

한국의 대학도서관 팀제의 문제점과 개선방안*

The Problems and Solutions of the Team System of University Libraries in Korea

윤혜영(Hye-Young Yoon)**

목 차

- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1. 서론 | 5.1 팀제 조직 도입과정 |
| 2. 팀제 조직 | 5.2 재량권 |
| 2.1 팀의 개념 | 5.3 팀장의 리더십 |
| 2.2 팀의 유형 | 5.4 팀의 의사소통 |
| 2.3 대학도서관 팀제 조직 | 5.5 도서관장의 의지 |
| 3. 선행연구 | 5.6 팀장과 팀원의 인식 차이 |
| 4. 연구방법과 연구절차 | 6. 결론 |
| 4.1 연구대상 | 6.1 도입과정 |
| 4.2 조사도구 | 6.2 운영과정 |
| 4.3 분석방법 | 6.3 인적자원 |
| 5. 대학도서관 팀제 운영의 실태 | |

초 록

본 연구는 최근 우리나라 대학도서관 팀제 조직의 특성을 살펴보고 문제점과 개선방안의 제시를 목적으로 한다. 이를 위해 현재 팀제를 도입하여 실시하고 있는 대학도서관의 직원을 대상으로 팀제 도입과정, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십, 팀의 자유로운 의사소통과 도서관장의 의지에 대해 고찰해 보았다. 연구결과, 대학도서관 직원들은 팀제에 대해 비교적 부정적인 시각을 가지고 있었으며, 대학도서관은 팀제 도입과정에 있어 직원들에게 충분한 교육과 지원을 제공하지 않았음을 알 수 있었다.

ABSTRACT

This study was conducted to find out how the team organization works and to suggest better ways of applying the team system to a library organization. In this study, the survey was conducted to examine the characteristics of the university libraries that have adopted the team system, and the problems in operation were analyzed. The findings indicate that staffs at the university libraries had a comparatively negative image of the team system, and that university library has provided insufficient training and less supports for their staffs in the process of adopting the system. This study might be applicable to any strategy which seeks to reduce bureaucracy, empower staff, create a team system culture, and enhance the delivery of high quality services.

키워드: 팀제 조직, 대학도서관, 도서관 조직, 도서관 경영

Team-Based Organization, Academic Library, Library Organization, Library Management

* 이 논문은 2003년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음.(KRF-2003-041-H00015)

** 중부대학교 인문사회대학 문헌정보학과 부교수(hyyoon@joongbu.ac.kr)

논문접수일자 2004년 10월 16일

게재확정일자 2004년 12월 13일

1. 서론

1998년 이후 우리나라는 IMF 경제관리 체제를 극복하는 과정에서 공공, 금융, 노동, 기업의 4대 분야에 대한 개혁을 추진하여 오고 있다. 대학 역시 공공부분의 개혁을 구성하는 중요 구성요소로 학계의 주요 관심 대상이 되어 오고 있다. 그 동안 대학은 재학생 수와 입학지원자 수의 감소추세, 교육시장개방, 재정적인 어려움 등의 요인으로 말미암아 행정 및 재정부분의 구조조정 등의 노력을 해왔다. 특히 대학이 안고 있는 고비용 저효율 문제를 개선하기 위한 방안으로 많은 대학에서 조직의 축소를 바탕으로 하는 행정부분의 구조조정 내지 조직개편 등을 통한 경영개혁을 실시하고 있다.

이러한 대학의 경쟁우위전략을 바탕으로 하는 경영개혁은 대학의 부속기관으로 불려지고 있는 대학도서관도 또한 예외 없이 적용되고 있다. 대학도서관과 관련된 대표적인 개혁사례는 리엔지니어링 또는 다운사이징의 차원에서 추진하는 전자계산소와의 통합, 팀제 조직의 도입, 내부기능의 아웃소싱이라 할 수 있다(윤희운 2001, 34). 그 중 팀제 조직의 도입은, 환경변화에 적응하지 못하면 경쟁력을 상실하고 궁극적으로 도서관이 추구하는 목표달성을 이루 수 없기에 대학도서관이 자의반 타의반으로 선택한 자구책이라 할 수 있다. 고객중심의 적극적인 봉사체제 구축, 계층단축을 통한 의사결정의 신속화, 부서 이기주의의 타파, 인적 자원의 역량 및 역할의 극대화, 능력위주의 직무분장 등은 팀제 조직이 가지는 장점들이다. 팀제 조직은 정보화 사회에서의 새로운 환경과

대량으로 생산되고 있는 정보에 대하여 개인별로 대응하는 것이 아니라 여러 사람이 하나의 팀으로 공동 대응하고 학습함으로써, 그리고 계층제의 경직적 의사결정 구조에서 나타나는 개인의 결정이 아니라 팀원이 함께 서로의 능력을 보완하여 결정에 도달함으로써 조직의 효과성을 높이는데 그 목적이 있다. 이러한 이론적 뒷받침을 바탕으로 대학, 기업, 정부 등 사회의 각 부문에서 팀제 조직을 도입하는 조직이 많아지게 된 것이다.

문제는 팀제 조직을 도입한 대학도서관에서 과연 이론에서 주장하는 대로 그 효과성이 나타나고 있는지에 대한 검증이 부족하다는 것이다. 우리나라는 그 동안 어떠한 새로운 관리기법이 소개되면 이를 도입하는데 경제적으로 관심을 보여 왔다고 할 수 있다. 문제는 이러한 새로운 기법을 익히고 제대로 실행해 보기도 전에 다시 새로운 기법을 도입하는 등 관리 전반에 걸쳐 도입 이전에 충분한 실험정신이 부족하다는 것이다. 팀제 조직관리 역시 이러한 흐름과 맥을 같이 하는 것으로 많은 대학도서관 조직에서 이를 도입하고 조직을 변화시키고 있지만 그것이 과연 이론에서 주장하는 만큼 효과가 있는 것인지에 대하여는 논란의 여지가 있어 보인다. 팀제는 단순히 기존의 과명을 팀이라는 이름으로 개명하는 이상의 의미가 있다. 직무설계, 의사소통, 리더쉽, 성과책임 등 관리의 전반적인 내용이 함께 변화하고 더불어 개인 행태의 변화까지도 요구한다. 이러한 다면적인 요소가 통합적으로 변화되고 관리되지 않는다면 팀제의 성공은 기대하기 힘든 것이다.

그러므로 한국의 대학도서관이 도입하고 있

는 팀제가 제 기능을 발휘하려면 그 문제점을 파악하여 제대로 알리고 이를 개선하여 우리의 풍토에 맞게 정착시켜 나가야 하는 노력이 필요하다. 따라서 본 연구의 목적은 그동안 팀제를 도입해 왔던 대학도서관의 직원을 대상으로 그들이 직접 피부로 느끼고 있는 팀제의 특성을 조사하고 문제점과 개선방안을 제시하여 한국의 대학도서관 팀제의 정착에 이바지하려는 것이다. 그동안 팀제에 대한 기존의 국내 연구들이 대부분 영리를 목적으로 하는 일반기업을 대상으로 이루어지고 있으나 본 연구에서는 이제까지 간과되어온 관료제적 색채가 강한 대학도서관 조직을 대상으로 그리고 현재 팀제를 실시하고 있는 대학도서관을 표본으로 실증분석을 하고자 한다는 점에서 의의가 있다. 또한 앞으로 팀제 도입을 적극적으로 고려하고 있는 대학도서관들에 있어 팀제 운영 문제점과 개선방안은 성공적인 팀제 도입의 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

2. 팀제 조직

2.1 팀의 개념

오늘날 많은 기업들이 환경변화에 신속히 적응하고 조직의 유연성을 제고하기 위한 목적으로 팀을 도입하고 있으며 팀의 개념에 대한 정의는 다음과 같다. 팀은 공동목표를 가진 사람들이 시너지 효과를 얻기 위해 만드는 유연한 조직을 의미하는 것으로, 팀은 “상호보완적 기능을 가진 소수의 사람들이 공동 목표의 달성을 위해 상호 책임을 공유하고 문제 해결을 위해 공동의 접근방법을 사용하는 조직”으로

정의할 수 있으며 진정한 팀이 되기 위해서는 다음의 다섯 가지 기본 요건을 충족시켜야 한다고 주장하고 있다(Katzenbach and Smith 1995, 66-73).

