

圖書館 組織代案으로서의 매트릭스經營管理

尹 熙 潤

〈釜山大學校 文獻情報學科 講師〉

이 論文은 Minnesota大學 Paul Campus 圖書館 副館長인 존슨(P. Johnson)이 Journal of Academic Libraianship, Vol. 16, No. 4(Sept, 1990), pp. 222~229에 게재한 “Matrix Management: An Organizational Alternative for Libraries”을 完譯한 것으로, 도서관의 전통적인 조직구조에 대한 代案을 모색하는 데 참고할 수 있는 理論的 論文으로 사료됨.

圖書館組織構造가 점점 복잡해 짐에 따라 도서관 관리자들은 機能과 責任을 보다 효과적으로 調整하고 統合하기 위한 다양한 방안들을 모색하여 왔다. 이 論文은 전통적 階層構造에 대한 代案으로서의 매트릭스構造의 效用에 관하여 논의 한 것이다. 매트릭스管理가 매우 성공적으로 이루어질 경우에는 사서들에게 柔軟性を 증대시키기 위한 新戰略과 고도의 專門的 獨立性, 그리고 보다 균형된 意思決定過程을 제공해 준다.

제2차 세계대전때까지만 해도 도서관을 포함한 대다수 機關의 組織構造는 몇 가지로 나눌 수 있었다. 비록 이들 조직구조가 바뀌게 되었다 하더라도 그것은 意圖的인 計劃下에서 진전된 것이 아니라 안정적이고 예측가능한 환경에 매우 적합하도록 자연스럽게 이루어진 것이다. 다만 최근 여러 해 동안 급격한 환경변화로 인하여 보다 새로운 組織構造가 발전하게 되었는데, 이는 自然進化的인 組織變化라기 보다는 오히려 特定的 要求를 충족시키기 위한 自意的인 計劃의 結果라고 하겠다. 이와 같은 급격한 변화에 대처하도록 특별히 계획된 매우 革新的인 組織構造중의 하나가 組織매트릭스이다. 이 논문은 大學圖書館에 있어서 組織構造, 組織代案으로서의 매트릭스構造, 매트릭스經營管理의 效用 등 세 가지의 문제에 대하여 考察하고자 한다. 〈譯者註〉

目 次

- I. 組織構造
- II. 매트릭스組織
- III. 매트릭스 프레임워크
- IV. 매트릭스經營管理에 대한 抵抗
- V. 매트릭스管理와 大學圖書館
- VI. 結 論

I. 組織構造

매시(Joseph Massie)는 “組織構造가 결정되고 職務分掌이 이루어지는 過程”¹⁾을 組織設計로 정의하고 있다. 조직설계단계에서는 조직의 구조와 과정이 결정되며; 통상적으로 다음의 내용들이 포함된다:

- 部門과 單位의 分化
- 階層數
- 意思決定權限의 所在
- 施設配置
- 選拔된 人力의 類型
- 報償行動²⁾

1. 官僚制

전통적으로 조직구조는 흔히들 웨버(Max Weber)³⁾가 제시한 理想型 官僚制模型을 따르는 경향이 있다. 이 모형의 특성은 다음과 같다:

- 權限의 階層性

- 分業
- 規則과 規定
- 技能에 따른 選拔과 昇進
- 對入關係의 非入格性
- 訓練 및 統制시스템

이러한 계층구조는 도서관의 가장 일반적인 모형이며, 이 조직에서의 意思決定과 責任은 圖書館長과 組織피라미드상의 下向段階別로 권한이 적게 委讓되도록 규정된 委任者에게 주어 진다⁴⁾. 페이올(Henri Fayol)은 “命令統一”의 원칙을 제시하였을 때 계층별로 권한이 주어지는 것을 지지하였으며, “從業員은 어떤 일을 하든 간에 다만 한 사람의 上官으로부터 指示를 받아야 한다”⁵⁾고 말했다.

맥클라스키(Michael McClaskey)는 이 조직구조를 “機械的”構造로 지칭하고 있는 바, 權限과 影響력 및 情報은 조직의 모든 水準에 부여되고, 그 수준이 높아질수록 累進的으로 부여되며, 의사결정은 最高經營者에게 집중되어 있다. 이런 구조는 能率的이며, 豫測可能하지만 柔軟性이 없으며, 변화가 적은 확실한 환경과 안정성을 바라는 직원에게 적합하다⁶⁾. 주요한 短點으로는 組織의 層化, 원활하지 못한 커뮤니케이션, 創意力의 抑制, 官僚職員의 把大化, 급격한 변화에 대한 對應力의 不足을 들 수 있다⁷⁾.

2. 機能別 模型

최근까지도 조직을 구성할 때 활용가능한 方案으

1) Joseph L. Massie, *Essentials of Management*, 3rd ed.(Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979), p. 7.
 2) Michael B. McClaskey, “An Introduction to Organizational Design,” *California Management Review* 17(Winter 1974): 13~21.
 3) Max Weber, “Bureaucracy,” in *From Max Weber: Essays in Sociology*, trans. H.H. Gerth and C. Wright Mills(New York: Oxford University Press, 1962), pp. 196~244.
 4) Don Sager, “The Comfortable Pullman: Administrative Creativity on the Siding,” *American Libraries* 1(June 1970): 587~592.
 5) Henri Fayol, *General and Industrial Administration*(London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1949), p. 24.
 6) McClaskey, “An Introduction to Organizational Design,” p. 14.
 7) Sager, “The Comfortable Pullman,” p. 587.

로는 두 가지가 있었다. 첫째는 機能 혹은 活動에 따른 組織構成이고, 둘째는 目的 혹은 製品別 組織構成이다. 기능이나 활동이 그룹화의 기초가 될 때는 비슷한 업무를 수행하는 사람들이 하나의 단위에 군집된다. 하나의 企業이 販賣, 製造, 技術 등으로 분화되었듯이 도서관은 編目, 參考奉仕, 貸出 등으로 구분된다. 이런 모형의 잇점은 무수히 많다. 編目者처럼 비슷한 업무를 수행하는 개인이 함께 編成될 때 능률적이며, 專門技術의 細分化가 가능하다. 또한 이 모형은 직원의 훈련을 용이하게 하고, 裝備를 효율적으로 활용하게 하며, 資源의 重複을 피하게 한다. 그리고 하나의 전문영역내에서도 업무의 분화가 가능하다. 예컨대 編目部署는 音樂資料編目者와 CJK【中國·日本·韓國資料】編目者로 나눌 수 있다. 반면에 技術에 따라 개인을 그룹화하면 專門家의 技術이 향상되고 訓練이 容易하며, 協力이 促進되고 裝備의 효율적인 활용이 가능하게 되며, 전문가 활용이 極大化되고 필요한 전문가의 수가 最小化된다. 또한 이런 모형에는 동일한 部類의 다른 전문가들과 相立作用이 가능하므로 프로페셔널리즘(專門家氣質)이 강화된다⁸⁾.

그러나 機能構造에는 문제점도 있다. 프로페셔널리즘을 자주 강조함으로써 전문가들로 하여금 組織의 目的보다는 그들 자신의 입장을 提高시키는 데 注力하게 하며, 편협된 價値觀을 지니게 한다. 또한 조직전체의 문제점을 이해하거나 간파하지 못하며⁹⁾, 부서간에는 活動, 哲學, 敎育, 심지어는 用語의 차이로 葛藤과 誤解가 일어날 가능성이 높아진다¹⁰⁾.

