

# 大學圖書館 組織健康性 診斷에 관한 研究

尹 泳 大\*

## <목 차>

- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| 緒 論                     | IV. 大學圖書館 組織의 健康性 診斷       |
| I. 組織開發의 理論의 背景         | 가. 調査의 設計                  |
| 가. 組織開發의 概念과 目標         | 나. 大學圖書館 組織의 健康性 診斷結果 分析   |
| 나. 組織開發의 成立背景           | V. 介入戰略의 提示(診斷結果에 對한 處方)   |
| II. 組織開發의 行動研究 模型과 介入技法 | 結 論                        |
| 가. 行動研究 模型 開發           | 附錄 가. 調査對象 圖書館 現況에 對한 面談樣式 |
| 나. 組織開發의 介入技法           | 나. 大學圖書館의 健康性 診斷 設問紙       |
| III. 組織開發의 適用模型         |                            |
| 가. 組織 診斷의 基準과 指標의 設定    |                            |
| 나. 大學圖書館 組織의 健康性 診斷模型   |                            |

## 緒 論

현대와 같이 복잡성, 다양성, 가변성 등으로 특징지어지는 시대에서는 조직기구를 중심으로 한 정태적인 조직이 아니고 내부적으로 조직구성원의 가치관의 다양화에 대응하면서 외부적으로는 환경변화에 적응할 수 있는 조직이어야 하므로 조직을 보다 동태적으로 다루지 않으면 안되게 되었다.

현대의 도서관조직도 확대되어 가는 추세이다. 이는 정보량의 급속한 팽창과 이용자의 증대, 그리고 정보요구도 과학기술의 발달로 다양화되고 양적으로도 증대되기 때문이다. 도서관조직은 환경의 변화에 민감하게

\* 昨明女子大學校 圖書館學科 教授

대응하여 적응하지 않으면 그 기능을 다 할 수 없다. 환경의 변화는 과학 기술의 발달로 인한 정보량의 급증과 정보요구의 다양화, 그리고 정보기기의 발달 등에 기인한다. 따라서 변화하는 환경에 따라 도서관 조직도 부단히 평가되고 개혁되어야 하나 국내에서는 아직까지 종합적인 평가작업이 없는 상태이며 더우기 조직이론을 적용한 연구는 전혀 없는 실정이다.

현재 조직의 효과성을 추구하는 접근법은 다양하고 많은 방법들이 연구자들에 의하여 제시되고 있으나 대체로 두가지 방향으로 집약될 수 있다. 그 하나는 공업기술에 바탕을 둔 체제분석(system analysis), OR(operating research), 계획예산(planning programming budgeting), 컴퓨터화(computerization) 등으로 대표되는 관리개선적 접근법이고 또 하나는 사회과학(social science)을 바탕으로 한 조직혁신(organizational innovation) 과 조직개발(organization development) 등으로 대표되는 조직개선적 접근법<sup>1)</sup>이 있다.

조직개선을 위한 접근법은 조직의 주요 변수에 따라 구조적 접근법(structural approach), 관리·기술적 접근법(managerial and technical approach), 인간적 접근법(people approach) 등이 있다.

이 중에서 조직개발이론은 구조를 바꾸고 관리기법을 변화시킨다 하더라도 인적 구성원의 의식변화 없이는 효과를 볼 수 없기 때문에 인적 변수, 즉 직원의 가치관, 태도 등에 중점을 두어 계획적 변화 또는 조직혁신을 이루게 하는 것으로 행동과학의 지식을 이용하여 개인의 행태와 집단의 규범 및 조직풍토(또는 조직문화)를 변화시키기 위한 교육전략이다.

도서관에서 조직구조를 바꾸고 업무를 컴퓨터화 한다 하더라도 그를 운영하는 것은 인간이기 때문에 사서들의 의식개혁이 없이는 효과를 볼 수 없는 것이다. 그러므로 도서관에서도 무엇보다 인적 자원이 중요시된다.

봉사기관인 도서관의 효과성을 계량적으로 평가하는 것은 일반적으로

1) 崔昌浩, 行政組織의 改善戰略. 法政, 9.(1976), p. 23.

거의 불가능하다고 말한다. 이러한 점에서도 급변하는 환경변화에 따라 유연하게 변혁하고 적응할 수 있는 도서관 조직변화를 위해서는 조직개발의 이론을 적용하여 효과성과 건강성을 증진시키는 것이 적절한 수단이라고 생각된다.

이 연구에서는 도서관조직의 건강성을 진단하기 위한 진단모형을 개발하여 이에 따라 대학도서관을 실증적으로 진단하고 그 분석결과에 따라 처방을 제시하여 앞으로 도서관 조직에 조직개발이론을 도입할 수 있는 자료를 제시하는데 목적을 둔다.

## I. 組織開發의 理論的 背景

### 가. 組織開發의 概念과 目標

현대사회는 예측할 수 없을 정도로 변화가 계속되고 있다. 세계대전 이후 과학·기술은 엄청나게 발전되었고 그로 말미암아 정치, 경제, 사회의 모든 문화면에서 계속되는 변화가 이루어지고 있다.

이러한 변화 속에서 조직은 그 변화에 적응하려면 계속적인 변혁을 이루지 않으면 그 조직은 정체되거나 존재가치를 상실하고 말 것이다. 환경의 변화에 따라 조직의 목표를 달성하기 위한 수단과 방법도 변화될 수밖에 없다. 따라서 그 변화에 따라 조직도 변화하지 않으면 목표달성은 불가능하게 될 것이다.

현대는 환경에 대한 변화에 적응하기 위한 조직변화가 과거 어느 때보다도 절실한 시대이다. 이러한 변화는 자연히 이루어질 것을 기대하기는 어렵다. 따라서 계획된 변화(planned changes)를 인위적으로 유도할 필요가 있다.

도서관의 경우에 엄청난 과학·기술의 발달은 정보량의 폭증을 필연적으로 가져왔고, 재래적인 도서관 기법만으로는 그 많은 양의 정보를 처리할 수가 없게 되었으나 컴퓨터의 개발로 그 위기를 잠정적으로 해결하였다고

할 수 있으며 정보통신 기술이 발달하여 정보유통이 용이하게 되는 등 기술면에서도 많은 변화를 이루었고 정보요구 또한 양적으로 팽대는 물론 질적으로도 그 요구가 다양화되고 있다. 이와 같이 도서관조직의 환경의 변화도 엄청난 것이며 그 변화는 계속 진행될 것이다. 따라서 도서관조직도 그 어떤 조직보다도 계속적인 조직혁신이 요구되는 시대라 할 것이다.

조직개발은 행동과학의 지식과 기법을 이용하여 조직목표에 맞추어 발전하고 성장하기 위한 개인적 욕구를 통합함으로써 조직의 효과성을 증진시키려 시도하는 하나의 과정이라 할 수 있다.<sup>2)</sup>

조직혁신을 위하여는 관계되는 많은 변수 중에서 어떠한 변수를 대상으로 변화를 유발시킬 것인가를 먼저 결정하여야 할 것이다.

리비트(Leavitt)<sup>3)</sup>는 조직과 관련된 변수는 과업(task), 인간(people), 기술(technology) 그리고 구조(structure)의 네가지가 있다 하였고 이들을 기준으로 조직혁신의 접근법을 구분하였다.

그의 이론을 보면, 도서관에 있어서는 과업은 도서관의 제업무를 의미하고, 인간이란 도서관내의 행동자 즉 직원을 말하며, 기술은 문제해결을 위해 사용되는 업무측정기술 및 각종 기계 및 기구를 말하고, 구조는 의사소통, 권위와 역할, 작업의 흐름 등의 체체제를 말한다. 이러한 네가지 주요변수중 어떤 변수를 시발점으로 사용하든, 궁극에는 과업의 변화를 도모하는 것이기 때문에, 결국 조직혁신의 전략변수로 중요한 것은 과업외의 나머지 세가지가 되며, 따라서 조직혁신의 주요접근법은 구조적 접근법, 기술적 접근법, 인간적 접근법의 세가지가 된다.

구조적 접근법은 원칙적으로 조직의 구조적 설계(structural design)를

2) W. Warner Burke, & Schmidt, Warren H., Management and Organization Development: what is the Target of Change? Journal of Library Administration 1(2) 1980, p.60.

3) Harold J. Leavitt, Applied Organization change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches, in W.N. Cooper, et al. eds, New Perspectives in Organizational Research, New York, N.Y.: John wily & sons, 1964, pp. 51-71.

개선함으로써 조직혁신의 목적을 달성하려는 접근법이다. 예컨대, 집권화 또는 분권화의 확대, 통솔범위의 재조정, 의사결정권하의 배분수정, 커뮤니케이션경로의 수정 등을 통해서 조직을 혁신하려는 것이다.<sup>4)</sup> 집권화와 분권화는 도서관조직에서는 중앙집권관리방식과 분산관리방식으로 대치하여 생각하면 될 것이다.

기술적 접근법은 과학적 관리와 관리과학의 발전을 배경으로 하여 혁신의 목표를 도서관업무관리의 개선을 시도하는 것이다. 따라서 기존의 도서관활동을 좀더 효과적으로 하기 위한 도서관 업무의 기계화, 직무의 분석과 평가 등이 주요 연구대상이 된다. 그러나 이 접근법도 구조적 접근법과 마찬가지로 인간적 환경적 변수를 경시하고 있으며 인간성이 무시되어 논리적으로 조작된 해결책이 과연 최선일까 하는 의문을 낳는다.<sup>5)</sup>

인간적 접근법은 인간의 행태를 변화시킴을 통해서 조직혁신을 도모하고자 하는 것이다. 즉 인간적 접근법은 인간행태를 변화시킴으로써 새로운 기구를 창안할 수 있게 되거나 구조, 특히 권력구조를 개조할 수 있게 되고 믿고 인간을 변화시키면 과업의 해결 및 수행까지도 변화시킬 수 있어서 인간의 성장과 직무완수에 기여한다고 보는 것이다.<sup>6)</sup>

이상의 세가지 조직혁신의 접근법 중에서 인간적 접근법의 실천적 전략 중의 하나가 조직개발(OD)이다. 조직혁신의 인간적 접근법으로서의 조직발전은 조직의 인간적 측면에 착안하여 인간의 잠재력을 최대한으로 개발함으로써 조직전체의 혁신을 도모하려는 것이다. 조직개발은 조직내의 인간적 가치도 향상시키면서 동시에 조직전체의 혁신도 이룩하려는 것이다.

조직개발은 1950 년대에 미국에서 연구되기 시작하여 1960 년대부터는

4) Larry E. Short, Planned Organizational Change, MSU Business Topics (Autumn, 1973), pp. 53-61.

5) 兪焄, 行政學原論, 서울: 法文社, 1973, p. 276.

6) Wendell L. French, Organizational Development: Objectives, Assumption and Strategies, in Newton Margulies and Anthony P. Raia(eds.) Organization Development: Values, Process and Technology, New York, N.Y.: McGraw-Hill, 1972.

재래의 계획적인 변화(planned change), 조직의 효율화(organization effectiveness), 조직개선(organization improvement) 등의 용어에 대신하여 사용되고 있다.

조직의 능력발휘를 억제하는 제요인을 제거하고, 효과성이 높은 유연하고 동태적인 관리방식으로 혁신하고자 하는 것이 조직개발이 지향하는 목표라고 할 수 있다.

조직개발의 목표가 구체적으로 어떤 것인가는 대상조직이 현재 놓여 있는 상황과 문제점에 따라서 달라질 수 있겠다.

프렌치(W.L. French)는 다음과 같은 7가지의 조직개발목표를 제시하고 있다.

- ① 조직구성원 사이의 신뢰와 지지의 증진
  - ② 조직의 문제점을 은폐하지 않고 집단내나 집단간에서 그 문제점에 접하는 기회의 증진
  - ③ 조직내에서 부여된 역할이 지식과 기술에 입각하여 수행될 수 있도록 하는 풍토의 조성
  - ④ 조직내의 의사소통은 횡적·종적 및 대각적으로 개방
  - ⑤ 조직내의 개인적 열성과 만족도의 향상
  - ⑥ 조직이 갖고 있는 문제해결에 창조적 해결방법의 사용
  - ⑦ 조직의 계획과 실천에 있어서 개인과 집단의 책임감의 증가 등이다.
- 조직개발은 몇가지 요소로 구성되어 있다.

