

□□□□ 司書職의 人事管理 (1) □□□□

— 勤務 評定制度에 關하여 —

金 容 伯

(德成女大圖書館 司書主任)

< 內 容 >

1. 問題의 提起
2. 勤務評定이란 무엇인가?
3. 勤務評定과 職務評價와의 關係
4. 司書職에 있어서 勤務評定을 實施하여야 할 目的과 그 效果
5. 勤務評定 方法
 - ① 圖表式
 - ② 評定尺度法
 - ③ 對照리스트法
 - ④ 順位法
 - ⑤ 對人比較法
6. 實施上의 注意點
 - ① 評定要素의 設定
 - ② 評定要素의 數와 Weight
 - ③ 評定回數
7. 利用上의 注意點
 - ① 中心化傾向
 - ② 眩惑效果
 - ③ 寬大化傾向
8. 結 論

1. 問題의 提起

“Personnel is the key to all administration”라고 지금부터 約 30年前에 美國의 New Jersey Public Library 館長인 John B. Kaiser 氏가 人事에 關해서 定義를 내린 글이 생각난다. 이어 日本 紡績業界에서 가장 오랜 歷史와 傳統을 가지고 世界的으로도 자랑할만한 施設을 갖추고 經營面이나 內容面으로 보더라도 斯界에서는 첫째로 손꼽히는 某會社가 第2次 世界大戰 後 最惡의 不景氣를 만나게 되어 감당할 수 없으리 만큼 事業에 부진을 超來하게 되었다. 이로 因하여 社에서 이를

난 野球部 까지도 解散시키는 等의 不景氣 對策을 講究하지 않을 수 없었다. 그 후 1年이 지난 뒤 처음 不景氣 對策을 세웠을 때 보다 큰 成果를 거두어 回復되기 始作하였다. 얼마 후 圓滑한 事業計劃을 세우고 이의 成功을 爲한 「가아은 파티」를 열었다. 社長이 「파티」席上에서 한 다음과 같은 말이 記憶에 남는다. “나는 오늘 소크라테스의 「너 자신을 알라」하는 말이 있지만 이번 경우에서처럼 내 生涯에 있어서 가장 고통을 切實히 느껴본 것은 이번이 처음입니다. 나는 돈과 建物만 있으면 會社 運營이 되고 營利를 獲得하리라 생각했는데 돈과 建物이 이번 不景氣를 救濟한 것이 아니고 2萬名의 會社員 여러분 힘에 依하여 救濟되었고 앞으로도 여러분 손에 會社의 繁榮이 달려 있음을 깨달았습니다.”라고 말하였다는 것이다. 여기서 人的要素의 重要性을 強調한 點이라든지 Kaiser 氏가 말한 人的要素의 重要性은 지금도 큰 比重을 차지하고 있다.

現在 原子時代를 거쳐 宙宇時代의 테두리 속에서 一般 經營者들은 돈, 機械, 資料, 勞動 이상의 4個의 要素 가운데 가장 重要한 것이 人的要素라고 말하고 있고 또한 人的要素를 管理하는 데 여러가지 研究를 계속하고 있다.

營利를 目的으로 하는 企業體에 있어서만이 아니라 各 行政機關, 學園 等의 營利를 目的으로 하지 않는 機關에서도 그 組織體의 職務의 能率化를 爲한 目的達成에 人的要素가 얼마나 重要한가 하는 것을 다시 한번 생각하지 않을 수 없다.

現代에 이르러 人事行政面으로 보아 組織이 漸漸 細分化되어 行政機構의 복잡성은 날로 더하여지고 있는 實情이다. 때문에 科學的인 人事管理가 要請되게 되는 것이다. 그한 例로 서울市 機構의 變遷을 보면 다음과 같다.

1945	1室 3部 15課
1946	8部
1948	1室 7局 36課
1952	7局 30課
1961	1室 8局 37課
1962	1室 11局 44課
1964	1室 10局 41課

→※2名の 副市長制

(1965. 12. 서울시 도시계획서에서 參考)

위에서 보더라도 行政機構가 漸漸 細分, 分業化되어 管理의 範圍가 擴大되어 감을 알 수 있다. 行政府만이 이와 같은 過程을 겪는 것이 아니라 모든 組織體가 같은 樣相을 나타내게 된다. 이런 現狀에서 人事管理를 疏忽히 할 수가 없다고 보겠다. 그래서 Lawrence Appley 教授는 「管理는 곧 人事管理다」라고 할 程度로 人事管理의 重要性을 強調하고 있다.

