

도서관에서의 TQM과 리엔지니어링 적용에 관한 연구

A Study on the Application of TQM and Reengineering in Libraries

최 상 기

전북대학교 문헌정보학과

Sang Ki Choi

Chonbuk National University

21세기를 대비하여 우리나라 도서관들도 경영혁신을 해야할 시점에 와있다. 이를 위해 외국의 도서관에서 사용하고 있는 TQM과 리엔지니어링의 경영기법을 선택적으로 도입 활용하는 것이 효과적일 것이다. 본 연구는 TQM과 리엔지니어링의 개념, 구성, 특성에 서의 공통점 및 차이점, 그리고 도서관에서의 적용사례를 고찰하였다.

1. 서론

오늘날 정치, 경제, 사회 그리고 기술의 급속한 변화는 모든 분야의 조직체에게 변화와 경쟁을 강요하고 있다. 이러한 상황에서 도서관이 처한 입장도 예외는 아니다. 비록 21세기 정보사회에서 도서관의 역할과 기능은 아직도 불투명하고, 현재의 도서관 주변 환경들이 도서관을 위기 상황으로 몰아가고 있지만, 도서관들은 오히려 이를 성공을 위한 도전의 기회로 삼아야 할 것이다.

인터넷의 발전과 디지털도서관의 출현은 사서의 기존 업무영역에 많은 변화를 가져올 것이며, 이는 업무기능을 축소시키고 업무량을 감소시키는 역기능의 결과를 초래할 수 있을 것이다. 또한 최근 우리사회의 경제논리는 도서관이 지역사회나 모기관을 위하여 이익과 가치를 창출하는 역할을 하도록 요구함에 따라, 도서관들은 효율성과 생산성을 통해 존재가치를 입증할 필요성이 커지고 있다. 이 추세는 더욱 심화되리라 본다.

이러한 도서관 주변의 많은 변화와 경쟁상황들은 필연적으로 도서관이 변화에 수동적인 대응이 아닌 능동적인 도전을 하도록 요구하고 있다. 그리하여 도서관이 변화에 대응할 경쟁력을 갖기 위해서는 무엇보다도 경영방식을 획기적으로 변화시키는 것이 필요하다. 이는 도서관이 과거 환경에서 시행해왔던 경영 및 관리방법을 현재와 미래 환경에서 그대로 시행하는 것이 적절하지 않기 때문이다.

미래지향적인 도서관은 경영개선이나 혁신을 추진할 때 그 수단으로 TQM, 리엔지니어링, 벤치마킹 등의 과학적이고 합리적인 현대적 경영기법을 채택하는 것이 유용할 것이다. 왜냐하면 이 경영기법들이 도서관서비스의 성과측정 방법론과 성과표준을 설정하는 데에 많은 도움을 제공하므로 이미 외국의 도서관들은 이들을 도입활용하고 있기 때문이다.

따라서 본 연구는 TQM과 리엔지니어링의 개념, 요소, 특성, 공통점과 차이점, 그리고 도서관에서의 적용사례와 특징 등을 고찰하므로써, 우리나라 도서관들이 21세기를 대비하여 TQM과 리엔지니어링을 도입활용하는 데에 도움을 주고자 한다.

2. TQM(Total Quality Management)의 개념, 요소, 특성

TQM이란 용어는 품질지향적인 새로운 경영방법을 가리키는 말이다. TQM은 활용 결과의 유용성 때문에 모든 조직의 경영에 그 분야나 규모, 종업원 수 등과 관계없이 널리 확산 적용되는 추세에 있다. "TQM은 고객만족 및 지속적인 개선을 창출하는 하나의 철학, 한 세트의 도구, 하나의 프로세스"(Hradesky 1995)로 정의되고 있다.

이와 같이 고객만족과 지속적인 개선을 목표로 하는 TQM은 조직원 모두가 참여하므로써 성공할 수 있으며, TQM을 효과적으로 실행하기 위해서는 다음과 같은 요소들이 포함되어야 할 것이다.