베카드(R. Beckhard)<sup>7)</sup>는 조직개발의 정의를 통하여 본 조직개발의 특징을 다음과 같이 제시하고 있다.

- ① 조직개발은 계획된 변화(planned change)이다. 계획된 변화는 조직운영자가 그 변화의 방향이나 전략 또는 기대되는 성과를 잘 평가한 후에 취해져야 한다. 따라서 여기에는 조직의 체계적 진단, 개선을 위한 계획안의 수립, 그리고 그 수행을 위한 자원동원이 포함된다.

7) Richard Beckhard, Organization Development: Strategies and Models, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969, pp. 9-13.

- ② 조직개발의 노력은 조직 전체제(total system)에 걸쳐 행해진다. 즉 조직개발은 조직풍토 및 조직구성원의 행태변화, 혹은 전체적인 관리 전략 등과 같이 조직전체에 걸친 변경과 관련된다. 물론 조직개발의 전략적 노력은 조직의 일부분에 한정된 것일 수도 있으나, 변경의 결과는 조직전체의 수준과 관련된 것이다.
- ③ 조직개발의 노력은 조직의 최고관리층(top management)으로부터 시작한다. 물론 조직개발의 계획에는 모든 조직구성원이 참여하지만, 최고관리층은 그 계획에 대한 관심과 목표달성을 위해 사용되는 모든 방법을 적극적으로 지원해야 한다.
- ④ 조직개발은 조직의 효과성과 건강성(effectiveness and health)을 증진시키기 위하여 계획되는 과정이다. 따라서 조직개발의 일반적 목적은 조직내 집단의 협동적인 관계, 합의, 통합, 창의성, 확실한 행동의 육성, 인적 자원의 최대의 활용 등에 있다.
- ⑤ 조직개발은 행동과학(behavioral science)의 지식을 활용한다. 조직개발은 조직구성원의 태도변화에 상당한 비중을 두고 있다. 그러므로 조직의 현상을 진단하는 데에는 행동과학에서 도출된 개인의 동기, 의사소통, 문화적 규범, 인간관계, 집단관계, 갈등 등의 관리에 관한 지식이 활용되며 이에 근거한 전략이 수립된다.

그 특징은 계획된 변화, 조직 전체에의 실시, 최고관리층의 적극적 지원, 효과성과 건강성의 증진, 행동과학의 지식활용 등으로 요약될 수 있다.

#### 나. 組織開發의 成立背景

##### 1) 環境變化에 대한 組織의 對應

현대는 과학·기술, 사회·문화의 모든 분야에서 급격한 변화가 이루어지고 있다. 이러한 동적인 사회변화는 조직에도 영향을 미쳐 조직도 이에 따라 적절한 대응책을 강구하지 않으면 조직자체의 성장은 물론이고 그

존속조차도 어렵게 되었다. 특히 사회적 환경변화는 조직구성원의 생활양식, 욕구, 노동력에 대한 가치관 등을 변화시켰다. 이러한 변화는 전통적인 조직중심의 사고방식에서 인간중심의 사고방식으로 의식이 변하고 계층적 역할이 아닌 협동적 역할의 선호경향이 농후하게 되었다.

조직에 대한 전통적 개념은 조직구조를 중심으로 하는 능률향상이 최대의 과제이었지만 현대에 있어서는 조직이 내부적으로는 조직구성원의 가치관의 다양화에 부응할 수 있으며, 외부적으로는 환경변화에 대응할 수 있어야 한다는 것을 의미한다.<sup>8)</sup>

따라서 조직은 종래의 관료제적 구조에 비해 유연성과 적응력이 큰 조직적 과정과 구조(organizational process and structure)를 요구하게 되었다. 관료제적 조직은 그 경직성·보수성으로 말미암아 원칙적으로 전제적 개념이고, 조직내부의 갈등을 효과적으로 수용하는 메카니즘이 없고, 확정성의 원칙에 의하여 운영되기 때문에 새로운 아이디어가 개발되거나 받아들여지기 어려운 체제라는 비판을 받고 있다.<sup>9)</sup>

관료제는 정태적이고 폐쇄적인 체제에 적합하게 만들어졌으므로 혁신과 같은 새로운 변화를 기존질서에 대한 장애물로 보는 경향이 있다. 현대의 대규모조직에서 그 조직이 계속 유지·발전되기 위해서는 조직의 내부체제를 건강하게 유지하면서 조직의 인간적 측면을 이해·조정하는 것이 필요하게 되었다. 그러나 관료제는 그 기능을 수행하는데 있어서 한계점을 드러내게 되었다. 그것은 현대의 조직에 있어서 그 효과성을 증대시키고 유지·발전시키는 주체는 바로 인간인데도 불구하고, 관료제는 인간을 조직의 요구에 맞추도록 강요되기 때문에 인간의 근무에 대한 의욕을 상실케 하는 경우가 빈번하였다.<sup>10)</sup>

8) 幸田一男, 組織開發의 理論과 實踐, 東京: 産業能率短期大學 出版部, 1972.

9) James Q. Wilson, Innovation in Organization: Notes Towards a Theory, in James D. Thompson (ed.), Approaches to Organizational Design, Pittsburgh, PA.: University of Pittsburgh Press, 1966, pp. 193-218.

10) Herbert G. Hicks and Gullet, C. Ray Organization: Theory and Behavior, International Student Edition, Tokyo: McGraw-Hill, Kogakusha, 1975. p. 145.



우리나라의 도서관조직은 관료제적 조직으로서 계층제적 구조를 기본적 특징으로 하고 있다. 급격한 사회변동이 진행되고 있는 상황에서 정태적·고정적 조직으로서는 변화·확대되는 정보요구를 충족시키고 신속하고 정확한 봉사활동을 수행하기가 어렵다.

따라서 기계론적 조직모형인 관료제가 지닌 문제점을 극복하고 환경의 변화에 능동적으로 대처하기 위해서는 계획적인 변화를 유도해 나가지 않으면 안된다.

그러므로 조직환경과 하위체제의 변화에 대응하여 조직이 적응력과 쇄신성을 향상시키기 위한 일종의 의도적이고 장기적인 노력을 경주해야 할 것이다. 그렇게함으로써 조직의 목표달성을 위한 문제해결과 갱신과정이 개선되는 것이다. 이와 같이 조직을 체계적으로 변동시키므로써 조직의 효과성과 건강성을 증진하려는 이론 및 실천적 전략을 조직개발이라 부른다.

이러한 명제아래 특정한 목표달성을 위한 기능을 수행하는데 있어서는 구조적 인간상호관계가 부각되고 외부환경의 변화에 적응하기에 무력할 경우는 자연 계획적 또는 의도적으로 변화를 모색하여 조직적인 개선을 시도하지 않으면 안된다.

## 2) 行動科學의 影響

조직내의 문제점을 극복하고 환경의 변화에 적응시키기 위한 조직개발은 행동과학의 지식을 이용하고 있는 것이다.

행동과학은 메이오(E. Mayo) 중심의 호오손 공장실험(Hawthorne experiment)을 통한 인간관계론(human relation)이 더욱 진전된 결과로 나타난 이론이다. 조직에서 인간이라고 하는 변수를 중요시 하게 되고 인간중심의 관리이론이 출범하게 된 계기를 마련해 준 것이 인간관계론이다.

초기의 인간관계론은 조직에 있어서 비공식적인 측면, 즉 조직의 사회적 상호작용과정에서 자생적으로 생성된 모든 유형의 행태와 규범에 초점을

둔 것이었으나, 행동과학은 조직의 공식적 측면과 비공식적 측면을 다같이 포함하여 조직자체를 인간의 조직활동내의 집단과정으로 보고 그것을 객관적으로 측정하고 연구<sup>11)</sup>하려는 것이다.

행동과학은 조직의 모든 현상을 인간행태라는 관점에서 객관적으로 해석하고 조직관리가 행해지는 상황에서 어떤 행동을 취하는가를 밝히며 또한 인간행동의 동기·행태 등을 분석하는 것이다. 즉 인간의 행태에 관한 일반적 법칙을 객관적인 방법으로 수집된 경험적 근거에 따라 확립하며, 인간행태를 과학적으로 설명하고 예측<sup>12)</sup>하는 것이라고 정의된다.

그 연구의 대상인 행태는 조직의 목표달성을 위해서 조직과 그 구성원들에 의해서 수행되는 일체의 개인적·조직적 행동을 의미하며, 행동분석방법으로서의 과학적 연구는 체계적이고 경험적으로 여러 정보가 입수되고 분석되어서 그 결과가 누적되고 또 그것이 타인에게 전달<sup>13)</sup> 될 수 있도록 하는 것이다.

이로써 인간의 행태와 그와 같은 행태를 결정해 주는 제요인과 인간행태에 영향을 미치게 되는 제영향요인에 대한 고찰을 종합과학적으로 실행함으로써 조직구성원들이 “마지 못해서”가 아니라, “원해서 조직에 머물고 또 일을 하도록” 하고, 이를 통해서 조직이 추구하는 효과성 수준, 즉 조직성과수준을 제고시킬 수 있게 된다.<sup>14)</sup> 그리고 인간관계 내지 관리양식의 변화 뿐 아니라, 조직체제 조직문화의 변화를 통한 인적 자원의 보다 효과적인 이용에 대한 체제적 관념으로 그 영향의 영역을 넓혀가고 있다. 이러한 결과는 이제 단순한 인간문제의 영역을 넘어서서 전반적인 조직의 효과성과 건강성을 증대시키기 위한 지식체제로 응용되고 있으며 이러한 광범

11) 催鍾泰, 人事管理, 서울: 朴英社, 1983, p.223.

12) B. Berelson, The Behavioral sciences Today, New York, N.Y.: Harper and Row, 1963, p. 8.

13) J. Kolasa, Introduction to Behavioral science for Business, New York: John Wiley & sons, 1969, p. 3.

14) 金石會, 組織의 有效性에 관한 行動科學的 研究, 博士學位論文, 嶺南大學校 大學院, 1982, p.51.

위한 접근법은 최근 관심의 초점이 되고 있는 조직개발로까지 발전하게 되었다.

그런데 근래에 와서 조직의 환경변화는 종래의 기계적 관료제적 조직이 아닌 새로운 조직체계의 필요성을 요구하고 있다. 조직의 변화는 조직의 구성요소라 할 수 있는 구조·관리·행태의 어느 측면에서도 이루어질 수 있는 것이지만 최초에는 특히 그 중에도 현대 인력관리의 측면에서 행태를 중심으로 한 조직변화의 중요성이 크게 부각되고 있다. 그것은 현대의 인력관리에 있어서는 인적 자원의 개발과 인간행태의 변화가 조직효과성 제고의 첩경이 된다고 믿기 때문이다. 즉 조직개발은 행동과학의 지식을 이용하여 구성원의 행태를 변화시키고 이를 바탕으로 조직자체적인 적응능력을 향상시키고 적극적이고 창의적인 조직으로 개선하고자 하는 이론이므로 행동과학은 조직개발의 이론적 바탕이 되고 있다.

특히 도서관과 같이 봉사를 위한 조직에서는 구성원의 행태가 목표달성에 있어 가장 중요한 변수가 된다.

## II. 組織開發의 行動研究 模型과 介入技法

### 가. 행동연구 모형(action research model) 開發

학자들에 따라 여러가지로 다양하게 행동연구 모형을 제시하고 있다.

와실렌코(Wasylenko)<sup>15)</sup>의 연구에서는 ① 문제와 기회의 인식(problems or opportunity recognition), ② 대상기관과 자문가의 상담(contracting between client and consultant(s)), ③ 자료수집(data collection), ④ 진단과 환류(diagnosis and feedback), ⑤ 개입(intervention), ⑥ 평가(evaluation) 등 6단계로 구성하였으며 베카드(Beckhard)<sup>16)</sup>는 ① 진단(diagn-

15) Lydia W. Wasylenko, Organization Development in a Library Setting: A Case study, *Journal of Library Administration* 4(2), 1983. pp. 23-42.

