

# 변화관리에 대한 국립중앙도서관 사서의 인식에 관한 연구\*

## A Study on the National Library of Korea Librarians' Perceptions of Change Management

노 동 조 (Dong-Jo Noh)\*\*

### 초 록

본 연구에서는 코터(J. P. Kotter)가 제시한 변화관리의 8단계 전략 모델에 의거하여 국립중앙도서관 사서들의 변화관리에 대한 인식과 경험을 확인하고, 나아가 8단계 전략 모델별 중요도를 파악하였다. 이를 위하여 문헌분석을 통하여 변화관리의 개념과 프로세스를 제시하고, 국립중앙도서관의 사서 58명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 국립중앙도서관 사서의 절대다수는 변화관리에 대한 인식과 경험이 부족하다. 둘째, 8단계 변화관리과정의 소요 기간은 5년이 적정하다. 셋째, 변화관리 단계 중에는 4단계와 3단계에 대한 사서들의 중요도 인식이 높았다. 넷째, 사서의 성, 학력, 전공, 담당업무별 변화관리의 인식에는 차이가 없다. 다섯째, 사서의 연령과 근속연수는 변화관리의 3단계, 4단계, 7단계에서 유의미한 차이가 있으며, 사서의 직급은 변화관리의 1단계, 3단계에서, 사서의 근무 부서와 변화관리의 1단계 간에는 유의미한 차이가 있다. 본 연구의 과정과 결과는 변화관리에 대한 인식 제고는 물론 변화에 대한 개인 또는 조직 차원의 조직적 대응 방안을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

### ABSTRACT

This study based on the 8-step strategy model for change management proposed by J. P. Kotter, tried to check the perception and experience about change management of the librarians at National Library of Korea. Also this study aimed to figure out the understanding of each 8-step strategy model. To this end, the concept and process of change management were presented through literature analysis, and survey was conducted targeting 58 librarians of the National Library of Korea. This study draws five results. First, the majority of librarians at National Library of Korea do not know about change management, and they do not have experience in using change management techniques. Second, the period required for the 8-step change management process is 5 years. Third, during the change management stage, librarians' awareness of the importance of stages 4 and 3 was high. Fourth, there is no difference in the librarians' perceptions of change management by gender, education, major, and tasks. Fifth, there is a significant difference in the age and service years of the librarian in the 3rd, 4th, and 7th stages of change management. Also there is a significant difference in the position of the librarian at the 1st and 3rd stage of change management, and between librarians' department and 1st stage of change management. The findings and results of this study can not only raise awareness of change management but also suggest organizational responses to change at individual or organizational level.

키워드: 변화관리, 변화관리기법, 국립도서관, 국립중앙도서관, 사서의 인식, 혁신

Change Management, Change Management Method, National Library, National Library of Korea, Librarian's Perception, Innovation

\* 본 연구는 2021년도 상명대학교 교내연구비를 지원받아 수행하였음.

\*\* 상명대학교 인문사회과학대학 문헌정보학과 교수(djnoh@smu.ac.kr)

논문접수일자 : 2022년 11월 15일 논문심사일자 : 2022년 11월 16일 게재확정일자 : 2022년 12월 9일  
한국비블리아학회지, 33(4): 49-72, 2022. <http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2022.33.4.049>

© Copyright © 2022 Korean Biblia Society for Library and Information Science

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>) which permits use, distribution and reproduction in any medium, provided that the article is properly cited, the use is non-commercial and no modifications or adaptations are made.

## 1. 서론

조직에서 변화는 필연이다. 변화는 피할 수 없으며, 수용해야만 하는 것이 현실이다. 그런데 변화가 속도가 빠르다. 도서관도 예외는 아니다. 도서관에 컴퓨터가 들어오고 정보통신기술이 발전하면서 도서관은 이전과는 다른 세상을 맞이했다. 디지털도서관, 유비쿼터스 도서관을 넘어 이제는 4차 산업혁명 시대를 맞이하고 있다. 4차 산업혁명 이후의 도서관 변화는 기습하기 어려울 정도이다.

그동안 도서관과 사서는 이러한 변화에 어떻게 대응해 왔는가? 소극적 대응과 함께 변화를 가장 늦게 수용하는 조직의 하나로 인식되어 온 것이 사실이다. 따라서 지금까지는 도서관에서 변화를 관리하는 개념은 존재하지 않았다고 해도 과언이 아니다. 변화의 시대를 맞이하여 도서관도 변화의 수용을 넘어 변화를 체계적으로 관리해야 할 필요가 있다. 이를 위한 관리 방법의 하나가 변화관리기법(Change Management Method)이다.

변화관리기법은 코터(J. P. Kotter)가 제시한 것으로 조직 내의 변화과정을 조화롭게 수행할 수 있도록 해 주는 도구로써 1980년대 이후부터 주로 영리 조직에서 활용하고 있는 관리기법이다. 따라서 비영리조직 특히 도서관에서 변화관리가 이루어졌던 사례는 거의 없을 뿐 아니라 변화관리에 관한 연구도 미진한 실정이다.

이에 본 연구는 도서관도 변화에 대한 체계적 접근과 관리의 필요성이 요구됨을 강조하면서 이를 위한 솔루션으로 변화관리기법의 도입을 제안하고자 한다. 그러나 국내 도서관의 경

우, 변화관리에 대한 개념도 제대로 인식되어 있지 않은 현실을 고려하여 본 연구를 통하여 변화관리에 대한 국내 도서관 사서들의 인식과 이해를 제고하고자 한다.

전술한 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 변화관리기법의 하나인 Kotter의 변화관리 8단계 전략 모델에 의거하여 국립중앙도서관 사서들의 변화관리에 대한 인식 및 경험을 파악하고 나아가 8단계 전략 모델별 이해를 분석하고자 한다. 본 연구의 과정과 결과는 변화의 시대를 맞이하여 변화관리에 대한 인식 제고는 물론 변화에 대한 개인 또는 조직 차원의 조직적 대응 방안을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 변화관리

변화관리는 변화에 따르는 문제점을 최소화 하면서 변화에 잘 적응할 수 있는 조직의 능력을 배양하여 궁극적으로 변화에 효과적으로 대처하기 위한 관리 방법이다. 그동안 기업들이 변화와 혁신을 추구했음에도 불구하고 실패했던 이유는 혁신을 거부하는 조직구성원들의 구태의연한 태도, 변화를 선도할 혁신팀의 부재, 비전의 부재와 공유 부족 등이 문제점으로 지적되고 있다. 그러나 가장 근본적인 문제는 고도의 리더십이 부재한 상태에서 단순히 효과적인 관리 차원에서만 접근했기 때문이다(한정곤, 2007).

슈페터(J. A. Schumpeter)는 성공적인 변화를 하려면 주어진 것을 관리하는 차원을 넘어

기존의 구조를 어떻게 파괴하고 새로운 것을 어떻게 창출하는가에 달려있다고 하였다(정성목, 2003). 변화에는 가치관과 행동, 프로세스의 변화 등과 같은 많은 고통을 수반하게 된다. 기업은 이러한 고통을 최소화하면서 기업의 목표를 달성하기 위하여 TQM, 리엔지니어링, 다운사이징 등과 같은 다양한 방법들을 사용했지만 이러한 방법들은 모두 단기간에 이루어지지 않을 뿐만 아니라 많은 시간과 여러 과정이 소요된다는 한계가 있었다(현대경제연구원, 1999).

기업이 변화를 추구할 때는 8단계의 과정을 거쳐야 하며, 전체 과정 중에서 한 단계라도 결정적인 실수를 범하면 변화가 백지화될 수 있다. <표 1>에서 보는 바와 같이 변화의 1단계는 경쟁 상황을 파악하고 기업의 위기 상황을 전체 직원이 공감하는 단계이다. 2단계는 강력한 변화를 추진할 혁신지도부를 구축하는 단계이며, 3단계는 변화의 방향을 제시할 비전을 창조하는 단계이다. 4단계는 비전을 전 구성원들에게 전달하고 공유하는 단계이며, 5단계는 비전에 따라 행동할 수 있도록 각종 장애물을 제거하고 사기를 진작시키는 단계이다. 6단계는 단기적인 성과를 달성하기 위한 계획을 수립하여 가시적

성과를 달성하는 단계이며, 7단계는 단기적으로 달성한 성과가 비전에 부합하는가의 여부를 파악하여 후속 변화가 지속되도록 조직을 활성화하는 단계이다. 8단계는 지금까지 추진해온 변화 방법을 제도화함으로써 변화과정을 마무리하는 단계이다. 전술한 8단계의 변화과정 중에서 어느 한 단계라도 소홀해서는 안 되지만 Kotter는 가장 먼저 조직구성원들에게 변화의 필요성을 느끼게 하고 이를 해결할 수 있는 팀을 구성하여 혁신팀으로 하여금 비전과 전략을 개발해야 한다고 강조하였다(한정곤, 2007).

