

연구논문

공공도서관의 조직문화유형에 대한 경험적 연구: 대구광역시 공공도서관을 대상으로*

도운섭**

- I. 서론
- II. 이론적 논의와 선행연구 검토
- III. 연구방법론과 조사설계
- IV. 조직문화진단 결과 및 논의
- V. 결론

〈요약〉

본 연구에서는 대구광역시 공공도서관 중에서 두류, 대봉, 북부도서관 3개를 대상으로 Cameron과 Quinn(1999)이 개발한 조직문화평가도구(organizational culture assessment instrument: OCAI)를 활용하여 조직문화를 진단하였다. 분석결과를 보면, 첫째, 공공도서관 전체 차원에서 현재수준의 조직문화유형에서는 관계지향문화를 가장 강한 조직문화유형으로 인식하고 있었고, 혁신지향문화가 가장 약한 조직문화유형인 것으로 나타났다. 둘째, 현재수준에서는 두류도서관이 관계지향문화가 가장 강한 조직문화유형인 것으로 나타났고, 대봉도서관과 북부도서관은 현재수준에서 위계지향문화가 가장 강한 조직문화유형인 것으로 나타났다. 셋째, 직급별에서는 중간직과 하위직 모두 혁신지향문화가 현재보다 가장 강화되기를 원하고 있었고, 위계지향문화가 가장 약화되기를 원하고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로, 조직문화의 변화를 통한 조직성장을 향상시키기 위해서는 조직의 리더가 실천과 노력을 솔선수범하는 모습을 보여주는 필요하며, 이와 함께 조직차원에서도 조직문화 변화관리 방안을 시스템적으로 마련하여 활용할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

[주제어: 공공도서관, 조직문화, 경쟁가치모형(CVM), 조직문화평가도구(OCAI)]

I. 서론

도서관은 인류의 정보와 지식을 담고 있는 도서관 그 밖의 자료들을 한 곳에 소장하고, 이를 여러 사람들이 이용할 수 있게 하기 위해 비교적 자연스럽게 만

* 이 논문은 2004년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2004-075-B00010).

** 경주대학교 사회복지행정학과 외래교수(osdo@ynu.ac.kr).

들어진 사회적 기관이다.¹⁾ 특히 오늘날의 공공도서관은 지역사회에 봉사하고, 정보·문화·교육 등의 역할을 수행하는 중요한 사회적·교육적 기관으로 점차 그 중요성과 역할에 대한 관심이 증대되고 있다(오동근·김인식, 2003: 208). 즉 공공도서관이 예전에는 단순히 책을 수집하고 보관하면서 읽는 장소로만 인식되던 곳에서 현대에는 인류의 지적 산물을 수집하고 보존하며, 가공·유통 및 활용될 수 있도록 함으로써 새로운 지식과 정보의 창출을 가능하게 하는 사회적 정보인프라로 그 역할변화가 진화되고 있다. 또한 이러한 도서관의 진화가 단순하게 시민들에게 좀 더 다양한 자료와 정보제공이라는 범위를 넘어 궁극적으로는 시민들의 삶의 질을 한 단계 더욱 상승시키면서 풍요롭게 만드는 데 목적이 있다고 할 수 있다. 하지만 지역사회에 대한 역할이 강조되고 있는 시점에서 공공도서관은 인적, 물적 자원의 부족으로 인하여 지역사회에 봉사할 수 있는 여건을 완전하게 갖추지 못하고 있는 경우가 많거나, 그들이 소장하는 장서나 자료들이 지역사회와의 요구와는 거리가 동떨어진 채, 지역사회의 정보·문화·교육공간이 아니라 학습공간과 시설관리에 관심을 갖는 경우가 많은 것이 현실이다(양재한, 2000: 19).

최근까지 국내에서 이루어진 공공도서관을 대상으로 한 선행연구들을 보면, 대부분의 선행연구들이 도서관정책이나 도서관에서 제공하고 있는 프로그램 그리고 공공도서관 서비스품질에 대한 만족도에 초점을 두고 있는 데 반해 도서관 조직문화에 대한 연구는 거의 전무한 편이다. 즉 이러한 선행연구들의 경향은 최근 조직발전을 위해서는 조직구조뿐만 아니라 조직문화에 주된 관심을 가져야 한다는 변화흐름을 간과하고 있다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 지금처럼 환경변화가 급속하게 빠른 속도로 다양하게 이루어지고 있는 상황에서 지속가능한 조직발전을 위해서는 조직문화에 대한 정확한 진단과 이해가 필요하다는 인식을 가지고 대구광역시 공공도서관 중에서 두류, 대봉, 북부도서관 3개를 대상으로 조직문화를 실증적으로 분석하였다.²⁾ 즉

1) 우리나라는 도서관의 초기 형태라 할 수 있는 삼국시대부터 고려시대, 조선시대까지 중국의 영향을 받으면서 왕실문고를 중심으로 독자적인 도서관을 발전시켜 왔고, 우리나라 최초의 사립공공도서관은 평양 종로에 세운 대동서관이 근대식 서구도서관이었으며 전통적인 문헌자료의 보존을 위주로 하였다. 그리고 미국에서는 1803년에 보스턴의 서적상 Caleb Bingham이 세운 Bingham Library for Youth는 청소년을 위한 최초의 무료도서관이었고, 그 후 보스턴 도서관이 공공도서관의 모델이 되었다.

2) 현재 대구광역시에는 9개의 공공도서관(중앙, 동부, 서부, 남부, 효목, 북부, 두류, 대봉, 달

3개의 공공도서관을 대상으로 Quinn과 Rohrbaugh(1983)가 주장한 경쟁가치모형(competing values model: CVM)을 바탕으로 Cameron과 Quinn(1999)이 개발한 조직문화평가도구(organizational culture assessment instrument: OCAI)를 활용해 조직문화를 진단하였다. 또한 3개의 공공도서관이 어떠한 조직문화를 가지고 있으며, 조직문화 유형별로 어떠한 차이가 있는지를 구체적으로 진단해 보았다. 그리고 인구통계학적 특성 중에서 직급에 따라 조직문화가 어떠한 차이가 있는지를 진단해 보았다. 마지막으로, 공공도서관의 조직문화 진단결과를 바탕으로 조직문화 변화관리 방향을 제시하고자 하였다.

II. 이론적 논의와 선행연구 검토

1. 공공도서관의 정의와 기능

서양에서 초기의 도서관은 전리품을 수장하는 공간으로서의 역할을 수행하였고, 중세의 도서관은 종교적 절대성을 유지하기 위한 공간으로서의 역할을 수행하였으며, 폐쇄된 공간에 일부 신학자들에 의해 출판과 보존의 역사가 이루어졌다. 그러나 실질적인 도서관의 발전은 대학의 발전으로 이루어졌고, 대학의 발전은 곧 도서관을 지식운영의 기본으로 삼았으며 현재까지도 지식의 수집과 배포라는 고유한 기능이 이어지고 있다. 특히 시민사회의 발달로 공공도서관이 출현하면서 도서관이야말로 학교, 교회와 함께 지역공동체를 구성하는 기본 요소가 되고 있다.³⁾ 그리고 현대에서는 정보통신의 발달로 시민들의 이용 가능한 정보량과 정보다양성이 급속도로 증가하고, 또한 개개인 뿐만 아니라 지역사회 간의 정보격차도 더욱 커지면서 공공도서관의 기능과 역할이 더욱 중요해지고 있다. 또한 시민들의 문화욕구가 증대하면서 문화복지국가 구현을 위한 기반시설로서

성)과 2개의 분관(달성, 신천)이 설치되어 운영되고 있다.

