

司書職의 人事管理

—職務分析에 關하여 (2)—

金 容 伯

(德成女子大學 圖書館)

實施方法

職務分析을 實施하는 方法을 論하기에 앞서 職務를 分析하게 될 職務分析家의 資格을 생각해 보면

職務分析家는 그 組織體의 管理的인 職位의 一員으로 必要한 一般的인 資格要件을 갖춘 이 외에도

- ① 銳利한 觀察力
- ② 銳利한 分析力
- ③ 技術과 機智
- ④ 公平한 姿勢
- ⑤ 忍耐力, 創造力, 이상과 같은 事項을 分析家는 갖추어야 한다고 보겠다.

이런 資格을 갖춘 職務分析家의 職務를 要約하여 보면

- ① 情報의 蒐集
- ② 情報의 整理
- ③ 情報의 分析
- ④ 情報의 記錄
- ⑤ 職務描寫에 對한 同意의 獲得 등을 들 수 있다.

위에서 列擧한 資格을 갖추고 그 分析家의 職務를 明確히 認識하여 職務分析을 實施하려고 할 때 보다 더 조심스럽게 實施하지 않으면 안 될 줄로 안다.

職務分析은 調査하려는 職務에 對하여

첫째로 各 職務에서 遂行하여야 할 課業의 總體的인 樣相

둘째로 職務遂行에 要求되는 人的 要求條件(資格)

셋째로 그 職務擔當者에게 賦與될 責任의 程度

넷째로 그 職務가 他 職務와 區別되는 特殊한 作業 條件

이상과 같은 情報를 蒐集하여야 한다.

이런 情報를 蒐集하기 爲해서는

⑥ 職務質問書를 作成하여 各 職務擔當者들에게 直接 配付하여 記述하게 하는 方法과 ⑦ 職務擔當者와 管理者와의 面接을 通하여 行하는 面接方法이 있다.

職務分析質問書는

- 職務가 包含하고 있는 課業은 무엇이며
- 命令系統이 如何히 되어 있으며
- 必要로 하는 時間의 比率은 어떠한가? 등을 質問하게 되며 職務遂行에 特殊한 能力 即 技術, 知識, 素質, 訓練 및 肉體的 能力에 對한 質問이며 이어 勤務者에게 賦與될 責任을 評價하기 위하여 質問되는 方法을 意味한다.

이 質問書方式의 短點으로는 質問書의 構成이 困難하다는 點, 統一된 解釋을 내리기 困難하다는 點, 職務의 重要性을 把握하기 困難하다는 點 등을 들 수 있다. 또한 長點으로는 職務에 對한 知識이 樣式에 따라 詳細하게, 正確하게 記述할 수 있다는 點, 面接方法보다 廣範圍하게 資料蒐集이 可能하며 資料整理가 容易하고 論理的이며 系統的이라는 點 等이다.

筆者가 作成한 職務質問書를 紹介해 보면 아래와 같다. 아래의 職務質問書에서 筆者가 그 職務에 對하여 알고저 한 職務內容을 肉體的 必要條件이라든지 敎育, 融通性, 分析力, 創造力, 責任과 義務 等과 精神的 課業과 肉體的 課業을 區別하고자 하였으며 when, who, why, what 을 where, how 措置하는 가를 明示해서 職務機能을 完全히 記述하고자 아래의 質問書를 作成하였다.

職務質問書를 作成하는데 아래와같이 問題를 提示해서 하나 하나에 答하게 하는 方法과 다른 한 方法은 客觀式과 같은 方法으로 괄잡기 法으로, 한 質問에 3~4개의 項目을 設定하여 該當하는 곳에 "V"하게 하는 法이 있다.

어느 方法이 더 좋은 效果를 얻을런지 아직 實施하여 보지 못하였으니 結論은 내릴 수 없으나 質問하나 하나 答하게 하는 方法은 質問書에 答하여 주는 被質問者들의 態度 如何에 따라 즉 귀찮게 여기지 않고 質問에 일일이 親切을 베풀어 充實히 答하여 준다면 客觀式 方法보다는 더 좋은 效果를 얻으리라 생각된다.

職務質問書

姓名 _____ 現職務勤務年月數 _____ 擔當職務()課(係)() 1週間勤務時間數 _____ 性別 男 女

※ 이 質問書에 答하기 前에 全問을 注意깊게 읽어 주시기 바랍니다.

