

환경변화에 따른 도서관조직의 변화유형 - 팀 조직을 중심으로 -

Change Types of the Library Reorganization according to the New Environment - Focused on the Team Organization -

나세나, 홍현진, 전남대학교 문헌정보학과

Se-Na Na, Hyun-Jin Hong,
Dept. of Library & Information Science, Chonnam Univ.

21C를 맞이하여 도서관의 환경은 점점 더 변화되어가고 있고, 기존의 자료의 보존이나 처리기능에서 이용자중심으로의 역할변화가 뚜렷해지고 있다. 이용자중심의 도서관이 되기 위해서는 전통적인 조직구조보다는 보다 유연하고 개방적인 조직구조로의 전환이 필요하며, 이러한 상황에 효율적으로 대처하기 위한 조직유형의 한 방법으로 팀조직의 도입을 제안하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 팀조직의 개념과 유형 및 특성, 그리고 최근에 외국도서관에서 실제로 적용되고 있는 팀조직의 유형에 대하여 고찰해보고, 이와함께 도서관조직에 팀조직의 효율적인 활용가능성과 응용성에 대하여 분석하고자 한다.

1. 서론

21C를 맞이하면서, 도서관을 둘러싸고 있는 환경은 변화되고, 이에 도서관도 변화와 개혁이 급속도로 추진되고 있다.

먼저 도서관에 주어진 환경변화를 크게 3가지로 살펴볼 수 있다. 첫째, 예산상의 문제를 들 수가 있다. 대부분의 도서관이 지난 몇 년 동안 지속적으로 예산이 삭감되고 있지만, 자료에 대한 원가는 점점 더 상승하고, 또한 새로운 매체가 등장함에 따라 이에 대한 구입뿐 아니라 기술에 대한 지속적인 투자도 필요하게 되었다. 그래서 도서관은 예산을 절감하면서도 기존 도서관의 운영방식을 유지해야 할 뿐 아니라 더욱 더 발전시켜야 하는 문제에 봉착하게 된 것이다. 둘째, 기술적인 변화 또한 조직변화의 주요요인으로 등장한다. 자동화된 기술은 도서관조직에 편리성을 가져다 줄 뿐만 아니라, 도서관직원이나 이용자에게도 영향을 미

치고 있다. 셋째, 네트워크화된 정보환경의 팽창에 따른 정보의 다양성과 기술의 발달에 따라 이용자는 더욱 복잡하고 높은 수준의 서비스를 요구하고 있다. 기존이용자의 대부분이 도서관을 정보제공처로 이용해왔던 반면, 이제 는 굳이 도서관을 이용하지 않고서도 정보를 얻을 수 있다. 따라서 도서관이 살아남기 위해서는 반드시 이용자중심의 도서관으로 바뀌어야 할 것이다.

기존의 도서관조직은 무엇보다도 기능적 부서구분으로 도서관의 초점이 서비스의 제공보다는 오히려 자료의 처리, 즉 프로세싱에 머물게 된다. 따라서 기존의 도서관조직으로는 이용자의 다양화된 요구를 서비스해 주기가 매우 어렵다. 이제 도서관은 기능위주의 조직에서 이용자서비스를 목적으로 한 효율적이면서 혁신적인 조직구조로 재조직되어야 한다. 팀 조직을 도입하는 이유는 무엇보다도 의사결정 단

계의 축소, 환경변화에 적응할 수 있는 스피드와 유연성을 동시에 확보할 수 있기 때문이다.

외국도서관의 경우 이용자중심의 도서관으로 변모하고자 하는 일련의 재조직과정에서 팀조직으로 전환을 시도했다. 국내도서관의 경우도 점차 이용자서비스에 치중하며, 운영의 효율화를 살리기 위해 조직차원에서 많은 노력을 기울이고 있다. 도서관내에서도 새로운 기술의 채택과 통합화된 시스템의 전환으로 업무의 통합화가 추진되고 있을 뿐 아니라, 도서관과 각종 정보기관과의 통합이 시도되고 있는 것도 한 예라고 할 수 있다. 그러나 아직까지 국내에서 팀조직으로의 전환은 미약한 것 같다. 팀은 유동적이고, 업무처리단위가 소규모이면서, 의사결정과정도 신속하기 때문에, 국내도서관에서 팀조직을 선택적으로 활용한다면 도서관 업무를 향상시키고 다양한 이용자요구에 대처할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 도서관의 팀조직의 활성화를 위하여, 팀 조직의 개념과 유형 및 특성과 함께 외국도서관에서의 팀조직의 적용사례를 고찰해보고, 이와함께 도서관조직에 팀조직의 활용가능성과 응용성에 대하여 분석하고자 한다.

