

대학도서관의 조직대안으로서의 팀제조직에 관한 연구

A Study on the Team Organization as an Alternative Structure for University and College Libraries

오 동 근 (Dong-Geun Oh)*

〈 목 차 〉

- | | |
|-----------------------------------|--|
| I. 서론 | 1. 팀제의 일반적 유형 |
| II. 대학도서관 구조조정 의 양상과
팀제 도입의 배경 | 2. 대학도서관 팀제의 유형과
업무의 분석 |
| III. 팀제의 필요성과 개념에 대한 재검토 | V. 대학도서관 팀제 도입에 따르는
예상되는 문제점과 개선 방안 |
| 1. 팀제 도입의 일반적 필요성 | VI. 결론 |
| 2. 팀제 도입의 일반적인 목적 | 참고문헌 |
| 3. 팀제의 개념과 특성 | |
| IV. 대학도서관에 나타나는 팀제의
유형과 업무분장 | |

초 록

본고는 최근에 우리 나라 대학도서관의 새로운 조직구조로 도입되면서 많은 관심을 끌고 있는 팀제에 대한 종합적인 분석을 그 목적으로 한다. 이를 위해 우선 대학도서관에 팀제가 도입되게 된 배경을 살펴보고, 대학도서관 팀제 도입의 이론적 바탕을 제공하기 위해 산업체의 팀제 도입의 배경과 팀제의 개념과 특성, 유형 등에 대해 고찰해 보았다. 또한 현재 팀제를 도입하고 있는 주요 대학의 현황과 업무분장내용 등과 팀제 도입에 따르는 예상되는 문제점과 그 개선방안에 대해서도 분석하였다.

Abstract

This study is to analyze the team organization introduced lately to many university and college libraries in Korea. First, it investigates the background many libraries in Korea have introduced or consider to introduce the organization. And then it reanalyzes the concept, characteristics, and types of the team organization with a special regard to libraries. Finally, it investigates the current status of the organization in Korean university and college libraries based on some selected examples, and suggests some major anticipated problems and obstacles and possible actions to cope with them.

* 계명대학교 문헌정보학과 부교수

I. 서 론

최근 들어 우리 나라의 대학들은 연구의 수준을 향상시키고 아울러 우수한 학생들을 유치하여 질 높은 교육을 실시함으로써 경쟁력을 확보하고자 하는 가히 혁명적이라 할 수 있는 자구노력을 기울이고 있다. 학생 수와 지원자수의 감소추세와 교육시장개방 등에 따르는 대학간 경쟁의 가속화와 위기의식의 고조 등의 외적인 요인과 그에 따르는 재정적인 어려움과 경쟁력강화를 위한 체질개선의 필요성 등의 내적인 요인으로 말미암아, 학부제의 도입이나 교수평가제 등의 학사부문개혁과 연봉제 및 독립채산제, 아웃소싱(out-sourcing)의 도입 등 행정 및 재정부문의 구조조정 등은 이러한 노력의 대표적인 예라 할 것이다. 이와 아울러 대학이 안고 있는 고비용 저효율의 문제를 개선하기 위한 방안의 하나로 특히 IMF 체제 이후 많은 대학에서 조직의 축소를 바탕으로 하는 행정부문의 구조조정 내지 조직개편 등을 통한 경영의 합리화를 가속화하고 있다.

이러한 사회경제적 변화에 대처하기 위한 대학당국의 경쟁우위전략을 바탕으로 하는 일련의 개혁적인 정책방향과 아울러 대학도서관을 둘러싼 정보환경을 비롯한 거시환경(macro-environment)의 급속한 변화와 이용자들의 새로운 요구변화의 영향으로, 때로는 대학의 심장부로, 때로는 대학의 일개 부속기관으로 불려지고 있는 대학도서관도 구조조정의 회오리에 휘말리고 있다. 많은 대학에서는 대학도서관을 전자계산소나 교육지원센터 등과 통합하여 학술정보원 또는 학술정보센터 등으로 변모시키는가 하면, 지금까지 사서과, 열람과, 서무과 등을 중심으로 하는 계층구조를 팀제 등의 새로운 구조로 바꾸어 가고 있다. 때로는 통합과 동시에 팀제를 도입하는 경우도 있다.

물론 이와 같은 정보관련 부속기관의 통폐합과 새로운 팀제의 도입 등으로 대표되는 대학도서관의 구조조정은 도서관에만 국한되어 이루어지는 것이 아니라, 대학의 경영합리화를 위한 대학전반의 구조조정의 일환으로 이루어지고 있는 경우가 많다. 아울러 새로운 경쟁환경에서 승리하기 위해서는 이와 같은 체질개선과 변화는 불가피한 것도 사실이다. 그러나 우리가 주목해야 할 점은 대학도서관의 구성원들은 대개의 경우 이러한 과정에 주도적으로 참여하기 보다는 수동적으로 끌려가는 입장에 놓여 있다는 점이다. 더욱이 때로는 도서관에 대해 거의 문외한에 가까운 사람들이 대학도서관의 구조조정이나 변화를 주도하는 경우도 없지 않다는 점에서 우려하지 않을 수 없다. 따라서 이러한 구조조정을 좀더 긍정적인 방향으로 이끌어 나가기 위해서는, 대학도서관 관계자들이 나름대로의 지식과 대안을 가지고 이에 좀 더 적극적으로 임하는 것이 중요할 것이다.

이와 관련하여, 대학도서관의 구조조정이나 타 부서와의 통합에 관한 연구는 적지 않게 이

루어지고 있다(김경대, 1990; 김성수, 김윤실, 1997; 장세경, 1997; 조왕근, 1998). 그러나 최근에 많은 관심을 끌고 있는 대학도서관의 팀제도입에 대해 이론적으로 고찰한 연구는 거의 전무한 실정이다.

그리하여 본고에서는 이러한 점에 착안하여 대학도서관의 새로운 조직구조로 도입되고 있는 팀제에 대해 구체적으로 분석해 보고자 한다. 이를 위해 대학도서관 팀제도입의 배경을 살펴보고, 대학도서관 팀제도입의 이론적 바탕을 제공하기 위해 산업체에 팀제가 도입되게 된 배경과 팀제의 의의, 대학도서관에 적합한 팀제의 유형 등에 대해 고찰해 보고, 아울러 대학도서관의 팀제도입 현황과 그에 따르는 예상되는 문제점과 그 개선방안에 대해 구체적으로 분석해 보고자 한다.

한편 본고에 인용된 각 대학의 조직구조는 기본적으로 각 대학의 홈페이지를 참고하고 필요할 경우 관련부서 담당자와의 전화통화를 통하여 보완하였다. 다만 조직구조는 항상 변화가 능성이 있으므로, 1999년 7월말을 기준으로 하였음을 밝혀둔다.

II. 대학도서관 구조조정 의 양상과 팀제도입의 배경

‘조직은 전략을 따른다’는 말과 같이, 조직구조는 조직의 전략을 실행하기 위한 하나의 틀로서, 조직의 상황이나 조직을 둘러싼 내적 외적 환경의 변화에 따라 조직의 전략이 바뀌게 되면, 그에 따라 새로운 모습을 갖추는 것은 지극히 당연하다.

