

司書職의 人事管理

—職務分析에 關하여—

金 容 伯
(德成女子大學 圖書館)

<目 次>

1. 머 리 말
2. 組織管理의 概念
組織의 概念
管理의 概念
3. 職務와 職位의 區別
4. 職務分析의 概念
意 義
目 的
實 施 方 法
5. 圖書館管理上 組織의 區分
機能에 依한 方法
主題에 依한 方法
資料의 形態에 依한 方法
讀者의 區分에 依한 方法
6. 맺 는 말

1. 머 리 말

人間은 社會的 動物이기 때문에 혼자서 孤立해서 살아 갈 수는 없고 둘 이상의 사람과 서로 因緣을 맺어 살아가고 있는 것이다. 이러한 人間들이 처음에는 個人과 個人이, 親戚과 親戚이 漸次 社會的 動物로서 頭角을 나타내어 部落과 部落, 國家와 國家가 서로 합치게 되고 分裂하게 되면서 社會는 變遷하여 왔고 이러한 社會에서 呼吸을 하는 人間은 漸漸 複雜해져 가는 社會속에 一定한 系統의 組織을 要하게 되었고 이 組織속에 人間 本然의 能力을 發揮함에 따라 向上된 組織을 形成할 수 있고 이에 따라서 社會는 發展하여 오늘에 이르렀다.

이렇듯 複雜한 社會속에서 發展하여 온 現代의 모든 組織은 細分化되고 또 分業化되어 이러한 組織을 管理하는데 보다 더 많은 時間과 研究를 提供하지 않으면 안되게 되었다.

19世紀末 産業革命의 餘波로 技術管理를 重要視하다가 産業革命의 一應의 終結에 起因하는 資本主義 企業

의 利潤低下에 對하여 技術 以外에 다른 면에서 勞動能率 卽 利潤(職務能率)을 增大하는 要素를 찾게 되었다. 여기서 F.W. Taylor의 「科學的 管理法」이 나오게 되었으며 生産手段의 機械化, 人間作業의 機械化를 招來하게 되었다.

이렇듯 組織管理面에서 人的要素를 重要視하면서 人間工學 乃至 勞動科學의 原理를 適用하는 人事管理를 實施하기에 이르렀다.

管理의 核心的인 要素가 人的要素로써 이 人的要素를 管理하는 人事管理란 무엇인지 그 概念부터 알아 보자.

일찍이 Lawrence Apply는 「管理는 人事管理다」라고 하여 모든 管理의 成敗의 Key는 人事管理에 있다고 할 程度로 表現되었듯이 이 人事管理란 말 그대로 사람을 管理한다는 아주 簡單한 解釋의 概念부터 보다 더 高次的으로 人間을 中心으로 人間의 內의 能力, 資格, 性質 등으로 부터 人間의 周圍環境, 待遇問題, 育成問題, 士氣問題에 이르기까지 複雜한 意味를 內包하고 있는 것이다.

Thomas G. Spates는 「人事管理란 從業員의 內在의 能力을 最大限으로 發揮케 하여 스스로 最大限의 成果를 確保할 수 있도록 그들을 待遇하고 組織하는 方法에 關한 規範體系이다」라고 하였으며 有名한 經營學者 P. Pigors 教授는 「人事管理란 從業員이 그 勞動에서 最大의 滿足을 얻음과 同時에 企業에 對한 最大의 貢獻을 할 수 있도록 그 潛在의 能力을 育成 發展시키는 方法이다」라고 定義하고 있다. 이 외에도 수많은 學者들의 人事管理에 對한 意見이 있으나 모든 定義들의 共通된 點을 찾아보면 人間의 潛在의 能力, 素質을 發揮하겠끔 하여 일의 能率을 最大限으로 올리려는데 그 目的이 있는 것이다. 이렇듯 人間을 다루는 方法의 組織體가 形成되면서 부터 同時 人間을 다루는 管理가 必然의으로 뒤따르게 되었는 것이다. 그래서 오늘날 이러한 管理는 하나의 art로 自處하게 되었으며 이 管理技術의 目的은 어떤 特定한 目的을 達成하기 위해 많

은 수의人間을指揮, 調整, 統制하는 行爲로 나타나게 되었으며 이 管理技術은 廣範圍하게 分散되어 活動要素들을 모아서 하나의 焦點을 이루게 하며 繼續性을 갖도록 하는 執權의이며 包括的인 것으로 組織體 內部的 促進的인 特定的 活動過程으로 되어 왔다.