- 1) TQM을 추진하고자 하는 최고경영자의 열의 및 리더십
- 2) 품질개선 의욕을 갖도록 조직구성원의 행동과 태도를 변화시키는 조직문화의 변화
- 3) 품질경영과 관련업무에 대한 올바른 수준의 조직구성원의 훈련 및 교육
- 4) 품질개선과정에 모든 조직구성원의 관심과 참여
- 5) 조직구성원이 이룩한 성과 및 성취의 인정과 성공에 대한 보상
- 6) 품질개선에 대한 아이디어를 창출할 수 있는 활발한 의사소통
- 7) 새로운 발전계획의 수립에 필요한 품질개선 효과의 측정

한편, Pegals(1994)는 TQM은 제품과 서비스의 품질 향상을 위한 접근방법에서 출발한다고 주장하면서 그 특성을 다음과 같이 종합하였다.

- 1) TQM은 고객이 누구인가와 고객의 기대가 무엇인가를 아는 것, 그리고 고객의 기대가 충족 또는 초과되는 것을 명확히 하기 위해 모든 장애물을 제거하는 것의 중요성을 강조한다.
- 2) 문제해결이나 즉각적인 업무처리를 목적으로 한 종업원의 권한위양 및 팀구성이 TQM의 중요한 요소이다.
- 3) TQM의 초점은 가장 효율적이고 효과적인 방법으로 제조되거나 제공될 수 있도록 제품이나 서비스를 설계하고 개발하는 것이다.

3. 리엔지니어링의 개념, 요소, 특성

Hammer & Champy(1993)는 리엔지니어링이란 "비용, 품질, 서비스, 속도와 같은 핵심적 성과에서 극적인 향상을 이루기 위해 기업 업무 프로세스를 기본적으로 다시 생각하고 근본적으로 재설계하는 것"이라고 정의하면서 리엔지니어링을 할 때 다음과 같은 기본적인 요소를 포함해야 한다고 주장하였다.

- 1) 제품이나 조직구조가 아닌 프로세스 중심으로 리엔지니어링해야 한다.
- 2) 사소한 변화가 아닌 획기적인 변화를 하고자 하는 야망을 가져야 한다.
- 3) 낡은 전통과 규칙을 파기해야 한다.
- 4) 변화를 용이하게 하기 위해 정보기술을 사용해야 한다.

리엔지니어링을 연구한 여러 학자들의 정의에서 나타난 특성을 종합해 보면 리엔지니어링은 다음과 같은 종합적 특성을 가지고 있다(김효석, 김경한 1993).

- 1) 고객지향적 경영으로, 리엔지니어링은 기본적인

로 고객의 입장에서 과거의 경험과 관행에 도전하여 새로운 업무처리방식을 설계하는 것이다.

- 2) Zero-Base발상으로, 리엔지니어링을 추진하는데 있어 업무 수행방식을 원점으로 돌려놓고 다시 생각하여야 한다.(예, 왜 이러한 일이 필요할까?, 왜 이와 같은 방법으로 하여야 할까?)
- 3) 기본적인 틀에 도전하는 것으로, 리엔지니어링에서는 현재 기업의 업무수행방법의 근간을 이루는 조직구조, 규칙, 절차, 정보시스템등을 무시하고 완전히 새로운 방법을 모색하게 된다.
- 4) 프로세스를 대상으로 하는 것으로, 기능이 아닌 프로세스를 리엔지니어링하며, 프로세스란 시장과 고객을 위해 특정 제품이나 서비스를 생산하는 일련의 활동인 것이다.
- 5) 획기적인 성과의 향상을 목표로 하는 것으로, 리엔지니어링은 업무의 개선을 목표로 하지 않고 혁신을 지향한다.
- 6) 정보기술을 이용하는 것으로, 리엔지니어링에서 정보기술이 필수적인 것은 아니지만 대부분의 경우 컴퓨터와 네트워크, 데이터베이스 등의 정보기술을 이용한다.