대학도서관도 특히 컴퓨터의 보급과 광범위한 도입, 네트워크화 등 정보화의 진전에 따른 정보환경의 급속한 변화와 이용자 요구의 지속적인 변화와 기대상승 등으로, 기존의 사서과, 열람과, 서무과 식의 단순한 기능조직만으로는 새로운 변화에 효과적으로 대응하기가 어렵다는 사실을 인식하게 되었다. 이와 같은 인식을 바탕으로, 1980년대 이후로 국내의 많은 대학에서는 조직을 재편성하고 기존의 명칭을 새로운 이름으로 변경하는가 하면, 기존의 기능조직을 이용자 봉사 중심으로 개편하여 인문과학과 어문학, 사회과학, 과학기술, 예술 등의 주제봉사를 위주로 하는 주제별조직으로 개편하기도 하였다. 특히 국공립대학의 경우는 직제에 대한 상당 부분에 대학의 자율권이 주어지면서 이와 같은 경향이 두드러지게 나타나고 있다(국공립 대학도서관의 사례는 김종은, 1998 참조).

최근 들어서 특히 IMF 이후 대학도서관의 조직을 획기적으로 변모시키고 있는 것은 정보관련 부속기관의 통합으로 인한 대학도서관의 변화라 할 수 있을 것이다. 이 경우는 대개 조직

4 한국도서관·정보학회지 (제 30권 제 3호)

구조상의 변화뿐만 아니라 명칭변경을 수반하게 된다. 이러한 현상은 1990년대 초에 미국을 중심으로 시작되었지만, 국내의 경우에도 1990년대 중반 이후 많은 대학도서관들이 통합의 길을 걷게 되었다. 도서관과 전자계산소, 시청각실, 통신실 등을 통합한 연세대 원주캠퍼스의 문헌정보전산원, 시청각실을 흡수통합한 한림대 도서관, 중앙도서관과 전자계산소, 시청각실을 통합한 한남대의 학술정보처, 연구처와 도서관, 전자계산소, 시청각실을 통합한 아주대의 연구정보처, 중앙도서관과 전자계산소, 시청각실을 통합한 신라대의 종합정보센터, 도서관과 전산실을 통합한 포항공대의 학술정보센터와 숭실대의 정보지원처, 중앙도서관과 전자계산소, 멀티미디어교육지원센터를 통합한 울산대의 학술정보원 등에서 보는 것처럼, 이러한 통합의 양상은 그 과정이나 결과에 있어 대학마다 다양한 모습을 보이고 있다.

김성수와 김윤실은 그 유형을 정보관련 부속기관의 통합정도에 따라 완전통합유형, 부분통합유형, 통합지향유형으로 구분하고, 도서관, 전자계산소, 시청각실, 통신실 등 모든 단위기구들을 완전히 통합하는 것이 가장 효과적이라는 견해를 밝힌 바 있다(김성수, 김윤실, 1997, 140-146). 아울러 이러한 이질적인 조직간의 통합에 대한 우려도 적지 않은 것이 사실이다(박준식, 1998, 2; 조왕근, 1998, 170-173). 이러한 통합에 대한 연구는 이미 앞서 제시한 자료들에서 상당부분으로 이루어졌으므로, 본고에서는 논외로 한다. 다만 <표 1>에 나타나는 아주대의 연구정보처나 포항공대의 학술정보센터, 한남대의 학술정보처의 예에서 보듯이, 이러한 거대한 통합조직의 탄생을 본고에서 살펴보고자 하는 팀제도입의 한 계기가 되기도 하고, 거꾸로 팀제를 도입하기 위한 한 방법으로 이러한 통합이 이루어진 것만은 분명한 사실이다. 아울러 앞서 지적한 것처럼, 이러한 상황하에서의 팀제도입의 경우에도, 그것이 도서관만을 위한 조직개편이라기보다는 대학전체의 조직개편과 맥을 같이 하고 있다는 사실에 유의해야 한다.

<표 1> 대학도서관 팀제도입의 양상

조 직 통 합 형	도 서 관 독 립 형
숭실대 정보지원처	계명대 동산도서관
신라대 종합정보센터	성균관대 중앙도서관
아주대 연구정보처	성균관대 과학도서관
포항공대 학술정보센터	원광대 도서관
한남대 학술정보처	
영진전문대 종합정보지원센터	

한편 <표 1>에서 보는 것처럼, 조직통합의 움직임과는 관계없이, 도서관 자체의 발전 계획에 따라 도서관에 팀제가 도입된 경우도 있다. 그 대표적인 예가 바로 성균관대학교 도서관과

계명대학교 동산도서관의 경우이다(특히 계명대학교 도서관의 사례는 박준식, 1998 참조). 이 두 경우에도, 도서관에서만 팀제를 도입한 것이 아니라, 대학 전체의 행정부서가 팀제로 개편되었다는 사실을 알 수 있다.

이와 같이 현재 나타나고 있는 대학도서관의 팀제도입은 대학도서관 단독으로 이루어지는 경우보다는 대학전체 조직개편의 일환으로 이루어지고 있다는 사실에 주목해야 할 것이다. 더구나 이 과정에서 대부분의 도서관은 통합의 회오리에 휘말려, 어떤 대안을 가지고 주도적으로 구조조정에 참여하기보다는 수동적으로 전산원을 비롯한 다른 부서에 통합 당하지 않을 수 없는 입장에서 마지못해 팀제로의 전환을 수용하는 경우가 많은 것으로 나타나고 있다. 다만 계명대도서관을 비롯한 몇몇 경우에 도서관이 주도적으로 자체의 구조조정안을 제시하고 대학본부에서 이를 수용하도록 한 예도 없지 않다. 따라서 이와 같은 상황에서는 도서관 업무의 특수성을 명확하게 인식시키고, 도서관에 적합한 조직구조로의 변화를 시도하는 것이 바람직할 것이다.

Ⅲ. 팀제의 필요성과 개념에 대한 재검토

이 장에서는 팀제도입의 필요성과 목적, 개념, 특성, 유형 등에 대해 대학도서관과 관련하여 검토해 보고자 한다.

1. 팀제도입의 일반적 필요성

급속한 변화와 치열한 경쟁으로 특징 지워지는 현대사회에서는 기업을 비롯한 모든 조직은 수시로 변화하는 새로운 환경에 신속하게 대처하는 능력이 아주 중요하게 되었다. 따라서 오늘날의 조직은 이러한 변화에 효율적으로 대처할 수 있는 새로운 유형의 조직구조를 필요로 하게 된다. 특히 오늘날과 같은 정보사회에서는 새로운 정보와 지식, 기술의 창조와 활용이 중시되게 되는데, 이러한 창조와 활용은 정형화된 업무를 단순반복적으로 수행하는 조직이나 한 개인의 머리만으로는 어렵게 된다. 따라서 많은 사람들의 협동적인 노력이 필요하게 되는 것이다. 이와 같이 팀제도입의 저변에는 기업내에서 개인이 독립적으로 일하는 경우보다는 집단에 의해 업무를 수행할 경우가 많을 것이라는 전제가 바탕을 이루고 있다고 할 수 있다. 여기서 조직담당자들은 분업을 하면서도 통합이 필요하다는 사실을 알게 되고 이러한 통합 움직임의 하나가 바로 팀제를 고려하는 추세로 변모했다고 할 수 있다(심화섭, 1997, 6). 이와

같은 팀제는 무엇보다도 작업에 관련된 문제점들을 파악하고 해결함으로써 성과개선에 공헌할 수 있다는 아이디어를 바탕으로(Banker, 1996, 867), 많은 기업들로부터 인기를 끌고 있는 것이 사실이다. 이러한 이유로, 미국기업의 절반 이상이 이미 1994년에 어떤 형식의 팀제를 기반으로 하는 작업시스템을 검토한 바 있고(Banker, 1996, 870-871), 국내의 경우도 LG경제연구원의 조사에 의하면, 1994년 현재 대기업의 약 76%가 전사적 또는 부분적으로 팀조직으로의 구조변경을 시도한 경험이 있는 것으로 나타나고 있다(LG경제연구원, 1997, 215).¹⁾

한편 임창희, 가재산은 팀제가 필요한 이유로 ① 스피드 시대, ② 플랫폼화, ③ 인력운영의 소수정예화, ④ 상위직급인력의 활용, ⑤ 유연성의 확보, ⑥ 부서이기주의 타파, ⑦ 전문가 육성, ⑧ 능력중심의 동기부여, ⑨ 다양화, ⑩ 인간존중, ⑪ 현장밀착경영 등을 들고 있다(임창희, 가재산, 1995, 60).