첫째, 팀은 소수의 사람들로 구성되어야 한다. 이는 구성원들 간의 긴밀한 상호작용을 가능하게 하고 팀의 유연성을 보장하기 위해 필요한 요건이다. 팀 구성의 적정 규모는 과업의 규모, 업무의 특성, 권한의 위임정도, 팀장의 역량에 따라 차별적으로 운영되기 때문에 대체로 7-15명 정도가 적절한 규모로 여겨지지만, 경우에 따라서는 30명 정도가 되는 경우도 있다.

둘째, 팀은 상호보완 기능과 능력을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 팀의 업무수행 결과가 상승효과를 가지기 위해서는 문제해결에 필요한 다양한 기능을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 이것은 팀이 결과를 창출할 수 있는 능력을 스스로 배양하도록 하는 역할을 하게 된다. 팀의 효과를 제고하기 위해 요구되는 기능으로서의 기능별 전문성, 문제해결 및 의사결정 능력, 대인관계 기술을 들 수 있다.

셋째, 팀은 공동의 목적을 공유하고 업무수행목표에 몰입하는 사람들로 구성되어야 한다. 전통적 조직 단위와 팀의 주요 차이점 중의 하나는 업무수행목표의 설정과 이에 대한 구성원의 몰입이다. 팀이 가지는 공동의 목표는 구성원들을 하나의 방향으로 결집시켜 주는 역할을 한다. 팀제 조직에서는 상위조직의 전략과 전체 목표를 염두에 두고 팀 구성원들 간에 협의를 통해서 목표가 설정되어야 한다. 이때 팀의 목표는 업무 수행에 지침이 될 수

있도록 구체적이어야 하며, 팀 구성원들이 팀과 자신의 존재에 대해 자부심을 가질 수 있도록 충분한 의미를 갖고 있는 목표가 되어야 한다.

넷째, 팀은 업무수행이나 문제해결을 위해 공통의 접근방법을 사용하여야 한다. 팀이 효과적으로 기능하기 위해서는 팀 내 업무의 배분과 작업방법, 일정계획, 문제 해결방법등과 같은 제반 업무 수행방식에 대한 합의가 필요하다. 이는 팀원들 간의 잠재적인 불만을 방지하는 역할을 한다. 팀 내 공통의 접근방법은 주요과업의 수행이나 문제해결과정을 통해 개발되며 팀의 업무 수행방식에 대한 규범으로서의 역할을 한다.

마지막으로 팀의 구성원들은 팀의 업무수행결과에 대해 상호책임감을 공유해야 한다. 팀은 구성원들 간의 긴밀한 상호작용과 협조를 통한 업무수행을 그 근간으로 하고 있으므로 이러한 팀의 취지가 업무수행결과에 대한 평가에 반영되어야 한다. 즉 팀의 업무결과에 대해서는 팀 전체가 공동책임의식을 가져야 한다. 이러한 공동책임감은 팀 구성원 간에 상호신뢰의 형성과 협조정신을 배양하는 역할을 한다.

팀에 대한 정의는 연구자들에 따라 조금씩 차이가 있지만 대학도서관을 대상으로 연구하는 본 연구에서는 팀제를 다음과 같이 정의하고자 한다. 팀제란 “과거의 전통적 조직체계인 부나 과를 업무의 유사성이나 상호작용의 정도에 따라 통합하거나 분할하여 팀으로 전환함으로써, 상호보완적인 기술 또는 지식을 가진 둘 이상의 직원이 자율권을 가지고 서로 신뢰하고 협력함으로써 공동의 목적을 달성하기 위해 노

력하는 조직단위”를 말한다.

2.2 팀의 유형

팀제 조직이란 통상 조직 간의 수직적·수평적 장벽을 허물고 보다 자율적인 환경 속에서 인재의 폭넓은 활용으로 경영자원의 효율성을 극대화하기 위해 내부운영에 유연성을 부여한 조직형태라고 정의할 수 있다. 오늘날 많은 조직에 의해서 환경변화에 신속히 적응하고 조직의 유연성을 제고하기 위한 목적으로 채택되고 있는 팀제는 다음과 같은 점에서 기존의 전통적 조직과 차이가 난다.

전통적 조직은 세분화된 업무 단위들을 통합, 조정하는 역할을 담당하는 메카니즘으로서 계층을 활용한다. 이러한 계층은 명령일원화의 원칙과 적정 감독범위의 원리에 따라 다단계화되는 것이 일반적이다. 그러므로 전통적인 조직은 수직적 계층조직이 된다. 반면 팀제 조직은 팀에 대한 권한 부여와 자율적 업무처리를 통해 계층이 축소되고 팀 간의 조정이 중시되므로 수평적 조직이 된다. 전통적 조직은 개인의 직무를 세분화하고 이를 기능별로 묶어서 조직 단위를 구성한다. 이러한 분업화와 기능별 조직의 원리에 의거한 전통적 조직은 조직의 효율성을 제고하는데 그 목적이 있지만, 변화하는 환경에 대한 신속한 적응이 어렵고 조직의 비대화에 따른 부문간 조정 문제의 과다라는 문제점을 초래한다. 팀제 조직은 환경대응능력과 창의적 문제해결을 목적으로 하므로 개인의 직무는 다기능화가 요구되며 업무의 프로세스에 따른 조직화가 중시된다.

또한 관리자의 역할이나 요구되는 리더십에

있어서도 전통적 조직과 팀제 조직은 많은 차이가 있다. 전통적 조직에서 관리자는 일을 지시하고 그 결과를 통제하는 역할을 하므로 지시적 리더십을 발휘한다. 그러나 팀제 조직의 경우 관리자는 구성원들에게 조언을 해주는 조언자로서의 역할과 업무의 원활한 수행을 지원해 주는 촉진자로서의 역할을 수행함으로써 구성원들과 리더십을 공유하는 참여적 리더십을 발휘하는 것이 중요시된다. 이와 같이 팀제 조직을 조직화의 기본원리나 개인의 직무설계, 관리자 및 리더의 역할, 업무수행과정, 관리시스템 등에 있어서 전통적 조직의 기본원리와는 상당한 차이가 있다. 그러므로 팀제 조직의 특성에 대한 올바른 이해야말로 팀제 조직의 성공적인 도입과 운영의 기본이 된다고 할 수 있다. 전통적 조직과 팀제 조직의 차이점은 <표 1>과 같이 나타낼 수 있다(임창희, 가재산 1998, 91).

팀제 조직의 유형은 여러 가지 형태로 나타날 수 있으며 그에 대한 분류도 다양한 양상을 가질 수 있을 것이다. 우선 Katzenbach and Smith(1995)는 업무를 수행하는 형태에 따라

업무를 추천하는 팀, 업무를 만드는 팀, 업무를 운영하는 팀으로 구분하고 있다. 업무를 만드는 팀은 조직의 다른 부분에 속해 있는 팀에 비해서 그들 자신을 위한 새로운 기술을 개발해야 한다. 업무를 추천하는 팀은 그들이 발견한 일을 직접 이행할 사람에게 그 일을 넘겨줄 때 가장 큰 도전을 받게 된다. 업무를 관리해야 하는 많은 그룹은 업무를 추천하고 집행하는 그룹이 직면하는 어려움보다 더 심각한 위계상의 장애와 어려운 문제를 해결해야 한다. 그리고 김형기(1995, 22)는 권한의 위양과 온라인 및 오프라인 형태를 기준으로 QC분임조, 수평형팀 및 통합작업팀, 프로젝트팀 및 데스크포스팀, 자율경영팀 및 자율작업팀과 같은 유형을 제안하고 있다. 팀제 조직의 유형은 연구자에 따라 다양하게 제시되지만 우리나라 기업에서 가장 많이 나타난다고 볼 수 있는 유형은 문진형(文鎭型, flat형) 팀제, 대팀제, 프로젝트팀제, 다기능(multifuntion) 팀제로 구분된다(임창희, 가재산 1998, 179-203).