3) 동양에서의 도서관은 서양과 비교해 볼 때 그 존재의 뿌리가 약함을 보인다. 하지만 서양처럼 도서관의 기능을 지식운영의 기본으로 할 경우 동양에서는 도서관이 아닌 다른 기관이 그 역할을 대행했다고 볼 수 있으며, 도리어 도서관이 보급되면서 그런 기능이 통합되었다고 볼 수 있다.

의 공공도서관의 중요성도 더욱 커지고 있다. 또한 공공도서관은 다양한 자원과 서비스를 통하여 지식, 정보, 그리고 창작물에 대한 접근을 제공하며, 인종, 국적, 연령, 성별, 종교, 언어, 신체장애, 경제력, 취업상태, 교육수준에 관계없이 지역사회의 구성원이면 누구나 이용할 수 있는 것이다(이명옥·남태우, 2004: 125).

우리나라 도서관법 제 2조 1항에서 “도서관”이라 함은 도서관자료를 수집·정리·분석·보존하여 공중에 제공함으로써 정보이용·조사·연구·학습·교양·평생교육 등에 이바지하는 시설로 정의되어 있으며, 동법 제 2조 4항에서 “공공도서관”이라 함은 공중의 정보이용·문화활동·독서활동 및 평생교육을 위하여 국가 또는 지방자치단체가 설립한 도서관이나 공중에 개방할 목적으로 민간단체 및 단체가 설립한 도서관으로 정의되어 있다. 또한 미국도서관협회(1979)에서는 「공공도서관 사명선언」을 통해 다음과 같이 공공도서관 목적을 밝히고 있다. 첫째, 인간경험의 모든 기록과 개인을 중재시키는 비전통적 교육기관이고, 둘째, 창조성, 문화와 예술의 즐거움 및 미국의 다원적인 문화에 대한 이해를 증진시키는 문화관련 기관이며, 셋째, 개인을 지역사회의 자원에 연결시켜 주고, 기록에 있는 다양한 지식을 지혜의 실마리로 연결시켜 주는 정보기관이다. 마지막으로, 장애인과 일탈자들의 잠재능력을 도와주는 재활기관이라고 하였다. 그리고 영국도서관협회(1971)에서는 ‘공공도서관의 목적과 목표’를 통해 교육, 정보, 문화, 여가를 제공한다는 봉사의 목표를 설정하였고, IFLA/UNESCO(1994)가 공공도서관 서비스 개발을 위해 제시한 가이드라인에서는 공공도서관은 지역의 지식관문으로서 개인과 집단의 평생학습, 자율적 의사결정, 그리고 문화발전을 위한 기본조건을 제공하는 기관이라고 하면서, 또한 공공도서관은 지역사회에 의하여 설립되며 중앙정부나 지방정부 혹은 기타 지역사회 조직을 통하여 지원을 받는 기관으로 정의하고 있다(Philip, 2002: 1). 또한 공공도서관의 기본 목적으로 교육, 정보, 그리고 오락 및 여가활동을 포함한 인간적 발전의 욕구를 충족시켜 주기 위하여 개인과 집단에 대해 다양한 유형의 자원과 서비스를 제공하는 것이라고 밝히고 있다.

도서관의 역할과 기능을 보면, 우리나라는 도서관법 제28조에서 공공도서관은 정보 및 문화교육센터로서 기능들을 담당해야 한다고 밝히고 있으며, UNESCO(1994)는 독서의 습관화, 교육의 지속화, 창조력의 증진, 문화의 진흥, 역사의 계승, 정보의 배포, 전문맹자의 퇴치가 가장 주요한 공공도서관의 기능이라

고 밝히고 있다. 그리고 IFLA/UNESCO(1994)에서는 공공도서관이 제공하는 서비스 개발을 위한 가이드라인을 다음과 같이 자세하게 밝히고 있다. 첫째, 공공도서관은 모든 수준의 공식교육 뿐만 아니라 독자적 학습을 지원하는 기관으로 출판물 또는 기타자료를 가지고 지식에 대한 접근을 제공하는 모든 사람을 위한 기관이다. 학습은 공식교육으로 끝나는 것이 아니라 평생 지속되는 활동으로 점점 복잡해지고 변화하는 사회에서 새로운 지식과 기술 습득이 요구되고 있는데 공공도서관은 시민들이 이러한 평생학습 과정을 지원하는데 중요한 역할을 하는 것이다. 둘째, 공공도서관은 이용자가 모든 종류의 지식과 정보를 쉽게 이용할 수 있도록 만드는 지역의 정보센터이다. 셋째, 공공도서관은 개인의 창조적 발전을 위한 기회를 제공한다. 즉 개인의 창의력을 개발하고 새로운 관심영역을 확대시킬 기회는 인간의 발전에 매우 중요하며 이를 성취하기 위하여 사람들은 지식과 창작물에 접근할 필요가 있다. 또한 다양한 매체를 통하여 개인 스스로는 취득할 수 없는 풍요롭고 다양한 지식과 독창적 작품에 대한 접근을 제공할 수 있다. 넷째, 어린 시절부터 아동의 독서습관을 육성하고 강화해야 한다. 즉 어린이들이 조기에 창작물과 지식에 대한 흥분으로 영감을 받게 되면 그들은 평생 동안 이와 같은 중요한 인간발전 요인의 혜택을 받아 자신을 풍요롭게 하고 또한 지역사회에 공헌하게 될 것이다. 다섯째, 공공도서관은 지역사회에 문화예술발전의 구심점을 제공하고 지역사회의 문화적 정체성을 조성하도록 도움을 주어야 한다. 이것은 적절한 지역단체들과 동반자 관계를 구축하고 문화활동을 위한 공간을 제공하고 문화프로그램을 조직하고 문화적 관심이 도서관 자료에 반영되어 있음을 보증함으로써 이룩될 수 있다.

공공도서관은 이러한 역할들과 기능들을 수행하면서 개인과 사회발전을 위한 기관으로 존재하며, 지역사회 변화에 적극적으로 대응하는 기관이 될 것이다. 또한 모든 시민들에게 다양한 교육지원을 위한 자료를 제공하고 접근을 가능하게 함으로써 개인과 지역사회에 사회적·경제적 혜택을 줄 것이다. 따라서 공공도서관은 궁극적으로 시민들의 삶을 풍요롭게 하면서 지역뿐만 아니라 국가발전에 기여하게 되는 것이다.

2. 대구광역시 공공도서관의 변천과정

대구광역시 공공도서관의 역사적 변천과정은 크게 대구부립도서관시대, 제 1기 대구시립도서관시대, 제 2기 대구시립도서관시대로 구분할 수 있으며, 각 시기별 특징은 다음과 같다(대구광역시립중앙도서관, 1999: 121-378; 노경자, 2008: 34-40).

첫째, 대구부립도서관시대(1919년-1949년)는 관내 열람자료이용 위주였고, 남자들에 비해 여자들의 도서열람이 극히 저조하여 부인들에게만 특별히 관외대출을 실시하였다. 평생교육활동으로는 학술강연회, 예술품전람회, 독서회조직, 동화대회 등을 개최하여 독서의욕고취를 위한 이벤트성 평생교육활동이 주를 이루었다.