이미 잘 알려진 바와 같이 整理業務와 閱覽業務間의 커뮤니케이션의 어려움은 機能中心의 圖書館에서 나타나는 부정적인 결과의 단적인 例이다. 編目者는 이용자의 요구를 고려하지 않은 채 目錄레코드를 작성함으로써 비난을 면치 못하게 되고, 參考業務職員은 그들이 書誌統整의 複雜性을 이해하지 못하고 있다는 말을 듣게 된다. 이러한 어려움은 目錄을 自動化함으로써 해소된다. 이제 참고사서는 書誌레코드에서 온라인 索引作成에 관련된 결정을 내리기 위하여 MARC레코드를 이해하여야 하며, 편목자들은 利用者의 探索行爲를 추적하는 文獻을 수시로 검토하는 일이 필요하다.

機能別 組織은 또 다른 고유한 문제점을 지니고 있다. 즉, 相互機能的 프로젝트가 포함될 때는 部署內에서나 部署間의 활동을 계획하고 조정하기가 매우 어렵다. 갈브레이드(Jay Galbraith)가 지적한 바와 같이 기능구조에서는 모든 부서단위의 諸業務를 동시에 계획대로 완성하거나 다양한 이용자를 만족시키고, 질적으로 적절한 水準을 유지하며, 모든 資源을 충분히 활용하는 일이 거의 불가능할 것이다. 이러한 조직방안으로 업무를 완성하기 위해서는 엄청난 양의 情報와 資源, 혹은 장기간의 準備時間이 필요하다¹¹⁾. 다시 말해서 自動化시스템을 이해하는 과정에서는 이들을 計劃하고 調整하는 문제가 자주 발생하며, 원래 계획된 시간프레임내에 시스템을 자동화하는 도서관은 거의 없다. 통합시스템이 가동되고 있는 단계에서조차도 시간은 소모되기 마련이다.

8) Andre Delbecq and Alan Filley, *Program and Project Management in a Matrix Organization: A Case Study*(Madison, WI: Graduate School of Business, University of Wisconsin, 1974), pp. 5~6.

9) Herbert S. White, *Library Personnel Management*(White Plains, NY: Knowledge Industry, 1985), p. 24.

10) Delbecq and Filley, *Program and Project Management*, p. 6.

11) Jay R. Galbraith, "Martix Organization Designs: How To Combine Functional and Project Forms," *Business Horizons* 14 (February 1971): 29~40.

3. 目的別 혹은 製品別 模型

機能別 構造와는 달리, 目的指向의 構造는 共通의 製品, 消費者, 地域, 혹은 프로젝트에 따라 업무를 部署나 部門으로 분류하는 구조이다. 기업분야에서는 광고회사가 특정한 책임을 떠맡고 있는 專門家集團(예컨대, 그래픽디자이너, 作家)으로 조직을 구분하는 경우가 그 一例이며, 도서관의 경우에는 主題別 혹은 地域別로 분산화한 分館이 목적지향적 조직구조에 속한다. 이러한 조직구조하에서는 特定 顧客을 만족시키는 데 필요한 모든 업무가 單一 經營管理體制로 群集化되고 機能別 部署들간의 依存도가 줄어 든다. 이 구조의 잇점으로는 迅速한 奉仕, 接近의 保障, 便利性을 들 수 있으며, 부문이나 부서의 目的에 대한 注意力은 증대되지만, 반면에 專門의 役割에 대한 관심은 줄어 든다¹²⁾.

目的別 組織單位가 専門기술에 치중하는 것이라기 보다는 이용자봉사 지향적이라는 측면에서 이용자유구를 충족시키는 데는 機能組織單位보다 더 낫다. 그러나 단위들은 상호독립적이므로 上位의 組織의 目的보다는 枝葉的 單位目的에 치중한다. 통상적으로 分館은 専門화된 藏書를 가지고 한정된 이용자에게 봉사하기 위한 制限的인 政策과 節次를 가지고 있으므로 中央館이 이들 단위의 행동을 조정하거나 통제하기가 어렵고, 또한 부서들간에 資源을 公평하게 배분하기도 어렵다. 모든 부서의 장들이 납득할 수 있는 방식으로 資料購入豫算을 配定·調整하기란 거의 불가능한 데 이는 도서관환경에서 자주 접할 수 있는 하나의 예이다.

目的別 組織單位의 주요한 缺點은 각 단위의 技術이나 裝備의 重複이 불가피하다는 점인데 이는 人力이나 裝備가 충분히 활용되지 못한다는 것을 의미한다. 그 이유는 기능별 단위와 같이 시스템全體에 활용가능한 역량에 따라 作業과 時間을 계획하는 것이

아니라 特定的 要求에 따라 계획되기 때문이다. 예컨대, 분관마다 편목자가 있어야 하지만 常時로 필요한 것은 아니다. 이와 관련된 문제는 그룹화된 전문가의 수가 제한적이기 때문에 발생하며, 따라서 전문영역내에서 업무를 분화할 여지를 감소시킨다¹³⁾. 예를 들면, 두개의 분관이 약간의 非印刷資料를 편목해야할 경우, 일반편목자를 고용하여 전문화를 완화하거나, 각각 두명의 一般司書와 專門家を 고용하여 人力의 重複을 가져올 수도 있다.

비록 機能中心的 組織單位와 目的指向의 組織單位에 대한 代案들이 존재하여 왔다고는 하더라도 역사적으로 볼 때, 조직은 特殊技術이나 專門技術은 極大化하면서도 이용자유구를 충족시키지 못하는 구조와 반대로 특정적 요구는 충족시키는 완벽한 프로젝트나 업무이지만 専門적, 재정적, 기술적 資源을 효율적으로 활용하지 못하는 구조를 놓고 어떻게 선택할 것인가 하는 문제에 직면하여 왔다. 도서관은 자주 이들 두 조직방안을 혼합하는 방식을 취하여 왔는 바, 기능별 단위(편목, 참고업무, 대출부서)와 이용자중심단위(主題別 部署와 遠隔地 分館)는 하나의 공식적 계층구조상 대등하게 共存한다. 물론 이렇게 될 경우, 兩構造의 장점을 활용할 수도 있지만 어려움을 겪을 수도 있다. 다만 도서관은 內外的 環境의 끊임없는 변화에 대처해야 하므로 이런 문제를 더 深思熟考해야 한다.

4. 有機的 模型

맥클라스키는 公式的, 機械的 組織構造의 代案으로 “有機的”組織패턴을 제시하고 있는 데¹⁴⁾, 이 구조는 환경에 최대한 노출되고, 이론적으로는 많은 새로운 가능성을 최대한 創出할 수 있는 시스템을 지향한다. 1970년대초 컴퓨터산업분야에서 매우 혁신적이고 기업가정신이 강한 많은 기업들이 유기적

12) Delbecq and Filley, *Program and Project Management*, pp. 6~7.

13) *Ibid.*, p. 7.

14) McClaskey, “An Introduction to Organizational Design,” p. 14~15.

모형으로 출발하였으며, 開放的 組織環境下에서 창조성을 강조한 나머지, 하드웨어 및 소프트웨어의 設計에 있어서 자주 가시적인 결과가 창출되었다. 유기적 시스템의 특징은 官僚制보다 덜 制限的이거나, 嚴格하지 않는 직무나 규정에 의존한다는 점이다. 또한 權力和 權限은 委讓되고, 分散化되며; 커뮤니케이션은 垂直的, 水平的, 對角線(斜線)式으로 이루어지며; 각 스태프멤버들의 문제해결에 대한 責任意識을 鼓吹(助長)시키며; 종업원들은 다른 사람들과의 상호작용을 통하여 계속적으로 再定立된 多様な 役割을 수행한다; 그리고 의사결정은 더 分散化되며, 權限과 影響力은 가장 훌륭한 專門知識을 지닌 사람으로부터 나온다(이런 구조의 조직도는 線型 피라미드식으로 圖示되는 것이 아니라 사이클이 겹치는 형태로 표시된다) 이러한 組織設計는 불확실하거나 명확하게 이해되지 않는 업무를 해결할 때 유용하며, 애매모호한 업무에 직면했을 때도 잘 견디어내는 사람들에게 적합한 모형이다.

