

# 대학도서관의 BSC 적용에 관한 연구

## A Study on Applying the BSC for University Libraries

조 윤희(Yoon-Hee Cho)<sup>\*</sup>

### 목 차

1. 서론	3.2 Central Queensland 대학도서관 (호주)
1.1 연구의 필요성 및 목적	3.3 Breman 대학도서관(독일)
1.2 연구의 내용 및 방법	4. 대학도서관의 BSC 적용
2. 이론적 고찰	4.1 BSC 모형
2.1 사명, 비전, 가치, 전략	4.2 BSC 전략지도
2.2 측정지표와 BSC	4.3 BSC 측정지표
2.3 선행 연구 동향	5. 결론 및 제언
3. BSC 적용 사례	
3.1 Virginia 대학도서관(미국)	

### 초 록

오늘날과 같이 급변하는 환경 하에서 대학도서관이 유기적 조직으로써 다양한 변화에 신속적으로 적응하면서 조직의 종체적인 성과를 측정하기 위해서는 자원을 중심으로 한 양적평가와 서비스를 중심으로 한 질적평가 이외에도 자원 활용의 효율성이나 효과성, 서비스의 제공 능력이나 조직구성원의 잠재능력 등 경영전반에 걸친 균형적인 성과측정표의 개발이 필요하다. 본 연구는 Kaplan과 Norton이 개발한 BSC 모형을 비영리조직인 대학도서관에 적합하게 수정하여 고객자원, 내부 프로세스, 학습·성장의 네 관점으로 그 모형을 개발하고, 각 관점별 전략에 대한 전략지도와 측정지표를 개발하였다. 궁극적으로 본 연구는 대학도서관에 전략적 계획과 균형성과측정표를 연계하여 적용함으로써 대학도서관 조직의 전략적 계획에서 성과까지의 전체적이고 포괄적인 그림을 제시하는 전략적 통합 경영지표를 제시하고자 하였다.

### ABSTRACT

The University libraries need to develop the balanced scorecard concerning general management in order to measure the total performance of the organization that measure not only quantity measurement based on resources and quality measurement based on information services but also effectiveness of resource utilization, efficiency, ability providing the services and potential capability of the members adopting the diverse changes flexibility as organic organization under the rapidly changing circumstances nowadays. This study developed the BSC model into the four perspectives such as customer, resource, internal process, learning and growing modifying BSC model developed by Kaplan and Norton to fit university libraries as nonprofit organization and developed the strategic map and performance measurement indicators on the strategy of each perspective. Ultimately, this study tried to provide an integrated strategic management indicators providing comprehensive picture of university libraries from strategic plan to performance applying the BSC linking strategic plan.

키워드: 대학도서관, 사명, 비전, 전략, 핵심 가치, 성과측정, 균형성과측정표, 도서관 경영

University Library, Mission, Vision, Strategy, Core Values, Performance measurement, BSC, Balanced Scorecard, Library Management

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

논문접수일자 2006년 2월 15일  
제재확정일자 2006년 3월 15일

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 필요성 및 목적

전통적으로 대학도서관은 우수 대학도서관이나 다른 도서관과 차별화하는 기준으로써 대규모의 물리적 장서, 구독 저널의 수, 참고도서의 규모, 열람 좌석 수 등 유형 자산(Tangible asset)에 중점을 두어 왔다.

여전히 이러한 유형적 요소들이 현재까지 대학도서관을 평가하는 주요한 측정요소로 사용되고 있다. 그러나 최근 대학도서관의 가치와 중요성 측면에서 많은 변화가 일어나고 있다.

그 주요한 변화의 정후로 대학도서관의 혁신적 정보서비스와 조직의 통합 수준, 인적 자원의 능력, 고객 커뮤니티와의 협력과 파트너십 성공 수준, 소장하고 있는 인쇄 및 전자자원의 유용성 등 지적 자산(Intellectual asset)의 중요성이 점차 커지고 있다는 점이다.

조윤희(2005a)는 대학도서관의 최근 사명선언서의 핵심 키워드 분석을 통하여 대학도서관의 핵심 가치를 소장하고 있는 장서 및 정보자원을 커뮤니티에 탁월한 서비스로 제공하는 것과 모체 기관인 대학의 교수, 학습, 연구 기능을 지원하는 것이라고 주장하였다.

실제적으로 여전히 많은 대학도서관은 존재의 가장 중요한 의미로서 소장하고 있는 정보자원의 다양성과 우수성에 두고 있다. 더불어 모체 대학의 사명을 지원하는 교수, 학습, 연구 지원의 역할에 중요성을 두고 있다.

그러나 선진 대학도서관의 비전 선언서에서 보여주고 있는 가장 두드러진 특징 중 하나는 뛰어난 정보서비스의 제공과 전문 커뮤니티의

지도자(leader)와 협력자(partner)가 되는 것을 표명하고 있다는 점이다.

이러한 정후는 대학도서관의 핵심 가치가 유형 자산인 소장 정보자원 중심에서 제공되는 정보서비스와 인적 자원의 능력과 같은 무형 자산으로 이동하고 있음을 보여주고 있는 것이다.

이는 머지않은 미래 대학도서관의 핵심 가치와 경쟁력은 정보서비스 제공 능력과 조직구성원의 다양한 잠재능력에 달려 있음을 의미한다.

반면, 지금까지 대학도서관의 성과 측정은 자원을 중심으로 한 양적 평가와 서비스를 중심으로 한 질적 평가가 주를 이루어 왔다. 성과 측정의 지표수에 있어서도 6개에서 105개에 이르기까지 다양하게 개발되어 있다(박재용, 조윤희 2002).

그러나 이처럼 다양한 영역에 설정되어 있는 수많은 측정지표가 대학도서관 조직의 전체적인 성과를 완전하게 측정하거나 그 가능성을 내포하고 있는 것은 아니다.

오늘날과 같이 급변하는 환경 하에 대학도서관이 다양한 변화에 신축적이고 유기적인 조직으로써 그 총체적인 성과를 측정하기 위해서는 자원을 중심으로 한 양적 평가와 서비스를 중심으로 한 질적 평가 외에도 자원 활용의 효율성이나 효과성, 서비스의 제공 능력이나 조직구성원의 잠재 능력 등 경영전반에 걸친 균형적인 성과 측정지표의 개발이 절실히 필요하다.

이러한 관점에서 지금까지 개발된 많은 측정지표는 대학도서관 조직의 전체적인 성과를 측정하기 보다는 부분적이거나 특정 요소에 치중되어 있는 불균형적 측정지표가 대다수라고 할 수 있다. 따라서 이러한 전통적 측정지표들을 대체할 수 있는 새로운 측정지표를 개발하는

것이 필요하다.

균형성과표(BSC: Balanced Scorecard)는 대학도서관과 같은 비영리 조직에서 그 사명을 달성하기 위하여 고객, 재무, 내부 프로세스 학습 성장의 네 관점을 통하여 조직의 전략과 비전을 실천으로 전환하는 몇 가지 핵심적 요소를 측정지표로 설정하는 것이다.

대학도서관은 BSC 적용으로 조직의 사명 달성을 위한 장기적 관점과 단기적 관점의 전략적 조화와 비용과 효과의 측정, 그리고 계획과 성과의 관계를 전체적이고 포괄적인 그림으로 볼 수 있게 된다.

이에 본 연구는 Kaplan과 Norton(1992)이 조직 전체의 균형성과측정 도구로 개발한 BSC 모형을 비영리조직인 대학도서관에 적합하게 수정하여 고객, 자원, 내부 프로세스 학습 성장의 네 관점으로 그 모형을 제시하고, 각 관점별 전략에 대한 전략지도와 측정지표를 개발하여 제시하고자 한다.

궁극적으로 본 연구는 대학도서관에 전략적 계획과 균형성과표를 연계하여 적용함으로써 대학도서관 조직의 계획에서 성과까지의 전체적이고 포괄적인 그림을 제시하는 데 목적이 있다.

## 1.2 연구의 내용 및 방법

본 연구는 사명과 비전을 통해 본 대학도서관의 핵심가치(조윤희 2005a)와 대학도서관의 전략적 계획 내용 분석(조윤희 2005b)과 연계된 후속 연구이다.

대학도서관에서 전략적 계획을 수립하여 실행하면서, 그 성과를 측정하고자 할 경우 함께

적용해 볼 수 있는 기법으로 BSC를 대학도서관 경영관리도구로 적용해 보는 기초적 연구이다.

본 연구는 대학도서관이 어떻게 조직의 사명을 달성할 것인가에 초점을 두고 전략적 계획과 연계하여 균형 잡힌 성과측정표를 대학도서관에 어떻게 적용할 수 있는가의 견지에서 사명, 비전, 가치, 전략 등의 이론적 내용과 대학도서관에서의 BSC 적용 사례 조사 및 BSC 적용 모형과 전략지도, 측정지표 개발을 연구 내용으로 한다.