4. TQM과 리엔지니어링의 비교

4.1 공통점

TQM과 리엔지니어링의 공통점을 다음과 같이 요약할 수 있다.

- 1) 고객만족을 목표로 한다.
- 2) 프로젝트의 성공적인 추진을 위해 강력한 리더십을 가진 리더를 필요로 한다.
- 3) 조직구성원이 사명감과 비전을 공유해야 한다.
- 4) 팀워크 체계를 가진다.
- 5) 권한이 위양된다.
- 6) 지속적인 추진을 해야한다.
- 7) 벤치마킹과 같은 도구를 사용한다.

4.2 차이점

TQM과 리엔지니어링에서의 차이점을 비교요약하면 다음의 <표>와 같다.

5. TQM과 리엔지니어링의 도서관에서의 적용 사례

5.1 TQM적용 사례

Oregon대학은 1990년에 대학부총장의 제안에 의해 직원과 자원의 증가없이 서비스를 증가시키고, 서비스의 품질을 증가시킬 목적으로 TQM을 착수하였다. 추진방법은 먼저 도큐먼트팀과 배가팀으로 두 개의 파일럿팀을 조직하였다. 각 팀은 리더, 후원자, 중재자 및 해당업무 담당자를 팀원으로 구성되었다.

<표> TQM과 리엔지니어링의 차이점 비교

구 분	TQM	리엔지니어링
변화의 정도	점진적	급진적
출발점	현재의 프로세스	영점기준 (Zero-Base)
기간(가시적 효과)	단기	장기(1년이상)
추진방법	상향식 (중간관리층과 하위계층에서 주도)	하향식(최고경영층에서 주도)
범위	기능범위내(좁은 범위)	기능부서간(넓은 범위)
위험수준	보통	높음(목표달성이 안 될 때 실패로 나타남)
촉진수단	통계적 관리	정보기술

그 후 각 팀은 TQM훈련을 받고, 내외부 이용자를 대상으로 서베이를 한 후, 1년 이상의 회의를 거쳐 문제점들을 발견하고 다음과 같은 개선안을 제안하였다.

도큐멘트팀은 1)서가의 위치를 보다 용이하게 식별하도록 커다란 방향표시의 설치를 건의하고, 2)몇몇 도서관 직원이 정부간행물에 대한 그릇된 정보를 인지하고 있음을 발견한 후, 일련의 훈련을 제안하였다.

배가팀은 1)배가에 대한 성과기준, 2)더욱 분별력 있는 서가배열을 위한 도서관자료의 재조직 계획, 3) 배가담당자의 보다 많은 훈련실시를 추천하였다.

Oregon대학에서의 TQM효과는 각자의 담당업무에 더욱 많은 참여와 의사결정기회를 가져왔고, TQM은 도서관이 성과표준을 지속적으로 사용하도록 하기 때문에 도서관팀들은 그들이 제안한 사항에 대한 성공을 모니터할 수 있다는 것이었다.

Georgia공대 도서관은 1990년도에 TQM세미나에 참가한 4명의 사서가 주축이 되어 고객만족을 강조하고, 정보서비스의 개선에 직원의 참여를 장려하는 환경을 만들기 위해 5명의 도서관직원으로 품질팀을 구성하고, 품질개선을 위한 계획을 개발하는 책임을 맡겼다. 그리고 다음과 같은 TQM 기법을 사용하였다.

- 1) 개선양식의 사용
 - 2) 브레인스토밍
 - 3) 직원개발 및 훈련
 - 4) 탁월한 서비스에 대한 포상
 - 5) 연례 도서관주간에 학교의 무료서비스제공 및 파티참석
 - 6) 정보서비스모형을 결정할 워크그룹 운영
 - 7) 포커스그룹과 서베이
- Georgia공대 도서관의 특징은 고객만족을 충족시

키기 위하여 도서관의 프로세스를 재설계하지 않고 TQM에서 사용하는 몇가지 기법만을 적용하여 지속적인 품질개선(CQI)을 수행한 점이다.