그러나 때로는 有機的 構造가 資源浪費와 努力의 重複을 초래하며, 또한 이러한 애매모호한 조직구조 하에서는 결국 아무도 책임의식을 느끼지 않는다. 그러므로 重要な 決定은 지연되거나 무시될 지도 모르며, 아무도 결정에 대하여 기꺼이 책임질려고 하지 않는다. 유기적 구조는 自由型 組織이므로, 화이트(Herbert White)가 지적한 바와 같이 유기적 시스템을 사용하는 것은 非現實的이며, 고지식한 接近方案이 될 수도 있다¹⁵⁾.

II. 매트릭스組織

매트릭스經營管理는 개별화되고 적응력이 있는 조직구조를 창출하기 위한 보다 혁신적인 代案이다. 이 방안은 有機的 構造가 전반적으로 지니고 있는

문제점에 깊이 빠져들지 않으면서 目的別 組織構造와 機能別 組織構造의 장점을 살리는 대신에 문제점을 解消하기 위하여 시도된 것으로 프로젝트구조와 기능구조의 中間型이다.

1. 革新의 必要性

현대조직의 특징은 組織의 不確實性에 있다고 해도 過言이 아닐 정도로 조직은 끊임없이 변화한다. 이러한 流動的 環境에서 일어나는 문제들을 해결하기 위해서는 정당하게 相衡하는 多様な 關心과 見解들을 조정해야 한다. 즉, 업무상의 불확실성에 대처하기 위해서는 奉仕期待值, 職務의 定義, 技術工學的 機會, 豫算配定에 있어서 예상하지 못한 변화에 신속하게 대응할 수 있는 역동적 조직구조—단지 연속적인 대응관계에서가 아닌 토탈시스템을 통하여 신속하고 지속적인 相互補完關係를 유지할 수 있는 구조가 필요하다¹⁶⁾.

이러한 修正 및 調整의 필요성은 2차세계대전후 항공산업분야에서 특징적으로 나타난 현상인 바, 고도의 기술이 등장하고 단기간의 研究 및 開發프로젝트가 요구됨에 따라 프로그램은 신속하고 능률적이며, 효과적으로 변화해야만 했다. 하지만 헤이그(Jerald Hage)에 에이킨(Michael Aiken)이 프로그램의 變化率이 낮은 것은 傳通的, 官僚制的, 階層構造의 模型의 세 가지 특징과 관련이 있다고 지적한 바와 같이 전통적 조직구조는 신속한 변화를 防害하는 경향이 있다: 그들의 연구에서 集權化, 公式化, 階層化는 낮은 革新率과 상호관련이 있음이 밝혀 졌다¹⁷⁾.

2. 權力の 均衡維持

매트릭스구조는 혁신적 행동을 제한하는 官僚主義特性을 中和시키는 수단의 하나로 제공된다. 갈브래

15) White, *Library Personnel Management*, p. 29.

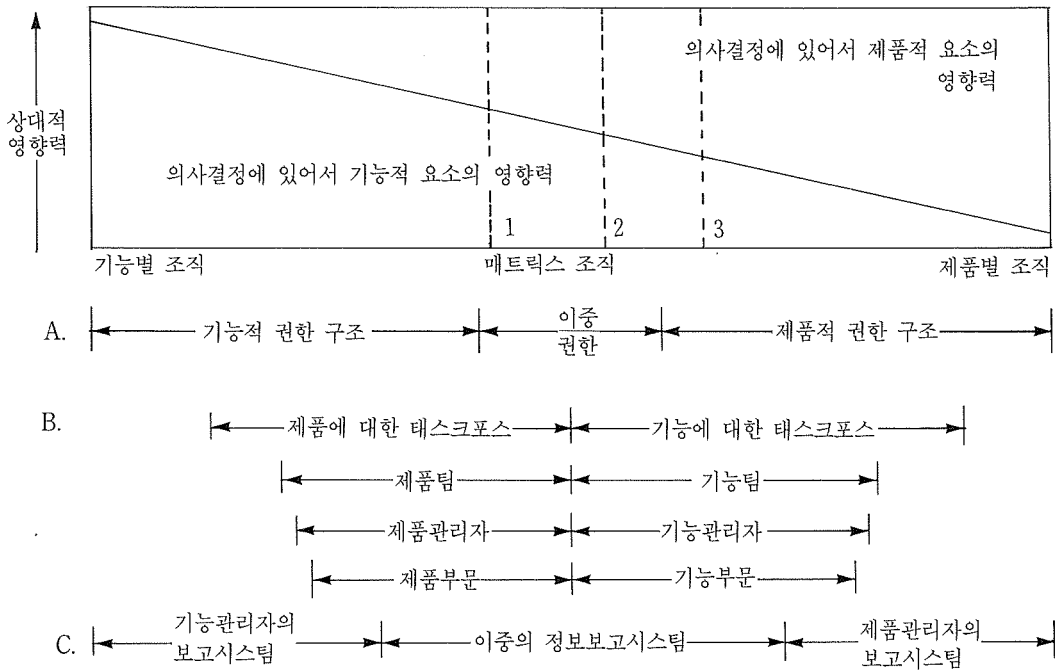
16) Leonard R. Sayles, "Matrix Management: The Structure with a Future," *Organizational Dynamics* 5(Autumn 1976): pp. 2~17.

17) Jerald Hage and Michael Aiken, *Social Change in Complex Organizations* (New York: Random House, 1970).

이드(Jay Galbraith)은 매트릭스模型이란 다양성을 관리할 調整메카니즘과 手段을 동시에 제공하는 구조를 의미한다고 하였으며, 조직적 가능성(手段)의 連續體는 기능별 구조와 제품중심적(혹은 목적중심적)구조사이에 존재하는 것으로 보았다¹⁸⁾. 그는 <그림 1>에서 이 연속체상에 나타나는 권한과 영향력의 범위를 기술하고, 기능별 조직과 목적중심적 조직사이에서 권력의 衡平이 이루어지는 中央地點에 “매트릭스”조직이 놓이도록 묘사하였다.

갈브레이드는 權限構造, 統合메카니즘(태스크포스, 팀 등), 公式的 情報시스템, 影響力的 分布, 제품이나 목적의 多樣性, 變化性, 下部單位間的 相互依存度, 技術水準, 規模의 經濟性, 組織規模와 같은 많은 요인들이 이 연속체상의 조직위치에 영향을 미칠 것으로 생각하였으며¹⁹⁾, 이러한 요인들은 이미 조직설계에 영향을 미치는 것으로 확인된 바 있는 특징들과도 一致한다.

<그림 1> 權限의 移動



Business Horizons: Copyright, 1971, by the Foundation for the School of Business at Indiana University. Reprinted by permission.

18) Jay R. Galbraith and Robert K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, 2nd ed. (St. Paul, MN: West Publishing, 1986), p. 77.

19) Galbraith, "Matrix Organization Designs," pp. 37~38.

