

# TQM의 이론적 배경과 도서관 적용\*

## Theoretic Background of TQM and Application for Library

이 상 복(Sang-Bok Lee)\*\*

### 〈 목 차 〉

- |                 |                         |
|-----------------|-------------------------|
| I. 서 론          | III. 질 철학의 핵심개념과 도서관 적용 |
| II. TQM의 이론적 배경 | IV. 도서관의 TQM적용 고려사항     |
| 1. 미국의 질 철학     | V. 결 론                  |
| 2. 일본의 질 철학     |                         |

### 초 록

본 연구는 TQM의 철학과 원칙, 핵심개념, 적용방법 등에 관한 이론적 배경을 고찰하고 TQM 핵심개념의 도서관 적용을 분석함으로써 도서관의 TQM 적용모형 개발에 기초 자료를 제공하고자 하였다. 이를 위하여 미국과 일본의 대표적인 질 연구자들의 철학과 원칙을 고찰하고 그들이 공통으로 제시한 핵심개념을 도출하여 이들 요소들의 도서관 적용을 분석하고 대안을 제시하였다.

주제어 : 도서관 경영, 통합품질관리

### Abstract

The purpose of the study is to offer the basic data in TQM application model for library through investigation of TQM's theoretic background, such as philosophy, principles, core concepts, application methods and analysis of TQM application for library.

For this purpose, philosophy and principles that representative quality experts in America and Japan, such as Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Imai, were investigated.

Key Words : CQI, Kaizem, QC, TQM

\* 이 논문은 1998학년도 대전대학교 학술연구비지원에 의한 것임

\*\* 대전대학교 문헌정보학과 조교수. sblee@road.daejin.ac.kr

## I. 서 론

외국 문헌정보학 분야에서 통합품질관리(Total Quality Management; 이하 TQM)에 관한 문헌이 본격적으로 소개된 것은 1990년도 초였으며 1993년도 7월~12월, 6개월 정도에 무려 30편 이상의 논문이 발표)될 정도로 연구가 활성화되어 오늘날에 와서는 도서관의 새로운 경영기법으로 활용되기에 이르고 있다. 이처럼 TQM이 활발하게 논의된 것은 기업이나 공공기관에서 TQM의 성공적 적용사례의 영향도 있었지만 무엇보다도 도서관의 새로운 환경변화에 적용할 수 있는 새로운 경영접근방법이 요구되었기 때문이다.

최근 도서관의 환경변화는 도서관이 예측하고 수용하기가 어려울 정도로 급속하게 변화하였으며 그 변화는 크게 교육환경, 정보기술환경, 경제환경, 사회환경의 변화로 대별해 볼 수 있다. 우선 교육환경의 변화는 교육수요자 중심으로 교육페러다임이 변화함으로써 도서관은 전통적인 정보제공자 중심의 서비스 운영체제에서 정보수요자 중심, 즉 고객중심의 서비스 운영체제로의 전환이 필요하게 되었다. 정보기술환경의 변화는 첨단정보기술의 발달과 교육정보화의 영향으로 멀티미디어 환경이 조성되고 도서관 이용자의 정보활용능력이 향상됨으로서 이에 적합한 디지털 도서관 구축이 요구되고 있다. 경제환경변화는 경제여건의 악화에 따른 재정감소로 인하여 도서관 예산이 감소함에 따라 그에 따른 조직 전반의 구조조정을 요구하고 있다. 즉, 서비스 제공자의 업무편의적인 기능별 조직을 서비스 이용자의 이용편의적인 프로세스 조직으로 구조변화의 필요성이 대두되었고 나아가 이용자가 요구하는 핵심서비스 중심으로 조직구조를 재편하고 비 핵심서비스의 아웃소싱을 통해 예산과 인력의 효율적 활용이 요구되었다. 마지막으로 사회환경의 변화는 고객중심서비스, 고객만족이라는 용어가 일상화되는 사회적 분위기에서 도서관 이용자의 서비스 요구와 기대가 증대함으로써 고객중심의 도서관 운영체제를 요구하게 되었다.

이렇듯 도서관의 환경변화와 그에 따른 도서관의 변화요구는 전통적인 도서관 경영전략과 기법으로는 한계가 있으며 변화를 수용하고 이에 적극적으로 대응할 수 있는 새로운 경영전략과 기법이 필요하게 되었다. 이러한 전략과 기법은 무엇보다도 도서관의 중심에 이용자, 즉 고객이 분명히 위치하고 있다는 인식 아래 고객의 서비스 기대를 충족시키고 서비스 질 개선을 통해 만족을 창출해낼 수 있는 고객중심의 도서관조직과 경영전략이 요구되며 TQM이 그 대안으로 주목받게 된 것이다.

TQM이란 고객의 요구를 충족시킬수 있도록 제품과 서비스의 질을 지속적으로 개선시키는 조직 전체의 통합적 품질관리시스템으로 도서관에서 이를 적용할때는 TQM의 기본철학과 원칙, 핵

---

1) Rosanna M. O'Neil, Total Quality Management in Libraries : a sourcebook. Englewood, Libraries Unlimited 1994. p6

심개념, 적용범위와 방법, 성공적 적용사례 등을 면밀히 분석·고찰하여야 한다. 그 이유는 TQM에 대해 활발한 연구를 진행하고 있는 경영학 분야에서 TQM 적용 실패요인이 TQM의 철학, 특성, 접근방법에 대한 충분한 연구와 사전준비없이 단시일내로 적용하고 성과를 기대하는 데서 그 요인이 있음이 밝혀졌기 때문이다. 그러므로 앞으로 도서관에서 이를 적용하고자할 때는 TQM의 철학과 개념에 대한 충분한 이론적 연구를 통해 도서관의 조직 환경에 적합한 TQM 모형을 개발해야 한다.

이에 본 연구는 TQM의 철학과 원칙, 핵심개념, 적용방법 등에 관한 이론적 배경을 고찰하고 TQM 핵심개념의 도서관 적용을 분석함으로써 도서관의 TQM 적용 모형 개발에 기초자료를 제공하는데 목적이 있다. 이를 위해 본 연구에서는 TQM의 기본철학과 원칙을 제시한 미국과 일본의 대표적인 질 연구자들의 철학과 원칙들을 고찰하고 그들이 공통으로 제시한 핵심 개념들을 도서관에 적용할 때 도출되는 문제점을 분석하고 고려 사항을 제시한다.

## II. TQM의 이론적 배경

### 1. 미국의 질 철학

#### 1) Deming

William Edwards Deming은 오늘날 질 개발운동의 창시자일 뿐 아니라 제 2차 세계 대전 이후 일본 질 관리체제를 정립하여 패전국의 경제를 부흥시키는데 크게 기여한 사람으로 잘 알려져 있다. 또한 그는 통계적 표본기법으로 질을 개선하기 위해 통계적 프로세스 통제기법을 개발한 유명한 통계학자였다. 1947년 맥아더 장군의 요구로 패전국가의 센서스를 실시하는데 도움을 주기 위해 일본으로 갔으며 일본과학기술협회(Japanese Union of Science and Engineering)의 요청에 의해 18개월 동안 질 통제와 관리자의 역할 및 책임에 관한 강의를 통해 질 관리운동을 전개하였다. 1951년 협회는 Deming Prize 제정하여 그의 질 철학을 일본 경영실무에 접목시키는 계기를 마련하였다.

Deming은 제조업이나 서비스업 관리에 있어서 반드시 타파해야할 7가지 병폐<sup>2)</sup> - ①목표의 일

2) William Edwards Deming, Out of Crisis. Cambridge, MIT press, 1982. pp. 97-98.

#### 4 한국도서관·정보학회지 (제 31권 제 4호)

치성 부족 ②단기 이익에 대한 지나친 강조 ③업무수행, 이익률, 연간 평가에 의한 업무수행평가 ④변덕스러운 관리 ⑤밝혀지지 않는 숨겨진 요소에 대한 고려 없이 정량적 데이터에 쉽게 의존하는 관리의사결정. ⑥과도한 치유 비용 ⑦거짓으로 인한 초과 비용 -를 언급하고 이러한 병폐를 치유할 수 있다고 믿는 14개 관리지침(Deming's 14 points)을 내놓았다. 그는 이 관리지침이 제조업이나 서비스업 그리고 대규모조직이나 소규모조직 어디에서나 활용할 수 있다고 믿고 있다. 지침의 내용과 의미는 다음과 같다.

지침 1 : 제품이나 서비스의 개선을 지향하는 방향으로 목표의 일관성 유지

대부분의 조직들이 현재의 문제들에 열중하고 단기적 이익에 집착함으로써 장기적인 성장, 안정을 위한 조직의 비전, 사명, 전략의 일관성에 소홀하고 있다.

지침 2 : 새로운 철학의 수용

값싼 저질의 작업, 실수와 결점이 많은 작업자를 받아들이지 않고 고질의 작업을 수행하는 것이 조직원 모두의 동기부여가 되는 새로운 질 철학을 수용해야 한다.

지침 3 : 질을 얻기 위한 대규모 검열 중단

검열과 회계 방법에서의 질 통제보다 통계적 방법에 의한 프로세스 개선을 통해 질을 설계해야 한다.

지침 4 : 저가의 공급자만을 찾거나, 가격표에 의존하는 입찰 경영실무의 중단

제품과 서비스를 제공하는 공급자를 선정할 때 가격뿐 아니라 질의 측정과 보장을 고려하여 공급자와 장기적인 관계를 유지해야한다.

지침 5 : 생산과 서비스 시스템을 지속적으로 개선

지속적인 개선은 일회성 노력이 아니라 영구적이어야 하며 생산성과 질의 지속적 개선을 통해 비용절감을 도모해야한다.

