

정보사회의 도서관경영

전 명 숙*

목 차	
1. 서 론	4.1 계 획
2. 도서관경영의 정의 및 이론	4.2 조 직
2.1 정 의	4.3 지 휘
2.2 시스템이론	4.4 통 계
2.3 상황적합이론	4.5 예 산
3. 외부 환경과 도서관시스템 경영	5. 요약과 결론
4. 도서관시스템 내의 경영	

1. 서 론

도서관경영은 도서관이라는 물질문화에 대한 이용문화다. 정보사회에서 도서관이 전산화되면 문헌이 기계화 되어 도서관이 시스템을 이루면서 세계의 도서관이 하나의 도서관이 된다. 그리고 전산화된 도서관에 적합한 도서관경영을 하게 된다.

이미 선진국에서는 도서관이 완전히 전산화되어 전문직 사서들이 이러한 도서관에 알맞는 과학적인 도서관경영을 하고 있고 이것에 관한 많은 연구가 발표 되고 있다. 한국도서관에서도 국립중앙도서관에 수집된 문헌을 무료로 '하이텔'을 통하여 검색할 수 있고, 교보문고, 종로서적등의 대형서점들이 '천리안'을 통하여 도서 목록을 제공하므로써 컴퓨터로 도서를 주문하는등 비교적 많은 도서관이 부분적으로 전산화 되어있다. 그리고 동아일보사에서는 CD로 인명록을 출판하여 한국자료도 뉴미디어로 검색하게 되었다. 이렇게 한국의 도서관이 정보사회 도서관으로 갑자기 발전하고 있으므로 정보사회 도서관의 경영을 필요로 하고 있다.

* 덕성여자대학교 부교수

1. 1 연구의 목적

컴퓨터는 외국에서 발명되고 개발되어 외국 도서관에서 먼저 이용하기 시작 하였으므로 외국에는 그 개발 필요성으로부터 도서관이 전산화 되는 모든 과정과 전 산화를 끝마친 도서관경영에 관한 많은 연구가 되어 있다. 이러한 연구를 재정리하 여 이론화 시키므로써 전산화된 한국도서관에 응용할 수 있다. 또한 이러한 이론은 미래의 한국 도서관경영에 관한 전반적인 이해를 증진시킨다.

그러므로 이 논문은 정보사회에서 실제로 사서들이 도서관을 과학적으로 경영하 는데 도움이 되고 나아가서 정보,도서관학의 새로운 이론을 형성하는 것을 목적으 로 한다.

1. 2 연구의 제한점

여러가지 자료를 수집하고 분석할때 연구자의 도서관 현상을 바라보는 이론적 시 각이 연구결과에 영향을 미칠 수 있다.

1. 3 가설

도서관이 전산화되면 도서관이 시스템을 이루며 도서관경영도 변하게 된다는 기 본 가설을 세우고 다음과 같이 작업 가설을 세워서 이 연구를 전개하게 된다.

1.3.1. 도서관이 전산화 되어 시스템을 이루면 도서관 외부환경과 도서관 내부시 스템은 밀접한 관계를 맺게 되어 도서관 외부와 내부는 구별이 없어진다. 즉 사회 환경은 끊임없이 변화하면서 도서관 내부조직이나 사서에게 크게 영향을 미친다.

1.3.2. 도서관이 전산화되어 시스템을 이루면 전문사서는 도서관시스템 외부에 서 요구되는 새로운 봉사를 하게 된다. 즉 여러가지 국가정책이나 협력망에 관계되 는 봉사를 하게 되므로 국제적인 사서가 된다.

1.3.3. 도서관이 전산화되어 시스템을 이루면 도서관 내부에서는 전문사서가 경영을 하게된다. 그리고 환경 변화에 적응하기 위한 여러가지 일시적인 프로젝트를 수행하게 된다. 문헌과 관계되는 도서관내의 반복적인 단순업무는 기계가 대치하므로 기존의 많은 도서관 봉사는 비사서가 맡게 된다.

1.4 자료수집과 분석

여러가지 정보사회에 관한 정보를 수집하여 이 연구의 방향을 세웠다. 그리고 전산화된 도서관에 관한 여러가지 논문을 수집하고, 미국의 위스컨신대학교, 일본의 오사카대학교를 방문하여 도서관현상을 관찰한후 자료를 수집하기도 하였다. 이러한 자료를 귀납적으로 분석하고 해석하여 전산화되지 않은 기존의 도서관과 비교하므로써 정보 사회의 도서관경영에 관한 하나의 포괄적인 이론을 성립하게 된다.

2. 도서관경영의 정의 및 이론

2.1 정 의

도서관 경영을 이전에는 '도서관운영'이나 '도서관 조직과 관리'라고 부르고 도서관이 전산화된 현재에는 '도서관경영'이나 '도서관관리'라는 용어를 많이 사용하고 있다.

미국도서관협회의 정의에 의하면 'Administration'과 'Management'는 같은 뜻이다." 즉 경영이나 관리는 조직의 목적을 달성하기 위하여 계획,조직,지휘,통제를 하므로써 조직의 모든자원을 조정하는 과정이다."

위의 정의에 의하면 도서관경영이나 관리는 이용자들에게 봉사하기 위하여 계획, 조직, 지휘, 통제를 하므로써 도서관의 3요소인 문헌, 건물, 사서를 가장 효과적으로 결합하는 과정이라고 볼 수 있다.

1) 'Administration'과 'Management'는 둘다 '경영'과 '관리'로 번역된다.

2) ALA Glossary of library and information science. Chicago: ALA, 1983. p. 139.

한편 'Administration'은 좀 더 넓은 뜻으로 조직의 목적을 달성하기 위하여 계획이나 정책을 세우고 'Management' 하는 것으로 생각하기도 하므로 'Management'가 좀 더 범위가 적은 뜻으로 쓰이기도 한다.³⁾

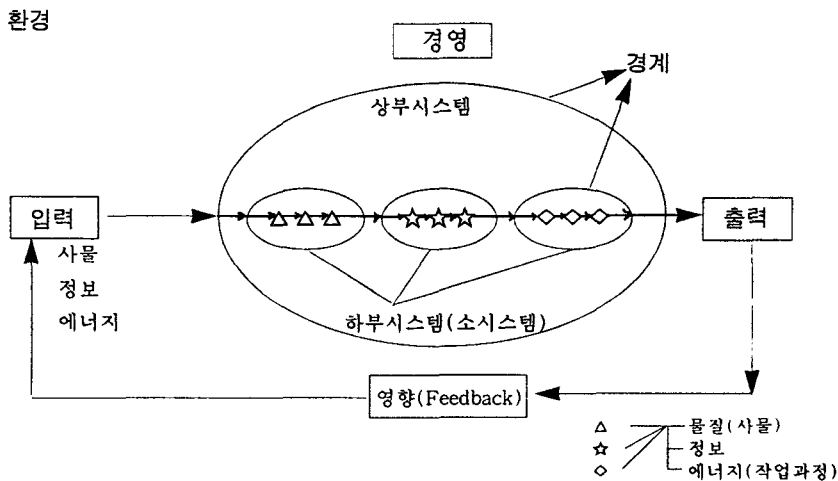
경영은 업무관리와 경영관리로 나눌 수도 있다.⁴⁾ 정보사회에서는 도서관의 업무는 모두 전산화되어 경영관리 활동만 남게 되므로 결국 사서는 직원을 관리하게 된다. 이런 의미에서 미국도서관협회의 경영이라는 정의는 전산화된 도서관에 전적으로 적용되는 개념이라는 것을 알 수 있다.

2.2 시스템 이론³⁾

전산화된 도서관내부 현상은 시스템이론을 적용하여 이해할 수 있다.

시스템이란 전체의 공동목적을 위하여 상호작용하면서 기능하는 여러개의 활동 부서들로 이루어진 한 조직체로 그 특징은 다음과 같다.

〈그림 1〉 도서관시스템



3) Ibid., p. 4

4) 이승중, 경영학원론, 서울:도서출판 석정, 1986, p. 95.

5) 전명숙, "도서관 상호대차제도의 이론과 응용," 도서관학 13(1986) : 46.

2.2.1. 구성요소, 목적 및 시너지

시스템은 전체 시스템의 기능을 수행하기 위하여 각각의 목적을 가지고 있는 전문화된 여러개의 상부(上部)와 하부(下部) 시스템으로 이루어져 있다. 즉 도서관 시스템은 수서, 정리, 참고봉사, 대출시스템 등으로 구성되어 있다.

상부 시스템은 목적이 다양하고 많으며 하부 시스템은 목적이 간단하고 수가 적어진다. 전체 시스템의 목적은 하위시스템 목적의 단순한 총합이 아닌 새로운 특성 즉 시너지(synergy)를 일으킨다. 예를 들면 도서관에는 각각 기능이 다른 수서, 목록, 참고봉사 시스템 등이 합하여 정보전달이라는 시너지를 일으킨다.