3. 프로젝트管理

델베크(Andre Delbecq)와 필리(Alan Filley)는 특히 항공산업분야에서의 매트릭스구조에 대하여 포괄적으로 연구한 후, 프로젝트와 매트릭스간의 관계를 조사하였다. 어떤 경우에는 하나의 프로젝트가 일시적으로 혹은 영원히 目的指向的 部署化의 形態가 될 수도 있지만, 매트릭스구조를 통하여 프로젝트管理가 이루어질 경우의 프로젝트관리는 1차조직에서 이미 규정된 職位를 가지고 있는 사람과 시스템을 연결하는 2차조직이다. 즉, 1차조직은 그 성격상 기능조직인 반면에 프로젝트는 目的을 成就하기 위하여 이들 機能別 單位와 人力을 상호연계시킨다²⁰⁾.

델베크와 필리는 프로젝트관리의 특성을 다음과 같이 밝히고 있다.

- 프로젝트의 最終期限이나 計劃의 完成日字때문에 適時性을 보다 중시한다.
- 組織의 複雜性(둘 이상의 단위가 포함된) 혹은 技術的 複雜性(둘 이상의 기술분야가 포함된) 정도가 매우 높다.
- 시간의 길이가 길수록 많은 豫算이 지출된다.
- 外部 權力源에 의해 조직에 중요한 이익이 발생한다²¹⁾.

이들 네 가지 特性은 圖書館活動, 예컨대 自動化나 新築計劃과 같은 곳에서도 볼 수 있다.

4. 태스크포스

상술한 네 가지의 條件이 존재하는 조직에서는 매트릭스構造의 발자취를 자주 발견할 수 있다. 기업 부문에서 어떤 획기적인 변화가 있다는 의미는 새로운 프로그램이 實行된다는 최초의 徵兆이며, 도서관

에서 統合自動化시스템을 구축하라는 지시가 내려진다면 이는 새로운 프로젝트가 시작되는 것을 의미하게 된다. 어느 경우이든간에 階層組織은 여러 조직단위로부터 선발된 代表者들이 프로그램이나 프로젝트의 태스크포스를 구성함으로써 대응해나가게 된다. 이런 태스크포스는 計劃日程과 資源, 그리고 豫備프로젝트를 가지고 조직으로부터 위임된 중요한 사항에 대한 실행가능성을 결정하는 일을 책임지고 있다²²⁾. 갈브레이드에 의하면 태스크포스는 각 단위에서 행동을 책임질만큼 權限을 가지고 있는 사람들로 構成되어야 하지만 그렇다고 해서 조직구조상 職위가 너무 높아서 프로젝트의 포커스에 관한 직접적인 技術知識이 없는 사람들로 구성되어서는 안된다는 것이다²³⁾.

델베크와 필리, 그 밖의 사람들에 의해 사용된 “태스크포스”라는 용어는 여러 가지의 機能單位 및 (혹은) 目的中心單位의 개인들로 구성되어 報告書를 제출한 후에는 解體되는 企業集團을 말하며, 성격상 유사한 단위의 대표들로 구성되는 交叉單位그룹이 常設機構로 존속하는 조직에서는 이 그룹이 “팀”, “調整委員會”, “프로젝트그룹”으로 指稱되기도 한다²⁴⁾.

III. 매트릭스 프레임워크

하나의 조직에 있어서 한시적인 태스크포스나 常設프로젝트팀이 求心點으로서의 역할을 충실히 해내지 못하고, 조직의 均衡을 유지하거나 豫測하는 데 실패할 경우에는 어쩔수 없이 완전한 매트릭스 組織 形態로 바꾸게 될지 모른다. <그림 2>는 매트릭스 구조의 단순한 例로서, 조직도의 項點은 매트릭스관

20) Delbecq and Filley, *Program and Project Management*, p. 14.

21) Ibid.

22) Ibid.

23) Galbraith, “Matrix Organization Designs,” p. 33.

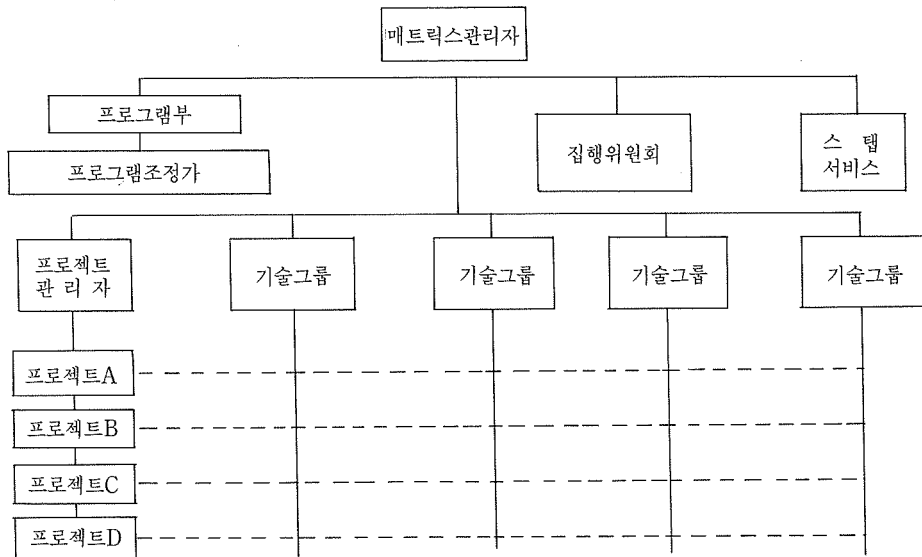
24) Delbecq and Filley, *Program and Project Management*, p. 15.

리자이며, 프로그램부에는 프로젝트그룹이나 제품그룹으로 대표되는 프로그램調整家가 포함된다. 이들은 最高責任者 밑에서 주로 企劃, 豫算編成, 日程計劃, 統制業務를 담당하는 스태프진이다. 프로그램부는 장기간의 시간계획아래서 技術部署들의 管理調整業務에 관여하고, 프로젝트의 要求條件과 技術그룹의 요구간에 균형을 유지하는 일을 맡고 있다²⁵⁾. 많은 대학도서관은 기업의 “프로그램調整家”의 職位에 상당하는 書誌統整計劃나 藏書開發副館長과 같은 새로운 職位를 설치하였는데, 이들 직위가 때로는 최소한의 라인權限을 계속 지니게 되는 스태프職位이기도 하다. 그러나 각 개인은 새로운 案을 실행하기 위하여 選拔·構成된 한시적인 태스크포스를 이끄는 프로젝트管理者이다.

<그림 2>의 “技術그룹”은 기능별 부서를 나타낸 것으로, 관계전문가들은 현재의 機能別 專門技術을 발전시키는 데 관여한다. 반면에 프로젝트그룹은 目的別 單位로서 技術部署의 각 개인이 프로젝트그룹의 구성원이 되며, 이들에게는 프로젝트의 일부분이나 전체에 참여해야 하는 任務가 부여 된다²⁶⁾. 圖書館貸出시스템의 自動化는 매트릭스構造를 활용하는 프로젝트의 一例로서, 이 경우의 프로젝트그룹에는 데이터베이스管理, 接近서비스, 製本準備, 書庫維持管理과 같은 技術(機能)單位의 멤버들이 포함된다.

프로젝트管理者의 役割중의 하나가 權力과 資源간에 균형을 유지하는 일이므로 執行委員會에서 프로젝트에 관심을 표명하게 되면 프로젝트의 管理者는

<그림 2> 매트릭스構造



From Andre Delbecq and Alan Filley. *Program and Project Management in a Matrix Organization: A Case Study*(Madison. WI: Graduate School of Business. University of Wisconsin. 1974), p. 16.

25) Ibid., p. 17.

26) Ibid.

프로젝트에 필요한 자원을 확보할 수 있다. 매트릭스構造가 적절한 기능을 수행할 경우에는 目的別 構造에서 활용가능한 調整 및 統制機能과 機能別 構造에서 활용가능한 깊이 있는 專門性이 모두 제공된다.

