

# 대학도서관 팀제의 유효성 평가에 관한 연구

정재영

서강대학교 도서관 사서

jaeyoung@sogang.ac.kr

# 목차

## I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구내용
3. 선행연구

## II. 이론적 배경

1. 팀제의 개념 및 필요성
2. 대학도서관 팀제의 특성

## III. 대학도서관 팀제 운영 현황

## IV. 연구 설계

1. 연구모형
2. 표본선정 및 자료수집
3. 분석방법

## V. 연구결과

1. 팀제의 유효성에 대한 인식도
2. 조직성과에 대한 팀제의 영향력 분석

## VI. 결론

## I. 서론

### 1. 연구의 필요성 및 목적

20세기 후반 서비스산업을 중심으로 한국 산업사회에 도입되기 시작한 팀제는 점차 대학에도 영향을 주기 시작했다. 이에 따라, 교육시장 개방과 학생수의 감소, 재정적 어려움과 사회적 패러다임의 변화, 그리고 대학내부의 경영·행정·재정의 비효율 문제 해결을 위한 전략이 필요해진 대학은 해결 방안의 하나로 팀제를 도입하기 시작하였다.

대학 행정의 구조조정과 조직개편의 일환으로 시작된 대학도서관의 팀제 도입은 1995년 이후 10여년간 꾸준히 증가해 왔으며 현재에도 증가하는 경향을 보이고 있다.

정부기관의 팀제 도입에 영향을 받은 국립대학들의 팀제 적용과 본격적인 교육시장 개방에 대응하기 위한 사립대학의 전략적 조직구조개편에 따라 도입되기 시작한 대학도서관의 팀제는 기능 중심으로 이루어져 왔던 기존의 조직구조를 이용자와 서비스 중심으로 개편하고 업무 프로세스에 따라 조직구조를 수평화함으로써 서비스환경 변화에 대한 효과적인 대응방안으로 인식되고 있다. 또한, 도서관의 계층적 구조와 이에 따른 관료적 특성이 신속하고 유연한 대응을 위해 적절하지 못하다는 판단에 따라 서비스의 효율적 제공을 위한 대안으로 제시되고 있다.

하지만, 이와 같은 장점과 함께 대학도서관 팀제 도입에 대한 우려 또한 많은 것이 사실이다. 성과와 측정이 가능한 기업의 효율성 증대를 위해 도입된 팀제가 눈에 보이지 않는 서비스를 주 목적으로 하는 대학도서관에 적절할 것인가에 대한 우려와 팀제 도입에 따른 효과가 도서관의 특성 상 크지 않다는 견해도 있다. 이와 같은 주장들은 조직의 특성을 감안하지 않고 이루어지는 일방적 정책 실행과 기업과 대학의 조직문화 차이, 그리고 팀제 도입을 위한 준비부족과 시기의 적절성 문제에서 기인한다. 팀제 도입과 관련한 이와 같은 상반된 주장들은 팀제를 도입했거나 도입하고자 하는 대학도서관의 정책결정과 팀제 운영에 혼란을 야기시킬 우려가 있기 때문에 대학도서관에 적용된 팀제에 대한 유효성 평가를 통해 팀제의 효율적 운영 및 방향을 제시해 줄 필요가 있다.

따라서, 본 연구는 대학도서관에 도입되어 있는 팀제의 유효성을 평가함으로써 팀제의 문제점과 그에 따른 해결책 및 효율성을 극대화할 수 있는 방안을 찾는 데 주목적에 있다. 이를 위해 본 연구는 팀제에 대한 인식도 조사와 조직성과에 영향을 미치는 팀제의 영향요인 분석에 초점을 두고 이루어졌다.

### 2. 연구내용

본 연구는 팀제의 유효성에 대한 인식도 조사와 조직성과에 영향을 미치는 요인 분석을 통해

효율적인 팀제적용 방안을 제시하고자 하였다.

이를 위해 첫째, 문헌조사를 통해 팀제의 개념과 필요성, 그리고 특성을 고찰하였고 대학도서관 팀제 도입과정의 사회적, 상황적 배경과 문제점을 살펴보았다.

둘째, 팀제가 도입된 대학도서관의 실태조사를 통해 팀제의 운영현황과 팀제 유형, 그리고 각각의 팀제 유형별 특징을 분석하였다.

셋째, 대학도서관 팀제의 유효성을 평가하기 위해 팀제가 적용된 대학도서관 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이를 통해 팀제의 유효성에 대한 인식도와 사회 배경적 특성에 따른 인식도 차이를 분석하였으며 대학도서관의 조직성과에 영향을 미치는 팀제의 영향요인을 분석하였다.

### 3. 선행연구

본 연구와 관련이 있는 즉, 팀제를 적용하고 있는 대학도서관의 팀제 적용과정 및 사례에 관한 연구와 팀제의 효과를 극대화하기 위한 제안에 관한 연구들은 다음과 같다.

대학도서관의 팀제 도입 과정과 팀제를 적용하고 있는 대학도서관의 사례를 분석한 연구는 다음과 같다.

오동근(1999)<sup>1)</sup>은 팀제가 도입되어 있는 대학도서관의 조사를 통해 도입유형을 조직통합형과 도서관독립형으로 구분하고 팀제의 효율적 적용을 위해서는 경영자리더십관련 문제, 체계적이고 전략적인 관점의 결여, 관련제도 및 지원제도의 미비 그리고 운영과정상의 문제에 대한 효과적인 대응전략이 필요하다고 주장하였다.

박춘화, 김진균, 최진순(2000)<sup>2)</sup>은 팀제를 도입하고 있는 26개 사립대학교 도서관을 대상으로 만족도를 조사하였다. 연구에 따르면 사서들은 팀제 도입 이후 변화된 것이 없다고 느끼고 있으며 운영방법 및 평가제도에 있어서의 개선이 시급하다고 생각하는 것으로 조사되었다.

윤희윤(2001)<sup>3)</sup>은 대학도서관의 팀제도입을 경영개혁 동향의 하나로 조망하고 내부조직의 팀제 도입 유형과 도입현황 분석을 통해 팀제가 적합한 대학도서관 환경을 조직환경과 인적자원 그리고 업무적인 측면에서 제시하였다.

윤혜영<sup>4)</sup>은 팀제를 도입한 대학도서관의 현황조사와 함께 도서관 직원들을 대상으로 팀제 도입과정, 팀원의 재량권, 팀장의 리더십, 의사소통 및 도서관장의 의지에 대한 조사를 실시하였다.

---

1) 오동근, "대학도서관의 조직대안으로서의 팀제조직에 관한 연구," 한국도서관·정보학회지, 제30권, 제3호(1999), pp.345-363.  
2) 박춘화, 김진균, 최진순, "대학도서관 팀 조직 후 사서의 만족에 관한 연구," 제38회 전국도서관대회 주제발표논문집(서울 : 한국도서관협회, 2000), pp.75-95.  
3) 윤희윤, "대학도서관 경영개혁의 동향과 반추," 한국도서관·정보학회지, 제32권, 제1호(2001), pp.33-51.  
4) 윤혜영, "한국의 대학도서관 팀제의 문제점과 개선방안," 한국문헌정보학회지, 제38권, 제4호(2004), pp.5-24.

조사결과, 팀제 도입의 효과를 높이기 위해서는 도입과정에서의 충분한 준비, 평가와 보상기준의 확립 그리고 구성원들에 대한 교육과 지원이 필요한 것으로 나타났다.

Owens(1999)<sup>5)</sup>는 팀제를 도입한 대학도서관을 대상으로 계층적 조직구조에서 팀제로의 변화에 따른 예상과 실제 결과와의 차이에 대한 조사를 실시하였다. 조사결과 응답자 중 75%가 고객서비스의 개선을 팀제로의 전환에 따른 기대라고 응답한 반면 실제 팀제 도입 후 고객서비스가 개선되었다고 답변한 응답자는 15%에 불과한 것으로 나타나 팀제 도입에 따른 기대와 실제 결과 사이에 상당한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Diaz와 Pintozzi<sup>6)</sup>는 Arizona대학도서관의 조직개편에 따른 팀제 도입과정의 설명을 통해 인력의 재조직, 권한, 그리고 평가가 팀제 도입을 위해 필수적이라고 주장하였으며 이를 토대로 한 팀제 조직 모형을 제시하였다.

ARL(Association of Research Libraries)<sup>7)</sup>은 1998년 팀제를 도입하고 있는 연구도서관에 대한 조사를 실시하였는데 83개 도서관 중 53개 도서관(64%)이 조직 내에 한개 이상의 영구적인 팀을 유지하고 있었으며, 58개 도서관(73%)이 한개 이상의 프로젝트팀을 가지고 있는 것으로 나타났다. 조사에 따르면 대부분의 팀들이 목적과 목표를 명확하게 설정하고 의사결정과정을 공유하고 있으며, 팀제가 문제해결의 질적 개선과 창의성을 높이고 업무의 질을 개선하였으며 변화에 적절하게 대응할 수 있도록 하는데 도움이 된다고 응답하였다. ARL은 이와 같은 팀제 적용의 장점때문에 앞으로 더 많은 연구도서관들이 팀제를 적용할 것이라고 전망하고 있다.

팀제 도입의 효과를 극대화할 수 있는 방안을 제시한 연구는 다음과 같다.

김현미(2001)<sup>8)</sup>는 정보환경의 변화에 따른 대학도서관의 효과적인 대응을 위해 팀제를 도입할 필요가 있으며 팀제 도입 효과를 높이기 위해서는 이용자 중심의 주제별 팀제를 적용해야 한다고 주장하였다.

홍미라와 문성빈<sup>9)</sup>은 이용자 서비스를 최우선 목표로 하는 유비쿼터스 환경에서 적합한 대학도서관 조직은 팀제로 이루어진 주제별 조직이라고 주장하였으며, 박인웅<sup>10)</sup>은 대학도서관의 조직개발 전략으로 지식경영과 학습조직문화의 개발, 그리고 전략적 계획 수립을 제시하며, 팀제를

5) Irene Owens, "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.571-584.  
 6) Joseph R. Diaz and Chestalene Pintozzi, "Helping Teams Work : Lessons Learned from the University of Arizona Library Reorganization," *Library Administration & Management*, Vol.13, No.1(1999), pp.27-36.  
 7) Association of Research Libraries, SPEC Kit 232: Use of Teams in ARL Libraries.(Washington, D. C. : ARL, 1998).  
 8) 김현미, 대학도서관의 팀 경영 모형에 관한 연구(석사학위논문, 한양대학교 교육대학원, 2001).  
 9) 홍미라, 문성빈, "유비쿼터스 환경에서의 대학도서관 조직," *정보관리연구*, 제35권, 제3호(2004), pp.75-107.  
 10) 박인웅, "한국의 대학도서관 조직개발에 관한 연구," *한국도서관·정보학회지*, 제34권, 제1호(2003), pp.331-349.

효과적으로 정착시키기 위한 방안으로 도서관서비스의 지향점을 이용자 중심으로 확립하고 다기능 팀제의 구현과 팀장과 팀원의 능력개발, 그리고 의사소통을 제시하였다.