둘째, 제 1기 대구시립도서관시대(1950년-1985년)는 1949년 지방자치법의 실시로 대구부가 대구시로 개칭됨에 따라 도서관명칭도 시립도서관으로 개칭되었다.⁴⁾ 1967년에 전국공공도서관장회의에서 ‘도서관현장’을 채택하여 공공도서관은 공정한 봉사활동으로 인류문화에 이바지, 전통문화계승, 지역사회발전 및 국가발전 이바지, 사회교육기관으로 시민생활 이바지, 국제문화의 교량역할을 할 것을 천명하였다. 또한 학생도서관(1971년, 현 대봉도서관 전신), 두류도서관(1981년), 북부도서관(1983년)이 개관되어 하나밖에 없던 대구시립도서관이 일반시민을 대상으로 하는 공립도서관 3개로 확보되었다. 그리고 관내열람 위주였던 도서관이 일반시민들을 대상으로 전면 지식정보센터로서의 역할로 탈바꿈할 수 있는 전기를 마련하였으며, 도서관의 다양한 독서활동, 전시회 등의 평생교육활동 뿐만 아니라 도서관 위주의 평생교육프로그램인 강좌운영은 병행되었다.

셋째, 제 2기 대구시립도서관시대(1986년-현재)에는 모든 도서관이 폐가제 자료실에서 개가제 자료실로 전면 개방되어 이용자들이 실물을 보며 책에 마음껏 접근할 수 있는 시스템으로 전환하였다. 또한 1980년대 후반부터 일반자료도서 구입과 함께 특색자료실을 설치하여 자료를 특화시켜 나가기 시작했고⁵⁾, 2002년

4) 이 시기는 1985년 12월 동인동에 청사를 신축하여 이전하기 까지 약 37년간의 시기이다.

5) 초기에는 독학자료실, 논문·전자자료실, 북방자료실 등을 운영하였고, 문화관광부에서 1998년부터 공공도서관을 산업적 문화적 특성에 접목시켜 지방화시대에 지역문화 홍보확산 및 산업적 기반조성을 위한 거점공간으로 육성하기 위해 특화공공도서관을 지정하여 운영하는 일환으로 2000년에 섬유정보실을 설치하였다. 그리고 2003년 아메리칸 코너를 시

「도서관정보화종합계획」의 1단계 사업으로 9개 공공도서관과 2개의 분관에 디지털자료실을 개설하였으며, 현재는 대구광역시 각 구·군별로 1개의 도서관이 설립되어 시민들의 정보·문화센터로서 역할을 수행하고 있다. 그리고 2008년 「도서관법」의 개정 발효에서 공공도서관의 범위를 확대해 공공도서관의 범주에 문고, 장애인도서관, 병원도서관, 병영도서관, 교도소도서관, 어린이도서관을 포함하는 개념으로 확대하였다.

대구광역시 공공도서관 변천과정을 보면, 각 구·군별로 1개의 도서관이 설립되어 운영되고 있고, 도서관 본연의 활동인 지식정보자원 수집을 도서관별로 특화하여 운영하고 있으며, 다양한 독서인구 저변활동을 위한 행사도 다양하게 운영하고 있다. 하지만 특화자료와 강좌를 매칭시켜 운영하는 것은 아직도 아주 기초단계에 머물러 있으며, 평생교육프로그램이 다양하게 확대되었지만 도서관별로 차별성이 없게 이루어진다는 단점이 있다. 따라서 현재의 공공도서관을 정보 및 문화교육센터로서 뿐만 아니라 평생교육추진체계로서의 역할을 담당할 수 있는 기관으로 변화해 나가는 것이 필요하다.

3. 공공도서관에 대한 선행연구 검토

공공도서관에 대한 선행연구들을 보면, 먼저 우리나라 공공도서관의 정책과 외국 주요국가의 공공도서관 정책과의 비교분석을 통해 향후 정책방향을 제시하는 거시적인 관점에서의 연구(이명옥·남태우, 2004; 윤희운, 2004)가 이루어졌고, 또한 영리조직에 대한 연구를 바탕으로 경영학의 마케팅 분야에서 활용하고 있는 고객중심경영이론이나 기법들을 도입하고자 하는 연구들이 최근 국내외적으로 활발하게 이루어지고 있다(김윤실, 2002; 오동근, 2005; Hernon & Whitman, 2001; De Saez, 2002). 이와 함께 마케팅 분야의 연구자들은 최근에 서비스품질과 고객만족간의 영향관계는 물론 그와 같은 고객만족이 충성도 또는 재이용의도에 미치는 영향에 관심을 두고 공공도서관을 대상으로 연구하고 있다. 그리고 최근에 들어서 공공도서관의 문화프로그램에 대한 중요성이 커지면서 문화프로그램 현황과 분석에 대한 연구뿐만 아니라 문화프로그램 특성화 방안에 관한 연구, 그

작으로 중국자료코너 등을 개설하면서 국제정보센터로서의 역할을 강화하고 있다.

리고 문화프로그램의 경제적 효과 및 가치에 대해서 여러 가지 분석기법을 활용
해 실증적인 연구가 이루어지고 있다(이소연, 2004; 박온자, 2005; 박미영, 2007;
정혜경·정은주, 2008; 황금숙 외, 2008).

본 연구대상과 같은 대구광역시 공공도서관을 대상으로 한 선행연구들의 경
우에도 기존의 선행연구들과 마찬가지로 공공도서관의 진단을 통한 평가와 대안
을 모색한 연구(윤희윤, 2000)와 공공도서관의 서비스품질이 이용자만족도와 충
성도에 미치는 영향에 관한 연구(오동근, 2005) 그리고 공공도서관 평생프로그램
특화 방안(노경자, 2008)에 관한 연구들이 있었다. 또한 공공도서관의 기부현황과
개선방안에 관한 연구를 통해 기부활성화 방안을 제시하기도 하였다(오동근·김인
식, 2003).

지금까지 공공도서관에 대한 선행연구와 대구광역시 공공도서관을 대상으로
이루어진 선행연구들을 보면, 주로 공공도서관의 프로그램에 대한 실증적 분석과
서비스품질과 고객만족간의 영향에 관한 실증적 분석이 이루어졌으며, 공공도서
관 조직에 대해서는 거시적 관점에서의 진단만이 이루어지고 있을 뿐이다. 또한
최근에 조직발전을 위해 조직구조의 변화뿐만 아니라 조직문화의 변화관리가 있
어야 하며, 조직발전을 단기적인 관점이 아니라 중·장기적인 관점에서 지속적으
로 이루어지는 것이 필요하기 때문에 더욱 조직문화에 대한 연구가 주목을 받고
있다고 볼 때 공공도서관의 경우에는 조직문화에 대한 연구는 거의 전무한 편이
다. 따라서 공공도서관이 지속적인 조직발전을 추구해야 한다는 당위론적인 관점
에서 볼 때 조직문화에 대한 경험적 연구가 아주 중요하며 필요하다는 것을 알
수 있다.

