

전략적 계획을 기반으로 한 BSC 모형 개발

- Rod Library 사례를 중심으로 -

The Development of Balanced Scorecards Model based on the Strategic Plan of the Rod Library, UNI

조 윤 희(Yoon-Hee Cho)*

초 록

북아이오와주립 대학도서관은 우수한 교양 커리큘럼을 지원하는 개별화 학습 환경과 다양한 지적, 문화적 커뮤니티를 지원하는 것을 사명으로 하고 있다. 1987년부터 전략적 계획을 수립하기 시작하여 현재 5년 단위로 전략적 계획을 수립하고 있으며, 최근 전략이 어느 정도 달성되고 있는가에 대한 성과측정의 필요성이 제기되었다. 이에 본 연구는 북아이오와주립 대학도서관의 최근 전략적 계획 2004-2009의 내용을 분석하여 전략을 균형성과표의 네 관점으로 전환하는 BSC 모형과 전략지도를 개발하였다. 이와 함께 각 관점별 전략적 목적을 측정하는 핵심성과측정지표와 이를 이끄는 동인들의 인과관계 모형을 개발하여 제시하였다.

ABSTRACT

The University of Northern Iowa Rod Library has mission statement that a personalized learning environment founded on the strong liberal arts curriculum and to supporting an intellectually and culturally diverse community. The Rod Library has been developing the strategic plans by 5 years since 1987. Recently, the strategy has been faced need to measure of performance how much does make it up. This study developed the BSC model and the strategy map that analyze the strategic plan 2004-2009 of the University of Northern Iowa Rod library and transfer the strategy into the four perspectives of BSC. In addition, this study presented the success performance indicators measuring the strategic goals of each perspectives and the cause-effect model driving the lead indicators of performance.

키워드: 전략적 계획, 사명, 성과측정, 성과측정시스템, 대학도서관, 균형성과표, 핵심성과측정지표
strategic plan, mission, performance measurement, performance measurement system,
BSC, Balanced Scorecards, Rod library, Success Performance Indicator

* Visiting Faculty, College of Business Administration, University of Northern Iowa(Yoon-Hee.Cho@uni.edu)

■ 논문접수일자 : 2006년 2 월 15일

■ 게재확정일자 : 2006년 월 일

1. 서론

1. 1 연구의 필요성 및 목적

Rod Library는 모체 대학의 사명을 지원하기 위한 방안의 일환으로 건물과 물리적 공간, 자동화, 정보서비스, 장서개발, 직원과 조직, 커뮤니케이션, 기금조성과 홍보활동 등의 영역으로 나누어 1987년 최초의 전략적 계획을 도서관운영자협의회에서 개발하였다.

1980년대 후반 Rod Library는 전략적 경영 도입을 통하여 조직이 추구해야 할 사명을 수립하고, 이를 달성하기 위한 전략적 계획을 개발함으로써 조직이 지향하는 방향의 일관성을 유지하고자 하였다.

이에 따라 도서관은 전략적 경영을 통하여 조직구성원 모두가 조직이 추구하는 사명을 공유함으로써 공통의 목적을 달성할 수 있도록 안내하는 나침반 역할을 할 수 있도록 전략적 계획을 개발해 오고 있다.

초기의 전략적 계획은 각 핵심 업무 영역별 현황 분석을 통하여 권고 사항을 도출하는 방식과 대학도서관의 존재 의미를 기반으로 한 역할 분석을 통하여 지향해야 할 방향을 권고하는 방식으로 작성되었다.

최근의 전략적 계획은 도서관의 사명 제시와 함께 특정 영역 구별 없이 전체적으로 통합된 다섯 개의 전략적 목적을 포괄적으로 제시하면서 각 목적을 달성하기 위한 세부 목표를 몇 개의 세부 항목으로 나누어 제시하고 있다.

Rod Library에서 전략적 계획을 작성한 이래로 20여년이 흘렀지만, 계획의 실행에 따른 각 전략들이 어느 정도 달성되었는가에 대한

확인과 점검을 포함하는 결과 평가는 아직 시행된 적이 없다.

따라서 5년 주기로 새롭게 갱신되는 전략적 계획은 기존의 전략을 검토하고 수정하는 과정과 도서관을 둘러싼 변화에 적응하는 새로운 전략을 삽입하는 방식으로 도서관전략계획위원회에서 초안이 작성된다. 이 초안은 도서관 교수 전원의 검토와 투표에 의한 승인 절차를 거쳐 시행이 결정된다.

도서관은 최근 전략적 계획의 실행에 따른 결과에 관심을 갖기 시작하였고, 그에 따라 전략적 계획의 성과를 어떻게 측정할 것인가의 대한 성과측정 필요성이 대두되었다.

그 결과 지금까지 수행되던 정보서비스 만족도나 자료 이용과 관련한 성과측정 이외에도 궁극적으로 도서관의 사명을 달성하기 위해서는 전략적 계획에 포함되어 있는 경영전반에 걸친 통합적 성과측정지표 개발이 필요함을 인식하기에 이르렀다.

이에 본 연구는 Rod Library의 사명과 전략적 계획이 현재 어느 정도 달성되고 있는가를 통합적으로 측정하기 위한 성과측정관리기법으로 균형성과측정표(BSC : Balanced Scorecard)를 적용하고자 한다.

BSC는 Kaplan과 Norton(1992)이 조직 전체의 균형성과측정 도구로서 영리기업의 사용을 목적으로 개발한 균형 잡힌 성과측정표이다. 따라서 이러한 BSC를 비영리조직인 Rod Library에 적합하게 수정하여 적용하려면, 도서관이 궁극적으로 그 사명을 달성할 수 있도록 전략적 계획 내용을 고객, 자원, 내부 프로세스, 학습 성장의 관점으로 전환하는 모형으로 수정하고 각 관점별로 추구해야 할 초점이 무엇인가

를 정의하여야 한다.

본 연구는 의 2004-2009년도 전략적 계획과 각 부서별 전략적 목적 및 세부 목표, 주요 도서관 이니셔티브 2005-2006 등의 자료 검토를 통하여 전략적 계획을 BSC의 각 관점별 성과 측정지표로 전환하는 BSC 모형을 개발하고자 한다.

이와 함께 도서관의 전략적 목적을 관점별로 3-4 항목으로 집약하여 추출하고, 이들의 전략 지도와 함께 전략적 목적을 측정하는 핵심측정 지표와 이에 동인이 되는 인과관계 모형을 개발하고자 한다.

1. 2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 북아시오와주립 대학도서관의 전략적 계획 사례를 기반으로 계획에 따른 성과 측정의 결과까지의 인과관계를 통한 통합적인 성과측정지표의 모형을 개발하는 연구이다.

따라서 Rod Library의 전략적 계획 2004-2009 실행 문서와 각 부서별 전략적 목적 및 세부 목표, 주요 도서관 이니셔티브 2005-2006 등의 내부 문서 검토를 통하여 BSC 모형을 개발하고자 한다.

본 연구는 영리조직을 위해 개발된 균형성과 지표인 BSC를 비영리조직인 대학도서관에 수정하여 적용하는 시도이다. 따라서 BSC의 적용 대상이 되는 Rod Library의 개요와 전략적 계획 문서, 주요 도서관 이니셔티브 2005-2006, 부서별 전략적 목표 2005-1006 등 내부 문서의 이론적 검토와 관련 담당자와 개별 면담을 통하여 핵심성과측정지표를 도출하였다. 아울러 균형성과표와 관련된 문헌과

대학도서관의 적용 사례 조사를 통하여 Rod Library에 적합한 BSC 모형을 도출하였다.

이상과 같이 Rod Library의 전략적 계획과 관련된 내부 문서를 통한 이론적 검토와 분석을 통하여 고객, 자원, 내부 프로세스, 학습 성장 등 BSC의 네 가지 관점별 핵심성과측정지표의 도출과 함께 전략 지도를 개발하였다.

마지막으로 본 연구는 전략적 계획을 BSC의 네 관점으로 전환하는 3-4 항목의 핵심 전략적 목적 추출과 이들의 성과를 측정하는데 사용할 수 있는 핵심성과측정지표 및 이들 성과를 이끄는 선행동인과의 인과관계 모형을 고안하였다.

2. 이론적 고찰

2.1 Rod Library의 개관

Rod Library는 1876년 근로학생을 주축으로 도서관 서비스를 시작한 이래로 130여년이 흐른 현재 1만 장서를 넘어서는 명실상부한 대학의 심장으로서 개별화 정보서비스 제공을 특성으로 표명하고 있다.