16) Richard Beckhard, Organization Development: Strategies and Models, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969. pp. 105-106.

osis), ② 전략계획(strategy planning), ③ 교육(education), ④ 자문과 훈련(consulting and training), ⑤ 평가(evaluation) 등 5 단계를 제시하였으며 幸田一男<sup>17)</sup>은 ① 문제의 인식과 의사결정(문제의 발생, 문제의 인식, 최고관리자의 의사결정, 변화 담당자의 선택), ② 실태의 파악(진단, 환류, 변화의 의지확인), ③ 전략·전술의 결정(목표의 결정, 방법의 선택, 프로그램의 설정), ④ 실천(실시침투, 반성·개선, 정착화) 등의 4 단계로 구성하였다.

이상에서 여러 학자들이 제시한 단계들을 종합하여 이 연구에 적용할 행동연구모형을 ① 진단, ② 개입, ③ 평가의 3 단계로 함축하여 설계하였다.

## II. 組織開發의 介入技法

행동개입의 활동에는 조직개발의 수행과정에서 제2 단계가 되며 이에 이용되는 행동과학적 기법 내지 전략에는 여러가지 형태가 있는 것으로 알고 있다.

개입기법(intervention technique)은 조직개발이 요청되는 상황에 따라 상이한 기법이 적용된다. 즉 조직개발을 위하여 어떠한 기법을 사용하느냐의 문제는 조직진단의 결과에 따라 결정되는 것이다.

여기서는 조직행동이론을 연구하기 위한 분석단위인 개인, 집단 및 조직의 차원에서 가장 대표적인 조직개발의 개입기법을 살펴보기로 한다.

### 1) 個人的 發展技法

개인의 발전을 위한 조직개발기법으로는 감수성훈련(sensitivity training), 관리망훈련 제1 단계(managerial grid training phase I) 등을 들 수 있다.

17) 幸田一男, 組織開發의 理論과 實踐, 東京: 産業能率短期大學出版部, 1972. pp. 64-66.

## 2) 集團의 發展技法

집단을 발전시키는 조직개발의 개입기법으로는 팀형성(team building), 조사환류(survey feedback) 역할협상(role negotiation), 역할분석(role analysis), 직무충실화(job enrichment) 등이 있다.

그리고 집단간(intergroup)의 발전기법으로는 과정자문(process consultation), 제3자개입(third-party intervention), 집단간회합(intergroup meeting), 조직거울(organization mirror) 등이 있다.

## 3) 組織의 發展技法

조직전체를 발전시키는 조직개발기법으로는 조직대면회합(organization confrontation meeting), 목표에 의한 관리(management by objectives: MBO), 조사환류(survey feedback), 관리망훈련(managerial grid training) 등이 있지만, 여기서는 가장 많이 활용되는 관리망훈련에 관해서 살펴보고자 한다.

관리망훈련은 실험실훈련의 문제점을 보완하여 한층 발전시킨 조직발전의 기법이다. 감수성훈련은 본질적으로 개인의 행태의 변화에 초점을 둬으로써 감수성훈련으로 개인의 행태에 변화가 생겼어도 그것이 조직발전에 연계될 수 있느냐에는 많은 의문이 있다.

그러나 관리망훈련은 조직개발활동을 하나로 포괄(package)한 것으로 그 초점은 개인으로부터 팀으로, 팀에서 각 부문간의 관계로, 각 부문간의 관계에서 조직전체의 혁신으로 이끌어 나가도록, 체계적으로 고안되었다는데 특색이 있다. 따라서 이 기법은 조직발전의 기법 중 가장 정교한 종합적 접근법으로 알려져 있다.

관리망훈련의 기본 개념은 관리자의 관심을 이원화하여 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심으로 나누어서 각각을 9단계로 척도화시켜 각각을 조합한 관리망이라는 도구를 구성하고 6단계의 순차적 훈련을 통해 9·9형의 가치관을 가진 리더로 발전시킴으로써 조직발전을 이룩하려는

것이다.<sup>18)</sup> 블레이크와 모우톤(Blake & Mouton)<sup>19)</sup>은 관리자가 관리에 임했을 때 항상 인간에 대한 관심과 생산에 대한 관심에서 하나를 택일하도록 강요당하고 있지만, 반드시 양극분화하는 것이 아니고 양자의 통합이 가능한 것으로 생각하고 있다. 그런데 문제는 이 양자에 대한 관심을 어떻게 최적화하느냐에 있다.

그들은 조직내의 이원적인 변수, 즉 인간에 대한 관심(people concern)과 생산에 대한 관심(production concern)을 각각 종축과 횡축으로 하여 각각 1에서 9까지 표시하여 1을 관심도최저, 9를 관심도최고로 하여 이론상 관심 정도의 결합으로 합계 81개의 관리유형이 도출될 수 있으나, 그중 전형적인 관리유형을 5개, 즉 1.1형, 1.9형, 5.5형, 9.1형, 9.9형을 설정하고 있다.

1.1은 무관심형(poverished), 1.9는 인기형(country club), 5.5는 타협형(middle of the road), 9.1은 과업형(task), 9.9는 이상형(team)이다. 9.9의 이상형이 인간과 생산의 최대관련성을 나타내며, 관리망훈련이 달성하고자 하는 목표인 것이다. 9.9의 이상형이 가장 효과적인 관리유형이라고 보는 것은 관리망훈련에 의한 조직발전의 일반적인 가정이다.

관리망훈련은 역시 블레이크와 모우톤에 의하여 발표된 리더쉽이론인 관리망(managerial grid)이론에 개념적·방법적 기초를 두고 매우 계획적이고 체계적인 6단계로 전개된다.

6단계는 다음과 같다.

제1단계: 망세미나 및 자아인식 향상

제2단계: 집단 행동개발

제3단계: 집단간 행동개발

제4단계: 전체시스템 행동개발

18) R. R. Blake and Mouton, J.S., Grid Organization Development, in Shafritz and Hyde, Classics of Public Administration, New burg, N.Y.: Moore, 1978, pp. 268-275.

19) R. R. Blake and Mouton, J.S., Corporate Excellence through Grid Organization Development: A System Approach, Houston, Tex.: Gulf, 1968, pp. 105-106.

제5단계: 목적달성 행동개발

제6단계: 개선된 행동의 정착화<sup>20)</sup>

위의 6단계 중에서 1, 2단계는 관리자개발을 위한 계획이고 나머지는 전체 조직발전을 위한 계획이다.

관리망훈련의 효용성에 관해서는 많은 연구가 조직효과성에 기여한다고 보고하고 있다.<sup>21)</sup>

### Ⅲ. 組織開發의 適用模型

#### 가. 組織診斷의 基準과 指標 設定

##### 1) 組織診斷 基準 設定

조직을 평가한다는 것은 그 조직의 성공도를 평가하는 것을 의미하며, 조직의 진단을 통해서 알 수 있는 것이다.

조직의 성공여부를 알기 위하여 조직을 진단하는 경우에 우선 성공적인 조직이 갖는 공통적인 진단기준을 찾아내야 하며 그 기준에 의하여 조직의 현재상태를 측정하고 그 결과에 따라 조직의 개선을 위한 처방책을 마련할 수 있는 것이다.

조직의 진단기준에 관해서는 능률성, 효과성, 생산성, 건강성 등의 많은 기준들이 있다.

조직개발에서는 조직의 효과성과 건강성을 높이려고 하는 노력이므로 여기에서는 효과성과 건강성을 우선 진단기준으로 선정함이 타당할 것이다. 그러나 생산을 계량화하기 어려운 도서관조직의 경우에는 조직의 건강성을 진단기준으로 선정하는 것이 적합한 것으로 본다.

20) 李學鍾, 企業文化的 組織開發—理論과 技法—, 서울: 法文社, 1988, pp. 245-250.

21) R.R. Blake, Mouton, J.S., Sloma, R.L. and Loftin, B.P., A Second Break through in Organization Development, California Management Review, 1968 (Winter): R.R. Blake and Mouton, J.S., The New Managerial Grid, Houston: Gulf, 1973.

## 2) 組織 健康性 指標의 設定

조직의 건강성을 진단 기준으로 선택한 다음에는 조직이 어떤 상태에 있을 때 건강하다고 할 수 있는가를 생각해 볼 필요가 있다. 즉 조직의 상태를 측정할 지표가 설정되어야 조직의 건강성을 진단할 수 있는 것이다.

조직의 건강성을 측정할 수 있는 지표는 학자에 따라 다양하게 제시되고 있다.

마일즈(Miles)<sup>22)</sup>는 목표초점성, 의사전달의 적절성, 최적의 권력균형, 자원활용·응집성, 사기, 혁신성, 자율성, 적응성, 문제해결의 적절성을 제시하고 있으며 벤니스(Bennis)<sup>23)</sup>는 적응성, 자기인식력, 사실파악능력을 제시하였고 尹鍾健<sup>24)</sup>은 능률성, 혁신성, 적응성, 응집성, 지도성을 진단지표로 제시하고 있다.

이들은 우선 조직행태의 분석단위인 개인, 집단 및 조직적 차원으로 대별하고 상기 제학자들의 지표들을 종합하여 ① 개인적 차원에서는 직무 만족을 ② 집단적 차원에서는 응집성을 ③ 조직적 차원에서는 조직풍토를 건강성 진단의 지표로 설정하였다.

이를 다시 정리하면 조직을 구성하는 개인은 직무에 만족을 느끼고 집단은 응집성이 있으며 전체조직은 쇄신적이고 개방적일 때에 그 조직은 건강하다고 보는 것이며 건강한 조직은 환경변화에 적절히 대응할 수 있으며 따라서 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있을 것으로 보는 것이다.

### 나. 大學圖書館組織의 健康性診斷 模型

앞에서 언급한 바와 같이 행태과학의 분석의 기본단위인 개인적 차원,

22) M.B. Miles, op, cit, pp. 437-442.

23) W.G. Bennis, Toward a Truly Scientific Management: The Concept of Organizational Health, Jaisingh Ghorpade ed., Assessment of Organizational Effectiveness: Issue, Analysis, and Reading, Santamonica, California: Goodyear, 1971, pp. 116-143.

24) 尹鍾健, 組織健康戰略, 中堅管理者課程教材 II (中央教育研修院, 1984), pp. 325-326.



집단적 차원, 그리고 조직적 차원의 3차원으로 나누어 건강성을 진단하고자 한다.

### 1) 個人的 次元의 健康性 診斷模型

개인적 차원의 진단은 개인의 직무만족도(job-satisfaction)을 파악하는데 있다.

밀튼(Milton)<sup>25)</sup>은 개인의 행태를 유발시키는 요인으로 “지각(perception), 태도(attitude), 가치(values), 그리고 동기부여(motivation)로 집약할 수 있다” 하였으며 이들 요인들은 직무요인들을 통하여 직무만족감을 형성한다고 하였다.

만족감에 영향을 줄 수 있는 직무요인들로는 업무, 동료, 상급자, 자기발전성, 직업관 등을 들 수 있다.

따라서 개인적 차원의 진단은 ① 자기 직무에 대한 만족, ② 동료집단에 대한 만족, ③ 상급자에 대한 만족, ④ 자기발전에 대한 만족, ⑤ 사서직에 대한 만족을 조사하기로 하였다.

### 2) 集團的 次元의 健康性 診斷模型

집단적 차원의 진단은 집단차원의 응집성을 파악하는데 있다.

호만스(Homans)<sup>26)</sup>는 집단행태의 요인을 들어 집단활동(group activity), 상호작용(interaction), 정서(Sentiment) 등이라고 하였다.

이 연구에서는 ① 심리적 소속감, ② 커뮤니케이션의 원활도, ③ 목표에 대한 업무의 조정정도, ④ 인화단결의 정도, ⑤ 타부서와의 협력도를 선정하여 조사하기로 하였다.

### 3) 組織的 次元의 健康性 診斷模型

조직적 차원의 진단은 조직풍토(organizational climate) 또는 조직문화

25) Charles R. Milton, Human Behavior in Organizations: Three Levels of Behavior, Englewood, Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1981, pp. 3-4.

26) George C. Homans, The Human Group, New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1950, pp. 30-40.

(organizational culture)라 하는 조직의 특성을 파악하는데 있다. 휘랜드와 길머(Forehand & Gilmer)<sup>27)</sup>는 조직풍토에 영향을 미치는 요인으로 조직의 목표, 조직의 규모와 형태, 리더쉽유형, 커뮤니케이션 체제, 의사결정과정 등을 들고 있다.

