

# 대학도서관에서 효율적인 조직경영을 위한 TQM 적용에 관한 연구

## A Study on the Application of TQM for Effective Organization Management to University Libraries

옥수봉(Ok SuBong)\* · 김경숙(Kim kyungsuk)\*\*

### < 목 차 >

- |                             |                     |
|-----------------------------|---------------------|
| I. 글을 시작하며                  | 3. 대학도서관에서의 TQM 적용성 |
| II. TQM의 이론적 배경             | IV. 실증분석을 위한 조사설계   |
| 1. TQM의 개념 및 의의             | 1. 연구시스템 모형과 가설설정   |
| 2. TQM의 기본요소와 핵심원리에 대한 접근   | 2. 자료의 수집과 분석방법     |
| 3. TQM의 이론적 배경에 대한 접근       | 3. TQM에 대한 속성의 분석   |
| III. 대학도서관 경영전략을 위한 TQM의 도입 | 4. 가설의 검증과 평가       |
| 1. 대학도서관 경영전략의 개념 및 의의      | V. 글을 끝내며           |
| 2. 대학도서관에서 TQM을 통한 경영 전략    |                     |

### 초 록

본 연구는 대학도서관이 급변하는 경쟁사회에서 조직의 전략적인 경영에서 TQM(Total Quality Management)을 적용시키는데 있어서의 이론적인 배경과 개념, 개발에 초점을 두고 있다. 대학도서관에서의 TQM의 적용은 대학도서관이 급변하는 환경을 극복하기 위한 적극적인 대응 방법과 새로운 실제적인 전략을 수행 있도록 인식시키는데 있다. 대학도서관에서 TQM을 가지고 적용 가능한 구조를 도출하고, 대학도서관에서 TQM을 수행할 수 있는 효율적인 모델을 제시하고, 대학도서관 조직 경영에서 TQM의 기본적인 요소인 조직 문화 직무 만족, 이용자 만족의 변수를 가지고 최고 경영자의 리더십의 영향 관계를 분석하고자 하였다.

주제어 : TQM, 이용자만족, 최고경영자의 리더십, 조직문화

### Abstract

In this study, the best Total Quality Management(TQM) implementation model for university libraries is focused through the study of the theoretical background, such as the concept, the quality and the development of TQM. The study on the application of TQM to university libraries was started with the recognition that university libraries have to work out a new strategy of a positive and active counter plan to cope with the change of environment. The detailed purpose of this study is (1) the diagnosis of the applicability of TQM to university libraries (2) the suggestion of the TQM implementation models suitable for university libraries (3) the analysis of the influence of the manager's leadership-which is the fundamental factor of TQM-over the organization's culture, the job satisfaction, the consumer satisfaction in the university libraries organization Management.

Key Words : Total Quality Management, Consumer Satisfaction, Manager's Leadership, Organization's Culture

\* 경남대학교 중앙도서관 학술정보지원실 사서 (ljasosb@kyungnam.ac.kr)

\*\* 경남대학교 중앙도서관 학술정보지원실 사서 (rudylim@kyungnam.ac.kr)

· 접수일 : 2002. 2. 19 · 최초심사일 : 2002. 3. 12 · 최종심사일 : 2002. 3. 20

## I. 글을 시작하며

지식 정보시대에서 대학도서관의 환경 변화는 예측하고 수용하기가 어려울 정도로 급속하게 변화하고 있으며, 그 변화는 대학의 변화와 맞물려 돌아가고 있어 그 어느 때보다도 대학도서관의 조직 운영이 힘들 것으로 예상된다. 대학의 교육 환경의 변화는 교육 수요자 중심으로 모든 체제가 바뀌고 있고 이러한 변화는 대학도서관의 전통적인 정보제공자 중심의 관리에서 정보 수요자 중심인 고객 중심의 지식 정보서비스 운영체제로의 필요성 대두되고 있다. 더욱이 대학 종합 평가는 이러한 고객 중심 질적 서비스 제공을 요구하고 있으며, 대학도서관이 고객에게 질적 서비스에 역점을 두지 않을 수 없는 상황이 놓여 있다.

이제 대학도서관은 새로운 정보 환경의 등장, 예산 삭감, 조직 개편 등과 관련하여 변화를 모색해야 하는 상황에 직면하게 되었고, 이용자들의 다양한 요구에 능동적으로 부응하고 양질의 서비스를 제공함으로써 대학도서관 자체의 가치를 창출해야 하는 작업이 필요한 시점이다. 한편, 정보 기술 환경의 변화는 대학도서관의 조직 구조의 조정을 요구하고 있어 오늘날의 대학도서관은 심각한 위기 의식과 함께 서비스 제공자의 업무 편의적인 기능별 조직을 서비스 이용자의 이용 편의적인 프로세스 조직 구조로 변화의 필요성을 요청 받게 되었고, 이용자 중심의 대학도서관 운영을 요청 받고 있는 현실이라 하겠다.

따라서 대학 도서관에서도 조직의 장기적 성공을 목표로 하여 이용자 만족도를 높이고 이용자에 초점을 두고 업무 및 정보 제공 프로세스를 지속적으로 개선하고자 하는 TQM체제를 도입하는 것을 고려해 볼 수 있다. 이러한 변화의 소용돌이 속에서 대학도서관이 환경 변화에 적극적이며, 능동적으로 대처해 나가고, 대학도서관이 발전적으로 성장하기 위해서, 또한 대학도서관의 고객인 학생과 교수 및 이용자 집단에게 만족한 질적 서비스를 제공하기 위해서 TQM(종합적 품질 경영)을 대학도서관에 도입함으로써 지식 정보의 질적 서비스와 이용자의 만족을 향상시키기 위한 것들에 대해 살펴보고자 하는 것이 이 연구의 목적이라 할 수 있다.

본 연구에서 자료의 수집은 선정된 문항들을 바탕으로 설문지를 작성하고 B지역 대학도서관 직원들을 대상으로 우편 및 면담 조사를 실시하였으며, 수집된 자료의 통계 처리는 SPSS 패키지를 사용하였다. 본 연구의 목적을 구체적으로 제시하면; 1) TQM 핵심 개념을 대학도서관에 적용시켜 봄으로써 대학도서관에 TQM 적용 가능성을 진단하고자 한다. 2) 대학도서관 조직에 있어서 TQM의 기반 요인인 최고 경영자의 리더십이 조직 문화와 직무 만족, 고객 만족에 각각 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 한다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 1) 표본추출 대상을 B지역 대학도서관 사서들로 국한하였

으므로 본 연구의 결과를 일반적 경향으로 받아들이기에는 어려운 점이 있다. 2) 본 연구는 일시적인 일회성 측정에 의한 연구가 이루어짐으로 인해 고유의 조직 특성에 대한 검토 등 조직에 대한 체계적인 검토가 미흡하여 TQM적용에 대한 보다 구체적인 연구를 수행하기에는 한계가 있다. 3) 정확한 고객 만족의 수준을 파악하기 위해서는 내부 고객뿐만 아니라 외부 고객까지 모집단을 확대하여야 하나, 그 범위를 조직 구성원이 느끼는 외부 고객의 만족의 정도만을 측정·평가함으로써 내부 고객의 만족에 대한 연구가 결여되었다는 점을 들 수 있겠다.

## II. TQM의 이론적 배경

### 1. TQM의 개념 및 의의

지식 정보시대에서 날로 더해 가는 경쟁 속에서 서비스의 품질은 조직에서 더 없이 중요한 요소로 간주되고 있는 실정이다. 그 결과로서 TQM은 하나의 핵심적 경영의 중요한 인자가 되고 있다. 품질 경영인 TQM(Total Quality Management)은 TQ(Total Quality) 또는 단순히 QM(Quality Management)과 동의어로 사용된다. TQM은 종합적 품질 경영으로 번역할 수 있다. TQM, 즉 ‘종합적 품질 경영’에서의 종합적이란 개념을 살펴보면 ‘종합적’이란 관리자에서 현장 실무 직원에 이르기까지 모든 직원들의 참여에 의한 종합적, 총체적인 것을 의미하기도 하며, 고객의 확인에서 고객의 만족도 평가까지 조직에서 수행하는 업무의 모든 측면에 적용된다는 것을 의미하기도 한다. 품질은 모든 기능, 시스템 공정·과정, 산출 결과의 품질 개선 즉 고객의 기대를 만족시키고 초과하는 것을 뜻한다. 또한 관리는 지속적으로 품질을 개선할 수 있는 시스템의 관리능력의 개발과 유지를 의미한다고 볼 수 있다.<sup>1)</sup>

TQM을 안영진<sup>2)</sup>은 다음과 같이 정의하고 있다. TQM은 내부 고객과 외부 고객의 욕구를 제품과 서비스를 통해 만족시키기 위해 품질 목표를 수립하고, 그 목표를 달성하기 위해 성과를 측정하고, 모든 조직체 구성원의 참여를 강조하며, 경영자의 강력한 품질 비전과 리더십을 요구하고, 부서간의 긴밀한 협조를 요구하고 조직체 구성원에 대한 지속적인 교육과 훈련을 요구하고, 그리고 객체에 대한 장기적이며 협력적인 관계를 요구하는 조직체의 총체

1) S. Cohen & W. Eimicke, "Project-Focused Total Quality Management in New York City Department of Parks and Recreation", *Public Administration Review*, Vol. 54, No. 5(1994), p. 450.

2) 안영진, 『TQM : 품질경영』. 박영사, 1999. p. 282.

적이고 종합적인 철학이다.