문진형 팀제는 조직의 형태를 납작하게 설계해서 운영하는 팀 형태를 말한다. 조직 플랫

<표 1> 팀제와 전통적 계층조직의 특징비교

구 분	부·과제	팀 제
조직구조	수직적·계층적 조직	수평적 조직
목표설정	상부에서 목표설정·부여	팀내에서 공동으로 목표설정
운영방식	지시(상의하달), 품의, 회의	개방적 토론, 문제해결 미팅, 공동결정 협력 지원 증진
정보흐름	폐쇄적, 독점적	개방, 공유
리더십	강하고 명백한 지도자상	팀장·팀원이 리더십 공유
직책운영	직위·직책을 완전결합 운영	직위(직급)·직책을 분리 운영
권 한	상부에 집중 경향	하부에 대폭적 위양
책 임	구성원 각자의 개별책임	팀 전체의 공동책임
조직성과	개별적 성과의 총합	개별적 성과의 합보다 더 큰 시너지 효과 창출
평가기준	상부조직의 성과에 대한 기여도	팀이 수립·추진한 목표의 달성도
보상방법	개인기준, 연공주의	팀 기준, 능력주의

회를 목적으로 중간 간부층을 없애고 팀원 위에 팀장이 자리한 형태로 의사결정의 신속과 수직 계층간 정보소통 활성화를 위해 만든 조직이다.

대팀제 혹은 대부대과제(大部大課制) 조직은 기존 조직 형태의 골격을 유지하면서도 환경변화에 따라서 팀제의 장점만을 가미한 형태를 말한다. 주로 영업부서 또는 생산부서에서 많이 채택되는 이 팀제 유형은 계층형 조직이 유지되면서 기존의 지나치게 세분화된 부나 과를 업무의 유사성이나 상호작용의 정도에 따라 통합한 것이 특징이다. 최근 기업들이 경영혁신을 과감히 추진하여 조직의 슬림화를 통한 조직의 재구축시 이러한 형태의 팀제를 도입한 경우가 대부분이라 하겠다.

프로젝트 팀제는 기존의 조직은 그대로 유지하면서 신규사업이나 업무의 특성상 프로젝트 수행의 형태로 운영할 수 있는 특징을 가지고 있다. 따라서 기존의 조직과 별도의 팀으로 구성 운영하되, 특수 업무가 종료되면 팀이 해체되거나 기능이 바뀔 수도 있다. 그러나 기업 환경이 급변하는 조류 속에서 수많은 특수 업무들이 수시로 발생하기 때문에 하나의 특수 업무가 달성된 후에도 팀을 계속 존속시키기도 하며 예를 들면, 신제품개발팀, 경영혁신팀, 기업문화연구팀, 조직재설계팀 등이 있다

다기능 팀제는 팀원들이 동시에 여러 기능

을 수행하거나 여러 기능을 담당한 소팀들을 한데 모아 팀을 형성하는 팀제를 말하며, 그 유형으로는 단순 다기능팀(multiskill team), 기능복합팀(multifunctional team), 교차다기능팀(cross functional team), 가상복합기능팀(virtual multifunctional team)이 있다.

2.3 대학도서관 팀제 조직

최근 대학도서관 경영개혁과 관련하여 팀제 도입이 확산되고 있다. 이는 1990년대 중반이후 국내 대학도서관의 조직에 도입되기 시작하였고 현재 37개 대학도서관의 조직에 팀제가 도입이 되었다. 2004년의 조직현황을 보면 <표 2>와 같다.

<표 2>에 의하면 우리나라의 대학도서관 중 팀제 조직을 도입한 도서관들 가운데 국립대학도서관이 5개관으로 전체의 13.5%를 사립대학도서관이 32개관으로 전체의 86.4%를 차지하고 있음을 알 수 있다. 대학도서관 팀제 조직에서는 1~3개 팀으로 구성된 구조가 37개 도서관 중 26개관으로 70.24%를 차지하고 있으며, 이러한 팀제 조직을 도입하고 있는 도서관들은 모두 사립대학도서관임을 알 수 있다. 반면 국립대학도서관은 주로 4개팀 이상으로 구성된 팀제 조직으로 이루어져 있다. 이는 국립대학도서관의 경우 대학설치령을 준수하여

<표 2> 대학도서관 팀제 조직의 형태

주체 \ 유형	팀제 조직(팀수)					소 계 (%)
	1	2	3	4	5이상	
국립				2	3	5(13.5%)
사립	9	13	4	5	1	32(86.4%)
소 계 (%)	9(24.3%)	13(35.1%)	7(18.9%)	7(18.9%)	4(10.8)	37(100%)

모두 과단위의 기존 조직 형태를 그대로 유지하면서도 환경변화에 따라서 과단위의 하위 수준인 계, 실단위에 팀제 조직을 도입하였기 때문이다.

1995년 아주대학교 도서관에서 최초로 팀제 조직을 도입한 이후 현재까지의 대학도서관 팀제 도입 누적분포를 분석해 보면 <그림 1>과 같다. 1995년부터 2004년까지 연도별로 나누어 볼 때 1998년과 1999년에 각각 8개관으로 가장 많은 수의 대학도서관들이 팀제 조직을 도입하였음을 알 수 있다. 또한 지적할 수 있는 것은 대학도서관 조직의 팀제 도입이 지속적으로 증가하고 있다는 점이다. 다만 2004년의 경우 팀제 도입 도서관수가 1개관인 것은 대학도서관 웹사이트 조사가 2004년 1월 중에 이루어졌으므로 팀제 조직 도입을 계획하고 있거나, 도입이 확정되었더라도 웹사이트에 나타나지 않은 경우로 생각해 볼 수 있다. 따라서 2004년도 팀제 조직을 도입한 대학도서관의 수는 더 추가될 수 있다는 점을 밝혀둔다.

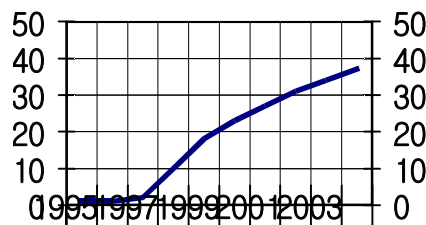
국내 대학도서관에서 나타나는 팀제의 양상을 살펴보면 <표 3>과 같다. <표 3>에 의하면 대학도서관들은 도서관, 연구정보처, 정보지원처, 학술정보처 등의 다양한 부서에 소속되어

있으며 팀명도 학술정보팀, 문헌정보팀, 학술정보지원팀, 문헌팀, 문헌정보지원팀 등의 다양한 형태를 가지고 있음을 알 수 있다.

3. 선행연구

팀제에 대한 연구는 1980년대 중반 이후 경영학분야에서 본격적인 연구가 시작되었다고 할 수 있다. 1980년 전후에 집단(group)이라는 용어가 조직론에 등장하기 시작하지만 팀은 집단의 일반적 의미인 “공동의 목표를 달성하기 위한 개인들의 집합”이상으로 이해할 수 있다. 이러한 팀제는 최근 새롭게 등장한 전사적 품질관리(Total Quality Management)라든가 학습조직(Learning Organization) 등의 신경영기법의 확산과 함께 학계나 실무에서의 관심이 더욱 확산되어 왔다.