조직풍토의 진단지표로서는 ① 직원의 독자성 인정풍토, ② 직원의 의견 수렴풍토, ③ 합리적인 인사풍토 ④ 개방적인 조직풍토 ⑤ 권한위임의 풍토 등을 선정하여 진단할 것이다.

종합적인 진단은 상기 개인적 차원, 집단적 차원, 그리고 조직적 차원의 진단결과를 모두 종합함으로써 전조직의 건강성 여부를 판단할 수 있을 것이다.

#### IV. 大學 圖書館 組織의 健康性 診斷

##### 가. 調查의 設計

서론에서 기술한 바와 같이 폭발적인 정보량의 증가와 계속되는 예산압박, 컴퓨터화와 통신기기의 발달, 과학·기술의 발달로 인한 이용자의 질적·양적으로 증대되는 정보요구 등으로 현대 도서관환경도 급속한 변화가 계속되고 있다. 따라서 도서관도 이에 적응하여 변화하여야 겠으나 우리나라 도서관들은 별로 변화를 이루지 못하고 있으므로 효과적인 목표달성은 어려울 것이라는 것과 대학도서관 관장은 대부분이 비전문 교수가 임명되어 도서관 업무의 전문성의 신장이 어렵고 사서직의 승진의 기회가 적으며 전문직으로서의 인정이 결여되어 있어 사서들의 사기는 저하되어 있다는 것을 문제로 인식하고 대학도서관의 조직건강성을 진단해 볼 필요가 있다고 판단하였다.

##### 1) 診斷道具의 準備

대학도서관의 건강성을 진단하기 위한 도구로서는 설문지를 작성하였는

27) G. A. Forehand and B. V. H. Gilmer, op, cit.

데 리커트식 5단계 척도(5 point Likert type scale)로 설계하고 설문항목은 개인적 차원, 집단적 차원, 그리고 조직적 차원으로 삼분하였으며 개인적 차원으로는 5문항, 집단차원으로 5문항, 조직차원으로 5문항을 두었다. 그리고 상기 15개항목외에 인적 데이터를 얻기 위하여 지시된 몇가지 사항을 배경적 정보를 얻을 수 있도록 첨가하였고 조사대상 도서관의 현황 파악을 위한 면담 양식도 미리 준비하였다.

설문내용을 분류하면 다음과 같다.

〈표 1〉 設問內容分類

健康性的 要因	項目	設問의 內容
個人的 職務滿足	1	職務에 대한 만족
	2	同僚集團에 대한 만족
	3	上級者에 대한 만족
	4	自己發展에 대한 만족
	5	司書職業에 대한 만족
集團의 凝集性	6	心理的 소속감
	7	커뮤니케이션의 원활도
	8	目標에 대한 業務의 調整정도
	9	人和團結의 정도
組織의 風土	10	他部署와의 協力度
	11	職員의 獨自性 認定 風土
	12	職員意見의 受斂風土
	13	合理的인 人事風土
	14	開放的인 組織風土
	15	權限委任의 風土

## 2) 資料의 分析方法

설문에 의하여 수집된 자료는 〈표 2〉와 같이 5단계 척도의 가중치를 합산하여 평균과 표준편차를 구하였고 다시 문항수로 나누어 3차원별로 평균을 구하였다. 이들을 다시 조사자가 면담에 의하여 얻은 조사대상

도서관의 현황과 개인의 배경에 관한 문항들을 변수로 하여 대비하여 보았다.

분석한 결과 중간치인 3.00을 중심으로 그 이상이면 건강한 편이고 그 이하이면 약화된 것으로 판단하였다.

분석변수로는 성별, 소속부서, 직위, 연령, 학력, 근무년수, 타도서관 근무경력유무, 조직의 규모, 사서직에 대한 대우, 업무에 대한 전문성 인정도, 대학의 재정지원도, 관장의 전문업무에 대한 이해정도별 등으로 분석하였다.

자료분석은 SPSS package를 사용하여 빈도분석(frequency analysis)과 디자인분석(ANOVA)으로 각 변수들의 평균과 표준편차를 구하였다.

〈표 2〉 5단계 척도별 가중치

척도	가중치
절대동의(strongly agree)	5
동의(agree)	4
중립(neutral)	3
부정(disagree)	2
절대부정(strongly disagree)	1

### 3) 調查對象의 期間

조사대상으로는 서울에 소재한 사립의 종합대학교 중앙도서관중에서 10개처를 선정하였다. 국립대학도서관은 사립과는 달리 여러 면에서 조건이 다를 것으로 판단하여 본 조사에서는 제외하였다.

설문지는 사전에 조사보조원들을 동원하여 설문에 대한 내용을 충분히 이해시켰으며 신중을 기하도록 하고 1990년 3월 25일에 일제히 담당도서관을 직접 방문하여 사서들을 대상으로 배부한 후 1990년 3월 말일까지 응답된 설문지를 회수하였다. 그리고 조사대상 도서관의 현황에 대하여는 미리 설계된 양식지에 따라 조사자가 직접 각 도서관 과장이상의 책임자급과 면담을 거쳐 즉석에서 작성하도록 하였다.

조사 대상 도서관은 다음과 같다.

- 건국대학교 중앙도서관
  - 고려대학교 중앙도서관
  - 국민대학교 중앙도서관
  - 단국대학교 중앙도서관
  - 서강대학교 중앙도서관
  - 성신여자대학교 중앙도서관
  - 승실대학교 중앙도서관
  - 이화여자대학교 중앙도서관
  - 중앙대학교 중앙도서관
  - 한양대학교 중앙도서관
- 이상 10개처

#### 나. 大學圖書館 組織의 健康性 診斷 結果分析

##### 1) 개인의 직무만족에 대한 진단결과 분석

개인의 직무만족에 관하여는 <표 3~14>와 같이 평균치가 3.57로 나타났다. 이를보면 중간치 3.00을 약간 넘었다. 이를 건강하다고 보기에는 어렵겠으나 일반적으로 사서들이 불만이 많고 사기가 저하되어 있으리라는 추측보다는 희망적이라 할 수 있겠다. 우리나라의 도서관 현실에서는 대학도서관이 타 관중에 비하여 발달되어 있고 대우도 높은 편인데서 기인한다고 생각된다. 가장 만족도가 높은 것은 사서직에 대한 만족이며 가장 낮은 것은 자기발전에 대한 만족이었다.

<표 3> 성별 직무만족에 관한 평균

문항번호	질문내용	남	여	평균	표준편차
1	직무에 대한 만족	3.6786	3.6667	3.6724	.7922
2	동료집단에 대한 만족	3.6429	3.6333	3.6379	.6805
3	상급자에 대한 만족	3.5357	3.4500	3.4914	.8099

4	자기발전에 대한 만족	3.3571	3.2333	3.2931	.9440
5	사서직에 대한 만족	3.6607	3.8167	3.7414	.8560
	개인차원의 직무 만족	3.5750	3.5600	3.5672	.6351

F=.0162 P=.8991

〈표 4〉 소속 부서별 직무만족에 관한 평균

문항번호	질문내용	기술봉사부	열람봉사부	평균	표준편차
1	직무에 대한 만족	3.5135	3.9524	3.6724	.7631
2	동료집단에 대한 만족	3.5541	3.7857	3.6379	.6712
3	상급자에 대한 만족	3.3649	3.7143	3.4914	.7932
4	자기발전에 대한 만족	3.0946	3.6429	3.2931	.9080
5	사서직에 대한 만족	3.5541	4.0714	3.7414	.8222
	개인차원의 직무 만족	3.4162	3.8333	3.5672	.6021

F=12.8569 P=.0005

〈표 5〉 직위별 직무만족에 관한 평균

문항번호	질문내용	중간관리자	하위직	평균	표준편차
1	직무에 대한 만족	3.7692	3.6444	3.6724	.7905
2	동료집단에 대한 만족	3.7692	3.6000	3.6379	.6768
3	상급자에 대한 만족	3.8462	3.3889	3.4914	.7879
4	자기발전에 대한 만족	3.5000	3.2333	3.2931	.9394
5	사서직에 대한 만족	3.8462	3.7111	3.7414	.8577
	개인차원의 직무 만족	3.7462	3.5156	3.5672	.6277

F=2.7221 P=.1017

〈표 6〉 연령별 직무만족에 관한 평균

문항번호	질문내용	30세 이하	31~40	41~50	51세 이상	평균	표준편차
1	직무에 대한 만족	3.6724	3.5496	4.1765	4.0000	3.6724	.7646
2	동료집단에 대한 만족	3.7333	3.5313	3.7647	4.0000	3.6379	.6739
3	상급자에 대한 만족	3.4000	3.3125	3.9412	4.8000	3.4914	.7461
4	자기발전에 대한 만족	3.2333	3.1719	3.6471	4.0000	3.2931	.9275
5	사서직에 대한 만족	3.7667	3.6094	3.9412	4.6000	3.7414	.8385
	개인차원의 직무 만족	3.5476	3.4344	3.8941	4.2800	3.5672	.6013

F=5.0695 P=.0025

〈표 7〉 학력별 직무만족에 관한 평균

문항 번호	질 문 내 용	전문대 도서관 과	대 학 도서관 학 과	도서관 학석사	기타	평균	표준 편차
1	직무에 대한 만족	3.4444	3.7556	3.7500	3.5789	3.6724	.7922
2	동료집단에 대한 만족	3.4444	3.6889	3.7083	3.5789	3.6379	.6820
3	상급자에 대한 만족	3.1111	3.5111	3.4583	3.5789	3.4914	.8093
4	자기발전에 대한 만족	3.1111	3.4444	3.2500	3.1842	3.2931	.9459
5	사서직에 대한 만족	3.7778	3.9111	3.5833	3.6316	3.7414	.8550
개인차원의 직무 만족		3.3778	3.6622	3.5500	3.5105	3.5672	.6348

F=.7100 P=.5480

〈표 8〉 근무 년수별 직무만족에 관한 평균

문항 번호	질 문 내 용	5년 미만	5~12	13~20	21년 이상	평균	표준 편차
1	직무에 대한 만족	3.6071	3.6061	3.8889	4.0000	3.6724	.7867
2	동료집단에 대한 만족	3.7857	3.5758	3.4444	3.7692	3.6379	.6772
3	상급자에 대한 만족	3.2500	3.4242	3.6667	4.2308	3.4914	.7658
4	자기발전에 대한 만족	3.1786	3.2879	3.2222	3.6154	3.2931	.9462
5	사서직에 대한 만족	3.8214	3.6970	3.3333	4.0769	3.7414	.8503
개인차원의 직무 만족		3.5286	3.5182	3.5111	3.9385	3.5672	.6266

F=1.7154 P=.1679

〈표 9〉 타도서관 근무 경험자별 직무만족에 관한 평균

문항번호	질 문 내 용	무경험자	경험자	평균	표준편차
1	직무에 대한 만족	3.6104	3.7949	3.6724	.7873
2	동료집단에 대한 만족	3.5844	3.7436	3.6379	.6763
3	상급자에 대한 만족	3.4416	3.5897	3.4914	.8080
4	자기발전에 대한 만족	3.3247	3.2308	3.2931	.9450
5	사서직에 대한 만족	3.7013	3.8205	3.7414	.8577
개인차원의 직무 만족		3.5325	3.6359	3.5672	.6333

F=.6906 P=.4077

〈표 10〉 조직의 규모별 직무만족에 관한 평균

문항번호	질문내용	31명이상	30명이하	평균	표준편차
1	직무에 대한 만족	3.5802	3.8857	3.6724	.7795
2	동료집단에 대한 만족	3.5802	3.7714	3.6379	.6747
3	상급자에 대한 만족	3.3827	3.7429	3.4914	.7937
4	자기발전에 대한 만족	3.2222	3.4571	3.2931	.9398
5	사서직에 대한 만족	3.6173	4.0286	3.7414	.8383
	개인차원의 직무 만족	3.4765	3.7771	3.5672	.6198

F=5.7495 P=.0181

〈표 11〉 사서직에 대한 대우별 직무만족에 관한 평균(일반 행정직 對比)