現代의 企業體, 行政機關 등 모든 組織은 法制上이나 制度上이나, 아니면 潛在的이나마 이런 管理의 影響을 받지 않을 수 없으며 經營學이 發達되면서 부터 이런 組織管理面을 더욱 더 細分化되어 研究되고 檢討되어 오고 있다. 現代의 모든 組織이 細分化되고 分業化되어 간다면 圖書館組織도 設立當時의 제자리 걸음으로 그냥 머물러서 發展을 하고 있지 않나하면 Ranganathan 博士가 提唱한 圖書館學의 5法則中 다섯번째 法則인 Library is a growing organism 이라고 말하였듯이 圖書館組織도 現代의 모든 企業體나 行政機關과 같이 같은 步調로 發達되어 細分化되고 分業化되고 있다.

이렇게 發展되는 組織속에 司書를 管理하는 管理上 組織에 있어서 組織化의 理論을 받아들여 보다 더 새로운 方面으로 圖書館 奉仕에 臨하여야 하겠으며 圖書館 目的達成에 拍車를 加해야 겠다.

現代 企業에 있어서 重要한 構成要素로서는 4M (Money, Material, Men, Management)로 나누는 것과 같이 圖書館 管理運轉도 이에 並行하고 있다고 보겠다. 卽 圖書館 建物을 建立하고 여러 가지 圖書館 奉仕에 臨하기 爲하여는 財團이나 資本이 있어야 된다고 보면 이것은 곧 企業에 있어서 Money에 該當하는 것이라 보겠고, 建物이 建立되고 各種 施設이 準備되면 이어 冊子, 非冊子, 視聽覽資料 등 圖書館에 關한 資料가 必要하게 되는데 이것이 곧 Material에 該當할 것이고 이어 建物과 資料가 準備되면 整理, 保管하여 곧 利用者에게 圖書館 奉仕에 臨하여야 할 가장 重要한 要素인 司書가 必要하게 된다. 이것이 곧 Men에 該當되는 것이고 이어서 建物, 資料, 司書가 具備된 圖書館을 管理 運營하기 爲하여 어떤 體系化, 科學化된 管理法이 必要하게 된다. 이것이 곧 企業의 Management에 該當한다고 보겠다. 企業은 利潤을 올리기 爲하여 人事管理를 잘 해야 되겠고 圖書館은 일의 能率을 올려 圖書館 奉仕를 보다 더 効果的인 結果로 招來하는데 서로 同一한 目的이 있겠다.

이렇게 組織이 細分化되고 分業化되면 되어 갈수록 司書의 人事管理上 꼭 必要한 것은 그 組織에 參與하는 各者의 職務를 明確히 알아서 그 職務의 內容을 올바르게 認識하여 職務 遂行上 不必要한 것을 除去하고 보다 合理的이고 能率的인 成果를 圖謀하기 爲해서는 職務分析이 必要하게 된다.

이 職務分析은 人事管理 過程의 第1步로 登場하게 된

것이고 精密한 職務分析을 通하여 職務評價의 基礎的인 資料가 되며 이어 勤務者의 科學的 施行方式의 基礎로서 展開되어져야 한다.

2. 組織管理의 概念

組織의 概念

組織이란 構造와 機能과 目的이 같은 細胞들이 모여 서로 密接한 關係下에서 하나의 特定한 役割을 하여나가는 群과 같은 것으로써 廣義의 概念으로는 全體를 構成하는 여러 部分을 各各 一定의 機能을 分擔함과 同時에 全體로서의 結合을 維持하고 있는 現狀으로 많은 社會現像은 部分과 全體, 部分과 部分과의 關係로 成命되는 것으로 보인다. 그리하여 위와같은 社會現象으로써의 側面에 着眼할때에 거기에는 經濟組織, 行政組織 등의 概念이 생기게 된 것이다.

