

## 2강 자원관리능력

자원관리능력은 직장생활에서 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 확보한 자원을 효율적으로 활용하여 관리하는 능력이다. 직장인들이 개인이나 조직의 업무 성과를 높이기 위해서는 자원을 적절하게 관리할 수 있는 능력이 필수적이다.

### 학습목표

#### 일반 목표

직장생활에서 필요한 자원을 확인하고, 확보하여 업무 수행에 이를 효율적으로 활용하여 관리하는 능력을 기를 수 있다.

#### 세부 목표

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

### 주요용어



자원

자원관리

자원 낭비요인

자원관리 과정

3년 경력을 지닌 직장인 K씨는 모든 일을 하는데 항상 시간도 없고, 돈도 없고, 도와주는 사람도 없다고 투덜댄다. 반면에, 같은 경력을 지닌 L씨는 자신의 처지에 항상 만족하며 직장생활을 하고 있다. 이 두 명의 차이는 무엇인가? 우리에게 주어진 자원들은 어떠한 것들이 있고, 이들을 어떻게 관리해야 하는지 알아보자.

최근 무한경쟁시대에서는 한정된 자원을 합리적으로 이용하여 최대의 성과를 얻어야 한다. 이처럼 최소의 비용이나 희생으로 최대의 효과를 거둘 것을 목표로 하는 것이 경제 원칙이다. 같은 자원을 투입하여 더 높은 성과를 내는 것이 경쟁우위의 기본이 되는 만큼 자신이 현재 보유하고 있는 자원을 적절히 관리하는 것은 매우 중요한 요소가 되는 것이다.

## 사 례



### 마른 수건이라도 짜내야 하지 않겠는가



최근 KT는 올 2분기 실적발표 콘퍼런스콜을 통해 자사의 비용절감 노력에 대해 진지하게 소개했다. 비용통제 활동을 ‘마른수건 짜내기’에 비유한 것. 얼핏 부정적인 느낌을 주지만 반드시 그런 것만은 아니다. KT뿐 아니라 KTF·LG텔레콤·하나로텔레콤·LG데이콤 등 기간통신 사업자들도 비용절감과 효율적인 비용구조 개선을 통해 사업 고도화에 박차를 가하고 있다.

사업자들은 1회성 이벤트가 아니라 비용절감 노력을 고유의 ‘경영 노하우’로 뿌리내리게 할 참이다. 중요한 것은 이런 흐름이 해외 통신사업자에게서도 나타나는 거대한 경영 트렌드라는 사실이다. (중략)

이 같은 활동에 대해 김영주 동부증권 연구원은 “세계적으로 통신사업자들은 비용절감을 통한 순이익 상승, 자사주 매입 후 소각, 배당률 인상 등의 활동을 공통적으로 전개하고 있다”며 “각 사업자는 매출을 획기적으로 늘릴 수 없기 때문에 비용통제는 연말 회사의 성적표를 좌우하게 될 것”이라고 말했다.



## ‘스마트워크’ 구축으로 회의 시간 63% 단축 효과

포스코는 제조업체이지만 선진 IT(정보통신기술)를 접목시켜 스마트 경영과 소통·협업에 경영의 초점을 맞춰 나가고 있다. 지난해 11월엔 업무에 직접 사용할 수 있는 스마트워크플레이스(SWP) 시스템을 만들어 일하는 방식을 바꾸고 있다.



SWP는 포스코 직원 개개인에게 주어진 맞춤형 포털이다. 포스코 직원이 컴퓨터를 켜면 스마트폰처럼 개인별로 다른 초기화면이 뜬다. 회계부서는 비용 입출금 내역을, 생산부서는 조강 생산량 실시간 현황을 가장 먼저 확인할 수 있다. 개개인 각자가 우선적으로 필요한 업무를 스마트폰처럼 앱을 다

운받아 초기 화면에 편집해 사용할 수 있다.




덕분에 결재판도 사라지고 있다. 개인이 작성하는 문서는 중앙 서버에서 권한만 주면 공동으로 편집할 수 있다. 편집 중인 문서나 추진 업무는 서로 의견을 교환하며 수정을 거쳐 인쇄 없이 최종 결재까지 마칠 수 있다. SWP 도입 이후 문서 출력량이 70% 이상 줄었다. 포스코는 SWP 시스템 구축 이후 시간과 장소에 구애받지 않는 모바일 사무실 구축으로 의사결정 시간도 평균 63% 이상 줄어든 것으로 파악하고 있다.

출처: 조선일보, 2013.05.24.