문항번호	질문내용	우대한다	동일하다	평균	표준편차
1	직무에 대한 만족	3.4091	3.3740	3.6724	.7818
2	동료집단에 대한 만족	3.4091	3.6915	3.6379	.6713
3	상급자에 대한 만족	3.1818	3.5638	3.4914	.7969
4	자기발전에 대한 만족	2.9545	3.3723	3.2931	.9315
5	사서직에 대한 만족	3.5000	3.7979	3.7414	.8515
	개인차원의 직무 만족	3.2909	3.6319	3.5672	.6207

F=5.3806 P=.0221

〈표 12〉 업무에 대한 전문성 인정도별 직무만족에 관한 평균

문항번호	질문내용	인정하는편	보통	인정않는편	평균	표준편차
1	직무에 대한 만족	3.7097	3.7907	3.0000	3.6724	.7636
2	동료집단에 대한 만족	3.6452	3.7209	3.2727	3.6379	.6720
3	상급자에 대한 만족	3.4355	3.7442	2.8182	3.4914	.7704
4	자기발전에 대한 만족	3.3387	3.4186	2.5455	3.2931	.9173
5	사서직에 대한 만족	3.6290	4.0465	2.1818	3.7414	.8202
	개인차원의 직무 만족	3.5516	3.7442	2.9696	3.5672	.596

F=4.670 P=.0009



〈표 13〉 대학의 재정 지원별 직무만족에 관한 평균

문항 번호	질 문 내 용	좋은편	보통	나쁜편	평균	표준편차
1	직무에 대한 만족	3.8529	3.3902	3.8049	3.6724	.7669
2	동료집단에 대한 만족	3.7059	3.4390	3.7805	3.6379	.6664
3	상급자에 대한 만족	3.5882	3.2439	3.6585	3.4914	.7928
4	자기발전에 대한 만족	3.4706	2.9268	3.5122	3.2931	.9096
5	사서직에 대한 만족	3.7059	3.6341	3.8780	3.7414	.8568
	개인차원의 직무 만족	3.6647	3.3268	3.7268	3.5672	.6115

F=4.9962 P=.0083

〈표 14〉 관장의 전문업무에 대한 이해도별 직무만족에 관한 평균

문항번호	질 문 내 용	잘되는편	보 통	평 균	표준편차
1	직무에 대한 만족	4.000	3.5476	3.6724	.7655
2	동료집단에 대한 만족	3.7500	3.5952	3.6379	.6769
3	상급자에 대한 만족	3.6875	3.4167	3.4914	.8018
4	자기발전에 대한 만족	3.6250	3.1667	3.2931	.9232
5	사서직에 대한 만족	3.8750	3.6905	3.7414	.8556
	개인차원의 직무 만족	3.7875	3.4833	3.5672	.6202

F=5.5733 P=.0199

집단의 응집성은 〈표 15~26〉에서 보는 바와 같이 3.00을 약간 상회한 3.15로 개인 직무만족에 비하여 0.41이 낮은 만족도를 나타내고 있다. 커뮤니케이션과 목표에 대한 업무의 조정이 3.00미만으로 다소 약화되어 있다.

〈표 15〉 성별 집단의 응집성에 관한 평균

문항번호	질 문 내 용	남	여	평균	표준편차
1	심리적 소속감	3.6250	3.9000	3.7672	.8193
2	커뮤니케이션의 원활도	2.8393	2.8333	2.8362	.8578
3	목표에 대한 업무의 조성	2.8929	3.0167	2.9569	.7966
4	인화단결	3.2321	2.9000	3.0603	.7573

5	타부서와의 협력도	3.1071	3.1333	3.1207	.7852
	집단의 응집성	3.1393	3.1567	3.1483	.6418

F=.0212 P=.8844

〈표 16〉 소속 부서별 집단의 응집성에 관한 평균

문항번호	질문내용	기술봉사부	열람봉사부	평균	표준편차
1	심리적 소속감	3.6081	4.0476	3.7672	.8032
2	커뮤니케이션의 원활도	2.7027	3.0714	2.8362	.8390
3	목표에 대한 업무의 조정	2.8649	3.1190	2.9569	.7895
4	인화단결	3.0405	3.0952	3.0603	.7751
5	타부서와의 협력도	3.0270	3.2857	3.1207	.7753
	집단의 응집성	3.0486	3.3238	3.1483	.6279

F=5.1459 P=.0252

〈표 17〉 직위별 집단의 응집성에 관한 평균

문항번호	질문내용	중급관리자	하위직	평균	표준편차
1	심리적 소속감	4.0000	3.7000	3.7672	.8213
2	커뮤니케이션의 원활도	3.3077	2.7000	2.8362	.8188
3	목표에 대한 업무의 조정	3.3077	2.8556	2.9569	.7761
4	인화단결	3.2692	3.0000	3.0603	.7673
5	타부서와의 협력도	3.3846	3.0444	3.1207	.7722
	집단의 응집성	3.4538	3.0600	3.1483	.6201

F=8.1365 P=.0052

〈표 18〉 연령별 집단의 응집성에 관한 평균

문항번호	질문내용	30세 이하	31~40	41~50	51세 이상	평균	표준편차
1	심리적 소속감	3.7000	3.5781	4.4118	4.4000	3.7672	.7748
2	커뮤니케이션의 원활도	2.3667	2.8281	3.5294	3.4000	2.8362	.7764
3	목표에 대한 업무의 조정	2.8667	2.8125	3.5294	3.4000	2.9569	.7598
4	인화단결	2.8667	3.0000	3.4706	3.6000	3.0603	.7494
5	타부서와의 협력도	3.0333	3.0000	3.5294	3.8000	3.1207	.7559
	집단의 응집성	2.9667	3.0438	3.6941	3.7200	3.1483	.5896

F=8.1167 P=.0001

〈표 19〉 학력별 집단의 응집성에 관한 평균

문항 번호	질 문 내 용	전문대 도서관 과	대 학 도서관 학 과	도서관 학석사	기타	평균	표준 편차
1	심리적 소속감	3.6667	3.6889	3.7917	3.8684	3.7672	.8342
2	커뮤니케이션의 원활도	2.3333	2.8222	3.0833	2.8158	2.8362	.8458
3	목표에 대한 업무의 조정	2.6667	2.9333	3.0833	2.9737	2.9569	.7996
4	인화단결	2.6667	3.1556	2.9167	3.1316	3.0603	.7682
5	타부서와의 협력도	2.7778	3.1778	3.0833	3.1579	3.1207	.7850
	집단의 응집성	2.8222	3.1556	3.1917	3.1895	3.1483	.6402

F=.8694 P=.4593

〈표 20〉 근무 년수별 집단의 응집성에 관한 평균

문항 번호	질 문 내 용	5년 미만	5~12	13~ 20	21년 이상	평균	표준 편차
1	심리적 소속감	3.5714	3.7121	3.8889	4.3846	3.7672	.8037
2	커뮤니케이션의 원활도	2.4286	2.8485	3.1111	3.4615	2.8362	.8099
3	목표에 대한 업무의 조정	2.7143	2.9091	3.3333	3.4615	2.9569	.7700
4	인화단결	2.8571	3.0909	2.8889	3.4615	3.0603	.7618
5	타부서와의 협력도	3.0357	3.0152	3.3333	3.6923	3.1207	.7602
	집단의 응집성	2.9214	3.3152	3.3111	3.6923	3.1483	.6078

F=5.0532 P=.0025

〈표 21〉 타도서관 근무 경험자별 집단의 응집성에 관한 평균

문항번호	질 문 내 용	무경험자	경험자	평균	표준편차
1	심리적 소속감	3.7273	3.8462	3.7672	.8290
2	커뮤니케이션의 원활도	2.7532	3.0000	2.8362	.8497
3	목표에 대한 업무의 조정	2.9870	2.8974	2.9569	.7979
4	인화단결	2.9740	2.2308	3.0603	.7659
5	타부서와의 협력도	3.0649	3.2308	3.1207	.7814
	집단의 응집성	3.1013	3.2410	3.1483	.6384

F=1.2401 P=.2678

〈표 22〉 조직의 규모별 집단의 응집성에 관한 평균

문항번호	질문내용	31명이상	30명이하	평균	표준편차
1	심리적 소속감	3.6914	3.9429	3.7672	.8228
2	커뮤니케이션의 원활도	2.7531	3.0286	2.8362	.8483
3	목표에 대한 업무의 조정	2.9259	3.0286	2.9569	.7976
4	인화단결	3.0000	3.2000	3.0603	.7701
5	타부서와의 협력도	3.0988	3.1714	3.1207	.7846
	집단의 응집성	3.0938	3.2743	3.1483	.6364

F=1.9650 P=.1637

〈표 23〉 사서직에 대한 대우별 집단의 응집성에 관한 평균

문항번호	질문내용	우대한다	동일하다	평균	표준편차
1	심리적 소속감	3.3182	3.8723	3.7672	.8015
2	커뮤니케이션의 원활도	2.4091	2.9362	2.8362	.8321
3	목표에 대한 업무의 조정	2.4091	3.0851	2.9569	.7530
4	인화단결	2.6364	3.1596	3.0603	.7475
5	타부서와의 협력도	2.5000	3.2660	3.1207	.7246
	집단의 응집성	2.6545	3.2638	3.1483	.5949

F=18.6972 P=.0000

〈표 24〉 업무에 대한 전문성 인정도별 집단의 응집성에 관한 평균

문항번호	질문내용	인정하는편	보통	인정않는편	평균	표준편차
1	심리적 소속감	3.7581	3.8372	3.5455	3.7672	.8306
2	커뮤니케이션의 원활도	2.8226	2.9767	2.3636	2.8362	.8444
3	목표에 대한 업무의 조정	2.9516	3.0698	2.5455	2.9569	.7892
4	인화단결	2.9194	3.3488	2.7273	3.0603	.7440
5	타부서와의 협력도	3.0484	3.3023	2.8182	3.1207	.7732
	집단의 응집성	3.1000	3.3070	2.8000	3.1483	.6269

F=3.2593 P=.0421

〈표 25〉 대학의 재정 지원별 집단의 응집성에 관한 평균

문항 번호	질 문 내 용	좋은편	보통	나쁜편	평균	표준편차
1	심리적 소속감	3.9118	3.5854	3.8293	3.7672	.8227
2	커뮤니케이션의 원활도	3.1765	2.5366	2.8537	2.8362	.8215
3	목표에 대한 업무의 조정	3.2647	2.5610	3.0976	2.9569	.7427
4	인화단결	2.9706	2.8049	3.3902	3.0603	.7357
5	타부서와의 협력도	3.3235	2.7561	3.3171	3.1207	.7400
	집단의 응집성	3.3294	2.8488	3.2976	3.1483	.6043

F=7.8143 P=.0007

〈표 26〉 관장의 전문업무에 대한 이해도별 집단의 응집성에 관한 평균

문항번호	질 문 내 용	잘되는편	보 통	평 균	표준편차
1	심리적 소속감	4.000	3.6786	3.7672	.8182
2	커뮤니케이션의 원활도	3.2813	2.6667	2.8362	.8118
3	목표에 대한 업무의 조정	3.3125	2.8214	2.9569	.7678
4	인화단결	3.0000	3.0833	3.0603	.7747
5	타부서와의 협력도	3.3125	3.0476	3.1207	.7762
	집단의 응집성	3.3813	3.0595	3.1483	.6253

F=6.1347 P=.0147

### 3) 조직풍토에 대한 진단 결과 분석

앞의 직무만족도에서 집단의 응집성은 종합적인 평균이 3.00을 모두 상회하였으나 조직풍토는 종합적 평균이 3.00 이하로 약화되어 있다. 직원의 독자성 인정에서만 3.00을 상회하였고 나머지 모든 항목에서 3.00 이하로 모두 약화되어 있다. 우리나라의 대학도서관 조직은 폐쇄적으로 굳어 있다고 판단된다.

헬리갈과 슬로컴(Helliegal & slocum)<sup>28)</sup>은 조직풍토에 대한 개인의

28) Don Helliegal and John W. Slocum, Jr., "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies, *Academy of Management Journal*, 17(June) 1974, pp.255-280. Cited by Maxin, Jacqueline Anne, *Managerial Job Satisfaction, Percieved-Achievement-Job Climate, and Need for Achievement in Libraries*, University of Pittsburgh 1981, p. 34.