본 연구의 방법은 비영리조직인 대학도서관에서 BSC를 적용할 때 중요한 요소가 되는 사명, 비전, 가치, 전략을 BSC로 전환하는 것과 지금까지 개발된 대학도서관의 측정지표와 BSC 관점별 측정지표의 이론적 검토와 선행 연구들을 문헌 조사를 통하여 검토하였다.

대학도서관의 BSC 적용 사례로 미국, 호주, 독일의 대학도서관에서 전략적 계획과 연계하여 BSC를 경영관리 기법으로 적용하고 있는 사례를 문헌적 검토와 해당 대학도서관 홈페이지를 통하여 조사하였다.

이상과 같이 대학도서관의 BSC 적용에 대한 이론적 검토와 사례 조사 분석을 통하여 실제 대학도서관에 적용 가능한 BSC 모형을 개발하고, 대학도서관의 전략과 비전을 고객, 자원, 내부 프로세스 학습 성장 등 네 가지 관점의 전략 지도를 제시하였다.

마지막으로 BSC의 네 관점에 해당하는 전략적 목적을 측정하는 측정지표의 개발과 측정 방법을 제시함으로써 대학도서관에서 전략적 계획과 연계하여 BSC를 적용하는데 참고할 수 있는 기초 자료를 제공하고자 하였다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1 사명, 비전, 가치, 전략

사명은 조직의 핵심 목적으로서 그 존재 이유를 제시하는 것이다. 비전은 조직의 바람직한 미래 모습을 글로 표현하는 것이다. 가치는 조직의 사명을 달성하기 위한 원칙을 제공하는 것이다. 전략은 조직의 사명과 비전을 달성하기 위한 원칙을 기반으로 활동을 차별화하는 것이다. 이들이 BSC 구성의 핵심요소이다.

대학도서관에 있어 사명은 비영리 조직으로서 대학도서관이 인류에 기여하고자 하는 바와 가치를 포착하여 조직이 나아갈 방향을 안내해 주는 핵심 목표를 정의하는 것이다.

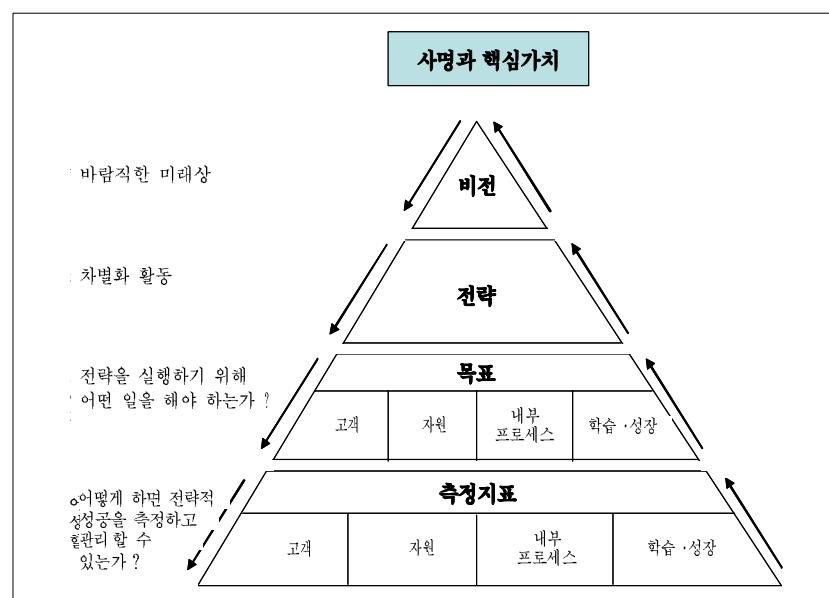
대학도서관에 있어 가치는 도서관내에 깊게 내재되어 있는 믿음을 표현하는 것으로써 시간이 지나도 변하지 않는 의사결정을 위해 사용

하는 핵심 원리를 나타내는 것이다.

대학도서관에 있어 비전은 궁극적으로 대학도서관이 추구하는 미래의 모습에 대한 표현으로써 도서관이 달성하고자 하는 미래상을 글로 나타내는 것이다.

대학도서관에 있어 전략은 다른 대학도서관에서 가치를 창출하는 것과는 다른 종류의 행동을 통해 차별화를 도모하는 것이다. 이러한 차별화된 전략을 고안한다는 것은 분석적이고 광범위하며 개념적인 기술이 요구된다. 때문에 전략을 개발하는 것과 이를 성공적으로 실행하는 것은 별개로써 전략을 실행으로 전환하고 성과로 가시화하는 기술이 별도로 요구된다.

대학도서관에 있어 사명, 비전, 가치, 전략과 전략적 목표, 측정지표를 Niven(2002)이 제시한 BSC 모형에 수정 적용해보면 <그림 1>과 같다. 그림에서와 같이 비영리조직에서 BSC의 설계는 최상위 사명과 핵심가치에서 전략 해석을



<그림 1> BSC에 의한 전략해석

위한 설계를 시작한다. BSC의 고객, 자원, 내부 프로세스, 학습 및 성장의 관점별로 비전과 전략을 전환하여 전략적 목표와 측정지표를 설정 한다. 화살표는 성과지표의 하향식 지표설계와 상향식 지표설계를 의미한다.

비영리 조직인 대학도서관은 사명에 그 존재 가치가 있다(조윤희, 박재용 2000)고 하였다. 따라서 대학도서관에서 사명을 달성하기 위해 서는 비전, 전략, 전략적 목표와 측정지표 등의 요소들을 중심으로 계획되는 전략적 계획이 효과적인 도구라고 할 수 있다.

궁극적으로 대학도서관의 경영자는 조직의 사명, 비전, 가치, 전략을 수립한 후, 그 계획에 따라 조직의 성과가 얼마나 달성되었는가를 측정하고, 검토하는 일련의 활동을 수행하는 것이 필요하다. 이러한 지속적인 활동을 통하여 대학도서관은 조직의 사명과 비전을 완성할 수 있게 될 것이다.

이러한 관점에서 대학도서관에 있어 사명, 비전, 가치, 전략을 통합하여 의사 결정에 주요한 도구로 활용하고, 각 구성 요소간 연결고리를 제공할 수 있는 가장 유용한 도구로써 균형 성과표의 적용은 의미가 있다고 할 수 있다.

## 2.2 측정지표와 BSC

지금까지 대학도서관의 성과 측정은 자원과 활동을 중심으로 한 양적 평가와 서비스와 생산을 중심으로 한 질적 우수성 평가를 위한 측정지표가 주를 이루어 왔다.

이와 더불어 도서관에 대한 성과 측정은 국가적, 국제적 프로젝트로 추진되어 국제표준화 기구에 의한 국제표준(ISO 11620, 1998)으로

개발되어 실행되고 있다.

국제적으로 승인, 제정된 ISO 11620과 같은 성과측정지표는 국가적 통계와 같이 대규모 조직적 통계지표로도 활용되고, 단일 도서관의 자체 성과측정을 위한 측정지표로도 사용될 수 있도록 설계되었다.

도서관의 성과를 측정하는 대부분의 평가지표들은 장서 수, 열람석 수나 대출서비스건 수 등과 같이 전통적인 도서관 서비스의 평가를 위해 개발되었다.

최근 도서관에서 전자 서비스의 중요성이 커지면서 각종 통계나 성과측정지표도 모두 디지털도서관의 전자서비스를 포괄하도록 개정되었다.

국제표준화기구는 국제적 도서관 표준으로 디지털 도서관(ISO 2789, 2003)의 데이터를 포함하여 개정, 확대하였고, 전자도서관 서비스를 위한 성과측정지표에 관한 기술보고서(ISO TR 20983, 2003)를 완성하였다.

아울러 실제로 지난 수십 년 동안 많은 대학도서관들은 자원, 서비스 이용에 대한 통계 및 비용 데이터 및 도서관 서비스의 품질에 대한 성과측정 지표와 같은 수많은 관리데이터를 보유하고 있다.

그러나 대학도서관에서 제공되는 참고서비스 건당 혹은 단일 목록 생성 비용이나 인건비, 관리비, 기기구입비 등 정보서비스와 생산을 분리한 비용이 어떠한가에 대한 활동기준에 의거한 원가 분석은 거의 시행하고 있지 않다.

아울러 현존하는 다양한 대학도서관 평가지표들은 지나치게 포괄적인 성과 측정이나 단순 통계 등 대학도서관 경영 전반에 걸친 상호 관련성을 고려하고 있지 못한 것이 문제점이다

(박재용, 조윤희 2002).

게다가 현재 대다수의 대학들은 재정과 학생 수급의 문제를 포함하여 급변하는 변화에 대응하기 위한 다양한 시도를 하고 있다. 이에 대학 도서관은 모체기관인 대학당국이나 경영진에게 대학도서관에 할당된 예산이나 자원에 관한 실제 데이터에 기반을 둔 비용 분석 제시를 통하여 얼마나 자원을 효율적으로 활용하고 있는가를 보여주어야 할 필요성이 생겨나고 있다.

