

공공도서관의 관료제적 특성이 서비스 품질에 미치는 영향 연구*

A Study on the Effects of Bureaucratic Characteristics on Service Quality in Public Libraries

송 현 경 (Hyunkyung Song)**

김 기 영 (Giyeong Kim)***

목 차

- | | |
|-----------|------------|
| 1. 서 론 | 4. 분석 결과 |
| 2. 이론적 배경 | 5. 논 의 |
| 3. 연구 설계 | 6. 결론 및 제언 |

초 록

본 연구는 공공도서관의 대표적 조직 특성 중 하나를 관료제로 보고, 이것이 서비스 품질을 바탕으로 한 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위해 한국의 수도권에 위치한 8개 공공도서관의 이용자를 대상으로 설문조사를 실시하여 각 도서관의 서비스 품질을 조사하였고 사서를 통해 각 도서관의 관료제 특성을 조사하였다. 이를 바탕으로 관료제 특성이 서비스 품질에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과, 관료제 및 탈관료제 특성들은 모두 서비스 품질에 영향을 미치는 인과 관계가 있는 것으로 나타났다. 특히, 관료제 특성들의 조합은 서비스 품질에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이와 함께 관료제 특성 중 규칙 체계는 서비스 품질에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 공공도서관 조직이 양질의 서비스를 생산하는 데 필요한 관료제 특성을 실증 연구를 통하여 제시하였다는 데 의의가 있다.

ABSTRACT

This study treats bureaucracy as one of the main systematic characteristics of public libraries and analyzes the effects on performance based on service quality. Doing this analysis, we investigated the service quality of each library by conducting a questionnaire survey from users of eight public libraries in Seoul metropolitan area of South Korea. We also measured the bureaucratic characteristics of the libraries through another questionnaire survey from librarians. Then based on the survey data, it is analyzed how bureaucratic characteristics affect service quality. According to the analysis results, bureaucratic and post-bureaucratic characteristics had causal relationships with service quality. Especially, several combinations of the characteristics affected service quality. In addition, among the characteristics, a system of rules was more important in the relationship with service quality. This study is meaningful to consider bureaucratic characteristics for public library organizations to produce a high-quality service through empirical research.

키워드: 관료제, 탈관료제, 공공도서관, 조직, 서비스, 서비스 품질, 라이브럴

Bureaucracy, Post-bureaucracy, Public Library, Organization, Service, Service Quality, LibQUAL+

* 본 연구는 제1저자의 대학원 박사학위논문을 수정·요약한 것임.

** 내일신문 기자(funnysong@naeil.com / ISNI 0000 0005 0806 5623) (제1저자)

*** 연세대학교 문헌정보학과 교수(gkim@yonsei.ac.kr / ISNI 0000 0004 6110 9923) (교신저자)

논문접수일자: 2022년 7월 23일 최초심사일자: 2022년 8월 4일 게재확정일자: 2022년 8월 12일

한국문헌정보학회지, 56(3): 391-414, 2022. <http://dx.doi.org/10.4275/KSLIS.2022.56.3.391>

※ Copyright © 2022 Korean 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

공공도서관은 외부 환경 변화에 대응하여 신속하고 안정적으로 양질의 서비스를 제공하여 이용자들을 만족시킬 의무가 있다. 공공도서관이 사회 변화에 대응하는 양질의 서비스를 생산하기 위해서는 이에 적합한 조직 특성을 갖추어야 한다. 공공도서관의 조직 특성은 서비스 품질을 바탕으로 한 조직 성과를 생산하는 기반이기 때문이다. 그러므로 공공도서관 조직이 양질의 서비스를 생산하기 위해 어떤 특성을 필요로 하는지 관심을 기울이는 것은 중요하다.

공공도서관의 여러 조직 특성 중에서도 주목할 대표적 특성 중 하나는 관료제다. 관료제는 현대 조직에서 보편적으로 나타나는 특성으로, 오늘날 도서관 조직은 상당수가 관료제를 반영한 구조를 가진다(Moran & Morner, 2018)는 점에서 공공도서관 조직을 분석하는 틀이 될 수 있다.

이에 따라 본 연구는 공공도서관 조직의 관료제적 특성이 서비스 품질을 바탕으로 한 성과에 미치는 영향 연구를 실증적으로 수행하고자 한다. 도서관의 관료제적 특성에 관한 연구는 꾸준히 수행되어 왔으나 관료제적 특성이 조직 성과에 미치는 영향을 분석하는 실증 연구는 그 중요성에 비하여 찾아보기 쉽지 않다. 특히, 조직 성과를 이용자 인식을 바탕으로 한 서비스 품질로 본다면 더욱 그러하다.

또한 본 연구는 사회 변화에 대응하기 위하여 상당수 조직에 도입된 탈관료제 특성을 분석에 추가한다. 본 연구에서 관료제적 특성과 탈관료제적 특성은 한 개념의 양 끝에 존재하

는 대립하는 특성이 아니라 각 하위 특성들의 조합에 따라 구성되는 상이한 개념이라 할 수 있다. 따라서 한 조직 안에는 관료제적 하위 특성과 탈관료제적 하위 특성들이 공존할 수 있다. 공공도서관 조직은 상황과 조건에 따라 여러 관료제적 하위 특성과 탈관료제적 하위 특성들을 조합하여 양질의 서비스를 생산할 수 있다.

이를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 연구 질문을 제시한다.

- 연구질문 1. 공공도서관 조직의 관료제 및 탈관료제 특성은 어떻게 나타나는가?
- 연구질문 2. 공공도서관 조직의 관료제 및 탈관료제 특성은 공공도서관의 서비스에 어떤 영향을 미치는가?

2. 이론적 배경

2.1 관료제와 탈관료제

관료제는 19세기 후반에 등장한 고전적 조직 이론 중 하나이다(Moran & Morner, 2018). 18세기 후반 산업혁명 이후, 사회는 급속도로 변화하였다. 이는 조직에 큰 변화를 가져왔다. 산업혁명 이전, 조직은 대부분 소규모로 존재하였으며 가족에 기반하거나 마을을 중심으로 운영되었다. 산업사회에 이르러 가내 생산 체제 대신 소규모 기업이 등장하였고 포디즘으로 대표되는 대량 생산 체제로 발전하였다. 교통과 통신의 발달에 따라 시장은 갈수록 확장되었으며 기업은 가속화하는 경쟁 체제에서 효율적으

로 성과를 내기 위하여 규모의 경제를 달성하고자 하였다(Wren & Bedeian, 2020).

관료제는 이와 같은 사회 변화에 대응하여 조직에 도입되었다. 조직은 갈수록 대규모로 성장하는 가운데 합리적이고 효율적인 경영 방식을 필요로 하였다. 조직은 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 모든 조직 구성원들이 따라야 하는 규칙을 제정하여 업무를 표준화하였고 복잡화한 업무를 기능적으로 전문화하였으며, 의사결정과 조직 구성원 관리를 위한 위계가 확립되었다.

그러나 대량 생산 체제는 20세기 후반에 이르러 포스트 포디즘으로 대표되는 다품종 소량 생산 체제로 변화하였다. 공급이 수요보다 많아지면서 기업들은 고객들의 다양화한 요구에 맞추어 제품을 생산하게 되었다. 이와 함께 산업 전반에 변화가 나타나 제조업만큼이나 서비스 산업이 성장하였다. 컴퓨터와 인터넷의 발전으로 정보의 불평등이 완화된 것도 이 시기이다(Castells, 2000).

이와 같은 사회 변화에 대응하여 조직들은 관료제를 완화할 필요성을 인식하였다. 관료제적 조직은 부서 간 상호작용에 어려움을 겪었으며 외부 환경 변화에 적시에 대응하지 못하였다. 이에 따라 기능적으로 유연하며 위계적이지 않은 탈관료제 조직이 등장하였다. 이는 기능적 유연성(functional flexibility)(National Economic Development Office, 1986), 유연한 전문화(flexible specialization)(Piore & Sabel, 1984) 등으로 개념화되었다. 탈관료제 조직 구성원들은 고객의 변화하는 요구에 대응하여 다양한 기능을 통합적으로 수행하며 이에 필요한 지식과 기술을 학습할 수 있다. 이를 바탕으로

조직 구성원들은 조직 내 의사결정에 참여할 수 있다.

관료제 특성으로 기능적 전문화를 기초로 하는 노동의 분화, 잘 정의된 권한의 위계, 권리와 의무를 다루는 규칙 체계, 작업 상황을 다루는 절차 체계, 관계의 몰인정성, 기술적 유능함을 기반으로 한 승진과 채용 등 6가지 차원이 제시되었다(Hall, 1963). 나아가 관료제 조직의 기본 특성은 전문화, 권한의 위계, 규칙 체계, 몰인정성 등 4가지 요소로 제시되었다(Blau & Meyer, 1987).