III. 연구방법론과 조사설계

1. 연구방법론

본 연구에서 사용하는 연구방법론은 경쟁가치모형(CVM)에 기반을 두고
Cameron과 Quinn(1999)이 개발한 조직문화평가도구(OCAI)는 조직문화와 조직 효

과성간의 관계성하에서 한 조직의 문화는 그 조직이 선호하는 관심사가 내부와 외부 중 어느 쪽을 지향하는가의 차원과 조직의 구조상에 있어서 조직이 유연성과 통제 중 어느 쪽을 추구하는가 하는 차원에 초점을 두고 있다.⁶⁾ 그리고 조직문화평가도구는 두 가지 차원을 기준으로 하여 관계지향문화(clan culture), 혁신지향문화(adhocracy culture), 시장지향문화(market culture), 위계지향문화(hierarchical culture)라는 네 가지 유형의 조직문화를 설정하고 있다. 이러한 네 가지 조직문화 유형의 특성과 조작적 정의, 그리고 각 유형별 장점과 단점을 정리하면 다음과 같다(주효진 외, 2007: 48-49; Cameron & Quinn, 1999: 28-47).

첫째, 관계지향문화는 신축성과 재량, 사람에 대한 관심과 함께 내부적 유지·통합을 강조하고, 구성원들의 조직몰입과 충성심, 참여와 “우리”의식을 강조한다. 또한 조직리더는 마치 스승과 부모와 같으며, 개별구성원들의 장기적 발전과 사기, 응집력 등 가치를 강조한다. 그리고 관계지향문화는 구성원들의 단합을 강조할 수 있다는 장점이 있는 반면에 지나친 내부단합을 강조할 경우 집단주의가 될 수 있다는 단점이 있다. 둘째, 혁신지향문화는 신축성과 재량을 강조하면서 조직의 외부환경적응에 초점을 두고 있다. 이 유형은 기본적으로 혁신적·선도자로서의 조직리더의 리더십이 성공의 지름길이라는 가정하에서, 구성원들의 창의성과 개성, 기업가 정신과 위험추구, 미래예측에 가치를 두고 있다. 그리고 혁신지향문화는 유연한 사고와 창의력을 강화할 수 있지만 한편으로는 규범과 관습에 대한 지나친 경시로 인한 방종현상이 나타날 수 있다는 단점이 있다. 셋째, 시장지향문화는 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 내부적 관심사보다는 외부환경에 초점을 두고 있다. 또한 재량을 강화하고 외부관계자와의 거래에 강조점을 두며, 경쟁력과 생산성이 핵심가치이며, 성과극대화와 결과지향을 추구한다. 그리고 시장지향문화는 성과에 대한 몰입을 강조할 수 있지만 성과지향에 대한 지나친 강조를 통해 구성원들간의 관계에서 갈등이 발생할 수 있다는 단점이 있다. 넷째, 위계지향문화는 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 조직 내부적 유지와 통합에 강조점을 두고 있다. 또한 질서에 대한 강조와 규칙에 의한 규제

6) 조직문화평가도구(OCAI)의 적용으로 가질 수 있는 실익은 사회조직 전반에서 조직 간의 문화적 이질성과 차별성을 검증한다는 것과 단일조직에서도 상이한 조직문화의 가치체계와 특성들이 공존할 수 있으며, 이에 대한 실증적·경험적 분석도 가능할 수 있다는 것이다 (김장기·신윤창, 2009: 125).

가 핵심가치가 되면서 조직리더는 안정지향의 관리자로서의 역할이 강조된다. 이러한 조직문화유형에서는 원만한 조직운영을 위해 통제와 예측가능성, 그리고 조직 내부효율성 증진이 강조된다. 그리고 위계지향문화는 세심한 주의를 통해 차질 없는 업무수행을 하게 하지만 지나친 규정의 강조로 인해 상사가 단순한 감독관으로서의 역할만을 수행할 수 있다는 단점이 있다.

2. 조사설계

본 연구에서는 Cameron과 Quinn(1999)이 개발한 조직문화평가도구(OCAI)에서 사용한 24개의 설문문항을 현재 상태의 문화수준과 미래의 희망하는 상태(향후 5년 이내)의 문화수준으로 구분하여 조직문화를 진단하였다. 즉 조사대상자들이 지배적 조직 풍토(dominant characteristics), 조직 관리자의 리더십(leadership style), 구성원들에 대한 관리 스타일(management of employee), 조직 응집성(organization glue), 조직의 전략적 우선순위(strategic emphases), 그리고 성공기준 지표(criteria of success)의 6개의 차원에 100점을 만점으로 하여 주요 특징을 묘사하는 시나리오를 읽고⁷⁾ 각 항목에 점수를 배분하는 강제할당식 방법(forced choice scales)을 사용하였다.⁸⁾

본 연구는 3개의 공공도서관에 근무하는 직원들을 대상으로 2009년 4월 1일부터 4월 15일까지 전수조사를 실시하였고, 설문회수는 총 59부가 회수되어 분석에 사용되었다. 본 연구에 사용된 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 도서관별로 두류도서관 19명(32%), 대봉도서관 20명(34%), 북부도서관 20명(39%)인 것으로 나타났고, 성별의 경우에는 남성 23명(39%), 여성 36명(61%)으로 나타났다. 그리고 연령은 50대 이상 39.3%, 직급은 9급 71%로 가장 많았고, 학력은 대졸 55.9%, 근무기간은 3-5년 미만 52.5%로 가장 많은 것으로 나타났다.

7) 시나리오분석방법은 응답자들로부터 조직에 내재된 평상시 자각하기 어려운 문화적 가치와 가정을 포착할 수 있게 함으로써 연구결과의 타당성을 확보할 수 있으며, 설문제시된 시나리오는 문화적 핵심가치를 감정적으로나 인지적으로 부각시키는 단서역할을 한다(이동수, 2007: 221).

8) 강제할당방식은 전체 점수의 합계가 100점이 되도록 각 항목에 배분하기 때문에 조직 내에 실제로 존재하는 문화적 특성을 구별할 수 있게 하며, 결과적으로 응답자가 속한 조직의 문화에 대해 좀 더 분화된 평가를 가능하게 한다는 장점이 있다.

〈표 1〉 응답자의 인구통계학적 특성

인구통계학적 변수	분 류			
	두류도서관	대봉도서관	북부도서관	
도서관 종류	19(32%)	20(34%)	20(34%)	
성별	남성		여성	
	23(39%)		36(61%)	
직급	6급	7급	8급	9급
	5(8%)	10(17%)	2(3%)	42(71%)
연령	20대	30대	40대	50대 이상
	1(1.7%)	16(27.1%)	20(33.9%)	22(37.3%)
학력	고졸	전문대졸	대졸	대학원
	16(27.1%)	7(11.9%)	33(55.9%)	3(5.1%)
근무기간	1년 미만	1-3년 미만	3-5년 미만	5년 이상
	10(17.0%)	15(25.4%)	31(52.5%)	2(3.1%)

IV. 조직문화진단 결과 및 논의

1. 전체 공공도서관 조직문화 진단결과

공공도서관 전체 직원들이 인식하는 현재수준의 조직문화유형을 진단해 보면, 관계지향문화를 가장 강한 조직문화유형으로 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 혁신지향문화가 가장 약한 조직문화유형으로 나타났다. 이러한 분석결과는 공공도서관이 다른 공공조직들에 비해서 근무하는 직원들의 수가 아주 적고 또한 업무상 동질성이 높기 때문인 것으로 파악된다. 그리고 최근 공공분야의 조직성과를 높이기 위해 조직 구성원들간의 관계를 매우 중요시하게 되면서 다양한 방법으로 구성원들 간의 관계성을 강화하기 위한 다양한 노력들이 이루어지고 있기 때문이라고 볼 수 있다. 그리고 혁신지향문화의 인식이 다른 조직문화유형에 비해 상대적으로 약한 이유는 도서관 업무의 특성상 변화의 폭이 작고 직원들의 변화에 대한 수용력이 높지 않기 때문인 것으로 파악된다. 이러한 분석결과에 대해 도서관 직원들은 인터뷰를 통해서 ‘업무변화가 곧 업무량이 늘어난다’는 인식을 가지고 있다는 응답을 하고 있는 것에서도 직원들에게 혁신이 부정적으로 인

