

# 대학도서관 경영전략에 관한 연구

## A Study on the Strategic Management of University Library

박 인 응 (In-Ung Park)\*

### 〈 목 차 〉

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| I. 서론                   | 1. 도서관 외부환경요소와 내부환경요소 분석 |
| 1. 연구의 목적               | 2. SWOT분석                |
| 2. 연구의 방법               | 3. 경영전략의 수립              |
| II. 도서관에서의 경영전략이란 무엇인가? | IV. 경영전략의 실행             |
| 1. 의의                   | 1. 전략실행의 주요 요소           |
| 2. 전략목표                 | V. 경영전략의 평가와 통제          |
| 3. 대학도서관의 내·외부환경        | VI. 결론                   |
| III. 도서관에서의 경영전략의 순서    | 참고문헌                     |

### 초 록

본 연구는 도서관이 미래의 불확실성 속에서 급격한 변화에 대응하기 위한 지식과 능력을 키워서 지속적으로 성공적인 생존에 활용할 수 있는 전략경영의 모델을 개발하는데 목적을 두고 있다. 개발된 모델은 다음과 같다.

1. 도서관의 내·외부 환경분석
  - 도서관이 직면한 외부의 기회와 위협요소를 도서관 내부의 강점과 약점요소에 집합시킴으로써 제시되는 여러 가지 전략적 상황은 경영전략 수립의 기초자료로 활용된다.
2. 경영전략의 수립
  - 1) 도서관전략 : ① 사업화장전략 ② 안전전략 ③ 축소전략
  - 2) 사업전략(경쟁전략) : ① 경쟁우위전략 ② 집중전략
  - 3) 기능별 전략 : ① 정리전략 ② 수서전략 ③ 참고봉사전략 ④ 인적자원관리전략 ⑤ 마케팅전략
3. 경영전략의 실행
  - 1) 전략실행 주체의 역할 2) 전략실행의 프로그램, 예산, 절차 3) 조직구조와 전략의 실행 4) 전략실행과 조직문화
4. 전략실행의 평가와 통제

### Abstract

The purpose of this paper is to develop a model of the strategic management of university library in Korea. The model from this study is summarized as follows:

1. External and internal environment analysis of library
  - 1) External environment is divide into opportunities and threats.
  - 2) Internal environment is divide into strengths and weakness.
- We can formulate a management strategy on the basis of library environment element from environment analysis and library situation.
2. Formulation of strategic management are formulated through three stages.
  - 1) Library strategy: ① Growth strategy ② Stability ③ Retrenchment
  - 2) Business(competition) strategy
  - 3) Functional strategy : ① Material organization strategy ② Collection strategy ③ Reference service strategy ④ Human resource management strategy ⑤ Marketing strategy
3. Implementation of strategic management
  - 1) The chief of strategy implementation 2) Programs, budgets and procedures
  - 3) Structure and strategy implementation 4) Culture and strategy implementation
4. Evaluation and control of strategy implementation

\* 부산대학교 문헌정보학과 교수

## I. 서론

### 1. 연구의 목적

요즈음 대학도서관의 내·외에서 일어나고 있는 갖가지 현상들은 우리로 하여금 도서관의 미래를 조망하지 않을 수 없도록 만들고 있다.

IMF라는 경제환란을 맞으면서 대학도서관의 구조조정이 적극적으로 실시되고 있다. 높은 수준의 생산성 창출을 위한 인적 자원관리를 비롯하여 봉사의 효율성 제고를 위한 주제별 조직이나 팀조직으로의 조직 구조개편이 이루어지고 있다. 환율의 급등이나 불안정으로 외환의 효율적 사용을 위하여 외국의 학술저널을 대학들이 분담해서 구입하지 않을 수 없게 되었다.

대학의 장서가 대학평가의 주요한 변수로 취급되면서 일부의 대학에서 도서관 장서를 획기적으로 확충하는 사업이 벌어지고 있기도 하다.

그리고 대부분의 대학도서관들이 전산화시스템을 구축하고 있으며 이제는 전자도서관의 설립을 서두르고 있다. 동시에 멀티미디어센터의 설립이 유행하고 있으며 전자계산소와 도서관, 멀티미디어 센터를 병합하여 종합정보센터를 설립하는 등 대학도서관이 대변혁을 맞이하고 있는 것 같다.

작금의 대학도서관들이 이처럼 큰 변화를 겪는 것은 도서관의 외부환경의 변화에서 비롯되는 당연한 현상으로 보아야 할 것이다. 이용자의 문헌정보요구의 다양화 및 신속화, 정보기술의 개발 및 활용, 대학도서관의 지역사회에 대한 봉사가 당연한 것이라는 사회적 인식 및 경제 상황 등 외부환경의 변화에 대응하면서 도서관 자신들의 생존과 성장을 위한 자발적인 변화 노력이기도 하며 대학당국의 미래 도서관의 방향의 제시이기도 하다.

이러한 변화를 위한 활동들은 5년, 10년을 내다보는 미래 도서관의 봉사성을 향상시키기 위한 사업으로서 많은 예산이 소요되는 중요한 과제들이다. 따라서 여기에는 필연적으로 자원의 배분이라는 문제가 제기된다. 결국 이와 같은 사업들이 앞으로 도서관이 변해야 하는데 어떻게 변해야 하는 가 즉 도서관이 나아갈 방향의 문제에 대한 해답이다.

본 연구는 이 해답을 찾는 과정을 체계화시키는 데 그 목적을 두고 있다. 다시 말하면 도서관이 미래의 불확실성 속에서 급격한 변화에 대응하기 위한 지식과 능력을 키워서 지속적으로 성공적인 생존에 활용할 수 있는 전략경영의 기법을 개발하는 데 연구의 목적이 있다.

### 2. 연구의 방법

본 연구는 다음과 같은 방법으로 실시되었다.