2. 팀의 개념 및 특성

팀은 소수의 사람들이 하나의 업무목표를 달성하기 위해 구성된 조직구조의 형태이다. 미래조직에 대하여 앨빈 토플러는 “의사결정의 부담을 재분배하기 위해서 새로운 조직형태에 적응되어야 하며 또 새로운 아이디어를 창출해야 한다.”고 하였다. 이러한 맥락에서 많은 선진국들이 도입한 조직이 바로 팀조직이다.

카젠바흐(J. Kazenbach)와 스미스(D. Smith)는 “팀이란 공동으로 그들 자신이 책임질 수 있는 공동의 목적, 업무수행목표 그리고 추진방법에 전념키로 한 소수의 상호보완적인 기술을 가진 사람들의 집단이다.”라고 정의하고 있다(1993).

모호만(Mohrman)은 팀은 세 개의 핵심차원으로 구분된다고 하였다(1995).

첫째, 팀의 목적 내지 임무는 그 조직의 업무를 수행하는 것과 조직의 과정을 개선하는

것으로 구분된다.

둘째, 팀이 한시적이거나 영구적인 조직일 수 있다. 한시적 구조는 한정된 수명을 가진 프로젝트 등의 과업을 위해 만들어진다. 특별임무팀, 프로젝트 팀들은 일반적으로 한시적인 것이다. 그러나 고객센터팀과 업무팀 등은 영구적인 팀들의 예이다.

셋째, 조직의 주된 권한 구조상에서 그 일부이나 아니면 중첩된 것이냐로 반영한다. 예를 들면 기능별 조직에서 기능단위는 그 조직의 주요 단위이다. 하지만 특별임무팀이나 품질개선팀은 중첩되어 있다.

이와같이 팀은 여러 가지로 분류할 수 있지만 본 연구에서는 팀의 업무가 어느 정도 지속성을 가지는가에 따라서 비교적 한시적인 프로젝트팀과 팀업무가 영구적인 것으로 구분하여 고찰하도록 한다.

이러한 팀들의 특성은 다음과 같다.

첫째, 팀 조직은 계층의 단축을 통해 신속한 의사결정에 기여하고, 팀에 대한 권한위양을 통해 탄력적인 환경 대응을 가능케 한다. 둘째, 팀 조직을 통해 조직의 간소화를 가져올 수 있다. 팀 조직에서는 각 팀이 업무의 실행뿐만 아니라 이에 대한 계획과 통제의 주체가 되며, 특정 과업의 전 부분을 담당한다. 따라서 관료조직과 같이 관리, 통제 부문이 비대화되는 것을 방지할 수 있다. 셋째, 조직내 구성원들에게도 일하는 보람과 긍지를 가지게 하고 지속적으로 자신의 발전을 도모케한다(허문구, 1995). 그러나 팀 조직은 팀이 만들어진 후 초기에는 팀 구성원들의 적응을 위해 모임이나, 토론 등에 많은 시간을 투자해야 하고, 기존의 전통적인 부서에 속해있던 직원들이 새로운 조직에 적응하기 위해서는 팀이라는 새로운 조직의 기능이나 구조 등에 대해 교육이 필요하다.

3. 도서관조직과 팀조직의 적합성

도서관이 계속적으로 살아남기 위해서는 이용자중심의 도서관으로 변모해야 하고, 이를 위해서는 조직효과성이 뛰어난 새로운 조직구조를 도입해야 할 필요성이 있다. 도서관은 이용자가 원하는 서비스에 대해서 최상의 질은 물론 최소한의 시간만이 걸릴 수 있도록 해야

한다. 또한 예산상의 문제도 고려하지 않을 수 없기 때문에, 기존의 조직체를 작은 조직체와 같이 유동적으로 움직일 수 있는 조직구조를 설계하여 적용시켜야 하는데, 이런 조직구조에 적합한 것이 바로 팀조직이라 할 수 있다. 도서관에서의 팀조직은 팀 구성원이 목표설정, 교육훈련, 담당업무에 대한 자율성과 책임성을 가지는 조직구조이기 때문에, 업무의 효율성을 극대화하고 이용자에게 양질의 서비스를 제공할 수 있는 것이다. 이러한 점에서 도서관에 팀조직이 시급히 도입되어야 하겠다. 또한 도서관의 업무가 고유의 업무에서 보다 통합화되고 다양한 서비스를 추구함에 따라서 기존의 도서관조직에서뿐 아니라 유능한 다른 기관과의 협력적인 체제구축이 필요할 시에 이 팀조직을 적용할 수도 있다.