식되고 있다는 것을 알 수 있다. 그리고 지난 참여정부 이후부터 ‘혁신’을 지속적으로 강조하고 있음에도 불구하고, 도서관 직원들에게는 아직까지 혁신에 대한 인식이 공유되고 있지 않다고도 볼 수 있다. 즉 이러한 ‘혁신’에 대한 강조가 앞서 인터뷰에서도 나타난 것처럼 혁신을 한다는 것이 직원 개개인들의 피로도를 높아지게 하고 있다는 인식을 하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직 전체측면에서 혁신의 중요성과 필요성을 상의하달식(top-down)으로 강하게 전달하는 경향에서 벗어나고, 또한 혁신의 강조를 통해 발생하는 직원들의 피로감을 감소시키기 위한 방안을 마련하는 것이 필요하다. 또한 이를 위해 우선적으로 조직의 리더가 혁신을 실천하는 모습을 먼저 보여주면서 직원들의 동의와 공유의식을 이끌어내는 것이 필요할 것 같다.

공공도서관의 현재수준과 미래수준에서 조직문화유형의 차이(gap)를 분석해 보면 <표 2>에서 나타나듯이 관계지향문화 3.28점, 혁신지향문화 7.91점, 시장지향문화 -4.00점, 위계지향문화 -7.50점으로 나타났다. 즉 도서관의 직원들은 관계지향문화와 혁신지향문화는 현재보다 더욱 강화되고, 위계지향문화와 시장지향문화는 현재보다 더욱 약화되기를 원하고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과에 대해 직원들은 최근 들어 조직변화가 더욱 급격하게 이루어진다고 생각할 때, 조직생존과 조직혁신이 밀접하게 연관되어 있고 이러한 점에서 현재보다 더욱 직원들이 변화(change)하거나 혁신(innovation)해야 한다는 점에 대해서는 인식하고 있다고 인터뷰를 통해 밝혔으며, 이러한 인식들이 혁신지향문화가 현재보다 더욱 강화되어야 한다는 데 반영되었다고 볼 수 있다. 그리고 위계지향문화에 대해서는 공공도서관이 다른 조직들에 비해 규모와 직원수가 적고, 신입직원들의 충원도 적은 편이어서 기존 직원들을 중심으로 한 상하위계질서가 상대적으로 좀 더 강한 편인 것 같다는 응답이 있었다.⁹⁾ 따라서 직원들의 관계가 좀 더 수평적일 때 업무 역시도 원활하게 잘 이루어지고 창의성을 기반으로 한 업무내용과 절차가 더욱 합리적으로 변한다는 신뢰형성이 우선적으로 있어야 할 것 같다. 또한 이를 위해 직원 회식자리부터 현재의 방식보다 더욱 직원들이 수평적 관계성이 강조될 수 있도록 방향전환을 모색하는 것이 있어야 할 것 같다. 즉 현재보

9) 또한 직원들의 회식자리에서도 예전에 비해서는 자유로운 편이기는 하지만 다른 공공조직이나 기업조직에서 근무하는 사람들의 얘기를 듣고 비교해 보면, 아직까지 위계지향적인 요소가 여러 곳에 남아 있는 것 같다는 응답이 인터뷰에서 많은 편이었다.

다 좀 더 직원들의 사정을 고려하거나 배려하는 것이 필요하다는 것을 암시해 준다.

〈표 2〉 도서관 조직문화 진단결과

	현재수준	미래수준	격차(gap)
관계지향문화	29.98	33.26	+3.28
혁신지향문화	17.89	25.80	+7.91
시장지향문화	22.27	18.27	-4.00
위계지향문화	29.78	22.28	-7.50
평균	24.98	24.90	

2. 개별도서관 조직문화 진단결과

공공도서관을 두류도서관, 대봉도서관, 북부도서관으로 구분하여 각각의 조직문화진단 결과를 보면 <표 3>과 같다. 먼저, 두류도서관은 관계지향문화가 가장 강한 조직문화유형인 것으로 나타났으며, 시장지향문화가 가장 약한 조직문화유형인 것으로 분석된 반면에 대봉도서관과 북부도서관은 현재수준에서 위계지향문화가 가장 강한 조직문화유형인 것으로 나타났으며, 혁신지향문화가 가장 약한 조직문화유형인 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과에서 두류도서관의 경우 관계지향문화가 가장 강한 것으로 보아 북부도서관이나 대봉도서관에 비해 직원들 간의 유대관계가 잘 이루어지고 있다는 것을 알 수 있으며, 시장지향문화가 가장 약한 것으로 보아 다른 공공도서관들에 비해 상대적으로 경쟁과 성과가 강하게 강조되지 않고 있다고 볼 수 있다. 또한 이러한 부분에 대해 직원들과의 인터뷰에서도 다른 공공도서관에 비해 직원들 간의 관계성이 좋아서 여러 가지 소모임 활동과 친목도모 형태의 취미클럽이 많다고 하였으며, 또한 도서관이 시민공원과 같이 있다는 지리적 특성도 직원들의 관계성을 강화하는 데 큰 기여를 하고 있다는 응답이 많았다.¹⁰⁾ 그러나 도서관조직의 경쟁과 성과에 대해서는 별로 중요

10) 단적인 예로, 두류도서관 직원들은 점심식사 이후에 공원에서 간단한 담소를 나누는 것이 다른 도서관에 비해 지리적 특성이 반영된 것이며, 또한 이러한 직원들 간의 담소자리가 실질적으로 직원들의 유대관계를 강하게 하는 데 실질적인 기여를 하고 있다는 응답이 대부분이었다.

하게 생각하지 않고, 도서관조직이 다른 조직들과 경쟁해야 한다는 것에 대해서 부정적인 인식을 나타내고 있었다. 따라서 이러한 부정적인 인식들이 진단결과에 직접적인 영향을 준 것으로 보이며, 공공도서관 역시도 시민들의 서비스에 대한 질을 강화하고 직원들의 직무뿐만 아니라 조직에 대한 몰입도를 향상시키기 위해서는 긍정적 측면의 경쟁과 성과관리가 있어야 한다는 인식공유가 선행될 필요가 있다. 북부도서관과 대봉도서관의 경우에는 위계지향문화가 현재수준에서 가장 강한 문화유형으로 나타나 상대적으로 권위적이고 획일적인 문화가 팽배해 있으며, 혁신지향문화가 가장 약한 문화유형으로 나타나 아직까지 혁신에 대한 공감대 형성이 직원들 사이에 잘 이루어지지 않고 있다는 것을 알 수 있다.

미래 수준의 바람직한 문화유형을 살펴보면, 두류, 대봉, 북부도서관 모두가 관계지향문화를 가장 강화해야 한다고 인식하고 있었으며, 시장지향문화가 가장 약화되어 있다고 인식하는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 볼 때, 3개 공공도서관 직원들 모두가 직원들 사이의 관계성이 개인적으로는 유대관계에서 조직 전체적으로는 조직성과와 관련된다고 인식하고 있다고 볼 수 있다. 또한 시장지향문화를 가장 약해져야 하는 문화유형으로 인식하고 있다는 것은 직원들이 과도한 경쟁체제의 부작용과 이로 인한 스트레스를 강하게 받고 있다는 것이 반영되었다고 볼 수 있다.