또한 狹義의 概念으로는 2人 以上の 사람들이 一定한 目的을 向하여 協同하는 境遇에 있어서의 協同活動의 體系로써 定義되는 것이다. 이와 같은 狹義의 組織體로는 企業體, 軍隊, 敎會, 學校, 勞動組合 등을 들 수 있으며 圖書館組織도 여기에 包含될 수 있다.

이와 같이 「組織이란 人間社會의 歷史가 始作된 以來 存在해 왔다」라고 James D. Mooney 氏가 말하였다. 따라서 組織이란 모든 社會的 目的을 達成하는 手段으로 되어 왔으며 社會的 目的의 變化에 따라 變貌하여 왔다. 이러한 組織의 傳統的인 概念은 產業革命以後 Taylor의 「科學的 管理」의 主張에 依한 非人間的, 機械的 權威的 管理를 取하여서 作業의 能率을 올리려 하였다.

여기에 組織關係에서는 職務와 人間을 分離한 「機械的 人間」으로 取扱하여 命令, 服從의 階級的 權威에 依해서만 最大의 能率을 올리려는데 置重하여 왔다.

原來 人間이란 formal organization에 屬하기 보다 informal organization에 屬하기를 隱然中에 바라왔던 것이다. 그래서 20世紀에 들어서자 「組織과 個人」과 「個人的 自由」가 深刻하게 擡頭하게 되었으며 人間을 組織目的에 對한 單純한 目的手段으로 한 道具로 보는 立場에서 부터 社會過程에 있어서의 協同的 體系로 보는 立場이 優勢하게 되었다.

따라서 「組織이란 그 目的에 參與하는 人間을 協同, 活動시키기 爲하여 그들 職員을 相互間에 體系的으로 結合한 構造」라고 朴文玉 教授는 定義하고 있다.

이러한 意味를 內包하고 있는 現代組織에 있어서 이들 組織들의 具體的인 役割을 싸이몬 教授는 다음 다섯 가지로 들고 있다.

① 組織은 構成員間에 業務를 分割시킨다.

- ② 組織은 標準業務를 樹立시킨다.
- ③ 組織은 下向의 決定을 傳達시킨다.
- ④ 組織은 傳達通路를 提供한다.
- ⑤ 組織은 그 構成員의 知識, 技術 및 忠誠心을 敎
화시키고 訓練시키는 影響의 內的深化를 助長한다.

이러한 組織問題를 取扱할때 重要한 것은 組織의 形成, 組織의 維持, 組織의 構造 等の 問題들으로써 다음에 J.M.휘호너와 F.P.서우드가 調査한 傳統的 組織論의 變貌를 紹介하면 다음과 같다.

組織論의 新傾向

傳統的 見解

- ① 傳統主義
- ② 任務上의 階層制
- ③ 機械的 過程으로서의 能率
- ④ 官僚制的 構造로써의 組織
- ⑤ 指揮에 의한 統制
- ⑥ 下向의 權限
- ⑦ 權限에 의한 指導力
- ⑧ 個人에게 高度로 集中化된 行爲로서의 決定
- ⑨ 統制된 勤務環境
- ⑩ 命令에 의한 技術變更
- ⑪ 社會的 「또는」 財政的 刺戟誘因
- ⑫ 生計手段으로서의 職務
- ⑬ 危機克服策으로서의 計劃
- ⑭ 不完全하고 遲延된 情報
- ⑮ 政治와 行政의 二分論
- ⑯ 收奪이 따르는 利益

現代的 見解

- ① 社會的 動態性
- ② 社會的 過程
- ③ 人間의 過程으로서의 能率
- ④ 社會的 制度로써의 組織
- ⑤ 傳達에 의한 統制
- ⑥ 集團의 權限
- ⑦ 同意에 의한 指導力
- ⑧ 集團的, 位相的인 行爲로서의 決定
- ⑨ 民主的인 勤務環境
- ⑩ 協議에 의한 技術變更
- ⑪ 社會的 「및」 財政的 刺戟誘因
- ⑫ 滿足한 經驗으로서의 職務
- ⑬ 公式化된 過程으로서의 計劃
- ⑭ 完全하고 迅速한 情報
- ⑮ 政治와 行政의 循環論
- ⑯ 社會的 責任이 따르는 利益