결론적으로 변화관리는 조직 내의 변화과정을 조화롭게 수행할 수 있도록 해 주는 관리 방법이며, Kotter가 제시한 변화관리의 8단계 전략이 그 중 대표적 모델이라고 할 수 있다. 이경민(2011)은 Kotter가 제시한 변화관리의 8단계 전략 모델을 근거로 변화관리 8단계의 과제와 세부 내용을 제시하였다(<표 1> 참조).

## 2.2 선행연구

변화관리를 대표하는 학자는 Kotter이다. Kotter는 여러 편의 저술을 통하여 변화관리를

<표 1> 변화관리 단계

단계	과제	세부 내용
1	긴박감 조성	시장 분석, 위기 인식
2	강력한 혁신지도부 구성	팀 구성
3	비전 창조	변화에 도움이 되는 비전
4	비전 전달	가능한 모든 수단 사용
5	비전에 따라 행동하도록 임파워먼트 추진	변화에 대한 장애물 제거, 새로운 아이디어 장려
6	단기 성과를 위한 계획 수립 및 실현	가시적 성과 실현, 성과 실현 직원에 대한 보상
7	달성된 성과 향상의 통합, 후속 변화의 창출	점검 후 재활성화를 위한 도약
8	새로운 접근방법의 제도화	성공을 새로운 변화와 연결, 계승

설파하였다. 국내외를 막론하고 변화관리에 관한 연구는 대부분 경영학을 비롯한 비 문헌정보학 분야에서 연구가 이루어졌다. 선행연구를 조사한 결과, 문헌정보학 분야에서 이루어진 국내의 연구로는 이경민의 연구가 유일하다. 이경민(2011)은 대학도서관이 지닌 현실적 문제를 극복하기 위하여 변화관리의 필요성을 언급하면서 변화관리의 구심점으로서 리더십에 관한 연구를 수행한 결과, 조직 차원의 비전 제시와 실천, 리더십의 공유 및 교육의 중요성을 강조하였다.

문헌정보학 분야에서 이루어진 외국의 연구로는 다음과 같은 것들이 있었다. Davis(2022)는 Kotter가 제시한 변화관리가 기업의 변화관리에 대한 이니셔티브이나, 실제로 Kotter의 8단계 모델을 도서관에 적용한 사례가 거의 없음을 지적하였다. 그는 Kotter의 단계별 모델이 도서관 리더가 변화를 실행할 때 따라야 하는 적절한 모델임을 강조하였다.

Nakhoda와 Alidousti(2011)는 이란의 학술도서관에 적합한 변화관리모델을 개발하기 위하여 도서관 및 정보과학 분야의 전문가 22명을 대상으로 3차례에 걸친 델파이조사를 통하여 자체 개발모델을 검증하면서 변화관리에 대한 정의, 각 모델에 대한 검토, 연구 결과 등에 대해 논의하고 향후 작업을 제시하였다.

Nakhoda, Alidousti, Fadaie(2011)는 앞선 연구의 일환으로 이란의 학술도서관에 적합한 변화관리모델을 제안하기 위하여 문헌연구와 Kotter의 변경모델, Penfold의 변화관리를 위한 정보서비스 프레임워크, Curzon의 변화주기를 포함한 변경모델을 선택한 후 전문가를 대상으로 설문조사를 실시하였다. TOPSIS(이상

적 솔루션에 대한 유사도에 따른 우선순위 지정기법) 및 SAWM(단순가중치방법)을 포함하는 MADM(다중속성의사결정기술)으로 분석한 결과, 이란의 학술도서관에는 Penfold의 정보서비스 프레임워크가 가장 적절한 모델임을 제시하였다.

Wandi(2019)는 덴마크 코펜하겐의 도서관 시스템에 대한 변화관리 사례를 제시하면서 변화관리 이후 도서관 효과는 어떻게 달라졌습니까? 변경 사항을 결정하고 구현하는 프로세스는 무엇이었습니까? 라는 질문을 통하여 7가지 권장 사항을 제시하였다.

Rodrigues와 Gowda(2013)는 공공도서관의 변화관리에 관한 연구를 수행하면서 공공도서관 서비스에서 변화관리의 중요성과 변화에 대한 요구 사항, 제 원칙들이 어떻게 채택될 수 있는가에 대하여 논의하였다.

문헌정보학 이외의 분야에서 이루어진 연구로는 주로 공공기관과 영리 기관에서 변화관리를 적용한 연구들이 있었다. 공공기관에서 조직관리를 위해 변화관리를 적용한 연구로는 다음과 같은 것들이 있었다. 박윤, 심형인(2022)은 새로운 인적자원관리 시스템으로 주목받고 있는 다양성관리를 주요 변수로 하여 공공조직에서 다양성관리가 조직성과 및 변화관리에 미치는 영향을 연구하였다. 다양성관리를 독립변인, 변화관리를 매개변인, 조직성과를 종속변인으로 설정하고 구조방정식을 활용하여 이들 간의 영향 관계를 분석한 결과, 다양성관리는 변화관리와 조직성과에 정(+)의 영향을, 변화관리는 조직성과에 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 확인하였으며, 변화관리가 다양성관리와 조직성과의 영향 관계에서 부분 매개하는 것을

확인하여 공공조직의 다양성관리 및 변화관리에 대한 인사관리 제도 및 정책의 중요성과 필요성을 제시하였다.

권한조, 이재완(2019)은 정부 조직의 변화관리가 혁신 행동에 미치는 효과를 분석하고, 정부 조직의 목표 모호성이 상호 간의 관계를 조절하는가를 분석하기 위하여 한국행정연구원의 '2017년 공직생활 실태조사' 데이터를 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 변화관리는 혁신 행동에 유의미한 정(+)의 효과가 있으며, 목표 모호성은 변화관리와 혁신 행동의 관계를 약화시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통하여 효과적인 정부혁신을 위해서는 변화관리를 넘어 조직이 지향하는 전반적인 목표를 구성원들에게 명확히 인식시키고, 목표 달성에 대한 분명한 평가 기준 등을 제시할 필요가 있음을 지적하였다.

배중훈(2016)은 변화관리방법론을 논의하면서 변화관리의 성공을 저해하는 제약 조건들을 규명하고, 이러한 제약 조건을 반영한 변화관리의 효과성에 관하여 연구하였다. 이를 위해 공식제도 혹은 관료제적 규율은 희생제의(犧牲祭儀)의 기능을 가진다는 점과 성공적인 변화관리는 조직 내부의 희생제의 일반에 관한 개입 없이는 어렵다는 두 가지 명제에 기초하여 변화관리 방법론을 제시하였다.

기업에서 변화관리를 적용한 연구로는 다음과 같은 것들이 있었다. 서일범, 신민석(2021)은 기업이 경영 환경의 변화에 대응하기 위해 다양한 방식으로 변화를 시도하나 변화관리의 70%가 실패하며, 실패의 원인은 변화의 주체와 매커니즘에 대한 심도 있는 이해가 부족하기 때문임을 지적하며, 성공적인 변화관리를 위한 핵

심 요소로 변화의 주체, 변화 의지, 변화 품질을 제시하였다. 이를 위해 가설을 설정하고, 변수 간의 관계를 나타내는 연구 모형을 구성하여 설문조사를 실시한 후, 구조방정식으로 실증분석을 하면서 변화관리의 핵심 요소인 리더의 수용성, 직원 다양성 허용 수준, 정서적 변화 의지, 규범적 변화 의지, 인지적 변화 품질의 역할 등에 대하여 논의하였다. 이 외에도 문근찬(2010), 오창동, 윤대균, 장병주(2010)의 연구가 있었다.

선행연구를 분석한 결과 변화관리기법이 조직 내의 변화과정을 조화롭게 수행할 수 있도록 해 주는 도구로서 영리 조직에서는 폭넓게 활용하고 있으나 도서관 분야에서는 그 개념에 대한 이해조차 부족한 초보적 상황임을 알 수 있었다. 이에 본 연구는 이러한 현실을 반영하여 Kotter가 제시한 변화관리의 8단계 전략 모델에 의거하여 국립중앙도서관 사서들의 변화관리에 대한 이해 및 인식, 경험 등에 대한 조사를 통하여 변화관리에 대한 이해를 제고하고 나아가 변화관리의 도서관 적용 가능성에 대하여 논의한다.