대학도서관의 경우도 많은 다른 기관들과 마찬가지로, 급속한 기술적인 발전과, 고객 요구의 지속적인 변화, 도서관이 속해 있는 발전하는 정치, 경제, 사회계의 변화에 발맞추어(Bowers, et. al., 1996, 133), 현재의 계층구조중심의 조직을 변경해야 한다는 요구에 직면하고 있는 것이 사실이다. 그 한 예로, Minnesota대학의 도서관구조조정을 위해 결성된 구조조정 태스크포스(Restructuring Task Force)는 다음과 같은 7가지 가정을 가지고 검토한 바 있다고 한다(Bowers, et. al., 1996, 133). ① 미래의 연구도서관은 훨씬 더 유연성을 가져야 하며, 영역은 가능한 한 침투가능성을 가져야 한다. ② 관료제는 줄어들어야 하며, 스태프는 적절한 의사결정을 내리도록 교육 훈련을 받고 권한을 부여받아야 한다. ③ 구조는 고품질의 서비스제공을 개선해야 하며 이용자의 필요성에 부응하도록 해야 한다. ④ 미래의 연구도서관은 진정한 학습 조직이 되어야 한다; 그 구조는 어떻게 스태프의 개발과 지속적인 자질개선, 계속적인 계획수립을 촉진할 수 있는가? ⑤ 도서관의 조직구조는 통합과 팀워크, 커뮤니케이션, 더 큰 직무만족을 증진시켜야 한다. ⑥ 미래에는 예산의 제약이 지속될 것이며, 충원 감소의 추세를 권고안에 반영해야 한다. ⑦ 새로운 구조는 정보 자원이 네트워크화되고 완전히 새롭고 다른 성공의 척도가 기존의 척도를 대체하고, 점점 더 많은 수의 도서관 이용자가 결코 도서관을 방문하지 않게 되는 세계로 도서관이 옮겨 가는 것을 용이하게 해주어야 한다.

이와 같은 상황은 국내 대학도서관의 경우도 마찬가지일 것이다. 따라서 이러한 조직구조의 변화 요구에 부응하는 한 방안으로 많은 대학도서관에서 현재 팀제를 시행하고 있거나 팀제의 도입을 검토하고 있는 것이다.

1) 그러나 우리 나라의 경우는 일부 회사를 제외하고는 명칭만 바꾼 경우가 대부분이며, 팀제를 시도한 대부분의 기업 중 80%가 수직 계층 조직 형태를 그대로 둔 채 방향을 제대로 잡지 못하고 있다는 지적도 있다(임창희, 가재산, 1998, 71).

2. 팀제도입의 일반적인 목적

팀제는 국내외의 많은 기업에서 이미 성공적으로 도입하여 운영된 사례들을 보고하고 있다. 이러한 팀제도입의 기본목적은 품질이나 생산성, 서비스개선을 통해 기업이나 조직의 경쟁력을 확보하는 것이 될 것이다. 팀제는 그 밖에도 여러 가지의 목적을 달성하는 데 도움을 줄 수 있을 것이다. 일반기업의 경우 대략 다음과 같은 목적으로 팀제를 도입하는 것으로 보인다 (카첸마크 등저, 1994, 27-28; Byham 등저, 1995, 36-40; 이상호, 1996, 50. 등의 내용을 종합한 것임).

① 플랫폼의 실현(大部大課制) : 전통적인 관료형조직의 관리계층을 축소하고 부서이기주의를 해결하며 조직의 민첩성을 증진시킴으로써, 의사결정구조를 단축하고 운영비를 절감하며 조직에 신속성과 유연성을 제공하는 데 그 목적이 있다.

② 포스트부족에 따른 승진적체해소를 위한 자격과 직책의 분리운영 : 전통적 관료형 조직에서는 사람중심의 조직운영으로 인해 때로는 위인설관(爲人設官) 등으로 인해 불필요한 부서의 증가와 인재과잉의 문제가 발생할 수 있고, 역으로 제한된 자리 때문에 승진이 어려워 불만이 고조되는 예가 많다. 팀제의 경우는, 자격과 포스트 또는 직급을 엄격히 분리시킴으로써 관리직책을 최소화시키기 때문에 승진에 대한 불만도 줄일 수 있다.

③ 소수정예주의의 인력운용 : 소수정예의 인력을 양성하여 고정인건비 등을 최소화시킴으로써 여유인력을 재배치할 수 있도록 하는 데 그 목적이 있다.

④ 기동성과 유연성 제고 : 변화하는 고객과 시장환경에 탄력적이고 민감하게 대응할 수 있도록 함으로써 고객중심시대에 대처할 수 있도록 하는 데 그 목적이 있다.

⑤ 전문능력과 창조력의 발휘와 인재양성 : 오늘날은 아이디어와 창조가 중시되며, 아울러 다기능전문가의 역할이 더욱 중요하게 된다. 따라서 이를 가능하게 하는 개방적인 분위기와 자율과 책임을 제공함으로써 그와 같은 인재를 양성할 수 있는 조직체계구축이 필요하게 되었다. 이를 뒷받침하기 위한 수평형 조직체계로의 전환의 한 방법이 바로 팀제인 것이다.

⑥ 노동인력의 가치관변화에 대한 대응 : 오늘날의 노동인력은 단순히 경제적인 필요성뿐만 아니라 자신들의 능력과 자질을 발휘할 수 있는 도전적이고 성취감을 가질 수 있는 일과 의사결정에 대한 참여 등을 중시하고 자율성과 책임을 받아들이려는 태도를 보이고 있다. 팀제는 이러한 시대적 가치관에 부응하는 개념으로써 인재의 유인에도 도움이 될 수 있다.

대학도서관에서 팀제를 도입한다면 이 경우에도 이와 같은 일반적인 목적이 거의 대부분 적용된다고 할 수 있을 것이다. 특히 최근의 조직구조 개편에 나타나는 양상이 그렇고, 대학도서관의 사서들은 다른 직종에 비해 일반적으로 교육수준이 높고 전문직으로서 강한 성취동기를 가지고 있다는 점에서, 이와 같은 목적에 적합할 것으로 보인다.

3. 팀제의 개념과 특성

팀제에 대해서는 자율관리팀(self-managing teams; self-managed teams), 자율규제집단(self-regulating work groups), 작업팀(work teams) 등의 다양한 용어가 사용되고 있고, 팀과 집단(group)이라는 용어가 거의 구분 없이 사용되고 있는 경우가 많다(심화섭, 1997, 8). 다만 Bluck는 팀이 공통의 과업과 상호보완적인 공헌을 한다는 점에서 집단(group)과는 다소 성격이 다른 점에 주목하고 있다(Bluck, 1996, 1).