반면, 탈관료제는 통합, 탈집중화, 결과에 대한 질적 및 양적 평가, 목표 달성으로 특징지어진다(Bolin & Härenstam, 2008). 또 관료제가 유연성을 가질 수 있도록 1980년대에 이르러 조직들은 팀제, 평평한 위계, 참여 경영을 실험하기 시작하였다(Daft, 2021). 이를 보면, 탈관료제 특성은 다양하게 제시되는 가운데 대체로 통합과 참여의 개념이 포함되어 있음을 알 수 있다.

이에 본 연구는 관료제 특성으로 전문화, 권한의 위계, 규칙 체계, 몰인정성 등 4가지 요소를, 탈관료제 기본 특성으로 통합, 참여 등 2가지 요소를 제시하고자 한다.

전문화란 조직이 각 조직 구성원들에게 할당하는 업무를 의미한다. 작고 간단한 작업을 수행하는 조직 구성원들은 각 작업에 능숙해지며 한 작업을 마치고 준비를 거쳐 다른 작업을 시작하기까지 걸리는 시간이 줄어든다. 각 작업이 좁게 정의될수록 해당 작업을 지원할 전문화된 장비가 발전하기 쉽다(Griffin, 2019).

관료제 조직은 최상위에서부터 최하위까지 일련의 명령을 만들어내는 직위의 위계를 확립

한다(Griffin, 2019). 수직으로 배열된 각 계층마다 다른 권한과 책임을 지니며 상위 직급에는 하위 직급을 감독할 수 있는 권한과 책임이 주어진다. 이와 같은 특성으로 인해 조직 내에서 하향식 의사소통이 나타난다.

조직은 조직의 목표와 기대에 부합하는 성과를 올리도록 조직의 활동을 통제하며(Child, 2015), 관료제 조직은 이를 위해 규칙 체계를 활용한다. 규칙 체계는 광범위한 규칙, 절차, 법령 등으로 특징지어지는데(Gulati, Mayo, & Nohria, 2017), 조직 구성원의 업무 수행 방법에서부터 조직 내 활동 규칙에 이르기까지 조직 구성원들이 지켜야 할 규칙과 절차를 담고 있다.

관료제 도입 이전 조직에서는 조직 구성원들의 활동이 개인적 관계에 따라 이뤄졌다(Hughes, 2018). 이와 달리, 관료제 조직은 업무를 수행할 때 몰인정성을 중시한다. 이는 조직 구성원 간, 혹은 조직 구성원과 조직 외부인 간 개인적 감정을 배제하고 표준을 지킨다는 의미이다. 관리자 들은 몰인정적 방식으로 비즈니스를 수행해야 하며 관리자와 부하 직원 사이에는 적정한 사회적 거리가 유지되어야 한다(Griffin, 2019).

통합은 조직이 팀제 등 탈관료제적 특성을 가진 조직구조를 도입하고 각 조직 구성원들의 업무 방식에 변화를 주는 방식이다. 각 조직 구성원들은 한 단위의 기능적 업무에 집중하기 보다는 하나의 과정을 수행하며 이 과정에서 여러 단위의 기능들을 맡아 통합적으로 처리할 수 있다. 팀제에서 팀원들은 보다 생산성이 높고 융통성이 있으며 새로운 기술들을 학습하는데에 적극적이다(Evans & Greenwell, 2020).

참여는 권한의 탈집중화를 기반으로 조직 구성원들이 조직 내 의사 결정에 참여하는 것을

뜻한다. 탈관료제에서 권한은 탈집중화되며 권한의 위계적 구조는 최소화되고 보다 수평적이 된다. 권한의 탈집중화는 팀과 그룹, 프로젝트 단위 등으로 권한을 위임함으로써 달성될 수 있다(Bolin & Härenstam, 2008). 기능적 유연성을 가진 각 단위 팀들은 과정적 접근을 통해 업무를 수행하면서 각 과정에 대한 전문성을 쌓고 이를 기반으로 의사결정을 내릴 권한과 책임을 갖는다. 조직 구성원들은 자신이 맡은 업무를 계획하고 관리하며 새로운 서비스를 도입하거나 직원을 채용하는 데 참여한다.

2.2 관료제 중심 도서관 조직연구의 흐름

관료제를 중심으로 한 도서관 조직 연구는 1960년대 후반~1970년대 초반 시작되었다(Rayward, 1969; Maag, 1975; Lynch, 1979; Boyd, 1979; Howard, 1981). 당시 연구들은 도서관을 목표 달성을 위하여 규칙과 절차를 준수하며 활동하는 공식 조직으로 연구하기 시작하였고 조직의 주된 제도 중 하나인 관료제에 집중하였다. 관료제 조직의 순기능과 역기능 및 대안 제시에 초점을 맞춘 연구, 관료제의 하위 특성을 중심으로 한 실증 연구 등이 발표되었다.

1980년대 후반부터 상당수 연구들은 보다 유연하고 평평한 탈관료제 조직에 주목하였다(Bernfeld, 2004; Stoffle & Cheryl, 2010). 대학도서관을 중심으로 상당수 도서관들은 팀조직으로 변화를 꾀하였으며 이와 관련된 연구들이 많이 수행되었다. 이런 가운데 2000년대 이후에도 관료제를 중심으로 한 연구는 계속되었다. 연구들은 도서관 조직에 여전히 관료제가 존재하는 가운데, 이를 완화하는 방안을 제시

하였다.

1969년 조직 이론이 도서관에 적용되었으며 이때의 조직은 '공식적', '관료제적' 조직이라고 명시되었다(Rayward, 1969). 도서관은 규모가 커지고 과학적 관리를 받아들이면서 관료제 조직을 갖게 되었다(Lynch, 1979). 이러한 도서관들은 최소의 비용으로 최대의 효율성을 추구하기 위해 과업을 정의하고 각 부서에 업무를 할당하며 규칙을 성문화하여 조직 구성원들의 업무 성과 차이를 최소화한다.

이와 동시에 관료제 하위 특성을 중심으로 도서관 조직이 서비스 성과에 미치는 영향을 분석하는 실증 연구가 수행되었다(Boyd, 1979; Howard, 1981). 연구들은 대체로 관료제의 하위 특성인 복잡성(complexity), 집중화(centralization), 공식화(formalization), 계층화(stratification)를 중심으로 조직을 분석하였다. Maag(1975)는 대학도서관 104개관을 대상으로 복잡성, 집중화, 공식화, 계층화, 직무 만족도가 새로운 프로그램을 채택하는 정도에 미치는 영향을 분석하였다. 연구 결과, 집중화는 프로그램 변화 정도에 부정적 영향을 미칠 것이라는 가설이 채택되었다. 계층화는 프로그램 변화 정도에 부정적 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분 채택, 복잡성은 프로그램 변화 정도에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분 채택되었다.

1960년대 후반부터 관료제의 역기능에 초점을 맞춘 논문들은 꾸준히 발표되었다(Bundy, 1966; Bundy & Wasserman, 1968; Usherwood, 1980; 2007). Olorunsola(2000)는 4개의 도서관 사서들을 대상으로 '의사결정', '조직구조', '혁신', '규칙/정책/절차', '자율성', '절차의 변경'을 중심으로 관료제 특성을 분석하였다. 연

구 결과, 도서관의 규칙과 절차는 공고하였으며 관료제로 인해 사서의 자율성은 훼손되었다.

1980년대 후반부터는 탈관료제 조직인 팀조직이 상당수 도서관에 도입되면서 이에 대한 연구가 수행되었다. 애리조나대학도서관은 2008년 9개의 기능팀과 6개의 교차기능팀으로 조직을 구성하였다. 교차기능팀은 장기 계획과 예산 집행에 대한 결정 권한을 갖게 되었다. 또한, 직원들이 비전을 지속적으로 공유하도록 소통을 강화하였다(Stoffle & Cheryl, 2010). 미국 와이오밍주 Teton 카운티 도서관의 경우, 모든 조직 구성원들이 다양한 기능을 교차 학습하였다. 또한, 팀 리더 직책을 신설하여 도서관 정책에 의견을 내도록 하였다(Bernfeld, 2004).

2000년대 이후, 도서관 조직에 대한 관료제 연구는 상당수 도서관들이 탈관료제를 도입했음에도 불구하고 도서관에 여전히 관료제가 존재하는 가운데, 관료제를 완화하는 방안을 제시하였다(Jordan-Makely, 2019). 사서들은 관료제의 장점인 효율성, 예측가능성을 활용하는 동시에 창의적으로 업무를 수행할 수 있다.