윤혜영<sup>11)</sup>은 팀제를 도입하고 있는 대학도서관을 대상으로 팀제의 운영방식과 팀의 효과성에 미치는 영향을 분석하였다. 조사결과, 운영방식 중 도입과정과 도서관장의 의지는 팀의 효과성 가운데 환경적응성, 직무만족, 비용절감에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 의사소통은 직무만족과 팀의 분위기에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

Bazirjian과 Stanley<sup>12)</sup>는 수서와 정리업무 부서의 팀제 도입에 따른 평가를 통해 팀제의 효과를 높이기 위해서는 팀내부의 커뮤니케이션 방법 개선과 팀원의 업무에 따른 스트레스를 줄이는 노력이 필요하다고 주장하였다.

이외에도 팀제 도입에 따른 사서 역할의 중요성을 강조한 Bazirjian<sup>13)</sup>와 팀제에서의 리더십의 중요성을 다룬 Fore 등<sup>14)</sup>의 연구도 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 팀제의 개념 및 필요성

팀제는 조직성과를 높이기 위한 경영기법의 하나이며 모든 구성원의 능력을 개발하고 이들의 능력을 결집하여 시너지 효과를 창출함으로써 조직의 효율성과 개인의 욕구를 동시에 만족시키기 위한 조직 설계 도구이다. 따라서, 최근 민간기업 뿐만 아니라 공기업을 비롯한 많은 조직에서 성과제고와 내부 경영의 합리화를 위해 도입하고 있다.

Katzenbach와 Smith<sup>15)</sup>는 공동의 목적과 성취목표를 달성하기 위해 상호 보완적인 기능을 갖춘 사람들이 서로 신뢰할 수 있는 방식으로 함께 일해 나가는 소수의 그룹이라고 팀을 정의하고 있다. 즉, 팀조직의 성공적 수행을 위한 필수요소를 공동의 목적과 목표, 내부 커뮤니케이션을 통한 신뢰 구축, 그리고 적절한 인적 구성이라고 보았다.

11) 윤혜영, "대학도서관 팀제 운영방식이 팀 효과성에 미치는 영향," 한국 도서관·정보학회지, 제35권, 제4호(2004), pp.23-40.

12) Rosann Bazirjian, Nancy Markle Stanley, "Assessing the Effective of Team-based Structures in Libraries," *Library Collection, Acquisitions & Technical Services*, Vol.25(2001), pp.131-157.

13) Rosann Bazirjian, "Role of Library Faculty in a Team Environment," *Library Administration & Management*, Vol.17, No.1(2003), pp.33-39.

14) Janet S. Fore R. Cecilia Knight, and Carrie Russell, "Leadership for User Services in the Academic Library," *Journal of Library Administration*, Vol.19, No.3-4(1993), pp.97-110.

15) Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, 기업혁신 팀경영, 양준용 역(서울 : 한국경제신문사, 1994), p.66

심화섭은 팀제의 도입을 위한 기본 요건으로 다음의 다섯 가지 요소를 제시하고 있다.<sup>16)</sup>

첫째, 소수의 인원

둘째, 상호보완적 기능과 능력

셋째, 공동의 목적과 업무수행 목표

넷째, 역할의 분담과 일정, 수행방법, 의사결정 과정 등의 합의를 통한 공동의 접근방법

다섯째, 공동책임감

즉, 공동의 목적과 목표를 내부 합의에 의해 도출하고 이를 수행할 적절한 인원과 역할 편제 그리고 목적 달성에 대한 정확하고 객관적인 평가를 바탕으로 한 공동의 책임 및 보상이 성공적인 팀제를 위한 요소라고 할 수 있다.

임창희와 가재산<sup>17)</sup>은 전통적인 부·과제의 조직과 팀제와의 차이점을 <표 1>과 같이 제시하고 있다.

<표 1> 전통적 조직과 팀제 조직 비교

구분	부·과제	팀제
조직구조	수직적, 계층적 조직	수평적 조직
목표설정	상부에서 목표설정, 부여	팀내에서 공동으로 목표 설정
운영방식	지시(상의하달), 품의, 회의	개방적 토론, 문제해결 미팅, 공동 결정(협력, 지원, 충고)
정보흐름	폐쇄적, 독점적	개방, 공유
리더십	강하고 명백한 지도자상	팀장, 팀원이 리더십 공유
직책 운영	직위, 직책을 완전결합 운영	직위(직급), 직책을 분리 운영
권한	상부에 집중 경향	하부에 대폭적 위양
책임	구성원 각자의 개별책임	팀 전체의 공동 책임
조직성과	개별적 성과의 총합	개별적 성과의 합보다 더 큰 시너지 효과 창출
평가기준	상부조직의 성과에 대한 기여도	팀이 수립, 추진한 목표의 달성도
보상방법	개인 기준, 연공주의	팀 기준, 능력주의

이와 같은 팀제의 대학도서관 적용은 정보환경 및 기술의 발전과 이용자 요구의 변화, 그리고 도서관 주변 환경의 변화에 따라 유연하고 능동적으로 대처할 수 있도록 조직을 재구성해야 할 필요성에서 출발한다.

Boissonnas<sup>18)</sup>는 대학도서관에서 제공하는 서비스의 향상을 위해 이용자와 서비스를 중심으로 직접봉사 부서와 간접봉사 부서를 통합할 필요가 있다고 주장하였다.

16) 심화섭, 팀의 핵심역량과 팀효과성에 관한 실증적 연구(박사학위논문, 조선대학교 대학원 경영학과, 1997), pp.8-9.

17) 임창희, 가재산, 한국형 팀제를 넘어서(서울 : 삼성경제연구소, 1998), p.91.

18) Christian Boissonnas, "Technical Services: The Other Reader Service," *Portal: Libraries and the Academy*, Vol.1, No.1(2001), pp.33-46.

Minnesota대학의 도서관구조조정을 위해 결성된 구조조정 테스크포스는 다음과 같은 7가지의 가정을 가지고 조직의 재구성을 검토하였다고 밝히고 있다.<sup>19)</sup>

1. 미래의 연구도서관은 훨씬 더 유연성을 가져야 하며 영역은 가능한 침투가능성을 가져야 한다.
2. 관료제는 줄어들어야 하며 스텝은 적절한 의사결정을 내리도록 교육과 훈련을 받고 권한을 부여받아야 한다.
3. 구조는 고품질의 서비스제공과 이용자의 필요성에 부응하도록 개선되어야 한다.
4. 미래의 연구도서관은 진정한 학습 조직이 되어야 한다. 즉, 어떻게 스텝의 개발과 지속적인 자질개선, 계속적인 계획수립을 촉진할 것인가를 고민해야 한다.
5. 도서관의 조직구조는 통합과 팀워크, 커뮤니케이션, 직무만족을 증진시켜야 한다.
6. 미래에는 예산의 제약이 지속될 것이므로 인원감소의 추세를 반영해야 한다.
7. 새로운 구조는 정보 자원이 네트워크화되고 완전히 새롭게 다른 성공의 척도가 기존의 척도를 대체하고, 점점 더 많은 수의 도서관 이용자가 도서관을 방문하지 않게 되는 세계로 옮겨가는 것을 용이하게 해 주어야 한다.

이상의 제시들은 국내 대학도서관 상황 및 변화의 필요성과도 일치하며 팀제 도입은 이와 같은 목적의 달성을 위한 하나의 방안으로 도입되었다고 할 수 있다.

박준식<sup>20)</sup>은 과 및 계 조직 문제의 극복, 효율적인 도서관 운용, 이용자중심의 참고봉사, 조직 운영의 유연성 확보, 조직의 정체현상 극복, 자율적 목표설정과 참여 유도, 의사결정의 체계화, 그리고 새로운 환경에 신속하게 대응하기 위해 대학도서관에 팀제를 도입하였다고 밝히고 있다.

이상의 주장들을 토대로 대학도서관 팀제의 필요성을 종합하면 다음과 같다.

첫째, 의사소통 및 의사결정 지연 문제의 해결을 통해 이용자의 요구에 효과적으로 대응할 수 있다.

둘째, 급속도로 변화하는 정보환경에 유연하게 대처할 수 있으며 다양한 사안 및 문제에 신속한 대처가 가능하다.

셋째, 조직 구성원의 동기부여와 전문능력을 함양할 수 있다.

넷째, 업무의 과정을 이용자 중심으로 재편함으로써 이용자들의 서비스 만족도를 높일 수 있다.

결국, 계층적이고 기능단위로 이루어져 있는 조직구조로는 급변하는 환경에서 효율적인 정보의 활용과 다양한 이용자들의 서비스 요구에 유연하고 신속하게 대처할 수 없다. 따라서, 이용자

19) Matthew Bower, et. al, "Organizational Restructuring in Academic Libraries : A Case Study," *Journal of Library Administration*, Vol. 22, No.2/3(1996). p.133.

20) 박준식, "대학도서관 운영 개선사례 : 팀제도입 사례," 제 36회 전국도서관대회, 한국도서관 정보학회 주최 라운드 테이블 자료(부산 : 한국도서관 정보학회, 1998), p.7.



와 서비스를 중심으로 하는 업무 프로세스단위로 대학도서관 조직을 재편할 필요가 있다.

## 2. 대학도서관 팀제의 특성

대학도서관의 팀제 도입 시기는 대학이 교내·외 환경변화에 따른 위기를 극복하기 위해 조직에 대한 경영개혁과 구조조정을 시작한 시기와 일치한다.

대학도서관에 팀제가 도입된 유형을 살펴보면 다음과 같다. 즉, 대학 전체의 조직개편에 따라 대학도서관에 팀제가 도입된 경우로 서강대학교도서관, 아주대학교도서관, 숭실대학교도서관 등을 비롯한 대부분의 대학도서관이 이 경우에 해당된다. 이와 같은 형태의 팀제도입은 대학도서관의 팀제 도입을 위한 준비 부족과 효과적인 정착을 저해하는 요소로 작용하였다.

이와는 달리 도서관에서 자체적으로 기획한 발전계획에 따라 자발적으로 팀제를 도입한 경우로 계명대학교도서관, 성균관대학교도서관, 원광대학교도서관 등이 이 경우에 해당된다.

대학도서관에 팀제가 도입되는 과정에서 나타난 일반적인 특징과 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 팀제 도입에 따른 준비가 충분하지 않았다. 즉, 무형의 서비스 제공을 목적으로 하는 대학도서관의 특징에 대한 고려와 기존 사례들에 대한 충분한 분석이 이루어지지 않았다.

둘째, 팀제 도입 시 참고한 사례와 자료들이 대체로 일반 기업의 적용사례들이었으며 대학의 팀제 도입과 목표관리, 업무평가 등을 위해 고용된 컨설팅 업체도 실적과 그에 따른 정량적 평가가 가능한 일반기업을 상대한 경우가 많아 대학 및 대학도서관 팀제 적용에 대한 노하우가 충분하지 않았다.

셋째, 팀제 도입에 따른 대응에 소극적이었다. 즉, 대학도서관이라는 특성상 변화에 대한 정보를 어느 조직보다도 먼저 파악하고 준비를 통해 대응할 수 있었음에도 이에 대한 자발적이고 능동적인 노력이 없었다.

이와 같은 이유로 팀제를 도입한 대학도서관에 다음과 같은 문제점들이 나타나고 있다.

첫째, 과조직을 단순히 팀으로 명칭만 바꾸거나 직책과 직급을 분리하지 않은 사례가 많아 팀제 도입에 따른 효과가 크지 않다.

둘째, 팀장이 많은 수의 팀원을 통괄함에 따라 효율성에 문제가 있다. 이는 대학본부가 주도한 다운사이징의 부작용으로 볼 수 있으며 이에 따라 일부 대학도서관의 조직구조는 과도한 슬림화(수평적 통합)로 기형적인 형태를 보이고 있다.

