있다. 웹 상의 홈페이지는 미래도서관에서 이용자가 도서관을 이용할 때 접근해야 하는 정보서비스 창구가 될 것이므로 미래의 사서는 주로 홈페이지 상에서 업무를 수행해야 할 것이다. 따라서 대학도서관은 사서 중에서 웹마스터를 선발하여 교육과 훈련의 기회를 제공하고, 거기에서 축적된 기술을 문서화함으로써, 향후 다른 사서들이 이를 활용하여 디지털 지식 서비스를 제공하는 창구인 홈페이지를 효과적으로 개발 관리할 수 있도록 해야 할 것이다.

IV. 벤치마킹의 도입

벤치마킹이란 조직의 성공을 위해 동일 업종의 최고조직의 제품, 서비스, 프로세스 등의 품질을 측정비교하여 그보다 우위에 서기 위한 경영혁신기법이다. 도서관도 성공·발전하기 위해서는 동일 관종 내에서 또는 관종을 초월하여 가장 최상의 제품, 서비스, 프로세스를 생산하는 도서관을 벤치마킹의 파트너로 선정하여 그보다 앞서려는 노력을 할 필요가 있다고 본다.

현재까지 국내에서는 각종 도서관이 우수한 선도적 도서관을 모방하여 자관을 발전시켜왔을 뿐, 경쟁의식을 가지고 벤치마킹을 시도한 적은 전무한

편이다. 따라서 대학도서관은 국내에 있는 우수한 도서관 또는 외국의 대학도서관을 벤치마킹의 파트너로 선정하여 발전적인 도서관 경영 모델을 개발하고 이를 전파하는 데 관심을 기울여야 할 것이다. 각 도서관은 이러한 벤치마킹의 순환적용과정을 통하여 상호발전할 수 있는 계기를 마련할 수 있는 것이다.

가령, 대학도서관이 수서 프로세스, 정리 프로세스, 제공 프로세스를 개선하고자 벤치마킹을 도입할 때의 실행절차는 다음과 같다. 첫째, 가장 우수하다고 평가된 도서관을 벤치마킹의 파트너로 선정하고, 둘째, 그 도서관에서 관련 정보를 수집한 후, 셋째, 자관의 프로세스나 서비스와 비교측정하고, 넷째, 거기에서 개선점을 도출하여 새로운 계획에 반영한다. 한편, 벤치마킹 파트너의 대상으로는 국내 최고의 도서관 또는 외국의 우수한 도서관이 선정될 수 있을 것이다.

V. 도서관협력활동 강화

미래 디지털도서관에서 이용자를 확보하기 위해서는 현재의 도서관환경에서도 이용자에게 최상의 서비스를 제공하여 이용자의 만족도를 충족시키려고 노력해야 할 것이다. 이러한 노력을 게을리 한다면 대학도서관의 많은 이용자들은 자신의 정보문제를 스스로 해결하는 방법을 찾을 수밖에 없고, 스스로 정보문제를 해결할 수 있는 이용자에게 도서관의 존재가치는 무의미하게 되기 때문이다. 따라서 대학도서관이 이용자의 정보문제를 해결해 주기 위해서 도서관들의 상호연대와 협력활동을 강화할 필요가 있는 것이다.

지금 각 대학도서관은 업무를 자동화하였고, 이용자에게는 통신환경이 구축되어 있다. 이용자들은 각자의 연구실이나 PC실에서 소속 대학의 도서관 뿐만 아니라 전세계의 정보원(도서관장서 데이터베이스, 또는 CD-ROM DB)을 대상으로 필요한 정보자료의 서지사항을 입수할 수 있다. 또한 이용자는 서지DB를 통해 필요한 자료와 그 소장처까지 파악하게 되므로써 원문제공 서비스를 더욱 많이 요구하고 있다. 따라서 대학도서관은 이와 같은 이용자의 정보요구를 완전히 충족시킬 수 있도록 다른 도서관과의 협력체계를 강화할 필요가 있는 것이다.

현재 우리나라 대학 도서관들은 몇 개의 협의체를 구축해 놓고 있다. 규모가 큰 대표적인 협의체로는 국립대학도서관협의체와 사립대학도서관협의체가 있다. 실제로 이들 도서관협의체는 이용자에게 더 나은 서비스를 제공하기 위하여 회원도서관간에 상호대차제도를 운영하고 있으나, 이용자가 만족할 만한 서비스를 제공하고 있지는 않는 편이다. 즉, 서비스내용을 주로 원문복사로만 한정하고, 필요한 자료의 관외대출서비스를 제공하지 않고 있는 실정이다. 따라서 대학도서관협의체는 이용자가 보다 편리하게 정보자료를 활용할 수 있도록 제도를 보완할 필요가 있다.