이러한 시스템들은 서로 상호의존하여 기능하며, 하위시스템은 전체 시스템에 한 부분으로만 이해된다. 그리고 한시스템의 출력이 다른 시스템으로 입력되므로 서로 연결되어 있다. 즉 도서관 수서시스템의 출력이 목록시스템의 입력이 되고, 목록시스템의 출력은 대출시스템의 입력이 된다.

시스템의 구조는 시계와 같다. 시계속에는 크고 작은 많은 톱니바퀴가 서로 물고 계속하여 돌아간다. 이들 모든 톱니는 하나하나가 동등하게 중요하나 시계는 톱니바퀴와는 아무관계 없는 '시간'이라는 시너지를 생산한다.

2.2.2. 입력. 경영. 출력. 경계. 영향

시스템은 경계에 의하여 환경과 나누이게 되며 물질, 에너지, 정보를 입력한다. 입력된 것이 서로 연결되는 하위시스템 과정을 적절히 거치는 동안 각 시스템이 조화되면서 입력의 효과를 최대로 나타내게 되는데 이것이 경영이다. 입력한 것이 경영되면서 경계를 넘어 환경에 영향을 주는 것이 출력이다. 출력은 다시 입력이나 환경에 영향을 주게 된다.

2.2.3. 정적(Static), 동적 균형상태(Dynamic equilibrium)

균형은 여러 시스템이 조화를 이루는 것으로 조정이라고도 표현된다. 시스템의 정적인 상태는 현상유지의 상태로 발전이 없고 역기능이 커지므로써 시스템이 와해되고 사장된다. 시스템의 동적 균형상태는 항상 시스템이 움직이며 향상되는 상태이다.

2.2.4. 폐쇄적 시스템(Closed system)과 개방적 시스템(Open system) 혹은 기계적 시스템(Mechanical system)과 유기적 시스템(Organic system)

폐쇄적 시스템은 입력하여 입력의 결과가 예상한 대로 출력하는 기계적 시스템이다. 개방적 시스템은 시스템이 환경과 상호작용하면서 환경변화에 적응하는 시스템이므로 시스템 입력의 결과가 곧 출력이라고 예측하기는 어렵다. 전산화된 도서관은 다른 도서관이나 환경과 밀접한 관계를 맺으면서 개방 시스템이 된다.

시스템 이론은 도서관 내부의 구조나 기능을 확실히 설명하나 환경의 변화를 반영하지 못하므로 환경과 도서관시스템의 관계를 밝히는 상황적합이론이 필요하다.

2.3 상황적합이론 (Contingency Theory)⁶⁾

상황적합이론은 환경과 도서관시스템의 관계를 밝히는 이론이다. 즉 환경이 도서관시스템에 미치는 영향이나, 도서관시스템의 환경에 대한 적응, 혹은 환경과 도서관시스템이 어떻게 조화를 이룰때 도서관시스템이 능률적으로 봉사할 수 있는가를 설명하는 이론이다.

특정 도서관시스템은 그 구조나 과정 그리고 규모가 하나 하나 다 다르다. 설사 도서관시스템이 다 같다고 하더라도 그 환경이 시대적으로나 지역적으로 다 다를 뿐 아니라, 특정 도서관이 처해 있는 특수상황 즉 컴퓨터기술의 발달상태, 전산망 등이 모두 다르므로 도서관경영도 상황에 따라 각기 다르게 된다.

3. 외부 환경과 도서관시스템 경영

도서관시스템이 전산망을 통하여 개방 시스템을 이루면서 끊임없이 변화하는 환경의 영향을 받게 된다. 즉 도서관 환경속의 경제발전, 인구증가, 정보기술 발전상태, 국가 정보정책의 변화, 국가도서관이나 타 도서관의 발전, 이용자의 변화 등이 영향을 주어 도서관시스템 내부에도 변화를 가져온다. 거시적으로는 도서관의 조직

6) 이승중, Op cit., pp. 156-160.

을 변화시키고 그 결과 시스템의 미시적면인 사서와 비사서의 봉사를 변하게 하고 도서관내의 인간관계도 달라지게 된다. 이렇게 개방 도서관시스템의 환경은 항상 변화하므로 불확실하고 예측하기 어렵다. 따라서 이 영향을 받은 도서관 시스템 내부의 변화도 불확실하고 예측하기 어렵게 된다.

정보사회에서는 도서관이 커다란 시스템을 이루면서 환경속의 도서관 봉사가 통합된다. 즉 대학, 특수, 공공, 학교 도서관의 관종별 봉사가 구별없이 된다. 다만 도서관의 봉사는 특정 전산 협력망의 가입이나 뉴미디어 소장여부에 따라 구별된다. 미국 중서부에 있는 밀워키시(市)의 공공도서관에는 특수 상업도서관이 설립되었고, 영국 웨일스 국가도서관은 아베리티스대학도서관과 협력하여 봉사한다. 비공식 커뮤니케이션을 위주로 수집하던 회의자료관, 해당 분야의 전문가를 알려주던 레퍼럴정보관, 진행중인 연구에 관한 정보를 수집하여 제공하는 클리어링하우스, 현장으로 찾아가서 개인접촉을 통하여 이용 가능한 정보를 알리는 현장기술정보봉사(Information liason office)는 감소 된다. 도서관 모체조직에서도 비슷한 기능이 있는 고서부, 신문사, 컴퓨터센터, 미디어센터 등이 전산망을 중심으로 통합되면서 도서관 기능이 크게 달라진다. 심지어 어떤 대학 도서관은 도서관학과까지도 책임지게 되었다.⁷⁾

환경과 도서관시스템이 이렇게 밀접한 관계를 맺으면서 도서관 내, 외부가 연결되어 도서관 내부와 외부의 구별이 없어진다. 그리고 환경에는 많은 새로운 봉사가 시작된다. 외부 봉사의 내용은 국가정보정책, 저작권문제, 도서관 협력 등 다양하다.

도서관 외부의 일은 주로 도서관 관장과 전문 사서가 맡게 된다. 미국의 42개의 도서관 관장과 사서에게 질문지를 보내서 연구한 결과를 보면 관장은 도서관 외부 환경의 일을 잘할 수 있는 자격을 갖추어야 하고, 외부의 일을 잘해야 능력있는 관장으로 평가되었다.⁸⁾ 도서관 사서들도 도서관 외부나 내부의 봉사를 구별하지 않는다. 또한 도서관이나 도서관이 속해 있는 지역보다는 국가적 협력망을 가장 중요시

7) B.J.Busch. *Integration of public and technical services functions. Observations on organizational change in six member libraries of the Association of Research Libraries*, Association of Research Libraries, Washington, D.C., 1986. p.5.

8) Joanne Euster. "The activities and effectiveness of the academic library director in the environmental context." (Ph.D. dissertation, Univ. of California, 1986.)

한다.⁹⁾

도서관 관장이나 전문 사서는 이렇게 시스템 밖에서 활동하거나 시스템 경계에서 도서관 밖의 시스템과 도서관 내부시스템을 연결하는 업무를 맡게 된다.

4. 도서관시스템내의 경영

도서관 내부에 사서는 도서관 외부와 내부의 기능을 구별시키도록 한다. 즉 사서는 도서관의 상부와 하부 시스템의 목적을 세우므로써 여러시스템을 구별시키고, 도서관 봉사를 전문화시키면서, 각 시스템이 균형을 이루도록 한다. 사서는 이렇게 세분화된 시스템을 다시 연결시킴으로써 하부 시스템을 전체 도서관 상부 시스템으로 통합시킨다. 기존의 봉사는 컴퓨터로 기계화되므로, 전통적으로 사서들이 하던 여러가지 단순한 반복적 업무는 모두 비사서에게 물려주게 된다. 사서는 기계로 할 수 없는 도서관시스템내의 모든 계획(plan)을 하고, 이것을 수행할 직원을 조직, 지휘하고, 통제하며 예산을 세우게 된다.

4. 1 계획 (Planning)

전산화되지 않은 도서관의 목적은 철학, 스태프 매뉴얼, 지침안내, 활동, target, quotas, deadlines, purposes 등 여러가지로 불리운다.¹⁰⁾ 전산화된 도서관의 계획은 도서관의 환경, 수서, 조직, 참고봉사, 보관, 이용 등의 여러 상부와 하부 시스템을 구조적으로 세분화시키고 각 시스템이 달성하여야 할 임무와 목적 및 목표를 결정하는 과정이다. 이 계획에는 시스템밖 환경속 변화에 적응하기 위한 수시(隨時)계획과 문헌봉사를 위한 수단이나 방법 즉 정책과 절차를 결정하는 상설(常設)계획이 있다.

