

# 대학도서관 팀제 운영방식이 팀 효과성에 미치는 영향

## An Empirical Study on the Impacts of the Team-Based Organization Characteristics on Team Effectiveness in the University Library

윤혜영(Hye-Young Yoon)\*

### < 목 차 >

- I. 서론
- II. 팀제의 이론적 고찰
  - 1. 선행연구
  - 2. 대학도서관 팀제 조직 유형
- III. 연구설계 및 연구방법
  - 1. 연구모형의 설계
  - 2. 가설의 설정
  - 3. 변수의 정의 및 측정 방법
  - 4. 자료의 분석방법
- IV. 연구결과 분석
  - 1. 팀의 환경적응성에 대한 가설 검증
  - 2. 팀의 직무만족에 대한 가설 검증
  - 3. 팀의 분위기에 대한 가설 검증
  - 4. 비용절감에 대한 가설 검증
- V. 결론

### 초 록

본 연구는 팀제를 실시하고 있는 전국의 대학도서관을 대상으로 팀제의 운영방식(도입과정, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십, 팀의 자유로운 의사소통, 도서관장의 의지)이 팀 효과성(환경적응성, 직무만족, 팀 분위기, 비용절감)에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 것이다. 분석을 위한 데이터는 대학도서관의 직원으로부터 회수된 설문지를 기초로 하였다. 연구결과 팀제의 운영방식 중 도입과정과 도서관장의 의지는 팀의 효과성 가운데 환경적응성, 직무만족, 비용절감에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났고, 의사소통은 직무만족과 팀의 분위기에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주제어 : 대학도서관, 팀제 조직, 팀 효과성, 도서관 경영

### Abstract

This study examined the impact of team characteristics(introduction of the team approach, team empowerment, leadership of team leaders, open communication, director's commitment) on team effectiveness(adaptability to the environments, job satisfaction, the positive team culture, cost efficiency) in university libraries. The study used a survey design with a questionnaire to staffs who worked at 37 academic libraries in South Korea. The major findings from the empirical analysis are as follows. The well-prepared introduction of team approach and director's strong commitment were positively related to the team effectiveness variables such as adaptability to environment, job satisfaction, and cost efficiency.

Key Words : university library, team-based organization, team effectiveness, library management

\* 중부대학교 인문사회대학 문헌정보학과 부교수(hyyoon@joongbu.ac.kr)

· 접수일 : 2004. 11. 18 · 최초심사일 : 2004. 11. 25 · 최종심사일 : 2004. 12. 10

## I. 서론

21세기의 급변하는 대학의 환경은 대학도서관으로 하여금 더 이상 지난날의 방식으로는 이용자들의 보다 전문적인 요구에 부응할 수 없게 만들고 있다. 따라서 대학도서관이 대학의 다른 부속기관과는 공유할 수 없는 고유의 존재가치를 인정받기 위해서는 경영혁신이 반드시 필요하며 지식정보시대의 도래로 인한 급속한 변화에 대응하는 대처 능력이 절실히 요청되고 있다. 이러한 경영개혁의 일환으로 1990년대 이후 국내 대학도서관들은 팀제를 도입해 왔다. 이는 새로운 환경 변화에 적극 대처하기 위한 전략의 차원으로 해석할 수 있다. 그러나 이러한 상황인식에서 출발하여 팀제의 장점을 취하기 위해 팀제를 도입했거나, 아니면 대학의 경영합리화를 위한 대학전반의 구조조정의 일환으로 도입했거나 간에 도서관 직원들 중 상당수는 그 도입과정과 지원에 대하여 다소 회의적이고 부정적인 시각을 나타낸 것으로 밝혀진 바 있다.<sup>1)</sup>

이는 팀제의 개념 자체가 뚜렷한 이론적 구축 및 개념의 발전과정을 거치지 않고 태동하였다는 배경에도 기인하나 부정적 인식의 대부분이 팀제 도입준비의 소홀, 종래의 전통적인 과 조직에서 단순히 팀제로 명칭만 변경한 채 직원의 의식개혁이나 수용 자세, 평가 및 보상 등의 조직내 시스템 전반의 정비에 소홀한 때문으로 파악되고 있다. 따라서 조직구조 개편으로의 팀제 시행이 제반 조직체제의 구축만으로 성과가 향상될 것이라고 기대할 수 없고 팀제가 효과적으로 운영될 수 있도록 관리역량을 높여야 할 것이다.

그동안 팀제에 관한 연구는 몇몇 학술지에 논문으로 수록되어 있으나, 주로 팀제가 도입되게 된 배경, 도입의 문제점과 개선방안 또는 경영개혁의 일환으로서의 팀제에 관해 논의하여 온 반면, 운영방식이 효과성에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구는 거의 이루어지지 않았다.

따라서 본 연구에서는 일반기업과는 조직구조 및 조직문화가 다른 대학도서관에 있어서 과연 팀제의 효과성이 어떻게 나타나는가, 또한 팀제의 운영 실태에 따라 효과성이 어떻게 나타나는가를 실증적으로 분석하여 대학도서관 팀제 조직의 효율적인 운영방안을 제안하고자 한다.

## II. 팀제의 이론적 고찰

### 1. 선행연구

팀제에 대한 연구는 1980년대 중반 이후에야 본격적인 연구가 시작되었다고 할 수 있다. 1980

1) 윤혜영, "대학도서관 팀제조직에 관한 연구," 한국문헌정보학회 학술발표논문집, 제18집(2004), pp.7-28.

년 전후에 집단(group)이라는 용어가 조직론에 등장하기 시작하지만 팀제는 집단의 일반적 의미인 “공동의 목표를 달성하기 위한 개인들의 집합”이상으로 이해할 수 있다. 팀제에 관해 연구한 학자들은 자율관리팀(self-managing team), 자율규제적 작업집단(self-regulating work group), 자율지도팀(self-directed team), 고성능팀(high performance team), 권한이 부여된 팀(empowered team) 등 다양한 용어를 사용하고 있으나, 본 연구에서는 이러한 용어들이 담고 있는 의미들을 포괄한 개념으로서 ‘팀’이라는 용어를 사용하고자 한다.

