

벤치마킹 기법의 도서관 활용에 관한 연구*

A Study on Benchmarking Technique and Application for Library

이 상 복(Sang-Bok Lee)**

< 목 차 >

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| I. 서론 | III. 벤치마킹 기법의 도서관 활용 |
| II. 벤치마킹 기법에 관한 이론적 고찰 | 1. 공공분야 벤치마킹의 특성 |
| 1. 벤치마킹의 개념 | 2. 공공분야 성과 측정을 위한 벤치마킹 |
| 2. 벤치마킹의 유형 | 3. 도서관의 벤치마킹 기법 사례 분석 |
| 3. 벤치마킹 프로세스 모델 | 4. 도서관 벤치마킹의 수행 성공 요소 |
| 4. 벤치마킹과 유사 경영혁신 기법과의 비교 | IV. 결론 |

초 록

본 연구의 목적은 도서관에서 벤치마킹 기법을 도입·활용할 때 선행적으로 요구되는 벤치마킹 기법의 개념, 수행절차, 적합 모형 등에 관한 이론적 고찰과 국내·외 도서관 적용 사례를 분석하여 도서관의 벤치마킹 성공요소를 제시하였다. 본 연구의 결과는 도서관 현장에서 벤치마킹 기법을 활용할 때 참고가 될 것이며 후속 연구를 위한 기초로서 활용될 것이다.

주제어 : 벤치마킹, 벤치마크, 성과측정지표

Abstract

This study intends to offer the success factor in benchmarking technique and its application for library through investigation of benchmarking's theoretic background, such as concepts, implementation process, fitness models, and application case studies.

It is expected that this study could guide to library fields and apply to basic data in next studies.

Key Words : benchmarking, benchmark, performance measurement indicators

* 본 논문은 2003학년도 대진대학교 학술연구비 지원에 의한 것임

** 대진대학교 문헌정보학과 부교수(sblee@daejin.ac.kr)

· 접수일 : 2004. 5. 31 · 최종심사일 : 2004. 6. 2 · 최종심사일 : 2004. 6. 11

I. 서 론

최근 국내 도서관들이 직면하고 있는 경영 환경상의 문제들은 전통적인 경영 패러다임으로는 해결할 수 없는 심각한 수준에 도달해 있다. 정보량의 폭발적 증가, 정보 매체의 다양성과 복잡성 증대, 정보의 디지털화 및 디지털 도서관 구축확대 건축예산 편성에 따른 도서관 예산의 상대적 감소, 구조조정으로 인한 직원 감소, 아웃소싱 업무 영역 확대 등 해결해야 할 경영상의 문제들이 산적해 있다. 도서관은 이러한 환경변화에 적절히 대응하지 못할 때 이용자 서비스의 부실화를 초래하게 되고 궁극적으로 도서관 서비스 품질에 대한 불만족이 증대하게 될 것이다.

도서관 서비스 품질에 영향을 미치는 구조적 환경변화를 좀더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 소득수준의 향상과 함께 이용자들의 정보욕구가 개성화, 감성화, 다양화, 고급화되면서 그들의 욕구를 충족시키기가 더욱 어렵게 되고 있다. 따라서 세분화된 이용자 집단의 차별화 된 정보욕구에 대응할 수 있는 고품질 맞춤형 서비스의 필요성이 증대하게 되었다.

둘째, 기술혁신이 가속화됨으로서 새로운 제품과 새로운 서비스가 속속 등장함에 따라 제품과 서비스의 수명주기(life cycle)가 매우 짧아지고 있다 특히 제품보다는 서비스의 수요가 급증함으로서 서비스 품질에 대한 관심이 증대하게 되었으며 무엇보다도 서비스 제공시간의 중요성이 강조되게 되었다.

셋째, 인터넷과 웹 기술의 발달로 도서관과 유사한 정보서비스를 제공하는 상업용 정보서비스 업체들이 등장하게 됨으로서 도서관과 경쟁관계를 형성하게 되었다. 이에 따라 도서관은 전통적인 독점적 서비스 제공 체제에서 탈피하여 상업용 정보서비스 업체와 서비스 품질로 경쟁적, 협력적 관계를 형성하게 되었다.

마지막으로, 사회구성원의 가치관이 경제적 보상보다 정신적 보상을, 전체주의적 성향보다는 개인주의적 성향이 강해짐으로서 개인적 욕구 충족을 위해 활동의 주체가 되기를 원하는 '까다로운 시민(difficult citizen)'이 늘어나게 되었다. 이에 따라 조직의 성과측정(performance measurement)도 경제성, 효능성, 효과성보다는 품질, 고객만족에 초점을 맞추게 되었으며¹⁾ 그 영향으로 도서관에서도 서비스 품질과 고객만족에 대한 관심이 증대하게 되었다.

이렇듯 도서관 서비스에서 품질을 중시하는 환경변화는 도서관으로 하여금 기업에서 많이

1) H. Klages, "Werden Wir Alle Egoisten? : Über die Zukunft des Wertewandels ; Do We All Become Egos? : on the Future of Value Change", *Politische Studien*, Vol.45, No.4(July-August 1994), pp.35-43.

활용하고 있는 품질 지향적 경영혁신 기법들에 대해서 관심을 불러일으키게 되었고 그 결과로 고객만족경영(CSM : Customer Satisfaction Management), 통합품질경영(Total Quality Management), 비즈니스 리엔지니어링(Business Reengineering), 학습조직(Learning Organization), 벤치마킹(Benchmarking) 등과 같은 경영혁신 기법들이 도서관에 활용되게 되었다.

이들 경영혁신 기법들의 공통적 특성은 고객과 품질을 중시하고 지속적인 품질 개선을 통해 고객만족을 창출할 수 있도록 조직의 프로세스를 개선해가는 경영방식으로서 모든 기법이 상호 유기적 관련성을 갖고 있으며, 벤치마킹 기법을 통해 실천적 향상을 도모하고 있는 공통점을 갖고 있다. 이러한 특성 때문에 혁신적 경영기법을 활용하고 있는 공·사 분야의 많은 조직들이 벤치마킹 기법을 가장 많이 활용하고 있다.

이처럼 벤치마킹 경영기법이 모든 조직에서 광범위하게 활용되는데는 특정조직에서 자체적으로 경영 및 작업방식을 개발하기보다는 동일 분야의 최고의 작업방식과 경영기법을 사례분석을 통해 배울 때, 위험부담이 감소되고, 학습속도가 증가되며 정책방향의 정확성을 제고할 수 있는 실무 적용이 용이한 새로운 경영기법²⁾ 중의 하나이기 때문이다.

그러나 벤치마킹이 아무리 실무 적용이 용이한 기법이라 하더라도 벤치마킹에 대한 정확한 이해가 선행되지 않으면 자칫 벤치마킹을 일회성 행사 또는 단순한 사례분석을 통한 조사과정으로 인식하여 지속적인 품질 개선 프로세스로 발전되지 못하게 된다. 이러한 경향들은 많은 기업조직에서 끊임없이 벤치마킹을 실행하지만 가시적인 성과를 얻지 못한 사례를 통해 잘 알 수 있다. 그러므로 특정 조직에서 벤치마킹 기법을 도입·활용하기 위해서는 벤치마킹 기법의 개념, 수행 절차, 적합모형 등에 대한 종합적 고찰이 요구되며 특히 도서관과 같은 비경쟁적, 비영리적 공공 조직에서는 실무 적용 사례가 적기 때문에 보다 철저한 연구가 필요하다.

이에 본 연구는 이러한 문제의식에서 도서관에서 벤치마킹 경영기법을 도입·활용할 때 선행적으로 요구되는 벤치마킹 기법의 개념, 수행절차 및 적합모형 등에 관한 이론적 고찰과 문헌에 나타난 국·내외 도서관 적용 사례를 분석하여 벤치마킹 경영기법의 성공요소를 제시해 보고자 한다. 본 연구의 결과는 도서관 현장에서 벤치마킹 기법을 활용할 때 참고가 될 것이며, 이 분야의 후속 연구를 위한 기초로서 활용될 것으로 기대된다.

2) Robert Camp, 성공벤치마킹, 송경근, 김평근, 정병현 공역(서울 : 명진출판사, 1993), p.9.

II. 벤치마킹 기법에 관한 이론적 고찰

1. 벤치마킹의 개념

벤치마킹(benchmarking)이란 본래 지형탐사나 위도를 측정하기 위한 기준점으로 사용된 용어로서, 측량시의 시준점 내지 상대적으로 비교하여 측정할 수 있는 표준점이라는 의미로 사용되었다. 그 후 기업경영에 도입되어 업무수행의 개선을 위해 가장 우수한 실무를 도입·적용하는 프로세스로 인식되면서 경영성과를 개선하기 위한 혁신적 경영기법으로 널리 알려져 있다.

벤치마킹은 반드시 경쟁관계에 있는 기업조직에서 활용되는 것은 아니며 조직의 규모나 성격과 관계없이 모든 조직에 적용할 수 있다. 그러므로 공공분야에서도 벤치마킹을 통해 선진화된 제도나 탁월한 업무성과를 조직의 실정에 맞게 도입하여 제도의 정비와 정책의 효율성을 제고하는 경영수단으로 활용할 수 있다. 여기서 중요한 것은 유사한 기능들에서 공통의 기준을 분리하고 조직의 업무성과를 최고의 조직이나 혁신적 기법을 도입한 조직들과 비교하여 창조적 응용을 도출해내는 것이다.

따라서 벤치마킹은 경쟁력 분석 차원에서 경쟁 대상 조직에 대한 자료 수집이나 분석을 목적으로 하는 단순한 비교연구나 다른 조직의 업무 관행을 모방하는 모방전략이 아니라 최고의 조직에서 우수한 실무를 창조적으로 응용하여 업무성과나 품질을 개선시키는 진보된 경영기법이라 할 수 있다.

벤치마킹은 실무의 적용범위가 매우 광범위하기 때문에 그 정의도 매우 다양하다. McNair & Leibfried는 벤치마킹을 지속적인 개선을 달성하기 위한 내부 활동 및 기능, 혹은 관리능력을 외부적인 비교 시각을 통해 평가하고 판단한 것³⁾이라 정의하였으며, Spendolini는 조직의 향상을 위해 최상을 대표하는 것으로 인정된 조직의 제품, 서비스 그리고 작업과정을 검토하는 지속적이고 체계적인 과정⁴⁾이라고 정의하였다.

신홍철은 Camp의 정의를 재인용하면서 벤치마킹을 특정 기능을 개선할 목적으로 그 기능과 동일하거나 유사한 기능을 수행하는 다른 기업의 수행방법을 검토하는 실증적이며 예방적인 프로세스⁵⁾라고 정의하였으며, Brockman 등은 경영성과를 개선하기 위한 관리기법으로, 지속적인 관점에서 유사한 프로세스를 수행하고 있는 각기 다른 조직 또는 동일 조직내 다른 부서 사이의 업무수행 성과를 비교하는데 이용⁶⁾된다고 정의하고 있다. 또한 송계전은 어

3) C. J. McNair and Kathleen H. J. Leibfried, 벤치마킹, 박영종 옮김(서울: 21세기 북스 1993), p.20.

