

도서관의 TQM 적용에 관한 연구

최 상 기*

〈목 차〉

I. 서 론	문제점
II. TQM의 개념, 특성 및 핵심요소	2. 도서관의 TQM 도입적용시의 효과
1. 품질의 개념	
2. TQM의 개념	V. 외국 도서관의 TQM 도입적용 사례
3. TQM의 특성 및 핵심요소	1. 미국
III. TQM 실행절차	2. 영국
IV. 도서관의 TQM도입적용시의 문제점과 효과	VI. 결 론
1. 도서관의 TQM 도입적용시의	Abstract

I. 서 론

최근 컴퓨터와 통신기술의 급속한 발전에 따라 사회 모든 분야는 매우 빠르게 변화하고 있고, WTO체제의 출범에 따라 전세계는 무한경쟁이 계속되고 있다. 이러한 변화와 경쟁 환경에서 개인과 조직은 생존에 대한 위협을 받고 있다. 그리하여 민간부문에서는 생존을 위한 경쟁력 강화를 위하여 경영혁신운동을 전개하고 있으며, 이는 공공부문에까지 확산되고 있다. 이렇게 사회 전반적으로, 확대되고 있는 위기적 상황은 도서관에도 파급되고 있다.

* 전북대학교 문헌정보학과 조교수

따라서 도서관에서도 이러한 상황에 대응하기 위한 노력이 절실히 요구되는 것이다.

현재의 위기를 극복하고 미래에도 생존하고 번영하기 위해서 도서관은 변화하고 있는 이용자들의 요구에 능동적으로 부응하고 고품질의 서비스를 제공하므로써, 스스로 도서관의 가치를 창출하는 작업이 필수적이다. 여기에는 사회의 많은 분야에서 실행하고 있는 바와 같이 경영혁신을 꾀하는 것이 하나의 방법일 것이다. 즉 도서관이 기존의 시스템 지향적인 경영방식을 이용자 지향적인 경영방식으로 전환하고, 경영혁신기법을 도입적용하여 생산성과 효율성을 제고하는 것이 필요한 것이다.

도서관에서 경영혁신을 하고자 할 때 선택할 수 있는 경영기법의 하나로 TQM(전사적 품질경영)을 들 수 있다. 이는 고객의 만족도를 높여서 조직의 장기적 성공을 목표로 하여 고객에 초점을 두고 프로세스를 지속적으로 개선하는 접근방법이다. O'neil(1994)은 도서관에서 TQM을 채택하여야 하는 이유를 다음과 같이 주장하였다.

첫째, 모기관이 그것을 강요하였다.

둘째, 도서관이 더욱 어려운 시기에 돌입하고 있으므로 과거보다 더욱 도서관의 가치를 입증할 필요가 있다(나아가 이용자를 우리편으로 만들고 그들의 지원을 요청해야 한다).

셋째, 도서관분야와 다른 분야에 그 프로세스의 주창자가 많으며, 그들은 그것이 적어도 하나의 기회가 된다는 것을 확신시키고 있다.

넷째, 우리는 기업과 산업체에서의 성공을 보아왔고, 그리고 보고 있다.

다섯째, 수집과 접근을 위한 잠재력과 지식세계가 너무 극적이고 압도적이어서 우리는 최상의 결정을 내리기 위해 고객의 입력물을 필요로 한다는 것을 인식하게 되었다.

여섯째, 우리는 TQM을 변화를 위한 유용하고도 효과적인 도구로 본다.

본 연구는 우리나라 도서관계가 당면하고 있는 위기를 극복할 하나의 수단으로써 도서관의 경영혁신이 불가피하다는 인식 하에, 선진외국의 도서관

및 정보센터에서 도입적용하고 있는 TQM 경영혁신 기법의 개념적 틀, 실행 절차, 문제점과 효과에 관하여 살펴보고, 선진국의 적용사례에서 나타난 특징을 살펴본 후, 우리나라 도서관에서 TQM을 성공적으로 도입적용하는 방안을 제안하고자 한다. 본 연구의 결과는 첫째, 경영혁신만이 우리나라 도서관의 미래를 밝게 할 수 있다는 수단이 된다는 점을 도서관인들이 인식하는 계기가 되고, 둘째, 도서관인들이 미래를 위하여 경영혁신을 할 수 있는 동기와 의지를 갖는 데에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

II. TQM의 개념, 특성 및 핵심요소

1. 품질의 개념

도서관 및 정보서비스분야에서 ‘품질’은 최근의 새로운 용어가 아니다. Lancaster(1969)가 Index Medicus데이터베이스를 성공적으로 탐색하는데에서 중요한 기준이 데이터베이스의 품질관리일 수 있다고 제안한 연구에서 품질이라는 용어를 최초로 사용한 이래, 도서관 및 정보서비스 분야에서 품질을 중시하는 품질관리, 품질보증 등의 기법이 많이 사용되어 왔고, 최근에는 TQM이 활발하게 도입적용되고 있다. 일반적으로 TQM을 논하기에 앞서 “품질”, “경영”, “고객”이라는 TQM의 핵심 개념의 의미를 이해하는 것은 필수적이다. 그리하여 본 장에서는 TQM을 논할 때 그 근간이 되는 품질의 개념을 서비스측면에서 살펴보기로 한다.

품질관리의 선각자라 할 수 있는 Deming, Juran, Crosby는 품질에 대해 각각 “지속적인 개선”, “사용하기에 적합한 것”, “요구에 대한 충족”이라 정의하였는데 이상의 품질에 대한 정의는 “품질이 고객에 의해 규정된다”라는 보편적 가정에 기초하고 있다(Cortada, 1995). 이 같은 품질의 정의들을 위

의 가정에 대입하면 “고객을 위한 제품이나 서비스 품질의 지속적인 개선”, “고객이 사용하기에 적합한 제품이나 서비스를 만드는 것”, “고객의 요구를 충족시키는 제품이나 서비스”로 바꾸어 말할 수 있을 것이다.

품질의 정의를 TQM적 관점에서 보면, 품질은 절대적인 기준에 따라서 정의되는 것이 아니라 고객요구측면에서 더욱 상대적으로 정의된다. 어느 한 문헌에서는 서비스의 품질은 제공받는 제품과 서비스의 품질에 대한 고객의 인식에 의해 정의된다고 기술되기도 한다. 품질의 개념은 이 보다 더 발전하여 단순히 고객의 기대 및 요구를 충족시키는 것으로부터 자신들의 욕구를 표현하거나 인식할 수 없는 고객들의 끊임없이 변화하는 요구를 예견 및 능가하는 것으로까지 변화하여 왔으며, 몇몇 TQM광신자들은 품질은 “고객을 즐겁게 하는 것”이라고 단언하기도 한다(Barnard, 1991, 2).

Berry, Parasuraman, Zeithaml등은 80년대 초에 연구를 통하여 서비스 품질의 속성을 이해하는데 기초를 제공하였는데, 기업 간부들과의 인터뷰를 통해 규명한 서비스 품질의 열 가지 결정 요인은 다음과 같다.

1) 신뢰성(Reliability) : 성과와 의존성의 일관성, 정확성, 약속이해, 서비스를 애초부터 잘 수행하는 정도

2) 민감성(Responsiveness) : 종업원의 서비스 제공의사 및 신속성, 적시성

3) 능력(Competence) : 서비스를 수행하는데 필요한 기술과 지식의 보유정도

4) 접근(Access) : 접근의 용이성

5) 예의(Courtesy) : 공손함, 존경, 고려정도, 친근감

6) 의사소통(Communication) : 이해할 수 있는 언어로 고객에 알림, 고객의 의견을 경청, 다양한 고객들의 상이한 요구에 맞게 언어조정, 서비스 내용과 비용 및 문제취급방법의 설명

7) 진실성(Credibility) : 신뢰, 믿음, 정직, 기업명성

8) 안전성(Security) : 위험으로부터의 해방, 물질적 안전, 재정적 안전, 비밀

9) 고객의 이해(Understanding the clients) : 고객의 필요를 이해하고자 하는 노력, 고객의 특정 요구에의 이해, 개인적인 주의사항을 알려줌

10) 유형성(Tangibles) : 서비스의 물질적 증거, 물질적 시설, 서비스 제공에 필요한 기구 또는 장비(강금식 1996, 132).

이들 특성은 서비스가 수행되는 동안 고객이 그 과정을 경험하는 방식에 영향을 미치는 요원 및 장비의 특성 기술과 제공되는 속성 기술로 분류할 수 있다. 이 모든 요소들은 모든 제품과 서비스에 적용될 수 있고, 도서관의 정보서비스에도 적용될 수 있을 것이다. 그리고 이 요소들은 대부분 고객이 서비스를 제공받는 과정에서 직접 느끼고 주관적으로 평가할 수 있는 속성을 가지고 있다. 이를 도서관 측면에서 해석하면 이용자가 인지하는 품질에는 이용자가 요구한 정보자료 자체뿐만 아니라 정보자료를 제공받는 과정도 포함되는 것이다. 결국 이용자에게 서비스를 제공하는 과정에서 나타나는 도서관 직원의 자세나 태도는 도서관서비스의 품질에 결정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

2. TQM의 개념

TQM의 개념은 학자에 따라 상이하여 공통적인 견해는 없으나 TQM의 개념을 명확히 하기 위하여 정의와 철학을 중심으로 살펴보기로 한다. Okland(1989)는 “TQM이란 경영의 효율성과 탄력성을 전반적으로 향상시키기 위한 접근방법이며 모든 부서, 모든 활동, 모든 수준의 구성원들을 조직화하고 참여시키는 방법”이라고 정의하였고, Banks(1992)는 “고객의 요구 조건에 맞는 산출물을 창출하는 사람과 그 프로세스를 중시하는 접근방법”으로, Ross(1994)는 “상품과 서비스 품질의 지속적인 개선을 이룩하기 위한 조직내의 모든 기능과 프로세스의 통합”으로, Hradesky(1995)는 “TQM은 고객만족 및 지속적인 개선을 창출하는 하나의 철학, 한 세트의 도구, 하나의 프로세스”라고 정의하였다. 또한 Barnard(1991)는 “TQM은 과거 수십 년간 일본, 유럽, 미국에서 발견된 이론, 도구들, 그리고 조직모형을 결합하고 고객요구를 지향한 지속적인 개선체제이다”라고 설명하면서, TQM은 “고객

요구에 중심을 둔 지속적인 개선 시스템”이라고 간단하게 정의하였다.

이상의 다양한 개념을 종합해보면 TQM의 근본은 고객을 사과의 중심으로 두고 지속적인 개선 노력을 통해 품질로써 고객의 기대에 부응한다는 개념을 전제로 하고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 TQM은 조직의 장기적 성공을 목표로 고객만족과 이익을 창출하기 위하여 고객중심의 사고를 가지고 조직전체가 참여하여 경영프로세스를 지속적으로 개선하는 접근방법으로 요약할 수 있다.

한편, 류한주(1994)는 TQM의 개념에 다음과 같은 철학적 기반이 깔려있다고 하였다.

첫째, 품질은 고객에 의해 정의된다. 즉 고객의 욕구에 의해 재화와 용역의 특성이 정의되어야 하며 이렇게 함으로써 진정한 고객만족 나아가서 고객의 즐거움까지 창출할 수 있다는 것이다.

둘째, 고객만족을 창출하는 재화와 용역을 생산하는데 있어서의 과정을 중시하여 인간위주의 경영시스템을 지향하는 것이다. 즉 종업원이 작업공정에서 뿐만 아니라 문제 인식과 문제해결, 자료수집 및 의사결정, 리더십과 집단토의 기법 등에서 충분히 훈련을 받고 교육을 받는다면 그들은 지속적인 개선 메커니즘의 기능을 제대로 수행할 수 있을 것이므로 그들을 믿고 그들의 능력을 강화시킬 필요가 있다는 것이다.

제품과 서비스에 대한 평가는 그들을 제공하는 조직이 하는 것이 아니라 고객이 하는 것이다. 조직이 제공하는 제품과 서비스의 우수성을 아무리 강조해도 고객이 이를 인정해 주지 않으면 아무런 소용이 없다. 따라서 고객이 원하는 것을 파악하여 이를 충족시켜 주어야 하는 것이 바로 TQM의 기본 원칙인 것이다. 고객만족을 창출하는 데는 제품과 서비스를 생산하는 과정에 인간위주의 경영시스템을 지향해야 한다. 이는 제품과 서비스를 생산하는 조직 구성원의 의지와 능력이 품질에 막대한 영향을 미치기 때문이다. 그러므로 조직 구성원의 의사결정의 참여, 훈련 및 교육을 통해 그들의 품질의지와 능력을 강화해야 할 것이다.

이와 같이 TQM은 많은 개념들을 근간으로 한다. 그것은 기업의 모든 기능적인 면에서 품질에 관한 사고를 의미하고 그리고 모든 수준에서 서로 관련 있는 기능들을 통합하는 전 과정이다. TQM은 조직의 다양한 요소들간의 모든 상호작용을 고려하는 시스템접근방식이다. 따라서 시스템의 전반적인 효과는 하부시스템에서 발생하는 개개 출력물을 합한 것보다 더 높은 것이다.

3. TQM의 특성 및 핵심요소

Pegals(1995)는 TQM을 통해 생산성과 품질을 향상시키기 위해서는 다양한 접근방법과, 도구, 기법, 개념 및 아이디어가 요구되며, 회사의 경쟁지표는 고객의 욕구나 욕망을 충족시키기 위한 생산성, 품질, 적시성, 유연성 및 능력이라 하였다. 그리고 TQM은 제품과 서비스의 품질을 향상시키기 위한 접근방법으로 출발하였으나, 세월이 지나면서 그 개념이 확대되어, 현재 TQM은 생산성, 유연성, JIT운영, 벤치마킹, 적시성, 리엔지니어링, 콘커런트 엔지니어링, 고객만족, 종업원의 도덕성 유지, 커뮤니케이션 개선과 같은 다른 성과요인들과 개선활동들을 포함한다고 하면서, TQM의 특성을 다음과 같이 열거하고 있다.

첫째, 누가 고객이고, 고객의 기대가 무엇인지를 아는 것, 그리고 고객이 기대가 충족되거나 초과되는 것을 확인하기 위해 모든 장애물을 제거하는 것에 대한 중요성을 강조한다.

둘째, 문제해결이나 즉각적인 업무처리를 목적으로 한 종업원의 권한위양 및 팀구성은 TQM의 중요한 요소이다.

셋째, TQM의 초점은 가장 효율적이고 효과적인 방법으로 제조되거나 제공될 수 있도록 제품이나 서비스를 설계하고 개발하는 것이다.

이를 요약하면 TQM은 고객, 고객의 기대, 기대충족을 강조하고, 문제해결을 위한 권한위양 및 팀구성이 중요한 요소이며, 효율적인 제공을 위해 제품이나 서비스를 설계 또는 개발하는 데 초점을 둔다는 특성이 있다.

이와 같은 특성을 가지고 있는 TQM이 성공적으로 추진되는 데에 포함되어야 할 핵심 요소를 도서관 정보서비스와 관련된 연구에서 살펴보면, 먼저 Rowley(1996)는 도서관 및 정보서비스 관리자들은 TQM 철학에 내재된 고객중심에 대한 필요성을 오래 전부터 인식해 왔으며 몇몇 사람은 TQM의 실행을 추구하였거나 TQM과 관련된 조직 내에서 TQM 주창자로 관여해 왔다고 주장하면서 TQM의 주요 요소들을 다음과 같이 제시하였다.

- 1) 내외부 고객
- 2) 고객에 의해 정의되는 품질
- 3) 성과측정
- 4) 직원참여
- 5) 지속적 개선
- 6) 무결점 프로세스

그녀는 연구의 결론에서 도서관과 정보서비스 환경에서 TQM을 실행할 때 몇 가지 기본적인 정의를 설정하는 것이 필요한데, 그것은 ‘품질은 무엇인가?’, ‘우리의 고객은 누구인가?’, ‘품질은 어떻게 측정될 수 있는가?’라는 질문을 통해서 결정할 수 있다고 하였다.

Kovel-Jarboe(1996)는 품질개선에 관한 연구에서 도서관은 구조적 품질개선을 위한 좋은 후보가 된다고 주장하면서 구조적 품질개선 시스템에 포함되어야 할 핵심 가치 또는 철학으로 다음과 같은 요소를 들었다.

- 1) 고객중심
- 2) 지속적인 개선에 대한 열의
- 3) 데이터베이스화된 의사결정
- 4) 프로세스 또는 시스템적 사고
- 5) 의사결정시 직원의 참여

또한 Brophy & Coulling(1996)은 만약 TQM이 도서관과 정보서비스에 도입된다면 포함되어야 할 중요한 요소로 10가지를 제시하였는데 그 내용을 요약하면 다음과 같다.

1) 명확한 목적

품질 조직의 특성은 그들이 달성하려고 하는 것에 관해 아주 분명하다는 것이다. 조직체의 사명, 목적, 목표 등을 명확히 진술하여야 한다.

2) 비전, 열의, 리더십

계획은 모든 조직 구성원이 믿고 응답할 비전을 제시해야 한다. 그러한 비전을 개발하는 것은 쉽지 않으며, 그 일은 고위 경영자의 리더십이 하나가 된다.

3) 팀워크 및 참여

조직의 구조가 수직에서 수평으로 변화하고 있다. 팀워크는 일시에 한 명이 상이 문제에 참여할 수 있게 하며, 그들의 혼합된 기술과 능력을 분담시킬 수 있다. 또한 파나 부의 장벽을 제거할 수 있다.

4) 고객 지향적 설계

제품 및 서비스 설계를 설계하는 초기단계에서 고객의 요구를 포함해야 한다. 고객 지향적 설계는 품질경영의 두 단계인 “정확한 설계 : 정확한 실행”을 위해 필요하다. 고객의 요구가 결여된 부정확한 설계는 품질을 제공할 수 없다.

5) 체계적 프로세스

프로세스는 조직체가 입력물을 출력물로 변환하는 수단이며, 따라서 그들이 수행하는 여러 활동에서 중심적이다. 프로세스의 출력물은 제품이다. 프로세스 개선은 TQM에서 핵심적인 요소이나, 하나의 프로세스만 격리시켜서 개선하는 것은 위험할 수 있다. 그 이유는 그 자체가 적절하지 않은 프로세스를 개선하거나 고객이 원하지 않는 제품을 생산할 여지가 없기 때문이다.

6) 훈련 및 학습

서비스 부문에서는 직원이 조직체의 가장 중요한 자원이라는 점에 주목하고 있다. 고객의 요구를 충족시키는 능력인 조직 전반의 성공은 모든 직원의 품질에 대한 책임감과 내부 및 외부고객에게 요구된 제품을 전달하는 기술의 소유에 의존하기 때문에 TQM은 훈련과 학습을 매우 강조하고 있다.

7) 성과조사

품질경영 실행의 실제 단계에 돌입하면 현재 전달되고 있는 품질 수준을 측정하고 평가하는 능력이 반드시 필요하다. 문제가 발생하는 장소를 식별하고, 개선을 위한 기회를 포착하기 위해서 조직, 부 및 과의 성과가 체계적으로 관리되도록 측정될 필요가 있다. 프로세스, 출력물, 결과 등이 측정 대상이 되며, 측정을 위해 사용 가능한 여러 도구가 있다.

8) 벤치마킹 “최상이 되자”

벤치마킹은 프로세스나 활동들 간의 비교 수단을 제공하고 동일 분야 사업의 경쟁자들과 조직 자체의 기준 및 능력을 비교하는데에 사용된다. 벤치마킹의 종류는 내부 벤치마킹, 경쟁적 벤치마킹, 기능적 벤치마킹, 포괄적 벤치마킹이 있다. 경쟁을 위한 벤치마킹이 도서관계에는 별로 관련성이 없다고 생각할 수 있지만 도서관과 정보서비스는 경쟁자들과 더욱 많은 경쟁에 직면하고 있다.

9) 공급자 인식

비록 품질경영이 고객요구 충족을 핵심과제로 강조하고 있지만 특히 서비스 산업체는 자체적으로 획득하는 상품과 서비스의 질에 크게 의존하는 경향이 있다. 도서관과 정보서비스는 정보자료를 거의 생산하지 않는 반면 다른 기관에 의해 여러 형태로 공급된 정보에 전적으로 의존하기 때문에 특히 이 문제에 취약점을 갖고 있다. 도서와 학술잡지에 있는 정보, 심지어 전자매체에 있는 정보의 품질은 통제하기가 더욱 어려운 것이다.

10) 자원 및 비용

자원 자체가 서비스의 유형과 정도에 영향을 미친다는 것을 용인한다면 가용 자원을 외부고객 또는 최종이용자에게 전달되는 품질서비스에 집중되도록 하기 위하여 품질 비용을 감소시키는 문제가 남게 된다. 하지만 도서관들은 공급자들을 통제하는 데에 제약을 가지므로써 고충을 겪고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 도서관 정보서비스에 TQM을 적용할 때 포함되어야 할 핵심요소를 종합해서 정리하면 다음과 같다.

- 1) 고객중심
- 2) 최고경영자의 리더십
- 3) 전사적 열의
- 4) 팀웨 및 전원참여
- 5) 교육 및 훈련
- 6) 권한위양 및 인간중시
- 7) 벤치마킹
- 8) 성과측정
- 9) 품질 프로세스 개선

TQM의 요소 중 도서관에서 이미 설정된 개념으로는 참여관리, 직원훈련 및 교육 등을 들 수 있다. TQM이 도서관 및 정보서비스 분야에서 성공을 거두기 위해서 첫째, 도서관의 초점은 이용자 요구에 대한 이해 및 부응에 두어야 한다. 이용자의 만족도를 이해하거나 예측하기 위해 이용자와 상호작용하는 활동은 도서관이 이용자에게 집중할 수 있는 프로세스를 설계할 수 있도록 할 것이다. 둘째, 도서관에서 제공하는 제품, 서비스, 그리고 프로세스를 지속적으로 개선해야 한다. 업무의 각 프로세스가 최종 목적을 염두에 둔 전체적인 면에서 규명되고, 성과가 측정되므로써 TQM은 성공적으로 적용될 수 있을 것이다. 셋째, 도서관의 전 직원이 참여해야 한다. 여기에는 도서관장의 리더십 하에 직원에게 동기를 부여하여 전 직원이 참여할 수 있는 시스템을 만드는 것이 요구된다.

III. TQM 실행절차

도서관 및 정보센터에서 TQM이 성공적으로 추진되려면 그 실행절차가 체계적으로 진행되어야 한다. 본 장에서는 주로 도서관측면에서 접근하고 있는 실행절차에 관하여 살펴보기로 한다.

Riggs(1992)는 TQM을 실행절차를 3단계로 구분하였는데 첫째, 예비단계에서는 전략적 비전, 사명, 목적, 목표를 설정하고, 둘째, 프로그램전략단계에서는 조직전략, 인사전략, 성장전략, 기회전략, 혁신전략, 금융전략, 질감전략을 수립하여야 하며, 셋째, 마지막 단계인 후속운동단계에서 TQM 원칙을 실천하기 위하여 8가지 요소들을 포함해야 한다고 주장하였다.

또한 Barnard(1993)는 연구도서관에서의 TQM 실행에 관한 연구에서 그 프로세스 모형을 10단계로 제시하고, 이를 4개의 국면으로 그룹화 하였는데 그 내용을 요약하면 다음과 같다.

제 1국면 : 초기단계(조사)

대학도서관은 학술 및 행정기능을 구현하고 수행하기 때문에 대학 내에서 TQM을 시행하기에 좋은 장소 중의 하나이다.

1단계 : 조사

조사단계의 목적은 도서관 경영자들이 도서관에서의 TQM과 그것의 잠재적 역할 및 유용성에 관해 충분한 지식을 갖도록 정보를 수집하는 것이다. 특히 교육 및 공공부문과 비영리기관에서의 TQM 적용에 관한 중요한 도서 및 논문을 읽고 토론하는 활동을 포함하고, 대학 내의 다른 부서 및 지역내의 다른 도서관을 포함한 이미 TQM을 실행하는 회사나 기관을 방문하여 조사하며, 외부의 연사 및 컨설턴트를 초빙하고 품질관련기관에서 주관하는 회의, 세미나, 훈련에 도서관장과 경영자들이 참여하는 활동이 포함된다.

2단계 : 의사결정

이 국면의 목적은 최고, 중견 경영자 및 기타 도서관의 핵심직원들에게 TQM실행에 대한 이해 및 지지를 형성하는 것이다. 따라서 TQM 실행을 결정할 이유가 설명되고 논의되어야 한다. 이 단계에서는 모든 경영진, 핵심 감독직원, 관리자그룹, 모든 도서관 직원을 위한 오리엔테이션 교육을

하고, 관심 있는 사람들에게 더 충분한 정보를 제공하는 활동이 이루어진다.

제 2국면 : 품질을 위한 조직화(준비)

이 국면에서는 리더십 기획 하에 조직의 평가, 고객 이해, 비전 및 관리원칙의 활동들이 포함되어야 한다.

3단계 : 리더십 기획

품질경영의 기획 및 실행은 조직의 전략적 기획과 연계되어야 한다.

-조직의 평가

도서관은 품질경영을 착수하기 전에 도서관의 문화적 환경이 품질경영에 적합한지의 여부를 결정하고자 할 수 있다. 전사적 품질 문화를 가진 조직체는 품질 프로세스를 고안하고 전 사적 품질행태를 촉진하는 명확한 가치와 신념을 가지며, 그 조직의 환경과 운영은 그러한 가치 및 신념을 지원하기 위해 냉철하게 관리된다. 그리고 조직의 문화를 평가하는데에 이용 가능한 도구와 방법이 많이 있다.

-고객 이해

전체 TQM 프로세스의 핵심은 고객서비스와 만족에 초점을 두고, 내부 및 외부고객을 이해하는 것이다. 고객서비스의 중요성에 대한 하나의 지수는 Malcolm Baldrige상의 총점 1,000점 중에 고객서비스의 범주가 300점을 차지하는 점이다.

-비전 및 관리원칙

비전 및 관리원칙을 개발하는 것은 최고 경영자들과 다른 직원들이 도서관이 미래에 어떤 모습인지 이해하는 데에 도움을 준다. 비전은 조직체가 3-4년 또는 10년 이내에 이룩하고자 하는 명확하고, 긍정적이며, 강력한 성명이다. 간략한 관리원칙과 활동에 의해 지원된 비전은 조직체를 공통된 목적으로 집중시키는 강력한 도구가 될 수 있다.

제 3국면 : 후속 단계; 착수

4단계 : 제품, 서비스 및 고객 식별

이 단계에서 수행되는 활동은 다음과 같다. 첫째, 도서관이 제공하는 서비스 및 제품을 식별하고, 둘째, 중요한 내부 및 외부고객을 식별하고 그들을 대그룹으로 세분화하며, 셋째, 각 그룹의 고객에게 제공된 제품과 서비스를 식별한다.

5단계 : 고객 기대 및 요구 평가

도서관은 누가 고객인지 알아야 할뿐만 아니라 고객의 기대와 요구를 평가하는 근거를 가져야 한다. 고객에 주목할 때 명심해야 할 단순하지만 중요한 세 가지 원칙은 다음과 같다. 첫째, 조직체의 가장 중요한 부분은 고객이고, 둘째, 신규고객을 유인하고 구고객을 유지하기 위해서 그들의 요구를 만족시켜야 하며, 셋째, 고객의 요구를 모르면 요구를 충족시킬 수 없다. 그리고 도서관 서비스에 대한 요구와 기대의 평가는 종견관리자 그룹 또는 태스크포스팀에 의해 수행되고, 거기에는 서베이, 면담, 고객고충 및 피드백, 포커스그룹 또는 이들의 조합에 의한 도구들이 사용될 수 있다.

6단계 : 핵심 프로세스의 식별 및 측정

“프로세스란 한 사람 또는 활동으로부터 다른 사람이나 활동으로 진행되는 업무의 흐름이다.” 핵심 프로세스는 고객에 의해 정의되고, 조직체의 사명 중에 중요한 부분인 중대한 프로세스이다. 조직체를 이끌어갈 때 핵심 프로세스들을 식별하고 평가하는 것은 TQM의 근본인 시스템의 지속적인 개선에 극히 중요하다.

7단계 : 초기 시범사업팀

초기 시범사업팀(“품질팀”)은 품질경영 프로세스를 담당하는 다양한 계층의 직원들을 포함해서 구성된다. 팀들은 개선의 목표가 된 특수한 문제점

들과 핵심 프로세스를 도출한다. 품질팀은 각각의 시범사업을 위해 조직되며, 스폰서, 조력자, 리더, 팀원으로 구성된다. 스폰서는 프로세스를 통제하는 부서의 고위직 경영자로서 팀 내에 있지 않으면서 각 단계의 결과를 승인하는 역할을 한다. 조력자는 TQM문제해결 모형을 숙지하고 있는 다른 부서의 직원으로 팀원에게 여러 가지 TQM 도구를 가르친다.

8단계 : 팀원의 기술개발

스폰서, 조력자, 팀원들은 워크샵, 세미나, 교육과정에 참가하여 회의운영 등과 같은 다양한 품질팀 훈련을 받는다.

제 4국면 : 평가 및 확대

시범사업의 결과는 평가된 후 모든 도서관 직원에게 제출된다. 또한 제안들이 문제해결 프로세스 및 팀 훈련의 개선을 위해 만들어진다.

9단계 : TQM 전략계획 작성

고위 경영자는 중요한 성공해야 할 문제 및 개선 목표에 초점을 맞추어 3-5개년 TQM 종합계획을 작성한다.

10단계 : 실/부 단위의 기획

전략적 계획에서의 개선을 위한 표적이 된 핵심 시스템이나 기능을 반영하는 실과 부단위의 기획이 발생한다. 관리자나 감독자들은 각각 전략계획의 표적 목표를 달성하기 위하여 한 두 개의 성공 목표를 파악할 것이다. 이상과 같은 TQM 실행절차의 10단계를 요약하면 다음과 같다.

- 1) TQM 도입준비를 위한 탐색
- 2) 실행에 대한 결정
- 3) 조직의 평가, 내외부고객의 이해, 비전 및 관리원칙 개발
- 4) 도서관의 제품 및 서비스의 식별, 고객의 식별과 세분화
- 5) 고객의 기대 및 요구 평가
- 6) 핵심 프로세스의 식별 및 측정 평가

- 7) 초기 시범사업팀 조직
- 8) 팀원의 기술개발을 위한 교육훈련
- 9) 종합적인 전략계획서 작성
- 10) 각 부서별 단위의 기획 및 실행

V. 도서관의 TQM 도입적용시의 문제점 및 효과

조직체에서 TQM을 도입적용할 때 여러 가지 문제점이 나타날 수 있는 반면 좋은 효과를 가져올 수 있다. 일반적으로 어떤 사업을 착수하기 전에 거기에서 발생할 수 있는 장애요인을 미리 안다면 그 사업을 성공적으로 완수할 수 있을 것이고, 사업 결과로 나타나는 효과를 예측할 수 있다면 그 사업을 보다 적극적으로 추진할 수 있을 것이다. 본 장에서는 도서관을 중심으로 TQM을 도입적용할 때 예상되는 문제점과 효과에 대하여 살펴보기로 한다.

1. 도서관의 TQM 도입적용시의 문제점

Kobel-Jarboe(1996)는 도서관에서 구조적 품질개선 프로그램을 추진할 때 나타날 수 있는 장애 요인으로 다음과 같은 점을 꼽았다.

- 1) 직원간 직위의 차이 및 사회화
- 2) 전통의 존중
- 3) 경쟁적인 고객 요구
- 4) 이사 및 자문위원회의 역할
- 5) 다수의 시간제 직원
- 6) 동일 프로세스를 담당하는 직원들의 엇갈린 일정

또한 Jurow & Barnard(1993)는 도서관에서 TQM을 적용할 때 다음의

4가지가 장애요인이 된다고 하였다.

첫째, 어휘 장애 : TQM원칙이 소개될 때 사서들과 대학교수들이 말하는 초기의 반대들은 TQM이라는 어휘가 기업 및 시장으로부터 파생되었고, 지금까지도 그와 밀접하게 연관된 전문화된 어휘에 대한 것이다. “전사적”, “품질”, “경영”이라는 용어는 그 자체 모두가 대학 및 서비스 환경에서는 높은 기를 올리는 것과 같다.

둘째, 열의 장애 : TQM은 단 기간 내에 정착되는 것이 아니다. 그것은 장기적인 열의를 요하며, 민간부문보다 서비스부문(시행하는데 3-5년이 소요)에서는 더욱 장기간을 필요로 한다. 이는 새로운 모형이 창조되어야 하고 새로운 영역이 계획되어야 하기 때문이다. 궁극적으로 TQM은 하룻밤 혹은 1년내에 달성될 수 없는 근본적인 문화적 변화에 관한 것이다.

셋째, 프로세스 장애 : 프로세스가 겨우 의사결정을 연기하려는 욕망이거나 또는 하나의 문제를 해결하는 데에 있어서 저항이 나타난다면, 우리는 프로세스를 인내하지 못하고 종결하고자 안절부절못하는 경향이 있다. 결과적으로 우리는 종종 가장 신속하게 해결하기 위해 조금씩 서두르므로써, 후에 가서 일 부분만 해결된 동일한 또는 연관된 문제들을 풀어야 한다.

넷째, 전문화 장애 : 조직의 전문화 수준이 더 높을수록 TQM의 요소, 특히 고객중심에 대한 저항은 더 커진다. 전문가들은 자신들이 생각했던 바가 서비스와 실제 업무로 전환될 수 있다는 결과가 나타날 때 두려워하지 않는다면 어리둥절하게 된다.

위에서 살펴본 장애요인의 많은 부분은 TQM에 참여하는 조직 구성원과 관련된 것이다. 이를 통해서 TQM을 성공적으로 달성하는 데에는 조직 구성원들의 참여를 촉진할 수 있는 조직문화를 조성하고, 구성원들이 열의를 가지고 참여할 수 있도록 프로세스를 개선하는 것이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다.

2. 도서관의 TQM 도입적용시의 효과

TQM을 추진할 때 많은 어려움이 존재하지만 반면, TQM이 성공적으로 완수되었을 때 기대할 수 있는 효과도 상당히 있다. Travieso(1992)는 TQM의 효과를 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 직원들은 업무에서 큰 변화를 경험하고, 우수성을 창조하기 위하여 도전적이 되고 권한을 위임받는다.

둘째, 팀워크, 훈련, 위임된 권한을 통한 자기관리업무는 보다 큰 직무만족도, 동기, 조직에 대한 충성심, 업무에서의 자부심을 제공한다.

셋째, 모든 수준의 직원들로부터 아이디어를 추구함으로써 독창력을 진작시키고, 불필요한 프로세스를 제거하고, 생산성 성취감을 향유한다.

넷째, 직원은 더욱 열정적이고, 더 많은 존중성을 느끼고, 프로주의가 증가했다고 믿는다.

조직체에서 TQM을 응용할 때 유형 및 무형의 효과를 얻을 수 있다. 첫째, 유형의 효과는 경비절감, 처리시간 단축, 실수 감소가 나타나고, 둘째, 무형의 효과는 직원들이 명확하게 정의된 조직의 사명을 믿을 때 그들의 업무가 매우 중요하다고 믿는다는 점이다.

이처럼 TQM이 도서관에 많은 명백한 이익을 제공하지만 거기에는 특별한 주의를 요하는 근본적인 개념들이 있다. 이 개념들은 도서관에 친숙하지 않지만, 도서관경영에 새로운 통찰력과 전략을 제공하는 데에 강력한 잠재력을 갖는데, 부서간의 장벽제거, 내부고객의 개념, 및 지속적 개선이 바로 그것이다. 이 3가지 효과를 상세하게 살펴보면 다음과 같다(Jurow & Barnard, 1993, 3-5).

첫째, 부서간의 장벽제거 : 복잡하고, 고도로 구조적이며 근본적으로 계층적인 조직체와 비슷하게 도서관은 이용자를 위해 정보자료와 접근점을 제공하는 도서관의 전반적인 사명을 분할하여 책임을 갖는 전문화된 부서로 직원

과 기능을 나누는 경향이 있다. 그러나 특정한 운영상의 문제들 도출하기 위해 구성된 문제해결팀과 함께 작업하고, 문제해결도구 및 기법을 가지고 공유된 지식을 개발한다면, 직원들은 개인적으로 성장할 뿐만 아니라 다른 부서에 영향을 미치는 문제점들을 학습하고 조직의 목적을 보다 폭넓게 감지한다.

둘째, 내부고객의 개념 : 내부고객의 개념은 도서관에서는 특히 강력한 것이다. 내부고객은 조직의 프로세스의 출력물-재화, 정보 또는 서비스-을 받고, 그들 자신의 업무에서 그것을 사용하는 조직내부에 있는 사람들이다. 내부고객의 요구사항을 정의하는데 도움이 되는 4개의 핵심질문은 다음과 같다.

당신은 나에게서 무엇을 필요로 하는가?

내가 당신에게 주는 것으로 무엇을 하는가?

당신이 필요로 하는 것과 내가 당신에게 주는 것에 어떤 차이가 있는가?

내가 당신이 필요로 하지 않은 것을 주는 것이 있는가?

내부고객이 창조하는 이러한 질문들과의 대화는 부서 상호간의 관점에서 업무 프로세스 및 실무의 분석을 허용하고, 수행된 활동을 보다 광범위하게 이해하도록 촉진하며, 도서관 전체가 고객의 요구를 충족시키는데 기여하는 방법을 창출하도록 촉진시킨다.

셋째, 지속적 개선 : 지속적 개선은 항상 더 나아지려고 시도하는 것으로 정의되는 것은 아니다. 지속적 개선은 조직의 사명에 중차대한 것으로 판명된 프로세스들을 개선할 목적으로 데이터를 체계적으로 수집하고 분석하기 위해서 특별한 방법과 측정도구를 사용한다. 지속적 개선의 구성요소는 한 세트의 문제해결도구 또는 기법이다. 예를 들면 브레인스토밍과 플로우차트, 파레토차트, 콘트롤차트, 분산다이아그램과 같은 것이다. 지속적 개선은 비구조적인 프로세스보다 구조적인 문제해결 프로세스가 더 좋은 결과를 산출한다는 단순한 전제에 의존한다. 지속적 개선은 정의가 안된 직관적인 방법으로 “더욱 잘하려”하는 대신에, 도서관이 정량적인 성과지수에 근거한 측정

가능한 목적을 수립하고 그리고 명시된 목적에 대한 진전사항을 모니터할 수 있도록 한다.

V. 외국 도서관의 TQM 도입적용 사례

1980년대에 서구의 도서관 및 정보서비스 분야에 품질 개념에 기초한 품질관리, 품질보증, 품질경영 등의 기법을 도입 적용하려는 시도가 있었고, 1985년경에 미국에서 발생한 새로운 품질운동인 TQM은 서비스업체 및 비영리기관에서도 효과가 있다는 것이 확인되었다. 그리고 1990년대에 들어와 도서관 및 정보센터에서도 이를 도입적용하는 것이 점차 확산되고 있는 추세에 있다. 본 장에서는 미국과 영국을 중심으로 하여 도서관에서 TQM을 도입적용한 사례를 살펴보고 그 특징을 분석하기로 한다.

1. 미 국

Oregon대학은 1990년에 직원과 자원을 증가하지 않는 조건에서 서비스를 증가시키고, 서비스의 품질을 증가시킬 목적으로 TQM을 착수하였다. TQM 수행시에는 대학본부에서 이미 사용하였던 고객조사, 업무절차 흐름도 작성, 데이터분석, 브레인스토밍, 성과표준개발, 문제해결책의 선택과 시행 등의 방법을 사용하였다. 그 도서관에서는 간부들을 대상으로 TQM 훈련을 실시하고, 부서장들의 회의를 거쳐 2개의 시범팀의 구성을 합의한 후 팀원을 조직하고 내외부이용자를 대상으로 조사를 실시하였다.

이 같은 과정을 거쳐 구성된 2개의 팀은 도서관이 당면하고 있는 문제점들을 발견하고 건의안을 제시하였다. 먼저 정무간행물팀은 이용자들이 서가의 위치를 보다 용이하게 식별할 수 있도록 방향표시의 개선을 제안하고, 정무간행물에 대한 도서관의 몇몇 직원들이 잘못된 정보를 인지하고 있는 사실

을 파악하고 일련의 훈련을 계획하였다. 또한 배가팀은 배가에 대한 성과기준, 더욱 분별력 있는 서가배열을 위한 도서관자료의 재조직계획, 배가담당자의 더욱 많은 훈련을 추천하였다. 그 결과 Oregon 대학도서관에서는 TQM을 도입추진하므로써 다음과 같은 효과를 보았다. 직원들이 담당하고 있는 업무에 더 많이 참여하여 의사결정을 할 수 있고, TQM은 도서관이 성과표준을 지속적으로 사용할 것을 강조하며, 도서관 팀들은 그들이 제안한 내용의 성공을 모니터할 수 있다는 점이였다(Butcher, 1993).

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

- 1) 개선양식의 사용
- 2) 브레인스토밍
- 3) 직원개발 및 훈련
- 4) 탁월한 서비스에 대한 시상
- 5) 연례 도서관주간에 학교의 무료서비스제공 및 파티참석
- 6) 정보서비스 모형을 결정할 실무그룹 운영
- 7) 포커스그룹과 서베이(Stuart & Drake, 1993).

Georgia공대 도서관에서는 고객만족을 충족시키기 위하여 도서관의 프로세스를 재설계하지 않고 TQM에서 사용하는 몇 가지 기법만을 적용하여 지속적인 품질개선을 수행한 점이 특이하다.

한편 미국 켄터키주 Louisville에 소재한 Alliant Health System 도서관은 현재성과에 대한 벤치마크를 설정하고, 임상업무에서 그것의 중요성을 조사하기 위해 고객이용과 도서관 제품 및 서비스의 견해에 대한 조사를 수행하였다(Fischer & Reel, 1992). 조사에서는 설문지를 통한 서베이방식이 사용되었고, 그 설문지는 병원의 마케팅부서의 도움을 받아 도서관직원들에 의

해 작성되었으며, 이 과정에서 다른 병원에서 사용한 설문지도 참고가 되었다. 주요 질문내용은 도서관서비스의 이용빈도, 이용한 다른 정보원, 진료판단시의 도서관정보의 영향, 정보의 인지적 가치, 고객만족도 등이었다. 조사결과, 도서관 이용빈도에 대한 벤치마크를 설정하였으며, 그것을 통하여 이용자에게 제공되는 정보의 임상적 가치 및 도서관 직원의 성과와 서비스의 품질을 평가하였다.

Harvard 단과대학 도서관은 직원과 조직을 개발할 목적으로 태스크포스팀을 조직하고 포커스그룹을 대상으로 도서관조직의 문화를 조사하였다. 설문내용은 리더십, 동기부여, 커뮤니케이션, 의사결정, 목적, 통제 등의 6개의 영역이었으며, 조사결과 직원들은 의사결정과 목적설정단계에 더욱 많은 참여에 관심을 표명한 것으로 나타났다. 이 결과는 TQM의 많은 요소들이 이미 도서관에서 변화의 우선 영역으로 파악하였던 영역과 일치한 것으로 밝혀졌는데 그 요소 중의 일부는 다음과 같다.

- 1) 서비스 우수성
- 2) 직원참여 및 팀구성
- 3) 계속 훈련 및 기술개발에 대한 투자
- 4) 프로세스 및 시스템 중시
- 5) 지속적 개선
- 6) 부서를 초월한 협력(Clack, 1993).

그후 도서관에서는 태스크포스팀이 조사보고서를 작성한 후 이를 해체하고, 지원 및 조직개발운영위원회를 결성하여 TQM 원리와 적용에 관한 계속연구, 벤치마킹, 훈련, 커뮤니케이션프로그램을 지도하였다. 그리고 TQM을 실행하는 과정에서는 리더십, 커뮤니케이션, 훈련, 품질경영도구 및 절차, 인정 및 보상을 실천하는 데에 중점을 두었다.

2. 영 국

유럽에서도 도서관 및 정보서비스에 TQM을 도입 적용하려는 움직임이 활발히 진행중이다. 1992년에 영국 Hertfordshire대학에서 개최된 도서관 기술 페어에서의 TQM회의는 도서관 정보서비스 품질경영 관련 문헌들을 조사하는 데에 있어 좋은 출발점이 된다. 또한 스칸디나비아 국가들에서도 도서관에서 ISO 9000을 실행하는 데에 지침을 제공하기 위하여 광범위한 연구를 수행하고 있다(Brophy & Coulling, 1996, 111-112).

영국의 경우에는 영국국립도서관에서 도서관들이 이용자에게 고품질의 서비스를 제공하므로써 국가 및 사회발전의 중요한 역할을 지속적으로 담당하도록 품질경영을 도입 추진하고자 대학도서관과 공공도서관을 대상으로 연구 과제를 수행시키고 있다. 영국국립도서관연구개발부연구계획 1993-1998은 품질을 고순위 영역으로 파악하고 품질경영과 벤치마킹에 관한 프로젝트를 수행하고 있다.

현재까지 완료된 연구는 4개로 연구과제명, 수행기관, 기간은 다음과 같다.

- 1) Quality management in libraries, University of Central Lancashire, 1994. 3-1995. 5. 31
- 2) Quality management and public library services, University of Sheffield, 1994. 9-1995. 8. 28
- 3) Quality instrument, Liverpool John Moores University, 1994. 10-1995. 8
- 4) Best practice benchmarking in the library and information sector, Loughborough University, 1994. 9-1995. 8(Day, 1997).

이들 연구프로젝트에서는 실제로 도서관 현장업무가 조사되었다. 그중 Central Lancashire대학의 도서관 정보관리연구센터는 도서관 및 정보업무에 품질경영개념의 매핑을 제공할 목적으로 연구를 수행하였다(Brophy &

Coulling, 1996, 116).

Sheffield대학과 Loughborough대학은 공공도서관의 품질경영에 관한 연구를 공동으로 수행하였다. 그 연구에서는 주로 사례연구법을 사용하고 상업기관에서의 품질경영의 응용결과를 비교하므로써 공공도서관에서의 품질경영시스템 및 기법의 사용을 상세하게 조사하고, 품질경영에 참여하는 것에 대한 사서의 동기와 서비스 현장 및 표준의 역할 및 시행효과를 고찰하였다 (Milner et al., 1994).

또한, Loughborough대학의 정보 및 도서관조사부는 최상의 실무 벤치마킹과 도서관정보서비스 부문에서의 이용에 관한 조사를 하였다. 그 연구에서는 상이한 벤치마킹 모형과 경영자들이 벤치마킹을 선택하는 이유, 그리고 상이한 유형의 도서관에 대한 상이한 모형의 적절성을 조사하였고, 연구의 의도는 대학 및 전문도서관에 초점을 둔 2개의 시범연구과제를 개발하는 것이었다(Brophy & Coulling, 1996, 117).

이상과 같이 미국과 영국의 선진국에서는 도서관 정보서비스를 보다 효율적으로 제공하기 위하여 TQM을 도입적용하려는 움직임이 매우 활발한 것을 볼 수 있었다. 미국의 경우 주로 대학 및 전문도서관에서 TQM을 도입적용하였고 공공도서관에서 TQM을 도입한 사례는 거의 눈에 띄지 않았다 (O'neil, 1994, 125-154). 도서관에서 TQM을 도입할 때 그 추진절차 및 방법은 대체로 서비스분야에서 사용한 모형을 따르고 있었고, 추진내용은 TQM의 도입필요성 검토, 팀구성, 훈련 및 교육, 고객조사, 문제점 파악 및 진단, 개선사항 도출, 품질관리도구 및 경영기법의 활용 등인 것으로 파악되었다.

한편 영국의 경우는 국가차원에서 도서관의 품질운동을 전개하고 있는 점이 매우 독특하였다. 즉, 영국국립도서관이 주축이 되어 이용자에게 고품질의 서비스를 제공하므로써 도서관이 사회적인 역할을 다할 목적으로 대학, 공공, 전문도서관에서의 TQM 적용에 관한 연구프로젝트를 대학에 위탁하여 연구하도록 하였다. 이는 도서관은 양질의 서비스를 제공한다고 명시된 영국의

시민현장의 내용을 도서관이 충실히 이행하기 위해서는 변화와 개혁이 필수적이라는 사실을 인식한 후, 경영혁신기법을 도입하려는 노력의 결과이고, 그것은 TQM이 도서관에서 성공적으로 도입 적용될 수 있고 그 효과가 있을 것이라는 확신아래 선택되었던 것으로 여겨진다. 영국국립도서관이 개혁에 대한 강한 의지를 가지고 있다는 점은 영국국립도서관연구개발부를 영국국립도서관연구개혁센터(The British Library Research and Innovation Centre)로 개칭한 것에서 간파할 수 있다.

미국과 영국의 도서관계에서 TQM을 도입 적용하는 사례 분석을 통하여 발견된 두드러진 특징은 추진 주체가 미국에서는 모기관의 의지나 도서관 자체의 의지로 개별적으로 추진되었으나 영국에서는 도서관의 개별적인 추진과 더불어 영국국립도서관이 주축이 되어 국가적 차원에서 조직적으로 추진되고 있다는 점이다. 한편 서구의 도서관계에서의 또하나의 특징은 미국, 영국, 캐나다의 전문도서관가운데 다수의 병원도서관들은 1980년대부터 품질관리, 품질보증 등의 접근방법을 적용하여 왔다(Taylor & Wilson, 1990). 이는 서비스분야에서 병원조직이 비교적 일찍 원가를 절감하고 의료서비스를 개선하기 위해 경영혁신이 필요하다는 점을 인식하고, 병원관리에 품질관련 기법을 도입하고 도서관에도 이를 확대했기 때문이다.

VI. 결 론

이상에서 살펴본 바와 같이 TQM은 조직의 장기적 성공을 목표로 고객만족과 이익을 창출하기 위해 품질개념에서 출발하여 고객지향에 초점을 맞추고 있는 경영혁신기법이다. 따라서 도서관 및 정보센터에서 이용자 지향적인 서비스를 제공하는 것이 요구되는 현 상황에서 TQM경영혁신 기법을 도입 적용하는 것은 아주 적절한 것이다.

우리나라의 도서관이 현재와 미래의 위기를 극복하기 위해서는 경영혁신

을 통하여 경쟁력을 확보하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 TQM기법을 도입 적용하는 것이 바람직하다는 인식 하에 다음과 같이 그 추진 방안을 제안한다.

첫째, 국가적 또는 도서관계 차원에서 관중별 모형이 개발되어야 할 것이다.

위에서 살펴본 바와 같이 TQM을 시행하는 데는 많은 노력이 필요하고 여러 가지 문제점들이 있어서 도서관이 제각기 TQM을 추진할 때는 필연적으로 많은 자원낭비와 시행착오가 발생할 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 각 도서관들이 이러한 추진상의 어려움을 최소화할 수 있도록 보다 효과적인 방법이 모색되어질 필요가 있으며, 이를 위해서는 영국의 사례를 모형으로 국립중앙도서관이나 도서관협회가 주축이 되어 전략적으로 관중별 모델을 개발하여 전파하는 것이 매우 적절할 것이다.

둘째, 도서관에서 TQM을 효과적으로 실행하기 위해서는 반드시 다음과 같은 핵심요소들을 포함해야 할 것이다.

- 1) TQM을 추진하고자 하는 최고경영자의 비전, 열의 및 리더십
- 2) 도서관구성원의 품질개선 의지창출을 위한 조직문화의 변화
- 3) TQM 및 관련업무에 대한 적정 수준의 도서관구성원의 훈련 및 교육
- 4) 품질개선 프로세스에 대한 모든 도서관구성원의 관심과 참여
- 5) 도서관구성원의 직무충실화를 유도하기 위한 권한위양 및 인건증시
- 6) 도서관구성원이 이룩한 성과 및 성취의 인정과 성공에 대한 보상
- 7) 지속적 개선을 위한 벤치마킹의 실시
- 8) 새로운 발전계획의 수립에 필요한 품질개선 효과의 측정

셋째, 도서관계에서는 TQM을 품질운동으로 전개해야 할 것이다.

우리나라 도서관계가 생존 및 번영하기 위해서는 TQM활동을 개개 도서관만의 단순한 일회성 사업으로 추진하는 대신 비전을 가지고 장기적 전략사업으로 추진하는 것이 요청된다. 이를 위해서는 도서관계의 모든 종사자들이 참여하여 열의를 가지고 추진하도록 TQM활동을 품질운동으로 승화시키는

것이 필요하다고 본다.

영국에서는 이용자에게 고품질의 서비스를 제공한다는 공공도서관현장에 명시된 사항을 효과적으로 달성할 목적으로 공공도서관과 민간 정보제공회사들간에 용역계약을 체결하고 그들의 도서관 서비스 대행에 대한 성과를 시험하기 위해 시범적으로 5개 영역을 선정하여 운영하고 있다(Brophy & Coulling, 1996, 162). 이처럼 민간용역회사를 통해 서비스를 제공받는 방법과 같이 외부의 자원을 조직에 도입 활용하는 아웃소싱(outsourcing)은 민간부문 뿐만 아니라 공공부문에까지 확산되고 있다. Line(1993)은 2015년경에는 공공재로서의 정보의 개념은 사라지고, 민간정보부문이 매우 커져서 전통적으로 도서관에 의해 수행되던 업무를 맡게될 것이라고 예측하였다. 이는 장차 도서관이 품질서비스를 제공하는 것에 소홀히 한다면 경쟁자들에게 도서관의 핵심 기능까지 위탁할 수밖에 없게될 것이라는 점을 시사하고 있다. 결국 우리에게는 도서관의 생산성과 효율성을 제고하여 품질서비스를 제공해야 하는 것이 명제로 남게되는데 그 해결은 경영시스템의 혁신을 통해서만 가능할 것이다. 과연 우리는 도태와 혁신 가운데 어떤 선택을 해야 할 것인가?

〈참 고 문 헌〉

- 강금식. 1996. 품질경영-TQC, TQM-. 서울: 박영사.
- 박재홍. 1994. 품질경영. 서울: 박영사.
- 류한주. 1994. TQM에 의한 경영혁신: 운영방안과 실천사례. 서울: 한국생산성본부.
- 최상기. 1996. "도서관에서의 TQM과 리엔지니어링 적용에 관한 연구." 제3회 한국정보 관리학회 논문대회 논문집. 한국정보관리학회: 81-84.
- Cortada, James W. 1995. 한국IBM경영혁신팀 역, 서비스 & 마케팅조직의 품질혁명. 서울: 다은.
- Banks, J. 1992. The Essence of Total Quality Management. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

- Barnard, Susan B. 1991. "Total Quality Management : Customer-Centered Models for Libraries," ARL no. 158 : 4-6.
- _____. 1993. "Implementing Total Quality Management : A Model for Research Libraries." *Journal of Library Administration* 18(1/2) : 57-70.
- Brophy, Peter and Kate Coulling. 1996. *Quality Management for Information and Library Managers*. London : Aslib.
- Butcher, Karyle S. 1993. "Total Quality Management : The Oregon State University Library's Experience." *Journal of Library Administration* 18(1/2) : 45-56.
- Clack, Mary Elizabeth, 1993. "Organizational Development and TQM : The Harvard College Library's Experience." *Journal of Library Administration* 18(1/2) : 29-43.
- Day, Shirley. 1997. *Management of Libraries and Information Services. The British Library Research and Innovation Centre(RIC)*. <http://portico.bl.uk/research/mgmt.html>.
- Fischer, W. W. and L. B. Reel. 1992. "TQM in a Hospital Library : Identifying Service Benchmark." *Bull. Med. Lib. Assoc.* 80(4) : 347-352.
- Frank, Robyn C. 1993. "Total Quality Management : The Federal Government Experience." *Journal of Library Administration* 18(1/2) : 171-182.
- Hradesky, J. L. 1995. *Total Quality Management Handbook*. New York : McGrawhill.
- Jurow, Susan and Susan B. Barnard ed. 1993. *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*. New York : The Haworth Press.
- Kobel-Jarboe, Patricia. 1996. "Quality Improvement : A Strategy for Planned Organization Change." *Library Trends*, 44(3), Winter : 605-630.
- Lancaster, F. W. 1969. "Medlars : A Report on the Evaluation of its Operating Efficiency." *American Documentation* 20(2) : 119-142.
- in Whitehall, Tom. 1992. "Quality in Library and Information Service : A Review." *Library Management* 13(5) : 23-35에서 재인용

- Line, M. B. 1993. "Libraries and information services in 25 years' time : a British perspective." in Lancaster, F. W. (ed). *Libraries and the Future : essays on the library in the twenty-first century.* NewYork : Haworth Press, 73-83.
- Milner et al., 1994. "Quality management: the public library debate." *Public Library Journal* 9(6) : 151-157.
- Okland, J. S. 1989. *Total Quality Management.* Oxford : Butterworth.
- O'Neil, Rosanna M. 1994. *Total Quality Management in Libraries : A Sourcebook,* Englewood : Libraries Unlimited, Inc.
- Pegels, C. Carl, 1995. *Total Quality Management : A survey of its important aspects,* Denvers : Boyd & fraser publishing company.
- Riggs, Donald E. 1992. "Strategic Quality Management in Libraries," in O'Neil, Rosanna M. 1994. *Total Quality Management in Libraries : A Sourcebook.* Englewood : Libraries Unlimited, Inc. 88-99.
- Ross, Joel E. 1994. *Total Quality Management : Text, Cases and Readings,* 2nd ed. London : Kogan Pages.
- Stuart, Crit and Miriam A. Drake. 1993. "TQM in Research Libraries." *Special Libraries, (Summer)* : 131-136.
- Taylor, Margaret Haines and Tom Wilson. 1990. *Quality Assurance in Libraries : the Health Care Sector.* Ottawa : Canadian Library Association.
- Travieso, Chalotte. 1992. "An Experiment with Self-Directed Work Teams. Government Executive." 24(5) : 42-43. in Frank, Robyn C. 1993. "Total Quality Management : The Federal Government Experience." *Journal of Library Administration* 18(1/2) : 171-182.

On the Application of TQM to Libraries

Sang-Ki Choi*

〈Abstract〉

This study examined the definitions and characteristics of TQM, procedures, problems and benefits of TQM and investigated the cases in U.S.A. and U.K. in applying TQM to libraries.

It is necessary that libraries and information centers should apply TQM for management innovation in order to overcome present and future crisis. As a result of study, there are three suggestions as follows.

First, To be developed the TQM model for various types of libraries by national or library world.

Second, To conduct TQM successfully in libraries and information centers, it is necessary to comprising the elements as follows.

- 1) Vision, committment and leadership of top management
- 2) Change of library's organizational culture
- 3) Learning and training of organizational members
- 4) Interests and participation of organizational members
- 5) Empowering and respecting people

* Assistant Professor, Dept. of Library & Information Science, Chonbuk National University

- 6) Rewards for performance and accomplishments
- 7) Benchmarking
- 8) Measurement of performance and benefits.

Third, TQM activities in libraries are developed into quality movement.