Harris<sup>2)</sup>는 팀을 “구성원이 목표와 과업을 달성하기 위해 상호관계를 개발함으로써 공동목적을 공유하는 작업집단 또는 구성단위”로, Cohen and Ledford<sup>3)</sup>은 “다양한 범위의 문제에 대하여 높은 수준의 자율재량권이 보장되어 있고, 권한부여가 되어 있으며, 상호 관련된 업무를 맡고 있는 팀원들로 구성되어 있는 집단”으로 정의하였다. 이상의 정의는 팀제에 관한 논의가 활발해지면서 보다 상세하게 분석된 형태로 전개되었는데, Varney<sup>4)</sup>는 효과적인 팀을 ① 각 팀원에게 명확한 역할이 주어지고 있으며, 각 팀원은 그의 업무에 몰입하고 타인의 업무를 지원하고 수용하며, ② 각 팀원에게는 성과측정이 가능한 목표가 있고, 각 팀원의 목표를 합하면 팀의 목표가 되며, ③ 팀의 구조, 업무수행, 정책, 체계가 팀원에게 잘 이해되고 수용되어 있고, ④ 서로 함께 일하는 팀원 간에 관계가 형성되고 유지되는 4가지 요소를 갖추고 있는 조직이라고 정의하였다. 장수용<sup>5)</sup>은 팀이란 ① 2인 이상의 소수의 사람들로서, ② 공통의 의미 있는 목적과 구체적 업무수행 목표를 가지고, ③ 상호간에 주어진 책임을 공유하여, ④ 공통의 접근방법을 찾아 실천하는, ⑤ 상호보완적 기술을 가진 구성원들이라고 설명하면서, 조직에서 완전한 팀이 만들어지면 다음과 같은 4가지 특성을 갖게 된다고 말했다. 즉, ① 팀 구성원들은 공통목적과 업적목표를 가지고 조직목표와 팀 목표의 조화를 꾀하게 되고, ② 역할 및 일정의 배분에 있어서도 공동작업 방법을 추구하며, ③ 결과에 대해서는 집단 공동 책임의식을 갖고, ④ 팀 구성원은 집단에 자신의 운명을 맡기기 때문에 전문가로서의 경력개발과 개인주의적 작업방식에 익숙하다는 것이다.

이러한 팀제는 최근 새롭게 등장한 전사적 품질관리(Total Quality Management)라든가 학습조직(Learning Organization) 등의 신경영기법의 확산과 함께 학계나 실무에서의 관심이 더욱 확산되어 왔다. 팀제를 주장하는 논문들은 기존의 개인 중심 또는 관료제 구조에서의 관리보다 팀제 관리가 제품이나 서비스의 질, 생산성, 고객과 구성원 만족도 등의 모든 측면에서 우수한 결과를 보여주고 있음을 내세우고 있다. 구체적으로 팀제 관리에서는 의사결정에의 참여 기회가 확대되기 때문에 구성원의 만족도와 동기부여 정도가 개선되고 생산성이 향상된다는 것이다.<sup>6)</sup> 팀

2) P. Harris, "Build a High Performance Team," *Training & Development Journal*, Vol.40, No.4(1986), p.28-29.  
 3) Susan G. Cohen, and G. E. Ledford, "The Effectiveness of Self-Managing Teams : A Quasi Experiment," *Human Relations*, Vol.47, No.1(1994), p.13.  
 4) Glenn H. Varney, *Building Productive Teams : An Action Guide and Resource Book*(San Francisco : Jossey-Bass, 1989).  
 5) 장수용, 팀제 이대로 좋은가?(서울 : 전략기업컨설팅, 1996).

#### 4 한국도서관·정보학회지(제35권 제4호)

제는 또한 업무분담이 개인별로 경직적으로 분리 배분되지 않고 다수의 팀원이 협동을 통해 환경의 요구에 맞게 능력을 상호 보완해 나가기 때문에 보다 신속하고 쉽게 환경에 적응할 수 있다는 것이다.<sup>7)</sup> 학습조직을 주장한 Senge<sup>8)</sup>는 팀이야말로 조직의 성장과 학습을 위한 정보를 획득하고 변화해 나가는데 있어 가장 자연스러운 조직형태라고 제안하였다. 서비스와 제품의 품질을 높이는데 있어서도 경쟁 우위를 갖는다는 주장도 있다.<sup>9)</sup> 즉, 팀은 기존의 계층제적 구조에서 나타나는 커뮤니케이션과 의사결정상의 많은 장애를 해소하는데 중요한 역할을 하게 되고 외부의 변화를 능동적으로 수용해나감으로써 품질을 극대화하는데 유리하다는 것이다.

도서관부분에서 팀제와 관련된 연구는 그다지 많지 않다. 오동근<sup>10)</sup>은 대학도서관에 팀제가 도입되게 된 배경을 살펴보고 현재 팀제를 도입하고 있는 주요 대학의 현황과 업무분장내용 등과 팀제 도입에 따르는 예상되는 문제점과 개선방안에 대해 분석하였다. 윤희운<sup>11)</sup>은 대학도서관과 전자계산소의 조직적 통합과 그에 따른 명칭변경, 내부 조직의 팀제로의 개편 등에 주목하여 경영개혁의 동향과 한계를 반추하고 바람직한 지향성을 모색하였다. 윤혜영<sup>12)</sup>은 우리나라 대학도서관 팀제 조직의 특성을 살펴보고 문제점과 개선방안을 제시하기 위해 팀제를 도입하여 실시하고 있는 대학도서관의 직원을 대상으로 팀제 도입과정, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십, 팀의 자유로운 의사소통과 도서관장의 의지에 대해 분석하였다.

## 2. 대학도서관 팀제 조직 유형

팀제 조직의 유형은 연구자에 따라 다양하게 제시되지만 우리나라 기업에서 가장 많이 나타났다고 볼 수 있는 유형은 문진형(文鎭型, flat형) 팀제, 대팀제, 프로젝트팀제, 다기능(multifunctional) 팀제로 구분된다.<sup>13)</sup> 본 장에서는 이러한 유형에 따라 대학도서관 팀제 조직유형을 구분하여 살펴보고자 한다.

6) D. K. Carr and I. D. Littman, *Excellence in Government : Total Quality Management in the 1990s*(Arlington, VA : Coopers & Lybrand, 1993).

7) H. Minzberg, *Structure in Five : Designing Effective Organizations*(Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1993).

8) Peter Senge, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*(New York : Doubleday, 1990).