문헌정보학분야에서도 대학도서관 재조직의 일환으로 팀제의 활용에 대한 이해와 중요성을 언급한 문헌들이 발표되고 있다. 팀제 조직과 관련된 문헌 중 많은 부분을 차지하고 있는 것은 팀제 조직으로 전환한 각 대학도서관의 사례와 경험이라 볼 수 있다. Bowers, Linda,



<그림 1> 연도별 팀제 도입 대학도서관 누적분포

〈표 3〉 팀제 도입 대학도서관의 소속부서 및 팀 현황

대학명	소속부서	전체팀수	팀명(도서관업무전담팀)	년 도
강남대	도서관	1	학술정보팀	1999
건국대	도서관	3	정보처리팀, 정보봉사팀 정보개발팀	2003
건양대	학술정보지원센터	1	문헌정보팀	1999
경기대	도서관	3	정보지원팀, 정보운영팀 정보개발팀	2002
경북대	도서관	8	행정지원팀, 수서등록팀, 분류목록팀, 전산관리팀, 연구자료팀, 대출반납팀, 장서관리팀 의학자료팀	2001
경성대	도서관	2	학술정보지원팀, 학술정보서비스팀	1998
경원대	도서관	1	학술정보지원팀	1999
계명대	도서관	4	정보지원팀, 주제정보팀, 학술정보팀 전자정보팀	1998
고려대(서창)	학술정보원	1	학술정보관리팀	2001
국민대	도서관	2	수서팀, 열람팀	2002
군산대	도서관	4	수서팀, 정리팀, 정보지원팀, 전자정보팀	2002
대구가톨릭	도서관	2	정보개발팀(수서팀, 정리팀), 정보운영팀	2000
대구대	도서관	4	운영관리팀, 주제정보지원팀, 학술정보지원팀, 대구분관팀	2000
동국대	도서관	2	학술정보관리팀, 학술정보서비스팀	1998
동서대	도서관	2	열람·관리팀, 학술정보관리팀	1999
동양대	도서관	2	정보서비스팀, 정보전산팀	2000
명지대	도서관	2	학술정보처리팀, 학술정보봉사팀	1999
부산외국어대	도서관	2	수서팀, 열람팀	1998
상지대	학술정보원	2	정보지원팀, 열람지원팀	1999
선문대	연구정보처	3	문헌정보지원팀	2000
성균관대	도서관	2	학술정보팀, 정보지원팀	1998
숙명여대	도서관	4	인문과학정보팀, 사회과학정보팀, 자연과학 예체능정보팀, 전자정보·지원팀	1999
순천향대	도서관	1	문헌팀	2002
숭실대	정보지원처	6	학술정보지원팀, 학술정보운영팀 학술정보개발팀	1998
아주대	도서관	1	학술정보팀	1995
안동대	도서관	6	수서팀, D/B관리팀, 시스템관리팀, 대출팀 정기간행물팀 참고자료팀	2002
원광대	도서관	4	운영관리팀, 주제정보팀, 학술정보팀, 의학도서관운영팀	1998
위덕대	학술정보처	3	학술정보팀	2003
인하대	학술정보관	4	정보운영지원팀, 문헌정보운영팀, 전자정보운영팀, 전자정보개발팀	2001
전북대	도서관	4	서무팀, 수서팀, 정리팀, 전산팀	2002
천안대	학술정보관	3	정보지원팀, 정보운영팀 정보전산팀	2002
청주대	학술정보처	3	학술정보지원팀, 학술정보운영팀	1998
충남대	도서관	8	행정지원팀, 수서팀, 정리팀, 대출팀, 인문사회고서팀, 자연예체능팀, 학술정보팀 전산정보팀	2001
포항공대	학술정보원	3	학술정보팀	1997
한남대	학술정보처	3	정보서비스팀, 문헌정보팀	1999
한성대	학술정보관	2	학술자료팀, 학술정보팀	2004
한양대	학술정보관	6	정보지원팀, 전자정보팀, 과학기술정보팀 사회과학정보팀 인문과학정보팀, 의학학술정보팀	2000

JoAnn and Merry(1996)는 미네소타대학교 도서관의 재조직을 위한 사례연구를 하였으며 팀 구축에 이르기까지의 이행과정을 상세히 보고하였다. 도서관에서 재조직을 위한 첫 단계는 재조직에 관한 태스크포스(Task Force on Restructuring the Libraries)의 구성이었다. Diaz and Pintozzi(1999)는 그들의 기사에서 아리조나대학교 도서관의 팀제 조직과정을 상세히 설명하였다. 이 대학에서도 역시 팀제 조직으로의 전환을 위해 자문 위원회(Steering Committee)를 구성하였으며, 이 위원회는 팀의 활용과 고객요구의 만족을 강조하는 조직모형을 개발하였다. Boykin(1995)은 크렘슨대학교 도서관의 재조직에 관한 경험을 보고하였다. 그는 도서관이 고객/이용자에게 최대한 봉사하고, 직원은 효과적이고 효율적으로 직무를 담당하며, 혁신적이고 변화에 적응이 될 수 있는 조직구조를 위한 태스크포스(Taskforce on Organizational Structure)의 구성과 역할을 제시하였다. 그 결과 새로운 조직의 주목적은 팀의 활용이라고 제안하였다. Stanley(2001)는 인디애나 퍼듀대학교 도서관의 팀제 조직으로의 변화에 대해 설명하면서 이들 대학도서관의 경우 주로 미래 도서관활용을 위한 계획수립 단계가 아닌 개인의 개발에 초점을 맞춘 조직구조의 변화라는 점에서 타대학도서관의 사례와 차이가 있다고 주장하였으며 사서, 사무직 또는 기술조무원 등의 직원 각자는 효과적이고 효율적인 운영에 가치있는 구성요소로 고려된다고 하였다.

한편 몇몇 논문들은 도서관 팀제 조직에서의 사서, 학생의 역할을 강조하면서 도서관 인력개발을 다루고 있다. Bazirjian(2003)은 팀제 환

경에서의 사서(library faculty)의 역할을 제시하였다. 그는 1995년 펜실바니아 주립대학교 도서관의 편목부서가 자료형태를 기준으로 5개의 팀으로 구성되었으며 이 때 사서의 역할은 자문가, 촉진자(facilitator), 코치, 협력자, 지원자의 주요 범주로 나누어진다고 하였다. Voyles and Winston(1995)은 팀제 조직에서의 성공은 근로학생들의 신선한 관점과 지식을 포함한 모든 이용 가능한 자원을 가장 효과적이고 효율적으로 활용하는데 달려 있다고 주장하면서 대학도서관에서 근로학생들의 변화하는 역할에 대해 설명하였다. Fore, Knight and Russell(1993)은 아리조나대학교 도서관의 팀제 조직구조와 관련된 지도력에 대해 조사하였다. Monty(1994)는 현대의 도서관경영자는 유용한 팀 구축을 위해 전문직개발에 중요한 선행필수조건인 자신에 대한 인식을 개발시키는데 잠재적인 역할을 하는 MBTI(Myers-Briggs Type Inventory)와 Action Profiling 과 같은 도구를 활용해야 한다고 주장하였다.

팀제 조직의 성과와 관련된 연구로서 Owens(1999)는 계층제에서 팀제로의 경영접근방식의 변화에 대한 영향을 분석하고, 예상된 결과와 실제결과의 차이를 조사하였다. 연구의 응답자중 75%는 계층제에서 팀제로의 전환에서 기대한 주요결과는 고객서비스의 개선이라고 응답한 반면 실제로 고객서비스의 개선을 언급한 응답자는 15%이었다고 연구결과는 밝히고 있다 또한 연구도서관협회(ARL: Association of Research Libraries)는 1998년 팀제 조직의 형태로 나타나는 도서관 조직변화의 추세를 주목하면서 연구도서관을 대상으로 조사연구를 했다 (ARL

1998). 그 결과에 의하면 응답한 83개 도서관 중 53개관이 도서관조직에서 적어도 하나의 영구적인 팀을 가지고 있다고 응답한 반면 58개관은 적어도 하나의 프로젝트팀을 유지하고 있다고 답했다. 또한 응답한 도서관 중 72%는 최근 5년 이내에 팀제 조직으로 전환하였고 팀의 평균수는 8개였다. 교육부문에 있어서도 도서관 중 50% 이상의 도서관이 팀과 관련된 직원교육을 실시하였다. 결과적으로 도서관의 팀제 전환이 어렵기는 하지만 시간이 지남에 따라 팀제 조직의 장점으로 인해 도입하지 않을 수는 없을 것으로 전망하고 있다.