Niven(2002)은 측정되는 것은 이루어진다고 하였다. 따라서 문제가 되는 것은 측정하라고 주장하였다. 대학도서관은 비영리조직으로서 조직의 사명 달성에 궁극적인 목적을 두고, 정보서비스 고객의 만족과 대학 경영진의 기대를 충족시켜야만 한다.

이를 달성하기 위하여 대학도서관은 전략적 계획과 연계하여 균형성과표(BSC)를 적용함으로써 조직의 사명과 전략을 고객, 자원, 내부 프로세스, 학습·성장 관점으로 전환하여 성과 측정을 위한 지표를 개발하는 것이 필요하다. 이를 통하여 개별 대학도서관은 현재의 성과와 미래의 잠재성을 균형적으로 평가할 수 있게 될 것이다.

### 2.3 선행 연구 동향

미국을 중심으로 한 선진 대학도서관에서 전략적 계획을 통한 전략적 경영은 1980년대 중반부터 시작되어 새로운 것이 아니다. 그러나 우리나라 대학도서관은 아직 전략적 계획을 수립하고 있지 않는 것으로 보아 전략적 경영을 적용하고 있지 않는 것으로 판단할 수 있다.

본 연구는 대학도서관의 계획에 따른 성과가

어느 정도 성취되었는지 핵심적 요소를 중심으로 전체적 그림으로 볼 수 있는 균형성과측정표의 대학도서관 적용에 관한 연구이다.

이에 선행 연구 검토로써 전략적 계획과 연계한 BSC 적용 사례를 중심으로 정리하면 다음과 같다.

Pienaar과 Penzhorn(2000)은 남아프리카 Pretoria 대학도서관에 전략적 경영을 촉진하기 위한 방안으로 BSC 모형을 적용한 사례를 발표하였다. 연구 결과 BSC는 대학도서관의 정보서비스 고객과 모체 대학을 위해 많은 긍정적이고 흥미 있는 결과를 보여주었다고 언급하고 있다.

Ceynowa(2000)는 독일연구협회(DFG: German Research Council) 지원으로 독일 대학도서관에 BSC 적용 프로젝트를 진행하였다. 전략에서 실행까지의 과정을 중심으로 이용자(users), 재무(finances), 과정(processes), 미래 성과(future performance) 관점의 BSC 모형을 개발하고 각 관점별 성과측정 지표를 제시하였다.

Cribb과 Hogan(2001)은 소규모 대학도서관에서 전략적 계획을 촉진하도록 BSC를 적용하는데 있어 모체 대학의 전략적 계획과 도서관의 전략적 계획을 어떻게 연계하여 이용할 수 있는지를 중심으로 대학도서관의 활동에 균형성과표의 성과측정과 매핑간 인과관계를 조사하였다. 이를 통하여 대학도서관의 성공적 BSC 적용을 위한 핵심성공요인(critical success factor)을 제시하였다. 연구 결과 BSC는 전략적 계획에 대한 과정을 추적하고 새로운 문제를 식별하는 균형 잡힌 성과관리시스템이라고 언급하였다.

Poll(2001)은 독일연구협의회의 지원으로

1999년부터 2001년까지 통합품질경영시스템을 위한 개념으로서 BSC 적용을 성과측정, 프로세스, 비용을 중점으로 연구하였다. 그는 10개의 핵심 데이터 세트를 제시하고 이들을 입력(input), 서비스(services) 및 이용(usage)으로 대별하여 제시하였다.

Self(2003)는 베지니아 대학도서관의 BSC 적용에 관한 사례를 기반으로 베지니아 대학도서관의 BSC 모형, 측정지표와 목표 및 측정방법 등을 제시하였다.

Poll(2003)은 독일연구협의회(DFG: German Research Council)의 지원으로 대학도서관 성과측정을 위한 BSC 모형으로 이용자(users), 재무(finances), 과정(processes), 잠재성(potentials) 관점의 BSC 모형을 개발하고 Bremen 대학, Munster 대학, Bavarian 주립도서관에 적용하고 그 결과를 제시하였다.

Cribb(2005)은 Bond 대학도서관에서 채택하고 있는 전략적 경영의 성과측정 도구로 BSC 모형 중 학습과 성장 관점에 중점을 두어 BSC의 모든 관점에 영향을 미치는 인적자원개발(HRD : human resource development)의 전략적 지도와 목적, 측정지표, 목표, 측정방법 등을 제시하였다.

### 3. BSC 적용 사례

#### 3.1 Virginia 대학도서관(미국)

##### 3.1.1 도입 배경

Virginia 대학도서관(University of Virginia Library, 2005)은 2001년 초 MIS(management

information services) 부서의 제안으로 전체 사서들의 검토를 통하여 도입이 확정되었다.

Virginia 대학도서관의 전략적 이니셔티브는 대학도서관의 서비스, 장서 및 프로세스를 증진하기 위한 데이터의 수집과 사용의 오랜 역사를 유지하는 것에 두고 있다.

Virginia 대학도서관은 2001년 3월 BSC 적용을 위한 팀 구성원을 선정하고, 4월 전략적 목적을 재검토하여 확정한 후 5월부터 8월까지 적절한 측정이 무엇인가를 결정하였다.

같은 해 10월 대학도서관에 BSC 적용을 실시한 후 다음해인 2002년 여름 전체적으로 BSC 프로세스를 검토하였다. 이러한 과정을 통하여 2002년 9월 처음으로 BSC를 대학도서관에 적용한 결과를 연간보고서로 출간하였다.

Virginia 대학도서관은 현재 BSC 홈페이지를 통하여 지금까지의 연도별 BSC 측정방법을 제시하고 있다. 아울러 각 관점별 성과측정지표와 목표, 측정방법을 상세하게 제시하고 있다.

Virginia 대학도서관의 BSC 도입은 조직이 초점을 두고 있는 비전을 전체 조직구성원들에게 명백히 전달하고, 공유하는데 효과적임을 확인하였다. 게다가 BSC는 시행에 대한 결과를 짧은기간내에 신속하게 보여주면서도 조직의 건강과 성공의 광범한 그림을 제시하는데 장점이 있다고 언급하고 있다.

##### 3.1.2 BSC 모형

Virginia 대학도서관의 BSC 모형은〈그림2〉에서와 같이 이용자, 내부 프로세스, 재무, 학습, 성장의 네 관점으로 구성하고 있다.

각 관점별로 살펴보면, 어떻게 이용자의 기대를 충족시킬 것인가에 초점을 둔 이용자 관점

(user perspective), 이용자의 요구와 기대에 부합되도록 어떻게 내부 프로세스를 조직해야 하는가에 초점을 둔 내부 프로세스 관점(internal process perspective), 어떻게 효율적으로 자원을 확보하고 이용할 수 있는가에 초점을 둔 재무 관점(finance perspective), 어떻게 도서관 서비스의 미래를 보장할 것인가에 초점을 둔 학습 성장 관점(learning/growth perspective)이다.

이용자 관점의 핵심 가치는 도서관이 고객의 요구에 응답하는 것이다. 이를 달성하기 위한 전략적 목표로 첫째, 이용자에게 뛰어난 서비스를 제공하는 것이다. 둘째, 이용자의 정보 요구를 충족하는데 필요한 기술(skills)을 이용자에게 교육하는 것이다. 셋째, 이용자의 요구에 응답하고 대학의 사명을 지원하는 고품질 장서를 구축, 유지, 보존하는 것이다. 넷째, 도서관 장서로 적시 접근과 편리성을 제공하는 것이다.

내부 프로세스 관점의 핵심 가치는 지속적으로 프로세스를 증진하는 것이다. 이를 달성하기 위한 전략적 목표로 도서관은 첫째, 적시에 고품질의 정보자원을 수집, 생성, 조직, 보존과

전달하는 것이다. 둘째, 가장 혁신적이고 효율적, 효과적인 방법으로 자원을 이용하는 것이다. 셋째, 도서관내에 평가 문화를 개발하는 것이다. 넷째, 가장 큰 영향을 미치는 프로세스를 지속적으로 검토하고 개선하는 것이다.

재무 관점의 핵심 가치는 자원을 현명하게 이용하는 것이다. 이를 달성하기 위한 전략적 목표로 첫째, 개인 기증, 외부 지원, 조직 지원의 증가를 통하여 재무 기반을 강화시키는 것이다. 둘째 비용 가치 비중이 높은 자원과 서비스를 제공하는 것이다.

학습 성장 관점은 조직구성원과 시스템을 개발하는 것이다. 이를 달성하기 위한 전략적 목표로 첫째, 창조, 협력 혁신을 고무하는 조직구성원들간 학습을 조장하는 것이다. 둘째, 생산성과 높은 품질의 직원을 모집, 개발, 유지하는 것이다. 셋째, 직원 생산성을 증진 도서관 이용을 고무하고 최고 품질 서비스를 보증하는 시설을 제공하는 것이다. 넷째, 도서관 서비스와 도서관의 미래 전략을 지원하는 최첨단 정보기술 기반을 유지하는 것이다.