셋째, 종래의 계층조직에서 보직을 수행했던 중간관리자가 팀제 조직에서 다시 팀장에 보임된 사례가 많다. 즉, 연공서열을 중시하는 관행이 잔재하고 있다.

넷째, 팀제조직의 전제조건이 업무 프로세스의 재편임에도 종래의 계층조직과의 업무분장을

비교할 때 차이가 없다.

다섯째, 팀제의 핵심요소가 권한의 위임이고 따라서, 관장은 조직전체의 통제권을 제외한 대부분의 권한을 팀장에게 위임해야 함에도 그동안의 조직문화나 관행을 감안할 때 매우 회의적이다.<sup>21)</sup>

결국, 일부 대학도서관들의 경우 외부의 보고자료와 조직도 상으로만 팀제를 유지할 뿐 실제 업무의 변화는 없는 경우도 있다. 이에 따라, 팀제의 효율적 적용을 위해 내부 권한이양을 통한 팀의 자율성확보, 객관적이고 적절한 평가제도의 마련, 목적(목표)의 공유, 도입을 위한 교육이 이루어지지 않은 상황에서 명칭, 혹은 조직도만의 수정에 따라 내부의 혼란만 가중되고 있으며 중간 관리자의 결재권을 없애는 것 즉, 결재라인의 축소를 업무의 효율화 및 능률성으로 연결시키고 있는 실정이다.

또한, 팀조직으로의 변화 이후 팀 성과에 대한 평가 및 보상제도가 있는 곳은 단 한곳도 없는 것으로 나타나<sup>22)</sup> 사전준비 뿐만 아니라 팀제의 운영에 있어서도 문제가 있는 것으로 분석되고 있다.

<표 2>의 LG경제연구원<sup>23)</sup>에서 제시한 팀제 도입 기업의 성패요인은 그래서 시사하는 바가 크다.

<표 2> 팀제 도입의 성패요인

성공적인 경우		기대에 못 미치는 경우	
성공요인	비율(%)	실패요인	비율(%)
최고경영층의 참여 및 리더십	45	사전 준비 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

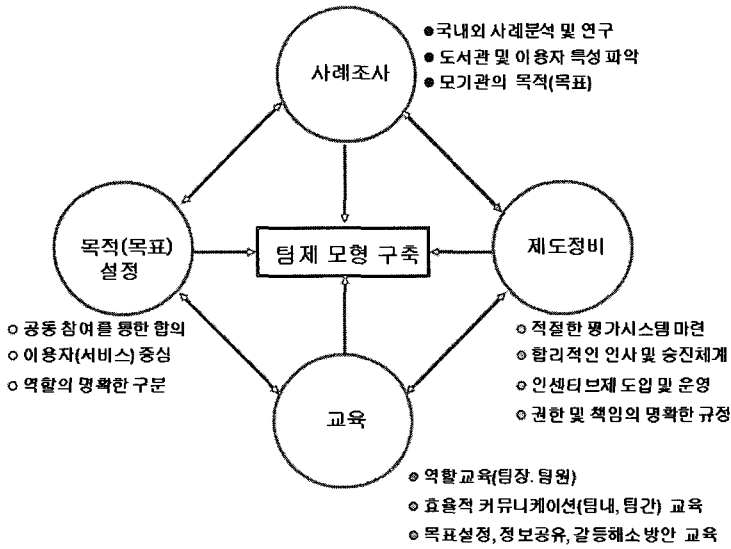
대학도서관의 변화와 개혁은 필요하다. 하지만, 이와 같은 목적을 위해 팀제를 도입할 경우 최고 경영층의 참여 및 리더십과 함께 구성원들의 의식전환, 그리고 팀 내부의 합의를 통한 공동의 목적과 목표의 설정이 중요하다. 이와 함께, 철저한 사전준비와 구성원들의 자발적 수용의지, 그리고 기존 조직구조의 사고방식으로부터의 전환도 팀제 도입의 성공을 위한 필수요소라고 할 수 있다.

21) 윤희윤, 전계논문, pp.47-48.

22) 박춘화, 김진균, 최진순, 전계논문, p.87.

23) LG경제연구원, 한국기업의 경영현주소(서울 : LG경제연구원, 1995), p.218.

〈그림 1〉은 이상의 견해와 주장을 바탕으로 대학도서관의 팀제 도입을 위한 요소들을 모형으로 제시한 것이다.



〈그림 1〉 팀제 도입을 위한 요소

〈그림 1〉과 같이 팀제를 적용할 경우 다양한 사례조사 및 해당 도서관에 대한 분석과 함께 평가를 통한 보상 등의 제도정비가 필수적이다. 또한, 내부 커뮤니케이션의 활성화와 역할 인지를 위한 교육, 그리고 문제의 공유와 협의를 통한 팀의 목표 설정도 필요하며 이를 기반으로 자관에 맞는 적절한 모형을 고안할 필요가 있다.

이러한 사전 단계에서의 필수적인 요소들과 함께 팀제 적용 이후에도 지속적인 평가와 문제점 보완을 통해 최적의 팀제 모형을 찾으려는 노력이 계속될 필요가 있다.

### Ⅲ. 대학도서관 팀제 운영 현황

1990년대 중반 대학도서관에 도입되기 시작한 팀제는 2000년 이후 점차 확산되는 경향을 보이고 있다.

한국대학교육협의회에 등록되어 있는 201개 4년제 대학을 대상으로 조사한 결과 2007년 3월 현재 71개 대학도서관(35.3%)이 팀제를 적용하고 있는 것으로 조사되었다.

이와 같은 조사결과는 2004년 37개 대학도서관<sup>24)</sup>이 팀제를 적용하고 있던 것과 비교하면 불

과 3년 만에 2배 가까이 증가한 수치로 점차 팀제가 대학도서관의 대안적 조직체제로 정착되어 가고 있음을 알 수 있다.

팀제 적용 도서관 수의 변화를 살펴보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 연도별 팀제 적용 대학도서관의 변화 추이

조사자	년도	팀제 적용 도서관 수
오동근 <sup>25)</sup>	1999	8
윤희윤 <sup>26)</sup>	2000	25
박춘화, 김진균, 최진순 <sup>27)</sup>	2000	26(사립대학 만 조사)
김현미 <sup>28)</sup>	2001	32
윤혜영 <sup>29)</sup>	2004	37
	2007 3월 현재	73

<표 3>과 같이 대학도서관의 팀제 도입이 2000년을 기점으로 증가하는 것을 볼 수 있다.

대학도서관 팀제의 유형분석을 위해 기존에 학자들에 의해 이루어진 팀제 구분을 살펴보면 일반적으로 QC 분임조, 수평형팀, 프로젝트팀 및 테스크포스 팀, 자율경영팀 및 자율작업팀으로<sup>30)</sup>, 또는, 문진형팀, 대부대과형팀, 테스크포스팀, 복합기능형팀으로<sup>31)</sup> 구분하고 있다.

대학도서관에 적용되어 있는 팀제유형 구분의 경우 윤희윤<sup>32)</sup>은 대학도서관의 팀 유형을 기존의 계층조직에서 관장을 제외한 과(계)단위의 하부조직을 통합하여 단일 또는 복수의 팀제로 운영하는 형태인 평면(문진)형과, 기존의 조직도에 존재하는 여러 개의 과(계)조직을 소수로 재편하여 팀명을 부여한 대과(대부)형, 그리고 조직의 통일성보다 업무의 특수성을 강조해 팀제를 탄력적으로 적용하는 절충(혼합)형으로 구분하고 있다.

이상의 학자들이 주장하는 팀제 유형 구분과 팀제를 적용하고 있는 대학도서관의 조직도 분석을 토대로 팀제 유형을 구분해 보면 특별하고 일시적 목적을 위해 조직된 프로젝트 형태의 팀을 제외한 상시적인 팀 유형을 대팀제, 소팀제, 그리고 주제형팀제의 세 가지 유형으로 구분할 수 있다.

각각의 팀 유형과 특징을 살펴보면 다음과 같다.

24) 윤혜영, 전계논문, p.12.

25) 오동근, 전계논문, p.348

26) 윤희윤, 전계논문, p.46.

27) 박춘화, 김진균, 최진순, 전계논문, p.82.

28) 김현미, 전계논문, pp.46-47.

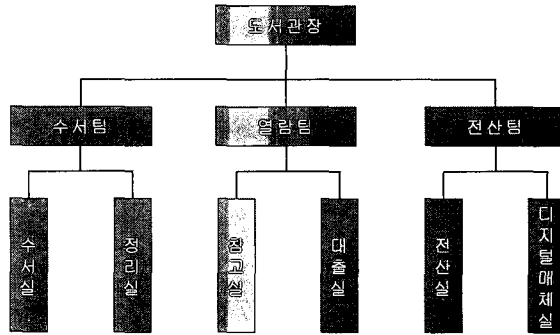
29) 윤혜영, 전계논문, p.12.

30) 김형기, 경영혁신을 위한 조직설계방향 : 팀조직의 논리와 사례를 중심으로(서울 : 한국생산성본부, 1995), p.22.

31) 임창희, 가재산, 전계서, p.92.

32) 윤희윤, 전계논문, p.46.

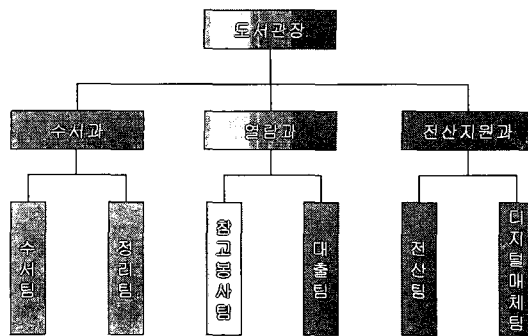
대팀제는 <그림 2>와 같이 기존의 과나 부를 팀으로 전환하고 팀 속에 1개 이상의 부서(실)를 배치한 유형으로 서강대학교도서관, 아주대학교도서관, 한성대학교도서관 등이 해당된다.



<그림 2> 대팀제

대팀제의 경우 결재라인의 축소를 통해 의사결정의 신속성을 기할 수 있고 수직계층간 정보소통이 활성화될 수 있다는 장점이 있는 반면, 팀 하부에 성격이 각기 다른 별도의 부서(실)가 존재하고 대부분 팀원수가 많아 공동의 목표를 설정하거나 팀내의 역할 분장과 커뮤니케이션에 문제가 발생할 수 있다.

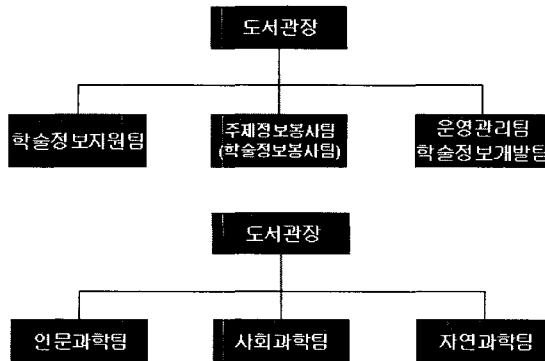
소팀제는 <그림 3>과 같이 기존 조직체계의 과(부)를 유지하고 그 아래에 팀을 배치한 경우로 경북대학교도서관, 전북대학교도서관, 충남대학교도서관 등이 해당된다.