- ① 貴下의 職務內容은 무엇입니까?
- ② 貴下의 職務의 一般的 目的은 무엇입니까?
- ③ 貴下의 職務는 어디서 맡게되며, 그것을 어떻게 處理하며, 어디로 보내는지?
- ④ 貴下는 職務를 規則的으로 遂行하는지 아니면 不規則的으로 遂行하는지?
- ⑤ 貴下의 職務와 連結된 他 職員의 職務는?(예 分類→編目)
- ⑥ 貴下는 누구에게 직접 責任을 지는지?
- ⑦ 貴下는 職務內容에 對하여 위로부터 어떤 指示를 받는지? 만일 받는다면 누구로부터 어떻게 받는지?
- ⑧ 貴下의 職務分野 이 외에도 間或 他 職務도 맡게 되는지?
- ⑨ 貴下가 擔當하고 있는 現職務가 專門職務司書, 非專門職務司書職中 어느 것을 要하는지? 아니면 中·高·大 卒中 어느 程度면 足하다고 생각하는지?
- ⑩ 貴下는 職務를 滿足하게 遂行하기 위해 어떤 特殊訓練이 必要한지?
- ⑪ 貴下는 맡고 있는 現 職務에 익숙하게 되기 위해서 所要되는 時間은?
- ⑫ 貴下의 職務를 遂行하는데 要하는 性格은?
- ⑬ 貴下의 職務를 男, 女中 어느쪽이 맡는것이 더 効果的이겠는가?
- ⑭ 貴下는 現 職務遂行上 어떤 訓練을 받고 있는지?
- ⑮ 貴下의 職務遂行上 難點은? 왜 그런가?
- ⑯ 貴下의 職務에 機械를 다루는 技術을 要하게 되는지?
- ⑰ 貴下의 職務를 滿足하게 遂行하기 위하여 어느 程度의 肉體의 條件이 要求되는지?
- ⑱ 貴下의 職務遂行에 不具도 可能한지? 可能하다면 어떤 種類의 不具가 可能한지?
- ⑲ 貴下의 責任은 무엇인지? 그 性格과 限度는?
- ⑳ 貴下는 職務遂行上 顧客과 個人的 接觸을 必要로 하는지?
- ㉑ 貴下는 他圖書館의 貴下와 같은 職務擔當者와 서로 連絡을 하고 있는지?
- ㉒ 貴下는 顧客과의 接觸에 몇 %의 時間을 消費하는지?
- ㉓ 貴下의 日常 職務遂行時間은 몇 時間인가?
- ㉔ 貴下의 職務遂行上 不必要한 것이 있으면? 무엇이나?
- ㉕ 貴下의 職務遂行上 不滿足스러운 點은 무엇인가?
- ㉖ 貴下의 職務遂行中 特殊한 條件을 要하는지? 要한다면 무엇인가?
- ㉗ 貴下의 職務遂行中 判斷力, 融通性, 分析力, 創造 等の 要素가 必要한지? 必要하다면 어느 어느 것이 나?
- ㉘ 貴下의 職務를 年齡으로 보아 어느 程度면 適合한가?
- ㉙ 이 상에서 質問되지 않는 것中 貴下가 職務를 遂行하는데 必要하다고 생각되는 條件이 있으면 記入해 주시요.

客觀式 式法에는 被質問者가 짧은 時間에 答하게 됨으로 時間的인 面과 또한 質問書에 나타난 職務分析을 쉽게 整理할 수 있는 點이 있다고 생각되지만 質問書에 나타난 것 外에는 먼저 方法과 같이 廣範圍하게 資料를 얻을 수 없다는 점도 생각된다.

또한 위의 質問書에서 "pay"에 對해서는 質問되지 아니 하였다. pay에 對한 質問項目를 設定한다 하더라도 그 質問에 몇 %나 應하여 풀런지 疑問視되며 또한 대개의 境遇 答하기를 꺼려할 것이다.

여기 Subcommittee on Job Analysis Manual and Classification and Pay Plan Manual of the A.L.A. Board on Personel Administration에서 Jones Mary 라는 어떤 圖書館의 貸出主任에게 職務分析을 하기 위하여 貸出主任이란 職位의 職務에 對하여 質問한 質問書를 紹介하여 보면 다음과 같다.