팀제에 대한 정의는 다양하지만, 그 가운데 카첸바크 등은 이를 '상호보완적 기능을 가진 소수의 사람들이 공동의 목표를 위해 상호책임을 공유하고 문제해결을 위해 공동의 접근방법을 사용하는 조직단위'라 정의하고 있다(카첸바크 등저, 1994, 66; 번역 일부 수정). 이 정의에 따르면, 팀제는 다음과 같은 다섯 가지 기본요건으로 요약할 수 있을 것이다(심화섭, 1997, 8-9; 송상호, 1997, 19).

① 소수의 인원 : 팀은 두 사람 이상의 사람들로 이루어지며, 일반적으로 팀원은 7명 내지 15명이 가장 이상적이라고 한다. 팀제 아래에서는 업무의 배분과 역할분담이 매우 탄력적이고, 대개의 경우 한 개인이 맡는 업무의 범위는 확대될 수 밖에 없으며, 따라서 인력 운영은 소수 정예화되어야 한다.

② 상호보완적 기능과 능력 : 팀구성원들은 서로간에 기술수준이나 능력, 개인차, 가치관 등에 차이를 보일 수 있다. 그러나 팀의 구성원들은 공동의 목적과 목표를 가지고 조직목표와 팀목표의 조화를 꾀하게 된다. 따라서 팀구성원들이 효과적으로 팀업무를 수행하고 시너지 효과(synergy effects)를 발휘할 수 있도록 하기 위해서는 다양한 수준의 기능과 능력의 상호보완이 필요하게 된다. 아울러 역할과 일정의 배분은 물론 결과에 대해서도 공동의 방법을 추구하고 공동의 책임의식을 갖게 됨은 물론이다.

③ 공동의 목적과 업무수행 목표 : 팀제하에서는 팀 스스로가 협의를 통하여 공동의 목적을 설정하여 공유하고 업무수행 목표를 달성하기 위해 많은 시간과 노력을 투입해야 한다.

④ 공통접근방법 : 팀제하에서는 공동의 접근방법을 찾아 실천하게 된다. 이를 위해서는 조직의 목적을 달성하기 위해 역할의 분담과 일정, 수행방법, 의사결정과정 등에 관한 합의가 필요함을 의미하는 것이다.

⑤ 공동책임감 : 팀의 구성원들은 공동의 목적과 업무수행목표, 접근방법을 실천하면서 이를 달성하는 데도 공동의 책임을 가져야 한다. 아울러 팀의 업무결과에 대해서도 공동의 책임의식을 가져야 한다. 이러한 공동책임감은 팀구성원간의 상호신뢰의 형성과 협조정신을 배양하는 역할을 하게 된다.

이 정의는 결국 진정한 팀이 되기 위해서는 구성원간에 긴밀한 상호작용이 가능하게 하고 팀조직의 유연성을 보장하기 위해 소수의 사람들로 구성될 것, 팀의 업무수행결과가 상승효과

를 갖도록 하기 위해 보완적인 기능과 능력을 가진 사람들로 구성될 것, 공동의 목적을 공유하고 업무수행목표에 몰입하는 사람들로 구성될 것, 업무수행이나 문제해결을 위해 공통의 접근방법을 사용할 것, 팀의 구성원은 업무수행결과에 대해 상호책임감을 공유할 것 등을 강조하고 있는 것이다(김형기, 1995, 17). 아울러 이 정의는 팀구성을 기능단위 차원에서보다는 업무프로세스 단위로 이루어지며 팀워크(teamwork)의 발휘가 전제된다는 점에 유의해야 한다(김형기, 1995, 61). 즉 팀제는 조직형태로서의 의미보다는 일을 수행하는 과정에서 팀워크를 발휘하고 있는가의 여부가 그 판별기준이 되어야 하며, 따라서 팀워크를 발휘하지 못하는 조직은 팀이라 할 수 없을 것이다. 따라서 팀워크를 통한 경쟁력 제고가 팀제 도입의 기본적인 아이디어가 될 것이다.

이와 같은 측면에서, 팀조직의 기본골격을 구축하기 위한 설계에 있어서는 이상의 기본적인 아이디어가 잘 반영될 수 있도록 하는 것이 바람직할 것이다. 이와 같은 팀제는 기능 중심의 전통적인 조직과 여러 면에서 차이를 보이고 있는데, 그 차이점을 살펴보면 <표 2>와 같다(임창희, 가재산, 1998, 91; 김형기, 1995, 18의 내용을 종합한 것임).

<표 2> 전통적 기능 조직과 팀제의 차이점

요 소	기 능 조 직	팀 조 직
조직구조	계층적, 수직적/부, 과, 개인	수평적/팀
조직화원리	기능단위	업무프로세스단위
직무설계	분업화/단일업무	다기능화/전체업무, 다수업무
목 표	상부에서 주어짐	스스로 공동으로 목표 설정
리 더	강하고 명백한 지도자/지시, 통제	리더십 역할 공유/코치, 촉진
지시전달	상명하복, 지시, 품의/하향적	상호충고, 전달토론/후원적, 참여적
정보흐름	폐쇄, 독점, 통제, 제한	개방, 공유
보 상	개인주의, 연공주의	팀, 능력주의
책 임	개인책임	공동책임
평 가	상부조직에 대한 기여도로 평가	팀이 의도한 목표달성도로 평가
업무통제	관리자가 계획, 통제, 개선	팀 전체가 계획, 통제 개선

표에서 볼 수 있는 것처럼, 전통적인 조직은 수직적인 계층구조를 바탕으로 세분화된 업무 단위들을 통합조정하게 되며, 이 과정에서 업무를 실행하는 부분과 이를 계획하고 통제하는 부분이 분리되는 경향이 있다. 반면에 팀조직은 팀에 대한 권한부여와 자율적인 업무처리를 통해 계층구조를 축소하고 팀 및 팀구성원간의 유기적인 조정을 중시하게 된다. 아울러 팀제에서는 모든 사람이 계획과 통제, 실행에 공동으로 참여하게 된다.

IV. 대학도서관에 나타나는 팀제의 유형과 업무분장

일반적으로 팀제라 불려지지만, 팀조직의 유형은 여러 가지 형태로 나타날 수 있으며, 그에 대한 분류도 다양한 양상을 가질 수 있을 것이다. 대학도서관에 적합한 팀제를 도입하기 위해서는 이러한 다양한 팀의 유형에 대해 이해하는 것이 필요할 것이다.

1. 팀제의 일반적 유형

팀의 유형에 대한 견해는 상당히 다양하다. 우선 김형기는 팀이 온라인 혹은 오프라인 형태로 존재하는가와 팀이 맡고 있는 직무의 범위 내지 수준, 권한의 위임정도, 팀내 리더십 등을 바탕으로 분류가 가능하다고 보고, 이 가운데 특히 권한의 위양과 온라인 및 오프라인 형태를 기준으로 QC분임조, 수평형팀 및 통합작업팀, 프로젝트팀 및 태스크포스팀, 자율경영팀 및 자율작업팀과 같은 유형을 제시하고 있다(김형기, 1995, 22).

QC분임조는 일본 기업에서 많이 발달한 형태로 주로 개선 아이디어를 얻기 위해 부분적으로 도입되는 유형이다. 팀원들은 기존조직에 소속되어 본인의 기능별 업무에 전담하면서 필요시 한시적으로 구성되는 형태로 권한의 위양정도와 팀 업무수준이 낮다.