<그림 3> 소팀제

소팀제의 경우 팀원의 수가 적어 팀내 정보의 공유 및 의사소통이 원활하고 목표 설정이 쉽다는 특징이 있지만 조직의 규모에 비해 팀의 수가 많아 팀간 협력이나 합의가 쉽지 않다는 문제가 있다. 따라서 소팀제로 운영할 경우 도서관의 크기와 서비스 규모에 맞도록 프로세스 단위를 구분하고 팀을 구성할 필요가 있다.

주제형팀제는 <그림 4>와 같이 효율적인 주제서비스를 위해 주제서비스제공 팀을 중심으로 주제서비스 지원팀과 기타 팀으로 구분한 유형으로 숙명여자대학교도서관, 성균관대학교도서관, 인하대학교도서관 등이 해당된다.



<그림 4> 주제형 팀제

주제형팀제의 경우 서비스의 효율적 제공을 위한 프로세스단위로 조직되기 때문에 주제서비스가 효과적으로 제공될 수 있다. 하지만, 인원이 많이 필요하다는 점과 주제서비스를 제공할 인력의 확보가 쉽지 않아 서비스의 차별화가 쉽지 않다는 단점이 있다.

하지만, 주제형팀제는 주제화를 도입하고 있는 대학도서관(2007년 현재 66개 대학도서관)<sup>33)</sup>이 점차 늘어나고 있어 주제형팀제를 적용하는 대학도서관 또한 계속 증가할 것으로 예상된다. 팀제를 적용하고 있는 대학도서관의 유형별 구분 수치는 <표 4>와 같다.

<표 4> 대학도서관 팀제 구분

팀제구분	도서관 수	비율(%)
대팀제	51	71.8
소팀제	7	9.9
주제형팀제	13	18.3
합 계	71	100.0

<표 4>와 같이 팀제를 도입하고 있는 대학도서관의 71.8%(51개 대학도서관)가 대팀제를 적용하는 것으로 조사되었는데 이와 같은 결과는 팀제 도입시 충분한 분석과 조사를 통해 적절한 팀의 명칭과 수, 그리고 역할이 결정된 것이 아니라 기존 조직구조의 틀은 그대로 유지하고 명칭만

33) 정재영, “주제전문사서 양성을 위한 협력모형 구축에 관한 연구: 도서관 관련 주제들의 역할을 중심으로.” 한국 문헌정보학회지, 제41권, 제1호(2007), p.397.

팀으로 변경한 경우가 많기 때문인 것으로 분석된다.

팀제 적용 대학도서관의 현황 조사 결과 나타난 특징은 다음과 같다.

첫째, 팀제를 도입한 대학도서관이 2000년 이후 급격하게 증가해 2007년 3월 현재 71개 대학도서관에서 팀제를 적용하고 있으며 이와 같은 현상은 당분간 지속될 것으로 예상된다.

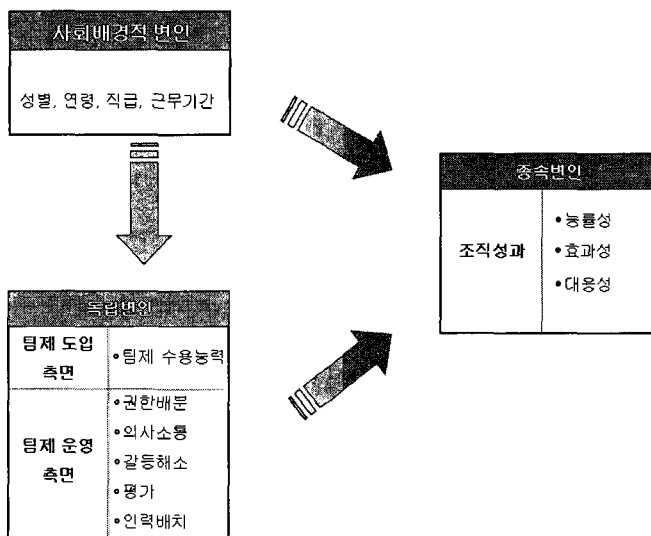
둘째, 팀제에 대한 이해와 도입을 위한 준비과정이 충분하지 않아, 부·과의 명칭만을 팀으로 바꾸거나 조직도의 변화와는 달리 내부적으로는 기존의 기능중심적 업무 형태를 그대로 유지하는 경우가 많은 것으로 조사되었다.

셋째, 대학도서관에 도입되어 있는 팀의 유형을 분석한 결과 대팀제, 소팀제, 주제형팀제로 구분할 수 있으며 그 중 71.8%(51개 대학도서관)가 대팀제를 적용하고 있는 것으로 조사되었다. 또한, 주제화를 적용하고 있는 대학도서관이 증가함에 따라 팀제 유형 중 주제형 팀제를 도입하는 대학도서관이 점차 증가할 것으로 예상된다.

## IV. 연구 설계

### 1. 연구모형

본 연구는 대학도서관에 도입된 팀제가 효과적으로 운영되고 있는지를 평가하고 팀제의 조직 성과에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해 <그림 5>와 같은 개념적 모형을 설정하였다.



<그림 5> 분석을 위한 개념적 모형

사회배경적 변인의 경우 성별, 연령, 직급, 근무기간을 하위변인으로 구성하였으며, 독립변인의 경우 대학도서관의 조직구조가 팀제를 수용할 준비가 되어 있었는지를 알아보기 위해 팀제 도입 측면에 팀제 수용능력을, 그리고 팀제의 운영적 측면에 권한배분, 의사소통, 갈등해소, 평가, 인력 배치를 측정요인으로 설정하였다. 종속변인으로 설정한 조직성과의 하위변인으로는 능률성, 효과성, 대응성을 측정요인으로 설정하였다.

팀제 도입 및 운영 측면에 대한 측정요인들과 종속변인인 조직성과에 대한 측정요인들은 이론적 배경에서 제시한 기존 학자들의 팀제 적용을 위한 기본요소를 기초로 작성하였으며, 윤혜영<sup>34)</sup>의 팀제 운영실태 조사와 Bazirjian과 Stanley<sup>36)</sup>의 연구를 부분적으로 참고하였다.

위에서 제시된 개념적 모형을 근거로 한 측정요인의 조작적 정의 및 세부 측정지표는 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 측정요인, 조작적 정의 및 측정지표의 구성

변인	측정요인	조작적 정의	측정치표 문항	
독립 변수	팀제 도입 측면	대학도서관의 팀제 적용 준비 정도	① 도입 시기의 적절성 ② 도입 준비의 적절성 ③ 대학도서관 조직구조에 적합성	
	팀제 운영 측면	권한배분	팀내 권한과 책임의 분배 정도	① 권한 및 책임의 적절성 ② 업무의 자율성 ③ 업무의 책임성 ④ 업무참여의 적극성
		의사소통	팀내 커뮤니케이션 정도	① 의사결정의 민주성 ② 업무량의 적절성 ③ 정보공유의 적절성 ④ 역할인지의 정확성
		갈등해소	팀간 커뮤니케이션 정도	① 팀간 업무협조 ② 팀간 문제해결 조정능력
		평가	팀내/팀간 평가의 합리적인 기준 및 방법 정도	① 평가절차의 적절성 ② 평가기준의 합리성 ③ 평가방법의 공정성
인력배치	팀내/팀간 인력배치의 적절 성 정도	① 인력배치의 공정성 ② 인력 배치의 적합성 ③ 팀장 선임의 적절성		
종속 변수	조직성과 측면	능률성	조직내 업무처리의 효율성 향 상 정도	① 업무처리시간의 단축 ② 업무처리과정의 간소화 ③ 업무처리의 효율성
		효과성	조직내 목표달성 및 결과의 질 적 향상 정도	① 목표달성의 효과성 ② 결과의 질적 향상
		대응성	조직의 이용자에 대한 대응의 향상 정도	① 고객요구 대응의 효과성 ② 고객만족도 향상

## 2. 표본선정 및 자료수집

설문문항은 2차에 걸친 사전조사를 통해 수정보완한 후 이메일 설문방법을 사용하여 팀제가

34) 윤혜영, 전계논문, pp.23-40.

35) 윤혜영, 전계논문, pp.5-24.

36) Rosann Bazirjian, *op.cit.*, pp.150-151.



도입된 대학도서관의 직원들을 대상으로 2007년 3월 20일 발송하였으며 4월 5일까지 15일 동안 회수하였다. 배포된 설문지 총 300부 중 192부가 회수되어 64%의 회수율을 보였으며 회수된 192부 중 미응답 설문을 포함하여 분석이 불가능한 2부를 제외한 190부를 분석대상 자료로 사용하였다. 설문응답자들의 사회 배경적 특성은 <표 6>과 같다.

<표 6> 사회 배경적 특성

구분	항목	빈도수	구성비(%)
성별	남	96	50.5
	여	94	49.5
	소계	190	100
연령	20-30세	14	7.4
	31-40세	69	36.3
	41-50세	75	39.5
	51세 이상	32	16.8
	소계	190	100
직급	팀장	42	22.1
	팀원	148	77.9
	소계	190	100
근무기간	5년 미만	25	13.2
	5-10년 미만	43	22.6
	10-20년 미만	59	31.1
	20년 이상	63	33.2
	소계	190	100

응답자의 사회 배경적 특성을 보면 성비는 남성이 50.5%, 여성이 49.5%로 비슷하게 나타났으며 연령은 40대가 39.5%, 30대가 36.3%, 50대 이상이 16.8%, 그리고 20대가 7.4%의 분포를 보였다. 응답자의 직급은 팀원은 148명으로 77.9%, 팀장은 42명으로 22.1%의 분포를 보였으며 근무기간의 경우 20년 이상이 전체 응답자의 33.2%, 10-20년 미만이 31.1%, 5-10년 미만이 22.6%, 그리고 5년 미만이 13.2%순으로 나타나 전체적으로 고른 분포를 보였다.

### 3. 분석방법

전체 설문문항은 총 26문항으로 구성하였으며 각 설문문항의 측정은 '매우 그렇다'를 5점으로 전혀 그렇지 않다'를 1점으로 하는 Likert 5점 척도로 구성하였다. 수집된 설문자료의 통계처리를 위해 SPSS 12.0 for Windows 통계프로그램을 사용하였으며 통계분석은 다음의 분석절차와 방법을 따랐다.

첫째, 설문문항의 신뢰성 검증은 Cronbach's alpa 계수를 이용한 내적 일관성 검증방법을 사용하였으며 사회과학분야에서 인정되는 Cronbach's alpa 계수 0.60을 기준으로 검증하였다. 아래 <표 7>은 9개 측정요인에 대한 신뢰성 검증결과이다.

<표 7> 측정요인별 신뢰성 검증

측정요인	문항	Cronbach's alpha 계수
팀제 수용능력	3	0.828
권한배분	4	0.874
의사소통	4	0.780
갈등해소	2	0.882
평가	3	0.928
인력배치	3	0.820
능률성	3	0.924
효과성	2	0.918
대응성	2	0.935

측정요인별 신뢰성 검증결과 모든 문항이 Cronbach's alpa계수 0.60보다 높은 수치를 보이고 있으며 전반적으로 높은 내적 일관성을 가지고 있어 신뢰도에 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한, 독립변수와 종속변수의 내용 타당성을 검증하기 위해 설문지 배포 전에 대학교서관 직원들에게 설문문항의 내용타당성을 확인하도록 요청하여 선정된 설문문항 중 유효성 평가에 적합한 최소한의 측정지표만을 설정하도록 하였기 때문에 별도의 요인분석은 실시하지 않았다.