먼저 문헌적 고찰을 통하여 전략경영의 이론을 간략하게 정리하였다. 그리고 그 이론의 대학도서관에서의 응용 부분과 도서관적 사례의 설명 부분에서는 문헌적 고찰과 함께 부산대 도서관에서 발행된 업무관련 각종 문서, 보고서, 통계자료를 활용하였다. 특히 연구자가 표본 도서관의 관장직 재임 중에 수집된 여러 가지 업무관련자료와 스스로 관찰한 내용들에 크게 의존하였다.

## II. 도서관에서의 경영전략이란 무엇인가?

### 1. 의의

상품에 대한 소비자의 수요가 공급을 초과함으로써 공급자인 기업에 의해 시장이 주도되었던 때에는 기업이 안정적인 환경 하에서 기업활동을 하였다. 그러나 급격하게 기술이 개발되고 기업규모가 커지면서 기업간에 경쟁이 치열해지고 소비자, 노동자들의 기업에 대한 사회적 요구가 증가하게 되었다. 이에 기업들은 이러한 외부환경에 효율적으로 적응해야만 살아남을 수 있게 되면서 이와 관련된 경험과 지식들을 체계화시키고 발전시키는 과정에서 전략경영의 개념이 대두하게 되었다.<sup>1)</sup>

그런데 경영전략의 개념은 상당히 광범위한 것으로 한마디로 정의하기가 쉽지 않다. 아래에서 몇 가지의 정의를 살펴봄으로써 도서관에서의 경영전략이 무엇인지 이해해 보도록 하자. 먼저 전략 또는 전략경영이란 계획을 의미한다. 조직이 항상 변화하는 환경 속에서 장기적으로 좋은 성과를 거두려면 환경변화에 알맞은 목적을 설정하는 것은 물론 이를 달성하기 위하여 조직 내부의 인력, 자금, 기술, 시설 등 모든 자원을 효율적으로 동원시키는 통합적이고 종합적인 계획이 필요한데 이것이 전략 또는 경영전략이라는 것이다.<sup>2)</sup> 따라서 전략은 조직의 기대된 성과달성에 결정적인 요소가 되는 것이다.

다른 정의에서는 전략경영을 기업이 그들이 참여하는 사업에서 지속적으로 경쟁우위를 확보하고 나아가 고부가가치 사업구조를 형성하여 경영성과의 향상을 꾀하는 합리적이고 체계적인 경영활동으로 정의한다. 특히 중장기적 관점에서 불확실한 경영환경의 미래를 예측하고 자신들의 능력과 지식을 개발 활용하려는 계획적이고 포괄적인 일체의 노력을 포함한다고 하였다.<sup>3)</sup>

1) 신유근, 『현대경영학-원론적 접근-』, 디자인출판사, 1996, pp. 100-101.

2) 이학중, 『무한계시대의 전략경영』, 박영사, 1997, p. 35.

#### 4 한국도서관·정보학회지 (제 30권 제 3호)

또 다른 정의에서는 조직목표달성을 위하여 기업의 내·외부환경을 분석하여 자원활용을 극대화하는 것이라 하였다.<sup>4)</sup>

이렇게 볼 때 전략경영이란 다음과 같은 내용을 담고 있다. 첫째, 전략은 계획을 의미한다. 그리고 조직의 행동방향을 지시한다. 두 번째로 경영전략은 변화하는 외부환경에 유연하게 대처할 수 있는 조직의 환경 적응능력을 촉진한다. 세 번째로 경영전략은 조직의 경영자원을 효율적으로 배분하도록 한다. 마지막으로 경영전략은 다양한 경영활동들의 통합에 기여한다. 목표달성을 위한 활동들의 방향을 제시함으로써 조직 내에서 이루어지는 다양한 의사결정과 행동들을 통합하는 역할을 하게 된다.

이와 같은 개념의 경영전략이 단지 기업에서만 강조되고 있는 것은 아니다. 사회환경이 복잡해지면서 교육기관, 연구기관, 그리고 정부나 공공기관 등 비영리조직에서도 경영전략의 중요성이 널리 인식되고 있다.

요즈음 국내의 대학도서관들은 장서 면에서 중요한 전기를 맞이하고 있는 것 같다. 앞으로 도서관이 전자화되면 종이자료는 무용한 것이 될 것이라는 강력한 주장이 있는가 하면 다른 한편에서는 앞으로도 계속해서 인쇄자료가 도서관의 중요한 장서로서 가치를 유지할 것이라고 전망하고 있다. 이러한 양 방향에서의 미래에 대한 상반된 예측에 따라 도서관에서 같은 내용의 두 가지 종류의 자료를 동시에 구입할만한 예산이 있을 수는 없다. 또한 그럴 필요도 없을 것이다.

이러한 상황에서 도서관장은 중요한 선택의 기로에 설 수밖에 없다. 인쇄자료의 가치가 계속 될 것을 인정하고 계속해서 종이자료의 구입에 투자를 함으로써 거대한 장서를 소장하게 되었는데 앞으로 5년이나 10년 후에 전자자료가 대학도서관의 장서로서 주도권을 가지게 된다면 그 도서관은 큰 난관에 봉착하게 될 것이다. 도서관의 장서를 인쇄자료로 구성할 것인가 아니면 전자자료로 할 것인가 하는 문제는 도서관이 흥하거나 망하게 할 수 있는 중대한 문제인 것이다.

이러한 경우에 전략적 결정의 문제가 대두하게 되는 것이다. 향후 몇 년에 걸쳐 도서관이 나아갈 길을 결정하는 기로에서 도서관장이 어떠한 결정을 하는가는 도서관의 성장과 후퇴를 결정짓게 된다.

조직의 경영환경이 복잡하고 자원이 제한될수록 그리고 조직이 더욱 높은 성과를 추구할수록 경영전략의 중요성은 더욱 커진다.

