

# 도서관경영에 있어서 의사결정시스템에 관한 연구

이 우 범\*

## 〈목 차〉

1. 서 론	3.3 도서관경영에서의 의사결정 참여이론 연구
1.1 연구의 필요성	4. 도서관경영에 사서의 의사결정 참여 분석
2.1 연구의 목적	4.1 의사결정의 효과적 수행을 위한 정보접촉의 분석
2. 의사결정의 이론적 배경	4.2 당면 의사결정상황 및 정보원 형태 분석
2.1 의사결정의 의의	4.3 사서의 의사결정인식 분석
2.2 도서관 의사결정의 개념구조	5. 결 론
2.3 의사결정의 과정 및 요소	
3. 도서관 경영에서의 의사결정시스템 개발에 관한 연구	
3.1 의사결정행동과 경영정보	
3.2 도서관의 의사결정단계와 정보활용	

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 필요성

매년 증가하는 자료의 蒐集 및 管理費用과 이에 따른 豫算의 壓迫은 圖書館經營의 合理化를 요구하고 있으며, 도서관에 축적된 藏書運營의 效率化를 요구하고 있다. 또한 도서관에 축적되는 장서의 급격한 증가 추세는 효율적인 정보제공을 하기 위한 좀더 能率的이고 伸縮的인 圖書

\*한성대학교 문헌정보학과 부교수

\* 이 논문은 1990년도 문교부 지원 한국학술진흥재단의 자유공모과제 학술연구 조성비에 의하여 연구 되었음.

館經營을 요구하고 있다. 도서관 외적으로는 고도의 情報産業社會로 진입하면서 自動化裝備의 눈부신 발전과 아울러 컴퓨터의 高性能化, 價格의 低廉化가 실현되고, 컴퓨터가 대중화됨에 따라 도서관을 이용하는 이용자의 情報利用 水準도 높아졌으며, 도서관의 새로운 정보서비스의 개발에 대한 요구도 加重되고 있다. 이와 같은 도서관의 내외적인 변화는 능률적이고 效率的인 圖書館經營 方法에 대한 연구를 필요로 하게 되었으며, 靜態的이고 경험에 의존하는 도서관 경영에서 새로운 변화를 신속하고 능률적으로 받아들일 수 있는 動態的이고 科學的 經營技法을 활용하는 圖書館經營으로의 전환을 요구하고 있다.

도서관의 과학적인 經營이란 정확한 정보의 활용으로 시행착오에 의한 손실을 最少化하는 것이며, 조직을 변화시키는 다양한 變動要因을 능동적으로 收容해서 도서관의 각 기능적인 요소와 有機的인 結合을 통하여 能率的인 經營이 이루어지도록 하는 것을 의미한다.

도서관의 意思決定시스템 개발은 이러한 도서관의 科學的인 經營을 가장 효과적으로 수행해 나갈 수 있으며, 사서의 資質向上을 위한 방안과 도서관의 대내외 변화에 대한 정보요구를 정확하게 진단하여 대체할 수 있는 방안으로써 중요한 의의를 갖고 있다. 따라서 도서관업무에서의 효과적인 意思決定이 이루어지기 위해서는 사서의 意思決定 參與方案에 대한 연구가 이루어져야 하고, 參與效果를 거두기 위한 意思決定에 영향을 주는 變數의 開發과 圖書館經營의 意思決定過程을 분석하여 새로운 圖書館經營의 組織構造를 확립하기 위한 방안이 연구되어야 한다.

## 1.2 연구의 목적

情報構造의 多變化, 점점 細分化되어 가고 專門化되어 가는 學問分野, 이에 따른 다양한 情報要求, 축적된 情報量의 급격한 증가로 인한 사서의 增加要求 및 情報媒體의 多變化로 합리적이고 효율적인 圖書館

經營이 요구되고 있다. 또한 계속 증가해 가는 豫算要求에 비하여 상대적으로 豫算確保의 어려움, 이용자 情報要求의 질과 양에서의 多樣性 등은 圖書館經營의 새로운 모습을 요구하고 있다. 따라서 효과적인 圖書館經營을 위하여 도서관 경영책임자는 새로운 情報環境의 변화에 대한 도서관의 目標와 目的의 개발에 대한 노력, 도서관업무의 電算化 計劃 樹立, 새로운 圖書館政策의 개발, 경영의 科學的 管理의 施行 등 다양한 형태의 意思決定을 수행해야 한다. 또한 사서는 電子形態 자료의 관리, 네트워크를 이용한 정보의 이용, 새로운 정보서비스의 개발 등 도서관의 政策으로 결정된 長, 短期計劃에 의한 圖書館經營의 구체적인 시행에 따른 많은 효율적인 업무 意思決定을 하게 된다. 사서는 어떤 의미에서는 圖書館經營의 최종 實行者요, 도서관업무의 질의 결정하는 實務者이므로 사서의 역할에 따라 도서관 업무의 성과가 달라진다. 물론 도서관의 최종적인 意思決定은 行政責任者에 의해서 이루어지지만 도서관업무에 대한 대부분의 意思決定은 사서의 知的活動에 의해서 좌우된다. 따라서 사서가 효과적인 업무 意思決定을 수행하기 위한 도서관 대, 내외의 情報入收 및 적합한 정보의 活用方案과 사서를 意思決定에 적극적으로 참여시킬 수 있는 방안의 연구는 도서관을 보다 能動的이고 動的인 機關으로 발전하게 하는 轉機를 마련할 수 있다.

본 연구의 범위는 圖書館經營의 효과적인 수행을 위하여 사서의 역할의 중요함을 인식하고, 사서에게 情報入收 기회를 확대해 주며, 도서관의 중요 업무의 意思決定에 사서를 참여시킴으로써 圖書館環境의 정확한 정보를 얻게 하여 효율적인 業務遂行活動을 촉진할 수 있는 意思決定시스템 개발에 중점을 두었다. 합리적인 意思決定을 수행할 수 있는 意思決定시스템 개발을 위하여 기초가 되는 意思決定의 개념을 분석하고 意思決定 處理過程 및 요소 등의 일반적인 이론을 살펴보고자 하였다. 또한 도서관에서의 실제로 응용할 수 있는 이론들을 고찰해 보고, 도서관에서 合目的的인 意思決定을 수행하기 위하여 意思決定過程에 사서의 參與를 권장하여 사서의 의견을 최대한으로 이용하고, 보다 합리

적인 圖書館經營에 대한 방안을 연구하고자 하며, 아울러 사서의 組織的인 行動과 각 經營水準에서의 意思決定에 충분하고 적합한 情報活用に 대한 방안을 연구하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위한 연구방법으로써 意思決定시스템을 개발하는 데 필요한 도서관업무에 관한 意思決定의 概念的 構造, 意思決定處理過程, 도서관에서 응용될 수 있는 意思決定技術, 각 經營段階에서의 情報活用 등을 이론적으로 연구하고자 하며, 또한 사서의 情報接觸 傾向과 情報接觸 經路 및 방법, 도서관에서 현재 당면하고 있는 意思決定事項의 豫測과, 사서의 意思決定 參與에 대한 방안을 연구하고자 한다. 이에 대한 연구를 위하여 서울 소재 전 대학(36개대학) 400여 명을 대상으로 설문서를 발송하여, 회답된 설문서의 분석으로 意思決定을 위한 情報接觸研究와 사서의 意思決定 參與에 대한 組織構造 및 意思決定 參與 內容가 質, 意思決定 效果를 분석하고자 하였다. 즉 設問書 분석을 통해서 현재와 미래에 도서관의 당면한 問題狀況을 조사분석하고, 그 당면 問題狀況을 해결하는데 주로 접촉하는 意思決定相談者의 유형과 意思決定相談方法을 조사하여 바람직한 情報入收 경로를 糾明하고자 시도하였다. 또한 圖書館協會나 學會에서 개최하는 學術大會 및 세미나의 적극적인 참여와 업무 意思決定에 도움이 되는 情報入收와의 관련성 여부를 분석하여 보고자 하였으며, 勤務經歷別, 學歷別, 職責別, 機關別, 性別로 圖書館經營의 意思決定過程을 분석하고자 사서의 認識度を 組織構造의 측면, 意思決定參與의 측면으로 조사 분석하여 圖書館經營의 意思決定과정에 대한 개선방향을 제시하고자 한다.

본 연구는 위에서 언급한 연구목적에 의하여 아래의 가설을 세우고 검증하고자 한다.

- 1) 도서관 중요 意思決定에 일반사서의 參與도는 업무의 만족 및 情報奉仕의 질의 개선과 관련이 있다.
- 2) 勤務經歷, 性別, 學歷 등은 도서관의 意思決定에 영향을 주는 중요 變數이다.

3) 圖書館協會나 協議會, 學會等 외부 團體機關의 학술활동에 사서의 參與 勸獎은 업무수행을 위한 情報入收에 도움 여부와 업무개선과 깊은 관련을 갖고 있다.

4) 도서관의 重要 意思決定 主題와 意思決定問題를 해결하기 위한 意思決定相談者 類型과는 相關關係가 있다.

5) 도서관의 非公式組織은 도서관 업무에 중요한 영향을 끼친다.

6) 도서관의 公式組織은 意思決定 參與 程度에 영향을 미친다.

## 2. 意思決定의 이론적 배경

### 2.1 意思決定의 의의

경영意思決定에 대하여 先導的으로 연구한 학자는 사이몬(H. A. Simon)이다. 사이몬은 아래와 같이 말함으로써 組織管理에서의 意思決定過程이 이루어져야 함을 강조하였다.<sup>1)</sup>

“모든 행위에 앞서서 選擇이 존재하며, 모든 인간활동은 決定하는 것(deciding)과 行動을 實行하는 것(doing)의 兩者를 포함하고 있어서, 意思決定한다는 것은 行爲를 한다는 것과 똑 같은 것이며, 이것은 管理組織 全體의 어디에도 존재하고 있다. 따라서 管理過程은 意思決定過程(decisional process)이다.”

사이몬(H. A. Simon)은 管理組織 내에 있어서 개인의 行動은 目的指向的이라고 생각하여 행동으로 이끄는 選擇過程을 중요시 했고 選擇과 意思決定을 동의어로 생각하였다. 즉 組織의 計劃·組織·指揮·統制의 管理機能이 行動方針을 評價, 選別하여 수행되는 管理機能이기 때문에

1) Herbert A. Simon, Administration behavior, New York : Free Press, 1961. pp. 1-8

조직의 管理過程을 근본적으로 意思決定이라고 본 것이다.<sup>2)</sup> 그러나 모든 管理가 意思決定이나 하는 문제는 논란의 여지가 있다.

도서관학·정보학용어사전에는 意思決定의 정의를 “經營組織 내외의 각종 자료에 따라 행하는 經營方針決定”<sup>3)</sup>이라고 하여 組織의 意思決定으로 언급하였다. 엘버스(H. H. Albers)는 “意思決定을 최종의 선택이 이루어지기 전에 이루어져야 할 모든 활동을 포함하는 것”<sup>4)</sup>이라고 하여 意思決定過程을 강조했다. 해리슨(E. F. Harrison)은 “意思決定이란 목표를 달성하기 위한 手段의 代案에 대한, 평가가 진행되는 과정에서의 契機의 순간”<sup>5)</sup>이라 하여 評價過程에서 선택이 강요되는 순간 순간의 개인의 意識作用을 포착하려고 하였다. 슐(Fremont Schull)은 “意思決定은 個人과 社會現狀을 포함하면서 사실적인 前提와 價値 前提를 토대로한 意識的인 處理過程이고 人間의 處理過程이다. 그 처리과정은 바람직한 업무의 상태로 움직이게 하려는 의도를 갖고 둘이상의 대안으로 부터 행동적인 활동의 선택을 하게 된다”<sup>6)</sup>라고 했고, 룬드버그(Craig Lundberg)는 “意思決定은 組織의 目標를 성취하기 위하여 한 사람이 다른 사람의 행동에 영향을 끼치는 選擇 處理過程”<sup>7)</sup>이라고 하여 處理過程으로써의 意思決定을 강조했다.

그는 어떤 조직이던 그 조직의 경영활동은 經營意思에 의한 결정된 행위라고 말할 수 있다. 따라서 그 조직의 운영을 좌우하는 문제는 개인의 意思決定 또는 組織의 水準의 意思決定에 의거하여 결정되고 시행

2) Ibid.

3) 도서관학·정보학 용어사전. 서울 : 한국도서관협회, 1986. p.160.

4) H. H. Albers. Principles of management. New York : John Wiley & Sons, 1969. pp.78-79.

5) E. F. Harrison. The Managirical decision-making process. 1975. p.5.

6) R. Zamora. Information and managerial decision-making modes in a governmental agency. Austin : Univ. of Texas, 1979. pp.40-44에서 재인용.

7) Craig C. Lundberg, “Administrative decision : a scheme for analysis”, *the making of decisions*/William J. Gore and J. W. Dyson. (New York : The Free Press of Glencoe, 1964) pp.17-20.

된다고 하였다.

이러한 학자들은 意思決定을 주로 意思決定 處理過程 측면에서 바라본 것이다. 意思決定이론 연구의 또 다른 측면의 하나는 意思決定을 경영정보시스템과 관련지어서 情報와 意思決定을 파악하려고 하는 것이다. 마치(James G. March)와 사이몬(Herbert A. Simon)은 “組織의 構成員은 복잡한 情報處理이며 조직은 기본적으로 거대한 意思決定 單位”<sup>8)</sup>라는 組織理論을 情報處理와 관련지어서 분석했다. 그들의 주장은 組織의 基礎는 조직이 직면하는 문제에 대한 情報流通과 情報의 合理的인 應用이라는 것이다. 이 견해는 조직의 목표를 충족시키기 위하여 合理的인 意思決定을 개선할 수 있는 정보를 수집하고 처리하고 배포하는 중요성을 강조한다. 해브록(Ronald G. Havelock)은 “조직의 構成員은 함께 일해야 하고 상호 依存的이므로 조직내의 構成員 간에 相互依存性을 생산하기 위하여 목적이 무엇이고 그들의 도달되어야 하는 手段이 무엇인지 전달되어야 한다. 즉 당면 意思決定狀況에 관한 정보가 전달되어야 한다”<sup>9)</sup>고 했다. 파아(Richard S. Farr)는 “이용자와 게이트키퍼(gatekeeper)사이의 개인 相互간의 情報流通을 촉진하는 知識連結者(knowledge linker)”<sup>10)</sup>를 소개했다.

리치몬드(Virginia Richmond)의 한 연구에서는 “조직 리더와 意思決定者가 직면하고 있는 주요 문제로 ①주어진 狀況에 관한 管聯情報를 어떻게 얻는 가 하는 것과 ②意思決定을 할 수 있는 충분한 정보를 언제 수집할 것인가 하는 것”<sup>11)</sup>을 들었다. 따라서 효과적인 意思決定은

8) James G. March and Herbert A. Simon. Organization. New York : John Wiley & Sons, 1958.

9) Ronald G. Havelock. Planning for innovation through dissemination and utilization of knowledge. Ann Arbor ; Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, 1969. pp. 62-63.

10) R. Zamora op. cit. p.46 에서 재인용.

11) Virginia Richmond. “The relationship between opinion leadership and information acquisition,” *hum. com. res.*, vol.4, 1977. pp.38-43.

이 두 질문에 대한 성공적인 응답에 의존한다. 이 경우에 意思決定者는 效果的인 意思決定을 위한 도구로써 정보를 소유하고 있는 情報探索者요, 情報蒐集家요, 利用者이다. 재니스(Irving L. Janis)는 意思決定과 情報活用과의 관계를 설명하기 위하여 다음 페이지<표1>의 정보 갈등모델을 끌어 냈다.