※ 質問書 樣式은 A.L.A.의 樣式임.

아래의 質問書에 나타난 바와 같이 Mr. Jones Mary 의 職位는 Chief, Circulation Dept. 로써 週當 40時

JOB ANALYSIS QUESTIONNAIRE

Please read instructions before filling out questionnaire

- 1. NAME Jones Mary 2. DEPARTMENT or BRANCH Circulation
- 3. POSITION TITLE Chief, Circulation Dept 4. TOTAL HOURS PER WEEK 40
- 5. DAILY SCHEDULE (per week) 3 days, 9-6; 2 days, 12-9
- 6. RATE OF PAY \$ 720 per (month (V) day () hour ())
- 7. ADDITIONAL PAY None
(TRAVEL, LIVING, OVERTIME, etc.)

8. NAME AND TITLE OF YOUR SUPERVISOR (the person who assigns your work, gives you instructions, etc. If more than one, give name and title of each)
Ann Brown, Chief Librarian

9. STATEMENT OF DUTIES

This is the most important item on the questionnaire. List your regular tasks first, then your occasional tasks, and check (V) occasional tasks. If more space is needed, use an additional sheet, and be sure your name is on the second sheet. Indicate in the left-hand column the percentage of time given to each task.

% of Times	TASKS
30	Helping patrons with requests
15	Supervising work of the department, making schedules
15	Desk routine-charging, discharging, slipping
10	Sorting books for binding, mending, discarding
10	Book selection
5	Book talks
5	Making book lists
5	Writing publicity
5	Rest periods and unaccounted for time
100 V	Taking book inventory (every third year)
2% year	Making monthly and annual reports

10. HOW LONG HAVE YOUR DUTIES AND DISTRIBUTION OF TIME BEEN SUBSTANTIALLY AS ITEMIZED IN QUESTION 9? 2 1/2 years

11. SUPERVISION RECEIVED

- a. How frequently do you receive assignments and instructions from your supervisor?
Rarely. The work is set up, and change are made only after consultation with the librarian.
- b. Do these instructions cover all phases of your work?
In a general way, Yes. Few specific instructions.
- c. In what way is it necessary for you to use your own initiative in the performance of your work?
In almost every task initiative is needed.
- d. Is your work reviewed while in process or upon completion by your supervisor or some other member of your department?
No.
- e. Is your supervisor always, frequently, or infrequently available to review work and advise?
Frequently

12. SUPERVISION OVER OTHERS

Number supervised Position titles of those supervised
3 Desk Assistants

1 (part time) Page

What is the nature of your supervision?

I give assignments in the daily work schedules and give instructions when needed. Do not usually review work, but am available to give advice in regard to policies or routines.

13. CERTIFICATE OF EMPLOYEE

I hereby certify that the foregoing information supplied by me is correct as to fact, that it is expressed in my own words, and that it describes by job as I understand it.

DATE Oct. 18, 1962 SIGNATURE AND TITLE Mary, Jones
Chief, Circulation Dept.

14. CERTIFICATE OF IMMEDIATE SUPERVISOR

I hereby certify that I have carefully considered the answers of this employee to the foregoing questions, and that to the best of my knowledge they are correct and complete as to facts within my knowledge, with the following exceptions:

DATE Oct. 24, 1962 SIGNATURE AND TITLE Ann Brown, Chief Librarian

15. CERTIFICATE OF DEPARTMENT HEAD, BRANCH LIBRARIAN, OR CHIEF LIBRARIAN (IF same as #14, do not sign)

I hereby certify that I have carefully considered the answers of this employee to the foregoing questions and that to the best of my knowledge, they are correct and complete as to facts within my knowledge with the following exceptions:

DATE _____ SIGNATURE AND TITLE _____

間씩 勤務를 하고 있는 것을 알 수 있으며 이 사람의 職務內容의 時間的인 分布를 보면 위에서 보는바와 같이 圖書館 顧客들의 質問에 答하며 奉仕하는데 30% 즉 12時間을 消費하고 있어 가장 比重을 크게 차지하고 있으며 그의 圖書選擇이라든지 圖書에 對한 質疑應答, 圖書目錄作成 等に 各各 2時間씩 奉仕하고 있는 것을 알 수 있다. 그 외에도 3年마다 Book Inventory 를 實施하고 있으며 月別, 年度別 報告書를 作成하고 있는 것을 알 수 있다.