Rod Library(Perterson, 1996)는 도서관의 기기와 서비스를 중심으로 설립부터 현재까지 도서관 역사를 전자문서로 작성하여 홈페이지를 통해 상세하게 제공하고 있다. 그 내용을 주요 사항 중심으로 간단하게 정리하면 다음과 같다.

초기 대학도서관은 개관 후 20여 년 동안 파트타임 학생들이 대출과 서가 배열을 주 업무로 도서관을 운영하였다. 1894년 정규직의 최초 사서가 임명되고, 이 시기부터 장서 정리,

목록 작성 및 정기간행물의 효율적인 이용을 위한 색인 작업을 시작하였다.

현재의 도서관은 1953년 관장으로 취임한 Rod가 자산 기금을 형성하여 1964년 21만 장서를 소장한 독자적 건물로 개관하였다. 이에 도서관은 Donald O. Rod의 은퇴를 기념으로 1986년 10월 Donald O. Rod Library로 명칭을 변경하여 오늘날에 이르게 되었다.

1986년 도서관 자동화를 시작하여 1989년 11월에 35만 장서를 검색할 수 있는 UNISTAR를 개통하였다. 아울러 1993년부터 2년간 도서관 증축 작업을 통하여 현재의 지하1층, 지상4층의 단독 건물을 보유하게 되었다. 2002년 인터넷을 통한 웹 서비스와 함께 가상참고서비스를 시작하였다.

2005년 7월 기준 95만종의 단행본과 27만종의 인쇄본과 30만종의 마이크로피시, 정부간행물과 기타 특수 자료를 소장하고 있다. 아울러 2654종의 인쇄 정기간행물과 1219종의 전자저널을 구독하고 있다.

현재 대학도서관의 조직도(Rod Library, 2006)는 <그림 1>에서 보는 바와 같이 5개의 부서와 행정지원 책임자를 별도로 두고 있다.

도서관의 부서별 주요 업무내용을 간략히 정리하면 다음과 같다.

참고 및 교육서비스부는 일반 참고봉사와 참고도서, 지도 서비스 및 전자참고서비스와 도서관 교육을 담당하고 있다.

장서관리 및 특수서비스부는 자료 선정, 평가를 주로 하는 장서관리와 예술, 음악, 특수자료, 대학 아카이브, 청소년 장서 등의 특수자료 서비스를 담당하고 있다.

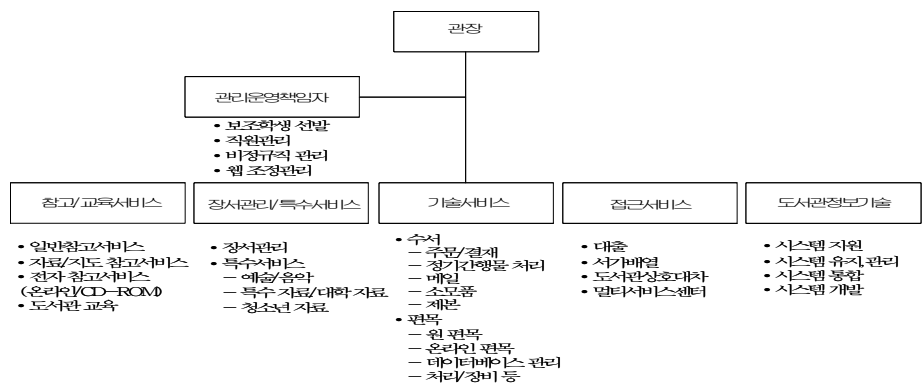
기술서비스부는 자료의 주문 및 결제, 연속간행물 처리, 배일, 소모품, 제본 등의 수서업무와 목록 작성, 온라인 목록 및 데이터베이스 관리, 장비 등의 편목 업무를 담당하고 있다.

접근서비스부는 대출, 서가배열, 상호대차서비스와 지정 복사제, 인쇄, 마이크로필름, 정기간행물 및 신문 등 멀티서비스 센터 업무를 담당하고 있다.

도서관정보기술부는 정보시스템의 지원, 유지 및 통합 개발을 주 업무로 담당하고 있다.

이외에 보조학생, 직원관리, 웹 코디네이터를 담당하는 행정적 지원업무의 코디네이터가 별도의 스템으로 구성되어 있다.

현재 관장을 포함하여 도서관 직원은 교수



<그림 1> Rod Library 조직도

20명, 도서관 어소사이트 9명, 파트 타임직 27명, 근로학생 71명이 순환으로 서비스를 제공한다. 학기 중 개관 시간은 월요일에서 목요일까지 오전 7:30분에서 자정까지, 금요일은 오전 7:30분에서 오후 9시까지, 토요일은 정오부터 오후 9시까지, 일요일은 정오부터 자정까지 서비스를 제공하고 있다.

2. 2 Rod Library의 전략적 계획

2. 2. 1 전략적 계획 내용 추이

Rod Library가 최초로 전략적 계획을 작성하기 시작한 것은 1987년이다. 최초의 전략적 계획 1987-1988 문서의 내용은 모체 대학의 사명선언서와 함께 건물과 물리적 공간, 자동화, 서비스, 장서관리, 직원/조직, 커뮤니케이션과 기금조성 및 홍보활동 등을 중심으로 도서관운영자협의회(Library Administrators' Council)에 의해 개발되었다.

1988년에는 장기 계획을 수립하면서 도서관은 모체 대학의 교육, 연구, 서비스 사명을 지원하는 도서관 최초의 독자적 사명을 수립하였다. 1989년 전략적 계획은 현재에서 미래(As→To be)를 중심으로 건물, 자동화, 서비스, 장서관리, 직원 및 조직, 커뮤니케이션의 분야로 나누어 현재 상황과 미래상을 제안하였다.

1990년에 사명을 재검토하고 도서관의 전략적 목적을 8개의 분야로 세분하여 수립하였다. 1995년부터는 도서관전략계획위원회(Library Strategic Planning Committee)에 의해 1995-2000, 2001-2006 등 5년 단위 주기적 전략적 계획이 수립되고, 매년 필요한 내용을 수정하는 방법으로 전략적 계획을 수립하고 있다.

전략적 계획 문서의 내용은 최초에는 건물과 물리적 공간, 자동화, 서비스, 장서관리, 직원 및 조직, 커뮤니케이션과 기금조성 및 홍보활동 등 7개의 영역에서 1995-2000년에는 이용자 서비스(patron services), 장서 및 자원, 학술 커뮤니티, 인적자원과 조직, 기반 등 5개의 영역으로 축소되었고, 최근의 전략적 계획은 영역 구분 없이 전체적으로 5개의 전략적 목적을 제시하고 있다.

2. 2. 2 사명 선언서(Rod Library, 2005)

Rod Library는 모체 대학의 우수한 교양 커리큘럼을 기반으로 개별화 학습 환경 제공에 공헌하는 것이다. 아울러 다양한 지적, 문화적 커뮤니티의 지원을 약속한다.

따라서 도서관은 학부와 석사, 박사 기타 대학원 프로그램 모두에 초점을 두고 있으며, 장서, 서비스, 직원 및 환경 등 네 영역에서 탁월한 특성을 지닌다.

더불어 대학도서관은 다양한 노력을 통하여 대학 커뮤니티, 도서관 전문가 및 주, 국가, 전세계의 개인 및 조직과 그 전문성을 공유하면서 서비스를 제공하는 것을 그 사명으로 선언하고 있다.

2. 2. 3 전략적 계획 2004-2009(Rod Library, 2005)

Rod Library의 2004-2009 전략적 계획 문서는 도서관의 사명선언서와 5개의 핵심 전략적 목적을 중심으로 2페이지의 간략 문서로 제공되고 있다. 전략적 목적의 세부 내용은 다음과 같다.

목적 1.0은 개별화 학습 환경 조성으로 학부

및 대학원 학생들에게 지적 도전과 인격 형성의 경험을 제공하는 장소가 되는 것이다.

그 세부 목표로 첫째, 대학을 특징짓고 대학에 학생들을 유인하는 학부 및 대학원의 탁월한 프로그램을 지원한다. 둘째, 개인별 학생들의 요구에 부응하고 성장을 고무하면서, 학습 차이를 인정하는 개별화 학습 환경을 제공한다. 셋째, 지성과 인격을 배양하는 대학교육의 기초인 교양교육의 역할과 가치 참여 및 이해를 증진한다. 넷째, 문화, 관점 및 창조적 활동의 광범한 범주에 학생들을 노출시켜 지적, 학습 식견을 넓히고 풍부하게 한다.