<p><b>이용자 관점</b> 어떻게 이용자 기대를 충족시킬 것인가 ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정기적 고객만족평가 조사</li> <li>• E-metrics</li> <li>• 고객 요청에 대한 회신시간</li> </ul>	<p><b>재무 관점</b> 어떻게 효율적으로 자원을 확보하고, 이용할 수 있는가 ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양한 처리 단위 비용</li> <li>• 구입자료의 이용당 비용</li> <li>• 주/차립 자원 수입</li> </ul>
<p><b>내부 프로세스 관점</b> 이용자 요구와 기대에 부합되도록 어떻게 내부 프로세스를 조직해야 하는가 ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 신규자료 처리시간</li> <li>• 내부서비스 요청 회신시간</li> </ul>	<p><b>학습 성장 관점</b> 어떻게 서비스의 장래성을 보장할 것인가 ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직원 훈련 결과물</li> <li>• 최고 직원 채용</li> <li>• 기기 기술자원 대체 수정</li> </ul>

〈그림 2〉 Virginia 대학도서관의 BSC 모형

### 3.1.3 측정지표

Virginia 대학도서관은 BSC를 이용자, 내부 프로세스, 재무 및 학습 성장의 네 관점으로 조직의 전망을 제공하도록 설계된 경영관리 도구로 간주한다.

Virginia 대학도서관에서 BSC 모형의 이용자 관점은 서비스나 서비스 만족도를 측정하는 것이다. 내부 프로세스는 작업의 효율성을 재무는 비용 효율성을 보는 것이다. 학습 성장은 조직구성원들이 새로운 도전에 부합되고 새로운 프로그램을 착수하는데 얼마나 잘 준비되어 있는가를 보여주는 것으로 간주하고 있다.

BSC는 Virginia 대학도서관이 네 영역의 각 관점에서 무엇을 알기 원하는가를 설명하고 있다. 각 균형성과표는 두 종류의 목표를 달성하도록 설정되어 있다. 목표 1은 완전한 성공을 나타내는 것이고, 목표 2는 부분적 성공을 나타내는 것이다.

이용자 관점의 측정지표로는 첫째, 이용자에게 제공되는 서비스 평가로서 학생, 교수 서베이 조사를 통하여 전체적인 만족도 수준과 속도, 정중, 능력 측면을 고려한 각 부서의 고객서비스 만족도를 1에서 5점으로 평가한다. 둘째, 이용자 교육 참석자 조사를 통하여 이용자들의 요구에 얼마나 잘 부합되어 훈련되었는가를 평가한다. 셋째, 새로운 단행본의 대출율과 특수 장서의 이용률을 조사한다. 넷째, 소장 자료 관련 탐색 문의에 대한 응답시간과 도서구입이나 외부 상호대차 서비스에 대한 응답시간과 재요청율을 조사한다.

내부 프로세스 관점의 측정지표로는 첫째, 정규 수서에 대한 처리시간과 서가 재배열에 걸리는 시간을 조사한다. 둘째, 내부 커뮤니케이션을 관리자로부터, 부서간, 부서내로 나누어 평가하고 도서관 웹사이트의 사용성 평가를 한다. 셋째, 프로세스 개선과 내부 서비스 활동에 대한 서베이를 한다. 넷째, 기기의 신뢰성과 주요 직원과 공공 영역의 수선, 서비스의 신뢰성을 조사한다.

재무 관점의 측정지표로는 첫째, 전체 대학도서관 지출 중 비기관적(개인적) 지출과 대학지출 비율로서 도서관 비율, 개발 수입금을 조사한다. 둘째, 전자 저널 이용의 단위당 비용과 온라인 데이터베이스의 단위당 비용, 도서관 상호대차 처리 단위당 비용을 산출한다.

학습 성장 관점의 측정지표로는 첫째, 훈련의 효과를 작업 품질 서베이로 조사한다. 둘째, 조직구성원 간 직업 만족도와 구성원의 보존율, 동등한 그룹과 직원 급여 비교, 직원의 다양성을 조사한다. 셋째, 전자 자료에 대한 지출, ARL 랭킹, 연구 개발로 생성된 기금, 중앙보존소의 개발, 도서관 계획이니셔티브의 적용을 조사한다. 넷째, 도서관내 평가 문화 개발을 조사한다.

최종적으로 각 부문의 성과측정에 대한 결과는 경영정보서비스(MIS)부서의 집계를 통하여 연간 보고서로 작성된다.

## 3.2 Central Queensland 대학도서관 (호주)

### 3.2.1 도입 배경

Central Queensland 대학도서관(CQU Library, 2005)은 교수, 학습 및 연구를 증진하는 조직의 사명과 목적을 달성하기 위한 품질경영시스템과 함께 성과측정 도구로 BSC를 적용하고 있다.

Central Queensland 대학도서관은 모체 대학의 전략적 목표를 성공적으로 달성할 수 있도록 관련 목적에 기반을 둔 목표를 수립하고 있다. 현재 7개의 목표 중 고객 관점과 관련된 4개의 목표와 자원, 내부 및 학습과 성장 관점에 각각 하나씩의 목적을 수립하고 있다.

### 3.2.2 BSC 모형

Central Queensland 대학도서관의 BSC 모형은 <그림 3>에서와 같이 고객, 내부, 재무, 학습 성장 관점으로 구성되어 있다.

각 관점은 어떻게 고객의 가치를 창출시킬 것인가에 초점을 둔 고객 관점(clients perspective), 고객을 만족시키기 위해 탁월해야 할 프로세스는 무엇인가에 초점을 둔 내부 관점(internal perspective), 성공하려면 대학 경영진에게 어떻게 보일 것인가에 초점을 둔 재무 관점(resource perspective), 조직이 어떻게 학습과 증진을 계속할 수 있도록 할 것인가에 초점을 둔 학습 성장 관점(learning and growth perspective)으로 구성하고 있다.

고객 관점의 핵심 가치는 현재와 잠재 고객 모두와 상호작용이 활발한 마케팅 문화를 육성하고, CQ 커뮤니티 내에 대학도서관 이미지를 증가시키는 것이다. 이를 달성하기 위한 이니셔티브로 첫째, 도서관 서비스를 증진하는 기회로 오리엔테이션을 이용한다. 둘째, 동창회와 도서관 회원제를 연계하는 장점을 조사한다. 셋째, 도서관 서비스의 표준을 증진한다. 넷째, 대학에서 생산된 출판물을 중심으로 도서관 서비스를 증진한다. 다섯째, 도서관 서비스와 CQU 커뮤니티 관련 출판물을 연계한다.

내부 관점의 핵심 가치는 CQU 커뮤니티에 도서관에 대한 인식을 제고시키는 것이다. 이를 달성하기 위한 이니셔티브로 첫째, 브랜드 CQU 도서관의 로고를 개발한다. 둘째, 직원 훈련을 통하여 일관성 있는 커뮤니케이션 표준 사용과 통일된 이미지를 개발한다.

자원 관점의 핵심 가치는 정보자원과 서비스의 인식 제고를 통하여 효과적이고 효율적인 자원 이용을 보장하는 것이다. 이를 달성하기 위한 이니셔티브로 첫째, 대학의 다른 영역, 즉

<b>고객 관점</b> 어떻게 우리는 고객의 가치를 창출하는가? <ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스의 평등을 위한 노력</li> <li>• 정보교양교육 협력 확대</li> <li>• 장서개발의 적합성과 접근성 개발</li> <li>• 학습환경 조성</li> </ul>	<b>자원 관점</b> 우리가 성공하려면 우리의 주주들에게 어떻게 보일 것인가? <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인적, 물적 재정 자원 효율적 관리</li> </ul>
<b>내부 관점</b> 고객을 만족시키기 위해 우리가 탁월해야 할 프로세스는 무엇인가? <ul style="list-style-type: none"> <li>• 효율적 정보기반 개발</li> </ul>	<b>학습 성장 관점</b> 어떻게 조직이 학습하고 증진을 계속하도록 할 수 있는가? <ul style="list-style-type: none"> <li>• 개발을 통한 숙련된 직원 개발</li> </ul>

<그림 3> CQ 대학도서관의 BSC 모형

커뮤니티 관계(Community Relations), 학생협회(Student Association), 연구봉사실(Research Services Office) 등과 통신망으로 연결하고 협력한다. 둘째, CQ 대학도서관의 개발을 위해 적절한 연간 마케팅 예산을 개발한다.

학습 성장 관점은 고객과 대학 경영진의 요구와 그들의 만족 수준을 배우는 것이다. 이를 달성하기 위한 이니셔티브로 첫째, 서비스와 기기에 대한 지속적인 관찰과 피드백으로 고객의 변화 요구를 확인한다. 둘째, 도서관 직원에게 마케팅 업무의 이해와 중요성을 증진한다.