### 3. 연구 방법

전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 단계적인 연구 절차와 방법을 사용하였다. 첫째, 변화관리에 대한 이해를 제고하기 위하여 관련 문헌을 수집, 분석하여 변화관리에 대한 개념을 정의하고 변화관리기법의 단계적 추진 절차와 방법들에 대하여 정리하였다. 둘째, 국립중앙도서관 사서들의 변

화관리에 대한 이해 및 인식, 경험 등을 알아보기 위하여 Kotter가 제시한 변화관리의 8단계 전략 모델을 근거로 이를 수정, 보완한 설문지를 작성하여 배포하였다. 셋째, 설문조사를 통해 수집된 자료는 통계프로그램인 SPSS 21을 사용하여 통계처리하였다. 빈도와 평균 등 기술통계를 통하여 참여자들의 특성과 주요 변인들에 대한 특성을 알아보았으며, 변화관리단계에 따른 응답자들의 차이를 확인하기 위하여 독립표본 t-검정 및 일원배치분산분석을 실시하였다. 유의수준은 .05를 기준으로 통계적 유의성 여부를 판단하였다.

#### 4. 자료의 수집 및 분석

본 설문지의 구성은 다음과 같다. 먼저 조사 대상인 국립중앙도서관 사서들의 인구사회적 특성을 알아보기 위하여 사서들의 성, 연령, 근속연수, 직급, 담당업무, 학력, 전공, 근무 부서로 설문 문항을 구성하였다. 변화관리 변인들은 변화관리에 대한 이해와 경험 여부, 변화과정의 소요 기간, 8단계별 변화관리에 대한 중요도 인식을 알아보는 내용으로 구성하였다.

설문지는 국립중앙도서관의 자료관리부장을 통하여 도서관 직원들에게 배포하였으며, 배포 시 국립중앙도서관 사서들의 인구사회적 특성을 고려하여 고르게 배포하였으나 회수 결과, 여성 사서의 비율과 정규직 사서, 문헌정보학 전공자가 많은 국립중앙도서관의 현실이 응답에 그대로 투영되었다. 총 80부를 배포한 결과, 65부(81.3%)의 응답지가 회수되었으며, 이 중 불성실한 응답지 7부를 제외하고 최종 분석에 사용

한 응답지는 58부(72.5%)였다. 설문지의 배포 및 회수는 2022년 9월 15일부터 10월 5일까지 총 21일간에 걸쳐서 이루어졌다.

최종 분석에 사용된 응답지를 대상으로 성별은 남성이 1, 여성은 2로 코딩되었고, 연령은 20대, 30대, 40대, 50대, 60대로 분류하였다. 근속연수는 5년 미만, 5년 이상-10년 미만, 10년 이상-15년 미만, 15년 이상-20년 미만, 20년 이상으로 구분하였으며, 직급은 비정규직 사서와 정규직 사서로 분류하였다. 담당업무는 수서, 정리, 열람 및 봉사, 교육 및 행사, 관리 및 행정, 기타로 구분하였으며, 학력은 전문학사, 학사, 석사, 박사로 분류하였고, 전공은 문헌정보학과 기타 전공으로 분류하였다. 근무 부서는 장서개발과, 온라인자료과, 국가서지과, 디지털정보기획과, 기타로 분류하였다.

변화관리에 관한 변인으로는 변화관리기법에 대한 인식에 대하여 예, 아니오로 구분하였으며, 변화관리기법의 사용 경험에 대하여는 경험 없음, 경험 있음, 모름으로 분류하였다. 변화관리 8단계에 대한 응답은 전혀 중요(필요)하지 않음, 중요(필요)하지 않음, 보통, 중요(필요)함, 매우 중요(필요)함으로 분류하였다. 8단계 변화 과정의 소요 기간은 개방형 질문으로 응답을 받은 후, 평균을 기준으로 5년 미만, 5년 이상-10년 미만, 10년 이상으로 코딩하였다(〈표 2〉 참조).

회수된 58부의 응답지를 분석한 결과, 성별은 남성이 12.1%, 여성이 87.9%로 나타나 여성의 비율이 압도적으로 높았다. 이는 여성 사서의 비율이 높은 국립중앙도서관의 현실을 반영한 것으로 분석된다. 연령은 30대가 37.9%, 40대 36.2%, 50대 17.2%, 20대 8.6% 순서로

〈표 2〉 변수의 조작적 정의 및 코딩 방법

변수		정의 및 코딩 방법
일반적 특성	성	① 남성 ② 여성
	연령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대
	근속연수	① 5년미만 ② 5년이상-10년미만 ③ 10년이상-15년미만 ④ 15년이상-20년미만 ⑤ 20년이상
	직급	① 비정규직 사서 ② 정규직 사서
	담당업무	① 수서 ② 정리 ③ 열람 및 봉사 ④ 교육 및 행사 ⑤ 관리 및 행정 ⑥ 기타
	학력	① 전문학사 ② 학사 ③ 석사 ④ 박사
	전공	① 문헌정보학 ② 기타 전공
	근무 부서	① 장서개발과 ② 온라인자료과 ③ 국가서지과 ④ 디지털정보기획과 ⑤ 기타
변화관리	소요 기간	변화과정에 총 몇 년이 소요되는가? (연속변수) ① 5년 미만 ② 5년 이상-10년 미만 ③ 10년 이상 (재코딩)
	인식	① 아니오 ② 예
	경험	① 경험 없음 ② 경험 있음 ③ 모름
	1-8 단계	① 전혀중요(필요)하지않음 ② 중요(필요)하지않음 ③ 보통 ④ 중요(필요)함 ⑤ 매우중요(필요)함

나타났다. 근속연수는 5년 이상-10년 미만이 32.8%로 가장 많았으며, 다음은 20년 이상 19.0%, 5년 미만과 10년 이상-15년 미만이 각각 17.2%로 나타났고, 15년 이상-20년 미만은 13.8%였다. 직급은 정규직 사서가 72.4%, 비정규직 사서는 27.6%로 나타나 정규직 사서의 비율이 높았다. 담당업무는 정리 29.3%, 수서 27.6%, 기타 24.1%, 관리 및 행정 12.1%, 열람 및 봉사 6.9%의 순으로 조사되었다. 학력은 학사가 74.1%로 가장 높게 나타났으며, 다음은 석사 20.7%, 전문학사 3.4%, 박사 1.7%의 순이었다. 전공은 문헌정보학이 93.1%로 나타나 압도적으로 높았고, 기타는 6.9%였다. 근무 부서는 온라인자료과 27.6%, 장서개발과 22.4%, 기타 19.0%, 국가서지과 17.2%, 디지털정보기획과 13.8%의 순이었으며, 기타 부서로는 기획연수부, 운영지원과, 인재개발과, 고문헌과 등이 있었다(〈표 3〉 참조).

## 5. 분석 결과

### 5.1 변화관리에 대한 인식 및 경험

국립중앙도서관의 사서 58명을 대상으로 변화관리기법에 대한 인식을 조사한 결과, 모른다고 응답한 사서가 55명(94.8%)으로 나타나 압도적으로 높았으며, 반면에 알고 있다는 응답자는 3명(5.2%)에 불과했다. 조직 차원의 변화관리기법의 사용 경험에 대하여는 경험이 없거나 모른다고 응답한 사서가 54명(93.1%)으로 나타나 압도적으로 높았고, 반면에 경험이 있는 응답자는 4명(6.9%)으로 나타나 국립중앙도서관의 사서들은 대부분 변화관리기법에 대한 인식과 경험이 없는 것으로 밝혀졌다. 8단계의 변화관리 과정에 소요되는 기간에 대한 응답에서는 5년 이상-10년 미만이 22명(37.9%)으로 가장 많았으며, 다음은 5년 미만이 19명

〈표 3〉 연구대상자의 일반적 특성(N=58)

변수	구분	빈도(N)	백분율(%)
성	남성	7	12.1
	여성	51	87.9
연령	20대	5	8.6
	30대	22	37.9
	40대	21	36.2
	50대	10	17.2
근속연수	5년 미만	10	17.2
	5년 이상-10년 미만	19	32.8
	10년 이상-15년 미만	10	17.2
	15년 이상-20년 미만	8	13.8
	20년 이상	11	19.0
직급	비정규직 사서	16	27.6
	정규직 사서	42	72.4
담당업무	수서	16	27.6
	정리	17	29.3
	열람 및 봉사	4	6.9
	관리 및 행정	7	12.1
	기타	14	24.1
학력	전문학사	2	3.4
	학사	43	74.1
	석사	12	20.7
	박사	1	1.7
전공	문헌정보학	54	93.1
	기타	4	6.9
근무 부서	장서개발과	13	22.4
	온라인자료과	16	27.6
	국가서지과	10	17.2
	디지털정보기획과	8	13.8
	기타	11	19.0

〈표 4〉 변화관리에 대한 인식 및 경험, 소요 기간(N=58)

변수	구분	빈도(N)	백분율(%)
변화관리 인식	모름	55	94.8
	알고 있음	3	5.2
변화관리 사용 경험	경험 없음	46	79.3
	경험 있음	4	6.9
	모름	8	13.8
변화관리 소요 기간	5년 미만	19	32.8
	5년 이상-10년 미만	22	37.9
	10년 이상	17	29.3

(32.8%), 10년 이상이 17명(29.3%)의 순이었다.