전산화된 도서관에서는 시스템이 환경과 구별이 없으므로 환경과 시스템의 경계

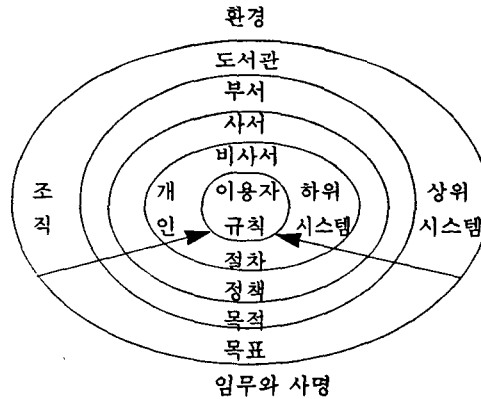
9) Susan Martin. "Governance issues for automated library networks: (PH D.dissertation, University of California, Berkely, 1983.)

10) Robert D. Stuart. *Library management*, 3rd ed. Libraries Unlimited, 1987.

와 목적을 정확히 설정하므로써 도서관 봉사를 확실히 규정하게 된다. 즉 컴퓨터 단말기가 있는 곳에서는 정보를 수집하고 이용시키는 봉사를 아무데서나 다할 수 있으므로 각 하위 시스템의 목적을 정확하게 세우므로써 도서관 봉사가 중복되거나 누락된 것이 없이 하고, 하위 시스템을 전문화시키고 연결시켜서 전체 도서관 시스템이 기계와 같이 운영되도록 한다.

전산화된 도서관의 계획은 상, 하위 도서관시스템에 따라서 다음과 같이 임무, 목표, 목적, 정책, 절차, 규칙으로 나누고 있다.

〈그림 2〉 계획과 시스템



4.1.1 임무와 사명 (Mission)

이것은 도서관 시스템의 환경인 사회가 이론이나 전통으로 도서관에 부과하는 과업으로 도서관의 사회적 목적이나 역할이다. 예를 들면 미네아폴리스 공공도서관의 사명은 다음과 같다.¹¹⁾

“The Minneapolis Public Library and Information Center selects, acquires, organizes, and preserves books and other materials of contemporary interest and permanent value for the education, intellectual stimulation and pleasure of the

11) Ibid., p. 32.

entire community.....”

(미네아폴리스 공공도서관과 정보센터는 최신의 관심을 반영하거나, 교육상 영원한 가치가 있거나, 지적인 자극을 주거나, 전체 지역사회 주민에게 즐거움을 주는 여러가지 도서와 자료를 선택, 수집, 조직하고 보존하는 것)으로 진술하고 있다.

미국의 발티모아군(郡) 공공도서관의 장기계획중 사명은 다음과 같다.¹²⁾

“The mission of the Baltimore County Public Library for 1983-1988 is: To make readily available to Baltimore County residents library materials and information services proportionate to levels of demand and use, and to provide access to materials and information outside the library system”

(1983년부터 1988년까지의 발티모아군 공공도서관의 임무는 주민들이 필요로 하고 이용할 수 있는 도서관 자료를 소장하여 신속한 봉사를 할 뿐 아니라 발티모아군 이외의 여러 도서관의 자료와 정보도 이용할 수 있도록 한다.)

임무와 사명은 각 시스템 목적을 설립하는데 가장 기본이 되고 이론적인 출발점이 된다. 즉 환경속에서 모든 시스템이 하위시스템으로 차례로 나누어지게 되며 임무와 사명에서 목표, 목적, 정책 등등이 파생되기 때문이다. 따라서 임무와 사명은 모든 도서관 하위시스템 목적에 공통이 된다.

도서관시스템이 클수록 임무와 사명이 복잡하며, 그안에 여러가지 하위시스템의 목적이 다양하게 존재하므로 업무수행이 복잡하고 시간이 많이 걸린다. 위에서 예를 들은 미네아폴리스 공공도서관에는 도서관의 자료를 수집하고, 정리 조직하고 이용시키는 다양한 하위시스템이 있으나, 작은 자료실은 오직 정보 요구에 응하기만 하므로 간단한 시스템으로 업무도 간단하다.

시간적으로 보면 상위시스템의 임무와 사명은 가장 장기적인 것으로 좀처럼 변화하지 않지만 하위시스템으로 내려 갈수록 목적이나 절차는 단기적으로 시간적 제약을 받게 된다. 그러나 임무와 사명도 사회가 크게 변화할때 바뀌게 된다. 예를 들면 1983년 미국 매릴랜드주 발티모아 도서관 시스템은 전산화되면서 그 임무를 도서관 내에서는 좀더 이용자의 요구에 맞는 봉사를하고 도서관 외부에도 봉사를 하도록 바꾸었다.

12) Ibid., p. 237.

4.1.2 도서관시스템의 목표

목표는 도서관 운영의 정신적인 기반으로, 도서관이 달성하려는 최종적인 결과로서 도서관의 평가기준이 된다.

발티모아군 공공도서관의 임무에서 파생된 도서관시스템의 목표는¹³⁾

목표 1. To provide collections in a variety of formats which reflect community demand and use.

(지역사회가 요청하는 여러가지 형태의 자료를 수집하는 것이다.)

목표 2. To make the collection more accessible and easier to use.

(장서에 쉽게 접근하여 많이 이용할 수 있도록 하는 것이다.)

산디에고에 있는 캘리포니아 대학도서관은 다음과 같은 목표를 진술하고 있다.¹⁴⁾

가. To provide a collection of resource materials adequate to support the instructional and reasearch programs.

(교육과 연구 프로그램을 지원하기 위한 적당한 자료를 수집한다.)

나. To develop and maintain adequate library facilities.

(적당한 도서관 시설을 유지하고 발전시킨다.)

다. To make the Library's collections and its reference and other public services accessible to faculty, students and staff of the university ...

(교수, 학생, 직원은 물론 산디에고 지역에 있는 모든 다른 개인들과 공적, 사회적기관, 산업체들이 도서관 장서와 참고봉사, 그리고 다른 공중서비스를 쉽게 이용할 수 있도록 하는 것이다. 또한 이러한 목표를 달성하기 위하여 장서를 수집하여 봉사할 수 있는 자격을 구비한 직원을 뽑아서 육성하는 것이다.)

4.1.3 정책

위의 산디에고에 있는 캘리포니아 대학도서관의 목표에서 나오는 정책은 다음과 같다.

가. 도서를 수집한다.

나. 마이크로자료를 수집한다.

13) Ibid., p. 237.

14) Ibid., p. 33.

4.1.4 절차

모든 수집절차는 전산화되므로 수서봉사 절차는 기계가 대치하고 수서시스템의 사서에 관한 정책만 남는다. 즉 언제, 누가, 무엇을 얼마나 많이 구입하는가?

예: 수서사서는 1월 첫째주까지 도서10권을 교보문고에 주문한다.

4.1.5. 규칙

규칙은 수서과 직원이나 이용자가 수서 정책과 절차를 따라야 하는 것으로 위반하는 경우 사서는 인사고가에서 벌점을 받고 이용자는 벌칙을 받게 된다.

1990년 한국의 15개 공공도서관 직원을 조사한 결과 직원들은 도서관의 궁극적 가치인 기본목적, 즉 정보전달보다도 수단적 가치인 지원목적에 더 높은 우선 순위를 줌으로써 목적이 뒤바뀐 현상을 보이고 있다.¹⁵⁾ 또한 지원목적 분야중에는 자료관리를 가장 중요하게 여기고, 일반 도서관 운영을 가장 중요하지 않게 생각하며, 앞으로도 시설 운영하는 것을 가장 중요하게 생각하고 있다. 즉 한국 사서들은 전체 도서관시스템의 근본 목적인 정보전달보다는 아직도 본인들이 속해 있는 단거리적인 하위시스템의 목적만 따라서 봉사하는 것을 알 수 있다.

위에서 본 바와 같이 도서관시스템 내에서는 문헌과 관계되는 기존의 봉사가 전산화되어 기계적으로 임무, 목적, 정책, 절차에 따르는 반복되는 상설(常設)계획을 세우게 되었다. 그러나 시스템밖 환경속의 변화가 도서관시스템 내부에 영향을 주게 되므로 이러한 끊임없는 변화에 적응하기 위한 전략계획을 필요로 하게 된다.

4.1.6 전략계획

Glueck와 Jauch의 정의에 의하면 전략계획은 환경변화에 대응하면서 기업목적을 달성하기 위한 포괄적이고 통합적인 계획이다.¹⁶⁾ 도서관시스템의 전략계획은 외부환경의 변화 특히 컴퓨터 기술 발전이나 협력망에 영향을 받아서 수시(隨時)로 관리계획이나 업무계획을 세우는 것이다. 환경은 불분명하고 확실하지 않으며 예측하기 어렵다. 따라서 도서관시스템의 환경에서 얻은 자료에 의한 수시 계획도 불분명하고 확실하지 않으며 예측하기 어렵다.