오늘날 圖書館法의 公布를 契機로 急進的인 發展을 보고 있는 韓國 圖書館界의 人事管理問題를 考察해 보고자 한다.

韓國 圖書館 年度別 對比表

年度別	圖書館數	職員 數
1955	70	427
1956	105	580
1957	124	747
1958	125	689
1959	133	709
1960	127	736
1962	291	1,313
1963	445	2,025
1964	1,171	2,647
1965	1,651	3,146

(1965年度 “韓國의 圖書館” 參考)

위 表에서 보더라도 圖書館數와 司書들의 增加는 곧 圖書館 組織의 擴大를 말하며 또한 資料, 建物, 職員의 質과 量에 있어서 發展되어 감을 엿볼 수 있다.

建物, 資料, 職員 이상 3가지 要素中에서 가장 重要한 것이 人的要素로서 圖書館 組織에 있어서 人事管理를 어떻게 하여야만 能率化를 期할수 있는가 하는 問題는 實務者들 間에 共通된 問題이다.

人事管理란 「어떤 目的을 達成하는 데에 貢獻 될 수 있는 方向으로 人的 資源을 利用하여 最大의 能率을 내게 하는 技術(Art)」이라고 Dale Yoder 教授는 그의 著書인 “Personnel Principles and Policies”에서 指摘한 바 있다.

이렇듯 人事管理가 그 組織體의 目的이 達成 되도록 人力을 效果의으로 管理 運營하여 最大의 能率을 내는

데 있다. 圖書館에서는 어떠한 方法으로 人事管理를 하여 圖書館 奉仕에 보다 効率的인 成果를 얻을 것인가 하는 데서 勤務評定制度를 研究하고자 하는 것이다.

人事管理란 一部 大企業經營者들의 自意的으로 存立되었던 時代를 거쳐 從業員數가 많은 企業體나 官公署, 軍隊 등에서 專用하던 時代를 지나 이제는 이 問題가 一般化되어 있다. 이러한 段階에 우리 圖書館界에서도 人事管理의 運營技術을 導入하여 보다 큰 發展과 合理的인 運營을 圖謀하려는 데 寄與코자 한다.

2. 勤務評定이란 무엇인가?

2人 以上이 모여서 社會가 形成되고 社會가 形成되면서 부터 組織이 必要하게 되었다. 이 組織들이 擴大되고 繁昌되어 組織과 組織이 因緣을 맺게되어 서로 合致되어 共同生活을 營爲하게 된다. 이러한 가운데 社會는 發展하고 또 發展되는 것이다. 20世紀 後半期에 접어 들면서 부터 各種 企業體, 行政機關, 學園 등이 發展함에 따라 業務의 分業化가 되어 간다. 이렇듯 組織이 發展되고, 確大됨에 따라 그 組織體의 目的을 達成하기 爲하여 職務가 있고 그 職務에 따라 職員이 따르게 된다.

即 이들 職員의 人格과 能力에 따라 職務가 分掌되며 分掌된 職務가 어떻게 處理되느냐에 따라 勤務成績이 形成되는 것이다. 管理하는 問題 이 勤務成績이 보다 公平하고 公正하게 把握되어 人格이 존중되고 能力에 맞는 職務를 分掌케하여 보다 큰 能率의 向上을 圖謀하고자 勤務評定을 作成하게 되는 것이다.

이와같은 評價를 實施한다는 것은 사람이 集合, 形成되어 있는 곳에서는 어디서나 行해지는 것이다. 또 한 어떠한 企業이나 行政府의 組織의 경우에도 職員들의 日常 勤務態度나 能力이 如何한가를 把握하는 것은 위에서도 言及하였듯이 職員들의 管理를 爲해서 반드시 行하여져야 할 것이다. 더욱이 組織의 規模가 擴大되어 갈 때마다 어떠한 形態로든지 이 勤務評定을 組織化하고 體系化하는 것이 꼭 必要하다.

