

# 성과평가 및 조직개발을 통한 대학도서관 조직 활성화에 관한 소고

강원대학교 중앙도서관  
김형각

## < 목 차 >

1. 대학도서관의 정체성 및 주변 환경의 변화
2. 전략적 계획 수립
3. 대학도서관 조직 활성화 방안

## 발표 순서

### 1 대학도서관의 정체성 및 주변환경의 변화

### 2 전략적 계획 수립

### 3 대학도서관 조직활성화 방안

### 1 대학도서관의 정체성 및 주변환경의 변화

- 대학도서관을 둘러싼 주변환경
- 대학도서관의 정체성
- 대학도서관의 정체성 결정요인
- 대학도서관 정체성위기의 양상과 대응

## 대학도서관을 둘러싼 주변환경

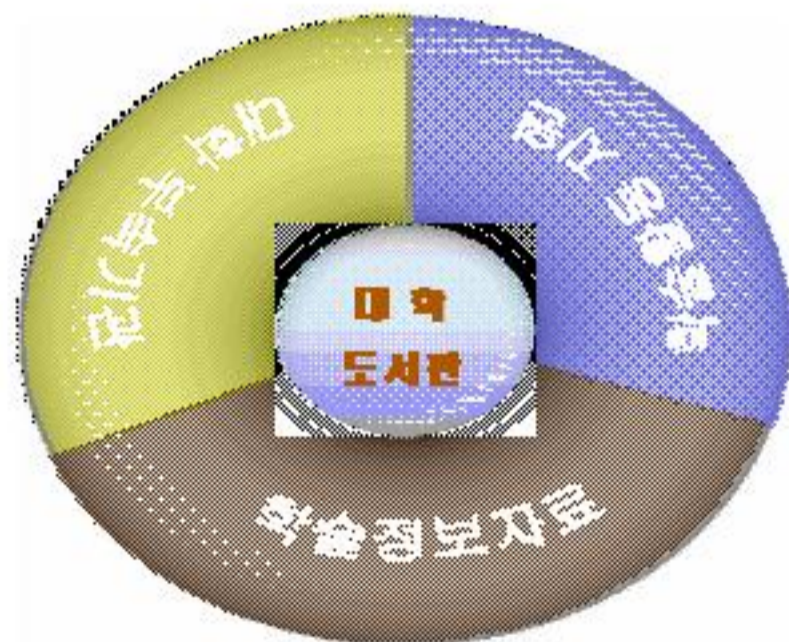


## 대학도서관의 정체성

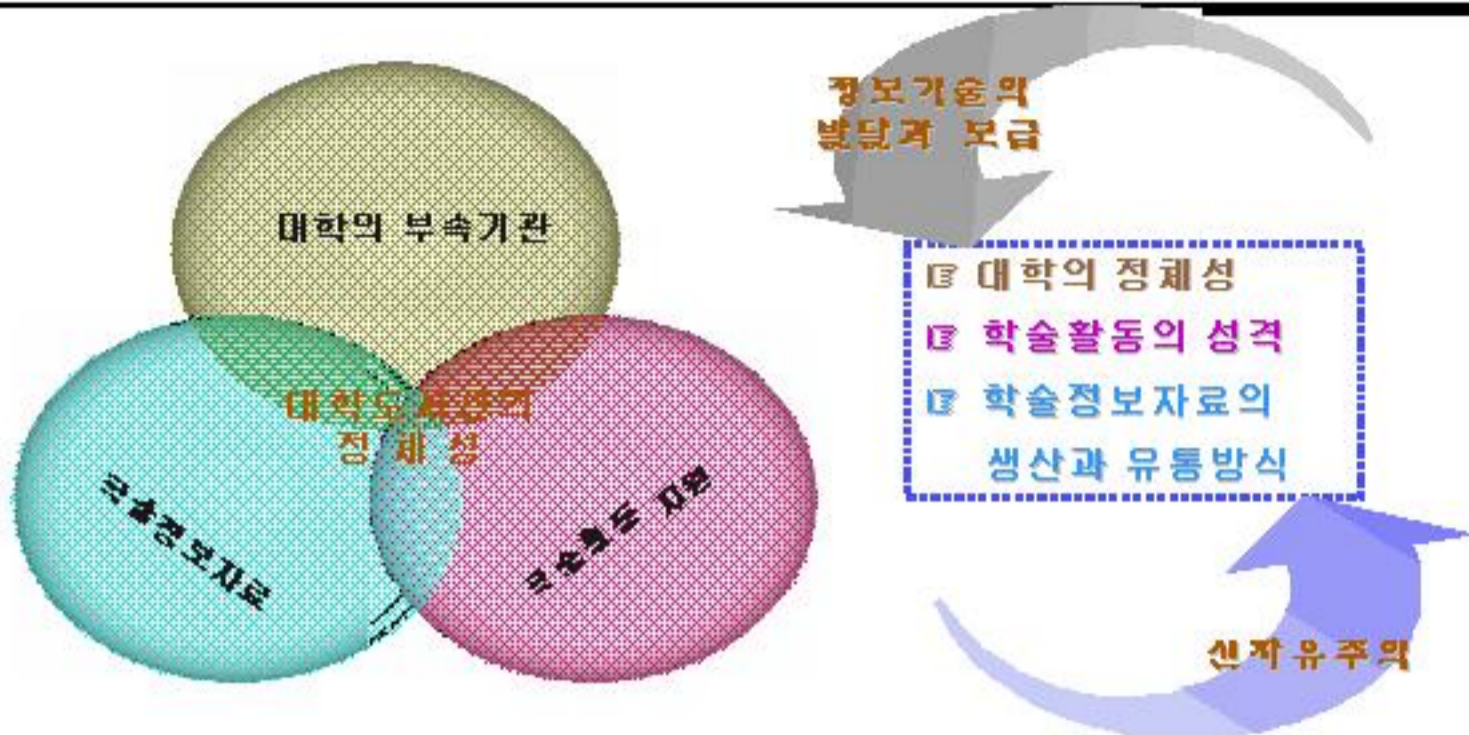
### 대학도서관의 정의

“대학과정, 즉, 연구, 교육·학습, 사회 봉사과정에 통합적으로 연계되어 있는 대학의 지원시설”로 “교수의 연구활동과 교육활동 그리고 학생의 학습활동에 필요한 학술정보자료를 체계적으로 제공하기 위한 존재”

