

# □□□□□ 司書職의 人事管理 (2) □□□□□

— 勤務 評定制度에 關하여 —

金 容 伯

(德成女大圖書館 司書主任)

### 4. 司書職에 있어서 勤務評定을 實施하여야 할 目的과 그 效果

勤務評定이란 組織體에 所屬하는 勤務者들의 價値를 秩序 있게 評價하는 것을 容易하게 하는 것으로서 日常의 職務와 實績을 通하여 勤務者들의 能力, 努力, 性格 등을 判斷하며 또는 適正配置의 手段으로 使用되어 지고 있으며 이러한 制度의 一般的인 目的을 列擧하여 보면 다음과 같다.

- 첫째, 勤務狀態의 把握
- 둘째, 昇進, 昇給의 資料
- 셋째, 勤務者들의 適切한 人事配置 및 解雇의 基準을 提供한다.
- 넷째, 賞罰關係의 資料
- 다섯째, 試驗의 妥當性 測定
- 여섯째, 勤務者 自身의 能力 發展을 圖謀한다.

위에서 列擧한 目的 以外에도 勤務評定은 個人的 職務量이나 質에 對한 것 뿐만 아니라 個人的 行爲나 人格과 그의 潛在的인 能力 및 將來性까지도 把握하는데 그 目的이 있는 것이다.

以上的 目的들을 完遂하기 위하여서는 많은 問題들이 附隨的으로 뒤따르기 마련이다.

다음은 우리나라 33個 企業體에서 이 制度를 實施하고 있는 目的이다.

- ① 昇進, 昇給의 資料
- ② 昇給査定의 資料
- ③ 適正配置의 參考資料
- ④ 職員의 指導의 指針
- ⑤ 職員의 表彰資料
- ⑥ 教育實施의 資料
- ⑦ 人事整理의 資料

學者들이 提示한 勤務評定 實施의 目的이나 實際로 實施하고 있는 企業體의 目的이나 거의 비슷한 目的을 들고 있다.

그러면 行政職에 있어서 勤務評定 實施目的을 찾아 보면 勤務成績評定規程(1963. 6. 1. 閣令 第 1333號) 第1條에서 「이 令은 公務員의 勤務成績을 評定하여 公正한 人事管理의 基礎로 하며, 行政能率의 向上을 期하게 함을 目的으로 한다」라고 되어 있다. 一般職 3級, 3級 研究職, 4級以下 公安職 및 技術職 등 5種으로 나누어 評定을 實施하고 있으며 現行 教育公務員法 第 10條 및 教育公務員任用令 第17條에 依하면 教育公務員의 昇進, 降任을 勤務成績評定, 經歷評定, 再教育成績 및 研修成績에 依據하여 職位別로 作成된 昇進候補者 名簿의 順位에 依하여 行하도록 되어 이 制度를 採擇 實施하고 있다.

司書職이란 ① Pressure of tradition ② Pressure of work ③ Unhealthy working conditions ④ Limited promotion opportunity 등 以上の 短點이 있는 反面에 ① Security ② Pleasure of service ③ Constant contact with book ④ Constant contact with men 등의 長點을 가진 職業으로서 勤務評定을 實施하여 短點들을 漸次的으로 修正하게끔 인도하게 하고 長點들을 키워 나가게 하여 忠實한 效果를 얻고자 하는데서 司書들에게도 반드시 이 制度를 實施하여야 되겠다고 본다. 每日과 같이 똑 같은 職務의 되풀이로써 無味乾燥한 時間의 浪費보다 보다 더 前進의이고 發展的인 態度를 취하기 위해서는 이런 制度를 實施하게 됨으로 自己 自身에게 批判을 加하게 하여 自律的인 能率向上에 힘쓰게 하지 않으면 안 될 줄 안다. 언젠까지나 우리가 圖書館法에 依한 外界의 힘에만 依存하기 보다는 먼저 司書들 自身이 內容의 忠實을 期하지 않으면 안 되며 圖書館이 目的하는 바를 達成하기 위해서도 보다 合理的이고 民主的인 人事管理를 施行하여 司書 個個人의 能率 向上에 힘쓰지 않으면 안 되겠으며 이렇게 하기 위해서는 이 制度를 實施하여야 되겠다고 다시 한번 強調하고 싶다.

이 制度를 實施하는 目的을 設定할 때 그 目的이 明確히 이루어질 수 있는 方針이 되어야 하며 具體化하

여야 할 것이다.