둘째, 전체응답자들을 대상으로 26개의 측정지표에 대한 빈도, 평균, 표준편차, 분산을 측정하기 위해 기술통계분석을 사용하였다. 사회배경적 특성(성별, 연령, 직급, 근무기간)에 의해 구분된 표본집단들의 평균차이를 검증하기 위해 독립표본 t-test와 일원배치 분산분석을 사용하였다. 또한 표본의 무작위 추출여부와 모집단의 동일분산 유무를 판단하기 위해 Levene 통계량 검증 절차를 거쳐 검증의 신뢰성을 높였다.

셋째, 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향관계를 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석에 앞서 회귀분석시 독립변수간의 다중공선성으로 인한 회귀계수 해석상의 문제를 해결하기 위해 독립변수들 간의 상관관계를 Person 상관계수를 통해 검증하였고 상관분석결과 독립변수들간의 다중공선성이 높을 가능성이 존재하였다. 이에 본 연구에서는 다중공선성을 제거하여 검증의 신뢰성을 높이기 위해 위계적 다중회귀분석 방법을 사용하였다. 또한 독립변인과 종속변인들 간의 인과적 관계에 따른 상대적 영향력을 파악하기 위해 표준화 회귀계수 Beta 값을 사용하였다.

## V. 연구결과

### 1. 팀제의 유효성에 대한 인식도

#### 가. 팀제 수용능력

대학도서관의 팀제 도입 수용능력에 대한 인식도 조사 및 사회 배경적 변수에 따른 인식도 차이를 조사한 결과는 다음 <표 8>과 같다.

<표 8> 팀제 수용성

측정지표	전체응답자		성별		연령		직급		근무기간	
	평균	표준편차	T값	p	F값	p	T값	p	F값	p
1. 도입시기 적절성	2.66	0.898	0.700	0.485	5.791	0.001*	0.223	0.824	7.023	0.000*
2. 도입준비 적절성	2.25	0.788	-0.137	0.891	5.862	0.001*	-1.197	0.233	7.625	0.000*
3. 대학도서관 조직구조에 적합성	2.31	0.983	-1.005	0.316	6.263	0.000*	-1.434	0.153	9.628	0.000*
팀제 수용성 인식도 평균	2.41	0.89	-0.15	0.56	5.97	0.00*	-0.80	0.40	8.09	0.00*

\*  $p < .05$  ( $p =$ 유의도)

\*\* 모든 사회 배경적 변수들에 대한 모집단의 등분산 여부(Levene 통계량) 검증 결과 각 모집단의 분산이 동일하게 나타났음.

<표 8>과 같이 대학도서관 조직구조의 팀제 수용능력에 대한 인식도는 평균 2.41, 표준편차 0.89로 전반적으로 낮은 평균치를 보이고 있으며 특히 도입준비의 적절성이 가장 낮은 평균값(2.25)을 보였다.

이와 같은 결과는 팀제 도입과정의 준비 부족의 문제점과 함께 팀제가 서비스를 주목적으로 하는 대학도서관에 적합한 조직구조라고 여기지 않기 때문인 것으로 분석된다. 따라서, 팀제를 도입할 경우 조직의 목적과 업무프로세스, 그리고 인원 구성에 대한 분석과 충분한 준비를 통해 대학도서관이라는 특성에 맞는 팀제 모형을 고안할 필요가 있다.

사회 배경적 변수에 따른 인식도 차이를 조사한 결과, 연령( $p = 0.00 < 0.05$ ) 및 근무기간( $p = 0.00 < 0.05$ )에 따른 대학도서관의 팀제 수용능력에 대한 인식도 평균은 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 즉, 20-30대 연령층이 40-50대 연령층 보다 팀제 도입에 따른 도입시기의 적절성, 도입준비의 충실성, 그리고 대학도서관 조직구조에 적합성에 높은 인식도 평균을 보였다. 또한 근무기간의 경우에도 10년 미만의 근무기간을 가진 직원들이 10년 이상의 근무기간의 직원들보다 팀제 도입에 따른 도입시기의 적절성, 도입준비의 충실성, 그리고 대학도서관 조직구조로의 적합성에서 높은 인식도 평균을 보였다.

나. 권한배분

팀제가 적용된 대학도서관 직원들의 권한배분에 대한 인식도 및 사회 배경적 특성에 따른 인식도 차이를 조사한 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 권한배분

측정요인	전체응답자		성별		연령		직급		근무기간	
	평균	표준편차	T값	p	F값	p	T값	p	F값	p
1. 권한 및 책임분배 적절성	2.79	0.900	1.571	0.188	2.088	0.102	2.082	0.039*	3.025	0.031*
2. 업무의 자율성	2.68	0.864	0.556	0.579	3.705	0.013*	0.255	0.799	5.763	0.001*
3. 업무의 책임성	2.99	0.948	-0.763	0.447	3.053	0.030*	0.303	0.763	3.987	0.009*
4. 업무참여의 적극성	2.81	0.935	-0.746	0.457	2.339	0.075	0.851	0.397	4.947	0.003*
권한배분 인식도 평균	2.82	0.91	0.15	0.42	2.80	0.06	0.87	0.50	4.43	0.01*

\* p < .05 (p=유의도)

\*\* 모든 사회 배경적 변수들에 대한 모집단의 등분산 여부(Levene 통계량) 검증 결과 각 모집단의 분산이 동일하게 나타났음.

<표 9>에서 나타난 바와 같이 전체응답자들의 권한배분에 대한 인식도는 평균 2.82, 표준편차 0.91로 비교적 낮은 평균치를 보이고 있으며 특히 업무의 자율성이 가장 낮은 평균값(2.68)을 보였다. 이는 팀제가 도입된 이후에도 팀제의 핵심요소인 권한이양이 효과적으로 이루어지지 못하고 있기 때문인 것으로 분석된다.

사회 배경적 특성에 따른 차이를 조사한 결과, 성별(p=0.42 > 0.05), 연령별(p=0.06 > 0.05), 그리고 직급별(p=0.50 > 0.05) 권한배분의 인식도 평균에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 다만 권한 및 책임분배 적절성의 경우 직급 간에 유의미한 차이가 발생하였으며 팀장집단이 팀원집단보다 높은 인식도 평균을 보였다. 그리고, 업무의 자율성과 책임성의 경우는 연령 간에 유의미한 차이가 발생하였는데 20-30대 연령층이 40-50대 연령층보다 높은 인식도를 보였다.

근무기간에 따른 인식도 평균(p=0.01 < 0.05)의 경우, 측정요인 모두에서 유의미한 차이가 발생하였다. 즉, 10년 미만의 근무기간을 가진 직원들이 10년 이상의 근무기간을 가진 직원들보다 모든 측정요인에 대해 높은 인식도 평균을 보여 대학도서관 팀제의 권한배분 정도에 대한 인식도는 근무기간에 따라 가장 큰 차이를 보이는 것으로 조사되었다.

다. 의사소통

팀제가 적용된 대학도서관 직원들의 의사소통에 대한 인식도 조사 및 사회 배경적 변수에 따른 인식도 차이를 조사한 결과는 <표 10>과 같다.

〈표 10〉 의사소통

측정요인	전체응답자		성별		연령		직급		근무기간	
	평균	표준편차	T값	p	F값	p	T값	p	F값	p
1. 의사결정의 민주성	2.71	0.834	0.574	0.568	0.520	0.669	2.258	0.027*	1.986	0.118
2. 업무량의 적절성	2.73	0.834	0.307	0.759	2.559	0.056	1.431	0.147	4.803	0.003*
3. 정보공유의 적절성	2.81	0.827	1.087	0.278	0.925	0.430	5.086	0.000*	1.120	0.342
4. 역할인지의 정확성	2.88	0.849	0.447	0.655	0.930	0.427	3.384	0.001*	1.120	0.342
의사소통 인식도 평균	2.78	0.84	0.60	0.56	1.23	0.40	3.04	0.04*	2.26	0.20

\*  $p < .05$  ( $p$ =유의도)

\*\* 모든 사회 배경적 변수들에 대한 모집단의 등분산 여부(Levene 통계량) 검증 결과 각 모집단의 분산이 동일하게 나타났음.

〈표 10〉과 같이 전체응답자들의 의사소통에 대한 인식도는 평균 2.78, 표준편차 0.84로 비교적 낮은 평균치를 보이고 있으며 특히 의사결정과정의 민주성이 가장 낮은 인식도(2.71)를 보였다.

사회 배경적 변수에 따른 의사소통 인식도 차이를 조사한 결과, 성별( $p=0.60 > 0.05$ ), 연령별( $p=0.40 > 0.05$ ), 그리고 근무기간별( $p=0.200 > 0.05$ ) 의사소통의 인식도 평균은 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 다만 업무량의 적절성의 경우 근무기간 간에 유의미한 차이가 발생하였는데 10년 미만의 근무기간을 가진 직원들이 10년 이상의 근무기간을 가진 직원들보다 높은 인식도 평균을 보였다.

직급에 따른 의사소통 인식도 평균( $p=0.04 < 0.05$ )은 통계적으로 유의미한 차이가 발생하였다. 즉, 업무량의 적절성을 제외한 측정요인에서 유의미한 차이가 발생하였고 팀장집단이 팀원집단보다 높은 인식도 평균을 보여 대학도서관 팀제의 의사소통 정도에 대한 인식도 차이의 경우 다른 사회 배경적 특성들보다 직원들의 직급에 의해 차이를 보이는 것으로 분석되었다. 특히, 직급이 낮을수록 의사소통과정이 민주적으로 이루어지지 않고 있으며 팀 내부의 정보 공유가 적절하게 이루어지지 않고 팀의 목표 및 팀원간의 역할이 정확하게 인지되지 못하고 있다고 생각하는 경향이 강하게 나타났다. 또한, 팀내 정보공유에 대한 불만정도에 있어서는 팀원집단이 팀장집단보다 상대적으로 높게 나타났다. 즉 팀제의 운영적 측면에 있어서는 팀원집단이 상대적으로 부정적 경향이 강한 것으로 나타났다.

#### 라. 갈등해소

팀제가 적용된 대학도서관 직원들의 갈등해소에 대한 인식도 조사 및 사회 배경적 변수에 따른 인식도 차이를 조사한 결과는 〈표 11〉과 같다.

〈표 11〉 갈등해소

측정요인	전체응답자		성별		연령		직급		근무기간	
	평균	표준편차	T값	p	F값	p	T값	p	F값	p
1. 팀간 업무협조	2.62	0.832	-1.332	0.184	0.765	0.515	1.245	0.215	3.321	0.021*
2. 팀간 문제해결 조정능력	2.48	0.754	-0.477	0.634	1.066	0.365	2.265	0.025*	4.936	0.003*
갈등해소 인식도 평균	2.55	0.79	-0.90	0.41	0.92	0.44	1.75	0.12	4.13	0.01*

\*  $p < .05$  ( $p$ =유의도)

\*\* 모든 사회 배경적 변수들에 대한 모집단의 등분산 여부(Levens 통계량) 검증 결과 각 모집단의 분산이 동일하게 나타났음.

〈표 11〉과 같이 전체응답자들의 갈등해소에 대한 인식도는 평균 2.55, 표준편차 0.79로 비교적 낮은 평균치를 보여 팀제가 도입된 이후에 팀 내부 및 팀간 원활한 업무협조 기능과 문제해결 조정 기능이 제대로 작동되지 못하고 있는 것으로 조사되었다.