각각의 공공도서관별로 현재수준의 조직문화유형과 미래수준의 조직문화유형의 차이(gap)를 분석한 결과를 보면, 두류도서관에서는 관계지향문화가 4.63점으로 가장 강화해야하는 조직문화유형인 것으로 나타났고, 대봉도서관과 북부도서관은 혁신지향문화가 각각 10.73점, 11.74점으로 가장 강화해야하는 조직문화유형인 것으로 나타났다. 그리고 두류도서관, 대봉도서관, 북부도서관에서 모두 가장 약화해야 하는 조직문화유형으로는 각각 -4.07점, -8.29점, -9.96점으로 위계지향문화인 것으로 인식하고 있었다. 이러한 분석결과에 대해 대봉도서관과 북부도서관 직원들은 혁신의 중요성과 필요성에 공감하고 있으며, 이러한 혁신의 강조가 지속적으로 이루어질 것이라는 것을 인지하고 있다고 인터뷰에서 밝히고 있었으며, 혁신을 통해 조직발전이 이루어져야 한다는 데에도 동의한다는 의견을 보여주고 있었다. 하지만 이러한 혁신의 강조로 인해 현재보다 본인들이 더욱 힘들어 질 것 같다는 우려감을 가지고 있는 것이 사실이며, 이러한 부분에 대해 조직관리자

가 많은 관심과 배려를 해 주었으면 한다는 기대감도 함께 표출하였다. 그리고 북부도서관 직원들은 현재보다 더욱 직원들이 가지고 있는 부정적인 측면의 권위주의 사고방식과 업무행태를 줄이는 것이 필요하다고 인터뷰에서 밝히고 있었다.¹¹⁾

〈표 3〉 개별 도서관 조직문화 진단결과

도서관명 조직문화	두류도서관(n=19)			대봉도서관(n=20)			북부도서관(n=20)		
	현재 수준	미래 수준	격차 (gap)	현재 수준	미래 수준	격차 (gap)	현재 수준	미래 수준	격차 (gap)
관계지향문화	34.72	39.35	+4.63	30.16	28.80	-1.35	25.58	31.35	+5.77
혁신지향문화	18.98	20.14	+1.16	16.35	27.08	+10.73	18.13	29.87	+11.74
시장지향문화	18.29	16.57	-1.71	22.45	20.83	-1.61	25.71	17.75	-7.96
위계지향문화	27.73	23.66	-4.07	31.25	22.97	-8.28	30.46	20.50	-9.96
평 균	24.93	24.93		25.05	24.92		24.97	24.87	

3. 직급별 조직문화 진단결과

본 연구에서는 인구통계학적 변수들 중에서 공무원이라는 직업의 특성이 가장 잘 반영되는 것이 직급이라고 보아서 공공도서관 직원들의 직급에 따라 조직문화유형에 어떠한 차이가 있는지를 진단해 보았다. 또한 설문응답자들의 직급분포를 고려하여 6-7급을 중간직, 8-9급을 하위직으로 구분하여 조직문화를 실증적으로 비교분석해 보았다.¹²⁾

<표 4>에서 나타나듯이 중간직과 하위직 모두 관계지향문화를 가장 강한 조직문화유형으로 인식하고 있는 것으로 분석되었고, 혁신지향문화를 가장 약한 조직문화유형으로 인식하고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과는 공공도서관의 조직문화는 직급에 관계없이 직원들 사이의 관계를 더 중요시하고 있다는

11) 이러한 분석결과에 대해서는 대구시청 출입기자인 A방송국 기자와 B 신문사 기자와의 인터뷰에서도 북부도서관이 가장 권위주의가 강한 것 같고, 두류도서관이 가장 조직분위기가 좋다는 의견을 나타내고 있었다.

12) 통상적으로 공공조직 중에서 지방정부에 소속되어 있는 공무원들의 경우에는 5급 이상(고위직), 6-7급(중간직), 8급 이하(하위직)로 구분하여 연구를 수행하는 것이 대부분인 것으로 선행연구들에서도 나타나고 있다.

것을 알 수 있다. 또한 직원들을 대상으로 한 인터뷰에서도 직급에 관계없이 유대감과 공동체의식이 중요하다는 인식이 강하다는 것을 알 수 있었다. 하지만 혁신지향문화의 경우에는 하위직보다는 상대적으로 업무에 대한 책임감과 결정권이 상대적으로 강한 중간직이 좀 더 강하게 인식하는 것이 필요하며, 이를 위해 중간직 직원들을 대상으로 한 교육 및 훈련 프로그램들을 도입하여 운영하는 방안도 고려해 볼 필요가 있다. 또한 직급에 관계없이 무엇보다도 혁신에 대한 인식의 공감대가 직원들 모두에게 형성될 수 있도록 하는 것이 필요하며, 이를 위해 조직관리자가 가장 먼저 솔선수범하는 자세를 보여주는 것이 필요할 것 같다.

미래의 바람직한 문화유형에서는 중간직과 하위직 모두 관계지향문화를 가장 강화되어야 하는 조직문화유형으로 인식하고 있는 것으로 나타났고, 시장지향문화를 가장 약화되어야 하는 문화유형으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 공공도서관 직원의 경우 현재나 미래라는 시점에 관계없이 직원들 뿐만 아니라 고객들과의 관계가 가장 중요한 것으로 인식하고 있고, 또한 도서관 업무가 이러한 관계성이 좋을 때 가장 잘 이루어진다는 기대감을 가지고 있다고 볼 수 있다. 그리고 시장지향문화가 약화되기를 기대하는 것은 현재 외부환경이 무한경쟁체제를 강조하면서 이를 통해 나타나는 불신이나 개인화, 우울증 등의 부작용과 스트레스가 강하게 반영되고 있다고 유추해 볼 수 있다. 따라서 관계지향문화와 시장지향문화와의 분석결과를 고려해 볼 때 공공도서관 직원들은 조직성과를 극대화하고 조직발전을 이루기 위해서는 직원들과의 팀워크가 중시되고 협력과 단합을 바탕으로 하여 경쟁과 성과가 강조되는 것이 필요하다는 것을 시사해 준다. 또한 직원들도 인터뷰에서 경쟁체제에서 살아남기 위해서는 우선적으로 직원들 사이에 가족적이고 인간미가 넘치는 분위기와 이를 바탕으로 한 공동체의식이 가장 중요하다는 응답이 아주 많았다.¹³⁾

직급별 현재수준의 조직문화유형과 미래의 바람직한 조직문화유형의 차이(gap)를 분석한 결과를 보면, 중간직과 하위직 모두 혁신지향문화가 가장 강화되기를 원하고 있었고, 위계지향문화가 가장 약화되기를 원하고 있는 것으로 나타

13) 우리나라에서 가장 선도적인 기업조직인 LG그룹, 교보그룹 그리고 신한금융그룹의 인사담당자들과의 인터뷰에서도 기업이 경쟁시장에서 살아남기 위해서 가장 먼저 있어야 할 것이 직원들 간의 공동체 의식이며, 이러한 공동체 의식을 향상시키기 위해서 매년 여러 가지 실천적인 활동들을 본사차원에서 운영하거나 지원하고 있다고 하였다.