미국 켄터키주 Louisville에 소재한 Alliant Health System 도서관은 현재성과에 대한 벤치마크를 설정하고, 임상업무에서 그것의 중요성을 조사하기위해 고객이용과 도서관제품 및 서비스의 견해에 대한 조사를 수행하였다. 조사에서 사용된 방법은 설문지를 통한 서베이였고, 설문지는 도서관직원들이 병원의 기획마케팅부서의 지원하에 작성되었으며, 다른 병원에서 사용한 설문지도 참고가 되었다. 주요 질문은 도서관서비스 이용빈도, 이용한 다른 정보원, 진료 판단에서의 도서관 정보의 영향, 정보의 인지적 가치, 고객만족도 등이었다.

조사결과는 도서관 이용빈도에 대한 벤치마크를 설정하였으며, 그것은 이용자에게 제공되는 정보의 임상적 가치를 평가하고, 도서관직원의 성과와 서비스의 품질을 평가하였다. 현재 도서관 직원은 TQM의 다른 국면에서도 이 지식을 효과적으로 이용하고 있다.

5.2 리엔지니어링 적용 사례

미국 텍사스주 Houston에 있는 Rice대학교는 21세기를 대비해 이용자에게 훌륭한 서비스를 제공하고, 정보를 배포하며, 전략적 기술을 실행 및 지원하기 위하여 도서관의 이용자서비스부서를 리엔지니어링 하였다. 리엔지니어링의 동기는 정보시스템부의 모든 부서가 고객서비스업무를 핵심으로 하고, 이용자가 정보서비스부의 중심에 존재하여 전체정보조직을 연결하며, 이용자가 이용자서비스 담당직원과의 상호 작용에 의해 조직의 모든 품질을 판단한다는 점을 인식하므로써 개혁적 결정의 필요성을 느낀 것이다.

리엔지니어링 방법은 정보기술을 소유한 전산센터

의 컨설팅센터, 도우미창구, DLS, 훈련, 출판부서와 도서관의 참고, 정부간행물 및 특수자료, 시청각서비스부서를 통합하여 이용자서비스실을 조직하였다. 이용자서비스실은 도서관과 컴퓨터센터의 핵심적인 이용자서비스 업무들로 구성되고, 컴퓨터서비스부서의 부감독이었던 컴퓨터전문가가 책임을 맡게되었다.

Rice대학교의 경우 미래도서관의 핵심기능인 레퍼런스기능이 도서관의 조직에서 분리되어 컴퓨터센터의 기능과 통합되고, 그 부서의 책임자가 전산전문인으로 위촉된 사실에 대해 사서들은 눈여겨 볼 필요가 있다고 생각한다.

한편, 국내의 경우 전남대학교에서 1995년도 부터 시행중인 One-Person-Library시스템도 리엔지니어링의 개념을 도입한 도서관 경영혁신의 사례로 열보인다.

“도서관의 조직을 정보유통과 일치시키고, 이용자의 정보자문요구에 대해 철저히 서비스할 수 있는 조직을 갖추고, 사서가 자신이 관리하는 정보에 대해 모든 것을 이해하고 지속적인 관리와 갱신이 용이하도록 하기위해 기존의 조직을 분권화 시키고, 각 주제 또는 영역별로 사서와 준사서를 배치하여 자료선정, 분류, 정리, 대출, 정보서비스하도록 하고 수서업무는 예산배정, 조정, 주문업무 등의 행정업무를 수행토록 하였다. 그리고 정보유통에 따른 선행조건으로 전산화를 요구한다”(정준민, 1995).