수평형팀의 형태는 한국과 일본에 많이 나타나는 형태로, 여러 개의 부와 과를 통합한 이른바 대부대과(大部大課)형이나 계층단계를 축소한 플랫폼팀 등의 형태로 나타나고 있다. 아울러 린(lean) 생산방식에서 전형적으로 찾아볼 수 있는, 현장작업자를 대상으로 한 생산조직으로서 통합작업팀(integrated work teams)도 여기에 포함될 수 있을 것이다.

프로젝트팀이나 태스크포스팀은 일시적인 조직목표를 달성하기 위해 구성되는 팀조직으로, 목표달성후에는 자동적으로 해체된다. 이러한 팀은 통상 기능부서의 전문가들로 구성되며, 다른 유형에 비해 팀장이나 팀원들에게 많은 권한을 위양하고, 팀이 스스로 목표를 설정하여 추진할 수 있도록 해준다.

자율경영팀이나 자율작업팀은 경영층으로부터 강력한 권한위양을 받아 팀리더를 중심으로 지속적으로 팀의 목표를 설정하고 이를 달성해 나가는 조직이다. 이 형태는 대폭적인 권한위양으로 팀원의 자율성 수준이 높으며 조직은 영속적으로 지속되나 팀원들은 수시로 교체가 가능한 자율적 형태의 팀이다. 아울러 김형기는 프로젝트팀이나 QC분임조 등 오프라인 조직들은 한시적인 형태의 조직이라는 점에서 조직혁신의 팀과는 거리가 있는 것으로 판단하고, 팀제의 대표적인 유형으로 자율팀과 수평형팀, 통합작업팀을 들고 있다.

한편 송상호는 팀을 공식화의 정도에 따라 비공식적 팀과 공식적 팀으로 구분하고, 공식적 팀을 다시 프로젝트팀, 작업팀, 병렬형팀 I, 병렬형팀 II으로 구분하고 있는데, 각 유형별 특징

을 살펴보면 <표 3>과 같다(송상호, 1997, 20).

<표 3> 팀의 유형별 개념 및 특성

팀의 유형	개 념	특 성
비공식적 팀 (네트워크 디자인)	서로 독립적인 과업을 수행하는 개인이나 집단이 목표달성을 위해 서로 협력이 필요할 경우 이들의 상호작용방법과 관계양식을 제시한다	비공식적 조직과 네트워크간의 경계 불투명 자율적 단위집단 정보기술을 활용한 정보교류 시너지효과
프로젝트팀	엔지니어, R&D연구자, 시장전문가 등 다양한 전문적 배경을 갖는 조직내 전문가들이 기존 조직내 부서에서 요구하는 독특하고 복잡한 프로젝트를 완수하기 위해 구성하는 팀(예 : 신제품개발팀, 신규프로젝트팀 등)	다양한 전문가로 구성 의사결정권 등 상당한 권한부여 프로젝트의 가치와 중요성에 따라 팀 규모와 권한의 정도 차이 발생 참여적 의사결정 신제품개발 등 조직의 기본활동수행
작업팀 (work team)	제품을 생산하거나 서비스를 창출하는 기업의 지속적인 기본적 과업을 수행하기 위하여 형성되는 자율적인 작업조직(예 : 생산팀, 고객서비스팀 등)	최일선라인에 있음 자율적 관리 종업원 참여 증대 결과에 의한 평가
병렬형팀 I	기존의 조직구조에서 발생하는 문제점이나 한계점을 보완하고 한시적으로 형성된 팀(예 : 태스크포스, 문제해결팀 등)	기존조직과는 병렬형 구조 팀과 팀 외부와의 명확한 경계 개선효과는 작업집단이 이 팀의 아이디어를 수용하고 실천할 수 있는 가능성에 의해 평가
병렬형팀 II	기존의 조직과 병행하여 기존조직의 문제점을 개선하기 위하여 자율적으로 형성된 비교적 지속적인 팀(예 : QC, 품질개선팀 등)	기존조직과는 병렬구조 자율참가 부분참여

한편 Banker 등은 팀의 자치성 정도에 따라, 주로 지시에 따르는 전통적 작업 집단(traditional work groups)과 제안이 허용되고 권장되는 QC(quality circles), 주요 생산활동에 대한 자치권을 갖는 준자치적 작업집단(semi autonomous work groups), 인사권을 제외한 활동에 대한 거의 전권을 갖는 자율관리팀(self-managing teams), 활동에 대한 전권과 인사권을 함께 갖는 자율설계팀(self-designing teams)으로 구분하고 있다. 아울러 그들은 QC와 준자치적 작업집단 사이에 위치하며 어느 정도의 제한적인 의사 결정권을 갖지만 준자치적 작업팀과 같은 이른바 고성과작업팀(HPWT : high performance work teams)을 바탕으로 한 연구결

12 한국도서관·정보학회지 (제 30권 제 3호)

과를 발표하고 있다(Banker, et. al, 1996, 868-869).

임창희와 가재산은 팀을 문진형(文鎭形)팀제, 대팀제, 프로젝트팀제, 다기능팀제로 구분하기도 한다(임창희, 가재산, 1998, 179-188). 그 내용은 이상에서 살펴본 바와 유사하다.

3. 대학도서관 팀제의 유형과 업무의 분석

우리 나라 대학도서관에 나타나는 팀제의 양상을 대표적인 팀제도입도서관을 중심으로 살펴보면 <표 4>와 같다.

<표 4> 팀제도입 주요대학도서관의 소속부서 및 팀 현황

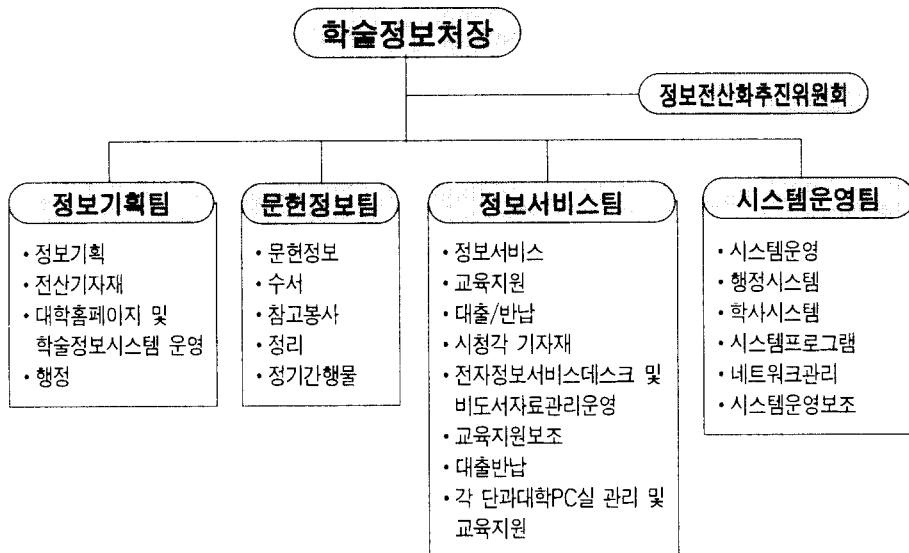
대학명	소속부서	팀수	팀 명 (굵은 글자는 도서관업무 전담팀)
계 명 대	도서관	4	정보지원팀, 주제정보팀, 학술정보팀, 전자정보팀
성균관대	도서관	2	학술정보팀, 정보지원팀
송 실 대	정보지원처	6	학술정보지원팀, 학술정보운영팀, 학술정보개발팀, 관리지원팀, 교육연구지원팀, 개발지원팀
아 주 대	연구정보처	7	연구지원팀, 전산운영팀, 정보시스템개발팀, 학술정보운영팀, 학술정보개발팀, 공동기기센터, 멀티미디어센터
원 광 대	도서관	3	도서관운영관리팀, 도서관자료지원1팀, 도서관자료지원2팀
포항공대	학술정보원	3	학술정보팀, 시스템운영팀, 시스템개발팀
한 남 대	학술정보처	4	정보기획팀, 문헌정보팀, 정보서비스팀, 시스템운영팀
영진전문대	종합정보지원센터	5	교육행정지원팀, 소프트웨어개발팀, 시스템운영팀, 학술정보지원팀, 교재개발지원팀(밑줄:디지털도서관내 팀)