목적 2.0은 커리큘럼을 지원하고 대학 커뮤니티의 연구 요구와 지적, 인격적 성장을 지원하는 장서를 구축하고 유지하는 것이다.

그 세부 목표로 첫째, 매체 형식이나 다양한 메커니즘에 관계없이 고품질 정보 자원을 선정한다. 둘째, 소장 자원에 물리적 및 원격 접근이 용이하도록 장서와 기기의 이용 가능성을 보증한다. 셋째, 자원과 기술 공유에 있어 다른 도서관이나 조직들과 협력한다.

목적 3.0은 개별화 학습 환경으로 고품질 서비스를 개발하고 증진하여 이용자에게 전달하는 것이다.

그 세부 목표로 첫째, 이용자의 요구와 정보 자원의 특성의 변화에 대응하는 도서관내 및 온라인 서비스를 제공한다. 둘째, 형식이나 전달 메커니즘에 관계없이 정보자원을 확인, 소재를 파악하고, 평가, 이용하도록 이용자들을 교육한다. 셋째, 원격 이용자, 원격 교육 학생, 장애인과 같은 특수 이용자들도 도서관 서비스를 이용할 수 있도록 한다. 넷째, 신규 서비스 이용자 수를 증가시키고 특정 이용자 서비스

요구에 응답을 증진한다.

목적 4.0은 지적 전문성, 서비스 지향, 창조적, 학술적 성과로 구별되는 직원을 구축하고 유지하는 것이다.

그 세부 목표로 첫째, 다양하게 숙련된 생산적 교수 및 직원을 모집하고 훈련한다. 둘째, 교수 및 직원의 창의력, 혁신, 성취, 개발 및 참여를 증진하는 긍정적 작업 환경을 유지한다. 셋째, 대학 커뮤니티의 역동적 학습과 작업 환경, 다양성의 생성과 유지에 참여한다. 넷째, 전문가 조직과 프로그램에 도서관 직원의 활동적 참여를 증진한다. 다섯째, 우수한 재능의 학생 보조 작업자를 적극적으로 모집하고 유지하며, 보조 학생들에게 교육적 경험을 제공한다.

목적 5.0은 학습, 지적 성취 및 특성 개발로 이끄는 환경을 제공하고 유지하는 것이다.

그 세부 목표로 첫째, 도서관 이용자와 직원을 위해 미적 즐거움을 주는 건물과 함께 안전과 보안을 보장한다. 둘째, 효율적 프로그램과 서비스를 전달하는 최첨단 기술을 채택한다. 셋째, 최신식 프로그램과 서비스의 유지와 확장을 위한 재정 지원을 증진한다.

2.3 균형성과표

균형성과표(BSC : Balanced Scorecard)는 Kaplan과 Norton이 1992년 Harvard Business Review에 영리 기업을 위한 재무적 성과지표와 비재무적 성과지표를 통한 균형적인 성과측정 도구로 소개하였다.

Kaplan과 Norton(1996)은 BSC를 혁신적인 관리 철학으로 정의하고 있다. 따라서 조직의 비전, 전략, 관점 및 핵심 성과지표간의 인과

관계를 효과적으로 관리하는 것을 BSC의 목표로 설정하고 있다.

BSC는 조직의 가치 창출 원천으로써 전략적 성과지표의 범주로 네 관점(perspectives) 즉, 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장의 관점을 핵심 개념으로 제시하고 있다.

그들은 조직에 있어 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장의 네 관점은 상호간의 관련성을 유지하고 균형을 이루어야 한다고 보고 있다. 이들 각각의 균형 잡힌 관점들 간의 상호작용 결과에 따라 조직의 가치가 극대화 될 수 있다고 보기 때문이다.

최근 정부 및 비영리 조직에서 BSC의 채택이 점차 증가되면서 Niven(2002)은 균형성과표를 비영리 조직에 적용할 수 있도록 사명을 체계도의 최상위에 위치시키는 BSC모형을 제시하였다.

Niven이 제시한 BSC 모형의 특징은 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장의 네 관점들 간 균형 잡힌 성과의 궁극적 목표가 조직의 사명을 달성하는데 두고 있다는 점이다.

이는 비영리 공공부문 조직의 목적이 주주의 이익이나 재무적인 성과가 아니라 고객의 관점에서 누구를 위해 어떻게 봉사하는가에 초점이 맞추어져야 하기 때문이다. 따라서 영리기업을 위한 모형에서 상위에 위치했던 재무관점 대신에 어떻게 고객의 요구사항을 충족시킬 수 있는가에 관한 고객의 관점을 상위로 두었다는 점이 차이점이라고 할 수 있다.

최근 BSC는 다른 공공부문 조직들과 마찬가지로 미국, 호주, 독일 등 대학도서관에서 조직의 성과를 관리하고 측정하는 균형성과시스템으로써 적용이 점차 증가되고 있다.

미국 연구도서관협회인 ARL(Association of Research Libraries)와 OCLC는 2001년 워크샵의 주제로 도서관의 성과측정에 있어 BSC의 적용을 논의하였다(ARL, 2001).

현재 BSC 적용하고 있는 대표적인 대학도서관으로는 미국의 Virginia 대학도서관(Self, 2004)과 호주의 Bond 대학도서관(Cribb, 2005), 독일연구위원회의 지원으로 진행된 BSC 프로젝트 (Poll, 2003) 등이 있다.

3. 부서별 전략적 목적 2005-2006

3. 1 참고 교육서비스부(Reference & Instructional Services Dep., 2005)

참고 교육서비스부는 6개의 전략적 목적과 함께 이들을 수행하기 위한 세부 활동 목표들을 사항별로 제시하고 있다. 그 내용을 요약하여 살펴보면 다음과 같다.

목적 1은 이용자 중심 서비스를 기반으로 효율적인 참고봉사를 제공하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 활동 목표로 첫째, 서비스의 우선순위와 효율성, 중지 서비스 결정을 위한 서비스 평가, 둘째, QuestionPoint Chat 서비스 평가와 검토, 셋째, 교수 연락망(Liaisons)과 마케팅을 통한 참고서비스의 증진 활동, 넷째, 전자정보자원 이용이나 GIS(지리정보시스템)서비스를 위한 관련 부서와의 협의 등이다.

목적 2는 캠퍼스 내외 로컬 및 원격 참고정보원에 접근을 제공하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 감소된 예산 범위내에서 수서의 우선순위 결정, 둘째, "Ready Reference Links"의 웹 페이지 평가와 재조

직, 셋째, 인쇄, 전자매체를 포괄하는 참고정보원 수집 정책의 개발, 넷째, 중복 구독되는 2차 정보원의 식별과 RIS부서 웹 콘텐츠 편집 책임자 지정 등이다.

목적 3은 대학의 교육과정에 적합한 교육을 제공함으로써 UNI의 교육적 목적을 지원하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 도서관교육 프로그램에 대한 사명선언서의 초안 작성, 둘째, 학생 서비스 제공 부서를 위한 도서관 자원과 서비스인식 강좌의 개발, 셋째, 캠퍼스 생성 학술자료의 데이터베이스화, 넷째, 교수들(Liaisons)을 중심으로 교수기반 도서관 교육대안 형식의 개발과 증진, 다섯째, 비디오기반 도서관 교육자원 생산 담당자 훈련 지원 등이다.

목적 4는 학생 보조원을 포함하여 양질의 생산적 교수나 직원들을 채용, 유지하고 개발을 촉진하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 현장체험이나 초청강연 등을 통하여 대학 도서관 서비스센터 위치 및 홍보와 함께 모든 구성원들이 계획된 훈련 강좌에 참석을 보장하는 정책을 개발하는 것이다.

목적 5는 부서나 도서관의 목적을 보다 효율적으로 수행할 수 있도록 협력적 환경을 창출하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 부서간 커뮤니케이션의 증진과 정보를 공유하는 부가적 수단을 강구하고, 내·외부 통신으로 RIS 웹로그 사용 가능성을 검토한다.