4) Michael J. Spendolini, 벤치마킹 & 기업 경쟁력, 황태호 옮김(서울: 김영사, 1993), p.33.

5) 신홍철 등, 한국의 벤치마킹 (I) : 실무 지침서(서울: 사계절, 1994), p.81.

는 특정분야에서 우수한 상대를 찾아 성과차이를 확인하고, 이를 극복하기 위해 그들의 뛰어난 운영 프로세스를 배우고 부단히 자기 혁신을 추구하는 기법⁷⁾으로 정의하고 있다.

벤치마킹이 경영기법으로 본격적으로 활용되기 시작한 것은 대체적으로 1982년 제록스(Xerox)사가 경쟁적 벤치마킹(competitive benchmarking)이란 용어를 사용할 무렵으로 추정⁸⁾하고 있다. 당시 제록스사는 전세계적인 복사기 제조업체로서 70년대 중반까지만 해도 80%에 달하는 시장점유율을 유지하고 있었으나 70년대 말부터 일본제품 때문에 점유율이 급락했으며 그 원인을 구명하기 위해 일본의 복사기 제조업체를 비교·조사하였다. 조사결과, 일본의 업체들이 제록스사 보다 우수한 품질의 제품을 저렴한 가격으로 판매할 수 있는 것은 생산성 측면에 큰 차이가 있음을 확인하였고, 그 후 대대적인 생산성 혁신운동을 전개하는데 지속적인 노력을 기울인 결과 시장점유율이 다시 향상되었다. 제록스사의 벤치마킹 사례가 소개되면서 여러 기업들이 경쟁관계에 있는 최우수기업을 벤치마킹 함으로써 널리 확산되게 되었다.

이처럼 벤치마킹은 조직의 성과와 업적을 향상시키기 위해서 우수한 조직의 업무수행 프로세스를 비교·측정하고 공통분모를 제외한 나머지의 내용을 분석하여 그 장점을 반영함으로써 경영체질을 개선하는 경영기법이다. 따라서 벤치마킹 기법을 활용할 때 다음과 같은 잇점이 있다. 첫째, 경쟁 환경 속에서 특정 조직의 현 수준을 정확히 인식할 수 있으므로 조직 구성원으로 하여금 이를 극복할 수 있는 혁신에 대한 공감대를 형성 할 수 있다. 둘째 혁신의 전개과정에서 입증된 상대의 우수한 운영 프로세스를 활용하기 때문에 적시에 효율적인 혁신방향과 수단의 설정이 가능하다. 셋째 벤치마킹은 조직의 문제를 파악하여 이를 해결하기 위한 실행수단이기 때문에 벤치마킹을 통해 습득한 교훈을 내부화 할 수 있는 지속적인 학습조직 효과를 얻을 수 있다.

2. 벤치마킹의 유형

벤치마킹은 어떤 유형이든 기본적인 프로세스는 동일하지만, 그 발전과정이나 활동대상과 목표에 따라 유형들을 구분한다. 먼저 발전과정에 따른 세대적 구분을 요약⁹⁾하면 다음과 같다.

6) John Brockman ed., *Quality Management and Benchmarking in the Information Sector*(London : Bokwer - Saur, 1997), p.345.

7) 송계진, *청출어람의 실천 : 벤치마킹*(서울 : 렉키경제연구소, 2000), p.22.

8) Robert Camp, *ibid.*, p.13.

9) 신흥철 등, *전계서*, pp.95-99.

- 역엔지니어링 벤치마킹(제1세대) : 경쟁사의 제품과 자사 제품의 특성을 비교 · 분석하는 제품 중심의 경쟁력 분석
- 경쟁적 벤치마킹(제2세대 : 1976-1986) : 제품 중심적 차원을 넘어서 자사의 프로세스와 타사의 프로세스를 비교. 제록스사의 사례가 대표적임
- 프로세스 벤치마킹(제3세대 : 1982-1988) : 유사한 비즈니스 프로세스에 있어서 탁월한 성과를 보이고 있는 조직과 비교할 때 차이가 나타나고 있는 성과에 대해 측정하는 활동으로 고정관념을 타파하고 혁신적 사고를 유도할 수 있는 본래 의미의 벤치마킹
- 전략적 벤치마킹(제4세대) : 지속적인 사업 제휴 관계에 있는 외부 파트너의 성공적인 전략을 이해하고 이를 활용함으로써 대안을 평가하고 실행 성과를 개선하기 위한 전략적, 체계적 과정. 벤치마킹을 기업의 전략적 의지와 일체화 시키고 장기경영계획 수립과 연관성을 갖게 하는 것이 기본 원칙임
- 글로벌 벤치마킹(제5세대) : 범세계적인 적용 형태로 기업간에 존재하는 국제교역, 문화 및 비즈니스 프로세스 상의 차이를 해소하고, 이 차이가 프로세스 개선에 주는 의미에 중점을 둠

벤치마킹 활동을 그 대상과 목표에 따라 구분하면 내부 벤치마킹, 경쟁적 벤치마킹 일반적 벤치마킹으로 구분할 수 있는데 각 유형의 정의 및 사례, 장 · 단점을 비교하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 벤치마킹 유형¹⁰⁾

유형	정의	사례	장점	단점
내부	동일 조직내 서로 다른 위치, 부서 사업부의 유사한 활동	· 사업부 부서별 마케팅 전략(복사기 vs 워크스테이션) · 미국 제록스 vs 일본 제록스	· 데이터 수집 용이 · 다각화된 최우수 기업에 용이	· 관점의 제한 · 내부적인 편견
경쟁	동일한 고객층을 대상으로 제품을 판매하는 직접적인 경쟁자	· 캐논, 리코, 코닥 샤프	· 업무실적과 연관된 정보수집 · 비교가능한 실적, 기술들에 관한 지속적 정보수집	· 데이터 수집의 어려움 · 윤리적 문제 · 적대적 태도
일반(가능)	최고의 제품, 서비스, 프로세스를 가지고 있는 조직	· 고객서비스(아메리칸 익스프레스) · 출하상태 추적(페더럴 익스프레스)	· 혁신적 기법 발전 가능성 · 쉽게 전환가능한 기술 / 기법	· 기업이 다른 환경으로 이전 시키는데 어려움 · 시간소요

10) Michael J. Spendolini, *ibid*, p.42.

지금까지 언급한 유형 외에도 생산성과 직접비에 초점을 맞춘 코스트 벤치마킹이 있으며 최근 고객만족경영이 강조되면서 고객 벤치마킹이 새로운 유형으로 등장하고 있다. 고객 벤치마킹은 고객의 기대에 대처하거나 능가하는 개선 프로그램을 만들기 위한 벤치마킹으로 고객 기대가 벤치마크가 되며 이때 고객은 서비스 제공자를 선택하고 판단할 때 그들 자신의 벤치마크를 개발하여 이를 기준으로 판단한다.¹¹⁾

3. 벤치마킹 프로세스 모델

벤치마킹에 대한 정의와 마찬가지로 벤치마킹 프로세스를 설정하는데도 연구자나 벤치마킹 수행기업들 사이에 원칙적으로 합의된 모델은 존재하지 않는다. 그렇지만 대부분의 프로세스 모형이 대체적으로 단계별 접근 방법을 선호하고 있으며, 이들 대부분이 벤치마킹의 원조라 할 수 있는 제록스 모델의 변형이라 할 수 있다. 또한 비교적 동일한 내용을 갖고 있으면서 특정단계를 세분화하는 점에서 약간의 차이를 보이는 특성이 있다. 예를 들면, Bullivant는 3국면(계획, 분석, 실행) 12단계¹²⁾를 제안하고 있으며, Allen은 12단계¹³⁾를, Keehley는 10단계¹⁴⁾를 제안하고 있으나 이들 모형들은 대체로 동일한 내용을 갖고 있다.

따라서 본 연구는 벤치마킹에 대한 상세한 이해를 위해 기존 벤치마킹 프로세스 모델 중 가장 표준적이고 비교적 세부적인 모델인 4국면(계획, 활동, 분석, 개선) 14 단계를 중심으로 각 단계의 주요 내용 및 특성에 관해 간략히 고찰하고자 한다. (도 -1, 참조)

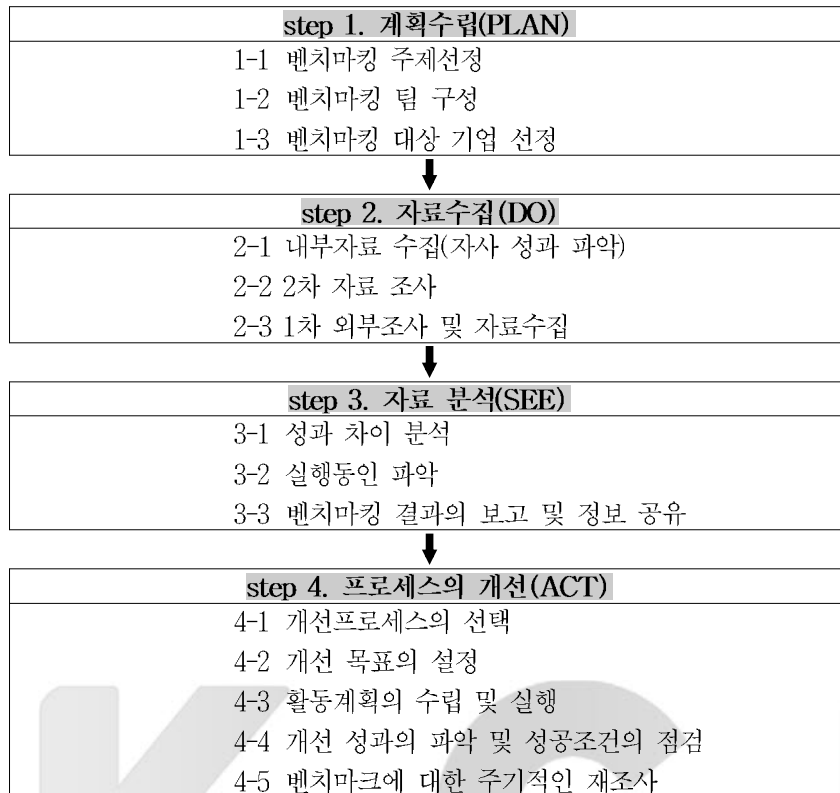
11) John Brockman ed., *ibid.*, p.346.

12) J. Bullivant, *Benchmarking for Continuous Improvement in the Public Sector* (London : Longman, 1994), p.7.

13) F. Allen, "Benchmarking : Pactical Inspects for Information Professional", *Special Libraries*, Vol.84, No.3(1993), pp.123-130.

14) Patricia Keehley, *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector* (San Francisco : Jossey-Bass, 1997), p.51.