사회 배경적 변수에 따른 인식도 차이를 조사한 결과, 성별( $p=0.41 > 0.05$ ), 연령별( $p=0.44 > 0.05$ ), 그리고 직급별( $p=0.12 > 0.05$ ) 갈등해소의 인식도 평균은 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 다만 문제해결 적절성의 경우 직급 간 유의미한 차이를 보였으며 팀장집단이 팀원집단보다 높은 인식도 평균을 보였다.

근무기간에 따른 갈등해소의 경우 모든 측정요인에서 유의미한 차이가 발생하였는데 근무기간 10년 미만의 직원들이 10년 이상의 근무기간을 가진 직원들보다 높은 인식도 평균을 보였다. 즉 팀제의 갈등해소 정도에 대한 인식도 차이는 다른 사회배경적 특성보다 직원들의 근무기간에 따른 차이가 큰 것으로 나타나 근무기간이 적은 직원일수록 팀내 및 팀간 업무협조와 문제해결에 대해 긍정적인 태도를 가지고 있는 것으로 조사되었다.

마. 평가

팀제가 적용된 대학도서관 직원들의 평가에 대한 인식도 조사 및 사회 배경적 변수에 따른 인식도 차이를 조사한 결과는 〈표 12〉와 같다.

〈표 12〉 평가

측정요인	전체응답자		성별		연령		직급		근무기간	
	평균	표준편차	T값	p	F값	p	T값	p	F값	p
1. 평가절차의 적절성	2.55	0.813	-0.097	0.923	1.787	0.151	1.077	0.283	3.576	0.015*
2. 평가기준의 합리성	2.52	0.847	0.254	0.800	3.055	0.030*	1.103	0.272	4.424	0.005*
3. 평가방법의 공정성	2.54	0.876	0.654	0.514	2.460	0.064	1.447	0.150	2.368	0.072
평가 인식도 평균	2.54	0.85	0.27	0.75	2.43	0.08	1.21	0.23	3.46	0.03*

\*  $p < .05$  ( $p$ =유의도)

\*\* 모든 사회 배경적 변수들에 대한 모집단의 등분산 여부(Levens 통계량) 검증 결과 각 모집단의 분산이 동일하게 나타났음.

〈표 12〉와 같이 전체응답자들의 평가에 대한 인식도는 평균 2.54, 표준편차 0.85로 비교적 낮은 평균치를 보이고 있으며 특히 평가기준의 합리성이 가장 낮은 인식도(2.52)를 보여 팀제 도입을 위한 가장 중요한 요소 중 하나인 평가 및 보상이 제대로 이루어지고 있지 않은 것으로 조사되었다.

사회 배경적 변수에 따른 팀제의 평가기준과 방법에 대한 인식 차이를 조사한 결과, 성별( $p=0.75 > 0.05$ ), 연령별( $p=0.08 > 0.05$ ), 그리고 직급별( $p=0.23 > 0.05$ ) 평가의 인식도 평균에는 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 다만 평가기준의 합리성의 경우 연령 간에 유의미한 차이가 나타났으며 20-30대 연령층이 40-50대 연령층보다 높은 인식도 평균을 보였다.

근무기간별 인식도 평균( $p=0.03 < 0.05$ )은 통계적으로 유의미한 차이가 발생하였다. 즉, 평가 절차의 적절성과 평가기준의 합리성에서 유의미한 차이가 나타났으며 10년 미만의 근무기간을 가진 직원들이 10년 이상의 근무기간을 가진 직원들보다 높은 인식도 평균을 보였다. 따라서, 대학도서관 팀제의 평가방법과 기준에 대한 인식도 차이의 경우 다른 사회배경적 특성보다 근무기간에 의해 발생하는 것으로 조사되었다.

바. 인력배치

팀제가 적용된 대학도서관의 인력배치에 대한 인식도 조사 및 사회 배경적 변수에 따른 조사 결과는 〈표 13〉과 같다.

〈표 13〉 인력배치

측정요인	전체응답자		성별		연령		직급		근무기간	
	평균	표준편차	T값	p	F값	p	T값	p	F값	p
1. 인력배치의 공정성	2.58	0.714	0.288	0.774	1.122	0.342	1.874	0.065	2.032	0.111
2. 인력배치의 적합성	2.65	0.767	-0.690	0.491	2.430	0.067	2.394	0.019*	1.630	0.184
3. 팀장선임의 적절성	2.63	0.861	-0.611	0.542	2.376	0.072	2.895	0.005*	4.506	0.004*
인력배치 인식도 평균	2.62	0.78	-0.34	0.60	1.98	0.16	2.39	0.03	2.72	0.10

\*  $p < .05$ ( $p$ =유의도)

\*\* 모든 사회 배경적 변수들에 대한 모집단의 등분산 여부(Levene 통계량) 검증 결과 각 모집단 의 분산이 동일하게 나타났음.

〈표 13〉에서 나타난 것과 같이 전체응답자들의 인력배치에 대한 인식도는 평균 2.62, 표준편차 0.78로 비교적 낮은 평균치를 보이고 있으며 특히, 팀원배치의 공정성이 가장 낮은 인식도(2.58)를 보여 팀제가 적용된 대학도서관의 팀원배치 및 팀장 선임이 적절하게 이루어지고 있지 못한 것으로 조사되었다. 이는 대부분의 대학도서관이 팀제 도입 이후에도 기존 조직구조의 인력 배치 및 직책을 그대로 승계한 경우가 많기 때문인 것으로 분석된다.

사회 배경적 변수에 따른 차이를 조사한 결과, 성별( $p=0.60 > 0.05$ ), 연령별( $p=0.16 > 0.05$ ), 그리고 근무기간별( $p=0.10 > 0.05$ ) 평가의 인식도 평균의 경우 통계적으로 유의미한 차이가 발생하지 않았다. 다만 팀장선임의 적절성의 경우 근무기간 간에 유의미한 차이가 나타났는데 10년 미만의 근무기간을 가진 직원들이 10년 이상의 근무기간을 가진 직원들보다 높은 인식도 평균을 보였다.

직급에 따른 인식도 평균( $p=0.03 < 0.05$ )의 경우에는 통계적으로 유의미한 차이가 발생하였다. 특히, 인력배치의 적절성과 팀장선임의 적절성에서 유의미한 차이가 발생하였는데 팀장집단이 팀원집단보다 높은 인식도 평균을 보였다. 즉 대학도서관 팀제의 인력배치 정도에 대한 인식도 차이는 다른 사회배경적 특성보다 직원들의 직급에 의해 발생하는 것으로 조사되었다.

사. 능률성

팀제가 적용된 대학도서관의 조직성과 측정항목 중 능률성 향상 정도에 대한 직원들의 인식도 조사 및 사회 배경적 변수에 따른 인식도 차이를 조사한 결과는 <표 14>와 같다.

<표 14> 능률성

측정요인	전체응답자		성별		연령		직급		근무기간	
	평균	표준편차	T값	p	F값	p	T값	p	F값	p
1. 업무처리시간의 단축	2.78	0.830	-0.050	0.961	1.489	0.219	1.280	0.202	4.150	0.007*
2. 업무처리과정의 간소화	2.84	0.860	-0.730	0.456	1.329	0.266	2.539	0.013*	1.955	0.122
3. 업무처리의 효율성	2.69	0.874	-0.051	0.960	0.818	0.486	2.908	0.005*	2.017	0.113
능률성 인식도 평균	2.77	0.85	-0.28	0.79	1.21	0.32	2.24	0.07	2.71	0.08

\*  $p < .05$ ( $p$ =유의도)

\*\* 모든 사회 배경적 변수들에 대한 모집단의 등분산 여부(Levene 통계량) 검증 결과 각 모집단의 분산이 동일하게 나타났음.

<표 14>에 나타난 것과 같이 전체응답자들의 조직의 능률성에 대한 인식도는 평균 2.77, 표준편차 0.85로 비교적 낮은 평균치를 보이고 있으며 특히 업무처리의 효율성이 가장 낮은 인식도(2.69)를 보였다. 즉, 팀제가 도입된 이후에도 업무처리시간과 업무처리과정이 단축되거나 간소화되지 않았으며 업무처리도 효율적으로 이루어지지 못하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 조사결과는 팀제 도입의 목적이 업무처리과정의 단축과 효율적 처리과정이라는 점을 감안할 때 팀제가 효과적으로 정착되지 못하고 있음을 보여준다.

사회 배경적 변수에 따른 차이를 조사한 결과 성별( $p=0.79 > 0.05$ ), 연령별( $p=0.32 > 0.05$ ), 직급별( $p=0.07 > 0.05$ ) 그리고 근무기간별( $p=0.08 > 0.05$ ) 능률성의 인식도 평균에는 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 다만 업무처리시간 단축의 경우 근무기간 간에 유의미한 차이가 나타났



으며 10년 미만의 근무기간을 가진 직원들이 10년 이상의 근무기간을 가진 직원들보다 높은 인식도 평균을 보였다. 또한, 업무처리과정의 간소화와 업무처리 효율성의 경우 직급 간에 유의미한 차이를 보였으며, 팀장집단이 팀원집단보다 높은 인식도 평균을 보였다. 즉, 대학도서관 팀제의 능력성에 대한 인식도 차이는 사회 배경적 요인에 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 다만 다른 사회 배경적 변수와 비교할 때 직급에 의한 인식도 차이가 상대적으로 큰 것으로 조사되었다.

아. 효과성

팀제가 적용된 대학도서관의 조직성과 측정항목 중 효과성 향상 정도에 대한 직원들의 인식도 조사 및 사회 배경적 변수에 따른 인식도 차이를 조사한 결과는 <표 15>와 같다.

<표 15> 효과성

측정요인	전체응답자		성별		연령		직급		근무기간	
	평균	표준편차	T값	p	F값	p	T값	p	F값	p
1. 목표 달성의 효과성	2.79	0.775	0.226	0.821	1.236	0.298	2.226	0.029*	4.544	0.004*
2. 결과의 질적 향상	2.75	0.842	0.215	0.830	0.773	0.511	2.510	0.014*	2.921	0.035*
효과성 인식도 평균	2.77	0.81	0.22	0.83	1.00	0.40	2.37	0.02*	3.73	0.02*

\* p < .05(p=유의도)

\*\* 모든 사회 배경적 변수들에 대한 모집단의 등분산 여부(Levene 통계량) 검증 결과 성별, 연령, 직급 변수에서 모집단의 분산이 동일하게 나타났고 근무기간 변수는 모집단의 분산이 동일하게 나타나지 않았음.

조사결과, 전체응답자들의 효과성에 대한 인식도는 평균 2.77, 표준편차 0.81로 비교적 낮은 평균치를 보여 팀제가 적용된 대학도서관의 목표 달성이 효과적으로 이루어지고 있지 못하며 업무 처리 및 결과가 질적으로 향상되었다고 여기지 않는 것으로 조사되었다.

사회 배경적 변수에 따른 조직의 효과성 인식도 차이를 조사한 결과, 직급(p=0.02 < 0.05) 과 근무기간(p=0.02 < 0.05)에 따른 효과성에 대한 인식도 평균은 통계적으로 유의미한 차이가 발생하였다. 즉 팀제의 효과성 정도에 대해 팀장집단이 팀원집단보다 높은 인식도 평균을 보였으며 근무기간이 10년 미만인 직원들이 10년 이상의 근무기간을 가진 직원보다 높은 인식도 평균치를 보였다. 즉 팀제의 효과성은 직원들의 근무기간과 직급에 의해 가장 많은 영향을 받는 것으로 조사되었다.