管理의 概念

組織이 形成된 곳에는 반드시 管理가 뒤 따르게 된다 學園社에서 出版한 大百科事典에서 引用하여 보면 「管理란 行政法에 있어서 管掌 또는 監督하는것 一般으로 事業을 經營하고 物的 設備의 維持, 管理를 하는 等の 國家 또는 公共團體의 管理行爲를 말하기도 하고 國家가 그 財産과 收入, 支出을 管理하는 財政作用, 即 國家의 會計를 말할때도 있다」 라고 管理란 用語를 解說하고 있다.

近者에 와서는 이 管理는 하나의 技術로 되어 있어서 「管理란 定해진 人員과 物資, 器具 등을 使用하여 目的하는 業務를 効率的으로 遂行하는 技術過程이라고 定義할 수 있으며 말을 바꾸어 說明한다면 어떤 組織體의 職務에 從事하는 모든 사람들의 合理的인 努力과 潛在的인 能力의 發揮를 어떻게 해서든지 그 組織體의 目的을 效果的으로 達成할 수 있도록 하기 위하여 行하여지는 組織體 內부의 促進的, 統一的인 特定の 活動過程이라고 할 수도 있다.

이러한 管理가 近代에 접어들면서 부터 組織化하고, 體系化하고, 統制化하여 高度의 生産性과 能率化를 要求하며 그러한 組織, 計劃, 統制의 機能은 管理遂行的

近代化에 不可缺의 要件이 되는 것으로 이런 管理의 基本的 機能은 어떤 것인지 學者들 間에는 約干의 見解의 差異가 있으나 그 共通點만을 알아보자.

W.H. Newman은 管理의 機能이란 計劃하고, 組織하고 資源을 收集 調達하고 全體的인 業務의 遂行을 監督하고 統制하는 作用]이라 하여 다섯 가지의 機能으로 區分하였고 G.R. Terry教授는 管理의 基本的 機能을 計劃, 組織, 實踐 및 統制의 네 가지의 機能으로 區分하고 計劃과 組織을 執行前 機能이라고 하였고 實踐과 統制를 執行機能이라고 불렀다. L. Apply教授는 計劃과 統制 두 가지로 大別하여 區分하고 있다.

이런 管理의 基本的 機能을 어떻게 活用하여 物資, 機械, 經費, 人間의 努力, 時間 및 場所를 効率的이고 經濟的으로 利用하여 特定の 目的을 迅速하고도 成功的으로 達成할 것이냐에 問題點이 있을 것이다.

管理의 範圍를 좁혀 司書職의 人事管理라고 할때는 司書의 人事管理上의 基本政策內에서 人事規程 또는 昇進, 昇給基準이나 記錄카드의 整理 등 보다 日常的 實務領域에 限定되어 쓰여지는 것이라고 보겠다.

이러한 人事管理의 發展의 段階를 보면 19世紀 産業 革命以後 여러 種類의 機械發明의 結果로 終末의 家內

工業, 手工業은 機械 使用에 의한 工場制 工業으로 變하여 生産時間과 勞動力을 節約하였을 뿐만 아니라 勞働者의 質的 變化도 招來하게 되어 完全히 作業의 機械化를 하게 되어 여기서 雇用主와 避雇用者間에 있어서 管理는 能率을 向上시키기 위해서 管理組織上의 地位에 附隨되는 權威를 利用하여 非人格化하면서까지 權力, 威壓, 強制의 方法을 가지고 勞働者의 意思는 完全히 無視하고 指導 監督에 臨하였던 權威의 管理時代를 거쳐 20世紀初 美國에서 Taylor를 創始者로 Emerson, Grantt, Gilbreth 등의 一派에 의해서 主張되고, 建設된 産業合理化의 한 手段으로 登場한 것이 곧 科學의 管理法로 時間과 作業研究를 中心으로 한 勞働技術 組織論의 두 部分으로 構成되고 그들은 먼저 깊은 經營組織에 깊은 考察을 하여 能率增進을 위한 管理法을 主唱한 것으로서 人間의 機械化하는 科學의 管理時代를 거쳐 Mayor 教授를 中心으로 한 人間關係의 研究는 勞働의 人間의 要因, 經營에 있어서 人間에 對한 配慮가 生産 및 生産能率의 要因이라는 것을 實證하여 勞働者들이 漸漸 民主主義 意識이 盛長하게 되어 過去의 科學의 管理制度에 滿足하지 않고 從業員도 어느 程度 經營에 參加하여야 한다는 主張이 擡頭되어 人間을 重視하는 人間管理의 能率萬能의 合理的 思考뿐만 아니라 勞働者를 經營者와 對等한 人間으로 보아 人格을 重視하고 勞働者의 理解와 協力을 期待하며 勞働者는 기꺼이 經營內의 規律을 지키며 勞働意慾을 높이고 漸次 經營에도 參加할 수 있게 됨으로써 民主의 管理方向으로 向하고 있다.