<도-1> 표준적 벤치마킹 모델¹⁵⁾



< step 1 : 계획수립 >

step 1은 벤치마킹 프로세스의 계획단계로서 수행되어야 할 주요 활동은 벤치마킹 주제를 선정하고 수행팀을 구성하며, 벤치마킹 할 대상기업을 선정하는 것이다. 구체적인 단계들은 다음과 같다.

- ① 벤치마킹 주제선정 : 벤치마킹의 주제로는 조직의 업무수행 성과에 큰 영향을 미칠 수 있는 주요성공요인(critical success factors)을 선정하는 것이 바람직하다. 일반적으로 서비스 분야에서 벤치마킹의 주요대상이 되는 성공 요인은 사이클 타임 (cycle time)과 고객만족으로서, 사이클 타임은 주어진 프로세스를 완료하는데 소요되는 시간적 요소를 말하며, 고객만족은 서비스 조직의 존재 목적인 고객가치 창조의 현실적 척도를 의미한다.
- ② 벤치마킹팀의 구성 : 일반적으로 벤치마킹은 수 개월이 소요되는 프로젝트이기 때문에 특정 개인이 수행할 경우 업무량이 과다하고 비효율적이다. 따라서 조직 내·외의 다양

15) 신홍철 등, 전계서, p.106.

한 구성원으로 팀을 구성하는 것이 벤치마킹의 효율성을 극대화 시킬 수 있다.

- ③ 벤치마킹 대상기업 선정 : 다양한 조직을 대상으로 최고의 실무(best of practice)를 보이거나 가장 독특한 프로세스를 수행하는 조직을 선정한다. 이 때 최고의 실무를 수행하는 조직을 선정하는 기준이 분명해야 하는데, 보통 품질상 수상조직(말콤 발드리지 국가 품질상(MBNQA), 데밍(Deming)상, 등)이나 언론에 의해 주목받은 업체를 대상으로 하는 경우가 많다.

< step 2 : 자료수집 >

제 2국면은 필요한 자료를 수집하는 단계들로서 조직의 현재 성과를 외부 벤치마킹 대상 조직으로부터 구할 자료에 적용될 공통의 척도를 개발하여 자료를 수집하는 과정들이다. 구체적인 단계들은 다음과 같다.

- ④ 내부자료 수집 : 자체수준을 파악하지 않고는 최고수준과의 차이 분석이 불가능하여 개선의 목표설정이 곤란하다. 따라서 외부적인 벤치마킹 활동을 수행하기 전에 자체 조직의 성과를 제대로 파악해야할 필요가 있다. 이 단계를 수행하고 나면 자체조직의 프로세스나 성과를 이해할 수 있을 뿐 아니라 벤치마킹 대상 파트너에게 자료를 제시할 수 있음으로서 파트너의 신뢰감을 얻을 수 있다.
- ⑤ 2차자료 조사 : 다양한 정보원을 활용하여 특정 주제에 관한 정보를 구하는 조사활동으로 벤치마킹 대상 파트너 조직들의 프로세스 우수성에 대해 외부적 관점에서 평가하고 조직 배경 및 프로세스에 관해 공개된 정보를 수집 분석하는 단계이다. 보다 구체적으로 언급하자면 조사 대상으로 선정된 파트너들로부터 수집할 정보에 적합한 예비적 수집 방법을 개발하는 단계라 할 수 있다.
- ⑥ 1차 외부조사 및 자료 수집 : 벤치마킹 대상 파트너 조직에 관한 직접적인 자료 수집을 위해 전화인터뷰, 현지방문조사, 설문조사 방법 등을 통해 자료를 수집하는 단계이다.

< step 3 : 자료 분석 >

step 3은 벤치마킹 대상 최고조직에 관한 자료와 자체조직에 관한 자료의 비교 가능성을 검토하고 최고수준과의 성과 차이(performance gap)를 측정 · 파악하여 최고조직의 주요 프로세스 동인(enabler)을 찾아내고 이들 중 자체조직에 적용 가능한 실행동인을 평가하는 단계들이다.

- ⑦ 성과 차이 분석 : 자체조직의 프로세스와 최고조직의 최고수준 프로세스 간의 성과차이를 파악함으로써 변화의 필요성 정도를 파악한다. 성과 차이분석 정량적 분석을 통해 수준 차이의 정도를 규명하는 방법과 정성적 분석으로 수준 차이가 발생한 주요 실행동인의 원인을 해석하는 방법을 적용한다.

- ⑧ 실행동인의 파악 : 자료 분석과 근본 원인의 분석을 통해 최고조직의 최고 실무에 대한 실행동인을 파악한다. 실행동인을 파악할 때는 조직 내부에서 업무가 추진되는 과정을 규정하는 내부전략, 구조, 업무수행방식, 제약조건 등에 관한 조사들이 병행되어야 한다.
- ⑨ 벤치마킹 결과의 보고 및 정보 공유 : 벤치마킹 결과 즉, 개선안을 조직원 모두와 공유함으로써 벤치마킹 활동의 가치를 높이고, 성과 차이 분석에서 얻은 결과에 대한 공감대를 형성하기 위해 보고서 작성 및 결과 보고서를 발표한다. 또한 벤치마킹 결과에 대한 구체적인 개선 방법을 제시함으로써 자체조직의 경영계획 및 전략에 반영토록 한다.

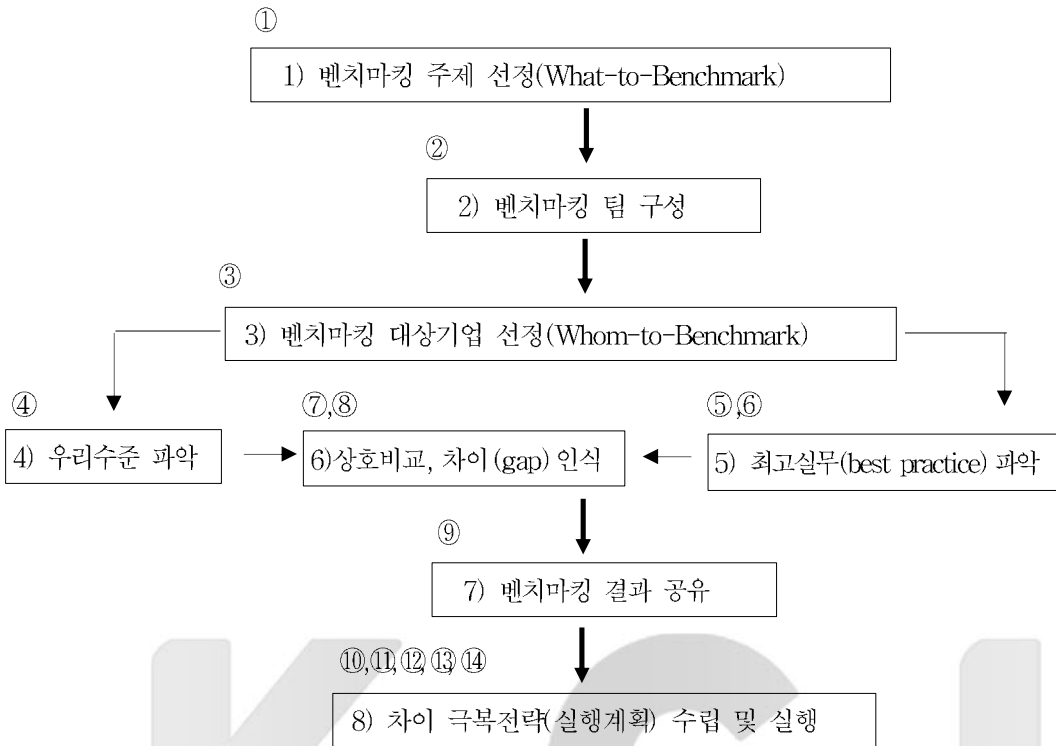
< step 4 : 개선의 실행 >

벤치마킹의 마지막 단계들로서, 벤치마킹 결과를 구체화 하는 작업 수행 과정들이다 즉 벤치마킹 결과를 통해 최고수준을 실행하기 위한 구체적인 목표 설정 및 적합한 실행요인을 선택하고 이를 구현할 수 있는 개선방안에 관한 구체적인 활동계획을 수립하며 나아가서는 향후 벤치마킹이 가능한 분야를 파악하는 단계들이다.

- ⑩ 개선 프로젝트의 선택 : step 3의 자료 검토 및 분석단계에서 도출한 벤치마킹 결과를 토대로 개선 대상 영역을 선정한다.
- ⑪ 개선 목표의 설정 : 개선 프로젝트의 실현가능한 목표를 설정한다. 이에 목표달성 과정에서 예측되는 조직의 제약조건, 경영상의 우선순위, 실행상의 문제점 등을 충분히 고려해야 한다.
- ⑫ 활동계획 수립 및 실행 : 개선 목표를 실현시킬 구체적인 활동계획서 및 실행계획안을 수립 · 작성한다.
- ⑬ 개선성과의 파악 및 벤치마킹 성공조건 점검 : 프로세스 개선 노력의 성과를 기록화함으로써 계획한대로의 성과가 실행되는지를 파악한다. 이러한 과정을 통해 통제, 조정, 수정작업이 이루어진다.
- ⑭ 벤치마크에 대한 주기적 재조사 : 벤치마킹의 조사 결과는 특정 시점에서 관찰된 우수성일 뿐이기 때문에 시간의 경과에 따라 성과 차이에 대한 재평가가 실행되어야 한다. 이러한 과정을 통해 벤치마킹 프로세스의 개선을 위한 계기를 마련할 뿐 아니라 경영계획의 수정, 보완 작업을 지속적으로 할 수 있다.

지금까지 언급한 표준세부모델을 국내 S그룹에서 사용한 8단계 모델에 대입하여 재구성하면 <도-2> 같다.

<도-2> 벤치마킹 프로세스의 표준세부모델¹⁶⁾



<도-2>에서도 나타나듯이 벤치마킹 프로세스 모델들은 기본적인 골격과 내용은 동일하지만 이를 구현하는 방법에서 특정단계를 세분화하고 있음을 알 수 있다.