〈표 1〉 意思決定의 기본 카테고리

카테고리 구분	카테고리1 의사결정	카테고리2 의사결정
분 류	컴퓨터화할 수 있고, 프로그램할 수 있고, 반복적이고 일반적이다.	프로그램할 수 없고, 독특하고 판단을 요하고, 창조적이고 적응을 필요로 하고, 技術革新的이며 靈感的이다.
구 조	節次構造이다. 예측할 수 있고 원인과 결과관계에 관해서 확실성이 있다. 循環되고, 현 기술범위 내에서 작용하고 잘 정해진 정보채널, 명확한 意思決定 評價基準, 結果選好度가 확실하기도 하고 불확실하기도 하다.	새롭고, 비구조화되고, 2차적이고 잘 알 수 없고 복잡하다. 원인효과관계가 불확실하다. 非循環되며 정보채널이 정해져 있지 않다. 정보가 불완전하고 意思決定評價基準을 알 수 없다. 結果選好度는 확실한 것도 있고 혹은 불확실한 것도 있다.
전 략	規則과 原則에 의존, 습관적으로 반응할 수 있음. 組立式 應答均一한 處理, 컴퓨터기술에 의한 전략, 公認된 運營方法	判斷, 直觀, 創造性에 의존, 개별적인 처리, 스스로 문제해결을 발견하는 기술, 經驗과 常識을 토대로 한 분석방법, 일반적인 問題解決處理過程



이 연구의 중점은 意思決定 處理過程 예비단계에서 정보를 얻으려고 하는 積極性을 장려하는 조건에 관한 것이다. 재니스는 어떤 상충되는 조건 아래에서 사람들은 어떤 정보를 선택하려고 하는가에 따른 견해를 제시함으로써 葛藤解消의 문제를 意思決定의 중심과제로 삼았다.<sup>12)</sup>

맥클루어(C. F. McClure)는 “意思決定을 정보가 행동으로 바뀌어지는 處理過程으로 볼 수 있으며 意思決定은 목적을 성취하기 위하여 정보를 통제, 이용하는 處理過程에 관한 것이다.”<sup>13)</sup>라고 하였다. 또한 드러커(Peter Drucker)는 “건전한 意思決定을 하기 위하여 모든 사실을 아는 것이 필요한 것은 아니지만 意思決定이 얼마나 많은 위험을 포함하고 있는지 판단하기 위하여 어떤 정보가 부족한가 하는 것을 아는 것이 필요하다”<sup>14)</sup>라고 하였다. 또한 포라트(Avner M. Porat)는 “더 많은 정보는 目標을 정하고 意思決定의 더 많은 정확한 水準을 만들 수 있는 假說을 후원한다”<sup>15)</sup>는 것을 증명하였다.

커널리(Terry Connolly)는 “많은 意思決定이 장기간에 걸쳐 있고 결과가 不分明하기 때문에 정보처리와 意思決定은 별도의 현상으로 처리할 것이 아니라 하나의 틀에서 처리되어야 한다”<sup>16)</sup>고 강조하였다. 또한 김윤상은 정보시스템 속에서 意思決定이 이루어져야 한다고 주장했고,<sup>17)</sup>

권의만은 未來의 不確實한 狀況을 극복하기 위하여 意思決定이 필요하다고 보고 意思決定의 模型化에 의한 情報價値의 평가가 意思決定의

12) Irving L. Janis and Leon Mann. Decision making. New York : The Free Press, 1977. p.206.

13) Charles R. McClure. “Management information for library decision making,” *Adv. in Lib.*, Vol.13, 1980. pp.2-4

14) R. Zamora op. cit. pp.53-54.에서 재인용.

15) Avner M. Porat and John A. Haas. “Information effects on decision making,” *Beh. Sci.*, vol.14, 1969. p.98.

16) Terry Connolly. “Information processing and decision making,” in *new directions in organizational behavior*, Berry M. Straw and Gerald R. Salanik. (Chicago : St. Clair Press, 1977)

17) 金潤詳. “정보시스템을 위한 意思決定概念의 究明,” 산업복지(대구대학교산업복지연구소), 제3집, 1980. pp.43-65.

중요 활동이라고 주장했다.<sup>18)</sup> 이경환은 경영정보시스템에서 각 經營階層이 정보활용을 통한 意思決定의 행동과정을 意思決定이라고 했다.<sup>19)</sup> 조근제는 경영정보시스템과 意思決定지원시스템의 개발 등을 강조하고 경영조직에서 가장 중요한 것이 意思決定이라고 보고 意思決定은 경영정보시스템에 의존하는 것이라고 생각했다.<sup>20)</sup> 이러한 정보활용과 관련 지어서 意思決定시스템 연구를 주장하는 학자들은 합리적인 意思決定을 위해서 경영정보시스템이나 意思決定지원시스템의 개발이 중요하다고 생각하고 있고 이러한 시스템을 활용한 意思決定의 개념이 정립되어야 하며, 정확한 정보의 제공에 의한 意思決定過程의 分析이 이루어져야 한다고 보았다. 이상에서 살펴본 여러학자들의 견해를 요약해 보면 意思決定의 개념은 組織의 管理, 意思決定 處理過程, 정보와의 關聯性의 세 측면에서 주로 다루고 있다는 것을 알 수 있다.

도서관은 각종 文獻 및 기타 정보를 經濟的으로 수집 처리하여 최대의 정보를 제공해 주는 知的 專門機關이라고 할 수 있으므로, 도서관의 意思決定은 정확한 정보요구의 파악과 도서관의 目標의 確立으로 그 효과를 增大시킬 수 있다. 따라서 도서관에서의 意思決定시스템에 대한 연구는 정보의 적극적인 활용에 의한 意思決定 處理過程 연구와 도서관의 長·短期 目標의 樹立, 정확한 정보를 제공해 줄 수 있는 意思決定支援시스템연구, 合目的的인 意思決定이 수행될 수 있는 意思決定 參與理論 연구 등을 포함하고 있다. 예를 들어 도서관의 운영방침을 새로정한다던지, 새로운 정보서비스프로그램을 계획하고 실행한다던지, 도서관 예산확보 문제, 사서의 配置 및 訓練, 도서관 空間의 擴大와 도서관의 새로운 裝備導入 등과 같은 문제는 意思決定의 작용에 따라 매우 큰 영

18) 權義晚. “情報system에서의 意思決定理論研究,” 논문집(군산대학), 제3집, 1982. pp.515-532.

19) 이경환. MIS의 의사결정시스템설계에 관한연구. 경영과 컴퓨터, vol.9, no.1, 1984. pp.185-191.

20) 趙君濟. “經營意思決定을 위한 意思決定支援시스템에 관한 연구,” 산경연구(창원대학 산업경영연구소), 제3집, 1986. pp.75-116.

향을 받게 된다. 그러므로 정확한 意思決定을 위해서는 意思決定하고자 하는 일에 대한 충분하고 정확한 정보수집과 아울러 소속기관의 組織管理 環境分析이 필요하며, 주어진 환경 내에서 사서의 情報源 수집을 확대해 주고 정보활동을 장려해 주어서 수집된 자료의 情報分析에 의한 科學的 推理로 효과적인 知的操作을 통한 意思決定過程이 이루어지도록 하는 제도적인 장치가 필요하다.

사서는 도서관을 통하여 資料와 情報, 利用者를 相互 連結하는 중요한 위치에 있다. 따라서 意思決定이 行政責任者에 의해서 일반적으로 행하여 진다면 專門職으로서의 사서에 대한 期待와 役割을 충분히 수행할 수 없다. 만약 대부분의 意思決定이 專門的인 實行 意思決定을 담당할 사서의 意見 收斂없이 階層 組織構造상의 行政責任者에 의해서만 이루어진다면, 도서관의 중요 자원인 사서의 구체적인 몫은 낭비되는 것이다. 자료는 증가되고 정보요구는 더욱 다양해지고, 사회구조 및 학문 분야는 계속 세분되고 결합되고 해서 합리적인 의사결정이 그 어느 때보다도 필요해지고 있으며, 새로운 변화를 요구하는 도서관업무의 중요한 意思決定은 수시로 발생하기 때문에 사서의 역할은 더욱 중요하게 되었다. 그러나 사서는 조직의 意思決定이 수행되는 동안에 어떤 事實 情報源이 이용되는지, 그 情報源의 利用頻度가 얼마나 되는지, 도서관 意思決定 處理過程에 어느 組織 構成員이 정보를 제공하는지, 어떤 형태의 意思決定에 대해서 어느 情報源을 選好하는지를 알지 못한다. 意思決定시스템의 개발을 통하여 사서에게 이와 같은 문제를 해결할 수 있는 효과적인 意思決定의 參與機會의 擴大는 사서에게 專門職으로서의 긍지를 높여주는 중요 동기가 된다. 특히 도서관 예산의 增加要求와 이를 지원하는 예산의 限界, 財政上의 어려움 등은 도서관도 제한된 資源으로 最大의 利益을 創出해 내야 하는 合理的인 組織이기를 요구하고, 또한 누구나가 만족할 수 있는 정보를 얻을 수 있는 生産性있는 조직이기를 요구하기 때문에, 사서에게 다양한 意思決定을 행할 수 있도록 기회를 최대한 부여하고 도서관의 重要 意思決定 문제에 대한 여러가지

상황을 조사 분석해서 그 代案을 構造化하는 것이 필요하다.

도서관의 意思決定에서 또 하나의 중요한 면은 합리적인 意思決定을 위한 情報源의 利用을 들 수 있다. 즉, 公式組織에서 사용된 情報源의 質은 意思決定 處理過程을 개선하는 데 매우 중요하다. 사서는 意思決定을 하는 데 어떤 情報源을 이용할 것인가를 주의깊게 사고해야 하며, 왜 그 情報源이 선택되는가, 意思決定 處理過程에 필요한 정보를 효과적으로 투입하기 위하여 어떤 戰略을 이용할 것인가에 대한 것을 단계별로 신중히 고려해 보아야 한다.

意思決定에 영향을 주는 또 다른 요인으로는 도서관의 다양한 內外的인 環境에 對處하고, 變化시키고, 主導하려는 組織의 能力이다. 이러한 組織의 能力을 개선하기 위해서는 사서로 하여금 도서관이 직면하고 있고, 또는 앞으로 직면해야 할 問題狀況에 대한 정보를 수집, 축적하고, 분석해서 합리적인 意思決定에 도달하도록 誘導하는 組織構造의 確立이 필요하다. 動的인 組織構造의 確立, 意思決定 處理過程과 함께 意思決定에 사용된 良質의 情報는 意思決定의 成功 與否를 좌우할 수 있을 것이고 결과적으로 조직의 효과를 달성할 수 있다. 즉 전통적인 階層組織을 개선해서 참신한 아이디어를 활용할 수 있는 彈力的인 動的組織으로 도서관 각 부서의 사서들이 참여하는 委員會組織이나 프로젝트 組織技法에 대한 연구와 응용이 이루어져야 한다.

## 2.2. 도서관 意思決定의 개념구조

도서관의 意思決定시스템을 효과적으로 개발하기 위해서는 먼저 意思決定의 概念構造에 대한 분석이 요구된다. 意思決定의 概念構造 分析을 선도한 학자 사이몬(H. A. Simon)은 프로그램화된 意思決定(programmed decision)과 프로그램되지 않은 意思決定(non-programmed)으로 분류한 意思決定유형학(意思決定模型學)을 소개했고 후에 민츠버그(H. Mintzberg)는 意思決定을 事業家意思 決定方法(extrepeurial

decision), 適合意思 決定方法(adaptive decision), 計劃意思 決定方法(planning decision)의 세 카테고리로 구분하여 설명하였다.<sup>21)</sup> 또한 델베크(A. L. Delbecq)는 日常的意思決定(routine decision), 創造的意思決定(creative decision), 妥協意思決定(negotiated decision)으로 구분한 意思決定 카테고리를 제안했다.<sup>22)</sup> 북스타인(A. Bookstein)과 코헤르(K. Kocher)는 도서관에 있어서의 意思決定의 分析, 調査를 시도 했고,<sup>23)</sup> 해리슨(E. F. Harrison)은 意思決定을 <표 1>의 기본 카테고리로 보편화될 수 있다고 제안 했다.<sup>24)</sup>

도서관업무 意思決定의 概念構造를 더욱 명확히 하기 위하여 도서관에서의 意思決定을 機能領域, 經營水準, 組織構造의 程度 등의 영역으로 나누어서 각각의 의사결정을 분석해 봄으로써 意思決定시스템의 개발에 대한 이론적인 기초연구 및 도서관의 意思決定시스템 개발영역을 규명할 수 있다. 먼저 도서관 機能에 의한 분류는 도서관의 주요 기능에 의하여 意思決定을 分類하는 것으로 보통 도서관의 目標와 目的의 調査 分析으로 시작된다. 즉 도서관 각 機能의 目標와 目的에 의거하여 도서관의 현재와 미래 방향을 모색하기 위한 것으로, 이러한 분류에서 고려되어야 할 점은 意思決定者의 問題解決 방법과 意思決定支援시스템의 相互補完 문제이다.

보머(Michael R. W. Bommer)와 초르바(Ronald W. Chorba)는<sup>25)</sup> 도서관의 意思決定領域을 ①藏書開發(collection development), ②技術情報處理서비스(technical services), ③參考情報 및 書誌서비스(reference and bibliographic service), ④藏書利用(collection access),

21) Charles R. McClure. "Management information for decision making", *adv. in Lib.*, vol.13, 1982. p.8.

22) Ibid.

23) K. Bookstein and K. Kocher. "Operation research in libraris," *adv. in lib.*, vol. 9, 1979. pp.143-185.

24) Charles R. McClure. Op. Cit., p.8에서 재인용

25) Michael R. W. Bommer and Ronald W. Chorba. Decision making for library management. White Plains : Knowledge Industry Pub., 1982. pp.10-11.

相互貸借에 의한 利用(Access by interlibrary loan), ⑥施設(physical facilities) 등을 열거하였으며; 오오(R. H. Orr)는 도서관 意思決定을 서비스 형태에 의하여 文獻, 書誌事項提供, 質疑應答, 作業空間, 도서관 案内指示, 附隨서비스 등으로 분류하였고; 이것을 다시 세분해서 藏書開發, 技術情報 處理업무, 藏書管理, 藏書 蓄積利用, 管外情報利用, 書誌的 作成·提供, 參考奉仕, 利用者教育, 施設, 利用者 要求의 評價, 職員 開發, 도서관 基金과 豫算作業, 弘報, 공학적인 보조교육 등으로 구분함으로써<sup>26)</sup> 도서관 目的의 調査分析和 현재와 미래 도서관 방향에 따라 意思決定을 분류하는 가이드라인을 제시했다.

두번째의 經營水準에 의한 분류는 도서관 經營目標 達成水準에 의하여 분류하는 것으로 앤소니의 經營활동 분류학에서 빌려왔다. 이 분류는 도서관 經營을 각각 다른 經營階層의 經營目標에서 행하여지는 意思決定을 구분하는 것으로, 戰略計劃, 經營統制, 作業統制 등으로 분류하는 것이다. 戰略計劃의 意思決定은 목적의 선택, 목적의 優先 順位, 목적과 資源選擇의 變化 등에 관한 것이며, 經營統制의 意思決定은 前略計劃 意思決定에서 개발된 정책과 목적을 포함해서 결정된 목적과 목표에 의한 도서관 프로그램개발, 職員配置, 豫算割當, 相互妥協등을 포괄하고 있다. 作業統制의 意思決定은 서로 다른 情報要求를 분석하는 가이드라인이나 실제 業務處理에 관련된 指針 등을 결정하는 것을 포함하게 된다. 이러한 유형의 意思決定을 실례를 들어 분석한 것이 다음 페이지 <표 2>의 意思決定水準別 業務 實例이다.<sup>27)</sup>

세번째의 意思決定이 행하여지는 意思決定構造 程度에 의한 분류는 사이몬(H. A. Simon)에 의해서 제안된 意思決定 분류이다. 이 분류에 의한 意思決定은 意思決定 處理過程이 자세히 기술될 수 있으나 여부에 따라 構造化(structured)와 非構造化(unstructured)로 구분된다. 意思

26) Ronald W. Chorba and Michael R. W. Bommer. A design framework for decision support systems in academic libraries. Washinton : NSF, ND. pp.203-204

27) Michael R. W. Bommer and Ronald W. Chorba. Op. Cit., p.11.