우리 圖書館系도 이런 民主의 管理制度를 받아들여 司書의 人事管理에 適用하여 보다 効率의인 成果를 거두지 않으면 안될 줄로 思慮되며 이런 人事管理를 보다 효율적으로 實施하기 위한 한 手段으로 職務分析을 통한 職務評價와 職務分析이 勤務評定의 基礎의인 資料로써 이 모든 것을 科學의 民主的인 運營의 妙를 살려 圖書館 管理에 臨하였으면 한다.

3. 職務와 職位의 區別

職務와 職位는 흔히 같은 뜻으로 混用되고 있는 實情이다. 「새 한글사전」에서 引用하여 보면 職務란 官職이나 職業上의 事務라 하였고 職位는 職業과 位階이다 라고 하였다.

이런 職務와 職位를 區別하여 보면 職務라는 것은 個個人이 擔當한 일의 總體로서 어떤 時間이나 空間의인 要素를 明白히 해주는 것이 아니며 1時間 1週日 또는 그 보다 더욱 긴 時間이 所要되는 一定한 課業을 遂行하는 것을 意味한다고 보겠다.

一般的으로 말하자면 한 職員의 職務를 “職員”이라는 用語와 關聯시켜 생각할 때에는 이것은 하나의 人稱的인 것으로 생각되며 그 職員이 그가 맡은 職務를 反復的으로 自己의 勤務時間을 消費하며 勤務를 遂行하는 여러 가지 任務의 한 덩어리로 成立되는 것을 職務라 생각할 수 있다.

現代의 모든 管理上의 組織은 職務體系인 것으로서 職位란 用語의 意味는 어떤 한 職務가 設定된 職務體系中에서 차지하고 地位로써 場所 혹은 位置의 意味를 內包하고 있는 것이다.

職位란 어떤 特定한 個人의 職務上의 任務와 責任을 말할 때 使用되며 그와 同一한 種類의 일을 다른 位置에서 여러 사람이 한다고 해도 그들이 갖는 職位는 각각 다른 것이다. 예를 들자면 한 圖書館에서 東書分類者, 西書分類者, 古書分類者가 各己 分類를 한다는 位置에서 볼때 同一視되나 엄연히 그들의 職位는 各各 다른 것이다.

이러한 職位는 組織에 있어서 職務體系의 一環으로써 各者의 地位와 相互關係를 갖게되며 組織에 있어서 個人은 各各 擔當者로써 나타나게 된다. 이런 職位의 擔當者는 職務를 遂行하여야 하며 이와 同時에 責任이 同伴된다고 보겠다.

4. 職務分析의 概念

意 義

現代에 접어들면서 부터 營利를 目的으로 하는 모든 企業體들은 “Motion and time study” 즉 動作과 時間 研究에 依하여 職務의 構成要素를 確立하는 過程을 職務分析과 同義로 解釋해 오고 있는 傾向으로 생각되는 이 職務分析을 Harry A. Hopfo 氏는 「職務分析이라는 것은 한 職務의 構成要素를 規定하고 그의 成功的인 遂行을 爲하여 必要한 人間의 資格을 確實히 하는 結果를 갖게 하는 過程」이라고 하였다. 다시 말하면 어떤 組織體의 目的을 成功的으로 達成하기 爲하여서는 먼저 職務의 內容을 明確히 하여 어떤 일을 하는가? 어떤 責任을 가지게 되는가? 또한 그 職務를 遂行하기 爲하여서는 어떤 經驗, 熟練 및 才能이 必要한가? 등을 明白히 하여야 한다. 이렇게 하는 것을 職務分析이라고 말할 수 있겠다.