4. 벤치마킹과 유사 경영혁신기법과의 비교

벤치마킹은 자체조직의 업무성과를 향상시키고 품질개선을 통해 고객만족을 창출하기 위해 우수한 조직의 최고실무와의 성과 차이를 분석하여 차이 극복을 위해 구체적인 활동을 실행하는 경영 체질개선의 혁신적 기법이다. 품질개선, 경영 체질개선, 경영혁신의 의미에서 볼 때 벤치마킹과 성격이 유사한 경영기법으로는 통합품질경영(TQM)과 고객만족경영(CSM), 비즈니스 리엔지니어링(Business Reengineering) 등을 들 수 있으며 이들 기법과 벤

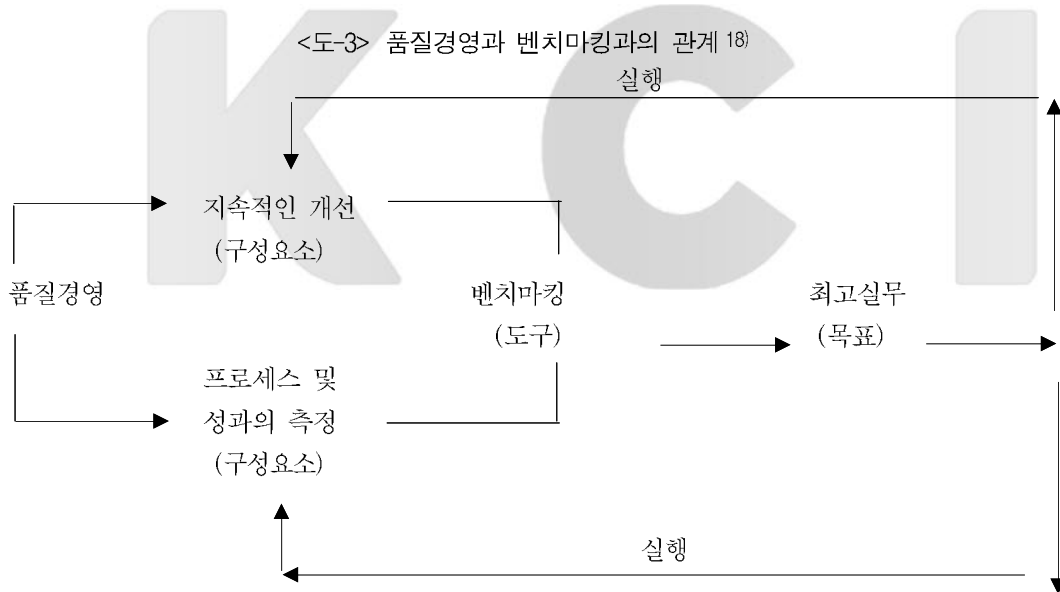
16) 신흥철 등, 전계서, p.105의 '국내 S그룹의 모델'에 14단계 모델을 대입시켜 재구성한 것임.

치마킹과는 어떠한 유사점과 차이점이 있는지를 비교 설명하면 다음과 같다.

1) 통합품질경영

통합품질경영(TQM)은 고객중심적 사고를 갖고 지속적인 품질개선을 통해 고객만족을 창출해가는 조직 전체의 통합적 품질관리기법이다. TQM을 구성하는 핵심적 개념은 연구자들마다 다소의 차이는 있으나 고객초점, 지속적인 피드백과 개선, 조직원의 참여, 교육과 훈련의 제도화, 최고경영자의 품질에 관심, 프로세스 및 성과에 대한 측정 등의 몇 가지 기본적인 요소¹⁷⁾들은 공통적이다.

이들 요소 중 지속적 피드백과 개선, 프로세스 및 성과에 대한 측정은 벤치마킹과 밀접한 관련을 갖고 있다. 즉 품질에 대한 지속적 개선은 조직 프로세스 및 업무수행 성과를 객관적으로 측정하고 이를 기초로 하여 품질개선을 위한 인력 및 예산을 투입하게 된다. 여기서 벤치마킹은 자체 조직의 품질에 대한 업무수행 성과를 최고조직의 최고 실무와 비교·측정하여 성과 차이를 줄이기 위한 노력을 하게 되는데 이것이 지속적인 품질개선이 되는 것이다. 이러한 관계를 도식하면 <도-3>과 같다.



17) 이상복, "TQM의 이론적 배경과 도서관 적용", 한국도서관·정보학회지, Vol.31, No.4(2000), pp.213-237.

18) Patricia Keehley, *ibid.*, p.36.

<도-3>에서 보논바와 같이 TQM과 벤치마킹은 상호 밀접한 관련을 갖고 있으며 벤치마킹이 중요한 실천수단이며 도구의 역할을 하고 있다. 이러한 관계는 말콤 발드리지 국가품질상(Malcolm Bradrige's National Quality Awards) 선정 기준 평가항목 및 배점에 '경쟁적 비교 및 벤치마크의 활용'을 포함시키고 있음을 통해 잘 알 수 있다.

2) 고객만족경영

고객만족경영(Customer Satisfaction Management)은 고객 중심적 사고를 바탕으로 모든 경영활동을 전개해나가는 새로운 경영기법 중의 하나이다. 고객만족이란 고객이 제품 및 서비스에 대해 원하는 것을 기대 이상으로 충족시켜 감동시킴으로서 고객의 재구매율을 높이고 그 제품 또는 서비스에 대한 선호도가 지속되도록 하는 상태¹⁹⁾를 일컫는다. 따라서 고객 만족을 높이기 위해서는 처음부터 고객의 기대를 충족시킬 수 있는 품질의 제품과 서비스를 제공하거나, 고객의 불만을 효과적으로 처리해야 한다.

고객만족경영을 성공적으로 추진하기 위한 주요 구성요소로는 최고경영자의 추진의지 및 강력한 리더쉽, 고객중심의 평가척도 개발, 지속적인 품질개선, 고객만족도 중심의 성과 측정과 보상시스템, 조직원의 참여 등을 들 수 있다.

고객만족경영과 TQM은 고객입장에서 제품과 서비스의 지속적인 품질개선을 통해 고객만족을 창출한다는 점에서 매우 유사하며 이는 양 기법들의 구성요소가 거의 일치한다는 점에서 잘 알 수 있다. 그러므로 고객만족경영도 TQM과 같이 벤치마킹이 실천적 수단이며 도구로 활용되고 있다.

3) 비즈니스 리엔지니어링

비즈니스 리엔지니어링(Business Reengineering)이란 1990년 마이클 해머(M. Hammer)에 의해 처음 사용된 용어로서 비용, 품질, 서비스, 속도와 같은 핵심적 성과에서 극적인 향상을 이루기 위해 기업 업무프로세스를 기본적으로 다시 생각하고 근본적으로 재설계하는 것을 말한다. 리엔지니어링이란 개념은 기본적, 근본적, 극적, 프로세스적인 4개의 속성을 갖고 있다. 여기서 기본적이란 리엔지니어링을 수행함에 있어 기본적인 의문에서 시작해야 성공할 수 있다는 의미이며, 근본적이란 기존의 모든 구조와 절차를 개선하거나 향상시키거나 또는 변경하는 것이 아니라 완전히 새로운 업무처리방법을 만들어내는 것을 의미한다. 극적이란 점진적 변화를 이루는 것이 아니라 확실한 개혁을 통해 극적인 개선을 도모하는 것을 말하

19) 최중학, 고객을 위한 가치창조 : 고객만족경영(서울 : 럭키 경제연구소, 1994), p.14.

며, 프로세스란 리엔지니어링이 프로세스 지향적이어서 과업, 사람, 구조 등에 초점을 맞추는 것이 아니라 전체적인 업무 프로세스에 초점을 맞추어 실행한다는 의미²⁰⁾이다.

이상의 정의와 개념에서 보는 바와 같이 리엔지니어링은 업무효율화 차원이 아니라 기존 업무 자체에 의문을 제기하고 본질적인 문제부터 근본적으로 파악한 후 이를 통해 기업의 목적을 가장 합리적이고 효율적으로 달성할 수 있는 최선의 프로세스를 찾는 것이다.

비즈니스 리엔지니어링에 있어서 벤치마킹은 주요 이슈를 구명하는데 도움을 줄 뿐만 아니라 리엔지니어링이 성공할 수 있도록 촉매역할을 한다. 따라서 벤치마킹은 리엔지니어링을 효과적으로 추진하기 위한 구체적 수단 또는 방법으로 양자의 관계는 목적-수단의 보완적 관계를 갖는다.

Ⅲ. 벤치마킹 기법의 도서관 활용

오늘날 개방화, 글로벌화, 디지털화 시대가 도래하면서 조직환경은 그 어느 때보다 역동적 변화 속에 있으며 조직은 생존과 번영을 위해 혁신적 경영기법을 활용하게 되었다. 이러한 경영기법들 중에 벤치마킹은 조직의 성격과 형태, 규모에 관계없이 가장 실천 가능하고 활용성이 높은 경영기법으로 잘 알려져 있다.

벤치마킹이 모든 종류의 조직체에서 활용 가능한 경영기법이라 하더라도 공공분야 보다는 사기업 분야에서 더 활용도가 훨씬 높게 나타나고 있다. 그 이유는 공공분야보다 사기업 분야는 국내·외적으로 경쟁이 치열하며 경쟁이 심화될수록 기업 활동의 모든 분야에서 효율성과 효과성이 제고되어야 하기 때문에 벤치마킹을 통한 창조적 응용이 경쟁 우위 확보에 필요하기 때문이다.

그러나 최근 공공분야에서도 고객중심사고, 품질 개선을 통한 고객만족, 유사 공공기관과의 경쟁원리가 적용되면서 벤치마킹 경영기법이 본격적으로 연구되기 시작했으며 그 영향으로 정부기관, 교육기관, 의료기관, 지방자치단체, 도서관 등 활용하는 공공분야 조직체도 증가하고 있다.

공공분야에서의 벤치마킹 활용은 공공분야가 갖고 있는 특수한 환경과 속성 때문에 사기업 분야의 벤치마킹 기법을 그대로 활용할 수 없다. 그러므로 도서관에서 벤치마킹 기법을 활용할 때는 공공분야의 특성을 충분히 고려하여 도서관에 적합한 벤치마킹 성공요소를 개

20) M. Hammer, 리엔지니어링 기업 혁명, 안중호, 박찬구 역(서울 : 김영사, 1993), pp.52-56.

발해야 한다.

1. 공공분야 벤치마킹의 특성

공공분야의 벤치마킹 활용은 사기업 분야에 비해 공공분야가 갖고 있는 몇 가지 특징적인 부분 때문에 활용상에 장애요인을 수반하게 된다.

첫째, 공공분야는 사기업 분야에 비해 업무수행 성과를 측정하기가 어렵거나 부적절한 부분이 많다. 즉 사기업 분야에서는 일찍이 비용-이익과 같은 재무적 지표를 통해 성과 중심의 문화가 형성되어 있지만 공공분야에서는 재무적 지표를 통한 성과 측정이 어렵기 때문에 재무적 지표에 의해 벤치마킹 대상 조직을 비교·측정하기 곤란한 부분이 많다.

둘째, 공공분야는 사기업 분야에 비해 고객 만족 창출에 관한 인식이 부족하다. 즉 사기업 분야에서는 지속적인 품질 개선을 통해 고객만족을 창출하는 것이 조직의 목표이기 때문에 목표 달성을 위해 경쟁관계에 있는 최고 조직의 최고 실무를 벤치마킹 함으로서 성과 차이를 조직원에게 인식시켜 품질 개선 활동을 유도할 수 있다. 그러나 공공분야에서는 한정된 예산 속에서 공공서비스를 실행하기 때문에 고객의 요구에 어느 정도 무감각해 있으며, 제공되는 서비스에 대해 고객의 만족을 극대화하려는 것보다 최소한의 만족에 안주하는 경향이 있게 된다. 따라서 벤치마킹을 통해 성과 차이를 도출했다하더라도 이를 극복하기 위한 실행 단계에서 좌절하는 경우가 많다.