〈표 2〉 意思決定 水準別 實例

意思決定 水準	實 例
戰略計劃	目的設定, 相互圖書館協定협상, 주요 技術革新의 採擇, 施設의 擴張
經營統制	주제에 대한 豫算割當, 職員開發要求의 明確化, 戰略目的에 의한 프로그램 遂行評價, 도서관 서비스시간의 設定, 廢棄政策의  개발, 裝備와 서비스의 購買, 標準의  설정
作業統制	표준에 의한 매일 作業과 活動의 聽取, 精確한  행동, 計劃時間表 作成, 不平 解析, 特定 要求 計劃의 調整, 目錄, 書架配列, 藏書, 廢棄, 貸出, 參考業務등을 수행하는데 行하여진  결정

決定은 知識의 缺乏, 價値判斷의 필요성, 문제의 複合性, 문제의 特異性의 결과로 非構造化 됨으로 정보지원시스템(information support system)을 설계하고자 할 때, 이러한 분류가 도움이 된다.

린건(P. Pratap Lingan)은 이 意思決定構造를 意思決定段階의 두 차원인 意思決定 形態와 經營達成 目標와의 組合에 의해서 意思決定 範疇를 〈표 3〉의 意思決定 構造에 의한 분류와 같이 설명하려고 하였다.<sup>28)</sup>

〈표 3〉 意思決定 構造에 의한 分類

경영전략 결정형태	作業統制	經營統制	戰略計劃
構造化	신규장서의 통제	대출계의 직원 배치	목록작업수준에 관한 정책
非構造化	온라인 서지탐구 절차	주제분야의 예산할당	장서개발목표

28) Ibid. p.12에서 재인용.

〈표 3〉에서 볼 수 있는 바와 같이 신규 藏書의 統制라든지 貸出職員의 人事配置, 目錄作業 水準에 관한 政策같은 것은 프로그램화 할 수 있는 것이고 온라인 書誌探索같은 것은 프로그램화 할 수 있는 것이고 온라인 書誌探索 節次, 主題分野에 대한 豫算의 割當, 藏書開發의 目標 등은 環境 變數에 따라 수시로 변화될 수 있는 것이기 때문에 프로그램화하기 어려운 것으로 이 두 意思決定은 함께 共存하고 있으며 그 중에서 구조화되지 않은 意思決定을 構造化하기 위한 전략을 개발하는 데 중점을 두어야 한다.

머천트(Maurice Merchant)는 〈표 3〉을 보강하여 意思決定構造와 各 構造에서의 經營達成 目標를 혼합한 예와 필요한 支援등을 〈표 4〉와 같이 설명하였다.<sup>29)</sup>

〈표 4〉 圖書館의 情報構造와 支援

經營戰略 意思決定	戰略計劃	經營統制	業務遂行統制	필요한 支援
構造化	도서관의 지 부도서관의 설치	자료및 예산 의 최적할당	대출, 열람및 장서점검	컴퓨터에 의 한 데이터처 리시스템, 경영정보시스 템
準構造化	자료이용측면 에서의 자료 수집의 정당 화	도서관시스템 의 예산확보	데이터베이스 문헌 검색	의사결정지원 시스템
非構造化	도서관의 미 래구상	부서책임자고 용	참고사서의 탐색전략	인간직관

29) Allan J. Heindel and H. Albert Napier. "Decision making support systems in libraries, ED 194093. p.9에서 재인용.



〈표 4〉에서 보듯이 構造化할 수 있는 意思決定은 컴퓨터와 經營情報 시스템의 支援을 받아 처리하게 되고 準構造化된 意思決定은 意思決定 支援시스템을 이용하게 되며 非構造化된 意思決定은 加用데이터로 예측 모델을 만들고 意思決定者의 判斷에 의해 業務가 遂行된다. 이외에도 보머(M. R. Bommer)와 초르바(R. W. Chorba)는 도서관의 意思決定 개념을 具體化하기 위한 도서관 意思決定支援시스템모델<sup>30)</sup> 제시했다.

이 意思決定支援시스템의 모델은 圖書館의 각 機能業務와 目的, 데이터베이스시스템과 意思決定서비스시스템과의 有機的인 관계를 중심으로 설명하고 있다.

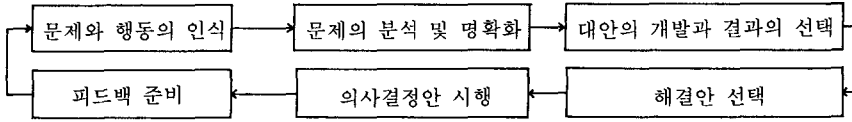
意思決定은 限定된 資源에서 合理的인 決定을 하자는 데 있기 때문에 도서관의 經營意思決定들을 概念化하고 規則化함으로써 効果적인 意思決定을 수행할 수 있다.

### 2.3 意思決定의 過程 및 要素

도서관에서 중요한 決定은 조직적으로 이루어지는 意思決定이며, 조직에서의 意思決定은 조직의 각 專門化된 부문에 意思決定 領域이 할당 되고 關聯情報의 精確한 수집과 분석을 통하여 組織的 思考를 가진 管理者를 중심으로 組織的 意思決定이 이루어진다. 따라서 合理的인 意思決定을 위해서는 充足한 정보의 活用을 통한 目的關聯의이고 合理的이며 効果적인 意思決定技術의 이용이 필요하다. 즉 意思決定過程 각 단계에서 精確한 정보의 活用과 處理過程의 開發로 効果적인 意思決定을 수행할 수 있다.

사이몬(H. A. Simon)에 의해서 제안된 기본적인 意思決定 處理過程은 각 段階에서의 각 經營管理 行動에 의하여 구분되는 것으로 〈그림 1〉의 기본 意思決定圖이다. 〈그림 1〉에서 보면 問題와 機會에 대한 探

30) Charles R. McClure. "Management information for library decision making," *adv. in lib.*, vol.13, p.11



〈그림 1〉 기본 意思決定處理過程圖

素, 代案과 行動經路의 開發과 分析, 行動經路의 선택과 시행으로 구분하여 意思決定을 상호 영향을 주는 流過程으로 설명하고 있다.<sup>31)</sup>

이 각 과정에서 처리되는 내용을 살펴본 것이 〈표 5〉의 段階別 意思決定 處理 內容이다.

〈표 5〉 段階別 意思決定 處理 內容

情報認識(intelligence)	意思決定을 요하는 條件 狀況을 탐색, 문제점과 기회를 알아낼 수 있는 단서가 되는 입력 데이터를 수집, 처리 조사하는 것이다.
設計(design)	가능한 代案을 創出, 開發, 分析하여 문제점을 이해하는 과정으로 해결책을 알아내고 實現可能性여부를 실험해 보는 과정을 포함한다.
選擇(choice)	여러 代案 중에서 가장 가능한 하나의 안을 선택하는 것으로 선택된 대안은 實行에 옮겨지게 된다.

意思決定 處理過程에서 중요한 것은 行動方案의 유리한 選擇이며 이 선택을 위하여 方向을 정하고 手段 方法을 선택, 行動이 이루어질때 목적과 결과에 대한 위험을 줄이는 것이 무엇보다 중요하다.

情報認識 段階에서 精確한 情報入手에 의한 문제점 발견과 발견된 문제점을 確定하는 행동이 필요하고, 문제점 發見段階에서는 현재의 狀況

31) Herbert A. Simon. The new science of management decision. New York, Harper and Row, 1960.

과 改善되므로써 예측되는 狀況과를 比較 檢討하여 그 차이점을 발견해야 한다. 파운즈(William F. Pounds)는 현실을 측정함으로써 얻어지는 期待의 4가지 모델을 을 제시했다.<sup>32)</sup>

- 1) 期待가 과거 經驗에서 導出한 값 및 變數에 근거하는 과거 모델 (historical model)
- 2) 企劃 그 자체가 기대인 企劃모델(planning model)
- 3) 조직내의 다른 사람들 즉 상사, 부하 및 다른 부서의 사람들의 모델
- 4) 期待가 競爭, 顧客, 專門 組織으로부터 誘發되는 조직 외부모델 (extraorganizational model)

파운즈(Pounds)는 이 모델의 응용을 통하여 관리자는 문제점을 발견하기 위한 상황모델이 만들어져야 한다고 했다. 이러한 狀況모델에 의하여 문제점의 경계영역을 결정하고, 문제점에 의하여 일어나는 변화들을 검토해야 하며, 문제점을 더욱 세분화하는 작업이 필요하고 統制 가능한 요소들을 명확히 하는 것이 필요하다.

일반적인 慣例는 意思決定事項이 주어졌을 때 과거의 慣例나 處理過程 및 結果등을 參酌하게 되며 디자인과정에서 門題領域과 그 포함되는 事項들에 대한 충분한 지식과 정보의 교환으로 대안이 설계되어야 하고, 또한 創意성과 動機賦與를 유발시킬 수 있는 制度의 採擇 등으로 위험을 최소화할 수 있는 문제의 분석이 선행되어야 한다. 이 같은 관점으로 보강된 意思決定段階를 던컨(A. R. C. Duncan)은 目的의 明確化, 知識의 增加를 목적으로 한 分析, 가능한 擇一的 行動의 分類, 決定, 計劃에 의한 實踐<sup>33)</sup> 등으로 열거하였다.

意思決定 處理過程에서 또한 중요한 것으로 의사결정에 영향을 주는

32) William F. Pounds. "The process of problem finding," *slo. man. rev.*, vol.1, 2, 1969. pp.1-3

33) 김해천, 고정섭, 지청. *경영의사결정론*. 서울: 박영사, 1981. p.31(A. R. C. Duncan. "Techniques of decision-making," *reading in management*, 1965)

요소들을 파악, 분석하는 노력을 들 수 있다.

바나드(C. Barnard)는 意思決定에 있어서 포함될 要因들로 ①意思決定 狀況 ②意思決定者 ③意思決定者에게 도움이 되는 目標 ④ 關聯되는 제반 代案 및 선택되어질 活動 ⑤代案 중 選好度の 優先順位 ⑥代案 중 어느 하나를 선택하거나 다수 代案을 결합해 나가는 選擇行爲 자체 등을 들었다.<sup>34)</sup> 또한 드러커(Peter Drucker)는 意思決定 處理課程에서 검토 해야 할 要素로 다음 다섯가지를 열거했다.<sup>35)</sup>

- 1) 문제가 일반적인 것인가 하는 것과 다만 하나의 규칙을 세우는 것만으로 해결될 수 있느냐 하는 것에 대한 明確한 認識
- 2) 解決案 혹은 限界條件 등의 세부사항의 設定
- 3) 올바른 解決案의 誘導
- 4) 遂行해야 할 意思決定의 構造化
- 5) 意思決定의 有效 成果를 테스트할 수 있는 피드백 등이다.

또한 드러커는 “意思決定에서 중요한 것은 意思決定者の 認識과 判斷이라고 생각하여 意思決定狀況에 대한 충분한 情報蒐集과 수집된 정보 분석에 의한 합리적인 代案을 분석할 수 있는 방법의 선택이 이루어져야 한다”고 하였다. 이러한 합리적인 代案을 효과적으로 선택하기 위하여서는 意思決定에 활용될 수 있는 정확한 데이터를 수집해야 하여 문제의 環境이나 유사한 狀況에 대한 충분한 지식을 확보해야 하고, 유사한 상황을 해결할 때 사용되었던 방법이나 결과등에 대한 경험을 활용하거나, 이용할 경험이 없으면 실험을 통하여 위험을 최소화하는 행동이 필요하다. 이외에도 정확한 判斷能力은 합리적인 代案을 선택하는 지름길이 될 것이다. 개발된 代案에 의한 意思決定行動의 선택에서는 將來性, 最大效果, 質, 意思決定의 頻繁度에 관한 定期性<sup>36)</sup> 등의 要素에 입각해서 意思決定의 水準을 결정해야 한다. 이러한 意思決定要素의 효

34) R. Zamora. Op. Cit., pp.40-42.

35) Peter E. Drucker. The effective executive. New York : Harper & Row, 1967.

36) Paul E. Moody. Op. Cit., p.8.

과적 分析 및 開發은 합리적인 意思決定을 遂行하는 데에 도움이 될 것이며, 意思決定 領域의 割當 또는 과감한 下部組織에의 意思決定 委任으로 복잡한 環境構造에 효과적으로 대응해 나갈 수 있는 經營組織을 확립할 수 있게 하는데 기여할 수 있을 것이다.

### 3. 圖書館經營에서의 意思決定시스템 개발에 관한 연구

#### 3.1 意思決定行動과 經營情報

도서관에서 정보를 管理하는 능력은 개인이 조직적인 意思決定을 위한 정보를 選擇하고 蒐集하고 評價하고 配布하는 處理過程으로 정의된다. 그 情報管理 能力은 意思決定 處理過程에서 情報源의 중요성을 인식하는 태도와 더불어 조직적인 行動要因을 포함한다. 즉 도서관의 業務, 組織, 司書에 관련된 情報環境에 관한 지식, 조직적 意思決定에 관련된 情報源을 濾過하고 蓄積할 능력을 말한다. 이러한 능력은 도서관의 經營정보시스템이나 意思決定시스템을 개발하는데 토대가 되는 능력이다.

意思決定시스템의 개발은 사서로 하여금 정보를 효과적으로 관리하는데 도와 줄 시스템이라는 것과 현 經營方式과 組織 環境이 開放的이고 情報의 分散化를 지원하며 經營情報를 洞察力있게 분석하고 이해할 수 있다는 가정하에서 이루어진다. 따라서 情報處理 作業의 歷事的, 組織的, 또는 情報의 探索 측면에서 광범위한 조사가 필요하고 經營情報에 관련된 組織行動에 대한 연구가 요구된다. 또한 도서관에서 經營정보시스템의 시행시 고려되어야 하는 行動 特性이 조사되어야 한다. 도서관의 意思決定에 있어서 情報管理의 效果에 관한 연구, 사서의 影響力, 접촉되는 情報源의 범위, 情報評價 方法의 활용은 효과적인 意思決定시스템을 운영하는데 중요한 의미를 갖는다. 또한 圖書館經營의 意思決定은 情報源의 接觸形態와 밀접한 관련을 갖고 있어서 情報接觸源의 다양

화는 도서관의 각 업무에서의 합리적인 意思決定을 위한 방법으로 명확한 目的의 記述, 시스템 개발에서의 經營, 責任層의 參與, 利用者指向型 시스템 개발, 디자인단계 동안에 시스템이용자의 參與, 社會的, 政治的 變化의 충분한 考濾, 시스템에 관한 충분하고 開放的인 커뮤니케이션 維持 등을 실현시킨 경영정보시스템의 개발로 情報活用の 效果를 높일 수 있다. 맥클루어(C. R. McClure), 올스가드(J. N. Olsgaard)는 도서관 意思決定에서 情報의 有用性을 강조했고<sup>37)</sup> 생크(R. Shank)는 도서관 정보서비스와 활동을 豫測, 模型化하기 위한 情報活用の 필요성을 강조했다.<sup>38)</sup>

情報活용을 통한 情報管理 行動의 중요성 강조는 情報表現 및 情報提供을 意思決定 類型에 맞출 수 있게 해 줌으로써 圖書館經營의 개선에 도움이 된다는 것이 최근 여러 논문에서 발견되고 있다.

효과적인 情報管理 行動이 遂行되기 위해서는 情報의 特性을 어떻게 有用化 하느냐가 檢討되고 어떻게 組織行動에 연결시키느냐 하는 것이 연구되어야 한다. 따라서 도서관의 業務遂行 測定이 부단히 이루어져야 한다. 또한 意思決定과 意思決定者의 情報處理 類型을 相互關聯시킬 수 있는 결과를 만들어 내도록 하는 組織의 柔軟性, 개개인의 情報處理 技術을 필요로 한다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 意思決定모델 설계, 개인과 조직에 관한 경영정보시스템, 意思決定支援시스템의 효과등이 조사 분석 되어야 한다.

과거의 傳統的인 經營方式으로는 多變化하고 多樣化해 가는 社會構造 속에서 도서관으로 하여금 제 역할을 기대하기란 미흡하다. 도서관 外의 環境에 대한 변화의 물결속에 효과적으로 대처하기 위해서는 사서들의 意思決定 參與를 誘導하고 합리적인 意思決定이 수행될 수 있는 조

37) C. R. McClure. Op. Cit., pp.28-29에서 재인용(J. N. Olsgaard. Characteristics of managerial resistance to library management information systems. pp. 92-110)

38) Ibid. p.30에서 재인용. (R. Shank. Management, information and the organization. pp. 2-9)

직적인 構造의 改編과 아울러 고도의 專門的 技術을 필요로 하는 組織 意思決定을 컴퓨터기술을 통하여 構造化하고 프로그래밍함으로써 경제적인 浪費를 最少化할 수 있다. 부족한 資源과 다양한 情報媒體, 상대적인 豫算減少, 이용자의 도서관서비스 要求增加 등으로 끊임없이 새로운 문제들에 직면하고 있는 오늘날의 도서관은 意思決定 處理過程에 대한 새로운 인식과 정보활용을 통한 도서관 목표와 목적이 성취 등에 대한 효과적인 측정이 필요하다. 또한 사서로 하여금 도서관의 목표를 달성하기 위한 情報資源의 效率的인 決定을 수행하도록 장려할 필요성이 증가하고 있다.

도서관은 사서가 능동적이고 합리적인 意思決定 主體로서의 역할을 하도록 기대하고 있으며 변하는 요구에 융통성있게 대응할 수 있는 專門職의 資質을 요구한다. 이러한 사서의 役割과 能力을 지원해 줄 수 있는 시스템으로서 經營情報시스템과 意思決定시스템 개발의 중요성은 그 어느때 보다도 절실해지고 있다.

### 3.2. 도서관의 각 意思決定段階와 情報活用

도서관의 經營者는 효과적인 計劃과 당면한 意思決定을 수행하기 위하여 適時에 關聯 情報利用을 필요로 하고 문제를 효과적으로 해결하기 위한 情報分析 道具 및 方法을 필요로 한다. 그러나 그들이 사용하는 정보의 類型, 內容, 形態에 대한 요구가 조금씩 다르고 교육적인 背景, 經驗, 個性, 價値, 認識 등은 도서관 업무를 수행하는 방법에 지대한 영향을 주고 있다. 도서관 經營者가 해결해야 할 圖書館經營의 긴급한 문제들은 도서관의 形態와 目標, 도서관의 內部的인 特性, 도서관 서비스 次元에 따라 광범위하게 변한다. 따라서 그 처리방안을 構造化할 수 있는 것도 있고, 構造化할 수 없어서 충분한 정보의 활용으로 과거 유사 문제의 處理方案을 評價, 그 방안을 이용하거나 유사모델을 設計해서 評價, 分析을 하여 그 문제를 처리하기도 한다. 이러한 意思決定의 構

造程度는 意思決定狀況의 複雜性에 의존하고 그 意思決定狀況이 어떻게 糾明되고, 測定되고 關聯性 여부가 측정될 수 있느냐 하는 程度에 의존한다.

意思決定이 이루어지는 類型도 도서관의 각 업무 부문에 따라서 변할 수 밖에 없으며 조직에서의 意思決定水準은 意思決定 處理過程을 정하고 기술하는 데 있어서 중요한 요인이 된다.

일반적인 意思決定水準은 戰略計劃 水準, 經營統制 水準, 業務統制 水準으로 분석될 수 있지만 圖書館經營에 있어서는 戰略計劃 水準과 業務實行 水準에서 주로 意思決定이 일어난다.

戰略計劃은 長期間에 걸친 자원의 할당과 도서관 業務遂行과의 長期間의 業務構造를 포함하며 도서관의 세부적인 業務 特性을 가진 실제 業務遂行에 관한 문제를 포함하게 된다.

戰略計劃 水準에서 이루어지는 意思決定은 예산의 確保, 藏書量의 급격한 增加, 마이크로자료 등 特殊資料의 增加를 포함한 현재와 미래의 변화에 대처하기 위한 意思決定을 의미하게 된다.

도서관이 직면하고 있는 長期的인 戰略意思決定은 정확하게 정의를 내릴 수 없고, 그 한계를 규명할 수 없지만 도서관의 情報環境에 대한 도서관의 未來要求를 충족시킬 수 있는 도서관의 目標과 目的을 개발해 나가는 것이며, 과거의 藏書構成을 분석하여 도서관의 이용패턴을 고려한 圖書館奉仕의 再設定 및 새로운 정보서비스 개발을 통한 도서관봉사를 강화하는 것 등을 들 수 있다.

도서관의 業務遂行 計劃은 短期間의 도서관문제에 관련된 것이며 狀況變數가 적은 특정한 문제의 해결에 관한 것이다. 예를 들어 도서관의 豫算削減이 이루어진다면 도서관 경영자는 業務遂行的 支援을 最少化하는 經營業務를 수행하려고 시도할 것이며, 計量技術 또는 컴퓨터를 이용, 현 상황을 해결하기 위한 業務遂行 計劃을 樹立, 施行하고자 할 것이다.

미국도서관의 최근 조사에서는 豫算削減이 적용되었을 경우 수행되어



야 할 業務遂行으로 다음 意思決定을 열거하였다. 즉 連續刊行物 重複 購入을 減少시키고, 단행본 購買를 減少시키고, 新規職員의 採用을 凍結시키고, 비 필수적인 활동이나 사서의 활동을 縮小하고 다른 資金源을 모색한다. 그 조사는 意思決定에서 사서가 개입되었으나 分析的 혹은 計量的 業務遂行 方法을 사용되지 않았다.<sup>39)</sup>

효율적인 業務遂行을 위해서는 問題解決을 위한 分析的 모델을 만듦으로써 사서에게 意思決定을 改善하고 最適化하기 위한 좋은 기회를 제공한다. 이러한 분석모델이 가능한 短期間의 실제 意思決定의 예로 웹스터(Duane E. Webster)는 다음 6가지를 들었다.<sup>40)</sup>

- ① 貸出期間의 最適期間 決定
- ② 週期的인 利用水準을 充足시키기 위한 사서의 日程計劃
- ③ 利用을 最大化하기 위한 最適 蒐集政策의 決定
- ④ 連續刊行物과 單行本 사이의 購買部署의 合理化
- ⑤ 連續刊行物 選擇 作業
- ⑥ 藏書評價 作業

이러한 분석모델의 필요성에도 불구하고 실제 도서관에 응용하기에는 많은 어려움이 있다. 도서관 환경의 빠른 변화를 예측하는데 어려움이 있고, 政治的, 社會的 많은 변화들은 도서관의 업무를 일정하게 규정하기에는 어렵게할 뿐만아니라 비공식적인 업무수행이 빈번히 발생하게한다.

도서관 경영은 다른 조직체의 경영과는 달리 단순한 것 같으면서도 매우 복잡하며, 司書라는 人間資源의 역할은 도서관 경영패턴에 중대한 영향을 미치게 되므로 이러한 사서의 능력을 개발, 意思決定을 합리적이고 효과적으로 수행될 수 있도록 하는 조직의 노력이 요구된다. 이러한 방법을 위하여 각 도서관의 意思決定 水準에서 이루어지는 활동으로

39) Duane E. Webster. Improving library performance : quantitative approaches to library planning. Washington : ARL, 1977. p.3.

40) Ibid.

戰略計劃 情報의 活用, 圖書館 業務遂行 評價, 圖書館環境의 분석을 들 수 있다.

### 1) 戰略計劃 情報의 活用

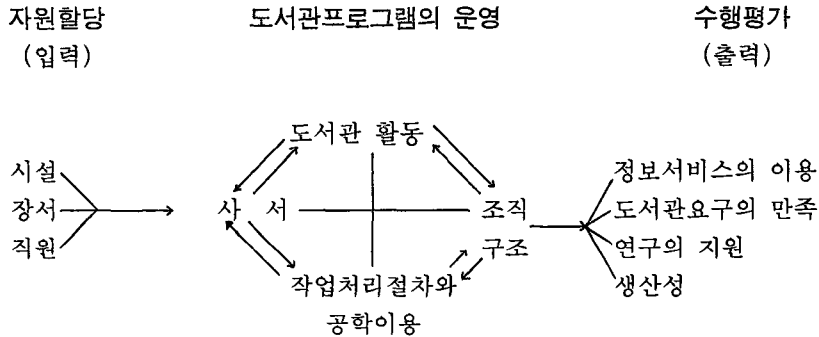
戰略計劃 情報를 活用하는 목적은 資源割當에 관한 意思決定을 지원 하는 것이며 도서관 업무의 效果인 遂行을 成就할 수 있도록 도와주 는 데 있다.

戰略計劃 活動은 광범위한 技術開發과 조직 經營開發을 다룬것으로 도서관의 使命, 目的, 圖書館業務의 優先順位 등이 요약된 도서관의 구 체적인 綜合發展計劃이 필요하며 도서관 내외의 環境變數에 대한 광범 위한 전망과 이해를 요구한다. 또한 도서관의 새 圖書館施設의 建築, 새 貸出시스템의 施行과 같은 특정한 계획의 施行問題도 다루게 된다.

短期間의 計劃은 圖書館의 貸出期間의 變更, 圖書館 교육프로그램의 紹介와 같은 데이터는 貸出政策과 藏書蒐集 意思決定에 응용될 수 있 다. 이러한 短期間의 意思決定 特性이 長期間에 걸치는 戰略計劃에 중 요한 영향을 끼치기도 한다. 예를 들어 도서관에서 電算化業務를 수행 하고자 할 때 도서관의 각 부서의 業務分析이 필요하고 이용자의 요구 를 알아야 하며 정보서비스에 대한 經濟性도 평가되어야 한다. 또한 書 誌探索政策과 處理節次는 시간의 效率인 活用과 정보서비스의 적절한 실행의 長期的인 意思決定에 영향을 주게 된다.

戰略計劃 意思決定에 있어서 중요한 것은 意思決定의 特性에 따라 어 는 정도까지 사서를 참여시키느냐 하는 것이다. 圖書館政策의 기본적인 趨勢는 變化에 대한 壓力에 대해 사서가 충분히 알도록 하는 것이 중 요 하다. 다시말해서 도서관업무의 중요 意思決定에 필요한 정보를 사서가 모두 이용할 수 있도록 하여, 정확한 정보의 活用을 통한 현안 問題解 決에 적극 참여시켜서 意思決定의 質과 效果를 좌우할 아이디어를 창출 해 낼 수 있어야 한다. 따라서 戰略計劃에서는 意思決定 範圍, 意思決 定 時間構造, 意思決定 特性, 司書의 參與가 중요하게 고려되어야 하고

<그림 2>와 같은 圖書館經營의 전반적인 構造속에서 도서관의 특성을 표현할 수 있는 戰略計劃을 樹立, 施行하여야 한다.<sup>41)</sup>



<그림 2> 圖書館經營의 일반적인 構造

戰略計劃을 효과적으로 施行하기 위해서는 활용되는 戰略計劃 情報는 資源割當에 관한 意思決定을 支援하고 효과적인 業務遂行의 成就를 도와주며 統制情報는 意思決定의 測定 및 效率性 改善을 목표로한다. 과거의 戰略 意思決定은 階層的인 組織構造와 組織單位活動에 집중했다. 그러나 미래의 戰略計劃 意思決定은 電子圖書 등 각종 特殊資料의 確保要求가 增加하고, 電算化에 의한 정보서비스 형태의 변화로 委員會組織이나 프로젝트경영 등 多角的인 經營管理 方法이 활용되어야 하며, 經營情報시스템, 意思決定시스템 등의 積極的인 經營情報를 제공해 줄 수 있는 시스템 개발로 精確한 정보활용에 의해서 지원되어야 한다.

## 2) 도서관 業務遂行評價

圖書館業務의 적합한 遂行評價는 특정한 意思決定의 效果的인 遂行, 혹은 도서관의 資源이 효율적으로 사용되는 여부를 測定하기 위하여 요

41) Ibid. p.12.

구된다. 도서관의 業務遂行 評價를 위해서 藏書의 規模, 成長과 利用測定은 최소한의 價値를 평가하는 것이 필요하고, 도서관의 基本目的, 機能, 資源分配 등에 대한 도서관 業務遂行 測定이 정확히 이루어져야 한다.

도서관 業務遂行 評價의 첫단계는 도서관의 業務效果에 대한 주요 測定을 설명하고 기술하는 것이다. 즉, 도서관의 利用者要求를 어떻게 잘 충족시키며 이용자 情報要求의 몇 퍼센트나 만족시킬 수 있는가, 利用者가 도서관을 어떻게 調査하는가, 중요한 業務遂行 要求는 무엇인가, 重要活動을 위한 費用에 비해서 結果와 利益에 대한 關係는 어떠한가 등을 설명하는 것이다.

두번째 단계는 도서관 業務遂行 結果의 測定이다. 도서관의 業務遂行 結果를 測定하는 방법은 도서관업무의 生産性에 관한 情報를 測定하는 방법이 있다. 즉 도서관 活動의 量, 業務 處理過程, 經過된 時間 등을 測定하는 것으로 圖書注文을 위하여 얼마나 시간이 필요하며 주어진 시간 내에 한 부서에 어느 정도의 資料가 처리되어야 하는가 등에 관한 情報를 調査, 評價하는 것이다. 다른 방법으로 圖書館藏書의 特性과 量과 서비스를 測定하는 것이 있다. 藏書의 量과 主題에 의한 比較, 藏書의 規模에 의한 利用의 예측모델을 만들거나 藏書 利用패턴을 收書 意思決定과 관련시킴으로써 도서관의 業務遂行 結果를 측정한다. 또 다른 방법으로는 利用者의 利益에 관한 測定이 있다. 利用者에 대한 도서관의 가치는 利用者의 満足도와 관련이 있으므로 利用者의 측정으로 도서관 서비스의 展望, 價値, 期待值 등을 구할 수 있게 된다.

### 3) 圖書館環境의 分析

도서관의 重要 意思決定의 分析을 위해서 중요한 요소의 하나가 도서관의 內外 環境을 分析하고 도서관에 사용된 處理過程을 개선하는 것이며 未來要求를 豫測하는 것이다. 사서는 도서관에서 일어나고 있는 새로운 環境의 변화에 대해서 알아야 하고 도서관은 이 環境 變化의 結果

에 융통성있게 대처할 수 있는 프로그램을 다루어야 한다.