감성은 직무만족과 관계된다 하였다. 조직풍토가 건강하지 못하면 직무만족도 약화된다는 것이다. 큰 차이는 없지만 조직풍토가 2.93으로 약화되어 있음에도 개인의 직무만족이 3.57로 직무만족도가 높은 것은 다행이라 하겠다.

〈표 27〉 성별 조직풍토에 관한 평균

문항번호	질문내용	남	여	평균	표준편차
1	직원의 독자성 인정풍토	3.2500	3.4000	3.3276	.8319
2	직원의견의 수렴풍토	2.9821	2.9000	2.9397	.7857
3	합리적인 인사풍토	2.7143	2.4667	2.5862	.8396
4	개방적인 조직풍토	2.8393	2.9500	2.8966	.9100
5	권한위임의 풍토	2.9286	2.8500	2.8879	.8448
조직풍토		2.9429	2.9133	2.9276	.6093

F=.0680 P=.7947

〈표 28〉 소속 부서별 조직풍토에 관한 평균

문항번호	질문내용	기술봉사부	열람봉사부	평균	표준편차
1	직원의 독자성 인정풍토	3.1892	3.5714	3.3276	.8145
2	직원의견의 수렴풍토	2.8108	3.1667	2.9397	.7677
3	합리적인 인사풍토	2.5541	3.6429	2.5862	.8477
4	개방적인 조직풍토	2.8378	3.0000	2.8966	.9083
5	권한위임의 풍토	2.7703	3.0952	2.8879	.8309
조직풍토		2.8324	3.0952	2.9276	.5960

F=5.2087 P=.0243

〈표 29〉 직위별 조직풍토에 관한 평균

문항번호	질문내용	중간관리자	하위직	평균	표준편차
1	직원의 독자성 인정풍토	3.5769	3.2566	3.3276	.8243
2	직원의견의 수렴풍토	3.3077	2.8333	2.9327	.7611
3	합리적인 인사풍토	2.7308	2.5444	2.5862	.8452
4	개방적인 조직풍토	3.1923	2.8111	2.8966	.8975
5	권한위임의 풍토	3.2692	2.7778	2.8879	.8201
조직풍토		3.2154	2.8444	2.9276	.5892

F=7.9954 P=.0055

〈표 30〉 연령별 조직풍토에 관한 평균

문항 번호	질문내용	30세 이하	31~40	41~50	51세 이상	평균	표준 편차
1	직원의 독자성 인정풍토	3.2000	3.3281	3.4706	3.6000	3.3276	.8364
2	직원의견의 수렴풍토	2.8333	2.8594	3.2353	3.6000	2.9397	.7686
3	합리적인 인사풍토	2.5000	2.5781	2.8824	2.2000	2.5862	.8434
4	개방적인 조직풍토	2.7667	2.7344	3.6471	3.2000	2.8966	.8584
5	권한위임의 풍토	2.6667	2.8125	3.4118	3.4000	2.8879	.8114
	조직풍토	2.7933	2.8625	3.3294	3.2000	2.9276	.5857

F=3.8163 P=.0120

〈표 31〉 학력별 조직풍토에 관한 평균

문항 번호	질문내용	전문대 도서관 과	대 학 도서관 학 과	도서관 학석사	기타	평균	표준 편차
1	직원의 독자성 인정풍토	2.7778	3.2889	3.4583	3.4211	3.3276	.8239
2	직원의견의 수렴풍토	2.6667	2.9778	3.0000	2.9211	2.9397	.7891
3	합리적인 인사풍토	2.2222	2.7556	2.5833	2.4737	2.5862	.8404
4	개방적인 조직풍토	2.7778	2.8889	3.0000	2.8684	2.8866	.9178
5	권한위임의 풍토	2.4444	2.8667	2.9583	2.9737	2.8879	.8417
	조직풍토	2.5778	2.9556	3.0000	2.9316	2.9276	.6057

F=1.1475 P=.3332

〈표 32〉 근무년수별 조직풍토에 관한 평균

문항 번호	질문내용	5년 미만	5~12	13~20	21년 이상	평균	표준 편차
1	직원의 독자성 인정풍토	3.3214	3.3030	3.3333	3.4615	3.3276	.8413
2	직원의견의 수렴풍토	2.8929	2.8939	2.8889	3.3077	2.9397	.7826
3	합리적인 인사풍토	2.5000	2.6212	2.5556	2.6154	2.5862	.8548
4	개방적인 조직풍토	2.8929	2.7121	3.4444	3.4615	2.8966	.8746
5	권한위임의 풍토	2.5714	2.8939	3.1111	3.3846	2.8879	.8188
	조직풍토	2.8357	2.8848	3.0667	3.2462	2.9276	.6013

F=1.7055 P=.1699

〈표 33〉 타도서관 근무 경험자별 조직풍토에 관한 평균

문항번호	질문내용	무경험자	경험자	평균	표준편차
1	직원의 독자성 인정풍토	3.2857	3.4103	3.3276	.8332
2	직원의견의 수렴풍토	2.8831	3.0513	2.9397	.7827
3	합리적인 인사풍토	2.5455	2.6667	2.5862	.8469
4	개방적인 조직풍토	2.8571	2.9744	2.8966	.9100
5	권한위임의 풍토	2.8312	3.0000	2.8879	.8419
	조직풍토	2.8805	3.0205	2.9276	.6059

F=1.3822 P=.2422

〈표 34〉 조직의 규모별 조직풍토에 관한 평균

문항번호	질문내용	31명이상	30명이하	평균	표준편차
1	직원의 독자성 인정풍토	3.2222	3.5714	3.3276	.8196
2	직원의견의 수렴풍토	2.8272	3.2000	2.9397	.7677
3	합리적인 인사풍토	2.6420	2.4571	2.5862	.8445
4	개방적인 조직풍토	2.9383	2.8000	2.8966	.9095
5	권한위임의 풍토	2.7901	3.1143	2.8879	.8323
	조직풍토	2.8840	3.0286	2.9276	.6058

F=1.3927 P=.2404

〈표 35〉 사서직에 대한 대우별 조직풍토에 관한 평균(일반행정직 대비)

문항번호	질문내용	우대한다	동일하다	평균	표준편차
1	직원의 독자성 인정풍토	3.2273	3.3511	3.3276	.8339
2	직원의견의 수렴풍토	2.7727	2.9787	2.9397	.7826
3	합리적인 인사풍토	2.4091	2.6277	2.5862	.8444
4	개방적인 조직풍토	2.5455	2.9787	2.8966	.8955
5	권한위임의 풍토	2.5000	2.9787	2.8879	.8234
	조직풍토	2.6909	2.9830	2.9276	.5985

F=4.2460 P=.0416



〈표 36〉 업무에 대한 전문성 인정도별 조직풍토에 관한 평균

문항 번호	질 문 내 용	인 정 하는편	보 통	인정않는 편	평 균	표준편차
1	직원의 독자성 인정풍토	3.2419	3.5814	2.8182	3.3276	.8063
2	직원 의견의 수렴풍토	2.8387	3.2326	2.3636	2.9397	.7443
3	합리적인 인사풍토	2.7097	2.4884	2.2726	2.5862	.8398
4	개방적인 조직풍토	3.1613	2.7209	2.0909	2.8966	.8516
5	권한위임의 풍토	2.7903	3.3195	2.4545	2.8879	.8210
	조 직 풍 토	2.9484	3.0326	2.4000	2.9276	.5859

F=5.1890 P=.0070

〈표 37〉 대학의 재정지원별 조직풍토에 관한 평균

문항 번호	질 문 내 용	좋은편	보 통	나쁜편	평 균	표준편차
1	직원의 독자성 인정풍토	3.4118	3.1220	3.4634	3.3276	.8245
2	직원 의견의 수렴풍토	3.1471	2.7073	3.0000	2.9397	.7686
3	합리적인 인사풍토	2.6176	2.3659	2.7805	2.5862	.8338
4	개방적인 조직풍토	3.4118	2.4146	2.9512	2.8966	.8206
5	권한위임의 풍토	3.0294	2.6341	3.0244	2.8879	.8279
	조 직 풍 토	3.1235	2.6488	3.0439	2.9276	.5746

F=7.6442 P=.0008

〈표 38〉 관장의 전문업무에 대한 이해도별 조직풍토에 관한 평균

문항번호	질 문 내 용	잘되는편	보 통	평 균	표준편차
1	직원의 독자성 인정풍토	3.5938	3.2262	3.3276	.8188
2	직원 의견의 수렴풍토	3.2813	2.8095	2.9397	.7575
3	합리적인 인사풍토	3.5313	2.6071	2.5862	.8481
4	개방적인 조직풍토	3.3438	2.7262	2.8966	.8682
5	권한위임의 풍토	3.1563	2.7857	2.8879	.8291
	조 직 풍 토	3.1813	2.8310	2.9276	.5887

F=8.2047 P=.0050

#### 4) 종합적인 건강성 진단의 분석

위의 3개 차원의 통계를 분석한 것은 <표 39>와 같으며 그 통계에서 유의하다고 인정되는 사항들을 종합하면 다음과 같다.

① 열람봉사부가 기술봉사부에 비하여 직무만족, 집단의 응집성, 조직풍토 모두에서 건강성이 높다.

② 연령별에서는 대체로 연령이 높을수록 건강성이 높았다.

③ 중간관리자가 하위직군에 비하여 집단 응집성과 조직풍토에서 건강성이 월등히 높았다.

④ 근무년수가 많을수록 대체로 모든 면에서 건강성이 높았고 응집성에서 특히 유의한 결과가 나타났다.

⑤ 대규모군이 소규모군에 비하여 건강성이 낮았다. 특히 직무만족도에서 유의성이 있었다.

⑥ 사서직의 대우(일반행정직 대비) 별에서 3개 차원 모두에서 동일한 수준이 우대하는 군보다 건강성이 높았다.

⑦ 당국의 전문성 인정도에서 인정되지 않는 군이 인정되는 군에 비하여 현격히 건강성이 약화되어 있었다.

⑧ 도서관장의 전문업무에 대한 이해도에서 이해가 잘되는 군이 보통군에 비하여 3차원에서 모두 현저히 건강성이 높았다.

⑨ 직무에 대한 만족, 심리적 소속감, 직원의 독자성 인정, 사서직에 대한 만족이 가장 건강성이 높았다.

⑩ 집단의 응집성에서는 조직풍토보다는 높았으나 직무만족보다는 낮았다. 그 중에서도 커뮤니케이션의 원활도와 목적에 대한 업무조정은 건강성이 약화되어 있다.

⑪ 조직풍토는 타차원보다 가장 건강성이 낮았다. 직원의 독자성 인정을 제외하고는 모두가 약화되어 있다.

종합적인 건강성 평균에서는 개인의 직무만족은 3개차원중 가장 건강성이 높으나 3.00을 겨우 넘어선 형편으로 만족한 건강성으로는 인정하기 어려우며 그 중에서 자기발전에 대한 만족이 가장 낮았다.

⑫ 의의의 결과로 나타난 몇가지 사항은 다음과 같다.

- a. 일반직과 대비한 대우면에서 동일군이 우대군보다 오히려 직무만족도와 응집력과 조직풍토 모든 면에서 평균치가 높았다.
- b. 대학당국의 도서관 업무에 대한 전문성 인정 정도별의 직무만족, 응집성, 조직풍토, 모두에서 인정군이 인정되지 않는 군보다는 현저히 높았으나 보통군에 비하여는 오히려 모든 면에서 약화되어 있는 것으로 나타났다. 즉 보통군이 가장 건강성이 높았다.
- c. 대학당국의 재정지원 정도별 직무만족에서 좋은 편이 보통군에 비하여는 높았으나 나쁜 편이 보통군과 좋은 군에 비하여 오히려 가장 직무만족도가 높게 나타났으며 응집성과 조직풍토에서는 좋은 편이 나쁜 군보다는 높았으나 보통 군이 오히려 나쁜 군보다 월등히 약화되어 있었다.

이상 3항목의 예상밖의 결과가 나온 것은 첫째 3항목이 모두 개인면담에 의한 변수로서 선택된 면담자의 편견이 개재된 것이 아닌가 의심스럽고 둘째는 질문문항이 애매한 점이 있지 않았는가 생각된다.

원래 평가작업에서는 설문조사가 잘 되었는가 면담자의 선택은 공정했는가 등을 분석하여 환류(feedback)에 의하여 재확인하도록 되어 있다. 따라서 이상의 3개 항목에 대하여는 평가시에 분석되고 환류과정에서 시정되어야 할 것이다.