났다. 이러한 분석결과는 직급에 관계없이 직원들 모두가 혁신의 중요성과 필요성에 공감하고 있다는 긍정적인 신호이며, 현재보다 부정적인 측면의 권위주의가 완화되어야 한다는 당위성이 위계지향문화가 약화되기를 원하는 기대감에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 직원들의 의사소통을 통해 공공도서관의 관행과 직원들의 행태 중에서 어떠한 것이 권위주의적인지 어떻게 하면 해결할 수 있을지에 대해서 확인하는 작업이 반드시 필요하다.

〈표 4〉 직급별 조직문화 진단결과

조직문화 \ 직급	중간직(n=15)			하위직(n=44)		
	현재수준	미래수준	격차(gap)	현재수준	미래수준	격차(gap)
관계지향문화	29.81	31.74	+1.93	30.32	34.50	+4.18
혁신지향문화	18.03	28.60	+10.57	17.45	24.00	+6.55
시장지향문화	22.69	17.69	-5.00	21.94	18.41	-3.52
위계지향문화	29.43	21.74	-7.69	30.19	22.58	-7.61
평 균	24.99	24.94		24.97	24.87	

V. 결 론

본 연구에서 3개의 공공도서관인 두류, 대봉, 북부도서관의 직원들을 대상으로 조직문화평가도구(OCAI)를 활용해서 나타난 조직문화 진단결과와 이를 바탕으로 시사점들을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 공공도서관 전체 차원에서 현재수준의 조직문화유형에서는 관계지향문화를 가장 강한 조직문화유형으로 인식하고 있었고, 혁신지향문화를 가장 약한 조직문화유형으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과에서 혁신지향문화의 경우에는 직원들의 인식이 혁신을 통해 업무변화가 일어나면 곧 업무량이 늘어난다는 부정적인 시각을 가지고 있는 것이 직접적으로 반영되고 있다는 것을 암시해 준다. 따라서 지속가능한 조직발전이 되기 위해서는 현재수준에 머물러서는 안되며 항상 창의성을 기반으로 한 혁신의 생활화가 있어야 한다는 것을 인식하는 것이 필요하다. 또한 조직차원에서도 직원들을 대상으로 혁신의 진정한 의미에 대해서 지속적인 교육뿐만 아니라 직원들간의 의사소통을 통한

공감대 형성이 이루어질 수 있도록 하는 것이 필요하다. 이러한 과정들에 대해서는 직원들도 미래수준에서 혁신지향문화가 가장 강화되기를 원하고 있기 때문에 직원들의 참여와 협력을 잘 이끌어낼 수 있도록 조직차원에서 노력하고, 또한 조직의 리더가 많은 관심과 실천적인 활동들을 지원해 준다면 실현가능할 것이라고 생각된다.

둘째, 3개의 공공도서관에 대한 조직문화 진단결과, 현재수준에서는 두류도서관이 관계지향문화가 가장 강한 조직문화유형인 것으로 나타났고, 시장지향문화가 가장 약한 조직문화유형인 것으로 분석된 반면에 대봉도서관과 북부도서관은 현재수준에서 위계지향문화가 가장 강한 조직문화유형인 것으로 나타났고, 혁신지향문화가 가장 약한 조직문화유형인 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과를 보면, 동일한 업무를 수행하는 공공도서관 사이에서도 조직문화유형이 다르다는 것을 실증적으로 확인할 수 있으며, 또한 이를 통해 개별조직별로 조직문화에 대한 변화관리가 있어야 한다는 것을 시사해 준다. 즉 개별적인 공공도서관일지라도 공통적으로 강조해야 할 조직문화유형과 차별적으로 강조해야 할 조직문화유형에 대한 직원들의 공통된 인식과 변화관리방안에 대한 합의가 있어야 한다는 것이다.

셋째, 3개의 공공도서관 직원들 모두가 미래 수준의 바람직한 조직문화유형에서 시장지향문화가 가장 약화되기를 원하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 진단 결과는 공공도서관 직원들이 경쟁체제나 성과관리측면의 강조에 대해 많은 스트레스를 받고 있다는 것을 의미하며, 또한 경쟁과 성과관리의 측면을 강조하는 것은 조직성적을 향상시킬 수 있지만, 한편으로는 과도한 경쟁과 성과관리 강조가 직원들에게 많은 부분에서 반작용을 가지고 오게 될 수 있다는 점도 명심해야 한다는 것을 시사해 준다.¹⁴⁾ 하지만 최근의 외부환경변화를 고려하면, 이제는 경쟁과 성과의 강조를 피하고서는 조직이 살아갈 수가 없는 시기이며, 이러한 경쟁과 성과의 강조에 대해 직원들이 스트레스를 받고 거부감을 느끼겠지만 받

14) 다른 공공조직이기는 하지만 산림청 직원들의 경우에는 시장지향문화를 강조하기 위해서는 현재와 같이 평가를 계속해야 할 경우 직원들 대부분이 인정하는 데이터를 중심으로 객관성이 있는 평가시스템을 개발하는 것이 우선적으로 필요하다는 의견을 통해 평가의 필요성과 중요성을 강조해야 한다는 의견을 인터뷰에서 밝혔다(주효진·조주연, 2009).

아들일 수 밖에 없는 상황논리를 적시하는 것이 필요하다(주효진·조주연, 2009). 따라서 현재 외부환경변화가 향후 공공도서관조직에 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대한 공감대 형성과 이러한 인식작업이 직원들에게 교육훈련 또는 연수와 같은 프로그램을 통해 이루어지는 것이 필요할 것 같다. 또한 최근 기업조직 뿐만 아니라 공공조직에서도 활용되고 있는 자발적 실행공동체와 같은 직원들의 소모임 활성화를 통해 이러한 인식들이 자연스럽게 조직전체로 확산되는 것이 필요하다고 판단된다.

넷째, 직급별에서는 중간직과 하위직 모두 혁신지향문화가 현재보다 가장 강화되기를 원하고 있었고, 위계지향문화가 가장 약화되기를 원하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 진단결과는 직원들이 혁신의 중요성과 필요성에 공감하다고 있다는 것이라고 볼 때 조직발전 측면에서 아주 긍정적인 현상이라고 판단된다. 하지만 조직전체차원에서는 혁신의 과도한 강조로 인한 피로감과 스트레스가 혁신 자체에 대해 부정적인 인식을 가지지 않게 하는 것이 필요하다는 것을 인식해야 할 것이다. 그리고 위계지향문화에 대해서는 현재보다 부정적인 측면의 권위주의가 완화되어야 한다는 당위성이 직원들 사이에서 아주 강하게 작용하고 있다고 인식하고, 가장 먼저 직원들의 행태나 업무들에서 관행적으로 이루어지고 있는 부분들을 밝혀내고 해결방안을 제시하는 것이 필요하며, 무엇보다도 이러한 과정과 절차들이 직원들의 자발적인 참여와 협력 그리고 의사소통을 통해 이루어지는 것이 반드시 필요하다.