도서관의 業務遂行을 위한 未來 情報要求의 豫測은 社會 및 經濟의 開發과 傾向, 司書專門職과 利用者의 開發과 傾向에 관한 精確한 정보의 活用이 要求된다. 또한 圖書館 環境의 政策的이고 實際的인 業務處理에 관한 것은 누가 결정하는가, 무엇이 그들 政策遂行者에게 영향을 주는가에 대한 양적 데이터를 요구한다. 도서관의 未來 情報要求 豫測을 위한 다른 방법으로 類似圖書館의 特徵과 遂行에 관한 비교데이터가 未來 計劃을 설계하는 데 도움을 줄 수 있다. 또 다른 방안으로 도서관의 目的과 사서의 勤務 風土에 관한 분석을 이용하는 것이다. 도서관의 目的과 도서관의 勤務環境이 業務遂行에 얼마나 影響을 끼치는가 하는 것을 고려할 필요가 있다. 이러한 평가로 개인의 組織行動의 이해와, 사서의 적극적인 業務遂行이 圖書館經營에 깊은 관계가 있다는 인식이 필요하며 個人 目標와 組織의 目標를 關連시킬 수 있는 정책이 필요하다. 또한 戰略意思決定 및 業務遂行 意思決定에 유용한 정보를 제공할 수 있는 業務遂行 測定方法의 개발과 시스템분석, 運營研究, 統計모델의 設計 등과 같은 計量的 技術의 研究로 인하여 圖書館業務의 과학적인 분석, 문제점분석을 용이하게 할 수 있다.

### 3.3 圖書館經營에서의 意思決定 參與理論 연구

圖書館經營은 도서관의 목적에 적합한 意思決定이 이루어져야 하고 意思決定의 효과를 높이기 위해서는 사서의 意思決定 參與를 최대화하는 방안이 강구되어야 한다고 생각한다. 사서의 潛在力을 높여주고 정보서비스의 질을 향상시키는 방법으로 도서관은 意思決定理論과 經營參與의 두 주제를 접목시킨 經營組織이 되어야 한다고 생각한다.

도서관에서의 經營參與의 개념은 1953년 윈슬로우(Army Winslow)에 의해서 설명되었다. 윈슬로우는 “조직의 각 構成員이 組織運營에 의견을 제안해야 하며 최종적인 意思決定에 영향을 끼쳐야 한다”고 하였

다.<sup>42)</sup> 메트카프(K. D. Metcalf)는 “經營參與를 통하여 職員은 行政家가 되기 위한 좋은 手段과 經驗을 얻을 수 있으며, 司書長은 일반적인 업무의 指揮 監督에서 벗어나 더 책임있는 行政活動을 할 수 있게 되며, 도서관은 많은 사람들이 문제해결과정에서 야기되는 새롭고 서로다른 아이디어로부터 이익을 얻을 수 있다”고 했다.<sup>43)</sup>

마천트(Marchant)는 학위논문에서 도서관 專門職 意思決定參與와 遂行測定 사이의 관계를 연구하였다. 그의 주요 가정은 “사서가 도서관의 意思決定 處理過程에 개입하는 정도가 크면 클수록 도서관 業務遂行이 더 효과적일 것이다”라는 것이었다.<sup>44)</sup>

미국의 研究圖書館協會(Association of Research Libraries)와 美國教育委員會(American Council on Education)에 의해서 후원된 콜롬비아 대학도서관의 組織과 職員에 대한 연구에서 專門職의 最大 利用과 새 경영스타일의 利用에 대한 새로운 방법을 권고 했는데, 圖書館經營은 委員會, 特殊임무팀그룹(task forces), 자문그룹(advisory group)의 작업을 통하여 促進되어야 하고, 大學 司書와 部署의 長이 함께 전문적인 파트너로 일해야 한다고 권고했다.<sup>45)</sup>

意思決定에 司書 參與를 위한 構造에 관한 최근의 가장 중요한 연구는 마천트(Maurice Marchant)의 現場研究(field study)를 들 수 있다. 이 연구에서는 리더십, 커뮤니케이션, 意思決定, 統制處理過程과 개인 및 企劃活動에 관해서 設問 調査되었다. 그 결과 3가지 유형을 규명하였다.<sup>46)</sup>

42) Army Winslow. "Staff participation in management," *wilson lib. bull.*, vol.27, 1953. p.624.

43) Keys D. Metcalf. "Staff participation in library management in a large research library," *col. res. lib.*, vol.18, 1957. pp.473-478.

44) Maurice Marchant. *Participative management in academic libraries*. Ph.D. Brigham Young University. 1974. pp.11-16.

45) George R. Lewis. *Op. Cit.* pp.34-36.

46) *Ibid.* pp.46-48.

1) 協同類型(collegial pattern) - 사서가 모임에서 서로를 동등하게 취급해서 協同하는 類型

2) 運營委員會와 特殊임무팀

3) 下位者에게 權限을 委任하는 公式 피라미 構造

사서의 協同모델(collegial model)은 意思決定 영향력을 나누어 갖고 評價基準을 세우며 業務遂行 혹은 정보서비스에 있어서 專門職員의 역할을 변경시킬 수 있다. 이 협동모델에서는 사서로 하여금 스스로 意思決定에 참여케 하고 도서관의 企劃과 專門的인 知識을 유지하기 위한 책임을 기꺼이 받아들이도록 할 것이다. 또한 사서를 도서관의 目標設定에 參與시킴으로써 전체 圖書館計劃에 대한 知識과 圖書館經營에 대한 洞察力을 얻게 할 것이다.

運營委員會나 特殊任務팀 조직은 일반사서의 參與 誘導를 통하여 圖書館經營의 새로운 次元을 열어갈 수 있는 動的인 經營組織을 받아들이는 계기가 될 것이고, 사서에게 權限과 責任을 과감하게 이양시킴으로써 責任과 權利를 인식시켜서 도서관을 能動的인 組織으로 成長시킬 수 있을 것이다.

이상에서 살펴본 意思決定參與에 대한 문헌에 나타난 내용들은 圖書館經營에서 사서에게 意思決定參與 확대를 통하여 더욱 많은 業務滿足과 業務改善, 責任感을 신장시키는 데 도움이 된다는 것을 알 수 있다. 이러한 사서의 意思決定 參與를 늘려줄 수 있기 위해서는 上下間의 意思傳達 方法의 改善, 주요 政策決定에 사서의 參與를 지원하는 組織構造, 많은 變化要因을 수용할 수 있는 組織目標, 目的 및 意思決定 處理節次에 대한 지식과 그 規則의 프로그램화가 필요하다. 또한 圖書館經營의 효과적인 組織構造와 도서관 業務遂行에 관련되는 많은 要因의 정확한 분석에 대한 體系的이고 客觀的인 연구가 필요하다.

## 4. 圖書館經營에 司書의 意思決定 參與 分析

### 4.1 意思決定의 效果的 遂行을 위한 情報接觸의 分析

圖書館協會, 學會, 協議會에 적극적으로 活動을 한 결과, 圖書館 業務 活動에 필요한 情報入手에 도움이 되느냐 여부와 意思決定 遂行에 미치는 影響力 程度를 조사하기 위하여 서울 市內 所在 大學(36개 대학) 圖書館 사서 400명에게 設問紙를 발송하여 약 48%에 해당하는 193명의 사서의 應答을 回收, 分析하였다. 設問의 25개 항목의 要素別로 “SYS-TAT”라는 통계 패키지 프로그램을 이용, 要因分析(fact analysis)을 한 결과 제1그룹 要因에는 圖書館協會 活動을 勸獎, 協議會 活動 勸獎, 세미나 참석 횟수와 司書의 意思決定에 대한 影響力 程度가 1그룹을 이루었고; 제2그룹요인에는 圖書館協會, 學會, 協議會 주최 세미나 및 學術大會 參加活動, 情報入手에 도움정도, 圖書館 業務改善 效果가 1그룹을 이루었으며; 제3그룹요인은 司書의 情報接觸者 類型과 情報接觸者를 선택하는 이유와 勤務經歷이 相關關係가 있음을 보여 주고 있고; 제4그룹 요인에는 勤務經歷, 圖書館協會 加入 여부, 館種別 圖書館協議會는 깊은 관련성을 나타내 주고 있으며; 제5그룹 요인에는 協會 活動, 學會, 協議會 活動 결과 業務改善 내용과 효과가 같은 그룹을 형성하고 있고; 제6그룹에는 性別과 司書의 意思決定 影響力 정도가 깊은 관련을 갖고 있는 것으로 分析되었다. 따라서 圖書館協會 活動이나 기타 도서관의 學術活動을 勸獎하는 것이 사서에게 情報入收 擴大를 넓혀주는 길이고, 圖書館 業務改善에 효과가 커지며, 效果的인 意思決定에도 도움이 된다는 것이 관찰되었다. 이러한 경향을 자세히 分析하기 위하여 (1)勤務經歷 (2)學歷 (3)職責 (4)司書資格을 취득하기 위한 教育機關 (5)勤務機關 (6)性別등의 요소와 세미나 참석정도, 情報入收 도움 여부, 業務改善 효과, 意思決定에 影響力 정도를 조사 分析해서 통계패



키지를 이용, 통계분석표를 출력해서 <표 6>의 要素別 各 項目 對比表를 만들었다.

<표 6> 要素別 各 項目 對比表

1) 근무경력별 각 항목 통계표

근무 경력	협회 회원	세미나 참석정도		정보입수에 도움			업무 개선 효과			의사결정의 영향력정도	
		3미만	3이상	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상
1	1.96	2.67	1.07	1.06	2.67	0.00	1.60	2.13	0.00	2.67	1.07
2	19.61	24.06	8.01	9.09	23.00	0.53	6.42	20.32	5.88	13.37	19.25
3	25.49	20.86	13.36	10.16	24.06	0.00	5.88	26.73	1.60	10.70	23.52
4	19.61	8.02	8.02	5.35	10.69	0.00	3.21	12.29	0.53	6.42	9.63
5	21.57	4.81	4.81	1.60	8.01	0.00	3.21	6.42	0.00	1.06	8.55
6	11.76	0.53	3.20	1.06	2.66	0.00	0.53	3.20	0.00	0.53	3.20
계	100.00	60.96	39.04	28.34	71.13	0.53	20.86	71.12	8.02	34.75	65.22

(근무경력:1. 1년미만 2. 1-5년 3. 5-10년 4. 10-15년 5.15-20년 6. 20년이상 정도의 3이상은 긍정적인 응답, 3이하는 부정적인 응답임)

2) 학력별 각 항목 대비표

학력	협회 회원	세미나 참석정도		정보입수에 도움			업무 개선 효과			의사결정의 영향력정도	
		3미만	3이상	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상
1											
2	29.41	3.20	10.16	3.21	10.16	0.00	2.67	10.70	0.00	3.21	10.16
3	52.94	44.39	23.53	19.25	48.13	0.53	13.37	47.59	6.95	23.00	44.92
4	7.84	6.41	1.60	1.59	5.88	0.00	2.13	5.34	0.53	4.28	3.74
5	5.88	6.42	2.13	3.74	4.81	0.00	2.67	5.34	0.53	4.28	4.27
6	3.92	0.53	1.60	0.00	1.59	0.00	0.00	2.14	0.00	0.00	2.14
계	100.00	60.96	39.04	28.34	71.13	0.63	20.86	71.12	8.02	34.77	65.23

(학력:1. 박사 2. 석사 3. 학사 4. 전문대학 5. 고등학교 6. 기타 정도의 3이상은 긍정적인 응답, 3이하는 부정적인 응답임)

## 3) 직책별 각 항목 통계표

직책	협회 회원	세미나 참석정도		정보입수에 도움			업무 개선 효과			의사결정의 영향력정도	
		3미만	3이상	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상
1											
2											
3	23.53	2.67	6.95	2.67	6.95	0.00	1.07	8.55	0.00	0.00	9.63
4	21.57	6.95	8.02	3.74	11.23	0.00	4.81	10.16	0.00	2.13	12.83
5	50.98	45.99	22.99	17.65	51.34	0.00	12.30	49.19	7.49	29.41	39.58
6	3.92	3.20	1.07	2.67	1.60	0.00	1.60	2.67	0.00	2.13	2.13
7	0.00	2.14	0.00	1.60	0.00	0.53	1.06	0.53	0.53	1.07	1.07
계	100.00	60.96	39.04	28.34	71.13	0.53	20.86	71.12	8.02	34.76	65.24

(직책: 1. 도서관장 2. 부관장 3. 과장 4. 주임 5. 일반사서 6. 일반행정직원  
7. 기타 정도의 3이상은 긍정적인 응답, 3이하는 부정적인 응답인 경우임)

## 4) 취득 교육기관별 각 항목 통계표

취득 교육 기관	협회 회원	세미나 참석정도		정보입수에 도움			업무 개선 효과			의사결정의 영향력정도	
		3미만	3이상	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상
1	5.88	1.06	2.14	1.07	2.14	0.00	1.06	2.14	0.00	1.08	2.16
2	33.33	20.32	12.30	9.06	22.99	0.53	4.81	25.67	2.14	11.83	20.97
3	47.06	35.83	20.32	15.51	40.63	0.00	12.83	37.43	5.88	20.43	36.02
4	7.84	0.00	2.67	1.07	1.60	0.00	1.60	1.07	0.00	1.08	1.62
5	5.88	3.20	1.60	1.06	3.74	0.00	0.00	4.81	0.00	0.54	4.31
9	0.00	0.53	0.00	0.53	0.00	0.00	0.53	0.00	0.00		
계	100.00	60.96	39.04	28.34	1.13	0.53	20.86	71.12	8.02	34.95	65.05

(취득 교육기관: 1. 국립중앙도서관 2. 사서교육원 3. 학무도서관학과 4.  
대학원 5. 기타 6. 미응답 정도의 3이상의 긍정적인 응답, 3이하는 부정적  
인 응답인 경우임)

5) 근무기관별 각 항목 통계표

근무 기관	협회 회원	세미나 참석정도		정보입수에 도움			업무 개선 효과			의사결정의 영향력정도	
		3미만	3이상	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상
1	13.73	10.69	2.67	4.27	9.09	0.00	1.60	11.76	0.00	6.95	6.41
2	86.27	47.06	33.69	23.00	57.76	0.00	17.65	56.15	6.95	26.74	54.01
3	0.00	3.21	2.14	1.06	3.74	0.53	1.60	2.67	1.07	1.06	4.27
4	0.00	0.00	0.53	0.00	0.53	0.00	0.00	0.53	0.00	0.00	0.53
계	100.00	60.96	39.04	28.34	71.13	0.53	20.86	71.12	8.02	34.76	65.24

(근무기관: 1. 국립 2. 사립 3. 시립 4. 특별법인체 정도의 3이상은 긍정적인 응답, 3이하의 부정적인 응답인 경우임)

6) 성별 각항목 대비표

성별	협회 회원	세미나 참석정도		정보입수에 도움			업무 개선 효과			의사결정의 영향력정도	
		3미만	3이상	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상	미응답	3미만	3이상
1	35.29	34.22	11.23	12.30	32.61	0.53	9.09	31.01	5.35	23.00	22.46
2	64.71	26.74	27.81	16.04	38.50	0.00	11.76	40.10	2.67	11.76	42.78
계	100.00	60.96	39.04	28.34	1.13	0.53	20.86	71.12	8.02	34.95	65.05

(성별 0. 여성 1. 남성

정도의 3이상은 긍정적인 응답, 3이하의 부정적인 응답인 경우임)

<표 6>에서 근무경력이 5-10년 미만인 사서가 가장 활동을 많이 하는 실무자이므로 세미나 참석정도도 활발히 하고 情報入收의 도움에 대한 강한 동의를 표시했으며 業務改善에 도움이 된다고 응답하였다.

圖書館協會 委員의 경우를 보면 會員가운데 5년이상-20년미만이 66.67%를 차지하고 있어서 圖書館經營에 중요한 역할을 하는 사서들이 圖書館協會 活動을 選好한다는 것을 단적으로 증명해 주고 있다.

學歷別로 조사해 본 경우는 碩士, 學部 圖書館學科를 졸업한 사람들

순으로 활발하게 協會 및 學會活動을 하고 있었고 그 결과 情報入收나 業務改善 효과를 얻을 수 있었으며, 意思決定에 영향을 주었다고 조사되었다. 즉 석사응답자의 76%가 세미나에 능동적으로 참석한다고 응답했고, 70%이상이 정보입수에 도움이 되었으며 업무개선 효과가 있다고 응답했다. 그 다음으로는 학부도서관학과 출신으로 70%이상이 정보입수에 도움이 된다고 응답했고 業務改善 효과와 아울러 意思決定에 영향을 준다고 응답했다.

職責別로는 각 계층에 관계없이 圖書館協會, 學會, 協議會活動 및 세미나 등에 적극 참여하고자 하는 강한 의욕을 갖고 있었다. 그러나 일반사서들은 세미나 參席에 대한 비율이 낮았는데, 그 이유는 과장이나 주임보다 出張許可의 어려움이 있기 때문이라고 생각한다. 또한 圖書館協會 會員 비율은 주임이 가장 높았고 다음으로 課長, 一般司書순이었다. 세미나 및 강연회 참석은 과장이 제일 많이 했고 주임, 일반사서순이어서 일반사서는 情報入收 機會가 공평하지 못하다는 불만을 제기했다. 그러나 과장에서 일반사서에 이르기까지 圖書館協會 活動은 情報入收到에 도움이 되며 業務改善 效果를 얻을 수 있고 意思決定에 영향을 준다고 응답했다.

司書資格 取得을 위한 教育機關과 세미나 참석과의 相關關係는 별 의미가 없었고 情報入收는 司書教育院과 學部 圖書館學科 출신의 모두 70%정도가 도움이 된다고 응답을 했다. 業務改善 효과에 있어서는 司書教育院 출신의 70%, 學部 圖書館學科 출신 66%가 業務改善 效果가 있다고 응답했다.

勤務機關에서는 私立機關에 근무하는 사서가 國立機關에 근무하는 司書보다 協會主催 세미나 및 學術大會에 더 많이 참석하는 경향을 보이고 있으며, 情報入收到에 도움이 될 뿐만아니라 業務改善 效果가 있다고 응답했다. 그 이유로서는 國立機關이 私立機關보다 關료적이며 圖書館行政을 사서가 아닌 非專門職이 맡고 있는 경우가 많아서 세미나 및 學術大會에 참석할 수 있는 기회가 제한을 받고 있기 때문인 것으로 생각

된다.

性別로는 남성이 여성의 두배 정도의 비율로 긍정적인 응답을 했다. 이것은 아직도 여성들의 능동적인 경영 참여가 부족한 때문이 아닌가 생각된다.

이상에서 분석한 6요소 모두가 거의 協會活動이나 學會, 協議會 등의 활동으로 情報入收에 도움을 얻을 수 있으며, 業務改善效果는 70%이상의 긍정적인 응답을 했으며 意思決定에 영향을 미친다에 대략 60%이상이 긍정적인 응답을 했다. 따라서 도서관의 일반사서들에게 協會活動, 學會 및 協議會에서 주최하는 學術大會 및 세미나에 참석을 자주하도록 勸獎하는 것이 情報入收나 業務改善 및 業務 意思決定에 영향을 준다는 결론을 얻을 수 있다.

#### 4.2 당면 意思決定狀況 및 情報源 形態 分析

도서관이 현재 당면하고 있는 意思決定事項을 豫測하기 위하여 현재나 미래에 도서관에서 수행하여야 할 열다섯가지의 중요한 意思決定事項을 사서들과의 면담과 그동안의 경험을 통하여 나열하고, 응답순위별로 1위에서 10위까지 응답 순위별 意思決定事項을 분석한 결과 사서들이 선택한 중요 意思決定事項 1위는 職員의 再配置, 2위는 綜合的인 圖書館電算化, 3위는 圖書館豫算의 增額要求, 4위는 CD-ROM 裝備에 의한 目錄 電算化, 5위는 圖書館의 事務白動化 裝備 購買, 6위는 書庫擴張 및 空間要求, 7위는 圖書館 入出入 白動統制裝置, 8위는 사서의 再訓練 및 研修計劃, 9위는 藏書 및 連續刊行物 增加要求, 10위는 사서의 중요 意思決定 參與要求, 11위는 開架式 시스템 설치등을 응답하였다.

이 조사결과 응답자가 중요 意思決定事項으로서 職員의 再配置를 우선적으로 선택한 것은 현 組織構造 環境에 대한 일반사서의 강한 불만족을 반영하고 있는 것이라고 할 수 있고, 두번째로 圖書館電算化를 선택한 것은 대부분의 도서관이 電算化에 대한 필요성과 중요성을 피부로

느끼고 있는 증거이다.

意思決定 參與要求는 비교적 낮은 선택 순위를 받았지만 사서의 관심이 점차 높아지고 있다는 것을 사서들의 면담결과 확인할 수 있었다.

조사된 意思決定事項을 해결하기 위하여 가장 많이 이용하는 意思決定相談者類型은 行政責任者로 주로 上級者에게 의존하는 전통적인 經營形態에 머물러 있다는 것을 추측해 볼 수 있고, 두번째 意思決定相談者로 컴퓨터 전문가가 선택된 것은 각 도서관이 당면한 시급한 중요 意思決定事項으로 圖書館電算化를 선택하고 있다는 것을 단적으로 말해주며, 세번째 意思決定相談者類型으로 선배사서를 네번째로 타기관의 사서를 선택한 것은 學緣이나 地緣 또는 친구등의 非公式組織에 의존하려는 경향과 경험을 나누어 갖으려는 경향이라고 미루어 짐작할 수 있다.

중요 의사결정 문제를 처리하기 위한 意思決定 相談方法으로는 個人面談이 25%로 가장 많이 사용되었고, 實務者 委員會, 見學순으로 意思決定 相談方法이 사용되었다. 電算化에 관련된 意思決定은 인터뷰와 견학을 많이 사용하였으며, 중요 意思決定事項 順位別로는 職員 再配置, 西庫擴張 등에 관련된 意思決定 방법으로는 인터뷰와 實務者 委員會를 많이 사용하였고, 종합적인 圖書館電算化에는 實務資 委員會 構成이 이루어져야 한다는 데에 가장 많은 응답을 얻었다.

사서가 주어진 업무를 처리하는 데 어떤 情報源을 이용하는가 하는 분석은 사서의 情報入收를 확대해 주는 데 중요한 기초가 될 수 있다. 사서의 意思決定에 사용되는 情報源을 분석하기 위하여 설문에서 열거된 열 다섯가지의 意思決定事項을 그룹별로 圖書館電算化, 圖書館의 事務白動化, 圖書館豫算 및 管理運營, 사서에 대한 動機賦與 등으로 구분하여 분석해 본 표가 다음 페이지의 <표 7>의 情報源 選好度별 分析表이다. <표 7>의 分析表는 사서가 이용할 수 있는 情報源 25개항을 먼저 주어서 응답자가 임의로 선택하게 하고 그 선택된 정보원을 분석한 것으로, 사서가 제1그룹의 電算化領域에서 주로 제일 먼저 선호하는 情報源으로는 個人接觸으로 72%를 차지하고 있으며, 다음에 文獻情報로 응

〈표 7〉 情報源 選好度別 分析表

도서관 업무별 구분	정보원 선호도 별	개인접촉		문헌 정보		조직활동		개인적인면		합 계	
		응답자	%	응답자	%	응답자	%	응답자	%	응답자	%
도서관 전산화	선호도1	96	72	19	14	0	0	18	13	133	133
	선호도2	105	85	7	5	6	4	5	4	123	123
	선호도3	69	62	29	26	9	8	3	2	110	110
	계	270	219	55	45	15	12	26	19	366	366
도서관의 사무 자동화	선호도1	76	70	9	8	2	1	21	19	108	108
	선호도2	74	69	11	10	3	2	19	17	107	107
	선호도3	56	58	19	19	2	2	19	19	96	96
	계	206	197	39	37	7	5	59	55	311	311
도서관 예산 및 관리운영	선호도1	124	66	21	1	11	5	30	16	186	186
	선호도2	100	70	10	7	5	3	27	19	142	142
	선호도3	59	47	22	17	13	10	31	24	125	125
	계	283	183	53	25	29	18	88	59	453	453
사서에 대한 자동화	선호도1	65	57	4	33	32	28	13	11	114	114
	선호도2	21	30	8	11	33	48	6	8	168	68
	선호도3	32	48	5	7	12	18	17	25	66	66
	계	218	135	17	51	77	94	36	44	248	248

답한 수는 14%를 차지하고 있어서 電算化 領域에서는 주로 프로그래머 등과 같은 컴퓨터전문가에 주로 의존한다는 것을 알 수 있고, 제2그룹 圖書館 事務白動化에서는 個人接觸외에 타 도서관의 경우를 분석해서 意思決定을 수행하는 경우가 대부분이었고 제3그룹 영역의 圖書館豫算 및 管理運營에서는 관련 전문가를 접촉하는 個人接觸외에 과거의 經驗이나 타 도서관의 경우를 분석하는 개인적인 情報源을 많이 사용한다는 것이 보여지고 있다. 제4그룹 영역사서에 대한 動機賦與 측면에서는 關聯 專門家를 接觸하는 경향이 상대적으로 낮아지고 사서들의 모임이나

계속 교육프로그램의 요구 등 도서관의 組織活動에 대한 情報源이 많이 사용되었다.

이상에서 네 그룹 영역을 살펴보았는데 사서는 圖書館經營 문제에 대한 중요 意思決定에 있어서는 일반적으로 타 전문가에 주로 의지하는 경우가 대부분이었고, 그 다음으로 과거의 경험이나 타 도서관의 경우를 분석해서 결정하는 것이 일반적이어서, 아직 과학적인 경영에 대한 지식이나 의지가 부족했다. 그러나 文獻情報源을 이용하는 경우가 組織活動에 의존하는 경우보다 높은 비율을 나타낸 것은 앞으로 사서가 도서관의 문제에 대해서 合理的인 方案으로 연구하여 나아간다는 긍정적인 경향이라고 추측해 볼 수 있다.

#### 4.3 사서의 意思決定 認識分析

圖書館經營의 合理化를 위해서는 사서가 도서관업무의 意思決定에 대한 중요성을 인식하는 것이 필요하고, 도서관의 목적과 목표에 부합되는 意思決定이 수행되어야 하며 意思決定에 사서의 能動的인 參與를 유도할 수 있는 組織構造가 필요하다. 또한 經營責任者는 사서의 意思決定 參與를 도와 주어야 되고, 合理的인 意思決定이 遂行될 수 있도록 지원해야 한다. 도서관 意思決定 處理過程에 司書參與에 대한 방안을 강구하기 위하여 圖書館經營의 組織構造와 사서의 意思決定 認識, 效果 등으로 구분하여 회수된 설문지를 조사 분석하였다.

設問 問項이 미래 지향적인 내용이라 정확한 데이터를 분석하는 데 다소 어려움이 있었으나, 현재 도서관의 組織構造의 分析과 미래의 組織構造를 豫測해 보는 데에 성과가 있었다.

설문지 분석은 "SYSTAT"라는 통계패키지를 이용하여 샘플 데이터로 1차 要因分析(fact analysis)을 했고 문항을 약간 수정하여 본 설문지를 발송, 회수하여 재차 要因分析(fact analysis)을 시도해서 다음의 세 영역에서의 關聯度가 분석되었다.

- (1) 意思決定 處理過程에서의 司書의 參與를 위한 組織構造



(2) 意思決定에서의 司書의 參與 過渡

(3) 意思決定 處理過程에서의 司書參與의 認識된 效果

설문지는 리커트 척도방법을 이용하여 각 영역을 포함한 34개 항목에 대하여 그 정도를 1은 아주 부정적이다. 2는 조금 부정적인 편이다. 3은 잘 모르겠다. 4는 대체로 동의한다. 5는 전적으로 동의한다. 로 구분하여 선택하도록 설계, 조사하였다.

사서의 意思決定 認識調查 分析은 두가지 방법으로 시행되었다. 먼저 勤務經歷, 學歷, 職責, 司書資格 取得을 위한 教育機關, 勤務機關 등의 요소와 각 문항에 표현된 사서의 意思決定 傾向을 퍼센트(%)별로 比較 檢討하였으며, 두번째는 組織構造, 參與認識, 參與效果 등세 要因과 勤務經歷, 學歷, 職責, 司書資格 取得機關과의 相關關係를 분석하기 위하여 T검증 방법을 이용하여 세 요인별로 關係度를 검증하였다.

193명으로 부터 회수된 34개항 應答內容을 통계패키지를 이용하여 集計, 먼저 각 項目의 應答 現況과 ①勤務經歷 ②學歷 ③職責 ④司書資格 取得을 위한 教育機關과의 關聯性을 비교하기 위하여 각 항목을 要因分析해서 아래와 같이 세 주요 그룹별로 구분, 조사 분석되었다.

(가) 사서의 참여를 위한 조직구조에 해당하는 항목 (16개 항목)

(나) 의사결정에 사서참여의 인식 정도와 질 (13개 항목)

(다) 의사결정 처리과정에서의 사서참여의 인식과 효과(5개 항목)

다음 페이지의 <표 8> 요인별 應答 分析表는 각 項目의 5개의 척도 중에서 대체로 동의한다를 나타내는 “4”이상으로 응답한 사서들의 백분율을 위의 “(가), (나), (다)”에서 언급한 주제그룹 별로 조사하여 본 것이다.

표에서 살펴 보면 사서는 委員會 組織이나 특별임무팀의 회의를 마련하는 데 72%의 강한 동의를 했고, 프로젝트팀의 회의가 있어야 한다는 데에는 80%정도의 강한 욕구를 보여 주고 있었다. 그러나 委員會나 프로젝트팀의 회의가 실행되고 있는 가에 대해서는 회의적인 응답을 했다. 意思決定 參與를 통하여 사서에게 리더십기회를 제공해 주어야 한

〈표 8〉 要因그룹별 應答 分析表

(가) 요 인		(나) 요 인		(다) 요 인	
항목번호	%	항목번호	%	항목번호	%
4	72.13	1	83.15	2	86.34
8	25.00	5	45.66	3	34.97
10	66.31	6	31.79	7	36.81
11	30.44	9	23.91	14	34.97
17-1	9.89	12	69.40	16	44.04
17-2	80.11	13	38.46		
19-1	10.00	15	30.60		
19-2	79.44	18-1	39.44		
20-1	13.40	18-2	62.78		
20-2	61.45	24-1	6.08		
21-1	11.54	24-2	65.74		
21-2	68.20	25-1	4.92		
22-1	4.97	25-2	63.39		
22-2	65.64				
23-1	1.66				
23-2	78.45				

\* 항목 번호는 〈부록 1〉의 설문지 번호임

다는 데에는 79% 정도의 시행을 원했다.

사서의 圖書館經營 參與의 認識程度에서는 職員發掘, 企劃, 豫算作業, 정보서비스프로그램개발에 사서의 참여로 업무의 만족을 느끼는 정도가 83%로 참여에 대한 높은 바램을 나타냈다. 가장 부정적인 응답을 한 항목은 職員發掘, 豫算作業들이 현재 실행되고 있는가에 대한 것이 었다.

意思決定에 사서 參與認識 效果에는 豫算作業, 정보서비스개발에 사서의 參與로 圖書館業務 遂行을 증가시킨다는 參與效果에 86%정도의

높은 응답을 보였다.

위에서 요인분석한 결과를 세부적으로 분석하고 데이터의 신뢰성을 입증하기 위해서 각각의 設問 項目에 대해서 T 검증을 수행하였다. 먼저 근무경력에 대해서 T 검증을 한 결과표가 <표 10>으로 組織構造와 勤務經歷과의 聯關性은 1-5년 /5-10년, 1-5년 /10-20년 등이 각각 -3.44, -2.59로 일반적인 有意水準 1.96을 초과하였으므로 勤務經歷과 意思決定參與를 위한 組織構造사이에는 깊은 관련을 갖고 있었다. 委員會組織

<표 9> 근무경력에 의한 요인별 T 검증

참여 위한 조직구조요인	응답수	T 값	.05 유의수준
1. 1년미만 /1-5년	184	-0.99	
2. 1년미만 /5-10년	184	0.30	
3. 1년미만 /10-20년	184	-1.34	
4. 1년미만 /20년이상	184	-1.71	*
5. 1-5년 /5-10년	184	2.88	
6. 1-5년 /10-20년	184	-0.65	
7. 1-5년 /20년이상	184	-1.26	*
8. 5-10년 /10-20년	184	-3.44	*
9. 5-10년 /20년이상	184	-2.59	
10. 10-20년 /20년이상	184	-0.98	
참여의 내용과 질 요인	응답수	T 값	.05 유의수준
1. 1년미만 /1-5년	91	0.59	
2. 1년미만 /5-10년	91	0.88	
3. 1년미만 /10-20년	91	-1.05	
4. 1년미만 /20년이상	91	-1.86	
5. 1-5년 /5-10년	91	0.57	
6. 1-5년 /10-20년	91	-3.34	*
7. 1-5년 /20년이상	91	-3.03	*
8. 5-10년 /20년이상	91	-4.38	*
9. 5-10년 /20년이상	91	-1.48	*
10. 10-20년 /20년이상	91		

참여인식 효과 요인	응답수	T 값	.05 유의수준
1. 1년미만 / 1-5년	35	1.67	
2. 1년미만 / 5-10년	35	1.28	
3. 1년미만 / 10-20년	35	-0.10	
4. 1년미만 / 20년이상	35	-0.85	
5. 1-5년 / 5-10년	35	-1.03	
6. 1-5년 / 10-20년	35	-3.70	*
7. 1-5년 / 20년이상	35	-2.65	*
8. 5-10년 / 20년이상	35	-2.86	*
9. 5-10년 / 20년이상	35	-2.32	*
10. 10-20년 / 20년이상	35	-1.02	

이나 프로젝트팀이 마련되어야 한다는 것에 모든 사서가 강하게 지지했고, 非公式組織의 影響度는 1-5년의 勤務經歷者와 10-15년의 勤務經歷者가 다소 차이를 보였는데 아마도 10년 이상이 되면 직접, 간접으로 도서관 行政에 영향을 미칠 수 있으므로 非公式組織을 원하지 않는 경향을 보였다. 또한 委員會 任員이나 프로젝트팀 任員이 행정적으로 임명되어야 한다는 데에 1-5년 勤務經歷者보다 10-15년의 勤務經歷者가 더욱 많은 지지를 나타냈다. 이것은 행정적인 경험에 의하여 公式組織의 필요성을 잘 알고 있는 까닭이라 생각한다.

意思決定 參與認識 內容과 質에서 1-5년 이상의 經歷者가 모두 차이를 보여서 1-5년에서 10-20년까지 有意的이었다. 사서의 意思決定參與가 도서관 업무를 만족시킨다는 데에는 모두 강한 지지를 보였고, 委員會 任員이나 프로젝트팀의 任員이 동료사서에 의하여 선출되어야 한다는 데에는 1-5년, 5-10년, 10-15년은 모두 긍정적인 반응을 보였고 15년 이상의 經歷者는 부정적인 응답을 보였다. 즉 15년 이상의 경력자는 적어도 주임급 이상이므로 일반사서들의 영향력이 커지는 것을 두려워 하기 때문에 이러한 반응을 보이고 있다고 생각한다.

意思決定 處理過程에서 專門職員의 意思決定 참여가 業務遂行을 증가시킨다는 데에 모두 강한 지지를 보였고, 현 圖書館經營이 효과적이고 적합하다는 데에는 1-5년, 5-10년, 10-15년은 모두 부정적인 견해를 보인 반면 15년 이상의 사서는 긍정적인 견해를 보임으로서 改革보다는 安定쪽을 선호하는 경향을 보여 주고 있다. 또한 上下간의 意思疏通문제와 參與效果에 대해서 1년에서 15년까지의 勤務經歷을 가진 사서는 부정적, 15년 이상의 經歷을 가진 사서는 긍정적으로 큰 차이를 보였다. 다시말해서 도서관에서 가장 정력적으로 일하는 사서들은 意思疏通문제와 意思決定 效果의 기여도에 있어서 강한 불만을 갖고 있다는 것이 단적으로 드러나고 있다.

〈표 10〉의 學歷에 의한 要因別 T 검증에서는 석사/학사는 意思決定 參與를 위한 組織構造에 있어서는 T 값 2.37로 비교적 높은 점수를 기록함으로써 有意的이었고, 석사/기타도 T 값이 2.96으로 學歷에 따라 組織構造에 대한 認識이 차이가 난다는 것을 관찰할 수 있었다.

非公式組織에 의한 影響力에서 碩士, 學士출신들은 대부분 동의하였으나 기타 학력소지자는 동의하지 않았다. 그 이유는 학력때문에 非公式組織에의 役割을 기대하지 않고 있다는 것이 조사되었다. 組織構造에서 學歷에 따라 차이를 보인 항목은 委員會 任員, 프로젝트팀의 任員이 行政적으로 임명되었을 때 學歷이 높을 수록 任員으로 임명될 가능성이 높기 때문에 碩士출신이 가장 강한 지지를 보였고 學歷이 낮을 수록 저조 했다.

司書의 意思決定 參與意識 程度와 質에 있어서는 석사/기타가 2.63의 가장 높은 점수를 얻어서 有意的이었고, 석사/학사가 2.42, 석사/전문대학이 2.34로 有意的이었으며 가장 낮은 점수는 전문대학/기타로 0.07이었다. 學歷別로 크게 차이를 보인 것은 委員會, 프로젝트팀 報告書의 有用度였으며 석사는 80%, 학사는 64%의 지지도를 나타냄으로써 學歷이 낮을 수록 부정적인 견해를 보였고, 학력이 높을 수록 圖書館經營의 전문적인 면까지 질적인 意思決定 參與를 원한다는 것이 조사되었

〈표 10〉 學歷別 要因에 의한 T 검증

참여 위한 조직구조요인	응답수	T 값	.05 유의수준
1. 석 사/학 사	183	2.37	*
2. 석 사/전문대학	183	1.55	
3. 석 사/기 타	183	2.96	*
4. 학 사/전문대학	183	-0.03	
5. 학 사/기 타	183	1.56	
6. 전문대학/기 타	183	1.10	
참여의 내용과 질 요인	응답수	T 값	.05 유의수준
1. 석 사/학 사	183	2.42	*
2. 석 사/전문대학	183	2.34	*
3. 석 사/기 타	183	2.63	*
4. 학 사/전문대학	183	0.90	
5. 학 사/기 타	183	1.14	
6. 전문대학/기 타	183	0.07	
참여인식 효과 요인	응답수	T 값	.05 유의수준
1. 석 사/학 사	183	1.81	
2. 석 사/전문대학	183	3.53	*
3. 석 사/기 타	183	2.09	*
4. 학 사/전문대학	183	2.57	*
5. 학 사/기 타	183	0.89	
6. 전문대학/기 타	183	-1.54	

다. 또한 사서의 意思決定 參與效果에서는 석사/학사, 석사/전문대학, 석사/기타, 학사/기타 등 학력에 따라 意思決定 參與 效果가 차이를 보였다. 학력이 높을 수록 意思決定 參與 效果에 강한 지지를 했고 情報疏通 문제에 대해서 심각한 반응을 보이지 않았다. 또한 석사는 圖書館經營의 意思決定에 사서의 參與 效果가 가장 크다고 응답했으며, 기타사서는 부정적으로 표현했다. 따라서 학력에서는 碩士출신이 적극적

인 意思決定 參與를 지지한 반면, 학력이 낮을 수록 소극적인 의견을 보여주고 있다.

<표 11>의 직책에 의한 요인별 T 검증 결과는 직책별에서 組織構造에서 사서과장/주임, 사서과장/일반사서, 사서과장/기타는 각각 3.57, 3.83, 3.41로서 有意性이 있다는 것을 보여 주었다.

<표 11> 職責에 의한 要因別 T 검증

참여 위한 조직구조요인	응답수	T 값	.05 유의수준
1. 사서과장/주 임	184	3.57	*
2. 사서과장/일반사서	184	3.83	*
3. 사서과장/기 타	184	3.41	*
4. 주 임/일반사서	184	-0.28	
5. 주 임/기 타	184	0.57	
6. 일반사서/기 타	184	0.82	
참여의 내용과 질 요인	응답수	T 값	.05 유의수준
1. 사서과장/주 임	184	4.10	*
2. 사서과장/일반사서	184	5.42	*
3. 사서과장/기 타	184	4.53	*
4. 주 임/일반사서	184	0.71	
5. 주 임/기 타	184	1.20	
6. 일반사서/기 타	184	0.85	
참여인식 효과 요인	응답수	T 값	.05 유의수준
1. 사서과장/주 임	184	2.43	*
2. 사서과장/일반사서	184	5.62	*
3. 사서과장/기 타	184	2.97	*
4. 주 임/일반사서	184	3.55	*
5. 주 임/기 타	184	0.97	
6. 일반사서/기 타	184	-1.41	

표에서 職責과 組織構造와의 관계를 분석해 보면 어느 職責에서도 非公式組織의 影響度가 크다고 응답을 했고 프로젝트팀이 구성되어 있는 경우에 과장급은 대부분 임원이었지만 일반사서들은 임원인 경우가 드물었다. 예를 들어 도서관 전산화 프로젝트팀이 만들어졌을 경우 실제 실무자인 일반사서보다 과장, 주임급의 사서를 임원으로 구성하여 비효率的인 프로젝트팀을 운영하고 있다는 것이 몇몇 도서관에서 관찰되었는데, 이것이 그러한 경향을 보이는 좋은 예이다.

표에서 보면 組織構造와 司書의 意思決定 參與의 內容과 質, 사서의 意思決定 參與 效果에 대해서 대부분 3.0이 넘는 높은 有意度를 보여주고 있어서 職責에 따라 意思決定에 대한 組織構造 確立, 意思決定 參與程度, 意思決定 參與 效果에 영향을 받고 있다는 것을 보여주고 있다. 특히 높은 승진과 봉급이 주어져야 한다는 데에는 일반사서들이 委員會활동으로 리더쉽 기회가 제공되어야 한다는 데에는 司書課長이 가장 강하게 동의했고, 非公式組織에 의한 影響度가 크다는 것에는 주임급들이 다른 職責보다 강하게 지지했다.

意思決定에 대한 사서의 參與 內容과 質에서는 職責별로 많은 차이를 보였다. 즉 사서에게 필요한 情報를 提供하고, 意思決定 參與를 장려한다는 데에 사서과장은 지지를 했으나 일반사서 이하는 부정적으로 강한 불만을 나타내고 있다. 또한 중요 圖書館政策의 신임사서를 참여시키고 있다는 데에 사서과장은 긍정적, 일반사서는 부정적으로 서로의 입장차이를 뚜렷하게 보였으며, 意思決定에 사서가 실제로 參與하는 內容과 質에서도 사서과장은 대체로 동의하는 편이었고, 일반사서는 부정적이었다.

사서의 意思決定 參與 認識에서는 사서과장/일반사서가 5.62로 가장 높은 점수를 얻었고, 그 다음이 사서과장/사서주임이, 그리고 가장 낮은 점수는 주임/일반사서이었다.

사서의 意思決定 參與 效果에도 사서과장/주임, 사서과장/일반사서, 사서과장/기타에서 5.0이 넘는 매우 높은 有意度를 나타내고 있다. 사



서과장은 일반사서보다 현 圖書館經營이 效果的이고 적합하다고 응답함으로써 개선보다는 현상유지를 더 원했고 일반사서들은 圖書館經營에 대한 개선을 원하고 있는 것이 조사되었다. 사서의 의견을 최대한으로 이용하고, 상하간의 자유로운 情報疏通에서 사서과장은 강한 지지를 했고 일반사서는 그렇지 못하다고 응답함으로써 도서관의 합리적인 경영을 수행하기 위하여 필요한 情報傳達에서의 문제점이 엿보인다.

〈표 12〉의 사서자격 취득 교육기관에 의한 T검증 결과 에서 보면 組織構造, 사서의 意思決定 認識程度와 質, 意思決定 參與效果에 대해 모두 非有意的이어서 司書資格 取得을 위한 教育機關은 意思決定에 큰 차이를 주지 못하는 요인이라는 것을 알 수 있었다.

〈표 12〉 司書資格 取得 教育機關에 의한 要因別 T 검증

참여 위한 조직구조요인	응답수	T 값	.05 유의수준
국립중앙도서관/사서교육원	96	0.36	
국립중앙도서관/학부도서관학과	96	0.15	
국립중앙도서관/대학원	96	-0.74	
국립중앙도서관/기타	96	-0.75	
사서교육원 /학부도서관학과	96	-0.53	
사서교육원 /대학원	96	-1.36	
사서교육원 /기타	96	-1.54	
학부도서관학과/대학원	96	-1.14	
학부도서관학과/기타	96	-1.27	
대학원 /기타	96	0.16	
참여의 내용과 질 요인	응답수	T 값	.05 유의수준
국립중앙도서관/사서교육원	78	-1.70	
국립중앙도서관/학부도서관학과	78	-1.08	
국립중앙도서관/대학원	78	-0.25	
국립중앙도서관/기타	78	-1.36	
사서교육원 /학부도서관학과	78	1.52	
사서교육원 /대학원	78	1.23	

사서교육원 /기타	78	0.24	
학부도서관학과/대학원	78	0.67	
학부도서관학과/기타	78	-0.47	
대학원 /기타	78	-0.91	
참여인식 효과 요인	응답수	T 값	.05 유의수준
국립중앙도서관/사서교육원	30	0.50	
국립중앙도서관/학부도서관학과	30	0.94	
국립중앙도서관/대학원	30	1.14	
국립중앙도서관/기타	30	-0.52	
사서교육원 /학부도서관학과	30	1.25	
사서교육원 /대학원	30	1.11	
사서교육원 /기타	30	-1.34	
학부도서관학과/대학원	30	0.61	
학부도서관학과/기타	30	-1.84	
대학원 /기타	30	-1.73	

이상에서 설문을 조사 분석한 결과 아래의 세 측면에서 다음과 같은 사실을 얻을 수 있었다.

먼저 사서의 意思決定參與를 위한 組織構造 측면에서는

1) 圖書館經營에서 사서의 參與에 대한 組織構造로 委員會, 특수임무팀의 조직을 가져야 한다는 데에 80.11%로 강하게 동의했다. 특히 특수임무팀에 대한 조직에 관심을 보였다.

2) 사서의 意思決定 참여를 강화하기 위해서도 教授와 같은 權利와 責任을 갖어야 한다는 항목에 많은 지지를 하였다.

3) 사서는 응답자의 65.64%가 응분의 대우를 받지 못하고 있다고 응답을 하였고, 높은 승진과 봉급을 받아야 한다는 데 지지를 했다.

4) 일반사서가 參與하는 委員會 活動은 사서의 리더십 기회를 제공한다는 데에 79.44%의 지지를 보였다.

5) 일반사서는 주임이나 과장보다 非公式組織이 業務運營 效果에 중요하게 영향을 미친다고 응답했다.

두번째 意思決定에서의 司書參與의 認識程度와 質적인 측정에서는

1) 응답자의 83.15%가 職員發掘, 企劃, 豫算作業과 情報서비스 프로그램 개발에 사서의 개입 기회를 확대해 주는 것이 圖書館業務의 滿足을 증가시킨다는 데 적극적으로 동의했다.

2) 사서는 도서관의 정보서비스프로그램 개발, 企劃 등에 중요하게 개입되어야 한다는 데에 63.39%의 높은 지지를 보였다.