일반적으로 대학도서관에서 지식 정보를 이용자가 이용 할 수 있도록 가공한 산출물에 대해 정해진 이용자에게 제공자인 사서로부터 기대, 요구 및 필요로 하는 것들을 인식해야 한다. 질은 이용자에 의해 결정된다는 개념을 받아들여야 하며 이용자의 요구 및 필요에 초점이 맞추어지는 것이 질 개념으로 이용자의 필요 및 기대의 충족은 대학도서관에서의 종합적 품질 경영(TQM)의 전략적 목표가 될 수 있다. 이용자 만족과 가치 창출을 목표로 대학도서관 에너지가 집중되어야 하고, 조직의 목적을 달성할 수 있는 유일한 수단은 업무 처리를 지속적으로 향상시킴으로써 이용자의 요구 조건을 충족시키려는 적극적이고 능동적으로 대처하여 업무자의 능력을 향상시켜 결국 이용자의 만족도를 증가시키려는 것에 있을 것이다.

TQM은 보다 낮은 비용으로 고객의 만족도를 지속적으로 증진시키기 위해 조직의 업무 프로세스를 점진적이며 끊임없이 개선시키기 위해 경영 시스템으로 다음과 같이 크게 세 가지 점을 강조하고 있다. 첫째, TQM은 인간 중심의 경영 시스템으로 해당 조직과 관련된 모든 이해 당사자들의 만족도를 지속적으로 향상시키는 것을 목적으로 한다. 둘째, 조직 내의 모든 기능 부서들간의 유기적인 협력을 통해 업무의 흐름을 원활히 하고, 그들의 의사 소통을 증진시켜 조직이 추구하는 목표를 전체적인 관점에서 달성하고자 노력하는 시스템 접근 방식이다. 셋째, TQM은 환경 변화에 대한 지속적인 학습과 적응 능력을 강조하여 조직의 변신 노력을 성공으로 이끌 수 있도록 한다.

## 2. TQM의 기본요소와 핵심원리에 대한 접근

TQM은 품질을 중심 개념으로 하여 통합적 경영 시스템을 구축하려는 한 시도으로써 관리 업무나 서비스 등에 모두 적용되는 개념으로 '고객의 욕구와 합리적인 기대를 충족시켜 주는 활동'이라고 할 수 있다. TQM은 새로운 조직을 창출하는 조직체의 근본이며 전략의 가장 핵심적인 원리로서 작용한다. TQM에서는 조직 구성원과 합리적 관리 방식 그리고 과학적 품질관리 기법이 그 기본 요소라고 할 수 있다. 첫째 요소가 되는 조직 구성원의 능력 개발을 위해서는 끊임없는 교육 훈련이 필수적이며, 이것은 조직 구성원의 팀워크를 강화시키는 역할도 하게 된다. 둘째, 합리적 관리 방식은 조직의 목표를 달성하기 위한 수단으로 방침 관리, 일상 관리, 그리고 품질관리 등이 이에 해당한다. 셋째, 과학적 품질관리 기법은 품질과 관련된 문제를 신속하고 정확하게 파악할 수 있게 하며 문제에 대한 해결책을 제시해 주는 역할을 한다.

TQM이 오늘날 요청되고 있는 중요한 요소는 고객 욕구의 다양화와 이에 따른 환경의 변화, 국제화의 진전 그리고 TQM을 실시했던 조직체들의 성공 경험 등이 주요한 요소이라고

할 수 있다. 사회가 발달하면 할수록 고객들은 더욱 상위의 욕구를 충족시키려고 하고, 세계화 추세가 세계의 조직체와 경쟁해야만 하는 상황이 도래하고 있는 것이라 할 수 있다. 마지막으로 TQM을 실시한 조직체들의 성공적인 경험이 확산에 기여하고 있으며, TQM을 통해 더욱 개선된 품질은 고객 만족을 가속적으로 증대시켜 왔다는 것이다.<sup>3)</sup>

TQM은 대학도서관 전체 구성원의 적극적인 참여와 협조가 전제되어야 성공이 보장될 수 있으며, 조직 구성원의 사고와 행동 양식의 전면적인 개혁이 뒤따라야 한다. TQM이 대학도서관에서 성공을 이루기 위해서 첫째, 대학도서관의 초점은 이용자 요구에 대한 이해 및 부응에 두어야 한다. 둘째, 대학도서관에서 제공하는 품질, 서비스 그리고 프로세스를 지속적으로 개선해야 한다. 셋째, 대학도서관의 전 구성원이 참여해야 가능 할 것이다 그리고 모든 TQM이 성공하기 위해서는 갖추어야 할 세 가지의 기본적인 요소 즉 핵심 원리는 크게 세 분야로 분류할 수 있다. 즉 이들 핵심 원리의 요소란 ① 고객 중심 ② 지속적인 개선 ③ 전원 참여이다.<sup>4)</sup>

① 고객중심 : 고객이 품질을 평가하는 주체라는 사용자 중심의 인식이 퍼짐에 따라 품질의 현대적 정의는 고객 기대의 충족 내지는 초과 만족에 모아지고 있다. TQM에서 가장 중요한 핵심 원리인 고객 중심 경영을 위하여 고려해야 할 사항을 제시할 수 있다.<sup>5)</sup> 첫째, 고객 중심 경영을 위한 조직체의 전략이다. 둘째, 고객 중심 경영은 단순히 고객의 불만족 처리, 사후 서비스 등과 같은 부수적 제도로써 이루어지는 것이 아니다. 조직체의 모든 구조 자체가 고객을 위한 그리고 그들을 리드할 수 있도록 되어야 한다.

② 지속적 개선 : 고객의 요구 및 기대와 공정 산출물의 차이를 끊임없이 개선하려는 노력이자 경영 철학이라고 할 수 있다.

③ 전원참여 : 조직의 모든 계층 및 부문의 참여는 TQM을 성공적으로 실행하는데 필요하고 중요한 요소이며, 조직의 핵심 원리로서 조직의 구성원들이 공통된 의식과 목표를 가지고 조직체의 목표를 달성하기 위한 것이 전원 참여라 할 수 있다. 전원 참여에 있어서 중요한 요소는 각 자가 수행하는 업무의 품질을 검사할 책임을 갖는다는 것이다.

TQM이 핵심 원리가 고객 중심, 전원 참여, 지속적인 개선이라면 이 세 가지 핵심 원리를 지원할 수 있는 요소에는 조직체의 하부구조, 경영 행위, 운영 도구 및 기법의 세 가지 관점에서 접근할 수 있겠다.<sup>6)</sup>

(1) 조직 체계의 하부구조가 종합적 품질 경영의 핵심 원리를 지원할 수 있도록 구축되어야 한다. 조직의 구조는 당연히 변환되어야 하겠지만 구조 변환에 따른 업무 프로세스 역시 재정비되어야만 한다. 지식 정보사회에서 대학도서관은 조직의 최하위 부서를 최상부로 올려 놓는 일종의 역 피라미드 혹은 업사이드다운(upside down) 개념을 이용하여 실무 사서들에게

3) 신유근, 『경영학원론-시스템적 접근』. 다산출판사, 2000. pp. 364-367.

4) 안상형, 이관석, 이명호 공저, 『초우량기업 현대품질경영』. 學現社, 1998. pp. 25-27.

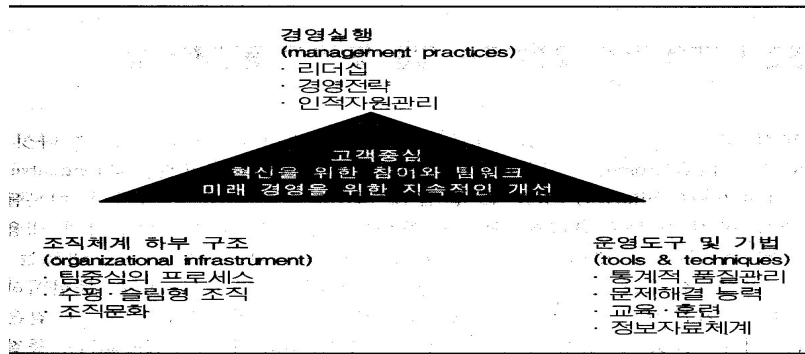
5) 이상문, 『총체적 품질경영과 리더십』. 형설출판사, 1998. pp. 62-65.

6) 이상문, *ibid.*, pp. 66-70.

의사 결정의 권한을 이양함으로써 고객에게 신속한 지식 정보를 제공하여 만족도를 높일 수 있도록 해야 한다.

(2) 경영실행이다. 경영 실행에는 크게 나누어 리더십, 인적 자원 관리 등의 각 요소들이 동시에 활용되어야만 진정한 효과를 기대할 수 있다. 지식 정보사회에서 최고 경영층에 필요한 리더십 혹은 TQM에서 필요한 경영 행위는 조직에서 비전을 제시하고 이에 따른 경영 전략 수립과 조직 구성원을 앞장서서 리드하는 것이다. 그리하여 대학도서관이 현재의 노력이 다가오는 미래에 참된 결실을 얻을 수 있을 것이라는 확신을 심어 주는 것이라야 한다.

(3) 실질적인 운영 도구 및 기법들로서 TQM에서 일반적으로 제시하는 통계적 품질 관리 기법, 서술적인 문제 해결 방법 등을 말하는 것으로 이를 활용할 수 있도록 교육과 훈련이 필요하며 정보 체계가 갖추어져 있어야 하겠다. 그리고 대학도서관의 운영에 필요한 자료들은 항상 공유될 수 있도록 조직되어 있어야 만이 제대로 활용하여 원하는 목적을 달성 할 수 있을 것이다.