지침 6 : 교육과 훈련의 제도화

모든 조직원들에게 직무에 필요한 적절한 교육과 훈련을 제도화함으로써 생산성과 질 개선에 이바지할 수 있도록 해야한다.

지침 7 : 리더십의 제도화

조직원들의 보다 향상된 직무수행을 위해 지원과 학습의 관리자 리더십을 제도화해야한다.

지침 8 : 두려움 제거

모든 조직원들에게 업무나 할당에 따른 불안과 두려움을 제거함으로써 효율적인 업무수행과 질 작업을 수행 할 수 있어야한다. 특히 수치 할당에 따른 두려움이 질을 저하시킬 수 있기 때문에 제거해야 한다.

지침 9 : 부서간 장애요인 제거

개인 및 부서간의 경쟁 관계, 커뮤니케이션 부재, 갈등 등은 팀웍을 저해하고 궁극적으로 제품과 서비스의 질을 저하시키기 때문에 개인간, 부서간 장벽과 장애요인을 제거하는 것이 질 개선에

필수적이다.

지침 10 : 작업현장에 슬로건, 권고문, 목표액(수) 제거

생산성과 질의 개선은 시스템과 관련된 문제가 대부분이기 때문에 과도한 구호나 훈계, 목표치는 작업현장에서 일하는 사람에게 적대감을 불러일으키며 작업의욕을 저하시킬 수 있다.

지침 11 : 할당량이나 수치에 의한 목표 관리 제거

숫자에 의한 목표관리나 작업 할당량은 질을 보장할 수 없기 때문에 관리자의 리더십을 통해 이를 대체해야 한다.

지침 12 : 작업자의 긍지를 훼손하는 장애요인 제거

작업자가 작업에 대한 긍지와 주인의식을 갖고 일하는데 방해가 되는 장애요인, 즉 부적절한 관리 및 감독, 불량한 시설과 장비, 불량재료 등을 제거하고 전통적인 연간업무수행평가, 공과률, 목표관리 등을 폐지함으로써 작업자의 긍지와 창의력, 의욕을 함양할 수 있는 조직환경을 조성해야 한다.

지침 13 : 교육과 자기 향상 프로그램의 장려와 제도화

프로세스 개선을 위한 지식과 기술, 통계적 기법들에 대한 교육과 훈련 프로그램을 제도화하고 교육참여를 장려함으로써 기술변화와 직무변화에 능동적으로 대처할 수 있도록 해야한다.

지침 14 : 전환이 완성되도록 행동

직무에 전환을 시도하고 전환이 가능하도록 지속적인 프로세스 개선을 추진해야 한다. 질의 개선은 직무 전환의 항구적인 노력으로서 관리자는 이러한 조직문화환경을 조성하고 필요한 활동계획을 수립해야 한다.<sup>3)</sup>

Deming의 14개 관리지침이 내포하고 있는 조직관리의 기본적인 철학을 분석해 보면 크게 고객 중심의 질 개선과 인적관리의 중시 그리고 통계적 기법을 활용한 프로세스 개선으로 요약할 수 있다.

첫째, 고객중심의 질 개선은 14개 관리지침의 기본적인 철학으로서 제품과 서비스의 질 개선의 일차적인 목표는 고객만족에 있다. Deming은 대다수 미국 조직들은 고객에게 엄격하고 관료적이며 무반응적이라고 지적하고 철저한 고객 중심 사고를 강조하고 있다. 그에 따르면 고객은 내부고객과 외부고객으로 구분되며 외부고객은 제품과 서비스를 구매하거나 이용하는 사람이고 내부고객은 동일 조직내 특정 부서가 다른 부서의 제품과 서비스를 이용하는 사람으로서 조직은 내·외부고객이 만족할 수 있도록 고객중심의 질 개선을 해야한다.

둘째, 인적관리의 중요성은 Deming의 질 철학에 있어서 가장 부각되는 특성으로 이를 잘 나타 내주는 것은 그의 '85-15 법칙'이다. 이 법칙은 조직에서 잘못된 것의 85%는 시스템에 있으며 단지 15%만이 사람에게 있다는 주장으로서 역설적으로 말하면 대부분의 조직이 사람보다 조직과

3) William Edwards Deming, 전게서. pp. 23-24

기술에 의존함으로써 생산성과 질을 저하시키는 역기능적 관리를 하고 있다는 의미로 해석할 수 있다. Deming의 인적관리중시 사고는 14개 관리지침 중 상당부분에서 교육과 훈련, 동기부여, 리더십의 중요성을 강조하고 있음을 보아 알 수 있으며, 특히 일반적인 관리형태라 할 수 있는 업무 수행평가, 공과률, 연간평가방법, 수처에 의한 목표관리에 관해 반대적 견해를 밝힘으로서 전통적 관리이론과 대조를 이루고 있음을 알 수 있다.

셋째, 통계적 기법을 활용한 프로세스 개선은 질을 개선하는데 문제가 있는 프로세스에 통계적 문제해결기법을 사용하는 것으로 관리지침 3~5에 언급되어있다. Deming은 문제해결기법으로 Plan-Do-Check-Act cycle(일명, Shewhart cycle)를 사용했으며 cause-and-effect chart, Pareto chart, scatter and control chart 등의 원인분석도구의 활용을 권고하고 있다.

이상에서 언급한 Deming의 14개 관리지침은 그의 질 철학을 대표하는 것으로 Deming과 같이 질 철학의 선봉자로 유명한 Juran과 Crosby에 많은 영향을 미쳤을 뿐 아니라 TQM이라는 새로운 관리기법을 개발하는데 크게 기여하였다.

## 2) Juran

Joseph M Juran은 Deming과 함께 일본 질 관리의 체계를 정립하는데 기여했으며 질 철학에 대한 이론화 작업에 노력한 사람이다. 그는 공학과 법률 학위를 갖고 정부기관, 기업간부, 대학교수 등 다양한 직업을 거치면서 모든 관리 활동에 일반적으로 적용될 수 있는 중요한 질 원칙을 개발하는데 주력했다. 1954년 Deming을 따라 일본으로 가서 그의 통합질통제 철학을 소개하고 질에 관한 조직 전체의 통합적 접근방법을 제시하였다. 소위 주란 3부작(Juran trilogy)이라 불리는 질 계획, 질 통제, 질 개선에 관한 개념을 정립하였다.

Juran의 질 철학은 질에 관한 그의 정의에서 찾아볼 수 있다. 그는 질을 '이용적합성'이라 규정하고 이용적합성을 특정 제품과 서비스에 대해 이용자가 이용하는 동안 이용자의 목적에 성공적으로 봉사하는 범위로 정의하였다. 따라서 이용자에게 있어서 질은 제품과 서비스가 그에게 전달될 때 이용에 적합한가 여부와 그것이 지속적으로 이용적합성이 될 수 있는가 여부에 따라 결정된다.

Juran은 질을 얻는 것을 단순히 비용으로 보지 않고 이익을 얻기 위한 투자로 보아야 한다는 원칙을 강조하고 있다. 그에 의하면 어느 조직이든 충분히 회피할 수 있는 질 손실이 있으며 질 손실을 줄이려는 노력은 그의 3부작인 질 계획, 질 통제, 질 개선의 관리 프로세스를 통해 실현될 수 있음을 강조하고 있다. 여기서 질 계획은 모든 질 관리프로세스 중에서 가장 기초가 되는 프로세스로서 작업현장에서 사용자 요구에 적합한 제품과 서비스를 생산할 수 있는 계획적인 의도이며 이것을 얻을 수 있는 단계를 다음과 같이 요약하고 있다.

- ①고객이 누구인가를 결정
- ②고객의 요구를 결정
- ③고객의 요구에 적합한 제품과 서비스의 특성 개발
- ④특성화된 제품과 서비스를 생산할 수 있는 프로세스 개발
- ⑤계획의 결과를 작업 추진력으로 전환<sup>4)</sup>

여기서 Juran이 말하는 고객은 조직의 프로세스나 제품에 의해 영향을 받는 모든 사람을 의미하며 Deming과 같이 외부고객과 내부고객의 개념으로 구분하여 설명하고 있다.

질 통제는 질문제의 예방과 이에 필요한 교정활동을 의미하며 다음과 같은 간단한 환류구조로 실행할 수 있다.

- ① 프로세스의 실제적인 질 업무수행 평가 및 측정
- ② 설정된 목표와 업무수행의 비교
- ③ 목표와 업무수행 결과와의 차이점을 후속 계획 단계에 반영하고 교정활동 실시<sup>5)</sup>

질 개선은 질 문제가 일어나기 전에 질을 개선시킬 수 있는 기회를 찾는 프로세스로서 질 개선을 통해 ①낭비감소 ②종업원 만족 향상 ③이익증대 ④보다 큰 고객만족 보장을 얻을 수 있다.<sup>6)</sup>

Juran은 Deming이 14개 관리지침을 기술했던 것과 같이 질 개선을 위한 10단계 프로세스를 강조하고 있는데 그 단계는 다음과 같다.

- ①질 개선 요구와 기회의 인식
- ②전문적인 질 개선 목표선정
- ③목표달성을 위한 조직화(질개선위원회, 문제구명프로젝트팀 등)
- ④훈련 제공
- ⑤문제해결을 위한 프로젝트 수행
- ⑥질 개선 진행상황의 모니터링
- ⑦질 개선을 위한 조직원의 공헌 인식
- ⑧질 개선 결과에 대한 커뮤니케이션
- ⑨질 개선의 측정(점수화)
- ⑩기존의 조직관리시스템과 프로세스의 개선부분과의 상호관계유지<sup>7)</sup>

Juran의 질 철학에서 나타난 특징은 질에 대한 명확한 개념정의와 질 철학을 관리 활동에 적용할 수 있도록 질 계획, 질 통제, 질 개선 활동을 이론화하는데 주력했으며 질 개선을 모든 관리할

4) Joseph M. Juran, Juran on leadership for quality. New York, The Free Press, 1989. p.20

5) Joseph M. Juran, 전게서. p.21

6) Peter Brophy and Kate Coulling, Quality Management for Information and Library Managers. Hampshire, Aslib Gower, 1996. p.26

7) J. S. Oakland, Total Quality Management. Oxford, England, Butterworth-Heinemann, 1989. p.289

동의 최우선 목표로 간주하고 질 개선을 위한 단계적 프로세스활동을 강조했다라는 점을 들 수 있다.