표에서 볼 수 있는 것처럼, 기관에 따라 팀의 수가 다양하다. 아울러 도서관내의 기존의 팀들은 모두 대부대과형 내지 플랫폼의 수평형 팀 내지 혼합형(다기능 팀제) 등 다양한 형태를 가지고 있음을 알 수 있다. 또한 앞으로 나타날 유형들도 그와 같은 형태를 가질 가능성이 많을 것이다. 다만 도서관에 따라서는 일시적이거나 별도의 성격을 갖는 특별업무를 단기간에 효율적으로 처리하기 위해, 중앙대 중앙도서관의 전자정보팀(중앙대 1999)이나 한국과학기술원 과학도서관의 도서정보화팀(한국과학기술원 1999)과 같이, 전통적인 조직에 프로젝트팀적인 성격의 팀을 도입할 수도 있을 것이다. 한편 대학도서관의 팀들은 자치성의 면에서는 이러한 고성과 작업 팀 정도의 위치에 놓일 것으로 예상된다.

한편 앞서 살펴본 것과 같이, 팀제도입기관마다 도서관업무를 관장하는 팀의 소속이 다르고, 그에 따라 각 팀들이 수행하는 일이 달라지고 있는 것도 사실이다. 따라서 이제는 도서관의 각 팀의 업무를 전통적인 도서관의 서무과나 사서과, 열람과 등이 수행하던 업무와 같은 방식으로 일반적으로 설명하기는 어려우며, 각 도서관이 소속된 부서의 상황에 알맞는 업무를 설정하는 것이 중요할 것이다. 다만 이 글에서는 조직통합형의 방식을 택하고 있는 한남대 학술정보처의 조직도(한남대 1999)와 도서관독립형의 방식을 취하고 있는 계명대 동산도서관의 규정(계명대 1999)을 검토해 봄으로써, 하나의 아이디어를 얻을 수 있도록 해보고자 한다.

먼저 한남대 학술정보처의 조직구조와 업무분장내용은 <그림 1>과 같다.(한남대, 1999)

<그림 1> 한남대 학술정보처의 조직구조와 업무분장내용



앞서 살펴본 것처럼, 한남대의 경우는 다양하고 어려운 과정을 걸쳐 중앙도서관과 전자계산소, 시청각실을 통합하여 정보기획팀과 문헌정보팀, 정보서비스팀, 시스템운영팀으로 조직구조를 개편한 바 있다(개편과정에 대해서는 김성수, 김운실, 1997, 142-146 참조). 결과적으로 기존의 세 개 부서의 기획관리를 위주로 하는 업무를 정보기획팀에서 수행하고, 도서관의 업무는 문헌정보팀과 정보서비스팀으로 나누어 재편하고 시청각실에서 수행하던 업무의 대부분을 수용하고, 도서관의 전산화에 관련된 업무는 전산업무를 위주로 하는 시스템운영팀에 이관하는 형태를 취하고 있음을 알 수 있다.

한편 계명대 동산도서관에서는 과 및 계 조직의 문제의 심각성을 극복하고, 효율적인 인력

14 한국도서관·정보학회지 (제 30권 제 3호)

운용을 도모하며, 이용자중심의 참고봉사를 강화하고, 조직내부운영의 유연성을 확보하며 조직의 정체현상을 극복하고, 자율적 목표설정과 참여를 유도하며, 의사결정을 체계화하고, 새로운 환경에 신속하게 대응할 수 있도록 하기 위해 팀제를 수용하기로 하고(박준식 1998, 7), 사서과와 열람과 등 2과 7개의 기존조직을 정보지원팀과 주제정보팀, 학술정보팀, 전자정보팀의 4개팀으로 개편한 바 있다. 이와 같은 개편은 업무영역과 이용자봉사를 종합적으로 고려한 것으로써, 각 팀별 업무분장내용은 <표 5>과 같다(계명대 1999, 3-1-3-13).

<표 5> 계명대 동산도서관의 팀별업무분장내용

정보지원팀	주제정보팀	학술정보팀	전자정보팀
도서관기본계획,정책수립	자료선정	연간물 선정, 정리, 열람	도서관정보화
자료수집(구입, 교환, 기증, 수증)	자료분류 및 DB보완	연간물 대출, 반납	전자정보서비스
자료의 등록, 제적	자료열람	연간물DB구축 (목차, 기사색인, 관리정보)	학술정보시스템관리 (개발,유지, 보수, DB 및 통계관리)
도서원부관리	자료대출, 반납	기사색인, 관리정보)	전산기기관리
단행본목록DB구축	이용자ID발급	서지조사	학술정보망운용
장서점검	참고봉사	국내문헌복사업무	학술DB선정, 열람
도서관계위원회업무	도서관이용지도	연간물 상호대차	도서관홈페이지관리
도서관기획, 교육, 홍보	연체료, 변상도서처리	연간물 기증, 결호요청	이용자교육
관장직인관수	자료보존	학위논문수집, 정리, 열람	참고질의시스템운영
예산편성, 집행, 회계	고문헌선정, 정리, 열람	비도서자료수집, 정리, 열람	국외문헌복사업무
시설, 비품, 장비관리	주제별자료실관리 및	특수자료관리	시청각자료선정, 기증
분관운영	고문헌실 운영	연간물실, 학위논문실,	유치, 정리, 열람
계본실운영	기타 위 각호 부수사항	특수자료실 운영	전자정보실, 시청각
기타 위 각호 부수사항		기타 위 각호 부수사항	관련자료실운영
타팀에 속하지 않는 사항			기타 위 각호 부수사항

아울러 동산도서관에서는 팀제도입에 따라 발생할 수 있는 업무의 한계성을 극복하고 도서관업무의 원활한 수행과 협의를 위해 부관장 관리 아래 업무조정위원회를 두고 있다(정건영 1998, 52)

V. 대학도서관 팀제도입에 따르는 예상되는 문제점과 개선방안

팀제조직은 앞서 살펴본 것처럼, 많은 장점을 가지고 있기 때문에 다수의 조직에서 채택하고 있으나, 그 결과가 반드시 성공적이라고만 할 수 없다. 어떤 문헌에서는 미국이나 일본의 자동차산업이나 보험산업에나 적합한 것으로 평가하면서, 일반화의 문제점을 지적하기도 하고, 부정적인 결과를 보여 주는 경우도 있으며(Chaston, 1998, 10), 팀제의 성공에 대한 증거는 실증적인 결과를 제시하지 못한다는 점에서 일화적인 성격의 것이 많다는 지적도 있다(Banker, et. al., 1996, 867; Chaston, 1998, 1). 노동자의 관점에서 쓰여진 책에서는 팀제가 생산을 통제하고 생산성 향상을 촉진하기 위해 물리적, 사회적, 심리적 스트레스 등 모든 종류의 스트레스를 이용한다는 점에서 스트레스에 의한 관리방식이라 명명하고, 이를 노동자 착취 전략의 전형으로 비판하기도 한다(파커, 슬로터 공저, 1996, 52).