<그림-1> TQM 아키텍처 모형 7)

### 3. TQM의 이론적 배경에 대한 접근

TQM은 1980년대 초반 미국 기업 조직에서 처음으로 나타났으나 외국 문헌정보학 분야에 서 종합적 품질 경영(TQM)에 관한 문헌이 본격적으로 소개된 것은 1990년대 초부터 등장하였으 며, 그 이후로 연구가 활성화되어 오늘날에 와서는 대학도서관의 새로운 경영 기법으로 활용되기에 이르고 있다. 이는 기업이나 공공 기관의 TQM 성공적 적용 사례 영향도 있지만 무엇보다도 대학도서관의 새로운 환경 변화에 적응할 수 있는 새로운 경영 접근 방법이 요 구되고 있기 때문이라 하겠다.

7) 이상문, *ibid.* p. 69쪽

Dabas와 Singh<sup>8)</sup>는 인도의 Punjab 소재 4개 대학도서관을 중심으로 회계 예산, 이용자 그리고 대학도서관의 발전, 1998-99년 사이에 증가된 장서량, 비용 등의 통계 정보에 따라, TQM, 조직 문화와 서비스의 질, 도서관 내의 서비스 질에 대한 이용자 만족도를 통하여 도서관 직원을 평가하였다. Elizabeth<sup>9)</sup>는 Harvard 도서관의 직원과 조직을 개발할 목적으로 리더십, 동기부여, 커뮤니케이션, 의사 결정, 목적, 통제 등의 6개 영역을 조사한 결과 직원들은 의사 결정과 목적 설정 단계에 많은 참여와 관심을 표명한 것으로 나타났다. 이 결과는 TQM의 많은 요소들이 이미 도서관에서 변화의 우선 영역으로 파악되었던 영역과 일치한 것으로 밝혀졌다.

Butcher<sup>10)</sup>는 Oregon 대학 도서관의 TQM을 적용 사례 소개하였다. TQM 수행 시에는 대학 본부에서 이미 사용하였던 고객 조사, 업무 절차 흐름도 작성, 데이터 분석, 브레인스토밍, 성과 표준 개발, 문제 해결책의 선택과 시행 등의 방법을 사용하였다. TQM은 도서관이 성과 표준을 지속적으로 사용할 것을 강조하며, 도서관 팀들은 그들이 제안한 내용의 성공을 모니터링할 수 있는 효과를 보았다.

Jurow & Barnard<sup>11)</sup>은 업무 수행 측정과 개선에 관한 과거의 관리 실무를 비판하고 TQM의 시스템적 접근 방법의 필요성을 주장하면서 도서관에서 복잡한 수학적 개념과 통계적 측정이 요구되지 않는 사용이 용이하고 간단한 통계 도구들을 소개하였다. Penniman<sup>12)</sup>은 미국의 Malcom Baldrige상을 소개하면서, 도서관이 이 상을 수상했을 때 얻을 수 있는 장점으로 훈련된 품질평가자, 도서관 목적의 전문화, 조직의 품질 노력에 대한 문서화, 도서관의 현행 품질 프로그램 확인, 최고 실무의 응용 사례 제공, 타 도서관의 학습 제공, 도서관계의 인정과 공인, 고객을 위한 최상의 서비스 제공 등을 제시하였다.

Brophy & Coulling<sup>13)</sup>는 Loughborough대학에서 대학 및 전문 도서관에 초점을 둔 2개의 시범 연구 과제를 개발하기 위하여 최상의 실무 벤치마킹과 도서관 정보 서비스 부문에서의 이용에 관한 조사를 실시하였다. 그 결과 상이한 벤치마킹 모형과 경영자들이 벤치마킹을 하

- 
- 8) K. C. Dabas, S. Singh, "Application of Total Quality Management to the University Libraries in Punjab", *IASLIC Bulletin*, Vol. 45, No. 3(2000. 9), pp. 119-128.
- 9) Mary Elizabeth Clack, "Organizational Development and TQM : the Harvard College Library's Experience", *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1/2(1993), pp. 29-43.
- 10) Karyle S. Butcher, "Organizational Development and TQM : the Harvard College Library's Experience", *Journal of Library Administration*, Vol. 8, No. 1/2(1993), pp. 29-43.
- 11) Susan Jurow & Susan B. Barnard, "Tools for Measuring and Improving Performance", *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1/2(1993), pp. 113-126.
- 12) W. David Penniman, "Quality Reward and Awards : Quality has its own Reward, but an Award helps Speed the Process", *Journal of Library Administration*, Vol. 18, No. 1/2(1993), pp. 127-136.
- 13) Peter Brophy and Kate Coulling, *Quality Management for Information and Library Managers*. London : Aslib, 1996.

는 이유, 상이한 유형의 도서관에 대한 상이한 모형의 적절성을 확인하였다

최상기<sup>14)</sup>는 도서관의 경영 혁신을 위하여 TQM의 개념, 특성, 절차, 효과에 관하여 살펴보고, 선진국의 적용 사례 살펴본 후 도입 적용의 제안을 하였다. 이상복<sup>15)</sup>은 TQM의 철학과 원칙, 핵심 개념, 적용 방법 등의 이론적 배경을 고찰하고 특히, 미국과 일본의 대표 연구자들을 중심으로 TQM의 핵심 개념을 도서관 적용을 분석함으로써 도서관의 TQM적용 모형 개발에 기초자료를 제공하고자 하였다.

### III. 대학도서관 경영전략을 위한 TQM의 도입

#### 1. 대학도서관 경영전략의 개념 및 의의

오늘날의 대학도서관의 발전에 영향을 미치는 것이 수립된 경영 전략이 내부 및 외부 대학도서관 환경 변화를 얼마만큼 예측하고, 이를 대응하여 급변하는 경영 환경 변화에 가장 효과적이고 능동적으로 대응하고, 경영 체질을 개선하는데 전력을 기울이는 것에 달려 있다 할 것이다. 최고 경영자에 의해 수립된 경영 전략은 미래의 모습을 제시하는 가장 주된 기능으로 역할을 할 수 있다. 이러한 맥락에서 TQM은 대학도서관의 경영 전략을 구체적으로 실행하고 추진할 수 있는 잠재 역량을 제공하고 있기 때문에 각 대학도서관에서 지속적으로 관심을 가지고 대학도서관 경영 전략에 적극적으로 도입할 수 있어야 하겠다.

대학이 경쟁 시대에 접어들면서 대학도서관들이 살아남기 위해 필요한 경영 전략을 수립하고, 이행하는데 필요한 여러 가지 분석 기법을 제공한다. 경영 전략의 분석 기법을 강조하는 이유는 전략적 사고 능력이 분석과 종합을 통하여 배양될 수 있다고 믿기 때문이다. 경영 전략은 더 이상 최고 경영자나 직관과 통찰력이 뛰어난 소수의 사람들만이 수행하는 업무가 아니라, 대학도서관 내 모든 구성원이 전략적 사고방식을 갖추고 업무를 수행해야 하며, 이러한 전략적 사고는 학습에 의해 어느 정도 배양할 수 있다는 것이다.

대학도서관이 성공하기 위한 질적 서비스는 구체적인 목표의 설정, 질적 상황에 대한 이해, 자신과 경쟁자의 경영 자원에 대한 객관적 평가 그리고 효과적인 전략 수행이 필수 불가결한 요소임을 인식해야 하겠다. 사회 문화와 과학기술의 발전이 고도화됨에 따라 모든 것이

14) 최상기, “도서관의 TQM 적용에 관한 연구”, 《도서관학논집》 제7집(1997), pp. 337-367.

15) 이상복, “TQM의 이론적 배경과 도서관 적용”, 《한국도서관·정보학회지》 제31권, 제4호(200.12), pp. 213-237.



세계화, 국제화되어 가고 있으며, 대학도서관도 대학의 국제화에 순응하면서 경영 환경 또한 급격히 복잡해짐에 따라 환경 변화에 대한 적응 과정에서 전략 개념이 한층 더 강조되기 시작하였다.

대학도서관에서의 경영 전략의 개념은 이용자에게 보다 질적 서비스를 제공하는 방법을 말하며, 도서관 규모의 확대, 정보 기술의 발달, 이용자 요구의 다양화, 예산 확보의 어려움 및 자원 조달과 배분 등의 도서관 내외의 환경의 변화와 미래의 불확실성에 대응하면서 사서직의 능력과 지식을 개발 활용하여 봉사 성과를 향상시키기 위한 체계적이고 통합적인 경영 활동이다<sup>16)</sup>

또한 대학도서관에서의 경영 전략은 도서관에게 경쟁 우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있게 하는 주요한 의사 결정이라고 정의 될 수 있으며, 경영 전략은 구체적인 목표의 설정, 외부 환경에 대한 명확한 이해, 자신과 경쟁자의 경영 자원의 강점과 약점에 대한 객관적인 평가, 전략의 효과적인 수행 능력을 고루 갖추어야 성공할 수 있는 것이다<sup>17)</sup> 그리고 조직체가 항상 변화하는 환경 속에서 장기적으로 좋은 성과를 거두려면 환경 변화에 알맞은 목적을 설정하여, 조직체의 내부 인력과 자금 그리고 기술·시설 등 모든 자원을 효율적으로 참여시키는 통합적이고, 종합적인 계획으로 접근해야 할 것이다.<sup>18)</sup>

경영 전략의 의의는 기본적으로 조직이 활동하는 환경의 영역을 선택하고, 이렇게 설정된 영역 내에서 조직의 목표 달성을 위한 활동 지침을 제공하는 역할을 전략이 담당해야 하는 것이라고 한다면, 조직의 외부 환경과 내부 자원간의 상황을 분석하고, 조직의 목표에 적합하게 양자를 적절히 대응시켜 가는 것이 경영 전략의 의의라 할 수 있을 것이다.<sup>19)</sup>

## 2. 대학도서관에서 TQM을 통한 경영 전략

### 1) TQM 환경 하에서의 경영전략의 필요성

보통 조직체의 전략은 조직체의 장기 비전이나 목표를 달성하는 가장 기본적인 수단이며 원칙을 제시하는 도구이다. 경영 전략 이론의 주류를 형성하고 있는 모형 내지 요소들은 다음과 같이 세 가지의 정형화된 형태로 지니고 있다.<sup>20)</sup>

#### ▶ 목적달성 (goals to be achieved)

16) 박인웅, “대학도서관 경영전략에 관한 연구”, 《한국도서관·정보학회지》 제30권, 제3호 (1999. 9), p. 101.