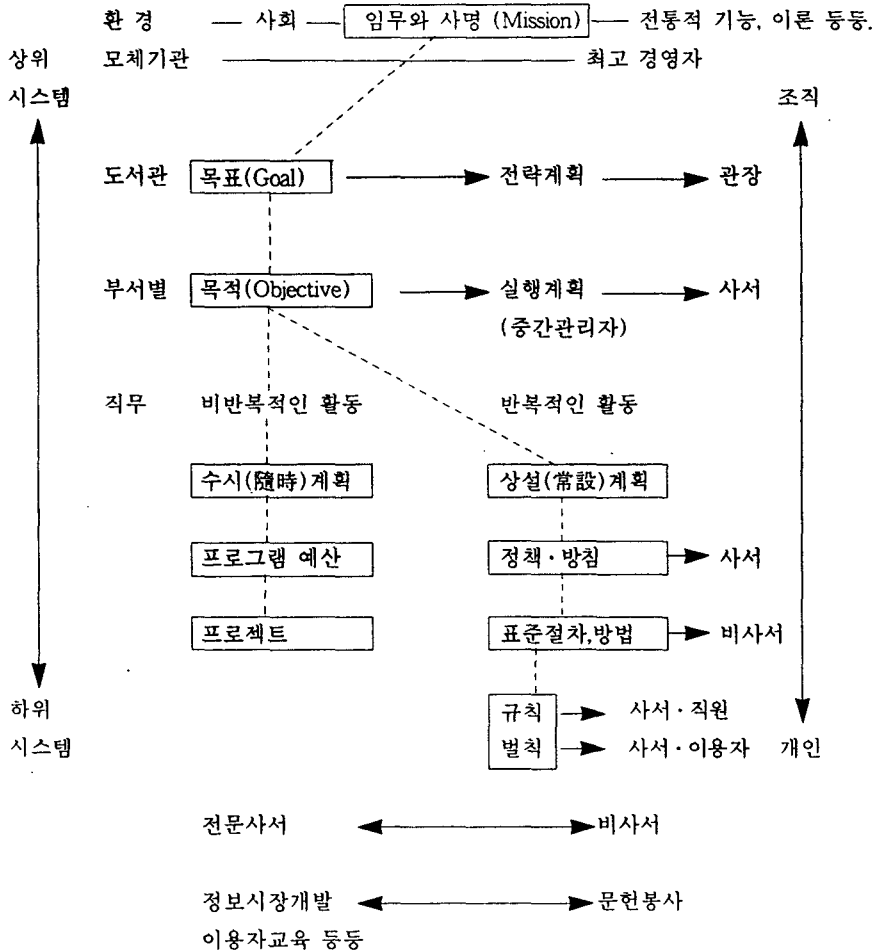
15) 이용남, "공공도서관 목적구조에 관한 연구," 도서관학 22 (1922) : 29-82.

16) W.R. Glueck and L.R. Jauch, *Strategic management and business policy*, McGraw-Hill, 1984, p. 5.

전략계획을 세우기 위하여는 환경의 변화를 빨리 인지하고 정보를 얻어야 한다. 그러므로 전략계획을 세우는 도서관 관장이나 전문사서는 환경속의 다양한 회의에 참석하고, 계속 교육을 받아야 한다.

위에서 논의한 도서관시스템의 계획을 요약하면 다음과 같다. <그림 3>

<그림 3> 계획



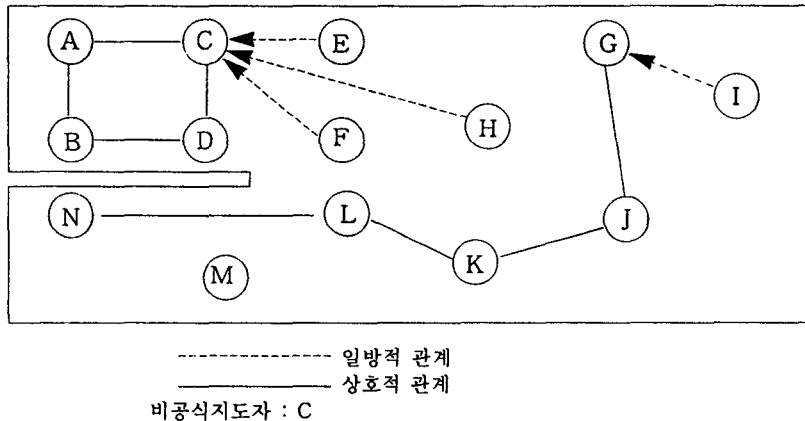
4. 2 조직

조직은 도서관시스템을 최소의 하위시스템으로 나누어 전문화 시킴과 동시에 이러한 하위시스템들을 연결시켜 균형을 이루게 하므로써 상위시스템의 목표를 수행시키는 역할을 한다.

전통적인 도서관에서는 최하위시스템의 일상업무 절차가 성문화되어 있지 않으므로 오래 경력이 있는 직원이 업무에 관한 많은 정보를 가지게 된다. 따라서 경력, 연령, 선후배 등에 따른 비공식조직의 역할이 커진다.

비공식조직은 도서관에 파벌을 형성하게 되므로 전체 도서관 시스템의 목적이 쉽게 망각되고 수서시스템, 참고봉사시스템 등의 각각 독립된 부서로 나뉘게 된다. 일반적으로 비공식조직은 뉴미디어 도입에 따르는 변화에 저항한다. 나이 많고 경력 많은 사람은 새로운 기술이 도서관에 들어와서 도서관이 변화하는 것을 싫어하게 되고 반발하기 때문이다. 미국에서 도서관이 전산화될 때 가장 반발하는 사서들은 도서관 경력이 많은 사서들이었다.

〈그림 4〉 비공식조직¹⁷⁾



17) 임익순, 현대경영학원론, 박영사, 1985, p. 286

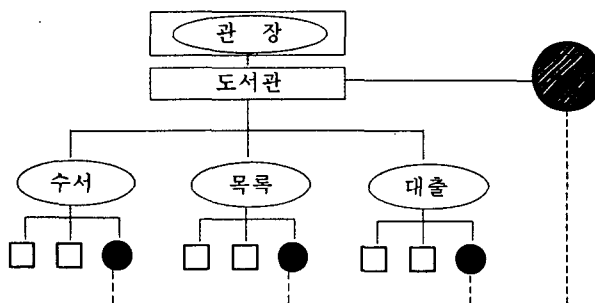
일상업무의 절차나 목적이 성문화되면서 업무를 수행하는 직원들은 무시되고 도서관 업무를 중요시하는 관료체조직이 형성되게 되었다. 모든 업무는 문서화된 조직의 정책, 절차에 따라서 수행된다.

관료제의 피라미드 구조는 기계적, 수직적 조직으로 단순하고 반복적인 업무인 대출봉사를 하는 부서에 적합하다.¹⁸⁾ 컴퓨터를 통하여 이용자의 요구에 수시로 따라야하는 정보검색봉사나 환경에 의하여 수시로 변하는 이용자 교육 등의 도서관 봉사에서는 조직이 수평적, 유기적으로 변하고 있다. 따라서 도서관 내부시스템의 관료조직의 영구성이 해체되며 조직에 대한 충성심도 줄어들고 사서들의 전문지식을 기초로 다음과 같이 여러가지 조직이 구성된다.

4.2.1 직능적 권한 (Functional Authority)

도서관시스템이 환경에 적응하여 환경과 일체가 되면서 도서관에 영향을 미치는 외부의 힘이 커지게 된다. 즉 행정당국, 협력망 등의 영향이 커지며 도서관은 이러한 환경속에 속한 직원에게 의존하게 된다. 또한 환경과 도서관을 연결하는 조정관 (coordinator)이 많아진다.

〈그림 5〉 직능적 권한¹⁹⁾



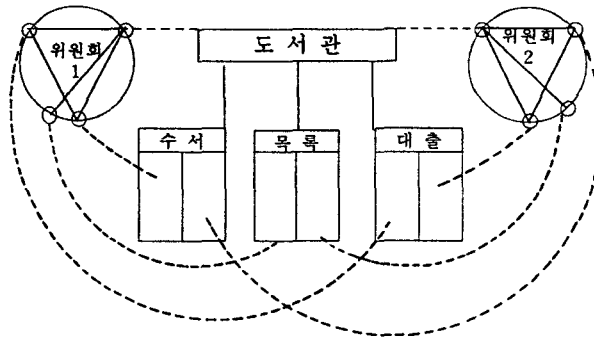
18) Braddley Rediger, "Bureaucratic and individual knowledge and action in the public services units of an academic library." (Ph.D. dissertation, University of Pittsburgh, 1991.)

19) 최종태, 현대조직론, 경세원, 1985, p. 436

4.2.2 위원회(Committee)

도서관시스템 전체에서 제기되는 여러가지 문제를 전체시스템 수준에서 해결하기 위하여 각 하위시스템 부서에서 사서를 일시적으로 소집하여 위원회를 구성한다. 문제를 해결하면 각자 속한 시스템으로 다시 돌아가므로써 필요한 때 하위시스템들이 긴밀하게 작용할 수 있다. 예를 들면 전산위원회, 건설위원회 등으로 특정한 문제에 대한 의사결정이나 절차를 결정한다.