이렇듯 勤務評定을 實施함으로써 管理者나 監督者의 任意的이고 主觀的인 判斷을 排除하고 客觀化시킬 수가 있다고 생각된다.

우리나라에 이 制度가 採擇된 것은 1957년에 韓國電力株式會社로 合併된 朝鮮電業株式會社가 아주 初步的인 方法으로 實施하여 왔다. 그 후 經營學이 導入되면서 부터 이 制度가 漸次 普及되기 始作하여 지금은 國內 43個 企業體에서 採擇 實施하고 있다. 뿐만 아니라 公務員의 境遇를 보면 公務員에 對한 勤務評定이 法制化된 것은 最近의 일로서 1961年 10月 22日 閣令 第234號로

勤務成績評定 規定이 公布되었고, 同 施行 細則要綱이 1962年 8月 16日자로 各 機關에 示達됨으로써 採擇되 었다. 그 후 國家公務員法(第51條)에 公務員의 勤務 成績을 評定하고 人事管理에 反映하여야 한다는 規定 이 明文化되었고, 새로운 勤務成績評定 規定이 1961年 6月 1日 閣令 第 1,333號로, 同 改正案이 1964年 2月10 日 大統領令 第 1636號로 公布되어 實施 中에 있다.

一般的으로 「勤務評定이라고 하는 것은 企業體나 行 政機關이나, 學團 等の 規模가 커지고 擴大됨에 따라 從業員의 數가 漸漸 많아지게 되고 企業家나, 經營者 가 組織의 末端 職員까지 直接 勤務의 成績, 能力 等 을 評定하기가 어렵고 거의 不可能하게 되어 어느 程度 評定者의 自意的인 判斷을 排除하고 可能한 限 客觀化한 評定이 要請되게 되는 것이다. 中間經營層 또 는 最高經營層에서 勤務評定表에 依하여 末端職員의 勤務의 能率을 把握하려는 것이 勤務評定制度이다.

即 勤務評定이란 企業體와 行政組織에 있어서 從業 員의 勤務의 實績과 能力, 性格, 適性 等 所謂 勤務成 績을 組織의이고 體系的이며 一貫性 있게 評定하는 것 을 內容으로 하고 있다. 따라서 勤務者의 顯在的이고 潛在的인 有用性을 明確하게 하고자 하는 것이라고 할 수 있고 勤務者 職務의 價値, 評價를 目的으로 하 는 勤務評定과 아울러서 合理的인 人事管理의 基礎를 이루는 것이다 라고 日本의 經營學者인 定樂定信氏는 말하고 있으며 서울大學校 朴東緒 教授는 「勤務評定이 란 個人이 勤務하고 있는 組織體에 있어서 勤務者의 能力, 價値, 勤務成績을 體系的, 定期的으로 그의 監 督者가 評價하는 것을 意味한다」라고 定義하고 있다. 또한 成均館大學校 吳秉秀 教授는 「勤務評定이란 勤務 者가 發揮한 能率을 測定하는 科學的 制度」라고 말하 고 있다. 이 외에도 여러 學者들이 勤務評定에 對해서 定義를 내리고 있으나 그 內包하고 있는 意味는 거의 비슷한 것으로서 司書들을 위한 勤務評定制度의 定義 를 보면 圖書館의 目的을 効果的으로 達成코자 하는 경우에 가장 重要한 것은 圖書館이란 組織體에 屬한 수 많은 司書들의 問題로서 그들의 勤務成績, 實績, 價値 等を 正確히 把握해서 그들의 能力과 資格, 또는 素質에 適合하고 公正, 公平한 待遇를 할 뿐만 아니라 나아가서는 司書個個人의 勤務能率 向上은 勿論 圖書館 全體의 能率向上을 期할 수 있겠음 科學的이고 合理的 인 人事管理를 하기 위한 하나의 手段이라고 생각된다.