<김영근, “한국의 대학도서관 무엇이 문제인가”, 서울:도서출판 한울, 1995 p.149>



## 대학도서관의 정체성 결정요인(4-1)



## 대학도서관의 정체성 결정요인(4-2)



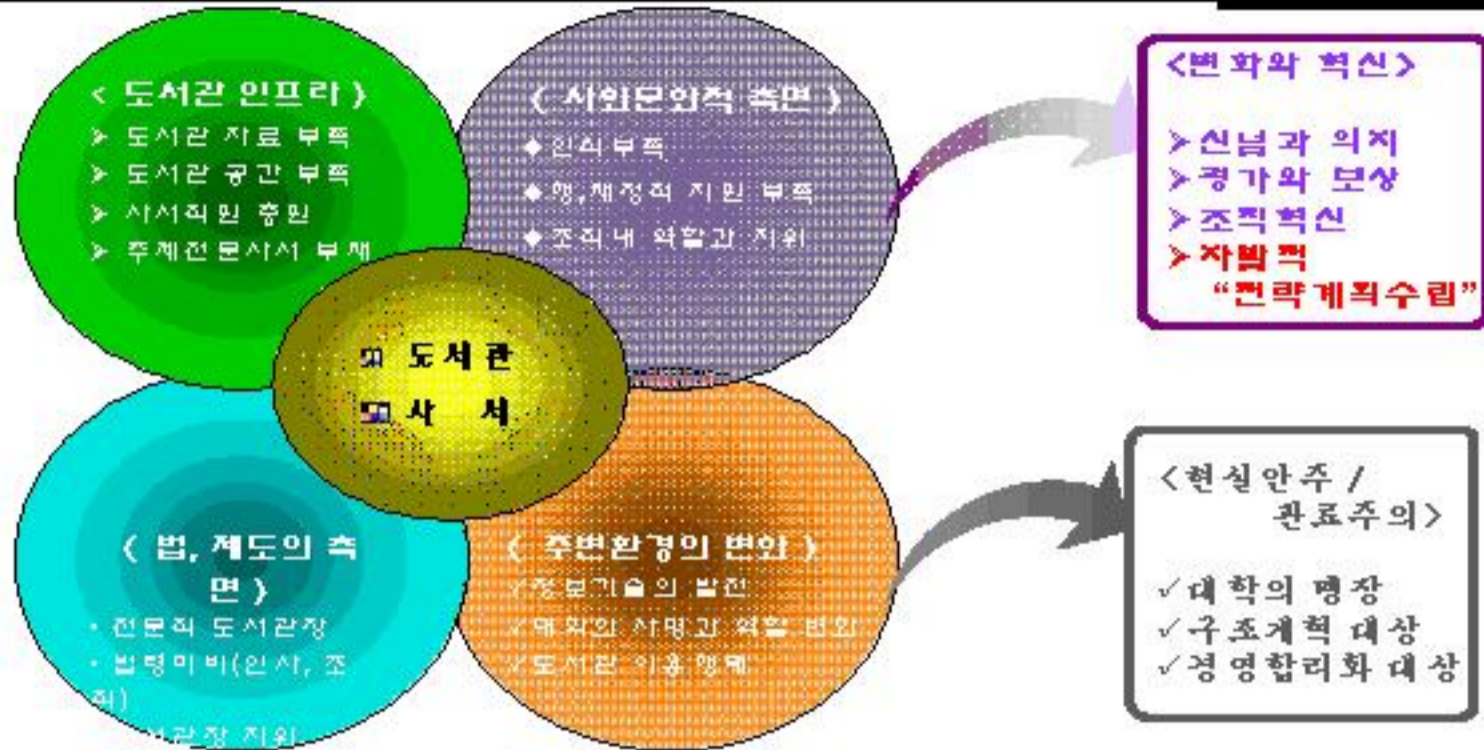
## 대학도서관의 정체성 결정요인(4-3)