이와 같이 도서관도 고도화되는 사회문화와 과학기술의 발전 속에서 장기적인 봉사목적을 설정하고 그 목적의 성취에 필요한 자원의 조달과 배분 그리고 전문직의 효율적 관리에 전략

3) 신유근, 앞의 책, p. 102.

4) 김언수, 『TOP을 위한 전략경영』, 박영사, 1999, p. 23.

적 경영기법이 도입되어야 하겠다.

여기에서 앞서의 경영전략의 개념을 토대로 도서관에서의 경영전략의 개념을 다음과 같이 정의할 수 있을 것이다. 즉 도서관 규모의 확대, 정보기술의 발달, 이용자 요구의 다양화, 예산확보의 어려움 및 자원조달과 배분 등의 도서관내외의 환경의 변화와 미래의 불확실성에 대응하면서 사서직들의 능력과 지식을 개발 활용하여 봉사성과를 향상시키기 위한 체계적이고 통합적인 경영활동이다.

## 2. 전략목표

경영전략은 조직이 궁극적으로 얻고자 하는 가치 즉 조직의 사명에 따른다. 따라서 조직의 사명은 세부적 전략목표설정의 기초가 된다.<sup>5)</sup>

도서관의 사명은 일반적으로 추상적이고 포괄적인 성격을 띠기 때문에 보다 구체적인 전략관리의 지침이 필요한데 이것이 사명의 구체화인 전략목표이다. 전략목표는 경영전략의 실행을 통해 최종적으로 얻고자 하는 결과를 가능한 한 정량적인 형태로 구체화한 것으로 일반적으로 언제까지 무엇을 수행해야 한다는 식으로 제시된다. 그리고 전략목표는 다양한 전략대안들의 평가와 실행과정에서 나타나는 여러 가지의 의사결정과 행동, 그리고 전략실행결과에 대한 평가의 기준이 된다.

따라서 전략목표는 다음과 같은 조건을 갖추어야 한다.<sup>6)</sup>

먼저 도서관사명과 연계되어야 하고, 반드시 조직구성원들이 수용가능한 것이어야 하며, 실행가능한 것이어야 하며, 환경변화에 탄력적으로 적응할 수 있도록 설정되어야 하며, 가능한 객관적으로 측정할 수 있도록 정량화되어야 한다.

## 3. 대학도서관의 내·외부환경

### 1) 대학도서관의 외부환경

도서관은 환경으로부터 영향을 받기도 하며 환경에 영향을 끼칠 수도 있다. 도서관의 외부환경은 크게 두 가지로 구분된다. 도서관조직에 장기적으로 영향을 미치게 되는 도서관환경을 사회적 환경이라고 하고, 도서관활동과 의사결정에 직접적인 영향을 미치는 요소들을 과업환경이라고 한다. 사회적 환경에는 경제적 환경, 기술적 환경, 정치·법적 환경, 그리고 사회문

5) 신유근, 앞의 글, pp. 105-6.

6) 신유근, 앞의 글, pp. 106-7.

화적 환경 등으로 다시 나눌 수 있다. 과업환경은 소비자, 자원공급자, 직원과 노동조합, 지역사회 등이 포함된다.

## 2) 대학도서관의 내부환경

도서관의 내부환경으로서는 조직구조, 문화 및 자원으로 나누어진다. 이러한 자원들이 적절히 사용되면 전략적 결정을 내리는데 강점으로 작용하게 된다

### (1) 조직구조

조직구조는 전략의 수립과정에서 뿐 아니라 전략을 실행하는 환경으로서도 작용하기 때문에 중요한 요소이다. 도서관이 나아가는 방향과 적합한 조직구조는 전략수립과정에 강점으로 작용하고 그렇지 못한 조직 구조는 약점으로 작용할 것이다.

예전대 규모가 큰 대학도서관에서는 대학별 캠퍼스가 멀리 떨어져 있기 때문에 대체로 수개의 분관을 가지고 있다. 중앙관, 대학원도서관, 경영관, 법학관, 이공관, 의학관 등. 이와 같은 경우에 중앙관의 관장이 모든 의사결정권을 행사하는 중앙집권적 조직구조는 근래의 각 도서관의 성장전략과는 일치하지 못할 것이다.

특정 조직구조가 항상 좋거나 항상 나쁜 것은 아니다. 상황에 적합한 조직구조의 선택이 중요하다. 따라서 조직구조들의 역할이나 장·단점을 이해하는 것이 중요하다.

### (2) 조직문화

조직문화는 조직의 구성원들이 배우고 공유하며 한 세대에서 다음 세대로 전해 내려오는 믿음, 기대, 가치들의 집합이다. 보통 조직문화는 창업자의 가치와 조직의 사명을 반영한다. 즉 조직에게 다른 조직과는 구별되는 정체성을 제공해준다.<sup>7)</sup>

조직문화는 조직 내 모든 계층의 사람들의 행동에 영향을 미치기 때문에 전략적 방향을 결정하는데 큰 영향을 미칠 수 있다. 독특한 능력과 지식이 묻혀있는 강력한 문화는 성장의 근원이 되기도 하지만 강력하면서도 변화를 수용하는 문화이어야 한다.<sup>8)</sup>

이를테면 도서관은 이용자들이 필요하면 스스로 도서관을 찾게된다는 종래의 인식을 고집하면서 이용자들을 도서관으로 끌어들이기 위한 새로운 시도나 변화를 싫어하는 경직된 문화를 가지고 있다. 그러나 작금 불어닥친 멀티미디어센터나 컴퓨터의 열풍 속에서 도서관의 정체성마저 상실될 위기에 처하게 되었다.

또한 지금까지 도서관은 비영리기관으로서 투자에 대한 이윤을 따지는 효율성에 대한 인식

7) 김언수, 앞의 글, p. 147.

8) 장세진, 『글로벌경쟁시대의 경영전략』, 박영사, 1996. pp. 497-8.