또한 이 사람이 自己 職務에 對해서 위로부터 監督을 받는 事項과 이 사람이 監督하고 있는 事項 등을 쉽게 우리는 알아 볼 수 있다.

이러한 職務分析質問書를 통해 우리는 쉽게 또한 系統的이고 合理的인 職務分析을 實施할 수 있을 것으로 안다.

윗표에서 보는 바와같이 A.L.A.의 職務分析質問書는 아주 간단하면서도 그 職務에 對한 內容을 明白히 알 수 있게 주어져 있으며 被質問者들이 쉽게 이 質問에 答할 수 있게 되어 있다. 筆者가 作成하여 본 質問書보다 아주 간단하며 合理的인 面을 엿볼 수 있다. 그러나 이 質問書에 對한 筆者의 不滿은 어떤 職務를 遂行하는 職務者 즉 勤務者들이 그 職務에 適應할 수 있는 性格, 肉體的條件 等を 엿볼 수 없다는 점이다.

5. 圖書館 管理上 組織의 區分

一般企業體나 行政機關과 같이 圖書館組織도 並行하

여 細分化되고 分業化되어 가면서 發展하여 가고 있다.

이렇게 發展되어 가는 圖書館組織에도 個個의 組織單位를 設定하고 그 組織單位의 部署를 設定하여야 할 것이다.

圖書館組織의 部署를 設定함에는 圖書館의 境遇에 따라 다르며 共通의 일 수는 없다. 그러나 一般적으로 圖書館組織의 部署를 設定함에는 꼭 考慮하여야 할 두 段階가 있다. 그 하나는 그 組織單位가 遂行하여야 할 職務의 分析이고 둘째로는 그 職務分析結果의 適切한 配定이라 볼 수 있다.

어떠한 職務에 있어서 한 사람이 能히 堪當해 나갈 수 있는 職務가 있을 것이며 한 職務를 2人 이상이 堪當하여야 할 경우의 職務도 있을 것이다. 또한 職務內容에 따라서 專門職司書, 非專門職司書를 區別하여 要求할 때도 있을 것이다.

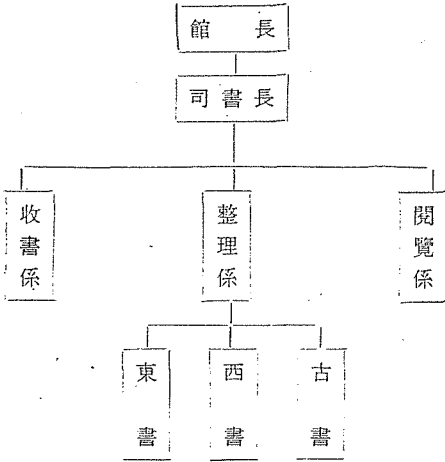
이와같은 여러 가지 事項들을 參酌하여 各組織의 單位 즉 職務를 細密하게 分析을 하여 그 職務에 適切한 人事配置를 함으로써 보다 効果를 얻을 것이다.

다음 組織單位의 일 例를 들어보면

아래 表에서 整理係란 組織單位가 東書, 西書, 古書의 3가지로 分業化되어 增加하고 있는 것을 알 수 있다.

圖書館管理上組織에 있어서 아래서 보는 바와같이 細分化되고 分業化되어 나가는 故로 組織單位의 部署設定에 細心한 注意를 기울이지 않으면 안될 줄로 안다.

그러면 圖書館組織單位의 部署設定은 어떻게 할까 하는 것이 問題일 것이다.



筆者는 組織單位의 部署를 設定하는 方法으로 機能에 依한 方法(Departmentation by Function), 主題에 依한 方法(Departmentation by Subject), 資料의 形態에 依한 方法(Departmentation by Format of Material) 讀者의 區分에 依한 方法(Departmentation by Type of Readers)의 4가지를 생각해 보았다.

機能에 依한 方法(Departmentation by Function)

이 方法에는

- ㉑ 收書 또는 資料收集(Acquisition)
- ㉒ 資料의 整理(Processing)
- ㉓ 貸出·返納(Circulation)
- ㉔ 參考業務(Reference Work)

등의 4個의 部署로 나누어 지는것이 普通인 方法으로 ㉑ ㉒는 Technical Service Function 으로 圖書館 後面에서 間接奉仕에 임하고 있으며 ㉓ ㉔는 Public Service Function 으로 圖書館 前面에 位置하여 直接奉仕에 臨하게 된다.