자. 대응성

팀제가 적용된 대학도서관의 조직성과 측정항목 중 대응성 향상 정도에 대한 직원들의 인식도 조사 및 사회 배경적 변수에 따른 인식도 차이를 조사한 결과는 <표 16>과 같다.

〈표 16〉 대응성

측정요인	전체응답자		성별		연령		직급		근무기간	
	평균	표준편차	T값	p	F값	p	T값	p	F값	p
1. 고객요구 대응의 효과성	2.87	0.870	-1.316	0.190	2.293	0.079	2.090	0.038*	3.302	0.022*
2. 고객만족도 향상	2.79	0.866	-0.467	0.641	2.280	0.081	1.753	0.084	2.471	0.063
대응성 인식도 평균	2.83	0.87	-0.89	0.42	2.29	0.08	1.92	0.06	2.89	0.04*

\*  $p < .05$  (p=유의도)

\*\* 모든 사회 배경적 변수들에 대한 모집단의 등분산 여부 (Levene 통계량) 검증 결과 성별, 연령, 직급 변수에서 모집단의 분산이 동일하게 나타났다. 그리고 근무기간 변수는 모집단의 분산이 동일하게 나타나지 않았음.

〈표 16〉에서 나타난 것과 같이 효과성에 대한 인식도는 평균 2.83, 표준편차 0.87로 비교적 낮은 평균치를 보여 대학도서관에 적용된 팀제가 고객요구에 적절하게 대응하지 못하고 있으며 이에 따라 고객만족도 또한 향상되지 못하고 있는 것으로 조사되었다.

사회 배경적 변수에 따른 조직의 대응성 인식도 차이를 조사한 결과, 근무기간( $p=0.04 < 0.05$ )에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 발생하였다. 즉, 10년 미만의 근무기간을 가진 직원들이 10년 이상 근무기간의 직원들보다 높은 인식도를 보였다.

## 2. 조직성과에 대한 팀제의 영향력 분석

조직성과에 대한 팀제 도입 및 운영 특성 변인들의 영향력을 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 또한, 회귀식에 포함된 독립변수간에 상관관계를 조사한 결과 독립변수간에 매우 높은 관련성이 발견되었고 이는 독립변수간에 다중공선성이 높을 가능성을 내포하기 때문에 위계적 투입방법에 의한 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 다음과 같다.

### 가. 능률성

팀제의 도입 및 운영과 관련된 독립변수들과 종속변수인 능률성간의 영향정도를 파악하기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 〈표 17〉과 같다.

〈표 17〉과 같이 의사소통 변수를 포함한 세 개의 독립변수로 구성된 회귀식은 능률성의 총 변동 중에서 61.7%(수정된  $R^2$ )를 설명하고 있으며 분산분석 결과 회귀식은 통계적으로 매우 유의미하게 나타났다. ( $F=99.880$ , Sig.  $F=0.000 < 0.05$ ) 각 독립변수의 통계적 유의도와 상대적 중요도를 나타내 주는 회귀계수를 보면 각 독립변수들의 통계적 유의도를 나타내는 비표준화된 계수 $\beta$ 의 유의확률이 의사소통( $\beta=.410$   $p=0.000$ ), 팀제수용능력( $\beta=.328$   $p=0.000$ ), 권한배분( $\beta=.253$   $p=0.001$ )에서 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서, 각 독립변수의 상대적 중요도를 나타내 주는 표준화계수 Beta값을 통해 볼 때, 팀제의 능률성은 의사소통(0.334)에 가장 큰

〈표 17〉 팀제 특성과 능률성간의 회귀분석 결과

독립변수	종속변수		능률성	
	R <sup>2</sup>		회귀계수	
	R <sup>2</sup>	수정 R <sup>2</sup>	β	Beta
의사소통	.617*	.611	.410*	.334
팀제수용능력			.328*	.063
권한배분			.253*	.071

\* p < .05 (p=유의도)

영향을 받으며, 수용능력(0.063), 권한배분(0.071)순으로 상대적 영향력을 받는 것으로 나타났다. 즉, 팀제 도입에 따른 능률성 즉, 업무처리시간의 단축 및 처리과정의 간소화에 가장 큰 영향을 주는 요소는 팀내부의 원활한 의사소통인 것으로 조사되었다.

이와 같은 조사결과는 팀장의 커뮤니케이션 개선노력이 팀제의 효율성을 높이기 위한 필수요소라는 Bazirjian과 Stanley<sup>37)</sup>의 주장과도 일치한다.

나. 효과성

팀제의 도입 및 운영과 관련된 독립변수들과 종속변수인 효과성간의 영향정도를 파악하기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 〈표 18〉과 같다.

〈표 18〉 팀제 특성과 효과성간의 회귀분석 결과

독립변수	종속변수		효과성	
	R <sup>2</sup>		회귀계수	
	R <sup>2</sup>	수정 R <sup>2</sup>	β	Beta
의사소통	.630*	.624	.439*	.366
팀제수용능력			.273*	.271
평가			.267*	.272

\* p < .05 (p=유의도)

〈표 18〉과 같이 의사소통요인을 포함한 세 개의 독립변수로 구성된 회귀식은 효과성의 총 변동 중에서 63%(수정된 R<sup>2</sup>)를 설명하고 있으며 분산분석 결과 회귀식은 통계적으로 매우 유의미하게 나타났다.(F=105.483 Sig. F=0.000 < 0.05) 각 독립변수의 통계적 유의도와 상대적 중요도를 나타내 주는 회귀계수를 보면, 비표준화된 계수β의 유의확률이 의사소통(β=.439 p=0.000), 팀제

37) Rosann Bazirjian & Nancy Markle Stanley, *op.cit.*, p.139.

수용능력( $\beta = .273$   $p = 0.000$ ), 평가( $\beta = .267$   $p = 0.000$ )에서 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 즉 각 독립변수들의 상대적 중요도를 나타내 주는 표준화계수 Beta를 통해 볼 때 팀제의 효과성은 의사소통(0.366)에 의해 가장 큰 영향을 받는 것으로 나타났으며, 수용능력(0.271), 평가(0.272)순으로 상대적 영향력을 받는 것을 알 수 있다.

결국, 팀제의 효과성 즉, 목표의 효과적인 달성 및 결과의 질적인 향상을 위해서는 팀 내부의 효율적인 의사소통 시스템의 구축과 조직의 팀제 수용능력을 높일 필요가 있는 것으로 분석되었다.

다. 대응성

팀제의 도입 및 운영과 관련된 독립변수들과 종속변수인 대응성간의 영향정도를 파악하기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 <표 19>와 같다.

<표 19> 팀제 특성과 대응성간의 회귀분석 결과

독립변수	종속변수		대응성	
			R <sup>2</sup>	
	R <sup>2</sup>	수정 R <sup>2</sup>	회귀계수	Beta
의사소통	.597*	.591	$\beta$	.459*
팀제수용능력			Beta	.354
인력배치			$\beta$	.404*
			Beta	.371
			$\beta$	.224*
			Beta	.179

\* $p < .05$  ( $p =$ 유의도)

<표 19>와 같이 의사소통요인을 포함한 세 개의 독립변수로 구성된 회귀식은 대응성의 총 변동 중에서 59%(수정된 R<sup>2</sup>)를 설명하고 있으며 회귀식 분산분석결과 통계적으로 유의미하게 나타났다.( $F = 72.179$  Sig.  $F = 0.000 < 0.05$ ), 각 독립변수의 통계적 유의도와 상대적 중요도를 나타내 주는 회귀계수를 보면 비표준화된 계수 $\beta$ 의 유의확률을 보면 의사소통( $\beta = .459$   $p = 0.000$ ), 팀제수용능력( $\beta = .404$   $p = 0.000$ ), 인력배치( $\beta = .224$   $p = 0.004$ )에서 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 그리고 각 독립변수들의 상대적 중요도를 나타내 주는 표준화계수 Beta를 통해 볼 때, 조직의 대응성은 팀제수용능력(0.371)에 가장 큰 영향을 받으며 의사소통 요인(0.354), 인력배치(0.179)순으로 상대적 영향력을 받는 것을 알 수 있다.

즉, 고객의 요구에 효율적인 대응과 서비스 만족도를 높이기 위해서는 팀제 도입을 위한 조직의 수용능력 향상과 함께 팀내부 및 팀간 효율적인 커뮤니케이션 방안 마련이 필수적인 것으로 조사되었다.

조직성과에 대한 팀제의 영향력 분석결과 대학도서관의 조직성과 즉, 팀제의 유효성 영향을 미치는 팀제의 영향요인은 팀제 운영 측면의 의사소통과 팀제 도입 측면의 팀제 수용능력인 것

으로 분석되었다. 따라서, 팀제를 적용할 경우 도입시기 결정 및 조직구조 분석을 통해 팀제 도입을 위한 대학도서관의 수용능력을 높이고 팀내부 및 팀간 원활하고 유기적인 의사소통 방안을 마련할 필요가 있다.

## VI. 결 론

본 연구는 대학도서관에 도입된 팀제가 효과적으로 운영되고 있는지를 평가하고 팀제의 조직 성과에 영향을 미치는 요인을 분석함으로써 효율적인 대학도서관 팀제 방안을 제시하고자 하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 대학도서관의 팀제 도입 수용능력에 대한 인식도 조사 결과, 팀제 도입을 위해 필수적인 권한배분, 팀원간의 원활한 커뮤니케이션, 갈등해소 방안, 개인과 팀의 업무능력과 성과에 대한 객관적인 평가, 인력배치 등이 효과적으로 이루어지지 못하고 있으며 이에 따라 팀제 도입에 따른 성과 즉, 능률성, 효과성, 대응성도 높지 않은 것으로 조사되었다.

둘째, 팀제에 대한 사회배경적 인식도 차이를 검증한 결과, 연령, 직급, 그리고 근무기간에 따라 팀제에 관한 인식과 평가에 차이가 있는 것으로 조사되었다. 특히, 근무연한이 적은 직원들의 경우 근무연한이 많은 집단에 비해 팀제 도입시기 및 대학도서관에의 적절성에 긍정적인 것으로 조사되었다.

셋째, 팀제의 도입 및 운영과 관련된 독립변수들과 종속변수간의 영향정도를 파악하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 팀제 운영측면의 효율적인 의사소통과 팀제 도입측면의 팀제 수용능력이 능률성, 효과성, 그리고 대응성에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 대학도서관에 팀제를 효과적으로 정착시키고 도입에 따른 효과를 높이기 위한 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 팀제의 필요성과 효과적인 운영에 관한 체계적인 교육이 필요하다. 즉, 팀내 목표 설정 방법, 갈등해소와 협력을 위한 효율적인 커뮤니케이션 방안, 각각의 역할 수행에 관한 사전교육과 지속적인 재교육을 제공할 필요가 있다.

둘째, 팀제도입에 따른 문제를 최소화하고 효율적인 운영을 위해 팀제 도입이전에 조직의 특성 및 인적자원의 분석, 다양한 팀제 적용 사례조사, 팀제 적용을 위한 제도의 정비, 공동의 목표 설정을 통해 팀제 도입을 위한 대학도서관의 수용능력을 높일 필요가 있다.