한편 국내 기업에 관한 LG 경제연구원의 1995년도 조사 결과에 따르면, 당시 한국에서 팀제를 도입한 기업들의 약 42%만이 긍정적인 평가를 내렸을 뿐, 58% 정도는 기대에 미치지 못했거나 실패로 판단하는 것으로 나타나고 있다(LG경제연구원, 1995, 217). 한편 국내의 기업들이 판단하는 팀제실시성과에 대한 자체평가에 따른 팀제도입의 성패요인은 <표 6>과 같다(LG경제연구원 1995, 218).

<표 6> 한국기업이 본 팀제도입의 성패요인

성공적인 경우		기대에 못 미치는 경우	
성 공 요 인	비율(%)	실 패 요 인	비율(%)
최고경영층의 참여 및 리더십	45	사전준비 미흡	30
구성원의 의식전환	28	구성원의 수용의지 부족	25
팀 단위별 과제 명확화	17	계층조직의 관행	19
치밀한 사전 준비	08	평가, 보상 등 제도적 뒷받침 미흡	10
구성원의 전문능력	02	최고경영층의 참여 및 리더십 부족	09
		과제의 불명확	05
		전문능력 미흡	02

이와 같은 결과는 미국의 산업교육 우수회사인 DDI(Development Dimensions International)에서 조사한 팀제 활성화의 장애요인에 대한 1996년 조사결과(전산업체 복수응답)와도 유사하다(박제성, 1997, 17. 재인용). 이 조사는 교육훈련의 부족 (54%), 비경쟁적인 조직시스템(보상 등) (47%), 일선관리자의 저항 (47%), 사전준비 미흡 (40%), 관리자의 협조의식

결여(31%), 노조의 지지부족 (24%), 기타 (12%) 등을 장애요인으로 제시한 바 있다.

결과적으로 팀제를 성공적으로 도입하기 위해서는 최고경영층의 강력한 주도하에 조직구성원의 의식전환이 있어야 하며, 치밀한 사전준비를 통해 자사의 특성에 적합한 형태의 조직을 도입하고, 도전적이고 구체적인 목표를 팀별로 설정하며, 팀조직을 이끌 수 있는 인재를 육성해야 할 것이다(LG경제연구원 1995, 220-221). 이와 같은 결과는 비록 그것이 영리적인 기업에 대상으로 하여 얻은 결과이기는 하지만, 팀제를 도입하고자 하는 대학도서관에 많은 시사점을 제공해 주리라 믿는다.

한편 김형기는 팀조직의 도입에 따르는 제반 문제점을 (1) 경영자의 리더십과 관련된 문제, (2) 체계적 전략적 관점의 결여, (3) 관련제도 및 지원제도의 미비, (4) 운영과정에서 드러난 문제점들로 구분하여 구체적으로 분석하고 있는데, 그 내용을 살펴보면 <표 7>과 같다.

<표 7> 팀제도입에 따른 제반 문제점

경영자리더십관련 문제	체계적 전략적 관점결여	관련제도·지원제도 미비	운영과정상의 문제
비전의 부재 탑다운식 일방적 시행 노조와의 파트너십부재	문제인식의 결여 팀제 개념의 혼란 전체혁신과정과 괴리 차별적 적용의 필요성	평가 및 보상시스템 교육훈련체계/정보시스템	팀구성원책임, 권한의 불명확 팀구성원의 능력과 자질문제 하부조직의 비탄력적 운용 팀내 인간관계문제

우선 경영자의 리더십과 관련된 문제의 상당부분은 팀업무의 성공적인 달성을 위한 비전이나 목표를 올바르게 설정하고 그것을 조직구성원들이 공유할 수 있도록 할 때 극복이 가능할 것이다. 이 때는 특히 정보관련부속기관의 통합에 의해 팀제가 도입될 경우에, 통합기관의 장(長)이 다양하고 다소간은 이질적인 조직을 운영해야 하는 어려움을 갖게 된다는 점에서, 책임자의 역할이 더욱 중요할 것으로 판단된다. 아울러 대학도서관의 팀제도입이 대학의 전체 조직개편과 맞물려 일방적으로 시행될 가능성이 많다는 점에서 - 특히 관련부속기관과의 통합의 경우 -, 탑다운식(top-down)의 일방적 시행의 문제가 생길 우려는 다분하다. 이런 면에서 도서관이 주도적으로 조직개편을 이루어가고 이를 위한 태스크포스를 조직하여 운영한 Minnesota대학이나 계명대 도서관의 예는 좋은 참고가 될 것이다(Bowers, et. al., 1996; 박준식, 1998. 참조). 노동조합과의 문제는 국내의 경우 대학도서관 별도의 노조가 결성된 예가 없으므로, 단독의 문제로 제기될 가능성은 많지 않을 것이다.

체계적 전략적 관점과 관련되는 문제는 앞서의 경우와 마찬가지로, 대학 내지는 대학도서관이 갖는 조직의 목표를 확고히 하고 아울러 그 문제점에 대한 올바른 인식을 공유함으로써 어느 정도 극복될 수 있을 것이다. 아울러 대학도서관의 조직개편과 팀제도입을 고객 내지 이

용자 중심의 변화 등 대학전반의 다른 혁신과정과 유기적인 관계를 유지할 수 있도록 조정한다면 문제점은 더욱 줄어들게 될 것이다. 또한 도서관 조직내의 각 팀이 가질 수 있는 특징적인 요소들에 대한 배려도 필요할 것이다.

관련제도나 지원제도의 미비 문제는 그에 맞는 인사지원체계를 정비함으로써 극복해야 할 것이다. 조직은 팀제로 편성하고 기존의 연공서열식의 인사체계를 그대로 적용한다면 당연히 문제가 생길 것이다. 따라서 팀원에 대한 집단적 보상이나 팀단위의 인센티브제의 도입이나 승진에 관련되는 부분을 제도적으로 뒷받침하는 기반을 조성해야 할 것이다. 아울러 효과적인 정보시스템의 구축을 통한 정보의 공유도 팀제의 문제를 해결하는 데 있어 중요한 요인이 될 수 있을 것이다.

그 밖의 운영상의 문제는 운영과정을 통해 지속적인 개선이 가능할 것이다.

한편 임창희, 가재산은 여기에 덧붙여, 팀제 정착을 위한 난제로서 의식의 문제를 추가하고 있다(98-102). 첫째는 변화에 대한 저항이다. 특히 현실에 만족하고 기득권을 가진 사람들 내지는 안정적인 업무에 종사하는 사람들일수록 변화에 대한 저항이 클 것이다. 따라서 변화의 필요성과 불가피성을 확고하게 인식시키고 그에 대한 공감대를 조성하는 것이 중요할 것이다. 두 번째는 신분박탈감이다. 팀제는 기존의 과와 계로 이어지는 계층구조와 그에 따르는 과장, 계장, 주임 등의 직책 대신에, 팀장과 팀원의 구분만이 있게 되어 특히 중간관리층의 상실감과 사기저하 가능성이 있고, 아울러 조직내 위계질서나 기강해이에 대한 우려도 있는 것이 사실이다. 특히 팀제의 도입이 다운사이징(downsizing)과 연결되어 이루어지는 경우에는 과장 가운데에서도 팀장의 직책을 부여받지 못하는 경우가 많을 것이다.²⁾ 셋째로는 승진의 기회가 사라질 가능성이 있다는 점을 들고 있다. 이에 대한 대안으로 수평이동을 강조하는 새로운 의식 전환 필요성이 제기되기도 한다. 마지막으로 다른 사람의 백업(backup)을 받기 어렵기 때문에 모든 문제를 스스로 해결해야 하므로, 과중한 업무에 시달릴 가능성이 있는데, 이것도 주인의 의식을 통해 극복할 수 있을 것이다.