〈그림 6〉 위원회²⁰⁾



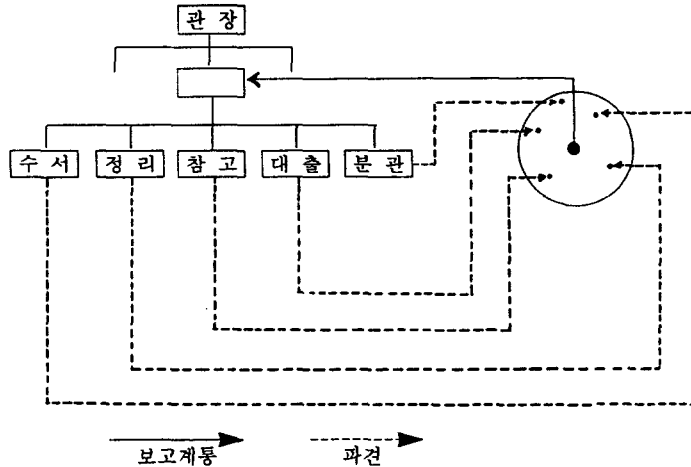
4.2.3 프로젝트 조직 (혹은 태스크 포스(Task force) 조직)

환경변화에 따른 특정 프로젝트나 사업을 수행하는 조직이다. 사서가 자기의 부서를 떠나서 프로젝트장 밑에서 일하다 프로젝트가 끝나면 해체되는 조직이다. 예를 들면 목록을 전산화할 때 목록 부서의 직원이 자기 부서를 완전히 떠나서 전산 목록이 완성될 때까지 전산부서에서 업무를 하게 된다. 일단 전산화 프로젝트가 끝나면 자연스럽게 이 조직이 해체된다.

현재 미국의 전산화된 많은 도서관에서는 도서관의 수서, 조직, 참고봉사에서 전문사서를 일시적으로 추출하여 태스크 포스 조직을 형성한 후 전체 도서관시스템에 관한 여러가지 종합평가를 수행하고 있다. 예를 들면 미국템플대학 도서관에서는 1년간에 걸쳐 24명의 사서를 4개의 태스크 포스 조직으로 구성하여 도서관의

20) Ibid. p. 456

<그림 7> 태스크 포스 조직²¹⁾



(가) 공공봉사부의 조직, (나) 인사와 관리, (다) 정보기술과 공공봉사 그리고 (라) 도서관이용자와 그들의 변화하는 요구를 종합 검토하였다.²¹⁾

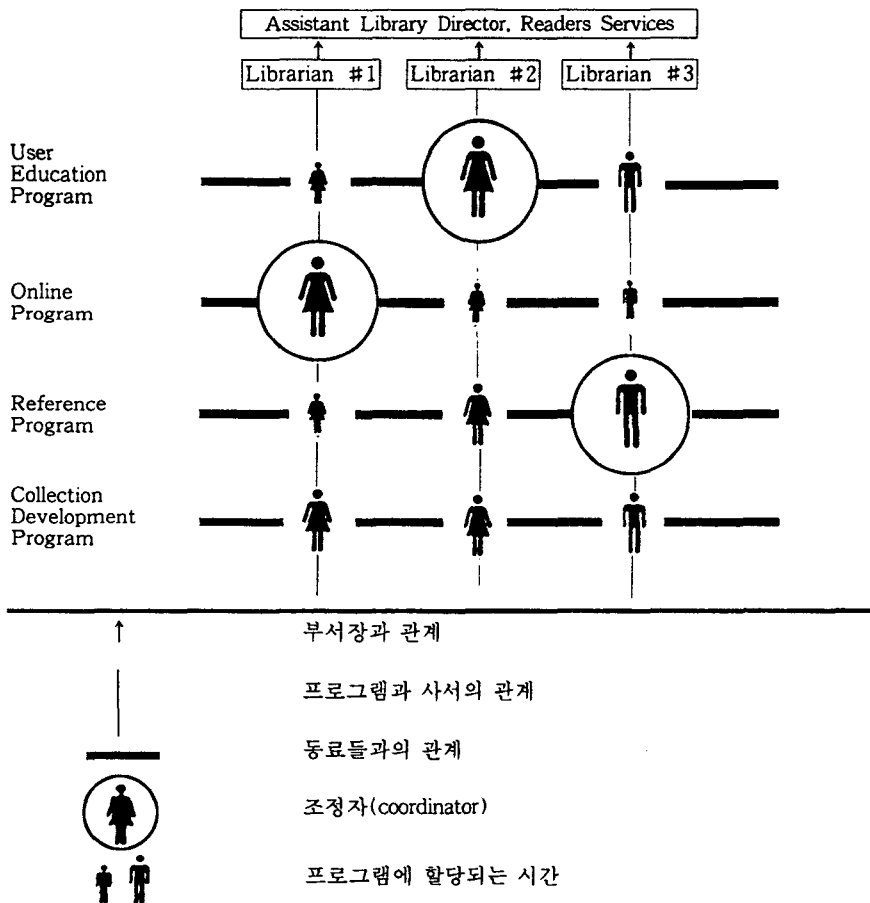
4.2.4 선형 조직(Matrix Organization)

이것 또한 특수 프로젝트를 수행하기 위하여 사서를 각 부서에서 뽑아서 필요한 전문기술을 시간제로 발휘하게 하는 방법이다. 즉 프로젝트 중심으로 전문화된 기존의 도서관 시스템의 목적과 기능을 혼합하여 효과적으로 도서관 시스템을 일시적으로 조직한 것이다. 이 조직은 환경변화가 많은 상황에서 고급인력이 부족하고 고도의 기술장비가 부족할 때 조직 자원을 효율적으로 사용할 수 있게 한다. 또한 선형조직은 극단으로 전문화된 하위시스템을 연결하여 전체시스템을 능률적으로 운영하는 방법이다.

21) 신유근. 조직론, 다산출판사, 1982. p. 218.

22) Temple University public services study report, One of a series of self-studies and research projects, Final report, Association of Research Libraries, Office of Management Studies, 1985.

〈그림 8〉 선형조직²³⁾



〈그림 8〉을 보면 샌프란시스코 주립대학 도서관에서는 대출부서에서 이용자 교육이나, 온라인 교육을 시킬 때 수서부서나 참고부서의 사서가 시간제로 참가하여 전문적으로 교육을 시킨다. 목록부서에 소속된 사서가 참고봉사부나 수서부에서 일하며 이용자교육에 참가하기도 한다. 펜실바니아대학 도서관의 수서사서는 2/3는 수서과에서 나머지 1/3시간은 대출부서에서 일한다.²⁴⁾

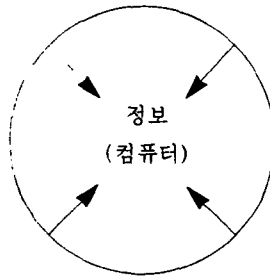
23) Stueart, Op. cit., p. 90.

24) Busch, Op.cit.,p. 3.

4.2.5 자유형 조직(Free Form Organization)

이것은 특정 시기에, 특정 요구에 맞도록, 정보의 흐름에 따라서 형성되는 조직이다. 이 조직은 환경변화에 따라 컴퓨터를 통하여 정보의 흐름을 조작할 수 있으므로 고도로 융통성이 있다. 예를 들면 도서관 정보검색 시스템부서의 조직이다.

〈그림 9〉 자유형조직



이러한 도서관 조직에 다음과 같은 직원이 배치된다.

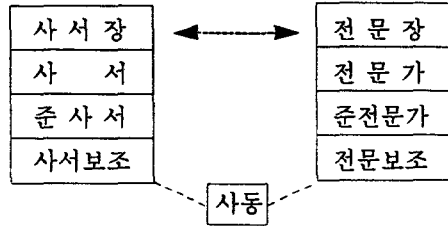
4.2.6 직원

직원은 전문지식을 중심으로 외부환경의 문제를 해결할 수 있는 능력에 따라서 전문직과 비전문직으로 구별할 수 있다. 즉 변화에 대응하여 빈번한 의사결정을 해야 하면 전문직이다. 도서관 업무를 세분화하여 기계로 대처할 수 있으면 비전문직이다. 기존의 문헌과 관계되는 도서관 봉사가 컴퓨터로 기계화 되면 의사결정을 요구하지 않게되자 전통적으로 사서들이 하던 여러가지 간단하고 반복되는 업무는 모두 비사서에게 물려주게 되므로 전문사서직과 비사서직의 구별이 확실하게 된다.