## 5.2 변화관리 단계별 사서의 인식

### 1) 1단계

변화관리 1단계는 총 6개의 평가 항목으로 구성되어 있으며, 1단계 변화관리에 대한 연구 대상자의 인식은 다음과 같다. 전체 6개 평가 항목에 대한 평균은 3.65로 나타났다. 6개 평가 항목 중에서 변화를 위한 조직구성원들의 적극적인 협력이 중요하다는 항목에 대한 평균이 4.53으로 나타나 가장 높았으며, 다음은 위기 상황에 대한 공유의 필요성(4.31), 변화를 위한 조직 차원의 건전한 위기의식 조성(3.88)의 순으로 높았다. 반면에 기존 성과에 대한 조직 차원의 과대평가로 인한 과오가 2.90으로 나타나 가

장 낮았으며, 다음은 조직의 자만심에 따른 과오(2.95)의 순이었다. 따라서 변화관리 1단계의 6개 평가 항목에 따른 연구대상자의 인식에는 큰 차이가 있었다.

### 2) 2단계

변화관리 2단계는 총 6개의 평가 항목으로 구성되어 있으며, 2단계 변화관리에 대한 연구 대상자의 인식은 다음과 같다. 전체 6개 평가 항목에 대한 평균은 3.82로 나타났다. 6개 평가 항목 중에서 혁신팀에 대한 조직구성원들의 신뢰도가 평균 4.31로 나타나 압도적으로 높았다. 다음은 조직의 변화를 추동할 혁신팀의 중요성(3.88), 혁신팀에 참여하는 구성원들의 조직 내의 영향력(3.79), 혁신팀 구성원들의 조직에 대한 충성도(3.76)의 순이었다. 반면에 혁신팀에

〈표 5〉 1단계 변화관리에 대한 사서의 인식(N = 58)

구분	M(sd)
조직 차원의 건전한 위기의식 조성	3.88 (0.96)
조직 차원의 긴박감 조성	3.31 (0.88)
기존 성과에 대한 조직의 과대평가로 인한 과오	2.90 (0.93)
조직의 자만심에 따른 과오	2.95 (0.80)
위기 상황에 대한 공유의 필요성	4.31 (0.68)
변화를 위한 조직구성원들의 적극적인 협력	4.53 (0.68)
계	3.65 (0.50)

〈표 6〉 2단계 변화관리에 대한 사서의 인식(N = 58)

구분	M(sd)
조직의 변화를 추동할 혁신팀의 중요성	3.88 (0.90)
조직의 변화를 추동할 혁신팀의 강력함	3.67 (0.89)
혁신팀에 주어진 권한	3.53 (0.98)
혁신팀에 참여하는 구성원들의 조직 내의 영향력	3.79 (1.00)
혁신팀 구성원들의 조직에 대한 충성도	3.76 (0.90)
혁신팀에 대한 조직구성원들의 신뢰도	4.31 (0.73)
계	3.82 (0.71)

주어진 권한이 3.53으로 나타나 가장 낮았으며, 다음은 조직의 변화를 추동할 혁신팀의 강력함(3.67)으로 나타나 차이가 있었다.

3) 3단계

변화관리 3단계는 총 6개의 평가 항목으로 구성되어 있으며, 3단계 변화관리에 대한 연구 대상자의 인식은 다음과 같다. 전체 6개 평가 항목에 대한 평균은 4.23으로 나타나 다른 단계에 비해 상대적으로 높았다. 6개 평가 항목 중에서 조직 차원의 올바른 전략이 4.47로 나타나 가장 높았으며, 다음은 비전의 명확성(4.43), 조직 차원의 올바른 비전(4.41), 전략의 명확성(4.40)의 순으로 높았다. 반면에 전략의 단순함은 3.76으로 나타나 가장 낮았으며, 다음은 비전의 단순함(3.93)으로 나타나 차이가 있었다.

4) 4단계

변화관리 4단계는 총 6개의 평가 항목으로 구성되어 있으며, 4단계 변화관리에 대한 연구 대상자의 인식은 다음과 같다. 전체 6개 평가 항목에 대한 평균은 4.33으로 나타나 다른 단계에 비해 가장 높았다. 6개 평가 항목 중에서 변화에 대한 구성원들과의 의사소통이 4.48로 나타나 가장 높았으며, 다음은 조직 차원의 비전 전달(4.45), 변화에 대한 구성원들의 인식(4.38), 변화에 대한 구성원들의 참여(4.34)의 순으로 높았다. 변화에 대한 교육과 홍보도 각각 4.16으로 나타나 변화관리 4단계가 다른 단계에 비하여 필요하고 중요하다는 사실을 알 수 있었다.

5) 5단계

변화관리 5단계는 총 8개의 평가 항목으로

<표 7> 3단계 변화관리에 대한 사서의 인식(N = 58)

구분	M(sd)
조직 차원의 올바른 비전	4.41 (0.77)
조직 차원의 올바른 전략	4.47 (0.65)
비전의 단순함	3.93 (0.86)
비전의 명확성	4.43 (0.70)
전략의 단순함	3.76 (0.84)
전략의 명확성	4.40 (0.70)
계	4.23 (0.58)

<표 8> 4단계 변화관리에 대한 사서의 인식(N = 58)

구분	M(sd)
조직 차원의 비전 전달	4.45 (0.71)
변화에 대한 구성원들의 인식	4.38 (0.70)
변화에 대한 구성원들의 참여	4.34 (0.81)
변화에 대한 구성원들과의 의사소통	4.48 (0.71)
변화에 대한 교육의 필요성	4.16 (0.91)
변화에 대한 홍보의 필요성	4.16 (0.85)
계	4.33 (0.64)

〈표 9〉 5단계 변화관리에 대한 사서의 인식(N = 58)

구분	M(sd)
변화에 대한 거부감 제거	4.10 (0.85)
변화의 장애물 제거	3.72 (1.01)
변화에 도움이 되지 않는 조직구조의 제거	3.52 (1.10)
변화에 도움이 되지 않는 성과 시스템의 제거	3.84 (1.04)
변화에 도움이 되지 않는 보상 시스템의 제거	3.84 (1.04)
변화에 대한 경영층의 반감 제거	4.26 (0.85)
변화에 도움이 되지 않는 감정의 제거	3.53 (0.92)
변화에 도움이 되지 않는 장애물 제거의 신속성	3.55 (0.96)
계	3.80 (0.75)

구성되어 있으며, 5단계 변화관리에 대한 연구 대상자의 인식은 다음과 같다. 전체 8개 평가 항목에 대한 평균은 3.80으로 나타났다. 8개 평가 항목 중에서 변화에 대한 경영층의 반감 제거가 평균 4.26으로 나타나 가장 높았으며, 다음은 변화에 대한 거부감 제거(4.10), 변화에 도움이 되지 않는 성과 시스템의 제거와 보상 시스템의 제거가 각각 3.84로 나타났다. 반면에 변화에 도움이 되지 않는 조직구조의 제거가 3.52로 나타나 가장 낮았으며, 다음은 변화에 도움이 되지 않는 감정의 제거(3.53), 변화에 도움이 되지 않는 장애물 제거의 신속성(3.55)의 순이었다.