우리나라의 대학도서관 팀제 조직 연구는 최근 많은 대학도서관들이 팀제 체제로 전환한데 반해 그다지 많지 않다. 오동근(1999)은 대학도서관에 팀제가 도입되게 된 배경을 살펴보고, 팀제를 도입하고 있는 주요 대학의 현황과 업무분장내용 등과 팀제 도입에 따르는 예상되는 문제점과 개선방안에 대해 분석하였다. 윤희운(2001)은 대학도서관과 전자계산소의 조직적 통합과 그에 따른 명칭 변경, 내부 조직의 팀제로의 개편 등에 주목하여 경영개혁의 동향과 한계를 반추하고 바람직한 지향성을 모색하였다. 박춘화, 김진균, 최진순(2000)은 팀제 조직을 실시하고 있는 14개 사립대학교 도서관을 선정하여 팀 조직 후 사서의 만족에 관한 연구를 하였다. 김현미(2001)는 국내외에서 팀제 조직을 실시하고 있는 대학도서관의 사례를 중심으로 분석하였으며 이용자 중심의 도서관봉사를 지향하기 위한 주제별 팀 경영 조직 모형을 설계하였다.

4. 연구방법과 연구절차

4.1 연구대상

본 연구는 우리나라 대학도서관을 대상으로 팀제 조직 도입의 특성을 검토하고 이의 효과적 관리를 위한 문제점과 개선방안을 제안하려는 것이다. 연구 대상은 전국의 4년제 대학 가운데 특수목적 대학에 속하는 교육대학, 개방대학, 방송통신대학, 한국체육대학 그리고 신학부만 개설된 신학대상 등은 제외한 대학을 전집으로 하였다. 표집의 구체적인 절차는 『한국도서관통계』를 표집의 틀로 하여 1단계로 팀제를 수용하고 있는 대학도서관을 추출하였다. 추출의 방법은 대학도서관 웹사이트 또는 전화조사를 통해 연구대상도서관을 선정하였다.

설문조사의 주요목적인 대학도서관 팀제 운영방식의 현상들을 파악하기 위해 pilot test를 거친 후에 설문을 재작성하여 팀제를 도입, 실시하고 있는 연구대상도서관의 직원들을 대상으로 자료를 수집하였다. 본 조사 자료의 수집 방법은 우편설문의 방법을 선택하였으며 현재 팀제를 실시하고 있는 대학도서관에 근무하는 직원을 대상으로 총 228부를 배포하였다. 총 165부가 회수되었으며 그 중에서 응답이 불성실한 설문지 8부를 제외한 157부가 실증분석에 이용되었다. 본 연구의 실증분석에 사용된 표본의 특성은 <표 4>와 같다.

응답자의 성별 구성비를 보면 남성의 비율이 전체의 57.7%이었고, 여성은 42.3%로 나타났다. 이는 팀제를 적용하고 있는 대학도서관 설문지 응답직원의 경우 남녀의 성비가 거의 비슷한 수준임을 반영하고 있다.

〈표 4〉 응답자의 인구통계적 특성

구 분	항 목	빈도 수	구성비(%)
성 별	남	90	57.7
	여	66	42.3
	계	156(*)	100
연 령	30세 이하	13	8.3
	31 - 35세	28	17.9
	36 - 40세	43	27.6
	41 - 45세	47	30.1
	46 - 50세	17	10.9
	51세 이상	8	5.1
	계	156(*)	100.0
근무년수	5년 이하	24	15.4
	6 - 10년	33	21.2
	11 - 15년	38	24.4
	16 - 20년	42	26.9
	21년 이상	19	12.2
	계	156(*)	100.0
직 군	사서직	136	86.6
	행정직	11	7.0
	전산직	3	1.9
	기능직	4	2.5
	기 타	3	1.9
	계	157	100.0
개편전 직위	과장이상	9	5.7
	계장/주임	35	22.3
	평직원	101	64.3
	기능직	6	3.8
	기 타	6	3.8
계	157	100.0	
현 직위	팀 장	24	15.3
	팀 원	128	81.5
	기 타	5	3.2
	계	157	100.0

* 무응답치=1

응답자의 연령구성비를 보면, 41-45세가 전체 조사대상자의 30.1%(47명)로 가장 많았으며, 그 다음으로 36-40세가 27.6%(43명), 31-35세가 17.9%(28명)의 순으로 나타났다.

근무년수를 묻는 질문에서 26.9%(42명)가 16-20년 동안 현 대학도서관에서 근무하고 있다고 응답하였다. 그 다음으로 11-15년이 24.4%

(38명), 6-10년의 경우 21.2%(33명), 5년 이하가 15.4%(24명), 20년 이상이 12.2%(19명)의 순으로 나타났다

현재 직군을 묻는 질문에서 사서직이 86.6%(136명)로 대다수를 차지하고 있었으며 그 외 행정직도 7.0%(11명)를 차지하고 있음을 알 수 있다. 팀제 개편 전 직위를 묻는 질문에서는

평직원이 전체의 64.3%(101명)로 가장 많았으며, 그 다음으로 계장/주임이 22.3%(35명)를 차지했다. 팀에서의 직위를 묻는 질문에서 팀장은 15.3%(24명)로 나타났고, 팀원의 경우는 81.5%(128명)로 나타났다.

4. 2 조사도구

본 연구의 목적은 팀제 조직을 적용하는 대학도서관에 근무하는 직원의 인식을 통해 대학도서관 팀제 조직의 운영특성을 측정하여 실증적으로 규명하는 것이다. 본 연구에서는 설문조사방법을 채택하였으며 설문은 총 23문항으로 구성하였다. 본 연구의 설문지는 크게 팀제 조직의 운영특성을 측정하기 위한 문항과 조사대상자의 인구통계적 요소들에 대한 문항으로 구성되어 있다. 팀제 조직의 운영특성에 대한 문항은 도입과정, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십, 팀의 자유로운 의사소통, 도서관장의 의지로 구성되어 있으며, 각 문항은 리커르트 5점 척도(매우 그렇지 않다 1, 매우 그렇다 5)를 사용하여 측정하였다.

4. 3 분석방법

본 연구는 회수된 설문지를 기초로 SPSS 10.1 for Windows 를 사용하여 분석을 실시하

였다. 이 연구에서 팀제 조직 운영특성 요인들의 신뢰도는 Cronbach's alpha 계수의 산출을 통해 검증하였다. 그리고 대학도서관 팀제 조직의 운영특성을 분석하기 위해 기술통계, T-Test와 분산분석을 사용하였다.

측정요인별 신뢰성 계수는 <표 5>와 같이 나타나고 있다. Nunnally(1978)에 의하면 Cronbach's alpha 계수는 일반적으로 .70 이상이 요구된다고 하였으므로, 측정요인들은 전반적으로 높은 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 평가될 수 있다. 따라서 요인들의 신뢰성은 모두 인정된다고 할 수 있다.

5. 대학도서관 팀제 운영의 실태

5. 1 팀제 조직 도입과정

팀제 조직은 구성원의 적극적인 참여와 의지가 필수적이며 구성원의 지지 및 업무특성, 인력구조 등에 대한 면밀한 사전준비가 절대적으로 필요한 것이다. 팀제의 도입 준비 및 팀 구성에 대한 측정은 1. 팀제에 대한 인식의 정도, 2. 팀제 도입에 대한 사전 준비, 3. 팀제 실시에 대한 구성원의 합의 등으로 측정하였다.

<표 5> 측정요인별 신뢰성 검증

요 인	문 항	Cronbach's alpha 계수
도입과정	3	.7499
재 량 권	2	.7397
팀장 리더십	4	.8742
의사소통	3	.7408
도서관장 의지	3	.7814

〈표 6〉에서 보듯이 대부분 응답자들은 팀제 도입과정에 대해 비교적 낮은 평균을 보이고 있다. 첫째 항목인 팀제에 대한 인식의 정도를 보면 구성원들의 팀제 선호도가 비교적 낮게 나와 있는 것으로 보아 우리나라 대학도서관의 팀제의 도입은 대학의 일방적 방침에 따라 시행되고 있음을 알 수 있다. 즉 아래로부터의 충분한 토의나 교육을 거친 후에 점차적인 팀제 도입이 필요하다고 보여진다. 둘째 항목인 팀제 도입에 대한 사전준비에서도 역시 마찬가지로 비교적 낮은 평균을 보이고 있는데 이것은 대학도서관의 구성원들이 팀제가 어떠한 것인지에 대한 사전지식도 없이 일시적으로 도입했음을 알 수 있다. 셋째 항목에서도 비교적 낮은 평균을 보이고 있는데 이는 팀제를 받아들일 수 있는 자질이나 태세가 되어 있지 않은 상태에서 팀제가 강요되었음을 알 수 있다.