### 3.2.3 측정지표

CQ 대학도서관은 제한된 예산 범위 내에서 개발된 이니셔티브를 달성하기 위하여 이용자, 내부, 자원 및 학습 성장의 네 관점으로 BSC 모형을 적용하고 있다. 각 이니셔티브에 대한 성취의 성과측정 결과는 매월 세 종류의 스마일 형식으로 표기하도록 하고 있다.

CQ 대학도서관의 이용자 관점은 서비스의 평등에 초점을 두고 있다. 내부 관점은 프로세스의 효과성을, 자원은 인적 물적 재정적 자원의 효율성을 보는 것이다. 학습 성장은 숙련된 직원의 개발을 보여주는데 의미를 두고 있다.

이용자 관점의 측정지표로는 정보소양 교육을 확대하기 위한 방안으로 각 부서에서 제공하는 최소 하나 이상의 프로그램에 정보소양 교육을 수행하는 것이다. 둘째, 도서관장서의 적합성과 접근성을 개발하기 위한 방안으로 재구독, 히스토리, 요청율, 소장을 등과 웹페이지 수정과 E-프린트 서비스율 등을 조사한다. 셋째, 학습 환경 조성을 지원하기 위한 방안으로 공통정보를 설계하고 구축한다.

내부 관점의 측정지표로는 효율적 정보 기반 개발로서 RFID 기술 추천과 VITUA 통계 프로젝트의 결과물을 평가한다.

자원 관점의 측정지표로는 인적, 물적 및 재무적 자원의 효율적인 관리로서 기금조성 정책을 개발하고 기금이나 프로젝트로부터 기금 증진을 어느 정도 달성하였는가를 평가한다.

학습 성장 관점의 측정지표로는 인적 전문적 개발을 통한 숙련된 직원의 계획된 특정 직원 개발 활동을 계획과 실행으로 대별하여 평가한다.

## 3.3 Bremen 대학도서관(독일)

### 3.3.1 도입 배경

독일연구회(DFG: German Research Council)의 지원으로 추진된 이 프로젝트는 대학도서관을 위한 통합 품질경영시스템을 개발하는데 목적을 두고 있다. 이 프로젝트는 특정 직무, 활동, 운영 상황 등 독일에서 가장 큰 도서관인 Bavarian 주립도서관, Bremen 주립 대학도서관과 Mumster 대학 지역도서관이 공동으로 수행하였다.

이 프로젝트는 1999년 6월에 시작되어 2001년 가을에 완성되었다. 그 결과는 데이터의 수집과 관리 프로세스를 촉진하도록 고안된 소프트웨어와 함께 핸드북으로 출간되었다(Ceynowa and Coners 2000).

이 프로젝트는 관리시스템을 개발하는 도구로서 BSC 모형을 적용하였다. 이에 조직의 사명, 전략적 비전과 목적의 계획 관점을 성과의 모든 중요한 관점을 다루는 성과측정지표의 시스템으로 변환하였다.

대학도서관은 최대의 재무성과보다는 최선의 서비스를 추구하므로, BSC의 기본 모형을 대학도서관의 상황에 적용하도록 최상위의 재무관점을 이용자 관점으로 변형하였다.

이 프로젝트 BSC 모형 적용을 테스트하기 위해 Bremen 대학도서관은 이용자, 재무, 프로세스, 잠재성의 관점에 의거한 BSC 적용을 실행하게 되었다.

### 3.3.2 BSC 모형

Bremen 대학도서관(Poll, 2003)의 BSC 모형은 <그림 4>에서와 같이 이용자, 재무, 프로세스, 잠재성 관점으로 구성하고 있다.

각 관점을 살펴보면, 이용자의 기대에 도달하도록 하는 것이 무엇인가에 초점을 둔 이용자 관점(users perspective), 어떻게 비용 효율적인 방법으로 자원을 할당할 수 있는가에 초점을 둔 재무 관점(finances perspective), 어떻게 이용자 기대에 도달하도록 프로세스를 조직하여야 하는가에 초점을 둔 프로세스 관점(processes perspective), 미래를 위한 적합성을 어떻게 보증하는가에 초점을 둔 잠재성 관점

(potentials perspective)으로 구성하고 있다.

이용자 관점의 핵심 가치는 도서관이 이용자 기대에 만족을 제공하는 것이다. 이를 달성하기 위하여 도서관이 주요 이용자 그룹에게 제공하는 기기 및 서비스가 가능하면 많은 이용자에게 도달하게 하는데 있다. 아울러 이용자의 정보 요구를 대학 내 워크스테이션을 통해 직접 처리 가능하도록 지원하는 전자서비스를 전 범위로 확대 제공할 것이다.

프로세스 관점의 핵심 가치는 대학도서관의 성공적인 서비스 준비를 위한 주요한 활동을 확인하는 것이다. 이를 달성하기 위하여 이용자의 기대에 부합되도록 프로세스를 어떻게 조직해야 하는가에 초점이 있다. 도서관 서비스 제공은 용이한 인터페이스를 통해 보다 신속하게 처리될 것이다. 아울러 그 중요성이 점차 증가되는 전자도서관의 디지털 서비스에 직원 배치를 증가시킬 것이다.

재무 관점의 핵심 가치는 도서관의 자원을 효율적으로 이용하는 것이다. 이를 달성하기 위하여 정체나 감소되는 예산에도 불구하고 도서관의 재정적 범위를 보존하는 것을 목적으로

<b>이용자 관점</b> 우리가 이용자의 기대에 도달하도록 하는 것은 무엇인가? • 이용자 만족도 조사 • 즉시 이용가능성 • 전자도서관서비스 평가	<b>재무 관점</b> 어떻게 비용 효율적인 방법으로 자원을 할당할 수 있는가? • 이용자당 도서관 총비용 • 전체비용 중 수서비스용 • 서비스당 직원비용
<b>프로세스 관점</b> 이용자 기대에 도달하도록 어떻게 우리의 프로세스를 조직하는가? • 직원당 연간 획득한 매체 • 평균 매체처리시간 • 전자서비스당 인건비용	<b>잠재성 관점</b> 미래를 위한 적합성을 어떻게 보증하는가? • 전체예산 중 도서관예산비율 • 직원당 훈련건수 • 직원당 단기 질병기간

<그림 4> Bremen 대학도서관 BSC 모형

한다. 이 목표는 특히 상호대차나 문현복사서비스 영역에서 직접 처리 가능한 매체나 접근 권한 설정을 통하여 서비스 이용건당 비용을 낮추는 것이다.

잠재성 관점은 미래 정보서비스 제공의 성과 능력을 확대하는 것이다. 이 관점의 기본적 질문은 미래 정보서비스의 잠재력을 어떻게 구축하는가이다. 이 관점의 전략적 목적은 전자서비스에 필요한 정보 및 커뮤니케이션 기반을 구축하고, 대학 예산 과정에 적극적으로 참여하여 적절한 예산을 확보하는 것이다. 특히, 직원 개발과 동기부여는 계속적인 내부 훈련을 통하여 지원한다.

### 3.3.3 측정지표

Bremen 대학도서관의 BSC 모형은 이용자, 프로세스, 재무 및 잠재성의 네 관점으로 조직의 광범한 성과를 나타내는 그림을 제공하도록 설계되었다.

Bremen 대학도서관의 이용자 관점은 정보 서비스가 도달하는 정도와 이용자 서비스 만족을 측정하는 것이다. 재무 관점은 도서관 운영의 비용 효율적 측면을 측정하며, 내부 프로세스는 프로세스 조직의 활동을 측정하는 것이다. 잠재성 관점은 미래 도전을 처리하는 도서관의 능력과 변화와 성장 능력을 측정하는 것이다.

이용자 관점의 성과측정지표는 첫째, 전체 등록 인구 중 실제 이용자 비율을 측정하는 시장 침투력 평가이다. 실제 이용자는 연간 최소한 한건의 서비스 이용이 기록된 이용자를 의미한다. 둘째, 이용자 만족 서베이를 통하여 이용자

만족 정도를 5점 척도로 측정한다. 셋째, 도서관 개관 시간과 관련한 이용자 만족을 측정한다. 넷째, 인구수당 도서관 방문자 비율을 측정한다. 다섯째, 예약과 상호대차를 포함하여 즉시 이용 가능한 대출율을 측정한다. 여섯째, 서베이를 통하여 전자도서관 서비스를 이용하는 인구 비율을 측정한다. 일곱째, 전자도서관 서비스에 이용하는 원격 접근의 비율을 측정한다.

내부 프로세스 관점의 성과측정지표는 첫째, 연간 수서 및 정리 직원당 처리된 아이템 수를 측정한다. 둘째, 자료가 도서관에 도착한 날로부터 이용자가 이용 가능한 날까지의 평균 처리시간을 측정한다. 셋째, 모든 도서관 서비스나 생산을 처리하는데 거치게 되는 단계수를 측정한다. 넷째, 전자서비스를 계획, 유지, 제공, 개발하는데 포함된 직원의 인건비율을 측정한다.

