

司書職의 人事管理

—能力向上을 위한 一面—

嚴 圭 生
弘益大 圖書館 司書

1. 序

모든 組織에 있어서도 마찬가지이나 특히 도서관은, 이 조직을 움직이는 도서관인의 비중이 他 要素보다도 크다. 즉 “圖書館의 財政 項目中, 人的 要素인 職員의 次序로서 가장 크게 支拂되며”¹⁾, Washington Library의 Heat氏는 현대도서관의 評價를 建物이 5%, 도서관 資料가 25%, 圖書館員이 70% 寄與한다²⁾고 하는 것만 들어봐도 人事問題의 重要性을 가름하는 基準이 될 것이다.

情報의 洪水같은 大量情報 時代에, 組織의 資料를 構成하며, 圖書館 窮極의 使命과 目的인 資料의 利用擴大에 이바지 하고자 하는 圖書館人, 즉 司書의 重要性은 새삼 專門人으로서 自負와 긍지를 갖게 하는 것이다.

이러한 無限한 人類 知的 文化의 傳達中繼者로서 司書의 身分保障과 대우에서 美國의 경우, 大學圖書館에서는 司書의 教授職 대우가 確立되었고, 國內에서도 거론된 바 있었다.

이같은 司書職의 身分保障과 대우는 司書의 資質이 向上됨으로서만 可能한 것이다.

資質을 向上시키는 方策에는 여러 가지가 있을 것이지만 本稿에서는 管理者로서 그 發展策에서, 職務轉換의 問題를 中心으로 一面을 보고자 한다.

2. 圖書館의 組織과 管理者

現代 組織의 特性은 大規模化, 專門化 및 分業化라고 한다. 圖書館은 Ranganathan氏의 「圖書館의 五法則」에서 보는 것과 같이, 점점 그 組織이 增大하며, 이러한 增大는 奉化의 增加를 意味하는 것이고, 또한 여기에 人的 資源의 增加도 포함되는 것이다.

實際로 各 業務는 遂行하는 職務의 性格과 程度에 따라, 組織에서 部門을 形成하고 이 各 部門이 合하여서 하나의 組織을 完成하고 있다.

一部 大學 圖書館의 組織을 보면, 中間 管理層을 적

게 두는 곳도 있어, 係, 課 등의 職階만 있으나, 大圖書館인 國立圖書館이나, 國會圖書館의 組織圖에서 보는 바와 같이, 그 中間 管理層이 大學 圖書館보다 그 數에 있어서 많음을 알 수 있다. 이것은 統率의 範圍와 職務에 依한 組織의 擴大 性格上, 不可避하다고 할 수 있다.

이같은 組織의 部門化에 依한 機構의 擴大는 수많은 人員을 組織 目的에 適合하게 誘引하기 위하여, 管理者의 必要性이 더욱 커지는 것이다.

예를 들면 諸 組織中에서 機能式 組織은 보통 크게 나누어서 整理와 閱覽으로 部門化하며, 收書, 貸出, 參考, 定刊 등이 追加되거나, 그 一部만 追加되기도 하며 또 一部 機能만 擴大시킬 수 있으며, 여기에 庶務(혹은 管理라는 用語로) 部署를 追加하기도 한다.

이것은 必要에 따라 各 部門을 縮小하거나 閉鎖 또는 擴大하는 것이며 그 業務의 機能이 全히 消滅되어 버리는 것은 아니다.

各 部署는 職級에 따라 部, 局, 課, 係 등으로 되고, 그 最高 책임자를 우리는 管理者라 한다.

이러한 管理의 職能을 定義하는 見解는 多樣하나 一般的으로 計劃(Planning), 組織(Organizing), 調整(Coninating), 統制(Controlling) 등으로 되어 있다.

3. 管理能力 向上을 위한 職務轉換

이러한 諸般 管理者의 職能을 遂行하기 위한 方法은 많으나, 그중의 하나로 職務轉換(Job Rotation)을 생각할 수 있다.

職務轉換이란 用語는 아직도 標準化 되지는 않았으나 주로 다음과 같은 두가지의 形態가 있다.

첫째는 組織을 알도록 事前에 定해 놓은 一聯의 職

1) 李光宇, 大韓館圖書館 運營上의 問題點과 그 合理化, 도립월보 7권 4호, p.148.

2) 梁泰鎮, 圖書館 機能의 能率極大化, 도립월보 16권 3호, p.69.

責에 따라서, 그 實務를 담당하는 것이고, 들쭉는 意思決定者와 指導者로서, 그들의 能力을 試驗하고 發展시키기 위해서 管理者의 轉職(transfer)과 昇進이다³⁾고 한다.