최근 우리나라의 경제위기에 따른 외국환률의 급등으로 외국학술잡지 구독료 재원의 문제가 대학도서관의 공통의 관심사가 되어, 몇몇 대학간에는 외국학술잡지 공동수서를 위한 협의체를 결성하는 움직임이 있다. 그리고 학술정보자료의 공동이용 및 상호대차, 분담수서를 위한 예산 절감 및 지역발전을 위한 공동사업을 목적으로 지역대학도서관협의회와 같은 협의체를 구성하였다. 도서관협의체가 다양한 사업을 추진하는 데는 실제로 여러 가지 문제점을 수반하고 있다. 그러나 도서관의 생존이라는 대명제를 생각한다면, 도서관들이 보다 활발하게 상호협력을 하는 것이 요구된다. 그리하여 앞으로 대학도서관들은 상호 이해와 협력을 바탕으로 도서관 이용자들에게 최상의 서비스를 제공하므로써 이용자가 도서관의 존재가치를 인정하는 도서관이 되도록 최선의 노력을 다 해야 할 것이다.

VI. 정보인프라를 활용한 서비스 개선

대학도서관이 경쟁력을 강화시킬 수 있는 또 하나의 전략은 첨단정보기술을 활용하여 이용자에게 보다 나은 정보서비스를 제공하는 것이다. 일반적으로 대학구성원들이 점차 정보기술에 친화되어가고, 정보기술을 통해 편리함을 추구하는 경향이 있다. 따라서 대학도서관은 이와 같은 이용자의 정보기술지향적인 성향에 부응하여 정보기술을 활용한 서비스를 개발하여 제공한다면, 이용자의 만족도가 높아지고, 그에 따라 도서관의 이용률도 증가하리라 예상된다.

현재 대부분의 대학에는 이미 컴퓨터와 통신네트워크 등의 정보인프라가 구축되어 있다. 대학도서관은 이러한 정보인프라를 최대한 활용하여 이용자에게 최선의 서비스를 제공하는 것이 가능하다. 실제로 많은 대학도서관은 LAN을 통해서 온라인목록, CD-ROM데이터베이스서비스, 원문정보서비스 등을 제공하고 있으며, 보다 다양한 서비스를 제공하려고 계획을 추진중이다. 앞으로 도서관에서 정보인프라를 통해 제공할 수 있는 서비스는 신착자료서비스, 도서반납독촉장발부서비스, SDI서비스, 도서구입요청서비스, 자료상호대차서비스 등이 있을 수 있다. 이중 몇 가지 서비스는 이미 대학도서관에서 시행하고 있는 것도 있다.

한편, 대학도서관은 현재는 이용자에게 개선된 정보서비스를 제공할 목적으로 정보기술을 활용한 업무를 수행해야 하지만, 그러한 업무에서 축적된 결과는 미래도서관의 서비스체제를 구축하는데 큰 도움이 될 수 있으므로 이에 대해 많은 관심을 가져야 할 것이다.

VII. 결론

사회 전 분야가 변화의 소용돌이 속에서 생존을 위해 경영혁신을 도모하고 있다. 이러한 맥락에서 대학도 경영혁신을 추구하지 않으면 안되는 상황에 처해 있다. 따라서 대학도서관도 당면하고 있는 문제점을 극복하여 미래의 경쟁에서 생존번영하기 위해서는 경영혁신을 도모하는 것이 필수불가결하다. 즉, 대학도서관은 경영혁신을 통해 경쟁력을 확보하고 도서관의 존재가치를 입증할 필요가 있는 것이다.

본고에서는 대학도서관이 경쟁력을 강화하기 위해서는 조직재편성, 학습조직, 벤치마킹 등의 경영혁신 기법을 도입하여 도서관의 경영을 혁신하고, 한편으로는 도서관협력활동을 강화하고 최신정보기술을 활용하여 이용자에게 보다 나은 서비스를 제공하는 방안을 제안하였다.

우리의 대학도서관 환경에서 경영혁신을 시행하는데 많은 어려움이 나타날 수 있다. 그러나 중요한 사실은 대학도서관이 생존하기 위해서 경영혁신을 하지 않으면 안된다는 점이다. 따라서 대학도서관은 경영혁신에 관한 철저한 연구를 통해 구체적인 전략프로그램을 마련하고, 그것을 체계적이며 단

계적으로 추진하는데 노력을 다 해야 할 것이다.

끝으로 대학도서관이 경영혁신을 성공적으로 추진하는 데는 전체 구성원들이 혁신하고자 하는 의지와 혁신 프로그램에 동참하는 것이 절대적으로 중요하다. 그야말로 대학도서관 구성원들의 의식개혁이 절실히 필요한 것이다. 그러나 무엇보다도 도서관장의 강한 리더십과 중간 관리자들의 솔선수범이 절대적으로 요구된다 하겠다.

참고문헌

- 임창희, 가재산. 1997. 한국형 팀제, 서울, 삼성경제연구소.
- 조동성, 신철호. 1996. 14가지 경영혁신기법의 통합모델, 서울, 아이비에스 컨설팅그룹.
- Marquardt, Michael & Angus Reynolds. 1994. 송경근 역, 글로벌 학습조직, 서울:한·언.
- Spendolini, M. J. 1993. 황태호 역, 벤치마킹 & 기업경쟁력, 서울: 김영사.
- Clair, Guy St. 1993. "Benchmarking, Total Quality Management, and The Learning Organization: New Management Paradigms for the Information Environment; A Selected Bibliography, Special Libraries (Summer, 1993), 155-157.