종합적으로는 우리나라 사립대학교 도서관들의 조직 건강성은 극히 희망적인 것도 아니고 비관적인 것도 아니었다. 그러나 개입전략에 의하여 건강성을 좀더 발전시킬 필요가 있다고 판단하였다.

가장 큰 문제점으로 진단된 바로는 커뮤니케이션 경로와 합리적인 인사풍토에 크게 문제성이 있으며 또한 비전문직관장의 임명으로 전문업무에 대한 이해의 부족이 조직건강성을 약화시키는 점 등을 들 수 있다. 3개 차원 중에서는 특히 조직풍토를 중점적으로 쇄신할 필요가 있겠다.

〈표 39〉 종합적 건강성 평균·표준편차 및 프로파일

번호	설문내용	평균	표준편차	프로파일				
				1	2	3	4	5
1	직무에 대한 만족	3.67	0.79					
2	동료집단에 대한 만족	3.64	0.68					
3	상급자에 대한 만족	3.49	0.80					
4	자기발전에 대한 만족	3.29	0.94					
5	사서직에 대한 만족	3.74	0.86					
	개인의 직무만족	3.57	0.64					
1	심리적 소속감	3.77	0.82					
2	커뮤니케이션의 원활도	2.84	0.86					
3	목표에 대한 업무조정	2.96	0.80					
4	인화단결	3.06	0.76					
5	타부서와의 협력도	3.12	0.79					
	집단의 응집성	3.15	0.64					
1	직원의 독자성 인정풍토	3.33	0.83					
2	직원 의견의 수렴풍토	2.94	0.79					
3	합리적인 인사풍토	2.59	0.84					
4	개방적인 조직풍토	2.90	0.91					
5	권한위임의 풍토	2.89	0.84					
	조직풍토	2.93	0.61					
	종합적 건강지수	3.22	0.63					

### V. 診斷結果에 따른 處方

계획된 변화를 추구하는데는 조직개발 기법만이 있는 것은 아니다. 전술한 바와 같이 구조적 측면, 관리·기술적 측면과 인간적 측면이 있다. 조직개발은 인간을 중심으로 한 기법으로 구조적 모순이나 관리기법의 문제를 무시하고 인간행태의 변화만을 추구한다고 하여 그 조직의 문제가 모두 해결될 수 있는 것은 아니다. 필요하다면 인간중심의 조직개발기법외에도 구조적측면과 관리기법의 변화도 병행함으로써 인간행태의 변화도 효과를 얻을 수 있을 것이다.

진단의 결과 우리나라 대학도서관의 건강성은 만족할 만한 수준이 아니며 특히 조직풍토는 매우 약화되어 있는 상태다.

1) 개인적 차원에서는 가장 약화되어 있는 부분은 자기발전에 대한 불만족과 상급자에 대한 불만족이었다. 전자는 인사정책을 시정할 필요가 있겠고 후자는 리더쉽을 개선하는 것이 해결책이라 생각된다.

인사정책의 개선으로는 첫째 관장의 비전문직 기용으로 사서직이나 도서관업무의 전문직적 신장이 어렵기 때문에 전문업무에 대한 이해가 낮은 도서관장의 경우 모든 면에서 건강성이 약화된 것이 아닌가 생각된다. 따라서 미국의 경우와 같이 모든 도서관의 관장은 전문적으로 기용하여야겠다. 전문업무를 상식을 가지고 의사결정을 한다는 것은 조직건강을 해칠 수 있는 가장 큰 요인이라 생각된다. 이것은 공정한 인사풍토의 개선효과 뿐 아니라 상급자에 대한 만족도 개선될 수 있는 방법이라 생각된다.

또 한가지는 사서직의 승진이 매우 제한적이어서 자기발전에 대한 만족도 약화되는 것이다. 따라서 승진제도를 개선할 필요가 있다. 자격을 갖춘 사서의 승진을 교수직과 같이 하는 사서의 교수직 부여의 방법을 도입하는 것도 권할 수 있을 것이며 인사고과제의 도입과 신입직원의 공개경쟁시험 제도의 정착 등으로 시정될 수 있을 것이다.

그리고 기술봉사부는 반복되는 업무의 싫증으로 열람봉사부 직원보다 건강성이 약화된 것으로 보이므로 순환근무제를 실시하는 것도 고려될 수 있을 것이다. 이는 타부서와의 협력에도 도움이 될 것이다. 그리고 석사 학위 이상의 소지자의 불만은 교수신분 부여로 해결될 수 있겠으나 그렇지 못할 경우에는 학위에 상응하는 대우가 보장되어야겠다.

2) 집단차원에서는 커뮤니케이션과 목표에 대한 업무조정이 매우 약화되어 있다. 이도 또한 리더쉽의 개선으로 효과를 얻을 수 있는 부분이라 생각된다. 커뮤니케이션의 개선을 위하여는 스태프 미팅(staff meeting)을 제도화하여 자유로운 의사소통을 통하여 고충과 알력을 해소할 수 있도록 함으로서 해결될 수 있을 것이다.

3) 조직차원에서는 직원의 독자성 인정풍토를 제외하고 모두가 3.00 이하

로 매우 약화되어 있으며 특히 합리적인 인사풍토가 가장 약화되어 있다.

인사정책의 개선에 대하여는 개인적 차원에서 언급되었다. 직원의 의견 수렴풍토의 개선을 위하여는 집단차원에서 언급한 스태프 미팅을 제도화하므로써 개선될 수 있겠으며 추가하여 제안제도(suggestion system)의 도입도 고려할 수 있을 것이다.

조직발전 기법의 교육전략에 의한 개입은 관리망 훈련이 바람직하다. 3개 차원 중에서도 조직풍토가 가장 약화되어 있어 특히 이 부분에 치중한 개입전략이 필요하다. 서사직에 대한 만족, 직무에 대한 만족, 심리적 소속감 등이 비교적 건강성이 높기 때문에 조직풍토에 대한 개입으로 모든 면이 증진될 수 있으리라 본다.

관리망 훈련의 6단계 중 1, 2단계는 관리자 발전에 관한 것이다. 따라서 특히 관리망 훈련 1, 2단계를 통하여 관리층의 리더쉽의 개선과 관리방법의 개선으로 조직풍토를 개선하므로써 개인적 차원이나 집단차원에서도 크게 건강성이 향상되리라 생각된다.

상기 3개항의 처방과 조직발전 기법으로서는 우선 관리망 훈련을 제시한다.

## 結 論

현대와 같이 환경의 변화가 격심한 속에서 도서관이 성공적으로 목적달성을 하려면 조직은 환경의 변화에 따라 혁신을 이루지 않으면 안된다.

조직혁신의 방법 중에서도 인간을 중심으로 한 행동과학적 접근법인 조직개발(OD)기법을 이용하여 우리나라 대학도서관의 건강성을 측정하기 위한 진단모형을 개발하고 그에 따라 설문지법과 면담법을 병행하여 자료를 수집하고 이를 분석하여 진단하였다. 그 결과는 다음과 같다.

전체적으로는 개인 직무만족은 건강한 편이나 중간도를 겨우 넘긴 정도로 만족할 만한 수준은 아니라 판단되고 집단의 응집성 일부와 조직풍토는 매우 약화되어 있는 것으로 나타났다.

기술봉사부가 열람봉사부에 비하여 모든 면에서 건강성이 약화되어 있고 연령별, 근무년수별, 직위별에서는 모두 아래로 내려갈수록 건강성이 상대적으로 나쁜 것으로 나타났으며 대학당국의 전문성의 인정도와 도서관장의 전문업무에 대한 이해도가 낮은 경우에 건강성이 약화되었고 공통적으로 가장 문제로 파악된 것은 커뮤니케이션의 원활도와 합리적인 인사풍토로 밝혀졌고 건강성이 가장 좋았던 것은 직무에 대한 만족, 심리적 소속감, 직원의 독자성 인정과 사서직에 대한 만족 등이었다.

그러므로 도서관조직에 있어서 기본적인 바탕은 상당히 희망적으로 약간의 개입에 의하여도 건강성이 바람직한 정도로 증진될 수 있을 것으로 판단하고 그에 따른 개입전략(처방)을 다음과 같이 제시하였다.

1) 개인차원에서 자기발전과 상급자에 대한 불만족을 위하여는 인사정책과 리더쉽의 개선이 필요하다고 판단하고 전문직 관장을 기용하고 승진제도의 개선과 사서직의 교수신분 부여제도, 인사고과제와 신규채용의 공개 경쟁제의 도입과 반복되는 업무의 싫증을 해소하기 위하여는 순환근무제를 권하였고 석사학위 이상 소지자에 대하여는 상응하는 대우를 하여야 한다.

2) 집단차원에서는 커뮤니케이션을 개선하기 위하여 스태프 미팅의 제도화를 제시하였다.

3) 조직차원은 3개 차원 중에서도 가장 약화되어 있었다. 직원의 의견수렴풍토를 조성하기 위하여 제안제도의 도입을 제시하였다.

4) 조직개발 기법에 의하여는 특히 조직풍토가 약화되어 있음을 고려하여 관리망 훈련이 바람직한 것으로 판단하였다.

## 참 고 문 헌

- 金石會, 組織의 有效性에 관한 行動科學的 研究, 박사학위논문, 영남대학교 대학원, 1982.
- 朴鍾珠, 組織診斷을 위한 理論模型定立: 試論, 연구노트 vol.2, no.13, OR-2 한국행동과학연구소, July, 1973.
- 千命燮, 人間行態와 組織成果의 因果關係에 관한 研究, 박사학위논문, 중앙대학교 대학원, 1980.
- 幸田一男, 組織開發의 理論과 實踐 東京: 産業能率短期大學 出版部, 1972.
- Argyris, Chris, Personality and Organization, New York: Harper & Row, 1957.
- Barbara, Demb ADA, The Organizational Impacts of Computer Based Information Systems: An Organization Development Approach and Case Study of Centralized System in Higher Education, ED. D.: Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1975.
- Beatty, Richard W. & Schnier, Craig Erie, Personnel Administration: An Experimental Skill-Building Approach, 2nded. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- Beckhard, Richard, Organization Development: Strategies and Models, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Bennis, W.G., Organization Development: Its nature, Origins, Prospects, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Berelson, B., The Behavioral Sciences Today, New York: Harper and Row, 1963.
- Blake, R.R. and J.S., Mouton, Corporate Excellence through Grid Organization Development: A System Approach, Houston, Texas: Gulf, 1968.
- \_\_\_\_\_, Grid Organization Development in Shafritz and Hyde, classics of Public Administration, New burg, N.Y.: Moord, 1978.
- Blake, R.R. and J.S., Mouton, R.L. Sloma, and B.P. Loftin, A Second Break through in Organization Development, California Management Review (winter, 1968): R.R. Blake and J.S. Mouton, The New Managerial Grid. Houston, Tex.: Gulf, 1973.
- Bowers, David G., OD Techniques and Their Results in 23 Organizations, Organizational Behavior & Industrial Psychology, edited by Kenneth N. Wexley and Gray A. Yukl, London: Oxford Univ. Press, 1975.
- Burke, W. Warner & Warren H., Schmidt, Management and Organization Development: What is the Target of change? Journal of Library Administration vol. 1, no. 2, 1980.