재무 관점의 성과측정지표는 첫째, 도서관을 한번 이상 이용한 실제 이용자당 도서관의 총 비용을 산출한다. 둘째, 도서관의 이용자 방문 당 총비용을 산출한다. 셋째, 전체 인건비로 도서관 서비스 및 생산당 인건비율을 산출한다. 넷째, 전체 수서 비용 중 전자 자료에 사용된 비용의 비율을 산출한다.

잠재성 관점의 성과측정지표는 첫째, 모체 대학의 전체 예산 중 도서관의 예산 비율을 산출한다. 둘째, 전체 도서관의 예산 중 프로젝트 기금이나 자체 수입의 비율을 산출한다. 셋째, 각 직원당 훈련, 교육에 참가한 회수를 평가한다. 넷째, 직원당 1일에서 3일까지 단기간 질병으로 인한 결근 수를 조사한다.

## 4. 대학도서관의 BSC 적용

### 4.1 BSC 모형

BSC는 대학도서관 전체의 조직 활동을 네 가지 필수적 시각을 통해 봄으로써 단기적 운영 관리를 장기적 비전 및 전략과 연계시켜 궁극적으로 대학도서관의 사명을 달성하도록 하는데 의의가 있다.

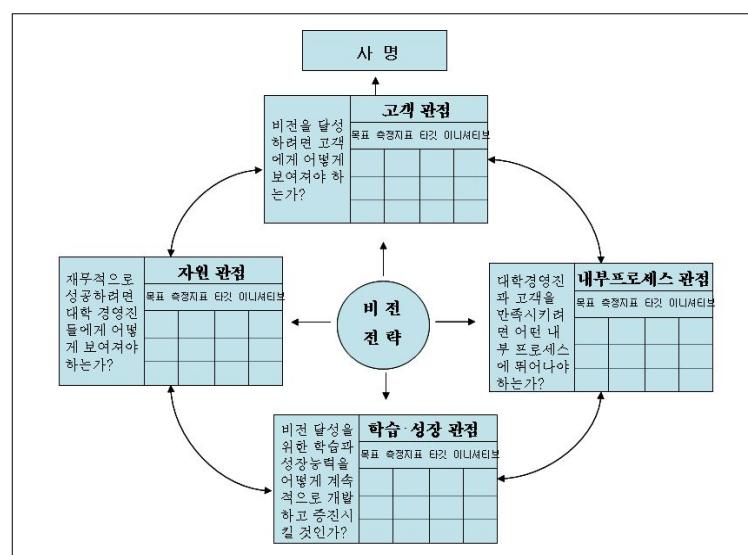
따라서 대학도서관과 같은 비영리 조직에 적용할 수 있는 BSC 모형은 영리조직의 모형과 차이가 있어야 한다. 가장 두드러진 차이점으로 영리조직의 이윤추구와는 달리 비영리조직의 궁극적 목적은 조직의 사명을 달성하는데 있기 때문이다.

대학도서관을 위한 BSC 모형은 사명을 최상위에 위치시킴으로써 대학도서관의 존재 이유와 무엇을 달성하기 위해 노력하고 있는지를 명확하게 표현할 수 있다.

대학도서관을 위한 BSC 관점의 선택은 노튼과 카플란(1992)의 기본 모형을 <그림 5>에서 와 같이 재무관점을 자원 관점으로 수정하고 재무관점 대신 고객관점을 상위에 위치시키도록 모형을 수정하였다. 각 관점은 고객의 가치 창출에 중점을 두는 고객 관점, 모체 대학의 경영 진과의 관계에 초점을 두는 자원 관점, 내부 프로세스의 효율성에 초점을 두는 내부 프로세스 관점, 조직의 지속적인 학습·성장에 초점을 두는 학습과 성장의 네 관점으로 구성하였다.

고객, 자원, 내부 프로세스, 학습·성장의 네 관점별로 간략하게 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고객 관점은 대학도서관이 조직의 사명을 달성하기 위해 가장 최상위에 위치하는 요소이다. 고객 관점에서의 성과지표들은 다른 관점과 관련된 성과지표들을 실행한 전략의 성공 여부를 알려주는 핵심요소가 될 것이다.



<그림 5> 대학도서관의 BSC 모형

BSC에서 고객 관점과 관련된 성과지표를 선정하고자 할 때 가장 기본적으로 검토해야 할 사항은 목표 고객과 제공해야 할 가치가 무엇인가를 결정하는 것이다.

대학도서관은 고객의 관점에서 서비스의 우수성, 자원의 풍부성과 다양성, 고객과의 친밀성 등의 요소를 고려해야 한다.

정보서비스의 우수성은 많은 대학도서관에서 추구하고 있는 원칙으로 이용의 편의성과 만족에 초점이 있다. 자원의 풍부성과 다양성은 대규모 선도적인 대학도서관에서 추구하고 있는 원칙으로 자원의 규모와 다양성에 초점이 있다. 고객 친밀성은 대학도서관 이용 고객의 독특한 요구를 충족시키기 위한 개인화된 서비스에 초점이 있다.

대학도서관에서 어떤 가치를 원칙으로 선택하든 고객관점의 측정지표는 고객 만족, 이용률 등이 될 것이다. 아울러 이러한 후행지표들을 향상시킬 수 있는 성과동인이 무엇인가를 고려하여 개발하는 것이 필요하다.

둘째, 자원 관점은 대학도서관과 같은 비영리 조직에서 재무 관점 대신에 선택할 수 있는 요소이다. 자원은 고객의 성공을 가능하게 하는 수단으로서 제한된 예산 범위 내에서 조직을 효율적으로 운영하는 것을 보여주는 것이다.

대학도서관의 궁극적인 목표는 모체 대학의 사명을 지원하는 조직의 사명과 고객의 요구사항을 충족시키는 것이다.

따라서 대학도서관이 재정적으로 성공하려면 모체 대학의 경영진과 도서관의 고객에게 어떻게 보여져야 하는가를 초점을 두어야 한다. 아울러 정보자원과 서비스의 인식 제고를 통하여 자원 활용의 효과성과 효율성을 증진하고,

이용의 증진을 위한 프로모션 활동과 같은 마케팅 활동을 적극적으로 추진하는 것이 필요하다.

또한 자원은 고객이나 학습·성장 관점의 동인이 되며, 궁극적으로 고객 만족을 통한 대학도서관의 사명을 달성하는데 초석의 역할을 하는 기본 요소라고 할 수 있다.

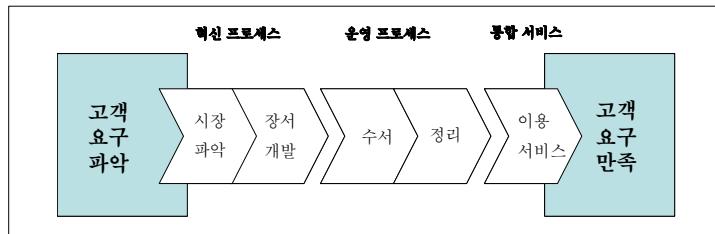
셋째, 내부 프로세스 관점은 대학도서관의 프로세스를 인식하고 업무 효율성을 측정할 수 있는 추적 가능한 측정지표를 개발하는 것이다.

고객과 모체 대학 경영진의 기대를 충족시키기 위한 대학도서관의 내부 프로세스 관점의 기본 틀이 될 만한 일반 가치사슬 모형은 <그림 6>과 같다. 그림에서와 같이 첫 번째 단계인 혁신 프로세스에서 고객의 새로운 요구나 잠재적 요구를 파악하고, 이를 만족시킬 수 있는 장서를 개발한다. 두 번째 단계인 운영 프로세스에서는 자료의 수서와 정리를 통하여 이용자가 자료를 이용 가능하도록 준비한다. 세 번째 단계는 정리된 자료가 서가에 배열된 후 기존 자료들과 통합 이용되는 정보서비스이다. 이러한 정보서비스는 이용자 만족에 직접적인 영향을 미치는 고객 관점과 연계되는 영역이다.

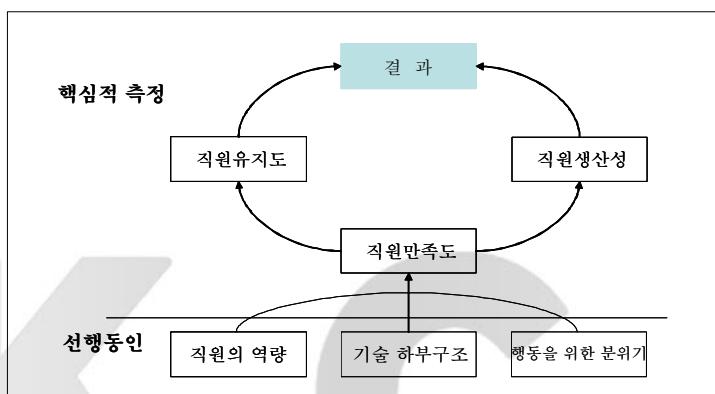
넷째, 학습·성장 관점은 자원, 내부 프로세스, 고객 관점을 통합하여 궁극적으로 대학도서관이 고객과 모체 대학 경영진의 기대를 충족시키는 성공의 원천이 되는 요소이다.