이 조직구조에는 다음과 같은 많은 잇점이 있다²⁷⁾.

- 모든 활동은 하나의 프로젝트를 求心點으로 하며 이루어지지만 개인이나 프로젝트管理者 혹은 태스크포스責任者의 업무는 각각 特定化되고, 특정화된 개인에게는 프로젝트完成에 필요한 權限과 責任이 부여된다.
- 機能別 部署로부터 技術要員을 쉽게 활용할 수 있을 뿐만 아니라 이들 요원들은 프로젝트간에 軸位가 가능하므로 人的 資源을 融通性있게 이용하게 한다.
- 技術要員은 프로젝트가 없을 경우에는 所屬部署로 돌아가 전문적 지원을 하기도 하고, 프로젝트가 생기면 다시 프로젝트로 돌아 올 수도 있다.
- 커뮤니케이션에 필요한 官僚的 채널의 수와 이용을 最小化한다.
- 기능간에는 相互關聯性이 있으므로 프로젝트의 費用要素와 技術要素間에는 牽制와 均衡이 이루어 진다²⁸⁾(특별한 전략이 특정 멤버에게는 매우 매력적으로 보일 수도 있는 반면에, 다른 멤버들에게는 그들의 機能單位에 전략이 미치는 영향을 중시하는 것처럼 프로젝트에 드는 실질적 비용때문에 特別戰略은 그렇게 매력적으로 생각되지 않을 지도 모른다)

1. 葛藤의 可能性

매트릭스管理에 대하여 논의할 때는 반드시 葛藤問題를 다루어야 하며, 意思決定者가 매트릭스管理를 조직에 導入할 때는 그 결과로 나타날 수 있는 個人間的, 集團間的, 組織相互間的 갈등에 대하여 대처하지 않으면 안된다. 바람직한 매트릭스構造가 되기 위한 組織目標은 그 성격상 갈등을 유발하기 쉬운 여건을 조성하기 마련이다. 버틀러(Arthur Butler)는 매트릭스구조의 목적은 “복잡하고 비일상적인 조직적 노력들이 集約된 經營管理에 있으며, 조직에 있어서 그 중요성을 감안할 때 매우 제한된 비용, 전달, 업무수행상의 제약에 대한 일련의 統合管理가 명확하게 保證되어야 한다”²⁹⁾고 하였다.

버틀러는 프로젝트팀이 대규모 조직의 下位構造이므로 上位組織에서 보편적으로 나타나는 갈등으로부터 프로젝트관리와 관련된 갈등을 分離하기란 용이하지 않다고 지적하고 부분적으로 중복되기는 하지만 프로젝트와 관련된 갈등을 대체로 두 가지로 구분하고 있다: 하나는 변화와 관련된 갈등이고, 다른 하나는 여러 분야의 專門家들이 群集됨으로서 나타나는 갈등이다³⁰⁾. 그러나 그는 조직에서의 갈등이 반드시 나쁜 것만은 아니라는 점을 계속 지적한다: 즉, 逆機能的 效果 뿐만 아니라 順機能的 效果도 있을 수 있다는 것이다³¹⁾.

매트릭스구조에서 갈등은 無視되거나 轉嫁되는 것이 아니라 容認되는 것이다. 팀구성원들은 각자 자신들의 職位를 다른 사람에게 설명하고 알려야 하기 때문에 갈등이 존재하는 것은 당연한 현상이다. 하지만 매트릭스는 다양한 接近方法에 따른 제약점과 잇점을 보다 분명하게 이해하도록 하며, 解決策을

27) Ibid., p. 18.

28) Arthur G. Butler, Jr., "Project Management: A Study in Organizational Conflict," *Academy of Management Journal* 16(March 1973): 84~101.

29) Ibid., p. 98.

30) Butler, "Project Management," p. 89.

31) Ibid., p. 85.

모색하는 환경을 제공할 수도 있다.

버틀러와 조이스(William Joyce)는 매트릭스구조와 프로젝트관리가 조직적 커뮤니케이션 및 행동에 어떤 영향을 미치는 지에 대하여 조사한 후, 문제점이 전혀 없는 것은 아니지만 일반적으로 有益하다는 결론을 내리고 있다³²⁾. 이들 방식에는 財源配定, 職能의 依存性, 差別的 誘引시스템, 業務의 二重負擔과 관련된 갈등이 존재하듯이 相互作用패턴의 변화와 權力-地位-影響기간의 변화, 그리고 統制方式의 변화가 불가피하다³³⁾. 이러한 대다수의 문제들은 보는 관점에 따라 부정적일 수도 있고, 긍정적일 수도 있다.

2. 專門家에게 미치는 影響

갈등은 여러 분야의 전문가간에, 혹은 전문가와 비전문가가 合同으로 팀을 구성하여 일을 해야할 때, 특히 合意點 및 結果의 導出에 대한 압력이 강할 때 일어나는 경향이 있다. 그러므로 관리자는 모든 사람들이 협력하도록 도와 줌으로서 이러한 갈등에 대처해 나가지만 동료가 아닌 專門職들이 "協力"하는 과정에서는 자주 갈등이 포출된다. 만약 조직에 있어서 각 전문가의 진정한 가치가 이러한 갈등을 통해서 만이 이해된다면 당사자들로 하여금 공평한 發言機會를 가질 수 있도록 葛藤의 條件들을 관리하는 일이 프로젝트管理者的 役割이다³⁴⁾. 델베크와 칠리는 각 그룹으로 하여금 프로젝트과업에 전념하도록 하고, 그들간의 問題點과 見解差를 덮어 두지 않고 오히려 들추어 내어 해결하도록 하는 것이 프로젝트관리자의 機能이라고 지적한다³⁵⁾.

전문가의 權限은 조직상의 職責에서 비롯된다기

보다는 오히려 能力의 의미가 강하며, 그들에게 내려 지는 指示나 規律이 동료로부터 나오지 않으면 거부하는 경향이 있기 때문에 전문가들은 프로젝트팀에 임명되어 勤務하기를 選好하는 것 같다. 그런가 하면 프로젝트팀에게 부여되는 統合的 課業은 성격상 組織目標과 깊은 관련이 있으므로 동료전문가들은 유능한 프로젝트멤버가 經營管理에 현혹되어 "죄다 팔아치우는"(배신하는)것으로 인식할지도 모른다. 프로젝트관리자나 팀멤버로 활동하는 대다수의 전문가들은 上部組織의 目的과 관련된 중요한 업무에 관여하게 될 뿐만 아니라 조직내외의 最高水準의 意思決定者와 더 친숙해지는 경향이 있기 때문에 影響력을 지니게 된다³⁶⁾.

매우 뛰어난 프로젝트팀에게 부여된 任務가 技術的 能力에 도전하는 것이거나 意思決定者와 직접적으로 관계가 있는 것일 경우에는 팀구성원들의 滿足度를 提高시킬 수 있다. 델베크와 칠리는 "權威라는 것은 프로젝트와 그것을 담당하는 사람으로부터 생겨난다"³⁷⁾고 한다. 예컨대, 태스크포스에게 OPAC 畫面을 設計하도록 했다는 것은 그들에게 權威와 業務遂行에 따른 滿足을 讓渡한다는 의미이다-태스크포스는 그들의 技術과 專門知識을 公認받게 되고 중요한 책임이 부과되는 데 따른 指示的 權力을 가지게 된다.