9) D. K. Carr and I. D. Littman, *ibid.*

10) 오동근, "대학도서관 조직대안으로서의 팀제조직에 관한 연구," 한국도서관정보학회지, 제30권, 제3호(1999), pp.345-363.

11) 윤희운, "대학도서관 경영개혁의 동향과 반추," 한국도서관정보학회지, 제32권, 제1호(2001), pp.33-51.

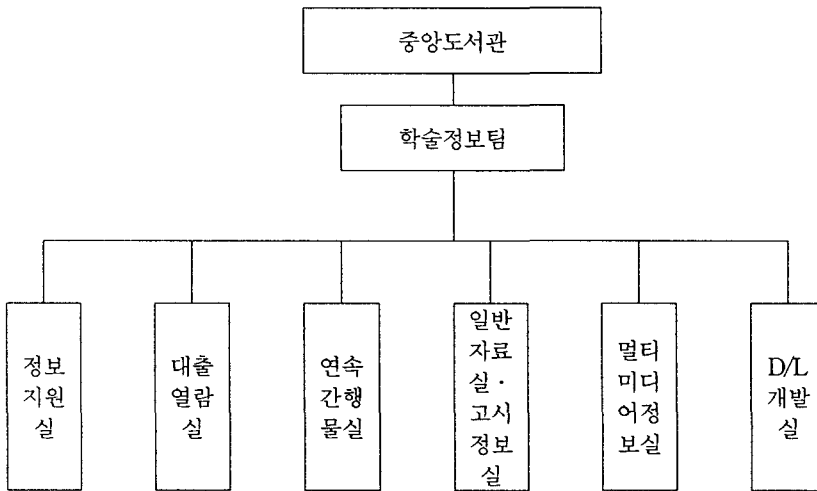
12) 윤혜영, 전제논문.

13) 임창희, 가재산, 한국형 팀제를 넘어서(서울 : 삼성경제연구소, 1998), pp.179-203.

## 2.1 문진형 팀제

문진형 팀제는 조직의 형태를 납작하게 설계해서 운영하는 팀 형태를 말한다. 조직 플랫폼을 목적으로 중간 간부층을 없애고 팀원 위에 팀장이 자리한 형태로 의사결정의 신속과 수직계층간 정보소통 활성화를 위해 만든 조직이다.

국내 대학도서관 중에는 아주대학교의 경우가 학술정보팀이라는 단일의 팀으로 이루어져 있어 문진형 팀제를 적용한 것으로 볼 수 있다<그림 1>. 아주대학교 도서관은 조직 플랫폼을 목적으로 과, 계를 완전히 통폐합시켜 2개 이상의 계는 물론 과도 합쳐져서 1개의 팀이 되는 형태를 취하였다. 그러므로 잘 운영이 된다면 수평적 커뮤니케이션, 인력활용의 유동성이 촉진되며 세분화된 부서간의 부서 이기주의를 극복할 수 있을 것이다.



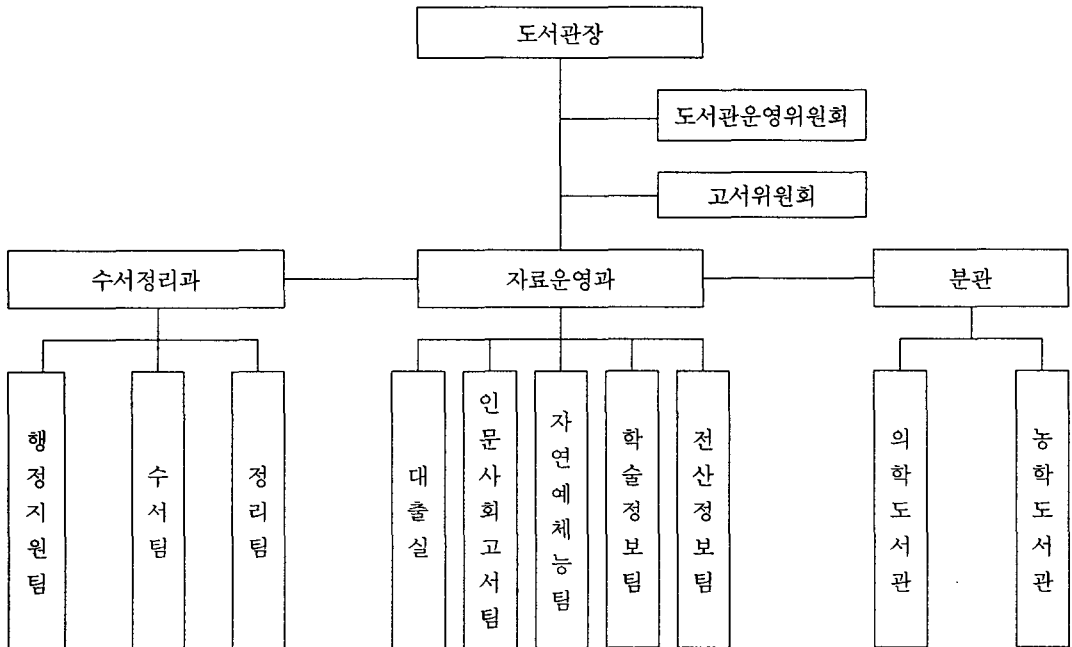
<그림 1> 아주대학교 도서관 조직도표

## 2.2 대팀제

대팀제 혹은 대부대과제(大部大課制) 조직은 기존 조직 형태의 골격을 유지하면서도 환경변화에 따라서 팀제의 장점만을 가미한 형태를 말한다. 주로 영업부서 또는 생산부서에서 많이 채택되는 이 팀제 유형은 계층형 조직이 유지되면서 기존의 지나치게 세분화된 부나 과를 업무의 유사성이나 상호작용의 정도에 따라 통합한 것이 특징이다. 최근 기업들이 경영혁신을 과감히 추진하여 조직의 슬림화를 통한 조직의 재구축시 이러한 형태의 팀제를 도입한 경우가 대부분이라 하겠다.