지금까지 도서관 조직 연구를 관료제적 특성 중심으로 고찰하였다. 도서관 조직에 대한 관료제 연구는 꾸준히 수행되어 외부 환경 변화에 적절하게 대응하는 조직 특성을 발견하고자 하였다. 그러나 기존 연구들은 주로 조직 특성에 집중하여 수행되었으며 실증 연구는 찾아보기 어렵다. 특히, 조직 특성이 성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구는 찾기 어려웠다. 조직 성과를 이용자 인식을 바탕으로 한 서비스 품질로 본다면 더욱 그러하다. 이에 따라 본 연구는 공공도서관의 관료제 특성이 서비스 품질에 미치는 영향에 대한 실증 연구를 수행하고자 한다.

2.3 서비스 품질

서비스 품질은 제공되는 서비스 수준이 소비자의 기대와 얼마나 잘 일치하는가를 나타내는 척도이다. 1985년 서비스 품질을 측정하는 척도인 서브퀄(SERVQUAL)의 기초 개념이 처음 제시되었다(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). 소비자가 인지하는 서비스 품질은 소비자가 기대한 서비스(Expected service)와 인지된 서비스(Perceived service) 간의 차이이며 이 차이의 크기와 방향에 따라 결정된다. 예컨대, 기대한 서비스가 인지된 서비스보다 높을 때, 인지된 서비스 품질은 만족스럽지 못하며 인지된 서비스와 기대한 서비스가 동일하거나 인지된 서비스가 기대한 서비스 보다 높을 때, 인지된 서비스 품질은 만족스럽다. 이와 같은 개념을 기반으로 실증적으로 서비스 품질을 측정하기 위하여 서비스 품질을 측정할 하위 요소들이 개발되었으며 최종 5개 차원으로 정제되었다(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

도서관 분야는 도서관 서비스 품질 평가를 위해 라이브퀄(LibQUAL+)을 개발하였다. 라이브퀄은 기대한 서비스와 인지된 서비스 간의 차이와 방향에 따라 서비스 품질을 측정하는 서브퀄의 개념을 적용하여 개발되었다. 도서관 서비스 품질을 측정하는 대표적 도구로 평가를 받는 라이브퀄은 2000년 이후 2018년까지 35개국 1390개 기관에서 280만명 이상의 이용자들에게 적용되었으며 19개 언어로 번역되었다(ARL, 2019).

라이브퀄은 서비스의 감성적 차원(Affect of Service), 정보통제 차원(Information control), 도서관 장소 차원(Library as Place) 등 3가지

서비스 품질 차원을 22개 항목에 걸쳐 측정한다. 서비스의 감성적 차원은 사서가 서비스 수행 능력과 자세를 갖추고 있는가 등을 측정하며 정보통제 차원은 자료의 소장범위와 자료에 대한 접근성 등을 측정한다. 도서관 장소 차원은 도서관이 학습(study)과 배움(learning)을 위한 개인 활동과 단체(group) 활동에 최적화된 장소인지 등을 측정한다. 라이브퀄은 이와 같은 3가지 서비스 품질 차원에 대해 이용자들이 수용할 수 있는 최소 서비스 수준인 최소 기대치(minimum service performance level), 원하는 서비스 수준인 희망 기대치(desired service performance level), 실제 제공받은 서비스에 대한 인식인 현재 인식치(perceived service performance level)를 측정해 그 차이와 방향을 평가한다.

한편 라이브퀄에는 '라이트 버전'이 있다. 라이브퀄 라이트 버전은 22개 항목에 대해 각각 3차례씩 답변을 해야 하는 응답자들의 부담을 줄이기 위한 실행 가능하고 선호하는 대안으로 꼽힌다(Kyrillidou, 2009). 라이브퀄 라이트 버전은 총 8개 항목으로 구성된다. 본 연구는 응답자들의 부담을 고려해 라이브퀄 라이트 버전을 기반으로 우리나라 공공도서관의 특성을 고려하여 서비스 품질 측정 도구를 개발하였다.

3. 연구 설계

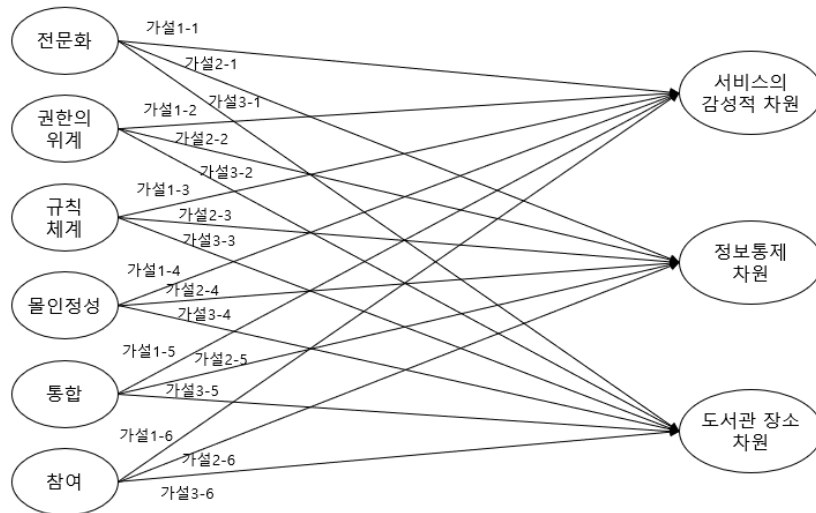
3.1 연구모형 및 연구가설

본 연구는 공공도서관 조직의 관료제 및 탈관료제 특성이 서비스 품질에 미치는 영향의

인과 관계를 실증적으로 분석하고자 한다. 관료제 및 탈관료제 특성은 관료제 특성인 전문화, 권한의 위계, 규칙 체계, 몰인정성, 탈관료제 특성인 통합, 참여로 구성하였다. 서비스 품질은 도서관 서비스 품질 측정도구인 라이브질의 3가지 차원인 서비스의 감성적 차원, 정보통제 차원, 도서관 장소 차원으로 구성하였다. 본 연구를 위한 연구모형은 <그림 1>과 같다.

이를 기반으로 각 관료제 및 탈관료제 특성이 서비스 품질의 3가지 요인에 영향을 미친다는 연구가설을 도출하였다. 연구가설은 각 서비스 품질 차원을 중심으로 제시한다.

- 가설 1. 관료제 및 탈관료제 특성은 서비스의 감성적 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 1-1. 전문화는 서비스의 감성적 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 1-2. 권한의 위계는 서비스의 감성적 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 1-3. 규칙 체계는 서비스의 감성적 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 1-4. 몰인정성은 서비스의 감성적 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 1-5. 통합은 서비스의 감성적 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 1-6. 참여는 서비스의 감성적 차원에 영향을 미친다.
- 가설 2. 관료제 및 탈관료제 특성은 정보통제 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 2-1. 전문화는 정보통제 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 2-2. 권한의 위계는 정보통제 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 2-3. 규칙 체계는 정보통제 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 2-4. 몰인정성은 정보통제 차원에 영향을 미친다.



<그림 1> 연구모형

- 가설 2-5. 통합은 정보통제 차원에 영향을 미친다.
- 가설 2-6. 참여는 정보통제 차원에 영향을 미친다.
- 가설 3. 관료제 및 탈관료제 특성은 도서관 장소 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 3-1. 전문화는 도서관 장소 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 3-2. 권한의 위계는 도서관 장소 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 3-3. 규칙 체계는 도서관 장소 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 3-4. 몰인정성은 도서관 장소 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 3-5. 통합은 도서관 장소 차원에 영향을 미친다.
 - 가설 3-6. 참여는 도서관 장소 차원에 영향을 미친다.

3.2 조사도구

본 연구는 공공도서관의 관료제 및 탈관료제 특성과 서비스 품질 각각에 대한 조사도구를 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 개발하였다. 우선, 관료제 및 탈관료제 특성 중 관료제 특성에 관한 조사도구는 Hall(1961)의 조직 목록(Organizational Inventory)을 기반으로 공공도서관 특성에 맞게 수정, 보완하였다. 이는 관료제를 측정하는 가장 체계적인 시도로 꼽힌다(Punch, 1969). 추가적으로 선행연구인 김명중(1989), 배혜영(2010), 황현주(1996) 등을 토대로 공공도서관의 특성을 반영해 수정, 보완

하였다. 이 외 서비스와 관련한 전문화를 측정하려는 목적으로 Martin(1986) 등을 활용해 서비스 제공수준을 연구한 원용희(1992)를 수정, 보완해 추가하였다. 다음으로 탈관료제 특성에 대한 측정 항목은 Bolin & Härenstam(2008)을 토대로 공공도서관 특성에 맞게 수정, 보완하였다. 이 외 참여에 대한 측정의 경우 Aiken & Hage(1966)를 활용하여 보완하였다.

최종적으로 전문화는 8개 항목을, 나머지 5개 특성들은 각각 4개 항목씩을 개발하여 28개 항목을 개발하였다. 이 외 인구통계학적 특성 등 6개 항목을 추가하여 총 34개 항목을 개발하였다. 이는 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다. 관료제 및 탈관료제 특성 조사도구는 <표 1>과 같다.