國民學校 圖書館에서 勤務하는 司書와 特殊圖書館에서 勤務하는 司書와는 하는 일, 奉仕對象者 等 그 追求하는 目的들이 各各 다르듯이 圖書館 種別에 따라 目的들이 多少의 差異는 있을 것이다. 그러나 圖書館 奉仕에 임하는 司書라하는 館種別의 區分 없이 거의 같은 目的이 必要하게 될 것인 줄로 안다. 이 制度를 實施하기에 앞서 職務分析에 依한 職務評價에의 人事配置가 效率의으로 끝나면 곧 實施目的을 定해야 할 것이다. 다음은 이 制度를 實施하는 目的으로 하여야 할 筆者의 意見으로는

- ① 適切한 人事配置의 資料
- ② 昇進, 昇給을 上申키 위한 資料
- ③ 職員들의 自律的인 能率 向上의 한 手段
- ④ 勤務狀態를 把握키 위한 資料

위에서 본 目的은 이 制度를 어떻게 運營하느냐에 따라 成功 與否가 決定될 수 있을 것이다.

勤務評定이란 사람이 사람을 評定하는 制度이며 特別 複雜한 感情과 人間關係를 取扱하는 것을 그 內容으로 하고 있기 때문에 잘 못하면 有益한 人事管理의 한 手段이 되기보다 오히려 職員間의 不和와 士氣低下 等 結果를 수 없을 만큼 害가 招來되므로 이 制度의 意義는 더욱 重要性을 內包하게 되며 조심스럽게 實施하지 않으면 안 될 實情이다.

이 制度는 實質的으로 理想的인 運營의 妙를 살피서 實施한다면 어떤 效果를 가져 오게 될까 하는 것을 살펴 보기로 한다. 먼저 圖書館 管理者와 司書間의 相互 理解를 깊게하며 人和關係를 圓滑하게 하고 士氣를 昂揚할 수 있는 것이다. 둘째 司書들의 能力, 勤務成績, 人格이 하나와 같이 똑 같을 수 없다. 이런 點을 第三者인 圖書館 實務者(評定者)가 잘 把握해서 그들의 是正方法을 摸索함으로써 自己 職務遂行에 對해서 새로운 認識을 가지게 할 수 있다. 셋째 優秀한 實績을 올리는 司書에게는 그의 優秀性을 認定해 줄 수 있으며 反面에 能力이 不足한 司書에게는 正確한 指導를 할 수 있다. 넷째 司書들의 獨創力과 自發的인 努力을 刺戟시켜 줄 수 있다.

이 制度를 實施함으로써 이상과 같은 類의 效果를 얻을 수 있을 것이다. 이 외에도 司書들의 職務에 對한 成長과 發展에 對한 效果를 얻을 수 있다. 그러나 이 制度가 運營의 잘 못으로 말미암아 無用論까지 擡頭되고 있으며 現行 教育公務員에게 實施하고 있는 勤務評定도 贊反 兩論으로 對立되고 있으며 行政機關도 勿論 兩論으로 對立되어 있는 點도 볼 수 있다. 그렇다면 無用論의 主張을 따라 圖書館界에서는 實施의 빛도 보지 않고 反對할 것이냐? 하는 것이 問題이다. 1956

年 10月 美國, 캐나다 人事官協會總會의 勤務評定制 研究分科委員會의 最終 結論中의 一部를 紹介함으로써 이 制度實施의 必要性을 強調하고자 한다.

「勤務評定の 目的을 어떠한 것으로 設定하든지 혹은 이 制度 運營에 있어서 어떠한 隘路와 缺點이 있다 하더라도 組織體 運營의 總體的 能率向上을 目的으로 하는 近代의이며 積極的인 人事管理를 指向하고 있는 限 勤務評定制로 實施하지 않는 것보다는 實施하는 것이 좋다……」 그리고 이 制度의 目的을 達成하려면 評定을 하는 사람이나 評定을 받는 사람이다 이 制度를 理解하도록 徹底하게 訓練을 받아야 된다는 것이 必須 條件으로 되어 있다.

### 5. 勤務評定方法

司書들의 潜在的, 顯在的 能力, 勤務成績 等を 實際的으로 評定하기에는 여러 가지 難點들이 있겠으며 實際로 어떤 方法을 擇하여야 하는가에 따라서 勤務評定の 效果가 다르게 나타날 것이다. 評定方法의 選擇 如何에 따라 많은 影響을 입게 될 것이다.