이 낮아 스스로 예산절감을 위한 시도나 변화를 수용하지 않는 경직된 문화를 가지고 있었다. 때마침 불어닥친 경제대란으로 비영리 봉사기관에 대한 정부의 지원이 감소될 수밖에 없으며, 더 이상 이런 기관들의 비효율성이 묵과될 수 없는 지경에 이르러 도서관들은 크게 당황하게 되었다.

이상의 예에서도 알 수 있듯이 조직문화는 변화를 수용하는 것이어야 하며 경직된 문화는 약점으로 작용하게 된다.

### (3) 자원

도서관의 자원은 물적 자원, 재무적 자원, 인적 자원이 있다.

## Ⅲ. 도서관에서의 경영전략의 순서

전략경영은 문제의 인식을 위한 조직 내·외의 환경분석으로부터 시작한다. 그리고 조직의 성과를 지배하는 경영전략은 장기간에 걸쳐 복잡한 과정을 통하여 수립된다. 일단 수립된 전략은 조직의 통합적이고 종합적인 계획으로서 효율적으로 실행되어야 한다. 실행된 결과가 애초에 기대했던 것과 얼마나 근접하고 있는가를 평가한다. 성과가 기대에 미치지 못할 때에는 그 원인을 찾고 성과가 기대이상일 때는 성공한 이유를 찾아 조직이 새로운 것을 학습하도록 하는 통제활동을 한다.

이와 같이 전략경영은 조직의 환경분석, 경영전략의 수립, 경영전략의 실행 및 경영전략의 실행결과의 평가와 통제의 순서로 진행된다.

### 1. 도서관 외부환경요소와 내부환경요소 분석

도서관의 사명과 목표를 달성하기 위한 경영전략을 수립하기 위하여 대학도서관의 외부환경요소와 내부환경요소를 파악하고 이들을 어떻게 분석할 것인가 하는 전략적 상황분석을 한다. 다시 말하면 도서관이 전략목표의 달성과정에서 부딪히게 될 외부환경의 기회와 장애가 되는 요소들과 도서관내부의 강점과 약점이 무엇인지를 명확히 하여 실행가능한 최적의 경영전략의 대안들을 보다 합리적으로 탐색·선택할 수 있도록 한다.

앞에서 살펴본 도서관의 내·외부환경을 강점과 약점, 기회요소와 위협요소별로 분석한다.

## 8 한국도서관·정보학회지 (제 30권 제 3호)

외부환경의 기회요소는 현재 혹은 미래의 도서관활동에 유리한 영향을 미치는 환경요소이며, 위협요소는 현재 혹은 미래의 도서관활동에 불이익을 초래하는 요소이다. 내부환경인 강점은 이용자의 문헌정보요구의 충족과 관련된 인적, 물적 자원중 도서관의 성과향상에 도움이 될 수 있는 능력을 말한다. 어떠한 성장기회에도 도서관이 그것을 활용할 수 있는 자원을 보유하지 못한 경우에는 진정한 기회요소가 될 수 없을 것이다. 다음으로 도서관 내부의 약점요소는 자원, 기술, 능력 면에서 제한되거나 결핍되어 도서관의 성장을 방해하는 요소를 말한다.

실제로 국내 대학도서관의 기회·위협 요소를 기술적 환경, 경제적 환경, 정치·법적 환경 및 사회문화적 환경별로 그리고 강점과 약점을 조직구조, 조직문화, 조직자원별로 분석하면 다음과 같이 정리될 수 있을 것이다.

### <외부환경>

#### 기회요소 : 사회문화적 측면

- 문헌정보를 중시하는 환경
- 충분한 수의 사서배출
- 도서관경영수준의 고급화로 인한 전문직경영자의 중요성 증대
- 중·상위소득계층 증가
- 사회구성원의 전반적 교육수준 상승

#### 기회요소 : 정치적 측면

- 장서의 대학평가중요변수로 인정

#### 기회요소 : 기술적 측면

- 정보기술의 개발 및 활용
- 고농축 대용량 뉴미디어 개발
- 정보접근도구의 개발
- 원격지정보 접근 가능
- 서지 및 원문·전문정보검색과 활용

#### 위협요소 : 사회문화적 측면

- 출판물 홍수
- 정보량폭증
- 이용자 요구의 다양화
- 이용자집단의 압력
- 대학구성원의 도서관과 자료이해 부족

대학구성원(특히 교수)의 도서관에 대한 비호의적 인식

교수와 사서간의 비협조성

사서교육제도(대학의 문헌정보학과)의 불합리성

위협요소 : 경제적 측면

경제대란(IMF)

위협요소 : 정치적 측면

사서직 충원동결

### 〈내부환경〉

강점 : 조직구조측면

도서관전산화시스템

비공식조직의 활성화

강점 : 문화측면

안정성에 대한 사서의 인식

사서들간의 동료애

부서간의 얽은 갈등수준

여성사서의 섬세함

일부 젊은 사서의 도전의식

일부 사서의 봉사성 향상에 대한 열의

약점 : 조직구조측면

고층구조

중앙집권적 권력체계

중앙집권적 의사결정체계

하향식 의사소통경로

높은 수준의 공식화

약점 : 문화측면

관료성

변화수용을 기피하는 경직문화

사서간의 무경쟁풍토

몸에 배어있지 않은 친절

10 한국도서관·정보학회지(제30권 제3호)

조직과 업무에 대한 자부심 부족  
 직접봉사부서보다 간접봉사부서 선호 문화  
 도서관직원의 자아실현 등 상위 욕구충족에 대한 기대

약점 : 자원측면

장서부족  
 학술저널 종수 부족  
 비전문직 관장  
 중간관리자의 경영능력 부족  
 사서의 전문성결여  
 사서의 정보기술 이해 및 활용능력 부족  
 사서의 재교육기회 부족  
 사서의 자기학습의욕 부족

2. SWOT 분석

SWOT분석은 외부환경요소 및 내부환경요소에 대한 분석을 기초로 전략목표를 달성할 수 있는 최적의 전략대안의 수립방향과 지침을 제시해주는 기법이다.<sup>9)</sup> 구체적으로 SWOT분석은 도서관이 직면한 외부의 기회요소와 위협요소를 도서관내부의 강점과 약점에 적합시킴으로써 전략목표달성과과정에서 나타나는 네 가지의 전략적 상황을 제시하며 그것은 다음과 같은 SWOT매트릭스로 표현된다.