이 制度에 對해서 美國에서는 “Efficiency rating, Merit rating, Performance rating, Service rating, Personality rating, Employee merit rating, Man rating, Employee rating, Personnel review, Progress

report and performance report, Executive evaluation, Service record employee appraisal, Personnel appraisal 等の 用語로 불리워지고 있으며 우리나라에서는 人事 考課, 勤務評定, 勤務成績評定, 勤務評價, 能率評價, 勤務成績考課 等으로 用語의 統一을 보지 못하고 있는 實情이다. 이상의 用語들 中 어느 것이 더 正確한 것 이냐에 關해서는 많은 論議가 나오고 있으나 여기서는 그의 是非를 일일이 紹介할 必要는 없을 것이며 다만 어느 나라에서든지 이 制度의 必要性을 認定하고 있다 는 事實만을 말하고 싶다.

3. 勤務評定과 職務評價의 關係

人事管理體制의 健全한 確立을 爲해서는 職務分析이 基本的인 要素가 되며 人事管理 過程에 있어서 第一步 이다.

따라서 어떠한 意味에서는 職務分析이 人事管理計劃 의 出發點이기도 하다. 이런 合理的이고 組織的인 職 務分析에 依해 勤務評定이 實施되어야 한다.

勤務評定을 實施하기 前에 그 組織體에서 職務分析 을 해서 職務評價를 實施하여야 된다고 생각된다.

職務評價와 勤務評定은 相互關聯性을 가지고 實施하 여야만 보다 많은 效果를 얻을 것이다.

위에서 말한 職務分析은 地位보다는 職務에 關聯된 것으로서 圖書館에 있어서도 圖書館 機能에 따라 業務 를 分析하여 各 業務에 適切한 人事配置를 하고 나서 勤務評定이 實施되어야 한다. 그러나 우리나라의 職 員 採用의 흐름을 볼 때 職務를 中心으로 한 사람의 채 용 보다는 우선 사람을 뽑아서 그 사람에게 職責을 맡 기는 實情이다.

이러한 人事管理가 止揚되고 職務를 中心으로하여 適合한 사람이 채용될 수 있는 人事管理가 이루어져야만 비로소 勤務評定이 公定하게 評價될 수 있을 것이다.

勤務評定은 勤務者들의 能力과 勤務成績의 評價이다. 또한 勤務評定이 職務評價와 區別되는 것은 職務評價 는 組織體의 體系的인 評價인데 反하여 勤務評定은 組 織體에 屬한 사람이 한 일에 對한 評價인 것이다. 즉 作業을 遂行할 能力과 말은 바의 作業(職務)을 如何히 遂行하였느냐의 評價이고 分析된 職務 그 自體의 評價 는 아닌 것이다.

勤務評定과 職務評價와의 關係는 다음과 같다.

勤務評定과 職務評價		
(사람)	(職務)	(賃金)
能力	職務(作業)	賃金
職務量	能率(生産高)	
(勤務評定)	(職務分析)	(賃金支拂)

(12面に 繼續)

과도 相符되는 것으로 公共圖書館管理者는 이 點에 깊은 研究가 必要하다고 본다.

(8) 레퍼런스 서비스에 重點을 두자.

오늘날 圖書館의 參考奉仕의 位置는 圖書館의 機能을 左右할만큼 重要視되고 있으며 또한 매우 多樣業務인 것이다.

오늘날과 같이 複雜多端한 生活을 해야만 하는 現代人들이 마치 洪水몰마냥 쏟아져 나오는 各樣各色의 그 많은 各樣 資料를 일일이 찾아서 閑暇하게, 그것을 全部 읽고 必要한 情報를 얻을만큼의 時間을 갖출 수 없도록 되어 있기 때문에 이 參考事務는 特別히 強調되고 있으며 나아가서는 Documentation活動에까지 이르게 되었다.

參考業務는 參考質疑方法과 資料利用指導, 質疑에 對한 回答, 그리고 書誌解題의 作成, 包括적이고 正確한 인포메이션의 準備, 파일의 整備, 抄錄作成, 特別한 資料의 展示等 參考奉仕의 內容은 한두가지가 아니다.

質問과 回答 사이에 있어서 質疑者·要求事項·參考司書·情報源, 이 네가지로 이루어지는 이 參考奉仕는 參考司書의 조고만 不注意로 인한 回答의 미스, 非協助의 態度(能動的이 못되는), 積極性的의 缺如, 이런 것이 止揚되지 않고서는 圓滿한 奉仕를 이룩하기 힘든 것이다.