지금 學界에 紹介되었거나 實際로 實施하고 있는 勤務評定の 方法으로는

- ① 評定尺度法(Rating Scale Method)
- ② 對人比較法(Employee Comparison System)
- ③ 對照리스트法(Check List Method)
- ④ 圖表式(Graphic Rating Scale)
- ⑤ 強制配分式(Forced-Distribution)
- ⑥ 同僚評定(Peer Rating)
- ⑦ 自己評定式(Self-Rating)
- ⑧ 記錄法
- ⑨ 業務報告式(Performance Report)
- ⑩ 順位法
- ⑪ 職務基準評法 等이다.

以上の 것 以外에도 여러 가지 種類가 있다. 이들 方法中 가장 많이 使用되고 또 使用하기 可能한 것을 紹介하면 다음과 같다.

이 方法은 3級以下 公務員들에게 現在 實施하고 있는 것으로서 한 쪽으로 評定要素가 羅列되어 있으며 한 評定要素 아래 等級을 表示하는 “우” “량” “가”가 提示되어 있다.

次面の 表를 보면 “근무 실적” “근무 수행 능력” “근무 수행 태도”의 3가지로 大別되었고 그 밑에 10가지로 細分된 評定要素가 있고 各 要素마다 weight를 달리하고 있으며 各 評定要素 아래 간단한 說明과 等級을 셋으로 區分하고 있다.

評定者와 確認者가 따로 있어 各 要素마다 該當欄에 表示를 함으로써 評定하게 되는 것이다.



※ 連結式 評定尺度法의 例

觀察項目	解觀項目의 內容	評 定 尺 度			
1. 職務知識, 技能	擔當職務에 必要한 知識, 技能을 갖고 있는 程度	10 職務知識에 精通하며 最高의 技能을  갖다	8 必要한 知識 技能은  알고 있다	6 좀 缺乏하고 있는 點이 있다	4 거의  알지 못하고 있으며 技能도  없다
2. 理解力	作業이나 業務上의 規則 指令等을 正確히 理解하는 能力	극히 複雜한 作業 指令도 正確히 理解할 수가 있다	좀 複雜한 作業 指令도 正確히  이해할 수 있다	때때로 正確히 理解  못한다	거의 理解  못한다
3. 判斷力	適切한 判斷을 내리며 結論에 是 能力	극히 複雜한 作業에  대해서도 適切한 判斷을 내 린다	相當히 複雜한 作 業에도 正確한 判 단을 내 린다	때때로 判斷을 잘  못한다	거의 正確한 判斷을  못한다
4. 熱 意	作業에  실증을 내지 않고 熱心히  일하는 程度	극히 熱心히 作業을  한다	熱心히 作業에 從 事한다	때때로  실증을 내 는 수가 있다	作業에 全然 熱이 없으며  차증을 낸다
5. 作業의 質	作業의 正確性 과 그 結果	완전히 正確하며 最高의 生産	正確하며 良好한 生産	때때로 過失은 있 으나 大體로 可	過失이 極히 많으며 거의 價値가  없다
6. 作業의 速度	一定時間에 作業을 達成하는 程度 또는 豫定 量에  대한 達成 速度	극히  빠르다	所定의 時間에  먼 다	좀  늦는다	늦어서  말이  되지 않는다
7. 協 助 性	組織內의 一員 으로서  다른 사 람과의  和에  마음 을 圓滑히 遂行하는 程 度	극히  協助的이며  摩擦이  없다	協助的이며  他人 과의  關係도  良好	좀  不足하나  大體로  可	反抗心이  많아  協同 心  없음
8. 指 導 力	部下에  對하여  公平하며  部下의  信賴를   받아  指導하여  가는  能力	部下의  指導에  월  완  全히  服從하고  있  다	部下를   잘  統率하  고  있다	좀  統率力이  不足  하며  部下로  부터  反抗이  있다	거의  統率力  없다

分類하고 記錄한다.