이처럼 이용자의 정보요구에 철저히 서비스하기 위해 기존의 업무처리과정을 혁신적으로 변화시키고, 그러한 업무환경의 기반으로 전산화를 전제로 한 점은 리엔지니어링의 핵심 요소에 해당되는 있는 것이다. 따라서 이는 리엔지니어링의 핵심요소인 고객지향, 프로세스 혁신, 정보기술을 도서관에서 구현한 것으로, 비록 리엔지니어링이라 표현하지는 않았지만 우리나라에서의 리엔지니어링 사례라 할 수 있다고 본다.

6. 결론

이상에서 살펴 본 바와 같이 TQM과 리엔지니어링은 그 개념, 요소, 특성에서 고객만족 추구, 프로세스 대상, 조직원의 참여, 권한위양, 팀구성, 도구의 사용 등과 같은 많은 공통점이 있으나, 변화의 정도, 추진방법, 추진범위, 위험수준 등에서 많은 차이가 있다. 그리고 도서관에서의 적용사례를 통해 리엔지니어링은 프로세스 혁신을 위해 업무와 조직을 변화시켜야 하므로 TQM에 비해 그 결과에 대한 위험성이 높으며, 또한 정보기술을 기반으로 하는 점을 알 수 있었다.

따라서 우리나라 도서관들은 이와 같은 TQM과 리엔지니어링의 특성과 장단점을 고려하여 자관에

적합한 경영기법을 도입적용함으로써 경쟁력을 확보하고 유지하되, 리엔지니어링을 추진하고자 하는 도서관은 반드시 현재의 시스템에 혁신이 필요하다고 인식될 때 이를 시행하는 것이 바람직할 것이다.

물론, TQM이나 리엔지니어링을 추진하는 데에는 앞에 수많은 장애물이 놓여있다. 그러나, “현대적이며 효과적인 관리수단을 이해하고, 실행하는 도서관 관리자들은 가상도서관의 영향에 의해 당황하지 않게 될 것이다. 많은 도서관인들은 머지않은 장래에 다가올 미래도서관인 가상도서관, 디지털도서관의 출현에 그 실체에 대해서는 궁금증을 가지고, 그리고 그러한 도서관에서의 도서관직원의 기능위축 가능성에 두려워하고 있다. 그렇지만 미래를 대비한 도서관 관리자들은 전혀 걱정할 필요가 없을 것이다”(Allen Powell, 1994)라는 말에 우리 도서관인들은 확신을 가지고, 미래에 대비하여 도서관경영방식을 개선하거나 혁신하는 데에 동참해야 할 것이다. 그것이 우리 모두의 미래를 위한 현명한 선택이자 지혜로운 실천인 것이다.

참고문헌

- 김효석, 김경한 1993. 비즈니스 프로세스 리엔지니어링, 서울, 한국능률협회.
- 정준민, 1995. “정보사회를 대비한 대학도서관 개념의 재정립”, 한국문헌정보학회학술발표논문집, 2집, 73-94.
- Butcher, K.S. 1993. “Total Quality Management: The Oregon State University Library’s Experience” J. of Lib. Adm. 18(1/2) 45-56.
- Fischer, W. W & Reel, L.B. 1992. “TQM in a Hospital Library: Identifying Service Benchmark”, Bull. Med. Lib. Assoc. 80(4)347-352.
- Hradesky, J.L. 1995. Total Quality Management Handbook. NewYork : McGrawhill.
- Hammer, M & Champy, J. 1993. Reengineering the Corporation, 안중호, 박찬구 옮김, 서울, 김영사,
- Pegals, C. C. 1994. Total Quality Management: A surveys of its important aspects, Denvers : boyd & fraser
- Powell, A. 1994. “Management Models and Measurement in the Virtual Library”, Special Libraries, Fall, 260-265.
- Shapiro, B.J. & Long, K.B. “Just Say Yes: Reengineering Library User Services for the 21st Century”, The Journal of Academic Librarianship, November, 285-290.
- Stuart, C. & Drake M. A. “TQM in Research Libraries”, Special Libraries, Summer, 131-136.