또한 팀제 조직 도입과정에서 팀제 도입 후 3년미만, 3-5년, 5년 이상된 대학도서관으로 구분해 보았을 때 첫째 항목과 둘째 항목에서는 유의수준 1% 내에서 매우 유의하게 나타났으며 셋째 항목에서도 유의수준 5%내에서 유의하게 나타났다. 따라서 팀제 조직 도입과정은 도입 기간에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보였다고 볼 수 있다. 팀제 도입 후 3-5년에 속하는

대학도서관이 팀제 도입과정의 세 항목 모두에서 가장 높은 평균을 보이고 있다. 반면 팀제 도입 후 3년 미만인 도서관과 5년 이상된 도서관들은 3-5년에 속하는 도서관에 비해 낮은 평균을 보이고 있다.

5. 2 재량권

현대의 대학도서관은 변화된 환경에 적응하기 위해서는 기존 도서관 조직의 안정성, 계층성 보다는 도서관의 지속적 발전을 보장받기 위해서 다양하고 세련된 이용자의 요구를 만족시키는 창의적이고 폭넓은 재량권이 주어져야 한다. 이를 위해서 도입된 것이 팀제라고 할 수 있다. 이러한 팀제에서 요구되는 재량권은 1. 자유성, 2. 참여성으로 측정하였다.

〈표 7〉에 의하면 재량권에 대한 항목의 경우 평균이 '보통' 정도임을 알 수 있다. 이는 기존의 피라미드 조직을 놓아 둔 체 과(課)또는 실 수준의 명칭만 바꾸어서 운영하고 있기 때문에 실제 기존 조직과 별 차이가 없는 것으로 인식되는 경우가 많아서 팀제 조직을 도입했음에도 불구하고 재량권은 그저 '보통'에 머물러 있는 것으로 판단된다. 재량권에 대한 팀제 도입 기간에 따른 차이검증을 해보았으나 유의성이 없는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 팀제 조직 도입과정

항 목	평 균	표준편차	3년 미만	3-5년	5년 이상	F값
1. 팀제 도입시 본인은 팀제를 선호하였다.	2.63	1.00	2.52	3.04	2.40	5.36**
2. 팀제 도입을 위하여 충분한 사전 준비를 하였다.	2.53	0.97	2.27	3.02	2.50	8.78**
3. 구성원의 지지를 바탕으로 팀제 도입을 실시하였다.	2.40	0.91	2.32	2.69	2.23	3.09*

* p<.05, ** p<.01

〈표 7〉 재량권

항 목	평 균	표준편차	3년 미만	3-5년	5년 이상	F값
1. 팀원의 업무활동에 대한 자율성이 높다	3.33	0.91	3.34	3.23	3.42	0.45
2. 팀원들은 의사결정시 다양한 의견을 제시한다	3.30	0.90	3.34	3.26	3.28	0.13

5. 3 팀장의 리더십

오늘날 변화하는 환경에 대한 신속하고 적절한 대응을 위해 각 구성원의 개성과 능력이 주요시되는 상황하에서는 모든 조직구성원을 하나의 활동 주체로서 파악하고 이들이 자신들의 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 도와주고 방향을 제시하는 리더십이 필요하게 된다. 기존의 전통적 조직에서 요구되는 조직구성원의 관리적 차원에서의 리더십과는 달리 변화하는 환경에 적응하기 위해서 채택된 팀제에서는 새로운 형태의 리더십이 요구된다. 이러한 리더십을 1. 리더의 전문성, 2. 팀원의 의사결정시 참여유도 정도, 3. 혁신성, 4. 신뢰성으로 측정하였다.

〈표 8〉의 구성원들이 생각하는 팀장의 리더십에 대한 인식을 보면 거의 비슷한 평균을 보이고 있는데 그 중에서는 팀원의 의사결정시 참여유도정도가 가장 높고, 다음으로 신뢰성, 리더의 전문성, 혁신성의 순으로 나타났다.

5. 4 팀의 의사소통

팀에서의 의사결정 및 기본적 업무수행에서의 과정은 모든 구성원의 합의에 의한 결정과 공동노력을 통한 수행이다. 이러한 측면에서 구성원 상호간의 자유로운 정보의 교환인 커뮤니케이션이 원활히 이루어지지 않는다면 팀제의 실시에 따른 업무성과의 향상은 기대하기 힘들다고 할 수 있다. 즉 팀원 간의 자유로운 정보의 교환이나 업무에 대한 의견의 제시가 원활히 이루어짐으로서 이용자의 요구 및 환경의 변화에 적응하고 또한 팀원 간의 갈등관계를 줄일 수 있을 것이다. 이러한 의미에서 기존의 조직보다 팀제는 소규모 인원의 상호접촉과 합의에 의한 의사결정을 기본으로 함으로서 자유스런 의사소통이 진행된다고 하겠다. 이러한 자유로운 의사소통에 대한 측정은 1. 팀원 간의 의사소통, 2. 팀장과 팀원 간의 의사소통, 3. 정보의 공유 정도로 측정하였다.

〈표 9〉에서 보면 팀원 간의 의사소통과 팀장과 팀원 간의 의사소통의 경우 거의 같은 평균

〈표 8〉 팀장의 리더십

항 목	평 균	표준편차	3년 미만	3-5년	5년 이상	F값
1. 팀장의 전문적 지식이 높다.	3.24	1.04	3.38	3.29	2.95	2.35
2. 팀장은 팀원이 의사결정에 참여하도록 노력을 기울인다.	3.52	0.93	3.64	3.33	3.52	1.47
3. 팀장은 팀원의 혁신성, 위험성이 내포된 업무에 대해 그 가치를 인정한다.	3.17	0.89	3.28	3.04	3.09	1.17
4. 팀원은 팀장에게서 인간적 신뢰를 느낀다.	3.33	0.90	3.36	3.41	3.21	0.58

〈표 9〉 팀의 의사소통

항 목	평 균	표준편차	3년 미만	3-5년	5년 이상	F값
1. 팀원 간의 의사소통이 원활하다.	3.22	0.92	3.26	3.23	3.16	0.13
2. 팀장이 의사결정에 필요한 정보를 제공한다.	3.23	0.88	3.24	3.28	3.17	0.18
3. 팀원 간의 정보공유가 많아졌다.	2.94	0.87	2.95	2.97	2.88	0.14

이 나타난 반면 정보의 공유정도 항목의 평균은 비교적 낮음을 알 수 있다. 또한 팀의 의사소통에 대한 팀제 도입기간별 차이를 검증해 보면 유의성이 없는 것으로 나타났다. 따라서 팀 도입시기가 오래될수록 의사소통이 원활해지는 것도 아님을 알 수 있다.

5. 5 도서관장의 의지

도서관장의 의지는 1. 도서관장 의지 정도, 2. 성과에 대한 보상정도, 3. 지속적인 관심의 정도로 측정하였다.

〈표 10〉에 의하면 도서관장 의지 정도 항목에서 3.48의 평균을 보이고 있으며 성과에 대한 보상정도와 지속적인 관심의 정도 항목에서는 2.55와 2.81의 비교적 낮은 평균을 보이고 있음을 알 수 있다. 이로서 우리나라 대학도서관에서는 팀제의 외형만 취하고 이와 관련된 보상, 고과, 승진 등의 각종 제도가 같이 병행되지 않고 있음을 알 수 있다.