셋째, 공공분야는 사기업 분야에 비해 벤치마킹 기법 활용에 적합한 프로세스 중심의 조직 구조를 갖추고 있지 않다. 원래 벤치마킹 기법의 전형적인 형태는 비슷한 프로세스를 수행하고 있는 다른 조직의 최고 실무를 비교·측정하는 프로세스 벤치마킹으로서 사기업 분야에서 가장 많이 활용하고 있다. 그 이유는 사기업은 오래 전부터 전통적인 기능별 조직 구조를 프로세스 조직구조로 전환하여 조직 전체의 업무 최적화를 추구하고 있으며 그 실천적 도구로서 벤치마킹을 적극 활용해 왔다. 그러나 공공분야에서는 아직도 관료적 형태의 기능별 조직이 많고, 형태가 다양해서 벤치마킹을 통한 조직간의 실무를 비교·측정하기에 곤란한 부분이 많다.

넷째, 공공분야는 사기업 분야에 비해 조직변화에 대한 저항이 강하다. 즉 공공분야에 벤치마킹을 실행할 경우, 당연한 결과로서 수반되는 조직적 변화에 대해 사기업에 비해 저항이 훨씬 강하기 때문에 벤치마킹 결과의 활용과 광범위한 확산에 장애요인으로 작용하게 된다.

지금까지 언급된 장애요인 외에도 공공분야 도입 초기에 겪는 기술적 문제, 인식부족, 도입의 적절성과 유용성에 관한 비판 등 공공분야의 벤치마킹 활용상의 많은 문제점들이 있다.

그러나 이러한 문제점을 극복하여 공공분야에서 활용 증대를 도모하려는 시도들이 있다.

구체적으로, 첫번째 장애요인인 공공분야의 성과측정상 어려움을 해결할 수 있는 대안으로 Kouzmin 등은 OECD 보고서를 인용하여 ① 시민헌장(citizens charters), 품질상(quality awards) 등의 벤치마킹 도구를 활용하여 여러 영역 사이의 유사 활동을 비교할 수 있는 측정시스템 개발 ② 고객만족 측정 도구 개발(시민조사), ③ 이상의 프로그램을 평가하는 있어서 프로그램에 대한 장기적 영향력에 초점을 맞출 21) 것을 제안했다. 이러한 제안들은 공공분야에서 성과중심의 조직문화를 조성하는데 일정부분 기여할 수 있으며 특히 시민헌장과 품질상 등은 공공분야의 벤치마킹에 가장 어려운 부문인 최고조직의 최고실무를 구명하는데 중요한 벤치마크로 활용될 수 있다.

두 번째 장애요인인 고객만족 창출에 대한 공공분야 인식 부족은 공공분야에 사기업의 경영마인드가 확산되면서 공공서비스의 품질이 강조되고 유사 조직과의 서비스 경쟁관계가 조성되면서 고객만족이 조직평가에 중요한 항목으로 등장하게 되었다. 이에 따라 공공서비스에 대한 고객만족 평가를 위해 벤치마킹 기법을 적극 활용하게 되었다. 그에 관한 대표적인 사례로 Salt Lake City and Reno의 벤치마킹 연구와 West Virginia's Inspire Initiative 연구²²⁾ 등을 들 수 있다.

셋째, 프로세스 조직 구조에 관한 문제는 공공분야에서는 프로세스 단위의 성과 측정을 통한 벤치마킹은 현실적으로 어려운 점이 있다. 따라서 프로세스를 비교하는 대신에 일반적 기능적) 벤치마킹 기법을 통해 서비스 제공시간, 품질, 고객만족 등과 같은 조직 전반에 관한 요소 등을 벤치마킹 대상으로 하여 그 영역을 확대할 수 있는 가능성이 있다.

넷째, 공공분야의 조직 변화에 대한 저항과 인식부족의 문제 등은 90년대부터 부각되고 있는 신공공경영(new public management) 사조와 사기업 분야에서 확산되고 있는 변화관리(change management)의 영향으로 공공부분의 조직원들도 인식의 전환이 이루어지고 있으며 그러한 조직 문화가 정착되어 가고 있다.

2. 공공분야 성과 측정을 위한 벤치마크

공공분야 조직들은 재무적 지표에 의한 성과측정으로 최상급 조직을 선정하기 어렵다. 따라서 공공분야 벤치마킹을 위해서는 재무적 지표는 아니지만 공공분야 모든 조직에서 인정

21) Alexander Kouzmin ed., "Benchmarking and Performance Measurement in Public Sectors : towards Learning for Agency Effectiveness", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.12, No.2(1999), p.121.

22) Patricia Keehley, *ibid.*, p.15.

할 수 있는 객관적이고 타당성 있으며 사회 전반에 영향력이 있는 성과측정의 도구, 즉 벤치마크가 필요하다.

일반적으로 공공분야 조직의 성과 측정에 널리 활용되고 있는 벤치마크로는 국제품질인증제도(ISO 9000-9004 또는 BS EN ISO 9000), 품질상 제도(Malcolm Baldrige National Quality Award, Deming Prize) 시민헌장(Citizen Charters)제도 등을 들 수 있다. 국제품질인증제도는 영국을 비롯한 유럽에서 주로 시행한 제도로서 제품과 서비스의 품질의 일관성을 유지하고 품질 개선 결과를 평가하는 척도로 활용하기 위해 도입된 제도이다. 이러한 제도가 공공분야 조직의 성과측정을 위한 벤치마크로 활용될 수 있는 것은 국제표준기구(ISO)와 같은 국제적 권위 기관이 제정한 측정 기준이며 이 기준 모델에 따라 특정 조직의 제품과 서비스를 평가·인증하는 제도이기 때문에 인증받은 조직 또는 실무를 최상급 조직 또는 최고 실무로 인정하고 벤치마킹 할 수 있기 때문이다.

국제품질인증제도로써 도서관과 같은 공공분야에서 활용할 수 있는 것은 ISO 9000-9004와 BS EN ISO 9000을 들 수 있다. ISO 9000-9004는 품질관리를 위해 국제적으로 인증된 벤치마크이며, BS EN ISO 9000은 영국 표준인 BS 5750 품질인증시스템을 개정한 것으로 두 개의 모델은 구성 및 세부 내용이 동일한 것이다.²³⁾²⁴⁾

ISO 9000 시리즈의 공공분야의 활용은 주로 EU를 중심으로 공공서비스 품질의 최소기준을 제시하는 것으로 모델에서 제시한 서비스 품질의 기준적 요구사항과 조직에서 제공하는 실제 서비스와의 일치 여부를 판단하여 인증을 결정한다. 인증을 받은 기관은 다른 기관에서 최고 조직의 최고실무로 벤치마킹의 대상이 된다. 그러나 절차나 규칙의 까다로움, 과중한 행정적 요구사항, 엄격한 검열 등으로 공공분야에서 널리 활용되지 못하고 있으며 몇몇 지방자치단체에서 시험적으로 활용하고 있는 수준이다.

품질상 제도는 공공분야에서 혁신과 품질개선을 장려할 목적으로 세부적인 성과측정 지표를 통해 수상기관을 선정하는 제도로서 재정 초기에는 사기업 분야에 국한되었으나 점차 공공분야로 확대·적용하고 있다. 품질상 제도는 각 나라마다 다양한 수상기준을 갖는 제도들이 있으나 전세계적으로 가장 권위있는 품질상은 말콤발드리지 국가품질상이다.

말콤발드리지 국가품질상은 1995년부터 교육과 보건분야 등 공공분야에 대한 수상 범위를 확대하기 위해 평가지표를 개발하였으며 그 결과로 보건분야 46개, 교육분야 19개의 평가기준을 마련하여 배포하였다. 그 중 교육분야에 대한 수상 확대의 목적은 학교, 학교기구 및 시스템, 지역 단과대학 및 종합대학, 일반대학원 및 전문대학원 등에서 교육 서비스의 품질

23) 이상복, “도서관서비스의 품질인증제도 활용에 관한 연구”, 한국문헌정보학회, Vol.36, No.1(2002), pp.227-229.

24) Debbie Ellis & Bob Norton, *Implementing BS EN ISO 9000 in Libraries*(London : Aslib, 1996).

개선 노력을 평가하고 수상기관들이 어떻게 교육문화 환경을 변화시켜 품질개선 결과를 얻었는지에 관한 정보를 공유함으로써 궁극적으로 교육기관의 벤치마킹을 권장²⁵⁾하기 위함이다. 말씀발드리지 국가품질상의 교육분야 평가지표는 총 7개 카테고리로 되어 있으며 평가지표와 점수는 원래의 지표와 차이가 있다. 이 교육 분야 평가지표를 참조하여 Ashar and Teiger 는 도서관 및 정보서비스 분야에서 활용할 수 있도록 총 7개 카테고리(리더쉽, 정보 및 분석, 전략적 품질계획, 인적자원 개발과 관리, 프로세스 품질관리, 품질결과, 고객만족) 56개 세부지표²⁶⁾를 개발하였다.

시민헌정제도는 공공분야에서 품질을 평가하고 보상하기 위한 공식적인 제도로서 영국을 비롯한 EU 여러 나라에서 공공서비스에 대한 시민의 신뢰를 쇄신하기 위한 목적으로 제정된 것이다. 헌장 속에 내포된 핵심적 사고는 중앙정부나 자치단체의 공공 기관들이 시민들의 일상적인 사회생활에서 삶의 질을 향상 시키고 시민의 요구에 보다 많은 관심을 갖게 하는데 있다. 시민헌장제도는 원래 루소의 사회계약(social contract)과 같이 지배자와 피지배자의 관계에서 피지배자의 자유권리를 보장하기 위한 제도로서 출발했으나 자유민주주의 체제에서 사회복지제도가 확산되면서 시민헌장의 개념이 시민-국가 관계에서 공공서비스의 제공자(기관)-시민(이용자)의 관계로 변화하게 되었고 이에 따라 헌장의 내용들이 시민에 대한 봉사자의 책무성과 공공서비스의 '품질 체크 리스트'로 변모하였다.

시민헌정제도의 특징 중의 하나는 정기적으로 우수기관을 선정하는 수상제도를 갖고 있다는 점이다. 영국의 경우, 모든 공공분야 조직을 대상으로 'Charter Mark Award'를 수상하는데 수상 신청기관은 그들 조직이 시민헌장 원칙에 충실한 업적을 '수상직속 시민헌장 자문위원회(Prime Minister's Citizen's Charter Advisory Panel)'에 제출하여 인증을 받게 되고 인증받은 제품과 서비스는 'Charter Mark'를 사용²⁷⁾할 수 있게 된다. 이때 'Charter Mark'을 부여받은 기관은 유사 공공기관에서 벤치마킹의 대상이 된다.