〈SWOT 매트릭스〉<sup>10)</sup>

외부요소 \ 내부요소	강점(Strength)	약점(Weakness)
기회(Opportunity)	기회활용을 위해 강점을 사용할 수 있는 상황	기회활용을 위해 약점을 보완해야 하는 상황
위협(Threat)	위협을 극복하기 위해 강점을 사용할 수 있는 상황	위협을 극복하기 위해 약점을 보완해야 하는 상황

9) 신유근, 앞의 글, pp. 114-5.

10) 신유근, 앞의 글, p. 115.

이상의 네 가지 전략적 상황을 다양한 비율로 조합하여 가능한 전략적 대안들을 개발한 후 그것을 비교·평가하여 가장 만족스러운 경영전략을 수립한다. 즉 도서관이 선택가능한 경영 전략은 기회를 활용하기 위해 도서관이 가지고 있는 강점을 사용하는데 우선권을 두면서, 다른 전략적 상황에 부분적으로 대응하는 공격적 형태의 전략으로부터 위협을 극복하기 위해 필요한 도서관의 약점을 보완하는데 초점을 두고 다른 전략적 상황에 부분적으로 대응하는 방어적 형태의 전략까지 폭넓은 범위를 가진다. 이처럼 다양한 전략대안이 개발되면 도서관은 개발된 전략대안을 비교 평가하여 최적이라고 생각되는 특정 전략을 선택하게 된다. 이 때 도서관이 최종적으로 어떤 경영전략을 수립하느냐 하는 것을 전략결정자인 도서관장의 의지에 좌우되게 된다.

### 3. 경영전략의 수립

전략의 수립은 조직전략, 사업전략, 기능별 전략 등 단계에 따라 수립된다.

#### 1) 조직전략

조직전략은 조직전체가 나아갈 방향을 결정하는 문제로 조직을 확장할 것인가 하는 확장전략과 안정을 추구하며 현재의 조직을 정리하고 정돈할 것인가 하는 안정전략과 축소하는 축소전략을 결정하는 것이다.<sup>11)</sup>

##### (1) 사업확장전략

사업확장전략은 현재의 봉사활동에 만족하지 못하고 도서관의 봉사성 향상을 위해 끊임없이 노력하거나 환경의 변화에 수동적으로 적응하기보다 능동적으로 대처하여 새로운 봉사프로그램이나 자료를 개발한다.

도서관에 대한 이용자의 요구가 다양화되거나 증가되고, 지역사회를 위하여 대학이나 대학도서관의 봉사에 대한 사회의 요구가 있거나, 정보화를 미래의 중점사업으로 육성하겠다는 국가정책에 따라서 정보기술의 개발이나 경제활성화 등의 도서관외부의 환경변화에 대응하기 위해서는 도서관은 확장전략을 추구하게 될 것이다. 즉 도서관의 장서를 확충하거나, 지역사회에 도서관봉사를 제공하거나 전자도서관을 구축하거나 멀티미디어 자료실을 설치하는 등 확대봉사를 위한 사업들을 추진하게 될 것이다.

예를 들어 부산대도서관에서 1997년에 현재의 장서 칠십팔만권을 백만권으로 확충하겠다는

11) 김언수, 앞의 글, p. 225.

전략목표를 설정하고 그것을 달성하기 위한 경영전략을 수립한 바 있다.

## (2) 안정전략

안정전략은 도서관이 과거의 사업 활동에 만족하여 과거와 동일한 목표를 추구하고, 현재의 성장률을 유지하거나 일정수준 이하로 제한함으로써 안정적인 도서관활동을 유지하고자 하는 전략이다.<sup>12)</sup>

관장이 현 전략을 대폭 변경하는 데 따르는 위험을 감수하기를 원하지 않거나 급속한 성장이 조직활동규모와 내부의 능력이나 자원을 초과함으로써 비효율성을 발생시킬 수 있다고 판단되는 경우에는 안정전략이 추구되어야 할 것이다. 충분한 자원과 능력을 가지지 못한 소규모 도서관에서 주로 사용하는 전략이다. 적극적인 마케팅활동을 통하여 잠재이용자의 이용촉구, 사장도서 이용 활성화 전략 등이 여기에 해당된다.

## (3) 축소전략

전반적 경기침체와 이용자요구의 급격한 감소와 같은 열악한 조건하에서는 방어적 입장에서 사업을 축소할 수밖에 없다. 예컨대 분관폐쇄, 요구중심의 장서구성, 외국학술저널의 감종구입, one person library로의 조직구조개편<sup>13)</sup> 등이 축소전략에 해당된다.

## 2) 사업전략(경쟁전략)

사업전략은 특정 제품이나 서비스의 경쟁위치를 향상시키기 위한 전략이다. 조직전략이 한 조직이 어떤 사업에 뛰어들어야 할 것인가를 결정하는 것이라면, 사업전략은 조직이나 그 하부 조직들이 조직전략이 정해준 각 사업 안에서 어떻게 경쟁하여야 하는가를 결정하는 것이라고 할 수 있다.<sup>14)</sup>

조직의 경쟁위치를 향상시키기 위해서는 두 가지 측면에서 해결방법을 찾을 수 있다. 첫째는 어떻게 하면 경쟁우위를 확보할 수 있을 것인가 하는 것과 두 번째는 어떤 시장에 집중할 것인가 하는 것이다.

먼저 도서관에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 질 위주의 자료봉사전략이 있다.