17) 장세진, 『글로벌경제시대의 경영전략』. 박영사, 1999. p. 24.

18) 李學鍾, 『무한계시대의 전략경영』. 박영사 1997. p. 35.

19) 신건호, 김길생, 송영렬 공저 『21 세기를 위한 기업경영혁신』. 학문사 1999. p. 174.

20) 이상문, *op. cit.*, p. 133.

▶ 정책수립(policies that guide or limit action)

▶ 목적 달성을 위한 구체적 행동지침

이러한 기존의 경영 전략은 대응 능력에 초점을 맞추고 있다는 것이다. 그러나 오늘날에 와서는 가장 큰 초점 중의 하나가 바로 이용자 만족을 위한 경영 체제의 정착이다. 이제는 조직체들 스스로가 이용자가 전혀 기대하지 못했던 지식 정보나 서비스를 제공함으로써 이용자에게 놀라움과 기쁨을 제공하려는 노력을 하고 있는 것이 현실이다.

TQM은 시대적 필요성과 더불어 21 세기의 조직체의 발전의 근본 조건인 이용자 중심의 미래 경영 체제 구축과 이를 바탕으로 한 조직체의 성공이라는 잠재적 역량을 제공하는 경영 철학으로 자리잡게 된 것이다. 품질 개선을 통한 이용자 만족도를 향상시키기 위해서는 경쟁 조직체의 분석을 통한 장기적인 조직체의 경영 전략적 관점에서 미래 환경 변화를 예측하고, 이에 따른 조직체의 핵심 역량을 사전에 구축하여 미래 환경에 대처할 수 있는 역량을 제공하게 되는 것이다.

## 2) 대학도서관에서의 경영전략 수립

우선 최고 경영자는 대학도서관이 장기적으로 추구해야 할 비전, 임무와 실행 원칙 등을 제시하고 대학도서관이 보유한 핵심 역량 파악과 차이 분석을 통하여 밝혀진 장·단점을 바탕으로 조직의 장·단기 목표를 설정하는 것이 보편적인 절차이며, 이러한 목표는 대학 평가와 밀접한 관련성을 가지고 주도 면밀하게 진행시켜야 하겠다.

먼저 대학도서관이 경영 전략을 수립하는데 고려해야 할 요소들을 살펴보면 다음과 같다.<sup>21)</sup>

① 현재 및 미래의 주요 대상 고객 및 잠재 고객, 경영 운영 요건을 우선적으로 파악하여야 한다. TQM의 기본 원리는 고객 만족을 통한 대학도서관의 성장이라는 사실을 인식하고 새로운 지식 정보 제공을 위한 경영 활동을 분석하고 점검하여야 한다.

② 대학도서관이 보유한 핵심 역량의 분석이다. 핵심 역량의 분석을 통해 지식 정보 고객에게 이용성의 극대화로서 필요한 역량을 개발하기 위하여 지식 정보 자원에 집중적으로 투자하여 총괄 역량의 지식 정보 생산에 그 역점을 두어야 한다.

③ 품질 경영을 위한 시행 안이 사서들에게 전파되어야 하며, 전부서 모든 사서들이 전략 수립 과정에 적극적으로 참여할 수 있는 운영 환경이 제공되어야 한다.

④ 경영 전략 목표 달성을 용이하게 하기 위한 경영 조직 구조와 프로세스의 실질적 개선에 있다 하겠다.

---

21) 이상문, *ibid.*, p. 140.

### 3. 대학도서관에서의 TQM 적용성

TQM은 새로운 조직을 창출하는 조직체의 근본적인 철학이며, 전략의 가장 핵심적인 원리로써 작용한다. TQM은 조직체의 경쟁력을 강화시키는 철학이다. 이용자의 욕구와 조직체를 둘러싼 이해 집단의 요구를 최대한도로 만족시키기 위해 조직의 목적을 가장 효율적으로 수행할 수 있는 철학이다. 이러한 조직체의 목적을 수행하기 위해서 TQM은 품질 시스템을 지속적으로 개발하고 성장시켜야 한다. TQM은 대학도서관이 지식 정보사회에서 살아남기 위해 조직의 모든 계층에 있는 사람들이 필히 이해하고 실천하는 철학이라 할 수 있다. 그리고 TQM은 장기적인 전략이다.

TQM은 대학도서관의 전략적인 문제들을 취급하여야 하며, 적극적이고 능동적인 자세를 가지고 다루어야 한다. 미래 지향적인 관점에서 적극적으로 대처할 수 있는 능력을 키워야 한다. 그러므로 보다 극적인 효과를 달성하기 위해서 대학도서관은 필히 품질을 전략적 차원에서 다루어야 하겠다. TQM은 바로 품질을 전략적인 차원에서 다루는 대학도서관의 총체적인 개념으로 접근해야 할 것이다. 품질 전략이 추구하는 목적을 달성하기 위하여 최고 경영자들의 협조와 참여는 필수적이라 하겠다.

TQM을 도입하고자 하는 대학도서관은 이용자의 만족을 충족시키기 위하여 가능한 모든 범위 내에서 전력투구하여야 한다. 최고 경영자뿐만 아니라 조직 내의 모든 구성원이 일치된 마음으로 이용자를 만족시키겠다는 확고한 의지를 가지고 있어야 한다. 이용자는 대학도서관에게 가장 중요한 요소이며, 대학도서관에 있어서 가장 중요한 인자이다. 이용자는 대학도서관에서 생산한 지식 정보와 서비스를 이용하는 사람이다. 그러므로 이용자는 대학도서관 업무의 중심에 자리 잡아야 한다. 따라서 대학도서관은 지식 정보와 서비스를 통하여 이용자가 원하는 것을 만족시켜 줘야 할 의무가 있다. 대학도서관은 이용자와의 관계를 장기간의 신뢰를 통하여 올바르게 구축하여야 한다.

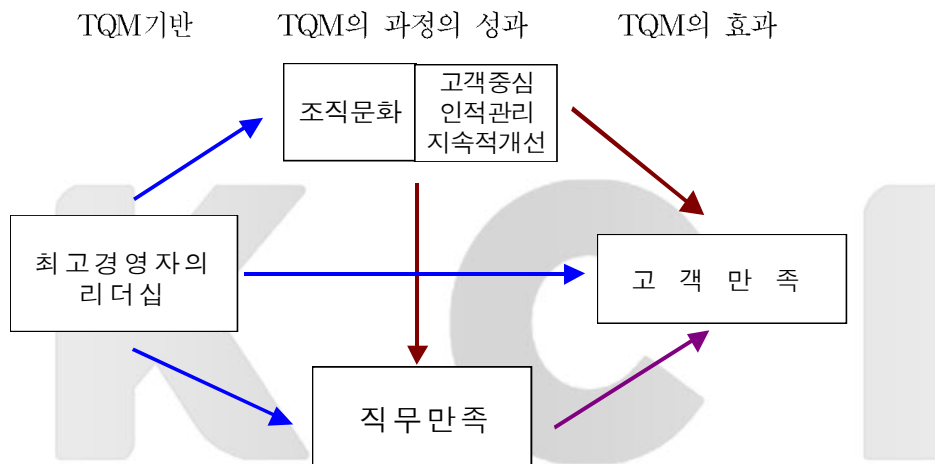
대학도서관의 모든 역량을 이용자 중심으로 운영하여야 한다. 즉, 대학도서관은 이용자 지향적이어야 한다. 이용자 만족의 증가는 이용자 지향적인 대학도서관의 궁극적인 결과이다. 그래서 이용자 지향적인 대학도서관의 활동은 최고 경영자가 조직의 이용자에게 초점을 두고 이용자를 만족시키는 하나 하나의 활동에 중점을 두는 것으로부터 시작한다. 이용자에게 질적인 서비스를 하기 위해서 조직은 끊임없이 이용자의 욕구를 조사하고 그 욕구를 충족시키도록 프로세스를 개선하여야 하겠다. TQM은 실행 과정은 특징적인 수준에 의해서 이루어지게 되는데 이것의 구별이 분명하기보다는 편의상 나눌 수 있다는 것이지 TQM은 실제적으로 상호 중복되면서 진행되는 일련의 지속적인 과정으로 적용될 수 있다. 따라서 인식, 적극적 관여, 헌신적 참여 주인 의식의 진행 단계로 구성되며 조직과 구성원들은 한 단계에서 다음 단계로 그 과정을 진행한다고 볼 수 있다.<sup>22)</sup>

## IV. 실증분석을 위한 조사설계

### 1. 연구시스템 모형과 가설설정

#### 1) 연구시스템 구조

본 연구는 대학도서관 조직 경영에 TQM의 적용시켜 최고 경영자의 리더십과 정보 제공 서비스의 질을 향상시키고 고객 중심 조직 경영을 수행할 수 있도록 적절한 요인들을 찾아 내고자 하는 방향으로 기본적인 설계를 하고 연구 시스템의 구조는 (그림-2)와 같이 설정하였다.



