

## 자원관리능력



## 활용안내

### 개요

이 학습자용 가이드북은 우리나라 직업인에게 공통으로 요구되는 10가지 직업기초능력 가운데 하나인 자원관리능력에 대한 것이다. 즉, 일상생활 및 학문으로서의 광범위한 자원관리 능력이 아닌, 일 경험에서 요구되는 NCS(National Competency Standards, 국가직무능력표준) 직업기초능력으로서의 자원관리능력표준에 대한 가이드이다.

자원관리능력이란 직업생활에서 시간, 예산, 물적자원, 인적자원 등의 자원 가운데 무엇이 얼마나 필요한지를 확인하고, 가용할 수 있는 자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지에 대한 계획을 수립하고, 계획에 따라 확보한 자원을 효율적으로 활용하여 관리하는 능력을 의미한다. 자원관리능력은 ① 시간관리능력, ② 예산관리능력, ③ 물적자원관리능력, ④ 인적자원관리능력으로 구분할 수 있다.

시간관리능력은 직업생활에서 필요한 시간자원을 파악하고, 가용할 수 있는 시간자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지에 대한 시간계획을 수립하고, 이에 따라 시간을 효율적으로 활용하여 관리하는 능력을 의미한다.

예산관리능력은 직업생활에서 필요한 예산을 파악하고, 가용할 수 있는 예산을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 집행할 것인지에 대한 예산계획을 수립하고, 이에 따른 예산을 효율적으로 집행하여 관리하는 능력을 의미한다.

물적자원관리능력은 직업생활에서 필요한 물적자원(재료, 시설자원 등)을 파악하고, 가용할 수 있는 물적자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지에 대한 계획을 수립하고, 이에 따른 물적자원을 효율적으로 활용하여 관리하는 능력을 의미한다.

인적자원관리능력은 직업생활에서 필요한 인적자원(근로자의 기술, 능력, 업무 등)을 파악하고, 동원할 수 있는 인적자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 배치할 것인지에 대한 예산계획을 수립하고, 이에 따른 인적자원을 효율적으로 배치하여 관리하는 능력을 의미한다.

최근 자원관리능력의 중요성이 점차 강조되고 있으나 많은 학교나 기업에서 학습자들이 손쉽게 자신의 자원관리능력을 배양하거나 습득하는데 적절한 기본 가이드가 거의 없는 실정이다. 따라서 이 학습자용 가이드북은 모든 직업인에게 공통으로 요구되는 자원관리능력을 자기 주도적으로 진단하고 학습하는 것을 목적으로 구성되었다.

## 구 성

자원관리능력 학습자용 가이드북은 크게 활용안내, 사전확인, 학습모듈, 사후확인, 참고자료로 구성되어 있다.

활용안내는 가이드북의 전체적인 개요와 구성을 설명하고, 학습자에게 가이드북의 효과적인 활용방법 및 학습방법을 안내하는 역할을 한다.

사전확인은 학습모듈을 학습하기 전에 자원관리능력에 대한 학습자의 현재 수준을 확인하고, 학습자에게 필요한 학습활동을 안내한다.

학습모듈은 자원관리능력에 대한 학습모듈 (E-1)과 자원관리능력을 구성하는 각 하위능력에 대한 학습모듈 (E-2-가, E-2-나, E-2-다, E-2-라)로 구성되어 있다. E-1 학습모듈은 자원관리능력을 향상시키기 위한 학습내용을 제시하고 있다. E-2-가 학습모듈은 시간관리능력 학습에 대한 것이며, E-2-나 학습모듈은 예산관리능력 학습, E-2-다 학습모듈은 물적자원관리능력 학습, E-2-라 학습모듈은 인적자원관리능력 학습에 대한 것이다.



〈자원관리능력 학습자용 가이드북 구성도〉

각 학습모듈은 학습목표, 주요용어, 학습활동, 학습정리로 구성하였다.

학습목표에는 각 학습모듈의 일반목표와 세부목표가 제시되어 있으며, 주요용어에는 각 학습모듈에 사용되는 중요한 용어(keyword)가 제시되어 있다.

학습활동은 기본(Basic) 학습활동, 보충(Remedial) 학습활동, 그리고 심화(Advanced) 학습활동으로 구분된다. 기본(B) 학습활동이란 기초를 의미하는 것이 아니라 직업기초능력으로

서의 자원관리능력표준에 제시된 기본 자원관리능력을 습득하는 데 유용한 필수적인 학습을 의미한다. 보충(R) 학습활동은 기본(B) 학습활동을 이수하는 데 어려움을 느끼는 학습자를 위한 것으로 보다 기초적인 내용이다. 심화(A) 학습활동은 기본(B) 학습활동을 이미 이해하고 있거나 기본(B) 학습활동을 통해서 보다 심화된 것을 학습하고자 하는 학습자를 위한 것으로, 보충(R) 학습활동과 마찬가지로 필요하다고 판단된 경우에만 제시된다. 따라서 기본(B) 학습활동을 중심으로 학습하고, 보충(R) 학습활동이나 심화(A) 학습활동은 학습자에 따라 선택적으로 학습하면 된다.

각 학습활동은 사례, 활동, 내용으로 구성되어 있다. 사례에는 직업생활 중 해당 학습활동과 관련된 다양한 사례가 제시되어 있고, 활동에는 학습자 스스로 생각해 보고 자신의 의견을 정리해 볼 수 있는 활동들이 제시되어 있다. 내용에는 해당 학습활동과 관련이 있는 관계 지식 및 내용을 제시하였으며, 학습정리에는 각 학습모듈의 주요 내용을 정리하였다.

사후확인에는 모든 학습모듈에 대한 학습을 마친 후 학습자들이 성취수준을 확인하고, 부족한 부분을 피드백할 수 있도록 체크리스트를 마련하였다.

참고자료에는 학습자들의 학습에 도움을 줄 수 있는 목록이 제시되어 있다.

현행화 이후 직업기초능력 가이드북은 별도의 ‘학습내용 확인하기’를 제공하고 있다. 직업생활의 다양한 환경과 상황에 따라 정답이 달라질 수 있으므로, ‘학습내용 확인하기’는 가이드북에서 학습한 내용을 확인하는 참고자료로만 활용하여야 한다.

## 사용되는 심벌

각 학습활동에서는 다음과 같은 심벌을 사용하였다. 심벌은 기본(Basic), 심화(Advanced) 및 보충(Remedial)으로 학습활동을 구분하고, 학습활동을 구성하는 주요용어와 사례, 활동을 시각화하여 전달한다. 따라서 학습자들은 심벌을 통해 이를 기호화하여 편리하게 학습할 수 있다. 특히 직업기초능력 프로그램에서는 10가지 직업기초능력에 동일한 심벌을 사용하여 하나의 형식으로 통일하였다.



기본(Basic) 학습활동 : 모든 학습자가 반드시 알아야 되는 내용



보충(Remedial) 학습활동 : 기본 학습활동을 이수하기 어려운 학습자를 위한 기초 내용



심화(Advanced) 학습활동 : 기본 학습활동이 충분한 학습자를 위한 심화 내용



주요용어 : 학습모듈에서 사용되는 중요한 단어(Key word)



사례 : 학습활동에 대한 이해를 돕기 위한 대표 사례



활동 : 학습내용에 대해 학습자들이 직접 작성하게 하는 활동

## 활용방법

자원관리능력 학습자용 가이드북은 자원관리능력 향상을 위한 집단적인 교수 상황은 물론 개별 학습 상황에서도 활용할 수 있다. 그러나 집단적인 교수 상황에서 교수자의 주된 역할은 학습을 지원하고 도모하는 데 중점을 두어야 한다. 학습자용 가이드북을 집단적인 교수 상황에서 활용할 때 교수자가 참고하거나 활용할 수 있는 다양한 지침은 교수자용 가이드북에 제시되어 있다.

학습자용 가이드북은 처음부터 순차적으로 학습해도 좋으나 먼저 사전확인을 통해서 부족한 부분을 먼저 확인하고, 그에 따라 중점적으로 학습하는 것이 효과적이다. 즉 가이드북 활용안내 다음에 제시된 사전확인을 활용하여 현재 자신의 자원관리능력 수준을 스스로 확인할 필요가 있다.

사전확인인 학습모듈별로 구성되어 있다. 확인결과 자신의 수준이 충분한 부분은 다음 학습활동으로 넘어가고, 부족한 부분은 확인 문항별로 제시된 관련 학습모듈 및 페이지를 참고하여 해당 학습활동을 학습하여야 한다. 또한 확인결과에 따라서 순서를 재구성하여 학습하거나, 일부 학습내용은 제외하고 학습하여도 무방하나, 자원관리능력에 대한 전반적인 내용을 담고 있는 E-1 자원관리능력을 학습한 후에 세부 내용을 담고 있는 E-2-가 시간관리능력, E-2-나 예산관리능력, E-2-다 물적자원관리능력, E-2-라 인적자원관리능력을 학습하는 것이 바람직하다.

학습활동은 사례, 활동, 내용으로 구성되어 있다. 학습활동에 대한 이해를 돕기 위한 대표적인 사례 및 학습자가 직접 작성하는 활동을 우선 학습한 다음 관련 내용을 학습해야 한다.

사후확인인 자신이 학습한 내용을 점검하기 위한 것으로 결과 수준에 따라 미흡한 경우 모듈 전체를 복습하고, 보통인 경우 부족한 부분을 복습해야 하며, 우수한 경우 다음 모듈을 학습한다.

## 사전확인

### 체크리스트

다음은 직업인에게 일반적으로 요구되는 자원관리능력 수준을 스스로 알아볼 수 있는 체크리스트이다. 본인의 평소 행동을 잘 생각해 보고, 행동과 일치하는 것에 체크해 보자.

문 항	그렇지 않은 편이다	보통인 편이다	그런 편이다
1. 나는 자원의 종류를 설명할 수 있다.	1	2	3
2. 나는 자원관리의 중요성을 설명할 수 있다.	1	2	3
3. 나는 자원의 낭비 요인에 대하여 설명할 수 있다.	1	2	3
4. 나는 효과적인 자원관리 과정을 설명할 수 있다.	1	2	3
5. 나는 시간의 개념 및 특성에 대하여 설명할 수 있다.	1	2	3
6. 나는 시간관리의 중요성에 대하여 설명할 수 있다.	1	2	3
7. 나는 시간 낭비 요인을 설명할 수 있다.	1	2	3
8. 나는 효과적으로 시간계획을 세울 수 있다.	1	2	3
9. 나는 예산관리의 개념을 설명할 수 있다.	1	2	3
10. 나는 예산관리의 중요성을 설명할 수 있다.	1	2	3
11. 나는 예산의 구성 요소를 설명할 수 있다.	1	2	3
12. 나는 예산 수립에 효과적인 방법을 설명할 수 있다.	1	2	3
13. 나는 일상생활에서 나에게 주어진 돈을 효율적으로 관리할 수 있다.	1	2	3
14. 나는 물적자원의 종류를 설명할 수 있다.	1	2	3
15. 나는 물적자원관리의 중요성을 설명할 수 있다.	1	2	3
16. 나는 물적자원 활용의 방해 요인을 설명할 수 있다.	1	2	3
17. 나는 효과적인 물적자원관리 과정을 설명할 수 있다.	1	2	3
18. 나는 다양한 기법을 활용하여 물적자원을 관리할 수 있다.	1	2	3
19. 나는 인적자원의 개념과 의미를 설명할 수 있다.	1	2	3
20. 나는 인적자원관리의 중요성을 설명할 수 있다.	1	2	3
21. 나는 개인차원에서의 효과적인 인적자원관리 방법을 설명할 수 있다.	1	2	3
22. 나는 팀 작업에서의 효과적인 인적자원관리 방법을 설명할 수 있다.	1	2	3

## 확인방법

체크리스트의 문항별로 자신이 체크한 결과를 아래 표에 적어 보자.

문항	수준	개수	학습내용	Page
1~4번	그렇지 않은 편이다.	( )개	E-1 자원관리능력	11~27
	그저 그렇다.	( )개		
	그런 편이다.	( )개		
5~8번	그렇지 않은 편이다.	( )개	E-2-가 시간관리능력	29~49
	그저 그렇다.	( )개		
	그런 편이다.	( )개		
9~13번	그렇지 않은 편이다.	( )개	E-2-나 예산관리능력	51~68
	그저 그렇다.	( )개		
	그런 편이다.	( )개		
14~18번	그렇지 않은 편이다.	( )개	E-2-다 물적자원관리능력	69~86
	그저 그렇다.	( )개		
	그런 편이다.	( )개		
19~22번	그렇지 않은 편이다.	( )개	E-2-라 인적자원관리능력	87~104
	그저 그렇다.	( )개		
	그런 편이다.	( )개		

## 확인결과

확인방법에 따라 자신의 수준을 진단한 후, 한 문항이라도 ‘그렇지 않은 편이다’가 나오면 그 부분이 부족한 것으로, 제시된 학습내용과 페이지를 참조하여 해당하는 학습내용을 학습해보자.

**학습모듈****E-1 : 자원관리능력** ..... p. 11

**B<sub>1</sub>** : 자원의 개념 ..... p. 12

**B<sub>2</sub>** : 자원낭비의 범인 찾기 ..... p. 17

**B<sub>3</sub>** : 효과적인 자원관리 과정 ..... p. 22

**E-2 : 하위능력별** ..... p. 29**E-2-가 : 시간관리능력** ..... p. 29

**R<sub>1</sub>** : 시간과 시간관리의 효과 ..... p. 30

**B<sub>1</sub>** : 시간 낭비의 범인 찾기 ..... p. 37

**A<sub>1</sub>** : 효과적인 시간계획 ..... p. 42

**E-2-나 : 예산관리능력** ..... p. 51

**R<sub>1</sub>** : 예산관리의 개념 ..... p. 52

**B<sub>1</sub>** : 예산을 구성하는 요소 ..... p. 57

**A<sub>1</sub>** : 효과적인 예산수립과 집행 ..... p. 62

---



E-2-다 : 물적자원관리능력 .....	p. 69
<u>R<sub>1</sub></u> : 물적자원의 개념 .....	p. 70
<u>B<sub>1</sub></u> : 물적자원 활용의 방해 요인 .....	p. 75
<u>B<sub>2</sub></u> : 효과적인 물적자원관리 과정과 기법 .....	p. 80
E-2-라 : 인적자원관리능력 .....	p. 87
<u>B<sub>1</sub></u> : 인적자원과 인적자원관리의 중요성 .....	p. 88
<u>B<sub>2</sub></u> : 나의 인맥관리 .....	p. 93
<u>A<sub>1</sub></u> : 팀원 관리 .....	p.99





## 학습모듈 E-1

### 자원관리능력

자원관리능력은 직업생활에서 시간, 예산, 물적자원, 인적자원 등의 자원 가운데 무엇이 얼마나 필요한지를 확인하고, 사용할 수 있는 자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지에 대한 계획을 수립하고, 계획에 따라 업무 수행에 이를 할당하는 능력이다. 개인이나 조직의 업무 성과를 높이기 위해서는 자원을 적절하게 관리할 수 있는 능력이 필수적이다.

#### 학습목표

##### 일반 목표

직업생활에서 필요한 자원을 확인하고, 확보하여 업무 수행에 이를 할당하는 능력을 기를 수 있다.

##### 세부 목표

1. 자원의 종류와 자원관리의 중요성을 설명할 수 있다.
2. 자원의 낭비 요인을 제거할 수 있다.
3. 효과적인 자원관리 과정을 설명할 수 있다.

#### 주요용어



자원

자원관리

자원 낭비 요인

자원관리 과정

## 학습활동



### 자원의 개념

경력 3년 차인 K씨는 일을 할 때마다 항상 시간도 없고 돈도 없고 도와주는 사람도 없다고 투덜댄다. 반면에, 같은 경력을 지닌 L씨는 자신의 상황에 항상 만족하며 생활을 하고 있다. 두 사람의 차이는 무엇인가? 우리에게 주어진 자원에는 어떠한 것이 있고, 자원관리가 왜 중요한지 알아보자.

자원은 유한하며, 인간의 욕망은 무한하다. 자원관리는 목표달성을 위해 한정된 자원을 효율적으로 사용하는 선택의 과정이며, 최소의 비용이나 희생으로 최대의 효과를 거둘 것을 목표로 한다. 효율적 자원관리는 조직, 기업, 국가에 경쟁우위를 가져다 줄 뿐만 아니라 한 개인의 자기실현과 삶의 질 향상에 영향을 준다는 점에서 매우 중요하다.



### 사례



### ‘스마트오피스’ 노동의 인간화·생산성향상·동반성장 세 마리 토끼 잡다

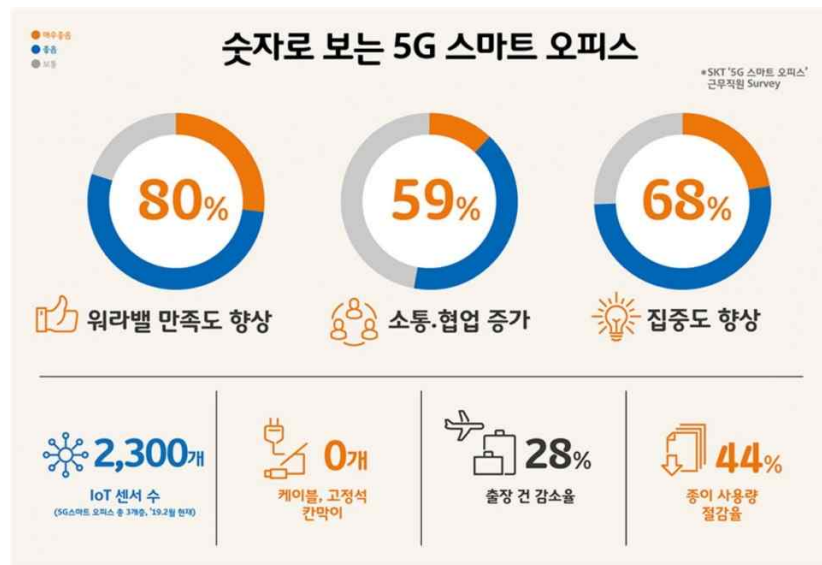
코로나19가 한창 확산되던 시기에 SK텔레콤이나 포스코, 아모레퍼시픽 등 다수의 기업들이 ‘언택트(untact)’ 방식, 곧 비대면 방식의 근무를 시행했다. 다수의 기업들은 재택근무를 시행했지만, 일부 기업에서는 원격근무제를 핵심으로 하는 ‘스마트오피스’를 활용해 밀집도를 낮추고 분산하는 방식을 활용했다. SK텔레콤은 스마트오피스를 활용한 대표적인 기업이다.

기존에 3,000여 명이 넘는 SK텔레콤 구성원들은 서울 을지로에 있는 T타워로 출근해 근무했다. 그러나 코로나19가 확산되고 ‘사회적 거리두기’가 강조되면서 SK텔레콤은 수도권 지역에서 서대문과 종로, 판교, 분당에 ‘거점오피스’를 마련했다. 본사로 출근할 필요가 없어진 것이다.

SK텔레콤의 공유오피스 구현은 그동안 영화 속에서 미래의 사무실 모습으로 상상해 왔던 것을 현실화한 것이기도 하다. 아울러 현재 진행 중인 거점오피스 전략의 성과와 노하우, 적용 기술은 다른 기업이 벤치마킹할 수 있는 사례이면서 동시에 효율적인 업

(사례 계속)

무를 통해 생산성을 높일 수 있는 한 가지 방안이기도 하다. 나아가 이러한 스마트오피스의 구현은 노동의 인간화에 한 걸음 다가갈 수 있는 방안이 될 수 있을 것이다.



출처: 참여와혁신. <http://www.laborplus.co.kr/news/articleView.html?idxno=24438>



## 활동



효율적 자원관리를 실천하는 작은 변화가 가져오는 효과를 알아보자. 아래 K씨 사례를 읽고, 모든 조건이 동일한 상태에서 18세인 K씨가 65세에 은퇴한다고 할 때 47년 후 거점 오피스 도입으로 생긴 효과를 자원별로 계산해 보시오.

18세에 일을 시작한 K씨는 거점 오피스 도입으로, 1시간 30분 거리에 있는 회사가 아닌 집에서 가까운 거점오피스로 출근한다. 그 결과 출퇴근 시간이 하루 3시간씩 줄어들었고 유류비가 하루 6천 원씩 절약되었다. 전자업무시스템으로 A4용지가 하루 30장씩 절약되고 출장 갈 일도 줄어 업무에 집중할 수 있었다. 남은 시간에는 그동안 못했던 취미생활도 할 수 있었고 미래의 나를 위해 투자할 시간이 늘어 직업생활에 만족하고 있다.

은퇴시점

(47년 뒤)

시간자원

예산(돈)

물적자원

인적자원

(시간)

(원)

(장)

생산성 향상  
삶의 질 향상  
삶의 목표 달성



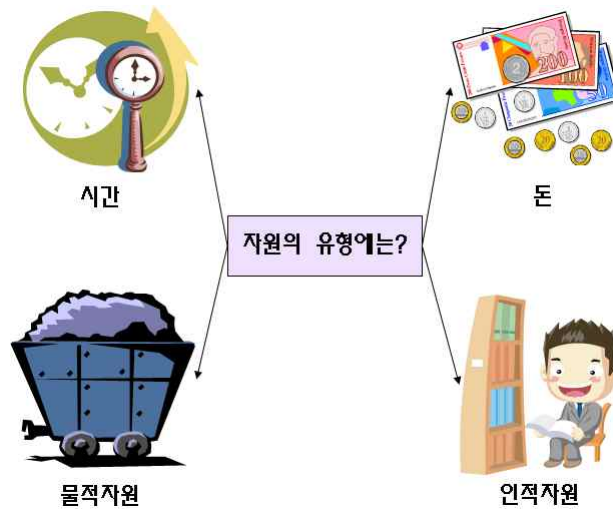
## 내용

우리는 살아가면서 많은 자원을 소비한다. 사전에서 자원(資源)은 ‘인간생활에 도움이 되는 자연계의 일부’라고 정의하고 있다. 하지만 오늘날 우리는 자연자원만을 자원이라고 하지 않는다.

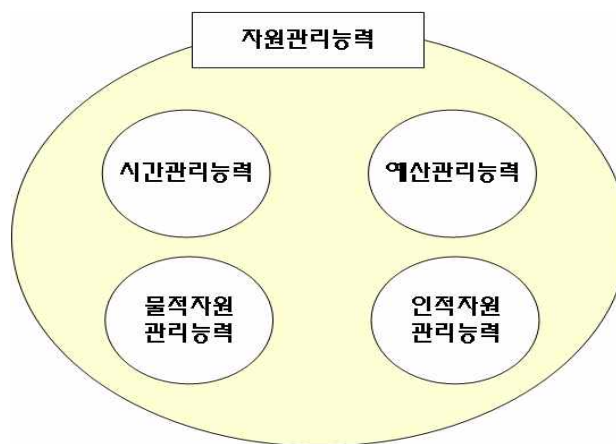
기업의 입장에서 자원은 무엇보다 중요하다. 기업 경영은 경영 목적, 인적자원, 자금, 전략의 네 가지 요소로 구성된다. 경영 목적은 기업이 나아가야 할 방향과 목적으로, 기업 전체가 공유하는 비전, 가치관, 사훈, 기본 방침 등으로 표현된다. 경영 목적은 경영자를 포함한 전체 구성원의 공유가 필요하며, 이는 기업 문화를 조성하여 기업 경영의 성패를 좌우하는 요소이다. 인적자원은 기업 경영 목적을 달성하기 위한 조직의 구성원으로, 기업 경영은 조직 구성원들의 역량과 직무 수행에 기초하여 이루어지기 때문에 인적자원의 선발, 배치 및 활용이 중요하다. 자금은 기업 경영 활동에 필요한 돈을 의미하며, 기업의 경영 목표를 달성하는 데 필요한 활동은 자금에 의해 수행되고, 확보되는 자금 정도에 따라 기업 경영의 방향과 범위가 정해진다. 전략은 기업 경영 목적을 달성하기 위한 기업 내 모든 자원을 조직화하기 위한 일련의 방침 및 활동이다. 경영전략은 조직의 목적에 따라 전략 목표를 설정하고, 조직 내외부의 환경 분석을 통해 도출된다. 또한 경영 목적, 인적자원, 자금을 충분히 갖추었다 하더라도 이를 효과적으로 운용할 수 있는 경영 전략이 없다면 경쟁에서 이길 수 없다. 그만큼 중요한 요소이다.

‘성공하는 사람들의 7가지 습관’의 저자로 유명한 스티븐 코비(Stephen R. Covey)는 사람들이 가지고 있는 기본적인 자산을 물질적 자산, 재정적 자산, 인적 자산으로 나눴다. 이는 자원을 물질적자원과 돈, 인적자원으로 구분하고 있는 것이다. 하지만 오늘날은 1분 1초를 다투는 무한 경쟁 시대라는 점에서 시간 역시 중요한 자원이라고 할 수 있다.

따라서 자원은 기업 활동을 위해 사용되는 기업 내의 모든 시간, 예산, 물질·인적자원을 의미한다. 과거에는 제품 생산에 이용되는 원료로서의 천연자원이 가장 중요한 자원으로 인식되었으나, 최근의 무한 경쟁의 시대에는 시간이나 예산이 중요한 자원의 하나로 인식되고 있다. 또한, 역량 있는 인적자원을 보유하고 있는 여부가 기업의 경쟁력을 가늠하는 지표가 되고 있다. 이처럼 기업 활동에 있어서 자원은 더 높은 성과를 내고, 경쟁 우위의 발판이 될 수 있는 노동력이나 기술을 통틀어 이르는 말로 변화하고 있다.



이러한 유형의 자원들이 갖고 있는 공통점은 바로 유한성이다. 한 사람이나 조직에게 주어진 시간은 제한되어 있기에, 정해진 시간을 어떻게 활용하느냐가 매우 중요하다. 돈과 물적자원(석탄, 석유, 시설 등) 역시 제한적일 수밖에 없으며, 개인 또는 조직적으로 제한된 사람들을 활용할 수밖에 없는 인적자원도 마찬가지다. 이러한 자원의 유한성 때문에 자원을 효과적으로 확보, 유지, 활용하는 자원관리가 매우 중요하다고 할 수 있다.



따라서 자원관리능력을 구성하는 시간관리능력, 예산관리능력(돈), 물적자원관리능력, 인적자원관리능력은 모든 사람에게 매우 중요한 능력이라고 할 수 있다. 이러한 자원이 하나라도 확보되지 않는다면 어떤 일도 진행할 수 없을 것이다. 또한 한 가지 유형의 자원이 없음으로 인해 다른 유형의 자원 확보가 어려울 수도 있다. 따라서 모든 사람에게 자원관리를 적절하게 할 수 있는 능력은 필수라고 할 수 있다.





## 자원 낭비의 범인 찾기

출근시간이 너무 일러 잠이 부족하다고 투덜대는 K씨. 그러나 그는 매일 밤늦게까지 게임을 한다. 월급이 너무 적어 생활하기에도 빠듯하다고 불평하면서 인스턴트 음식을 즐기며 항상 과식을 한다. 또한 계획 없이 그때그때 일을 처리하는 습관 때문에 매일 정신이 없다. K씨는 무엇이 문제이고, 이러한 현상이 발생하는 원인이 무엇인지 알아보자.

대부분의 사람은 습관적으로 자원을 낭비하면서도 이를 의식하지 못한다. 자원을 낭비하게 하는 요인은 매우 다양하다. 우리의 사소한 행동 하나하나에도 낭비 요인이 있을 수 있다. 이러한 요인을 찾아 낭비되는 자원을 제대로 활용한다면 우리는 좀 더 경쟁력을 갖추 수 있을 것이다.



## 사례



### 〈전기료 다이어트〉

#### “피크시간대 1인당 100W씩만 줄여도 대형발전소 1기 짓는 셈”

‘나 말고 누군가 아끼겠지’ ‘내 돈 내고 내가 쓴다는데...’

에너지 이기주의 생각들은 개개인으로 볼 때 그 양이 크지 않다. 하지만 무심한 전기낭비가 모여 심각한 전력난을 초래한다면 결국 에너지 대재앙을 불러온다. 에너지관리공단은 정부에서 실시하는 ‘100W 줄이기’ 절전 운동에 온 국민이 참여하기를 당부하고 있다. 나의 작은 절약이 모여면 큰 힘을 발휘할 수 있다는 것이다. 에너지관리공단은 전력피크시간대인 오후 2~5시, 한 사람이 100W 줄이기를 1000만 명 국민이 실천하면 100만kW의 절전이 가능하다고 설명한다. 이는 대형발전소 1기에 해당하는 양이다.

100W 절약은 작은 관심 하나면 얼마든지 달성할 수 있다. 특히 전기 잡아먹는 건 냉방기기뿐만 아니다. 피크시간대 에어컨 외에 전력소모량이 많은 청소기·전기다리미·헤어드라이기·전자레인지 등의 전기제품은 가급적 사용하지 말자. 사무실이나 식당 등에서 소리를 없앤 채 의미없이 켜놓은 TV를 한 번쯤은 접했을 것이다. 1시간만 끄자.

낮시간, 창가와 복도의 전등을 끄는 것도 절전에 많은 도움이 된다. 조명은 실내온도를 올리기 때문에 그만큼 냉방에너지가 더 필요하다.

(사례 계속)

사무실에서 넥타이를 풀고 간편한 복장으로 근무하는 ‘쿨맵시’를 실천하면 2도를 낮추는 효과가 있으며 약 14%의 에너지가 절감된다.

아울러 가전제품을 사용하지 않는 상태에서 플러그가 꽂힌 채 낭비되는 전력을 대기 전력이라고 하는데, 이로 인해 가정용 전력소비의 약 6%가 버려지고 있다. 절전형 멀티탭 사용이 대안이다. 지난해 가정의 대기전력 총량은 62만kW. 전국 가정의 가전기기 가 작동하지 않고 플러그만 꽂혀 있어도 50만kW급 화력발전소 1기 이상의 전력을 소모한다는 의미다.

우리가 일상생활에서 TV를 1대 끄고, 에어컨을 30분만 쉬게 하고, 백열전구 2개를 LED 전등으로 바꾸기만 하면 전력대란은 남의 일이 된다.

출처: 헤럴드경제, 2013.06.27.



[http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20130627000047&md=20130630004116\\_BL](http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20130627000047&md=20130630004116_BL)



## 활동



가정과 학교에서 일상생활 중에 자원을 낭비한 경험을 시간, 예산, 물적·인적자원의 네 가지 유형별로 떠올려 보고, 낭비원인과 해결책을 조사해 보자.

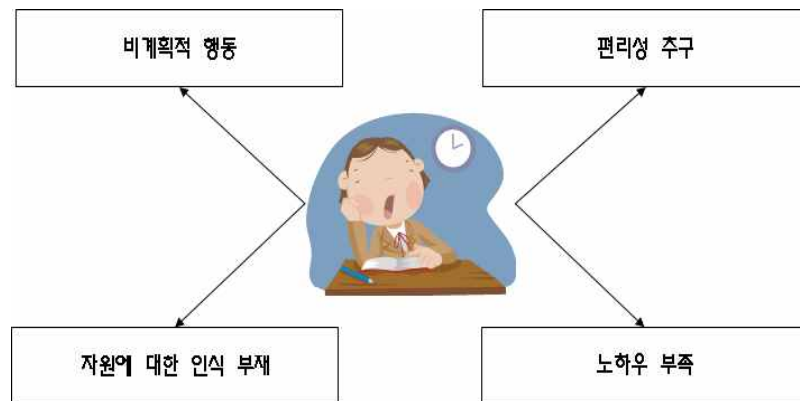
	낭비한 경험	낭비 원인	해결책
 시간			
 예산(돈)			
 물적자원			
 인적자원			

출처: 한국직업능력개발원, 성공적인 직장생활.



## 내용

우리가 활용할 수 있는 자원을 헛되게 하는 자원낭비 요인들은 자원의 유형이나 개인에 따라 매우 다양하지만 공통점을 가지고 있다. 크게 ① 비계획적 행동 ② 편리성 추구 ③ 자원에 대한 인식 부재 ④ 노하우 부족 4가지로 분류할 수 있다.



### ◆ 비계획적 행동

자원을 어떻게 활용할 것인가에 대한 계획이 없는 사람이 많다. 이들은 계획 없이 충동적이고 즉흥적으로 행동하기 때문에 자신이 활용할 수 있는 자원들을 낭비하게 된다. 계획적인 사람은 자신의 목표치가 있어 이를 만족시키려고 노력하는 반면, 비계획적인 사람은 목표치가 없기 때문에 얼마나 낭비하는지조차 파악하지 못한다.

### ◆ 편리성 추구

이는 자원을 활용할 때 자신의 편리함을 최우선적으로 추구하기 때문에 나타나는 현상이다. 예를 들어 종이컵과 같은 일회용품의 잦은 사용, 할 일 미루기, 약속 불이행 등이 해당된다. 이러한 행동은 물적자원뿐 아니라 시간과 돈의 낭비를 초래할 수 있으며, 주위의 인맥 까지도 줄어들게 만든다.

### ◆ 자원에 대한 인식 부재

자원에 대한 인식 부재는 자신이 가지고 있는 중요한 자원을 인식하지 못하는 것을 의미한다. 예를 들어 몇몇 사람은 시간이 중요한 자원이라는 것을 인식하지 못한다. 자원을 물적자원에 국한하여 생각하기 때문이다. 이러한 경우 무의식적으로 중요한 자원을 낭비하게 된다.

### ◆ 노하우 부족

자원관리의 중요성을 인식하면서도 효과적인 방법을 활용할 줄 모르는 사람들이 많이 있을 것이다. 이것은 자원관리에 대한 경험이나 노하우가 부족하기 때문이다. 하지만 이러한 사람들은 자원관리에 실패한 경험을 통해 노하우를 축적해 나갈 수 있으며, 별도의 학습을 통해서도 극복이 가능하다.



### 효과적인 자원관리 과정

L씨는 가장 일찍 출근을 하여, 일을 시작하기 전에 해야 할 일과 필요한 자료 등을 적어서 컴퓨터 앞에 붙여놓고, 필요한 물품이 무엇인지, 얼마의 예산과 시간이 필요한지 미리 계획을 세워 일을 시작한다. 일을 하는 동안에는 가급적이면 계획대로 필요한 자원을 활용하여 일을 처리하기 때문에 시간적 여유를 가질 수 있다. L씨는 자신에게 주어진 자원을 어떻게 효율적으로 관리하고 있는지 알아보자.

모든 일의 과정에는 적절한 단계가 있다. 지반에 대한 작업 없이 집을 지을 수 없는 것처럼 차근차근 단계를 밟지 않으면 어떤 일도 할 수 없다. 자원관리 역시 예외일 수 없다. 자원관리를 효과적으로 하기 위해서는 적절한 단계를 거쳐야만 한다. 만약 그 과정을 무시하고 진행한다면 일은 제자리걸음을 계속할 것이며, 결국 효과적으로 자원관리를 하지 못하게 될 것이다.



### 사례



### 인생의 거의 모든 문제를 해결하는 알고리즘

‘알고리즘’이라는 단어는 페르시아 수학자 알-콰리즈미의 이름에서 유래했다. 9세기에 손으로 수학 계산하는 기법을 설명한 책을 쓴 사람이다.

그러나 알려진 최초의 수학 알고리즘은 알-콰리즈미의 책보다 더 앞선다. 바그다드 인근에서 발견된 4,000년 전 수메르 점토판에는 긴 나눗셈을 하는 방식이 적혀 있다. 하지만 알고리즘은 수학에만 한정된 것이 아니다. 요리법에 따라 빵을 요리하는 것도 알고리즘을 따르는 것이다. 본을 따라서 스웨터를 뜨는 것도 알고리즘을 따르는 것이다. 망치돌 끝으로 정확한 순서에 따라 쳐서 부싯돌 조각의 끝을 날카롭게 떼어내는 것은 정교한 석기를 만드는 핵심 단계인데, 이것 역시 알고리즘을 따르는 것이다. 석기시대 이후로 알고리즘은 인류 기술의 일부였다.

사람들이 매일 마주치는 도전 과제들의 더 나은 해결책을 찾는 것이 알고리즘 설계이다. 컴퓨터과학이라는 렌즈를 일상생활에 들이대면 크고 작은 여러 규모에서 파급효과가 나타난다. 가장 직접적인 차원에서는 특정한 문제를 풀 실질적이고 확실한 방법을 제시한다.

(사례 계속)

최적멈춤은 살펴볼 때가 언제이고 뛰어들 때가 언제인지를 알려준다. 탐색/이용 트레이드오프는 새로운 것을 시도하는 일과 좋아하는 것을 즐기는 일 사이에 균형을 찾는 방법을 알려준다. 정렬이론은 사무실을 어떻게 정리할지(그리고 어떻게 정리하는 게 맞는지)를 알려준다. 캐싱이론은 옷장을 채우는 법을 알려준다. 일정계획 이론은 시간을 배분하는 법을 알려준다.

출처: 알고리즘, 인생을 계산하다, 청림출판



## 활동



지금까지 당신이 프로젝트나 어떤 일을 진행하면서 자원관리 측면에서 곤란함을 겪었던 사례를 작성하시오. 그리고 그 일의 원인은 무엇이었는지 판단하여 작성하시오.

### 나는 이럴 일을 겪었다 !!!



### 원인은 바로 이것이다 !!!

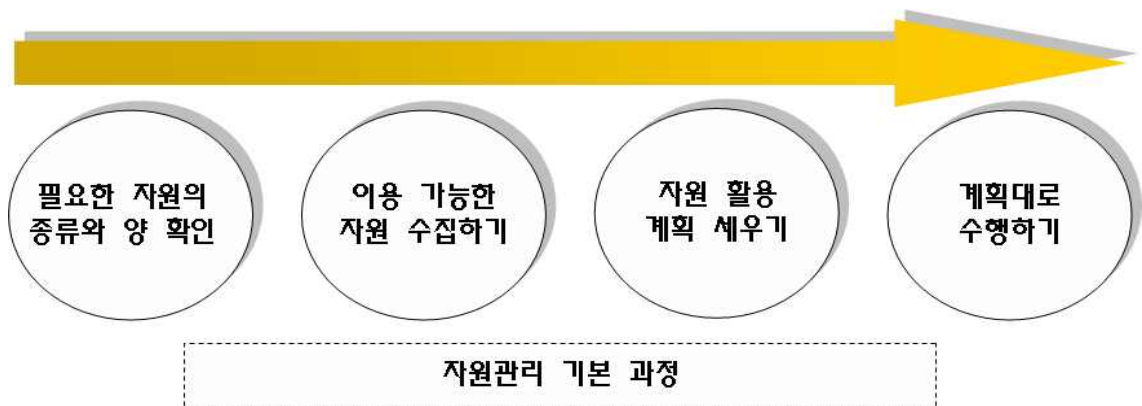






## 내용

자원을 적절하게 관리하기 위해서는 일반적으로 4단계의 자원관리 과정을 거쳐야 한다.  
 ① 어떤 자원이 얼마나 필요한지 확인하기 ② 이용 가능한 자원 수집(확보)하기 ③ 자원 활용 계획 세우기 ④ 계획에 따라 수행하기가 바로 4단계의 과정이다.



### ◆ 필요한 자원의 종류와 양 확인

업무를 추진할 때 어떤 자원이 필요하며, 또 얼마만큼 필요한지를 파악하는 단계이다. 자원의 종류는 크게 시간과 예산, 물적자원, 인적자원으로 나뉘지만 실제 업무 수행에서는 이보다 더 구체적으로 나눌 필요가 있다. 구체적으로 어떤 활동을 할 것이며, 이 활동에 어느 정도의 시간과 돈, 물적·인적자원이 필요한지를 파악한다.

### ◆ 이용 가능한 자원 수집(확보)하기

필요한 자원의 종류와 양을 파악하였다면, 실제 상황에서 그 자원을 확보해야 한다. 수집 시 가능하다면 필요한 양보다 좀 더 여유 있게 확보하는 게 좋다. 실제 준비나 활동을 할 때 계획과 차이를 보이는 경우가 빈번하기 때문에 여유 있게 확보하는 것이 안전하다.

### ◆ 자원 활용 계획 세우기

필요한 자원을 확보하였다면 그 자원을 실제 필요한 업무에 할당하여 계획을 세워야 한다. 여기에서 중요한 것은 업무나 활동의 우선순위를 고려하는 것이다. 최종적인 목적을 이루는데 가장 핵심이 되는 것에 우선순위를 두고 계획을 세울 필요가 있다. 만약 확보한 자원이 실제 활동 추진에 비해 부족할 경우 우선순위가 높은 것에 중점을 두고 계획하는 것이 바람직하다.

**◆ 계획대로 수행하기**

업무 추진의 단계로서 계획에 맞게 업무를 수행해야 하는 단계이다. 많은 사람들이 계획은 별도로이며, 그때그때 상황에 맞춰서 하면 된다고 생각한다. 물론 계획에 얽매일 필요는 없지만 최대한 계획대로 수행하는 것이 바람직하다. 불가피하게 수정해야 하는 경우는 전체 계획에 미칠 수 있는 영향을 고려해야 할 것이다.



## 학습정리

1. 업무를 수행하면서 많은 자원을 활용하게 되는데, 이러한 자원의 종류에는 크게 시간, 돈, 물적자원, 인적자원이 있다.
2. 자원을 효과적으로 관리해야 하는 이유는 자원이 무한정 있는 것이 아니라 제한적으로 존재하기 때문이며, 이를 자원의 유한성이라고 한다.
3. 따라서 자원관리능력으로서 시간관리능력, 예산관리능력, 물적자원관리능력, 인적자원관리능력은 매우 중요하며, 이 능력은 업무 성과에 영향을 미칠 것이다.
4. 일반적으로 자원을 낭비하게 되는 요인은 비계획적 행동, 편리성 추구, 자원에 대한 인식 부재, 노하우 부족의 4가지로 형태로 나타난다.
5. 자원을 적절하게 관리하기 위해서는 적절한 과정을 거쳐야 하며, 그 과정은 1단계 필요한 자원의 종류와 양 확인, 2단계 이용 가능한 자원 수집하기, 3단계 자원 활용 계획 세우기, 4단계 계획대로 수행하기로 나타낼 수 있다.
6. 필요한 자원의 종류와 양을 확인할 때는 구체적으로 파악하는 것이 중요하며, 자원을 수집할 때는 여유 있게 수집하는 것이 바람직하다. 또한 자원 활용 계획을 세우는 데 있어 업무의 우선순위를 고려해야 할 것이며, 되도록 계획에 맞춰 수행하는 것이 바람직하다.



## 2. 하위능력별 학습



### 학습모듈 E-2-가

### 시간관리능력

시간관리능력은 직업생활에서 필요한 시간자원을 확인하고, 사용할 수 있는 시간자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지에 대한 시간계획을 수립한 뒤, 이에 따라 할당하는 능력을 의미한다. 무한경쟁 시대인 오늘날, 누가 더 빨리 일을 해낼 수 있는지, 한정된 시간에 얼마나 많은 일을 할 수 있는지가 중요하게 여겨지고 있으므로 시간관리능력 향상은 필수적이다.

#### 학습목표

##### 일반 목표

직업생활에서 필요한 시간을 확인, 확보하여 업무 수행에 이를 할당하는 능력을 기를 수 있다.

##### 세부 목표

1. 시간의 특성과 의미를 설명할 수 있다.
2. 시간관리의 중요성을 설명할 수 있다.
3. 시간 낭비 요인을 제거하여 시간을 확보할 수 있다.
4. 효과적으로 시간계획을 세울 수 있다.

#### 주요용어



시간  
시간관리

시간 낭비 요인  
시간관리능력

시간계획

## 학습활동



### 시간과 시간관리의 효과

항상 시간이 부족하다는 K씨와 일과 레저 생활을 동시에 하면서 직업생활을 하고 있는 L씨의 생활을 비교해 보자. K씨는 직장에서도 동료들과 잡담을 하고, 인터넷 쇼핑을 하며, 담배를 피우는 데 시간을 많이 보낸다. 반면에 L씨는 일을 할 때는 자신에게 주어진 일의 소요시간을 미리 계획하여 집중을 하여 일을 끝낸다. 이러한 차이로 인해 두 사람의 생활 패턴이 달라지는 것이다. 이와 같이 어떻게 활용하느냐에 따라 달라지는 시간은 어떤 특성을 지니고 있으며, 시간관리의 중요성에 대해 알아보자.

우리는 “시간이 금이다”라는 말을 흔하게 들어왔다. 하지만 시간이 왜 금과 같은 가치가 있는지에 대해 이해하지 못하는 사람들이 존재한다. 이는 시간이 가지고 있는 특성과 의미를 이해하지 못하는 데서 비롯된 것이라 할 수 있다.



### 사례



### 시간관리의 중요성에 관한 이야기

어떤 시간관리 전문가에 관한 이야기입니다.

하루는 이 전문가가 학생들에게 강의를 하면서 자신의 주장을 명확히 하기 위해 구체적인 예를 들어 설명했습니다.

“자 퀴즈를 하나 해봅시다.”

그는 테이블 밑에서 커다란 항아리를 하나 꺼내 테이블 위에 올려 놓았습니다. 그리고 나서 주먹만 한 돌을 꺼내 항아리 속에 하나씩 넣기 시작했습니다. 항아리에 돌이 가득하자 그가 물었습니다.

“이 항아리가 가득 찼습니까?”

학생들이 이구동성으로 대답했습니다. “예!”

그러자 그는 “정말?” 하고 되물었습니다.

다시 테이블 밑에서 조그만 자갈을 한 움큼 꺼내 들었습니다. 그리고는 항아리에 집어넣고 깊숙이 들어갈 수 있도록 항아리를 흔들었습니다. 주먹만 한 돌 사이에 조그만 자갈이 가득 차자 그는 다시 물었습니다.



(사례 계속)

“이 항아리가 가득 찼습니까?”

눈이 동그해진 학생들은 “글쎄요”

그는 “좋습니다” 하더니 다시 테이블 밑에서 모래주머니를 꺼냈습니다. 모래를 항아리에 넣어 주먹만 한 돌과 자갈 사이의 빈틈을 가득 채운 후에 다시 물었습니다.

“이 항아리가 가득 찼습니까?”

학생들은 말했습니다. “아니요”

“그렇습니다.”

그는 물을 한 주전자를 꺼내서 항아리에 부었습니다. 그리고 나서 학생들에게 물었습니다.

“이 실험의 의미는 무엇입니까?”

한 학생이 즉각 손을 들더니 대답했습니다.

“당신이 매우 바빠서 스케줄이 가득 찼더라도 정말 노력하면 새로운 일을 그 사이에 추가할 수 있다는 것입니다.”

“아닙니다.” 시간관리 전문가는 즉시 부인했습니다.

“그것이 요점이 아닙니다. 이 실험이 우리에게 주는 의미는....

〈만약 당신이 큰 돌을 먼저 넣지 않는다면 영원히 넣지 못할 것이다〉입니다.”

출처: 조인스블로그, 2012.01.14.



## 활동



시간의 특성이나 의미에 대해 많은 사람들이 의미를 부여하여 왔다. 시간과 관련된 속담이나 격언에는 어떤 것이 있는지 찾아보자. 또한 속담에서 포함하고 있는 공통적인 속성과 생각을 파악해 보자.

No.	시간과 관련된 속담
1	시간은 언제까지나 당신을 기다리는 것은 아니다(짐멜).
2	시간을 선택하는 것은 시간을 절약하는 것이다(베이컨).
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
공통점 및 생각	





## 내용

우리는 하루가 24시간이며, 한 주가 168시간이라는 것을 알고 있다. 시간은 아무런 경고 없이 흘러가는 것처럼 보이기도 하고, 실제로 주어진 시간보다 훨씬 짧은 것처럼 느껴지기도 한다.

이처럼 우리에게 늘 부족하기만 해 보이는 시간은 몇 가지 특성을 가지고 있다.

첫째, 시간은 매일 주어지는 기적이다. 우리에게는 매일 24시간이라는 황금과 같은 선물이 주어진다. 미리 그것을 사용할 수는 없다. 그러나 다음 시간, 내주, 내달, 내년은 당신을 위해 반드시 기다리고 있으며 끊임없이 주어진다.

둘째, 시간은 똑같은 속도로 흐른다. 어떤 때는 시간이 빠르게 가는 것같이 느껴지고 어떤 때는 느리게 가는 것같이 느껴지지만, 사실 시간은 일정한 속도로 진행되는 것이다.



셋째, 시간의 흐름은 멈추게 할 수 없다. 이런 면에서 시간은 무지막지한 힘을 가지고 있다. 시간은 전혀 융통성이 없는 것이다.

넷째, 시간은 빌리거나 저축할 수 없다. 자기의 시간만을 가지고 있을 뿐이며, 그때그때 주어지는 시간을 써야만 한다. 당신의 시간통장에 매일 24시간이 온라인으로 입금된다. 그러나 신기하게도 0시만 되면 다 회수해 버린다. 이런 기가 막힐 일이 어디 있는가.

다섯째, 시간은 어떻게 사용하느냐에 따라 가치가 달라진다. 모든 자원이 그렇듯이 시간이란 자원도 잘 사용하면 무한한 이익을, 잘못 사용하면 엄청난 손해를 가져다준다.

여섯째, 시간은 시절에 따라 밀도도 다르고 가치도 다르다. 인생에도 황금기가 있으며 하루에도 황금시간대(golden hour)가 있다.

이러한 시간은 개인에게도 중요하지만 기업의 입장에서 매우 중요한 요소임에 틀림없다. 시시각각 변해 가는 현대사회에서 기업은 일을 수행하는 데 소요되는 시간을 줄이기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 기업의 입장에서 작업 소요 시간의 단축으로 인해 볼 수 있는 효과는 다음 그림과 같다.



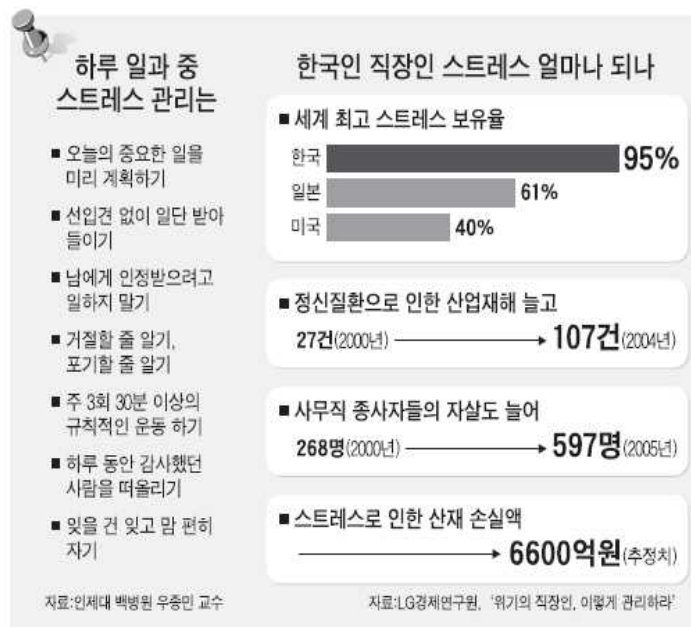
소요 시간을 단축하면 이와 같은 효과를 볼 수 있지만, 앞서 살펴본 시간의 고유한 성격으로 인해 시간 단축은 매우 힘든 일 중 하나이다. 하지만 시간 절약을 통해서 볼 수 있는 효과를 생각한다면, 시간관리능력은 직장인으로서 반드시 갖추어야 할 능력이라고 할 수 있을 것이다.

또한, 우리가 시간관리를 해야 하는 진정한 이유는 시간의 통제가 아니라 시간을 효과적으로 관리함으로써 삶의 여러 가지 문제를 개선하는 데 있다. 그 중 스트레스 관리, 균형적인 삶, 생산성 향상, 목표 성취가 대표적인 예이다.

#### ◆ 스트레스가 줄어든다.

사람들은 짧은 시간 동안 너무 많은 것을 하려고 하면 조급한 마음에 스트레스를 받게 된다. 이때는 급하게 결정을 내리거나, 부담감을 안고 행동을 취하게 되는 경우가 많다. 어떤 일을 하는데 예상했던 것보다 더 많은 시간이 걸렸다면 그건 시간을 낭비한 것이다. 또한 낭비한 시간 때문에 그날 해야 할 다른 일을 할 시간이 부족해진다면 스트레스를 받게 된다. 이처럼 시간 낭비 요인

은 잠재적인 스트레스 유발요인이라 할 수 있으며, 이런 경우 시간관리를 통하여 일에 대한 부담을 줄이는 것이 스트레스를 줄이는 효과적인 접근이라 할 수 있다.



1) “가격 인상”은 기업의 입장에서 일을 수행할 때 소요되는 시간을 단축함으로써 비용이 절감되고, 상대적으로 이익이 늘어남으로써 사실상 “가격 인상” 효과가 있다는 취지임

◆ 균형적인 삶을 살 수 있다.



성공을 위해서 쉬지 않고 달려가는 사람들이 매우 많다. 일중독자(workaholic)<sup>2)</sup>라는 말이 생겨났을 정도로 많은 사람들이 직장 업무에 파묻혀 살고 있다. 또한 요즘 같은 모바일 환경에서는 집에서도 일을 끊기 어렵고 세계적인 대기업에 근무하는 직원들은 다른 국가, 다른 시간대에서 일하고 있는 동료들과 계속 접촉해야 하는 압력을 받기도 한다. 하지만 이러한 사람들 대부분은 정해진 근무시간 내에 일을 끝내지 못해 남들보다 오랜 시간 일을 하는 사람들이다. 시간관리를 잘 한다면 직장에서 일을 수행하는 시간을 줄이고 일과 가정 혹은 자신의 다양한 여가를 동시에 즐길 수 있다.

◆ 생산성을 높일 수 있다.



오늘날 글로벌 경제 아래 기술이 급속히 발달하면서 누가 먼저 신기술 혹은 성과를 창출하느냐에 따라 기업의 존립 여부가 결정되는, 사활을 건 경쟁이 더욱 치열해지고 있다. 이러한 분위기에서 생산성의 중요성은 더욱 강조되고 있다. 생산성을 산출하는 것에 있어서 'Input'은 'Output'을 생산하는 데 투입되는 시간을 포함한 모든 자원을 의미한다. 그리고 'Output'은 일종의 획득된(captured) 시간, 즉 결과의 형태를 띠는 시간이다.

산업심리학 분야에서는 오래전부터 조직의 관리자들이 그들에게 주어진 시간 중 30%만을 효율적으로 사용하고 있다는 주장이 제기되어 왔다. 예를 들어, 한 조사결과에 따르면 일반 기업체의 관리자들은 전화 한 통화당 6분 정도를 사용한다. 그들은 자신들이 통화 중 나누었던 구체적인 내용들은 2분 정도면 요점을 충분히 전달할 수 있는 내용들이라고 결론을 내렸다. 그리고 지속적인 비교를 통해서 통화 시간을 기존의 절반인 3분 정도로 줄였더니 생산성이 2배로 늘면서 부족한 자원인 시간을 아낄 수 있었다고 한다.

이처럼 개인이나 조직의 입장에서 시간은 매우 한정된 자원 중에 하나이다. 따라서 시간을 적절히 관리하여 효율적으로 일을 하게 된다면 생산성 향상에 크게 도움이 될 것이다.

◆ 내가 바라던 목표를 달성할 수 있다.

목표가 없으면 인생은 의미가 없다. 또한 시간이 없으면 아무리 간단한 목표도 이룰 수 없

2) 미국의 경제학자 W. 오츠는 그의 저서 <워커홀릭>에서 현대 산업사회에서 자신의 모든 가치기준을 일에 두고 있는 사람들에게 대한 경종을 울리면서 이러한 업무제일주의는 단순히 성격적인 성향이 아니라 일종의 병이라고 규정하였다.

다. 자신 혹은 조직이 바라는 목표의 성공적인 달성과 시간관리의 관계는 우리에게 획기적인 문제 해결의 돌파구를 제공해 준다.



목표는 좀 더 훌륭한 결과를 얻을 수 있도록 스스로에게 동기를 부여하는 매우 강력한 방법이자 수단이다. 그러나 시간을 들이지 않고서 까다로운 목표를 성취한 사람은 없다. 이처럼 목표에 매진할 시간을 갖도록 하는 것이 시간관리의 역할이다.

목표를 성취하기 위해서는 시간이 필요하고, 시간관리와 관련된 중요한 걸 얻기 위해서는 목표가 필요하다.

목표의 설정과 시간관리의 관계는 성공적인 시간관리를 위한 매우 중요한 요인이다.



## 시간 낭비의 범인 찾기

K씨의 직업생활을 살펴보면, 갑작스런 회의가 많고, 급하게 처리해야 하는 문서도 많으며, 고객이나 결재를 기다리는 시간 등이 많다. 이처럼 예기치 못한 이유로 시간을 낭비하게 되는 경우가 많이 있다. 이 외에도 시간을 낭비하는 요인들이 많이 있는데, 어떠한 것들이 있는지 알아보자.

우리는 직업생활이나 가정생활 등 다양한 활동을 하면서 살아간다. 이는 모두 하루 24시간이라는 정해진 시간 안에서 하게 되는 것이다. 하지만 우리는 이 시간을 충분히 활용하지 못하는 경우가 많다. 다양한 요인에 의해 시간을 헛되이 낭비하고 있는 것이다.



## 사례

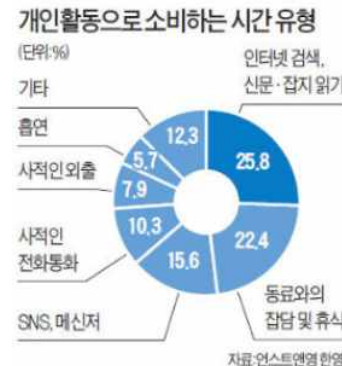


### 한국 직장인, 업무시간 절반 '딴짓'

유통회사 고객센터(CS)팀에 근무하는 강연호 씨(가명)는 하루 근무시간 중 친구들과 메신저로 대화하는 일이 잦다. 상사들의 감시를 피하기 위해 메신저 창을 투명하게 만든 다음 급할 때는 컴퓨터 화면을 재빨리 전환한다. 강씨는 “일이 몰리는 시간이 지나면 딱히 할 일이 없어 친구들과 잡담하는 경우가 많다”며 “업무시간의 절반을 개인적인 인터넷 쇼핑에 할애한 적도 있다”고 말했다.

한국 직장인들은 하루 업무시간 중 평균 52%를 개인활동이나 비효율적 업무에 소비하고 있는 것으로 나타났다. 낭비되는 시간을 경제적 가치로 환산하면 연간 146조에 달하는 것으로 분석됐다.

글로벌 회계·컨설팅업체인 언스트앤영 한영은 7일 이 같은 내용의 직장인 생산성 인식 실태에 관한 보고서 ‘성장을 위한 또 다른 대안’을 발표했다. 보고서에 따르면 우리나라 직장인들은 하루 업무시간 9시간30분(점심시간 1시간 포함) 중 22.4%에 달하는 1시간 54분을 동료와의 잡담, 메신저 대화, 인터넷 검색 등 개인 활동에 소비하고 있다. 또 38%에 달하는 2시간30분을 불분명한 지시에 따른 중복작업, 불필요한 회의 등 비효율적 업무에 사용한다.



(사례 분석)

언스트앤영 한영은 하루 낭비시간을 30% 줄여 생산적인 일에 투자하면 작년 국내 총생산(GDP)의 3.5%에 달하는 연간 44조원의 추가가치 창출이 가능하다고 설명했다.

출처: 한국경제, 2013.04.07.

<https://www.hankyung.com/society/article/2013040753231>



활동



일상생활에는 다양한 시간 낭비 요인이 존재한다. 시간이 부족하여 일을 완수하지 못했던 경험을 제시하고, 그 사례에서 시간 낭비 요인은 무엇인지, 해결방안은 무엇인지 작성하시오.

나의 사례		
구 분	시간 낭비 요인	해 결 책
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		





## 내용

직업인들은 매우 바쁜 하루 일과를 보내고 있다. 하지만 대부분의 사람들이 자신의 노력에 비해서 결과에 만족하지 못하고 있을 것이다. 이는 같은 일을 수행하더라도 더 많은 시간을 소요하고 이로 인해 매우 바쁘게 움직이기 때문이다. 수행 시간이 많이 소요된다는 것은 그 작업을 하는 데 시간을 낭비하는 요인이 있다는 것을 의미한다.

시간 낭비 요인은 크게 2가지로 구분할 수 있다. 첫째는 외적인 시간 낭비 요인이다. 이것은 외부인이나 외부에서 일어나는 시간에 의한 것이다. 동료, 가족, 세일즈맨, 고객들, 문서, 교통 혼잡 등으로 인한 것이다. 이러한 측면은 본인 스스로 조절하기 어려운 부분이다.

둘째는 내적 시간 낭비 요인으로 자신의 내부에 있는 습관이다. 일정을 연기하는 것, 사회 활동, 계획의 부족, 거절하지 못하는 우유부단함, 혼란된 생각 등이 내적 시간 낭비 요인이며 이것은 분명히 하기도 어렵고 정복하기도 어렵다(직업능력개발원, 성공적인 직장생활).

다음은 직장에서 발생할 수 있는 시간 낭비 요인을 정리한 것이다.

<p>〈직장에서는...〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 목적이 불명확하다.</li> <li>▶ 여러 가지 일을 한 번에 많이 다룬다.</li> <li>▶ 1일 계획이 불충분하다.</li> <li>▶ 서류정리를 하거나 서류를 숙독한다.</li> <li>▶ 불필요한 스마트폰이나 컴퓨터 사용</li> <li>▶ 조정 부족, 팀워크의 부족</li> <li>▶ 예정 외의 방문자가 많다.</li> <li>▶ 불완전한 정보, 정보의 지연</li> <li>▶ 일을 끝내지 않고 남겨둔다.</li> <li>▶ 긴 회의</li> <li>▶ 커뮤니케이션 부족 또는 결여</li> <li>▶ 일을 느긋하게 하는 성격</li> <li>▶ 기다리는 시간이 많다.</li> <li>▶ 권한위양을 충분히 하지 않고 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 우선순위가 없이 일을 한다.</li> <li>▶ 장래의 일에 도움이 되지 않는 일을 한다.</li> <li>▶ 게으른 성격, 책상 위는 항상 번잡하다.</li> <li>▶ 부적당한 파일링 시스템</li> <li>▶ 일에 대한 의욕 부족, 무관심</li> <li>▶ 전화를 너무 많이 한다.</li> <li>▶ 'No'라고 말하지 못하는 성격</li> <li>▶ 극기심의 결여</li> <li>▶ 소음이나 주의를 흐트리는 경우</li> <li>▶ 회의나 타협에 대한 준비 불충분</li> <li>▶ 잡담이 많다.</li> <li>▶ 모든 것에 대해 사실을 알고 싶어 한다.</li> <li>▶ 초조하고 성질이 급하다.</li> <li>▶ 권한위양한 일에 대한 부적절한 관리</li> </ul>
--	---

한편, 시간을 낭비하게 되는 이유로 시간관리에 대한 오해를 꼽을 수 있다. 대부분의 사람들이 시간관리가 무엇이며, 그것이 어떤 효과를 가져 오는지에 대해 잘못된 인식을 갖고 있다는 점이다. 시간관리에 대한 잘못된 오해의 유형은 다음 그림과 같다.





또한 사람들은 어떤 일을 할 때 마감 기한에 대한 관념보다는 결과의 질을 더 중요하게 생각하는 경향이 있다. 하지만 어떤 일이든 기한을 넘기는 것은 인정을 받기 어렵다.



이처럼 시간에 대한 잘못된 인식은 시간을 낭비하게 되는 원인이 될 수 있다. 또한 이러한 요인들은 직업생활을 하는 사람들이 시간관리를 소홀하게 하는 이유가 된다. 이러한 요인들을 찾아서 제거할 때 비로소 진정한 시간관리가 이루어질 수 있는 것이다. 이를 위해서는 우선 자신의 행동에 대한 정확한 성찰이 필요하며, 또한 자신이 가지고 있는 잘못된 관념을 바꿀 수 있어야 할 것이다.



### 효과적인 시간계획

K씨는 자신의 일을 하기 위해서 나름대로 시간계획을 세운다. ○○시 ○○분부터 ○○분까지는 어떠한 일을 하고, ○○분부터 ○○분까지는 어떠한 일을 할 것이라는 구체적인 계획을 세우지만 실제 대부분 계획을 지키지 못하고 있었다. 이는 시간계획의 노하우가 없어, 시간계획을 세웠지만 시간관리에 실패한 것이라 할 수 있다. 설정한 시간계획대로 시간을 관리할 수 있도록 효과적으로 시간계획을 세우는 방법에 대해 알아보자.

자신의 시간을 적절하게 계획하는 것은 쉬운 일이 아니다. 대부분의 사람들이 자신의 업무를 중심으로 꼼꼼하게 계획을 세우지만, 실제 그것이 잘 지켜지지 않는 경우가 많다. 이는 시간계획 세우기에 대한 노하우가 없기 때문이다.



### 사례



### 인생 터닝 포인트 원한다면 지금부터 “時計簿(시계부)”를 써 보자

여러분의 미래를 알고 싶은가? 당장 시간을 어떻게 대하고 있는가를 보라. 그곳에 여러분의 미래가 있을 것이다. 출중한 머리를 갖고 태어나거나, 든든한 유산을 물려받은 사람이 아니라면, 어디에서 인생의 터닝 포인트를 잡아야 하는가? 그것은 바로 누구에게나 공평하게 주어진 시간이란 자원이다.

우리 모두는 24시간을 갖고 살아간다. 그런데 시간이란 낭비되기 쉽다. 그러니까 특별한 노력을 기울이지 않으면, 금세 낭비되어 버리는 것이 시간이다. 누구나 금전가계부를 적지 않고 돈을 써 본 경험들이 있을 것이다.

-pocket을 빼 먹듯이 조금씩 쓰다 보면 어느새 바닥이 나버린 난감함에 빠진 경험들이 있을 것이다. 시간도 마찬가지다. 습관적으로 그냥 이곳저곳에 기웃거리면서 생활하다 보면, 하루하루는 아무런 흔적을 남기지 않고 흘러가 버린다. 많은 사람들이 그렇게 살아가고 있다. 만일에 그렇게 살아가더라도 앞으로 별 일이 없다면, 선택에 따라서 그런 삶을 고수할 수 있다.

시간사용과 관련된 습관은 다른 습관들과 마찬가지로 고치기에 너무 늦은 때란 없다. 스스로 자신의 시간 사용법에 대해서 문제의식을 느끼고 나면, 그 다음에는 강한 의지,

(사례 분석)

정교한 계획, 그리고 적극적인 행동에 따라 바뀌 나가면 된다. 시간사용에 대해서 고민하는 사람들에게 내가 권하고 싶은 방법은 시간은 먼저 계획되어야 한다는 점이다.

그 다음에 그 계획에 따라 시간을 사용해 가는 과정을 기록해 나가는 습관을 들여야 한다는 점을 강조하고 싶다. 기록된 시간 사용법은 반드시 검토나 평가의 대상이 되어야 한다. 시간은 계획, 기록, 그리고 평가되어야 한다. ‘나는 시간을 투자한다’는 시각으로 여러분들이 시간을 대해보라. 아마도 시간에 대한 관점의 변화만으로 생활에는 많은 변화가 일어나게 될 것이다.

출처: 세계일보

<http://www.segye.com/newsView/20040202000428=022&aid=0000022136>



## 활동



자신의 향후 목표를 [SMART 법칙]에 따라 장기(3~5년), 중기(1~3년), 단기(3개월~1년), 당장(1주/1일~3개월) 목표를 우선순위에 따라 구분하여 작성해 보자.

〈표〉 SMART 법칙에 따른 목표 설정

구 분	내 용
S(Specific) 구체적으로	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표를 구체적으로 작성한다.</li> <li>- 예: 나는 토익점수 700점을 넘을 것이다.</li> </ul>
M(Measurable) 측정 가능하도록	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수치화, 객관화시켜서 측정이 가능한 척도를 세운다.</li> <li>- 예: 나는 2시간 안에 10페이지 분량의 보고서를 작성한다.</li> </ul>
A(Action-oriented) 행동 지향적으로	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사고 및 생각에 그치는 것이 아닌 행동을 중심으로 목표를 세운다.</li> <li>- 예: 부모님을 생각하는 자식(X) 매일 아침 부모님에게 전화 드리기(O)</li> </ul>
R(Realistic) 현실성 있게	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 실현 가능한 목표를 세운다.</li> <li>- 예: 하루 만에 5개 국어 마스터(X) 1년 안에 토익 700점 넘기기(O)</li> </ul>
T(Time limited) 시간적 제약이 있게	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표를 설정함에 있어 제한 시간을 둔다.</li> <li>- 예: 오늘 안에, 이번 주까지, 이번 달까지 등</li> </ul>

※ SMART법칙은 목표를 어떻게 설정하고 그 목표를 성공적으로 달성하기 위해 꼭 필요한 필수 조건들을 S.M.A.R.T.라는 5개 철자에 따라 제시한 것이다.

장기 목표

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

중기 목표

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**단기 목표**

- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_

**당장 목표**

- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_
- ☐ \_\_\_\_\_

출처: 한국직업능력개발원, 성공적인 직장생활.



## 내용

좋은 계획은 수많은 시간을 절약한다. 일하기 전에 30분만이라도 미리 생각하고 계획할 시간을 갖는다면 잘못된 방향으로 가는 수 시간 혹은 몇 날의 시간을 아낄 수 있다. 시간계획이란 시간이라고 하는 자원을 최대한 활용하기 위하여 가장 많이 반복되는 일에 가장 많은 시간을 분배하고, 최단시간에 최선의 목표를 달성하는 것을 의미한다.

일반적으로 효과적인 시간계획을 작성하기 위해서는 다음과 같은 순서를 따른다.

① 명확한 목표를 설정하기: 한정된 시간을 효율적으로 활용하기 위해서는 먼저 분명한 목표가 필요하다. 목표를 명확하게 설정하는 것은 시간 관리의 첫걸음이라고 할 수 있다.

② 일의 우선순위 정하기: 일의 우선순위를 결정하는 기법은 매우 다양하다. 하지만 일반적으로 일이 가진 중요성과 긴급성을 바탕으로 구분하는 경향이 있다. 이를 바탕으로 시간관리 매트릭스를 만들어 일의 우선순위를 결정한다. 중요성은 결과와 연관되는 사명과 가치관 그리고 목표에 기여하는 정도를 의미하며, 긴급성은 즉각적인 처리가 요구되고 보통 눈앞에 보이며 심리적으로 압박감을 주는 정도를 의미한다. 이 두 축을 통해 스티븐 코비(Stephen R. Covey)는 아래와 같이 시간관리 매트릭스를 4단계로 구분하였다.

[그림] 일의 우선순위 판단을 위한 매트릭스

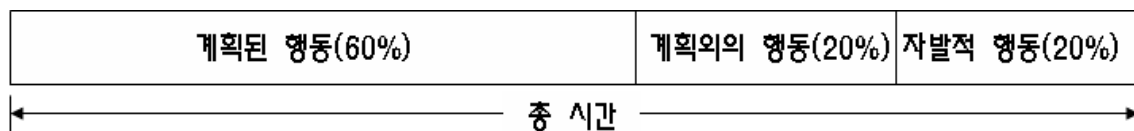
		긴급함	긴급하지 않음
중요함	I 긴급하면서 중요한 일	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위기상황</li> <li>• 급박한 문제</li> <li>• 기간이 정해진 프로젝트</li> </ul>	II 긴급하지 않지만 중요한 일 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 예방 생산 능력 활동</li> <li>• 인간관계 구축</li> <li>• 새로운 기회 발굴</li> <li>• 중장기 계획, 오락</li> </ul>
	III 긴급하지만 중요하지 않은 일	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 잠깐의 급한 질문</li> <li>• 일부 보고서 및 회의</li> <li>• 눈앞의 급박한 상황</li> <li>• 인기 있는 활동 등</li> </ul>	IV 긴급하지 않고 중요하지 않은 일 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 바쁜 일, 하찮은 일</li> <li>• 우편물, 전화</li> <li>• 시간낭비거리</li> <li>• 즐거운 활동 등</li> </ul>

(Adapted from Stephen Covey's "First Things First" - Covey Leadership Center, Inc ©2003)

③ 예상 소요시간 결정하기: 우선순위가 결정되었다면 각각의 할 일에 소요되는 예상 시간을 결정하는 것이 필요하다. 모든 일마다 자세한 계산을 할 필요는 없지만 규모가 크거나 힘든 일을 해야 할 때는 정확한 소요 시간을 계산하여 결정하는 것이 효과적이다.

④ 시간 계획서 작성하기: 이 단계는 앞서 도출한, 해야 할 일의 우선순위와 소요 시간을 바탕으로 시간 계획서를 작성하는 것이다. 시간 계획서는 간단한 서식에 직접 작성할 수 있으며, 경우에 따라서는 개인의 성향에 따라 달력이나 다이어리, 일정관리 소프트웨어, 개인 휴대 단말기 등 다양한 도구를 활용할 수 있다.

한편, 자신에게 주어진 모든 시간을 계획적으로 사용하는 것은 현실적으로 불가능하다. 그렇기에 시간을 계획할 때 어느 정도를 내가 할 수 있는 일에 할당해야 하는지 궁금증을 가질 수 있다. 이와 관련하여 전문가들은 시간계획의 기본 원리를 그림과 같이 60 : 40의 규칙으로 제시하고 있다. 이는 자신에게 주어진 시간 중 60%는 계획된 행동을 해야 한다는 뜻이다. 즉, 예측하지 못한 사태와 일의 중단(낭비 시간의 발생 요인), 개인적으로 흥미를 가지는 것과 개인적인 일 등에 대응할 수 있도록 자신이 가지고 있는 시간 중 60%만 계획하는 것을 말한다. 구체적으로 자신의 시간을, 계획에 포함되는 행동(60%), 계획 외의 행동(20%, 예정 외의 행동에 대비한 시간), 자발적 행동(20%, 창조성을 발휘하는 시간)의 세 가지 범주로 구분할 수 있다.



그 외에 시간계획을 할 때 명심해야 할 사항들은 다음과 같다.

- 행동과 시간/저해요인의 분석 : 어디에서 어떻게 시간을 사용하고 있는가를 확인
- 일행동의 리스트(list)화 : 해당 기간에 예정된 행동을 모두 리스트화
- 규칙성-일관성 : 시간계획을 정기적 체계적으로 체크하여 일관성 있게 마무리
- 현실적인 계획 : 무리한 계획을 세우지 말고, 실현가능한 것만을 계획
- 유연성 : 유연하게 하여야 함. 시간계획이란 자체가 중요한 것이 아니고, 목표달성을 위해 필요
- 시간의 손실 : 발생된 시간 손실은 미루지 않고 가능한 즉시 보상해야 함.
- 기록 : 체크리스트나 스케줄표를 사용하여 계획을 반드시 기록하여 전체상황을 파악
- 미완료의 일 : 꼭 해야만 할 일을 끝내지 못했을 경우, 차기 계획에 반영
- 성과 : 예정 행동만을 계획하는 것이 아니라 기대되는 성과나 행동의 목표도 기록
- 시간 프레임(Time Frame) : 적절한 시간 프레임을 설정하고 특정의 일을 하는 데 소요되는 꼭 필요한 시간만을 계획에 삽입
- 우선순위 : 여러 일 중에서 어느 일이 가장 우선적으로 처리해야 할 것인가를 결정

- 권한위양(delegation) : 기업의 규모가 커질수록 그 업무활동은 점점 복잡해져서 관리자가 모든 것을 다스리기가 어렵다. 그래서 자기의 사무를 분할하여 일부를 부하에게 위임하고 그 수행 책임을 지움. 권한위양은 ① 조직을 탄력성 있게 운용할 수 있고, ② 조직을 구성하는 사람들의 근로의욕을 높여준다는 등의 효과가 있으며, 경영조직 원칙의 하나로 꼽히고 있다.
- 시간의 낭비 요인과 여유 시간 : 예상 못한 방문객 접대, 전화 등의 사건으로 예정된 시간이 부족할 경우를 대비하여 여유 시간 확보
- 여유 시간 : 자유롭게 된 시간(이동시간 또는 기다리는 시간)도 계획에 삽입하여 활용
- 정리시간 : 중요한 일에는 좀 더 시간을 할애하고 그렇지 않은 일에는 시간을 단축시켜 전체적인 계획을 정리
- 시간 계획의 조정 : 자기 외 다른 사람(비서, 부하, 상사)의 시간 계획을 감안하여 계획수립





## 학습정리

1. 시간은 똑같이 주어지지만, 그것을 어떻게 활용하느냐에 따라서 가치가 달라진다. 또한 시간은 멈추거나 저축할 수 없다. 이러한 시간의 속성으로 인해 사람들에게 시간은 매우 중요한 요소라고 할 수 있다. 더욱이 1분 1초를 다투는 기업체의 입장에서 작업 소요 시간을 절약함으로써 생산성 향상, 가격인상<sup>3)</sup>, 위험감소, 시장 점유율 증가 효과를 볼 수 있다.
2. 시간관리를 해야 하는 진정한 이유는 시간의 통제가 아니라 시간을 제대로 활용함으로써 삶이나 업무의 여러 가지 문제를 개선하는 데 있다. 그 중 가장 대표적인 것으로 스트레스 관리, 균형적인 삶, 생산성 향상, 목표성취를 들 수 있다.
3. 시간을 낭비하게 하는 요인들은 곳곳에 산재해 있다. 특히 직장에서는 팀워크 및 커뮤니케이션 부족, 권한 위임의 부족 등 다양한 요소에 의해 시간을 낭비하게 된다. 이와 더불어 사람들의 잘못된 인식도 시간 낭비에 매우 크게 작용한다.
4. 자신의 시간 자원을 최대한 활용하기 위하여 ① 가장 많이 반복되는 일에 가장 많은 시간을 분배하고, ② 최단시간에 최선의 목표를 달성하는 것을 시간계획이라 한다.
5. 시간계획을 적절하게 세우기 위해서 지켜야 하는 가장 기본적인 원리는 60 : 40의 법칙을 지키는 것이다. 이는 계획된 행동에 60%, 비계획된 행동 40%(계획 외의 행동 20%, 자발적 행동 20%)를 할애하는 것을 의미한다.
6. 효과적인 시간계획을 위해 알아야 하는 사항에는 행동과 시간/저해요인의 분석, 일행동의 리스트화, 규칙성-일관성, 현실적인 계획, 유연성(Flexibility), 시간의 손실, 기록, 미완료의 일, 시간 프레임(Time Frame), 우선순위, 권한위양, 낭비 요인과 여유 시간, 정리 시간, 조정 등이 있다.

3) “가격 인상”은 기업의 입장에서 일을 수행하는 데 있어 소요되는 시간을 단축함으로써 비용이 절감되고, 상대적으로 이익이 늘어남으로써 사실상 “가격 인상” 효과가 있다는 취지임





## 학습모듈 E-2-나

### 예산관리능력

예산관리능력은 직업생활에서 필요한 예산을 확인하고, 사용할 수 있는 예산을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 집행할 것인지에 대한 예산계획을 수립한 뒤, 이에 따라 예산을 효율적으로 집행하여 관리하는 능력을 의미한다. 한정된 예산을 효율적으로 사용하여 최대한의 성과를 낼 수 있느냐가 중요하게 여겨지는 만큼 예산관리능력은 모든 직장인에게 필수적으로 요구된다.

#### 학습목표

##### 일반 목표

직업생활에서 필요한 예산을 확인하고, 확보하여 업무 수행에 이를 할당하는 능력을 기를 수 있다.

##### 세부 목표

1. 예산관리의 개념과 중요성에 대해 설명할 수 있다.
2. 예산의 구성요소를 설명할 수 있다.
3. 효과적인 방법으로 예산을 수립할 수 있다.
4. 업무 수행 과정에서 적절하게 예산을 관리할 수 있다.

#### 주요용어



예산  
예산수립

예산관리  
과업세부도

구성요소

## 학습활동



### 예산관리의 개념

K씨는 월급이 부족하다고 투덜대면서도 신용카드를 많이 만들어 외식을 하고 같은 종류의 물건을 불필요하게 구입하는 등 월급보다 많은 돈을 지출하여 항상 적자를 면치 못했다. 결국 신용불량자가 될 위기에 처한 K씨는 이러한 상황이 계획적인 소비생활을 하지 못했기 때문이라고 결론을 내렸다. 이처럼 적절한 관리가 필요한 돈, 즉 예산은 무엇이고 예산관리가 무엇인지 알아보자.

현재 인간이 하고 있는 대부분의 활동에는 돈이 필요하기 마련이다. 돈이 무한정 있다면 어떤 일이든지 완수할 수 있을 것이다. 하지만 불행히도 한 개인이나 조직이 활용할 수 있는 돈은 한정되어 있다. 따라서 정해진 돈을 얼마나 효율적으로 사용하느냐가 매우 중요하다고 할 수 있다.



### 사례



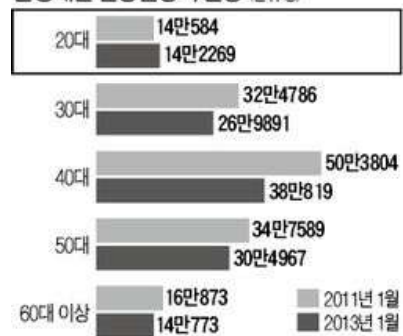
#### 슬픈 20대...유일하게 신용불량자 늘었다

‘20대 청년 신용불량자’가 늘고 있다. 26일 김○○ ◇◇ 정당 의원이 은행연합회에서 제출받은 자료에 따르면 20대 신용불량자(신불자)는 2011년 1월 14만 500여 명에서 지난 1월 14만 2200여 명으로 2년 새 1700여 명 늘었다.

30대부터 60대 이상까지 다른 연령대에서 신불자 수가 감소하고 있는 것과 대조적인 모습이다. 같은 기간 전체 신불자 수는 147만 8000여 명에서 123만 9000여 명으로 약 24만 명 감소했다.

20대 신불자만 늘고 있는 것은 취업난으로 인해 대학 때 받은 학자금 대출과 생활자금용 신용대출을 갚지 못하는 청년들이 늘고 있기 때문이다. 또 신용관리에 대한 인식이 부족한 것도 20대 신불자를 양산하는 이유 중 하나로 꼽힌다. 경기침체로 부모가 대신 빚을 갚아 주기도 어려워졌다.

연령대별 신용불량자 현황 (단위명)



자료: 김기식 민주통합당 의원, 은행연합회

(사례 분석)

직장과 소득이 없는 20대는 서민금융상품이나 신용회복 지원 제도도 활용하기 힘들다. 최△△ 금융연구원 상임자문위원은 “취업을 못한 20대들이 늘고 있지만 이들은 소득이 없거나 적어 기존 제도권 금융을 통한 혜택을 보기가 어려운 구조”라고 지적했다.

출처: 한국경제, 2013.03.26.

<https://www.hankyung.com/society/article/2013032664291>



## 활동



자신의 한 달 용돈과 주요 지출 내용, 관리 방법을 기술하시오. 또한 자신의 용돈관리 실패 사례를 작성하고, 실패 원인과 그 상황을 극복하기 위해 자신이 선택한 방법과 소감을 작성하시오.

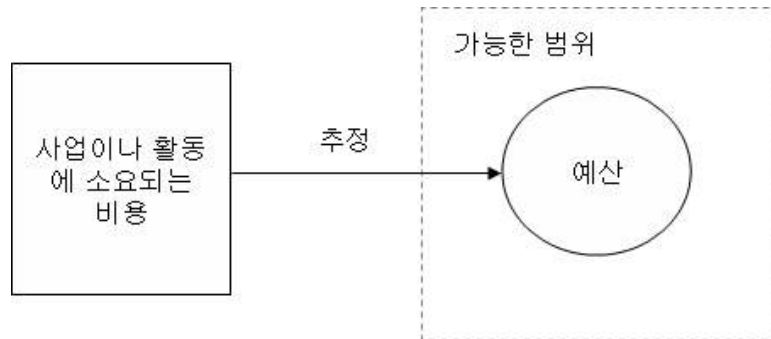
나의 용돈 관리		
총액	주요 지출 내용 및 관리방법	
(        )원	<div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div>	
최악의 용돈 관리 사례	상황 및 원인	<div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div>
	해결방법 및 소감	<div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px dotted black; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div>



## 내용

예산의 사전적 의미는 ‘필요한 비용을 미리 헤아려 계산함. 또는 그 비용’이라고 정의되어 있다. 넓은 범위에서 민간기업·공공단체 및 기타 조직체는 물론이고 개인의 수입·지출에 관한 것도 포함된다.

개인이나 기업이 하는 활동에는 예산이 필요하기 마련이다. 한 개인이나 기업이 활용할 수 있는 예산은 대부분 한정되어 있기 때문에 정해진 예산을 얼마나 효율적으로 사용하느냐는 중요한 문제이다. 예산관리능력은 이용 가능한 예산을 확인하고, 어떻게 사용할 것인지 계획하여 그 계획대로 사용하는 능력을 의미하며, 최소의 비용으로 최대의 효과를 얻기 위해 요구되는 능력이다.

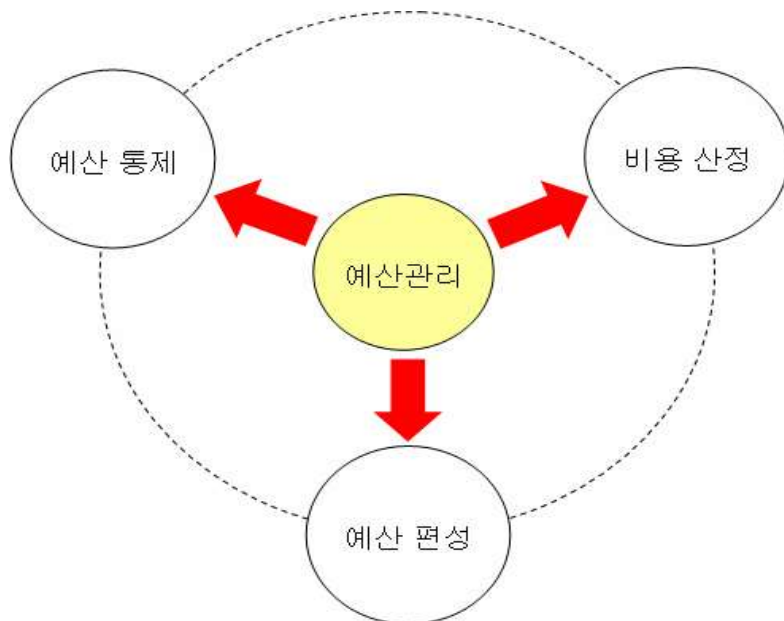


하지만 여기서 중요한 것은 무조건 비용을 적게 들이는 것이 좋은 것은 아니라는 점이다. 예를 들어 기업에서 제품을 개발한다고 할 때, 개발 책정 비용을 실제보다 높게 책정하면 경쟁력을 잃어버리게 되고, 반대로 낮게 책정하면 개발 자체가 이익을 주는 것이 아니라 오히려 적자가 나는 경우가 발생할 수 있다. 그로 인해 책정 비용과 실제 비용의 차이를 줄여 비슷한 상태가 가장 이상적인 상태라고 할 수 있다.

개발 책정 비용	>	실제 비용	⇒	경쟁력 손실
개발 책정 비용	<	실제 비용	⇒	적자 발생
개발 책정 비용	=	실제 비용	⇒	이상적임

그리고 아무리 예산을 정확하게 수립하였다 하더라도 활동이나 사업을 진행하는 과정에서 계획에 따라 적절히 관리하지 않으면 아무런 효과가 없다. 즉 아무리 좋은 계획도 실천하지 않으면 되지 않듯이 예산 또한 적절한 관리가 필요하다. 이는 좁게는 개인의 생활비나 용돈 관리에서부터 크게는 사업, 기업 등의 예산관리까지 모두 마찬가지이며, 실행과정에서 적절히 예산을 통제해 주는 것이 필수적이라고 할 수 있다.

이처럼 예산관리는 활동이나 사업에 소요되는 비용을 산정하고, 예산을 편성하는 것뿐만 아니라 예산을 통제하는 것 모두를 포함한다고 할 수 있다. 예산을 수립하고 집행하는 모든 일을 예산관리라고 할 수 있다.



현대 직장인이나 모든 사람에게 이와 같은 예산관리능력은 필수적이라고 할 수 있다. 사사롭게는 개인의 생활과 경쟁력에 영향을 미칠 수 있으며, 크게는 팀, 기업, 국가의 경쟁력에 영향을 미칠 수 있기 때문이다.





## 예산을 구성하는 요소

A씨는 총무팀의 예산담당 직원이다. 업무를 수행하기 전에 얼마만큼의 예산이 필요한지 미리 계획하고 실행에 옮기는 일을 한다. 하지만, 계획과 실재가 꼭 일치하지는 않아 어려움을 겪고 있다. 이는 예산의 구성요소에 대한 정확한 이해 부족과 적절한 예측을 하지 못한 결과라고 할 수 있다. 예산에는 어떠한 요소들로 구성되어 있고, 정확히 예측하기 위해서는 어떻게 계획을 세워야 하는지 알아보자.

사람들을 어떤 활동을 하기에 앞서 얼마만큼의 돈이 소요될지를 미리 계획하고 실행에 옮기려 한다. 하지만 계획과 실재가 꼭 일치하지는 않는다. 실제 생각지도 못한 것에 돈이 필요한 경우가 있다. 이러한 경우 전체 예산 계획이 모두 바뀌게 되어 혼란을 겪을 수 있다. 이는 예산의 구성요소에 대한 정확한 이해가 부족한 결과라고 할 수 있다.



## 사례



### 생각하지도 못했던 돈



기업의 기획팀에 근무하는 A씨는 근로자들의 업무 향상 방안을 마련하는 프로젝트를 맡게 되어 프로젝트 팀장으로서 프로젝트 수행에 필요한 예산 수립을 담당해야 했다. A씨는 프로젝트 수행 과정을 계획하고 과정별로 소요되는 비용을 산출하여 예산을 수립하였다. 이후 본격적으로 프로젝트를 시작하여 순조롭게 진행하고 있었다. 이렇게 진행된 프로젝트의 결과(안)가 나올 때쯤, 프로젝트 팀원 회의에서 결과에 대한 전문가의 타당성 검토를 받는 것이 좋겠다는 의견이 나왔다. 그리하여 전문가를 초빙해 결과에 대한 타당성을 검토 받는 워크숍을 진행하였다.

그런데 타당성 검토를 도와준 전문가에게 수당을 주려고 하였지만 문제가 발생하였다. 프로젝트 계획 단계에서 제출한 예산에 전문가 수당을 책정하지 않았기 때문이다. 또한 다른 항목에서 조절을 하려 하였지만 이 역시 어려운 상황이었다. 전문가 수당을 지불하기 위한 방안을 계속해서 찾아봤지만 해결되지 않았다.

결국 A씨는 평소 친분이 있던 전문가들에게 사정을 설명하고 양해를 구하였다. 대신, 개인적으로 부담하여 전문가들에게 수당을 지불하여 그 일을 무마할 수 있었다.



활동



다음 예문에 제시된 행사를 진행하고자 한다. 행사에 필요한 비용 항목과 그 근거를 작성해 보자.

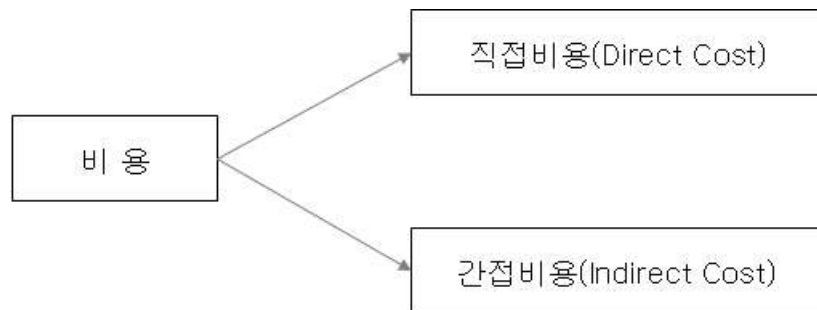
※ 행사명 : 단합대회 ※ 소속 : 서울 OO기업 기획부 ※ 일정 : 1박 2일 ※ 장소 : 강원도 홍천	※ 단합대회 내용 1. 팔봉산 등산 2. 춘천 소양강 답사 3. 체육대회(피구, 족구) 4. 자유 대화 등
---	---

비용 항목		항목의 근거
① _____	→	① _____
② _____	→	② _____
③ _____	→	③ _____
④ _____	→	④ _____
⑤ _____	→	⑤ _____
⑥ _____	→	⑥ _____
⑦ _____	→	⑦ _____
⑧ _____	→	⑧ _____
⑨ _____	→	⑨ _____
⑩ _____	→	⑩ _____

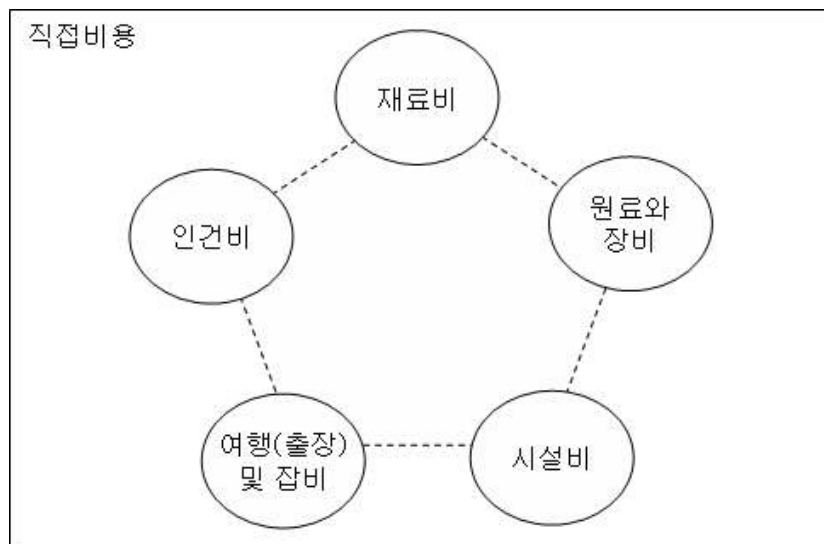


## 내용

어떤 활동이나 사업의 비용을 추정하거나 예산을 잡는 작업은 결코 생각하는 것만큼 쉽지 않다. 무엇보다 추정해야 할 매우 많은 유형의 비용이 존재하기 때문이다. 그리고 이러한 예산의 구성요소는 일반적으로 비목과 세목으로 구분할 수 있으며, 비목은 예산을 구성하는 모든 원가의 속성을 파악하여 유사한 군별로 묶어 표현한 대분류 원가항목으로 직접비용과 간접비용으로 구분된다. 세목은 비목의 구성요소를 비교적 상세하게 표현한 중분류 원가항목이다. 직접비용과 간접비용에 대한 이해는 매우 중요한 것이어서 자세히 살펴봐야 한다.



직접비용(Direct Cost)은 간접비용에 상대되는 용어로서, 제품 생산 또는 서비스를 창출하기 위해 직접 소비된 것으로 여겨지는 비용을 말한다. 이러한 직접비용은 재료비, 원료와 장비, 시설비, 인건비 등으로 구분된다. 다음은 직업생활에서 일반적으로 소요되는 직접비의 항목을 나타낸 것이다.



- 재료비: 제품의 제조를 위하여 구매된 재료에 대하여 지출한 비용
- 원료와 장비: 제품을 제조하는 과정에서 소모된 원료나 필요한 장비에 지출한 비용. 이 비용에는 실제 구매된 비용이나 혹은 임대한 비용을 모두 포함
- 시설비: 제품을 효과적으로 제조하기 위한 목적으로 건설되거나 구매된 시설에 지출한 비용
- 여행(출장) 및 잡비: 제품 생산 또는 서비스를 창출하기 위해 출장이나 타 지역으로의 이동이 필요한 경우와 기타 과제 수행 상에서 발생하는 다양한 비용을 포함
- 인건비: 제품 생산 또는 서비스 창출을 위한 업무를 수행하는 사람들에게 지급되는 비용. 계약에 의해 고용된 외부 인력에 대한 비용도 인건비에 포함. 일반적으로 인건비는 전체 비용 중 가장 큰 비중을 차지

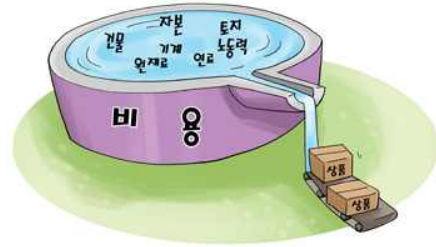
반면 간접비용(Indirect Cost)은 제품을 생산하거나 서비스를 창출하기 위해 소비된 비용 중에서 직접비용을 제외한 비용으로, 제품 생산에 직접 관련되지 않은 비용을 말한다. 간접비용은 과제에 따라 매우 다양하며, 과제가 수행되는 상황에 따라서도 다양하게 나타날 수 있다. 많은 사람들이 이처럼 간접비용을 정확하게 예측하지 못해 어려움을 겪는 경우가 많다. 간접비용의 예로는 보험료, 건물관리비, 광고비, 통신비, 사무비품비, 각종 공과금 등을 들 수 있다.

이러한 예산의 구성요소를 바탕으로 예산서를 작성할 수 있다. 예산서는 계획된 일의 목표 달성을 위해서도 필요하지만, 사업 및 프로젝트 수주 시 중요한 평가항목 중 하나이다. 기본 예산서의 예시는 다음과 같다.

프로젝트 예산서<예시>		
비 목	금 액	세 목
1 인건비	25,800,000	① 인건비(5명) ○프로젝트 책임자(1명) 2,500,000원×6월×1명 = 15,000,000원 ○프로젝트 조원(4명) 1,800,000원×6월×4명 = 10,800,000원
2 직접비	16,920,000	[ ②- 1 장비 및 재료비] ○ 분석프로그램 구입비 = 3,000,000원 ○ 컴퓨터 구입비 = 2,000,000원 ○ 시제품 제작비 = 5,000,000원 [ ②- 2 프로젝트 활동비] ○ 기술정보활동비 = 2,720,000원

프로젝트 예산서<예시>		
비 목	금 액	세 목
		○ 유인물 및 보고서 인쇄비 = 600,000원 - 50,000원×12개월= 600,000원
		○ 조사비 = 1,000,000원 - 인터뷰 사례비 : 30,000원×20명 = 600,000원 - 인터뷰 경비 : 20,000원×20명 = 400,000원
		[ ②- 3 프로젝트 추진비]
		○ 여비(국내 여비) = 1,000,000원
		○ 회의비 = 1,000,000원 ○ 사무용품 구입 및 기타잡비 = 600,000원
3 간접비	5,456,000	○ 일반관리비 = 5,456,000원
계(1+2+3)	48,176,000	

이러한 비용의 구성은 개인의 생활비나 용돈의 지출에 있어서도 똑같이 적용된다. 자신의 의식주에 직접적으로 필요한 비용은 직접비용과 관계가 있으며, 세금, 보험료 등은 간접적인 비용에 해당된다. 이렇게 지출되는 비용을 적절히 예측하여 계획을 세우고, 이를 관리하는 것은 매우 중요하다.





### 효과적인 예산수립과 집행

중소기업의 K대리는 예산을 수립해 오라는 지시를 받았다. K대리는 지금까지 예산을 수립해 본 적이 한 번도 없어서 예산을 수립하면서 많은 어려움을 겪었다. 예산 수립 방법에는 어떠한 것이 있는지, 효과적으로 수립하는 방법은 무엇인지, 또한 수립된 예산을 효과적으로 집행하는 방법은 무엇인지 알아보자.

많은 사람들이 예산을 수립할 때 자신이 알고 있는 항목에 대해 먼저 비용을 배정한 후 다른 항목을 찾는 경우가 있다. 하지만 이러한 경우 대부분 기존에 산정한 비용에 계속 수정을 하여 사용할 것이다. 이는 예산을 수립하기 위한 적절한 방법을 활용하지 않았기 때문이다. 또한, 예산을 잘 수립했다고 해서 예산을 잘 관리하는 것은 아니다. 아무리 계획이 좋아도 수행과정에서 이를 지키지 않으면 계획은 무용지물이 된다. 예산 역시 집행과정에서 효과적으로 관리하는 것이 매우 중요하다.



### 사례



#### 예산 짜기 힘드네...



한 중소기업의 K대리는 팀장으로부터 팀의 핵심 사업인 로봇 청소기 개발 사업의 예산을 수립해 오라는 지시를 받았다. 예산 수립의 기한은 3일이었다. K대리는 지금까지 예산을 수립해 본 적이 한 번도 없어서 어떻게 해야 할지 망설이고 있었다.

고민만 하면서 시간이 지나자, 일단 필요한 것을 먼저 책정해 보자고 마음을 먹었다. 예산의 큰 부분인 연구개발비와 재료비 등을 중심으로 예산을 편성한 다음, 필요한 항목을 찾아서 넣겠다는 생각이었다.

하지만 사업을 위한 활동들이 하나씩 하나씩 늘어나면서 기존에 편성한 예산을 수정하게 되자 점점 혼란스러워졌다. 시간은 계속 흘러갔고, 예산서를 제출하기로 한 날이 다가왔다.

K대리는 미완성된 예산서를 팀장에게 보고할 수밖에 없었고, 이를 본 팀장은 K대리에게 한 마디 말을 건넸다. “자네 사업 수행에 필요한 예산 항목도 다 만들지 못했는데, 이 액수는 어떻게 나온 건가?”



## 활동



아래의 설명은 친구가 원하는 생일파티의 이미지이다. 이 친구의 요구에 따라 생일파티 계획과 예산을 아래 예산서에 맞춰 세워 보자.



나는 생일날 깜짝 파티를 선물로 받았으면 좋겠어. 풍선이나 다양한 장식으로 아기자기하게 꾸며진 장소에서 케이크에 촛불을 켜놓고 친구들이 나를 기다리는 거야. 테이블에는 나눠 먹을 수 있는 다과들과 샴페인이 있는 거지. 그리고 선물은 커다란 곰 인형을 받았으면 좋겠어. 크.. 그렇게 준비된 자리에 내가 나타나면 사방에서 폭죽이 터지고, 친구들이 생일 축하 노래를 불러주는 것이지.

그리고 나서는 뭐. 친구들과 재미있는 게임도 하면서 즐겁게 보냈으면 좋겠어. 너무 큰 꿈을 가지고 있는 건가??? ㅋㅋ. 뭐 꿈이라도 좋다.^^

비 목	금 액	세 목
1 인건비		
2 직접비		
3 간접비		
계(1+2+3)		



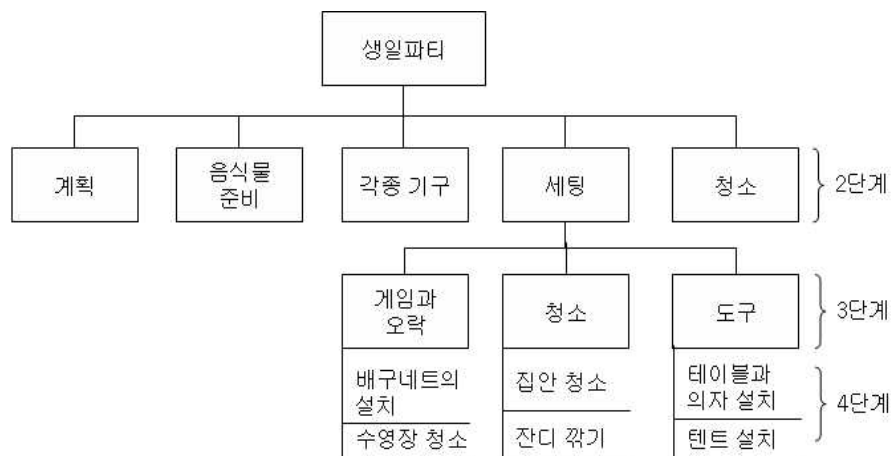
## 내용

예산 관리 절차에서 우선 단계는 업무를 추진하는 과정에서 예산이 필요한 모든 활동을 도출하는 것이다. 예산을 수립하는 경우 계속해서 추가되는 항목으로 인해 어려움을 겪을 수 있기 때문에 예산을 배정하기 전에 예산 범위 내에서 수행해야 하는 활동과 소요될 것으로 예상되는 예산을 정리할 필요가 있다.

다음 단계는 활동별로 예산 지출 규모를 확인하고 우선적으로 추진해야 하는 활동을 선정하는 작업이다. 배정된 예산으로 모든 업무를 수행할 수는 없기 때문에 우선순위를 배정함으로써 예산이 우선적으로 들어갈 활동을 도출해야 한다. 이런 과정을 거친 후에는 우선순위가 높은 활동부터 적절하게 예산을 배정하고 실제 예산을 사용하는 것이 바람직하다. 그림은 이러한 예산수립의 절차를 나타낸 것이다.



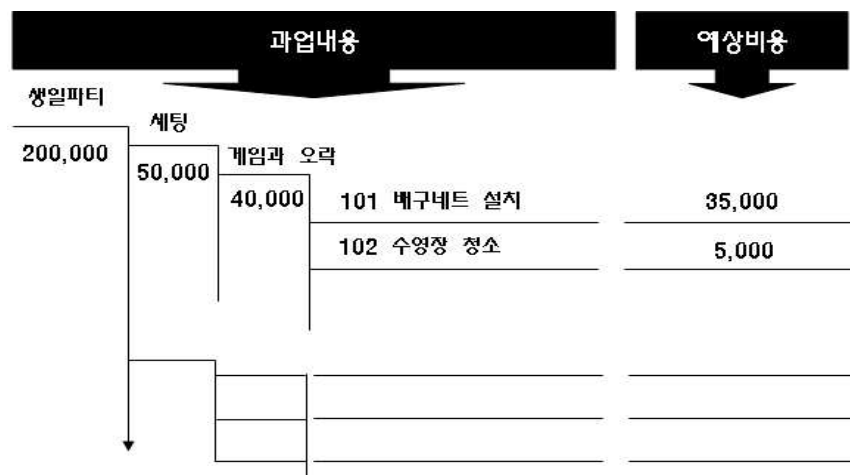
과제 수행에 필요한 활동을 구명할 때 과업세부도를 활용하는 것이 효과적이라고 할 수 있다. 과업세부도는 과제 및 활동 계획을 수립할 때 가장 기본적인 수단으로 활용되는 그래프로, 필요한 모든 일들을 중요한 범주에 따라 체계화하여 구분해 놓은 것이다. 이 과업세부도는 구체성에 따라 2단계, 3단계, 4단계 등으로 구분할 수 있다. 앞서 활동의 주제인 생일 파티를 과업세부도를 통해 살펴보면 다음 그림과 같이 나올 수 있다.





필요한 활동이 모두 구명되면 활동에 대한 우선순위를 결정해야 한다. 경우에 따라 과제를 수행하기 위해 필요한 모든 활동이나 과업을 수행하기 어려울 수 있으며, 이런 경우 상대적인 중요도를 고려하여 우선순위를 반영하는 것이 효과적이다. 과제에서 핵심적인 활동과 부수적인 활동을 고려하여, 예산 여건이 되지 않는 경우 핵심활동 위주로 예산을 편성해야 할 것이다.

마지막은 활동에 대한 예산을 배정하는 단계인데, 이때는 과업세부도와 예산을 매치시키는 것이 효과적이다. 과업세부도와 비용을 매치시킨 그림은 다음과 같다.



이는 과업세부도를 활용함으로써 과제에 필요한 활동이나 과업을 파악할 수 있고, 이를 비용과 매치시켜 놓음으로써 어떤 항목에 얼마만큼의 비용이 소요되는지를 정확하게 파악할 수 있기 때문이다. 또한 과제 수행에 필요한 예산 항목을 빠뜨리지 않고 확인할 수 있으며, 이러한 항목을 통해 전체 예산을 정확하게 분배할 수 있다는 장점이 있다. 하지만 이러한 과정을 거치더라도 과제를 수행하다보면 예상외의 비용이 발생하기 마련이다. 이러한 경우를 대비할 수 있는 항목을 마련해 두는 것 또한 효과적이라고 할 수 있다. 마지막으로 직장에서의 사업과 같은 큰 단위의 예산을 수립하고자 할 때, 기관의 규정을 잘 확인해야 한다. 각 기관마다 과제의 예산에 대한 규정을 수립하고 있는 경우가 있으므로, 이를 잘 파악하여 예산 수립에 반드시 반영해야 할 것이다.

예산에 대한 계획을 제대로 세워놓았지만, 실제 집행하는 과정에서 이를 적절히 관리하지 못하여 곤란을 겪은 사람들이 많을 것이다. 이를 방지하려면 예산 관리 과정에서 예산을 얼마나 사용했는지 수시로 점검하는 것이 필요하다.

이는 사업체의 예산 같은 큰 단위만이 해당되는 것이 아니라 직장인의 월급이나 용돈 등 개인적인 단위에서도 마찬가지이다. 수기(手記)로 혹은 컴퓨터나 스마트기기의 앱을 이용하

여 가계부를 작성해 생활비를 관리할 수도 있다. 가계부는 정해진 한 달 생활비에서 자신이 지출하는 항목은 어떤 것이 있으며, 얼마만큼의 금액을 지출하는지를 매일 기록함으로써 자신의 생활비 지출을 적절하게 관리해 주는 역할을 한다. 일반적으로 다음과 같은 형태를 갖춘 가계부를 많이 활용한다.

일자	내역	수입	지출(원)	잔액(원)
1	월급	2,500,000		
2	주간 식비		300,000	2,200,000
3				
합계				

이러한 가계부를 통해 효과적으로 관리하기 위해서는 명심해야 할 것은 ① 하루도 빠뜨리지 말자 ② 단돈 10원이라도 정확하게 기록하자 ③ 지출하기 전에 먼저 예정 지출액을 계산하자 ④ 지출 후 지출액을 예산과 비교 검토한 후에 차액을 파악하여 차후의 예산 설정에 참고하자 ⑤ 후회되는 지출항목은 실수를 반복하지 않도록 눈에 잘 띄게 표시하자 등을 들 수 있다.

요즈음은 쉽고 간편한 가계부 프로그램이나 앱이 개발되어 컴퓨터나 스마트폰, 태블릿 PC를 이용해 편하게 이용할 수도 있다.

직장에서의 과제나 프로젝트 수행에 필요한 예산을 관리하기 위해서도 예산 사용을 얼마만큼 했는지 알아볼 수 있도록 수시로 정리하는 것이 필요하다. 관리자는 월 단위로 실행예산 대비 사용실적에 대한 워크시트를 작성함으로써 예산을 관리할 수 있다. 이러한 시트를 예산 집행 실적이라고 할 수 있으며, 그 양식은 저마다 다양하게 사용할 수 있지만 대표적인 예로 다음과 같이 작성할 수 있다.

예산 집행 실적						
항목	배정액	당월 지출액	누적 지출액	잔액	사용률(%)	비고
합계						

예산 편성 항목과 항목별 배정액을 작성하고, 해당 항목에 대한 당월 지출액, 누적 지출액을 작성한다. 그리고 잔액은 '배정액 - 누적 지출액'을 적고, 사용률은 '누적 지출액/배정액 × 100'을 작성한다. 비교에는 어떠한 목적으로 사용했는지에 대한 정보를 기입한다. 이러한 예산 집행 실적을 작성하게 되면, 항목의 예산이 어느 정도 남아 있으며, 앞으로 얼마나 사용할 수 있는지를 파악할 수 있다. 이를 하지 않고 자유롭게 예산을 집행하게 된다면, 예산 항목의 지출이 초과되어 곤란함을 겪을 수 있다.

기관에 따라 항목별 예산의 이동이 자유로운 곳도 있지만 이를 20%, 혹은 다양한 기준으로 제한한 경우도 있을 것이다. 이런 경우 큰 문제가 될 수 있으므로 예산 집행 실적을 작성하며 관리하는 것이 효과적이라고 할 수 있다.

이처럼 예산 계획에 차질이 없도록 집행하기 위해서는 무엇보다 예산 집행 내역과 계획을 지속적으로 비교·검토하는 것이 중요하다. 예산 집행에 대한 지속적인 관심 없이는 아무런 일도 계획대로 이룰 수 없기 때문이다. 또한 위에서 제시한 다양한 방법을 숙지하여 활용하면 효과적인 예산관리를 할 수 있다.



## 학습정리

1. 예산은 필요한 비용을 미리 헤아려 계산하는 것 또는 그 비용을 의미한다. 하지만 대부분 하나의 사업이나 활동에 정해진 예산 범위가 있으며, 따라서 예산계획을 잘 세우고 적절히 관리하는 것은 매우 중요하다.
2. 기업에서 개발 사업과 관련된 예산을 책정할 때 개발 책정 비용을 실제보다 높게 책정하면 경쟁력을 잃어버리게 되고, 반대로 낮게 책정하면 개발 자체가 이익을 주는 것이 아니라 오히려 적자가 나는 경우가 발생할 수 있다. 따라서 실제비용과 가장 비슷하게 책정하는 것이 바람직하다.
3. 예산관리는 활동이나 사업에 소요되는 비용을 산정하고 예산을 편성하는 것뿐만 아니라, 예산을 통제하는 것을 모두 포함하는 과정이라고 할 수 있다.
4. 예산을 세울 때 고려해야 하는 것 중 비용은 일반적으로 직접비용과 간접비용으로 구분된다. 직접비용은 제품 또는 서비스를 창출하기 위해 직접 소요되는 비용으로 재료비, 원료와 장비, 시설비, 여행(출장) 및 잡비, 인건비 등을 포함한다. 간접비용은 생산에 직접 관련되지 않는 비용으로 보험료, 건물관리비, 광고비, 통신비 등을 포함한다.
5. 효과적으로 예산을 수립하기 위해서는 ① 필요한 과업 및 활동 구명, ② 우선순위 결정, ③ 예산 배정의 단계를 거쳐야 한다. 또한 과업세부도를 활용하여 과업을 구명하고 예산을 비교함으로써 효과적으로 예산을 수립할 수 있다.
6. 효과적으로 예산을 관리하기 위해서는 예산 집행 과정에 대한 관리가 중요하다. 개인 차원에서는 가계부 등을 작성해 관리할 수 있으며, 프로젝트나 과제와 같은 경우 예산 집행 실적을 워크시트로 작성하면 효과적인 예산관리가 될 수 있다.
7. 예산관리를 효과적으로 하기 위해서는 무엇보다 예산의 계획 및 집행에 대한 지속적인 관심이 중요하며, 또한 자신만의 예산관리 노하우를 개발하는 것도 효과적이라고 할 수 있다.



## 학습모듈 E-2-다

### 물적자원관리능력

물적자원관리능력은 직업생활에서 필요한 물적자원을 확인하고 사용할 수 있는 물적자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지에 대한 계획을 수립한 뒤 이에 따라 물적자원을 효율적으로 활용하여 관리하는 능력을 의미한다. 산업의 고도화와 함께 매우 다양한 물적자원들이 활용되고 있으며, 이를 필요한 시기와 장소에 적절히 활용하는 것은 매우 중요하다.

#### 학습목표

##### 일반 목표

직업생활에서 필요한 물적자원을 확인하고 확보하여 업무 수행에 이를 할당하는 능력을 기를 수 있다.

##### 세부 목표

1. 물적자원의 종류와 관리의 중요성을 설명할 수 있다.
2. 물적자원 활용의 방해 요인을 설명할 수 있다.
3. 효과적인 물적자원관리 과정을 설명할 수 있다.
4. 다양한 기법을 활용하여 물적자원을 관리할 수 있다.

#### 주요용어



물적자원  
물적자원관리

방해 요인  
바코드 원리

물적자원관리

## 학습활동



### 물적자원의 개념

워크숍 행사 진행을 담당하게 된 M씨는 행사에 필요한 것들을 정리해 봤다. 워크숍을 위해서는 장소, 기자재, 다과 등 무척 많은 것이 필요하였다. 이와 같이 직업생활 중 업무를 추진할 때 매우 많은 종류의 물적자원이 활용된다. 그렇다면 물적자원에는 어떤 종류가 있으며, 물적자원이 왜 중요한지 알아보자.

모든 자원이 마찬가지로겠지만 물적자원의 경우 적재적소에서 활용되어야 그 가치가 나타난다. 정말 필요한 시기에 물적자원을 확보하지 못하면 사업이나 활동에 큰 차질을 빚게 마련이다.



### 사례



### 정리만 잘해도 인생이 바뀐다

“한때는 나도 정리 못했던 사람”

정리컨설턴트 윤○○ 대표. 지금은 정리의 달인이라는 얘기를 듣지만 사회 초년생 시절, 그는 어지간히 정리를 못하던 사람이었다고 한다. 그런 그가 어떻게 정리컨설턴트가 됐을까?

“직장생활을 시작하기 전에는 저도 정리에 대한 개념이 없었어요. 정리를 못했다가 보다 정리의 필요성을 느끼지 못했죠. 직장을 다니면서 비로소 정리가 절실했어요. 제한된 시간 안에 원하는 성과를 내야 하는데, 성과가 나오지 않으니 매일 밤을 샜지요. 동료들이 출근해서 저에게 건네는 아침인사는 “또 밤 샜어?”였어요.

일을 더 잘하고 싶고, 빨리 경험을 쌓아서 내 사업을 하고 싶은데 성과를 내려면 현실적으로 해결해야 할 일이 참 많았어요. 보고서도 작성해야 하고, 영업도 해야 하고, 시간관리도 해야 하고…. 그런 업무 노하우를 하나씩 축적하다 보니 결국 그것들이 ‘정리’라는 하나의 키워드로 귀결되더라고요.”

대부분 ‘정리’라고 하면 사용하지 않는 물건 버리기, 수납 아이디어로 공간 정리하기 정도를 떠올린다. 하지만 윤 대표는 그러한 정리에 대한 인식 자체를 바꿀 필요가 있

(사례 계속)

다고 말한다. 그에게 정리는 단순히 수납과 공간 정리가 아니라 인생의 질서를 만드는 행위이다. 원하는 인생을 살고 싶다면 먼저 공간과 시간, 인맥을 정리해야 한다는 것이 그의 주장이다. <중략>

“그 사람이 가진 물건을 보면 그 사람이 어떤 사람인지 알 수 있습니다. 과거를 알 수 있고, 현재를 알 수 있고, 심지어 미래까지 읽을 수 있어요. 한 사람의 인생은 그가 살고 있는 공간과 사용하고 있는 물건이 결정하기 때문이죠. 대부분의 사람들은 자신이 살고 있는 주거 공간과 사무실에 만족을 못해요. 왜 그럴까요? 그 공간에 있는 물건이 문제고, 그 공간을 사용하는 사람이 문제고, 그 사람이 쓰는 시간이 문제이기 때문입니다.”

회사도 마찬가지다. 사무실의 구조와 자리 배치, 동선 등 업무 공간을 적절하게 정리하면 직원들의 근무 만족도와 생산성을 높일 수 있고, 무엇보다 불필요하게 누수되는 제반 비용을 줄일 수 있다.

“많은 사람들이 정리되지 않은 삶 때문에 스트레스를 받으면서도 환경 탓, 사람 탓만 하며 만족스럽지 않은 삶을 계속 살아갑니다. 하지만 현재의 삶에 만족하지 못하는 이유가 지금 쓰고 있는 낡은 물건들, 정리되지 않은 공간, 불필요하게 흘려버리는 시간 때문이라는 것을 알게 되면 그때부터 삶이 변하기 시작합니다. 정리하는 데 하루 15분이면 충분합니다.”

출처: 브레인월드미디어, 2012.08.28.

<http://www.brainmedia.co.kr/brainWorldMedia/ContentView.aspx?contIdx=9869>



## 활동



다음에 제시한 물건을 소유하고 있는지, 소유하고 있다면 어디에 보관하고 있는지를 구체적으로 작성하시오.

물건 목록	소유 여부(✓)			보관 장소(소유에 체크한 항목)
	소유	미소유	모름	
1) 영어사전	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2) 스마트폰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3) USB 저장장치	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4) 노트북	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5) 시계	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6) 카메라	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7) 미술용 붓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8) 리코더	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9) 자전거	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10) 실습 도구	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11) 실습복	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12) 배드민턴라켓	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13) 망원경	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14) 인라인스케이트	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15) 축구공	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16) 축구화	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17) 배구공	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	





## 내용

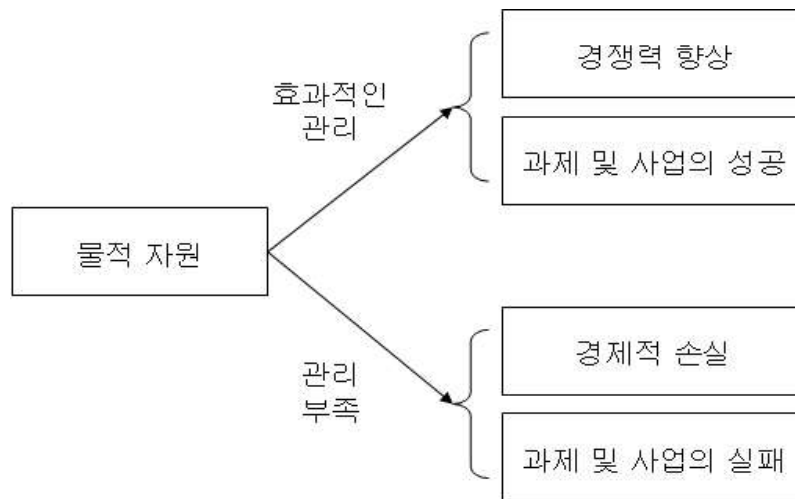
인간은 약한 신체적 특성을 보완하기 위하여 자연에 존재하는 자원들을 활용하기 때문에 인간의 활동에는 많은 물적자원이 수반되기 마련이다. 우리가 활용할 수 있는 물적자원은 매우 다양하며, 세상에 존재하는 모든 물체는 이에 포함된다. 물적자원은 크게 자연자원과 인공자원으로 나눌 수 있다.

자연자원은 자연 상태에 있는 그대로의 자원을 말하는 것으로 석유, 석탄, 나무 등을 가리킨다. 반면 인공자원은 사람들이 인위적으로 가공하여 만든 물적자원으로 시설이나 장비 등이 포함된다고 할 수 있다.

자연자원	인공자원
석탄 석유 등 자연 상태 그대로의 자원	시설 및 장비 등 인위적으로 가공한 자원
 	 

이러한 물적자원을 얼마나 확보하고 활용할 수 있느냐가 큰 경쟁력이 된다. 국가도 자국에서 생산되지 않는 물품이 있으면 다른 나라로부터 수입을 하게 되고, 이로 인해 양국 간의 교류에서 비교우위가 가려지게 된다. 이러한 상황에서 자신이 보유하고 있는 자원을 얼마나 잘 관리하고 활용하느냐 등 물적자원관리는 매우 중요하다고 할 수 있다.

누구나 한 번쯤은 자신이 필요한 물건이 없어서 어려움을 겪은 경험이 있을 것이다. 필요한 물건이 항상 대기하고 있는 것이 아니기 때문이다. 또한 이미 보유하고 있는 물건을 관리하지 않아 분실 및 훼손되었을 경우 같은 물건을 다시 구입해야 하기 때문에 경제적 손실뿐 아니라 더 나아가 과제나 사업의 실패를 부를 수 있다.



긴급하거나 위험한 상황에서는 더욱 큰 손실을 초래할 수 있다. 최근 기상이변으로 인하여 산사태, 침수, 폭설 등의 많은 피해들이 빈번히 발생하고 있다. 하지만 복구 작업이 신속하게 이뤄지지 않아 추가적인 피해가 발생하는 경우가 많다. 이는 복구 작업에 필요한 장비가 부족하거나 관리가 제대로 되지 않는 이유 등으로 발생할 수 있다. 이처럼 정말 필요한 상황에 적절한 물적자원 공급이 되지 않는다면 그로 인한 손실은 말로 표현할 수 없을 것이다.

또한 개인에게도 물적자원의 관리는 매우 중요하다. 자신이 보유하고 있는 물적자원을 잘 관리한다면, 꼭 필요한 상황에서 이를 활용할 수 있을 것이다. 하지만 그렇지 않다면 필요한 활동을 하지 못하고, 물적자원을 확보하는 데 많은 시간을 보내게 될 것이다. 따라서 개인 및 조직에 필요한 물적자원을 확보하고, 적절히 관리하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다.



## 물적자원 활용의 방해요인

중소기업을 운영하는 P사장은 매년 많은 물건을 사들이지만, 그 중에는 사용하지 않는 물건이 많다. 또 막상 물건이 필요할 때는 어디에 보관하고 있는지 몰라서 사용하지 못하는 경우도 있고, 관리가 소홀해 분실된 경우도 많다. 이러한 이유 이외에도 자신이 보유하고 있는 물적자원을 제대로 활용할 수 없게 되는 경우가 많이 있는데, 과연 어떠한 이유가 있는지 살펴보자.

많은 사람들은 자신이 보유하고 있는 물적자원을 활용할 수 없었던 경험을 가지고 있다. 이처럼 물적자원의 활용을 방해하는 요인은 다양한 측면에서 발견할 수 있다.



## 사례



### 공공장소 ‘자동심장충격기’ 하술... 경기도 내 3대 중 1대 고장

급성심정지 환자의 생명을 구하기 위해 공공장소에 설치된 자동심장충격기(AED) 3대 중 1대가 고장이 난 채 방치된 것으로 확인됐다. AED는 심정지 증상 발생 초기에 환자의 생존율을 50%까지 끌어올려, 공공장소 설치가 의무화돼 있다.

경기도는 시민감사관 29명과 함께 지난달 1~19일 도내 AED 의무설치 기관 479곳(2142대)을 감사한 결과, 155곳(32.4%)에서 761대가 작동 불량으로 나타났다고 밝혔다.

특히 적발된 155곳에 설치된 AED는 모두 1020대로 보유기기의 74.6%가 고장이 난 상태였다. 도에 따르면 현재 도내 2908곳의 의무설치기관에 5187대의 AED가 설치돼 있다.

이번 감사에선 관리가 취약할 것으로 예상되는 공동주택 600가구 이하 321곳(558대)에 대해선 전수조사, 5대 이상을 보유한 600가구 초과 공동주택 145곳(1555대)에 대해서는 표본조사를 했다. 또 철도역사·여객자동차터미널·항만 등 다중이용시설 13곳 29대는 전수조사했다.

조사에선 AED 정상 작동 여부, 배터리·패드 유효기간 준수 여부, 설치 장소의 적정성 등을 살펴보았다. 장비 미작동 외에 배터리 및 패드 유효기한 경과, 위치안내 표시부 적정, 관리자 미표시 등 경미한 위반사항까지 합치면 모두 394곳(검사 대상의 82.3%)에서 1835대가 부적합한 것으로 파악됐다. 도는 시·군 보건소에 위반사항을 시정 및 권고 조치하고 보건복지부에 법령 지침 개정을 건의하기로 했다.

(사례 계속)

AED는 급성심정지 환자에게 ‘골든타임’(4분 이내)에 사용할 경우 생존율을 30~50% 높일 수 있는 의료기기다. 2007년 ‘응급의료에 관한 법률(시행규칙 제38조의 2)’ 제정으로 500가구 이상의 공공주택 외에 공공의료기관, 구급차, 여객항공기 및 공항 등 사람들의 이동이 많고 빠른 시간 내에 접근할 수 있는 장소에 설치가 의무화됐다.

출처: 세계일보, 2020.07.01.

<http://www.segye.com/newsView/20200701516866>



## 활동



여러분이 보유하고 있는 물건 가운데 현재 거의 사용하지 않는 물건을 확인하여 아래 목록표에 나열하고, 향후 활용 계획 및 처리 방안을 작성하시오.

물건 목록		향후 활용 여부(√)		처리 계획(미활용의 경우)
		활용	미활용	
가전제품		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
의류		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
기타		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



## 내용

물적자원을 적절하게 이용하지 못하는 데에는 다양한 원인이 있을 수 있다. 그 중에서 보유하고 있던 물적자원을 적절하게 활용하지 못하게 하는 방해 요인은 3가지 유형으로 살펴볼 수 있다. 보관 장소를 파악하지 못하는 경우, 물품이 훼손된 경우, 물품을 분실한 경우가 이에 해당된다.

### ◆ 보관 장소를 파악하지 못하는 경우

이는 일반적으로 사람들이 많이 저지르는 실수 중 하나이다. 사람들은 한 번 활용한 물건을 앞으로 다시 활용할 것이라는 생각 없이 아무 곳이나 놓아두는 경향이 있다. 그렇게 정리하지 않고 아무렇게나 물품을 보관하게 되면, 추후에 그 물건이 필요할 때 찾기 어려워진다. 또한 물적자원이 필요한 상황에서 제때 공급을 하지 못하고 시간을 지체하면 아무런 효과도 거둘 수 없게 된다.



### ◆ 훼손된 경우

물적자원은 무한정 계속해서 사용할 수 없다. 사용할 수 있는 기간이 대부분 한정되어 있기 때문이다. 그래서 우리는 보유하고 있는 물건을 적절히 관리하여 고장 나거나 훼손되지 않도록 해야 한다.

기업에서 물품을 제조할 때 필요한 물품을 보유하고 있다면 그 물품에 대한 별도의 구입 예산은 배정하지 않을 것이다. 하지만 막상 그 물품을 활용하고자 찾았을 때 훼손되어 쓸 수 없다면 난관에 봉착하게 된다. 제대로 관리만 되었더라면 새로 구입해야 하는 경제적 손실은 없을 것이다.



### ◆ 분실한 경우

기존에 보유하고 있던 물적자원을 분실한 경우는 보관 장소를 파악하지 못한 경우와 비슷하다고 할 수 있다. 하지만 분실한 경우는 다시 구입하지 않으면 활용할 수 없지만, 단지 보관 장소를 파악하지 못한 경우는 물품의 위치를 파악한다면 향후에 다시 활용할 수 있다는 차이가 있다.

물품을 분실하는 것은 훼손된 경우와 마찬가지로 다시 그 물품을 구입해야 하므로 경제적 손실을 가져올 수 있다. 경우에 따라 동일한 물품이 시중에서 팔지 않는 경우도 있을 수 있기 때문에 되도록 분실하는 경우를 막아야 하겠다.



그 외 물적자원에 대한 관리가 소홀하게 되는 경우는 분명한 목적 없이 물건을 구입했을 때 발생할 수 있다. 업무를 수행하는 데 정말 필요하여 구입한 물품은 활용도가 높아서 평상시 관리에 좀 더 신경을 쓰지만, 그렇지 않은 경우에는 관리에 소홀해지기 마련이다.

따라서 물적자원의 경우 구입 과정에서 활용 및 구입 목적을 명확하게 하는 것이 필요하다. 또한 구입한 물품을 분실 및 훼손되지 않게 관리하고 적절한 장소에 보관하여 물품이 필요할 때 적재적소에 활용될 수 있도록 하는 것이 중요하다.



### 효과적인 물적자원관리 과정과 기법

작은 건축업을 하는 K 사장은 필요한 물품을 찾을 때마다 사무실을 난장판을 만들어 놓는다. 며칠 후에 같은 물건을 찾으려고 해도 똑같은 상황이 발생한다. 이는 K 사장이 물건 정리를 잘 하지 못하기 때문이다. 물건을 정리할 때는 적절한 과정을 거쳐야 하는데, 어떻게 물적자원을 체계적으로 관리할 수 있는지, 물적자원이 많을 경우 어떻게 효과적으로 정리하고 관리할 수 있는지 알아보자.

많은 사람들은 자신의 물품을 정리하여 관리해 본 경험이 있을 것이다. 이와 같은 물적자원관리 활동은 생각보다 쉬운 일이 아니다. 적절한 과정을 거쳐서 물적자원을 관리하지 않으면 시행착오를 계속해서 겪게 될 것이다.



### 사례



#### 애써 정리했더니 결국...

동료 몇몇과 함께 작은 건축업을 하는 K 사장. K 사장에게는 따로 비서가 없어 자신의 사무실 내 물품은 스스로 정리해야 했다.



어느 날 사무실을 둘러보니 너무 어지러워 도저히 일을 할 수 없을 것 같아 사무실 정리를 시작했다. 곳곳에 널려있는 물건들을 모조리 수납장과 상자에 집어넣어 깔끔하게 정리하니 오랜만에 깔끔한 기분이 들어 좋았다.

하지만 다음 날부터 K 사장은 짜증이 나기 시작했다. 일을 하려고 필요한 서류를 찾았으나 찾지 못한 것이다. 서류를 계속 찾아보았지만 보이지 않았고, 결국 수납장과 상자를 뒤지기 시작했다. 그렇게 서류를 찾아서 일을 다시 시작하려 했지만, 이번에는 다른 물건이 보이지 않았다. 서류뿐 아니라 많은 물품이 수납장과 상자에 무분별하게 들어있었던 것이다.

그리하여 몇 시간 동안 뒤져서 필요한 물품을 찾았을 때, 사무실은 다시 난장판이 되어 있었다. 이를 본 K 사장은 허무할 수밖에 없었고, 다시 이를 정리하는 데 오랜 시간이 소요되었다.





## 활동



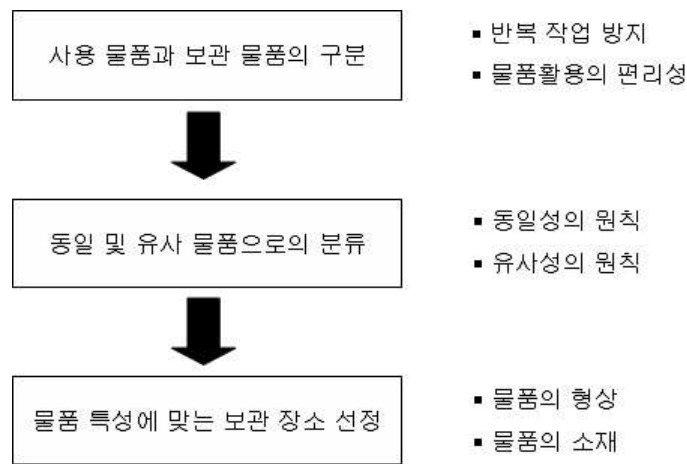
아래에 다양한 물품들이 나열되어 있다. 이 물품들을 3가지 영역으로 분류하고, 그 근거를 밑줄에 작성하시오.

1 영역	2 영역	
<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black;"></div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black;"></div>	<div style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; width: 150px; height: 150px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; text-align: center;"> <p>삼국지, 장갑, 사전, 자, 티셔츠, 각도기, 노트, 포스트잇, 연필, 풀, 보고서, 집게, 가위, 수건, 서류, 형검, 문제집, 필통, 바인더, 수첩, 샤프심, 지우개, 두건</p> </div>
<div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black;"></div>		
<div style="background-color: #333; color: white; display: inline-block; padding: 10px 20px; border-radius: 5px;">3 영역</div>		



## 내용

물품의 효과적인 관리를 위해서는 적절한 과정을 거쳐야만 한다. 물품을 마구잡이식으로 보관하면 필요한 물품을 찾는 것이 어려워질뿐더러 물건의 훼손이나 분실 우려가 있을 수 있다. 따라서 적절한 과정을 거쳐 물품을 구분하여 보관하고 관리하는 것이 효과적이라고 할 수 있다. 효과적인 물적자원관리 과정은 다음 그림과 같이 나타낼 수 있다.



### ◆ 사용품과 보관품의 구분

물품을 정리하고 보관하고자 할 때, 해당 물품을 앞으로 계속 사용할 것인지, 그렇지 않은지를 구분하는 것이 먼저 이루어져야 한다. 그렇지 않을 경우 가까운 시일 내에 활용하게 될 물품을 창고나 박스 등에 넣어두었다가 다시 꺼내야 하는 경우가 발생하게 될 것이다.

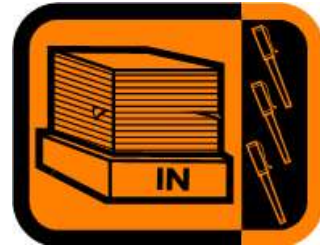
### ◆ 동일 및 유사 물품의 분류

동일 및 유사 물품의 분류는 보관의 원칙 중 동일성의 원칙과 유사성의 원칙에 따른 것이다. 동일성의 원칙은 ‘같은 품종은 같은 장소’에 보관한다는 것이며, 유사성의 원칙은 ‘유사 품은 인접한 장소’에 보관한다는 것을 말한다. 이렇게 하면 특정 물품의 정확한 위치를 모르더라도 대략의 위치를 알고 있음으로써 찾는 시간을 단축할 수 있다.

### ◆ 물품의 특성에 맞는 보관 장소 선정

위와 같은 과정을 거쳐 물품을 분류하였다면, 그 다음으로 해당 물품을 적절하게 보관할 수 있는 장소를 선정하여야 한다. 여기서 중요한 것은 위의 분류에 따라 일괄적으로 같은 장소에 보관하는 것이 아니라, 개별 물품의 특성을 고려하여 보관 장소를 선정해야 한다는 것

이다. 예를 들어 종이류와 유리, 플라스틱 등은 그 재질의 차이로 인해서 보관 장소를 다르게 하는 것이 적당하다. 특히 유리의 경우 쉽게 파손될 우려가 있기 때문에 따로 보관하는 것이 중요하다. 또한 물품의 무게와 부피에 따라서도 차이를 두어야 한다.



이러한 과정을 거쳐 물품을 보관할 장소까지 선정하게 되면 차례로 정리를 하게 된다. 여기서 중요한 것은 회전대응 보관의 원칙을 지켜야 한다는 것이다. 회전대응 보관의 원칙은 입·출하의 빈도가 높은 품목은 출입구 가까운 곳에 보관하는 것을 말한다. 즉, 물품의 활용 빈도가 상대적으로 높은 것은 가져다 쓰기 쉬운 위치에 먼저 보관하는 것을 말한다. 이렇게 하면 활용하는 것도 편리할뿐더러 활용한 후 다시 보관하는 것 역시 편리하게 할 수 있을 것이다.

물적자원관리 과정과 더불어 물품이 많아지게 되면, 물적자원을 관리하는 것은 쉽지 않은 일이 된다. 이에 따라 다량의 물적자원을 효과적으로 관리할 수 있는 방법들이 개발되고 있으며, 다양한 방법을 통해 물적자원을 관리하는 사람들이 늘어나고 있다.

예를 들어, 대형 할인매장과 같이 다량의 물품을 취급하는 곳에서는 바코드와 QR 코드를 통해서 물품을 관리한다. 바코드(bar code)란 컴퓨터가 쉽게 판독하고 데이터를 빠르게 입력하기 위하여 굵기가 다른 검은 막대와 하얀 막대를 조합시켜 문자나 숫



자를 코드화한 것이다. QR 코드(Quick Response Code)는 흑백 격자무늬 패턴으로 정보를 나타내는 매트릭스 형식의 바코드로, 기존 바코드가 용량 제한에 따라 가격과 상품명 등 한정된 정보만 담는 데 비해 QR코드는 넉넉한 용량을 강점으로 다양한 정보를 담을 수 있다. 최근 유통업체가 QR코드 도입에 앞장서고 있는 것은 스마트폰 보급 확산에 따라 훌륭한 마케팅 도구로 활용할 수 있기 때문이다.

바코드 원리는 자신의 물품을 기호화하여 관리하는 것을 의미한다. 이러한 점을 개인의 사적인 물품관리에도 적용하여 활용한다면 효과적으로 관리할 수 있을 것이다. 이는 다양한 형태로 기호화가 가능한데 한 예로 다음과 같이 기호화를 할 수 있다.

대분류	중분류	소분류	비고
책(A)	소설책(A-1)	A-1-1. 가시고기	<ul style="list-style-type: none"> <li>2000년에 구입</li> <li>책의 일부분이 파손됨.</li> </ul>
	전공책(A-2)	A-1-2. 남장소매치기소녀	
	만화책(A-3)	A-1-3. 태백산맥	
	잡지책(A-4)		

기호화된 물품 목록을 작성함으로써 자신이 현재 보유하고 있는 물품의 종류를 파악할 수 있으며, 기호를 통해 물품의 위치를 쉽게 파악할 수 있는 장점이 있다. 그리고 물품의 구입 및 상태를 정리해둠으로써 물품을 관리하는 데 관심을 기울일 수 있는 역할을 수행할 수 있다. 여기서 대분류, 중분류, 소분류는 앞서 살펴본 동일성의 원칙과 유사성의 원칙을 기반으로 분류하여 기호를 부여하는 것을 뜻한다. 이러한 관리방법은 목록을 작성하는 것 등 번거로움이 있다는 단점이 있으며, 물품에 대한 지속적인 확인을 하여 개정해야 한다는 단점이 있다. 하지만 이러한 분류를 통해 자신이 보유하고 있는 물품에 대한 관리와 새로운 물품 구입에 대한 정보를 한 번에 쉽게 확인할 수 있으므로 효과적인 물품관리 방법이 될 수 있다.

또한 물품관리를 보다 쉽고 체계적으로 수행할 수 있도록 하기 위하여 각종 물품관리 프로그램이 많이 개발되고 있다. 이러한 프로그램의 경우 개인보다는 기업이나 조직차원에서 활용하는 경우가 많은데, 이를 통해 큰 조직은 다량의 물품을 효과적으로 관리할 수 있다. 다음 그림은 현재 물품관리 프로그램의 한 예를 나타낸 것이다.

순번	품번	품명	규격	단위	적정재고	현재고	대비수량
1	BRG-01002	전산용지 거래명세표B	10000H (80g)	EA	10	31	21
2	BRG-01004	전산용지 거래명세표D	10000H (80g)		10	27	17
3	BRG-950301005	전산용지 계산서	10000H		10	13	3
4	BRG-950301008	전산용지 거래명세표A	10000H (80g)		10	12	2
5	BRG-950301011	전산용지 거래명세표C	10000H (80g)		10	23	13
6	BRG-950301012	전산용지 세금계산서	10000H (80g)		10	?	-3
7	MO1-00008	모두경영커락(납품용)	Micro-Dog USB	EA	0	6	6
8	MO1-00010	모두경영 거래명세서	기본	EA	0	25	25
9	MO1-00028	CID 420	4포트		0	5	5
10	MO1-00057	영수증			0	10	10
11	MO1-00061	k7 유저추가			0	0	0
12	MO1-00064	ERP_오른마켓_모듈			0	0	0
13	VO1-00065	전자문서-모두샵			0	0	0
14	VO1-00066	인생양식-개발			0	0	0
[ 합 계 ]					60	159	99

이처럼 현대사회에서 물품, 즉 물적자원에 대한 적절한 관리는 매우 중요한 사안이 되었다. 이를 지원하기 위해 다양한 기법 혹은 프로그램들이 개발되고 있으며, 이를 활용하는 사람 및 조직이 점차 확대되어 가고 있다. 이러한 효과적인 물적자원관리 기법을 활용함으로써 자원의 절약은 물론, 적재적소에 물적자원이 투입될 수 있기 때문이다. 따라서 기업의 직장인, 개인 사업가 등 모든 직장인은 다양한 물적자원관리 기법을 습득하는 것이 필요하다고 할 수 있다.



## 학습정리

1. 물적자원은 크게 자연자원과 인공자원으로 나누어 볼 수 있다. 자연자원은 석탄과 석유와 같이 자연 상태 그대로의 자원을, 인공자원은 시설 및 장비 등 인위적으로 가공한 자원을 뜻한다.
2. 물적자원을 효과적으로 관리하면 경쟁력 향상과 과제 및 사업의 성공이 가능하지만, 관리를 소홀히 하게 되면 경제적 손실과 더불어 과제 및 사업의 실패를 낳을 수 있다. 따라서 물적자원을 적절히 관리하는 것은 매우 중요하다.
3. 물적자원을 적절하게 활용하지 못하는 원인들을 살펴보면 물적자원의 보관 장소를 파악하지 못하는 경우, 물적자원이 훼손된 경우, 물적자원을 분실한 경우로 나누어 볼 수 있다.
4. 분명한 활용 목적 없이 구입한 물품의 경우 관리에 소홀해지기 쉬우며, 이로 인해 실제 필요한 상황에서 제대로 활용하지 못하게 되는 경우가 발생한다.
5. 물적자원을 효과적으로 관리하기 위해서는 사용 물품과 보관 물품의 구분, 동일 및 유사 물품의 분류, 물품 특성에 맞는 보관 장소 선정의 단계를 거쳐야 한다. 반복 작업을 피하고 활용의 편리성을 확보하기 위해 사용 물품과 보관 물품을 구분하는 것이다. 동일 및 유사 물품으로의 분류는 물품관리에 대한 동일성 및 유사성의 원칙에 따라 이루어진다. 마지막으로 물품 특성에 맞는 보관 장소는 물품의 형상과 소재를 고려하여 안전한 보관 장소를 선정하여야 한다.
6. 다량의 물적자원을 관리하기 위해서는 바코드의 원리를 활용하는 것이 효과적이다. 바코드는 문자나 숫자를 흑과 백의 막대모양 기호로 조합한 것으로 컴퓨터가 판독하기 쉽고 데이터를 빠르게 입력하기 위한 것이다. 자신의 물적자원을 바코드처럼 기호화하여 정리해 두면 관리에 더욱 효과적일 것이다.



## 학습모듈 E-2-라

### 인적자원관리능력

인적자원관리능력은 직업생활에서 필요한 인적자원(근로자의 기술, 능력, 업무 등)을 파악하고, 동원할 수 있는 인적자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 배치할 것인지에 대한 계획을 수립하고, 이에 따른 인적자원을 효율적으로 배치하여 관리하는 능력을 의미한다. 무형의 자산이라고 할 수 있는 인적자원에 대한 관리는 기업 및 개인 차원에서도 경쟁력을 갖추기 위한 결정적인 역할을 한다.

#### 학습목표

##### 일반 목표

직업생활에서 필요한 인적자원을 확인하고 확보하여 업무 수행에 이를 할당하는 능력을 기를 수 있다.

##### 세부 목표

1. 인적자원의 개념과 의미를 설명할 수 있다.
2. 인적자원관리의 중요성을 설명할 수 있다.
3. 개인 차원에서의 인적자원관리 방법을 설명할 수 있다.
4. 팀 작업에서의 인적자원관리 방법을 설명할 수 있다.

#### 주요용어



인적자원  
인맥관리

인적자원관리  
인력배치

인맥

## 학습활동



### 인적자원과 인적자원관리의 중요성

K씨와 P씨는 각각 작은 중소기업을 운영하고 있다. K씨는 회사의 시설에만 많은 투자를 하고 있는 반면에, P씨는 종업원들의 교육 훈련 및 자기개발을 위한 투자도 아끼지 않았다. 사업을 시작한 즈음에는 K씨의 이익이 높았으나, 시간이 흘러감에 따라 K씨의 이익은 줄어들었고, 반면에 P씨는 점점 사업을 확장하게 되었다. 이와 같은 차이가 발생한 원인은 바로 인적자원에 있다고 할 수 있다. 오늘날 경쟁력의 원천인 인적자원이 무엇을 의미하는지 알아보자.

최근에는 무형의 자산이라고 할 수 있는 인적자원에 대한 관리가 점차 중요해지고 있다. 성공적인 기업이 역량 있는 구성원들을 채용하고, 지속적인 능력 개발을 위해 힘쓰는 것처럼 기업뿐만 아니라 개인적인 차원에서도 주위의 사람들에 대한 인적자원 관리가 중요한 능력으로 부각되고 있다.



### 사례



#### “비결은 좋은 직원… 그것이 첫 번째 두 번째 세 번째 이유”

그래픽 칩의 압도적 강자 ‘엔비디아’…CEO 켄슨 황 인터뷰  
(사례 중략)



—어떻게 이렇게 빠르게 제품을 개발하고 급성장할 수 있나.

“좋은 직원들이 있었기 때문이다. 사람을 잘 뽑은 것. 그것이 첫 번째, 두 번째, 세 번째 이유다. 엔비디아는 큰 회사가 아니다. 직원 수는 9000명에 불과하다. 이 사람들의 재능과 열정, 이것이 우리 속도의 비밀이자 성공의 이유다. 재능 있는 사람들은 재능 있는 사람들과 일하고 싶어 한다. 이들은 세상을 바꾸고 싶어하고, 세상에 변혁을 일으킬 수 있는 걸 만들고 싶어 한다. 1등이 되고자 한다. 우리는 GPU에서 1등이다. 그래픽에 대해서는 세계 최고다. 이 점이 재능 있는 사람들을 매혹해 우리 회사로 온다. 순수하게 컴퓨터 그래픽만 하는 회사는 엔비디아밖에 안 남았다. 우리는 폰·태블릿·PC·서버·슈퍼컴퓨터·클라우드 등 모든 영역에서 그래픽을 다룬다. 그래서 우리 회사에 세계 최고의 그래픽 기술자가 있는 거다.” (사례 생략)

출처: 조선일보 2013.05.03.

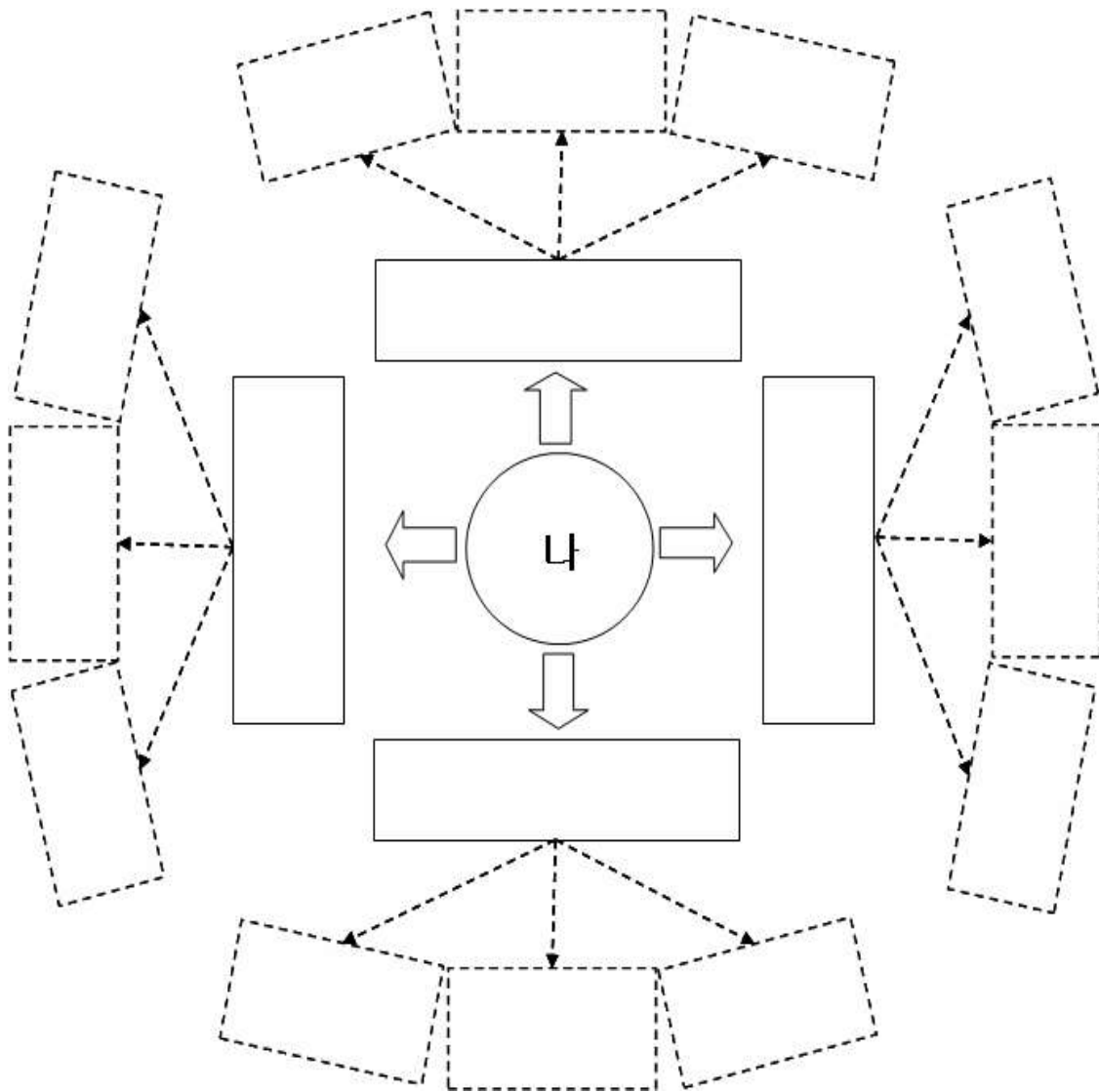




## 활동



각자 자신과 관계가 있는 주위 사람이 많을 것이다. 자신에게 중요한 사람을 중심으로 네 가지 유형으로 분류하여 아래의 그림을 작성해 보시오.





## 내용

산업이 발달함에 따라 생산 현장이 첨단화, 자동화되었더라도 물적자원, 예산 등의 생산요소를 효율적으로 결합시켜 가치를 창조하는 일을 하는 것은 바로 사람이다. 그러므로 구성원의 자발적인 협력 없이는 능률적인 기업 경영을 기대할 수 없다.



기업은 목적을 달성하기 위하여 필요한 인적자원을 조달, 확보, 유지, 개발하여 경영조직 내에서 구성원들이 능력을 최고로 발휘하게 해야 한다. 또한 근로자 스스로가 자기만족을 얻게 하는 동시에 경영 목적을 효율적으로 달성하게 하는 등 사용자와 근로자 간의 협력 체계가 이루어지도록 관리해야 한다. 이러한 관리 활동을 인적자원관리라고 한다.

### ◆ 효율적이고 합리적인 인사관리 원칙

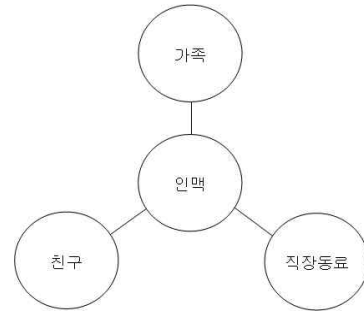
효율적이고 합리적인 인사관리를 하기 위해서는 다음과 같은 원칙이 필요하다.

- ① 적재적소 배치의 원리: 해당 직무 수행에 가장 적합한 인재를 배치해야 한다.
- ② 공정 보상의 원칙: 근로자의 인권을 존중하고 공헌도에 따라 노동의 대가를 공정하게 지급해야 한다.
- ③ 공정 인사 원칙: 직무 배당, 승진, 상벌, 근무 성적의 평가, 임금 등을 공정하게 처리해야 한다.
- ④ 종업원 안정의 원칙: 직장에서 신분이 보장되고 계속해서 근무할 수 있다는 믿음을 갖게 하여 근로자가 안정된 회사 생활을 할 수 있도록 해야 한다.
- ⑤ 창의력 계발의 원칙: 근로자가 창의력을 발휘할 수 있도록 새로운 제안, 건의 등의 기회를 마련하고, 적절한 보상을 하여 인센티브를 제공해야 한다.
- ⑥ 단결의 원칙: 직장 내에서 구성원들이 소외감을 갖지 않도록 배려하고, 서로 유대감을 가지고 협동, 단결하는 체제를 이루도록 한다.

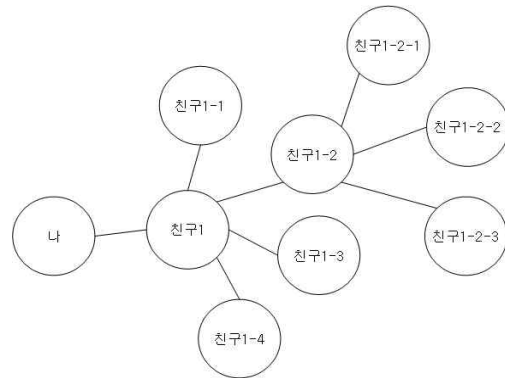
### ◆ 개인차원에서의 인적자원관리

개인차원에서 인적자원관리는 인맥관리를 의미한다. 인맥(人脈, personal connections)은 사전적 의미로 정계, 재계, 학계 따위에서 형성된 사람들의 유대 관계라고 하지만 이에 국한하지 않고 모든 개인에게 적용되는 개념으로 자신이 알고 있거나 관계를 형성하고 있는 사람들, 일반적으로 가족이나 친구, 직장동료, 선후배, 동호회 등 다양한 사람들을 포함한다.

이는 자신과 직접적인 관계에 있는 사람들로 이러한 사람들을 핵심 인맥이라고 표현할 수 있다. 오른쪽 그림과 같이 인맥에는 핵심 인맥뿐만 아니라 그 사람들로부터 알게 된 사람, 그리고 우연한 자리에서 서로 알게 된 사람 등 매우 다양한 파생 인맥이 존재한다. 또한 파생 인맥은 계속해서 파생이 되어서 한 사람의 인맥은 수없이 넓어지게 된다.



이와 같은 핵심 인맥과 파생 인맥에 대한 관리가 개인적인 차원의 인적자원관리라고 할 수 있다. 개인이 인맥을 활용할 경우 이를 통해 각종 정보와 정보의 소스를 획득하고, 참신한 아이디어와 해결책을 도출하며, 유사시 필요한 도움을 받을 수 있다는 장점이 있다. 이와 더불어 관계를 통해 나 스스로를 알게 되는 계기가 되며



나의 삶이 탄력적으로 변한다. 또한 일과 관련하여 취업, 승진, 창업, 고객 확보 차원에서 인맥은 아래 그림과 같은 도움을 주는 데 결정적 역할을 할 수 있다.



취업

- 인맥을 통해 채용정보 획득
- 인턴근무를 통해 알게된 인맥을 통해 취업



승진

- 원만한 인간관계에서 오는 인맥을 통해 승진기회 확대
- 승진의 경우 인맥은 성공의 네트워크



창업

- 인맥을 통해 창업 아이템, 장소 등의 정보 획득
- 창업의 경우 인맥은 핵심 조력자의 역할



고객

- 인맥을 통해 충실한 고객확보 및 사업 확대
- 고객확보의 경우 인맥은 사업의 발전 원동력

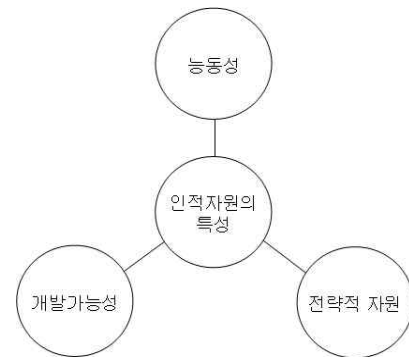
출처: 한국직업능력개발원, 성공적인 직장생활.

### ◆ 조직차원에서의 인적자원관리

기업체의 경우 인적자원에 대한 관리가 조직의 성과에 큰 영향을 미친다. 이는 기업의 인적자원이 가지는 특성에서 비롯되며, 그 특성은 능동성, 개발가능성, 전략적 자원으로 나누어 살펴볼 수 있다.

먼저, 능동성을 생각해 보자. 예산과 물적자원은 이들 자원 자체의 양과 질에 따라 성과에

기여하는 정도가 정해지기에 수동적인 성격을 지닌다. 그러나 인적자원에서 나타나는 성과는 인적자원의 욕구와 동기, 태도와 행동 그리고 만족감 여하에 따라 결정되며 인적자원의 행동동기와 만족감은 경영관리에 의해 조건화된다. 따라서 인적자원은 능동적이고 반응적인 성격을 지니고 있으며, 이를 잘 관리할 때 기업의 성과를 높일 수 있다.



개발가능성은 인적자원이 자연적인 성장과 성숙은 물론 오랜 기간 동안에 걸쳐서 개발될 수 있는 많은 잠재능력과 자질을 보유하고 있다고 보는 것이다. 개발가능성은 환경변화와 이에 따른 조직변화가 심할수록 현대조직의 인적자원관리에서 차지하는 중요성이 더욱 커진다.

전략적 중요성은 조직의 성과가 인적자원, 물적자원 등을 효과적이고 능률적으로 활용하는데 달려있으며, 이러한 자원을 활용하는 것이 바로 사람, 즉 인적자원이기 때문에 다른 어느 자원보다도 전략적 중요성이 강조되는 것을 의미한다.

이와 같이 현대 사회에서 개인 및 조직차원의 인적자원관리는 매우 중요한 일 중에 하나이다. 따라서 자신의 인맥을 잘 관리할 수 있는 능력을 함양하는 것이 필요하며, 협동 작업이 많은 지금 자신의 팀 및 조직의 인적자원을 관리하는 능력을 겸비하는 것도 필요하다.



## 나의 인맥관리

마케팅 분야에서 성공한 C씨는 주위에 있는 사람들을 매우 중요한 인적자원으로 생각하고 있다. 즉, 자신의 인맥을 자신의 성공요인으로 보고 있는 것이다. 그렇다면 개인의 인적자원인 인맥을 어떻게 관리해야 하는지에 대하여 알아보도록 하자.

유명하고 성공한 사람들은 주위에 꼭 훌륭한 사람이 보조하고 있는 것을 볼 것이다. 아무리 자신의 능력이 뛰어나다 하여도 혼자만의 힘은 곧 한계에 부딪히기 마련이다. 따라서 좋은 사람들과 관계를 많이 가지는 것이 매우 중요하다.



## 사례



### 인맥관리... 나를 보완할 조언자를 찾아라

성공한 사람들의 주변에는 항상 뛰어난 인재로 구성된 네트워크가 잘 짜여져 있음을 볼 수 있다. 대표적인 CEO나 유명한 정치인 곁에는 그들보다 더 전략적인 사고를 하는 싱크탱크가 포진해 있다. 과연 우리 자신에게 이러한 파트너가 있는지, 있다면 그들과의 관계를 견고히 하고 있는지 한번 되새겨 보자.

어떤 상황이 발생해 도움과 정보가 필요할 때면 필자는 습관적으로 컴퓨터의 명함관리 프로그램을 열어보곤 한다. 그때마다 역시 사람 안에 답이 있다는 것을 새삼 느끼며 감사한 마음을 갖게 된다. 제법 오래된 얘기지만 구성 인적자원의 이동이 많거나 상시 경쟁력 있는 인재가 필요한 기업들의 경우 사내 추천인제도를 두어 마치 사내 직원이 헤드헌터와 같은 기능을 하도록 하고 있다. (사례 생략)

나와 전문성을 함께 할 조언자이자 파트너를..., 산업분야 정보를 공유할 수 있는 나의 동료..., 경쟁력을 쌓기 위해 지름길을 같이 찾아 나설 수 있는 커리어의 동반자를..., 그들과 함께 신뢰를 공유하고 서로에게 힘이 돼 줄 수 있다면 성공의 길이 그리 외롭거나 어렵지만은 않을 것이다.

출처: 한국경제 2006. 10. 13일자

<https://www.hankyung.com/society/article/2006101306251>



## 활동



인맥이 넓은 사람들을 보면 공통된 특징이 있다. 인맥을 관리하기 위해 필요한 기본 자세에는 무엇이 있는지 빈칸에 각자의 생각을 적어 보자.



어떤 약속도 꼭 지킨다.

이행 가능할 때에는 즉각 조치한다.

약속 이행 불가능 시 양해를 구한다.

①

②

③

④



## 내용

개인적인 차원에서 자신의 인맥을 관리하기 위한 방법으로는 명함관리, 인맥관리카드 작성, 비즈니스 소셜네트워크 서비스(SNS) 등 다양한 방법이 존재한다. 많은 사람들이 번거롭다는 이유로 자신의 인맥관리에 소홀히 하는 경우가 많을 것이다. 하지만 인맥관리는 자신의 성공을 위한 첫걸음이라는 생각을 가지고 효과적인 방법을 활용한다면 보다 넓고 든든한 인맥을 가질 수 있을 것이다.

### ◆ 명함관리

직장인 대부분은 자신의 명함을 가지고 있으며 서로 인사를 할 때 명함을 교환하는 것이 일반적이다. 하지만 많은 사람들은 명함의 중요성을 인식하지 못하고 있다. 명함을 잘 관리함으로써 자신의 인맥을 관리할 수 있다는 사실도 인식하지 못하는 듯하다.

보통 명함에는 이름과 소속, 연락처 등이 포함되어 있어 다른 사람들로 하여금 자신이 어떤 일을 하는지를 알려주는 효과가 있다. 그리고 명함은 다음과 같은 가치를 지니고 있다.

#### 명함의 가치

1. 자신의 신분을 증명한다.
2. 자신을 PR하는 도구로 사용할 수 있다.
3. 개인의 정보를 전달한다.
4. 개인의 정보를 얻을 수 있다.
5. 대화의 실마리를 제공할 수 있다.
6. 후속 교류를 위한 도구로 사용할 수 있다.



명함은 단지 받아서 보관하는 목적이 아니라, 자신의 인맥을 만들기 위한 도구로 활용되어야 한다. 그러기 위해서는 중요한 사항을 명함에 메모하는 것이 필요하다. 상대의 개인 신상이나 특징 등 자신이 참고할 수 있는 정보들을 명함에 메모해 두는 것은 매우 좋다. 명함에 메모해 두는 것이 좋은 정보들을 정리하면 다음과 같다.

- ① 언제, 어디서, 무슨 일로 만났는지에 관한 내용
- ② 소개자의 이름
- ③ 학력이나 경력





- ④ 상대의 업무내용이나 취미, 기타 독특한 점
- ⑤ 전근, 전직 등의 변동 사항
- ⑥ 가족사항
- ⑦ 거주지와 기타 연락처
- ⑧ 대화를 나누고 나서의 느낀 점이나 성향

명함관리를 효과적으로 하기 위해 명함관리 프로그램을 활용하기도 한다. 최근에는 오른쪽 그림과 같이 스마트폰이나 태블릿 PC를 이용한 명함 관련 앱을 많이 사용하고 있다. QR코드를 이용해 정보를 읽는 방식이나 NFC 태그를 이용하는 앱도 등장하고 있다. 그리고 스마트폰 안에서 바로 스마트(전자) 명함을 작성하여 MMS나 SNS를 이용하여 공유하고 관리할 수 있는 앱도 등장했다.



이처럼 명함관리는 자신의 인맥을 관리하기 위한 가장 기본적인 방법이다. 누구나 활용하는 명함이지만, 이를 효과적으로 활용한다면 더 없이 효과적인 인맥관리가 될 수 있을 것이다.

### ◆ 인맥관리카드

인맥관리카드는 자신의 주변에 있는 인맥을 관리하기 위하여 작성하는 관리카드를 말한다. 인맥관리카드에는 이름, 관계, 직장 및 부서, 학력, 출신지, 연락처, 친한 정도 등을 기입한다. 이러한 정보들은 앞서 살펴본 명함 교환 등 다양한 방법을 통해 수집할 수 있다. 그리고 인맥관리카드는 핵심인맥과 파생인맥을 구분하여 작성하는 것이 필요하다. 핵심인맥은 자신과 직접적인 관계를 가지는 사람이며, 파생인맥은 핵심인맥으로부터 파생된 사람들을 의미한다.

파생인맥카드에는 어떤 관계에 의해 파생되었는지를 기록하는 것이 필요하다. 인맥관리카드는 다양한 형태로 존재할 수 있으며 자신이 중요하게 생각하는 점을 중심으로 작성하면 된다. 핵심인맥카드와 파생인맥카드의 예를 보면 다음과 같다.



핵심인맥카드						
성명	관계	직장 및 부서	학력	출신지	연락처	비 고
					직장:	
					자택:	
					메일:	

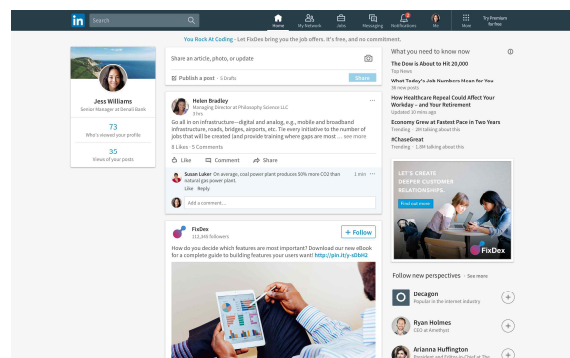
파생인맥카드						
성명	파생관계	직장 및 부서	학력	출신지	연락처	비 고
					직장:	
					자택:	
					메일:	

이러한 인맥관리카드를 문서나 컴퓨터를 통해 작성하여 관리함으로써 자신의 주변에 어떠한 사람들이 있는지 파악할 수 있다. 이를 통해 도움을 필요로 할 때, 적합한 주변 사람들을 파악할 수 있어 효율적이라고 할 수 있다.

### ◆ 소셜네트워크(SNS)

현대사회는 초연결사회(hyper-connected society)이다. 초연결사회란 정보통신기술이 발달하면서 사람, 정보, 사물 등을 네트워크로 촘촘하게 연결한 사회를 말한다. 초연결사회에서는 직접 대면하지 않고 시간과 공간을 초월하여 네트워크상에서 인맥을 형성하고 관리한다. 특히 많이 활용되고 있는 기존의 소셜네트워크 서비스(SNS·Social Network Service)와 더불어 인맥 구축과 채용에 도움이 되는 비즈니스 특화 인맥관리서비스(BNS·Business social Network Service)로 관심이 증대되고 있다.

세계 최대 비즈니스 인맥관리서비스 링크트인은 2018년 기준 가입자가 5억4600만여 명을 돌파했다. 전년 동기 대비 37% 성장한 수치다. 월간 순 방문자는 200여 개국에서 1억 명(2018년 3월 기준)에 달한다. 가입자가 가장 많은 곳은 미국이다. 총 1억 4000만 명이 링크트인을 사용하는 미국에서는 성인 근로 인구의 약 70%가 참여하는 셈이다. 그 밖에 인도(약 4500만 명), 중국(약 4000만 명), 브라질(약 3200만 명), 영국(약 2200만 명)도 링크트인을 적극 사용하고 있다(매일경제, 2018.07.26.).



이외에도 다양한 프로그램을 이용하여 자신의 인맥을 관리할 수 있으며, 자신이 효과적으로 활용할 수 있는 방법을 사용하는 것이 바람직하다.



## 팀원 관리

오늘날 많은 기업들은 팀제를 채택하고 있다. 개인 차원의 성과보다는 팀원들 간 공동의 목표 달성을 통해 보다 높은 성과를 올릴 수 있기 때문이다. 하지만 이러한 팀을 운영하기 위해서는 팀을 구성하는 사람들의 관리가 매우 중요하다. 따라서 팀 단위의 작업에서는 어떻게 인적자원관리를 해야 하는지 알아보도록 하자.

팀은 다양한 사람들이 모여서 하나의 작업 단위를 이루는 것이다. 단순히 일만 하는 것이 아니고 팀원들과 함께 공동의 목표를 추구하게 된다. 이럴 경우 팀원에 대한 적절한 관리가 이루어지지 않으면 목표에 도달할 수 없게 된다.



## 사례



### ‘샌드위치 팀장’의 고민...

정보기술 기업에서 일하는 기획팀 김○○ 팀장(45)은 남모를 고민을 가지고 있다. 자신의 팀원들은 평소엔 의욕을 가지고 열심히 일하지만, 정작 중요한 회의 때에는 의사결정을 위한 명확한 답을 제시하지 못하고 있어 답답하다. 팀원들이 제시하는 의견에 문제가 많다고 느끼지만 김 팀장 역시 의사결정 과정에서 어떤 부분이 문제가 생기고 있는 것인지 정확히 파악할 수 없어 회의 때마다 진행에 어려움을 겪고 있다.

올 초 새내기 팀장이 된 S사 오○○(38)씨는 조직에서 샌드위치 신세를 벗어나기 위해 다양한 시도를 한 결과 팀장 리더십에 관한 교육을 제일로 꼽았다. 그는 팀원 관리를 위해 여러 가지 서적을 읽었지만 이를 적용시키기에는 어려움을 겪기만 했다.

위 사례들처럼 좋은 팀장이 되기는 쉽지 않은 일이다. 위로는 임원진의 경영 방침을 따라야 하고 아래로는 성과를 창출하기 위해 팀원들의 잠재력을 이끌어내야 하는 리더십이 필요하기 때문이다.

취업포털 잡코리아가 남녀 직장인 241명(팀장급 85명)을 대상으로 설문조사 결과, 많은 팀장들이 자신을 ‘샌드위치’ 상황이라고 답했다. 이 중 38.8%(33명)는 “아래에서 치이고, 위에서 쪼인다”고 답했으며, 53.1%(46명)도 “조금 그렇다”고 응답했다.

또한 84.7%(72명)는 “팀장을 그만두고 싶다는 생각을 한 적도 있다”고 했다. 예전 생명하달식 기업 분위기에서 성장한 직원들이 막상 팀장이 되자, 바뀐 기업 문화에 들어온 직원들과 맞지 않는 경우로 인해 심각한 갈등을 겪고 있기 때문이다.

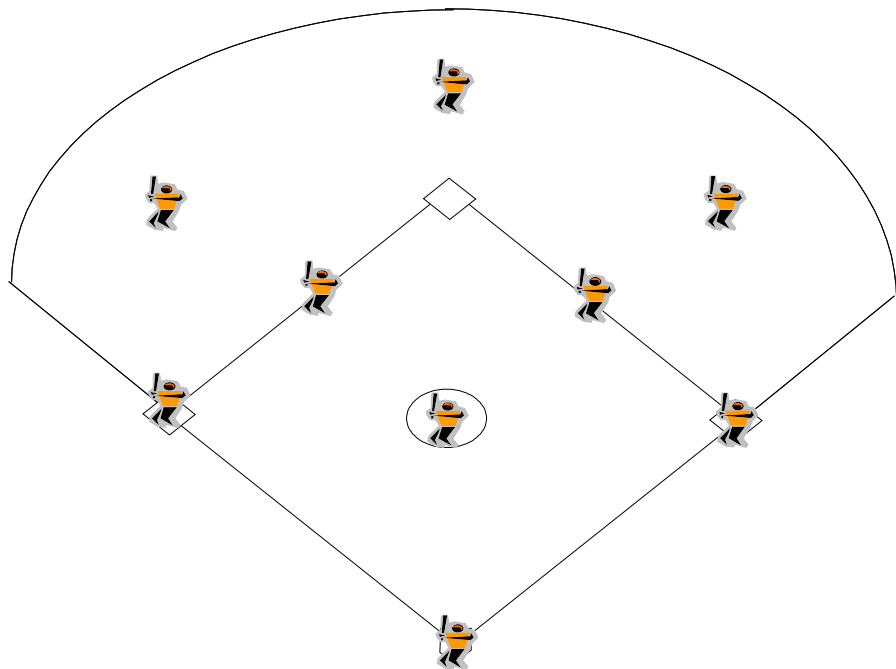
출처: 세계일보, 2012.12.06. <http://www.segye.com/newsView/20121206021479>



활동



팀 단합대회를 위해 야구 게임을 하고자 하였다. 하지만 조원이 총 16명밖에 없었다. 야구 게임을 하기 위해서는 한 팀에 최소 9명 총 18명이 필요한 상황에서 당신이라면 어떻게 이 문제를 해결하겠는가?



※ 참고 : 수비 팀은 최소한 9명이 모두 있어야 한다.

2명이 모자란 상태에서 야구 게임을 하기 위한 방안

.....

.....

.....

.....

.....

.....

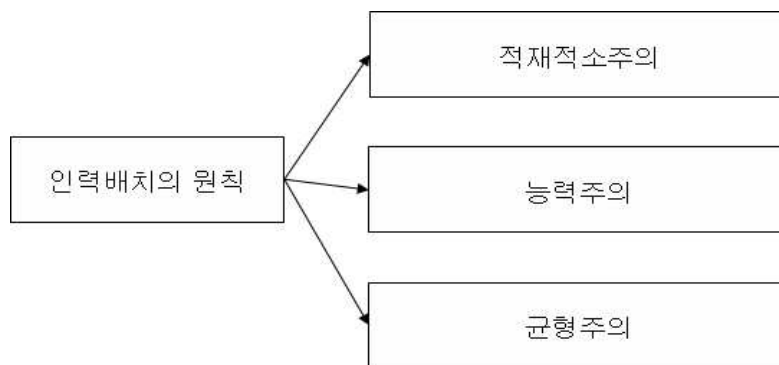
.....

.....



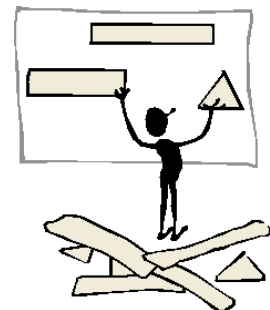
## 내용

팀 작업에서 인적자원관리란 팀장의 입장에서 조직원들을 어떻게 활용하고 관리하는 것인가를 나타내는 것이다. 팀 작업을 훌륭하게 수행하기 위해서는 팀원들이 각자의 능력에 맞는 위치에서 최선을 다해야 한다. 이를 가능하게 하기 위해서 팀원들을 적절한 위치에 배치하고 관리하는 것이 중요하다. 효과적인 인력배치를 위해서는 3가지 원칙을 지켜야 하는데 적재적소주의, 능력주의, 균형주의가 바로 이에 해당한다.



### ◆ 적재적소주의(the right man for the right job)

팀의 효율성을 높이기 위해 팀원을 그의 능력이나 성격 등과 가장 적합한 위치에 배치하여 팀원 개개인의 능력을 최대한 발휘해 줄 것을 기대하는 것이다. 배치는 작업이나 직무가 요구하는 요건과 개인이 보유하고 있는 조건이 서로 균형 있고, 적합하게 대응해야 성공할 수 있다.



### ◆ 능력주의

개인에게 능력을 발휘할 수 있는 기회와 장소를 부여한 뒤, 그 성과를 바르게 평가하고 평가된 능력과 실적에 대해 상응하는 보상을 하는 원칙을 말한다. 정확하게 말하면 능력주의는 적재적소주의 원칙의 상위개념이라고 할 수 있다. 여기서 말하는 능력은 개인이 가진 기존의 능력에만 한정하지 않고, 미래에 개발 가능한 능력도 있기 때문에 이를 개발하고 양성하는 측면도 고려해야 한다.



### ◆ 균형주의

모든 팀원에 대한 평등한 적재적소, 즉 팀 전체의 적재적소를 고려할 필요가 있다는 것이다. 팀은 사람과 사람이 모여 이룬 작은 사회이기 때문이다. 팀 전체의 능력향상, 의식개혁, 사기양양 등을 도모하는 의미에서 전체와 개체가 균형을 이루어야 한다.



또한 배치의 유형에는 양적·질적·적성 배치의 3가지가 있다. 양적 배치는 부문의 작업량과 조업도, 여유 또는 부족 인원을 감안하여 소요 인원을 결정, 배치하는 것을 말한다. 질적 배치는 위에서 제시한 적재적소의 배치를 말하며, 적성 배치는 팀원의 적성 및 흥미에 따라 배치하는 것을 의미한다. 이는 적성에 맞고 흥미를 가질 때 성과가 높아진다는 것을 가정하는 것이다. 하지만 이러한 모든 원칙들은 적절히 조화하여 운영하여야 한다. 양적 배치를 하지만 팀원의 능력이나 적성 등에 맞게 조율하는 것이 가장 효과적이라고 할 수 있다.

#### <팀원의 잠재력을 자극하는 '인정' 10가지>

1. 자넌 아주 흥미로운 사람이야.
2. 자네와 일하면 즐거워.
3. 자네는 아주 개성이 독특하군.
4. 자넌 확실히 재능이 많아.
5. 자네가 요즘 잘하고 있다는 거 아네.
6. 내가 보기에 자넌 잠재력을 갖고 있어.
7. 이 문제에 정면으로 맞서다니 대단해.
8. 자넌 정말 독특한 사람이야.
9. 성실성의껏 일한다는 것 모르지 않아.
10. 난 자네가 마음에 들어.

- '회사가 선택한 1% 팀장들'에서

이러한 과정을 통해 팀원들에게 할당된 일을 적절히 관리하기 위해서는 역시 과업세부도를 활용하는 것이 효과적이다. 할당된 과업에 따른 책임자와 참여자를 명시하여 관리함으로써 업무 추진에 차질이 생기는 것을 막을 수 있다. 과업세부도를 활용한 팀원 관리의 예는 다음과 같다.

과업내용		책임자	보조원
팀 작업	디자인		
	101 기계	A 씨	D 씨
	102 전기	B 씨	E 씨
	103 소프트웨어	C 씨	F 씨

이 외 다양한 방법을 활용하여 팀원을 배치할 수 있다. 배치 시 중요한 것은 어느 한 방향이나 방법에 의존하지 않는 것이다. 다양한 관점과 방법을 바탕으로 팀원을 배치할 때 효과가 극대화될 수 있으며, 또한 팀원들의 요구를 충족시켜 줄 수 있을 것이다.



## 학습정리

1. 조직차원에서 인적자원은 조직에 고용된 사람을 말하는 것으로 조직의 리더나 관리자들은 인적자원의 중요성을 인식하고 있다.
2. 개인차원에서 인적자원은 인맥(人脈)을 가리키며, 이는 자신이 알고 있거나 관계를 형성하고 있는 사람들을 나타내는 것을 말한다. 인맥에는 자신과 직접관계를 가지는 핵심인맥, 핵심인맥으로부터 파생되어 관계를 가지는 파생인맥이 있다.
3. 인맥을 활용하면 이를 통해 각종 정보와 정보의 소스를 획득하고, '나' 자신을 알 수 있다. 또한 '나'의 인생에 탄력이 생기며 일과 관련(취업, 승진, 창업, 고객확보)하여 도움을 받는 등의 이점이 있다.
4. 인적자원의 특성은 능동성, 개발가능성, 전략적 자원으로 구분할 수 있다. 능동성이란 인적자원의 욕구와 동기, 태도와 행동, 만족감 등에 의해 성과가 결정된다는 것이다. 개발가능성은 잠재능력과 자질을 보유하고 있는 것이 인적자원이라는 것이며, 전략적 자원은 다른 모든 자원을 활용하는 것이 바로 사람이기 때문에 인적자원이 전략적으로 매우 중요하다는 것을 의미한다.
5. 인적자원, 즉 인맥을 효과적으로 관리하기 위한 방법으로는 명함관리와 인맥관리카드, 소셜네트워크(SNS) 등이 있다. 명함관리에서 중요한 것은 명함에 언제, 어디서, 무슨 일로 만났는지, 소개자, 학력이나 경력, 업무내용이나 취미, 전근 및 전직 등의 변동사항, 가족사항, 거주지와 기타 연락처, 느낀 점 등을 메모하는 것이다. 인맥관리카드는 핵심인맥카드와 파생인맥카드를 따로 작성하는 것이 효과적이다. 최근에는 소셜네트워크(SNS)를 이용하여 네트워크상에서 인맥을 형성하고 관리하며, 특히 인맥구축과 채용에 도움이 되는 비즈니스 특화 인맥관리서비스(BNS)에 대한 관심이 증대되고 있다.
6. 팀 작업에서 인적자원관리를 할 때 중요한 것은 인력배치이다. 인력배치의 3원칙은 적재적소주의, 능력주의, 균형주의다. 적재적소주의는 팀원을 그의 능력이나 성격 등과 적합한 위치에 배치하는 것이며, 능력주의는 개인에게 능력을 발휘할 수 있는 기회와 장소를 부여하고, 그 성과를 평가하여 그에 상응한 보상을 하는 것이다. 균형주의는 모든 팀원을 평등하게 고려하여야 한다는 것이다.
7. 인력배치 유형에는 소요인원을 결정하여 배치하는 양적배치, 적재적소의 배치를 뜻하는 질적배치, 팀원의 적성 및 흥미를 고려하여 배치하는 적성배치가 있다.



## 사후확인

### 체크리스트

직업기초능력으로서 자원관리능력을 학습한 것을 토대로 다음 표를 이용하여 자신의 수준에 해당되는 칸에 체크해 보자.

구분	문항	매우 미흡	미흡	보통	우수	매우 우수
E-1 자원관리 능력	1. 나는 자원의 종류를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 자원관리의 중요성을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 자원의 낭비 요인에 대하여 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 효과적인 자원관리 과정을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
E-2-가 시간관리 능력	1. 나는 시간의 개념 및 특성에 대하여 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 시간관리의 중요성에 대하여 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 시간 낭비 요인을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 효과적으로 시간계획을 세울 수 있다.	1	2	3	4	5
E-2-나 예산관리 능력	1. 나는 예산관리의 개념을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 예산관리의 중요성을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 예산의 구성 요소를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 예산 수립에 효과적인 방법을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	5. 나는 업무 수행 과정에서 적절하게 예산을 관리할 수 있다.	1	2	3	4	5
E-2-다 물적자원 관리능력	1. 나는 물적자원의 종류를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 물적자원관리의 중요성을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 물적자원 활용의 방해 요인을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 효과적인 물적자원관리 과정을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	5. 나는 다양한 기법을 활용하여 물적자원을 관리할 수 있다.	1	2	3	4	5
E-2-라 인적자원 관리능력	1. 나는 인적자원의 개념과 의미를 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 인적자원관리의 중요성을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 개인차원에서의 효과적인 인적자원관리 방법을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5
	4. 나는 팀 작업에서의 효과적인 인적자원관리 방법을 설명할 수 있다.	1	2	3	4	5

## 확인방법

체크리스트 문항별로 자신이 체크한 결과를 아래 표에 적어 보자.

학습모듈	점수	총점	총점 / 문항 수	Page
E-1 자원관리능력	1점 × ( )개		총점 / 4 = ( )	11~27
	2점 × ( )개			
	3점 × ( )개			
	4점 × ( )개			
	5점 × ( )개			
E-2-가 시간관리능력	1점 × ( )개		총점 / 4 = ( )	29~49
	2점 × ( )개			
	3점 × ( )개			
	4점 × ( )개			
	5점 × ( )개			
E-2-나 예산관리능력	1점 × ( )개		총점 / 5 = ( )	51~68
	2점 × ( )개			
	3점 × ( )개			
	4점 × ( )개			
	5점 × ( )개			
E-2-다 물적자원관리능력	1점 × ( )개		총점 / 5 = ( )	69~86
	2점 × ( )개			
	3점 × ( )개			
	4점 × ( )개			
	5점 × ( )개			
E-2-라 인적자원관리능력	1점 × ( )개		총점 / 4 = ( )	87~104
	2점 × ( )개			
	3점 × ( )개			
	4점 × ( )개			
	5점 × ( )개			

## 확인결과



모듈별 평균 점수

3점 이상 : 우수

3점 미만 : 부족




















확인결과가 '부족'인 학습자는 해당 학습 모듈의 페이지를 참조하여 다시 학습 하십시오.


## 참고자료


- 📁 갑진미디어, 『도표로 보는 예산관리』, 갑진출판사(1999).
- 📁 김경섭(역), 『성공하는 사람들의 7가지 습관』, 김영사(2005).
- 📁 김경인(역), 『시간관리의 기술』, 시아출판사(2005).
- 📁 김병철, 『프로젝트 관리의 이해: 실무지식편』, 세화(2004).
- 📁 김원, 『알기쉬운 인적자원관리: 이론과 연습』, 명경사(2005).
- 📁 김종업, 『예산관리: 이론과 실제』, 갑진출판사(2004).
- 📁 김창원, 『현대 물류관리』, 학문사(2002).
- 📁 김현수, 안영식, 김동수, 『프로젝트관리』, 전자신문사(2005).
- 📁 노혜숙(역), 『능력있는 사람의 시간관리』, 더난출판(2002).
- 📁 박우성(역), 『팀장을 위한 프로젝트 관리 기술』, 지식공장소(2004).
- 📁 부산문화사문제은행, 『가정자원관리』, 부산문화사(1992).
- 📁 안태도, 『현대 물류론』, 범한(1996).
- 📁 여병익, 『돈을 부르는 Win Win 인맥관리 마케팅』, 머니플러스(2006).
- 📁 이진원(역), 『타임전략 : 결심을 실천으로 바꿔주는』, 리더스북(2006).
- 📁 전준수, 박영사, 『종합물류의 이해』, 양영각(2004).
- 📁 정성호(역), 『인맥만들기』, 현대미디어(2002).
- 📁 조경(역), 『유쾌한 시간관리 노트』, 고수출판(2006).
- 📁 (주)리닝솔루션(역), 『시간관리』, (주)피어슨 에듀케이션 코리아(2002).
- 📁 주영애, 『가정경영과 자원관리』, 정일출판사(1997).
- 📁 진희정, 『성공한 CEO 12인의 아침식사를 활용한 인맥관리』, 이지북(2004).
- 📁 LG경제연구원, 『성공을 꿈꾸는 한국인이 사는 법』, 청림출판(2006).
- 📁 LG산전, 『시간관리 과정』, LG산전 연수교재(1998).



## 직업기초능력 가이드북

 J. 직업윤리	J. 직업윤리 
 I. 조직이해능력	I. 조직이해능력 
 H. 기술능력	H. 기술능력 
 G. 정보능력	G. 정보능력 
 F. 대인관계능력	F. 대인관계능력 
 E. 자원관리능력	E. 자원관리능력 
 D. 자기개발능력	D. 자기개발능력 
 C. 문제해결능력	C. 문제해결능력 
 B. 수리능력	B. 수리능력 
 A. 의사소통능력	A. 의사소통능력 

학습자용 가이드북 (총 10권) 

교수자용 가이드북 (총 10권) 

학습내용 확인하기 (총 10권) 