4. 도서관에서의 팀조직의 적용사례

도서관에서 팀조직의 첫번째 적용사례는 어떤 프로젝트를 위해 팀을 조직하거나, 기존의 도서관과 컴퓨팅 서비스를 통합하거나, 통합화된 프로젝트를 위해 협력체제를 구축하고자 할 시에 팀기반의 조직으로 재조직화 한 것이 특징이다.

두 번째 사례는, 기존의 조직을 재조직화하는데 있어 팀을 고정 단위로 한 조직구조이다. 특히 이 유형은 조직을 계층적 조직에서 수평적인 조직으로 재조직화하는 과정에서, 이용자, 업무단위별, 업무유사성이나 상호작용의 정도에 따라 통합하여 하나의 팀으로 형성하였다.

미네소타(Minnesota) 대학은 도서관서비스에 대한 효율성을 제고한 후 재조직을 실행하였다. 재조직과정을 통해 팀기반의 조직을 형성하였는데, 상위관리자와 중간관리자의 수를 감소하고, 조직을 수평화시키는 과정에서, 관료제도를 줄이고, 직원을 감소시키고, 팀에 기반을 둔 조직문화를 만들었다. 예산계획과 지출을 각각의 팀들에게 맡기고, 예산계획과 관리에 대한 자율성을 주는 동시에, 책무에 대한 엄격한 기준을 부여한 것이 특징이라고 할 수 있다 (Shaughnessy, 1996).

클렘슨(Clemson) 대학도서관의 경우에는 기존의 도서관조직과 함께 6개의 팀으로 재조직

하였다. 기존의 기술서비스(목록, 수서), 관리서비스 (참고봉사, 공공문서, 대출, 시스템, 특수자료, 공학부)로 속했던 각각의 부서를 각 부서간의 연계성을 가질수 있도록 수평화시켰다 (Boyken & Babel, 1993).

CARRDS 팀은 대출, 참고봉사, 상호대차와 복사서비스, 공공문서에 관련된 업무를 한다. S-CAR 팀은 특수자료와 레코드센터업무를 한다. CAAPS 팀은 수서, 목록 관련 업무를 한다. 경영 팀은 신설되었는데, 관장, 부관장, 부서장들로 이루어진다. 관리 위원회는 대학의 많은 분야의 대표들로 이루어지는데, 경영팀, 부서장, 이사, 의장, 직원위원회의 구성원들로 이루어진다. Library-Wide 팀은 특수부서에 해당되지 않는 기능에 관한 문제들, 즉 대개 직원개발, 장비, 보존/유지, 계획/평가, 정보접근에 관한 업무 등이다. 클렘슨 대학은 팀기반으로 재조직함으로써, 기존의 부서들간의 의사소통이 훨씬 원활해지고, 의사결정과정도 간소화되고 직원의 참여도가 높아졌고, 직원의 전문성이 향상되는 등 많은 효과를 가져왔다.

아리조나(Arizona) 대학도서관에서는 1993년부터 이용자중심의 도서관으로 변모하기 위해 재조직을 시행하면서, 기존의 부서를 모두 팀 단위로 조직하였다. 웹에 관련된 모든 것을 담당하는 팀(BOW WOW), 장서보존/대출(자료접근) 팀, 재정/관리 지원팀, 예술/인문과학팀, 정보접근팀, 도서관 정보시스템팀, 연구기록보존소/박물관/특수자료팀, 과학공학팀, 사회과학팀, 기술서비스팀, 대학원서비스팀 등이 있고 프로젝트형식의 팀도 여러개 있다(Bunker & Barbara, 1996). 아리조나대학도서관의 팀조직의 특성이라고 한다면, 여러유형의 팀조직이 상호 연결되어 있다는 것이다. 즉, 기존의 기능위주의 부서도 팀으로 전환시켰고, 도서관의 업무에 필요한 조직을 새로이 팀을 기반으로 하여 재조직화 하고 있다.