부산대 도서관에서 실시하고 있는 질 위주 자료봉사를 위한 질적 장서 확충 사업의 내용은

---

12) 신유근, 앞의 글, p. 161.

13) 수서, 정리, 열람 등 기능별로 구분하는 조직구조 대신에 각 주제를 세구분하여 세분된 주제별로 담당사서를 지정하여, 분담된 주제자료에 대한 수서, 정리, 열람봉사를 일관되게 처리토록 하는 제도이다. 이 제도에서는 인력의 효율적 관리로 인력감축의 효과를 얻을 수 있고, 사서의 자질 향상과 봉사의 효율성 향상에 도움이 되리라고 생각한다.

14) 김연수, 앞의 글, p. 276.

다음과 같다.

- 1) 주제담당사서제
- 2) 선택적 정보제공
- 3) 장서개발 및 기본장서개발
- 4) 정부간행물 수집업무 확대
- 5) 석·박사학위논문 선별 수서 실시
- 6) 시청각자료개발
- 7) CD-ROM개발
- 8) WEB DB개발
- 9) 국내 학회지 및 관련 CD-ROM개발
- 10) 국내잡지 개발
- 11) 무분별한 기증자료 제한

다음으로 집중화 전략의 예로서는 대학도서관별로 각각 특정주제의 전문정보기관으로 지정하여 그 주제에 관한 한 철저한 봉사가 가능하도록 하는 전략을 들 수 있다.

### 3) 기능별 전략

기능별 전략은 조직의 목표와 전략을 달성하기 위해 각 기능부문이 취하는 하위전략이다.

#### (1) 정리전략

최근 대학도서관에서 인력감축과 작업의 효율화를 위해 수서·정리업무의 통합을 시도하고 있다.

부산대도서관에서는 수서실, 정리실, 연속간행물실에서 행하던 자료선정과 정리업무를 정리과에 통합시켰다. 단 자료개발업무는 열람과와 연속간행물실에서 행한다. 그렇게 되면 서지목록 DB의 통합관리(단행본, 연속간행물 등)로 인해 자료유형에 상관없이 모든 장서는 하나의 통합된 서지목록 DB에서 관리·유지되기 때문에 업무의 중복을 피할 수 있고, 일관된 원칙 하에서 수서·정리업무가 진행될 수 있다. 통합에 따른 업무의 효율은 결과적으로 업무규모의 축소화 효과를 가져와 열람 부서의 강화를 기할 수 있게 되었다.

정리전략의 또 다른 예를 생각해 보자. 최근 기업들이 혼류생산방식이라는 신생산방식을 채택하여 원가절감과 경영의 효율성을 높이고 있다. 이것은 하나의 생산라인에서 여러 개의 모

델제품이 차례로 생산되어 나오는 시스템으로 다양한 고객의 요구에 응하기 쉬운 다품종 소량생산방식이다.<sup>15)</sup>

대체로 도서관 정리부서에서는 동양서, 서양서, 학위논문 등 자료의 종류별로 정리 Line이 복수로 설치되어 있다. 이것을 혼류생산방식과 같이 하나의 Line으로 통합하면 Line의 길이가 짧아지면서 일인당 1日 정리량이 향상되고, Line당 작업인원도 축소되는 성과를 얻을 수 있을 것 같다. 다만 이 때 영어를 비롯한 일어 등 외국어 해독능력이 문제가 될 수 있으며 외국도서관의 주제분석기술이 요구된다.

## (2) 수서 전략

기존의 도서관 수서부서에서 진행되었던 수서업무는 구입업무에 편중되어 있었다. 그러나 교수와 연구의 지원이라는 도서관 본래의 목적에 비추어 보면 도서관의 수서업무는 자료의 선정(교수자료추천, 학생추천, 교재자료, 기본장서, 학술지, 참고도서, 서지자료, 멀티미디어, CD-ROM, Web형태자료)구입, 평가, 제적, 폐기 등 장서개발개념으로 확대되어야 한다.

이렇게 수서업무의 내용이 확대됨에 따라 새로운 전략이 요구될 것이다. 즉 주제별 구조의 도서관에서는 주제도서관에서 자료의 선정, 평가, 제적, 폐기 등의 전문적 기능을 담당하게 해야 할 것이다. 그렇게 되면 주제담당사서의 장서개발업무에 대한 능력향상을 위한 훈련이나 교육이 더욱 필요하게 될 것이다.

## (3) 참고봉사전략

직접 데스크에 앉아서 이용자들이 하는 질문에 답하다 보면 짜증이 이만저만 나는 것이 아니다. “복사카드 팔아요?”, “(무슨)자료 있어요?”, “몇 년도 자료 있어요?”, “제본된 자료 들어왔나요?”, 등이 이용자들의 질문의 대부분을 차지하니 짜증이 나지 않을 수 없다. 이상은 어느 참고사서의 실토이다. 이와 같은 현상은 열람업무에서 진행되는 모든 업무들이 물리적인 책임만을 요구하는 것들이기 때문이라고 이 사서는 생각하고 있다.

이제는 참고봉사전략이 바뀌어야 한다. 참고도서의 개발이 적극적으로 실시되고 여기에서 획득한 정보를 토대로 자료에 대한 구체적인 상담과 접근방법을 안내할 수 있도록 되어야 할 것이다.

## (4) 인적 자원 관리전략

근래 도서관들이 전산화시스템으로 전환되고 주제도서관 체제를 구축하고 있다. 따라서 종래에 기술을 요하는 전문업무로 취급되던 정리업무가 대부분 기능화 되면서 문헌정보봉사업

---

15) 김언수, 앞의 글, p. 316.

무에 도서관의 역량을 치중하는 경향을 보이고 있다. 그것은 도서관이 수준 높은 질적 봉사로서만이 미래의 대학사회의 요구를 충족시킬 수 있기 때문일 것이다. 따라서 이제는 도서관의 인적 자원관리전략이 자율적 관리가 가능한 소수의 고임금 고급노동력을 사용하면서 다수의 저임금 비숙련 인력을 사용하거나 시간제 또는 임시직 인력을 활용하는 것이 바람직하며, 비용을 줄이고 유연성을 높이는 데도 기여할 수 있을 것이다.