6) 6단계

변화관리 6단계는 총 10개의 평가 항목으로 구성되어 있으며, 6단계 변화관리에 대한 연구 대상자의 인식은 다음과 같다. 전체 10개 평가 항목에 대한 평균은 3.79로 나타났다. 10개 평가 항목 중에서 변화에 따른 추진 방법의 적절성이 평균 4.29로 나타나 가장 높았으며, 다음은 변화에 따른 내부 고객(직원)의 만족(4.17), 변화에 따른 내부 고객(직원)의 자질 향상(4.12), 변화

에 따른 추진 절차의 적절성(4.09)의 순으로 높았다. 반면에 성과의 단기성이 3.17로 나타나 가장 낮았으며, 다음은 변화에 따른 속도의 개선이 3.48로 나타나 차이가 있었다.

7) 7단계

변화관리 7단계는 총 4개의 평가 항목으로 구성되어 있으며, 7단계 변화관리에 대한 연구 대상자의 인식은 다음과 같다. 전체 4개 평가 항목에 대한 평균은 3.80으로 나타났다. 4개 평가 항목 중에서 조직의 지속적인 변화가 평균 4.10으로 나타나 가장 높았다. 다음은 조직의 변화를 위한 혁신프로그램(3.81), 조직의 변화를 위한 광범위 프로그램(3.72)의 순으로 중요했다. 반면에 변화에 따른 초기 성과에 대한 만족은 3.57로 나타나 가장 낮았다.

8) 8단계

변화관리 8단계는 총 9개의 평가 항목으로 구성되어 있으며, 8단계 변화관리에 대한 연구 대상자의 인식은 다음과 같다. 전체 9개 평가 항목에 대한 평균은 3.88로 나타났다. 9개 평가 항목 중에서 변화에 따른 새로운 공유 가치의

〈표 10〉 6단계 변화관리에 대한 사서의 인식(N=58)

구분	M(sd)
변화에 대한 가시적 성과	3.88 (0.75)
성과의 단기성	3.17 (0.88)
변화에 따른 지표의 향상	3.62 (0.88)
변화에 따른 추진 절차의 적절성	4.09 (0.92)
변화에 따른 추진 방법의 적절성	4.29 (0.84)
변화에 따른 속도의 개선	3.48 (0.92)
변화에 따른 생산성의 향상	3.60 (0.95)
변화에 따른 고객만족지수의 향상	3.52 (0.88)
변화에 따른 내부 고객(직원)의 만족	4.17 (0.73)
변화에 따른 내부 고객(직원)의 자질 향상	4.12 (0.84)
계	3.79 (0.59)

〈표 11〉 7단계 변화관리에 대한 사서의 인식(N=58)

구분	M(sd)
조직의 지속적인 변화	4.10 (0.81)
조직의 변화를 위한 혁신프로그램	3.81 (0.87)
변화에 따른 초기 성과에 대한 만족	3.57 (0.88)
조직의 변화를 위한 광범위 프로그램	3.72 (0.85)
계	3.80 (0.68)

〈표 12〉 8단계 변화관리에 대한 사서의 인식(N=58)

구분	M(sd)
조직에서 변화의 정착	3.93 (0.75)
변화에 따른 새로운 조직문화의 형성	3.97 (0.88)
변화에 따른 새로운 규범의 체득	3.78 (0.84)
변화에 따른 새로운 가치관의 정립	3.91 (0.90)
신입 직원의 변화	3.29 (0.96)
기존 직원의 변화	4.10 (0.95)
변화된 조직문화의 체질화	3.88 (0.86)
변화에 따른 새로운 행동규범의 정착	3.93 (0.88)
변화에 따른 새로운 공유 가치의 정착	4.14 (0.80)
계	3.88 (0.64)

정착이 평균 4.14로 나타나 가장 높았으며, 다음은 기존 직원의 변화(4.10), 변화에 따른 새로운 조직문화의 형성(3.97), 조직에서 변화의 정착(3.93), 변화에 따른 새로운 행동규범의 정착

(3.93), 변화에 따른 새로운 가치관 정립(3.91)의 순이었다. 반면에 신입직원의 변화는 3.29로 나타나 차이가 있었다.

### 5.3 사서의 인구사회적 특성에 따른 차이

#### 1) 성별

연구대상자의 성별에 따른 변화관리 단계별 차이를 확인하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시한 결과, 변화관리 단계별 남녀 간의 평균 차이는 유의미 하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 변화관리에 대한 남녀 간의 인식에는 차이가 없는 것으로 해석할 수 있으나, 남녀 간의 표본 수의 차이에서 오는 통계의 문제로도 해석된다.

#### 2) 연령별

연구대상자의 연령을 20-30대와 40-50대의 두 집단으로 재코딩하고 연구대상자의 연령에 따른 변화관리 단계별 차이를 확인하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시한 결과, 변화관리 3단계, 4단계, 7단계에서 유의미한 차이가 있었다. 첫째,

변화관리 3단계에서 두 집단간 평균의 차이는 유의미한 것으로 나타났다( $t=-2.758, **p<.01$ ). 분석 결과, 40-50대는 평균 4.42로 20-30대의 평균 4.02보다 높게 나타났으며, 변화관리 3단계를 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 둘째, 4단계에서도 두 집단의 평균 차이는 유의미한 것으로 나타났다( $t=-2.130, *p<.05$ ). 40-50대는 평균 4.49로 20-30대의 평균 4.14보다 높게 나타났으며, 변화관리 4단계를 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 셋째, 7단계에서도 두 집단의 평균 차이는 유의미하게 나타났다( $t=-2.276, *p<.05$ ). 40-50대는 평균 3.98로 20-30대의 평균 3.59보다 높게 나타났으며, 변화관리 7단계를 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

#### 3) 근속연수별

연구대상자의 근속연수를 10년 미만과 10년

〈표 13〉 성별에 따른 변화관리 단계별 차이(N = 58)

변수	집단	빈도(N)	평균(M)	표준편차(sd)	t	p
변화관리 1단계	남성	7	3.64	0.47	-.021	.984
	여성	51	3.65	0.51		
변화관리 2단계	남성	7	4.21	0.54	1.569	.122
	여성	51	3.77	0.72		
변화관리 3단계	남성	7	4.02	0.55	-1.011	.316
	여성	51	4.26	0.59		
변화관리 4단계	남성	7	4.57	0.46	1.079	.285
	여성	51	4.29	0.66		
변화관리 5단계	남성	7	3.77	0.40	-.111	.912
	여성	51	3.80	0.79		
변화관리 6단계	남성	7	3.79	0.36	-.043	.966
	여성	51	3.80	0.62		
변화관리 7단계	남성	7	3.71	0.59	-.362	.719
	여성	51	3.81	0.69		
변화관리 8단계	남성	7	3.84	0.48	-.174	.863
	여성	51	3.89	0.67		

〈표 14〉 연령에 따른 변화관리 단계별 차이(N = 58)

변수	집단	빈도(N)	평균(M)	표준편차(sd)	t	p
변화관리 1단계	20-30대	27	3.52	0.51	-1.762	.084
	40-50대	31	3.75	0.48		
변화관리 2단계	20-30대	27	3.72	0.58	-1.090	.280
	40-50대	31	3.92	0.81		
변화관리 3단계	20-30대	27	4.02	0.55	-2.758**	.008
	40-50대	31	4.42	0.55		
변화관리 4단계	20-30대	27	4.14	0.61	-2.130*	.038
	40-50대	31	4.49	0.63		
변화관리 5단계	20-30대	27	3.61	0.64	-1.854	.069
	40-50대	31	3.96	0.80		
변화관리 6단계	20-30대	27	3.69	0.58	-1.228	.225
	40-50대	31	3.88	0.61		
변화관리 7단계	20-30대	27	3.59	0.66	-2.276*	.027
	40-50대	31	3.98	0.65		
변화관리 8단계	20-30대	27	3.73	0.56	-1.667	.101
	40-50대	31	4.01	0.69		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

〈표 15〉 근속연수 따른 변화관리 단계별 차이(N = 58)

변수	집단	빈도(N)	평균(M)	표준편차(sd)	t	p
변화관리 1단계	10년 미만	29	3.53	0.50	-1.735	.088
	10년 이상	29	3.76	0.48		
변화관리 2단계	10년 미만	29	3.79	0.57	-.337	.738
	10년 이상	29	3.86	0.83		
변화관리 3단계	10년 미만	29	4.02	0.58	-3.006**	.004
	10년 이상	29	4.45	0.51		
변화관리 4단계	10년 미만	29	4.14	0.60	-2.273*	.027
	10년 이상	29	4.51	0.63		
변화관리 5단계	10년 미만	29	3.67	0.69	-1.326	.190
	10년 이상	29	3.93	0.79		
변화관리 6단계	10년 미만	29	3.72	0.61	-.949	.347
	10년 이상	29	3.87	0.58		
변화관리 7단계	10년 미만	29	3.62	0.66	-2.098*	.040
	10년 이상	29	3.98	0.65		
변화관리 8단계	10년 미만	29	3.72	0.61	-1.950	.056
	10년 이상	29	4.04	0.65		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