<그림-2> 연구시스템 구조

(그림-2)에서 대학도서관 조직 경영에서의 TQM을 기반으로 한 최고 경영자의 리더십과 TQM 과정의 성과 요인으로 조직 문화와 직무 만족을 설정하였으며, 조직 문화의 세부 요인으로는 고객 중심, 인적 관리 및 지속적 개선으로 구성하였다. TQM 효과성 요인으로 고객 만족 요인으로 설정하였다. 이러한 요인들간의 미치는 영향 관계를 분석하여 결과를 도출하는 것이 이 연구의 기본 방향이라 하겠다.

22) 강현수, 『환경시대의 창조적 품질경영』. 학문사, 2000. pp. 84-88.

## 2) 가설의 설정

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 앞에서 언급한 구조의 내용을 바탕으로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1. 최고 경영자의 지도력은 조직 문화에 유의한 영향을 미칠 것이다.
  - 1-1 최고 경영자의 지도력이 강할수록 고객 중심일 것이다.
  - 1-2 최고 경영자의 리더십이 강할수록 인적 관리에 충실히 할 것이다.
  - 1-3 최고 경영자의 리더십이 강할수록 지속적 개선 의지가 높을 것이다.
2. 최고 경영자의 리더십이 강할수록 직무 만족이 높게 나타날 것이다.
3. 조직 문화는 직무 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
4. 직무 만족은 고객 만족에 영향을 줄 것이다.
5. 최고 경영자의 리더십은 고객 만족에 영향을 줄 것이다.
6. 조직 문화는 고객 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 2. 자료의 수집과 분석방법

### 1) 자료 수집방법

B지역에 소재하고 있는 4년제 대학도서관 10개 선정하여 대학도서관 사서들을 대상으로 우편 조사 및 직접 조사를 통해 설문지를 배포하고 회수하였다. 10개 대학도서관 사서의 총 수는 188명<sup>23)</sup>이었으나 분관 직원 및 출장·휴가 중인 사서들을 제외하고 총 175부의 설문지를 배포하였다. 회수된 설문지의 수는 139부로 회수율은 79.9%이다. 회수된 설문지 중에서 응답에 일관성이 없다고 판단되거나 끝까지 응답하지 않은 설문지 10부도 제외하였다. 그 결과 실제 분석에 이용된 설문지는 129부이다. 조사 기간은 2001년 9월 11일부터 2001년 9월 26일까지이다.

### 2) 자료 분석방법

연구 모형과 가설 검증에 위해 사용된 통계 Package는 SPSS다. 각 변수들에 대한 탐색적 요인 분석을 사용해서 그 분석 결과로 얻어진 변수들의 항목으로 신뢰도를 검증했다. 그리고 각 변수들의 방향과 관계의 정도를 알아보기 위해서 상관관계 분석을 실시하였다. 독립변수

23) 한국도서관협회, 『한국도서관통계』. 한국도서관협회, 2001. p. 94.

가 하나인 가설 1, 가설 2를 검증하는데 상관관계 분석을 사용했고, 나머지 가설 3, 4, 5, 6은 고객 만족에 미치는 영향을 보다 명확하게 분석하기 위해서 계층적 회귀 분석을 실시했다. 계층적 회귀 분석을 통해 고객 만족에 영향을 주는 모든 독립변수들을 차례로 통제해서 변수들의 고객 만족에 대한 직간접 영향을 살펴보았다. 이 연구에서는 5%의 통계적 유의 수준이 사용되었다.

3) 표본자료의 특성

자료 분석에 활용한 129매의 표본 구성을 응답자의 개인적 속성에 따라 구분하여 분석하면 <표-1>과 같은 특성이 나타나고 있다. 분석 대상자의 성별 구성은 남자가 46명(35.7%)이고 여자는 83명(64.3%)으로 여성의 비율이며, 연령별 분포를 보면 30세 미만이 21명(16.3%), 30세-40세가 74명(57.4%), 41세 이상이 43명(26.4%)으로 30대가 높은 비중을 차지하고 있다. 학력은 대졸 이상이 110명(85.3%)으로서 대학도서관 사서들의 학력 수준이 매우 높은 것으로 나타났다. 직위별로는 일반 직원이 101명(78.3%), 주임 또는 계장이 15명(11.6%), 과장이 2명(1.6%)의 순이며 기타가 11명(8.5%)으로 팀장 등의 명칭을 사용하기도 하였다. 대학도서관 근무 연수가 10년 이하, 11년 이상이 각각 43.4%, 56.6%를 나타내고 있음을 알 수 있다.

<표-1> 속성에 따른 표본의 특성

속 성	인 원	비 율(%)	
性 別	남 자	46	35.7
	여 자	83	64.3
年 齡	30세 미만	21	16.3
	40세 이하	74	57.4
	41세 이상	43	26.4
學 歷	전문대졸	19	14.7
	대 졸	91	70.6
	대학원	19	14.7
職 位	과 장	2	1.6
	주임또는 계장	15	11.6
	직 원	101	78.3
	기 타	11	8.5
資 格 證 種 類	1급정사서	11	52.7
	2급정사서	97	75.2
	준사서	17	13.2
	없 음	4	31.0
勤 務 年 數	10년 이하	56	75.0
	11년 이상	73	14.2
業 務 性 格	열 략	76	58.9
	수서·관리	53	41.1

### 3. TQM에 대한 속성의 분석

#### 1) TQM에 대한 인식 조사

TQM에 대한 인식 정도에 대한 조사에서 3가지 항목으로 접근하였다. 즉, 「잘 알고 있다」, 「알고 있다」, 「모른다」의 항목으로 조사한 결과가 <표-2>과 같이 나타나고 있다.

<표-2> TQM에 대한 인식의 여부

變數	내용	TQM의 인식여부			
		잘 알고 있다	알고 있다	모른다.	전 체
性 別	여 자	2(2.4%)	56(67.5%)	25(30.1%)	83(100%)
	남 자	1(2.2%)	33(71.7%)	12(26.1%)	46(100%)
	전 체	3(2.3%)	89(69.0%)	37(28.7%)	129(100%)
年 齡	30세 미만	1(4.8%)	13(61.9%)	7(33.3%)	21(100%)
	40세 이하	1(1.4%)	49(66.2%)	24(32.4%)	74(100%)
	41세 이상	1(2.9%)	27(79.4%)	6(17.6%)	34(100%)
	전체	3(2.3%)	89(69%)	37(28.7%)	129(100%)
勤續年數	10년 이하	1(0.8%)	35(27.2%)	20(15.5%)	56(43.4%)
	11년 이상	2(1.6%)	54(41.9%)	17(13.2%)	73(56.6%)
全 體		3(2.3%)	89(69.1%)	37(28.7%)	129(100%)

TQM에 대한 인식 여부에 대한 조사 결과에서 성별, 연령별, 근무 연수에 상관없이 대체로 TQM에 대해 알고 있다라고 응답한 수치가 많음을 볼 수 있다. 조사 결과를 보면 잘 모른다고 대답한 응답자가 37명으로 전체의 28.7%를 차지하고 있음을 보았을 때 아직까지는 TQM에 대한 인식의 범위가 광범위하다고는 할 수 없지만 대학도서관 조직에 있어서 TQM에 대한 인식이 어느 정도 자리잡아 가고 있는 수준에 있다고 할 수 있겠다.

#### 2) 신 경영기법 도입

고객 만족을 위한 신 경영 기법의 도입 여부를 묻는 조사에서 <표-3>에서와 같이 적극적 또는 부분적으로 도입하여야 한다고 응답한 사람은 전체 응답자 중에서 89.9%이며, 성별, 연령별, 근무 연수별로 응답 수치가 높게 나타났다 이 조사 결과에서 알 수 있듯이 대부분의 대학도서관 구성원들은 고객 만족을 위한 새로운 경영 기법의 도입의 필요성을 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 3> 신 경영기법 도입 여부

變數	내용	신 경영기법 도입 여부				
		적극적 도입	부분적 도입	관심없다	도입반대	전 체
性 別	여자	9(10.8%)	69(83.1%)	4(4.8%)	1(1.2%)	83(100%)
	남자	7(15.2%)	31(67.4%)	3(6.5%)	5(10.9%)	46(100%)
	전체	16(12.4%)	100(77.5%)	7(5.4%)	6(4.7%)	129(100%)
年 齡	30세미만	6(28.6%)	13(61.9%)	1(4.8%)	1(4.8%)	21(100%)
	40세이하	5(6.8%)	60(81.1%)	5(6.8%)	4(5.4%)	74(100%)
	41세이상	5(14.7%)	27(79.4%)	1(2.9%)	1(2.9%)	34(100%)
	전체	16(12.4%)	100(77.5%)	7(5.4%)	6(4.7%)	129(100%)
勤績年數	10년이하	7(5.4%)	42(32.6%)	4(3.1%)	3(2.3%)	56(43.4%)
	11년이상	9(7.0%)	58(45.0%)	3(2.3%)	3(2.3%)	73(56.6%)
全 體		16(12.4%)	100(77.5%)	7(5.4%)	6(4.7%)	129(100%)

3) 고객중심적 운영에 있어서 고객범위

고객 중심 운영에 있어서 객체 범위를 어떻게 볼 것인가에 대한 인식은 <표-4>에 나타나 있다. 응답자 전체가 교직원, 학생 및 지역 주민(55.0%)이라고 응답한 비율이 가장 높았고, 그 다음은 교직원 및 학생(30.2%), 학생(10.1%), 지역 주민이나 기타(4.7%)순으로 나타났다.