한편 환경속에서는 전산센터, 미디어센터, 출판사, 신문사 등이 통합되면서 도서관내에는 전문지식을 가진 사서와 비사서 즉 라인과 전문 스태프가 공존하게 된다. 참고사서, 목록사서등 전통적인 도서관 전문직과 뉴미디어나 컴퓨터를 다루는 시스템사서(Systems librarian), 학부에서 특정주제를 전공한 정보검색 부서의 스태프, 미술을 전공한 홍보물 제작 스태프 등등 전문지식을 소유한 스태프를 배치하게 된다. 그러므로 라인과 스태프는 동등하게 중요하며 두개의 다른 길(Dual career

lattice)을 통하여 승진하게 된다.²⁵⁾

〈그림 10〉 라인과 스태프의 승진



문헌과 관계되는 하위도서관 시스템을 작게 나눌수록 기계와 같이 전문화시킬 수 있으므로 업무가 간단하고, 지루하며, 대부분 업무 절차에 따라서 수행된다. 이러한 업무에는 임시직이나 2-3시간씩 시간제 비사서 직원을 배치하게 된다. 이 방법은 업무를 능률적으로 수행시킬 뿐 아니라 인사업무에 융통성을 주고 예산을 절약시킨다. 그러나 전문사서는 많은 소시스템과 시스템의 연결을 감독하며 통제하게 된다. 또한 많은 수의 직원을 거느리게 되며 수시로 바뀌는 직원을 교육하게 된다.

위스컨신 대학에서는 카드목록을 프린트하는 직원은 고등학교를 졸업한 비사서로 하루에 3시간씩 고용하고 있었다. 상호대차부에서 청구된 자료를 봉투에 넣어 우송하는 직원도 3시간씩 고용하였다. 일본 오시카 대학에서는 대출부에 오전만 근무하는 고용인을 두고 있었으며 목록부에서는 하루에 7시간까지 작업하는 시간제 직원이 있었다.

모든 도서관에는 시간제 비사서의 수가 증가하고 있는 추세이다. 특히 대학도서관에서는 아르바이트 학생의 수가 증가할 뿐 아니라 업무의 범위도 넓어져서 수서과 참고과 등 모든 부서에서 일하고 있다.²⁶⁾

도서관내에 비사서나 전문가, 임시직원이 많아지면서 기존의 도서관에서 중요하게 여기던 목록, 정보검색 등의 도서관업무의 질은 떨어진다.

25) Stuert, Op. cit., p. 99.

26) Betty Morris, "Student assistants in academic libraries: A study of training practices." (Ph.D. dissertation, University of Alabama, 1984.)

4.2.7 사무실 환경

여러가지 일시적 조직이 형성되면서 사무실 환경이 바뀌고 있다. 수시로 새로 들어와서 일해야 하는 직원들 때문에 각 부서 사무실은 비좁게 된다. 따라서 전문 사서만이 단독으로 사무용 책상이나 사물함을 이용하고 시간제 직원들은 전용 책상이 없이 공동 책상을 번갈아 돌려가며 이용하게 된다. 위스컨신대학에서는 임시 직원에게는 적은 사물함을 제공한다. 사무용 가구는 기계소리를 피하기 위하여 소리를 흡수할 수 있는 부드러운 직물종류가 이용된다.

휴식공간도 정식직원만 이용하게 된다. 위스컨신대학에서는 정식직원만 휴게실의 열쇠를 소지하고 이용하며 많은 시간제 비사서는 휴게실을 이용할 수가 없었다. 교도대학 도서관에서도 직원휴게실을 시간제로 개방하므로 정식직원만 쉽게 이용할 수 있었다.

4.3 지 휘

지휘는 리더쉽과 직원을 동기유발하는 것으로 나눌 수 있다.

4.3.1 리더쉽

정보사회의 사서는 전문 지식에 기초를 둔 민주적인 리더가 된다. 사서는 전문지식을 기초로 환경과 도서관시스템을 연결하고, 도서관 내부에서도 여러가지 하부시스템을 연결하고 조정하여 이것들을 전체시스템으로 통합하게 한다.

예를 들면 사서는 도서관시스템 밖의 사회나 기술변화를 인지하고 도서관시스템 내에 기술을 들여오는 리더이며 기술 문지기(Technological Gatekeeper)가 된다. 그리고 정보사회의 리더는 이러한 기술변화에 도서관을 적응시키기 위하여 일시적으로 형성되는 각 프로젝트조직의 사서들이 전체시스템의 목적을 수행하기 위하여 협력하면서 원만한 팀워크를 하도록 유도한다. 또한 하부시스템 업무에 관한 책임이나 권한을 해당 비사서에게 맡기므로써 목적관리나 참여관리를 하게되고 따라서 도서관을 민주적으로 운영하게 된다.

사서들이 서로 협력하여 업무를 수행하고 팀워크를 잘하게 하기 위하여 사서는 도서관의 공식조직과 비공식조직을 일치시킨다. 공식조직의 업무는 최고로 기계화

되고 조직은 일시적인 것이 되어 직원들이 정서적으로 불안정하고 업무에 관한 만족감이 적게 되므로 사서는 직원간의 커뮤니케이션을 증진시키므로써 직원들이 심리적으로 안정되고 만족감을 느끼게 한다. 위스컨신대학의 상호대차부의 사서는 한 달에 한번씩 각자 점심값을 지불하는 회식기회를 마련하여 직원들이 개인적으로 친구가 되므로써 서로 잘알고 공식적인 업무를 좀더 능률적으로 수행하게 하였다.

전문사서는 사서나 비사서의 능력을 최대로 개발할 수 있어야 한다. 목적관리, 참여관리, 직원간의 협력은 업무상의 전문지식이 필요한 것은 물론 직원의 성품이 성숙해야 한다. 사서는 직원들이 스스로 자기자신을 인적자원으로 생각하고 장기적인 개인목적에 개발하고 수단을 강구하도록 지도하여야 한다. 즉 전문지식을 발전 시키기 위한 계속 교육은 물론 개인의 인간관을 향상시켜서 개인의 선택이나 자율성을 향상시키며, 암기하는 교육보다 변화하는 순간마다 현명한 판단으로 적절한 의사결정을 할 수 있는 능동적인 인간이 되도록 지도한다.

그리고 사서는 전체 시스템의 목적과 모든 작업과정을 이해하고 일시적 조직에 수시로 변하는 직원이나, 시간제로 바뀌는 많은 비사서에게 정확하게 여러가지 시스템의 목적과 업무과정을 가르칠 수 있는 교육자가 된다. 미국의 도서관내의 사서 교육에 관한 연구에 의하면 신입사서에게 가장 심각하게 강조하며 교육시키는 것은 목록법이다.

4.3.2 동기유발

도서관 하위시스템의 작업은 모두 전산화되었으므로 직원은 기계를 조직하는 간단한 작업을 끊임없이 하게 되므로 업무가 단순하고 지루하다. 이러한 작업을 중요시하고 보람있고 즐겁게 할 수 있도록 직원을 동기유발시켜야 한다.

가. 목적관리 (Management by objectives)

전문사서는 도서관 상하 시스템의 목적을 확실히 하고 그 목적을 관리하므로써 직원을 동기유발시킨다. 즉 직원의 보잘것 없는 단순업무가 하위시스템의 목적을 수행하는 수단이 되고, 전체 도서관시스템의 목적 즉 정보전달에 없어서는 안될 중요한 부분임을 인식시킴으로써 조직의 목적과 직원의 목적을 동일화시켜서 직원을 동기유발시킨다.

나. 참여관리

직원을 소속 시스템의 단기목표, 정책, 절차를 설정하는데 참여시키므로써 각자의 작업목표를 자발적으로 설정하게 한다. 따라서 직원은 목표수행에 흥미를 가지고 적극적으로 노력하게 되며 목표수행에 대한 책임감과 성과에 대한 만족감을 갖게된다.

다. 직무설계

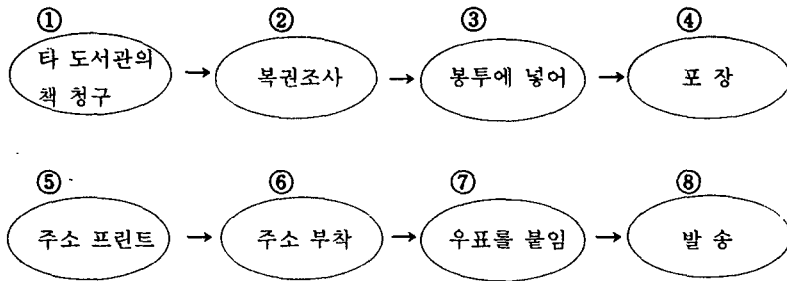
전산화된 도서관에서는 기계로 할 수 없는 업무만을 직원이 하게 된다. 이러한 업무는 도서관의 최하위 시스템에서 이루어지며 작업이 최고로 전문화되어 간단하고, 제한된 시간내에서 수적으로 측정할 수 있다.