### (5) 마케팅 전략

지금까지 도서관에서 소홀히 취급해 왔던 마케팅활동도 새로운 전략의 수립과 함께 열의를 가지고 추진해야 할 기능이다. 도서관에서 생각할 수 있는 마케팅전략을 Push전략(도서관이 이용자에게 달려가는 전략)과 Pull전략(이용자를 도서관에 끌어들이는 전략)으로 구분해 보자.

#### (가) Push 전략

- ① 새로 수집된 자료를 일정기간 연구실이나 대학별 자료실에 임시 대출하게 한다.
- ② 캠퍼스 내에 가능한 한 분관을 설치한다.
- ③ SDI서비스 같은 개인별 봉사를 실시한다.

#### (나) Pull 전략

- ① 지정도서제도 활성화
- ② 다도서 대출자에게 열람석을 독점할 수 있는 권리를 부여한다.
- ③ 도서관에 안락하고 쾌적한 분위기를 조성한다.
- ④ 모범도서관 이용자에게 장학금을 지급한다.

## IV. 경영전략의 실행

### 1. 전략실행의 주요 요소

전략의 실행이란 수립된 전략적 계획을 행동과 결과로 전환하는 과정이다. 즉 수립된 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 조직의 자원을 배치하는 일련의 과정을 말한다. 전략 실행이 성공하기 위해서는 전략실행과 부합되는 방향으로 관련된 조직의 모든 활동과 업무가 수행되도록 해야 한다. 이러한 전략실행의 요소는 “누가 실행할 것인가”, 즉 전략실행주체의

역할을 정하는 것이며, “무엇을 실행할 것인가”, 즉 전략을 실행하기 위한 구체적인 활동들을 결정하는 것이며, “어떻게 실행할 것인가”, 즉 전략을 효율적으로 실행하기 위한 제반 여건을 갖추는 것으로서, 이렇게 세 단계로 나누어진다.<sup>16)</sup>

## 1. 전략실행주체의 역할

경영전략은 장기적으로 조직경영의 전반에 영향을 미치고 막대한 자원의 투입을 요하기 때문에, 일반적으로 조직활동 전반을 총괄할 책임을 지닌 최고경영층이 전략실행의 핵심적인 주체가 된다.

최고경영자는 전략실행과정에서 두 가지의 중요한 역할을 수행한다.<sup>17)</sup> 하나는 새로운 전략의 상징으로서의 역할이 있다. 최고경영층이 선택된 전략에 강하게 몰입하는 경우에 조직구성원들의 경영전략실행에 대한 몰입강도는 높아지게 된다. 다른 하나는 전략수립과정에서와 마찬가지로 최고경영자의 목표와 가치가 전략실행에도 영향을 미친다. 그렇다고 최고경영자가 전략실행의 유일한 주체는 아니고 성공적인 전략실행을 뒷받침하기 위해서는 조직 내 모든 구성원들의 적극적인 참여와 협력이 필요하다.

## 2. 전략실행의 프로그램, 예산, 절차

### (1) 프로그램

누가 전략을 실행할 것인가가 정해지면 구체적으로 어떤 활동들을 할 것인가가 결정되어야 한다.

이들테면, 어느 도서관이 봉사성 향상을 위한 최적 전략으로 장서의 양적 증가를 선택하고 기존의 장서를 일백만권으로 확충하기로 했다면, 그것은 매우 추상적인 것으로 하부의 도서관 직원들은 무엇을 해야할 지 잘 알기가 어렵다. 따라서 양적 증가라는 전략이 효력을 가지려면 장서확충의 성과를 내기 위해 구체적인 프로그램이 필요하게 되며 다음과 같은 사항들이 포함될 수 있다.

- ① 수집기간
- ② 수집내용 : 수집기간, 수집량, 구입·기증별 수집량
- ③ 수집방법 : 구입도서의 종류, 종류별 권수, 기증처, 기증 받는 요령, 기증대상자료, 기증자에 대한 예우
- ④ 정리내용 : 정리대상자료, 정리목표권수, 정규정리와 간이정리 등 정리방법

16) 김연수, 앞의 글, pp. 357-358.

17) 신유근, 앞의 글, pp. 116-117.

⑤ 소요인원 : 확충사업책임자, 구입도서부문 소요인원, 기증도서부문 소요인원

⑥ 훈련프로그램

**(2) 예산**

예산은 프로그램을 화폐단위로 나타낸 것이다.

**(3) 절차**

실행프로그램을 완성하기 위해 필요한 더욱 자세한 세부사항을 말한다. 즉 앞에서 본 장서의 양적 증가전략에서 필요한 절차로는 구입절차, 수증절차, 기증절차, 수증된 자료의 분류절차, 정리절차, 정규정리절차, 간이정리절차 등이 포함된다.

**3) 효율적 전략실행을 위한 제반 여건의 준비**

이 단계에서는 전략이 원활하게 실행될 수 있도록 해주는 환경의 일부인 조직구조를 어떻게 구축할 것인가, 사람들을 조직이 원하는 방향으로 일하도록 어떻게 이끌 것인가, 어떤 문화적인 환경이 실행을 용이하게 할 것인가로 구분된다.<sup>18)</sup>

**(1) 조직구조와 전략의 실행**

대체로 조직이 확장하고 성장하면 조직구조의 형태도 다른 형태로 변화된다. 한 조직의 환경이 변화하면 거기에 적응하기 위해 새로운 전략이 수립된다. 이 전략으로 인해서 관리상에 새로운 문제가 발생하고 이어서 조직의 성과가 악화된다. 따라서 적절한 조직구조로 전환되면서 기대된 성과를 회복하게 된다. 이처럼 전략이 변할 때 거기에 상응하는 조직구조로 신속하게 전환하는 조직은 성장력을 가지게 된다.