<표 4> 고객중심적 운영에서 객체 범위

變數	속성	고객중심적 운영에서 객체						
		교직원	학 생	지역주민	교직원 및 학생	교직원, 학생 및 지역주민	기 타	전 체
性 別	여 자	0(0.0%)	7(8.4%)	1(1.2%)	24(28.9%)	48(57.8%)	3(3.6%)	83(100%)
	남 자	0(0.0%)	6(13.0%)	0(0.0%)	15(32.6%)	23(50.0%)	2(4.3%)	46(100%)
	전 체	0(0.0%)	13(10.1%)	1(0.8%)	39(30.2%)	71(55.0%)	5(3.9%)	129(100%)
年 齡	30세미만	0(0.0%)	5(23.8%)	1(4.8%)	5(23.8%)	10(47.6%)	0(0.0%)	21(100%)
	40세이하	0(0.0%)	6(8.1%)	0(0.0%)	27(36.5%)	37(50.0%)	4(5.4%)	74(100%)
	41세이상	0(0.0%)	2(5.9%)	0(0.0%)	7(20.6%)	24(70.6%)	1(2.9%)	34(100%)
	전 체	0(0.0%)	13(10.1%)	1(0.8%)	39(30.2%)	71(55.0%)	5(3.9%)	129(100%)
勤績年數	10년이하	0(0.0%)	9(16.1%)	1(1.8%)	18(32.1%)	26(46.4%)	2(3.6%)	56(100%)
	11년이상	0(0.0%)	4(5.5%)	0(0.0%)	21(28.8%)	45(61.6%)	3(4.1%)	73(100%)
全 體		0(0.0%)	13(10.1%)	1(0.8%)	39(30.2%)	71(55.0%)	5(3.9%)	129(100%)

교직원, 학생 및 지역 주민이 객체 범위가 된다고 응답 결과는 남자보다 여자가, 나이가 많을수록, 근무 연수가 높을수록 고객의 대상을 확대의 필요성을 인식하고 있음을 알 수 있다. 한편, 객체 범위를 학생만 대학도서관의 주 고객이 된다고 대답한 비율이 여자보다는 남자가, 나이로는 30세 미만인, 근무 연수로는 10년 미만의 응답자가 응답을 하였다. 이 현상



으로 아직 도서관이 과거 폐쇄적인 의식이 여전히 존재하고 있음을 알 수 있다. 기타 소수의견으로 신분이나 지역에 상관없이 어떠한 형태로든 즉, 전화, 이 메일, 게시판 등 대학도서관을 이용할 수 있는 대상은 모두 고객에 포함된다라고 전체 응답한 비율이 3.9%로 나타났다. 응답자들의 객체의 범위가 교직원, 학생 및 지역 주민이라고 전체 응답한 비율이 가장 높은 것은 대학도서관이 지역사회로의 일원으로 지역 주민에게 개방되고 있는 것과 깊은 관계가 있다고 보여진다.

#### 4) 대학도서관 서비스 질 결정요소

대학도서관 서비스의 질을 궁극적으로 결정해 주는 요소들을 <표-5>에서 성별로 보면, 여자 남자 모두 서비스 수준 제고(43.4%, 58.7%), 이용자 요구의 효과적인 반응(37.3%, 58.7%), 전문성 향상 (12.0%, 10.9%), 대학도서관의 효율적인 운영(6.0%, 4.3%), 기타(1.2%, 4.3%) 순으로 나타났으며, 여자보다 남자가 더 서비스 수준 제고를 인식하고 있다.

대학도서관의 질적 서비스에서 전문성 향상은 조직에 대한 발전일 수 있지만 구성원 개인의 발전에 더 많은 기여를 할 수 있기 때문에 서비스 수준을 제고하는 것이 이용자에게 대한 대학도서관 서비스의 질을 향상시키는 의미로 접근할 수 있다. 이는 대학도서관 사서들의 고객 지향적인 대학도서관 서비스에 대한 인식이 자리잡아 가고 있는 것을 의미하고 있으며, 앞으로 TQM의 적극적인 도입에서 용이함을 제공하는데 도움이 될 수 있겠다

<표-5> 대학도서관 서비스 질 결정 요소

變數	내용	대학도서관 서비스 질 향상의 내용					
		전문성 향상	대학도서관의 효율적인 운영	서비스 수준 제고	이용자 요구의 효과적인 반응	기 타	전 체
性別	남자	5(10.9%)	2(4.3%)	27(58.7%)	10(21.7%)	2(4.3%)	46(100%)
	여자	10(12.0%)	5(6.0%)	36(43.4%)	31(37.3%)	1(1.2%)	83(100%)
	전체	15(11.6%)	7(5.4%)	63(48.8%)	41(31.8%)	3(2.3%)	129(100%)
年齡	30세미만	2(9.5%)	2(9.5%)	8(38.1%)	9(42.9%)	0(0.0%)	21(100%)
	40세이하	8(10.8%)	5(6.8%)	32(43.2%)	26(35.1%)	3(4.1%)	74(100%)
	41세이상	5(14.7%)	0(0.0%)	23(67.6%)	6(17.6%)	0(0.0%)	34(100%)
	전체	15(11.6%)	7(5.4%)	63(48.8%)	41(31.8%)	3(2.3%)	129(100%)
勤績年數	10년이하	6(4.7%)	4(3.1%)	23(17.8%)	21(16.3%)	2(1.6%)	56(43.4%)
	11년이상	9(7.0%)	3(2.3%)	40(31.0%)	20(15.5%)	1(0.8%)	73(56.6%)
全體		15(11.6%)	7(5.4%)	63(48.8%)	41(31.8%)	3(2.3%)	129(100%)

## 4. 가설의 검증과 평가

### 1) 신뢰도 분석

본 연구에서 각 측정 변수의 타당성과 신뢰성을 평가하고, 몇 개의 요인으로 정보를 축약하기 위해서 요인 분석을 실시하였다. 요인 분석에 의해 얻어진 결과로 각각의 요인들이 내적 일관성과 신뢰성을 갖고 있는가를 확인하기 위해 크론바하 알파계수(Cronbach  $\alpha$ )를 이용했다. 이것은 항목 내의 분산이 커서 전체의 신뢰도를 떨어뜨리는 항목을 제외시키고 신뢰도가 높은 항목만을 선별하기 위한 절차이다. 알파 값의 기준에 대해서는 정해진 규칙은 없으나 일반적으로 연구 초기 단계에서는 0.5~0.6, 응용 연구에서는 0.9 이상이 바람직한 것으로 알려지고 있다.

요인들의 신뢰도를 낮추는 문항들을 추출하기 위해서, 먼저 탐색적 요인 분석을 한 후 요인 적재량이 너무 낮거나 어떤 요인들을 나타내는지 명확하지 않은 문항을 확인하였다. 그 결과 신뢰도를 낮추는 요인들이 없어서 최초의 문항 수를 가지고 각 요인들의 신뢰도 검사를 하였다. 이러한 과정에 따라 <표-6>는 신뢰도 분석의 최종 결과를 나타낸 것이다 <표-6>에서 TQM 효과성의 가장 높은 신뢰도 계수가 측정된 것은 지속적 개선 요인으로 측정의 신뢰도 계수가 .8919로 분석되었으며, 고객 만족 측정의 신뢰도 계수가 .8089로 가장 낮게 분석되었다. 위의 분석 결과를 보면 모든 측정 변수의 신뢰도 계수는 Nunnally<sup>24)</sup>에 의해 제안된 수준 이상으로 단위 요인들의  $\alpha$ 계수가 0.8 이상으로 나타나 신뢰할 만하다고 볼 수 있다.

<표-6> 신뢰도 계수

變 數		최소문항수	요인분석 결과	신뢰도분석 결과	$\alpha$ 계수
TQM 基盤	리더십	9	9	9	.8178
TQM 過程	組織	고객중심	9	9	.8194
		인적관리	7	7	.8575
	文化	지속적개선	7	7	.8919
		직무만족	6	6	.8430
TQM 效果	고객만족	6	6	.8089	

### 2) 변수간 상관관계 분석

요인 분석 결과 단일차원성이 입증된 각 연구 단위별 척도들에 대하여 각 변수들의 관계

24) 일반적으로 권장되는 J. C. Nunnally(1978)의 "Psychometric Theory"에 의하면 크론바하의  $\alpha$ 값이 0.6이상이면 그 변수는 양호한 측정 도구로 볼 수 있다.

가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 가지고 있는지 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시한 결과는 <표-7>와 같다. 개인 속성 요인(성별, 나이, 근속 연수)과 고객 만족의 관계는 유의한 관계는 아니지만, 여성이 남성보다 고객 만족에 대한 태도는 높은 것으로 나타났다. 그리고 나이나 근속 연수는 높을수록 고객 만족이 높은 것으로 보여진다. 아울러 고객 만족에는 리더십과 조직 문화 그리고 직무 만족이 모두 유의한 관계가 있는 것으로 분석되었다. 특히 리더십이 높을수록 고객 중심적인 문화가 높은 것으로 나타났다. 그에 비해 고객 만족의 경우에는 고객 중심적인 문화가 강할수록 더 높은 것으로 나타났다. 이와 같이 고객 만족에 영향을 주는 각 요인들은 전반적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 볼 수 있겠다.