이상의 두 개의 집단으로 재코딩하고 연구대상자의 근속연수에 따른 변화관리 단계별 차이를 확인하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시한 결과, 변화관리 3단계, 4단계, 7단계에서 유의미한 차이가 있었다. 첫째, 변화관리 3단계에서는 두 집단 평균의 차이는 유의미한 것으로 나타났다( $t = -3.006, **p < .01$ ). 근속연수가 10년 이상이 평균 4.45로 10년 미만의 평균 4.02보다 높게 나타났으며, 변화관리 3단계를 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 4단계에서도 두 집단의 평균 차이는 유의미하게 나타났다( $t = -2.273, *p < .05$ ). 10년 이상은 평균 4.51로 10년 미만의 평균 4.14보다 높게 나타났으며, 변화관리 4단계를 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 7단계에서도 두 집단의 평균 차이는 유의미하게 나타났다( $t = -2.098, *p < .05$ ). 근속연수 10년 이상이 평균 3.98로 10년 미만의 평균 3.62보다

높게 나타났으며, 변화관리 7단계를 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

4) 직급별

연구대상자의 직급에 따른 변화관리 단계별 차이를 확인하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시한 결과, 변화관리 1단계, 3단계에서 유의미한 차이가 있었다. 첫째, 변화관리 1단계에서 직급에 따른 두 집단 평균의 차이는 유의미한 것으로 나타났다( $t = -3.167, **p < .01$ ). 정규직은 평균 3.75로 나타나 비정규직의 평균 3.38보다 높게 나타났으며, 정규직이 변화관리 1단계를 상대적으로 더 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 3단계에서도 두 집단의 평균 차이는 유의미하게 나타났다( $t = -2.347, *p < .05$ ). 정규직은 평균 4.34로 나타나 비정규직의 평균 3.95보다 높게 나타났으며, 변화관리 3단계를

<표 16> 직급에 따른 변화관리 단계별 차이(N = 58)

변수	집단	빈도(N)	평균(M)	표준편차(sd)	t	p
변화관리 1단계	비정규직	16	3.38	0.35	-3.167**	.003
	정규직	42	3.75	0.51		
변화관리 2단계	비정규직	16	3.85	0.62	.193	.847
	정규직	42	3.81	0.75		
변화관리 3단계	비정규직	16	3.95	0.58	-2.347*	.027
	정규직	42	4.34	0.55		
변화관리 4단계	비정규직	16	4.14	0.68	-1.428	.159
	정규직	42	4.40	0.62		
변화관리 5단계	비정규직	16	3.76	0.75	-.247	.806
	정규직	42	3.81	0.76		
변화관리 6단계	비정규직	16	3.69	0.69	-.797	.429
	정규직	42	3.83	0.56		
변화관리 7단계	비정규직	16	3.53	0.71	-1.923	.060
	정규직	42	3.90	0.64		
변화관리 8단계	비정규직	16	3.69	0.57	-1.427	.159
	정규직	42	3.96	0.66		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

상대적으로 더 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

5) 담당업무별  
연구대상자의 담당업무에 따른 변화관리 단

계별 차이를 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과, 집단 간 평균 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 도서관 사서의 담당업무에 따른 변화관리 단계별 인식 및 중요도에는 차이가 없음을 알 수 있었다.

<표 17> 담당업무에 따른 변화관리 단계별 차이(N=58)

변수	집단	빈도(N)	평균(M)	표준편차(sd)	F	p(Scheffe)
변화관리 1단계	수서	16	3.45	0.52	1.730	.157
	정리	17	3.75	0.50		
	열람, 봉사	4	3.63	0.34		
	관리, 행정	7	3.98	0.43		
	기타	14	3.58	0.48		
	계	58	3.65	0.50		
변화관리 2단계	수서	16	3.74	0.71	1.584	.192
	정리	17	3.88	0.54		
	열람, 봉사	4	3.54	0.53		
	관리, 행정	7	4.38	0.62		
	기타	14	3.65	0.89		
	계	58	3.82	0.71		
변화관리 3단계	수서	16	4.18	0.61	.748	.564
	정리	17	4.15	0.61		
	열람, 봉사	4	4.13	0.79		
	관리, 행정	7	4.57	0.37		
	기타	14	4.26	0.57		
	계	58	4.23	0.58		
변화관리 4단계	수서	16	4.15	0.72	1.072	.379
	정리	17	4.46	0.54		
	열람, 봉사	4	3.96	0.84		
	관리, 행정	7	4.55	0.55		
	기타	14	4.37	0.63		
	계	58	4.33	0.64		
변화관리 5단계	수서	16	3.66	0.80	1.861	.131
	정리	17	4.00	0.65		
	열람, 봉사	4	2.97	0.72		
	관리, 행정	7	3.89	0.91		
	기타	14	3.89	0.63		
	계	58	3.80	0.75		

변수	집단	빈도(N)	평균(M)	표준편차(sd)	F	p(Scheffe)
변화관리 6단계	수서	16	3.73	0.70	1.419	.240
	정리	17	3.92	0.67		
	열람, 봉사	4	3.25	0.19		
	관리, 행정	7	4.03	0.58		
	기타	14	3.76	0.36		
	계	58	3.79	0.59		
변화관리 7단계	수서	16	3.59	0.78	1.746	.154
	정리	17	3.90	0.71		
	열람, 봉사	4	3.31	0.38		
	관리, 행정	7	4.21	0.55		
	기타	14	3.86	0.53		
	계	58	3.80	0.68		
변화관리 8단계	수서	16	3.67	0.63	1.087	.372
	정리	17	3.99	0.69		
	열람, 봉사	4	3.58	0.69		
	관리, 행정	7	4.13	0.53		
	기타	14	3.96	0.63		
	계	58	3.88	0.64		

6) 학력별

연구대상자의 학력에 따른 변화관리 단계별 차이를 확인하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시한 결과, 집단 간 평균 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 도서관 사서의 학력에 따른 변화관리 단계별 인식 및 중요도에는 차이가 없음을 알 수 있었다.

7) 전공별

연구대상자의 전공에 따른 변화관리 단계별 차이를 확인하기 위하여 독립표본 t-검정을 실시한 결과, 각 집단의 평균 차이는 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 변화관리에 도서관 사서의 전공 간 인식에는 차이가 없는 것으로 해석할 수 있으나, 전공 간의 표본수의 차이에서 오는 통계의 문제로도 해석된다.

8) 근무 부서별

연구대상자의 근무 부서에 따른 변화관리 단계별 차이를 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시한 결과, 변화관리 1단계에서만 유의미한 차이가 있었다(F=2.657, \*p<.05). 국가서지과가 평균 3.93으로 가장 높게 나타났으며, 기타(3.83), 디지털정보기획과 (3.73), 장서개발과(3.50), 온라인자료과(3.42)의 순으로 나타났다. Scheffe 사후검정을 통한 다중비교를 한 결과, 국가서지과에 근무하는 사서들이 변화관리 1단계를 가장 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다.