서비스 품질 조사도구는 라이브렐 라이트 버전을 활용하였다. Kyrrillidou(2009)를 기반으로 문항들을 선정한 이후, 공공도서관의 특성을 고려하여 수정, 보완하였다. 각 차원별로 4개 항목씩 12개 항목을 개발하였으며 인구통계학적 특성 등 5개 항목을 추가하여 총 17개 항목을 개발하였다.

서비스 품질 조사 12개 항목들은 리커트(Likert) 9점 척도로, 인구통계학적 특성 등 5개 항목은 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다. 서비스 품질 조사 항목마다 최소 기대치, 희망 기대치, 현재 인식치를 측정하였으며 분석에는 현재 인식치를 활용하였다. 서비스 품질 조사도구는 <표 2>와 같다.

3.3 자료수집 및 분석방법

본 연구는 연구대상으로 2018년 문화체육관광

〈표 1〉 관료제 및 탈관료제 특성 조사도구

측정 변수		세부 측정 내용	문항 수	근거
관료제 특성	전문화	업무 구분, 동일 업무 수행, 담당 이외 다른 업무에 대한 이해, 이용자 요구 반영 여부 등	8	Hall(1961) 김명중(1989) 배혜영(2010) 황현주(1996) 원유희(1992)
	권한의 위계	상사 지시 주로 이행, 몰품 구입시 상사 허가 등	4	
	규칙 체계	업무범위 및 방법의 성문화, 출퇴근 시간 규제 등	4	
	몰인정성	근무 시 개인 상황 배려, 사서 간·사서와 이용자 간 거리 유지 등	4	
탈관료제 특성	통합	팀제 운영, 업무 순환, 충분한 교육 등	4	Bolin & Harenstam(2008) Aiken & Hage(1966)
	참여	업무 관리·계획 권한·책임, 서비스 도입에 참여 등	4	
인구통계/개인 특성		성별, 나이, 최종학력/사서자격증, 경력, 직급	6	
계			34	

〈표 2〉 서비스 품질 조사도구

측정 변수		세부 측정 내용	문항 수	근거
서비스 품질	서비스의 감성적 차원	공감성, 적극성, 문제해결 능력 등	4	Kyrillidou(2009) ARL(2019)
	정보통제 차원	인쇄자료 소장, 전자자료 소장, 전자자료 접근성 등	4	
	도서관 장소 차원	개인·단체 활동 장소 제공, 장소의 탄력적 활용 등	4	
인구통계/도서관 이용 특성		성별, 나이, 직업/도서관 이용목적 등	5	
계			17	

광부 국가도서관통계시스템 통계를 기준으로 통계적 유의성을 확보하기 위하여 정규직 사서 10명 이상이 근무하는 공공도서관 중 규모, 운영방식 등이 상이한 8개 공공도서관을 선정하였다. 연구의 현실적 제약을 고려하여 수도권에 위치한 공공도서관으로 연구대상을 한정하였다. 연구대상 도서관들은 〈표 3〉과 같다.

2020년 7월 본 연구는 연구대상 공공도서관을 대상으로 관료제 및 탈관료제 특성을 사서를 대상으로, 서비스 품질을 이용자를 대상으로 설문 조사 방식으로 측정하였다. 각 도서관별로 사서 10명, 이용자 40명에 대한 조사를 계획하였으며 최종적으로 사서 데이터 82건, 이용자 데이터 337건을 분석대상으로 삼았다.

이어 본 연구는 공공도서관 조직의 관료제 및 탈관료제 특성이 서비스 품질에 미치는 영향의 인과 관계를 분석하였으며 이를 위하여 구조방정식모형 분석을 활용하였다. 이때, 사서 데이터를 통하여 측정된 공공도서관 조직의 관료제 및 탈관료제 특성은 각 도서관별로 항목별 평균값을 구하여 이용자 데이터에 통합하였다. 이어 관료제 특성과 서비스 품질 간의 관계를 상세히 살펴보기 위하여 관료제 특성과 서비스 품질 각각에 대해 차이를 나타내는 공공도서관들을 비교하여 집단화하고 각 공공도서관 집단별 차이를 검토하였다. 이는 일원배치 분산분석을 통하여 분석하였다.

분석에는 IBM Statistics SPSS 24.0과 R version 4.0.2를 활용하였다.

〈표 3〉 연구대상 공공도서관 특성

	설립주체	운영방식	사서 수(약)	사서직 관장 유무	개관연도(약)
A관	지방자치단체	민간 위탁	15	유	20년 이상
B관	교육청	직영	35	무	50년 이상
C관	지방자치단체	직영	20	유	5년 이상
D관	교육청	직영	25	무	25년 이상
E관	지방자치단체	민간 위탁	15	유	20년 이상
F관	지방자치단체	민간 위탁	15	유	20년 이내
G관	교육청	직영	35	무	50년 이상
H관	지방자치단체	직영	15	유	15년 이상

4. 분석 결과

28.0%씩 분포하고 있었다.

4.1 조사대상자의 인구통계학적 특성

조사대상자 중 이용자의 인구통계학적 특성을 살펴본다. 조사대상 이용자는 여성이 64.1%, 남성이 35.9%로 나타났다. 나이는 40대가 33.5%로 가장 많았으며 직업은 전문직이 22.0%로 가장 많았다. 이는 〈표 4〉를 통해 확인할 수 있다.

조사대상 사서는 여성이 79.3%, 남성이 20.7%로 나타났다. 나이는 30대가 43.9%로 가장 많았으며 87.8%는 대졸로 나타났다. 경력은 1년 이상~5년 미만, 5년 이상~10년 미만이 각각

4.2 기술통계

관료제 및 탈관료제 특성의 기술통계를 분석하였다. 이는 〈표 5〉를 통해 확인할 수 있다. 가장 평균 점수가 높게 나타난 하위 항목은 권한의 위계의 '상사 지시 주로 이행'으로 4.37점으로 나타났다. 뒤를 이어 규칙 체계의 '출퇴근 시간 규제'가 4.23점, 통합의 '한번에 다양한 업무'가 4.12점으로 나타났다.

표준편차는 권한의 위계 요인의 '물품 구입 시, 상사 허가'가 1.351로 가장 높아 응답에 편

〈표 4〉 조사대상 이용자의 인구통계학적 특성(N=337)

구분		빈도	비율(%)	구분		빈도	비율(%)
성별	여성	216	64.1	직업	자영업	24	7.1
	남성	121	35.9		전문직	74	22.0
연령	20대	61	18.1		생산, 노무직	4	1.2
	30대	93	27.6		사무직	65	19.3
	40대	113	33.5		판매, 서비스직	11	3.3
	50대	51	15.1		학생	37	11.0
	60대 이상	19	5.6		취업 준비 중	118	5.3
					주부	58	17.2
			무직		18	5.3	
			기타		28	8.3	

〈표 5〉 관료제 및 탈관료제 특성 데이터 항목별 기술통계

요인		N	평균	표준편차	왜도	첨도
전문화	담당 업무의 구분	82	3.87	0.899	-0.564	0.187
	매일 동일 업무 수행		3.26	0.940	-0.082	-1.176
	담당 업무 외 잘 모름		2.46	0.958	0.495	-0.457
	사회변화 대응(역)		2.02	0.753	0.670	0.671
	타 부서와 협조(역)		1.87	0.604	0.752	2.770
	이용자 요구 반영(역)		1.72	0.653	1.448	6.529
	이용자 반응 확인(역)		1.76	0.639	0.553	0.784
권한의 위계	담당 외 서비스 권유(역)	1.87	0.662	0.414	0.358	
	상사 지시 주로 이행	4.37	0.509	0.278	-1.262	
	물품 구입시, 상사 허가	3.59	1.351	-0.586	-0.923	
	이용자 요구 응할 권한 부족	3.04	0.974	0.090	-0.939	
규칙 체계	담당 사서에게 이용자 요구 전달시 시간 지체	2.28	0.865	0.475	-0.290	
	업무범위·방법 성문화	3.59	1.054	-0.653	-0.214	
	출퇴근 시간 규제	4.23	0.985	-1.280	0.995	
	자율보다 규칙 준수	3.72	0.836	-0.859	0.905	
몰인 정성	업무 규칙의 까다로움	2.84	0.936	0.047	-0.546	
	개인 상황 배려 어려움	2.20	0.922	0.663	0.197	
	사서 간 친밀(역)	1.95	0.607	0.361	1.090	
	모든 이용자에게 동일한 규칙 적용	3.48	1.091	-0.813	-0.239	
통합	사서와 이용자 간 형식적	2.96	1.082	-0.165	-0.597	
	프로젝트팀 운영	3.93	0.828	-0.930	1.463	
	한번에 다양한 업무	4.12	0.674	-0.645	1.161	
	업무의 정기적 순환	3.48	0.984	-0.846	0.282	
참여	충분한 교육	3.57	0.943	-0.397	-0.351	
	업무 계획 권한·책임	3.71	0.868	-0.434	0.213	
	업무 관리 권한·책임	3.76	0.810	-0.666	0.950	
	서비스 도입 결정 참여	3.54	0.863	-0.469	0.046	
	직원 채용 참여	2.04	1.149	0.929	-0.230	

차가 가장 많은 것으로 나타났다. 왜도에서는 특이사항이 나타나지 않았으며 첨도가 높게 나타난 '이용자 요구 반영(역)'의 경우 절대값이 10을 초과하지 않아 정규성을 벗어난 정도가 심각하지 않은 것으로 해석하였다.