학습·성장 관점의 기본구조는 <그림 7>에서 보는 바와 같이 선행동인으로 직원과 정보시스템의 역량 그리고 동기부여와 권한위양, 조직분위기 등과 같은 중요한 영역이 있다.

이러한 요소들은 직원의 만족도를 높이는 동인으로 간주된다. 아울러 직원 만족도는 직원 유지도와 직원 생산성의 동인이 된다.



〈그림 6〉 내부 프로세스 가치사슬 모형



〈그림 7〉 학습·성장의 기본 구조

궁극적으로 이들의 결과가 조직을 계속적으로 성장시킬 수 있는 잠재성으로 고객, 내부 프로세스, 자원의 관점과 연계되어 성과 동인으로서의 역할을하게 된다.

#### 4.2 BSC 전략지도

대학도서관에서 BSC 적용의 궁극적인 목적은 모든 조직 구성원들이 조직의 사명을 달성하기 위한 부서 단위 전략을 성공적으로 이행 할 수 있도록 고무시키는데 있다.

대학도서관의 비전과 전략을 BSC 모형의 네 가지 관점의 측정시스템으로 전환시키는 것은 대학도서관의 목적과 목표를 효과적으로 전달하여 전략을 보다 완전하게 수행할 수 있도

록 하기 위한 것이다.

대학도서관의 비전과 전략을 BSC 모형으로 효과적으로 전환하려면, 대학도서관의 관리자와 구성원 모두 서로 상호 연계된 네 관점의 핵심적인 동인이 무엇인가에 초점을 맞추어야 한다. 이러한 활동들은 대학도서관이 전략적 목표를 달성할 수 있도록 투자와 이니셔티브, 활동 등을 정렬할 수 있게 해준다.

따라서 대학도서관에 있어 부서 단위 전략을 BSC 모형의 네 관점으로 구축하는 것은 상당히 중요하다. 이를 통하여 전체 조직구성원들이 조직의 미래 비전을 볼 수 있고, 구성원들 간에 공통의 이해를 증진시킬 수 있다. 이는 조직 구성원 개인이 조직의 성공에 어떻게 기여 할 수 있는지를 보여주는 전략 모형을 가능화

게 해준다.

대학도서관에서 전략을 각 관점별 측정지표로 전환시키는 BSC 모형을 성공적으로 구축하면, 그 인과관계와 성과동인 및 고객 만족 목표로의 연결이 주요한 요소가 된다.

전략은 원인과 결과에 대한 가설로 구성한다. 인과관계는 조건-결과(if-then)의 형태로 표현된다. 다음 <그림 8>은 조윤희(2005a)의 연구 결과를 기반으로 대학도서관의 전략 지도를 나타낸 것이다.

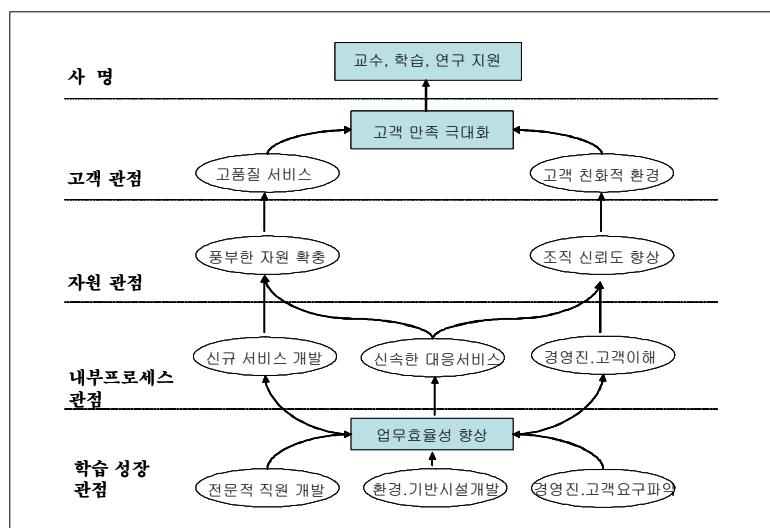
대학도서관의 공통적 전략은 모체 대학의 사명을 지원하는 장서, 서비스 직원 및 환경에 탁월한 서비스를 제공하는 대학도서관이 되는 것이다. 이러한 전략을 BSC 모형의 관점별 요소로 전환하여 조건-결과의 인과관계를 설정하면 다음과 같다.

첫째, 대학도서관 구성원들에게 전문 활동이나 세미나 등을 통한 개발 활동의 기회를 증가시키면, 그들은 더 많은 전문지식을 얻게 될 것

이다. 구성원들이 전문 지식을 더욱 많이 얻게 된다면, 업무 효율성이 증가되고, 보다 우수한 정보서비스를 제공하게 될 것이다. 업무 효율성과 우수한 정보서비스 제공은 대학도서관 정보서비스에 대한 고객 만족을 극대화하고 나아가 대학도서관의 사명인 교수, 학습 연구 지원을 확장하게 될 것이다.

둘째, 대학도서관의 환경과 기반시설을 개발하면, 정보 제공과 이용에 보다 안전하고 편리한 장소가 될 것이다. 정보 활용에 가장 편리한 장소가 된다면, 업무 효율성과 새로운 정보서비스 개발이 가능하게 될 것이다. 업무 효율성과 정보서비스의 개발은 우수한 정보서비스 제공과 이용 편의성을 제공함으로써 대학도서관 정보서비스의 고객 만족을 극대화 할 것이다.

셋째, 대학도서관이 모체 대학 경영진과 고객의 요구를 잘 파악하면, 대학도서관에 대한 경영진과 고객의 기대를 충족시키게 된다. 대학 경영진과 고객의 기대가 충족되면, 기금조성



<그림 8> 대학도서관의 전략 지도

활동과 도서관의 친구와 같은 개발 활동이 활성화되고, 새로운 정보서비스 개발이나 장서개발의 기금을 확보할 수 있게 될 것이다. 새로운 서비스 개발이나 장서개발은 대학도서관에 우수한 자원을 확보하게 함으로써 고객의 만족을 충족시킬 것이다.

이와 같은 조건-결과의 설정에 따라 합리적으로 구축된 BSC는 이러한 연속적인 인과관계를 통해 사업단위 전략을 표현할 수 있어야 한다. 측정시스템은 다양한 시각의 목표와 측정지표들간의 관계(가설)를 명확히 설정할 경우에 타당성을 가질 수 있기 때문이다.

측정시스템은 결과물 측정지표와 이 결과물의 성과동인간의 인과관계에 대한 연속적인 가설을 규명하는 과정이다. 따라서 BSC에서 선택된 모든 측정지표는 부서단위 전략의 의미를 조직에 전달하는 인과관계 사슬의 한 요소로 전달되는 것이 바람직하다.

#### 4.3 BSC 측정지표

기본적으로 대학도서관의 BSC 측정지표는 개별 도서관의 특성과 주어진 여건에 따라 주요 관점의 설정이나 전략지도, 측정지표가 다르게 설정된다.

그러나 모든 대학도서관은 궁극적으로 조직의 사명을 달성하기 위해 무엇을 해야 하는가와 그에 따른 실행 결과를 알기 위해서 무엇을 측정해야 하는가에 초점을 맞추어 측정지표를 설정하면 된다.

본 연구는 대학도서관을 위한 BSC 모형을 고려, 자원, 내부 프로세스, 학습·성장의 네 시각을 핵심 관점으로 제시하였다.

고객 관점은 정보서비스에 대한 고객 만족도 측정에 초점을 두고, 자원 관점은 자원 활용의 비용 효율성을, 내부 프로세스 관점은 업무 효율성을, 학습 성장 관점은 조직구성원의 직무 만족과 잠재능력을 측정하는데 초점을 둔다.

앞서 제시한 대학도서관의 전략지도에서와 같이 고객 관점은 대학도서관에서 제공하는 정보서비스의 고객 만족을 극대화하기 위하여 고품질 서비스와 고객 친화적 환경을 조성하는 것을 전략적 목적으로 설정하였다.

이러한 목적을 달성하기 위한 고객 관점의 측정지표로는 첫째, 전체 등록이용자 중 실제 이용자 비율을 정보시스템의 이용 기록을 통하여 산출한다. 둘째, 이용자에게 제공되는 정보서비스에 대한 전체적인 만족도와 이용자 교육에 대한 만족도 및 이용자 서비스 문의나 요청에 대한 응답시간과 서비스 만족도 평가 그 밖에 도서관 개관시간 만족도 등을 이용자 서베이트 통하여 만족 정도를 측정한다. 셋째, 전자도서관 이용율과 원격 접속율을 정보시스템 로그 정보를 추적하여 산출한다. 넷째, 예약서비스와 상호대차 서비스 등 즉시 이용 가능한 대출율을 측정한다.