勿論 圖書館의 目錄도 資料를 찾아내는 열쇠이긴 하지만 利用者와의 關係에서 볼 때 그것은 어디까지나 間接的인 奉仕形態이지 對人關係에서 이루어지는 直接奉仕는 이 參考業務인 것이다.

口頭·書信 그리고 電話로 걸려오는 質疑에 일일이 正確한 回答을 주어야 하고 때로는 該當 資料가 所藏되어 있지 않을 때에는 專門研究機關에 間疑하여서까지 回答을 주어야 한다.

이와 같이 하다못해 적은 일로는 어려운 漢字, 列車時間 및 料金問疑의 應答에서부터 各種 인포메이션에 이르기까지 取扱, 親切히 應答해야 하는 參考奉仕는 知識의 流通·傳達의 根源이 되는 것이다.

그래서 圖書館奉仕中에서도 參考奉仕의 比重은 높은 것이며 또한 有能한 參考司書가 時急히 要請되고 있는 것이다.

이 參考奉仕는 他館種 보다도 公共圖書館이 活潑히 展開하여 地域住民의 <궁금症>을 풀어준다, 利用者들의 知識의 열쇠가 되어야 할 것이다.

앞으로는 이 參考室에 所藏되어 있는 永久保存해야 할 貴重資料(特別히 鄉土資料)도 漸次 複寫하는 方向으로 이끌어 複本을 만들어 禁貸出圖書를 解消한다면 보다 큰 서비스가 된다는 것을 잊어서는 안될 것이다.

(次號에 繼續)

(22面에서 繼續)

위에서 보는 바와 같이 勤務評定은 사람의 能力(努力), 勤務成績을 評價한다. 이에 依하여 勤務者들이 擔當할 職務가 決定되며, 職務의 評價는 職務分析에 依해서 決定된다. 따라서 賃金은 職務評價에 依한 職務의 價値와 勤務評定에 依한 能率이 結合되어 決定되는 것이다.

圖書館 司書職에 있어서도 먼저 司書에게 주어질 職務에 對해서 分析과 評價가 行해져야 하며 職務評價가 行해져서 그 職務에 適合한 司書를 配置함으로써 職務의 能率을 올리리라고 생각한다. 만일 職務評價가 되어 있지 않으면 勤務評定時에 人事에 對한 評價 뿐만 아니라 職務의 價値에 對한 評價가 多少라도 加해져야만 된다고 보겠다.

勤務評定에 包含된 要素는 一定치 않으며 職務에 따라 相異하다. 따라서 여기에서 問題가 되는 것은 所定의 職務를 遂行하는 데는 어떠한 要素들이 要求되는가 그것을 遂行할 能力은 如何한가? 그 職務는 如何히 遂行하였는가? 이다.

職務評價의 要素는 하나의 職務와 다른 職務와의 關

係이며 이를 通하여 그 組織體와의 關係가 評價된다. 換言하면 勤務評定은 사람과 職務와의 關係이고 職務評價는 職務와 職務와의 相對的 價値이다.

이와 같이 兩者間에는 若干의 差異가 있다고 하겠으나 實際에 있어서는 類似性이 많다고 보겠다. 이러한 理由에 依하여 사람의 價値에만 依存하여 直接 賃金を 決定할 可能性도 생긴다.

그러나 人事配置가 適當하지 않으면 사람과 職務의 價値가 一致하지 않는다.

能力이 있는 사람은 그 能力에 相應할 職務에 配置하지 않으면 그의 能力을 發揮하지 못할 것이며 그 사람에게는 隱然中에 不滿이 생기게 된다. 反對로 그 사람 能力에 맞게 職務를 맡긴다면 能率面으로 보아 損失을 招來하는 것 보다 보다 좋은 結果를 가져올 것이다. 이와같이 사람의 能力과 職務의 價値는 一致하여야 하며 이런 점에서 勤務評定은 職務評價와 더불어 人事管理上 人事配置를 보다 効果的으로 運營하는 데 必要한 것이며 緊密한 關係를 持續하여야 할 것이다.

(次號에 繼續)