이어 서비스 품질의 기술통계를 분석하였다. 이는 〈표 6〉을 통해 확인할 수 있다. 서비스 품질 하위 항목 평균은 정보통제 차원의 '정보접

근 편리성'이 6.57점으로 가장 높았다. 뒤를 이어 도서관 장소 차원의 '장소 제공'이 6.47점, '개인 활동 장소 제공'이 6.35점으로 나타났다.

표준편차는 도서관 장소 차원의 '장소의 탄력적 활용'이 2.090으로 가장 높아 응답에 편차가 가장 많음을 알 수 있었다. 왜도와 첨도는 모두 절대값 1 미만으로 정규분포의 특성을 지닌 것으로 판단된다.

〈표 6〉 서비스 품질(현재 인식치) 데이터 항목별 기술통계

요인	항목	N	평균	표준편차	왜도	첨도
서비스의 감성적 차원	공감성	337	6.07	1.746	-0.381	-0.168
	적극성		6.07	1.884	-0.325	-0.636
	문제 해결 능력		6.33	1.831	-0.498	-0.295
	담당 의 서비스 이해		5.82	1.905	-0.281	-0.438
정보 통제 차원	전자자료 접근성		6.31	2.012	-0.537	-0.345
	인쇄자료 소장		6.31	1.737	-0.545	-0.263
	전자자료 소장		5.85	2.006	-0.330	-0.531
	정보접근 편리성		6.57	1.768	-0.605	0.066
도서관 장소 차원	장소 제공		6.47	1.709	-0.488	-0.090
	개인 활동 장소 제공		6.35	1.755	-0.516	0.201
	단체 활동 장소 제공		5.86	1.973	-0.314	-0.409
	장소의 탄력적 활용		5.72	2.090	-0.281	-0.625

4.3 관료제 특성과 서비스 품질의 관계 분석

본 연구는 측정모형의 신뢰성과 집중타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과, 관료제 특성 데이터는 하나의 변수만으로 하나의 특성이 구성되었다. 이에 따라 확인적 요인분석 대상에서 제외

하였다. 이후, 서비스 품질 데이터를 대상으로 분석하였다.

최종 분석대상 관측변수에 대한 Cronbach's α 계수의 경우 모든 잠재변수가 0.8 이상으로 나타났다. AVE는 0.2 이상인 잠재변수가 있었으며 개념 신뢰도는 대체로 0.7 이상이었으나 0.5 이상인 잠재변수도 있었다. 결과는 〈표 7〉과 같다.

〈표 7〉 최종 분석대상 관측변수에 대한 신뢰성과 집중타당성 검증

잠재변수	관측변수	B(비표준화계수)	β 표준화계수)	Cronbach's α	AVE	개념 신뢰도
서비스의 감성적 차원	x101	1.000	0.841	0.910	0.429	0.750
	x102	1.122***	0.874***			
	x103	1.036***	0.831***			
	x104	1.092***	0.842***			
정보통제 차원	x105	1.000	0.704	0.830	0.260	0.583
	x106	0.873***	0.711***			
	x107	1.099***	0.775***			
	x108	0.980***	0.785***			
도서관 장소 차원	x109	1.000	0.837	0.890	0.373	0.704
	x110	0.950***	0.774***			
	x111	1.172***	0.849***			
	x112	1.212***	0.829***			

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

이후, 본 연구는 적합도 지수를 활용하여 구조모형 적합도를 검증하였다. 분석 결과, 주요 적합도 지수들이 수용 기준을 충족하였다. 이는 <표 8>을 통해 확인할 수 있다.

다음으로 본 연구는 각 잠재변수 간 경로계수

를 분석하였다. 결과는 <표 9>와 같다. 분석 결과, 유의한 18개 경로로 최종 모형을 구성하였다.

이에 따라 본 연구가 제시하는 최종 구조모형은 <그림 2>와 같다. <그림 2>에서는 관료제 및 탈관료제 특성이 서비스 품질에 미치는 영

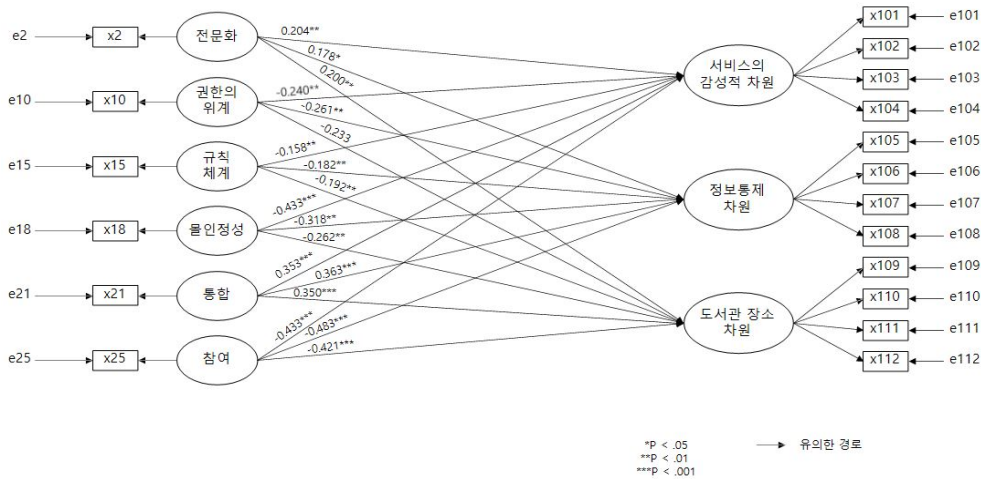
<표 8> 구조모형 적합도

모형적합도 지수		측정값	수용 기준
절대적합지수	GFI	0.924	0.9 이상
	SRMR	0.033	0.1 이하
	RMSEA	0.065	0.08 이하 적합, 0.05 이하 우수
충분적합지수	CFI	0.960	0.9 이상
	NFI	0.935	
	NNFI = TLI	0.942	
간명적합지수	PGFI	0.567	값이 클수록 간명도가 높음
	PNFI	0.642	
	AIC	15424.148	값이 작을수록 간명도가 높음
	BIC	15676.273	

<표 9> 각 잠재변수 간 경로계수와 유의성

경로	B(비표준화계수)	SE	z	β (표준화계수)
AS ← 전문화	0.856**	0.272	3.147	0.204**
AS ← 권한의 위계	-0.416**	0.120	-3.465	-0.240**
AS ← 규칙 체계	-0.800**	0.304	-2.632	-0.158**
AS ← 몰인정성	-1.429***	0.290	-4.922	-0.433***
AS ← 통합	1.354***	0.352	3.845	0.353***
AS ← 참여	-1.245***	0.296	-4.200	-0.433***
IC ← 전문화	0.719*	0.284	2.527	0.178*
IC ← 권한의 위계	-0.438**	0.126	-3.462	-0.261**
IC ← 규칙 체계	-0.890**	0.319	-2.790	-0.182**
IC ← 몰인정성	-1.012**	0.303	-3.337	-0.318**
IC ← 통합	1.341***	0.371	3.618	0.363***
IC ← 참여	-1.340***	0.314	-4.268	-0.483***
LP ← 전문화	0.819**	0.277	2.954	0.200**
LP ← 권한의 위계	-0.394**	0.122	-3.218	-0.233**
LP ← 규칙 체계	-0.950**	0.311	-3.057	-0.192**
LP ← 몰인정성	-0.843**	0.294	-2.873	-0.262**
LP ← 통합	1.309***	0.359	3.648	0.350***
LP ← 참여	-1.178***	0.302	-3.902	-0.421***

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$



〈그림 2〉 구조방정식 최종모형

향의 효과 크기와 방향성을 확인할 수 있다. 효과 크기가 가장 큰 경로는 ‘정보통제 차원 ← 참여’로 0.483의 효과를 가진 것으로 나타났다. 참여가 정보통제 차원에 48.3%의 영향을 미친다는 의미이다. 뒤를 이어 ‘서비스의 감성적 차원 ← 몰인정성’, ‘서비스의 감성적 차원 ← 참여’가 0.433의 효과를 가진 것으로 나타났다. 다음으로 ‘도서관 장소 차원 ← 참여’ (효과 0.421), ‘정보통제 차원 ← 통합’ (효과 0.363), ‘서비스의 감성적 차원 ← 통합’ (효과 0.353), ‘도서관 장소 차원 ← 통합’ (효과 0.350) 등의 순으로 나타났다.