5. 결론

1980년대 구미에서 시도된 팀조직의 효율성이 입증되면서 국내의 영리조직들은 1990년대 초부터 급속히 팀조직을 도입하기 시작하였다. 그러나 비영리조직인 도서관조직은 급변하는

도서관환경의 변화에도 불구하고 변화가 거의 이루어지지 않고 있으며, 90년대에 들어서서 외국의 도서관들에서 팀 조직을 도입한 사례들이 문헌에 나타나기 시작하고 있다. 따라서 본 연구에서는 외국도서관에서의 팀적용사례를 살펴보고 있는데, 팀은 도서관과 다른정보기관의 통합과정에서 나타나거나, 재조직과정에서 적용되고 있다. 이들은 팀조직을 사용함으로써, 도서관의 최대의 목표인 이용자의 다양한 요구에 신속하게 대처할 수 있었다. 현재 많은 조직들이 생존하기 위해 생산성을 높이고, 비용을 절감하려는 방법을 찾아서 경쟁력을 높이기 위한 노력을 시도하고 있다. 도서관이 비록 공공적인 성격을 띄고 있기는 하지만, 다른 조직과의 경쟁력을 높이기 위해서는 조직혁신이 반드시 필요하다고 하겠다. 위의 사례에서도 살펴본 듯이, 이용자에게 다양하고도 빠른 정보를 제공해주어야 하는 도서관업무에 가장 적합한 조직은 팀이다. 또한 일련의 도서관 경영혁신의 노력으로 보여지는 TQM이나 리엔지니어링, 학습조직 등도 공통적으로 팀조직의 도입을 강조하고 있다. 여러 유형의 팀에 대한 실시효과는 국외에 있는 여러 도서관에서 증명되었다. 각각의 도서관들은 팀기반으로 조직하고 기존의 부서들간의 의사소통이 원만해졌는데, 이것은 네트워크나 기술적인 정보환경의 발달로 인하여 서로간의 정보공유가 더욱 활발해질 수 있었기 때문이다. 또한 의사결정과정도 간단해지고, 직원의 참여의식과 전문성이 높아진 것으로 나타나고 있다.

그러나 이상의 사례분석에서 지적한 팀조직의 문제점을 종합하여 보면, 경영층의 의지와 조직구성원의 공감대 형성의 미비, 제도적 장치 등 사전준비의 미흡, 팀 운영에 대한 이해의 부족과 지식의 부족, 전통적 관점의 리더쉽 역할 고수, 미숙한 권한과 책임의 위양, 성과측정 시스템의 미비이다. 이에 대한 개선방안으로는 지속적인 교육훈련, 과정중심의 성과평가 시스템 구축, 팀 조직의 보상관리, TB(Team Building-집단의 문제점을 찾아 해결하는 기법), 그룹웨어의 활용 등을 제시하였다.

단, 본 연구에서는 선행연구 및 외국의 사례 도서관의 분석을 통하여 그 결과를 제시하였는데 앞으로 국내도서관을 대상으로 팀조직의 적

용가능성과 응용실태 등에 대해 다양한 연구기법을 활용한 많은 연구들이 수행되어야 할 것이다.

이제 도서관이 이용자 중심의 도서관으로 변모하기 위해서는 기존의 계층적인 조직구조에서 벗어나 보다 유동적이고, 이용자의 요구에 원활히 대처할 수 있는 도서관구조로 변모되어야 할 것이다 그러기 위해서는, 새로운 경영기법이면서, 새로운 조직발전의 하나인 팀조직의 도입이 시급히 이루어져야 하겠다.

참고 문헌

- 최상기, 1998. "대학도서관의 경쟁력 강화 방안," 국립대학도서관보, vol.16, pp.5-14.
- 허문구, 1995. "팀 조직의 개념과 의의," POSRI, vol.2, no.2, pp.7-13.
- Bender, L. J., 1997. "Team Organization-Learning Organization: The University of Arizona four years into it," *Information Outlook*, September, pp.19-22.
- Boykin, J. F. & Babel, D. B., 1993. "Reorganizing Clemson University Libraries," *The Journal of Academic Librarianship*, vol.19, no.2, pp.94-96.
- Bunker, G. R. & Horgan, B., 1996. "Strategic Collaborative Models: Information Technology and The Library," *Advances in Library Administration and Organization*, vol. 14, pp.1-38.
- Davidson, J. & Rusk, C., 1996. "Creating a University Web in a Team Environment," *The Journal of Academic Librarianship*, pp.302-305.
- Euster, J. R., 1997. "Reorganizing for a Changing Information World," *Library Administration & Management*, vol.11, no.2, pp.103-114.
- Kazenbach, J. K. & Smith, D. K./양준용 역, 1993. 기업혁신 팀경영. 한국경제신문사.
- Mohran, A. M. & Cohen, S. G., 1995. *Designing Team-Based Organizations : New Forms for Knowledge Work*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Shaughnessy, T. W., 1996. "Lesson from Restructuring Library," *The Journal of Academic Librarianship*, July, pp.251-256.