## 활 동



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

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

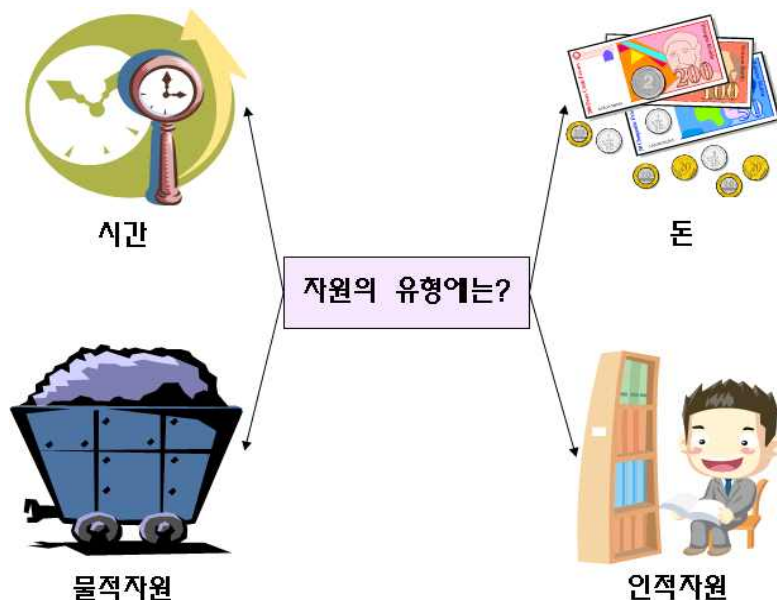
출처: 한국직업능력개발원, 성공적인 직장생활.

## 내 용

우리는 살아가면서 많은 자원들을 소비하고 있다. **자원(資源)**이라는 것은 사전적으로 인간생활에 도움이 되는 자연계의 일부라는 말로 표현된다. 하지만 오늘날 우리는 자연자원만을 자원이라고 하지 않는다.

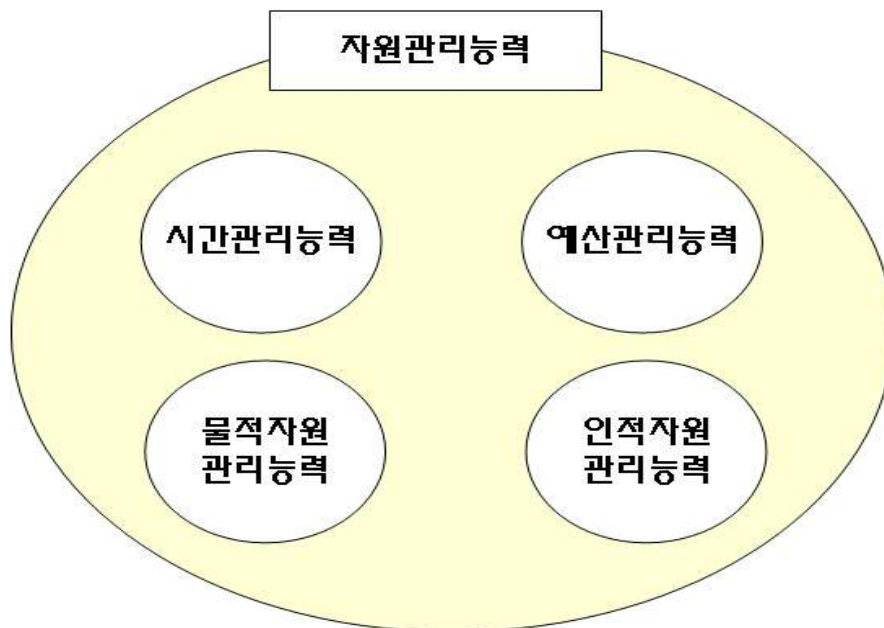
기업의 입장에서 자원은 무엇보다 중요하다. 기업 경영은 경영 목적, 인적 자원, 자금, 전략의 네가지 요소로 구성된다. 경영 목적은 기업이 나아가야 할 방향과 목적으로, 기업 전체가 공유하는 비전, 가치관, 사훈, 기본 방침 등으로 표현된다. 경영 목적은 경영자를 포함한 전체 구성원의 공유가 필요하며, 이는 기업 문화를 조성하여 기업 경영의 성패를 좌우하는 요소이다. **인적 자원**은 기업 경영 목적을 달성하기 위한 조직의 구성원으로, 기업 경영은 조직 구성원들의 역량과 직무 수행에 기초하여 이루어지기 때문에 인적 자원의 선발, 배치 및 활용이 중요하다. **자금**은 기업 경영 활동에 필요한 돈을 의미하며, 기업의 경영 목표를 달성하는 데 필요한 활동은 자금에 의해 수행되고, 확보되는 자금 정도에 따라 기업 경영의 방향과 범위가 정해지게 된다. **전략**은 기업 경영 목적을 달성하기 위한 기업 내 모든 자원에 대한 조직화하기 위한 일련의 방침 및 활동이다. 경영전략은 조직의 목적에 따라 전략 목표를 설정하고, 조직내외부의 환경 분석을 통해 도출된다. 또한 경영 목적, 인적 자원, 자금을 충분히 갖추었다 하더라도 이를 효과적으로 운용할 수 있는 경영 전략이 없다면 경쟁에서 이길 수 없는 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 나누고 있다. 이는 자원을 물적자원, 돈, 인적자원으로 구분하고 있는 것이다. 하지만 오늘날은 1분 1초를 다투는 무한경쟁시대라는 점에서 시간 역시 중요한 자원이라고 할 수 있다.



따라서 자원은 기업 활동을 위해 사용되는 기업 내의 모든 **시간, 예산, 물적, 인적 자원**을 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 인적 자원을 보유했는지 여부가 기업의 경쟁력을 가능하는 지표가 되고 있다. 이처럼 기업 활동에 있어서 자원은 더 높은 성과를 내고, 경쟁 우위의 발판이 될 수 있는 노동력이나 기술의 통틀어 이르는 말로 변화하고 있다.

이러한 유형의 자원들이 갖고 있는 공통점은 바로 **유한성**을 들 수 있다. 한 사람이나 조직에게 주어진 시간은 제한되기 마련이며, 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 이와 비슷하다. 이러한 자원의 유한성으로 인해 자원을 효과적으로 확보, 유지, 활용하는 **자원관리**는 매우 중요하다고 할 수 있다.



따라서 자원관리능력으로서 시간관리능력, 예산관리능력(돈), 물적자원관리능력, 인적자원관리능력은 모든 사람에게 있어 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 능력을 필수적이라고 할 수 있다.

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

대부분의 사람들은 의식하지 못하겠지만 습관적으로 자원을 낭비하는 경향이 있다. 이렇게 낭비되는 자원을 제대로 활용할 수 있다면 좀 더 경쟁력을 갖출 수 있을 것이다. 하지만 자원을 낭비하게 하는 요인들은 매우 다양하다. 우리의 사소한 행동 하나 하나에도 낭비요인이 있다고 할 수 있다.

## 사 례



### 공공기관 1회용 종이컵 줄이기 추진사항 점검

울산 남구청은 공공기관 1회용품 사용 억제를 위해 전 실·과·소·동을 대상으로 4일부터 오는 13일까지 1개반 2명의 점검반을 편성하여 1회용 종이컵 줄이기 추진사항을 점검한다.

이번 점검은 이미 중앙부처에서 시행되고 있던 환경부의 “공공기관 1회용 종이컵 줄이기”가 지자체로 확대 시행됨에 따라 자원절약과 폐기물 발생억제에 솔선수범하고 중앙의 자치단체 평가에 대비하기 위하여 실시된다.

중점 점검사항은 사무실 내 1회용 종이컵 구입, 보관, 사용여부 및 자판기 다회용기 사용 추진현황 파악 등으로 추진실적이 미흡한 사무실은 점검 결과를 공개하고 전 직원 개인컵 갖기 운동을 전개하여 다회용기 사용을 독려할 예정이다.

또 남구청은 오는 10월에 자판기 다회용기 사용을, 11월에는 각종 행사시 다회용기 사용을 적극 추진해 1회용품 사용억제를 통한 자원재활용을 극대화 할 계획이다.



출처: 뉴시스 2006. 9. 4일자



## 〈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 냉방기기 뿐 만 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.

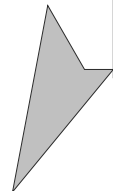
낮시간, 창가와 복도의 전등을 끄는 것도 절전에 많은 도움이 된다. 조명은 실내온도를 올리기 때문에 그만큼 냉방에너지가 더 필요하다.

사무실에서 벅타이를 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 대기전력이라고 하는데, 이로 인해 가정용 전력소비의 약 6%가 버려지고 있다. 절전형 멀티탭 사용이 대안이다. 지난해 가정의 대기전력 총량은 62만kW. 전국 가정의 가전기기가 작동하지 않고 플러그만 꽂혀있어도 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.





## 활 동



우리는 작은 자원에 대해 그리 중요하게 여기지 않는 경향이 있다. 하지만 작은 자원으로도 할 수 있는 일은 많이 있다. 지금부터 1,000원으로 할 수 있는 일에 대해 생각해보도록 하자.



### 과연 무엇을 할 수 있지??

#### ① 1,000원으로 공연보기

- 예) 세종문화회관이 공연장의 문턱을 낮추고 시민들에게 더 가까이 다가가기 위해 국내외 저명한 아티스트들의 수준 높은 공연을 입장료 1,000원에 제공하고 있음(2013.06.현재)  
(홈페이지 <http://happy1000.sejongpac.or.kr/>)

#### ② 1,000원으로 식사해 보기

- 예) 광주 동구 대인시장 내 1층 '해뜨는 식당'.

#### ③ 1,000원으로 스케이트 타기

- 예) 서울광장 야외 스케이트장 입장료 1,000원(2012년 겨울)

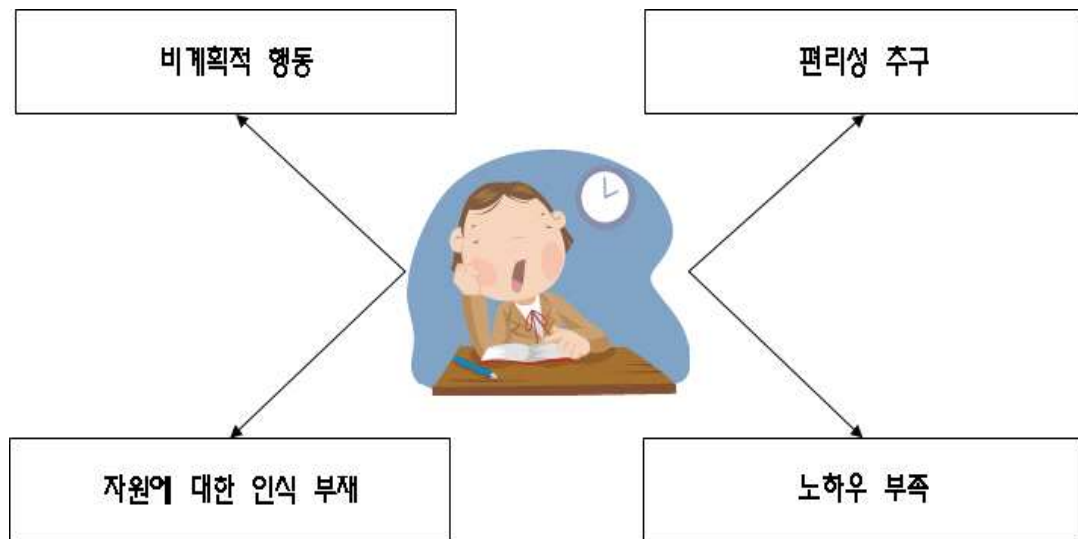
#### ④

#### ⑤

#### ⑥

## 내 용

우리가 활용할 수 있는 자원을 헛되게 하는 **자원 낭비요인**들은 자원의 유형이나 개인에 따라 매우 다양하다. 하지만 그 요인들마다 공통적인 점을 가지고 있는데 크게 나누어보면 4가지로 나누어볼 수 있으며, ① 비계획적 행동, ② 편리성 추구, ③ 자원에 대한 인식 부재, ④ 노하우 부족이 바로 그것이다.



### ● 비계획적 행동

자원을 어떻게 활용할 것인가에 대한 계획이 없는 사람들이 많이 있다. 계획 없이 충동적이고 즉흥적으로 행동하기 때문에 자신이 활용할 수 있는 자원들을 낭비하게 되는 경우가 많이 있다. 계획적인 사람들의 경우 자신의 목표치가 있어 이를 만족시키려고 노력하는 반면, 비계획적인 사람은 목표치가 없기 때문에 얼마나 낭비하는지조차 파악하지 못한다.

### ● 편리성 추구

이는 자원을 활용하는 데 자신의 편리함을 최우선적으로 추구하기 때문에 나타나는 현상이다. 예를 들어 종이컵과 같은 잦은 1회용품의 사용, 할 일 미루기, 약속 불이행 등을 나타내는 것이다. 이러할 경우 물적자원 뿐만 아니라 시간, 돈의 낭비가 초래할 수 있으며, 주위의 인맥까지도 줄어들게 되는 경우도 있다.

## ● 자원에 대한 인식 부재

자원에 대한 인식 부재는 자신이 가지고 있는 중요한 자원을 인식하지 못하는 것을 의미한다. 예를 들어 몇몇 사람의 경우 시간이 중요한 자원이라는 것을 인식하지 못한다. 자원이 라고 하면 물적자원에 국한되어 생각하는 사람들이 있다. 이러한 경우 무의식적으로 중요한 자원을 낭비하게 되는 것이다.

## ● 노하우 부족

자원관리의 중요성을 인식하면서도 효과적인 방법을 활용할 줄 모르는 사람들이 많이 있을 것이다. 이것은 자원관리에 대한 경험이나 노하우가 부족한 경우를 말한다. 하지만 이러한 사람들은 자원관리에 실패하지만 그 경험을 통해 노하우를 축적해나갈 수 있으며, 별도의 학습을 통해서도 극복이 가능하다.

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

모든 일을 하는데 있어서 적절한 단계가 있다. 지반에 대한 작업 없이 집을 짓을 수 없는 것과 같이 차근차근 단계를 밟지 않으면 어떤 일도 할 수 없다. 따라서 자원관리 역시 예외일 수 없다. 자원관리를 효과적으로 하기 위해서는 적절한 단계를 거쳐야만 한다. 만약 그 과정을 무시하고 진행한다면 일은 제자리걸음을 계속해서 하게 될 것이며, 결국 효과적으로 자원관리를 하지 못하게 될 것이다.

## 사 례



### 아~ 맞아! 그것도 필요한데

K그룹의 인사과 직원들이 단합대회 차원에서 강원도에 있는 설악산에 가기로 결정하였다. 직원 중의 한 명인 K씨에게 단합대회를 책임지고 준비하라는 지시가 내려졌다. 하지만 K씨는 단합대회까지 시간이 남아 있다는 생각으로 느긋해 하고 있었다.



시간이 지나 단합대회 3일 전에서야 준비를 시작한 K씨는 단합대회에서 필요한 물품들을 구입하기 시작하였다. 그렇게 하여 물품을 거의 구입했다고 생각한 K씨는 집으로 돌아오는 길에 숙소를 예약하지 않았다는 것을 알게 되었다. 급히 돌아와 인터넷을 통해 숙소를 예약하려고 하였으나 이틀 전에 예약이 다 되었다는 소리를 듣게 되었다. 급한 마음에 다른 곳을 모두 알았지만, 예약이 가능한 곳이 비용이 무척 비싸 예산 범위를 초과하는 곳 들었다. 할 수 없이 자신의 돈을 더하여 예약을 겨우 하고 과장과 다른 직원에게는 비밀로 하였다.