## 대학도서관의 정체성 결정요인(4-4)



## 대학도서관 정체성 위기의 양상과 대응



### 2

### 전략적 계획 수립

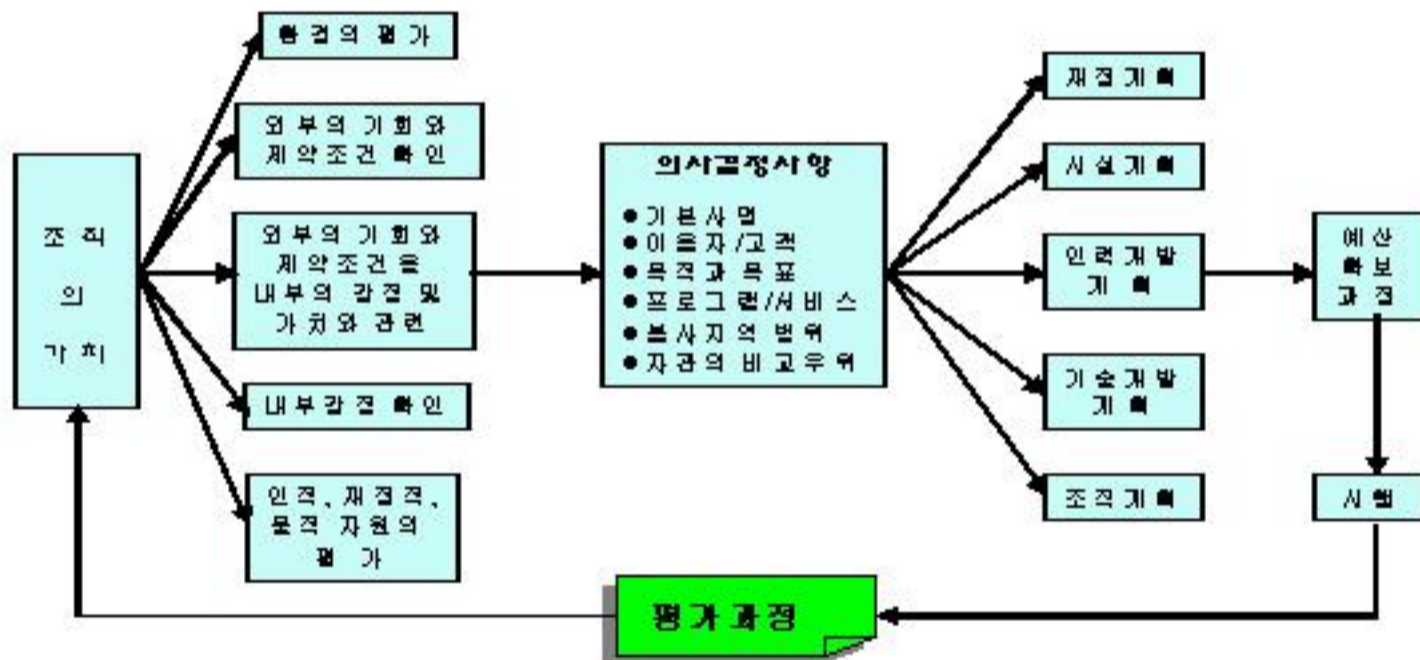
- 전략적 계획의 개념
- 전략적 계획 수립과정
- A대학 사례

## 전략적 계획의 수립

### ● 전략적 계획의 개념

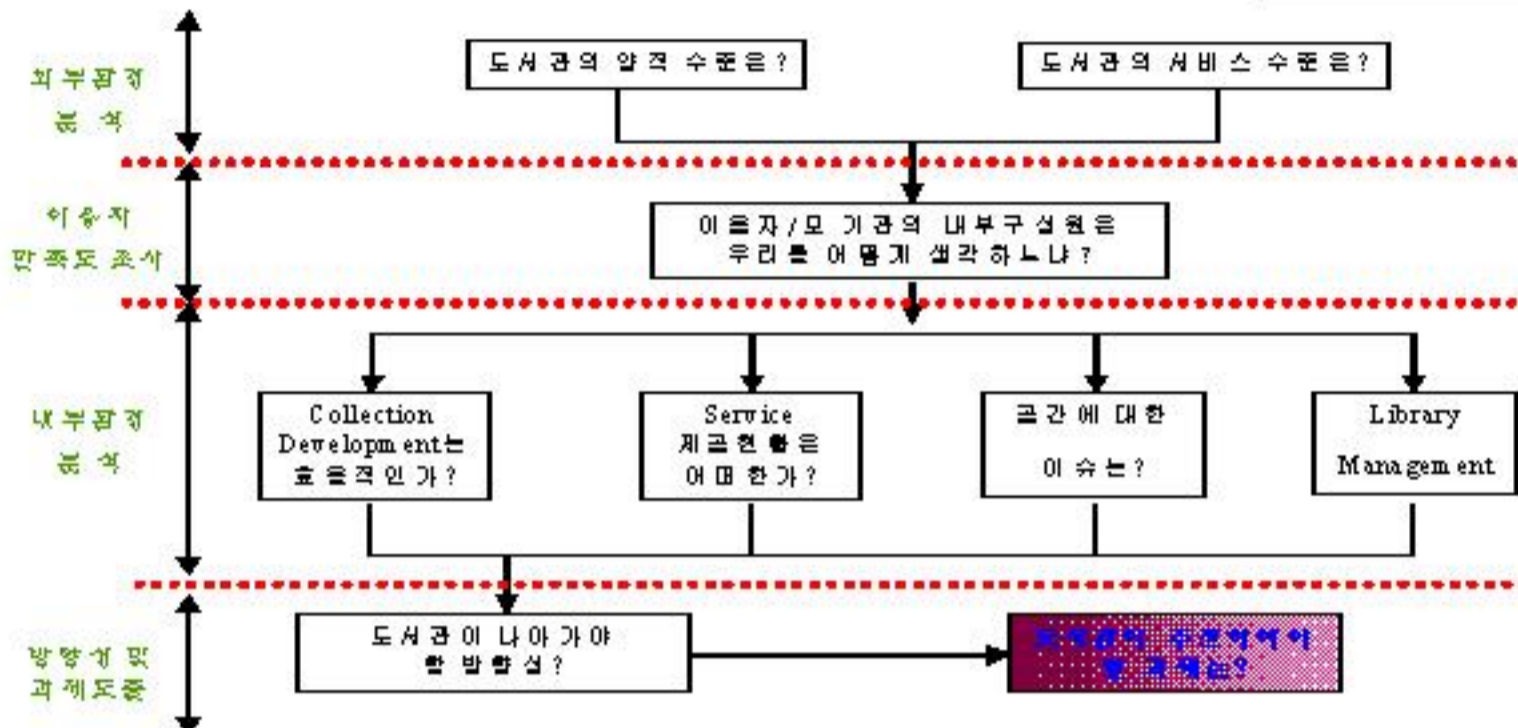
- 어떤 조직의 미래에 초점을 맞추어 그 조직의 정체성을 파악하고, 그 조직이 무슨 일을 하고, 그 일을 왜 하는가에 대한 방향을 정립하고, 이와 관련된 의사결정이나 행위를 하기 위한 조직적인 노력.
- 대학도서관의 입장에서는 가용자원과 능력을 대학환경의 기회나 위협요소와 결합함으로써 설정한 목적과 목표를 달성하는 데 필요한 미래지향적 행동방향을 채택하는 것.
- 장기계획은 수년에 걸친 계획인데, 미래의 추이가 비교적 안정적이고 별다른 오류 없이 예측이 가능한 경우에 사용되는 반면, 전략적 계획은 역동적이고 급변하는 조직환경에 대응하기 위해 사용됨