다섯째, 3개의 공공도서관에서 나타나고 있는 문화차이에 있어서 신중하게 변화를 유도하는 것이 필요하다. 즉 아주 급격하거나 단시간 내에 이루어는 조직문화에 대한 변화관리는 긍정적인 측면보다는 부작용을 초래할 가능성이 높으며, 이는 조직성과에도 걸림돌로 작용할 수 있다는 점을 인식해야 한다는 것이다.¹⁵⁾ 또한 공공도서관이라는 이유로 문화적 다양성을 탈피하여 획일성을 추구하는 것만이 능사가 아니며, 기관별로 문화적 다양성을 인정하면서 그것의 장점을 최대한 살려 시너지효과를 높일 방법을 고려하는 것도 필요하다.¹⁶⁾

15) Robbins(2005)는 조직문화에 대한 변화는 몇 달이 아닌 몇 년에 걸쳐서 생기는 오랜 과정이기 때문에 점진적 전략을 구사하는 것이 보다 효과적일 수 있다고 주장하고 있고, Mallak(2001)은 조직문화에 대한 변화가 최소한 사기업체의 경우는 1년, 공공조직의 경우에는 1년 6개월이 지나야만 일어난다고 주장하고 있다.

마지막으로, 개별 공공도서관 또는 직급별로 상이한 조직문화유형에 대해서는 인식격차를 줄일 수 있는 조직문화 변화관리전략을 마련하여 시행하는 것이 필요하다. 즉 공공도서관 직원들의 경우에는 소속에 관계없이 모두가 도서관직원 또는 시민들을 위해 서비스를 제공하는 공무원이라는 공동체 의식을 강화하기 위한 공식적인 교육·훈련 프로그램 뿐만 아니라 소모임 활성화나 공동워크숍 등의 방안들을 적극적으로 운영하는 것이 필요하다.¹⁷⁾ 또한 조직문화의 변화를 통한 조직성과를 향상시키기 위해서는 조직의 리더가 업무 뿐만 아니라 일상생활에서 실천과 노력을 솔선수범하는 모습을 보여주는 것이 있어야 할 것이며, 이와 함께 조직차원에서도 조직문화 변화관리방안을 시스템적으로 마련하여 활용할 수 있도록 하는 것이 필요하다.¹⁸⁾

참고문헌

김윤실. (2002). 『전문도서관의 서비스 품질 평가에 관한 연구』. 연세대학교 박사학위논문.

김장기·신윤창. (2009). 공공기관 혁신문화의 정착과 추진방안: W정부산하기관을

16) 3개 공공도서관 직원들과의 인터뷰에서도 도서관 업무의 동질성을 고려할 때 공통적인 조직문화가 있어야 하겠지만 개별 공공도서관의 특성, 특히 직원들의 특성이 있기 때문에 획일적인 문화를 강조하는 것보다는 개별 도서관의 상황에 적합한 조직문화를 형성하고 강조하는 것도 필요하다는 의견들이 많았다.

17) 조직문화의 지속적인 변화관리를 위해서는 간략하게 4가지의 조직문화 유형을 강화하기 위한 수단들을 제시해 보면, 관계지향문화는 토론, 참여, 합의의 집단적 정보과정을 분위기, 사기, 팀워크 등의 응집수단으로 워크숍, Cop 등 활성화 등의 전략을 사용하고, 혁신지향문화는 통찰력, 발명, 혁신 등의 직관적 정보과정을 외부지원, 자원획득, 성장 등의 발전을 위한 수단으로 BP대회, 학습동아리 등의 활성화를 통한 전략을 사용하며, 시장지향문화는 목표 명확화, 논리적 판단, 결단성과 같은 개인적 정보과정을 효율성, 생산성, 이윤의 향상 등과 같은 목적을 달성하기 위한 수단으로 성과관리의 체계화 등의 전략을 활용하는 것을 모색해야 한다. 그리고 위계지향문화는 문서화, 계산, 평가 등의 공식적 정보과정을 안정성, 통제, 조화 등 지속성의 수단으로 팀 빌딩의 활성화 등과 같은 전략을 활용하는 것을 고민해야 한다(주효진 외, 2007: 57).

18) 공공도서관 직원들 대부분이 조직에 대한 강한 애착과 소속감과 같은 공동체 의식을 가지는 것이 필요하며, 이를 위해서는 무엇보다도 리더가 직원들과 항상 함께 있고 함께 생활한다는 인식을 보여주는 것이 가장 중요하다는 의견들을 인터뷰에서 밝히고 있었다.

- 중심으로. 『한국조직학회보』, 6(1): 121-143.
- 노경자. (2008). 『공공도서관 평생교육프로그램 특화 방안: 대구광역시 공공도서관을 중심으로』. 경북대학교 석사학위논문.
- 박미영. (2007). 공공도서관 특화서비스 프로그램 개발을 통한 독서활성화 방안. 『한국도서관·정보학회지』, 38(1): 315-339.
- 박온자. (2005). 공공도서관의 청소년서비스에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 39(2): 4-33.
- 박원우. (1994). 『조직변화의 개념과 방향』. 서울: 삼성정신문화연구소.
- 오동근. (2003). 공공도서관의 서비스품질이 이용자만족도와 충성도에 미치는 영향. 『정보관리학회지』, 22(4): 61-78.
- 오동근·김인식. (2003). 공공도서관의 기부현황과 그 개선방안에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 37(2): 207-227.
- 이동수. (2007). 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단. 『한국행정논집』, 19(2): 215-244.
- 이명옥·남태우. (2004). 우리나라 공공도서관 정책에 관한 연구. 『한국정보관리학회 학술대회 논문집』, 125-132.
- 이소연. (2004). 지역사회 주민을 위한 공공도서관의 문화서비스 활성화 방안. 『한국문헌정보학회지』, 38(3): 315-339.
- 이명재. (1995). 조직문화와 조직 효과성의 관계. 『사회과학연구(상명대학교)』, (8): 149-179.
- 양재한. (2000). 『공공도서관의 성립과정과 사회적 역할』. 대구:태일사.
- 윤희윤. (2000). 공공도서관의 진단적 평가와 대안모색: 대구광역시를 중심으로. 『한국문헌정보학회지』, 34(2): 47-67.
- 윤희윤. (2004). 도서관정책의 신조류와 시사점. 『국회도서관보』, 41(1).
- 주효진·박광국·김옥일. (2007). 행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석: 조직문화 평가도구(OCAI)의 적용. 『한국사회와 행정연구』, 18(3): 41-59.
- 주효진·조주연. (2009). 산림청 조직문화 혁신방안: 본청과 지방청 조직문화의 정합성 진단을 중심으로. 『서울행정학회 동계학술대회 발표논문집(별쇄본)』, 1-20.
- 정혜경·정은주. (2008). 공공도서관 문화프로그램의 경제성 분석에 관한 연구. 『정

- 보관리학회지』, 25(3): 377-392.
- 황금숙·김수경·박미영. (2008). 공공도서관의 문화프로그램 현황 분석과 활성화 방안. 『한국도서관·정보학회지』, 39(1): 219-244.
- 대구광역시 중앙도서관. (1999). 『대구중앙도서관 80년사』. 대구: 대구광역시립중앙도서관.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. N. Y.: Addison Wesley Inc.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*. 21(3): 619-654.
- De Saez, E. F. (2002). *Marketing Concepts for Librarians and Information Services*, 2nd ed. London: Facet Publishing.
- Hernon, P. & Whitman, J. R. (2001). *Delivering Satisfaction and Service Quality: A Customer-bases Approach for Libraries*. Chicago: ALA.
- Mallak, L. (2001). Understanding and Changing Your Organization's Culture. *Industrial Management*, 43(2): 1-18.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Philip, G. (2001). *The Public Library Service*. Munchen: K.G. Saur.
- Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior(11th)*. Prentice Hill.
- Sathe, V. J. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, IL: Irwin.
- Schein, E. H. (1996). "Leadership and Organizational Culture", In F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhard(eds.), *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass.