

# 自動化와 大學圖書館組織構造

Michael von Cotta-Schönberg 著  
尹熙潤 譯  
〈大邱大 圖書館學科 講師〉

이 논문은 Michael von Cotta-Schönberg가 *Libri*, Vol.39, No.1(March 1989)에 發表한 “Automation and Academic Library Structure”, pp.47 ~63을 完譯한 것으로 圖書館自動化가 활발하게 進行되고 있는 우리나라 大學圖書館界의 組織構造를 再檢討하는 데 參考가 될 資料로 思料됨. 〈譯者註〉

## 1. 序論

### 1.1. 自動化的 挑戰

사서들은 今世紀初 圖書館에 타자가 있어야 하는 지에 대하여 論議하였던 것처럼 불과 몇 년 전만 해도 도서관이 컴퓨터를 導入해야 하는 지에 대하여 激論을 벌였었다. 그러나 오늘날 圖書館界는 마치 活字로 된 印刷機械가 Gutenberg과 더불어 登場하여 금세기 중반까지 지속됨으로서 情報時代의 道具로 認識되었던 것처럼 컴퓨터와 情報技術이 지니는 直接的이고 實用的인 잇점은 且置하고서라도 이들은 새로운 情報時代의 道具로 看做되고 있다.

그러므로 중요한 것은 컴퓨터를 活用할 것인지, 하지 않을 것인지를 問題가 아니라 컴퓨터가 지니는 論理性和 潛在力을 감안하여 그것을 어떻게 잘 活用할 것인가 하는 問題이다.

대다수의 司書들은 Gutenberg 이후 처음 한 세대 동안 印刷된 文獻들을 접한 적이 있는데, 당시 프린터가 文字 뿐만 아니라 中世 寫字生들이 寫本을 筆寫하기 쉽도록 만들어 놓은 무수한 略語를 대신하는 活字로 사용되었다는 사실은 놀라운 일이다. 하지만 다음 세대의 讀書人들에게는 이들 약어가 완전

히 불필요한 말쑥꺼리에 지나지 않았으며, 결과적으로 인쇄는 사본을 만드는 實用的인 方法이 아닐 뿐더러 寫本의 時代는 끝났음을 알게 되자마자 프린터는 더 이상 사용되지 않았다.

마찬가지로 많은 도서관들이 처음에는 目錄카드를 自動生産하기 위하여 컴퓨터를 導入하였다가 다음에는 印刷目錄을, 그리고 그 이후에는 다시 마이크로 形態 目錄을 自動生産하는데 이용하였다. 계속해서 완전히 새로운 形態의 目錄을 생산하는 道具로서의 컴퓨터가 지니는 潛在力을 이해하게 되었고, 하드카피 目錄은 온라인 目錄으로 代置되었다.

이러한 例들은 마치 사서들이 이제 막 傳統的인 圖書館에 컴퓨터를 導入하고자 계속 애쓰고 있지만 어떤 變化도 일어나지 않은 것처럼 컴퓨터가 잘 活用되지 못하고 있는 側面을 보여 주는 것이다.

도서관이 自動化를 最適으로 活用하기 위해서는 여러 가지의 與件이 充足되어야 한다: 물론 基本的으로는 새로운 道具에 대한 충분한 理解와 책이 어디에 있는지 간에 책에 국한된 것이 아니라 情報處理의 全過程에 대한 새로운 視覺이 필요하다. 또 다른 件으로는 新情報技術의 潛在力을 충분히 이용하는 보다 나은 情報서비스 프레임워크를 갖추기 위

하여 圖書館組織을 改編하는 일이다.

### 1.2. 組織體로서의 圖書館

社會科學에서는 오랫동안 人間組織을 주요한 研究主題로 다루어 왔으며, 많은 문헌에서 組織의 種類, 概念定義, 目標, 有效性, 管理, 構造 등에 대하여 記述하고 있다. 그러나 학자들이 조직을 연구할 때 서로 다르거나 때로는 서로 對立되는 理論的, 方法論的 接近策과 專門用語들을 즐겨 사용한다는 사실은 그리 놀랄 만한 일이 되지 못한다.

게다가 조직에 관한 많은 文獻들이 製品을 생산하는 商業體와 產業機關을 중심으로 다루고 있기 때문에 公共서비스組織의 亞種(subspecies)인 도서관에 적용하는 데는 문제가 있다. 비록 產業組織에 적용된 연구개념과 방법을 公共서비스組織에 그대로 도입해도 될 만큼 이들 두 가지 類型의 조직간에는 類似性이 많다고 하더라도 差異點 또한 너무 크기 때문에 조심스럽게 응용되어야 한다. 공공서비스조직은 자신들의 능력에 의존하여 업무를 효율적으로 그리고 훌륭하게 規定된 目標과 戰略에 따라 수행하는 산업조직과는 다르다. 과거에는 대학도서관이 평범하거나 심지어는 형편없는 서비스를 무한정 제공하여도 유지될 수 있었던 것 같으며, 이런 측면에서는 공공서비스조직과 산업조직간의 격차는 다소 줄어들지도 모른다. 그러나 이제 도서관은 자기분야의 아주 유능한 情報提供者를 발굴해야 할 뿐만 아니라 능률적인 商業情報代行機關으로 하여금 정보를 實際로 獨占하지 못하도록 해야 하는 어려운 狀況에 직면하고 있다. 게다가 公共當局은 經濟的인 理由를 들어 공공서비스조직의 效率性에 민감한 關心을 보이기 시작하였다.

예컨대, 덴마크文敎部(Danish ministry of Education)은 일부의 직원이기는 하지만 貸出冊數에 근거하여 직원을 配定하도록 대학도서관의 豫算配定시스템을 改革할 것을 제안하고 있다: 만약 貸出率이 감소하거나 대학도서관의 平均增加率보다 낮게 증가한다면 다음 해의 예산은 줄어들 것이다. 그런가 하면 다른 공공서비스조직과 마찬가지로 도서관도 이제 서비스에 따른 料金を 징수하여 수입을 올리

고, 諸經費를 제외한 돈은 지출하도록 許容되고 있다. 그러나 이것은 도서관의 奉仕料金體系가 동일한 서비스를 제공하는 私企業에 비하여 不合理하지 않다는 前提下에서만 가능하다.

이 경우에 있어서 중요한 점은 대학도서관이 自館의 事情에 따라 目標과 基準을 設定할 것이 아니라 이용자의 形편을 고려해서 정해야 할 것이다. 그렇게 함으로서 比較的 市場獨立인 서비스조직으로서의 대학도서관과 市場中心인 產業組織間的 격차는 사라지게 된다.

### 1.3. 研究의 範圍

도서관은 두 가지의 組織構造의 側面을 가지고 있다: 하나는 도서관 자체의 內部組織이고, 다른 하나는 이따금 公式네트웍을 통하여 연결되어 있는 巨大한 外部組織의 일부이거나 대학의 附屬組織이다.

내부조직도 역시 調整을 위한 公式메카니즘에서부터 相互調節 및 커뮤니케이션을 위한 非公式패턴에 이르는, 일종의 스펙트럼으로 表現되는 構造의 分化와 統合이라는 兩面을 지니고 있다.

이 論文은 自動化, 더 일반적으로는 新情報技術과 관련하여 도서관조직의 構造의 分化에 관한 문제들을 具體的이고도 集中的으로 다루고 있다. 그렇지만 도서관 外的인 組織과 內部構造인 統合도 역시 밀접한 관계가 있으므로 이 문제는 도서관 조직구조의 광범위한 측면에서 다루고자 한다.

## 2. 自動化 以前の 大學圖書館組織構造

### 2.1. 組織構造

조직구조는 다음의 두 가지 과정때문에 創出된다: 첫번째는 業務의 性格에 따라 責任部署를 여러 개로 나누는 分化(혹은 分業)過程으로서 이를 部門化(departmentation)라고 한다. 두 번째 과정은 서로 다른 部分이나 部署를 조정함으로써 일어 나는데 이를 統合(integration)이라고 한다. 비록 全體 組織構造가 部門化와 統合에 의해 형성된다 할지라도 통상적으로 부분화만이 조직 차트에 反映된다.

組織構造의 첫번째 類型으로는 여러部署가 각기

서로 다른 업무를 遂行하도록 하는 機能組織構造(functional structure)가 있는데 산업분야에서는 研究, 生産, 마케팅을 기능으로 볼 수 있다.

組織構造의 두 번째 主要한 類型은 多様な 名稱으로 지칭되고 있기는 하지만 보다 精確하게 표현하면 非機能的 組織構造(non-functional structure)이다. 왜냐하면 각 부서가 서로 다른 製品, 地域 혹은 다른 어떤 것 아래에서 同一한 機能을 수행하는 것처럼 部門化의 原理가 기능이 아니기 때문이다. 때로는 이러한 조직구조를 事業部制組織(divisional structure)이라고도 한다.

組織構造의 세 번째 類型으로는 기능조직이 비기능조직과 체계적으로 통합되는 매트릭스組織(matrix structure)을 들 수 있겠다.

組織構造의 네 번째 類型은 多様な 組織構成原理를 병용하는 混合型 組織構造(hybrid structure)이다(DAFT 1986, C.12).

위에서 언급된 것 이외의 다른 조직구조의 유형들이 文獻에 나올 수도 있으며, 또한 도서관 조직구조를 분석하는 데 유용할 수도 있다(예컨대, MINTZBERG 1983). 그러나 조직구조가 더 特定的 일수록 대학도서관에 적용하기란 더 곤란해지므로 차라리 보다 일반적인 유형이 적용하기에는 더 좋다.

바람직한 조직구조가 도입되지 못했을 경우, 조직은 環境變化(예를 들면 텔레커뮤니케이션의 발달)에 신속하게 대응하지 못할 뿐만 아니라 적절하게 대처하지도 못하며, 經營意思決定이 遲延되거나 質的 水準이 낮아지고, 서로의 軋轢 때문에 너무 많은 에너지가 消耗되며, 部署들 간에는 誤解가 생기고 마침내 조직은 주어진 目標을 達成하지 못하게 된다.

그러므로 조직구조는 神性이나 自然法의 不可避性을 지니는 것이 아니라 하나의 道具에 불과하며, 조직이 보다 훌륭한 役割을 遂行할 수 있도록 調整되고 役割을 遂行할 수 있도록 調整되고 變化되어질 수 있다는 사실을 인식하는 일이 중요하다.

## 2.2. 圖書館 組織構造

### 2.2.1. 序言

모든 도서관은 항상 자관의 조직구조에 대하여 생각하고 있으며, 조직구조와 再組織을 위한 프로젝트가 많이 있듯이 조직문제를 다루고 있는 內部報告書와 메모들도 무수하다. 그리고 이것들의 일부는 여과되어 圖書館雜誌에 실리고 있는데 LISA를 조사해 보면 대학도서관의 內部組織構造를 集中的으로 상세하게 다루고 있는 論文으로부터 약간의 參考文獻을 얻게 된다.

도서관조직구조의 問題는 과거 英國圖書館界에서 長久하게 논의되었던 것 같다. 1987년 IFLA회의 때는 Liber Association에 의해 준비된 大學圖書館의 再組織(Reorganization of University Libraries)에 관한 심포지움의 討論主題로 채택되었다. 대학도서관이 母體機關인 대학의 急激한 變化와 激深한 豫算削減措置, 그리고 情報技術의 急進展에 대처해야만 한다는 관점에서 보면 制度의 變更과 開發을 위한 하나의 도구로서 도서관 조직구조를 계속 토론하고 經驗을 交換하는 일은 중요한 의미를 지닌다고 하겠다.

### 2.2.2. 圖書館組織構造의 類型

대학도서관의 全型的인 組織構造는 도서관업무를 收書, 編目, 分類/主題索引, 도서에 대한 物理的 施設의 準備, 貸出로 나누는 機能組織이다. 이들 중에서도 貸出部署를 제외하고는 一群의 內部部署 혹은 資料處理部署를 형성하며, 새로 입수되는 자료를 處理하기 위한 一貫作業 過程에서 각자의 기능을 별도로 遂行한다.

非機能組織 또는 事業部制組織構造에는 두 가지의 주요한 유형이 있는데, 첫번째는 藏書나 資料形態에 따른 조직이고, 두 번째는 主題別로 區分한 조직이다.

前者의 例는 규모가 크고 역사가 깊은 도서관에서 찾아볼 수 있는 조직구조이며, 印刷圖書, 寫本, 樂譜, 地圖를 구분기준으로 삼아 部署化한 것이다.

반면에 後者의 例는 스칸디나비아와 기타 지역의 많은 대학도서관에서 찾아볼 수 있는데 分館들을 만들어 대학의 學科나 教授에게 각각 奉仕하도록 하는 조직구조이다. 보통 教授의 組織體系는 主題別로 구분되어 있기 때문에 이를 근거로 한 도서관 조직구조는 主題別로 조직되는 경향이 있다. 그렇지만 이 경우의 조직은 主題別 組織構造로 看做되기 보다는 주로 利用者集團을 구분기준으로 한 조직구조로 이해되어 진다.

事業部制組織構造의 세번째 유형은 일부의 國家圖書館에서 찾아볼 수 있는 것으로, 인쇄된 도서의 國籍에 따라 그리고 自國에서 출판된 도서와 다른 나라에서 刊行된 도서를 분리하여 운영하는 조직형태이다. 덴마크의 Royal Library는 덴마크部署(Danish Department)와 外國部署(Foreign Department)로 운영하고 있는데 이러한 패턴은 다른 여러 나라에서도 適用하고 있다. 그러나 이런 조직유형은 歷史의 變遷에 따라서 완전히 파괴될 수도 있다. 가령, 노르웨이가 1814년 以來 덴마크왕정에서 벗어 났는데도 불구하고 Royal Library에 있어서의 노르웨�포서는 아직까지 덴마크부서에 所屬되어 있다.

적어도 大規模 圖書館의 경우, 실제로 한가지의 分化原則에 따라 조직을 구성하는 例는 거의 없고 대다수가 여러 가지의 區分原理를 병용한 混合型 組織構造를 가지고 있다. 게다가 조직구조라는 것이 반드시 一般的이고 體系的인 再組織에 의해서만 開發되는 것이 아니라 가끔씩은 특별한 根據위에 새로운 構造的 要素가 부가됨으로서 이루어진다.

### 2.2.3. 機能組織의 優越性

비록 오늘날 組織構造의 狀況이 혼란스럽다고 할 지라도 도서관 조직구조의 주요한 特徵은 도서를 整理하는 部署와 利用者奉仕를 직접 책임지고 있는 部署間에 人力을 重複시키지 않으면서 도서를 정리하고 있는 조직단위에 의해 계속적으로 新着圖書가 處理된다는 점이 아닌가 싶다. 바꾸어 말하면 機能組織構造가 계속 위세를 떨치고 있다는 것이다.

더구나 內部的 資料處理 部署는 奉仕擔當部署와

견주어 볼 때 도서관 전체조직상 優位를 차지하고 있을 뿐만 아니라 圖書館人力의 많은 부분 즉, 거의 과반수 이상을 점유하고 있다.

도서를 處理하는 데 있어서 기능조직구조가 지니는 長點은 두 가지가 있다: 첫째는 構成員들이 全體 處理過程에 있어서 각기 독립된 업무를 수행하기 때문에 高度의 專門技術을 발휘한다. 따라서 정리직원은 한정된 업무영역내서는 각자가 專門家가 된다. 둘째는 部署單位가 그리 많지 않다면, 각자가 한가지 기능만을 수행하는 시스템내에서는 資源의 經濟性이 있는데 물론 이에 대한 論理的 妥當性은 製造業과 같은 一貫作業構造에서 찾을 수 있다.

그러나 機能組織에는 長點 못지 않게 短點도 있다. 첫째는 직원이 없어 작업단위의 業務遂行能力이 감소될 때마다 도서의 흐름이 支障을 받거나 멈추게 된다는 것이다.

둘째는 여러 처리단위에서 조직전체의 目標 및 基準과는 相反되는 目標과 基準을 마련하는 경향이 있다는 것이다.

덴마크에서는 5년 전 一個의 유명한 대학도서관이 MARC포맷의 온라인編目方式을 도입하였다. 처음에는 덴마크의 研究圖書館用 컴퓨터綜合目錄을 만드는 데 필요한 最小限의 要件에 가깝도록 目錄記入의 水準을 오히려 낮추어야 한다는 것이 도서관의 분명한 目標였으나 몇 년 후 編目部署職員들은 國家書誌의 水準에 도달하도록 目錄記入의 水準을 점차적으로 높였다. 그 결과 開發의 초기단계에서는 대충 신속하게 처리하여 未整理圖書를 남기지 않는 方向으로 정리업무가 추진되었으나 그 以後에는 기입수준을 높임으로서 부서의 業務遂行能力이 濫用되어 한계에 도달하였고 많은 미정리도서가 발생하였다. 그러나 일반이용자들은 目錄記入水準間의 差異를 알지 못하였다.

이러한 例는 하나의 全型的인 現象을 보여 주는 것 같다: 편목부서의 사서들은 간혹 도서관이 規定하고 있는 基準보다 훨씬 높은 별도의 기준을 유지하고 있으므로 篇目に 投入된 資源과 기타 업무 예컨대, 서비스기능에 사용된 資源間에는 不均衡이 일어난다.

셋째는 많은 도서관직원들이 內部部署에서만 일하고 이용자에 대한 直接奉仕에 加擔하지 않는다는 사실은 대체적으로 조직이 이용자와 그들의 要求, 欲求不滿과 滿足에 대하여 잘 알지 못하게 된다는 것을 의미한다. 뿐만 아니라 이용자와 접촉하지 않기 때문에 도서관의 公式的 目標과 基準은 물론 非公式的인 것들마저도 이용자의 입장을 충분히 고려하지 않은 채 결정되므로 効率的인 서비스組織體制를 갖추지 못하게 된다.

이러한 현상에 관한 뚜렷한 徵兆는 上述한 例와 같이 많은 미정리도서가 발생하고 이해하기 어려울 정도로 긴 處理時間이 所要되는 데서도 찾을 수 있다. 專門的 基準이 너무 높게 규정되어 있고 資源集約的인 경우 납득하기 어려울 정도로 生産性은 낮아 지며, 도서관은 新着圖書가 처리되어 書架에 배열되는 데 2개월이면 충분하다고 생각하면서도 왜 6개월이란 期間이 所要될 수 밖에 없는 지에 대하여 이미 設定된 基準을 핑계 삼아 잘 설명할 수 있다. 그리고 그로 인하여 예산을 계속 削減되어지지만 때로는 正當한 理由없이 削減되기도 한다.

內部處理部署가 이용자에 대하여 제대로 알지 못한 채 업무를 수행하는 관계로 優先順位上 긴급한 업무가 늦게 處理되는 경향이 있다. 내부시스템을 통하여 處理·移動되는 도서는 계속적인 업무흐름상 하나의 유니트에 불과하며, 適切한 情報로서 가능한 빨리 이용자에게 활용되어질 때 存在價値가 있는 것이다. 그러므로 사서들이 업무의 能率보다 節次上의 問題에 너무 神經을 쓸 때에는 內部的 處理過程이 지연될 수 밖에 없으며, 실로 效率性이란 “質”과는 相反되는 空虛한 單語로 轉落하고 만다.

#### 2.2.4. 主題別組織化 傾向

도서관의 조직구조를 先導해 온 機能組織은 계속해서 挑戰을 받아 왔다.

##### 2.2.4.1. 英國의 경우

英國에서는 1960년대 중반초부터 機能別 혹은 資料類型別로 부서를 구분하는 傳統的 方式에 대한 論議와 批判이 있었던 바, 기능조직은 “大學圖書館의

다소 保守的이고 管理中心的인 役割”을 反映하는 조직구조로 간주되어 (TUNLEY 1979) 主題別 專門化로의 움직임이 일어나기 시작하였다.

그러나 이러한 傾向은 部署別組織때문이라기 보다는 職員構成의 結果가 더 큰 작용을 한 것 같다. 특정 주제분야의 도서관서비스를 감당하도록 임명된 圖書館職員 즉, 主題專門家라는 새로운 시스템은 傳統的 機能組織에 대한 代案으로 導入된 것이라기 보다는 機能組織에 接木된 경우가 많다 (Ibid). 그러나 James Thompson이 말한 바와 같이 이러한 混合型組織에서도 지금까지는 기능이 우선이며, 緊迫할 때에는 主題別시스템이 諸機能을 발휘하지 못한다 (THOMPSON 1975).

規模가 너무 커서 서로 다른 장소에서 업무를 수행하는 많은 大學圖書館과 工藝圖書館들은 보다 革新的인 組織方法을 도입하여 왔는데, 이들 도서관의 전체조직은 하나의 中央部署와 여러 개의 主題別 分館으로 구성된다. 전형적으로 分館이나 主題別圖書館들은 내부에 機能組織을 가질 만큼 규모가 크며, 同一한 規模이면서도 自律性이 보장되는 기능조직을 갖춘 도서관과 구별하기란 결코 쉬운 일이 아니다.

만약에 British Library of Political and Economic Science의 司書 C.J.Hunt가 이러한 문제에 관한 英國의 一般的 傾向을 代表하는 사람이라면 오늘날 機能組織에 대립되는 개념으로서 主題別組織에 대하여 언급하는 것은 陳腐한 이야기 일지도 모른다. 그는 “主題別分화와 機能別分화를 놓고 論爭하는 것은 쓸데 없는 일이다: 이러한 논의는 근본적인 것이라기 보다는 流行에 便乘하여 있어 왔던 것이다”라고 하였다 (HUNT 1986).

Brenda E.Moon이 지난 해 IFLA회의에 제출한 대학도서관의 재조직에 관한 논문은 스웨덴 대학도서관의 재조직에 관하여 언급한 그의 동료와는 달리 內部組織構造에는 별로 신경을 쓰지 않았다. 오히려 부분적이거나 政府의 새로운 政策과 豫算削減으로 인하여 派生되고, 또한 도서관과 대학간의 相互作用에 관한 새로운 구조와 대학도서관의 合併을 誘導하는 조직단체의 문제에 더 關心을 기울였는데 이러한 傾向은 역시 상술한 것과 동일한 徵候를 나타낸 것

이다(MOON 1987).

### 2.2.4.2. 스웨덴의 경우

스웨덴에서의 組織發展패턴은 부분적으로는 分館으로서의 學部圖書館을 大學圖書館의 일반적인 조직 구조에 歸屬시키려는 정부의 壓力에 의하여, 그리고 일부는 대학과 대학도서관의 새로운 財政시스템에 의하여 주로 決定되었다. 이 새로운 재정시스템은 대학도서관이 정부로부터 資金을 직접 支援받는 것이 아니라 대학으로부터 예산을 確保한다는 것을 의미하며, 따라서 도서관은 大學과 教授들에게 有用하고 可視的인 서비스를 제공하여 도서관의 절대적인 필요성을 부각시켜야 한다(SANNER 1987).

이러한 壓力의 結果로 많은 도서관들은 主題指向的인 部署와 收書, 目錄 등 機能中心의 集權的인 部署가 共存하도록 하는 混合型 組織構造를 개발하였다. 이 경우에 主題專門化는 內部資料處理過程이 기능조직으로 되어 있는 도서관의 奉仕 部門에만 적용되고 있다.

하지만 스톡홀름의 대학도서관과 같이 일부의 대학도서관은 한 걸음 더 나아가 奉仕業務 뿐만 아니라 新着圖書의 處理業務까지도 수행할 수 있도록 기존의 조직구조를 완전히 主題別로 部署化하였다. 게다가 스톡홀름에서는 主題別部署內에서 각 기능들이 統合되는 경향마저 보이고 있는데 이러한 發展現象은 自動化問題와 관계가 있으므로 다음 장에서 다루고자 한다.

1973년 Swedish Agency for Administrative Development는 도서관 조직단위의 규모가 비교적 크지 않은 단순한 조직구조를 추천하였다. ADD의 모델은 신착도서를 처리하는 內部部署와 貸出을 포함하여 직접 봉사업무를 담당하는 外部部署로 구성되는 兩分論的 組織構造와 어느 정도는 一致하지만 많은 중소규모 도서관의 조직과는 구별된다(SANNER 1987).

비록 資料處理業務를 하나의 內部部署로 통합한다고 해서 반드시 기능을 통합한다는 것을 의미하지는 않는다. 이것은 종종 많은 처리업무 소단위가 각각의 기능만을 수행하는 데는 불구하고 間接奉仕部署

에 群集化되었기 때문에 나타나는 結果이다. 이러한 경우에 內部組織과 外部組織으로 구분되는 二重的 組織構造는 어디까지나 機能組織이라고 하겠다.

### 2.2.4.3. 結言

自動化 以前의 도서관 조직구조에 대하여 간략하게 살펴 본 바를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 도서관 조직구조의 基本模型이 機能組織이라 하더라도 도서관에서 주요한 모든 유형의 조직을 찾을 수 있다.

둘째, 기능조직에서는 內部處理機能이 外的奉仕機能보다 優位를 차지할 때가 많다.

셋째, 도서관이 보다 서비스指向的으로 되고자 하는 欲求때문에 機能組織構造에 대한 不滿은 증가하게 되고, 代案的인 組織模型의 開發이 이루어지게 된다.

## 3. 自動化한 圖書館組織構造

자동화는 組織開發의 與件을 근본적으로 변화시킨다.

### 3.1. 自動化와 組織構造

많은 조직에서는 컴퓨터와 고도의 텔레커뮤니케이션시스템을 가끔씩 사용하여 왔으며, 근래에 와서 이들 시스템을 도입하는 조직이 늘어 나고 있다. 그러므로 新情報技術과 그것이 조직 및 조직구조에 미치는 影響에 대하여 많은 연구가 이루어진 것은 당연하다.

정보기술이 조직구조에 미치는 一般的인 影響에 대하여 최근에 Strathclyde Business School의 Paul F. Burton은 다음과 같은 많은 問題點을 제시하고 있다: 1) 정보기술은 조직의 集權化程度와 權限과 關聯이 있다. 즉, 정보기술은 조직상 권한을 더욱 더 集中시킬 것인지 아니면 分散시킬 것인지? 2) 정보기술은 주요한 經營情報에 접근하고 統整하는 것을 制限할 것인지, 아니면 自由롭게 할 것인지? 3) 정보기술은 특히 階層組織의 階級에 對한 情報集約的 및 濾過者(filter)로서의 中間管

理者 役割에 어떤 영향을 미칠 것인가? 4) 정보기술은 당연히 職員參與의 機會에도 영향을 미치는 데, 기회를 늘릴 것인지 아니면 줄일 것인지? 5) 보다 일반적인 견지에서 정보기술이 조직구조를 변화시킬 것인지 혹은 더 固着시킬 것인지? 6) 職務 滿足이 增加할 것인지 아니면 減少할 것인지? 7) 마지막으로 資金이 浪費될 것인지 혹은 有用하게 쓰여질 것인지?

오늘날 정보기술이 조직구조를 변화시키거나 적어도 변화하도록 기회를 제공할 것이라는 假定에 대해서는 의심할 여지가 없지만 上述한 문제들에 대해서는 저자들간에도 合意를 導出해 내지 못하고 있는 것 같다(BURTON 1988).

1970년 Thomas Whisler가 예측하였듯이 오랫동안 논의되어 온 문제중의 하나는 정보기술을 導入할 경우 조직이 보다 平面構造化할 것인가 하는 것이다. 많은 事例를 연구한 바 있는 Arthur Francis는 보다 平面的인 構造와 一致하는 조직패턴은 결코 없었다는 結論을 내리고 있다. 그러나 新組織의 到來(The Coming of the New Organization)라는 그의 最近 論文에서 Peter Drucker는 企業이 데이터를 處理하는 側面에서 정보를 生産하는 方向으로 컴퓨터의 活用을 轉換시킬 때 조직구조는 변화할 것이며, 管理層의 수가 급격히 줄어들 것으로 보고 있다(DRUCKER 1988).

또 하나의 보다 根本的인 問題는 정보기술이 지니는 內部的 論理的이고 構造的인 힘 때문에 조직이 변화될 것인지, 혹은 보다 광범위한 戰略用 選擇道具로서 정보기술과 조직구조를 活用하는 經營方式 때문에 조직이 변화될 것인지의 문제이다.

위의 두 번째 見解를 支持하는 者들로는 컴퓨터가 8가지 類型의 多樣한 組織體에 어떤 영향을 미치는가에 대하여 연구한 바 있는 Niels Bjorn-Anderson(Copenhagen Business School), Ken Eason 그리고 Daniel Robey를 들 수 있다. 그들의 實驗 데이터에 따르면 컴퓨터시스템과 조직구조간에는 밀접한 관계가 있으며, 조직구조의 변화에 영향을 미치는 重要한 因子는 컴퓨터시스템 및 조직에 관한 設計目標라는 것이다. 컴퓨터시스템은 거의 어떤 類

型的 조직구조라도 支援할 수 있도록 설계되어질 수 있다(BJORN-ANDERSEN, EASON & ROBEY 1986).

Bjorn-Andersen과 그의 동료들이 연구한 것은 新情報技術과 組織間的 問題에 대하여 실험적으로나 이론적으로 중요한 寄與를 하는 논문으로서 과거의 다른 文獻에서 찾아볼 수 있는 것보다 훨씬 복잡하고 까다로운 문제를 들추어 내고 있으며, 컴퓨터를 道具로 한 조직구조를 강조하고 있다.

그러나 혹자들은 Bjorn-Andersen과 그의 동료들이 조직개발에 있어서 自動化的 構造的 威力을 過少 評價하고 있는 것으로 느낄 수도 있다. 비록 컴퓨터 시스템이 모든 조직구조에 적합하도록 計劃되어진다 하더라도 도입된 신기술이 보다 效率的이고 生産的으로 活用되도록 旧組織과 新技術 그리고 資源間에 均衡을 유지하는 데 조직에너지와 자원이 지나치게 濫用됨으로서 費用과 潛在的 利點의 損失을 가져 온다. 예컨대 도서관이 컴퓨터의 힘을 빌어 업무를 수행하려는 계획을 세웠다면, 컴퓨터는 분명히 傳統的 圖書館의 機能을 수행하기 위한 도구로서 사용될 수 있으며, 圖書館自動化的 初期段階에는 컴퓨터가 전통적인 목록카드를 생산하고 전통적 카드시스템과 기존의 조직구조를 유지하는 데 이용된다.

하지만 目錄시스템이 카드目錄에서 온라인目錄으로 전환될 때는 구조적 변화를 유도할 새로운 壓力이 조직에 등장하게 된다. 結果的으로 구조적 변화는 組織設計目標에 의하여 이루어지고 또한 그렇게 되어야 하겠지만 컴퓨터가 조직변화를 가능하게 하고, 바람직하게 변화시키며, 때로는 변화하도록 만든다. 그러므로 컴퓨터시스템은 모든 組織構造에 적합하도록 디자인 될 수 있다는 것이 사실이라 할지라도 그렇게 하는 것이 때로는 愚鈍한 일임을 添言하지 않을 수 없다.

이러한 문제에 대하여 中庸的 立場을 취하고 있는 Harvard School of Business의 M.E. Porter는 “만약 새로운 조직구조를 채택하지 않는 會社에 新情報技術이 導入된다면 業務遂行을 위한 비용은 많이 들어가는 대신에 潛在的 便益은 감소하게 될 것이다”(PORTER 1985)라고 말하고 있다. 현재로서

는 이 문제에 대하여 더 이상 언급한다는 것이 진정 불가능한 일인지도 모른다.

### 3.2. 自動化와 圖書館組織構造

#### 3.2.1. 自動化와 再組織

오늘날 자동화가 대학도서관의 모든 부문에 도입되고 있는 데도 불구하고 자동화에 따른 새로운 조직구조의 登場 可能性에 대하여 회의적이고 쉽사리 납득하지 않고 있음은 놀라운 일이다. 圖書館管理者는 도서관에서 일어나는 기본적인 문제에 대하여 항상 폭넓은 意見을 收斂하여 合意點을 찾은 후에 自動化過程에 도입하기를 진정 원할 것이다. 그러므로 그들은 펜스레 신조직구조에 관한 여러 가지 생각을 논의하여 불안하게 함으로서 자동화과정에 대한 나쁜 감정과 拒否感이 유발되는 것을 원하지 않는다.

기존의 도서관조직에서는 조직이 변화되기전에 자동화된 과정에 대하여 어느 정도의 實際的 經驗을 가지는 것이 현명할 것 같다. 그 理由는 자동화로 인하여 일상의 업무과정의 통합된 후에도 도서관이 조직구조의 변화를 원하지 않아서 결국 자동화가 諸機能을 적절히 발휘하지 못할지도 모르는 危險性이 존재하고 있기 때문이다. 대다수의 사람들에게 있어서 도서관업무의 完全自動化라는 것은, 조직구조를 전반적으로 再構成함으로서 예상되는 결과를 충분히 알지 못하는 새로운 狀況이기 때문에 이러한 危險性은 상당히 持續될 것이다.

그 밖에 P.G.W. Keen이 “組織上的 變化는 全體的으로는 戰略的인 再修正을 의미할지라도 制限的이고 巧妙한 移動을 통해서만 가능한 것이지 어느 단계도 革新的으로 出現할 수는 없는 것이다”라고 한 것은 원칙에 대한 經驗的인 智慧일지도 모를 일이다.

#### 3.2.2. 機能綜合手段으로서의 컴퓨터

자동화와 조직구조간의 관계를 把握하는 첫 단계는 아마 자동화로 인하여 직접적으로 超來되는 변화를 分析하는 일일 것이며, 그것은 곧바로 組織構造的 結果로 나타난다.

자동화로 인한 첫번째의 결과는 모든 目錄을 하나로 統合하는 것이지만 컴퓨터시스템하에서 목적이 어떻게 조직되느냐 하는 것을 여기서 논의하는 것은 적절치가 못하다. 중요한 것은 모든 사람이 도서관의 어디에서나 직접 접근이 가능할 뿐만 아니라 많은 사람들이 동시에 이용할 수 있도록 圖書館目錄과 原簿 그리고 索引을 통합시스템화 하는 것이다.

이러한 통합시스템화는 점차적으로 波及되어 가고 있는 見解 즉, “많은 전통적 조직구조는 職務活動領域, 機能, 심지어는 정보의 利用性과 관련이 있는 모든 부서를 조직화하기 위한 필요성때문에 派生되며”, 정보기술은 “이용자로 하여금 정보가 있는 곳으로 誘導한다기 보다는 정보의 所在을 알려 주는 능력을 제공한다”는 관점과 일치하고 있다. 그 결과 정보기술은 조직구조상의 주요한 변화를 가져 오게 할 수 있다는 것이다(BROADBENT & KOENIG 1988; KEEN 1981).

자동화의 두 번째 결과이자 目錄統合의 중요한 의미는 처리되는 도서에 관한 단 하나의 레코드만으로 모든 目的에 응할 수 있다는 것이다. 각각의 도서에 따른 多樣한 處理業務를 遂行한다고 해서 새로운 레코드를 작성할 필요가 없으며, 이는 기본레코드상의 변화를 가져오는 데 불과할 따름이다.

各者が 서로 다른 장소에서 동시에 동일한 업무를 수행할 수 있고 동일인이 동일한 장소에서 時間을 달리하면서 다른 업무를 수행할 수 있을 때 機能分化에 관한 傳統的 論理根據는 사라지게 된다. 그렇다면 機能分化가 불가능한 것은 아니며, 機能統合도 역시 가능하다.

#### 3.2.3. 收書와 編目的 統合

機能統合에 관한 최초의 분명한 예는 수서와 편목 업무의 통합이다. 그 이유는 수서와 편목때 모두 서지레코드가 작성되는데, 통상적으로 收書過程의 레코드가 編目過程보다 완전하게 작성되는 것은 아니지만 編目上的 基本的 데이터와 一致하는 정보를 포함하고 있기 때문이다.

수서레코드와는 별도로 편목레코드를 작성하는 도서관이 상당히 많으며, 이때 編目者는 수서과정에서



작성된 데이터를 재사용하여 편목하지는 않는다. 다만 일부의 도서관에서는 編目者가 收書데이터를 修正·補完한다. 이 둘의 경우 데이터는 목록카드나 매트릭스형태로 최종 변환되어 再活字化 되며, 수서리스트로 再作成된다.

상술한 바와 같이 收書와 編目機能을 컴퓨터화 하면 하나의 목록으로 수서과정과 편목기능을 공유할 수 있다. 즉, 수서과정에서 하나의 레코드가 작성되고, 편목과정에서는 별도의 레코드가 만들어지지 않고 그것이 수정·보완된다.

더구나 이제는 텔레커뮤니케이션을 이용하면 도서관 자체에서 오리지널레코드를 만들지 않고서도 프랑스의 Electre 및 Nottingham의 Menzies base와 같은 圖書販賣商이나 國家圖書館에 의해 만들어진 外部書誌데이터베이스로부터 레코드를 다운로드하여 대부분의 레코드를 갖출 수 있다.

이 경우, 도서가 입수된 以後 보다는 외부데이터베이스로부터 레코드를 도서관으로 移轉시킬 때 熟練된 編目者의 知識을 활용하는 것이 유리하다. 왜냐 하면 책이 입수된 후에 레코드를 수정·보완하는 정도는 어떤 外部데이터베이스를 이용하느냐에 따라 달라지기 때문이다. British National Bibliography로부터 레코드를 다운로드할 경우에는 목록을 수정할 필요가 거의 없어진다.

이러한 점을 감안하여 오늘날 많은 도서관들이 일반적으로 資格을 가진 직원으로 하여금 업무를 수행하도록 했던 編目部署와 收書部署를 構造的으로 統合할 것을 고려중에 있거나 심지어는 實行에 옮기기까지 하고 있다. 물론 書誌記述과 관련하여 특별히 問題가 있는 도서는 專門家에게 助言을 구하면 될 것이며, 때로는 유능한 사서가 이들 전문가이기도 하다. 그러나 國家書誌나 綜合目錄으로부터 다운로드된 레코드의 경우, 평소에는 經驗이 풍부한 書記職員에 의해 수서 및 편목업무와 관련된 모든 처리업무가 수행될 수 있어야 한다. New South Wales University Library에서는 다운로드된 목록레코드의 比率이 80% 이상을 차지하고 있는데, OCLC와 다른 書誌데이터베이스로부터 목록레코드를 다운로드하는 美國 및 其他地域의 도서관들에 있어서 이

정도의 숫자는 당연한 것으로 받아 들여지고 있다.

덴마크의 Technological University Library는 1987년에 收書와 編目, 그리고 定期刊行物部署를 하나로 통합하였다. 그러나 도서관이 MARC 포맷을 사용하는 것을 원하지 않을 뿐만 아니라, 재사용된 書誌데이터를 再構成하고 改善하는 데는 처음부터 편목하는 것보다 더 많은 資源이 요구된다는 사실때문에 외부에서 生産된 레코드는 일절 다운로드 하지 않았다. 수서데이터를 포함하는 이 도서관의 서지레코드는 圖書注文 및 收書業務로부터 작성되며, 目錄業務는 도서주문과 수서업무중의 한가지를 專擔하는 직원에 의해 전반적으로 처리된다. 이와 類似한 방식이 덴마크에서 두번째로 큰 도서관인 Aarhus州立圖書館에서도 검토되고 있다.

Yale대학도서관은 기존의 조직을 收書部署(Acquisitions Department), 編目部署(Cataloging Department) 및 準備部門(Preparations Division)으로 재구성하고, 主題·出版된 言語/場所 혹은 取扱된 資料의 類型(예컨대 社會科學팀, 人文科學팀)에 따라 11개팀으로 구분된 處理業務部署(Processing Services Department)를 설치하도록 하였다. 각 팀은 주제분야의 모든 자료에 대한 收書, 典據統制, 바코딩作業, 編目, 라벨作業을 책임지고 있으므로 모든 유형의 자료는 각 팀에서 처리하게 될 것이다(LOWELL 1988).

#### 3.2.4. 職員의 非專門化

하나의 부서가 한가지 이상의 기능을 수행한다고 해서 각 직원이 하나 이상의 기능을 수행해야 한다는 것은 아니다. 비록 부서수준에서는 기능이 통합되어도 개인수준에서는 機能의 分化가 維持된다.

그렇지만 컴퓨터터미널의 物理的 屬性때문에 한사람이 하루종일 컴퓨터터미널 앞에 앉아서 동일한 업무를 수행하는 것은 불가능하다. 資料注文業務가 온라인으로 이루어지면 과거 주문업무를 전담했던 사람은 이제 더 이상 그렇게 할 수는 없는 것이다. 물론 온라인 수서부서에서 다른 여러업무들을 찾아서 수행할 수도 있겠지만 수서업무나 컴퓨터화 되지 않고 터미널과 연결되어 있지 않은 다른 내부처리업무

를 찾아 내는 일은 갈수록 더 어려워질 것이다. 따라서 이에 대한 분명한 解決策은 모든 직원이 터미널에서 集中的으로 이루어지는 업무와 터미널을 주로 이용하지 않는 업무에 다 같이 參與하도록 하기 위하여 직원들에게 터미널 集約的業務를 적절히 分擔시키는 것이다. 그렇게 할 경우 현재 기능별로 專門化되어 있는 職務形態에서 벗어나 직원들이 도서관의 훨씬 더 많은 多樣한 機能들을 수행하는 狀況으로 바뀌게 될 것이다.

다만 컴퓨터가 지니는 物理的 與件, 그것 때문에 컴퓨터는 직원들을 內部處理 機能에서 벗어나게 할 것이지만 결과적으로는 직원들이 내부처리기능과 외부서비스기능간의 構造的인 境界領域을 超越하여 이동하게 될 것이다. 이로 인하여 직원들에게는 어느 정도의 融通性과 보다 多樣한 機能을 遂行하려는 意志, 그리고 一般的인 多才能이 요구될 것이다. 그렇다고 해서 職員移動現象이 모든 직원들에게 좋은 것은 아니고, 또한 모두가 좋아하지도 않겠지만 많은 사서들은 作業環境에 더 만족을 느끼고, 公式的 教育和 訓練過程을 통하여 습득한 知識과 技術을 보다 적절히 활용하고 개발하는 根據를 제공받는 셈이 된다.

#### 4. 서비스組織 構造化

일부의 組織實務者들은 組織構造 그 自體가 중요한 것이 아니라 조직구조를 끊임없이 變化시키는 일이 중요하다고 생각한다.

보다 進就的이면서도 널리 퍼져 있는 하나의 確信은 조직구조가 중요함에도 불구하고 모든 조직에 適合한 理想的인 조직구조는 없다는 것이다(DANIEL 1983).

도서관은 組織體 가운데서도 比較的 分명한 한계가 그어진 그룹에 속한다 하더라도 서로 다른 特定的인 目標, 相異한 利用者 集團 및 與件을 가지고 있을 만큼 도서관간에는 너무 색다른 면이 많다. 따라서 이상적인 도서관조직이란 있을 수 없다.

도서관 조직구조는 組織道具의 하나이므로 주어진 도서관의 特別한 目標를 성취하기 위한 具體的인 戰

略用 프레임워크로서 伸縮性있게 形成되고 再構成되어야 한다.

조직구조적 측면에서 컴퓨터가 지니는 중요한 의미는 조직을 기능의 굴레에서 벗어나게 하는 것이다. 機能組織은 도서관업무를 수행하는 데 있어서 적절한 조직프레임워크였으며, 어떤 환경하에서는 아직까지도 그러하다. 그러나 自動化는 部署別 境界領域을 초월하여 기능을 통합할 수 있는 現實的인 機會를 제공할 뿐만 아니라 직원들로 하여금 자동화되지 않은 업무도 어느 정도는 감당할 필요성을 느끼도록 함으로서 오랫동안 지속되어 온 圖書館機能組織의 論理的 妥當性을 엄청나게 損傷시키고 있다. 도서관의 모든 기능이 자동화될 경우, 내부부서의 직원이 直接奉仕業務를 담당함으로써 부분적이나마 자동화되지 않은 업무가 처리될 수 있다.

도서관이 이러한 狀況에 適應하기 위해서는 새로운 서비스組織構造를 개발할 필요가 있다. 물론 이때의 서비스조직 구조란 어떤 특별한 유형의 조직구조를 지칭하는 것이 아니라 완전히 서비스指向的인 構造를 의미하며, 도서관의 사정에 따라 主題別組織, 利用者類型別組織, 資料類型別組織, 경우에 따라서는 機能組織이 서비스조직일 수도 있다. 그러나 서비스조직은 모든 部署가 內的 機能과 外的 機能을 지니고 있거나, 아니면 內部處理部署와 外部奉仕部署間의 境界가 절대적이지 아니어서 모든 직원이 直接奉仕業務에 參與할 수 있거나 하는 두 가지 條件 중의 하나를 반드시 충족시켜야 한다.

더구나 서비스조직에서는 일시적이든 영구적이든 간에 內部問題를 해결하거나 이용자들에게 특별한 서비스를 개발하여 제공하기 위하여 部署別 境界領域을 초월하여 업무를 수행하는 特別任務팀(task forces)을 쉽게 구성하도록 허용될 것이다.

이 論文의 序頭에서 조직구조의 두가지 기본적 측면으로서 部門化와 統合의 差異에 대하여 언급하였다. 위에서 개관한 바와 같이 서비스조직은 본래 部門化의 한가지 形態로서, 非公式 커뮤니케이션과 相互調整에 관한 중요한 매커니즘을 포함하는 諸側面에서의 統合을 推進시키는 조직이며, 직원들이 버릇처럼 部署別, 機能別 境界領域을 초월하여 업무를

수행할 때 彈力性있는 조직이 될 것이다.

서비스조직은 계속 脚光을 받고 있는 조직구조이지만 직원들은 非專門化와 多様な 機能을 相互間的 移動으로 인하여 많은 스트레스를 경험하게 될 지도 모른다. 게다가 이런 시스템이 적절히 기능하기 위해서는 公式的 方法 뿐만 아니라 넓은 의미에서 人間的, 職業的 能力을 開發하고 業務와 職務즐거움과의 밀접한 관계를 把握할 수 있도록 계속적인 職員 敎育이 더욱 더 필요하다. 이용자에게 보다 피부에 와닿는 친절을 베푼다고 해서 서비스시스템이 그 댓가로 많거나 규모가 큰 어떤 것을 提供해 주지는 않으며, 다만 專門職이나 管理職의 階層構造上 浮上하는 것과 밀접한 관련이 있을 따름이다. 이로 인하여 서비스조직구조에 있어서 정상적인 패턴의 일부라할 수 있는 特別하고 限時的인 任務나 責任이 實質的으

로 수행되지 못하는 結果를 超來한다.

또다른 問題는 직원들에게 너무 많은 相異한 職務가 부여되고, 그들이 여러 그룹에 所屬되는 것을 어떻게 피할 것인가 하는 問題이다. 非專門化라는 것은 직원의 직무가 一時的인 必要性이나 管理者의 變德때문에 바뀌는 것으로 해석되어서는 곤란하다. 非專門化라는 것은 직원들 개개인의 직무프로파일을 擴張시키는 것을 의미하지만, 직무여건을 직무만족을 꾀하는 데 어려움이 없이 실제의 能力을 開發할 수 있도록 충분히 安定되어야 한다.

마지막으로 서비스組織構造는 모든 직원이 信念을 가지고 자주 直接奉仕業務에 종사할 수 있도록 하는 것이 중요하며, 그렇게 될 때 圖書館組織과 職員은 冊을 위해서가 아니라 利用者를 위해서 存在한다고 확신할 수 있을 것이다.

#### 〈참 고 문 헌〉

- Niels Bjorn-Andersen, Ken Eason & Daniel Robey (1986), Managing computer impact: an international study of management and organizations. Norwood. pp. 248.
- Marianne Broadbent & Michael Koenig (1988), The convergence of management attention upon information : lessons for librarianship. Paper presented at the IFLA Conference in Sidney.
- Paul F.Burton (1988), Information technology and organisational structure. In: ASLIB proceed. 40, pp.57-68.
- Richard L.Daft(1986), Organisations.
- Evelyn Daniel (1983), Information resource and organisational structurc. In: J.Am.Soc, infsci. 34, pp.222-228.
- W.Dehennin(1987), Aspects of organisation in a computerised library, Paper presented at the IFLA conference 1987, pp.1-15.
- Peter Drucker(1988), the coming of the new organization In: Harvard Business Review, Jan.-Febr., pp.45-53.
- Arthur Francis(1986), New technology at work. Oxford. pp.216.
- Pierre Gavin(1977), Automation oif cataloguing : some effects on library organisation. In: UNESCO Bull. Libr., pp.298-304.
- C.J.Hunt(1986), Automation and Library staff structure. In:Outlook on Res. Libr., 8. pp.3-4.
- P.G.W.Keen(1981), Information systems and organisational change. In: Communications of the ACM 24, pp.24-33.
- Gerald R.Lowell(1988) Reorganization Plan: Yale University Library. Technical Services. pp.32.

Henry Mintzberg(1983), Structure in fives: designing effective organizations.

Brenda E.Moon(1987) Reorganisation of libraries: the United Kingdom experience. Paper presented at the IFLA conference. pp.1-14.

M.E.Porter(1985), Competitive advantage: Creating and Sustaining superior performance.

Lars-Erik B.Sanner(1987), Reorganisation of libraries: The Scandinavian scene. Paper presented at the IFLA conference 1987. pp.1-12.

James Thompson(1975), The argument against subject specialisation: or, Even a good idea can fail. In: Arlis Newsletter 22, p.4.

Malcolm Tunley(1979) Library structures and staffing systems.(Libr.Ass.Management Pamphlet No.2).

D.A. White and T.D.Wilson(1984), The Relevance of Theory and a new approach to library structure. In: Libri 33. pp.175-185.

한국도서관협회 출판물안내				
☎ 137-042 서울특별시 서초구 반포2동 산60-1 ☎ (535) 4868 · 5616				
서명	저자	발행연도	면수	가격
한국십진분류법 (본표·상관색인)	분류분과위원회편	1980	1,030	20,000원
한국목록규칙 ( 3.1 판 )	한국도서관협회	1990	101	4,000원(양장) 6,500원(반양장)
한국도서관통계 ( 1989 년 도 판 )	한국도서관협회	1989	64	4,000원
도서관학·정보학 용어사전	사공철등편	1986	336	15,000원(반양장)
한국학자료선정목록	한국도서관협회	1986	331	18,000원