## 전략적 계획 수립과정

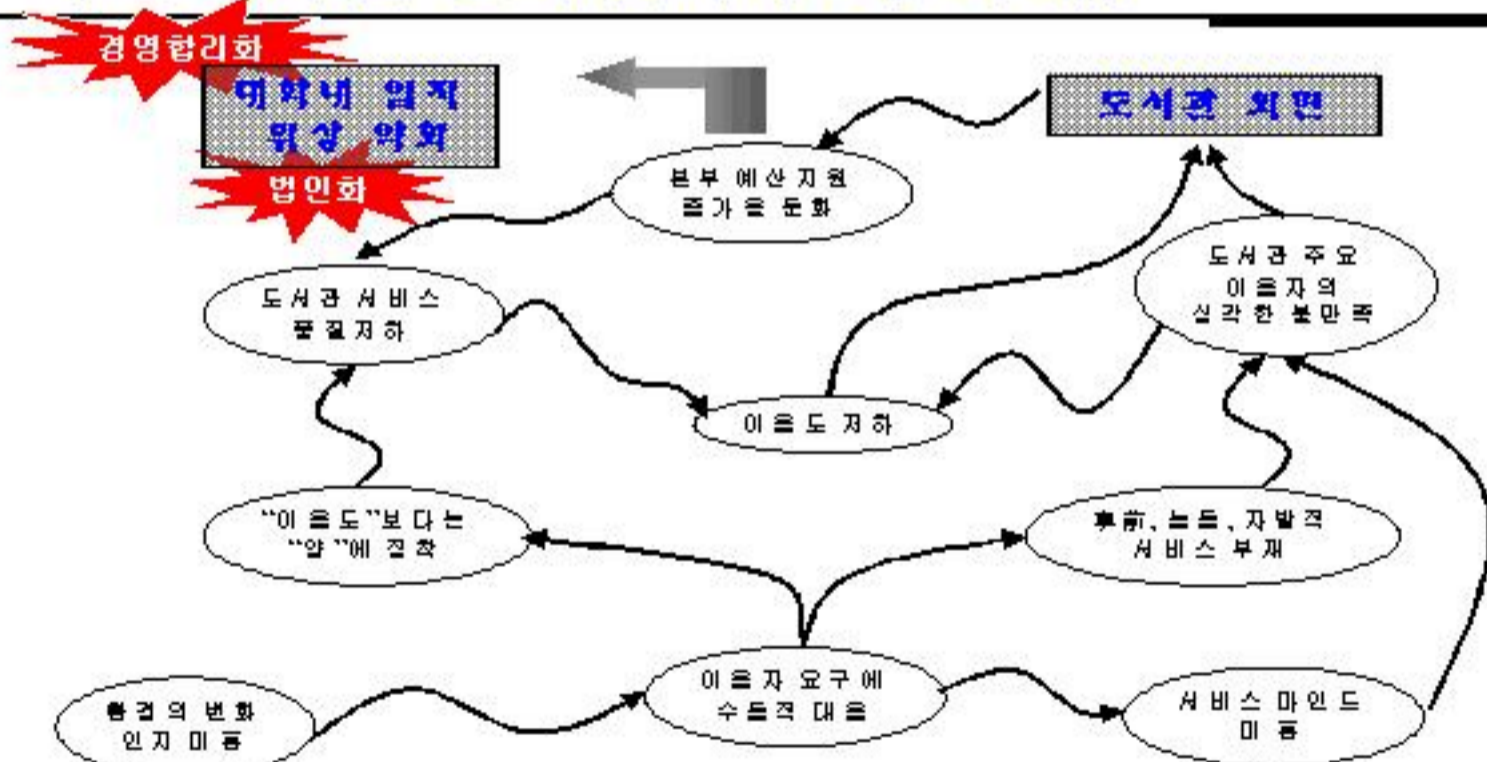


< 자료 : 이윤재, "대학도서관의 전략적 계획 수립에 관한 연구" 2003.>

## 대학도서관 분석과정 (A대학 사례)



## 대학도서관 분석결과 (A대 사례)





## 대학도서관의 대응방향(A대학 사례)

현 상황에서 "이용자의 신뢰회복"에 중점



### 3

### 대학도서관 조직활성화 방안

- 조직활성화의 기본개념 및 방안
- 성과평가를 통한 대학도서관 조직활성화 방안
  - 성과평가에 관한 이론적 고찰
  - 근무성적평정제도에 관한 고찰
- 조직개발을 통한 대학도서관 조직활성화 방안
  - 조직개발에 관한 이론적 고찰
  - 대학도서관 주제별 자료실 조직구조
- 대학도서관 조직활성화 방안

## 조직활성화의 개념과 필요성

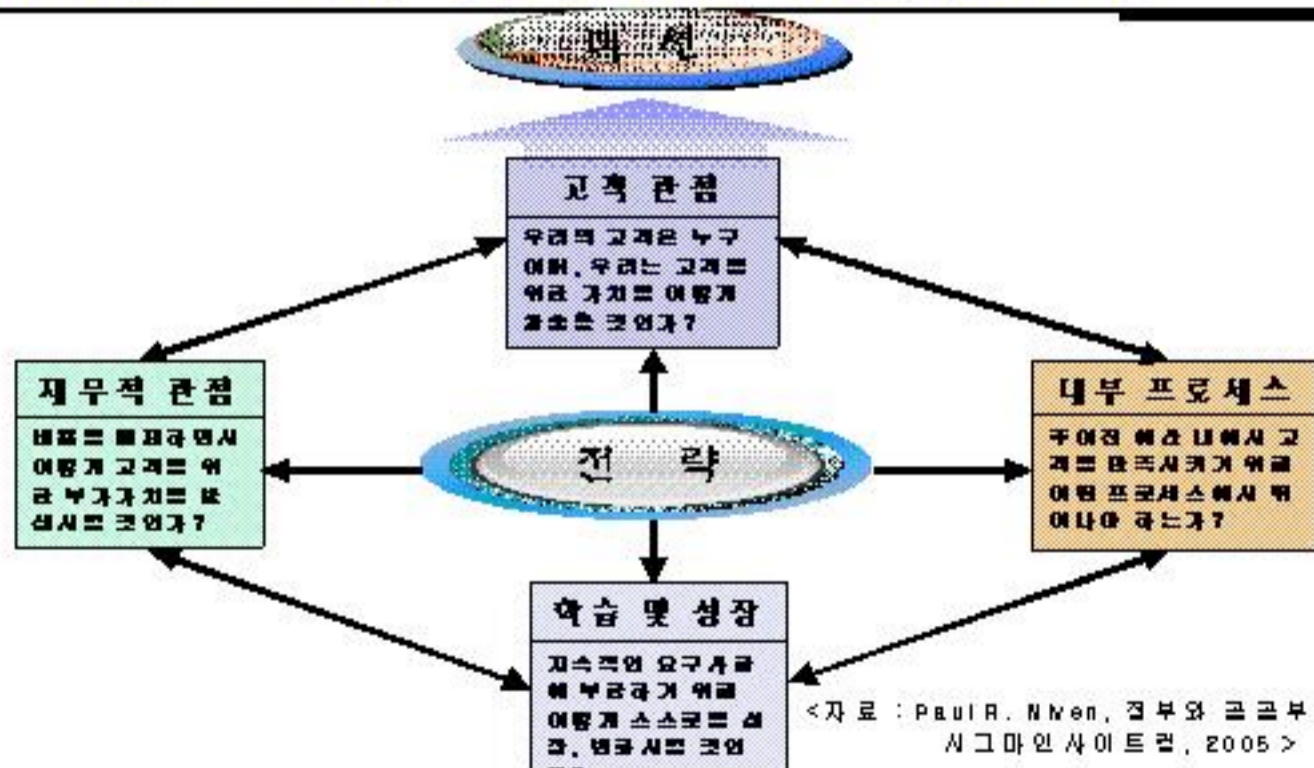
### ● 조직 활성화의 개념

- 조직구성원 개개인의 변화를 포함하여 조직전체의 행태와 조직문화 등, 여러 수준에서의 변화를 통해 조직전체의 혁신을 의도적으로 이룩하고 궁극적으로는 조직의 효과성과 건강성을 증진시키려는 전략