위의 두 表에서 보면 段階式 評定尺度法에 比하여 連結式 評定尺度法은 連續的인 數字로 나타내어 簡潔하고 具體的이어서 가장 實際的이고 實施하기에 좋은 方法이다. 이 方法은 各 評定要素마다 weight를 달리 함으로써 事務職, 技術職, 業務職에게 共通으로 使用할 수가 있다. 例를 들면 勞務職에는 作業의 質과 速度가 가장 무거운 weight를 가지고 事務職 職員에게는 職務知識, 判斷力, 指導力 等이 무거운 weight를 가지게 될 것이다. 또한 各 評定要素의 weight를 달리 함으로써 昇給을 爲한 評定, 將來의 發展可能性 即 昇進을 爲한 評定으로 區分할 수도 있다. 위의 連結式 評定尺度法에서 보면 昇進을 위한 境遇에는 一般적으로 1~4 項目까지의 評定要素가 무거운 weight를 가지게 될 것이며 昇給을 위한 경우에는 5~6項目的 評定要素가 무

거운 weight를 가지게 될 것이다.

이 方法에서 評定要素를 定하는데 基本的인 原則을

① 評定要素들이 業務上 必要條件일 것.

② 正確히 또한 客觀的으로 評價할 수 있는 것이라야 한다.

이제 이 職務에 必要한 要素로서 包含되고 있는 것을 美國의 調査에 따라 나타난 것을 參考해 보면 다음과 같다.

評定要素가 使用되어지는 頻度

(64社에 對한 調査)

	日 給 者	月 給 者
作 業 的 質	40社	作 業 的 知 識 26
作 業 的 量	38	創 意 21
信 賴 性	24	作 業 的 量 23

作業의 知識	21	作業의 質	22
協助性	21	信賴性	19
創意	19	判斷力	18
態度	16	協助性	18
安全에 對한 注意	16	態度	14
出勤率	14	指導力	13
作業 狀態	12	作業 狀態	12
習得 能力	12	習得 能力	12
適應性	10	容貌	11
健康 狀態	10	人格	10
個人的 習性	9	出勤率	9

위의 調査에 依하면 月給者에게는 作業知識, 創意, 職業의 量 等의 順序로 많이 使用되어지고 있으며 그 評定要素의 weight가 使用 頻度의 順으로 무게가 있을 것이다. 日給者에게는 作業의 質과 量에 가장 높은 weight를 주어야 할 것이다.

③ 對照리스트法(Check List)

※ check list 評定表의 例

下記의 ○○○의 職務遂行에 관한 內容記述이다. 萬若 그 記述이 그 從業員에 適合하였다면 可(+) check할 것. 萬若 그에 不適當하다면 否(-)에 check할 것. 萬若에 可否를 定하지 못할  경우에는 ?(○)에 check할 것.			
可(+)	?(○)	否(-)	
1.			敏捷히 課業을 達成
2.			가까이서 監督을 要함
3.			所定作業量 遂行
4.			過誤가 거의 없다
5.			創意性이 있다
6.			安全規則을 遵守
7.			미리 그의 職務에 관한 計劃을 세운다
⋮			⋮
⋮			⋮

이 方法은 評定을 行하는 사람이 各 評定要素의 項目마다 미리 設定된 場所에 check 함으로써 評定을 하게되는 方法으로서 ① 加重 check list 法

② 選擇 check list 法

③ 프로브스트 法(probost)

④ 웃드웨이 法 등이 있다.

이 方法을 實施하기에는 勤務者의 行動과 態度 其他에 對해 그 特徵을 알 수 있는 語句를 만들어야 하며 그 語句들이 간단하고 明確해야 하며 要點을 찌르고 여러 意味로 解釋되지 않고 職務遂行에 成功的이어야 한다고 보겠다.

이 方法은 評定項目數가 많게 되고 또한 너무나 機

械인 反面에 評定者가 採點結果를 알지 못하므로 큰 不便을 느끼고 있으나 評定者가 確信을 가지고 判斷할 수 있는 評定要素에만 check 하면 되므로 무리가 없는 方法이라고 하겠다.

위에 例를 든 表를 보면 어떤 勤務者를 評定할 때 “職務遂行”이란 評定要素 아래 일곱 가지로 細分된 語句를 羅列하여 놓고 評定者가 그에게 職務遂行에 關해서 該當되는 項目에 (可), (?), (否) 어느 것에 든지 check 하면 되는 것이다. 採點은 따로 하게 된다.

④ 順位法(Ranking Method)

이 方法은 勤務者들을 順序에 따라 評定하는 方法으로 勤務者들이 많으면 많을수록 順位를 定하기가 곤란하게 되는 것이 短點이다.