목적 6은 학습, 연구, 면학에 필요한 환경을 제공하는데 청결하고 매력적인 잘 조직된 부서를 유지하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 이용자 문제 발생과 관련한 커뮤니케이션을 증진하고, 이러한 이용자들을 다루는 정

책을 개발하는데 다른 부서들과 협력한다. 아울러 도서관의 안전 문제에 관한 토론에 참여한다.

3. 2 장서관리 및 특수 서비스부(Collection Management & Special Services Dep., 2005)

장서관리 및 특수서비스부는 8개의 전략적 목적을 수립하고, 이들을 수행하기 위한 세부 활동 목표들을 사항별로 제시하고 있다. 그 내용을 요약하여 살펴보면 다음과 같다.

목적 1은 공공서비스 접점에서 이용자들에게 정확하고 적절한 정보와 참고봉사를 효율적이고 친절하게 제공하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 특수 자료 서비스와 관련하여 전자 자원 마케팅에 중점을 둔 마케팅 이니셔티브를 개발한다.

목적 2는 이용자에게 로컬 및 원격으로 정보를 검색, 평가, 선정하는 수단을 제공함으로써 이용자가 독립적 평생 학습자가 되도록 지원하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 정보소양 교육 이니셔티브를 검토하여 그 응용 가능성을 조사하고 도서관 웹사이트 재 디자인과 절차 검토를 통하여 교육 프로그램 및 인쇄 및 전자출판물, 기기 교환 등의 링크 서비스를 검토한다.

목적 3은 로컬 및 원격 장서에 적절한 접근을 제공하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, netLibrary e-book 장서를 포함한 도서관 전자자원의 증진과 이용자 인식의 향상, 둘째, Google Scholar를 통한 도서관 온라인 자원의 접근성 조사에 대한 협력, 셋째, 비디오 서비스 안내서와 프로토콜 개발에 대한 협력, 넷째, 도서관 디지털화 이니셔티브 참여, 다섯째, 비

디오 자료의 접근 확장과 평가 계획 및 일정표 개발, 여섯째, 이용자 비밀 보장 정책과 절차 수행, 일곱째, 도서관 이용자 안내를 포함하여 도서관 웹 페이지 주제영역의 정보 통합 등이다.

목적 4는 독립적 학습을 지원하는 교육과정, 연구 요구에 부응하면서 학술 단위 및 대학의 사명과 목적을 지원하는 장서를 유지하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 교수 연구 및 강의 지원을 위한 새로운 서비스 방식 조사, 둘째, GOBI Plus를 통한 전자 공지 계획의 실행과 평가, 셋째, 계속 구독 데이터베이스의 선정과 평가, 넷째, 이용 가능한 오픈 액세스 저널과 패키지 및 이들 자원에 접근을 제공하는 도서관의 역할 평가, 다섯째, 대출처리와 연계된 이용자 데이터 사용 가능성 조사, 여섯째, 분실 도서의 식별 및 관련 대체 과정에 대한 절차의 평가, 일곱째, 주요한 전자 파일의 생성에 GOBI Plus의 활용 검토 등이다.

목적 5는 도서관장서가 대학 프로그램과 협력적 장서 수집 협정서의 공약을 반영하고 보증하는가를 평가하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 교육학, 환경공학, 재정학, 심리학, 과학교육 및 극장에 예정되어 있는 프로그램 지원을 위한 도서관 자원과 서비스 보고서의 준비, 둘째, 장서관리 통계분석 데이터베이스의 직원 이용을 허용, 셋째, 상용 데이터베이스 이용과 가치평가에 기술서비스부서와의 협력 등이다.

목적 6은 자원과 서비스 상호접근의 확장과 비용 효율성을 증진, 우호적 작업관계를 유지하도록 다른 도서관이나 조직들과 협력적 협약서를 개발하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 협력 도서관들과 Elsevier 저널의 중부와 ScienceDirect를 평가, 둘째, 연구도서관 센

터에 도서관 회원제와 관련한 권고사항을 개발, 셋째, SPARC 프로젝트에 도서관 참여 가능성을 평가한다.

목적 7은 대학 커뮤니티의 요구에 부합되도록 예산을 할당하고, 로컬 장서개발에 유연성과 외부 자금 확보에 노력하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 안정적인 도서관 순환 자료 예산을 조사, 둘째, 시청각과 전자 포맷에 대한 기금 확장, 셋째, 도서관 외부 부서에서 구입한 자료의 자급에 대한 정책 개발에 협력한다.

목적 8은 교수 및 직원의 의무, 생산성 및 지속적인 전문적 개발을 육성하는 효율적 작업 환경을 창출하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 컴퓨터공학, 영문학 및 수학 영역의 장서관리 책임 서지작성자 확정 및 훈련 제공, 둘째, 작업흐름과 작업량에 YBP 전자 서비스 이용의 영향 평가, 셋째, 관련 업무에 기술서비스부서와 협력, 넷째, 서지작성자와 부서 직원에게 주문레코드의 해석과 이용에 관한 학습 제공, 다섯째, 통계보고서의 리스트 작성과 생성에 Millennium III 사용, 여섯째, 학생보조원 훈련에 Camtasia Studio 소프트웨어를 사용한다.

목적 9는 학습, 연구, 조사 및 장서의 보호와 보존을 위한 도서관 운영 효율성을 보장하는 물리적 시설을 제공하는 것이다. 이를 달성하기 위하여 도서관은 인간공학적 환경의 조성과 부서내 공간 이용을 강화하고 평가한다.

3. 3 기술 서비스부(Technical Services Dep., 2005)

기술 서비스 부서는 9개의 전략적 목적을 수립하고, 이들을 수행하기 위한 세부 활동 목표

들을 사항별로 제시하고 있다. 그 내용을 요약하여 살펴보면 다음과 같다.

목적 1은 책임 있는 재정 집사로써 직원과 이용자의 이용을 위한 도서관 정보자원을 정확하고 민첩하게 수집하여 처리하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 단행본과 연속간행물의 벤더 평가, 둘째, 지출 회계 실행에 관련 그룹과 협력, 셋째, 전자자원 구독 갱신 방법의 조사와 실행, 넷째, MEMFIS에 공급자 레코드 수정 자격 요청, 다섯째, 벤더와의 전자적 주문에 Millenium III 실행, 여섯째, 전자 주문 클레임 조사, 일곱째, 다른 대학 부서에서 처리된 기금 송장의 복사본 폴더의 사용 실시, 여덟째, Millenium을 Millennium Silver로 업그레이드하는 작업 처리, 아홉째, EBSCO 데이터베이스와 서비스 이용 모니터, 열 번째, 정부간행물의 전자선적을 통한 종이 사용 절감과 지도 및 정부간행물의 소급적 변환과 학생 보조원에게 지도 카피 편목 훈련을 시킨다.

목적 2는 도서관 자원의 총체적 현황과 접근을 향상시키는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 기술서비스 직원과 서지작성자간 중복 커뮤니케이션을 감소하도록 자료처리에 지침서 사용을 확대, 둘째, 책임과 효율성 측면에서 정기간행물 보존 프로젝트를 평가, 셋째, 자료를 사용 가능성을 보장하도록 주간 단위의 의사결정 트리와 이용 개선, 넷째, 보존을 위한 자료의 디지털화 잠재성 조사, 다섯째, 분실 자료 처리 절차 강화에 다른 부서와 협의하여 평가한다.

목적 3은 원격 사이트에서 유지되는 데이터베이스로 도서관 소장 자료의 정확한 레코드를

연계하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, SFX를 UNISTAR 전자 타이틀로 링크하고, 로컬 정기간행물 소장본 링크 방법을 결정, 둘째, Ingenta로 도서관 소장본을 공급하는 효과적이고 정확한 방법을 결정, 셋째, LDRs의 유지관리를 위하여 Connexion 브라우저 사용을 사용한다.

목적 4는 시의 적절한 방법으로 정확한 통계를 제공하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 지도(정부지도 대 상업지도) 정보를 반영하여 기존 지도아이템 레코드를 수정, 둘째, 정부 및 상업적 마이크로 포맷에 대한 분리 통계 가능성 조사, 셋째, Millennium을 통한 UNISTAR 통계를 Excel로 다운로드 하는 통계 절차 수정, 넷째, 정기적 전자 데이터베이스의 벤더-공급 통계 가능성을 조사한다.

목적 5는 Cedar Valley Library 컨소시엄 개발을 위한 협조와 지원을 한다. 이를 달성하기 위하여 CVLC의 10주년 기념행사 참석과 현행 CVLC 목적과 목표의 평가, CME 소장 정기간행물을 목록 한다.