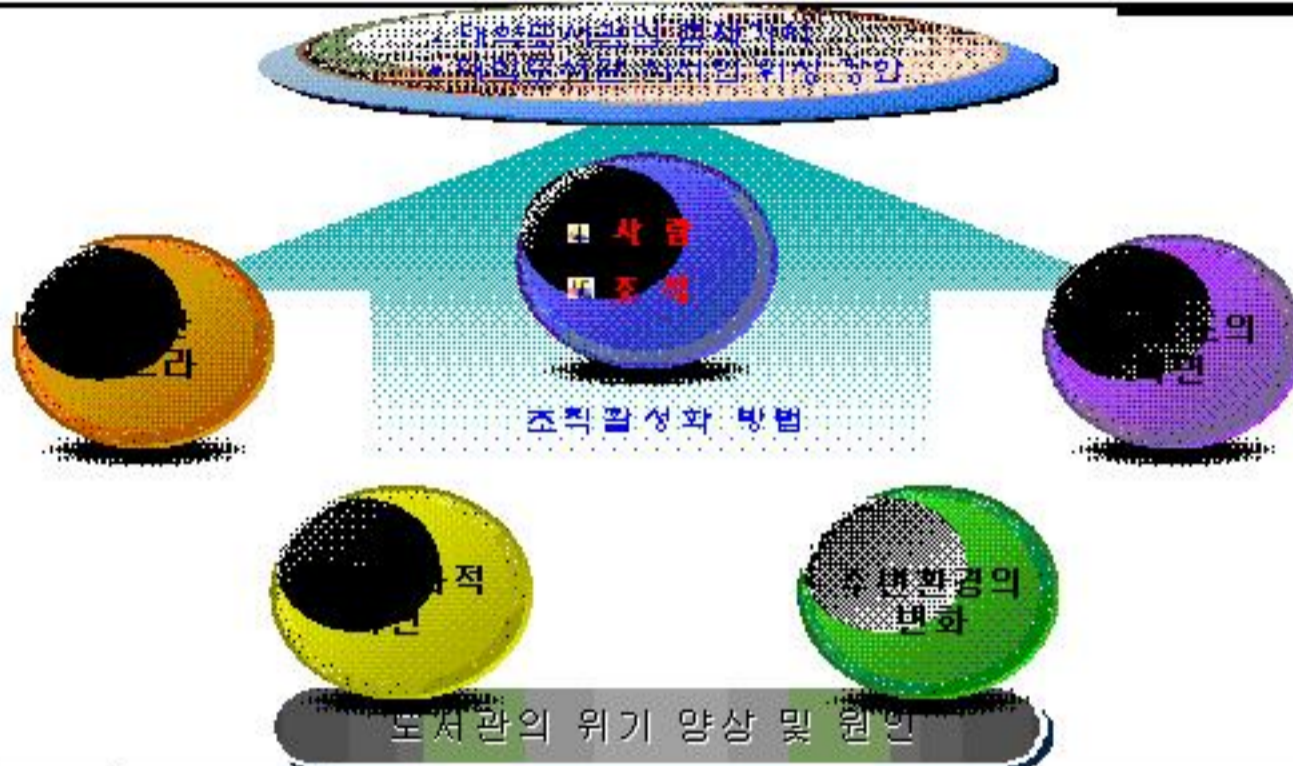
### ● 조직활성화의 필요성

- 조직은 환경과 끊임없이 상호작용하며 생존하는 것으로, 조직의 영속적인 생명은 환경에 대한 적절한 대응여부에 종속됨.
- 즉, 시장경쟁의 격화, 급격한 기술혁신, 물질적, 사회적 환경의 급변은 조직변화에 대한 압력요인으로 작용.
- 조직의 내부체계를 변화시켜 환경에의 적응능력을 높임으로써 조직을 능동적으로 유지(조직의 지속적 성장)

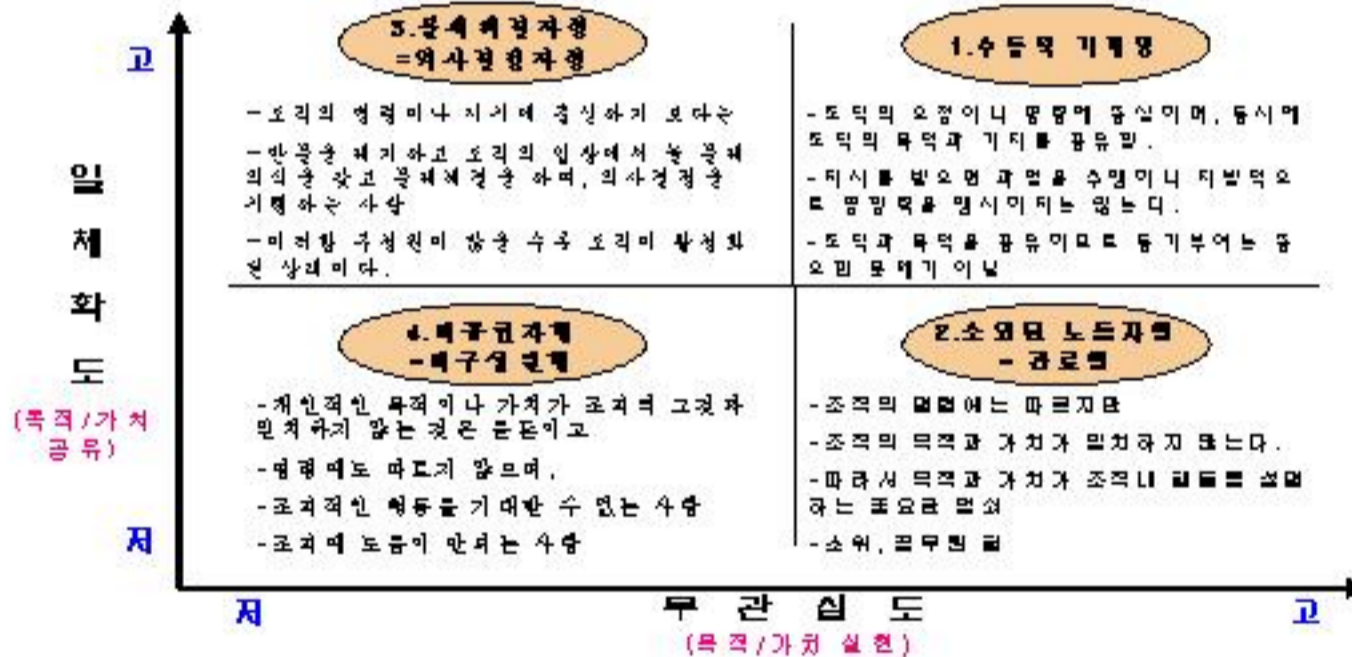
## 비영리 조직의 성과측정 모델(BSC)



## 대학도서관 조직활성화 방안



## 조직구성원의 4가지 유형



<자료 : 이영재, 이승선, "조직활성화와 미운격 체질의 발견", 2004, 개인음>

## 성과평가에 관한 이론적 고찰(3-1)

- **근무성적평정의 정의**
  - 조직구성원의 능력이나 가치, 근무성적을 객관적, 체계적으로 평가하고 기록하는 것으로서 평가 대상인에 대한 공정한 대우와 근무수행능력의 향상을 위해 사용되어지는 절차 또는 기술
- **근무성적평정의 목적**
  - 공정한 인사행정의 기초확보 및 통제적 목적
    - 승급, 승진, 징계 등 보상과 제재의 통제적 목적 및 이를 위한 객관적 근거 제공
    - 적재적소의 인사배치를 위한 합리적 근거
  - 인사행정기술의 평가기준 제시
    - 시험, 교육훈련수요 결정 등 인사기술의 타당성 평가에 필요한 자료
  - 공무원의 능력발전과 능력향상
    - 객관적 평가를 통해 피평가자의 능력발전에 활용
    - 근무수행의 효율성을 저해하는 조직운영상의 문제해결에 활용
- **상벌통제의 수단이 아니라 객관적 평가를 통해 능력개발을 위한 현류수단이며 조직의 목표달성을 위한 동기부여의 수단**

## 성과평가에 관한 이론적 고찰(3-2)

- **근무성적평정의 한계**
  - 연공서열, 정실에 의한 역산제 평정의 문제
  - 평정 결과의 비공개성과 소청제도의 부재
  - 평정결과 활용 용도의 제한성과 소극성의 문제
  - 집중화, 관대화, 엄격화 등 평정자 오류의 문제
  - 강제배분의 평정의 문제
- **정부와 기업체의 근무성적평정제도의 비교**

	정 부	기 업 체	비 고
평정목표	승진우보가 대부분 목적에 비함	실적, 능력포함의 보수체계 수립	
평정대상	필요대상 개인	개인 + 팀경영의 실적	
평정체계	의표관리제는 상위직에 관련 실적포함의 체재이들이 다함	의표관리제에 의한 실적주의 체재	
평정지	상위자에 의한 임용적 평가	평균 및 부가적점 등에 의한 다면평가제	

## 성과평가에 관한 이론적 고찰(3-3)

### ● 공무원 근무성적평정제도의 국가별 비교

비교변수		국가별	
		한 국	미 국
제도적 측면	평정의 목적	통계	발전과 통계
	평정의 주안도	인사영향 기준(승진결정)	합류 및 보수결정
	평정의 제도적 근거	중앙집권적 관리	일반 규칙제정(기관차별)
	평정자	상급자	상급자(부분적으로 동료)
운영적 측면	평정자의 참여	불인정	법, 제도적 참여
	평정결과에의 근거	비공기	공기