프로젝트팀은 高位管理水準에서 임명되고 책임도 부여된다는 의미에서는 일종의 經營管理팀이다. 하지만 팀구성원들은 자신들에게 부여된 責務를 완수하기 위하여 관심과 기술을 相互作用的 活動에 投入해야 하기 때문에 개인적으로 하고 싶은 전문적인 활동은 포기할 수 밖에 없다. 프로젝트環境이 스트

32) William F. Joyce, "Matrix Organization: A Social Experiment," *Academy of Management Journal* 29(1986): 536~561.

33) Butler, "Project Management," p. 90.

34) Ibid.

35) Delbecq and Filley, *Program and Project Management*, p. 59.

36) Butler, "Project Management," pp. 91~92.

37) Delbecq and Filley, *Program and Project Management*, p. 67.

레스를 많이 주거나 要求가 심할 때는 구성원들이 프로젝트에 관하여 研究하여 報告書를 作成·出版하거나 會合에 參加하지 못하게 된다³⁸⁾. 텔베크와 필리의 연구에서는 실제로 대다수 프로젝트가 한시적인 성격을 띠고 있기 때문에 프로젝트에 參與하는 사람들은 자신들이 점점 쓸모가 없어져 간다는 데 대한 두려움, 不適切한 報償에 대한 염려, 미래에도 役割이 계속 주어 질지에 대한 不確實性, 役割에 따른 責任界限의 模糊性, 過多한 役割負擔 등 신분상 많은 위협을 느끼는 것으로 나타나고 있다³⁹⁾.

3. 팀구성원에게 미치는 影響

프로젝트管理와 매트릭스構造는 조직에 있어서 업무의 始作 및 管理方式를 변화시킨다. 프로젝트팀의 멤버들은 조직의 동료(프로젝트管理者)로부터 임무를 부여 받고 수행업무에 대한 평가를 받는 한편, 원래의 所屬部署의 상급자에게도 수행결과를 보고해야 하는 責任을 지고 있다⁴⁰⁾. 이러한 二重的 指揮監督體系로 인하여 프로젝트팀의 구성원들은 많은 부담을 느끼게 된다.

프로젝트管理者들은 특별프로젝트에 대한 높은 眼目을 지니고 있기 때문에 잠재적으로는 조직의 專門人力들에 대한 강력한 競爭者이다. 그들은 조직내의 우수한 전문인력을 선발하여 프로젝트팀에 합류시킴으로서 특히 機能部署의 人力構成을 形편있게 만든다. 비록 일반적으로는 機能別 部署의 직원들이 자기 부서의 責任者에게 管理上의 問題點(業務遂行의 評價, 俸給調整 等)을 계속 報告한다고 하더라도 실제로 많은 직원들은 조직 프로젝트관리자를 위하여 일한다. 그리고 프로젝트가 完成된 후에는 각자가

所屬職能部署로 되돌아가게 되지만 소속부서에서 별로 필요로 하지 않을 때는 職能中心의 환경에 再適應하기가 어려워진다. 게다가 프로젝트팀에서 받은 期待水準때문에 職能部署의 報償制度에 만족해 하지 않을 수도 있다(반면에, 기능부서로 돌아와 주요업무에 복귀했을 때는 그 기간을 만족스런 猶豫期間으로 인식할 지도 모른다)⁴¹⁾.

프로젝트관리자들은 전적으로 기능별 부서의 힘을 빌어 責務를 완성하려는 경향이 있으므로 비록 그들에게 명확한 권한이 주어졌다 하더라도 組織境界領域을 침범하거나 僭越적으로 스트레스를 유발하는 상황하에서는 권한이 再檢討되어야 한다. 그런가 하면 프로젝트권한이 분명하게 규정되지 않을 경우에는 프로젝트業務에 관여하는 사람들은 役割의 模糊性 때문에 일어나는 스트레스에 상당한 충격을 받게 된다⁴²⁾.

매트릭스구조가 조직에 있어서 많은 문제를 야기시키는 것은 분명하지만 이들 문제는 조직의 構造에 관계없이 거의 모든 조직에서 발생한다. 버틀러는 매트릭스구조를 도입할 때 나타나는 갈등은 각각의 特性, 즉 어떤 종류의 갈등이 얼마 정도이면 충분하다고 보는가?, 조직에 있어서 고질적이 아니면서도 구조상 중요한 갈등을 적절히 관리하는 장치에는 어떤 것이 있는가?에 따라 더 많은 情報를 活用할 수 있다면 매트릭스方案은 보다 적절하게 導入되고 運營될 것이라고 하였다⁴³⁾.

IV. 매트릭스管理에 대한 抵抗

갈브레이드와 카자니언은 전략에 관한 최근 著書

38) Butler, "Project Management," p. 95.

39) Delbecq and Filley, *Program and Project Management*, pp. 64~65.

40) Ibid., pp. 92~93.

41) Ibid., pp. 93~94.

42) Ibid.

43) Butler, "Project Management," p. 98.

에서 매트릭스構造를 지지하고 있다⁴⁴⁾. 그들은 「In Search of Excellence」에 제시된 어떤 企業도 매트릭스構造를 가지고 있지 않다는 調査結果에 대하여 왜 매트릭스構造가 人氣없는 구조인지를 밝혔으며, 매트릭스管理가 적절하게 이루어지지 못했을 경우에는 어려운 결과가 초래된다고 주장한다. 그것은 時流에 便乘하여 도입되었고, 기업의 여건에 맞지 않았기 때문에 失敗하였으며, 게다가 기업들은 단시간에 너무 많은 것을 기대하였다. 또한 기존의 조직구조와 新매트릭스組織間에는 격차가 너무 크기 때문에 短期間에 이를 극복하지 못하며, 어떤 경우에는 戰略的 理由, 즉 企業의 여건이 변해서 매트릭스構造는 적절하지 못하기 때문에 포기하였다. 어쨌든간에 매트릭스관리는 원래부터 協同的이고 參與的인 組織構造이므로 일방적으로 도입되거나 上部로부터 강요되었을 때는 자주 실패할 수 밖에 없었다.

갈브레이드와 카자니언은 매트릭스관리가 다른 名稱으로 Intel, Motorola, IBM, Procter and Gamble, Digital, Boeing社 등의 주요 기업에 적절히 도입되고 있다고 주장하고 있으며, 갈브레이드는 分散化된 多國籍企業이 유력한 국제적인 경쟁자가 되도록 督勵하는 데는 매트릭스관리가 필수적인 管理形態라고 力說한다⁴⁵⁾.

1. 實行 가능한 代案

세일즈(Sayles)는 매트릭스구조가 미리 결정된 時間計劃下에서 이루어지는 研究開發環境이나 프로젝트에만 유용하다는 견해는 誤解에 불과하며, 비록 매트릭스관리가 전통적으로 인정받아 온 훌륭한 組織原理와 管理原則에 어긋나는 것은 사실이지만 바로 이러한 점을 매트릭스구조의 장점으로 보고 있다. 매트릭스구조에 요구되는 管理能力은 오늘날 複

雜한 環境—모든 라인과 스텝직원간의 관계가 너무 복잡하고 相互依存性이 너무 심해 傳統的 組織構造의 단순함을 受容할 수 없는 환경하에서 諸役割을 수행하는 모든 관리자에게 요구되는 資質이다⁴⁶⁾.

매트릭스構造의 잠재적인 잇점은 다음과 같다:

- 변화하는 環境에 신속하고 혁신적인 對應
- 適時, 適所에 專門技術人力의 효과적인 活用
- 從業員의 職務滿足度 提高
- 資源重複의 防止
- 問題解決을 위한 汎시스템적 接近
- 情報處理能力의 增大

V. 매트릭스管理와 大學圖書館

매트릭스構造를 大學圖書館에 적용할 때는 대학도서관의 많은 組織的 特性들, 즉 대학의 狀況, 專門職的 特性, 非營利的 性格이 고려되어야 한다.