예를 들어, 질적 봉사전략을 채택하는 도서관은 기능식 구조에서 주제별 구조로 전환하게 되면 봉사성이 향상된다. 그것은 주제별 도서관구조는 봉사성 향상을 위한 조직구조이기 때문이다.

특정 이용자집단에게 집중하여 수준 높은 봉사를 제공하는 집중전략을 채택하면 더 많은 자율권이 전문직 사서에게 주어져야 한다. 따라서 집중전략을 채택한 도서관은 자율권이 더 많이 주어지는 조직구조를 가져야 할 것이다.

**(2) 전략실행과 사람**

전략이 세워지고 조직구조 면에서 전략을 수행할 조건이 갖추어지고, 능력 있는 사람들이

18) 김언수, 앞의 글, p. 362

포진되면 남은 것은 이제 전략이 성공하여 성과를 내기 위한 방향으로 사람들이 일관성 있게 움직여 주는 것이다. 최고 경영자는 공식적 권위와 권한으로 구성원들의 행동을 통제할 수 있다. 또한 리더십을 통하여 구성원들을 전략적으로 바람직한 방향으로 움직이도록 동기를 부여하고 자극하게 하기도 한다. 그러나 이것으로 부족한 경우에는 조직의 목표와 전략을 위해 팀워크와 열의를 강조하는 규범이나 가치체계를 가진 강력한 조직문화를 통해 비공식적으로 해결할 수도 있다.

공식적 권위를 사용하여 조직구성원에게 노력만큼의 대가를 임금이나 지위의 형태로 지불하는 유형의 거래적 리더십, 비전과 꿈을 제시하고 확신을 시킴으로써 직원들이 목표달성을 위해 평소의 능력 이상을 발휘하도록 유도하는 변혁적 리더십은 성공적인 전략실행의 방향으로 구성원을 유도하게 하는데 유용하게 활용될 수 있을 것이다.<sup>19)</sup>

보통 조직이 좋은 성과를 거두고 있고 환경의 변화가 크지 않을 때는 거래적 리더십 스타일의 적용도 무난하다. 그러나 환경의 변화가 역동적일 때는 변혁적 리더십이 더욱 유용할 것이다.

한 조직의 전략이 성공하기 위해선 조직문화가 전략과 일치해야 한다. 변화에 적응하기 위해 새로운 전략이 수립되고 실행되는 것인데 변화를 수용하지 않은 과거의 조직문화가 새로운 전략을 뒷받침할 수는 없는 것이다. 따라서 전략의 실행이 이루어지기 위해선 기존의 조직문화와 다른 가치나 일하는 방식이 요구되는 것이다.

### (3) 전략 실행과 조직문화

한 도서관이 이용자 서비스개선이란 전략을 실행할 때 이것의 성공을 위해 중요한 것은 사서들의 헌신적이고 최선을 다하여 많은 일에 몰입하며 친절을 생명으로 생각하는 근무태도이다. 이렇게 사서들을 유도하기 위해선 관장이 사려깊은 역할모범을 보여 기존의 반봉사적인 문화를 개선해야 한다. 내가 사서들을 잘 이해하지 못하여 그들을 잘 대해 주지 못하면 그들이 이용자에게 잘 할리 없다는 생각으로 봉사창구에서 대출·반납업무나 참고업무를, 서고에서 서가정리를 직접 경험하여 그들의 고충을 파악한다. 또는 직원들과 만남을 빈번히 가져 그들의 내면의 어려움에 도움이 되고자 하는 노력을 보이며 그들을 진정으로 생각하고 이해하는 일을 게을리 하지 않는 노력 등이 이용자 서비스개선이란 전략의 성공적 실행을 가능하게 만들 수 있을 것이다.

---

19) 김연수, 앞의 글, p. 413.

## V. 경영전략의 평가와 통제

평가는 결과가 계획했던 것에 얼마나 근접하게 달성하였는지를 결정하는 것이고 통제는 성과와 목표와의 차이를 조사하여 그 차이에 대한 원인을 알아내기 위한 분석을 한다. 분석결과를 토대로 다음의 전략경영에 피드백을 주게 되는데 그 과정에서 결과에 책임이 있는 사람에게 보상 혹은 제재한다.

## VI. 결 론

이상의 과정을 거쳐서 얻어진 대학도서관의 전략경영모델은 다음과 같다.

도서관 전략모델은 환경분석, 경영전략의 수립, 경영전략의 실행, 경영전략의 평가와 통제로 구성된다.

### 1. 도서관의 내외부 환경의 분석

도서관의 내외부 환경을 분석한다. 외부환경은 경제적 환경, 정채·법적 환경, 사회문화적 환경, 기술적 환경별로 기회요소와 위협요소로 구분된다. 내부환경은 조직 구조, 조직문화, 조직자원별로 강점과 약점요소로 나누어진다.

### 2. 경영전략의 수립

환경분석의 결과를 토대로 주어진 환경과 도서관의 상황에 가장 적합한 전략을 수립한다. 전략의 수립은 도서관전략, 사업전략, 기능별 전략 등의 단계로 수집된다.

#### 1) 도서관전략

- (1) 사업확장전략
- (2) 안전전략
- (3) 축소전략

#### 2) 사업전략(경쟁전략)

- (1) 경쟁우위전략
- (2) 집중전략

3) 기능별 전략

- (1) 정리전략
- (2) 수서전략
- (3) 참고봉사전략
- (4) 인적자원관리 전략
- (5) 마케팅전략

3. 경영전략의 실행

- 1) 전략실행 주체의 역할
- 2) 전략실행의 프로그램, 예산, 절차
- 3) 조직구조와 전략의 실행
- 4) 전략실행과 조직문화

4. 전략실행의 평가와 통제

〈참고문헌은 각주로 대신함〉