목적 6은 모든 도서관 부서에서 요청한 소모품, 기기 및 우편물을 시의 적절하게 입수하고 배포하는 것이다. 이를 달성하기 위하여 DHL을 통한 가격 협정과 온라인 공급 요청 절차를 실시한다.

목적 7은 도서관 자료에 최적의 접근을 제공하는 온라인 목록을 유지하고 개선하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 기존의 099 청구기호와 함께 음악/예술 레코드의 재포맷, 둘째, 가능한 한 목차서비스 시행, 셋째, OCLC 회원 도서관 신청, 넷째, 오디오 접근 기법의 확장, 다섯째, Swets에서 EBSCO로

변환된 타이틀 그룹의 선정에 따른 주문과 체크인 레코드 수정, 여섯째, 우선순위에 따른 음반의 LC 분류, 일곱째, 비도서 형식(1999년 이전)의 UNI 학위논문 식별, 여덟째, 주제전거협력 프로그램(SACO: Subject Authority Cooperative Program-협력적 목록을 위한 LC 프로그램의 일환)의 회원가입 추진 등이다.

목적 8은 도서관 서비스 제공에 도서관의 타 부서와 협력하는 것이다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 Art/Music 장서에 예술 슬라이드 수집물의 목록 처리가 다른 프로젝트(포스터 컬렉션, 예술품 컬렉션, 박물관 컬렉션 등)와 같이 지원 가능한가를 검토하고, 디지털화 이니셔티브 관련 메타데이터 문제에 관하여 타 부서와 협력하면서 디지털화 프로젝트에 참석한다.

목적 9는 구성원의 성과를 강화하는 풍요로운 작업 환경을 창조한다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 전자타이틀 취소 및 접근의 손실, 판 사항 결정, 장르 용어들, URL 확인 과정, 부록, 재정 절차 등을 평가하고 개정한다.

공유된 부서 기능과 예외 간 중복을 조사하고, 필수적인 영역과 유연성을 제공하도록 부서내 모든 수준의 직원에게 크로스 훈련을 제공한다. 새롭게 도입된 Content DM, 전자자원관리(Electronic resource management)를 실행한다.

3. 4 접근 서비스부(Access Services Dep., 2005)

접근 서비스부는 10개의 전략적 목적을 수립하고, 이들을 수행하기 위한 세부 활동 목표들을 사항별로 제시하고 있다. 그 내용을 요약하여 살펴보면 다음과 같다.

목적 1은 청구기호순의 양호한 서가상태를 유지함으로써 도서관 장서에 용이한 접근을 제공한다. 이를 위하여 서고의 공간 확장 검토, 부서내 보조 학생들에 의한 청소와 먼지제거, 서가 정리의 정규 일정 편입과 혼잡한 서가의 재배치를 실시한다.

목적 2는 대학 커뮤니티에 대출 및 반납, 검색, 예약서비스, 도서관 공지사항 송부, 전자코스 예약과 원격교육 학생들을 위한 문헌제공서비스 등의 서비스를 제공한다. 이를 위한 세부 목표로 도서관간 상호대차와 내부(도서) 통계 표본조사를 위한 메커니즘 개발, 교수들을 위한 전자코스 예약서비스 장려, 현 물리적 장소의 정책과 절차에 영향을 미치는 웹페이지의 수정, 무선 랩톱 대출 가능성 검토 등을 수행한다.

목적 3은 부서내 재정 책임을 유지한다. 이를 달성하기 위하여 각종 청구서의 주요 책임 담당자 부재 시, 청구서 처리가 일상적으로 가능하도록 대안절차를 수행하는 도서관 어소세이트의 전문성을 향상시킨다.

목적 4는 지정 도서, 소책자, 정기간행물 및 영구지정 장서나 현재 빈번하게 이용되는 정기간행물 및 신문 지정자료와 같은 보안과 특정 처리 자료는 지정된 공간내 이용만을 허용한다. 따라서 이를 보완하기 위하여 지정제도에 디지털 적용을 계속적으로 조사한다.

목적 5는 대학과 도서관 커뮤니티에 이용가능한 자원의 범주 내에서 전통적인 도서관 상호대차서비스를 넘어서는 보다 효율적인 문헌전달 서비스를 제공한다. 이를 달성하기 위한 세부 목표로 첫째, 도서관 상호대차의 신속한 회신과 높은 제공을 유지 방법 조사, 둘째, 아이

오와 주내의 도서관 상호대차의 배상에 대한 주립도서관의 ACCESS+ 프로그램 모니터, 셋째, 자료 구입, 처리, 정책을 담당하고 있는 업무 부서와의 직접적, 체계적, 정규적 협의, 넷째, 개별 도서관들과 상호대출 협정의 수립 활동을 지속한다.

목적 6은 일반이용자와 UNI 학생, 교수, 직원에게 셀프 및 복사지원 서비스를 포함하여 다양한 복사 및 인쇄 서비스를 제공한다. 보다 나은 서비스 확장을 위하여 이용자들에게 칼라 인쇄 서비스 제공 가능성을 검토한다.

목적 7은 도서관의 물리적 시설 이용을 확장하는 보조 서비스를 제공한다. 이를 위하여 학생들이 이용하는 그룹 스타디움에 부가적 컴퓨터 설치의 적절성을 관련 부서와 협의한다.

목적 8은 자원이 허용하는 범위 내에서 도서관의 다른 부서나 다른 도서관들과 업무를 확장하거나 지원한다. 이를 위하여 부서간 혹은 외부 부서와 커뮤니케이션의 기회, 품질, 횡수를 증진하고, 분실, 훼손 도서 및 수선이 필요한 도서에 관한 보고서 처리의 개정과 증진에 대한 적절한 조치를 강구한다.

목적 9는 적합한 업무 절차와 작업요원을 제공한다. 이를 위하여 직원 및 보조학생이 Millennium III 대출 기능에 관한 기본적인 사용이 가능하도록 매뉴얼을 지속적으로 개정하고, 절차상 문제 발생시에 다른 부서 직원이나 보조학생이 참고할 수 있는 참고정보원의 현행 절차 매뉴얼을 개정하고, 이용자의 정보 요청에 어떻게 대응하는가(USA Patriot Act)에 대하여 직원과 보조학생 훈련을 지속적으로 수행한다.

목적 10은 부서 운영에 있어 적절한 기술의

이용을 개발한다. 이를 위하여 구성원의 개인별 훈련 요구를 지속적으로 확인하여 적절한 훈련을 제공하고, 도서관내 비디오 상영에 필요한 보안기기의 재정 지원 검토와 각종 형식의 비디오 자료 접근 확장에 필요한 사항을 지원하고, 도서관내 디지털화 기기의 수집과 개발에 지속적으로 협력한다.

3. 5 도서관정보기술부(Library Information Technologies Dep.)(Caswell, 2005)

도서관정보기술부는 8개의 전략적 목적을 수립하고, 이들을 수행하기 위한 세부 활동 목표들을 사항별로 제시하고 있다. 그 내용을 요약하여 살펴보면 다음과 같다.

목적 1은 도서관 이용자와 직원의 활동을 지원하도록 신뢰할 수 있는 용이한 최신 기술을 제공한다. 이를 위하여 전자자원 영역에 공용 컴퓨터의 교체와 업그레이드 및 무선 랩톱 사용 가능성 검토 및 NetWare의 Linux 적용 실험을 수행한다.

목적 2는 도서관 소장이나 라이선스를 가진 정보시스템, 자원 및 교육적 기술에 신뢰할 수 있는 안전한 접근을 제공한다. 이를 위하여 Innopac Millennium의 업그레이드와 도서관 웹사이트에 대한 지원, 메타서치와 포탈시스템 검토, 칼라인쇄기의 비용 효율성 검토, 전자자원관리 소프트웨어의 검토, ContentDM 디지털도서관 관리 소프트웨어의 설치와 관리, 이용자 레코드에서 SSN(Social Security Number)제거 등을 수행한다.

목적 3은 도서관의 각 부서나 직원들의 기술적 요구에 대한 예방 지원을 제공하는 것이다.

이를 위하여 신규 직원의 컴퓨터 설치와 교체, 모든 직원에 대한 워크스테이션 성능을 모니터 한다.

목적 4는 도서관 이용자 및 직원, 대학 외부의 이용자와 좋은 커뮤니케이션 라인을 구축하고 유지한다. 이를 위하여 이용자와 일하는 직원들과의 면담을 통하여 공용 워크스테이션과 프린터에 관한 기능적 피드백을 수집한다.