그렇게 단합대회 날이 밝아 함께 버스를 타고 출발하려고 하였으나 구입해두었던 물품 중 일부를 가지고 오지 않았다. 급한 마음에 버스는 먼저 출발시키고, 자신은 집으로 가서 물건을 챙겨서 따로 출발하게 되었다. 그렇게 다른 직원보다 늦게 도착한 K씨는 온몸에 힘이 쭉 빠지면서 한 마디 하였다.

“휴~ 대체 놀러온 거야, 일 하러 온 거야. 일 하는 것보다 더 힘드네”



## 사무실·카페·예식장 ‘노는 공간’, 함께 쓰기로 채운다

사무실·주차장 등을 쓰지 않을 땐 남에게 함께 쓰라며 값싸게 빌려주거나 거저 내주는 곳이 늘고 있다. 업무 공간을 찾는 젊은 사업자나 갑자기 행사를 열려는 젊은이들은 반긴다. 경제적 수익을 늘릴 뿐 아니라 개인 소유의 공간을 공동 이용함으로써 사회적 자원으로 한껏 활용한다는 의미가 크다.

### ■ 빈 사무실, 함께 써요

올해 초 한세대 공간환경디자인학과를 졸업한 이현준(26)씨는 졸업생 대표를 맡아 지난해 10월 졸업전시회를 마무리하는 파티를 준비했다. ‘홍커밍데이’도 겸해 졸업한 선배들까지 150명이 모이는 자리였다. 해마다 100만원 넘게 주고 갤러리 등을 빌렸는데, 지난해 파티는 달랐다. 서울 강남의 예식장에서 비어 있는 평일 저녁 예식장을 공짜로 내준 덕이다.

(사)사회적기업지원네트워크는 최근 여섯 차례 사회적기업가 교육을 경기도 광명시 소하동 (주)아모레퍼시픽 광명지점에서 진행하고 있다. 아모레퍼시픽이 주로 낮에 쓰는 2층 뷰티라운지를 저녁에 무료로 쓰도록 내준 것이다. 헌옷·폐목재 등을 되살리는 사회적기업을 구상하며 교육에 참가한 김미경(31)씨는 “이런 공간이 안정적으로 제공된다면 여러 시도를 할 수 있을 것 같다”고 말했다.

이렇게 업무용 공간을 쓰지 않는 시간에는 남들과 함께 이용하자는 ‘공간 공유’ 현상이 차츰 번지고 있다. 사회적기업 페어스페이스(fairspace.co.kr)는 이런 공간의 중개에 나섰다. 특정 시간에만 쓰고 비워두는 공간을 기부받고 이를 다시 필요한 사람들에게 연결하는 것이다.

건축설계를 전공한 구민근(35) 페어스페이스 대표는 작은 건축설계 사무실을 차리려고 장소를 물색하다가 지난해 초부터 빈 공간을 기부받는 캠페인을 벌였다. 지난해 5월 서울 홍익대 근처 카페 주인이 첫 공간 기부자였다. 손님이 뜸한 시간대에 음료를 주문하지 않고도 공부방이나 회의실로 쓸 수 있게 했더니 사람들이 몰렸다. 도서관 자리를 찾던 학생, 약속 시간까지 머물 곳이 필요한 이들이 찾았다. 구 대표는 “공짜로 이용하는 이들도 서너 시간이 지나면 자연스레 음료를 주문하게 되고, 카페 쪽도 홍보 효과가 있다며 반겼다”고 전했다.

출처: 한겨레 신문, 2013.06.18.

## 활동



지금까지 당신이 어떤 일을 준비하면서 곤란함을 겪었던 사례를 작성하시오. 그리고 그 일이 자원관리의 어떤 측면에서 문제였는지 판단하여 작성하시오.

### 나는 이럴 일을 겪었다 !!!



### 원인은 바로 이것이다 !!!



## 내 용



자원을 적절하게 관리하기 위해서는 일반적으로 4단계의 **자원관리 과정**을 거쳐야 한다.

### ① 필요한 자원의 종류와 양 확인

업무를 추진하는데 있어서 어떤 자원이 필요하며, 또 얼마만큼 필요한지를 파악하는 단계이다. 자원의 종류에는 크게 시간, 예산, 물적자원, 인적자원으로 나누어지지만 실제 업무 수행에서는 이보다 더 구체적으로 나눌 필요가 있다. 구체적으로 어떤 활동을 할 것이며, 이 활동에 어느 정도의 시간, 돈, 물적·인적자원이 필요한지를 파악한다.

### ② 이용 가능한 자원 수집(확보)하기

필요한 자원의 종류와 양을 파악하였다면, 실제 상황에서 그 자원을 확보하여야 한다. 수집 시 가능하다면 필요한 양보다 좀 더 여유 있게 확보할 필요가 있다. 실제 준비나 활동을 하는데 있어서 계획과 차이를 보이는 경우가 빈번하기 때문에 여유 있게 확보하는 것이 안전할 것이다.

### ③ 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 중심을 두고 계획하는 것이 바람직하다.

### ④ 계획대로 수행하기

업무 추진의 단계로서 계획에 맞게 업무를 수행해야 하는 단계이다. 많은 사람들이 계획은 별도로 하며, 그때그때 상황에 맞춰서 하자는 생각을 많이 가지고 있다. 물론 계획에 얽매일 필요는 없지만 최대한 계획대로 수행하는 것이 바람직하다. 불가피하게 수정해야 하는 경우는 전체 계획에 미칠 수 있는 영향을 고려하여야 할 것이다.