※ 分析的 順位法의 例

被 評 定 者	項 目					合 計	順 位	評 定
	作 業 的 量	作 業 的 質	知 識 技 能	積 極 性	理 解 力			
甲	1	2	2	1	2	8	1	秀
乙	4	3	3	4	1	15	3	優
丙	2	1	1	2	3	9	2	良
丁	3	4	4	3	4	18	4	可

順位法에는 總合順位法과 分析的順位法 두 가지가 있는데 위의 例는 分析的 順位法으로 몇 個의 評定要素로 區分하여 各 要素에 對하여 勤務者들의 順位를 定하는 것이다. 그러나 이 方法에는 主觀이 뒤 따르기 쉽고 實際 使用에 있어서 相當한 制限을 받게 된다. 即 weight의 考慮없이 各 要素가 同一하게 取扱되기가 쉽다는 것이다.

⑤ 對人比較法

이 評定方法은 第一次 大戰中 美國 陸軍에서 始作한 것으로서 個個人的 性質에 關하여 評定者는 自己의 部下中 가장 優秀한 者와 가장 劣等한 者, 그리고 兩者의 中間에 位置하는 者를 選定하여 놓고 그의 다른 사람들은 이 3等級 人物에 比較해서 適切하게 評定을 하는 方法을 말한다.

이 외에도 여러 方法이 있으나 紙面關係上 일일이 說明하지 않겠으며 以上 5가지 方法은 가장 많이 利用되어 지고 있고 또한 여러 方法中 가장 重要한 方法들이라 생각한다.

圖書館 司書들에게 勤務評定을 實施하자면 어떤 方法을 擇하여야 할 것인가를 圖書館 實務者들은 꼼꼼히 分析하고 研究해서 그 圖書館의 性格, 司書들의 構成 分布 等を 考慮하여 위에서 말한 諸方法中 하나를 擇하는 것이 좋겠다.

美國의 圖書館들이 使用하고 있는 方法은 大概가 尺度法과 check list 方法이다. 現在 美國의 圖書館에서 많이 使用되어지고 있는 Subcommittee on Service Rating of the A.L.A. Board on Personnel Administration에서 作成하여 普及시키고 있는 “Personnel Service Rating Report”란 評定表에는 ① 職務의 履行力, ② 性格, ③ 職業의인 特色, ④ 行政能力의 四個로 나누어 33 가지의 評定要素를 設定하여 各 評定要素마다(例 參照) check를 하여서 評定을 하게 된다.

※例

14. Disposition	.....	.....	.....	.....	.....
(Natural	Alwa-	Even	Usu-	Unpr-	Irrita-
or Prevail-	ys ch-	temp-	ually	edicta-	ble
ing temper	eerful	ered	Plea-	ble	ble
of mind)			sant		

### 6. 實施上의 注意點

#### ① 評定要素의 設定

勤務評定을 實施함에 있어서 가장 重要한 事項으로서 評定要素란 評定對象으로 勤務實績, 能力, 適性 등을 具體的으로 構成시키고 또한 勤務者들의 職位, 職分 등 職務分析을 通해 人的能力을 職務와의 關係에서 決定되는 事項으로 勤務者들을 觀察하고 評定하는 項目을 말한다.

우리나라 企業體에서 實施하고 있는 重要한 評定要素를 列舉해 보면 다음과 같다. 協助心, 責任感, 適應性, 判斷力, 表現力, 企劃力, 勤勉度, 業務知識, 創意力, 勤務態度, 健康狀態 등의 順序로서 以上の 것이 가장 많이 使用되어지고 있는 評定要素이며 國家公務員의 경우를 보면 10個의 評定要素를 定하여 實施하고 있으며 事務職과 機能職의 境遇 評定要素를 달리 實施하고 있다.

評定要素의 數는 實施機關마다 달리하고 있으며 어떤 企業體에서는 評定要素를 하나도 設定하지 않고 評定者가 자기 任意대로 또는 자기 主觀대로 敘述式으로 評定을 實施하고 있는 곳도 있다.

評定要素를 選定할 때 注意할 點은 評定要素間의 重複을 避하도록하며 各 要素마다 區別이 明白하여 評定者가 混雜하지 말아야 한다. 또한 評定要素는 抽象的이고 一般的인 語句보다 具體的으로 觀察할 수 있는 事實로 表現하는 것이 좋을 것이며 抽象的 語句를 使用할 때는 될 수 있는대로 그의 定義를 간단하고 明白한 語句로 하여야 할 것이다.