이 見解는 轉職을 職務轉換에 包含시키고 있긴하나 前者는 新任 職員의 訓練에, 後者는 養成할 관리자의 訓練에 주로 關係를 갖는다 할 수 있다. Koontz & O'donnel氏는 보통 職務轉換은 多様な 訓練을 하는 技法(technic)에 關聯되어 있는데 누구를, 어떻게, 어느 水準에서 訓練하느냐는 문제인데, 여기에 對한 解決策으로 몇 가지를 提示하고 있다.

a. 多様な 經驗을 얻기 위해서 計劃된 職務에 一定 期間 配置하여 業務를 담당하는데 이것은 組織體가 遂行하는 活動範圍를 把握하는 管理職이 아닌 職位에서 전환이다.

b. 部署長의 職務를 把握기 위해, 事前計劃에 따라 他部署長을 가장 잘 관찰할 수 있는 職位로 전환하는데, 이것은 多様な 諸般 狀況下에서 解決하는 技法을 익힐 수 있고 將次의 管理者를 養成할 수도 있다.

c. 同一 水準에서 어떤 職責은 管理者를 養成할 수 있는 職位로 할 수 있는데, 이것은 巨視的인 動的 經驗을 줄 수 있다.

d. 中間 水準에서 補助 혹은 副(assistant) 職位에 轉換인데, 이것은 上級職에서의 廣範圍한 經驗을 얻을 수 있다.

e. 計劃을 具體的으로 定하지 않고, 所任 期間도 定하지 않으며 직무전환을 하고, 發展 可能性이 없으면 더 이상 전환시키지 않는 것이다.

이와같은 職務轉換은 주로 다음과 같은 效用性 때문인데,

a. 組織的인 職務轉換 計劃을 實施하던 廣範圍하고, 組織全體로서의 觀點을 갖는 萬能者의 能力을 發展케 하고, 이것은 職員을 움직이고, 多様な 狀況에서 意思決定을 하는 能力을 向上 시킨다.

b. 新入職員은 가끔 새로운 idea와 嶄新한 見解를 갖고 있는 수가 있다. 즉 舊態依然한 方法으로 일을 處理하는데 대해서, 그 部署를 變化시키고 刺戟할만한 提案을 할 수 있다.

c. 同一職務를 職務轉換을 하여 다른 사람이 遂行하므로, 한 職員에 대해서 다른 職員과 比較가 可能하므로, 일하는데에서, 모든 사람에게 그가 가장 適當하다고 認定할 수 있는 平等한 機會를 주게 된다.

d. 必要에 따라 一部署를 급히 擴大할 경우 經驗者를 갖고 있음으로, 混亂을 일으키지 않는 「組織의 融通性」을 涵養한다.

e. 새로 昇進한 管理者가 先任者의 職務를 遂行함에

따라, 惹起되는 諸問題를 피할 수 있다.

f. 管理者에게, 여러 部署에서, 하나의 狀況에 對해 各其 差異가 있던 見解와 部署間 關聯性을 알고 있음으로, 그들이 좋아하는 機能 分野의 問題點을 意思決定하는게 可能하다.

g. 所屬長이 各自의 問題點을 把握하고 있음으로 他 部門과의 協助를 增進하여 他 上級者에게 그의 潛在能力을 評價할 多角的인 機會를 준다.

h. 指導力이 극히 貧弱하고, 所屬 職員이나 訓練者에게 訓練을 시키길 願하지 않거나, 方法을 모르는, 연약한 單一의 上級 管理者로부터 받는 貧弱한 指導力과 發展을 막는 위험을 最少화한다.

i. 將來 昇進이 決定되지 않는 中間 管理者의 業務遂行을 改善하는데 效果的인 方法이다.

즉 좀 더 책임있는 職務를 맡지 못해도 職務轉換은 新職務를 받아들여 繼承할 것이다.⁴⁾

以上的 9가지 效用性을 綜合해서 말하면, 實務에서 부딪치는 “우물속의 개구리”式 管見이라든가 偏見, 또한 자기의 생각만이 옳다고 우기는 응고집的인 思考의 制約을 解消하고, 能率의 向上, 業務의 改善, 職場의 士氣를 높일 수 있다는 점이다.

그러나 이와 같은 效用性도 職務에 實際關聯을 가진 사람이 關心을 두고(on-the-job) 計劃을 세워서 實施하여야 되지 職務에 關聯없는 組織外의 人事(off-the-job)가 理論만 세워서는 成果가 없다는 점을 留意해야 된다.

現在 우리 나라 實情으로 “教育, 初級, 專門, 看護大學을 除外한 四年制 大學(校)의 경우, 職員이 10人以下의 館數가 98個中 66個館으로 약 67%, 25名 以上은 11 個館으로 약 11%의 比率를 보이고, 75名 以上은 서울 大學校 圖書館 뿐이다.

여기에 在職하고 있는 專門職은 388名으로 1個館당 약 4名정도이고, 其他 非 專門職은 701名으로 약 7名이며 平均 1館당 11名의 職員으로 構成이 되어 있다.⁵⁾”

이같은 比率를 算定해 본 것은, 前者는 人事管理 問題에서 美國의 경우와 같지는 않으나 概略的인 参照를 해본 것이고⁶⁾, 後者는 業務分掌에 따른 構成比를 보려

3) Zeria, Yoram, Job Rotatin for Management Development, Personnel, July-August 1974. p.25~35.