충남대학교 도서관은 2001년 9월 1일부터 국내 국·공립대학도서관들이 조직개편을 시행함에 따라 기존의 조직구조를 <그림 2>와 같이 개편을 했다. 도서관의 팀제 도입은 대학전체 조직개

편의 일환으로 이루어졌다. 조직구조를 보면 국립대학교인 충남대학교 도서관은 수서정리과, 자료운영과의 기존 과조직 형태를 그대로 유지하면서도 그 하위 부서에 행정지원팀, 수서팀, 정리팀, 대출팀, 인문사회고서팀, 자연예체능팀, 학술정보팀, 전산정보팀 등 팀제의 장점을 가미한 형태를 취하였다<그림 2>. 따라서 어느 정도의 계층구조를 유지하면서 조직을 슬림화시켰다고 볼 수 있으며 이는 대팀제의 형태로 볼 수 있다.



<그림 2> 충남대학교 도서관 조직도표

### 2.3 프로젝트 팀제

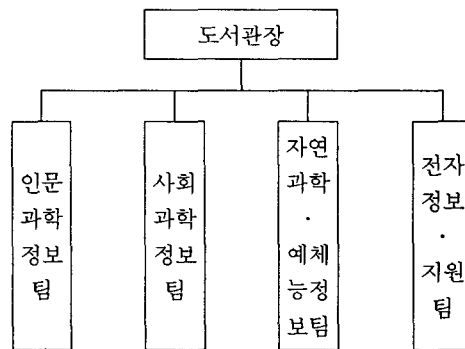
프로젝트 팀제는 기존의 조직은 그대로 유지하면서 신규사업이나 업무의 특성상 프로젝트 수행의 형태로 운영할 수 있는 특징을 가지고 있다. 따라서 기존의 조직과 별도의 팀으로 구성운영 하되, 특수업무가 종료되면 팀이 해체되거나 기능이 바뀔 수도 있다. 그러나 기업환경이 급변하는 조류 속에서 수많은 특수업무들이 수시로 발생하기 때문에 하나의 특수업무가 달성된 후에도 팀을 계속 존속시키기도 하며 예를 들면, 신제품개발팀, 경영혁신팀, 기업문화연구팀, 조직재설계팀 등이 있다.

프로젝트 팀제는 기존의 대학도서관 조직을 그대로 유지하면서 인적 및 물적 자원을 한시적으로 결합한 팀을 중심으로 업무를 처리하는 형태이다. 이 형태는 대학도서관 건물의 신축과 증개축, 장서 관리, 조직개편, 장서의 디지털화 부문에 도입되기도 한다.

## 2.4 다기능 팀제

다기능 팀제는 팀원들이 동시에 여러 기능을 수행하거나 여러 기능을 담당한 소팀들을 한데 모아 팀을 형성하는 팀제를 말하며, 그 유형으로는 단순 다기능팀(multiskill team), 기능복합팀(multifunctional team), 교차다기능팀(cross functional team), 가상복합기능팀(virtual multifunctional team)이 있다.

숙명여대 도서관은 인문과학정보팀, 사회과학정보팀, 자연과학·예체능팀 등 3개의 주제정보팀과 전자정보·지원팀으로 구분하여 모든 자료와 직원 및 업무내용도 주제별 조직으로 분리하여 운영하고 있다<그림 3>. 이러한 주제별 조직은 해당 대학의 특성에 따라 특정 주제분야로 세분하여 각 구분된 전문주제에 다양한 형태의 정보자료를 배치하고 이를 적절히 활용할 수 있는 주제전문 사서 혹은 주제전문정보전문가를 확보하여 이용자들의 정보요구를 효과적으로 수행할 수 있는 형태이다. 숙명여대 도서관 조직의 각 팀에서는 특정 주제분야 정보자료의 선정, 구입, 분류와 목록, 정보서비스 등 전문적인 정보서비스의 다양한 기능을 하고 있다. 그러므로 숙명여대 도서관조직은 다기능팀을 적용한 것으로 볼 수 있다.



<그림 3> 숙명여자대학교 도서관 조직도표

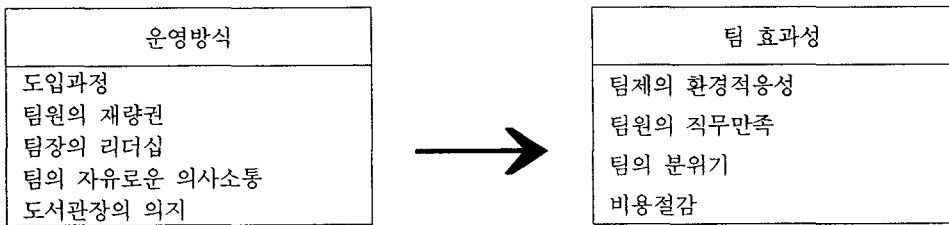
## Ⅲ. 연구설계 및 연구방법

### 1. 연구모형의 설계

본 연구는 미국 등 선진각국 및 일반기업에서 채택하고 있고 그 나름대로의 성과를 인정받고 있는 팀제가 조직구조 및 조직문화가 다른 대학도서관에서의 도입에 있어서 과연 그 효과성이

어떻게 나타나는가? 또한 각 대학도서관의 팀제 운영방식에 따라 팀제의 효과성이 어떻게 나타나는가를 실증적으로 연구하고자 하는 것이 목적이다.

이를 위하여 기존의 연구논문과 단행본, 기타 학술지들의 이론적 고찰 및 실증적 고찰을 통하여 팀제의 효과성에 영향을 미치는 독립변수로서 팀제 운영방식의 대표적인 요인을 추출하여 1. 도입 과정, 2. 팀원의 재량권, 3. 팀장의 리더십, 4. 팀의 자유로운 의사소통, 5. 도서관장의 의지로 하였고, 종속변수로는 1. 팀제의 환경적응성, 2. 팀원의 직무만족, 3. 팀의 분위기, 4. 비용절감이라는 팀제의 효과성을 도출하였다. 이를 기초로 하여 아래와 같은 연구모형을 설정하였으며, 이 연구모형을 통하여 대학도서관 팀제 운영에 있어서 팀제의 효과성에 관한 특징들이 어떻게 나타나는가를 검증하고 종속변수에 대한 독립변수들이 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고자 한다.



<그림 4> 팀의 운영방식과 효과성에 대한 연구모형

## 2. 가설의 설정

본 연구는 이상에서 살펴본 문헌조사와 연구모형을 바탕으로 독립변수들이 팀의 효과성 즉, 종속변수에 어떠한 영향을 미치는가를 확인하기 위해서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 팀제의 운영방식은 환경적응성에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 환경적응성은 높게 나타날 것이다.