예를들면 위스컨신대학의 상호대차의 작업은 다음과 같다.<그림 11>

② 시스템에서는 직원은 복권조사만 하고 ③ 시스템에서는 봉투에 책을 넣기만 하고 ④ 시스템에서는 포장만 하게된다. 이러한 작업은 직원을 기계대신 반복적으로 일하게하며 한시간에 몇개를 포장하였으며 우표를 몇개 붙였는가를 알 수 있게 한다.

그러므로 전문사서는 하위시스템의 직무설계를 다음과 같이 능률적으로 하여 비사서를 동기유발시킨다.

<그림 11> 우송시스템



다-1. 직무 단순화

상하시스템의 목적을 뚜렷이 함으로써 목적 수행에 가장 적합하고 능률적인 절차를 따라서 업무를 수행시키므로써 직원을 동기유발시킨다.

다-2. 직무확대

하위시스템의 업무는 간단하고 반복적이므로 직원들이 기계처럼 일해야 한다. 이러한 간단한 업무를 몇가지 연결하여 다양성을 부여하므로써 직원이 좀 더 인간답게 활동하게 한다. 즉 위스컨신대학 상호대차시스템의 복권조사, 포장하고 주소 쓰고 우표 붙이는 등의 기계적인 업무를 연결하여 계획하므로써 직원을 동기유발시킨다.

다-3. 직무순회제도

직원이 여러가지 업무를 돌아가며 수행하므로써 간단한 업무지만 싫증내지 않고 즐겁게 수행하도록 동기유발하는 방법이 직무순회제도이다. 위스컨신대학에는 도서관내부를 순회하는 사설 경찰들이 있다. 이들은 오전에는 도서관과 서고를 순찰하고 오후에는 대출업무를 한다. 이 두가지 업무는 단순하고, 비슷한 기능이 있고, 비슷한 자격을 요구하므로 순회가능하다. 직원은 두가지 단순하나 다양한 봉사를 하게되므로 즐겁게 일할 수 있고 능률도 오른다.

위스컨신대학에는 각부서를 순회하는 전문사서도 있다. 각부서에서 필요할 때 순회사서를 요구하면 어떤 봉사라도 가서 도와준다. 전문사서가 병가를 낸다던가 휴가를 갈 때 전문사서를 대신하여 그 업무를 즉각 담당하므로써 전체 도서관업무에 지장이 없게 한다. 이 사서는 모든부서 업무에 경험이 있고, 모든 부서의 사서들과 원만히 지낼 수 있는 성격의 소유자다.

4. 4 통 제

정보사회의 도서관시스템은 환경의 여러가지 요인과 컴퓨터의 통제를 많이 받게 된다. 도서관이 전산망을 통하여 문헌봉사를 전적으로 외부사서에게 맡기게 되므로 협력망이나 국가의 정보정책 그리고 여러가지 기준을 따르게 되기 때문이다. 도서

관시스템 내부에서는 목적관리와 참여관리를 하므로써 도서관 업무를 사전통제 하게 된다.

컴퓨터가 하부시스템의 간단한 업무를 수행하면서 비사서의 업무는 질과 양에 있어서 기계의 통제를 받게 된다. 목록은 규칙에 의하여만 기계가 움직이고, 장서의 이용도, 대출수 등이 컴퓨터에 기록되면서 비사서의 업무를 동작과 시간면에서 통제하게 된다. 그리고 컴퓨터가 비사서의 업무통제를 하므로 전문사서는 더 많은 직원을 거느릴 수 있게 된다.

컴퓨터가 직원들의 업무량을 기록하고 통제하게 되자 간접봉사를 하는 직원들은 어느때나 본인이 맡은 일만 수행하면 되므로 원하는 시간에 자유롭게 업무를 수행하게 된다. 즉 융통성있는 업무시간 (Flex Time)제도를 도입하게 된다. 위스컨신 대학도서관에는 일요일에도 수서과나 목록과에서 혼자 열심히 일하는 직원들을 볼 수 있었다.

전문사서는 전문지식과 능력에 의하여 통제받는다. 즉 전문사서는 예측할 수 없는 환경의 봉사나 문제를 해결해야 하기 때문이다. 문제해결은 주로 회의를 통하여 하게 되므로, 전문 사서는 회의를 위한 문제를 제기하고, 자료를 수집하고, 회의 결과를 리포트하게 된다. 이 결과 관장이나 사서들이 많은 연구 논문을 생산하고 있다. Bandelin이 1960년부터 1988년사이에 활동한 101명의 도서관 지도자를 연구한 결과 이들중 94%가 논문을 출판하였다.²⁷⁾ 그 내용을 많은 순으로 보면 도서관협회, 사서교육, 도서관전산화, 도서관경영, 온라인검색, 협력으로 주로 도서관 환경에 관한 것이 많았다.

또한 전문사서는 도서관 외부에서 많은 사람을 만나고 회의를 하며, 도서관시스템 내에서도 일시적 조직의 사서나 임시직원을 많이 접촉해야 하므로 인간관계를 원만히 할 수 있어야 한다. 그리고 각자 자신의 업무를 전문적으로 알아서 처리하는 성숙한 인간이 되어야 하므로 각자 본인이 주인이 되어 자율 통제를 하게 된다.

4. 5 예 산

27) Janis Bandelin, "An analysis of publishing records of one-hundred and one perceived library leaders in the United States from 1960-1988 as reflected in the library and information science literature." (Ph D. dissertation, Texas Woman's University, 1991.)

예산은 각 시스템의 목적을 수행하기 위한 수단이며 수행된 목표를 평가하므로써 시스템이 목적하는대로 활동하게 한다. 도서관의 예산은 물질을 중심으로 세우다가 차차 봉사와 변화 하는 환경 중심으로 세우게 된다.

전통적인 도서관 시스템에서는 1년 단위의 계획으로 장서, 건물, 사서를 위주로 시스템 입력을 강조하는 품목예산, 묶음예산, 공식예산을 세웠다. 이러한 예산방법은 시스템의 목적달성이나 최고의 출력효과, 즉 봉사와는 관계가 없다.

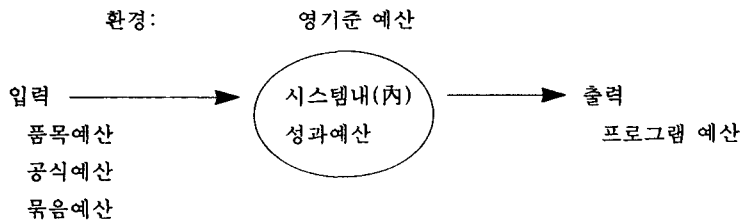
비공식조직에서는 전체적 도서관시스템 효과에는 관계없이 각 부서의 예산액을 무조건 많이 세우고 이것을 어떤 방법으로든 예산 만료일에 모두 다 집행하는 것을 목적으로 하였다.

도서관시스템이 작업의 전문화와 과업을 중시하는 관료제로 되면서 시스템과정이나 효과에 기초를 두는 성과예산을 세우게 되었다. 예를 들면 책 한권이 도서관에 구입되면서 목록을 마치고 서가에 비치되는 과정을 비용으로 계산하는 것이다. 이것은 도서관시스템의 과정을 기본으로 하는 예산이다. 도서관시스템이 전산화되면 과정이나 그것에 따르는 성과는 컴퓨터에 자동적으로 숫자로 기록된다.

도서관시스템이 전산화되면서 전체 시스템의 출력에 강조를 두는 프로그램 예산을 세우게 되었다. 즉 각종 시스템의 계획 즉 목표, 목적, 활동을 구별하여 효과적인 봉사를 하도록 한 것이다. 이 예산기법은 도서관시스템 내부에 강조를 두었다. 그러나 도서관의 환경이 수시로 바뀌면서 환경의 변화를 수렴하는 영기준 예산 (Zero based budget)을 세우게 되었다.

정보사회의 개방된 도서관시스템의 예산은 도서관시스템의 내부요구보다는 환경

〈그림 12〉 각종 예산기법과 시스템



조건에 따라 수시로 달라지게 된다. 즉 새로운 전산망에 가입하고 새로 개발되는 CD-Rom을 구입할 수 있어야 한다. 이것들은 도서관의 정보량을 크게 증가시키면서 도서관내에 봉사를 좌우하게 된다. 뿐만 아니라 전략계획과 일시적으로 형성되는 조직의 운영, 필요에 따라 증가하는 시간제 사서를 위한 예산을 세우게 되기 때문이다.

그리고 도서관이 환경과 구별이 없어지면서 미국의 도서관들은 도서관시스템내부의 예산의 약 4%를 환경속의 협력망에 할애하고 있다.²⁸⁾

5. 요약과 결론

정보사회의 도서관은 전산망을 통하여 세계적인 하나의 큰 개방시스템을 이루게 되었다. 이렇게 전산화된 도서관의 내부현상은 시스템이론을 적용하여 이해할 수 있다. 그러나 끊임없이 변화하는 도서관 외부환경과 도서관시스템의 관계를 밝히기 위하여는 상황적합이론이 필요하다. 그리고 전산화된 도서관에 적합한 도서관경영을 필요로 한다. 그러므로 이 연구는 다음과 같은 가설을 세워서 정보사회의 경영을 이론화하였다.