도서관 및 정보서비스 분야에서의 시민헌장제도 활용은 1992년에 영국의 공공도서관을 대상으로 공공도서관에서 적용할 수 있는 실무적인 성과측정지표들이 개발²⁸⁾되었으며 1995년에 28개, 1996-98년 사이에 13개 공공도서관이 Charter Mark Awards를 수상²⁹⁾하였다. 우리나라의 경우는 중앙정부나 지방자치단체에서 '시민봉사헌장'을 제정하여 실행하고 있으며 그 영향

25) 이상복, 전개논문, p.223.

26) Hanna Ashar & Sharon Geiger, *Using the Baldrige Criteria to Assess Quality in Libraries*, Appendix pp.152-155.

27) Alexander Kouzmin, *ibid.*, p.128.

28) R. Cooper, "Practical Performance : Indicators - 1992 : Documenting the Citizen's Charter Consultation for UK Public Libraries with Examples of PIs", *Library and Information Research News*, Issue 58(1993), pp.29-31.

29) Lee Favret, "Benchmarking, Annual Library Plan and Best Value : the Implications for Public Libraries", *Library Management*, Vol.21, No.7(2000), p.342.

으로 일부 공공도서관에서 이 제도를 시행하고 있으나 아직 소수 도서관에 불과한 실정이다.

3. 도서관의 벤치마킹 기법 사례분석

도서관 및 정보서비스 분야에서 서비스의 품질 개선 및 경영혁신을 위해 벤치마킹 기법을 활용한 이론적 또는 실증적 연구들은 통합품질경영(TQM)를 비롯한 혁신적 경영기법들이 본격적으로 도입 · 활용되었던 90년대로 거슬러 올라갈 수 있지만 아직도 활발하게 실행되지 못하고 있는 실정이다. 그 이유는 이미 언급한 바와 같이 공공분야에서 벤치마킹 기법을 활용하게 될 때 나타나는 장애요인적 특성들이 도서관에 적용할 때도 그대로 나타나기 때문이다. 다만, 공공분야 성과 측정을 위한 벤치마크 개발 등 장애요인 해결방안들이 연구되면서 그 영향으로 공공 도서관을 중심으로 벤치마킹 기법의 활용에 관한 연구가 점차적으로 진행되게 되었다. 이들 연구들을 관중별로 구분하여 그 특징들을 분석하면 다음과 같다.

1) 공공도서관

도서관 및 정보서비스 분야에서 벤치마킹 기법을 활용한 연구들은 주로 영국을 중심으로 한 EU 국가의 연구자 및 실무자들이며, 공공도서관을 대상으로 한 연구들이 주류를 이루고 있다. Favret는 영국 공공도서관의 성과측정을 위한 벤치마크로서 Charter Mark Awards와 연계된 연간도서관 계획(annual library plans)과 최고가치(best value)를 제안하였다. ‘연간도서관 계획’은 공공도서관이 이용자에게 제공해야할 서비스들에 대한 국가 표준모델(model statement of standards for public library services) 속에 연간도서관 계획을 포함시키고 이를 측정 · 평가하여 수상과 연계시키는 것이고, ‘최고가치’는 경제성, 효율성, 효과성, 품질, 비용 등이 내포된 명확한 기준에 따라 서비스를 제공하는 것을 도서관의 최고 가치로 인정하고 ‘최고가치 성과측정지표(best value performance indicators)’를 개발하여 이를 통해 도서관을 측정 · 평가하고 수상과 연계시키는 것이다. Favret는 영국의 공공도서관에서 이러한 활동을 구체화 시키는 ‘공공도서관 벤치마킹 프로젝트’를 소개하고 있는데 이 프로젝트에는 CIPFA(Chartered Institute of Public Finance and Accountancy), Libraries Benchmarking Club, Tower Hamlets Stock Loss and Recovery, The Inter-Authority Benchmarking Project (Berkshire, Brent, Kent and Westminster), Berkshire Library Issues, SELPIG(The South East Libraries Performance Improvement Group) 등이 활동³⁰⁾하고 있다.

공공도서관 성과측정을 위한 벤치마크로서 최고가치 성과측정지표에 관한 연구는 Favret

보다 먼저 Liddle에 의해 수행되었다. Liddle은 도서관에서 최고가치를 구현하기 위한 4단계 프로세스(4Cs : Challenge, Compare, Consult, Compete)를 제안³¹⁾하고 있는데, 이 프로세스는 벤치마킹 프로세스와 유사한 점이 많다. 즉 도전(Challenge) 단계는 특정도서관에서 제공하는 서비스 전반에 대한 의문점에서 시작하여 다른 도서관에서 서비스 목적을 달성하는데 다른 방법들이 있는가를 조사하는 단계로서 이는 벤치마킹 프로세스 모델에서 계획 수립 및 자료수집 단계에 해당한다. 비교(Compare)는 다양한 성과지표(CIPFA plus indicators, DCMS(Department for Culture, Media and sports) standard indicators, 등)를 통해 비교·측정하여 수상조직(최고 실무조직)과의 차이점을 분석하는 단계로서 벤치마킹 프로세스 모델에서 자료 분석을 통한 성과 차이 및 실행동인을 파악하는 단계에 해당한다. 자문(Consult) 단계는 비교 단계에서 추출한 결과를 토대로 최고조직과 실무를 선정하기 위해 광범위한 자문활동을 하는 것이며, 경쟁(Complete) 단계는 선정된 최고조직과 파트너십을 형성하여 프로세스 개선활동을 함으로써 성과 차이를 극복하여 최고조직과 경쟁관계를 형성하는 단계를 의미한다.

지금까지 고찰한 연구에서 볼 수 있듯이 영국을 중심으로 한 EU 국가 공공도서관의 벤치마킹 연구들은 국가 차원의 다양한 성과측정지표를 활용하여 우수도서관에게 Charter Mark Award를 수상하고 수상 도서관을 대상으로 벤치마킹 활동을 권장하는 성과측정 중심의 벤치마킹 활동이 특징적이라 할 수 있다. 구체적으로 CIPFA Library Benchmarking Club를 비롯한 몇몇 단체에서는 도서관용 성과측정지표를 개발하고 벤치마킹 활동에 대해 정보교환 및 상담역할을 하고 있다.

반면, 미국 공공도서관의 벤치마킹 연구는 EU 국가들의 연구 및 활동에 비해 활발하지는 않지만 전술한 바와 같이 Ashar & Geiger에 의해 말콤발드리지 국가품질상의 교육분야 평가지표를 참조한 평가지표가 개발되면서 활용가능성을 예시하고 있다. 원래 말콤발드리지 국가품질상은 미국 뿐 아니라 전 세계에서 권위가 있으며 공공분야 활용을 위해 다양한 평가지표가 개발되고 있어 도서관 분야에서도 연구 및 활동이 구체화될 것으로 판단된다.

2) 대학도서관

대학도서관에서의 벤치마킹 연구 및 활동은 공공도서관에 비교하면 아직 실험단계 수준에 있는 것으로 판단된다. 그 이유는 공공도서관과 달리 대학도서관은 장서 및 예산, 시설규모, 이용자수 등에 있어서 도서관 간의 차이가 많아 모든 도서관에 적용할 수 있는 공통의 성과측정 지표를 개발하기가 곤란하며, 도서관 자체의 독자적인 벤치마킹 활동보다도 대학 전체

30) Leo Favret, *ibid.*, pp.340-348.

31) David Liddle, "Best Value - the Impact on Libraries : Practical Steps in Demonstrating Best Value", *Library Management*, Vol.20, No.4(1999), pp.206-212.

의 벤치마킹 활동의 일환으로 추진되기 때문에 사용되는 벤치마크가 도서관에 적합하지 않을 수 있기 때문이다. 또한 공공도서관과 달리 제공되는 서비스가 시민의 문화복지와 직결되지 않기 때문에 대학도서관 간의 서비스 품질 경쟁을 위한 벤치마킹 활동에 많은 관심을 갖지 않기 때문이다.

그럼에도 불구하고 최근 대학도서관의 벤치마킹 활용에 관한 제안적 성격의 연구가 있다. Laeven & Smit는 네덜란드의 13개 소규모 대학도서관을 중심으로 서비스 품질 개선을 목적으로 성과 측정지표를 개발하고 이를 Nijmegen 대학도서관의 벤치마킹 프로젝트에 활용한 사례를 중심으로 연구³²⁾하였다. 이들은 통합품질경영의 주요 원칙 중의 하나는 개인, 그룹, 조직 수준에서 자신의 업무수행 성과를 지속적으로 개선하는 것이라는 전제에서 도서관의 서비스 품질을 지속적으로 개선하기 위해서는 업무수행 성과를 객관적으로 측정·비교할 수 있는 측정지표의 개발을 강조하였다. 여기서 개발된 측정지표는 INK(Institute Nederlandse Kwaliteit ; Dutch Institute for Quality) 품질 모델을 근간으로 하여 총 4개 카테고리(도서관 자원, 도서관 시설, 도서관 내의 프로세스 효율성, 도서관 이용) 24개 지표로 구성 되어 있으며, 프로젝트에 참여한 13개 도서관 중 6개 도서관을 선정하여 질문지 방식으로 측정지표의 벤치마킹 도구로서의 활용 가능성을 조사하였다.

조사결과를 통해 성과측정지표의 벤치마킹 활용 가능성을 확인한 후 최종적으로 Nijmegen 대학도서관을 대상으로 구체적인 벤치마킹 프로세스를 실행한 결과를 실증적으로 제시하였다. 즉 Nijmegen 대학도서관은 벤치마킹 도입 후 극적인 변화는 없었지만 2003년을 시작으로 자료구입 예산이 증가하였고, 특히 전자자료에 대한 추가 예산이 집행되었으며 도서관 개관시간, 인터넷 접속을 위한 PC활용 등에서 개선효과가 나타났다. 뿐만 아니라 벤치마킹 결과 보고서의 배포를 통해 도서관 이용자에게 제공되는 서비스의 품질의 개선과 보다 향상되고 사실적인 도서관 이미지를 제공하는 계기가 되었다.

국내 대학도서관에서도 대학도서관의 벤치마킹 활용에 관한 실증적 사례를 찾아볼 수 있다. 고려대학교는 세계 우수 명문대학과 경쟁하기 위해 2003년도 하계 방학 중에 미국, 캐나다, 호주에 있는 16개 대학을 대상으로 기획, 교육, 학생, 학사, 지식행정(도서관), 대외, 특수행정 분야 업무에 대한 벤치마킹을 실시³³⁾하였다. 실무분야의 과장급 이상의 직원으로 구성된 방문 조사팀은 사전에 방문대학의 홈페이지를 비롯한 안내책자 등을 통해 정보를 수집하였고 현지를 방문하여 면담 등을 통해 추가적인 정보를 수집한 후 구체적인 벤치마킹 수행 보고서를 작성하였다. 지식행정분야에 소속된 도서관은 2003년 6월 15~29일까지 2차로 나누어 미서부 및 호주에 있는 8개 대학을 대상으로 벤치마킹을 실시하였다. 도서관에서 실시한

32) Hubert Laeven & Anja Smit, "A Project to Benchmark University Libraries in the Netherlands", *Library Management*, Vol.24, No.6/7(2003), pp.291-304.