<표-7> 변수의 평균 표준편차 및 상관관계

변수	m	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.성별	.36	.48	1.00								
2.연령	.60	.49	-.015	1.00							
3.근속연수	.57	.50	-.164	.779**	1.00						
4.리더십	27.34	4.50	.044	.063	.040	1.00					
5.고객중심	30.77	3.91	-.092	.148	.225**	.337**	1.00				
6.인적관리	18.51	3.49	.022	.136	.090	.662**	.332**	1.00			
7.지속개선	18.77	3.55	-.007	.113	.065	.572**	.430**	.653**	1.00		
8.직무만족	17.03	2.96	.039	.156	.135	.419**	.398**	.516**	.532**	1.00	
9.고객만족	18.83	2.72	-.040	.132	.044	.310**	.574**	.463**	.524**	.439**	1.00

\*\* P<0.01 Two-tailed test.

성별 : 여자(0), 남자(1)

나이 : 35세 이하(0), 36세 이상(1)

근속연수 : 10년 이하(0), 10년 이상(1)

### 3) 가설의 평가

[가설 1] 최고경영자의 리더십은 조직 문화에 유의한 영향을 줄 것이다.

[가설 1-1] 최고경영자의 리더십이 높을수록 고객 중심적일 것이다.

[가설 1-2] 최고경영자의 리더십이 높을수록 인적 관리에 충실할 것이다.

[가설 1-3] 최고경영자의 리더십이 높을수록 지속적개선 의지가 높을 것이다.

<표-8>은 최고 경영자의 리더십이 조직 문화에 미치는 영향에 대한 회귀 분석 결과이다. 최고 경영자의 리더십이 조직 문화의 변수 중 고객 중심에는 11.3%, 인적 관리에는 43.8%, 지속적 개선에는 32.7%의 설명력을 나타내고 있다. 가설 검증 결과에서 리더십은 3가지 조직 문화의 변수 즉, 고객 중심에서는 0.337의 계수치를 보이고 유의 수준 0.001에서 유의적으로 나타났다. 인적 관리에서는 0.438의 계수치를 나타내고 있으며 유의 수준은 0.001에서 유의적으로 나타났다. 지속적 개선에서는 0.327의 계수치를 나타내고 있으며 모두 정(+)의 관계에서

유의한 것으로 나타났다.

<표-8> 리더십이 조직문화에 미치는 영향 분석

變數	組 織 文 化		
	고객중심	인적관리	지속적개선
β	.337	.662	.572
t	4.029***	9.901***	7.850***
R <sup>2</sup>	.113	.438	.327
F	16.232***	98.035***	61.627***

\*\*\* p < .001

이 결과를 통해서 최고 경영자의 리더십은 조직 문화에 긍정적인 영향을 준다고 볼 수 있다. 따라서 [가설 1]은 채택되었다.

**[가설 2] 최고 경영자의 리더십이 강할수록 직무 만족은 높게 나타날 것이다.**

<표-9>의 상관관계 분석에서 최고 경영자의 리더십이 직무 만족에 미치는 영향에 대한 상관 계수는 .419로서 P<.001 수준에서 유의한 것으로 나타났으며 최고 경영자의 리더십이 직무 만족에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과에서 리더십은 직무 만족에 긍정적인 영향 (β=.419, p<.001)을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 최고 경영자의 리더십이 강할수록 구성원들의 직무 만족 수준은 높게 나타남을 의미하므로 [가설 2]는 채택되었다.

<표-9> 리더십이 직무만족에 미치는 영향분석

變 數	β	t	R <sup>2</sup>	F
職務滿足	.419	5.196***	.175	26.997***

\*\*\* p < .001

**[가설 3]. 조직 문화는 직무 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

[가설 3]을 분석하기 위해서 먼저 두 요인들의 상관관계는 99% 신뢰 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 특히, 인적 관리가 충실하고 지속적 개선 의지가 강할수록 직무 만족이 더 높은 것으로 확인되었으며 연구 모형에 따르면 직무 만족은 조직 문화가 직접 영향을 주기도 하지만 리더십도 조직 문화를 매개로 해서 직무 만족에 영향을 준다. 따라서 직무 만족에 대한 조직 문화의 직접, 간접 영향을 명확하게 분석하기 위해 계층적 회귀 분석을 사용했다.

<표-10> 직무만족에 대한 계층적 회귀분석

變 數		職 務 滿 足					
		I		II		III	
		β	t	β	t	β	t
人口統計	성별	.043	.467	.026	.309	.057	.765
	연령	.120	.836	.090	.690	.035	.299
	근속연수	.054	.376	.057	.433	.034	.281
리더십				.409	5.036**	.031	.306
組織文化	고객중심					.181	2.173*
	인적관리					.252	2.330*
	지속개선					.267	2.600**
R <sup>2</sup>		.028		.195		.369	
F		1.211		7.427**		10.044**	
ΔR <sup>2</sup>				.166		.175	
ΔF				25.362**		11.095**	

\*: p<0.05 \*\*: p<0.01  
 성별 : 여자(0), 남자(1)  
 나이 : 35세 이하(0), 36세 이상(1)  
 근속연수 : 10년 이하(0), 10년 이상(1)

<표-10>의 모형 I II III는 개인별 요인과 리더십 요인 및 조직 문화 요인이 직무 만족에 미치는 직간접 영향을 알아보기 위한 계층적 회귀 분석의 결과로 [가설 3]을 검증하기 위해 서다. 개인 특성 요인을 고려한 모형 I에서 개인 특성 요인들은 직무 만족에 대한 설명력이 유의 수준이 낮은 것으로 나타나고 있다. 개인 특성 요인과 리더십 요인을 고려한 모형 II의 경우에는 리더십이 직무 만족에 대한 설명력이 유의한 것으로 나타났다((β=.409, p<.01). 그러나 개인별 요인과 리더십 요인 및 조직 문화 요인의 3가지 변수를 모두 고려한 모형 III은 직무 만족에 대한 설명력은 유의하나, 개인별 요인과 리더십 요인을 통제했을 경우에 조직 문화의 3가지 변수인 고객 중심(β=.181, p<.05)과 인적 관리(β=.252, p<.05) 및 지속적 개선(β=.267, p<.01)요소만이 유의하게 직무 만족을 설명해 주는 것으로 나타났다. 특히 조직 문화의 3가지 변수는 모두 직무 만족에 유의하나 지속적 개선에 대한 의지가 높은 조직 문화의 경우에 직무 만족이 더 높은 것으로 보인다. 또한 리더십의 경우에 모형 II에서는 유의하나 조직 문화 요인들을 모형 III에서는 유의하지 않고 동시에 회귀 계수가 낮아지는 것으로 보아 직무 만족은 리더십보다는 조직 문화에 더 많은 영향을 받는다고 할 수 있다. 이러한 분석 결과를 토대로 [가설 3]은 채택되었다.

<표-11> 고객만족에 대한 계층적 회귀분석

變數		顧客満足							
		I		II		III		IV	
		β	t	β	t	β	t	β	t
人口統計	성별	-.077	-.852	-.090	-1.035	-.038	-.560	-.044	-.647
	연령	.278	1.953	.257	1.883	.225	2.079*	.221	2.049*
	근속연수	-.174	-1.203	-.172	-1.250	-.270	-2.450*	-.274	-2.487*
리더십				.304	3.590**	-.147	-1.597	-.150	-1.635
組織文化	고객중심					.461	6.061**	.442	5.715**
	인적관리					.245	2.482*	.219	2.174*
	지속개선					.239	2.547*	.211	2.195*
직무만족								.104	1.251
R2		.034		.126		.475		.481	
F		1.476		4.435**		15.481**		13.806**	
ΔR2				.092		.348		.007	
ΔF				12.890**		26.527**		1.566	

\*: p<0.05 \*\*: p<0.01

성별 : 여자(0), 남자(1)

나이 : 35세 이하(0), 36세 이상(1)

근속연수 : 10년 이하(0), 10년 이상(1)

**[가설 4] 직무 만족은 고객 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

상관관계 분석에 따르면 직무 만족과 고객 만족의 상관관계는 99%신뢰 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 즉, 직무 만족이 높을수록 고객 만족이 높다는 것을 의미한다. 그러나 앞에서 언급했듯이 직무 만족은 리더십과 조직 문화와 관계가 있기 때문에 고객 만족에 대한 직무 만족의 직간접 효과를 명확하게 하기 위해서 계층적 회귀 분석을 실시하였다.

<표-11>의 모형 I II III은 개인별 요인과 리더십 요인, 조직 문화 요인이 직무 만족에 미치는 직간접 영향을 알아보기 위한 계층적 회귀 분석의 결과로서 [가설 4]를 검증하기 위해서다. 개인 특성 고려한 모형 I에서 개인 특성 요인들은 고객 만족에 대한 설명력이 유의 수준이 낮은 것으로 나타나고 있다. 개인 특성 요인과 리더십 요인을 고려한 모형 II의 경우에는 리더십이 직무 만족에 대한 설명력이 유의한 것으로 나타났다.(β=.304, p<.01) 그러나 개인별 요인과 리더십 요인 및 조직 문화 요인의 3가지 변수를 고려한 모형 III은 개인별 요인과 리더십 요인을 통제했을 경우에는 리더십은 유의하게 나타나지 않고 조직 문화의 3가지 변수 즉, 고객 중심(β=.461, p<.01)과 인적 관리(β=.245, p<.05) 및 지속적 개선(β=.239, p<.05) 그리고 연령(β=.225, p<.05) 및 근무 연수(β=-.270, p<.05)가 유의하게 고객 만족을 설명해 주는 것으로 나타났다. 그러나 직무 만족을 고려한 모형 IV는 조직 문화를 측정하는 3변수가 유의하게 나타났지만 직무 만족(β=.104, p<.05)은 유의하게 나타나지 않았다. 이 결과를 바탕으로 직무 만족은 고객 만족과 상관관계는 유의하지만 리더십, 조직 문화를 통제했을

경우에 직무 만족은 고객 만족에 유의하게 나타나지 않았기 때문에 직무 만족이 고객 만족에 독립적으로 많은 영향을 미치기보다는 다른 변수들을 매개해서 고객 만족에 영향을 준다고 볼 수 있다. 따라서 [가설 4]는 기각되었다.