여기 A.L.A.의 職務分析課에서 設定한 收書 또는 資料收集 機能의 內容을 引用하여 보면 다음과 같다.

· 資料購入(Acquisition of Material)

專門職의 任務

- 購入豫算의 統制(controlling)
- 購入計劃(scheduling)
- 出版社와 書籍商과의 交渉
- 書籍販賣員과 인터뷰
- 書籍商의 在庫와 出版社의 展覽을 調査
- 書誌事項의 調査(searching)
- 注文上 必要事項을 준비
- 注文書 發注
- 注文事項綴의 作成 및 監督
- 請求書의 確認
- 願하는 目錄의 持續

逐次刊行物 check list 의 作成 및 監督

資料交換書의 作成 및 監督

登錄帳簿의 作成 및 監督

寄贈의 依頼

高度의 專門資料와 稀貴本の 鑑定

非專門職의 任務

購入할 目錄과 catalog 와 對照

容易한 書誌事項의 調査

注文카아드作成

注文카아드와 所藏本 및 注文後 未接受圖書綴과의 對照

書籍上에게 보낼 注文書 打字

注文카아드 排列

圖書評價會에 보낼 目錄作成

資料의 開放과 區分

送狀의 對照

登錄帳簿에 記入

出版社와 書籍上에게 缺點資料返戻

送狀과 그의 注文書綴의 維持

注文後未接受資料의 追求

逐次刊行物 check card 의 持續

交換資料目錄의 作成

交換業務 記錄

寄贈資料의 記錄과 感謝狀發送

圖書豫算記錄의 保存

위의 資料購入機能外에도 資料의 選擇(Selection of Materials), 編目 및 分類, 資料整理上의 機械的作業, 登錄 및 出納, 參考業務 등이 있다.

主題에 依한 方法(Department by Subject)

圖書館에 있어서 人文科學, 社會科學, 自然科學의 科學別로 나누거나 아니면 哲學, 法學, 經濟學, 神學 등의 主題別로 資料를 나누어 따로 保管하여 奉仕하는 것을 우리는 一般의으로 主題別에 依한 圖書館機能이라고 보겠다.

이 方法을 實施함에는 各 主題分野에 專門家를 두어야 하며 cataloging 이 더 많아지게 되며 複本이 많아지게 된다는 것이 短點이나 오늘 날 이 方法이 歡迎되고 있는 點은 讀者가 容易하게 自己가 願하는 資料에 接近할 수 있다는 點과 그 主題에 專門家가 있게 됨으로 讀者와 司書와의 거리가 좁아지게 되어 親密感이 날로 더 하게 되어 圖書館 利用度가 날로 높아지게 된다는 것이 長點으로 參考業務도 겸하여 奉仕할 수 있다는 點이다.

資料의 形態에 依한 方法

(Department by Format of Materials)

圖書館에는 여러가지 形態의 資料가 들어오게 된다. 즉 圖書, 定期刊物, 視聽覺資料, 音樂資料, 地圖 등을 들 수 있다.

이런 資料들을 便宜上 資料의 形態에 依하여 區分하여 이 形態의 區分에 依해 圖書館部署가 設定되는 것을 말한다.

예를 들면 定期刊物係, 視聽覺資料係, 音樂係, 地圖係, 貴重本係 등으로 나누어질 것이다.

讀者の 區分에 依한 方法

(Department by Type of Readers)

中·高等學校 圖書館이나 大學圖書館에서는 圖書館을 利用하는 對象이 敎職員, 事務職員, 在學生, 同門 등으로 別로 多樣性을 볼 수 없으나 公共圖書館이나 國會圖書館에서는 利用하는 對象이 廣範圍하고 多樣性이 顯著하다고 보겠다.

이런 여러類의 讀者の 形態에 따라 部署를 設定하여 奉仕하는 것을 意味한다.

公共圖書館의 境遇에 있어서 이 方法으로 分類하여 보면 다음과 같다.

兒童部, 靑少年部, 成人部, 老年部, 盲人部, 婦女部, 病院奉仕部 等이다.