## 근무성적평정제도에 대한 인식(2-1)

### ● 선행연구 : 사례 1

- 김영운, "공무원 근무성적평정 제도의 개선에 관한 연구", 2006.
- 연구대상 : 전남대, 여수캠퍼스, 광주교육대 일반직 공무원(5급이하)
- 연구방법 : 설문지법

### ● 연구결과 : 근무성적평정제도의 운영상의 분석을 중심으로

- 근무성적평정의 공정성 : 부정적(52.0%) > 긍정적(14.2%)
- 불공정성의 이유 : 평정자의 인식(57.1%) ⇒ 연고주의(26.6%) ⇒ 확인자 압력(9.1%) ⇒ 부조리(7.2%) 순
- 평정자의 평정능력 : 긍정적(33.8%) ⇔ 부정적(25.9%)
- 평정자 및 확인자의 역할 : 평정자(65.6%) > 평정 확인자(58.5%)
- 승진에 영향을 미치는 요인 : 정실인사(39.6) ⇒ 연공서열(34.4) ⇒ 근무평정
- 평정을 위한 노력 : 노력하는 편(42.3%) ⇔ 보통(42.9%) ⇔ 노력안함(14.8%)

@ 경력위주의 근무성적평정이 원인

## 근무성적평정제도에 대한 인식(2-2)

### ● 선행연구 : 사례 2

- 김영재, "전문 사서직의 근무성적평정에 대한 만족도 분석", 2002.
- 연구대상 : 전국 국립대학 사서직 공무원(서울, 경기 제외 / 5급이하)
- 연구방법 : 설문지법

### ● 연구결과

- 근무성적평정의 공정성 : 여자 < 남자
- 근무성적평정요소에 대한 만족도 : 평균 이상
  - 근무실적 : 3.50점
    - 연령 : 낮은 연령 < 높은 연령
    - 직급 : 낮은 직급 < 높은 직급
    - 성별 : 여자 < 남자
  - 직무수행능력 : 3.39점
  - 직무수행 태도 : 3.39점

▣ 근무성적평정항목이나 요소보다는 공정성에 문제

## 조직개발에 관한 이론적 고찰

### ● 조직개발(organizational development)의 정의

- 환경변화에 대한 조직의 적응능력을 기르기 위하여 조직 및 구성원의 행동에 개선을 가져오는 변화과정

### ● 조직개발의 필요성

- "변화의 관리"를 통한 무한경쟁시대에서의 생존전략

### ● 조직개발의 개념

기본요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 계획적 변용</li> <li>● 전략적 기만</li> <li>● 변용의 민감성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 변용속진</li> <li>● 변용모양과 실패</li> <li>● 리더와조직 지식과 기만 실패</li> </ul>
목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 조직효율성 증대</li> <li>● 개인과 조직체의 목적 통합</li> <li>● 신뢰감, 팀워크 기법</li> <li>● 창의적 적응능력 기법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 집단기 성과감상</li> <li>● 주인 의식, 자아 통제능력 기법</li> <li>● 군중의 고차원적 실패</li> <li>● 문제해결능력 기법</li> </ul>
개입활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 문제진단, 정보자료 수집, 전략적 변용계획 수립, 변용속진</li> <li>● 개인수준에서의 능력 및 리더기법</li> <li>● 집단 및 조직체 수준에서의 능력 및 리더기법</li> <li>● 변용 및 성과속진, 평가, 피드백</li> </ul>	

## 대학도서관에서의 조직개발

### ● 이용자 서비스 향상을 위한 일체의 변화과정

- 조직구조의 개편 : 이용자와 서비스 중심으로
  - 수직적 계층조직에서 수평적 조직으로
  - 집권적 조직에서 자율적 조직으로
  - 기능통제적 조직에서 매트릭스 팀조직으로
  - 대규모 조직에서 소규모 조직으로
- 직무개선과 하부구조 조정 : 책임과 권한의 확대
  - 직무분석 및 목표관리제의 도입
  - 명확한 사무분장 및 업무개선
- 구성원의 행태와 조직문화의 개선 : 성과중심의 일하는 조직
  - 자질향상 및 전문주제 개발을 위한 동기유발
  - 타성, 무사안일, 복지부동, 변화에 대한 거부감 등 부정적 요소 제거
  - 상황식 의사전달 및 부서간 커뮤니케이션 활성화
- 문제해결능력의 개발 : 주제전문사서 및 정보전문가
  - 평생학습 등 학습조직의 활성화

## 대학도서관의 조직구조 유형

	내 용	형 태	
관리수준별 의한 조직구조	예산, 인사 등 관리운영 권한	집중제	관리운영권력이 중앙도서관에 집중
		분산제	주제별/자료실, 분관, 중앙도서관 등에 분산
		부분집중제	전공제/분산제의 결속형
기능구조별 조직구조	서비스부서, 서 비스지원부서, 관리운영부서의 결합방식	기능별	수서, 정리, 대출, 송고배사 등 업무기능 중심
		주제별	자료실 서비스를 주제에 따라 구분
		이용자별	서비스 대상에 따라 학생도서관, 연구도서관
		자료형태별	연속간행물, 단행본, 국외논문 등 자료의 유형
		지역별	분관조직(미국, 영국, 컬럼비아도서관 등)
유기적 조직구조	조직운영방식	매트릭스조직	특수 프로젝트를 위해 각 조직에서 인원을 선출(시각제)
		프로젝트 (태스크포스)	특정 프로젝트 수립 / 프로젝트 종료 후 해체
		위원회조직	도서관 시스템 전체의 문제를 해결하기 위해 각부조직에서 일시적으로 인원을 선출하여 위원회를 구성 / 문제해결 후 원래 조직으로 귀환

## 대학도서관 주제별 자료실 조직의 구현

### ● 추진배경

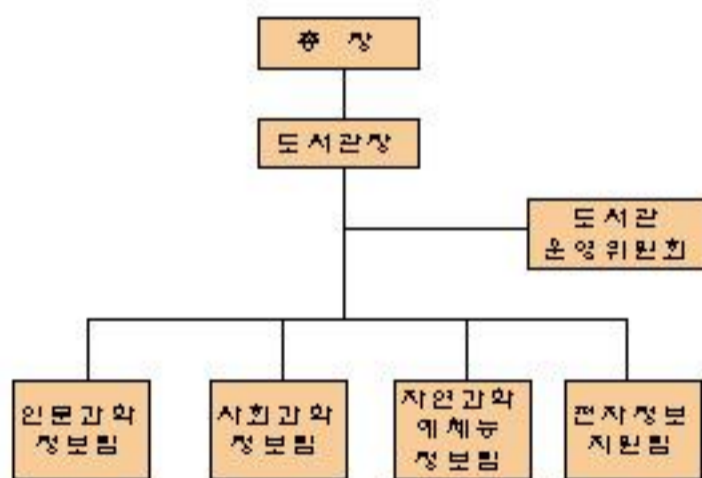
- 이용자 정보요구(세분화, 구체화) 및 정보화의 변화에 능동적 대처
- 대학도서관의 특성상 이용자의 정보이용 패턴이 학과(주제) 중심
- 주제별 조직의 운영을 통해 각 주제분야의 지식을 축적하고 체계화함으로써 이용자들에게 실질적 도움 가능
- 대학도서관 주변환경의 급격한 변화에 따라 과거의 대학도서관 기능 및 구조상의 변화를 통한 정보서비스의 새로운 패러다임을 구축할 필요성 절실