**[가설 5] 최고 경영자의 리더십은 고객 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다 .**

상관관계 분석에 따르면 리더십과 고객 만족의 상관관계는 99%수준에서 유의하게 나타났다. 이것은 리더십이 높을수록 고객 만족은 높아진다고 볼 수 있다. 그러나 이 [가설 5]는 [가설 4]와 동일하게 리더십이 고객 만족에 대해 직접 효과도 가지지만 조직 문화와 직무 만족을 매개로 하는 간접 효과도 가진다. 따라서 리더십이 고객 만족에 미치는 효과를 명확하게 분석하기 위해서는 종속변수에 미치는 모든 독립변수 즉, 조직 문화와 직무 만족을 통제해야 한다. 이에 대한 분석은 앞의 <표-11>에서 모형 IV를 바탕으로 가설을 각각 검증하고자 한다.

[가설 5]는 <표-11>의 모형IV를 통한 분석에서 모형IV는 고객 만족에 영향을 주는 모든 변수를 고려한 것으로, 고객 만족에 대한 설명력은 유의하게 나타났으나 리더십( $\beta=-.150$ ,  $p<.05$ )은 유의하게 나타나지 않았다. 고객 만족에 대해 유의한 설명력을 가지고 있는 변수는 나이, 근속 연수 그리고 조직 문화를 측정할 3가지 변수다. 이 결과는 고객 만족에 대해 리더십이 비록 상관관계는 유의하지만 독립적으로 크게 영향을 준다고 볼 수 없다는 것을 의미한다. 결과적으로 리더십은 조직 문화를 매개로 고객 만족에 영향을 준다고 볼 수 있다. 따라서 [가설 5]는 기각되었다.

**[가설 6] 조직 문화는 고객 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다 .**

[가설 6]은 <표-11>의 변수 IV를 바탕으로 분석하여 고객 만족에 영향을 주는 모든 속성을 고려한 변수 IV에서 고객 만족에 대한 설명력은 유의하며, 조직 문화의 3가지 변수 즉 고객 중심( $\beta=.442$ ,  $p<.01$ )과 인적 관리( $\beta=.219$ ,  $p<.05$ ) 및 지속적 개선 ( $\beta=.211$ ,  $p<.05$ )은 고객 만족에 유의한 것으로 나타났다. 결과적으로 조직 문화는 고객 만족에 직접 영향을 미치고 있음을 알 수 있고, 그 중에서도 고객 중심이 영향력이 가장 높게 나타나고 있으며 고객 중심적이고 인적 관리에 충실하고 지속적인 개선 의지가 높은 조직 문화일수록 고객 만족도는 더 높은 수준을 지향함을 의미한다. 따라서 [가설 6]은 채택되었다.

## V. 글을 끝내며

21세기 지식 정보시대의 자원은 지식이다. 지식에서 질 경영 지식의 중요성이 부각되고 있으며, TQM이 지향하고 있는 주요 목적은 조직의 지속적인 성장 발전과 고객 만족을 위해 총체적 질을 지속적으로 개선하고 추구하는 것이라 생각된다. 이러한 지식 정보시대의 경영 환경은 기본적으로 조직 구조의 변화를 요구하고 있는 것으로 볼 수 있다. 이것은 급변하는 시대에 대응하기 위한 변화된 논리가 필요하다는 것과 같은 맥락으로 볼 수 있다. 변화의 시대에 요구되는 조직체의 근본적인 체질 개선을 위한 도구이자 경영 철학이며, 경영 기법으로써의 중심적이 위치에 있으며, 장기적인 안목의 잠재 역량을 제공하는데 더욱 중점을 두고 있는 것이 TQM이라 할 수 있겠다.

지식 정보체계의 발전은 대학도서관의 경영 방식을 변경하고 경영 이론조차도 변경시킬 만큼 조직체에게 개념의 전환을 요구하고 있는 상황에 놓여 있다. TQM 조직을 창출한다는 것은 새로운 형태의 조직으로서의 변환을 의미하는 것이다. 또한 TQM에서 프로세스를 체계적으로 설정한다는 의미는 이용자의 요구 사항을 언제, 어디서, 어떠한 형태로도 대학도서관 경영에 반영할 수 있음을 의미하고 이러한 행위가 대학도서관의 전략과 일치함을 말하는 것이라 할 수 있다. TQM 개념을 대학도서관에 대입시켜 보았을 때 T(total:종합적)는 최고 경영자에서 신입 사서에 해당되는 내부 고객과 대학도서관을 이용하는 외부 고객까지 전체가 대상이 되는 것이며, Q(quality:품질)는 좁게 말하면 전 구성원이 이루어 낸 서비스 질부터 대학도서관 조직 질까지 확대시킬 수 있다. M(management:경영)은 대학도서관의 비전, 전략적 목표 등을 달성하기 위하여 대학도서관 전체가 끊임없이 개선하고 배울 수 있는 역량과 조직 문화를 창출하기 위하여 노력하고 유지하는 것을 의미한다 하겠다.

본 연구의 결과는 대학도서관 구성원이 TQM의 새로운 경영 기법에 대한 사실을 인지하고 있으며, 관리 기법 도입에 찬성 비율이 높은 것으로 미루어 볼 때 대학도서관의 조직 개선의 필요성을 공감하고 있다고 볼 수 있으며, 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) TQM 모형을 기반, 성과, 효과 요인으로 나누고 리더십을 기반으로 조직 문화와 직무 만족을 성과 요인으로 고객 만족을 효과 요인으로 구성하였다. 신뢰성 분석 결과 각 변수는 신뢰 수준이 높은 것으로 나타나고 있다.

2) 최고 경영자의 리더십은 조직 문화에 유의한 영향을 미치고 있으며, 리더십이 높을수록 조직 문화는 고객 중심적이며, 인적 관리에 충실하고 지속적 개선 의지를 지향하는 것으로 나타났다. 리더십은 조직 문화의 인적 관리, 지속적 개선, 고객 중심 순으로 유의한 영향을 미치고 있다 하겠다.

3) 최고 경영자의 리더십은 직무 만족에 매우 높은 수준의 영향을 미치고 있음이 나타나고



있으며, 리더십이 강할수록 대학도서관의 구성원들은 직무 만족이 높다고 할 수 있겠다.

4) 조직 문화는 직무 만족에 유의한 영향력을 미치기는 하지만, 리더십도 조직 문화를 매개로 직무 만족에 영향력을 미칠 수 있으며, 리더십을 통제했을 경우에 조직 문화는 직무 만족에 유의함을 볼 수 있다. 즉, 직무 만족은 리더십보다 조직 문화에 더 많은 영향을 받는다고 할 수 있다. 이는 대학도서관의 조직 문화를 활성화함으로써 직무 만족을 높일 수 있음을 시사하고, 한편으로 리더십은 조직 문화를 활성화시킬 수 있는 기반 요인으로 접근할 수 있을 것이다.

5) 직무 만족이 높을수록 고객 만족에 유의한 영향을 미치기는 하지만, 직무 만족이 고객 만족에 독립적으로 영향을 준다고보다는 다른 변수들을 매개로 하였을 경우 고객 만족에 영향을 미칠 수 있음을 확인할 수 있다.

6) 최고 경영자의 리더십과 조직 문화가 TQM의 성공적인 추진 전략에 있어서 필수적인 요소라는 것을 확인할 수 있었다. 즉 최고 경영자의 리더십과 조직 문화가 조직 구성원의 직무 만족, 고객 만족에 유의적인 관련성이 있는 것으로 나타나고 있다.

따라서 최고 경영자의 리더십이 조직 경영에 있어서 기반 요인이며, 최고 경영자의 리더십의 중요성이 강조되어야 하며, TQM을 조직이 수용하고 TQM적 조직 문화가 형성되도록 지속적인 관리 개선을 유도하는 의지를 구성원들에게 나타낼 필요가 있다. 그리고 TQM 문화의 정립을 위해서는 조직의 목표에 필요한 아이디어와 정보를 교환 할 수 있는 의사 소통을 활성화시키고 업무에 대해 구성원들이 스스로 결정할 수 있는 권한의 위임이 필요하고, 대학도서관이 발전하고 안정성을 유지하기 위해서는 조직 구성원의 역할이 더욱 중요시된다고 할 수 있겠다. 더욱이 급변하는 지식 정보사회에서 조직에 소속되어 있는 모든 구성원들의 역할을 이제 다시 한번 새롭게 바라볼 시점이 되었으며, 대학도서관 조직 구성원 스스로가 대학도서관의 주인임을 인식하고 사서들의 창조력을 고객인 이용자에게 제공하는 것이 대학도서관과 사서들이 모두 발전할 수 있는 비결일 수 있을 것이다. 또한 대학도서관에 소속되어 있는 사서들의 잠재 역량을 개발하기 위하여 핵심 역량에 투자하여, 사서들의 잠재 역량을 육성하는 길이 지식 정보사회의 험난한 변화 속에서도 대학도서관이 발전할 수 있고 사서들의 승리할 수 있는 최선의 길이라고 생각한다.

<참고문헌은 각주로 대신함>