### 3) Crosby

Philip B. Crosby는 1960년대 초에 무결점(zero defects)개념으로 잘 알려진 질 전문가이며, International Telephone and Telegraphy (ITT)의 부사장을 역임한 전문경영인으로서 미국에 질 철학의 중요성을 강조하고 모든 조직에 질 관리를 실현코자 노력한 사람이다. 그는 Martin사의 미사일 프로젝트에서 질 관리 임무를 수행하였고 ITT에서 질 책임자로 역임하면서 질 철학을 정립하였으며 1979년 Philip Crosby Associates를 설립하였다.

Crosby 질 철학의 근원은 ①질은 요구에 일치하는 것 ②처음부터 옳게 처리하는 것이 언제나 비용이 적게들 ③질 비용은 측정할 수 있는 유일한 업무수행 결과 ④업무수행 기준은 무결점 ⑤질문제의 사전 예방<sup>8)</sup> 등 5가지 관점에서 고찰해 볼 수 있다.

질에 관한 정의에서 '질을 요구에 일치하는 것'이라 정의한 것은 고객의 요구에 일치하는가 여부에 따라 질의 높고 낮음이 결정된다는 의미로서 Crosby는 질에 관해 언급할 때 저질과 고질을 논하지 말고 일치와 불일치에 관해 논해야하며 질은 불일치 비용에 의해서만이 측정된다고 주장하고 있다. 질에 관한 이러한 정의는 자연이 업무수행방법, 업무수행측정, 업무수행기준과 상호관련을 갖고 있다.

질적 업무수행방법은 모든 일을 처음부터 올바르게 처리하는 것이 언제나 업무수행비용을 최소화한다는 것으로 비용이 발생하는것은 질이 아니며 처음부터 올바르게 일을 처리하지 않는데서 추가적 비용이 발생하기 때문에 질 그 자체는 돈이 들지 않는 것이다. 또한 업무수행결과를 측정할 수 있는 유일한 수단은 질 비용으로써 질에 관한 추가적 비용이 발생하지 않는 업무수행결과를 최상으로 간주하고 있다.

Crosby는 최상의 업무수행 결과를 얻을 수 있는 유일한 기준을 무결점이라고 제시하고 있다. 그는 질 문제에 나타난 결점은 합의되어 공표된 요구에서 이탈하는 것으로 이러한 결과는 요구가 무엇인가에 대한 분명한 설명이 부족함에서 기인된 것이라고 해석하고 있다. 또한 무결점은 질 문제를 사전에 예방하여 에러나 결점이 없는 완벽한 무결점 업무를 수행하는 것으로 통계적으로 허용 가능한 불가피한 에러나 결점의 수준은 없다는 것이다. 무결점을 채택할 때 주의할 점은 무결점 개념을 조직원의 향상된 업무수행을 위해 관리자가 사용하는 동기부여 프로그램으로 사용해서는 안되며 조직원의 업무수행기준으로 정확히 사용해야 한다고 당부하고 있다.

질문제의 사전예방은 질 관리의 모든 것이 질 문제에 대한 예방에서 시작된다는 의미로서 질은 문제가 발생했을 때 검열, 시험, 체크 등과 같은 전통적 방법보다는 질 프로그램을 통한 결점예방

8) Peter Brophy and Kate Coulling, 전제서. p.27



태도가 더 중요하다고 강조하고 있다. 그는 질 문제가 발생하는 것은 조직원의 지식부족과 관심부족 그리고 질 관리 소홀에서 기인하는 것으로 보고 이를 해결하기 위해서는 질 관리를 통해 계획했던 것이 일어나도록 하고 가능한 억제하는 태도와 사전 통제와 예방을 통해 문제가 발생하는 것을 방지하는 조직화된 활동이 필요하다고 하였다.

이상에서 언급한 Crosby의 질 철학은 4개의 질 설계도구를 통해 구체화되고 있다. 그 중 첫 번째 도구는 질관리성숙그리드(quality management maturity grid)로서 제1단계:불확실성, 제2단계:인식, 제3단계:계몽, 제4단계:지혜, 제5단계:확실성으로 특정조직의 질 시스템을 측정할 수 있는 도구로 활용할 수 있는 것이다. 두 번째 도구는 질개선프로그램(quality improvement program)으로 질 개선에 관한 14개 단계별 절차는 다음과 같다.

- 1단계 : 관리자의 질 개선활동 참여
- 2단계 : 질 개선 팀 설립
- 3단계 : 현재 또는 잠재적 질 문제의 구명과 결정
- 4단계 : 조직원의 질 인지 및 개인적 관심 평가
- 5단계 : 조직원의 질 인지 및 개인적 관심의 고조
- 6단계 : 선행단계를 통해 구명된 질 문제의 교정활동
- 7단계 : 무결점 프로그램을 위한 특별위원회 설립
- 8단계 : 질 프로그램 실행을 위한 감독자 훈련
- 9단계 : 무결점의 날 제정
- 10단계 : 질 개선 목표의 설정
- 11단계 : 개선목표를 달성하는데 장애가 되는 에러 요인 치유
- 12단계 : 질 개선의 인정·평가
- 13단계 : 질 개선을 논의할 질 위원회 설립
- 14단계 : 질 개선 프로그램의 계속적 수행강조<sup>9)10)</sup>

세 번째 도구는 확인프로그램(The Make Certain Program)으로 주로 화이트칼라와 서비스업 종사자들의 질 개선 프로그램이며, 네 번째 도구는 자기진단프로그램(Self-Examination Program)으로 개개인의 질이 제품과 서비스에 어떻게 영향을 미치는가를 보여주는 관리자를 위한 자기진단 도구이다.

지금까지 언급한 Crosby 질 철학의 특징은 질에 대한 사전 예방적 관리의 중요성을 강조하고 있으며 그것은 전문적인 질 개선 팀이나 질 관리위원회를 통해 독창적인 질 프로그램을 설계·실

9) Philip B. Crosby, *Quality is free : the art of making quality certain*. New York, McGraw-Hill, 1979. pp. 132-139

10) Philip B. Crosby, *Quality without tears : the art of hassle-free management*. New York, McGraw-Hill, 1984. pp. 101-120

행·감독하는 것으로 잘 나타나있다.

#### 4) Malcolm Baldrige National Quality Award

이 상은 미국의회에서 입법(PL 100-107)되어 1987년에 만든 상으로 1981년에 미국 상무장관으로 재직하여 1987년에 작고한 Malcolm Baldrige의 이름을 따서 만든 미국에서 가장 권위 있는 품질상이다. 이 상을 제정한 취지는 미국의 제품과 서비스를 세계 최고로 만들기 위해 제조업과 서비스업 그리고 공공기관에서 그들의 제품과 서비스의 질 개선에 모범적인 조직에 수여하기 위한 것이다. 이 상의 수여 목적은 ① 미국의 모든 조직들이 인정하는 상을 통해 질과 생산성을 개선하고 이익증대를 통해 경쟁력을 얻는데 도움이 되고 ② 제품과 서비스의 질을 개선하는 조직의 업적을 인정하고 타 기업에게 모범 사례를 제공하고 ③ 조직에서 그들 자신의 질 개선 노력을 평가하는데 사용할 수 있는 지침과 평가척도를 제공하고 ④ 상을 받은 조직들이 어떻게 그들의 문화를 변화해서 결과를 얻었는가에 대한 활용 가능한 세부정보를 제공함으로써 질 관리방법을 배우기 원하는 다른 조직에 특별한 지침을 제공하기 위함이다.<sup>11)</sup>

이 상은 7개 범주로 분류되고, 각 범주는 32개 심사항목과 99개 강조영역으로 세분되며 평가방법은 특정 범주에 가중치를 주는 할당값으로 총 100점으로 되어있다. 7개 범주와 그 가중치는 다음과 같다.

<표 1> Malcolm Baldrige 국가 품질상 수상 기준<sup>12)</sup>

| 수상기준         | 가중비율(%) | 수상기준       | 가중비율(%) |
|--------------|---------|------------|---------|
| 1. 리더십       | 10      | 2. 정보와 분석  | 7       |
| 3. 전략적 질 계획  | 6       | 4. 인력자원관리  | 15      |
| 5. 프로세스 질 관리 | 14      | 6. 질 작업 결과 | 18      |
| 7. 고객만족      | 30      | 가중 비율 합계   | 100     |

오늘날 Malcolm Baldrige 상은 경쟁사회에서 점점 더 중요한 요소로 인식되고 있는 질에 대한 인식 고취, 우수한 성과의 필요성에 대한 산업 전반의 이해 촉진, 성공적 수행을 위한 전략에 있어서 정보공유 및 전략의 실행으로부터 얻어지는 이익의 분배를 촉진<sup>13)</sup>하는데 중요한 기여를 하고 있다.