5. 6 팀장과 팀원의 인식 차이

이상에서 살펴본 주요 요인들에 관해서 팀장과 팀원의 인식차이가 어느 정도인지 통계적 차이분석을 해 보았다. 그 결과 도입과정과 도서관장의 의지에 관한 특성에서는 유의적인 차이를 보이지 않았으나, 재량권, 팀장의 리더십, 팀의 의사소통에서는 통계적으로 유의한 차이를 보이는 항목들을 포함하고 있음을 알 수 있다. 재량권, 팀장의 리더십, 팀의 의사소통에서 팀장의 평균이 팀원보다 더 높은 것으로 보아 팀제 운영에 대해 더 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있다. 이는 아마도 팀원들보다 팀장들이 팀을 정착시키기 위해 더 노력을 하면서 팀제를 이끌어 온 것 때문으로 해석된다.

6. 결 론

최근 들어 우리나라의 대학은 교육개방과 신

〈표 10〉 도서관장의 의지

항 목	평 균	표준편차	3년 미만	3-5년	5년 이상	F값
1. 팀제에 대한 도서관장의 의지는 강하다.	3.48	1.06	3.56	3.47	3.36	0.44
2. 도서관장은 높은 성과를 보인 팀에게 더 많은 보상을 해 준다.	2.55	1.10	2.60	2.71	2.30	1.56
3. 도서관장은 팀제 실시 후 팀제의 성과에 관해 지속적인 관심을 보인다.	2.81	1.01	2.75	3.02	2.70	1.29

〈표 11〉 팀장과 팀원의 팀제 인식도 차이

요 인	항 목	팀 장	팀 원	t값
도입과정	1. 팀제 도입시 본인은 팀제를 선호하였다.	2.79	2.60	.84
	2. 팀제 도입을 위하여 충분한 사전준비를 하였다.	2.25	2.58	-1.55
	3. 직원의 지지를 바탕으로 팀제 도입을 실시하였다.	2.41	2.39	.12
제량권	1. 팀원의 업무활동에 대한 자율성이 높다.	3.70	3.28	2.10*
	2. 팀원들은 의사결정시 다양한 의견을 제시한다.	3.70	3.22	2.49*
팀장의 리더십	1. 팀장의 전문적 지식이 높다.	3.45	3.21	1.05
	2. 팀장은 팀원이 의사결정에 참여하도록 노력을 기울인다.	4.04	3.45	2.87**
	3. 팀장은 팀원의 혁신성, 위험성이 내포된 업무에 대해 그 가치를 인정한다.	3.83	3.05	4.08**
	4. 팀원은 팀장에게서 인간적 신뢰를 느낀다.	3.50	3.31	0.92
팀의 의사소통	1. 팀원간의 의사소통이 원활하다.	3.62	3.17	2.38*
	2. 팀장이 의사결정에 필요한 정보를 제공한다.	3.62	3.17	2.30*
	3. 팀원간의 정보공유가 많아졌다.	3.33	2.87	2.38*
도서관장의 의지	1. 팀제에 대한 도서관장의 의지는 강하다.	3.83	3.40	1.78
	2. 도서관장은 높은 성과를 보인 팀에게 더 많은 보상을 해 준다.	2.54	2.53	.01
	3. 도서관장은 팀제 실시후 팀제의 성과에 관해 지속적인 관심을 보인다.	2.95	2.76	.84

* p<.05, ** p<.01

입생 감소 등으로 더욱 치열한 무한경쟁에 돌입하고 있다. 따라서 대학은 교육시장 개방을 앞두고 장·단기적 목표를 설정하여 경영전략을 다각화하여 경쟁우위를 확보하기 위해서 관리계층을 줄이고 경영의 합리화를 추구하고 있다. 이같이 대학들도 과거와는 절대적으로 다른 환경요소들이 나타남에 따라 경영환경의 변화 속에서 대학의 체질 개선과 경쟁력 향상을 위해 기존의 것과 질적으로 다른 전략, 조직구조, 시스템, 조직문화 등 총체적인 경영혁신을 시도하고 있다.

조직개혁의 한 방법으로서 최근 대학에 도입, 적용되고 있는 것이 팀제 조직이다. 이에 따라 대학의 부속기관인 대학도서관도 팀제를 도입해 왔으며 앞으로도 팀제의 도입을 고려하게 되는 대학도서관의 수는 더욱 증가할 것으로 보인다. 그러므로 한국의 대학도서관이 도입하고 있는 팀제가 제 기능을 발휘하려면 그 문제점을 파악하여 제대로 알리고 이를 개선하여 그 대학

도서관의 조직문화에 맞게 정착시켜 나가야 하는 노력이 필요하다. 그리하여 대학도서관이 운영하고 있는 팀제에 대하여 직원들의 설문조사를 통해 구체적 문제점을 지적하고, 개선점들을 제안하려고 한다. 구체적 사안에 대한 문제점과 개선방안은 크게 도입과정, 운영과정, 인적자원으로 나누어볼 수 있다.

6. 1 도입과정

대학도서관의 팀제 도입은 대학도서관 단독으로 이루어지는 경우보다는 대학전체 조직개편의 일환으로 이루어지고 있다(오동근 1999, 349). 그러다 보니 대학도서관이 주도해서 팀제를 도입하기 보다는 대학도서관 조직에 일시적으로 팀제를 도입한다든지 도서관이 처한 환경, 규모, 직원, 서비스 등을 고려하지 않고 유행처럼 팀제를 도입하다보니 무리가 뒤따랐다고 볼 수 있다. 즉 도서관에서 시작되지 않고

대학의 방침에 따라 위로부터 일방적으로 시행됨에 따라 도서관 직원의 의식변화가 수반되지 않은 상태에서 순식간에 이루어지는 경우가 많은 것 같다. 팀제를 받아들일 수 있는 자질이나 태세가 되어 있지 않은 상태에서 강요되는 팀제는 그 효과를 전적으로 발휘할 수 없다. 그러므로 도입에 앞서 홍보와 교육, 필요성 인식의 기회가 자주 주어져야 하며, 도서관에서의 자발적이고 능동적인 추진이 있어야 할 것이다. 이를 위해서는 아리조나대학교 도서관과 미네소타대학교 도서관에서 도입한 조직구조를 위한 테스크포스(Taskforce)를 활용하여 조직 설계와 팀 체제로의 이행을 위한 준비가 필요하다하겠다(Diaz and Pintozzi 1999; Shaughnessy 1996). 또한 교육과 훈련이 팀 효과성에 중요한 역할을 한다는 사실은 반복적으로 입증되고 있다(Sundstrom, Demeuse & Futrell, 1990). 직원들의 능력 차이를 균등화시키고 결과적으로 높은 성과를 달성하기 위해서 대학도서관 차원의 교육이 절대적으로 필요하다. 팀 구성원들의 능력이 고르게 향상된다면 시행착오적 낭비를 줄일 수 있고 새로운 아이디어의 창조와 개발이 촉진 될 것이다.

6. 2 운영과정

대학도서관 팀제 조직구조는 기존의 관료적 계층조직을 놓아둔 채 부서 명칭만 바꾸었든지 팀 내에서 종전의 계 조직을 파트로 내부운영하고 있기 때문에 기존조직과 별 차이가 없는 것으로 인식되는 경우가 많다. 본 연구과정에서 접촉한 A대학의 사서는 자관이 팀제 조직으로 되어있다 하더라도 실제적으로 팀제로 운영되

고 있지 않기 때문에 질문에 답할 수 없다고 하였다.

그리고 앞장(5.4절 <표 9>)에서 볼 수 있듯이 팀원의 정보공유가 미흡함을 알 수 있다. 팀원 간의 정보소통이 원활하지 못하다면 팀의 효율성은 기대하기가 어렵다고 할 수 있다. 실제 팀 내의 정보전달 네트워크가 어떻게 짜여 있느냐가 팀 성과에 영향을 미친다는 사실은 오래 전에 입증된 바 있다(Leavitt 1995). 또한 대학도서관이 팀제를 운영하면서 팀제의 외형만 취하고 이와 관련된 승진, 보상, 고과 등의 각종 제도가 병행되지 않고 있다. 팀별 고과와 능력주의 고과로 인하여 보상기준이 바뀌어야 팀 성과를 거둘 수 있다. 업적이 높은 팀과 낮은 팀이 똑같은 보상을 받는다면 더 이상 팀 간의 교류나 업무협조를 기대하기 어렵다. 따라서 임창희, 가제산(1999, 63)은 개인별 차등보상은 물론 팀과 팀 간의 보너스 지급기준도 달리하여 보상하는 것이 팀제 활성화의 필요조건이라고 제안하였다. 이와 아울러 업무 수행방식, 업무 자체의 재편도 수반되어야 할 것이다.