이상에서 말한 圖書館管理上 組織의 區分에서 各己 圖書館組織의 部署가 設定되면 비록 다른 形態로 圖書館組織이 構成되어 機能의 差異가 있다 하더라도 各己 주어진 部署 아래 職務가 明細되어 저야하며 職務에 對해서 細部的이며 科學的인 分析이 實施되어야 한다.

6. 맺 는 말

現在 우리 나라 圖書館의 人事關係에 對해서 問題點도 많을 뿐더러 發達되지도 않고 合理化와 科學化되지도 않은 業務도 無數히 많다고 하겠으나 그중에도 圖書館 司書職의 職務에 關한 研究의 未備로 말미암아 精密한 職務分析이 實施되지 않고 있어 連續적으로 職務評價도 제대로 評價할 수가 없게 되어 賃金制度의 基礎的 資料로 삼을 수 없을 뿐더러 職員들의 潛在的 有用性과 能力을 評價할 勤務評定의 科學的 施行方式의 基礎로써 展開시킬 수 없게 되고 있다. 또한 統計와 記錄카야드 作業의 未備로 말미암아 圖書館職의 構造를 把握할 수도 없을 뿐더러 모든 職員 個個人에 關한 資料를 充分히 얻을 수 없으며 또한 人事原則을 履行할 수도 없는 實情이라 보겠다.

이런 未備點의 是正策의 一方便으로 圖書館 司書職에 對해서 職務分析을 어떻게 實施할까? 實施한다면

어떤 有益함이 있을까? 등을 생각해 보았던 것이며 現代의 社會構造의 特質을 模倣키 위해서라도 圖書館에서도 經營의 새롭고 科學的인 理論과 方法을 傍觀視할 수 없을 뿐더러 이러한 새로운 經營의 理論과 方法을 받아들여 現代社會構造上 꼭 必要한 單位이며 教育的 機關으로 생각할 때도 꼭 必要한 圖書館을 이런 細部的이고 合理的인면서 科學的인 職務分析을 通하여 發展을 시켜 보았으면 해서이다.

그러나 現在 우리 圖書館界는 하나의 行政改革을 必要로 하는 時期에 處해 있다고 思料되며 이러한 모든 改革은 적어도 基礎的이며 科學的인 職務分析의 뒷받침 없이는 成功될 수도 없을 것이다.

그런데 司書들 가운데 職務分析이 무엇인지 그 輪廓이나마 알고 있는 司書들은 極少數에 不過하며 또한 必要性을 느끼는 司書도 極少數인에는 틀림없는 事實이다. 이런 極少數의 司書들의 努力으로써 漸次로 讀者와 圖書館과의 거리가 좁아져가며 멀지않아 漁村과 山間僻地에 이르기까지도 圖書館奉仕를 要할 時期가 올 것이며 이에 따라 發展되고 確大되어 나가는 圖書館組織을 成功的으로 이끌기는 困難한 것이며 도저히 不可能하다고 보겠다.

따라서 筆者의 생각으로 韓國 圖書館을 引導하고 發展의 Key 를 잡고 있는 韓國圖書館協會에 圖書館 職務分析에 關한 研究機構의 設置를 바라는 바이나 그 研究機構의 設置가 困難하다면 最少한 司書職의 人事管理을 위한 研究機構가 設置되기를 바라는 것이다.

<參 考 文 獻>

- 朴文玉. 行政學. 博英社. 1965. 603p.
- 金雲泰. 行政學原論. 博英社. 1964. 559p.
- 朴東緒. 人事行政論. 法文社. 1965. 310p.
- 高麗大. 企業經營研究所. 人事 및 組織. 1962. 391p.
- 李相助. 事務管理論. 東亞書籍株式會社. 1962. 254p.
- 韓國圖書館協會. 圖書館用語集.
- A. L. A. Descriptive List of Professional and Non-professional Duties in Libraries. Chicago, 1948.
- A. L. A. Position Classification and Salary Administration in Libraries. 1962.
- Stebbins, Kathleen B. Personnel Administration in Libraries. New York, Scarecrow Press, 1958.
- 經營研究. 고대 기업경영연구소. 1963. 9月號.
- 國會圖書館報. 國會圖書館. 1965. 12月號.
- 도협월보. 韓國圖書館協會. 1965. 5月號.
- 明在暉. 圖書館의 管理上 組織. 연세대학교, 1962. 113p.