## 3강 시간관리능력

시간관리능력은 기업활동에서 필요한 시간자원을 파악하고, 사용할 수 있는 시간자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지에 대한 시간계획을 수립하고, 이에 따라 시간을 효율적으로 활용하여 관리하는 능력을 의미한다. 오늘날 우리는 무한경쟁 시대에 살고 있으며, 이는 누가 더 빨리 일을 해낼 수 있는지, 한정된 시간에 얼마나 많은 일을 할 수 있는지가 중요하게 여겨지고 있으므로 시간관리능력 향상은 필수적이다.

### 학습목표

#### 일반 목표

직장생활에서 필요한 시간을 확인하고, 확보하여 업무 수행에 이를 할당하는 능력을 기를 수 있다

- 세 부 목 표
1. 시간의 특성과 의미를 설명할 수 있다.
  2. 시간관리의 중요성을 설명할 수 있다.

### 주요용어



시간

시간관리

시간관리능력



항상 시간이 부족하다는 K씨와 일과 레저 생활을 동시에 하면서 직장생활을 하고 있는 L씨의 생활을 비교해보자. K씨는 일과 시간에 여직원들과 잡담을 하고, 인터넷 쇼핑을 하며, 담배를 피우는데 시간을 많이 보낸다. 반면에 L씨는 일을 할 때는 자신에게 주어진 일의 소요시간을 미리 계획하여 집중을 하여 일을 끝낸다. 이러한 차이로 인해 두 사람의 두 사람의 생활 패턴은 달라지는 것이다. 이와 같이 어떻게 활용하느냐에 따라 달라지는 시간은 어떤 특성을 지니고 있으며, 시간을 단축함으로써 얻을 수 있는 효과에 대해 알아보자.

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

## 사 례



### 스마트 기기를 이용한 스마트한 시간관리



석기 시대, 청동기 시대, 철기 시대로 변화해 오면서 인간이 사용하는 도구 또한 바뀌었다. 지금은 디지털 시대로 PC와 휴대폰 등이 인간의 도구가 되었다. 이들 도구를 잘 사용하면 그만큼 생활과 업무가 윤택해진다 특히 모바일 디지털 기기인 스마트폰, 아이폰, PDA 등은 업무 생산성에 큰 도움을 준다. PC처럼 이들 기기를 적극 사용해서 보다 빠르고 편리하게 업무를 처리해 보자.

필자의 경우만 해도 원도, 모바일폰(스마트폰)을 이용해서 언제, 어디서나 새로 도착한 메일을 확인하고 답변을 보낸다. 또한 주요 일정도 언제든지 확인할 수 있다. 스마트폰을 손에 놓지 않고 주요한 업무 파악을 하고 의사 결정을 한다. 또한 내가 해야 할 일과 일정을 수시로 확인할 수 있으므로 철저한 시간관리에 도움을 받는다.

출처: 김지현(2010), 성공과 실패를 결정하는 1%의 시간 관리.



## 악! 이럴 수가~~



어느 날 K씨는 직장에서 하나의 과제 공모를 내는 포스터를 보게 되었다. 이 공모에서 입상하는 사람에게는 해외 유학의 기회가 제공되었다. K씨는 평소 유학에 대한 생각을 하고 있던 터라 매우 좋은 기회라고 생각하였다. 공모의 제출 마감 기한은 내달 12일이라 한 달간의 시간이 있었다. 그래서 K씨는 천천히 해도 되겠다는 생각으로 지냈다.

그렇게 시간은 흘러 다음 주에 과제 공모가 마감이라는 것을 뒤늦게 깨닫게 되었다. 그때서야 다급해진 K씨는 1주일 동안 밤을 세워가면서 과제를 준비하였다. 마감 기간 내에 과제를 완성할 수 있었지만, 그 결과에 대한 확신이 서지 않았다.

하지만 기간을 놓치면 기회가 없기에 할 수 없이 제출할 수밖에 없었다. 그리고 시간이 흘러 결과가 발표되었다. 평소에 유학에 대한 생각이 간절했던 터라 꽤나 큰 기대를 하고 있었다. 하지만 기대와는 달리 K씨는 공모에서 떨어지고 말았다. 실망한 K씨는 친구인 P씨와 술을 마시게 되었고, 그 자리에서 P씨가 공모에 당첨되었다는 사실을 알게 되었다. 그 사실에 우울해진 K씨는 자신이 조금 더 준비를 했어야 했다는 생각과 함께 다시 기회가 준다면 잘 할 수 있을 것 같다는 말만 되새겼다. 그러자 친구인 P씨는 '다음에 또 기회가 오겠지'라고 위로하였다.

## 활 동



시간의 특성이나 의미에 대해 많은 사람들이 의미를 부여하여 왔다. 이와 관련해 시간과 관련된 속담을 찾아 작성해보자. 또한 속담에서 포함하고 있는 공통적인 속성과 생각을 작성해보도록 하자.