또한, 대체로 관료제 특성이 서비스 품질에 부(-)의 영향을, 탈관료제 특성이 서비스 품질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만, 관료제 특성인 전문화는 서비스 품질에 정(+)의 영향을, 탈관료제 특성인 참여는 서비스 품질에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 드러났다.

최종적으로 공공도서관 조직의 관료제 및 탈관료제 특성은 모두 서비스 품질에 영향을 미치는 인과 관계가 있는 것으로 나타났다. 이에 본

연구는 설정한 연구 가설을 모두 채택하였다.

4.4 관료제 특성과 서비스 품질에 대한 도서관별 비교

본 연구는 관료제 특성이 서비스 품질에 미치는 영향의 인과 관계를 확인하기 위하여 구조방정식 분석을 수행하는 과정에서 신뢰성과 타당성 검증을 위해 관료제 및 탈관료제 하위 특성들로 구성된 상당수의 외생변수들을 제거하였다. 이에 본 연구는 부가적으로 공공도서관 조직의 관료제적 특성이 서비스 품질에 미치는 영향을 보다 상세하게 검토하려는 목적에서 관료제 및 탈관료제 특성과 서비스 품질 각각에 대하여 도서관별 일원배치분산분석을 수행하였다. 관료제 특성은 항목별로, 서비스 품질은 요인별, 항목별로 일원배치분산분석을 수행하였다. 본 연구는 이를 기반으로 관료제적 특성에 차이를 나타내는 도서관들을 집단화하고 서비스 품질에 차이를 나타내는 도서관들을 집단화한 다음, 각각의

도서관 집단들을 비교, 분석하고자 하였다.

우선, 일원배치분산분석 결과, 관료제 및 탈관료제 특성 중 권한의 위계, 규칙 체계, 몰인정성, 참여는 각 1개 항목씩 사후검정에 유의한 차이를 보이고 있었다. 전문화, 통합은 사후검정에 유의한 차이를 보인 항목이 나타나지 않았다. 서비스 품질은 요인 3개, 서비스의 감성적 차원 항목 4개, 정보통제 차원 항목 4개, 도서관 장소 차원 항목 3개가 사후검정에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

다음으로, 이를 기반으로 서비스 품질에 차이를 나타내는 도서관들을 집단화한 결과, 서비스

품질이 상대적으로 높은 도서관과 상대적으로 낮은 도서관으로 분류할 수 있는 것으로 나타났다. 이에 본 연구는 서비스 품질이 높은 도서관과 낮은 도서관으로 나눠 각 집단들의 서비스 품질과 관료제 특성을 비교, 분석하였다.

4.4.1 서비스 품질이 높은 도서관

각 도서관별 서비스 품질 요인의 일원배치분산분석 결과는 <표 10>을 통하여 확인할 수 있다. 분석 결과, A, E, F관은 서비스 품질이 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 서비스 품질이 가장 높게 나타난 공공도서관은 A관이다.

<표 10> 서비스 품질 요인 일원배치분산분석

		N	평균	표준편차	F	사후검정(Scheffe)
서비스의 감성적 차원	A	40	0.936	0.715	9.952***	a>b, c, d, g, h e, f>c
	E	28	0.314	0.763		
	F	46	0.286	1.014		
	G	26	-0.167	0.839		
	D	43	-0.188	1.017		
	B	41	-0.245	0.952		
	H	43	-0.250	0.862		
	C	70	-0.373	0.984		
정보통제 차원	A	40	0.752	0.807	6.354***	a>b, c, d, g, h e>b, d, h
	E	28	0.386	0.710		
	F	46	0.167	0.977		
	G	26	-0.102	0.904		
	C	70	-0.138	0.970		
	H	43	-0.266	0.846		
	B	41	-0.290	0.983		
	D	43	-0.300	1.195		
도서관 장소 차원	A	40	0.802	0.812	6.068***	a>b, c, d, h
	E	28	0.214	0.644		
	F	46	0.085	1.017		
	G	26	0.012	1.066		
	C	70	-0.084	0.926		
	D	43	-0.246	1.170		
	H	43	-0.281	0.895		
	B	41	-0.335	0.942		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

A관은 서비스 품질 요인 3개, 서비스의 감성적 차원 항목 4개, 정보통제 차원 항목 4개, 도서관 장소 차원 항목 3개 등 사후검정에 유의한 차이가 있는 것으로 나타난 모든 요인과 항목의 평균이 상대적으로 높게 나타났다. 다음으로 E관은 서비스의 감성적 차원 요인과 항목 2개, 정보통제 차원 요인과 항목 2개의 평균이 상대적

으로 높게 나타났다. 다음으로 F관은 서비스의 감성적 차원 요인과 항목 2개의 평균이 상대적으로 높게 나타났다.

다음으로 A, E, F관의 관료제 및 탈관료제 특성을 분석하였다. 관료제 및 탈관료제 특성 하위 항목의 일원배치분산분석 결과는 <표 11>을 통하여 확인할 수 있다.

<표 11> 관료제 및 탈관료제 특성 하위 항목 일원배치분산분석 (사후검정에 유의한 차이를 보인 항목)

		N	평균	표준편차	F	사후검정(Scheffe)	
관료제 특성	권한의 위계	F	10	4.90	0.316	9.093***	f)a, e, g, h b, c, d, g)e
		B	10	4.10	1.287		
		D	10	4.10	1.197		
		C	11	4.00	1.000		
		G	10	3.90	0.568		
		H	10	3.10	1.197		
		A	11	2.91	1.044		
		E	10	1.70	1.252		
	규칙 체계	A	11	4.45	0.522	3.371**	a)h
		B	10	3.90	0.876		
		D	10	3.80	1.135		
		G	10	3.70	0.675		
		E	10	3.60	0.699		
		F	10	3.40	0.966		
		C	11	3.18	1.401		
		H	10	2.60	1.075		
	몰인정성	C	11	2.91	1.044	3.834**	c, e)f, h
		E	10	2.80	0.632		
		D	10	2.40	0.516		
		G	10	2.20	0.422		
		A	11	2.18	1.401		
B		10	1.80	0.632			
F		10	1.60	0.699			
H		10	1.60	0.699			
탈관료제 특성	참여	A	11	4.36	0.674	4.470***	a, h)c
		H	10	4.20	0.919		
		B	10	4.00	0.667		
		D	10	3.80	0.632		
		G	10	3.70	0.675		
		F	10	3.50	0.850		
		E	10	3.20	0.632		
		C	11	2.91	0.944		

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

분석 결과, A관은 상대적으로 권한의 위계 평균이 낮고 규칙 체계 평균, 참여 평균은 높게 나타났다. E관은 상대적으로 권한의 위계 평균이 낮고 몰인정성 평균은 높게 나타났으며 F관은 권한의 위계 평균은 높고 몰인정성 평균은 낮게 나타났다. 이를 종합할 때, 대체로 관료제 특성들 중 평균이 높은 특성과 함께 평균이 낮은 특성이 존재하며 탈관료제 특성의 평균이 높을 때 서비스 품질에 긍정적 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

4.4.2 서비스 품질이 낮은 도서관

분석 결과, B, C, D, G, H관은 서비스 품질이 낮은 것으로 나타났다. 이는 <표 10>을 통해 확인할 수 있다. B, C, D, H관은 서비스 품질 요인 3개, 서비스의 감성적 차원 항목 4개, 정보통제 차원 항목 4개, 도서관 장소 차원 항목 3개 평균이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. G관은 서비스 품질 요인 2개, 서비스의 감성적 차원 항목 4개, 정보통제 차원 항목 3개, 도서관 장소 차원 항목 1개 평균이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

다음으로 B, C, D, G, H관의 관료제 및 탈관료제 특성을 분석하였다. 이는 <표 11>을 통해 확인할 수 있다. B, D, G관은 권한의 위계 평균이 상대적으로 높게 나타났다. C관은 권한의 위계, 몰인정성 평균이 상대적으로 높으며 참여 평균이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 이를 종합할 때, 대체로 관료제 특성들 중 평균이 높은 특성이 있으며 탈관료제 특성의 평균이 낮을 때, 서비스 품질에 부정적 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

다만, H관의 경우 사후검정에 차이가 있는

모든 관료제 특성 하위 항목의 평균이 상대적으로 낮으며, 탈관료제 특성 하위 항목의 평균이 높은데도 불구하고 서비스 품질이 낮은 것으로 나타났다. 이는 일반적 예상과 반대되는 결과이다. 이에 따라 H관의 관료제 특성을, 서비스 품질이 높은 것으로 나타난 A, E, F관의 특성과 비교한 결과, A, E, F관은 관료제 특성들 중 평균이 높은 특성과 함께 낮은 특성이 존재하나 H관은 관료제 특성들 중 평균이 높은 특성이 존재하지 않았다. 이어 H관의 관료제 특성을 서비스 품질이 낮은 것으로 나타난 B, C, D, G관과 비교한 결과, 5개 도서관들은 모두 관료제 특성들이 평균이 높은 특성들만 있거나 평균이 낮은 특성들만 존재하였다.