11) C. W. L. Hart & C. E. Bogan, The Baldrige. New York, McGraw-Hill, 1992 p.12

12) C. W. L. Hart & C. E. Bogan, 전제서. p.16

13) 백항기, 대학도서관의 성과 측정 : 서비스 질의 구성요인과 고객만족을 중심으로, 박사학위논문. 성균관대학교 대학원, 2000. p. 28

## 2. 일본의 질 철학

### 1) Ishikawa

Kaoru Ishikawa는 1950년대 일본의 전후 경제 복원에 참여한 사람으로 질 통제운동이 일본경제의 기초를 견고하게 작업이라고 생각하고 모든 작업 현장에서 질 통제를 중시하는 사고의 전환을 역설하였다. 그는 질을 협의로 해석하면 제품의 질을 의미하지만 광의로 해석하면 작업의 질, 서비스의 질, 정보의 질, 프로세스의 질, 모든 작업자나 관리자의 질을 의미하기 때문에 각 실체 속에서 질을 통제하는 것이 질 운동의 기본적인 접근방법이라고 하였다.<sup>14)</sup>

Ishikawa의 질 철학은 질 통제, 조직원의 적극적 참여를 통한 조직 전체의 질 활동, 그리고 질 통제 도구에 대한 훈련의 중요성을 강조하고 있다. 질 통제는 고객이 신뢰를 갖고 제품과 서비스를 구매하고 신뢰와 만족을 갖고 오랜 기간 동안 이용할 수 있도록 질을 보장하는 조직적인 질 통제활동을 의미한다. 질 통제 활동이 성공하기 위해서는 조직원의 적극적 참여를 전제로 한 조직 전체의 질 활동이 필수적이며 이를 위해 질 통제서클이 필요하다.

질 통제서클은 한 부서 또는 조직단위에서 소수의 자발적인 참여자들이 팀을 구성하고 질업무 수행과정에서 직면한 문제를 구명·분석하여 관리자에게 해결방안을 추천하며 그들의 해결방안이 실행될 수 있도록 노력하는 모임이다. 여기서 관리자는 서클의 제안을 가능한 적극적으로 수용함으로써 서클 참여자의 사기를 진작시켜 조직 전체에 여러 개의 서클이 조직되도록 장려활동을 한다. 결국 이러한 질 통제 서클활동들이 조직전체로 확산되면 조직 전체의 질 통제활동, 즉 TQM으로 발전하는 것이다.

Ishikawa는 질 통제서클 활동에서 질 문제의 원인을 구명·분석하는데 있어서 'fish born diagrams' (일명, cause-and-effect-diagrams)이라는 도구를 개발·활용하였다. 이 도구는 생선뼈의 모양을 만들어 큰 뼈에는 주요원인을, 큰 뼈에서 나누어지는 작은 뼈에는 세부원인을 나열하여 질 문제의 원인들을 도식화 한 것으로 원인구명과 분석에 편리하게 활용할 수 있는 도구이다. 그는 이 도구 외에도 Deming에 의해 소개된 control charts, histograms, scatter diagrams, Pareto charts 등과 같은 통계적인 질통제 도구에 대한 훈련의 중요성을 강조하고 있다.

### 2) Imai

Masaaki Imai는 Kaizen이란 일본식 질 운동을 전세계적으로 보급한 사람으로 일본의 질 운동을 전개하는데 미국인의 질 철학을 탈피하고 일본문화에 적합한 일본식 질 철학과 운동을 역설하

14) Kaoru Ishikawa, What is Total Quality Control? : The Japanese Way?. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1985. p.104

였다. 그는 Kaizen에 관한 두권의 저서-Kaizen : the Japanese key to Japan's communitive success (1986), Gemba Kaizen : a common sense, low-cost approach to management (1997)-에서 Kaizen을 80년대와 90년대 그리고 그 후의 일본경제의 도전에 대처할 수 있는 유일한 전략이라고 주장했다.

Kaizen은 일본말로 '지속적인 개선'을 의미하는 것으로 이는 개인생활, 가정생활, 직장생활 뿐 아니라 조직의 최고 경영자에서 현장작업자까지 모두 포함된다. 그는 Kaizen 개념이 서구식 관리와 일본식 관리의 차이점을 이해하는데 중요한 근거가 되며, 특히 Gemba Kaizen(작업현장의 지속적 개선)은 독창적인 일본식 질 관리임을 부각시키고 있다. Kaizen과 Gemba Kaizen의 개념은 다음과 같다.

### ① Kaizen

Imai에 따르면 Kaizen은 소규모적이며 점진적이면서 지속적인 개선을 의미한다. 따라서 Kaizen은 질 개선 활동을 위한 서구식관리 스타일과 대조를 이룬다. 서구식관리는 질 개선을 위해 혁신, 리엔지니어링, 다운사이징, 재조직 등을 선호한다. 이러한 개선 프로세스는 급진적이고 큰 변화를 요구하기 때문에 대규모 투자, 고비용, 높은 위험 부담, 조직원의 불안 등 많은 문제가 발생할 수 있다. 반면, Kaizen(일본식 관리)은 급진적이 아니면서 안정적인 변화를 요구하기 때문에 고도의 기술과 복잡한 절차, 값비싼 장비들이 필요하지 않고 안정 속에서 지속적인 개선활동을 진행할 수 있어 조직원의 불안과 동요를 최소화 할 수 있다.

Kaizen 개념은 전통적 관리 개념과 다른 두 가지 특성이 있다. 첫째, Kaizen 개념에서의 관리는 유지와 개선이라는 두 가지 기본적인 기능을 갖고 있다. 유지는 현재의 업무수행, 기술, 작업기준 등을 훈련과 교육을 통해 기준을 유지하는 방향으로 활동하는 것이다. 이때 관리자는 모든 사람들이 따라할 수 있고 업무수행을 유지할 수 있도록 기준작업절차(standard operating procedure)를 만들어야 한다. 이 기준은 프로세스 시작단계에서 실행해보고(do), 기준의 부적절성에 의해 발생하는 비정상적인 문제를 점검(check)하고, 현행 프로세스가 안정되었을 때 초기의 문제들이 재발하지 않도록 새로운 작업절차를 표준화할 수 있도록 활동(act)한다. 이러한 일련의 활동을 Standard-Do-Check-Act (SDCA) cycle라고 명명하고 있다.

개선은 이미 사용하고 있는 기준을 새로운 수준으로 기준의 상향을 지향하는 활동이다. 개선 활동은 작업력, 훈련, 모델, 팀워크, 커뮤니케이션, 조직원 전체의 참여, 자기억제 등을 강조한다. 개선 프로세스는 변화나 개선을 계획(plan)하고, 계획한 것을 실행(do)해보고, 계획대로 실행되는가 여부와 계획상의 문제들을 점검(check)하고, 개선과 변화를 수용하도록 구체적 활동(act)을 수행하는 Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle을 활용한다. 원래 PDCA사이클은 Shewhart가 개발하고 Deming이 적극 권장한 질 문제 해결도구로서 Imai에 의해 Kaizen 활동에 유용한 도구로서 소개

되었다. 관리에 있어서 유지활동과 개선 활동은 밀접한 상호 관계를 갖고 있기 때문에 SDCA와 PDCA cycle은 상호 관련성을 갖고 조직이 발전하는 한 지속된다.

둘째, Kaizen 개념에서의 관리는 프로세스 중심사고를 중시한다. Imai는 관리에 대한 일본과 서구의 접근방법상의 차이를 설명하면서 일본관리는 Kaizen과 프로세스중심 사고방법인 반면, 서구 관리는 혁신과 결과중심 사고방법이라고 주장하고 있다. 그는 Kaizen을 Ishikawa가 주장하는 QC, TQM과 동의어로 간주함으로써 Kaizen을 프로세스 중심의 질 통제를 통한 질 개선 활동으로 보고 Kaizen 프로세스의 최종 단계에는 항상 고객이 있음을 강조하고 있다.

Imai는 조직에서 Kaizen 개념을 실현하기 위한 전략으로 ㉠TQM ㉡적시생산시스템 ㉢통합 생산 유지 ㉣정책전개 ㉤제안시스템 ㉥소그룹 활동<sup>15)</sup> 을 제시하고 있다.

## ② Gemba Kaizen

Imai는 Gemba라는 말을 '작업장' 또는 '실제장소'의 의미로 소개하고 그곳은 제품과 서비스가 생산되어 다음 프로세스를 넘어가기 전에 가치를 부가하는 곳, 고객이 제공되는 서비스와 접촉하는 곳, 예를 들면 전화교환수가 교환실에서 작업하고 있는 곳<sup>16)</sup>이라 하였다. 따라서 Gemba는 도처에 있으며 기업에서 관리의 초점을 Gemba에 맞출 때 기업은 훨씬 더 효율적이 되며, 비용이 절감되고, 낭비가 줄어들며 그 결과 보다 성공적이고 이익을 많이 창출하는 기업이 될 수 있다는 것이다.

Imai는 Gemba Kaizen을 실천하기 원하는 조직을 위해 3가지 핵심<sup>17)</sup>을 소개하고 있다.

㉠ housekeeping : 개선을 목적으로 Gemba에서의 활동을 관리하는 프로세스이다. 예를 들면 사용되는 서식에 관료적 형식이 많은가?, 작업문서를 기재하기 쉬운가?, 작업장은 청결한가?, 프로세스가 복잡하지 않은가?, 등 작업현장에서 불필요한 규제나 형식, 작업 환경 등을 개선함으로써 근무자들이 작업현장을 사랑하고 소속감을 갖는 개선 효과가 있다.

㉡ 낭비제거 : 낭비는 일본말로 muda를 의미하며, 일본에서 모든 비 부가가치활동을 muda로 분류하고 있다. 각 프로세스에서 자원, 사람, 기계 등은 부가가치를 창출해내야 하지만 그곳에는 초과생산, 재고, 수리, 반송, 동작, 프로세스, 대기, 수송, 시간 등에서 많은 낭비가 있을 수 있다. 따라서 낭비요소를 제거함으로써 비용을 절감하는 것은 작업현장을 개선할 수 있는 가장 쉬운 방법 중의 하나이다.