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	

## 내 용

우리는 하루가 24시간이며, 한 주가 168시간이라는 것을 알고 있다. 또한 그 시간이 아무런 경고 없이 흘러가는 것처럼 보이고도 하고, 실제로 주어진 시간보다 훨씬 짧은 것처럼 느껴지기도 한다는 것을 아라고 있다.



굳이 ‘시간은 상대적인 것이다’라는 것을 이해하기 위해서 의도적으로 물리학 이론을 공부할 필요는 없다. 마감시간에 직면했을 때의 시간은 우리는 무감각하게 만드는 지루한 강의 때보다 시계바늘이 더 빠른 속도로 재깍거리는 것처럼 보인다. 하루하루가 빠르게 진행되는 현대사회에서 1시간이라는 개념은 60분보다 더 짧은 것처럼 느껴진다.

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 것 같이 느껴지고 어떤 때는 느리게 가는 것 같이 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, 그 때 그 때 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. 이런 면에서 같은 인생을 살면서도, 만 원짜리 인생, 백만 원짜리 인생, 일억 원짜리 인생이 될 수 있는가 하면 적자 인생도 생겨날 수 있는 것이다.

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

이러한 시간은 개인에게 있어서도 중요하지만 기업의 입장에서 매우 중요한 요소임에 틀림 없다. 시시각각 변해가는 현대사회에서 기업은 일을 수행하는데 있어 소요되는 시간을 줄이기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 기업의 입장에서 시간의 단축으로 인해 볼 수 있는 효과는 다음 그림과 같다.



소요 시간을 단축하였을 때 이와 같은 효과를 볼 수 있지만 앞서 살펴본 시간의 고유한 성격으로 인하여 매우 힘든 일 중에 하나이다. 하지만 시간의 특성을 잘 이해하고, 시간 절약을 통해서 볼 수 있는 효과를 생각한다면, **시간관리능력**은 반드시 직업인으로서 갖추어야 할 능력이라고 할 수 있을 것이다.

### <시간관리의 유형>

#### 1. 시간 창조형(24시간형 인간)

긍정적이며 에너지가 넘치고 빈틈없는 시간계획을 통해 비전과 목표 및 행동을 실천하는 사람

#### 2. 시간 절약형(16시간형 인간)

8시간의 회사 업무 이외에도 8시간을 효율적으로 활용하고 8시간을 자는 사람. 정신없이 바쁘게 살아가는 사람

#### 3. 시간 소비형(8시간형 인간)

8시간 일하고 16시간을 제대로 활용하지 못하며 빈둥대면서 살아가는 사람. 시간은 많은데도 불구하고 마음은 쫓겨 바쁜 척하고 허둥대는 유형

#### 4. 시간 파괴형(0시간형 인간)

주어진 시간을 제대로 활용하기는커녕 시간관념 없이 자신의 시간은 물론 남의 시간마저 죽이는 사람

K씨와 L씨의 사례는 똑같은 시간을 어떻게 활용하느냐에 따라 직장생활에 많은 차이가 날 수 있다는 것을 보여주었다. 그렇다면 시간을 효과적으로 관리하였을 때 우리가 얻을 수 있는 이점은 무엇이 있는지 알아보자.

주위를 둘러보면 하루에 많은 일들을 해내는 사람들을 종종 보게 될 것이다. 누구에게나 주어지는 하루 24시간이라는 시간이지만, 그 사람들의 시간은 마치 더 많은 것처럼 보일 것이다. 하지만 이는 시간관리를 통해 같은 시간의 최대의 효과를 얻는 것이다.

## 사 례



### H씨의 하루



서른여덟 살인 H씨는 여성 패션 잡지사에서 기자로 일하고 있으며, 네 살짜리 아이가 있다. 체계적으로 업무를 처리하고 평온함을 즐기며 재촉이나 강요당하는 일을 싫어한다. 또한 직장생활과 가정의 균형을 유지하기 위해 부단히 노력한다.

그녀는 매일 아침 6시 45분, 아이를 깨우는 일로 하루를 시작한다. 아이를 학교에 들여보낸 후에는 ‘엄마 지향적’에서 ‘업무 지향적’으로 자세를 전환하는데 약간의 시간이 필요하다는 것을 알고 있다. 그래서 매일 아침 지하철에서 잡지를 읽는다. 지하철을 타고 회사에 도착할 때

는 일에 집중할 준비가 된다.

근무 시간 역시 정해진 순서대로 진행된다. 오전에는 기사를 쓰고, 오후에는 자료조사와 인터뷰를 하고 회의에 참석한다. 일정표에서 무슨 일을 해야 할지 정확히 확인한 후 일을 시작하며, 마감을 어기지 않는다. 그녀는 일주일에 5일, 9시 30분에서 5시 30분까지 일한다. 일주일에 3일은 학교로 아이를 데리러 가지만 월요일과 목요일에는 친정어머니나 남편이 그 일을 대신한다. 그래서 월요일 저녁에는 늦게까지 일을 하고 목요일이면 친구와 영화를 보러 가기도 한다.

또한 H씨는 모든 일에 걸리는 시간을 정확하게 파악한 후 일정을 여유 있게 조절한다. 예를 들어, 매일 아침 아이에게 옷을 입히는데 걸리는 시간을 예상한 후, 때맞춰 아이를 깨운다. 그녀는 시간관리를 통해 자신의 성향과 가치관에 일치하는 풍요롭고 보람된 생활을 하고 있다.