이에 따라 관료제 특성들의 경우, 평균이 높은 특성과 낮은 특성이 함께 존재하여야 서비스 품질에 긍정적 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 이를 특성들의 조합(combination)이라고 표현하고자 한다. 즉, 관료제 특성들의 조합은 서비스 품질에 긍정적 영향을 미친다. 이는 유기적 조직구조와 기계적 조직구조는 상호보완한다는 Øgaard, Marnburg, & Larsen(2008)의 연구 결과와 동일한 맥락으로 보인다.

공공도서관 조직의 관료제 특성들의 조합에 따른 서비스 품질 추이는 <그림 3>을 통해 확인할 수 있다.

4.5 공공도서관의 규모 및 운영방식

본 연구는 관료제 특성이 서비스 품질에 미치는 영향이 공공도서관의 규모 및 운영방식에 따라 차이가 나타나는지 분석하였다. A, E, F, H관은 사서 수가 15명으로 조사 대상 도서관

서비스 품질	높음	A, E, F	
	낮음	B, C, D, G, H	
		없음	있음

관료제적 특성들의 조합

〈그림 3〉 관료제 특성들의 조합 유무에 따른 서비스 품질 추이

중 상대적으로 규모가 작은 도서관으로 분류하였다. B, C, D, G관은 사서 수가 20명 이상으로 상대적으로 규모가 큰 도서관으로 분류하였다. 또한, A, E, F관은 민간 위탁 도서관이며 B, C, D, G, H관은 직영을 하는 도서관이다.

우선, 규모에 따라 대체로 조직 특성이 서비스 품질에 미치는 영향에 차이가 나타났다. 규모가 작은 도서관 중 A, E, F관은 공통적으로 관료제 특성들이 조합을 이루며 서비스 품질이 높은 것으로 나타났다. 반면, 규모가 큰 도서관인 B, C, D, G관은 관료제 특성들이 조합을 이루지 않아 서비스 품질이 낮은 것으로 나타났다.

다만, 규모가 작은 도서관 중 H관은 관료제 특성들이 조합을 이루지 않아 서비스 품질이 낮은 것으로 나타났다. 다만 A, E, F관은 민간 위탁 도서관, H관은 직영 도서관이라는 점에서 운영방식에 따른 차이가 나타났을 가능성이 있다.

운영방식에 따른 차이를 보면, 민간 위탁 도

서관인 A, E, F관은 서비스 품질이 높은 것으로 나타났다. 3개관 모두 관료제 특성들이 조합을 이루고 있었다. 반면, 직영 도서관인 B, C, D, G, H관은 서비스 품질이 낮은 것으로 나타났다. B, C, D, G관은 모든 관료제적 특성이 높으며 H관은 모든 관료제 특성이 낮아 관료제 특성들이 조합을 이루지 않았다.

사서직 관장의 유무를 기준으로도 분석하였으나 그에 따른 차이를 발견할 수 없었다. 사서직 관장이 운영하는 A, C, E, F, H관은 공통점이 없었다. A, E, F관은 관료제 특성들이 조합을 이뤄 서비스 품질이 높게 나타나고 있었으며 C, H관은 관료제 특성들이 조합을 이루지 않아 서비스 품질이 낮게 나타나고 있었다. 다음으로 행정직 관장이 운영하는 B, D, G관은 관료제 특성들이 조합을 이루지 않아 서비스 품질이 낮게 나타나고 있었다. 다만 B, D, G관은 규모 및 운영방식이 동일한 도서관이라는 점을 고려할 필요가 있다.

5. 논의

본 연구는 공공도서관이 관료제 및 탈관료제 특성을 지녔는지 분석하고 각 특성들이 서비스 품질에 미치는 영향 관계를 밝히고자 하였다. 지금까지 살펴본 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 도출하였다.

첫째, 공공도서관이 서비스 품질을 높이기 위해서는 관료제 특성들을 조합하여야 한다. 이는 모든 관료제 특성이 낮아야 서비스 품질에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 일반적 예상과는 다른 결과이다. 이는 조직 관점에서 해석할 수 있다. 조직은 어느 정도의 통제를 통해 조직 구성원들의 활동을 관리, 감독함으로써 목표로 하는 성과를 달성한다. 모든 관료제 특성이 낮을 경우, 조직 구성원들이 통제되지 않아 목표를 달성하기 위하여 효과적으로 활동하기 어렵다. 이에 따라 일부 관료제 특성을 강화하여 조직을 통제하는 가운데 다른 관료제 특성을 경감하는 방식으로 관료제 특성들을 조합할 때, 서비스 품질에 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

둘째, 규칙 체계와 권한의 위계를 비교할 때, 규칙 체계의 강화가 서비스 품질에 보다 긍정적 역할을 하였다. 서비스 품질이 가장 높게 나타난 A관은 규칙 체계 평균이 높고 권한의 위계 평균이 낮은 것으로 나타났다. 다음으로 서비스 품질이 높게 나타난 E관은 몰인정성 평균이 높고 권한의 위계 평균이 낮으며 F관은 권한의 위계 평균이 높고 몰인정성 평균이 낮은 것으로 나타났다. 몰인정성은 규칙 체계가 강조되어 나타나는 특성으로 규칙 체계에 속하는 것으로 볼 수 있다. 이를 종합하면, 규칙 체계

평균이 높고 권한의 위계 평균이 낮을 때, 그 반대되는 경우보다 서비스 품질에 긍정적 영향을 미친다.

규칙 체계는 조직 내 규칙과 업무 처리 절차를 성문화한 특성으로 규칙 체계가 강화되면 보다 객관적이고 공정하며 일관성이 확보된다. 조직 구성원은 규칙과 절차만 지킨다면 업무를 처리하는 데 전문성과 자율성을 발휘할 수 있다. 반면, 권한의 위계는 계층마다 권한과 책임이 다르며 상위 직급 구성원이 하위 직급 구성원을 감독하는 특성이다. 각 조직마다 직급에 따른 권한과 책임은 성문화되어 있지만 세부적인 모든 상황에 대한 권한과 책임이 명시되는 것은 불가능에 가깝다. 이에 따라 상위 직급 구성원은 자의적으로 판단할 수 있고 일관성이 떨어질 수 있다. 하위 직급 구성원은 업무를 자율적으로 처리하지 못하고 상위 직급 구성원의 판단을 따라야 한다.

즉, 규칙 체계와 권한의 위계의 차이는 권한이 제도로부터 발생하느냐, 개인으로부터 발생하느냐의 차이이다. 권한이 제도로부터 발생하는 것은 조직 내부의 일관성 확보에 보다 긍정적이다. 이는 공식화가 성과에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구(Tse, 1991)와 동일한 맥락이다. 따라서 각 조직들은 규칙 체계를 강화하고 그 외 관료제 특성들은 경감하는 방식으로 관료제 특성들을 조합하는 것이 서비스 품질에 보다 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

셋째, 명확한 규칙 체계를 바탕으로 참여를 강화하여야 할 것으로 보인다. 구조방정식모형 분석 결과, 탈관료제 특성인 참여는 서비스 품질에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공공도서관의 규모와 관련하여 해석할 수

있다. 공공도서관 조직은 관료제 특성이 나타나기에는 소규모이다. 소규모 조직은 비공식성이 강하여 공식화가 쉽지 않다. 이에 따라 조직 구성원들은 자의적 판단에 근거하여 조직 내 의사결정에 참여할 수 있다.

반면, 일원배치분산분석 결과, 서비스 품질이 가장 높은 것으로 나타난 A관은 권한의 위계가 낮고 규칙 체계가 높은 데 더해 참여가 높은 것으로 나타났다. 이 조합에서 참여의 강화는 서비스 품질에 긍정적 영향을 미친 것으로 보인다. 이는 참여의 강화가 규칙 체계의 강화와 함께 나타나기 때문이라고 해석할 수 있다.

넷째, 규모가 어느 정도 큰 도서관과 직영 도서관은 관료제 특성들이 조합을 이루도록 조직을 조직화할 필요가 있다. 분석 결과, 사서 수가 20명 이상으로 규모가 큰 도서관과 직영 도서관은 관료제 특성들이 조합을 이루지 않아 서비스 품질이 낮게 나타났기 때문이다.