5.4 변화관리과정의 소요 기간별 차이

8단계 변화과정에 소요되는 기간에 따른 변화

〈표 18〉 학력에 따른 변화관리 단계별 차이(N = 58)

변수	집단	빈도(N)	평균(M)	표준편차(sd)	t	p
변화관리 1단계	학사 이하	45	3.62	0.53	-.791	.432
	석사 이상	13	3.74	0.37		
변화관리 2단계	학사 이하	45	3.76	0.73	-1.316	.194
	석사 이상	13	4.05	0.61		
변화관리 3단계	학사 이하	45	4.19	0.60	-1.159	.251
	석사 이상	13	4.40	0.53		
변화관리 4단계	학사 이하	45	4.29	0.66	-.774	.442
	석사 이상	13	4.45	0.54		
변화관리 5단계	학사 이하	45	3.80	0.76	.049	.961
	석사 이상	13	3.79	0.73		
변화관리 6단계	학사 이하	45	3.79	0.63	-.193	.848
	석사 이상	13	3.82	0.46		
변화관리 7단계	학사 이하	45	3.74	0.71	-1.325	.191
	석사 이상	13	4.02	0.53		
변화관리 8단계	학사 이하	45	3.88	0.68	-.102	.919
	석사 이상	13	3.90	0.52		

〈표 19〉 전공에 따른 변화관리 단계별 차이(N = 58)

변수	집단	빈도(N)	평균(M)	표준편차(sd)	t	p
변화관리 1단계	문헌정보학	54	3.65	0.50	.431	.668
	기타	4	3.54	0.60		
변화관리 2단계	문헌정보학	54	3.82	0.72	-.146	.885
	기타	4	3.88	0.63		
변화관리 3단계	문헌정보학	54	4.23	0.57	-.061	.952
	기타	4	4.25	0.83		
변화관리 4단계	문헌정보학	54	4.34	0.62	.655	.515
	기타	4	4.13	0.90		
변화관리 5단계	문헌정보학	54	3.80	0.74	.044	.965
	기타	4	3.78	1.02		
변화관리 6단계	문헌정보학	54	3.81	0.60	.589	.558
	기타	4	3.63	0.57		
변화관리 7단계	문헌정보학	54	3.81	0.69	.347	.730
	기타	4	3.69	0.55		
변화관리 8단계	문헌정보학	54	3.90	0.65	.958	.342
	기타	4	3.58	0.62		

〈표 20〉 근무 부서에 따른 변화관리 단계별 차이(N = 58)

변수	집단	빈도(N)	평균(M)	표준편차(sd)	F	p(Scheffe)
변화관리 1단계	장서개발과	13	3.50	0.52	2.657*	.043 a,c,d,e>b
	온라인자료과	16	3.42	0.42		
	국가서지과	10	3.93	0.53		
	디지털정보기획과	8	3.73	0.39		
	기타	11	3.83	0.49		
	계	58	3.65	0.50		
변화관리 2단계	장서개발과	13	3.69	0.73	.343	.848
	온라인자료과	16	3.86	0.65		
	국가서지과	10	3.92	0.69		
	디지털정보기획과	8	4.00	0.57		
	기타	11	3.71	0.93		
	계	58	3.82	0.71		
변화관리 3단계	장서개발과	13	4.10	0.55	1.645	.177
	온라인자료과	16	4.01	0.62		
	국가서지과	10	4.52	0.41		
	디지털정보기획과	8	4.40	0.49		
	기타	11	4.33	0.68		
	계	58	4.23	0.58		
변화관리 4단계	장서개발과	13	4.15	0.66	2.306	.070
	온라인자료과	16	4.16	0.70		
	국가서지과	10	4.80	0.20		
	디지털정보기획과	8	4.50	0.50		
	기타	11	4.23	0.72		
	계	58	4.33	0.64		
변화관리 5단계	장서개발과	13	3.59	0.74	1.099	.367
	온라인자료과	16	3.78	0.83		
	국가서지과	10	4.14	0.48		
	디지털정보기획과	8	4.00	0.62		
	기타	11	3.61	0.89		
	계	58	3.80	0.75		
변화관리 6단계	장서개발과	13	3.67	0.68	1.161	.339
	온라인자료과	16	3.88	0.71		
	국가서지과	10	4.09	0.41		
	디지털정보기획과	8	3.74	0.43		
	기타	11	3.60	0.50		
	계	58	3.79	0.59		
변화관리 7단계	장서개발과	13	3.62	0.81	1.012	.410
	온라인자료과	16	3.67	0.76		
	국가서지과	10	4.13	0.58		
	디지털정보기획과	8	3.88	0.30		
	기타	11	3.86	0.64		
	계	58	3.80	0.68		
변화관리 8단계	장서개발과	13	3.72	0.73	1.095	.369
	온라인자료과	16	3.79	0.63		
	국가서지과	10	4.24	0.48		
	디지털정보기획과	8	3.90	0.61		
	기타	11	3.86	0.69		
	계	58	3.88	0.64		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

〈표 21〉 변화관리과정의 소요 기간에 따른 변화관리 단계별 차이(N=58)

변수	집단	빈도(N)	평균(M)	표준편차(sd)	F	p(Scheffe)
변화관리 1단계	5년 미만	19	3.46	0.47	3.157*	.050 b,c>a
	5년 이상-10년 미만	22	3.83	0.48		
	10년 이상	17	3.62	0.49		
	계	58	3.65	0.50		
변화관리 2단계	5년 미만	19	3.65	0.48	.931	.400
	5년 이상-10년 미만	22	3.95	0.90		
	10년 이상	17	3.86	0.63		
	계	58	3.82	0.71		
변화관리 3단계	5년 미만	19	4.04	0.63	2.594	.084
	5년 이상-10년 미만	22	4.44	0.53		
	10년 이상	17	4.18	0.55		
	계	58	4.23	0.58		
변화관리 4단계	5년 미만	19	4.26	0.67	.249	.780
	5년 이상-10년 미만	22	4.40	0.71		
	10년 이상	17	4.30	0.52		
	계	58	4.33	0.64		
변화관리 5단계	5년 미만	19	3.75	0.65	1.541	.223
	5년 이상-10년 미만	22	4.00	0.81		
	10년 이상	17	3.59	0.73		
	계	58	3.80	0.75		
변화관리 6단계	5년 미만	19	3.76	0.50	.202	.818
	5년 이상-10년 미만	22	3.86	0.69		
	10년 이상	17	3.75	0.60		
	계	58	3.79	0.59		
변화관리 7단계	5년 미만	19	3.70	0.51	.906	.410
	5년 이상-10년 미만	22	3.95	0.78		
	10년 이상	17	3.72	0.70		
	계	58	3.80	0.68		
변화관리 8단계	5년 미만	19	3.78	0.44	.444	.644
	5년 이상-10년 미만	22	3.97	0.83		
	10년 이상	17	3.88	0.57		
	계	58	3.88	0.64		

\*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

관리 단계별 차이를 확인하기 위하여 일원배치 분산분석을 실시한 결과, 변화관리 1단계에서 유의미한 차이가 있었다. 8단계 변화과정에 소요되는 기간이 5년 이상-10년 미만과 10년 이상

이 소요된다는 사서들이 5년 미만이라고 응답한 사서들에 비해 변화관리 1단계를 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다(F=3.157, \*p<.05).

## 6. 논의 및 시사점

분석 결과, 국립중앙도서관 사서들의 절대다수는 변화관리에 대해서 모르고 있으며, 조직 차원에서도 변화관리기법을 사용한 경험이 미미하여 전체적으로 변화관리에 대한 인식과 경험이 부족한 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 국립중앙도서관의 경우로만 한정된 상황은 아닌 것으로 판단된다. 특히 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 패러다임의 전환이 예상됨에도 불구하고 도서관 사서 개인은 물론 도서관 차원에서도 변화관리에 대한 인식과 그에 따른 체계적 관리가 이루어지지 않았다는 사실을 방증하는 것이다. 변화의 상시성을 고려하여 지금부터라도 변화관리기법에 입각한 개인과 조직 차원의 체계적인 관리가 필요할 것으로 보인다.

8단계에 걸친 변화관리 과정의 전체 소요 기간은 5년이 적정한 것으로 평가된다. 이 부분을 알아보기 위하여 개방형 설문조사를 실시한 결과, 최소 1년부터 최대 20년까지 다양한 응답이 있었다. 그러나 이러한 결과는 앞에서 지적한 바와 같이 변화관리에 대한 개념이 제대로 정립되지 않은 상태에서 응답한 결과로 해석된다. 변화관리 전문가들의 제시와 변화관리의 효과를 확인하기 위해서도 변화관리 과정의 소요 기간은 5년이 적정한 것으로 평가된다.

변화관리 단계에서는 4단계와 3단계에 대한 사서들의 중요도 인식이 높았다. 따라서 변화관리가 성공적으로 안착하기 위해서는 조직 차원의 올바른 비전의 개발과 전달이 중요하다. 특히 4단계인 비전의 전달 단계에서는 구성원들과의 의사소통, 조직 차원의 비전 전달, 변화에 대한 구성원들의 인식과 참여가 중요하며,

3단계인 비전의 개발 단계에서는 조직 차원의 올바른 전략 개발, 비전의 명확성, 올바른 비전 수립, 전략의 명확성이 중요하다.