司書들에게 適合한 評定要素를 選定할 때는 圖書館業務의 職務分析을 細分化하고 組織的으로 해서 各 技能마다 要素가 달라야 하겠으며 Professional Librarian

과 Nonprofessional Librarian과의 業務分擔도 다르겠지만 評定要素도 달라야 한다. 그 圖書館이 目的하는 바 또한 環境 등 여러 가지 與件들을 參酌하여 評定要素 設定에 細密한 注意를 기울이지 않으면 안 될 줄로 안다.

具體的인 司書職을 위한 勤務評定의 要素設定에는 아직까지 우리나라에서는 實施하고 있지 않으므로 參考할 수도 없고 또 批判도 할 수가 없는 實情이다. 우리가 研究하고 分析하여야 하겠다.

司書에게 適應될 評定要素에 對하여 職務分析을 하지 않고 一般的 要素만을 아래와 같이 考察하고자 한다.

- ① 責任感, ② 協助心, ③ 作業의 量, ④ 作業의 質
- ⑤ 對人關係, ⑥ 知識程度(自己 業務分野에 對한 것).
- ⑦ 判斷力, ⑧ 適應性, ⑨ 健康, ⑩ 創意力 等이다.

#### ② 評定要素의 數와 weight

評定要素를 設定할 때 考慮해야 할 問題는 評定要素의 數와 그의 weight를 생각하지 않을 수 없다. 評定要素 數는 被評定者의 職別, 利用目的에 따라 다르며 말단 勞務職의 경우는 8個, 一般 事務職에는 9個, 監督者 行政官의 경우는 12個 등이 平均이라고 W.R. Mahler 氏는 말하고 있다.

評定要素의 數가 너무 많으면 評定者에게 負擔이 커지게 됨으로 評定の 信賴性和 正確性을 잃게 되기가 쉬우며 不正確하게 評定하기 쉽다. 反面에 評定要素의 數가 너무 적으면 被評定者의 참된 價値를 充分히 觀察할 수 없게 된다. 評定要素 設定에 評定者들은 너무 많거나, 적게 하지 말고 그 組織體에 適切하게 決定해야 할 것이다.

이렇게 評定要素가 設定되었다 하더라도 그 組織體의 目的, 性格 등을 適切하게 各 勤務者들의 職務分析에 나타난 職務內容의 責任度와 複雜性 等에 따라 評定要素가 반드시 同一한 點數로 取扱되리라고는 생각할 수 없다. 때문에 設定된 評定要素에는 weight가 考慮되어야 할 것이다. 即 職務內容에 따라 評定要素의 weight가 다르게 나타나야 된다.

#### ※ 評定要素의 weight의 例

項 目	精 勵 性	態 度	作 業 態 度	作 業 知 識	應 用 性	企 劃 力	理 解 力	指 導 力	統 率 力	作 業 質	合 計
管 理 職	10	10		20	15	15		15	15		100
事 務 技 術 職	10	10	10	20	5	5	10	10	10	10	100
作 業 職	10	10	20	10	10		10			20	100

위의 例에서 보는 바와 같이 同一 職務에 對하여도 評定の 目的에 따라 weight를 달리하는 것이 必要하다.

가령 昇進을 위한 評定에서 企劃力, 理解力 等の 將來의 技能에 weight가 무겁게 주어질 것이고 反對로 昇給을 위한 評定에는 作業의 速度, 作業의 成果와 같은 過去의 實績에 weight를 무겁게 주게 되는 것이다. 이와 같이 한 評定要素로서 weight를 調節함으로써 多目的 評定을 實施할 수가 있다.

### ③ 評定回數

美國圖書館協會에서는 새로운 司書가 採用되면 6個月이 지난뒤부터 評定을 實施하되 年 1회로 하는 것이 좋다고 하고 있다. 우리나라 企業體의 경우를 보면 年 2회가 가장 많으며 公務員의 경우는 四級 乙類 以下 및 機能職 公務員은 4月末과 10月末 年 2회에 걸쳐 實施하고 있으며 4級 甲類 및 3級 公務員은 6月末에 各 各 實施한다고 되어 있다. 이 回數는 調節할 수 있는 것이다.

## 7. 利用上의 注意點

勤務評定制度가 人事管理에 있어서 重要な 位置를 차지하고 있으며 近代의이며 民主的 人事管理의 手段으로서 活用되고 있어 能率向上의 일 方便임은 否認할 수 없는 事實이다. 그러나 이 制度를 實施함에는 對象이 사람인고로 사람이 사람을 評定한다는 핸디캡 때문에 여기에 附隨의으로 따르는 여러 가지 問題點들이 惹起되며 利用面에 있어서도 여러 가지 難點이 있다.