이를 바탕으로 본 연구는 서비스 품질을 높이기 위하여 공공도서관 조직 내 제도화가 보다 강화될 수 있도록 조직 구성원들이 조직의 목표를 공유하는 활동을 할 것을 제안한다. 조직 구성원들이 제도가 설립된 기반인 조직의 목표를 충분히 이해한다면 제도를 보다 준수할 수 있다.

6. 결론 및 제언

본 연구는 공공도서관 조직의 관료제 및 탈관료제 특성이 서비스 품질에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 공공도서관 조직 특성은 조직 성과인 서비스 품질을 만들어내는 근간이 되에도 불구하고 조직 특성이 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 실증 연구는 그 중요성에 비해 많이 수행되지 않았다. 이를 통하여 본 연구는 공공도서관 조직이 보다 양질의 서비스를 제공하는 토대가 되도록 조직화하는 방안을 제시하고자 하였다.

분석 결과, 일부 관료제 특성을 강화하며 이외 관료제 특성들은 경감하는 방식으로 조합을 이루는 공공도서관 조직은 서비스 품질이 높은 것으로 나타났다. 이때, 강화하여야 할 관료제 특성은 규칙 체계로 분석되었다. 규칙 체계의 강화는 권한의 위계의 강화에 비하여 서비스 품질에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 규칙 체계의 강화를 기반으로 참여를 강화하여야 할 것으로 분석되었다.

본 연구는 현실적 제약으로 인해 수도권에 위치한 공공도서관들을 대상으로 수행되었다. 따라서 본 연구 결과를 일반화하기 위하여 보다 다양한 지역의 공공도서관을 대상으로 연구를 확장할 필요가 있다. 또한, 후속 연구들은 보다 다양한 유형의 도서관을 대상으로 수행할 수 있다.

참 고 문 헌

- 김명중 (1989). 학교조직의 관료화 정도와 교사의 관료·전문지향성 및 직무만족과의 관계. 석사학위논문, 충남대학교 교육대학원 교육행정전공.
- 문화체육관광부 국가도서관통계시스템. (2018). 2018년 기준 통계결과표(공공).
출처: [#https://www.libsta.go.kr/statistics/public/stat #](https://www.libsta.go.kr/statistics/public/stat)
- 배혜영 (2010). 학교의 관료화, 교사의 전문지향성이 교사의 학교조직몰입에 미치는 영향. 석사학위논문, 고려대학교 교육대학원 교육행정 및 고등교육전공.
- 원용희 (1992). 호텔종사원의 직무만족과 서비스제공수준 및 성과에 관한 연구: 서울지역 특1급호텔을 중심으로. 박사학위논문, 세종대학교 대학원 경영학과.
- 황현주 (1996). 학교조직의 관료화 정도와 학생 성취. 석사학위논문, 숙명여자대학교 교육대학원 일반사회교육전공.
- Aiken, M. & Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507. <https://doi.org/10.2307/2090773>
- Association of Research Libraries (ARL). (2019). LibQUAL+ 2019 Survey. Available: https://www.libqual.org/documents/LibQual/notebooks/272_6.pdf
- Bernfeld, B. (2004). Developing a team management structure in a public library. *Library Trends*, 53(1), 112-128.
- Blau, P. M. & Meyer, M. W. (1987). *Bureaucracy in Modern Society*. 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Bolin, M. & Härenstam, A. (2008). An empirical study of bureaucratic and post-bureaucratic characteristics in 90 workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 29(4), 541-564. <https://doi.org/10.1177/0143831X08096228>
- Boyd, D. A. (1979). Leadership, Organizational Dynamics and Rate of Change in Selected Public Libraries in the Northeastern United States. Doctorial dissertation, Rutgers University, New Jersey, USA.
- Bundy, M. L. & Wasserman, P. (1968). Professionalism reconsidered. *College & Research Libraries*, 29(1), 5-26. https://doi.org/10.5860/crl_29_01_5
- Bundy, M. L. (1966). Conflict in libraries. *College & Research Libraries*, 27(4), 253-262. https://doi.org/10.5860/crl_27_04_253
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Malden, Mass: Blackwell Publishers.
- Daft, R. L. (2018). *Management*. 13th ed. Boston, MA: Cengage Learning.

- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design*. 13th ed. Boston, MA: Cengage.
- Evans, G. E. & Greenwell, S. (2020). *Management Basics for Information Professions*. 4th ed. Chicago, IL: ALA Neal-Schuman.
- Griffin, R. W. (2019). *Fundamentals of Management*. 9th ed. Boston, MA: Cengage.
- Gulati, R., Mayo, A. J., & Nohria, N. (2017). *Management: An Integrated Approach*. 2nd ed. Boston, MA: Cengage.
- Hall, R. H. (1961). *An Empirical Study of Bureaucratic Dimensions and Their Relation to Other Organizational Characteristics*. Doctoral dissertation, Ohio state university, Ohio, USA.
- Hall, R. H. (1963). The concept of bureaucracy: An empirical assessment. *The American Journal of Sociology*, 69(1), 32-40.
- Howard, H. A. (1981). Organizational structure and innovation in academic libraries. *College & Research Library*, 42(5), 425-434. https://doi.org/10.5860/crl_42_05_425
- Hughes, O. E. (2018). *Public Management and Administration: An Introduction*. 5th ed. London, UK: Red Globe Press.
- Jordan-Makely, C. (2019). Libraries as bureaucracies: A SWOT analysis. *Library Management*, 40(5), 294-304. <https://doi.org/10.1108/LM-03-2018-0019>
- Kyrillidou, M. (2009). *Item Sampling in Service Quality Assessment Surveys to Improve Response Rates and Reduce Respondent Burden: The "LibQUAL+® Lite" Randomized Control Trial (RCT)*. Doctoral dissertation, University of Illinois, Illinois, USA.
- Lynch, B. P. (1979). Libraries as bureaucracies. *Library Trends*, 27(3), 259-268.
- Maag, A. F. (1975). *Some Correlates of Program Change in Large Academic Libraries*. Doctoral dissertation, Ohio State University, Ohio, USA.
- Martin, W. B. (1986). Measuring and improving your service quality. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27(1), 80-87. <https://doi.org/10.1177/001088048602700120>
- Moran, B. B. & Morner, C. J. (2018). *Library and Information Center Management*. 9th ed. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited.
- National Economic Development Office. (1986). *Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*. London, UK: NEDO.
- Olorunsola, R. (2000). Libraries as bureaucracies: The viewpoints of librarians. *Library Management*, 21(1), 42-48. <https://doi.org/10.1108/01435120010305627>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

<https://doi.org/10.2307/1251430>

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Piore, M. J. & Sabel C. F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York, NY: Basic Books.
- Punch, K. F. (1969). Bureaucratic structure in schools: Towards redefinition and measurement. *Educational Administration Quality*, 5(2), 43-57.
<https://doi.org/10.1177/0013131X6900500204>
- Rayward, W. B. (1969). Libraries as organizations. *College & Research Libraries*, 30(4), 312-326.
https://doi.org/10.5860/crl_30_04_312
- Stoffle, C. J. & Cheryl, C. (2010). From surviving to thriving. *Journal of library administration*, 51(1), 130-155. <https://doi.org/10.1080/01930826.2011.531645>
- Tse, E. C. (1991). An empirical analysis of organizational structure and financial performance in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 10(1), 59-72.
[https://doi.org/10.1016/0278-4319\(91\)90007-5](https://doi.org/10.1016/0278-4319(91)90007-5)
- Usherwood, B. (2007). Professional values in a bureaucratic structure - revisited. *Library Review*, 56(8), 674-677. <https://doi.org/10.1108/00242530710818009>
- Usherwood, R. C. (1980). Professional values in a bureaucratic structure. *Library Review*, 29(1), 8-14. <https://doi.org/10.1108/eb012699>
- Wren, D. A. & Bedeian, A. G. (2020). *The Evolution of Management Thought*. 8th ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Øgaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29(4), 661-671. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.006>

• 국문 참고자료의 영어 표기

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

- Bae, Hye-Young (2010). *The Effect of School Organization Bureaucratization and Teacher's Professional Orientation on the Teachers' School Organization Commitment*. Master's thesis, Korea University, Seoul, Korea.
- Hwang, Hyun-Joo (1996). *Bureaucratic Level and Students' Accomplishments in School Organization*. Master's thesis, Sookmyung Women's University, Seoul, Korea.

Kim, Myung-Jung (1989). The Relationships on the Degree of School Bureaucratization, Teachers' Professional and Bureaucratic Orientation, and Job Satisfaction. Master's thesis, Chungnam National University, Daejeon, Korea.

National Library Statistics System. Statistical Result Table as of 2018 (public). Available: <https://www.libsta.go.kr/statistics/public/stat#>

Won, Yoong-Hee (1992). A Study of the Hotel Employees's Job Satisfaction, Service Delivery Level and Performance. Doctorial dissertation, Sejong University, Seoul, Korea.