가설 1-2. 팀원의 재량권이 많을수록 환경적응성은 높을 것이다.

가설 1-3. 팀장의 리더십이 강할수록 환경적응성은 높을 것이다.

가설 1-4. 팀원 간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 환경적응성은 높을 것이다.

가설 1-5. 도서관장의 의지가 확고할수록 환경적응성은 높을 것이다.

가설 1의 근거는 팀제의 실시로 팀제의 도입과정, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십, 팀의 자유로운 의사소통, 도서관장의 의지 등에서 각 조직마다 운영방식이 다를 것으로 기대하며, 운영방식의 차이에 따라 팀제의 효과성은 다르게 나타날 것이라고 본다.



가설 2. 팀제의 운영방식은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 직무만족은 높을 것이다.

가설 2-2. 팀원의 재량권이 많을수록 직무만족은 높을 것이다.

가설 2-3. 팀장의 리더십이 강할수록 직무만족은 높을 것이다.

가설 2-4. 팀원 간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 직무만족은 높을 것이다.

가설 2-5. 도서관장의 의지가 확고할수록 직무만족은 높을 것이다.

직무만족이란 자신의 직무나 직무경험에 대한 평가에서 비롯되는 긍정적이고 즐거운 감정적 상태를 말한다. 이러한 긍정적이고 즐거운 감정상태가 되기 위해서는 구성원들이 팀제에 대한 준비과정이 충분해야 하고, 업무활동에 있어서 자율성의 정도가 높고 정보공유의 정도가 높아야 할 것이다. 또한 팀장의 리더십과 도서관장의 의지가 높다면 팀을 통한 업무수행에 있어서 향상을 기대할 수 있을 것이며 직무에 관한 만족도 높아질 것이다.

가설 3. 팀제의 운영방식은 팀의 분위기에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.

가설 3-2. 팀원의 재량권이 많을수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.

가설 3-3. 팀장의 리더십이 강할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.

가설 3-4. 팀원 간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.

가설 3-5. 도서관장의 의지가 확고할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.

조직분위기는 조직구성원의 행태를 결정짓는 요인으로 작용한다. 그러므로 조직의 분위기가 권위주의적이고, 정태적이라면 그 조직 구성원의 행태는 업무에 대해 피동적이 될 것이고 반대로 조직의 분위기가 자유롭고 개인의 의견이 존중되며, 창의적 아이디어의 제시가 지지되는 민주적이며 참여적인 분위기라면 그 조직의 구성원의 업무에 대한 행태는 자발적이며 혁신적이게 된다. 이러한 차원에서 팀의 분위기는 팀제의 운영방식에 따라 달라질 것이고 효과적인 운영방식을 통해서 팀의 효과성 향상을 기대할 수 있을 것이다.

가설 4. 팀제의 운영방식은 비용절감에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 비용은 절감될 것이다.

가설 4-2. 팀원의 재량권이 많을수록 비용은 절감될 것이다.

가설 4-3. 팀장의 리더십이 강할수록 비용은 절감될 것이다.

가설 4-4. 팀원 간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 비용은 절감될 것이다.

가설 4-5. 도서관장의 의지가 확고할수록 비용은 절감될 것이다.

도입과정, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십, 자유로운 의사소통, 도서관장의 의지 등 팀제의 운영 방식은 계층 수의 변화, 의사결정 단계의 신속성, 정보의 공유 등을 통한 불필요한 비용의 절감이 있을 것이다.

### 3. 변수의 정의 및 측정 방법

본 연구의 각 변수들에 대한 구체적 측정을 위하여 측정지표와 그 조작적 정의를 <표 1>과 같이 구성하였으며 각 항목의 측정은 ‘매우 그렇다’를 5점으로, ‘전혀 그렇지 않다’를 1점으로 제시한 리커르트 5점 척도를 사용하였다.

<표 1> 측정지표와 조작적 정의

변수명	측정지표	측정지표에 대한 조작적 정의
도입과정	팀제에 대한 인식	구성원들의 팀제에 대한 인식정도
	도입준비 정보	팀제 도입의 면밀한 준비정도
	구성원의 합의	팀제 도입시 구성원의 합의 정도
팀원의 재량권	자율성	업무활동의 자율성 정도
	참여성	다양한 의견의 제시정도
팀장의 리더십	전문성	팀 리더의 전문지식 습득정도
	참여유도	팀원의 의사결정에 대한 참여유도의 정도
	혁신성	혁신성, 위험성이 내포된 업무에 대한 지지정도
	신뢰성	리더로서의 인간적 신뢰성의 정도
자유로운 의사 소통	팀원 간의 의사소통	팀원 간의 의사소통의 정도
	팀장과 팀원 간의 의사소통	의사결정에 필요한 정보제공의 정도
	정보공유의 정도	팀원 간의 정보공유의 정도
도서관장의 의지	의지	도서관장의 의지정도
	팀 성과의 보상	팀 성과에 대한 보상정도
	의지의 지속성	도서관장의 의지의 지속성 정도
환경적응성	변화에 대한 민감성	환경변화에 대한 반응정도
	의사결정의 신속성	의사결정의 소요시간 단축
	환경의 요구 반응성	환경요구의 의사결정 반영
직무만족	업무에 대한 흥미	업무에 대한 팀원의 흥미정도
	보상에 관한 만족도	업무성과에 대한 공정한 보상의 정도
	자아성장에 관한 만족도	능력개발 및 성취감의 정도
분위기	상호신뢰성	팀원 간의 상호신뢰의 정도
	팀원 간의 관계	업무 실수에 대한 이해의 정도
비용절감	비용절감	관리계층 수의 변화
		비용절감의 정도

#### 4. 자료의 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 사용하였으며 실증분석을 위해 회수된 설문지는 SPSS 10.1 프로그램을 이용하여 필요한 사항을 분석하였다. 설문지의 신뢰성검증은 Cronbach's alpha 계수를 이용한 내적 일관성 검사방법을 이용하였다. 측정요인별 신뢰성 계수는 <표 2>와 같다. Nunnally<sup>14)</sup>에 의하면 Cronbach's alpha계수는 일반적으로 .60이상이 요구된다고 하였으므로, 측정요인들은 전반적으로 높은 내적 일관성을 가지고 있는 것으로 평가될 수 있다. 따라서 요인들의 신뢰성은 모두 인정된다고 할 수 있다.

<표 2> 측정요인별 신뢰성 검증

구분	척도	문항	Cronbach's alpha계수
팀제 운영방식	도입과정	3	.7499
	팀원의 재량권	2	.7397
	팀장의 리더십	4	.8742
	팀의 자유로운 의사소통	3	.7408
	도서관장의 의지	3	.7814
팀제 효과성	팀제의 환경적응성	3	.8046
	팀원의 직무만족	3	.8342
	팀의 분위기	2	.6552
	비용절감	2	.7178

### IV. 연구결과 분석

본 연구는 현재 팀제를 실시하고 있는 대학도서관을 대상으로 하였다. 표본의 추출은 대학도서관의 직원을 중심으로 설문지를 배포하여 이 설문지의 내용에 대한 응답을 통하여 자료를 수집하였다. 본 조사 자료의 수집방법은 우편설문을 통한 방법을 사용하였으며 전국의 대학도서관 중 현재 팀제를 실시하고 있는 37개 대학도서관에 근무하는 직원을 대상으로 총 228부를 배포하였다. 총 165부가 회수되었으며, 그 중에서 응답이 불성실한 설문지 8부를 제외한 157부가 실증분석에 이용되었다.

14) J. C. Nunnally, *Psychometric Theory*(New York : McGraw-Hill, 1978).

## 1. 팀의 환경적응성에 대한 가설 검증

팀의 운영방식이 팀의 환경적응성에 미치는 영향에 관한 가설들을 검증하기 위하여 5개의 변수(도입과정, 재량권, 팀장 리더십, 의사소통, 도서관장 의지)들을 독립변수로 하고 환경적응성을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 3>에 나타난 바와 같이 신뢰수준 95%범위 내에서 도입과정( $t_{값}=2.382, p=.019$ ), 도서관장 의지( $t_{값}=4.986, p=.000$ )가 환경적응성에 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 한편 회귀식에 포함된 5개의 독립변수가 종속변수인 환경적응성에 27.1%의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

하위가설 1-1(팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 환경적응성은 높게 나타날 것이다.)은 회귀분석결과  $\beta$ 계수=.177,  $t_{값}=2.382$ 로 신뢰수준 95% 범위 내에서 정적(+)으로 유의하다. 따라서 가설 1-1은 채택된다. 가설 1-2(팀원의 재량권이 많을수록 환경적응성은 높은 것이다.), 가설 1-3(팀장의 리더십이 강할수록 환경적응성은 높을 것이다.), 가설 1-4(팀원 간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 환경적응성은 높을 것이다.)는 회귀분석결과 신뢰수준 95% 범위 내에서 유의하지 못하다. 따라서 가설 1-2, 1-3, 1-4는 기각된다. 가설 1-5(도서관장의 의지가 확고할수록 환경적응성은 높을 것이다.)는 회귀분석결과  $\beta$ 계수=.357,  $t_{값}=4.986$ 으로 신뢰수준 99%에서 정적(+)으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-5는 채택된다. 따라서 도입과정, 도서관장의 의지는 환경적응성에 정적으로 유의한 영향을 미친다고 할 수 있으며, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십, 의사소통은 환경적응성에 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다.

<표 3> 환경적응성에 대한 운영방식의 회귀분석결과

결과변수	환경적응성			
	$\beta$ 계수	표준오차	t값	유의확률
도입과정	.177	.074	2.382	.019
재량권	6.311E-02	.092	.684	.495
리더십	-6.2E-02	.111	-.553	.581
의사소통	.181	.113	1.604	.111
도서관장 의지	.359	.072	4.986	.000

$R^2=.296$  , 수정  $R^2=.271$  ,  $F=11.706$  ,  $p=.000$

## 2. 팀의 직무만족에 대한 가설검증

팀의 운영방식이 팀의 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설들을 검증하기 위하여 5개의 변수들을 독립변수로 하고 직무만족을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표

4>에 나타난 바와 같이 신뢰수준 95% 범위 내에서 도입과정( $t_{값}=2.865, p=.005$ ), 재량권( $t_{값}=2.017, p=.046$ ), 의사소통( $t_{값}=2.730, p=.007$ ), 도서관장 의지( $t_{값}=4.334, p=.000$ )가 직무만족에 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 한편 회귀식에 포함된 5개의 독립변수가 종속변수인 직무만족에 31.6%의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

하위가설 2-1(팀제 도입을 위한 사전준비가 변질할수록 직무만족은 높을 것이다.)은 회귀분석결과  $\beta$ 계수=.193,  $t_{값}=2.865$ 로 신뢰수준 99% 범위 내에서 정적(+)으로 유의하다. 따라서 가설 1-1은 채택된다. 가설 1-2(팀원의 재량권이 많을수록 직무만족은 높을 것이다.)는 회귀분석결과  $\beta$ 계수=.170,  $t_{값}=2.017$ 로 신뢰수준 95% 범위 내에서 정적(+)으로 유의하다. 따라서 가설 1-2는 채택된다. 가설 1-3(팀장의 리더십이 강할수록 직무만족은 높을 것이다.)은 회귀분석결과 신뢰수준 95% 범위 내에서 유의하지 못하다. 따라서 가설 1-3는 기각된다. 가설 1-4(팀원간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 직무만족은 높을 것이다.)와 가설1-5(도서관장의 의지가 확고할수록 직무만족은 높을 것이다.)는 회귀분석결과  $\beta$ 계수=.282,  $t_{값}=2.730$ 와  $\beta$ 계수=.283,  $t_{값}=4.334$ 로 신뢰수준 99%에서 정적(+)으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-4와 가설1-5는 채택된다. 따라서 도입과정, 재량권, 의사소통, 도서관장의 의지는 직무만족에 정적으로 유의한 영향을 미친다고 할 수 있으며, 팀장의 리더십은 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다.

<표 4> 직무만족에 대한 운영방식의 회귀분석결과

결과변수 예측변수	직무만족			
	$\beta$ 계수	표준오차	t값	유의확률
도입과정	.193	.067	2.865	.005
재량권	.170	.084	2.017	.046
리더십	-.172	.100	-1.728	.086
의사소통	.282	.103	2.730	.007
도서관장 의지	.283	.065	4.334	.000
$R^2=.340$ , 수정 $R^2=.316$ , $F=14.396$ , $p=.000$				

### 3. 팀의 분위기에 대한 가설 검증

팀의 운영방식이 팀의 분위기에 미치는 영향에 관한 가설들을 검증하기 위하여 5개의 변수들을 독립변수로 하고 팀의 분위기를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 5>에 나타난 바와 같이 신뢰수준 95%범위 내에서 팀장 리더십( $t_{값}=-2.316, p=.022$ ), 의사소통( $t_{값}=5.945, p=.000$ )이 팀의 분위기에 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 한편 회귀식에 포함된 5개의 독립변수가 종속변수인 팀의 분위기에 28.1%의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

가설 3-1(팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.)과 가설3-2(팀원의 재량권이 많을수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.)는 회귀분석결과 신뢰수준 95% 범위 내에서 유의하지 않다. 따라서 가설 3-1과 3-2는 기각된다. 가설 3-3(팀장의 리더십이 강할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.)과 가설 3-4(팀원간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.)는 회귀분석결과 각각  $\beta$ 계수=-.215,  $t$ 값=-2.316과  $\beta$ 계수=.567,  $t$ 값=5.945로 신뢰수준 95%에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-3과 가설 3-4는 채택된다. 가설 3-5(도서관장의 의지가 확고할수록 팀의 분위기는 좋을 것이다.)는 신뢰수준 95%에서 유의하지 못하여 가설 3-5는 기각된다. 따라서 팀장의 리더십, 의사소통은 팀의 분위기에 유의한 영향을 미친다고 할 수 있으며, 도입과정, 재량권, 도서관장 의지는 팀의 분위기에 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다.

<표 5> 팀의 분위기에 대한 운영방식의 회귀분석결과

결과변수 예측변수	분위기			
	$\beta$ 계수	표준오차	t값	유의확률
도입과정	8.556E-02	.063	1.366	.174
재량권	4.921E-02	.078	.628	.531
리더십	-.215	.093	-2.316	.022
의사소통	.567	.095	5.945	.000
도서관장 의지	8.591E-02	.061	1.418	.158
$R^2=.306$ , 수정 $R^2=.281$ , $F=12.267$ , $p=.000$				

#### 4. 비용절감에 대한 가설 검증

팀의 운영방식이 비용절감에 미치는 영향에 관한 가설들을 검증하기 위하여 5개의 변수들을 독립변수로 하고 비용절감을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 6>에 나타난 바와 같이 신뢰수준 99%범위 내에서 도입과정( $t$ 값=3.892,  $p=.000$ ), 도서관장 의지( $t$ 값=4.892,  $p=.000$ )가 비용절감에 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 한편 회귀식에 포함된 5개의 독립변수가 종속변수인 비용절감에 20.0%의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

가설 4-1(팀제 도입을 위한 사전준비가 면밀할수록 비용은 절감될 것이다.)은 회귀분석결과  $\beta$ 계수=.346,  $t$ 값=3.892로 신뢰수준 99% 범위 내에서 정적(+)으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1은 채택된다. 가설 4-2(팀원의 재량권이 많을수록 비용은 절감될 것이다.), 가설 4-3(팀장의 리더십이 강할수록 비용은 절감될 것이다.), 가설 4-4(팀원간의 자유로운 정보의 교환이 원활할수록 비용은 절감될 것이다.)는 회귀분석결과 신뢰수준 95% 범위 내에서 유의하지 않다. 따라서 가설 4-1, 가설 4-2, 가설 4-3은 기각된다. 가설 4-5(도서관장의 의지가 확고할수록 비용은

절감될 것이다.)는 회귀분석결과 신뢰수준  $\beta$ 계수=.423,  $t$ 값=4.892로 신뢰수준 99% 범위 내에서 정적(+)으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 도입과정, 도서관장의 의지는 비용절감에 정적으로 유의한 영향을 미친다고 할 수 있으며, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십은 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다.

<표 6> 비용절감에 대한 운영방식의 회귀분석결과

예측변수	비용절감			
	$\beta$ 계수	표준오차	$t$ 값	유의확률
도입과정	.346	.089	3.892	.000
재량권	-.216	.112	-1.929	.056
리더십	5.762E-02	.132	.438	.662
의사소통	-.122	.135	-.898	.371
도서관장 의지	.423	.087	4.892	.000
$R^2=.227$ , 수정 $R^2=.200$ , $F=8.284$ , $p=.000$				

## V. 결론

본 연구의 결과를 보면, 팀제의 운영방식 중 도입과정, 도서관장의 의지는 팀의 효과성 가운데 환경적응성, 직무만족, 비용절감에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났고, 의사소통은 직무만족과 팀의 분위기에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 재량권과 팀장의 리더십은 각각 직무만족과 팀의 분위기 한 항목에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 팀제의 효과성에 있어서 직원들의 팀제에 대한 인식, 공감대 형성의 중요성 및 팀제 도입에 있어서 면밀한 사전준비가 반드시 필요함을 보여주고 있으며, 도서관장의 의지 또한 직원들의 직무만족과 비용절감에 절대적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 팀원의 재량권과 팀장의 리더십은 효과성에 별 영향을 주지 못하는 것으로 나타났으며 이것은 기존의 연구들과 차이가 있다. 기존의 연구들이 영리를 목적으로 하는 기업을 대상으로 한 연구가 대부분이며 본 연구의 대상이 전통적으로 관료제 성격을 지닌 대학도서관 조직이라는 점을 놓고 볼 때 이러한 차이들은 의미있는 결과로 봐야 할 것이다. 재량권과 팀장의 리더십이 효과성에 영향을 미치지 못하는 점에 대해선 대학도서관의 조직문화 유형에서 찾아야 할 것으로 보인다. 즉, 팀원의 업무활동의 자율성과 다양한 의견제시의 정도가 많더라도 보수적인 관점을 가진 조직에서 그 의미는 미약하며 의사결정 등에 큰 영향을 미치지 못할 수도 있다는 점이다. 특히 대학도서관 조직자체가 자율적이기 보다 통제와 감독을 앞세우는 관료적 문화특성을 지니고 있다는 점이 그러한 결과의

한 요인이 될 수 있겠다.