㉢ 표준화 : 작업현장에서 작업의 표준화는 직무를 쉽고, 안전한 방법으로 수행할 수 있도록 할

15) Masaaki Imai, Gemba Kaizen : a commonsense, low-cost approach to management. New York, McGraw-Hill, 1997. p7

16) Masaaki Imai, 전게서. p.13

17) Masaaki Imai, 전게서. pp 63-73

뿐만 아니라 업무수행 결과를 측정할 수 있는 방법과 훈련을 위한 기초자료를 제공할 수 있다. Imai가 제시한 작업현장, 즉 Gemba의 표준화는 SDCA사이클의 핵심 프로세스가 된다.

Imai는 Gemba Kaizen의 궁극적인 목표를 질, 비용, 전달에 두었다. 질은 관리의 최우선 순위로서 프로세스가 외부고객으로 끝날 때까지 조직의 내부 고객에 의해 각 프로세스의 질을 개선하는 것이며, 비용은 제품과 서비스의 설계, 생산, 판매, 서비스와 관련된 전체비용관리를 통해 비용-효과 측면을 고려한 개선을 말한다. 전달은 고객이 요구한 시간과 양을 전달하기 위해 JIT(just-in-time) 생산시스템을 실현하는 것이다.

Imai는 질, 비용, 전달은 상호 밀접한 관련이 있다고 주장한다. 즉 질은 제품과 서비스의 설계에서 전달까지의 전 과정의 질을 의미하기 때문에 각 프로세스마다 비용관리를 통해 'muda'를 제거함으로써 비용감소를 유도하여 궁극적으로 저 비용 질 개선을 달성할 수 있다는 것이다. 또한 전달은 고객이 요구할 때 적량의 제품과 서비스를 적시에 전달하는 것과 관련되어 있기 때문에 JIT 시스템을 통해 비 부가가치 활동을 제거함으로써 비용감소에 도움이 된다. 또한 이러한 활동은 궁극적으로 고객 만족을 창출함으로써 'Gemba'에서 보다 향상된 질 보장 시스템을 구축할 수 있는 것이다.

Gemba Kaizen의 목표를 달성하기 위해서는 성공적인 관리가 필수적이다. Imai는 관리의 성공을 위해서는 시각적 관리, 관리자와 감독자의 역할, 훈련과 학습조직의 창출이 무엇보다도 중요함을 강조하고 있다. 그가 말한 시각적 관리란 목표를 시각적 도구 -차트, 리스트, 업무수행기록-를 통해 명확하게 제시하며 문제나 비정상상의 해결방법도 시각적 도구를 활용하는 관리를 말한다. 시각적 관리의 첫 번째 원칙은 문제 또는 비정상을 발견하여 이를 리스트로 만들고 많은 사람이 볼 수 있도록 게시하여 즉각적인 교정활동의 효과를 얻는 것이다. 두 번째 원칙은 업무수행 측정을 제공하는 것으로 작업기준을 설정하고 기준에 따라 작업이 수행되는가를 시각적으로 관리함으로써 작업의 올바른 방향을 제시하는 것이다. 세 번째 원칙은 개선 목표를 명확히 하는 것으로 이때 사용되는 그래픽과 차트는 질적 작업을 유도하는데 동기부여 할 수 있는 강력한 시각적 영향력을 줄 수 있다.

Gemba Kaizen에서 관리자와 감독자의 역할은 중요한 요소가 된다. 이들의 역할은 Kaizen 관리의 중요한 개념인 유지와 개선에 주력하게 된다. 유지는 요구되는 기준을 지속적으로 달성하도록 보장하고 통제 속에서 프로세스가 유지되도록 하는 것이며 개선은 Kaizen과 혁신을 통해 얻는 것이다. 일반적으로 프로세스가 안정될 때 기준을 향상시켜 개선을 유도한다.

Imai는 Kaizen 개념이 'Gemba'에서 실천될 수 있도록 보장할 수 있는 나머지 요소는 질 개선 지식을 관리자와 감독자에게 훈련시키는 일이며 관리자와 작업자가 공동의 목표와 가치를 개발할 수 있도록 학습 조직을 만들어 참여하는 것이라 하였다. 그는 훈련과 학습은 작업습관을 바꿀 수 있으며 궁극적으로 조직의 작업문화를 변화시키는 원동력임을 강조하고 있다.

### Ⅲ . 질 철학의 핵심개념과 도서관 적용

지금까지 고찰한 질 연구자들의 철학은 질의 정의, 활동, 관리, 평가방법 등에서 약간의 차이를 보이고 있으나 성공적인 질 프로그램을 실행하는데 반드시 요구되는 기본원칙의 적용에는 견해를 같이하고 있다. 이러한 기본원칙은 모든 질 연구자들이 공통적으로 강조하고있는 핵심 개념들로서 ①지속적인 품질 개선 ②종업원의 권한 부여 및 참여 ③고객중심과 고객만족 ④관리자의 참여와 리더십 ⑤교육과 훈련의 제도화 ⑥질 개선 결과의 인정과 보상 ⑦통계적 도구 활용 ⑧커뮤니케이션 등을 들 수 있다.

질 연구자들은 모두 질 철학이 제조업 분야의 공장이나 기업에 제한적으로 적용되는 것이 아니고 서비스 분야의 기업이나 공공기관, 일반 조직에서 광범위하게 적용할 수 있는 조직관리의 새로운 기법임을 강조하고 있다. 실제로 질 철학의 핵심 개념들은 TQM을 통해 실증적 관리기법으로 체계화되어 오늘날 대다수 기업이나 공공기관에서 적극 활용하고 있다. 도서관 분야에서도 고등교육기관에서 TQM을 적용하는 사례가 증가함으로써 대학도서관을 중심으로 TQM을 적용하기 시작하였고 점차 전문도서관과 공공도서관으로 그 적용이 확대되는 추세에 있다.

도서관에서 TQM을 적용하는데는 ① 용어나 의미의 해석에서 기인하는 어휘적 장애 ② 익숙하지 않는 프로세스 장애 ③ 전문직의 권위적 장애 ④ 조직변화에 대한 불안감에서오는 장애<sup>18)</sup> 등 도서관의 특수한 조직문화에서 기인한 문제점과 장애요인이 있다. 그러나 이러한 요인들은 질 철학 그 자체가 대부분 제조업 분야의 제품생산과 밀접한 관련을 갖고 형성되어 조직문화가 상이한 공공서비스 분야의 도서관에서 그대로 적용하는데서 발생하는 현상이다. 따라서 도서관에서 TQM을 성공적으로 적용하기 위해서는 질 철학의 핵심 개념에 대한 올바른 이해와 적절한 문헌정보학적 해석이 필수적 과제라 할 수 있다.

질 철학의 핵심개념에 관한 해석과 도서관의 적용에 관한 연구의 내용은 다음과 같다.

#### 1) 지속적인 품질 개선

지속적인 품질 개선(Continuous Quality Improvement;이하 CQI)은 TQM의 핵심 개념 중 가장 중요한 개념으로 일반적으로 TQM과 CQI를 동일시하는 경향이 많다. Crosby, Deming, Imai, Juran등은 CQI를 질 철학을 실천하는 최우선적인 관리목표로 간주하고 있다. 그들은 CQI활동이 조직의 비전, 사명, 가치, 목표로부터 시작하여 조직 목표의 성공을 보장할 수 있는 전략을 만들고

18) Susan Jurow & Susan B. Bamard, "Introduction : TQM Fundamentals and Overview of Contents", Journal of Library Administration, vol. 18, no. 1/2 (1993), pp. 1-13

통계적 도구들을 활용한 효과적인 프로세스관리를 통해 목표를 달성할 수 있다고 생각한다. CQI가 지향하는 목표를 달성하게 되면 그 결과로 종업원들은 특별한 프로그램에 의해 인정을 받고 보상을 받게된다. CQI, TQM, Gemba Kaizen의 궁극적 목표는 비용-효과적이고 빠른 전달을 하는 질적인 제품과 서비스를 얻는 것이며 이러한 모든 노력들은 고객, 종업원, 주주, 공동체에 만족을 주게되며 성장과 이익은 당연히 따라온다.

도서관에서 성공적인 CQI 활동을 위해서는 도서관의 전략적 비전, 사명, 목적과 목표, 전략을 수립하여 효과적인 프로세스 관리를 통해 목표를 달성할 수 있도록 통합적 질 관리 계획을 마련해야 한다. 우선 전략적 비전은 미래의 도서관이 지향해야 할 방향을 제시하고 미래에 실현 가능한 여러 가지 대안이 목표화될 수 있도록 수립되며 사명은 비전에 기초하여 도서관의 현재 및 미래의 발전 가능한 상태를 강조한다.

사명은 모든 목표, 목적, 전략, 정책들이 사명에 의해 결정되기 때문에 중요하며 특히 CQI 활동의 궁극적 지향 방향을 제시하기 때문에 명문화된 사명문을 작성해야 한다. 목적과 목표는 사명에 기초하여 바람직하거나 의도된 업무수행을 제시한다. 목적과 목표의 차이는 목적은 목표에 비해 광범위하고 일반화된 용어로 작성되며 외부적인 것에 초점이 맞추어진 반면 목표는 보다 전문적 용어로 작성되며 내부적인 것에 초점을 맞추고 실질적으로 측정 가능해야 한다. 도서관 CQI에 관한 목적과 목표는 프로세스 질의 개선이 의도적이고 구체화될 수 있도록 정확하고 측정 가능해야 하며 조직원이 충분히 이해할 수 있도록 수립되어야한다. 이를 위해서는 질 개선의 도전적 목표를 명확히 해야하고 질 개선과 관련된 조직내·외의 환경적 요인을 면밀히 고려하여 실현 가능한 목표가 설정되어야 한다.