即, 이 制度의 一般의 價値에 關係해서도 贊成, 反對가 惹起되며 評定의 目的에 關係해서도 서로 對立된 見解가 있다. 即, 行政의 目的을 否認하고 教育的 目的에 局限하려는 點이 있다는 事實이다.

勤務評定制度에 關한 問題로서 이 制度에 對한 不滿과 不信의 大部分은 그 妥當度, 信賴度 客觀度가 確立되지 못한데서 問題가 생기게 된 것이다.

그러나 이런 問題보다도 가장 큰 問題點들은 다음과 같다.

### ① 中心化 傾向(Central Tendency)

勤務評定에 있어서 評定者가 被評定者에게 對해서 細部的으로 觀察하지 못하고 또한 充分한 計劃을 받지 않았으면 評定表에 의해 評定을 作成할 때 大部分「中」「普通」으로 評定해 버린다. 被評定者에게 싫은 소리를 듣기 싫어서 이런 傾向이 일어날 수도 있다. 이 傾向은 段階式 評定尺度法(方法參照)을 使用할 때 가장 顯著하게 나타나게 되는 것으로서 中心化 傾向을 防止하기 위해서는 評定點의 正常的인 分布를 表示하는 것이 좋다.

### ② 眩惑效果(Halo Effect)

評定者의 各 勤務者에 對한 全般的인 印象이 全 評定要素에 影響을 미치게 되는 傾向으로서 勤務者의 한

評定要素가 他人보다도 突出하여 그 要素에 眩惑이 되어 他 要素에 까지 높이 評價하게 되는 傾向을 말한다. 이 反對의 경우는 그 結果도 反對다.

이 缺點을 防止하려면 Probst法으로써 評定者가 2~3인이 되어서 各 要素마다 2~3인이 各 各 評定을 하여 나중에 2~3인의 評定結果를 各 要素마다 주어진 點數에 의해 總點을 내게 함으로써 한 사람이 眩惑되기 쉬운 점을 防止할 수가 있는 方法이다.

### ③ 寬大化 傾向(Leniency)

評定者가 評定을 實施함에 있어서 被評定者에 對해서 慈悲心을 베풀어 寬大하게 評價를 하는 傾向을 意味한다.

이 結果로 評定點數의 分布는 急傾斜를 이루게 되며 大部分의 評定은 良 中 上에 많이 記入하는 傾向이 생긴다.

이런 傾向은 評定者가 職場에서 實際를 評定을 行할 때에는 日常의 親近感에서 部下의 心證을 傷하지 않도록 혹은 部下를 擁護하려는 생각에서 될 수 있는 限 寬大한 評定을 하는 데서 일어나는 傾向이다.

以上에서 說明한 問題點 以外에도 評定者의 問題, 即 公平, 公正한 評定者가 드물다는 것이다. 또한 評定結果를 公開하느냐 하는 것도 問題가 되고 있다.

## 8. 結 論

圖書館法 通過와 圖書館法 施行令이 公布됨에 따라 全國에 散在해 있는 2,428個(1966.3.31)의 各種 圖書館이 民族文化의 向上과 發展을 圖謀하는 데에 또는 祖國 近代化 作業 過程의 一部分으로서 圖書館 活動의 當面한 諸問題를 分析, 檢討하여 管理的인 面이나, 技術的인 面이나, 奉仕的인 面에서 보다 高次的인 效果를 얻는데 힘쓰지 않으면 안 될 줄로 안다.

특히 筆者가 다른 “司書職의 勤務評定制度”는 韓國 圖書館界에 널리 補給되지도 않았으며 알려지지도 않은 問題로서 規模가 큰 大學圖書館이나 公共圖書館 등에서 實際로 어떤 人事規程의 體制下에서 人事管理를 實施한다 하더라도 “人事”에 對해서 雜音이 想像外로 많을 줄로 안다.

아직까지도 舊態依然하게 情實과 恩情에 사로잡히고 管理者 自身の 생각으로 人事를 處理하는데서 벗어나지 못하고 있는 實情이 아닌가 한다. 적은 規模의 圖書館에서도 館內 人事移動에 발생이 많은 것을 엿볼 수가 있다.

그러나 現代의 모든 企業體, 行政機關 等の 組織體에서 實施하려고 애쓰고 있는 人事管理는 民主的 人事管理로 指向하고 있는데 圖書館界에서만 이런 時代의

가슴엔 듯 눈엔듯 中央文化社 6月 120p 20cm 200원

「無量한 햇살로」 「床을 차리며」 「바람」外 36篇의 詩를 收錄.