본 연구의 실시로 얻어진 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 대학도서관 조직을 대상으로 팀제의 효과성에 대해 최초로 실증분석을 했다는 점에서 의의가 있다. 둘째, 연구결과가 갖는 유용성으로서 본 연구는 팀제의 효과성 향상을 위해서 팀제의 도입과정, 즉 팀제 도입에 대한 면밀한 사전준비와 직원간의 공감대 형성이 중요하다는 것을 보여 주며, 도서관장의 의지 또한 간과할 수 없는 중요한 성패요인임을 보여주고 있다. 셋째, 팀제의 효과에 대해 회의적이고 부정적인 견해가 없진 않지만, 팀제는 급변하는 환경에 신속하게 대응할 수 있는 구조이며, 조직 구성원의 창의성을 기반으로 공동으로 업무를 수행하여 조직의 능률성, 민주성, 효과성을 향상시킬 수 있으므로 지속적인 변화의 요구에 대하여 효과적으로 대처할 수 있는 조직형태임엔 틀림 없다. 다만 다음과 같은 팀제의 도입과정 및 운영방식에 있어서 따르는 제약들을 극복하려는 노력이 절실히 요구된다. ① 팀제 도입의 목적 및 필요성, 구성원들의 역할 등에 대한 명확한 인식 ② 구성원들에 대한 적절한 교육훈련(전문성, 개인능력 향상) ③ 도서관장의 적극적인 실현의지 ④ 팀제의 정착을 위한 다양한 지원 및 극복방안 강구.

향후 대학도서관이 팀제를 보다 효과적으로 운영하고, 조직개발 정책의 방향을 보다 객관적이고 합리적으로 설정하기 위해서는 위와 같은 철저한 팀제의 도입준비와 팀제의 정착을 위한 지속적인 노력이 요구된다.

## 참고문헌

- 오동근. “대학도서관 조직대안으로서의 팀제조직에 관한 연구.” 한국도서관정보학회지, 제30권, 제3호(1999), pp.345-363.
- 윤혜영. “대학도서관 팀제조직에 관한 연구.” 한국문헌정보학회 학술발표논문집, 제 18집(2004), pp.7-28.
- 윤희운. “대학도서관 경영개혁의 동향과 반추.” 한국도서관정보학회지, 제32권, 제1호(2001), pp.33-51.
- 임창희. 한국형 팀제. 서울 : 삼성경제연구소, 1995.
- 임창희, 가재산. 한국형 팀제를 넘어서. 서울 : 삼성경제연구소, 1998.
- 장수용. 팀제 이대로 좋은가? 서울 : 전략기업컨설팅, 1996.

Association of Research Libraries. *SPEC Kit 232 : Use of Teams in ARL Libraries*. Washington, D. C. : ARL, 1998.

Badu, E. E. "Team Management and University Libraries in Ghana : The Influence of Culture." *Library Management*, Vol.23, No6/7(2002), pp.287-293.



- Bazirjian, Rosann. "Role of Library Faculty in a Team Environment." *Library Administration & Management*, Vol.17, No.1(2003), pp.33-39.
- Bowers, Matthew et. al. "Organizational Restructuring in Academic Libraries : A Case Study." *Journal of Library Administration*, Vol.22, No.2/3(1996), pp.133-144.
- Carr, D. K. and I. D. Littman. *Excellence in Government : Total Quality Management in the 1990s*. 2nd ed., Arlington, VA : Coopers & Lybrand, 1993.
- Cohen, Susan G. and G. E. Ledford. "The Effectiveness of Self-Managing Teams : A Quasi Experiment." *Human Relations*, Vol.47, No.1(1994), p.13.
- Day, Mark T. "New Organizational Designs." *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.26, No.5(2000), p.370.
- Diaz, Joseph R. and Chestalene Pintozi. "Helping Teams Work : Lessons Learned from the University of Arizona Library Reorganization." *Library Administration & Management*, Vol.13, No.1(1999), pp.27-36.
- Fore, Janet S. et. al. "Leadership for User Services in the Academic Library." *Journal of Library Administration*, Vol.19, No.3/4(1993), pp.97-110.
- Gorniak-Kocikowska, K. "Revolution and the Library." *Library Trends*, Vol.49, No.3(2002), pp.454-470.
- Harris, P. "Build a High Performance Team." *Training & Development Journal*, Vol.40, No.4(1986), pp.28-29.
- Jaramillo, George R. "Utilization of Teams in an Academic Library Environment." *Colorado Libraries*, Vol.22, No.4(1996), pp.17-23.
- Lubans, J. Jr. "Teams in Libraries." *Library Administration & Management*. Vol.17, No.3(2003), pp.144-146.
- Minzberg, H. *Structure in Five : Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1993.
- Neal, James G. and Patricia A. Steele. "Empowerment, Organization and Structure : The Experience of the Indiana University Libraries." *Journal of Library Administration*, Vol.19, No.3/4(1993), pp.81-96.
- Nunnally, J. C. *Psychometric Theory*. New York : McGraw-Hill, 1978.
- Oberg, Larry R. "The Library of the 21st Century : Creative Approaches to Staffing and Organization." *OLA Quarterly*, Vol.5, No.4(2000), pp.4-6.
- Olson, John A. "What Academic Librarians Should Know about Creative Thinking." *Journal of Academic Librarianship*, Vol.25, No.5(1999), pp.383-89.

- Owens, Irene. "The Impact of Change from Hierarchy to Teams in Two Academic Libraries : Intended Results versus Actual Results Using Total Quality Management." *College & Research Libraries*, Vol.60, No.6(1999), pp.571-84.
- Rader, H. B. "A New Academic Library Model." *College and Research Libraries*, Vol.62, No.4(2001), pp.393-399.
- Schreiber, B. "Developing Library Leaders for the 21st Country." *Journal of Library Administration*, Vol.32, No.3/4(2001), pp.35-58.
- Senge, Peter. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday, 1990.
- Stanley, Mary J. "Taking Time for the Organization : How IUPUI University Library is Building Teams." *College and Research Libraries News*, Vol.62, No.9(2001), pp.900-902.
- Todaro, J. B. "The Effective Organization in the Twenty-First Century." *Library Administration and Management*, Vol.15, No.3(2001), pp.176-178.
- Varney, Glenn H. *Building Productive Teams : An Action Guide and Resource Book*. San Francisco : Jossey-Bass, 1989.