전략은 목적과 목표를 달성하기 위한 특수한 활동과정이나 활동유형으로 TQM이나 CQI 활동이 바로 전략이라 할 수 있다. 전략은 환경에 영향을 받기 때문에 특수한 조직환경에서 전략의 효용성이 강조된다. 따라서 도서관 CQI 전략은 질 철학의 핵심개념을 도서관의 특수한 조직환경에 어떻게 효율적으로 적용시킬 것인가에 초점이 맞추어져야 한다.

프로세스 관리는 전략의 성공적 수행을 위한 구체화된 조직활동으로서 고객중심의 업무처리 단위인 프로세스를 관리하는 것을 말한다. 도서관에서 CQI 전략을 성공적으로 수행하기 위한 프로세스 관리는 수평적 팀조직 구조 속에서 각 프로세스의 질을 개선할 수 있는 구체적 활동이 개발되어야 한다. 이를 위해서는 이미 질 철학에서 언급했던 통계적 도구들을 적극 활용하여 질 문제를 구명·분석하고 개선방안을 도출하는 과학적 프로세스 관리가 이루어져야할 뿐 아니라 작업 현장의 낭비제거를 위해 Gemba Kaizen 전략을 적극 활용해야 한다.

## 2) 종업원의 권한 부여 및 참여

질 프로그램의 성공을 위해서는 질 업무를 수행하는 종업원에게 적절한 권한이 부여되어야하며



적극적 참여를 유도할 수 있는 동기부여가 필요하다. Deming의 14개 관리지침에서 나타난 종업원의 인적관리, Juran의 질에 대한 조직전체의 통합적 접근방법, Malcolm Baldrige상의 인력자원관리, Ishikawa의 질 서클활동, Imai의 Gemba Kaizen등은 질 프로그램의 성공을 위한 종업원의 적극적 참여와 적절한 동기부여의 필요성을 강조하고 있다.

질 프로그램을 수행하는 종업원에게 지나친 목표할당이나 숫자에 의한 관리를 할 경우 목표달성에 두려움을 갖게되어 생산성 수치는 끌어올릴 수 있지만, 질은 굉장히 떨어지게 된다. 따라서 효율적인 질 작업수행을 위해서는 프로세스에 대한 권한을 종업원에게 대폭 위양하여 종업원이 프로세스 주인정신을 갖고 두려움 없이 직무를 수행할 수 있는 직무환경이 조성되어야 한다. 질 프로그램에 종업원이 적극 참여할 수 있는 제도적 장치로는 Ishikawa가 제안한 '질 서클(QC)'를 들 수 있다.

QC란 질 문제의 원인을 구명·분석하여 해결방안을 수립하고 관리자에게 추천함으로써 가능한 실행되도록 노력하는 자발적이고 정규적인 소규모 모임으로 보통 동일작업 영역 내에서 4-12명으로 구성된다.<sup>19)</sup> QC에 내재된 기본철학은 Maslow의 욕구단계에서 제 5단계:자긍심과 자기충실화와 McGregor의 Y이론, 즉 창조적 종업원의 관리와 개념을 같이 하는 것으로 QC회원은 재정적 보상이 없더라도 창조적 참여와 공헌을 할 수 있음을 의미한다.

성공적인 QC활동을 하기 위해서는 ①지원적 관리체계 ②팀 단위 노력 ③질 문제에 대한 목표선정, 구명, 조사, 문제해결을 강조 ④문제해결 결과 강조 ⑤자발적인 참여 ⑥훈련제공 ⑦개방적이며 적극적인 태도<sup>20)</sup>가 요구된다.

QC에 대해서는 문헌정보학 분야 문헌에서도 많이 소개되고 있다. 지금까지 나타난 QC활동의 내용은 주로 기존 서비스의 문제점들을 구명·분석하여 개선방안을 제시하는 것이 주류를 이루고 있으나 앞으로 QC를 적극적으로 활용할 경우에는 서비스 질 개선, 낭비감소를 통한 비용절감, 문제발생억제, 참여와 자기개발을 통한 직무만족 등 다른 영역으로 확대할 수 있는 잠재력을 갖고 있는 경영기법이라 할 수 있다.

### 3) 고객중심과 고객만족

질 프로그램의 최종 프로세스는 고객이며 고객만족을 극대화하는 것이 질 프로그램의 목표이다. 고객중심과 고객만족에 있어서 핵심적 요소는 질에 대한 정의와 정확한 고객 구명에 있다. 우선 질의 정의에 있어서 Juran은 질을 이용적합성이라고 규정하고 고객의 요구에 적합한 제품과 서비스의 개발을 강조하고 있으며 Crosby도 질을 고객의 요구에 일치하는 것으로 규정하고 있다.

19) Daniel Sell & Mary Ellen Mortola, "Quality Circles and Library Management", Total Quality Management in Libraries : a Sourcebook, (by Rosanna M, O'Neil) 1994. p.34

20) Daniel Sell & Mary Ellen Mortola, 전제서, p.36

질 연구자들의 질에 대한 일반적 정의와는 달리 서비스 질에 관한 정의는 제품과 다른 서비스 특성으로 인하여 고객의 주관적·인지적인 질의 정의가 주류를 이루고 있다. 대표적으로 Parasuraman과 Granroos 등은 서비스 질이 고객의 인지된 서비스 질로서 서비스에 대한 기대와 인식과의 차이라고 주장하고 그 질을 측정하는 방법에 있어 Parasuraman은 유형성, 신뢰성, 반응성, 보증성, 공감성의 5개요소로 만든 SERVQUAL 척도를 활용하고 있다.<sup>21)</sup>

질 연구자들은 고객만족을 위해서 무엇보다도 고객에 대한 정확한 구명과 구명된 고객집단에 대한 차별화된 질 프로그램의 실행을 강조하고 있다. 일반적으로 질 연구자들은 고객을 구명할 때 제품과 서비스를 조직 안에서 이용하는 내부고객과 조직 밖에서 이용하는 외부고객으로 구분하고 이를 다시 세분화된 고객집단으로 나누어 모든 고객의 다양한 요구에 대응하는 차별화된 질 프로그램을 실행토록 하고 있다. 이러한 프로그램을 성공적으로 실행하기 위해서는 무엇보다도 고객의 요구와 불만을 적절히 수용하여 질 개선에 반영함으로써 고객만족을 창출해내는 제도화된 고객환류시스템이 필요하다. Malcolm Baldrige상에서는 이 부분이 수상기준 중 가장 높은 점수를 갖고 있다.

문헌정보학분야에서 고객중심과 고객만족 개념에 관한 연구나 사례 발표는 다른 어느 부분보다 활발하다. 이 분야는 주로 고객중심의 서비스설계와 조직개발<sup>22)</sup>, 사례 발표<sup>23)24)</sup> 그리고 고객환류시스템과 고객만족<sup>25)</sup>에 관한 연구들이 주류를 이루고 있다.

#### 4) 관리자의 참여와 리더십

질 프로그램의 성공적 수행을 위해서는 관리자가 질 프로그램에 적극적으로 참여해야 할 뿐 아니라 효과적인 질 리더십을 발휘해야한다. Deming의 관리지침에서는 종업원이 질 작업을 수행하는데 방해가 되는 장애요인을 관리자의 참여와 리더십을 제도화함으로써 해결할 수 있다고 하였으며 Juran은 조직에서 질은 최고경영자가 책임을 인정하고 중간 관리자에게 전적으로 질 책임을 위양하지 않는 참여와 리더십을 강조하고 있다.

- 
- 21) 이상복, “도서관의 이용자중심 서비스 질 평가와 측정에 관한 이론적 고찰”, 한국문헌정보학회지, 제 32 권, 제3호 (1998). pp 265-280
  - 22) Robert Bluck, “Organizing Libraries for Customers”, Providing Customers-Oriented Services in Academic Libraries (ed. by Chris Pinder & Maxine Melling, London, Library Association) 1996, pp 87-104
  - 23) Karyle Butcher, “Total Quality Management : The Oregon State University Library’s Experience”, Journal of Library Administration, vol. 18, no. 1/2 (1993). pp 45-56
  - 24) 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
  - 25) Arlene Farber Sirkin, “Customer Service : Another Side of TQM,” Journal of Library Administration, vol. 18, no. 1/2 (1993). pp 71-83

문헌정보학 분야에서도 도서관의 질관리프로그램 실행단계에서 첫 번째의 핵심적 요소로 관리자의 전체적이며 장기적 참여<sup>26)</sup>를 강조하고 있으며, 도서관의 전략적 질 관리에 있어서 TQM철학을 실행하는데 도서관장을 포함한 전체 직원의 참여가 필수적임<sup>27)</sup>을 지적하고 있다.

### 5) 교육과 훈련의 제도화

지속적인 질 개선과 성공적인 질 프로그램을 수행하기 위해서는 관리자와 종업원에게 교육과 훈련을 지속적으로 실시할 수 있는 프로그램의 제도화가 필요하다. Deming은 관리지침에서 기술 변화와 직무변화에 능동적으로 대처할 수 있는 교육과 훈련 프로그램을 제도화 할 것을 권장하고 있으며, Juran은 질 개선을 위한 10단계 프로세스에서 종업원의 훈련제공을 강조하고 있다. Crosby는 질문제의 억제와 사전예방을 위해 감독자의 훈련을 단계별 질 개선 프로그램에 포함시키고 있으며, Imai도 Gemba Kaizen의 실천을 위해 질 개선 지식을 관리자와 감독자에게 훈련시킬 것을 권장하고 있다. 특히 Imai는 작업자의 기술은 책이나 강연을 통해 얻는 것이 아니라 실무에서 지속적인 교육과 훈련을 통해 습득되며 이는 작업자의 업무수행방법, 작업습관을 바꿔 궁극적으로 조직의 작업문화를 변화시키는 요인이 된다고 주장하고 있다.