1. 大學의 狀況

대학도서관은 일반적으로 현대사회의 가장 복잡한 조직구조의 하나로 인식되는 大學의 일부로 존재한다. 대학은 고도로 官僚的이며, 階層構造로 되어 있다; 호워드(Helen Howard)는 대학이란 시대적 압력과 급격한 변화에 대응해야 하는 데도 불구하고 점점 시대에 뒤지고 裝備도 나빠지고 있다고 지적한다. 대학도서관은 대학과 마찬가지로 答답한 조직구조를 가지고 있으며, 그것이 유연적이지 못하기 때문에 苦痛을 당하고 있으며⁴⁷⁾, 또한 지나친 階層化, 원활하지 못한 커뮤니케이션, 創意力의 抑制, 너무 많은 職員數, 環境변화에 대한 對應力의 不足 등으로 시달리고 있다. 게다가 대학(및 대학도서관)의

44) Galbraith and Kazanjian, *Strategy Implementation*, pp. 152~153.

45) Ibid., pp. 153~154.

46) Sayles, "Matrix Management," p. 15.

47) Helen Howard, "Innovation in the University Organization: The Communication Model," *Journal of Academic Librarianship* 6(May 1980): 77~82.

目的과 目標가 분명하지 못한 경우가 許多하며, 애매한 經營目標은 내부적으로 工作活動을 전개할 수 있는 빌미(機會)를 제공한다. 그러나 사거(Sager)는 이들이 公共機關에 존재하는 變數들에 불과하다고 주장한다⁴⁸⁾.

2. 專門職의 特性

대학도서관은 專門勞動力의 강점과 약점이 명확하게 구분되는 조직으로서 專門職의 業務를 수행한다. 홀(R.H. Hall)은 전문직의 특징으로 自律性 追求, 直接的인 責任意識, 自律的인 統制綱領, 專門團體의 利用, 社會에 대한 奉仕理念 等 5가지를 제시하였다⁴⁹⁾. 官僚制와 專門家主義는 많은 共通點을 지니고 있는 바, 둘 다 非人格的인 行動과 전문화된 技術能力을 요구하며, 합리적 基準에 따라 意思決定을 한다. 반면에 官僚的 權限은 전문적 기술이나 능력이라기 보다는 공식상의 직위에 불과하고, 順從하지 않으면 어느 정도의 製裁가 뒤따르지만 專門職의 權限은 동료들의 모임, 實務에 관한 專門的 基準, 論理的 行爲를 통하여 스스로 통제되는 差異點이 있다. 그리고 프로페셔널리즘은 서비스指向의이다⁵⁰⁾.

전문직은 서비스지향적이기 때문에 작업절차를 엄수하지 않아도 되는 作業行動—官僚的 環境下에서는 葛藤의 원인이 되는 行爲를 유발할지도 모른다. 예컨대, 조직의 管理要件에는 맞지 않는 순수한 專門的 基準에 근거하여 결정이 이루어질 때 갈등은 일어난다.

사서들은 자신들을 自律的 專門家로 생각하곤 한다. 그리고 대개는 자신들의 전문직 업무가 관료제 환경의 제약요소들 때문에 나빠지게 된다는 態度를 취하고 있지만 도서관의 많은 업무가 成文化된 規定과 規則에 따라 관리된다. 웨버가 주장하는 바와 같이 官僚制 組織에서 일하는 사람들에게 요구되는 “技術知識”은 규정과 규칙을 이해함으로써 갖추어지지만, 大學圖書館에는 기술지식과 전문지식이 동시에 요구되며, 이들 양자간에는 고유한 차이가 있기 때문에 緊張이 유발된다⁵¹⁾.

3. 非營利的 性格

대학도서관은 조직과 직접 접촉하거나 조직의 구성원들과 대면하는 대중에게 주로 서비스를 제공하는 비영리성 조직이다⁵²⁾. 뉴먼(William Newman)은 비영리성 서비스조직에 있어서 문제를 일으키는 일련의 제약요소를 제시하였는데⁵³⁾, 이들은 대학도서관에도 쉽게 적용될 수 있다.

1. 서비스는 無形이어서 測定하기가 곤란하다. 서비스目標가 복잡하거나 불분명할 때는 더욱 더 測定하기가 어렵다.
2. 後援者의 影響力은 미약하거나 일정하지가 못하다. 도서관은 종종 지역적으로 제한되어 있으며, 고객들의 支援金은 간접적인 資金源에 불과하다.
3. 專門職에 대한 一般職員들의 지나친 干涉은 도서관과(혹은) 대학간의 結束을 해친다.

48) Sager, "The Comfortable Pullman," p. 589.

49) R.H. Hall, "Professionalization and Bureaucratization," *American sociological Review* 33(1968): 92~104.

50) Peter M. Blau, "The Hierarchy of Authority in Organizations," *American Journal of Sociology* 73(January 1968): 453~467.

51) Beverly P. Lynch, "Libraries as Bureaucracies," in *Management strategies for Libraries: A Basic Reader*, ed. Beverly P. Lynch(New York: Neal-Schuman, 1985), pp. 59~67.

52) Peter M. Blau and William Richard Scott, *Formal Organizations*(San Francisco: Chandler, 1962), p. 51.

53) William H. Newman, "Managing Not-for-Profit Enterprises," *Academy of Management Review* 3(January 1978): 24~31.

4. 財源寄附者, 특히 大學管理者들은 內部經營에 무리하게 끼어든다.
5. 上記한 1, 3, 4로 인하여, 일부 기관에서는 教員地位에 대한 報償과 懲戒에 제한이 가해진다.

4. 環境

모든 類型의 도서관은 현대사회의 特徵이라 할 수 있는 여러 가지 壓力要素중에서 費用增加에 따른 緊縮財政, 서비스네트워크(地方的, 地域的, 國家的)과 基地 協力體制, 技術進涉, 利用者 期待水準의 變化, 保存에 대한 關心, 그리고 소위 정보폭발 등과 같은 문제에 직면하고 있다. 이러한 압력으로 인하여 다양한 조직적 요건들이 등장하고 있으며, 業務單位와 所屬職員들간의 새로운 관계가 제시되고 있다. 맥카베(Gerald McCabe)는 이러한 요인들로 인하여 도서관의 奉仕方式과 內部運營方式이 변화하고 결국에는 組織構造까지도 변화될 것이므로 圖書館 管理組織이 발전할 것으로 예측하고 있다⁵⁴⁾.

아마도 자동화는 오늘날 대학도서관이 도입해야 하는 최대의 縣案課題이다. 하야트(Hyatt)와 산티아고(Santiago)는 최근 저서에서 自動化的의 충격은 대단하며, 說得力이 있는 것으로 기술하고 있으며⁵⁵⁾, 研究圖書館協會의 1986年 自動化的目錄에서는 1985~86年間에 온라인 統合目錄을 운영하는 도서

관이 22%로 보고되었다⁵⁶⁾. 圖書館自動化的시스템의 統合化로 인하여 閱覽業務와 整理業務(機能別 單位와 目的別 單位)간에는 철저하면서도 깊은 접목이 불가피하며, 따라서 단일의 데이터베이스 레코드를 이용하여 收書, 會計, 編目, 利用者奉仕業務를 수행하고자 할 경우에는 둘 이상의 機能單位나 地理的 單位가 포함된 計劃 및 評價活動이 절대적으로 필요하다.