이런 職務分析은 職務評價가 行하여짐에 앞서 各各 職務가 어떠한 內容의 것이고 어떤 資格 등을 必要로 하는가에 對한 分析으로써 이런 職務의 實態가 明確하게 되면 人間管理上의 問題 즉 採用, 配置, 訓練, 勤務評定, 給與, 完全 等の 解決의 基礎로 使用되어지게 되는 것이다.

目 的

㉑ 職務評價와 勤務評定の 基礎的인 資料와 根據가 된다.

正確하고 完全한 職務分析은 그 職務에 對한 評價의 基礎的인 資料가 되어 職員에 適切한 職務를 遂行하것끔 하게 하며 그 職員의 勤務實績에 對한 勤務評定을 實施하는데 職務分析이 根據가 되어야 한다.

㉒ 職員의 轉職과 昇進의 基礎가 된다.

職務分析은 그 職務에 對한 知識과 技術 및 實際의 要求條件과 必要한 資格을 提示하여 職員의 轉職과 昇進의 基礎로써 그 尺度가 되고 있다.

㉓ 職員의 教育訓練에 도움이 된다.

職務分析은 各 職務를 効果的으로 遂行하는데 要求되는 技術과 知識의 程度를 提示하고 있다. 따라서 職務의 能率을 올리기 爲해서 職員들을 訓練하게 된다. 職務分析을 통해서 이 訓練計劃에 對한 情報를 提供해 준다.

㉔ 職員 募集과 選拔의 資料

人物中心의 採用이 아니라 職務를 中心으로 職員을 採用하는 機關에 있어서 各 職務에 對한 人的要求條件을 提示해 줌으로써 職員의 募集과 選拔에 對한 基準이 된다.

㉕ 職員이 職務에 對한 誤解의 防止의 資料가 된다.
問或 職務를 明確히 分析하고 規定하지 못하는에서 職員이 職務에 對해서나, 職員間에 있어서 不平을 招來하게 되는 境遇가 있다. 또한 管理者들 中에는 分配型과 吸收型이 있어서 分配型의 管理者 “일”을 勤務者들에게 分配하여 주어 그때 그때 適當히 擔當시키며, 한편 吸收型管理者는 勤務者들을 信用치 못하는에서 모든 “일”을 自己 손을 거치것끔 하는 것으로써 모든 일에 너무나 細部的인 關心을 가지게 되는 것이다.

이런 型들의 管理者들 밑에서 勤務를 하는 勤務者들은 自己에게 주어진 職務가 明白히 規定되어 있지 않게 되면 은연중에 不平과 誤解가 나타나게 되어 일의 能率을 바랄 수 없게 된다. 이럴때 職務를 明白히 規定하고 또한 特定の 職務를 個個의 勤務者들에게 賦與하였을 때 이런 弊端은 防止될 수 있다고 보겠다.

이상에서 列學한 目的들 以外에도

“어떠한 職位가 組織體內에 存在하는가?”

“그 職位의 固有의 性質은 무엇인가?”

“職位 相互間의 關係는 어떠한가?”

“擔當하는 個個의 職務를 좀 더 明確히 認識하는가?”

“重複되거나 浪費, 非能率, 不必要한 精力의 消耗는 없는가?”

등을 把握하려는데에 그 目的이 있겠다고 보겠다.

(次號에 繼續)

學校圖書館圖書運用論

〈附〉 學校圖書館의 버어티컬 파일

金 斗 弘 著

圖書配架, 圖書紹介, 閱覽奉仕, 參考業務 및 學習活動과 圖書館資料와의 連結 等に 關聯된 學校圖書館奉仕의 諸部面을 教育學的인 基礎 위에서 論述하고 있다.

學校圖書館 버어티컬 파일의 整理 및 利用이 附錄되어 있다(pp.81--118)

菊版/中質紙/118面/320원

注文處：圖協事務局內