6. 3 인적자원

인적자원의 문제는 팀장과 팀원의 문제라 볼 수 있다. 팀조직에 있어 팀장의 역할은 대단히 중요하다. 그러나 대부분의 대학도서관은 팀장의 선정에 있어 과거와 마찬가지로 연공서열방식의 직급이 높은 사람을 그 사람의 자질이나 능력에 상관없이 팀장으로 선정, 활용하고 있다. 본 연구에서 구성원들이 생각하는 팀장의 리더십에 대한 인식을 보면 중간 정도의 평균을 보이고 있다(5.3절 <표 8>). 그러므로 앞으로 팀

장은 팀에 대한 운영과 이해, 재량권의 발동 등에서 실력을 더욱 발휘해야 할 것이다. 오늘날의 팀장은 과거의 관료적 조직에서의 관리자와는 달리 구성원에 대한 지시와 지도를 명확하게 함과 동시에 그들을 참여시키고 재량권을 허용해야 한다는 이중적인 입장을 조화롭게 배합하여야 한다. 한편으로는 업무를 부과하고 통제하는 기존 관리지역할을 수행하면서 다른 한편으로는 자율관리를 촉진하는 행동스타일을 보여야 팀의 효과성이 증대될 수 있을 것이다.

한편 팀원은 의사소통을 통해 자기가 맡은 일 이외에도 동료가 하고 있는 일을 어느 정도 알고 있어야만 자기가 맡은 일을 보다 효과적으로 수행할 수 있다. 특히 오늘날 이용자중심의 주제별 조직구축을 필요로 하는 시점에서 팀원

은 더욱 다기능전문가가 되어야 한다. 그러나 우리나라 대학도서관들은 팀제를 도입한 후에도 팀원들의 교육 및 직무경험의 확대 없이 과거 기능별 조직에서의 한 가지 기능만 담당하던 사람들을 팀제 도입에 그대로 적용하고 있는 예가 많은 것 같다.

팀제 성공의 요건은 제도에 있다기보다는 사람, 즉 팀장과 팀원에게 달려 있다고 볼 수 있다. 그러므로 대학도서관은 팀장과 팀원개발을 위해 교외교육기관을 이용한다든지, 재충전교육을 의무화한다든지 해서 전반적인 교육을 실시해야 할 것이다. 또한 대학도서관내 학습 팀을 구축하여 운영함으로써 팀제에 대한 이해를 높여나가야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김현미. 2001. 『대학도서관의 팀 경영 모형에 관한 연구』. 한양대학교 교육대학원 사서교육전공 석사학위논문.
- 박춘화, 김진균, 최진순. 2000. 대학도서관 팀 조직 후 사서의 만족에 관한 연구, 『제38회 전국도서관대회 주제발표논문집』. 서울: 한국도서관협회, 75-95.
- 오동근. 1999. 대학도서관 조직대안으로서의 팀제 조직에 관한 연구, 『한국도서관정보학회지』, 30(3): 345-363.
- 윤희운. 2001. 대학도서관 경영개혁의 동향과 반추, 『한국도서관정보학회지』, 32(1): 33-51.
- 임창희, 가재산. 1998. 『한국형 팀제를 넘어서』. 서울: 삼성경제연구소.
- 임창희, 김영천. 1999. 한국기업 팀제의 문제점과 개선방안, 『홍익대동북아연구』, 39-75.
- 한국도서관협회. 2003. 『한국도서관통계』. 서울: 동 협회.
- Association of Research Libraries. 1998. *SPEC Kit 232 : Use of Teams in ARL Libraries*. Washington, D.C.: ARL.
- Badu, E. E. 2002. "Team Management and University Libraries in Ghana:

- the Influence of Culture," *Library Management*, 23(6/7): 287-293.
- Bazirjian, Rosann. 2003. "Role of Library Faculty in a Team Environment," *Library Administration & Management*, 17(1): 33-39.
- Bowers, Matthew, et. al. 1996. "Organizational Restructuring in Academic Libraries: A Case Study," *Journal of Library Administration*, 22(2/3): 133-144.
- Boykin, Joseph F. 1995. "Organizing Academic Libraries for the Future," *IATUL Proceedings*, 4: 73-79.
- Diaz, Joseph R. and Chestalene Pintozzi. 1999. "Helping Teams Work: Lessons Learned from the University of Arizona Library Reorganization," *Library Administration & Management*, 13(1): 27-36.
- Faerman, Sue R. 1993, "Organizational Change and Leadership Styles," *Journal of Library Administration*, 19(3/4): 55-79.
- Fore, Janet S. et. al. 1993. "Leadership for User Services in the Academic Library," *Journal of Library Administration*, 19(3/4): 97-110.
- Gorniak-Kocikowska, K. 2002. "Revolution and the Library," *Library Trends*, 49(3): 454-470.
- Jaramillo, George R. 1996. "Utilization of Teams in An Academic Library Environment," *Colorado Libraries*, 22(4): 17-23.
- Katzenbach, Jon R. and Douglas K. Smith . 1995. 『기업혁신 팀경영』 양준용 역. 서울: 한국경제신문사.
- Leavitt, H. J. 1995. "Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46: 38-50.
- LG 경제연구원 1995. 『한국기업의 경영현주소』. 서울: 동 연구소.
- Lubans, J. Jr. 2003. "Teams in Libraries," *Library Administration & Management*, 17(3): 144-6.
- Monty, V. 1994. "Effective Team Building and Personality Types," *Special Libraries*. Winter: 1-7.
- Neal, James G. and Patricia A. Steele. 1993. "Empowerment, Organization and Structure: The Experience of the Indiana University Libraries," *Journal of Library Administration*, 19(3/4): 81-96.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oberg, Larry R. 2000. "The Library of the 21st Century: Creative Approaches to Staffing and Organization," *OLA Quarterly*, 5(4): 4-6.
- Olson, John A. 1999. "What Academic Librarians Should Know about Creative Thinking," *Journal of*

- Academic Librarianship*, 25(5): 383-89.
- Owens, Irene. 1999. "The Impact of Change from Hierarchy to Teams in Two Academic Libraries: Intended Results Versus Actual Results Using Total Quality Management," *College and Research Libraries*, 60(6): 571-84.
- Poon-Richards, Craig. 1995. "Self-Managed Teams for Library Management: Increasing Employee," *Journal of Library Administration*, 22(1): 67-84.
- Rader, H. B. 2001. "A New Academic Library Mode," *College and Research Libraries*, 62(4): 393-399.
- Schreiber, B. 2001. "Developing Library Leaders for the 21st Country," *Journal of Library Administration*, 32(3/4): 35-58.
- Shaughnessy, Thomas W. 1996. "Lessons from Restructuring the Library," *Journal of Academic Librarianship*, 22: 251-256.
- Smith, Susan, Rosalind Tedford, and H. David Womack. 2001. "Make It a Team Effort," *Library Journal*, Winter: 18-20.
- Stanley, Mary J. 2001. "Taking Time for the Organization: How IUPUI University Library is Building Teams," *College and Research Libraries News*, 62(9): 900-902.
- Sundstorm, E. K., P. Demeuse, and D. Futrell. 1990. "Work Team Applications and Effectiveness," *American Psychologist*, 45: 120-133.
- Todaro, J. B. 2001. "The Effective Organization in the Twenty-First Century," *Library Administration and Management*, 15(3): 176-178.
- Voyles, Jeanne F. and Mark D. Winston. 1995. "The Changing Role on the Student Employee in a Team Based Organization," *Journal of Library Administration*, 21(3): 109-123.