4) Harold Koontz and Gyril O'donnel. Principles of Management; An Analysis of Managerial Functions, 15th edition. Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1972 p.472-477.

5) 韓國圖書館協會 編 韓國圖書館統計 1973. p.10.

6) Personnel Organization and Procedure. 2nd.Chicago. A.L.A. 1968. p.8.

는 것이었다. 또한 대학當局으로부터 받는 部分과 처우가 같은 경우를 例를 들어서 생각해 보면, 大學을 卒業한 直後에 敎職員으로 奉職하면 專門職으로서 그의 대우는 별다른 事項이 없는한 司書이고, 非專門職은 圖書館이 아니고 他 事務職이라도 書記인데, 司書와 書記는 同級으로 되어 있다. 그러나 이러한 書記는 圖書館에 非專門職으로 勤務하다가 他部署(도서관이 아닌)로 移動이 可能하여, 轉換이 可能하나, 司書는 不可能하게 되어 있다. 즉 館外로 移動을 禁하고 있다.

이것은 司書의 專門性 때문이긴 하나, 實際로 人事問題의 實質 權限이 大學當局에 소속되어 있더라도 圖書館의 經營 및 最高 管理者로서 館內의 補職과 人事移動의 面은 館長에게 속하고 있는 權限이란 點을 주목해야 할 것이다.

館內의 業務에 있어서 同級の 職位라해도 專門職은 非專門職을 助言하고, 善導하는 位置에 놓이는데 이것은 그 職務部門에서 管理的인 性格에 接近하고 있다.

이러한 性格임으로 비록 이 統計에 館長, 其他 用員이 包含되었을지 모르나, 司書는 專門職으로서 圖書館을 善導하는 技術的, 合理的, 포괄적인 知識을 갖고 있는 바, 이러한 職務를 遂行할 수 있는 소양은 各 大學의 敎課過程을 參考해도 알 수 있다.

이들은 將次 圖書館界를 이끌어 나갈 核心的인 存在인데, 單一한 機能 擔當者로서 消極的인 無事安逸한 方途보다는 積極的인 能力 開發策으로서 推進해야 할 것이다.

단지 規模가 적으면 分館이나 支館이 없으므로, 內部的 機動性이 限定되어서 어려움이 따르고, 副次的인

訓練 費用이 소요되며, “經營上의 必要에 따라 이루어진다고 하지만, 人間은 누구나 자신이 하고 있는 일에 어느정도 執着을 가지는 것이 一般的인 傾向이므로 될 수 있는한 事前에 本人에게 알려, 納得을 시키는게 좋다.

이것은 變化에 의하여 생길지 모르는 士氣의 저하, 職場內 不和의 原因을 除去할 수 있기 때문이다⁸⁾.

4. 結 言

이같은 職務轉換을 하기 위해서는 先行的으로 對象人의 能力, 기타 資質을 파악하여야 하며, 이것은 人事課에서 使用하는 職員 勤務評定表에 依할 수 있고 또한 道具로서 利用된다.

圖書館이란 各 部署의 有機的인 協力を 바탕으로 奉仕 活動을 展開시킨 것으로, 各 圖書館은 協同의 質的, 量的인 問題이긴 하나, 적어도 언급 했던 바와 같이 專門職과 非專門職(現在 同級の)員의 數가 10人 以上인 경우 한번 再考해야 할 것이며, “特히 對象이 女子인 경우에 더욱 깊은 觀心을 갖고 고려 해야한다.”⁹⁾

또한 現在는 深刻한 必要性에 直面해 있지 않더라도, 將次的 擴大할 罫두에 넣어야 하며, 最少限 新任 職員이라도 諸般 組織의 活動을 폭 넓게 理解할 수 있도록 數個月 혹은 數週刊만이라도 轉換하는 方途를 強求해야 될 것이다.

7) 大學圖書館의 營業分析, J.L.A. 1970.

8) 鄭俊秀, 從業員의 配置管理, 經營研究 7권1호 p.84.

9) 女子 職員管理는 어떻게 할 것인가? 企業경영 4권5호.

10) 鄭鍾鎭, 人事管理, 서울, 法文社 1974.

「도협월보」 원고모집

도협월보는 會員들 相互間의 情報交換과 學術發表 討論의 廣場으로서 활발히 利用되어져야 하겠읍니다. 앞으로 會員 相互間의 情報交換을 위한 紙面을 大幅 늘이는 한편 圖書館專門誌로서의 面貌를 갖추어 會員들에게 보다 親密感을 줄 수 있도록 編輯할 計劃입니다.

이에 會員 여러 분들의 聲援을 바라며 다음 要領으로 積極 投稿하여 주시기를 바라는 바입니다.

內 容 : 圖書館學 및 運營實務 研究論文과 會員人事소식, 뉴스, 館界動向 其他 본 월보에 掲載할 수 있는 內容의 글.

原稿枚數 : 30~50枚 內外(200字 원고지)

보 낼 곳 : 協會 事務局