K 811.6 D 8A1.[6]

李 哲 範

暴風속의 비들기 文友出版社 4月 284p 19cm 300원

「새우 등을 밟는 고래」 「나아갈길을 뚫자」 「노래는 죽지 않는다」 등 著자가 國內 雜誌 新聞 등에 發表한 作品과 未發表作品 57篇을 收錄한 文集.

K 814.6 D 8A4[6]

崔 熙 松

人間相 大成文化社 6月 304p 19cm 300원

「人間」 「家庭」 「國家」 등 우리들의 日常生活에 直接, 間接으로 連關되어 있는 여러가지 問題들을 素材로한 隨筆 31種을 收錄하고 있다.

K 814.6 D 8A4.[6]

99 傳 記(各傳)

사 임 당

이은상

증보 사임당의 생애와 예술 성문자 376p 圖 21cm 1,000원

1962年版에다 「보유 및 수정」篇을 증보하여 師任堂의 그림, 자수, 유적 등의 作品에 보유 및 수정을 첨부하여 解説을 붙여주고 있으며 附錄에는 玉山의 그림, 玉山의 글씨, 栗谷紀念事業의 여러가지를 收錄. 卷頭

에는 사임당의 초상外 55編의 作品寫眞이 收錄.

K 99 D 92

Jacqueline

Fishman, Jack

재크린의追憶 재크·피쉬만著 尹文子譯 國際文化社 4月 252p 卷頭삽화 19cm 280원

故 존·F·케네디 대통령의 未亡人인 재크린 女史의 유년시절에서 부터 미국의 퍼스트 레이디 시절에 이르기까지의 많은 이야기를 記錄한 것이다. My life with Jack의 번역판이다.

K 99 D 92

小 說

金 聲 翰

李成桂 第一部 知文閣 7月 456p 19cm 500원

朴 莊 遠

忘却의 斷層 一遊擊戰과 女人들— 隆文社 7月 34 p 10cm 350원

Saroyan, William

人生的 어느下午 윌리엄·사로연著 李基錫 譯 陽文社 6月 225p 22cm 300원

Tarsis, Valeriy Yakovlevich

第七病棟 발레리·타르시즈著 鄭炳祖 譯 世界社 4月 287p 19cm (世界 라이브러리 2) 300원

合綴: 裁判은 시작된다. 앙드레이·시남스키著 金在九譯.

(23面에서 繼續)

흐름과 傾向에 外面하고 남은 手法의 人事管理만 하고 있을 수는 없다고 보겠다. 좀더 視野를 넓혀 圖書館에 勤務하는 司書職外에 모든 職員들에 對해서 公正, 公平한 人事管理를 實施하여 그 圖書館이 目的하는 바 또는 効率的인 圖書館 奉仕에 臨하여야 되겠다. 이런 人事管理를 하기 위한 判斷資料의 基礎가 되는 것이 勤務評定制度이고 이런 緣由에서 勤務評定에 對해서 論議해 보았다.

圖書館 實務者들은 한 번 이 制度를 吟味해서 圖書館 運營面에서 가장 重要視되고 있는 人事管理에 適用하여 잘 되어가는 人事管理를 바탕으로 圖書館 奉仕에 보다 좋은 效果를 얻으려는 欲心에서 이 制度에 對해서 初步的이고 概括的인 面을 다루어 본 것이다.

<참 고 문 헌>

- ① 朴東緒. 人事行政論. 法文社, 1965. 310p.
- ② 鄭守永. 新經營學原論. 博友社, 1965. 406p.

- ③ 蘇眞德 編. 人事 및 組織. 高大企業經營研究所. 1962. 391p.
- ④ 澤本正己, 山田雄一. 職場心理學. 創元社, 1965. 233p.
- ⑤ 吳秉秀. 人事管理. 博英社, 1964. 468p.
- ⑥ 피갈스·마이어스. 人事管理論. 一潮閣, 1962. 402p.
- ⑦ 金鍾喆. 教育行政의 理論과 實際. 教學社, 1965. 479p.
- ⑧ 徐聖漢. 人事考課의 實證的 考察. 1965.
- ⑨ 企業經營. 1963. 7. 63호
- ⑩ Stebbins, Kathleen B. Personnel Administration in Libraries. New York, Scarecross Press, 1958.
- ⑪ Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relation. N.Y., Prentice-Hall.