### ● 주제별 자료실 구축 시 고려사항

- 업무 수행범위 : 열람, 참고봉사, 대출, 수서(자료선정), 정리
- 주제유형 : 인문과학, 사회과학, 자연과학, 공학, 어학, 문학, 예술, 체육.....
- 소장 자료의 종류 : 단행본, 참고도서, 연속간행물, 학위논문, 비도서자료...
- 도서관의 건물 형태, 분관유무
- 주제별 이용자 수, 장서구성, 장서규모
- 주제(전문)사서의 확보여부 및 향후 확충 방안

➢ 자료의 효율적 관리 및 개별 도서관의 상황(공간, 인력, 시스템 등)을 고려

## 주제별 자료실 조직의 구분 및 장·단점(3-1)



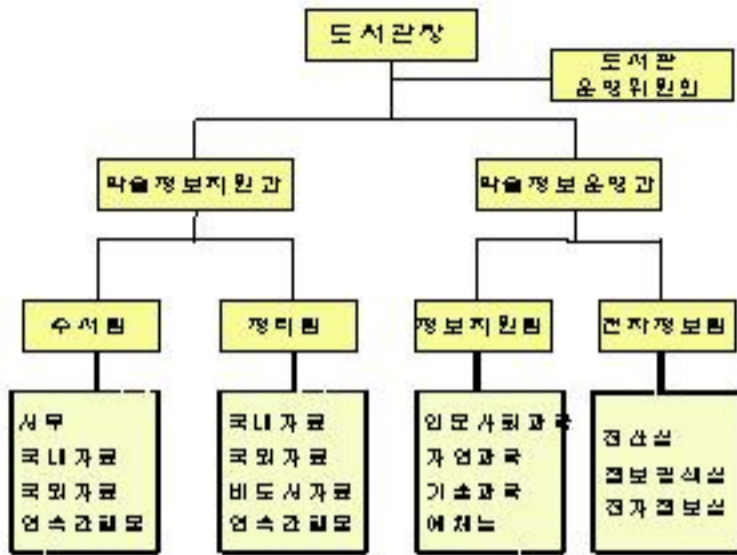
<그림 1> 주제별 자료실 조직구조  
(일해영)

- 기존의 수서, 정리, 열람업무를 각 주제별 자료실에서 원스톱 처리
- 장점
  - 이용자의 정보요구를 장서개발에 반영
  - 장서조직 시 기존 장서와의 합리적 연계
  - 주제별 자료실 보유 자료와 해당 주제의 고수를 연계하는 등 주제실 이용자 중심의 다양한 서비스 창출 가능
- 단점
  - 주제별 자료실 배치로 인력 부족
  - 주제사서 확보의 어려움
  - 따라서 기능적 업무에 집중하게 됨으로써 참고봉사 및 서비스개발 등한시
  - 사서들간의 정확한 역할구분이 어렵고 따라서 전문성을 제대로 발휘할 수 없음

< 자료 : 김재업, 남태우, "21세기 대학도서관의 주제별 자료실 조직모형 연구" 2004 >



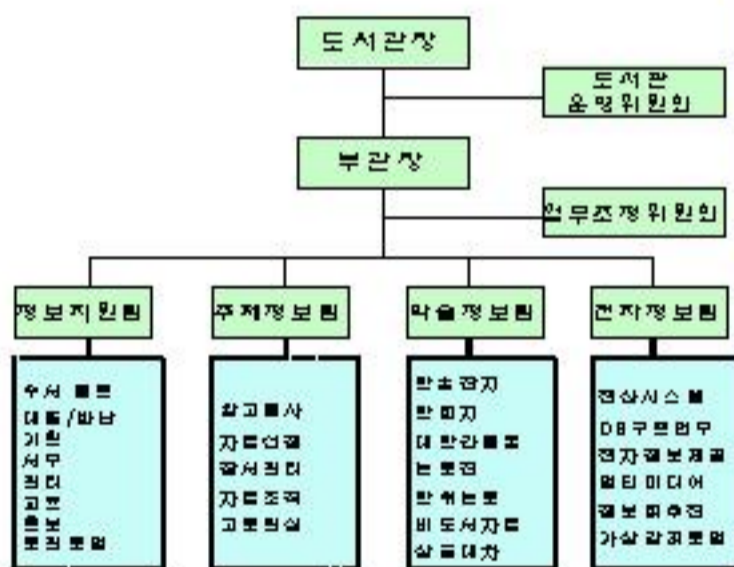
### 주제별 자료실 조직의 구분 및 장·단점(3-2)



<그림 2> 주제별 자료실 조직구조 (종합형)

- 도서관의 현실상황을 감안한 조직형태로 기능별 조직구조를 유지하면서 이용장서비스 부문만을 주제별 자료실 조직구조로 편화시킨 형태
- 장점
  - 수서, 정리를 비롯한 기술적일무를 한곳에서 처리함으로써 무리한 인원증가 없음
  - 충분한 주제전문사서가 확보되지 않았을 경우에도 어느 정도 서비스가 가능
- 단점
  - 주제전문사서가 부족한 경우 주제별 자료실 중심의 서비스 위축
  - 주제사서의 재생산에 어려움

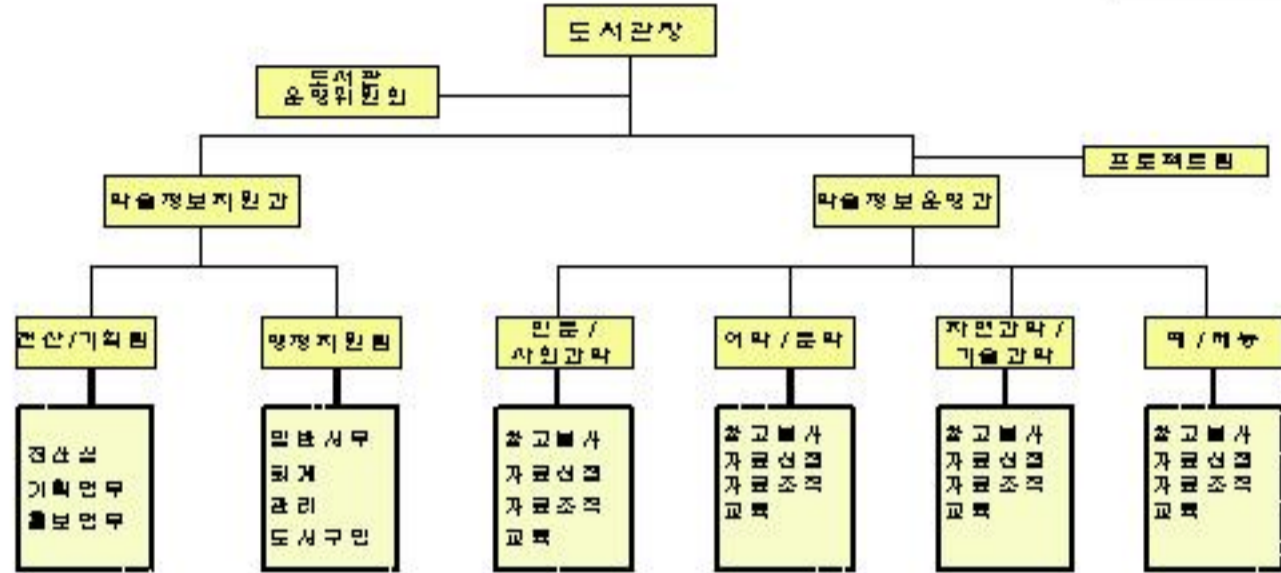
### 주제별 자료실 조직의 구분 및 장·단점(3-3)