3) 사서의 意思決定 參與의 質에 대해서 과장은 약간 좋은 편이고 응답했고 사서는 조금 빈약한 편이라고 응답했다.

4) 經營責任者가 주요 도서관 정책의 意思決定에 新任 司書나 젊은 司書를 참여시키는 편이라는 데 과장은 대체로 동의했고 사서는 부정적인 반응을 보였다.

세번째 意思決定에서의 司書參與의 效果의 측면에서는

1) 사서가 職員發掘, 豫算, 정보서비스 프로그램 개발에 참여함으로써 도서관 業務遂行을 증가시킨다는 데에 86.34%로 강한 동의를 했다.

2) 도서관의 현 經營類型이 사서와 이용자에게 모두 효과적이고 적합하다는 데에는 34.97%로 부정적인 반응을 보여서 도서관 經營構造의 개선이 필요하다는 결론을 얻었다.

3) 上下間의 情報疏通문제는 과장급은 긍정적인 반응을 보인 반면 일반사서는 부정적인 반응을 보여서 상하간에 情報交換이나 소통이 원활하지 못함을 보여주고 있다.

이상의 분석에서 사서는 自己實現과 專門職으로서의 成長과 開發을 위하여 많은 기회를 원했고 圖書館經營의 改善과 자신들의 지위를 개선하는 중요 意思決定에 대한 參與를 원했다. 情報疏通의 質的 低下는 圖書館經營 改善을 阻害하는 要因으로 경영자와 사서가 함께 노력을 통하여 개선되어야 한다는 결론을 얻었다.

專門職은 一般職보다도 자기 분야에 많은 知識과 經驗 習得을 요구하

고 있고 그 專門性에 대한 權利와 義務를 함께 지녀야 한다. 따라서 사서가 專門職으로서의 인정을 받기 위해서는 圖書館經營者가 능동적으로 일반사서에게 意思決定 參與의 激勵과 義務를 함께 느끼게 해줌으로써 자질향상 기회가 주어져야 하며, 이 기회의 증대는 도서관의 서비스 수준을 향상시킬 수 있을 것이고, 조직을 통한 사서의 專門性 開發에 대한 機會賦與 및 動機賦與 방안의 개발로 도서관 경영의 질적인 향상을 도모할 수 있을 것이다.

## 5. 결 론

오늘날의 圖書館은 藏書의 급격한 增加, 豫算의 固定 내지 소폭증액으로 인한 상대적인 豫算의 減少, 새로운 電子情報 媒體의 출현, 컴퓨터의 혁신적인 개발 등으로 도서관의 藏書構成, 情報提供에서의 새로운 변화가 요구되고 있다. 이 변화의 물결을 적극 수용해서 제한된 예산으로 효과적인 圖書館經營을 수행하기 위해서는 합리적인 意思決定이 필요하다. 합리적인 意思決定을 위해서는 圖書館業務의 意思決定에 대한 분석이 선행되어야 하고 도서관 목표와 맞는 經營 戰略計劃이 수립되어야 한다. 또한 戰略計劃에서 수립된 長短期 計劃에 의거하여 현재와 미래의 意思決定 事項을 豫測된 당면 意思決定 事項의 문제분석과 處理節次의 프로그램화를 통하여 적합한 意思決定이 이루어지도록 해야 하며, 意思決定事項을 圖書館의 經營統制, 業務遂行측면에서 情報活用과 관련된 組織的인 行動이 연구되어야 한다. 이러한 각 요소들을 유기적으로 결합시키고 모델화하며 필요한 정보를 제공해 줄 수 있는 시스템이 의사결정시스템이다.

본 논문에서는 圖書館經營의 의사결정시스템연구로 圖書館經營의 意思決定에 대한 사서의 參與方案을 組織構造, 意思決定 參與의 內容과 質, 意思決定 參與效果 측면에서 분석해 보았다. 또한 合理的 意思決定

의 遂行 方案의 연구를 위하여, 사서의 情報接觸 傾向, 당면한 意思決定事項의 분석과 이용되는 情報源의 經路와 方法 등을 조사해서 미래의 意思決定 行動方案의 開發에 대한 이론적 基礎를 확립하려고 시도하였다. 본 研究 目的을 위하여 비교적 다양한 勤務經歷, 學歷, 職責의 分布를 갖고 있는 것이 大學圖書館이므로 大學圖書館을 모델로 선정하여, 서울시내 所在 大學(36개 대학)에 근무하는 사서 400명을 대상으로 情報接觸 研究와 司書의 意思決定에 관한 認識調查의 두 부분으로 구성된 설문서를 발송, 48%에 해당하는 193명의 회답을 입수, 분석하였다.

본 연구는 여섯개의 가설을 세우고 가설을 증명하기 위하여 입수된 回答이 조사 분석되었는데, 첫번째 가설에서 도서관업무에 대한 중요 意思決定에 일반사서의 參與도와 情報奉仕 質의 개선과의 關聯性에 있어서는, 勤務經歷別, 學歷別, 職責別 거의 모두가 사서의 참여는 업무를 만족시킨다는 항목과 業務遂行을 증가시킨다는 항목에서 80%이상의 높은 지지를 보이고 있어서 職責과 學歷을 초월해서 대부분 동의하고 있다는 것을 알 수 있었다. 두번째 가설인 勤務經歷, 學歷, 性別등의 意思決定에 影響을 주는 변수 여부에서는 T 검증에서 勤務經歷과 學歷, 職責만이 有意的으로 나타나 응답 분포도가 이 勤務經歷, 學歷, 職責에서 차이를 보이고 있다는 것이 발견됨으로 이러한 變數들이 影響을 주는 變數들이라는 것을 증명되었다. 세번째 가설인 圖書館協會, 각종 學會, 館種別 協議會에서 개최하는 學術活動에 적극적인 參加勸獎과 業務情報入收, 業務遂行 改善, 業務遂行 滿足과의 相關성 여부는 要因分析을 실시하여 본 결과 圖書館協會, 學會에서 주최하는 學術大會, 세미나 活動勸獎여부의 項目, 그에 의한 情報入收 도움여부 項目, 그에 의한 業務遂行 改善여부 항목에서 70%이상의 높은 相關성 점수를 기록하였을 뿐만 아니라, 같은 要因 分布 그룹을 형성하고 있어서 깊은 相關성이 있다는 결론을 추출해 낼 수 있었다. 네번째 가설인 意思決定 主題와 意思決定 相談類型과의 相關關係 문제는, 응답자들이 意思決定相談者로 圖書館電算化와 관련된 문제는 프로그래머를, 도서관 豫算增額 및 管理

문제는 行政責任者를, 기타 업무에서는 타기관의 사서를 선택하였기 때문에 다소 관련이 있다고 보여 주었지만 데이터의 信憑性은 증명하지 못하였다. 다섯번째 가설인 도서관의 非公式組織의 업무에 影響力을 미치는 문제는 勤務經歷, 學歷, 職責, 性別에서 응답자의 70%이상의 동의를 함으로써 이러한 경향을 증명할 수 있었으며, 실제로 본 연구를 위하여 면접했던 대부분의 사서들이 동의를 했다. 마지막 가설인 도서관 組織構造와 意思決定 參與 程度와의 相關性 여부는 要因分析을 한 결과도 委員會나 프로젝트팀을 構成하는 것과 意思決定 參與의 質과도 깊은 相關을 갖고 있다고 증명되었고, 실제 통계의 分析 結果도 두 항목에 대한 응답에는 80%이상의 높은 지지도를 반영함으로써 이러한 委員會나 프로젝트팀의 組織은 意思決定 參與를 늘릴 수 있고 參與의 程度나 內容의 改善에도 도움이 된다는 결론을 얻을 수 있었다.

### 參 考 文 獻

- 金聖職. 意思決定論: 分析 및 應用. 서울: 博英社, 1981. p.502.
- 김진호. “의사결정의 질에 영향을 주는 피드백 효과에 관한 연구. 사회과학 논집(한남대학교) 제 7집(1987) pp.125-137.
- 閔庚腕. 經營管理論. 서울: 貿易經營社, 1987. p.427.
- 朴愚東. 經營學原論. 서울: 法文社, 1989. p.578.
- 서울대학교 경영연구소 편. 경영학핸드북. 서울: 서울대학교 출판부, 1983.
- 이상근. 도서관의 중간관리자 개발방법에 관한 모형. 석사학위논문-경북대학교. 1985.
- 鄭守英. 新經營組織論. 서울: 博英社, 1984.
- 鄭守英 編著. 經營學 大辭典. 서울: 방한출판사, 1988
- 趙熙榮, 金石會. 經營學原論. 서울: 貿易經營社, 1986. p.587.

- 황이석. 의사결정지원기법이 경영자의 예측 성과에 미치는 영향. 서울 : 연세대학교 대학원 경영학과. 1986.
- 廣内哲夫, 小坡武. 意思決定システム ; DSS 구축の方法論. 東京 : 竹内書店新社, 1985.
- 王耀鐘. “戰略的 經營計劃とDSS. 東京 : 文眞堂, 1985.
- 遠山暁. “アメのカリDSSを해체する, “事務管理, vol.23, no.7 1984. p. 63
- 原野秀永, 廣内哲夫. “M-DSS : 관리자 のための 의사결정지원システム,” 오헬렌스·리サーチ, vol.25, no.11, 1980.
- 一潮益夫. “意思決定支援システム(DSS)の理論と實際,”東京經大學會誌 (東京經濟大學), 第132號. 1983.
- Akoka, J. “A framework for decision support systems evaluation”, *inf. and man.*, vol.4, 1981. pp.133-141.
- Auster, E. “Organiaztion behavior and information seeking,” *spe. lib.*, vol.73, pp.173-182.
- Bommer, Michael. “Operations research in libraries ; a critical assessment,” *jrl. of ASIS*, vol.26, 1975. pp.137-145.
- Bommer, Michael. “Performance measures for public libraries,” *lib. q.*, vol.44, 1974. pp.273-285.
- Bommer, Michael and Bernand Ford. “A cost benefit analysis for determining the value of an electronic security system,” *col. res. lib.*, vol.35, 1974. pp.270-279.
- Bommer, Michael, et. al. “Performance assessment model for academic libraries,” *jrl. of ASIS*, vol.30. no.2, 1979. pp.93-99.
- Chorba, R. W. and Bommer, M. R. “Developing academic library decision support system,” *jrl of ASIS*, vol.34, no.1, 1983. pp. 40-50.
- Corey, Janes and Fred Bellany. “Determining requirement for a

- new system," *lib. tre.*, vol.22, 1973. pp.533-552.
- De Gennaro, R. "Library administration and new management system," *lib. jrl.*, vol.15, 1978. pp.2477-2482.
- Deogun, J. S. N. "A conceptual approach to decision support system models," *inf. pro. man.*, 卍.24, .34, 1988. pp.429-448.
- Dickson, G. W. "Management information decision system," *Bus. Hor.*, vol.11, no.6, 1986. pp.17-26.
- Du Mont, R. R. and P. F. Du Mont. "Mesuring library effectiveness," *adv. in lib.*, vol.9, 1979. pp.104-141.
- Goldhear, Joel D., Louis K. Bragaw and Jules J. Schwarz. "Information flows, management style and technological innovation," *IEEE tran. on eng. man.*, vol.23, 1976. pp.51-62.
- Gothberg, H. M and D. E. Riggs. "Time management in academic libraries", *col. res. lib.*, vol.49, 1988. pp. 131-140.
- Hamberg, M., L. E. Randist and M. R. Bommer. "Library objective and performance measures and their use in decision making," *lib. q.*, vol.42, no.1. 1972. pp.107-128.
- Hansen, J. V., L. H. Mckell and L. E. Heitger. "Decision-oriented framework for management information systems", *inf. pro. man.*, vol.13, 1977. pp.214-225.
- Heinritz, Fred J. "Analysis and evaluation of current library procedures," *lib. tre.*, vol.21, no.4. 1973. pp.522-532.
- Heinritz, F. J. "Decision tables : a tool for librarians." *lib. res. tec. ser.*, vol.22, 1978. pp.42-46.
- Kantor, P. B. "QUBMIS," *pro. of the ASIS.*, vol.15, 1978. pp. 174-176.
- Kaplan, L. "On decision sharing in libraries : how much do we know?," *col. res.*, vol.38, no.1. 1977. pp.25-31.



- Lancaster, F. W. "Review of library planning and decision-making system," *spe. lib.*, vol.66, 1975. pp.557-558.
- Lankin, B. "Decision-making tools for improved library operations," *spe. lib.*, vol.56, 1965. pp.642-646.
- McClure, Charles R. "Academic libraries, information sources and library decision making," *jrl. of aca. lib.*, vol.6, 1980. pp.9-15.
- McClure, Charles R. "Categories of information sources and library decision making," *pro. of the ASIS*, 1978. pp.213-216.
- McClure, Charles R. "Management information for library decision making." *adv.in lib.*, vol.13, 1983.
- Mackenzie, A. Graham. "System analysis as decision making tool for the library manager," *lib. tre.*, vol.21, no.4, 1973. pp. 493-504.
- Marchant, Maurice P. "Participative management as related to personnel development," *lib. tre.*, vol.20, no.1, 1971. pp.48-59.
- Morris, A. "Information for decision making," *aslib. pro.*, vol.36, no.11/12. 1984. pp.411-414.
- Raffel, J. A. "From economics to political analysis of library decision making," *col. res. lib.*, vol.35, no.6. 1974. pp.412-423.
- Rzasa, P. V. and Baker, N.R. "Measures of effective decision-making in academic libraries," *Jrl. of ASIS*, vol.23, no.4. 1972. pp.240-253.
- Sol, H. G. "Processes and tools for decision support," *inf, and man.*, apr., 1983.
- Websters, D. E. and Gardner. "Strategies for improving the performance of academic libraries," *jrl. of aca. lib.*, vol.1, no.2. 1975. pp.13-18.
- Wiest, Jerome D. "Heuristic programs for decision making," *hav.*

*bus. rev.*, vol.44, 1966. pp.192-243.

Young, Lawrence F. "Corporate strategy for decision support systems," *jrl. of inf. sys. man.*, vol.1, 1984. pp. 58-62.

# A study on decision making system in library management

with an analysis on the case study of university  
library in Seoul

Woo Bum Lee\*

## ABSTRACT

This dissertation are studying the conceptual structure of decision making situation in libraries, by analyzing the library function, decision makings of library and then seeking economic and efficient alternative decision making by programming the decision making situations, and finally, introducing how to apply management information system or decision making support system.

For this purpose, in order to analyzing necessary factors for the decision making system, the questionnaire used Lickert method were distributed to 400 librarians of 36 universities in Seoul by means of mail. 193 librarians, 48% of the questionnaire, are returned are studied by using "SYSTAT" statistical software to figure out the factors of the decision making system.

This dissertation was put six hypotheses and tested with the returned questionnaire. The following five result can be asserted. First, to the higher degree of the librarians' participation in the important library decision makings, the quality of formal library

---

\* Associate prof. Dept. of Library and Information Science, Hansung University.

services are improved regardless of seniority of the work. Secondly, the t-test results show that all of t-test scores of seniority of the work, educational background, and responsibilities of the work are exceeding significant level and perception of decision making was proved to be different depending on seniority of the work, educational background, and responsibilities of the work in libraries. Thirdly, as the results of factor analysis, the encouragement on participation in the library academic activities, the extent to get useful information about performances of library and the improvements of library works were grouped by similar possibilities of distribution and therefore the academic activities, the collection of information and the improvement of library performances is proved to be interrelational each other. Fourthly, the fifth hypothesis of the close relationship between the decision making situation and types of advisor by it was more or less interrelational, but their relationship was not seen some significancies. Lastly, as the dynamic organization of library management forming a special committee or a project team with librarian can improve the extent and quality of the librarian's participation in the decision making of library works, and thus library will become to performance more rational and effective library management.