국립중앙도서관 사서의 성, 학력, 전공, 담당 업무에 따른 변화관리 인식에는 차이가 없다. 반면에 사서의 연령과 근속연수에서는 변화관리의 3단계, 4단계, 7단계에서 유의미한 차이가 있으며, 사서의 직급은 변화관리의 1단계, 3단계에서 유의미한 차이가 있었다. 이러한 결과는 일반적으로 사서들의 인구사회적 특성에 따른 변화관리의 인식에는 차이가 없으나, 다만 연령이 40대인 사서와 근속연수가 10년 이상-15년 미만의 사서, 정규직 사서들이 변화관리에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다. 따라서 도서관에서 변화관리의 필요성을 보다 중요하게 인식하고 있는 집단은 도서관 입직 초기의 사서보다는 도서관에서 어느 정도 근무한 경험이 있는 정규직 중견 사서임을 알 수 있다.

## 7. 결론 및 제언

조직에서 변화는 필연이고 상시적이다. 이제 변화의 수용을 넘어 변화를 체계적으로 관리해야 하며, 이를 위한 관리가 변화관리기법이다. 이에 본 연구는 Kotter가 제시한 변화관리의 8단계 전략 모델에 의거하여 국립중앙도서관 사서들의 변화관리에 대한 인식 및 경험을 파악하였다. 전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 연구 절차와 방법을 사용하였다. 첫째, 변화관리에 대한 이해를 위하여 관련 문헌을 수집, 분석하여 변화관리에 대한 개념을 정의하고 변화관리기

법의 단계적 추진 절차와 방법들에 대하여 정리하였다. 둘째, Kotter가 제시한 변화관리의 8단계 전략 모델을 근거로 국립중앙도서관 사서들의 변화관리에 대한 이해 및 인식, 경험 등을 조사하기 위하여 설문지를 작성, 배포하고 회수된 58부의 응답지를 통계프로그램인 SPSS 21을 활용하여 기술통계를 실시하여 참여자들의 특성과 주요 변인들에 대한 특성을 알아보았다. 또한 변화관리단계에 따른 응답자들의 차이를 확인하기 위하여 독립표본 t-검정 및 일원배치분산분석을 실시하였다. 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 국립중앙도서관 사서들의 절대다수는 변화관리에 대한 인식과 경험이 없으며, 8단계 변화관리과정의 적정 소요 기간은 5년이다.

둘째, 변화관리 단계에서는 4단계와 3단계에 대한 사서들의 중요도 인식이 높다. 따라서 변화관리가 성공적으로 안착하기 위해서는 조직 차원의 올바른 비전의 개발과 전달이 중요하다.

셋째, 국립중앙도서관 사서들의 연령과 변화관리의 3단계, 4단계, 7단계에서는 유의미한 차이가 있으며, 40-50대가 20-30대보다 더 중요하게 인식하고 있다. 사서들의 근속연수와 3단계, 4단계, 7단계에서는 유의미한 차이가 있으

며, 근속연수가 10년 이상인 사서가 10년 미만의 사서보다 더 중요하게 인식하고 있다. 사서들의 직급과 1단계, 3단계에서는 유의미한 차이가 있으며, 정규직 사서가 비정규직 사서보다 더 중요하게 인식하고 있다. 사서들의 근무부서에 따른 변화관리 단계별 차이는 1단계에서만 유의미한 차이가 있다.

넷째, 국립중앙도서관 사서들의 성과 담당업무, 학력, 전공에 따른 변화관리 단계별 차이는 유의미하지 않다.

다섯째, 변화관리 과정의 소요 기간과 변화관리 단계별 차이는 1단계에서만 유의미한 차이가 있다. 소요 기간이 5년 이상-10년 미만과 10년 이상이라고 응답한 사서들이 5년 미만이라고 응답한 사서들에 비해 변화관리 1단계를 긍정적으로 평가하고 있다.

본 연구는 변화관리에 대한 인식 및 경험이 부족한 국내 도서관의 현실에서 변화관리의 중요성을 제고하고 단계별 추진 절차와 방법 등을 제공하였다는 점에서 의의가 있다. 따라서 본 연구의 과정과 결과는 변화의 시대를 맞이하여 변화관리에 대한 인식 제고는 물론 변화관리에 대한 개인 또는 조직 차원의 조직적 대응 방안을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

## 참 고 문 헌

- 권한조, 이재완 (2019). 정부조직의 변화관리가 혁신행동에 미치는 효과: 목표모호성의 조절효과를 중심으로. 한국사회와 행정연구, 30(2), 79-103.  
<https://doi.org/10.53865/KSPA.2019.08.30.2.79>
- 문근찬 (2010). LG전자 가전사업본부(DAC)의 혁신과 변화관리. Korea Business Review, 13(3),

1-29.

- 박윤, 심형인 (2022). 공공조직의 다양성관리가 변화관리 및 조직성과에 미치는 영향. *인문사회*21, 13(1), 2575-2589. <https://doi.org/10.22143/HSS21.13.1.182>
- 배중훈 (2016). 관료제적 규율, 희생제의 그리고 변화관리. *인사조직연구*, 24(2), 43-76.
- 서일범, 신민석 (2021). 리더십 스타일과 직원의 속성에 따른 변화관리 품질. *창조와 혁신*, 14(3), 31-78.
- 오창동, 윤대균, 장병주 (2010). 호텔기업의 ERP 사용자 특성과 변화관리가 혁신 저항에 미치는 영향에 관한 연구. *기업경영연구*, 17(3), 173-189.
- 이경민 (2011). 변화관리를 위한 대학도서관의 리더십에 관한 연구. *한국도서관·정보학회지*, 42(1), 145-164. <https://doi.org/10.16981/kliss.42.1.201103.145>
- Foster, R. N. & Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction*. 정성목 옮김 (2003). *창조적 파괴*. 서울: 북21.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. 한정곤 옮김 (2007). *기업이 원하는 변화의 리더*. 파주: 김영사.
- Kotter, J. P. (1998). *Change*. 현대경제연구원 옮김 (1999). *변화관리*. 파주: 21세기 북스.
- Davis, J. (2022). Dewey goes corporate: examining the suitability of Kotter's change management model for use in libraries. *Journal of Library Administration*, 62(3), 275-290. <https://doi.org/10.1080/01930826.2022.2043687>
- Nakhoda, M. & Alidousti, S. (2011). Developing a change management model for Iranian academic libraries: a delphi study. *Proceedings of the International Conference on Information Management & Evaluation*, 16(3), 539-545.
- Nakhoda, M., Alidousti, S., & Fadaie, G. R. (2011). Selecting an appropriate change management model for Iranian academic libraries using MADM methods. *LIBRI*, 61(3), 190-204. <https://doi.org/10.1515/libr.2011.016>
- Rodrigues, G. & Gowda, P. M. (2013). Change management in public libraries. *Journal of Library & Information Science*, 37(2), 41-49. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1649966>
- Wandi, C. (2019). Change management in public libraries: seven recommendations from Copenhagen libraries. *Journal of Library Administration*, 59(8), 915-926. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1661746>

• 국문 참고자료의 영어 표기

(English translation / romanization of references originally written in Korean)

Bae, Jong hoon (2016). Bureaucratic rules, the sacrifice ritual and change management. *Korean*

- Journal of Management, 24(2), 43-76.
- Kwon, Han-Jo & Lee, Jae-Wan (2019). The effect of change management on innovation behavior in government: focused on the moderating effect of goal ambiguity. *Korean Society and Public Administration*, 30(2), 79-103.  
<https://doi.org/10.53865/KSPA.2019.08.30.2.79>
- Lee, Kyung-Min (2011). The study of leadership in university libraries for change management. *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 42(1), 145-164.  
<https://doi.org/10.16981/kliss.42.1.201103.145>
- Moon, Keun Chan (2010). Innovation and change management at LG Electronics Digital Appliance Company(DAC). *Korea Business Review*, 13(3), 1-29.
- Ooh, Chang Dong, Yoon, Daegyun, & Jang, Byeong Ju (2010). A study on the impact the user characteristics of introduction of ERP and change agent on resistance to innovation. *Korean Corporation Management Review*, 17(3), 173-189.
- Park, Yoon & Shim, Hyungin (2022). Effects of diversity management in public organizations on change management and organizational performance. *The Journal of Humanities and Social science*, 3(1), 2575-2589. <https://doi.org/10.22143/HSS21.13.1.182>
- Seo, Il Beom & Shin, Minsuk (2021). Leadership style and employee attributes on change management quality. *Journal of Creativity and Innovation*, 14(3), 31-78.