자원 관점은 예산과 기금 조성 등을 통한 풍부한 자원 확충과 고객과 대학 경영진의 기대를 충족시키는 조직 신뢰도 향상을 전략적 목적으로 설정하였다.

이러한 목적을 달성하기 위한 측정지표로는 첫째, 전체예산 중 대학도서관 예산 비율, 도서관예산 중 기금이나 자체구입비 비율 등을 산출한다. 둘째, 전자저널의 단위당 비용과 데이터베이스의 단위당 비용을 라이선스 비용과 로그 분석을 통한 실제 이용자 검색건수로 나누

어 산출한다.셋째, 상호대차 처리당 비용, 도서관 이용자당 총비용, 이용자 1회 방문당 비용 등을 전체인건비와 관리비를 통합하여 개별서비스에 투입된 비용을 생산단위별 활동기준 원가로 산출한다.넷째, 전체 수서비용 중 단행본, 연속간행물, 전자자료, 온라인 데이터베이스 라이선스 등의 비율을 산출한다.

내부 프로세스 관점은 신규 서비스의 개발과 신속한 대응서비스, 고객과 모체 대학의 경영 진에 대한 이해를 증진하는 것을 전략적 목적으로 설정하였다.

이러한 목적을 달성하기 위한 성과 측정지표로는 첫째, 직원당 자료 처리건수, 자료 평균처리시간, 수서처리시간, 서가 재배열 시간 등을 산출한다.둘째 특정 도서관서비스 제공을 위한 전과정에 거치는 업무 단계수를 측정한다.셋째, 복사기, 프린터, 검색단말기 등 기기 및 서비스 신뢰성 등을 주기적인 확인을 통하여 측정한다.

학습 성장 관점은 업무효율성 향상을 위하여 조직구성원의 개발과 환경, 기반시설 확충 및 이용자와 모체 대학 경영진의 요구 파악을 전략적 목적으로 설정하였다.

이러한 목적을 달성하기 위한 측정지표로는 첫째, 직원개발 계획과 실행의 결과를 대비하여 성과를 산출한다.둘째, 직원당 훈련일수와 직원당 단기(1일에서 3일까지) 질병결근수 등을 산출한다.셋째, 직원 만족도를 서베이를 통하여 조사한다.

## 5. 결론 및 제언

BSC는 대학도서관이 그 사명을 달성하도록

경영관리 전반에 걸친 고객, 자원, 내부 프로세스, 학습·성장 관점별로 핵심 목적과 측정지표, 목표와 이니셔티브를 중심으로 그 인과관계에 따라 대학도서관 성과의 전체적인 그림을 제공하는 통합경영관리 도구이다.

대학도서관의 BSC 적용에 있어 가장 큰 이점은 목표 가치와 평가 데이터 및 실제 발생 결과간 원인과 효과의 관계를 구체화하여 보여줄 수 있다는 점이다.

본 연구는 대학도서관의 BSC 적용을 위한 이론적 조사와 미국, 호주, 독일 등의 대학도서관 적용 사례 검토를 통하여 대학도서관에서 적용 가능한 BSC 모형과 전략지도 및 측정지표를 제시하였다.

이에 대학도서관의 사명을 달성하기 위한 균형성과측정표로서 BSC의 대학도서관 적용에 관한 연구 결과를 요약하여 정리하면 다음과 같다.

첫째, 오늘날과 같이 급속히 변화하는 환경에서 대학도서관은 그 존재 가치를 기반으로 사명을 달성하기 위한 전략적 계획을 수립하여야 한다. 더불어 이러한 전략을 실천으로 연계하고 성과로 측정할 수 있는 통합 경영관리 도구로서 균형성과표의 적용은 고객 만족과 대학 경영진의 기대를 충족시키는 효율적인 성과관리시스템이다.

둘째, 대학도서관에 적용 가능한 BSC 모형은 사명을 최상위에 위치시키고, 비전과 전략을 네 관점으로 전환하는 것이다. 비전을 달성하기 위해 고객에게 어떻게 보여져야 하는가의 고객관점, 재무적으로 성공하려면 대학 경영진들에게 어떻게 보여져야 하는가의 자원관점, 대학경영진의 기대와 고객을 만족시키려면 어

면 내부 프로세스에 뛰어나야 하는가의 내부 프로세스관점, 비전 달성을 위한 학습과 성장 능력을 어떻게 계획적으로 개발하고 증진할 것인가의 학습·성장관점을 제시하였다.

셋째, 대학도서관의 전략을 각 관점별 측정 지표로 전환시키기 위한 인과관계와 성과동인 등을 고려하여 교수, 학습, 연구 지원을 사명으로 고객, 자원, 내부 프로세스, 학습·성장 관점을 중심으로 대학도서관의 전략지도를 제시하였다. 아울러 이 전략지도의 핵심 전략을 기반으로 각 관점별 측정지표와 측정방법을 제시하였다.

본 연구의 결과를 토대로 대학도서관 정보서비스에 대한 고객 만족과 모체 대학 경영진의 기대를 충족시키면서 조직의 사명을 달성하기 위한 전략과 연계하여 BSC 적용에 관한 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, BSC는 대학도서관의 규모에 관계없이 고객, 자원, 내부 프로세스, 학습 성장의 네 가

지 관점에 의해 간단한 몇 가지 핵심적 요소를 중심으로 전략적 목적에서 실행 결과까지의 성과를 균형적으로 측정하고 관리함으로써 현재의 성과와 미래의 잠재성을 보여주는 통합경영 관리도구로 활용할 수 있다.

둘째, BSC는 균형적 성과측정과 함께 결과에 따른 보상을 제시하여 조직구성원들을 고무할 수 있는 시스템이다. 궁극적으로 BSC의 결과가 조직의 성과평가로 나타나고 그 결과를 보상과 연계하여 적용할 수 있다.

셋째, BSC는 대학도서관의 효과적인 성과측정과 함께 성공적인 전략 실행이라는 두 과제를 달성할 수 있도록 도와주는 관리기법이다. 따라서 대학도서관의 전략적 계획을 실행 가능한 활동으로 전환함으로써 궁극적으로 조직의 사명을 어느 정도 달성하고 있는가 현재와 미래를 포괄하는 전체 그림을 제시하는데 활용할 수 있다.

## 참 고 문 헌

- 박재용, 조윤희. 2002. 정보화경영시스템의 도서관 적용에 관한 연구. 『한국정보관리학회』, 19(1): 115-134.
- 조윤희, 박재용. 2000. 성공적인 도서관 경영혁신 방안에 관한 연구. 『한국도서관정보학회』, 31(1): 143-165.
- 조윤희. 2005a. 사명 비전을 통해 본 대학도서관의 핵심 가치. 『한국문현정보학회』 40(4): 71-88.

- 조윤희. 2005b. 대학도서관의 전략적 계획 내용 분석. 『한국정보관리학회』, 22(4): 111-128.
- Blixrud, Julia C. 2003, E-metrics : next steps for measuring electronic resources. ARL bimonthly report 230/231. [online] [cited 2006. 1. 8].  
<http://www.arl.org/newsltr/230/emetrics.html>
- Ceynowa, Klaus. 2000. "Managing academic

- information provision with the balanced scorecard : a project of the German Research Association." *Performance Measurement and Metrics*, 1(3) : 157-164.
- CQU Library. 2005. *Balanced scorecard* [online] [cited 2006. 1. 8]. <<http://www.library.cqu.edu.au/services/libraries/corporate/ann-reports/2004annualreport/scorecard.htm>>
- Cribb, Gulcin and Hogan, Chris. 2001. Balanced scorecard : linking strategic planning to measurement and communication. [online] [cited 2006. 1. 8]. <<http://www.bond.edu.au/Library/staff/iatulpaper.pdf>>
- 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. [online] [cited 2006. 1. 8]. <<http://www.ifla.org/IV/ifla71/Programme.htm>>
- ISO. 1998. ISO 11620 : *Information and documentation-Library performance indicators*. Geneva : ISO.
- ISO. 2003. ISO 2789 : *Information and documentation-International library statistics*. Geneva : ISO.
- ISO. 2003. ISO TR 20983 : *Information and documentation-Performance indicators for electronic library services*. Geneva : ISO.
- 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.
- Matthews, Joseph R. 2003. "Determining and communicating the value of the special library : valuing the balanced library scorecard." *Information Outlook*, 7(3): 26-31.
- Niven, Paul R. 2002. *Balanced scorecard step-by-step*. New York : John Wiley & Sons.
- Pienaar, Heila and Penzhorn, Cecilia. 2000. "Using the balanced scorecard to facilitate strategic management at an Academic information services." *Libri*, 50: 202-209.
- 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.
- Self, Jim. 2003. Using data to make choices

- : the balanced scorecard at the University of Virginia Library. [online] [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.
- University of Virginia Library. 2005. Balanced scorecard at UVa Library. [online] [cited 2006. 1. 8].  
⟨<http://www.lib.virginia.edu/bsc/index.html>⟩