- Burns, Tom and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications, 1961.
- Campbell, T.P. and M.D. Dunnette, Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development, *Psychological Bulletin*, August, 1968.
- Cannell, C. F. and R.L. Kahn, The Collection of Data by Interviewing, in L. Festinger & D. Katz eds., *Research Methods on the Behavioral Science*, New York, N.Y.: HR & W 1953.
- Festinger, Loen A., et al., *Social Pressures in Informal Group*, New York: Harper & Row, 1950.
- Forehand, Garlie A. & B. Von Haller, Gilmer, *Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior*, *Psychological Bulletin*, Vol. 62, 1964.
- French, Wendell L., Organizational Development: Objectives, Assumption and Strategies, in Newton Magulies and Anthoy P. Raia eds., *Organization. Development: Values, Process and Technology*, New York, N.Y.: McGraw-Hill, 1972.
- French, Wendell L., and Cecil H. Bell Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978.
- Halpin, A.W., *Theory and Research in Administration*, New York, N.Y.: McMillan, 1966.
- Hammer, C. & F. Schmidt, *Personnel*, Chicago, ILL.: st. Clair Press, 1974.
- Helliegal, Don and John W. slocum, Jr., Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies, *Academy of Management Journal*, 17(June) 1974.
- Hciks, Herbert G. and C.R. Gullet, *Organization: Theory and Behavior*, Industrial Student Edition, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1975.
- Homans, George C., *The Human Group*, New York, N. Y.: Harcourt Brace Jovanvich, 1950.
- Hoppock, R., *Job Satisfaction*. New York, N.Y.: Harper & Row, 1935.
- House, R. J., T-Group Education and Leadership Effectiveness of the Empire Literature and Critical Education, *Personnel Psychology*, 20 (Spring), 1967.
- Howard, Helen, *Organization Theory and Its Application to Research in Librarianship*, *Library Trends*, 32 (Spring), 1984.
- Kelly, Joe, *Organizational Behavior* Homewood ILL. Dorsen Irwin, 1974.
- Kolasa, J., *Introduction to Behavioral Science for Business*, New York: John Wiley & Sons, 1969.
- Lawler III, E.E., *Motivation in Work Organizations*, Belmont, California: Wadsworth, 1973.

- Lawler III, E. E., Douglas T. Hall, and Gregor R. Odham, Organizational Climate: Relations to Organizational Structure, Process and Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 1974.
- Leavitt, Harold J. Applied Organization Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches, in W.N. Cooper, et al. (eds.), *New Perspectives in Organizational Research* New York: John Wiley & Sons, 1964.
- Likert, Rensis, Measuring Organizational Performance, *Harvard Business Review*, March-April, 1958.
- , *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961.
- McCormick, Ernest J. & Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974.
- Miles, M. B., Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground, in Richard, O. Calson, et al., *Change Processes in the Public Schools*, University of Oregon, 1965.
- Mills, Theodore M., *The Sociology of Small Groups*, New York, N.Y.: Prentice-Hall, 1967.
- Milton, Charles R., *Human Behavior in Organizations: Three Levels of Behavior*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1981.
- Nielsen, W.R. and J.R. Kimberly, The Impact of Organization Development on the Quality of Organizational Output, *Academy of Management Proceedings*, 1973
- Porter, Lyman W., Edward E. Lawler IV, & Rich J. and Hackman, *Behavior in Organizations* Tokyo: McGraw-Hill, Kogakusha, 1975.
- Price, James L., *Handbook of Organizational Measurement*, Lexington, M.A.: D.C. Heath and Co., 1972.
- Ross, C. & A. Zander, Need Satisfaction and Employee Turnover, *Personnel Psychology*, vol. 10, 1957.
- Schachter, S., et al., An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity, *Institution of Human Relations* IV (1951).
- Schein, E. H., *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Seashore, S. E., *Group Cohesiveness in Industrial Work Group*, Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, 1954.
- Short, Larry E., Planned Organizational Change, *MSU Business Topics*, (Autumn) 1973.
- Smith, Henry C., *Psychology of Industrial Behavior*, New York N.Y.: McGraw-Hill,

- 1955.
- Tannenbaum, A., *Social Psychology of the Work Organization*, Belmont California: Wadsworth, 1966.
- Von Bertalanffy, Ludwig, *An Outline of General Systems Theory*, *British Journal for The Philosophy of Science* 1, Aug, 1950.
- Warters, Jane, *Group Guidance*, New York, N.Y.: McGraw-Hill, 1960.
- Wasylenko, Lydia W., *Organization Development in a Library Setting: A Case study*, *Journal of Library Administration*, 4(2), 1983.
- Weber, Max, *The Theory of Social and Economics Organizations*, Translated by A.M. Henderson and Talcott Parsons, New York, N.Y.: Oxford University Press, 1947.
- Wilson, James Q., *Innovation in Organization: Notes Towards a Theory*, in James D. Thompson ed., *Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1966.

## 부록 1 조사대상 도서관 현황에 대한 면담양식

1. 도서관장은 전문직입니까? 예\_\_\_\_\_ 아니오\_\_\_\_\_
2. 사서직은 일반행정직에 비하여 대우는 어떻습니까?  
우대\_\_\_\_\_ 동일\_\_\_\_\_ 못함\_\_\_\_\_
3. 직원현황은?  
전문직: 사서\_\_\_\_\_명 준사서\_\_\_\_\_명
4. 대학당국은 도서관업무의 전문성을 인정합니까?  
인정\_\_\_\_\_ 보통\_\_\_\_\_ 불인정\_\_\_\_\_
5. 도서관 재정지원은 우리나라 실정에 비추어 어느 정도입니까?  
좋음\_\_\_\_\_ 보통\_\_\_\_\_ 나쁨\_\_\_\_\_
6. 도서관장의 전문적 업무에 대한 이해도는 어떻습니까?  
잘됨\_\_\_\_\_ 보통\_\_\_\_\_ 않됨\_\_\_\_\_

## 부록 2 대학도서관조직의 건강성진단 설문지

안녕하십니까?

본 설문지는 우리나라 대학도서관의 건강성 진단에 대한 연구를 위하여 실시하는 것이오니 바쁘시더라도 솔직하게 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

귀하의 응답은 매우 중요한 자료가 되며 그 내용은 학술연구 목적외에는 절대로 사용하지 않을 것입니다.

감사합니다.

1990년 3월 일

상명여자대학교 도서관학과

윤 영 대 올림

## 대학도서관 조직의 건강성 진단을 위한 설문

## 개인 배경에 관한 설문

개인 배경을 위한 설문은 본 연구의 통계적 분석에 필요한 몇가지 배경 정보를 얻기 위한 것으로 엄격히 비밀을 지키겠습니다. 해당란에 ○표하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까? 남\_\_\_\_\_ 여\_\_\_\_\_
2. 귀하의 소속부서는 어디입니까?  
기술봉사부\_\_\_\_\_ 열람봉사부\_\_\_\_\_
3. 귀하의 직위는 무엇입니까?  
관장\_\_\_\_\_ 과장\_\_\_\_\_ 계장\_\_\_\_\_ 계원\_\_\_\_\_
4. 귀하의 해당되는 연령에 표하여 주십시오.  
25세 이하\_\_\_\_\_ 26~30세\_\_\_\_\_ 31~35세\_\_\_\_\_  
36~40세\_\_\_\_\_ 41~45세\_\_\_\_\_ 46~50세\_\_\_\_\_  
51~55세\_\_\_\_\_ 56~60세\_\_\_\_\_ 61세이상\_\_\_\_\_
5. 귀하의 교육적 배경에 대하여 표시하여 주십시오(현재 과정 중이라하더라도 모두 표하여 주십시오)(중복표시도 가능함).  
전문대학 도서관과\_\_\_\_\_ 전문대학 기타학과\_\_\_\_\_  
대학 도서관학과\_\_\_\_\_ 대학 기타학과\_\_\_\_\_  
도서관학 석사\_\_\_\_\_ 기타분야 석사\_\_\_\_\_  
연대 도서관학당\_\_\_\_\_ 성대 사서교육원\_\_\_\_\_  
국립중앙도서관 강습회\_\_\_\_\_
6. 귀하의 사서로서의 도서관 경력 년수는 몇 년입니까?  
1년~2년\_\_\_\_\_ 3년~4년\_\_\_\_\_ 5년~6년\_\_\_\_\_  
7년~8년\_\_\_\_\_ 9년~12년\_\_\_\_\_ 13년~15년\_\_\_\_\_  
16~20년\_\_\_\_\_ 21년~25년\_\_\_\_\_ 26년 이상\_\_\_\_\_
7. 귀하의 타도서관 근무경력을 아래에 표시하여 주십시오.  
1개처\_\_\_\_\_ 2개처\_\_\_\_\_ 3개처\_\_\_\_\_

4개처\_\_\_\_\_ 5개처이상\_\_\_\_\_

다음 설문 각 항목에서 귀하가 가장 적합하다고 생각하시는 점수에 ○ 표시하여 주시기 바랍니다. 1~5까지의 점수는 다음과 같은 수준에 해당합니다.

5. 절대긍정 4. 긍정 3. 중립 2. 부정 1. 절대부정

### 1. 개인 직무만족에 관한 설문

1) 귀하는 현재 담당하고 있는 직무에 대하여 만족하십니까?

5 4 3 2 1

2) 귀하는 같이 근무하는 동료들과 업무협조가 잘되고 있습니까?

5 4 3 2 1

3) 귀하는 업무수행에 있어서 상급자와 협조가 잘되고 있습니까?

5 4 3 2 1

4) 귀하는 현직무가 자기발전에 희망적이라고 생각하십니까?

5 4 3 2 1

5) 귀하는 사서직에 대하여 긍지를 느끼고 있습니까?

5 4 3 2 1

### 2. 집단 응집성에 관한 설문

1) 귀하는 현직장에 애착을 갖고 있습니까?

5 4 3 2 1

2) 귀하의 직장은 종적, 횡적 커뮤니케이션이 잘되고 있습니까?

5 4 3 2 1

3) 귀하의 직장은 조직목표를 향하여 업무가 잘 조정되고 있습니까?

5 4 3 2 1

4) 귀하의 직장은 동료간에 인화단결이 잘되고 있습니까?

5 4 3 2 1

5) 귀하의 직장은 부서간에 업무협조가 원활히 되고 있습니까?

5 4 3 2 1

### 3. 조직풍토에 관한 설문

- 
- 1) 귀하의 조직은 개인의 업무에 대하여 독자성이 인정됩니까?  
5 4 3 2 1
  - 2) 귀하의 조직은 직원의 창안이나 의견이 잘 반영됩니까?  
5 4 3 2 1
  - 3) 귀하의 조직은 인사풍토가 공정하다고 생각하십니까?  
5 4 3 2 1
  - 4) 귀하의 조직은 외부환경의 변화에 적응하고 있습니까?  
5 4 3 2 1
  - 5) 귀하의 조직은 권한위임이 적절히 잘되고 있습니까?  
5 4 3 2 1

## A Study of the Diagnosis of the Health of University Library Organizations

Yoon, Yung Dai\*

### Abstract

The environment of the modern library is changing rapidly with advancements in information technology, massive increase in information, and with the changing needs of users for information in order to keep up with developments in science and technology.

The library should also be in a constant state of change in accordance with the changing environment. But the current situation is that library organizations in Korea do not show any change.

Here arises the need to diagnose the health of these organization.

Organizational innovations can be achieved either by change in the organizational structure or administrative methods or in personal attitudes.

In making organizational innovations, however, it is not sufficient only to change the organizational structure or the administrative methods without changing personal attitudes.

The purpose of this thesis is to diagnose the health of university library organizations in Korea and to suggest prescriptions based on the

---

\* Professor, Sangmyung Women's University



results of this diagnosis, by means of organization development theory.

In this study, the action research model and the diagnostic model were developed for the health of university library organization in Korea.

The action research model consisted of 3 steps: diagnosis, intervention and evaluation.

The diagnostic model comprised diagnostic criterion and diagnostic indicators. The health of an organization was selected as the diagnostic criterion. Diagnostic indicators were divided into 3 levels: personal job-satisfaction at the individual level, cohesiveness at the group level, and the organizational climate at the organizational level.

Both the interview and the questionnaire were used as diagnostic methods.

The questionnaire form was designed according to the Likert type 5-point scale.

For the investigation, 10 university libraries were selected from the private universities in Seoul, and questionnaire sheets were sent to their 156 librarians and responses were received from 116 persons.

An interview was carried out with a selected chief of departments of the library concerned.

The results of the diagnosis show that the average personal job-satisfaction was 3.57, the group cohesiveness was 3.15 and organizational climate was 2.93, and accordingly the comprehensive health indicator was 3.22.

The health of university library organizations in Korea was generally on the decline at all 3 levels. In particular, the organizational climate was in a very weak state.

Most problems concern dissatisfaction with personnel policy, communications and non-professionally qualified directors.

As the prescriptions, the following was suggested: institutionalization of the staff meeting for resolving problems with communication, appointment of professional directors, performance appraisal, conferring faculty status for librarians, and a suggest system. And for the improvement of the organizational climate, managerial grid training was suggested as one of the educational strategies for organizational development.