33) 고려대학교, Benchmarking 수행보고서(미간행, 2003).

벤치마킹 목적은 선진대학의 도서관 및 디지털 도서관을 벤치마킹하여 고려대학교 도서관의 혁신적인 변화와 발전을 가져올 수 있는 요소를 찾아 개선책을 수립함으로써 선진대학도서관으로의 진입을 위한 기반 조성을 하는 것이다. 벤치마킹 프로젝트팀은 현재 도서관에 나타나고 있는 현상 분석(As-is)을 열람 서비스 수준, 시설수준, 전산 및 디지털 도서관 수준으로 구분하여 낙후된 문제점과 원인을 구명하고 이러한 현상을 극복할 개선의 시사점 및 개선의 방향성을 도출하였다. 이를 토대로 벤치마킹 대상 도서관을 현지 방문한 후, 해당 도서관에서 얻은 시사점 및 동인(enabler)을 조직, 체계, 업무, 장서, 직원, 전산화, 목적 및 개념, 시설, 관장(최고 경영자)으로 구분하여 분석하고 고려대학교 도서관의 현상(As-is)과 벤치마킹 대상 도서관(best practice)과의 차이(gap)을 도출한 후 그 차이를 극복할 방안을 정리하고, 달성할 목표수준을 결정한 후 연차적인 추진계획을 수립하였다.

도서관 부분 벤치마킹 수행보고서에서 제시한 고려대학교 도서관의 현상과 벤치마킹 대상 도서관의 최고실무를 비교한 내용은 <표 2>와 같다.

<표 2> 고려대학교 도서관의 As-is 현상과 Best practice와의 Gap 도출³⁴⁾

요소	As-is 현상	Best Practice	Gap
조직	<ul style="list-style-type: none"> 부속기관으로 예산과 인사가 본부에 종속되어 있다. 관리 중심의 편제이다. 	<ul style="list-style-type: none"> 예산과 인사가 독립적이다. 이용자 서비스 중심의 조직이다. 	<ul style="list-style-type: none"> 분권화 수준이 다르다. 편제의 기준이 다르다.
체계	<ul style="list-style-type: none"> 업무별로 전문성이 정의되지 않았다. 	<ul style="list-style-type: none"> 전문가와 비전문가의 업무 구분이 명확하다. 	<ul style="list-style-type: none"> 업무별로 전문성을 구분하여 정의했다.
업무	<ul style="list-style-type: none"> 이용자 서비스보다 관리업무가 우선이다. 업무의 표준성이 미흡하다. 	<ul style="list-style-type: none"> 이용자를 위한 관리가 이루어지고 있다. 각종 매뉴얼이 완벽되었으며 업무지식이 관리되고 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 도서관의 목적에 대한 인식이 다르다. 도서관 경영의 과학화 차이가 크다.
장서	<ul style="list-style-type: none"> 장서가 빈약하다. 자료 구입비 예산이 부족하다. 자료보존 조치가 부족하다. 	<ul style="list-style-type: none"> 장서의 질과 양이 뛰어나다. 예산지원이 풍부하다. 자료보존 조치가 완벽되었다. 	<ul style="list-style-type: none"> 도서관에 대한 투자가 다르다. 자료에 대한 인식이 다르다.
직원	<ul style="list-style-type: none"> 인원이 부족하여 임기응변적으로 업무를 수행한다. 전문성이 부족하다. 	<ul style="list-style-type: none"> 많은 직원이 체계적으로 업무를 한다. 전문성이 높다. 	<ul style="list-style-type: none"> 도서관에 대한 인식이 다르다.
전산화	<ul style="list-style-type: none"> 도서관 자동화 시스템이 낙후되었다. 도서관 DB가 부정확하다. 전자정보원이 체계적으로 관리되지 않는다. DL 사업이 미흡하다. 홈페이지 갱신이 미흡하다. 	<ul style="list-style-type: none"> 시스템 투자가 활발하다. DB 검색결과가 안정적이다. DL 사업이 활발하다. 홈페이지 서비스가 다양하다. 많은 인원을 투입하고 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 도서관에 컴퓨터와 과학기술을 적용하는 기술과 경험에서 차이가 있다. 사업의 규모와 협력처원이 다르다. 홈페이지 활용방법이 다르다.
목적 및 개념	<ul style="list-style-type: none"> 도서관의 사명에 대한 이해가 부족하다. 도서관 문화가 덜 형성되었다. 	<ul style="list-style-type: none"> 도서관의 사명이 구현된다. 도서관 문화가 잘 형성되었다. 	<ul style="list-style-type: none"> 도서관에 대한 인식이 다르다. 강의 및 학습 방법이 다르다.
시설	<ul style="list-style-type: none"> 자료실 공간이 부족하다. 공간이 비합리적으로 배치되었다. 열람시설이 낙후되었다. 	<ul style="list-style-type: none"> 공간이 넓고 쾌적하다. 개가제를 전면 시행한다. 최신의 시설이 갖추어졌다. 	<ul style="list-style-type: none"> 도서관에 대한 인식의 차이가 다르다.
관장	<ul style="list-style-type: none"> 비전문 교수로 보직으로 임명한다. 	<ul style="list-style-type: none"> 전문가를 선발한다. 	<ul style="list-style-type: none"> 도서관의 전문성에 대한 인식이 다르다.

34) 고려대학교, 상계서, p.30.

이상에서 고찰한 바와 같이 Laeven & Smit의 연구는 비록 네덜란드의 소규모 대학도서관에 국한되어 한정된 연구이긴 하지만 대학도서관에서 활용할 수 있는 성과측정을 개발하였을 뿐 아니라 이 지표를 벤치마크로 하여 특정대학의 벤치마킹 활동을 실증적으로 연구했다는 점에 큰 의의가 있을 것이며 앞으로 이와 유사한 후속 연구들이 진행될 것으로 판단된다. 또한 국내 고려대학교 도서관의 벤치마킹 활동은 우수 도서관을 선정하기 위한 구체적인 벤치마크가 없이 명성있는 외국 대학도서관을 대상으로 한 점에 한계가 있으나 국내 대학도서관으로서 도서관 전문분야에 걸쳐 벤치마킹을 수행한 최초의 시도라는 점에 의의가 있다고 할 수 있다.

3) 전문 · 특수 도서관

전문 · 특수 도서관에서의 벤치마킹 연구 및 활동은 대학도서관 보다 훨씬 많은 제약적 요인들 때문에 활성화 하는데 어려움이 많다. 즉 전문 · 특수 도서관은 모 조직의 특성과 목적에 따라 규모와 성격이 다양하며, 이용자 집단이 모조직에 국한되어 소규모이기 때문에 서비스의 품질의 중요성에 대한 인식이 낮다. 따라서 자체적인 벤치마킹 연구 및 활동 보다는 대부분 모조직 벤치마킹 활동의 지원조직으로 역할을 하고 있다.

Allan은 Sandia National Laboratories(New Mexico)의 Technical Library Reference Department 소속의 기술정보 전문사서로 근무하면서 소속기관의 벤치마킹 활동과 도서관 전문사서의 역할에 대한 제안³⁵⁾을 하였다. Allan은 표준적인 벤치마킹 프로세스와 유사한 Sandia 12 단계 벤치마킹 방법들을 설명하면서 각 단계별로 정보전문사서의 역할과 활동을 기술하였다. 그는 벤치마킹 프로세스와 절차에 중요한 정보는 정보자원에 대한 접근 없이는 그 기능을 수행할 수 없기 때문에 이러한 요구가 정보전문가와 정보센터의 위상을 높이는데 기여할 수 있고 결국 정보 전문직의 명성에 도움이 된다는 것이다. 그는 벤치마킹 활동에 도움이 될 수 있는 활용 가능한 정보서비스와 정보전문가를 위한 일반적인 지침을 약속하고 있다. Allan의 연구는 모조직의 벤치마킹 활동에 있어 정보활용과 관련된 특수 · 전문 도서관 및 사서들의 역할을 제시하는데 의의가 있지만 그 기능과 역할을 보다 명확히 제시하는데는 미흡한 점이 있다.

4) 관종별 통합연구

Brockman 등 10명의 연구자들은 2년(1994-1995) 동안 British Library Research and

35) Ferne C. Allan, *ibid.*, pp.123-130.

Innovation Centre에서 기금을 받아 영국에 있는 공공, 대학, 산업체 도서관의 품질관리의 현상을 조사하여 4권의 연구보고서를 발표했으며 이를 통합하여 *Quality Management and Benchmarking in the Information Sector : Results of Recent Research* 를 출판³⁶⁾하였다.

첫 번째 연구는 문헌조사와 도서관 및 정보서비스 기관 관리자의 면담 및 토의를 통해 품질관리에 있어서 개념의 실제적 이용을 연구하였으며, 두 번째 연구는 영국 공공도서관에서 품질관리의 철학, 도구 그리고 기법에 대한 실무 패턴을 조사하기 위해 167개 공공도서관을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그 결과, 명문화된 품질 정책문을 구비한 도서관이 21%, 준비중에 있는 도서관이 12%이며, 나머지 67%는 명문화된 정책문이 없었으며 또한 단지 3~4% 도서관만이 ISO 9000(BS 5750) 품질 표준을 적용하고 있다는 사실을 밝혀냈다.

세 번째 연구는 대학도서관 품질 평가를 위한 척도를 개발하기 위해 SERVQUAL³⁷⁾ 도구를 활용하여 좋은 도서관과 나쁜 도서관의 특성을 구명하였으며, 마지막 네 번째 최종 연구는 두 번째 연구 방법을 대학 및 산업체 도서관에 그대로 적용한 결과, 명문화된 정책문은 대학도서관 12%, 산업체 도서관 10%, 준비중은 각각 13%, 12%이며, ISO 9000은 6%, TQM은 13%, Investors in People는 19%를 적용하고 있어 아직 광범위하게 유포되지 못하고 있음을 밝혀냈다.

네번째 연구에서는 이러한 조사외에도 벤치마킹에 대한 실험적 연구도 실시하였다. 이 연구는 최고실무를 구현하고, 품질관리 프로그램에 참여하고 있으면서 ISO 9000 등 품질상 수상 경력이 있는 3개 도서관(대학도서관, 제약회사 도서관, NHS 신용회사 도서관)을 벤치마킹 대상으로 선정하고 이들 도서관에 상호대차서비스, 외부질의서비스, 내부질의서비스 등 3개 부분의 최고 실무를 구명하는 것이었으며, 연구결과는 기관별, 서비스 부분별, 특징적인 변화가 없음을 밝혀냈다. 이 연구의 특징은 TQM의 도구로서 벤치마킹 기법을 활용하는데 있어서 도서관 및 정보서비스 분야의 전반적인 인식을 조사했을 뿐 아니라 구체적으로 최고 실무에 대한 실증적 연구를 실시했다는 점에 의의가 있으나 다수의 연구자가 시리즈 형태로 연구한 결과로 용어의 불일치, 질문 내용의 부적합, 통계표의 불일치 등의 문제점이 나타나고 있다.