1. 도서관이 전산화되어 시스템을 이루면 도서관 외부환경과 도서관 내부시스템은 밀접한 관계를 맺게 되어 도서관 외부와 내부는 구별이 없어진다. 즉 사회환경은 끊임없이 변화하면서 도서관 내부조직이나 사서에게 크게 영향을 미친다.

2. 도서관이 전산화되어 시스템을 이루면 전문사서는 도서관시스템 외부에서 요구되는 새로운 봉사를 하게 된다. 즉 여러가지 국가정책이나 협력망에 관계되는 봉사를 하게 되므로 국제적인 사서가 된다.

3. 도서관이 전산화되어 시스템을 이루면 전문사서는 도서관시스템내부에서는 경영을 하게 된다. 문헌과 관계되는 기존의 다양한 도서관 봉사는 비사서가 맡게 된다.

가설을 검증하기 위한 자료는 정보사회에 관한 이론과 전산화된 도서관에 관한

²⁸⁾ Martin, Opcit.

여러가지 논문을 수집하고, 미국의 위스컨신대학교, 일본의 오사카대학교를 방문하여 도서관현상을 관찰한 후 수집하였다.

도서관시스템이 전산망을 통하여 개방 시스템을 이루면서 환경속의 관종별 도서관 봉사가 통합된다. 즉 대학, 특수, 공공, 학교 도서관의 봉사가 구별없이 된다. 다만 도서관의 봉사는 특정 전산 협력망의 가입이나 뉴미디어 소장여부에 따라 구별된다. 도서관 모체조직에서도 비슷한 기능이 있는 컴퓨터센터, 미디어센터 등이 전산망을 중심으로 통합되면서 도서관내의 수서, 목록, 참고, 대출봉사는 이러한 환경, 즉 컴퓨터기술과 협력망 혹은 국가도서관의 발전에 전적으로 의존하게 된다.

환경과 도서관시스템이 이렇게 밀접한 관계를 맺으면서 도서관 내, 외부가 연결되어 도서관 내부와 외부의 구별이 없어진다. 환경에는 국가정보정책, 저작권문제, 도서관 협력 등 다양하고 많은 새로운 봉사가 시작된다. 도서관 관장이나 전문 사서는 시스템 밖에서 봉사하거나 시스템 경계에서 도서관 밖의 시스템과 도서관 내부시스템을 연결하는 봉사를 하게 된다.

도서관시스템 내에서는 환경과 도서관시스템을 구별시키면서 계획, 조직, 지휘, 통제하고, 예산을 세우게 된다.

계획은 환경과 관련되는 전략계획을 세우며, 도서관 내부에서는 도서관을 상하시스템으로 구별하여 임무, 목적, 목표, 정책, 절차를 만든다.

조직은 변화하는 환경에 적응하기 위하여 태스크 포스나 선형조직, 자유형 조직을 형성하게 된다.

도서관은 환경으로부터 통제받는다. 즉 도서관 내부의 업무는 계획과 컴퓨터에 의하여 사전통제된다. 전문사서는 전문지식과 환경의 문제를 해결할 수 있는 본인의 능력에 따라서 통제된다. 모든 직원은 자신의 자질을 개발하고 자신을 자율통제하게 된다.

리더쉽은 환경의 문제를 해결하고 환경의 기술을 도서관시스템내로 도입하는 것과 관계된다. 도서관 내에서는 사서들이 팀워크를 원만하게 하도록 도서관의 공식조직과 비공식조직을 일치시킨다. 그리고 비사서나 전문가, 임시직원이 많아지면서 전문사서는 이들을 교육하는 교육자가 된다.

동기유발은 참여관리, 목적관리 그리고 직무를 단순히 하고, 확대하며 순회하므로써 하게 된다.

예산도 변화하는 환경에 기초하는 영기준예산법을 쓰게 된다.

정보사회에서 전문사서는 경영능력을 가지고 끊임없이 변화하는 도서관 환경속에서 국제적인 사서로 부상한다.

참고문헌

- 김세익. 도서관 조직 경영론. 아세아문화사, 1989.
- 스티브슨, 로빈. 조직행동론. 경문사, 1985.
- 신유근. 조직론. 다산출판사, 1982
- 이용남. "공공도서관 목적구조에 관한 연구." 도서관학 22 (1992):29-82.
- 임익순. 현대경영학원론. 박영사, 1985.
- 이승중. 경영학원론. 도서출판 석정, 1986.
- 전명숙. "상호대차제도의 이론과 응용". 도서관 13 (1986):39-71.
- 정수영. 신경영학 원리. 박영사, 1990.
- 최정호, 강현두, 오택섭. 매스매디어어와 사회. 나남, 1990.
- 최종래. 현대조직론. 경세원, 1985.
- ALA *Glossary of library and information science*. ALA, 1983.
- Bandelin, Janis. *An anlysis of publishing records of one-hundred and one perceived library leaders in the United States from 1960-1988 as reflected in the library and information science literature*. Ph D. dissertation, Texas Woman's University, 1991.
- Busch, B.J. *Integration of public and technical services functions. Observations on organizational change in six member libraries of the Association of Research Libraries*. Association of Research Libraries, Washington, D.C., 1986.
- Cline, Hugh. *The impact of automation on libraries. Final Report*. Educational Testing Service, Princeton, N. J., 1980.
- Euster, Joanne. *The activities and effectiveness of the academic library director in the environmental context*. Ph.D.dissertation, University of California, 1986.
- Gauri, Kul Bhushan. *A study of conference publication records in OCLC: Some implications for the formulation and application of*

- cataloging rules*. Ph.D. dissertation. Case Western Reserve University, 1983.
- Glueck, W.L. and L.R. Jauch. *Strategic management and business policy*. McGraw-Hill, 1984.
- Leinback, Phillip E. *Personnel administration in an automated environment*. Haworth, 1990.
- Martin, Susan. *Governance issues for automated library networks: The impact of, and implications for large research libraries*. Ph.D. dissertation. University of California, Berkeley, 1983.
- Moore, Galel. "Reassessing the social impacts of new technology." *Canadian library journal* 44 (Dec. 1987): 420-24.
- Morris, Betty. *Student assistants in academic libraries: A study of training practices*. Ph D. dissertation, University of Alabama, 1984.
- Pehhy, John. *Automation & organizational change in libraries*. G.K. Hall, 1991.
- Rediger, Bradley. *Bureaucratic and individual knowledge and action in the public services units of an academic library*. Ph.D. dissertation. University of Illinois at Urbana-Champaign, 1991.
- Stuert, Robert D. and Barbara B. Mogan. *Library management*, 3rd ed. Libraries Unlimited, 1987.
- Temple University public services study report. One of a series of self-studies and research projects. Final report*. Association of Research Libraries, Washington, D.C. Office of Management, 1984.

ABSTRACT**Library Management in Information Society**

Myung-Sook Chun*

As many Korean libraries has begun to be automated and become a part of the worldwide, open library system, they need a new management. Therefore, the purpose of this paper is to explore the library management in automated libraries and to establish a theory of the library management in information society.

The automated libraries could be well explained by the systems theory and the environment of the libraries could be well explained by the contingency theory.

The following hypothesis were set to direct this research.

1. As the libraries are automated and become a part of one big, worldwide library system, the libraries interact closely with the environment so that the library and the environment become one.

2. As the libraries are automated and become a part of one big, worldwide library system, the librarians need to work in the environment for the library networks, standardization of cataloging, or government information policy making.

3. As the libraries are automated and become a part of one big, worldwide library system, the librarians only manage the library. The various other library staffs take over the traditional library services directly related to books.

The data were gathered from the research done previously. Also the data

* Associate Professor, Dept. of Library and Information Science, Duksung Womans University.

were collected from the American and Japanese libraries.

The findings were as follows:

The environment of the library integrated all types of the library services such as school library, university library, etc. And it also integrated all the services of the media centers and the press centers, etc. to library services. And the new library services began in the environment. Librarians worked for these new services. In the library, the librarians distinguished the library system from the environment by planning : mission, goal, objectives, policy, procedures and rules. Library organization became temporary such as forming task forces or matrix or free form. The environment controlled the library. Staffs were controlled by plans or computers. And the professional librarians were controlled by their ability to solve problems raised outside the libraries. Library leaders brought in the technology to the library from its environment. The librarians led the formal and informal organizations so that the staffs cooperated well in their work. And librarians taught the library procedures to the partime workers or the temporary staffs. Participative management and management by objectives were the means of motivating staffs. Budget was based on the ever changing environment. The zero based budget method was applied.

Therefore, in the information society, the professional librarians become the able managers in the library and global librarians in the environment.