도서관에서 질 프로그램을 실행할 때 우선적으로 질 철학과 질 관리기법들에 대한 교육과 훈련이 필요하다. Butcher<sup>28)</sup>는 그가 소속된 오래근주립대학 도서관에서 TQM을 실행하기 전에 실행 경험에 관한 교육과 실무훈련을 받은 것이 도서관에서 TQM을 착수할 때 크게 도움이 되었음을 언급하고 있으며, Riggs<sup>29)</sup>도 질 철학을 실행하는데 도서관 직원의 질 창조성과 혁신적 잠재력을 키우기 위해서는 훈련이 필요하며 훈련에 소요되는 추가비용에 인색해서는 안된다고 강조하고 있다.

### 6) 질 개선 결과의 인정과 보상

질 개선 결과에 대한 조직원의 노력을 인정하고 그에 상응하는 보상체계를 구축·시행하는 것은 질 활동에 대한 동기부여를 유발하여 질 개선을 지속화하는데 중요한 요인으로 작용한다. 질 개선 결과의 인정과 보상은 질 프로그램을 수행 중인 대다수 조직에서 조직원을 대상으로 실행되고 있으며 질 개선활동이 우수한 기관이나 개인에게 국가기관이나 국제기관에서 수상하고 있다. 국가 및 국제기관의 대표적인 상은 Deming 품질상과 Malcolm Baldrige 품질상, 유럽품질상 등이

26) Peter Brophy and Kate Coulling, 전게서, p.166

27) Donald E. Riggs, "Strategic Quality Management in Libraries," *Advances in Librarianship*, vol. 16 (1992), p.97

28) Karyle Butcher, 전게서.

29) Donald E. Riggs, 전게서, pp. 93-105

있다. 유럽품질상은 1988년에 설립된 유럽품질관리재단(European Foundation for Quality Management)에서 앞의 두 상과 동등한 권위를 갖고 수여하는 상이다.

문헌정보학에서 이 분야에 대한 연구는 대부분 외국의 대표적인 질 수상제도와 국제적인 질 표준화(ISO 9000)에 관한 내용을 소개하는 수준에 있으며 도서관에 적합한 질 표준 및 인정 시스템에 관한 구체적인 연구는 거의 이루어지지 않았다. Brophy & Coulling<sup>30)</sup>은 전세계적으로 유명한 질 수상제도인 Deming상, Malcolm Baldrige상, 유럽품질상등의 수상특징과 기준 등을 소개하고 있으며, Penniman<sup>31)</sup>은 Malcolm Baldrige상에 대한 소개와 이러한 상을 도서관에 실행했을 때 얻을 수 있는 이점으로 ①훈련된 질 평가자 ②도서관 목적의 전문화 ③조직의 질 노력에 대한 문서화 ④도서관의 현행 질 프로그램의 확인 ⑤최고실무의 응용 사례 제공 ⑥타 도서관의 학습 제공 ⑦도서관계의 인정과 공인 ⑧고객을 위한 최상의 서비스 제공 등을 제시하고 있다. Ellis & Norton<sup>32)</sup>은 도서관의 서비스 질에 관한 표준으로 영국의 Aslib에서 만든 BS EN ISO 9000을 도서관에 적용하는 절차와 방법에 대해 소개하고 있다.

## 7) 개선의 측정에 통계적 도구활용

프로세스의 질 문제를 구명·분석하고 질 개선 결과를 측정하는데 통계적 도구를 활용함으로써 측정결과의 예측가능성, 객관성, 공정성을 유지할 수 있다. 만일 질 프로그램을 수행하는데 질 문제의 원인구명과 문제해결방안이 수행자의 직감이나 경험에 의해 도출되거나 결과의 측정이 측정자의 주관적 관점에 의해 수행된다면 질 개선 활동을 지속할 수 없게 된다. 대부분의 질 연구자들은 통계적 기법과 도구를 질 문제해결이나 개선결과의 측정에 적극 활용할 것을 권장하고 있다. 그들이 추천하는 도구들은 PDCA cycle(일명 shewhart cycle), cause-and-effect, control chart, histograms flow chart 등이다.

최근 문헌정보학분야에서도 도서관 서비스의 질 개선과 업무수행 측정의 과학적 접근방법이 요구됨에 따라 질 문제의 원인에 대한 효과적인 분석과 질 개선 결과에 대한 향상된 측정을 위해 통계적 도구의 활용에 관심을 보이고 있다. Jurow & Barnard<sup>33)</sup>는 업무수행 측정과 개선에 관한 과거의 관리 실무를 비판하고 TQM의 시스템적 접근방법의 필요성을 주장하면서 도서관에서 복잡한 수학적 개념과 통계적 측정이 요구되지 않는 사용이 용이하고 간단한 통계도구들을 소개하였다. Towler<sup>34)</sup>는 문제 해결 팀이나 QC에서 질 문제의 원인을 구명·분석하고 해결 방안을 도출

30) Peter Brophy and Kate Coulling, 전거서. pp. 53-59

31) 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

32) Debbie Ellis & Bob Norton, Implementing BS EN ISO 9000 in Libraries, London, Aslib, 1996.

33) Susan Jurow & Susan B. Barnard, "Tools for Measuring and Improving Performance", Journal of Library Administration, vol. 18, no. 1/2 (1993), pp. 113-126

하는데 통계적 도구의 사용 사례를 제시하였다.

## 8) 커뮤니케이션

성공적인 질 프로그램을 수행하기 위해서는 수직적, 수평적 커뮤니케이션 활동이 원활해야한다. Deming은 관리지침에서 질 개선에 장애가 되는 개인간, 부서간 커뮤니케이션 저해요인을 제거할 것을 주장하고 있으며, Juran은 질 개선결과에 대한 커뮤니케이션의 중요성을 강조하고 있다. Crosby는 규칙적으로 질 개선을 논의하고 원활한 커뮤니케이션을 위해 질 위원회의 설립을 제안하고 있으며 Imai는 작업현장에서 질 개선에 관한 원활한 커뮤니케이션이 'Gemba Kaizen'을 실현할 기본요소임을 강조하고 있다.

## IV. 도서관의 TQM 적용 고려사항

TQM에 관한 많은 연구자들은 TQM이 역동적 조직환경에서 보다 융통성 있고, 반응적이며 적극적인 경영기법이라는데 동의하고 있으며 이러한 견해는 TQM을 성공적으로 적용한 조직체의 사례를 통해 입증되고 있다. 예를 들면 미국의 Ford, Xerox, Hewlett-packard, Motorola 등의 세계적 기업들은 TQM 경영기법을 적용하여 제품과 서비스의 품질을 향상시키고 있으며 고객을 비롯한 조직환경변화에 즉각적으로 반응하고 적극적으로 대처하는 경영전략을 갖고 있다. 또한 미국의 주요대학 (예를들어, Harvard, Oregon state, Chicago, Michigan, Carnegie-Mellon, Minnesota, Wisconsin)에서도 대학 업무 전반에 TQM을 적용하거나 몇 개의 업무영역에서 부분적으로 적용하여 대학 교육과 연구의 질을 향상시키고 고객중심의 서비스를 제공하는데 성공하였다.

TQM은 성공적 적용사례 못지 않게 실패사례도 많다. TQM 비판자들은 TQM 적용실패의 원인이 TQM의 개념과 전략 그 자체에 있는 것이 아니라 TQM 결과에 대한 지나친 환상으로 조직환경과 조직문화 등을 충분히 고려하지 않는 적용상의 문제에서 기인한다고 지적하고 있다. 대표적으로 Harai는 TQM 적용 실패원인을 10가지로 지적하고 있는데 이를 요약하면 다음과 같다.

- ① TQM이 외부결과보다 내부 프로세스에 너무 초점이 맞추어져있다.
- ② 통계적 프로세스 개선은 생산제조환경에 적합한 작업이지 무형의 산출물 (예를 들어 마케팅,

34) Constance F. Towler, "Problem Solving Teams in Total Quality Management", Journal of Library Administration, vol. 18, no. 1/2 (1993), pp. 97-112

판매, 설계)을 전달하는 조직에서는 적용하기가 어렵다.

- ③ TQM의 목표가 최소기준에 초점이 맞추어져 있다.
- ④ 무결점 생산이나 재작업이 없는 효율성은 거대한 목표일 수 있으나 그것이 성공을 보장하지는 않는다.
- ⑤ TQM은 그 자체에서 번거로운 관료주의를 만든다.
- ⑥ TQM은 플로우차팅, 문서화, 예측가능환경("as-is", "should be", "could be")등 고도로 구조화되고 규율적인 프로세스를 지나치게 강조한다.
- ⑦ TQM은 질을 조직의 보편적인 사람들보다 질 광신자나 전문가에 위임한다.
- ⑧ TQM은 급진적 개혁을 요구하지 않는다.
- ⑨ TQM의 장기적 성향 때문에 단기적으로 문제를 해결하려고하는 문제 해결자에게는 부담이 된다.
- ⑩ 조직전체가 참여하고, 질 위원회와 문제 해결 팀이 있는데도 최고 경영층이 TQM에 지나치게 관심을 갖고 참여함으로써 역기능이 발생한다.<sup>35)</sup>

Harai와 달리 TQM 적용의 비판적 대안을 제시한 Stratton<sup>36)</sup>은 TQM은 조직문화의 전면적인 변화를 요구하며 조직문화가 변화할 때 조직원의 인식이 주요변수가 되기 때문에 조직원이 질 프로세스를 수용할 준비가 되어있는 조직문화 환경이 TQM의 성패를 좌우한다고 주장하고 있다. 그는 조직문화의 취급 외에도 리더의 참여, 적용초기단계의 질 정책, 조직원 훈련, 독창적인 접근 방법이 TQM 성패에 있어서 중요한 요인이라 하였다.