목적 5는 부서 직원들을 위한 조직적이고 관리 가능한 작업 환경을 제공하는 것이다. 이를 위하여 데스크톱 지원 전문가를 양성한다.

목적 6은 새로운 기술에 대한 계획과 실행을 한다. 이를 위하여 적절한 그룹과 협력하여 포탈/메타서치 및 전자자원 관리 소프트웨어의 평가와 도서관의 공용 영역에서의 무선 네트워크 사용을 제공한다.

목적 7은 전자자원 공유나 컨소시엄의 협의서 계획과 실행에 공헌하는 것이다. 이를 위하여 새로 개발된 WebOPAC 인터페이스를 실행하고, 협력 도서관의 관련 업무담당 직원들과 상호 조직적 협력에 적극적으로 참여한다.

목적 8은 대학의 정보센터로서 도서관과 도서관의 역할에 기술적 리더십을 제공한다. 이를 위하여 PPCIT, 웹개발자 포럼, My UNiVerse위원회, ITS 기술포럼 및 시스템관리자 그룹, 혁신적 이용자 그룹, 미네소타 혁신적 이용자 그룹, SFX/MetaLib 이용자 그룹에 참석하고, 이용자 정보의 보안을 보호하는 도서관과 캠퍼스 활동에 참석한다.

4. BSC 모형 개발

4. 1 관점의 설정과 모형

Kaplan과 Norton(1996)은 균형성과측정표의 네 가지 관점은 단기와 장기 목적간, 바람직한 결과물과 이들 결과물의 성과동인간, 측정하기 어려운 목적과 용이한 목적간의 균형을 허용한다고 하였다.

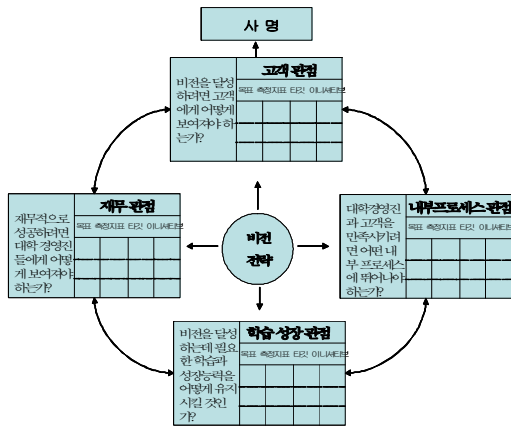
따라서 대학도서관은 BSC 모형의 네 가지 관점을 통하여 조직이 추구하는 가치의 원천이 무엇인가를 명확히 나타낼 수 있어야 한다. 아울러 어떻게 이들 가치의 원천을 지속적으로 유지시킬 수 있는가에 대한 해답을 네 관점에 포함시켜야 한다.

관점은 조직의 가치 창출 원천이나 전략적 성과측정지표들의 영역이라고 할 수 있다. 이는 대학도서관 조직이 추구하는 사명과 비전 가치에 따라 다양하게 나타날 수 있다.

전략적 계획과 연계하여 설정된 관점들은 서로 긴밀하게 연계되어 상호간 관련성을 파악할 수 있고 서로 균형을 유지하여야 한다. 이처럼 균형 잡힌 관점들 간의 상호작용 결과가 조직의 가치를 극대화할 수 있기 때문이다.

비영리기관인 대학도서관에서 설정할 수 있는 네 가지 관점은 노튼과 카플란의 기본 모형을 <그림 2>에서와 같이 재무관점을 자원 관점으로 수정하고 재무관점 대신 고객관점을 상위에 위치시키도록 모형을 수정하였다.

따라서 각 관점은 고객 관점(customer perspective), 자원 관점(resource perspective), 내부 프로세스 관점(internal business process perspective), 학습과 성장 관점(learning & growth perspective)으로 구성되고, 이들 관점이 궁극적으로 추구하는



〈그림 2〉 Rod Library의 BSC 모형

목표인 대학도서관의 사명을 최상위에 위치시키는 형식으로 Rod Library의 BSC 모형을 개발하였다.

Rod Library의 BSC 모형에서 제시하고 있는 각 관점별 초점은 다음과 같다.

첫째, 고객 관점(customer perspective)은 대학도서관이 어떻게 이용자의 요구를 보다 충족하게 만족시킬 수 있는가에 초점이 있다. 이는 지금까지 많은 대학도서관에서 정보서비스와 관련한 이용자 만족도 조사를 수행했던 것과 유사한 측면이라고 간주할 수 있다.

일반적으로 고객 관점은 현재 대학도서관에서 제공되는 정보서비스에 대한 이용자의 만족도가 대학도서관 조직의 사명과 비전 달성을 위한 주요 핵심요소 중 하나임을 나타내고 있는 것이다.

둘째, 자원 관점(resource perspective)은 대학도서관과 같은 비영리조직에서 재무관점 대신에 선택할 수 있는 요소이다. 자원은 대학도서관 이용자의 서비스 만족을 가능하게 하는 수단으로서 제한된 예산 범위 내에서 조직을

효율적으로 운영하는 것을 보여주는 관점이다.

따라서 대학도서관이 재정적으로 성공하기 위해 도서관의 정보서비스 고객과 모체 대학의 경영진에게 어떻게 보여져야 하는가에 초점을 두어야 한다.

대학도서관은 정보서비스를 통한 고객 만족과 모체 대학 경영진의 기대를 충족시킴으로써, 적절한 예산의 확보와 기금 조성활동 등을 성공적으로 달성할 수 있기 때문이다.

셋째, 내부 프로세스 관점(internal business process perspective)은 어떻게 대학도서관이 도서관 장서나 서비스를 전달하는데 효율적으로 내부 프로세스 기능을 수행하는가에 초점이 있다.

따라서 내부 프로세스 관점은 업무 처리과정 에 대한 효율성과 효과성을 향상시켜 최종적으로 고객 관점의 이용자 만족을 얼마나 향상시키는가에 의미가 있다.

넷째, 학습과 성장 관점(learning & growth perspective)은 대학도서관이 어떻게 급변하는 기술과 환경의 변화에 적응하여 새로운 도전과 프로그램을 잘 준비할 수 있는 잠재능력을 보유하는가에 초점이 있다.

따라서 학습과 성장 관점은 직원과 정보시스템의 역량 그리고 동기부여와 권한위양 등 직원의 만족도를 높이는 선행동인을 통하여 직원 만족도를 높이는 것이다.

이러한 직원의 만족도는 직원 유지도와 직원 생산성 향상의 직접적 동인이 되어 지속적으로 조직을 성장시킬 수 있는 미래 잠재성을 갖게 된다. 아울러 이러한 잠재성은 고객, 내부 프로세스, 자원의 관점과 연계되는 선행동인으로 도서관의 사명을 달성하는 핵심성공요인의 하

나로 간주할 수 있다.

4. 2 Rod Library의 전략 지도

기본적으로 대학도서관의 BSC 적용 목적은 모든 구성원들이 조직의 사명을 달성하기 위하여 부서 단위 전략을 어떻게 성공적으로 이행할 수 있게 할 것인가에 초점이 있다.

따라서 비전과 전략을 BSC 모형의 네 가지 관점의 측정시스템으로 전환시키는 것은 대학도서관의 목적과 목표를 효과적으로 전달하여 전략을 보다 완전하게 수행할 수 있도록 하기 위함이다.

Rod Library의 2004-2009 전략을 BSC 모형으로 효과적으로 전환하기 위해서는 서로 상호 연계된 네 관점의 핵심적인 동인이 무엇인가를 추출해야 한다. 아울러 이러한 활동들이 도서관의 전략적 목표를 달성할 수 있도록 투자와 이니셔티브, 활동 등으로 어떻게 정렬할 수 있는가를 고려해야 한다.

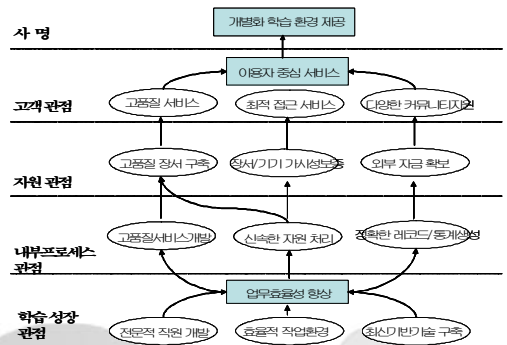
여기에 세분화된 부서 단위 전략을 BSC 모형의 네 관점으로 구축하는 것 또한 상당히 중요하다. 이는 전체 구성원들의 공통적인 이해를 증진시키면서 조직의 미래 비전을 볼 수 있도록 포괄적인 그림을 제공해 주기 때문이다.