<그림 3> 주제별 자료실 조직구조 (분쟁형)

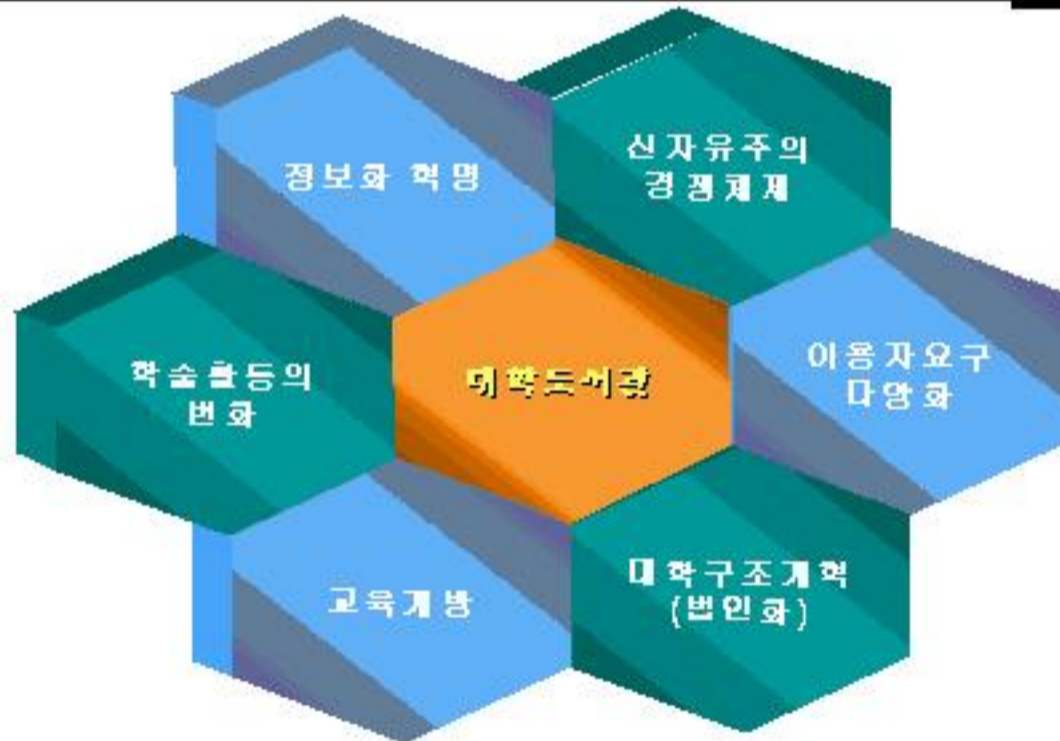
- 공동의 목표를 가지고 산술적인 합 이상의 Synergy효과를 얻기 위해 만들어진 유연한 조직
- 장점
  - 구성원들의 자율적인 참여를 유도함으로써 전문능력과 창조력을 발휘
  - 팀단위별 목적과 과제가 명확하게 정의됨에 따라 구성원간 협력 증진
- 단점
  - 팀 구성원간 책임과 권한이 불명확
  - 평가 및 이에 따른 보상시스템 그리고 교육훈련 체계가 미비한 경우 조직 전반에 혼란을 가져올 수 있음

## 대학도서관 조직구조 제안 모형



- 모형기준 : 지역거점 국립대학(2과 계제)
- 항/단점 : 외국수준의 대학도서관 지향 / 주제전문사서의 확보

## 대학도서관 조직활성화 방안



## 대학도서관 조직활성화 방안



## <참고문헌>

- 강진백, "디지털 환경에서의 대학도서관 조직 및 인사제도의 개선방안에 관한 연구," "충남대 사회과학연구", 제 15권, (2004), pp.25-54.
- 김영운, "공무원근무성적평정 제도의 개선에 관한 연구," 석사학위논문, 전남대 행정대학원, 2006.
- 김영재, 박정기, "전문 사서직의 근무성적평정에 대한 만족도 분석," "전북행정학보", 제 16권 2호, pp.49-70
- 남태우, 정재영, "정보이용교육 활성화 전략 : 주제별 운영 대학도서관을 중심으로," "제 10회 한국정보관리학회 학술대회 논문집", 2003, pp.45-52.
- 박인웅, "한국의 대학도서관 조직개발에 관한 연구," "한국도서관 정보학회지", "제 34권 제 1호", (2003), pp.331-349.
- 박현정, "대학도서관 사서들의 직무만족, 조직몰입, 직무성과 간의 관계에 관한 연구," 석사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2007.
- 윤희윤, "대학도서관조직의 변화요인고," "도서관학논집", V.16, (1989), pp.221-249
- 이명재, 이용선, "조직활성화와 미온적 체질의 발견," "상명대 사회과학연구", 제 18호(별쇄본)
- 이용재, "대학도서관의 전략적 계획 수립에 관한 연구," "한국도서관 정보학회지", 제 34권 제 3호, (2003), pp.51-66.

- 
- 이은철, 김관선. "사서적의 직업 이미지에 관한 연구," "한국문헌정보학회지", 제36권 제3호, (2002), pp.25-47.
  - 이계환. "다시 생각해 보는 사서적의 전문성," "한국문헌정보학회 학술발표논문집" 제15집, pp.79-110
  - 이계환. "전통기 대학도서관의 발전을 위한 경영전략," "한국도서관 정보학회지", 제33권 제1호, (2002), pp.1-17.
  - 장차희. "대학도서관 경영합리화방안에 관한 연구," 석사학위논문, 창원대 경영대학원, 2004.
  - 김득일. "지식기반시대 대학도서관의 주제전문화 역할 방향에 관한 연구," "한국문헌정보학회지", 제36권 제3호, (2002), pp.5-23.
  - 김재영, 남태우. "21세기 대학도서관의 주제별 자료실 조직모형 연구," "한국문헌정보학회지", 제38권 제1호, (2004), pp.173-197.
  - 최준수. "경찰공무원 근무실적평점의 문제점과 개선방안에 관한 연구," "한국경찰학회보", v.1-No.2, (2000), pp.251-292.
  - Paul R. Nven, 정부와 공공부문 B6C, 시그마인사이트랩, 2005.