이상의 비판적 견해를 종합해볼 때 도서관에서 TQM을 적용할 때는 다음과 같은 사항을 고려해야 한다.

### 1) 고객중심의 조직개편

TQM을 적용하고 있는 기업이나 공공기관에서는 고객중심의 프로세스 질 개선을 위해 전통적인 기능별 계층조직을 수평적인 프로세스 팀조직으로 조직구조를 개편하는 것이 일반적이다. 대체적으로 기능별 조직은 고객의 편의를 위한 조직이기보다는 관리자의 업무 편의적 조직 형태라고 볼 수 있으며, 계층적 조직은 절차와 규제가 많은 관료적 조직형태로서 의사결정과정의 복잡하고 권한이 최고경영층에 집중되어 일선 고객 업무담당에 권한이 위양되지 않는 경향이 많다.

반면 프로세스 조직은 고객입장에서 고객업무의 시작과 끝을 하나의 프로세스로 간주하여 고객에게 가치있는 결과를 창출하는 활동의 집합체로서 교차기능팀(cross-function team)이 대표적인 조직 형태라 할 수 있다. 팀조직은 계층적 구조를 갖지 않고 팀장을 중심으로 평면적으로 구성되

35) Harai, "Ten reasons why TQM doesn't work", Management Review, (1993, January). pp. 33-38

36) B. Stratton, "What makes it take?, What makes it break?", Quality Progress, (1990, April). pp. 14-18

어 있으며 업무담당자에게 대폭적으로 권한이 위양되어 있다.

도서관에서 TQM을 적용하게 되면 TQM의 고객 중심적 특성으로 인해 전통적인 조직구조에서 수평적 팀조직으로의 조직 개편이 일어나게 된다. Sweeney<sup>37)</sup>는 앞으로의 도서관은 고객서비스에 초점을 맞추어 작업 프로세스를 재 정의하는 평면적 팀조직, 즉 탈 계층적 조직구조를 갖추어야 하며 탈 계층화 도서관은 직원에게 권한을 대폭 위양하여 이용자 만족을 증대시키는 고객 중심의 도서관이 된다고 하였다. Bluck<sup>38)</sup>은 모든 도서관 및 정보서비스 기관이 고객의 관점에서 직원과 서비스를 재 구조화할 필요성을 강조하고 기존 조직의 기능적 울타리를 제거하고 팀조직을 구성하여 고객 지향적 경쟁심을 갖도록 권장하고 있다.

## 2) 변화와 신사고를 수용하는 조직문화 조성

조직구조와 조직문화는 밀접한 관계가 있다. 일반적으로 '조직문화', '가치', '명제', '신념'의 체제는 조직구조 및 시스템과 밀접한 관련이 있기 때문에 많은 조직문제는 우세한 조직문화위에 부적절한 구조가 부가됨으로써 야기된다<sup>39)</sup>. 또한 조직문화는 조직원의 가치, 신념과 밀접한 관계가 있기 때문에 조직구조 변화가 조직문화를 변화시키려고 할 때 혹독한 저항에 직면할 수 있다.

도서관에서 TQM과 같은 신사고와 변화는 대부분 조직구조개편 및 조직문화의 변화를 불러와서 경우에 따라서는 조직원의 저항을 받을 수 있다. 이미 언급한 바로 TQM은 조직전체의 적극적인 참여가 필수적 요소이기 때문에 조직원의 저항은 TQM 적용에 커다란 장애요인이 된다. 따라서 변화와 신사고를 수용하는 조직문화환경의 조성이 TQM 적용에 필수적 고려사항이 된다.

## 3) 교육과 훈련

조직에서 변화와 신사고에 대한 저항은 대부분 조직원의 인식부족과 신뢰부족 또는 단순한 내부요인에 의해 일어난다. 이는 조직구조의 변화에 따른 개개인의 직무변화가 사전 교육과 홍보가 없이 하향식 명령형태로 지시될 때 조직원은 변화에 대한 인식과 신뢰가 부족하여 거부감과 두려움을 조직적 저항의 형태로 행동화하는 것이다.

변화에 대한 저항을 최소화하고 적극적 수용과 참여로 유도할 수 있는 방법은 교육과 훈련이다. 즉 변화의 필요성, 목적, 전략과 절차 등에 관한 사전 교육과 변화에 의해 나타난 새로운 직무 기술과 기법 등에 관한 훈련은 변화를 인식하고 신뢰감을 갖는데 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 따라

37) Richard T. Sweeney, "Leadership in the Post-Hierarchical Library", Library Trends, vol.3 (1994). pp. 62-94

38) Robert Bluck, 전게서.

39) C. Handy, Understanding Organizations, 4th ed. London, Penguin, 1993, ch.7

서 도서관에서 TQM을 적용할 때에는 TQM의 철학과 원칙, 개념, 통계적 기법에 관한 사전 교육과 훈련이 중요한 고려사항이 된다.

#### 4) 독창적 TQM 적용

TQM의 철학과 원칙은 서비스업분야보다는 제조업분야에, 비영리조직보다 영리조직에, 공공기관보다 사기업에서 적용하기에 더 적합할 수 있다. 이는 이미 구명된 질 연구자의 철학과 원칙에서 잘 나타나있다. 그러므로 도서관에서 이를 적용할 때에는 도서관에 적합한 해석과 기법의 응용이 요구된다. 도서관은 제조업분야의 기업처럼 구조화되고 규율적인 프로세스로 질을 개선시키고 통계적 기법을 통해 문제구명과 해결방안을 도출하기는 곤란한 문제가 많다. 또한 도서관의 단위업무와 작업에 무결점과 재작업이 없는 효율성을 적용할 수 없다. 결국 도서관만이 갖고 있는 특성과 환경, 조직문화를 고려하여 경영일반에서 적용하는 TQM 모형이 아닌 도서관의 독창적 TQM적용 모형을 개발해야한다.

#### 5) 장기적 계획하에 단계별 적용

TQM은 조직구조 및 운영체제를 전면 개편해야하는 혁신이며 이러한 혁신이 조직문화에 미치는 영향은 대단히 크다. 그러므로 단기간에 TQM을 적용시키고 성과를 기대하게 되면 조직원의 불안과 저항으로 인해 성공적 실행을 보장할 수 없다.

도서관은 전통적으로 조직구조 및 운영체제의 변화가 적은 정적이며 보수적인 성향을 갖고 있기 때문에 조직문화의 변화에 쉽게 적용하기가 어려운 특성이 있다. 따라서 도서관의 TQM 적용은 장기적인 계획하에 단계별로 적용하여 변화로 인하여 야기되는 문제를 최소화해야한다.

## V. 결 론

작금의 도서관은 교육환경의 변화와 경제적 여건의 변화 그리고 정보기술의 급속한 발달 등으로 과거 어느때보다 역동적 환경변화에 대처할 수 있는 혁신적 경영전략과 기법의 활용이 요구되고 있다. TQM은 도서관의 환경변화에 적극적으로 대처할 수 있는 경영기법으로 최상의 효과적인 방법으로 고객요구에 봉사하고 비효율성을 제거하여 질적인 서비스를 제공할 수 있는 조직의 프로세스, 정책, 직무를 설계할 수 있는 접근방법을 제공한다.



TQM의 핵심개념들은 질 연구자들의 철학과 원칙에서 공통적인 것을 구체화한 것으로 지속적인 프로세스 개선을 포함한 8개 기본원칙으로 요약할 수 있으며 이를 근간으로 세부적인 경영기법들이 개발되어 왔다. TQM은 제조업뿐만 아니라 서비스업, 공공기관과 일반조직에 광범위하게 적용할 수 있는 융통성과 잠재력이 있지만 도서관과 같은 비영리 공공서비스 기관에서는 조직구조 및 문화적 특성으로 인하여 기업에서 적용하고 있는 전형적인 TQM 모형을 그대로 수용하는 데는 어려움이 있다. 따라서 도서관에 적합한 TQM 모형을 개발할 필요가 있으며 이를 위해서는 TQM의 이론적 배경에 대한 심도있는 연구를 통해 적용대안을 모색해야 한다.

도서관에서 TQM을 적용할 때에는 경영학분야에서 지적되고 있는 TQM적용 실패요인과 비판적 대안들을 고찰하여 이를 적용모형에 반영할 수 있어야 한다. 이 모형에는 고객중심과 고객만족을 창출할 수 있는 프로세스기반 팀 조직으로 조직개편 방안이 고려되어야 하고 조직원의 교육과 훈련을 통해 변화와 신사고를 적극적으로 수용할 수 있는 조직문화의 조성 방안을 포함해야 한다. 또한 기업의 전형적인 TQM 모형을 답습하지 않고 도서관에서 실행 가능한 독창적인 TQM 적용 모형을 개발해야 한다.

도서관의 TQM은 단기간에 적용이 완성되는 단기 프로젝트가 될 수 없다. TQM의 적용 가능성이 높은 기업에서도 단기간에 TQM을 적용하려다 실패한 사례가 많은 것은 도서관에 좋은 교훈이 될 수 있다. 따라서 도서관의 TQM 적용은 장기적인 계획하에 적용상의 문제점들을 점검하고 충분히 검토한 후 단계별로 적용하는 것이 바람직하다.

< 참고문헌은 각주로 대신함 >