BSC가 조직의 핵심적 전략 목적을 달성하는 포괄적인 그림을 제공하기 위해서는 지나치게 많은 전략적 목적이나 성과측정지표를 도출하는 것을 지양하여야 한다.

따라서 각 관점별로 3-4 항목의 핵심 목적을 도출하고, 이를 측정하기 위한 성과측정지표를 10-20개 항목으로 집약하는 것이 바람직하다. 아울러 각 성과측정지표 결과의 원인이 되는

선행지표들의 인과관계를 검토하는 것이 필요하다.

Rod Library의 전략적 계획을 각 관점별 요소로 전환시키고 그 인과관계와 성과동인을 중심으로 나타낸 전략지도는 <그림 3>과 같다.



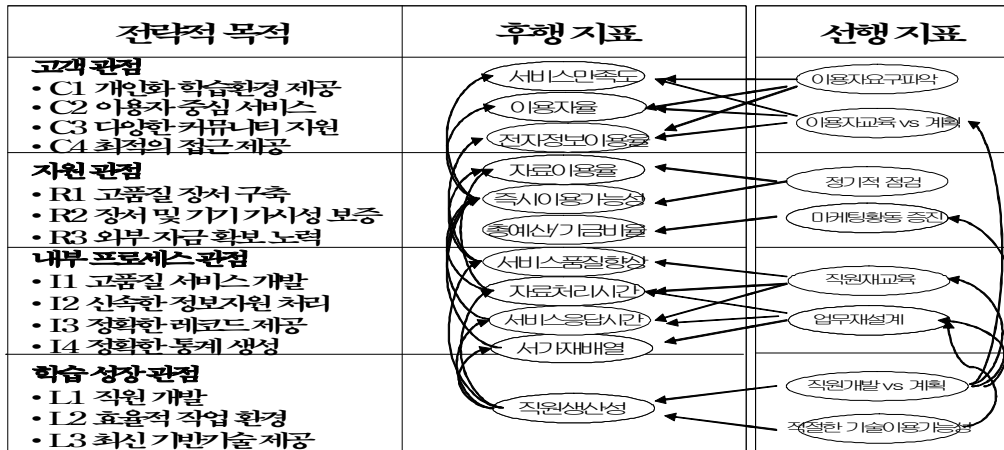
<그림 3> Rod Library의 전략지도

위 전략 지도를 기반으로 Rod Library의 사명을 달성을 위한 전략적 목적들을 BSC 모형의 관점별 요소로 전환하고, 원인과 결과에 따른 인과관계의 가설인 조건-결과(if-then)의 일반적 형태로 표현하면 다음과 같다.

첫째, 학습 성장의 관점에서 대학도서관 구성원들에게 전문 활동이나 세미나, 내부 교육 등을 통한 개발 활동의 기회를 증가시키면, 그들은 최신 기술 습득과 함께 숙련된 전문가가 될 것이다.

구성원들이 숙련된 전문가가 되면, 업무 효율성이 향상되고, 보다 우수한 고품질 정보서비스를 개발하여 제공할 뿐 아니라 신속한 정보자원 처리와 정확한 레코드 생성 및 통계를 생성하게 될 것이다.

고품질 서비스 개발과 신속한 자원 처리 및 정확한 레코드 및 통계 생성은 고품질의 장서와 정보시스템을 구축하도록 함으로써 이용자



〈그림 4〉 Rod Library의 전략과 인과관계 모형

에게 자원의 이용 가시성을 제고할 것이다. 이는 고품질 정보서비스 제공과 최적의 접근 서비스를 제공하게 될 것이다. 이러한 이용자 중심 서비스를 통하여 대학도서관은 다양하고 우수한 교양 커리큘럼을 지원하는 개별화 학습 환경을 제공하는데 기여하게 될 것이다.

둘째, 도서관이 효율적 작업 환경과 최신 기반 기술을 구축하여 이용자에게 제공한다면 도서관은 정보의 수집, 조직, 이용에 보다 안전하고 적절한 장소가 될 것이다.

대학도서관이 정보 활용에 가장 안전하고 적절한 장소가 된다면, 신속한 정보자원 처리와 정확한 레코드 및 통계 생성이 가능하게 될 것이다. 신속한 정보자원의 처리와 정확한 레코드 및 통계 생성은 장서와 기기의 가시성을 보증하고 외부 자금을 확보하는데 기초 자료를 제공해 줄 것이다. 이러한 서비스와 데이터를 기반으로 다양한 커뮤니티의 요구를 충족시킴으로써 개별화 학습 환경을 제공하는데 기여하게 될 것이다.

이상과 같은 조건-결과-설정의 따라 구축된 BSC는 연속적인 인과관계로서 사업단위 전략에도 동일하게 적용될 수 있다. 실제로 성과측정시스템은 다양한 시각의 목표와 측정지표들간의 관계(가설)를 명확히 설정할 경우, 그 타당성을 높게 가질 수 있다.

대학도서관에 있어서 성과측정시스템은 결과물 측정지표와 이 결과물 생성의 원인이 되는 성과동인간의 인과관계에 대한 연속적인 가설을 규명하는 과정으로 보아야 한다. 따라서 BSC에서 선택된 모든 측정지표는 부서단위 전략의 의미를 조직에 전달하는 인과관계 사슬의 한 요소로 전달되도록 구축하는 것이 바람직하다.

4. 3 Rod Library 전략의 인과관계 모형

Rod Library의 2004-2009 전략적 목적을 BSC의 네 관점으로 전환하고, 이들 목적을 달성하기 위한 성과측정지표와 이들 지표를 동인하는 선행지표와의 인과관계 모형을 나타내면

다음 <그림 5>와 같다.

인과관계 모형은 각 관점별로 주요한 전략적 목적을 핵심적 요소인 3-4개 항목을 전환하고, 이들 목적의 성과측정지표를 실제 성과의 동인이 되는 선행지표와 최종 성과측정지표로 사용될 수 있는 후행지표의 관계로 나타내었다.

고객관점의 전략적 목적은 개별화 학습 환경 제공과 이용자 중심서비스, 다양한 커뮤니티 지원, 최적의 접근서비스로 요약할 수 있다.

이들 전략적 목적의 핵심성과지표로는 이용자의 서비스 만족도나 전체 등록이용자중 도서관 실제이용자율, 전자정보서비스 이용률 등을 설정할 수 있다. 이들 성과지표를 이끄는 선행동인으로 이용자 요구 파악과 이용자 교육 등이 있다.

자원관점의 전략적 목적은 고품질의 장서 구축과 장서 및 기기의 가시성을 보증하고 외부자금의 확보 노력을 증진하는 것으로 요약할 수 있다.

이들 전략적 목적의 핵심성과지표로는 구입 자료이용율, 자료의 즉시 이용가능성, 총예산 비율 중 기금의 비율 등을 설정할 수 있다. 아울러 이들 성과지표를 이끄는 선행동인으로 장서 및 기기의 정기적 점검을 통한 지속적인 관리와 마케팅 활동을 증진함으로써 기금조성의 효과를 제고시킬 수 있게 된다.

내부 프로세스관점의 전략적 목적은 고품질 정보서비스 개발과 신속한 정보자원 처리, 자료에 대한 정확한 레코드의 구축, 정확한 통계를 생성하는 것으로 요약할 수 있다.

이들 전략적 목적을 달성하기 위한 핵심성과지표로는 제공되는 정보서비스의 품질 향상과 도서관에 자료가 도착한 시점에서 이용자가 이

용 가능한 시점까지의 자료처리시간, 각종 서비스에 대한 응답시간, 서가 재배열시간 등을 지표로 설정할 수 있다. 아울러 이들 성과지표를 이끄는 선행동인으로 전문학회나 세미나 참석, 내부 교육 등을 통한 직원의 재교육과 업무 프로세스의 단계수를 검토하여 재설계하는 BPR 활동을 들 수 있다.

학습과 성장관점의 전략적 목적은 직원 개발과 효율적 작업 환경 구축, 최신 기반 기술의 구축으로 요약할 수 있다.