5. 圖書館에서의 매트릭스

매트릭스經營管理는 급변하는 시대에 있어서 대학 도서관의 적절한 組織代案으로 제시되어 왔다⁵⁷⁾. 自動化的와 再組織에 관한 1985년 ARL SPEC Kit에서는 전통적인 機能中心의 階層的 關係를 매트릭스形態의 組織으로 재편시킬 것을 요구하고 있다. 도서관에서 이미 經驗한 바 있는 變化樣相들은 복합적인 報告體系를 필요로 하며, 目的의 共有에 따른 관리상의 협력을 매우 강조하고 있는 것 같다⁵⁸⁾. 클라인(Cline)과 시노트(Sinnott)는 대학도서관이 “電子圖書館”으로의 근본적인 변화를 겪고 있는 현재의 상황에서는 매트릭스構造가 확실한 조직대안이라고 주장한다⁵⁹⁾.

도서관 관계문헌상 매트릭스구조가 공식적으로 확인된 경우는 아직 없다. 클라인과 시노트는 매트릭스조직을 정식으로 制度化시킨 대학도서관은 없다고

54) Gerald B. McCabe, "Contemporary Trends in Academic Library Administration and Organization," in *Issues in Academic Librarianship: Views and Case Studies for the 1980s and 1990s*, ed. Peter Spyers-Duran and Thomas W. Mann (Westport, CT: Greenwood, 1985), pp. 21~35.

55) James A. Hyatt and Aurora A. Santiago, *University Libraries in Transition* (Washington, D.C: National Association of College and University Business Officers, 1987).

56) *The Automation Inventory of Research Libraries*. 1986 (Washington, D.C: Office of Management Studies, Association of Research Libraries, 1986).

57) See Hugh F. Cline and Loraine T. Sinnott, *The Electronic Library: The Impact of Automation on Academic Libraries* (Lexington, MA: Lexington Books, 1983); Helen Howard, "Organizational Theory and Its Applications to Research Librarianship," *Library Trends* 32(Spring 1984): 477~493; and *Automation and Reorganization of Technical and Public Services* (SPEC Kit #112) (Washington, D.C: Office of Management Studies, Association of Research Libraries, 1985).

58) *Automation and Reorganization of Technical and Public Services*, p. ii.

59) Cline and Sinnott, *The Electronic Library*, pp. 131~132.

하였으나⁶⁰⁾ 호워드는 Elyria(Ohio)公共圖書館이 단기간 적용한 경우와 San Francisco州立大學圖書館이 매트릭스의 修正模型을 1982년에 도입한 경우를 예시하고 있다⁶¹⁾.

6. 未確認된 事實

그럼에도 불구하고 확인되지는 않았지만 많은 대학도서관에는 매트릭스型 組織構造가 존재하고 있다. 에반스(Evans)는 도서관조직의 두 가지 새로운 方向, 즉 시스템전체의 노력을 調整하기 위하여 기존의 조직라인을 橫斷하여 구성하는 태스크포스型 構造의 이용증가와 경영의 過負擔에 따른 壓迫感을 해소하고자 주요 실행담당자로 구성되는 “合同”部署의 新設을 제시하면서 매트릭스구조가 實在하고 있다고 말한다. 그에 의하면 이들 두 가지의 革新은 古典的 組織構造에서 탈피하고자 하는 努力의 表示인 동시에 변화를 적절히 受容하려는 手段이며⁶²⁾, 그 속에는 분명히 公式的 매트릭스構造의 特性이 내포되어 있다.

마르텔(Charles Martell)은 公式的 매트릭스組織 및 프로젝트팀 組織의 작업시스템은 조직의 柔軟性과 革新을 가져다 줄 뿐만 아니라 水準 높은 作業環境속에서 직무를 개발할 기회를 제공하는 것으로 보고 있다. 이 細分的 接近方法은 單一機能中心의 設計方法에 비하여 더 만족스럽고 도전적인 다양한 역할들을 수행하게 한다⁶³⁾. 모란(Robert Moran)은 “傳通的【組織的】模型은 組織의 柔連性, 個人的

意思表示와 滿足度를 증가시키는 한편, 資源을 효율적이고 능률적으로 활용할 수 있는 방식으로 修正되어 질 수 있다”고 말한다⁶⁴⁾.

레위스(David Lewis)는 도서관조직의 活用例에 관한 論文에서 도서관의 連結的【側面的】意思決定過程은 불확실성에 대처하기 위하여 자주 활용된 방식이며, “連結關係가 증가하는 것은 官僚的 階位를 포함시키지 않고도 커뮤니케이션과 意思決定이 가능하기 때문에 불확실성을 解消하는 戰略이 된다”⁶⁵⁾고 하고 있다. 그는 이러한 連結的 意思決定過程에 대한 현대적 경향의 단적인 증거로 委員會, 調整地位, 連結프로그램을 들고 있다. 또한 그는 권한이 있는 專門的 業務그룹을 활용하여 “專門職的 自由裁量”이 조화를 이루도록 촉진시킬 것을 제안하고 있다⁶⁶⁾. 그렇게 될 경우, 매트릭스管理가 지향하는 目標中的 하나라고 할 수 있는 專門職的 自律權이 그룹目的別로 衡平을 유지하게 된다. 대학도서관이 환경변화에 대응하고자 태스크포스나 常任委員會를 활용하는 경우가 漸增하고 있는데, 이는 델베크와 월리가 밝힌 바 있는, 營利를 추구하는 조직이 매트릭스구조를 도입하는 움직임과 類似하다.

VI. 結 論

한 때는 하이테크가 結集된, 일시적인 프로젝트환경에만 유용한 것으로 看做되었던 매트릭스經營管理는 현대의 大學圖書館의 적절한 組織代案으로 각광

60) Ibid. .

61) Howard, “Organizational Theory,” p. 488.

62) Evans, *Management Techniques for Librarians*, p. 267.

63) Charles Martell, “Improving the Effectiveness of Libraries through improvements in the Quality of Working Life,” *College & Research Libraries* 42(September 1981): 435~446.

64) Robert F. Moran, Jr., “Improving the Organizational Design of Academic Libraries,” *Journal of Academic Librarianship* 6 (July 1980): 142.

65) David W. Lewis, “An Organizational Paradigm for Effective Academic Libraries,” *College & Research Libraries* 47(July 1986): 347.

66) Ibid., p. 351.

을 받고 있다. 매트릭스構造는 조직의 柔軟性과 專門的 獨立性을 助長하고 情報과 專門技術을 공유하게 한다. 그 뿐만 아니라 專門化와 調整의 중요성에 대해서도 균형된 感覺을 가지도록 지원한다. 물론

不滿과 葛藤이 전혀 없는 것은 아니지만 사서는 매트릭스관리를 통하여 자신들의 職務技術을 향상시키고, 技術革新에 적절히 順應하며, 이용자서비스를 개선할 수 있다.

原 稿 募 集

〈도서관문화〉誌는 700여 단체회원과 1,300여 개인회원의 대변지로서 보다 알차고 유익하게 꾸미고자 회원 여러분의 옥고를 기다리고 있습니다.

1. 내용 : 가) 도서관학 및 정보기술의 학술이론과 실무에 관한 논문
나) 도서관계의 국내외소식, 회원人事소식
다) 도서관과 관계되는 수필 또는 수기
라) 기타
2. 보내실곳 : 137-702
서울특별시 서초구 반포2동 산60-1
전화 : 535-4868·5616
3. 기타 : 가) 원고를 보내실 때 약력과 사진 1매(“도서관문화”자료실 영구비치용)를 첨부바랍니다.
나) 게재된 원고에 대하여는 소정의 稿料를 드립니다.

圖書館文化 편집실