36) John Brockman ed., *ibid*

37) Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations*(New York : Free press, 1990).

4. 도서관 벤치마킹의 수행 성공 요소

앞에서 언급한 벤치마킹의 개념, 프로세스 모델 도서관 적용 사례에서 보듯이 벤치마킹은 다른 경영 기법들에 비해 상대적으로 단순한 개념으로 구성되어 이해하기 쉽고, 특별한 훈련을 받지 않아도 실무 적용이 용이한 특성을 갖고 있다. 벤치마킹의 이러한 특성들 때문에 공·사 분야의 많은 조직에서 적극 활용하게 되었으며 최근에 와서는 용어 자체가 일상적인 상용어로 불리울 만큼 널리 인식되게 되었다.

그러나 일상적이면서 광범위한 활용에 비해 상대적으로 벤치마킹 프로젝트의 성공 사례는 그리 흔하지 않고 실패에 대한 교훈적 사례가 문헌에 자주 언급되는 경우가 있다. 문헌에 나타난 실패요인은 여러 가지 형태이지만 대체적으로 개념에 대한 잘못된 이해로 인해 벤치마킹을 단순히 일과성 행사로 인식하거나 조사과정 또는 복사·모방 과정으로 해석하여 벤치마킹 수행 결과가 조직 내에서 강력한 영향력을 갖지 못하는 경우가 많았다.

그러므로 벤치마킹이 성공적으로 수행되기 위해서는 벤치마킹 활동이 단편적 또는 일회적으로 수행해서는 안되며 장기적 관점에서 전략적 품질개선계획의 일환으로 조직의 핵심 프로세스에 집중하고 수행결과를 조직원이 공유함으로써 프로세스 개선을 위해 조직 전체가 노력하는 학습조직으로 발전할 수 있어야 한다.

이러한 관점에서 볼 때 도서관에서 벤치마킹 활동을 성공적으로 수행하기 위해서는 타분야의 실패 및 성공 요인을 철저히 분석해서 도서관에 적합한 벤치마킹 수행 성공 요소를 구명할 필요가 있다. 도서관 벤치마킹의 수행 성공요소는 다음과 같다.

① 고객 만족과 직결되는 주제 선정

벤치마킹 프로세스의 첫 번째 단계는 무엇을 벤치마킹 할 것인가?, 즉 주제 선정이다. 일반적으로 실패사례에서 보면 무분별한 주제를 선정하였거나 주제간 우선순위를 고려하지 않고 다수의 주제를 무계획적으로 수행하여 바람직한 결과를 도출하지 못한 경우가 많았다. 따라서 도서관에서 벤치마킹을 수행할 때는 고객만족과 직결되는 서비스를 수행하는 핵심 프로세스를 대상으로 개선의 필요성이 있는 세부 영역을 선정하는 것이 바람직하다. 이러한 측면에서 보면 최근 서비스 품질에 중요한 요소로 작용하는 사이클 타임³⁸⁾과 관련된 주제, 예를 들면, 문헌 전달 처리 속도, 질의 응답처리 속도, 검색정보의 적합성 정도 등이 바람직한 세부 주제가 될 수 있다.

38) 사이클 타임(cycle time)이란 주어진 절차와 프로세스를 완료하는데 소요되는 총시간을 의미함.

② 객관적 기준에 의한 벤치마킹 파트너 선정

벤치마킹 파트너 선정은 ‘누구를 벤치마크 할 것인가?’ 하는 것으로 다양한 조직을 대상으로 최고의 실무 또는 가장 독특한 프로세스를 수행하는 대상을 선정하는 것이다.

대체적으로 벤치마킹 프로세스 중 가장 중요하면서도 어려운 부분으로 인식하고 있다. 경쟁적 벤치마킹 기법을 활용하는 기업조직에서는 상대 파트너에 대한 정보가 폐쇄되는 경우가 있거나 지능적인 파트너에 의해 이용당할 수 있는 불이익이 있을 수 있다. 그러나 직접적인 경쟁 관계에 있지 않는 조직, 예컨대 도서관과 같은 비영리 공공조직에서는 벤치마킹 파트너와 공동의 목표를 갖고 벤치마킹 결과에 대해 정보를 공유함으로써 협력적 접근방법이 가능할 수 있다.

도서관에서 벤치마킹 파트너를 선정할 때는 벤치마킹 팀원 뿐 아니라 조직원 모두가 인정하고 만족할 수 있는 객관적 기준을 갖고 선정해야 한다. 이러한 기준으로 가장 바람직한 것은 국가기관이 인증하는 ‘성과측정지표’에 의해 최고실무로 측정·평가된 조직 또는 프로세스이거나 품질관리 분야에서 국가 수준의 품질상 수상 조직, 품질 인증제도(ISO 9000 등)를 실행하고 있는 조직, 그 외에 독특한 프로세스 수행으로 사회 전반에 주목을 받고 있는 조직 등을 들 수 있다. 그러나 정량적 데이터만을 제공하는 도서관 통계자료를 기준으로 삼았을 때는 이용자 만족 수준이나 서비스 품질에 대한 지표가 없기 때문에 특정 프로세스와 관련된 문제의 규명이나 개선 활동에 도움이 되지 않을 수 있다.

③ 철저한 자료 수집

벤치마킹 프로세스는 자료수집이 상당한 비중을 차지한다. 즉 벤치마킹을 수행하기 위해서는 조직의 현 수준을 정확히 파악해야 하는데 이때 조직의 내부 자료를 철저히 수집해야 한다. 만일 내부 자료 수집이 부족하여 조직의 자체 수준을 정확히 파악할 수 없을 경우는 최고 수준과의 차이 분석이 부정확해져 개선의 목표 설정이 곤란해진다. 또한 선정된 파트너에 대한 자료수집도 방문 전에 홈페이지나 문헌조사를 통해 조사대상 프로세스에 대한 사전조사가 수행되어야 하며 방문 조사도 준비된 자료를 중심으로 수행되어야 한다. 도서관 벤치마킹은 사기업과 달리 벤치마킹 파트너에 대한 정보의 공개 및 공유가 가능하며, 정보수집 방법에 숙달된 사람이 많이 때문에 사전에 철저한 자료수집 계획을 수립하게 되면 바람직한 성과를 얻을 수 있다.

④ 구체화된 성과차이 분석

성과 차이는 벤치마킹을 수행한 결과, 자체 프로세스와 최고 조직 프로세스 간의 수준차이를 의미하는 것으로 변화의 필요성 정도를 파악하기 위한 것이다. 일반적으로 성과 차이 분석은 수준 차이 정도를 규명하는 정량적 분석과 수준 차이가 발생한 원인, 즉 실행동인을 해

석하는 정성적 분석을 모두 수행한다.

도서관 벤치마킹의 성과차이 분석은 대체적으로 모든 도서관들이 정량적 분석에 익숙해 있기 때문에 성과차이 분석도 수준차이 정도에 그칠 수 있다. 이럴 경우 수준차이가 발생하는 원인을 규명할 수 없기 때문에 벤치마킹 결과에 대한 실효성이 줄어들게 된다.

⑤ 지속적인 개선 실행 활동

벤치마킹 활동은 성과 차이를 분석·도출해 내는 것으로 끝나는 것이 아니라 그 차이를 극복하기 위해 지속적으로 개선 실행 활동을 하는 것이다. 즉 벤치마킹 결과를 토대로 개선 대상 영역을 선정하고 개선 목표를 수립하여 그 목표를 달성하기 위한 세부적인 활동 계획을 수립하고 목표가 완수될 때까지 지속적으로 개선 실행 활동을 해야 한다. 실패한 기업조직의 벤치마킹 사례에서 보면 대부분 벤치마킹 결과(성과차이 분석 결과)를 도출해 냈으나 이를 개선하려는 구체화된 후속 조치가 미진한 경우가 많았다.

도서관의 경우 벤치마킹 결과를 구체적인 개선 활동으로 연계하는데는 성과 차이에 대한 인식부족, 예산 및 시간적 제약, 최고 경영자의 관심 부족, 벤치마킹 경험 부족 등으로 기업 조직에 비해 많은 어려움이 따를 수 있다. 따라서 도서관 벤치마킹은 이러한 제약 요건을 고려하여 구체적인 실행계획을 수립하고 지속적으로 개선 실행 활동을 추진해야 성공할 수 있다.

IV. 결 론

벤치마킹 경영기법은 품질개선, 경영체질개선, 경영혁신을 추구하기 위해 특정 조직의 실무와 우수한 조직의 최고실무와의 성과차이를 비교·분석하여 그 차이를 극복하기 위한 실증적인 개선 실행활동으로 혁신적 경영기법 중의 하나이다. 이 기법은 개념이 단순하여 이해하기 쉽고 실무 적용이 용이한 특성을 갖고 있어 공·사 분야의 많은 조직에서 광범위하게 활용되고 있으며 일상생활에서도 상용어로 불리울 만큼 널리 인식되고 있다.

그러나 일상적이고 광범위한 활용에 비해 벤치마킹에 대한 그릇된 이해로 인해 성공적인 사례보다도 실패한 사례가 더 많다. 따라서 도서관과 같이 도입 초기에 있는 공공분야 조직에서는 벤치마킹 기법에 대한 정확한 이해와 광범위한 사례 연구가 필수적이라 할 수 있다. 이러한 문제의식에서 출발한 본 연구는 도서관에서 벤치마킹 기법을 도입·활용할 때 선

행적으로 요구되는 벤치마킹 기법에 대한 개념, 수행절차 및 적합모형에 관한 이론적 고찰과 문헌에 나타난 국내·외 도서관의 적용사례를 분석하여 도서관에서의 벤치마킹 기법 성공요소를 제시하였다.

벤치마킹 기법의 실무활용에 가장 중요한 프로세스는 벤치마킹 대상 파트너를 선정하는 작업으로 벤치마킹 성공에 큰 비중을 차지하고 있다. 외국의 적용사례에서 보면 국가기관이 인증하는 품질인증제도나 품질상, 시민헌장 등에 인증 또는 수상된 조직을 벤치마킹 대상 조직으로 선정함으로써 모두가 인정하고 만족하는 객관적 선정기준을 갖고 있다.

국내 도서관에서도 광범위하게 벤치마킹 기법을 도입·활용하기 위해서는 국가 또는 이에 준하는 기관에서 인증하는 성과측정지표가 마련되어야 하고 도서관 분야의 서비스 품질을 측정·인증하는 품질상 제도와 시민헌장 제도가 도입되어야 할 것이다. 뿐만 아니라 이러한 측정지표를 적용한 다양한 후속 연구들이 이루어져야 할 것이다.