셋째, 팀 내부의 문제점을 최소화하고 목표설정과 추진에 따른 갈등해소를 위해 팀간 그리고 팀내부의 효율적인 커뮤니케이션 방안을 마련할 필요가 있다. 즉, 전통적 조직구조의 일방적인 커뮤니케이션 방식에서 공동의 목표 설정과 효율적인 목표달성을 위해 수평적이고 합리적인 커

뮤니케이션 방안이 마련될 필요가 있다.

넷째, 설문조사결과, 현재 적용되고 있는 팀제가 대학도서관에 적합하지 않다고 느끼는 것으로 나타나(평균값 2.31) 대학도서관의 특성과 목적에 적합한 팀제 모델이 개발될 필요가 있다. 즉, 이용자 서비스를 중심으로 한 팀 구성, 프로세스 중심의 팀 조직, 팀별 목표수행 및 팀간 커뮤니케이션 모형, 서비스의 질과 성과지표 등을 고려한 적절한 평가지표를 기반으로 한 팀제 모형이 제시될 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 김현미. 대학도서관의 팀 경영 모형에 관한 연구. 석사학위논문. 한양대학교 교육대학원. 2001.
- 김형기. 경영혁신을 위한 조직설계방향 : 팀조직의 논리와 사례를 중심으로. 서울: 한국생산성 본부. 1995.
- 박인용. “한국의 대학도서관 조직개발에 관한 연구.” 한국도서관·정보학회지, 제34권, 제1호(2003), pp.331-349.
- 박준식. “대학도서관 운영 개선사례 : 팀제도입 사례.” 제36회 전국도서관대회, 한국도서관정보학회 주최 라운드 테이블 자료, 부산: 한국도서관 정보학회(1998), pp.1-11.
- 박춘화, 김진균, 최진순. “대학도서관 팀 조직 후 사서의 만족에 관한 연구.” 제38회 전국도서관대회 주제발표논문집, 서울: 한국도서관협회(2000), pp.75-95.
- 심화섭. 팀의 핵심역량과 팀효과성에 관한 실증적 연구. 박사학위논문. 조선대학교 대학원경영학과. 1997.
- 오동근. “대학도서관의 조직대안으로서의 팀제조직에 관한 연구.” 한국도서관·정보학회지, 제30권, 제3호(1999), pp.345-363.
- 윤혜영. “한국의 대학도서관 팀제의 문제점과 개선방안.” 한국문헌정보학회지, 제38권, 제4호(2004), pp.5-24.
- \_\_\_\_\_. “대학도서관 팀제 운영방식이 팀 효과성에 미치는 영향.” 한국 도서관·정보학회지, 제35권, 제4호(2004), pp.23-40.
- 윤희윤. “대학도서관 경영개혁의 동향과 반추.” 한국도서관·정보학회지, 제32권, 제1호(2001), pp.33-51.
- 임창희, 가재산. 한국형 팀제를 넘어서. 서울: 삼성경제연구소. 1998.
- 정재영. “주제전문사서 양성을 위한 협력모형 구축에 관한 연구.” 한국문헌정보학회지, 제41권, 제1호(2007), pp.391-409.

- 홍미라, 문성빈. "유비쿼터스 환경에서의 대학도서관 조직." 정보관리연구, 제35권, 제3호(2004), pp.75-107.
- LG경제연구원. 한국기업의 경영현주소: 1000대 기업의 경영혁신 해보. 서울: LG경제연구원, 1995.
- Association of Research Libraries. *SPEC Kit 232: Use of Teams in ARL Libraries*. Washington, D. C. : ARL, 1998.
- Bazirjian, Rosann. "Role of Library Faculty in a Team Environment." *Library Administration & Management*, Vol.17, No.1(2003), pp.33-39.
- Rosann, Bazirjian, Nancy Markle Stanley. "Assessing the Effectiveness of Team-based Structures in Libraries." *Library collections, Acquisitions & Technical Services*, Vol.25(2001), pp.131-157.
- Boissonnas, Christian. "Technical Services: The Other Reader Service," *Portal: Libraries and the Academy*, Vol.1, No.1(2001), pp.33-46.
- Bower, Matthew, et. al. "Organizational Restructuring in Academic Libraries : A case study," *Journal of Library Administration*, Vol.22, No.2/3(1996). pp.133-144.
- Diaz, Joseph R. and Chestalene Pintozzi. "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., R. Cecilia Knight, and Carrie Russell. "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.
- Katzenbach, Jon R. and Douglas K. Smith. 기업혁신 팀경영. 양준용 역. 서울: 한국경제 신문사. 1994.
- Lubans, J. Jr. "Teams in Libraries." *Library Administration & Management*. Vol.17, No.3 (2003). pp.144-146.
- Owens, Irene. "The Impact of Change from Hierarchy to Teams in Two Academic Libraries: Intended Results versus Actual Results using Total Quality Management." *College and Research Libraries*, Vol. 60, No.6(1999), pp.571-584.

## 〈팀제 도입 대학도서관 현황〉

	대학명	소속부서	팀수	팀구분	도입년도
1	강남대	도서관	1	학술정보팀	1999
2	건국대	도서관	3	정보처리팀, 정보봉사팀, 정보개발팀	2003
3	건양대	학술정보 지원센터	1	문헌정보팀	1999
4	경기대	도서관	3	정보지원팀, 정보운영팀, 정보개발팀	2002
5	경남대	도서관	2	문헌정보팀, 전산정보팀	2007
6	경북대	도서관	8	행정지원팀, 수서등록팀, 분류목록팀, 전산관리팀 연구자료팀, 대출반납팀, 장서관리팀, 의학자료팀	2001
7	경성대	도서관	2	학술정보지원팀, 정보서비스팀	1999
8	경원대	도서관	2	학술정보지원팀, 학술정보운영팀	1999
9	경일대	학술정보원	2	수서팀, 열람팀	2005
10	계명대	도서관	3	학술정보지원팀, 학술정보서비스팀, 학술정보운영팀	1998
11	고려대(서창)	학술정보원	1	학술정보지원팀	2001
12	공주대	도서관	5	기획·수서팀, 정리팀, 대출팀, 정보봉사팀, 전자정보팀	2004
13	국민대	도서관	2	수서팀, 열람팀	2002
14	군산대	도서관	5	수서팀, 정리팀, 장서운영팀, 정보지원팀, 전자정보팀	2002
15	금오공대	도서관	2	수서·정리팀, 열람팀	2000
16	대구가톨릭대	도서관	2	정보개발팀, 정보운영팀	2000
17	대구대	도서관	4	운영관리팀, 주제정보지원팀, 학술정보지원팀, 대구분관팀	2000
18	대구한의대	도서관	1	학술정보운영팀	1999
19	대전대	도서관	2	학술정보팀, 정보열람팀	2006
20	동국대	도서관	2	학술정보관리팀, 학술정보서비스팀	1999
21	동서대	도서관	2	열람·관리팀, 학술정보관리팀	1999
22	동양대	도서관	1	도서관 행정팀	2000
23	명지대	도서관	3	학술정보처리팀, 자연과학캠퍼스학술정보봉사팀, 인문캠퍼스학술정보봉사팀	1999
24	백석대	학술정보관	2	정보지원팀, 정보운영팀	2002
25	부산외국어대	도서관	2	수서팀, 열람팀	1999
26	상주대	도서관	2	수서정리팀, 열람팀	2007
27	서강대	도서관	3	자료개발팀, 정보봉사팀, 관리운영팀	2006
28	서울기독대	학술정보관	1	학술정보팀	2002
29	서울산업대	도서관	3	정보지원팀, 정보정리팀, 정보봉사팀	2002
30	서울시립대	도서관	4	수서팀, 정리팀, 열람팀, 전자정보팀	1998
31	서원대	학술정보원	2	학술정보개발팀, 학술정보봉사팀	2005
32	선문대	도서관	1	문헌정보지원팀	1999
33	성공회대	도서관	1	도서관팀	2005
34	성균관대	도서관	3	학술정보지원팀, 인문정보운영팀, 자연정보운영팀	1998
35	성신여대	도서관	2	학술정보지원팀, 학술정보운영팀	2003
36	숙명여대	도서관	4	인문과학정보팀, 사회과학정보팀, 자연과학, 예·체능정보팀, 전자정보·지원팀	1999



37	순천향대	도서관	1	문헌팀	2000
38	숭실대	정보지원처	3	학술정보지원팀, 학술정보운영팀, 학술정보개발팀	1998
39	신라대	종합정보센터	1	문헌정보팀	2005
40	아세아연합신학대	도서관	1	도서관팀	2000
41	아시아대	도서관	3	정보지원팀, 주제정보팀, 학술정보팀	2005
42	아주대	도서관	2	학술정보개발팀, 학술정보운영팀	1996
43	안동대	도서관	5	수서팀, DB관리팀, 전자정보팀, 대출/참고팀, 정기간행물팀	2002
44	영남대	도서관	7	수서팀, 정리팀, 전자자료팀, 인문과학자료팀, 사회과학자료팀, 과학기술자료팀, 법학자료팀	2005
45	영동대	학술정보처	1	정보서비스팀	2005
46	우송대	학술정보실	1	학술지원팀	1999
47	원광대	도서관	4	운영관리팀, 주제정보팀, 학술정보팀, 의학도서관운영팀	1998
48	위덕대	학술정보원	1	학술정보팀	2003
49	인하대	학술정보관	3	정보운영기획팀, 학술정보운영팀, 학술정보시스템팀	2001
50	전북대	도서관	8	서무팀, 수서팀, 정리팀, 대출팀, 주제자료운영팀 연속간행물팀, 전자정보팀	2002
51	전주교육대	교육정보원	2	정보개발팀, 정보운영팀	2005
52	조선대	도서관	3	학술정보지원팀, 주제정보봉사팀, 학술정보봉사팀	2004
53	중부대	학술정보센터	1	학술정보팀	2002
54	청주대	학술정보처	2	학술정보지원팀, 학술정보운영팀	1998
55	추계예술대	도서관	1	정보관리팀	2000
56	충남대	도서관	8	행정지원팀, 수서팀, 정리팀, 전산홍보팀 대출팀, 주제자료팀, 학술정보팀, 디지털정보팀	2001
57	포항공대	학술정보원	1	학술정보팀	1997
58	한경대	도서관	2	수서팀, 열람팀	2003
59	한국기술교육대	학술정보원	1	학술정보팀	1998
60	한국산업기술대	도서관	1	학술정보팀	2004
61	한국정보통신대	학술정보처	1	정보지원팀	2006
62	한국항공대	도서관	1	학술정보팀	2000
63	한남대	학술정보처	2	정보서비스팀, 문헌정보팀	1998
64	한밭대	도서관	3	정보지원팀, 문헌정보팀, 전자정보팀	2004
65	한성대	학술정보관	2	학술자료팀, 학술정보팀	2004
66	한세대	도서관	2	학술정보관리팀, 학술정보열람팀	2004
67	한양대	학술정보관	6	정보지원팀, 전자정보팀, 과학기술정보팀 사회과학정보팀, 인문과학정보팀, 의학학술정보팀	2000
68	한양대(안산)	학술정보관	4	정보지원팀, 정보운영팀, 과학기술정보팀 인문사회과학정보팀	2000
69	호남신학대	도서관	1	문헌정보팀	2005
70	호서대	도서관	1	학술지원팀	2001
71	호원대	도서관	2	수서팀, 열람팀	2001