국내 대학도서관의 경우는 팀제도입의 경험이 일천하고, 국내외를 막론하고 그 성과에 대한 보고 자체가 거의 없어, 그 결과에 대해 성급한 결론을 내리기가 어렵다. 그러나 일반기업에서 나타나는 팀제의 문제점을 체계적으로 잘 분석한다면, 예상되는 문제점을 파악하고 그에 대한 효과적인 대응 전략을 세울 수 있을 것이다.

2) 현재 팀제를 도입하고 있는 국내 대학도서관의 경우 대개 팀장을 기존의 과장에게 맡기는 경우가 대부분이다. 기존의 직책과 비교해 보면 팀장의 위치는 보통 과장과 계장의 중간 정도로 나타나고 있다. 따라서 팀장의 직책을 부여받지 못한 기존 과장의 박탈감은 더욱 클 것이다. 자주 지적되고 있듯이, 아직 대학도서관에서는 나타나지 않는 현상이지만, 일반 기업체의 경우와 마찬가지로, 이전의 부하 직원이 팀장의 직책을 맡고 자신은 그 지휘를 받는 팀원의 신분으로 일해야 한다면, 그 경우의 박탈감과 심리적인 스트레스는 말로 표현하기 어려울 것이다.

VI. 결 언

앞으로의 대학은 교육개방과 신입생 감소 등으로 더욱 치열한 무한경쟁에 돌입할 것이다. 그에 따라 대학도서관도 모체기관인 대학의 요구와 변화에 발맞추어 새로운 변화를 추구해야 할 것이며, 이를 위해서는 그 봉사대상인 교수와 학생, 나아가 지역사회주민을 위한 효율적인 봉사시스템을 구축해야만 할 것이다. 이러한 과정에서 변화하는 고객의 요구에 부응하기 위한 능동적이고 유연한 조직으로서 팀제의 도입을 고려하게 되는 대학도서관의 수도 더욱 증가할 가능성이 많다.

이상에서 살펴본 것처럼, 팀제를 효과적으로 도입하여 활용하게 되면, 이용자에 대한 서비스의 개선은 물론 사서를 포함한 도서관 종사자 개인들의 직무만족도 향상될 수 있을 것이다. 다만 본고의 연구가 이론적 측면의 연구에 국한되었다는 점에서, 대학도서관의 팀제가 올바른 방향으로 도입되어 좋은 성과를 거둘 수 있도록 하기 위해서는, 앞으로 이미 팀제를 도입한 대학도서관들의 성과와 문제점에 대한 실증적인 연구가 이루어져야 할 것으로 판단된다.

참 고 문 헌

- Byham, W. 등저; 이상욱, 장승권 공역(1995). 자율경영팀. 서울 : 21세기북스.
LG 경제연구원(1995). 한국기업의 경영현주소. 서울 : 동 연구소.
계명대(1999). 규정집. 대구 : 동교
김성수, 김윤실(1997). 대학의 도서관과 전자계산소 및 관련기구의 조직통합에 관한 연구. 정보관리학회지 14(1). pp.125-159.
김종은(1998). 국공립 대학도서관의 구조조정 동향. 1998년도 제36회 전국도서관대회 한국도서관정보학회 주최 라운드테이블 자료. 부산 : 한국도서관정보학회. pp.13-25
김형기(1995). 경영혁신을 위한 조직설계방향 : 팀조직의 논리와 사례를 중심으로. 서울 : 한국생산성본부.
노순규(1997). 팀제구축과 팀리더의 관리기법. 월간재정 (1997.4)
박제성(1997). 기업의 팀제활성화에 영향을 미치는 지원제도에 관한 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
박준식(1998). 대학도서관 운영 개선 사례 : 팀제도입 사례. 1998년도 제36회 전국도서관대회 한국도서관정보학회 주최 라운드테이블 자료. 부산 : 한국도서관정보학회. pp.1-11.
성균관대(1999). 도서관직원현황(http://203.252.35.200/skkul/lib_org.html). 1999.7.28.
숭실대(1999). 도서관안내(<http://oasis.soongsil.ac.kr/introduce.html>). 1999.7.28.

- 신라대(1999). 종합정보센터연혁(<http://www.silla.ac.kr/facilities/information/cic/cic-history.html>). 1999.7.28.
- 신태현, 원인성(1995). 국내기업의 팀제활용현황과 그 효과에 관한 연구. 한국인사관리학회 19.
- 심화섭(1997). 팀의 핵심역량과 팀효과성에 관한 실증적 연구. 조선대학교대학원 박사학위논문.
- 아주대(1999). 홈페이지(<http://www.ajou.ac.kr>). 1999.7.28.
- 영진전문대(1999). 홈페이지(<http://www.yeungjin-c.ac.kr>). 1999.8.3.
- 임창희(1995). 한국형팀제. 서울 : 삼성경제연구소.
- 임창희, 가재산(1998). 한국형팀제를 넘어서. 서울 : 삼성경제연구소.
- 장세경(1997). 학술정보원을 기초로 한 대학도서관 조직구조 연구 : 한양대학교 신축도서관을 모델로. 인문논총(한양대학교 인문과학대학) 27. pp.373-502.
- 정건영(1998). 계명대의 학사, 행정, 재정 구조조정 : 교원업적평가제와 팀제운영. 대학교육 95. pp.50-56.
- 조왕근(1998). 대학의 도서관과 전자계산소 통합에 관한 사례 연구. 제36회 전국도서관대회 주제발표논문집. pp.159-173.
- 중앙대(1999). 도서관이용안내(<http://www.lib.cau.ac.kr/info/default2.html>). 1999.7.28.
- 최문하(1998). 대학의 팀제 도입에 관한 연구. 한남대대학원 석사학위논문.
- 카첸바크, 존 R. 등저; 양준용 역(1994). 기업혁신 팀경영. 서울 : 한국경제신문사.
- 파커, 마이크, 제인 슬로터 공저; 강수돌 등 역저(1996). 팀신화와 노동의 선택. 서울 : 도서출판 강.
- 포항공대(1999). 홈페이지(<http://www.postech.ac.kr>). 1999.7.28.
- 한국과학기술원(1999). 과학도서관소개(<http://lib0.kaist.ac.kr/New/organization.html>). 1999.7.28.
- 한남대(1999). 한남대학교 홈페이지(<http://hanul.hannam.ac.kr>). 1999.7.28.
- Banker, Rajiv D., et. al.(1996). Impact of work teams on manufacturing performance : a longitudinal field study. Academy of Management Journal 39(4). pp.867-890.
- Bluck, Robert(1996). Team management. London : LA Publishing.
- Bowers, Matthew, et. al.(1996). Organizational restructuring in academic libraries : A case study. Journal of Library Administration 22(2/3). pp.133-144.
- Chaston, Ian(1998). Self-managed teams : Assessing the benefits for small service-sector firms. British Journal of Management 9. pp.1-12.
- Lubans, J. Jr.(1998). Lessons for libraries from a self-managing team : The Orpheus Chamber Orchestra experience. Library Administration & Management 12(3). pp.142-146.
- Monty, V.(1994). Effective team building and personality types. Special Libraries (Winter 1994). pp.1-7.
- Travica, Bob(1998). Information aspects of new organizational designs : Exploring the non-traditional organization. JASIS 49(13). pp.1224-1244