이들 전략적 목적을 달성하기 위한 핵심성과지표로는 직원생산성을 지표로 설정할 수 있다. 아울러 이 성과지표를 이끄는 선행동인으로 직원의 개발 계획이나 적절한 기술 이용 가능성 등이 있다.

이와 같이 전략 지도는 전략적 목적과 인과관계 점검을 통하여 도서관의 전략이 성과측정 지표로 적합하게 전환되었는지를 검토하게 한다. 아울러 최종 성과측정지표의 성과를 촉진하는 동인이 무엇인가를 검토함에 따라 궁극적으로 전략적 목적을 달성하기 위한 인과관계를 적절하게 설정할 수 있도록 도와준다.

5. 결론 및 제언

Rod Library는 UNI의 우수한 교양 프로그램을 지원하는 개별화 학습 환경의 제공과 다양한 지적, 문화적 커뮤니티의 지원에 있어 장서, 서비스, 직원 및 환경 영역에서 우수한 특성을 자랑하고 있다.

Rod Library는 1987년부터 전략적 계획을 작성하기 시작하여 현재 5년 주기의 전략적 계획 작성과 매년 핵심 전략을 중심으로 검토와

수정 과정을 거치고 있다. 그러나 전략적 계획의 실행에 대한 결과로서 전략적 목적을 어느 정도 달성하였는가 확인할 수 없었다.

본 연구는 Rod Library의 전략적 계획과 연계하여 고객, 자원, 내부 프로세스, 교육과 성장 관점으로 전체적인 경영성과를 포괄적으로 볼 수 있는 BSC 모형을 적용하는 기초 연구를 수행하였다.

이에 본 연구의 결과를 요약하여 정리하면 다음과 같다.

첫째, Rod Library는 1980년 후반부터 전략적 경영을 도입하여 도서관전략계획위원회에 의해 5년 주기로 전략적 계획을 작성하고 있다. 최근 전략적 목적의 달성 정도에 대한 의문이 제기되고, 이를 측정하기 위한 경영관리 기법으로 BSC 도입을 검토하게 되었다.

둘째, Rod Library의 전략적 계획을 성과로 전환하는 균형성과표(BSC)의 적용 모형은 사명을 최상위에 위치시키고, 고객, 자원, 내부 프로세스, 학습과 성장 관점으로 전략을 전환하는 모형으로 개발하였다. 이와 함께 각 관점별로 핵심성과측정지표 3, 4개 항목으로 개발하고, 전략지도와 전략과 성과지표간의 인과관계 모형을 개발하여 제시하였다.

셋째, BSC의 대학도서관 적용은 사명 달성을 목적으로 경영관리 전반에 걸쳐 고객, 자원, 내부 프로세스, 학습과 성장 관점별로 전략을 전환하여 전략적 목적을 중심으로 핵심 성과측정지표를 도출하고 목표와 이니셔티브를 중심으로 그 인과관계를 포괄적으로 나타내는 모형

으로써 포괄적인 통합경영지표를 제시하였다.

이에 Rod Library의 전략적 계획을 기반으로 BSC 모형을 개발한 결과를 토대로 제안하면 다음과 같다.

첫째, 전략적 경영을 도입하고 있는 대학도서관은 전략을 구축하여 성과로 표현하는 일련의 과정을 통합하는 경영관리도구가 필요하다. 이러한 관점에서 대학도서관의 규모에 관계없이 도서관이 처한 상황에 적합하게 특성화하여 적용할 수 있는 균형성과표(BSC)는 대학도서관에서 현재의 성과와 미래의 잠재성을 보여주는 통합경영관리도구로 활용할 수 있는 유용한 도구이다.

둘째, 대학도서관에서 BSC의 도입은 초기에는 전체적이고 포괄적인 핵심 전략을 중심으로 출발하여 각 부서별로 확장하여 균형적 성과측정과 함께 결과에 따른 보상을 함께 제시하는 시스템으로 활용할 수 있다. 이에 따라 부서별 BSC의 결과가 조직의 전체적 성과평가로 나타나게 되고 그 결과를 보상과 연계하여 조직구성원을 고무하는데 활용할 수 있다.

셋째, BSC는 대학도서관의 경영 전반에 걸친 효과적인 성과측정과 함께 성공적인 전략의 실행이라는 두 과제를 달성할 수 있도록 도와주는 관리기법이다. 따라서 대학도서관의 전략적 계획을 실행 가능한 활동으로 전환함으로써 궁극적으로 조직의 사명을 어느 정도 달성하고 있는가 현재 성과와 미래 잠재성을 포괄하는 전체 그림을 제시하고자 하는 경우에 유용하다.

참 고 문 헌

- Access Services Department. 2005. *Goals and objectives 2005-2006*. [cited 2006. 1. 7] <<http://rodnet.lib.uni.edu/depts/asd/golas/g2006.htm>>
- Collection Management and Special Services Department. 2005. *Goals and objectives 2005-2006*. [cited 2006. 1. 7] <<http://rodnet.lib.uni.edu/depts/cmss/golas/g0506.htm>>
- Kaplan, Robert S. and Norton, David R. 1992. The balanced scorecard measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1): 71-79.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David R. 1996. Linking the balanced scorecard to strategy, *California Management Review*, 39(1) : 53-79.
- Library Administrators Council. 1987. *Results of strategic planning sessions*. Cedar Falls : Rod Library.
- Library Administrators Council. 1989. *Library's strategic plan*. Cedar Falls : Rod Library.
- Library Information Technologies. 2005. *Goals and objectives, FY2006*. [cited 2006. 1. 7] <<http://rodnet.lib.uni.edu/depts/lit/golas/g2006.shtml>>
- Library Strategic Planning Committee. 1990. *The strategic plan of the Donald O. Rod Library*. Cedar Falls : Rod Library.
- Library Strategic Planning Committee. 1994. *Strategic plan : five years report*. Cedar Falls : Rod Library.
- Library Strategic Planning Committee. 2000. *Rod Library strategic plan 1995-2000*. Cedar Falls : Rod Library.
- Library Strategic Planning Committee. 2002. *Rod Library strategic plan 2001-2006*. Cedar Falls : Rod Library.
- Library Strategic Planning Committee. 2003. *Rod Library strategic plan 2004-2009*. Cedar Falls : Rod Library.
- Naven, Paul R. 2002. *Balanced scorecard step-by-step*. New York : John Wiley & Sons.
- Peterson, Gerald, 1996. *Library facilities and service at UNI, 1876-1907*. [cited 2006. 1. 7]. <<http://www.library.uni.edu/speccoll/libhist1.html>>
- Poll, Roswitha. 2001. Performance, process and costs : managing service quality with the balanced scorecard. *Library Trends*, 49(4) : 709-717.
- Poll, Roswitha. 2003. Managing service

- quality with the balanced scorecard. *Advances in Library Administration and Organization*, 20 : 213-227.
- Reference and Instructional Services Department. 2005. *Goals and objectives 2005-2006*. [cited 2006. 1. 7] <<http://rodnet.lib.uni.edu/depts/risd/golas/g2005.htm>>
- Rod Library, 2005a. *Rod Library major library-wide or cross-departmental initiatives 2005-2006*. Cedar Falls : Rod Library.
- Rod Library, 2005b. *Rod Library strategic plan 2004-2009*. [cited 2006. 1. 7]. <<http://www.library.uni.edu/libinfo/srplan.shtml>>
- Self, Jim. 2003. Using data to make choices : the balanced scorecard at the University of Virginia Library. [cited 2006. 1. 8]. <http://www.arl.org/newsltr/230/bal_scorecard.html>
- Self, Jim. 2004. Metrics and management : applying the results of the balanced scorecard. *Performance Measurement and Metrics*, 5(3) : 101-105.
- Technical Services Department. 2005. *Goals and objectives 2005-2006*. [cited 2006. 1. 7] <<http://rodnet.lib.uni.edu/depts/tech/golas/g2006.htm>>
- University of Virginia Library. 2005. Balanced scorecard at UVa Library. [cited 2006. 1. 8]. <<http://www.lib.virginia.edu/bsc/index.html>>
- Cribb, Gulcin. 2005. Human resource development : impacting on all four perspectives of the balanced scorecard. World Library and Information Congress : 71th IFLA General Conference and Council : Libraries - a voyage of discovery. IFLA. [cited 2006. 1. 8]. <<http://www.ifla.org/IV/ifla71/Programme.htm>>