## 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 올려놓았습니다. 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.

“이 항아리가 가득 찼습니까?”

눈이 동그래진 학생들은 “글쎄요”

그는 “좋습니다”하더니 다시 테이블 밑에서 모래주머니를 꺼냈습니다. 모래를 항아리에 넣어 주먹만 한 돌과 자갈사이의 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 추가 할 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



자신에게 시간은 어떤 의미를 가지며, 자신의 시간 관리 실태를 점검해보도록 합시다. 다음에 제시된 행동을 자신이 하고 있는지를 체크해보도록 하세요.

시간 관리 체크리스트	○	×
1. 정해진 시간에 눈을 뜨면, 즉시 일어난다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 출퇴근(등하교)시 차 안에서 보내는 시간을 활용한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 회사(학교)에 출근(등교) 시간에 맞춰 여유를 갖고 도착한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 오늘 해야 할 일의 순서를 기억하거나 메모에 기록되어 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 계획을 짜고 우선순위를 정하는 데 시간을 할당한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 최고로 능률이 오르는 시간을 파악하고, 그 시간에 가장 중요한 일을 한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 한 번 손대기 시작한 일은 가능하면 끝을 낸다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 책상은 되도록 깔끔하게 잘 정리하여 집중도를 높일 수 있도록 한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 불필요한 스마트폰이나 태블릿 PC의 사용을 최대한 자제한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 아이디어가 떠오를 때마다 메모한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 스스로 해야 할 일에 대한 마감시간을 정해 놓는다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 적절한 휴식을 통하여 최상의 컨디션을 유지한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 평상시 약속 시간에 일찍 도착하도록 항상 10분 정도의 여유를 둔다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 지킬 수 없는 약속은 하지 않는다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 오늘 해야 할 것은 내일로 미루지 않는다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 정말 원하는 것을 하기 위해 꾸준히 시간을 내려고 노력한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 지금 시간을 최대한 효율적으로 쓰고 있는가를 자문한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 하루 일과에 반성의 시간을 갖는다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## 내 용

과거에 비해 우리는 점점 더 바쁘게 살게 되었으며, 그럴수록 시간을 어떻게 관리해야 하는가에 대한 중요성이 커지고 있다. **시간관리**란 각자가 개인이나 사회생활을 하는 데 있어서 각자의 습관이나 개성, 삶의 목표에 맞는 일정을 만들고 그에 따라 시간을 유용하게 사용하여 좋은 결과를 거두는 기술을 의미한다.

또한, 시간관리란 개인이 처해진 상황이나 목표뿐 아니라 인생관, 행복감의 크기도 각각 다르고 원하는 것도 다르기 때문에 개별적인 것이다. 자신이 진정 원하는 것이 무엇인지에 따라 그것을 중심으로 생활을 설계하는 것이 효율적인 시간관리를 위해 좋은 방법이 될 수 있다. 그리고 이를 위해 새로운 기술을 익히고 잘못된 습관을 바로 잡으면서 자신에게 맞는 시간관리를 찾아내는 것이다(성공적인 직장생활, 2011).

우리가 시간관리를 해야 하는 진정한 이유는 **시간의 통제**가 아니라 **시간을 효과적으로 관리함으로써 삶의 여러 가지 문제를 개선**하는데 있다. 그 중 스트레스 관리, 균형적인 삶, 생산성 향상, 목표 성취가 대표적인 예이다.

### ● 스트레스가 줄어든다.

사람들은 짧은 시간 동안 너무 많은 것을 하려하면 조급한 마음에 스트레스를 받게 된다. 이때는 급하게 결정을 내리거나, 부담감을 안고 행동을 취하게 되는 경우가 많다.



모든 생각과 행동에는 시간이 필요하다. 그리고 시간을 필요로 하는 모든 생각과 행동은 시간을 낭비할 소지를 갖고 있다. 어떤 일을 하는데 예상했던 것보다 더 많은 시간이 걸렸다면 그건 시간을 낭비한 것이다. 또한 낭비한 시간 때문에 그날 해야 할 다른 일을 해야 할 시간이 부족해진다면 스트레스를 받게 된다. 이처럼 시간 낭비 요인은 잠재적인 스트레스 유발요인이라 할 수 있으며, 이런 경우 시간관리를 통하여 일에 대한 부담을 줄이는 것이 스트레스를 줄이는 효과적인 접근이라 할 수 있다.

## ● 균형적인 삶을 살 수 있다.



요즘 사람들은 성공을 위해서 쉬지 않고 달려가는 사람들이 매우 많다. **일중독자(workaholic)**<sup>1)</sup>라는 말이 생겨났을 정도로 많은 사람들이 직장 생활에 파묻혀 살고 있다. 또한 요즘 같은 모바일 환경에서는 집에서도 일을 끝기 어렵고 세계적인 대기업에 근무하는 직원들은 다른 국가, 다른 시간대에서 일하고 있는 동료들과 계속 접촉해야하는 압력을 받기도 한다. 하지만 이러한 사람들 대부분은 정해진 근무시간 내에 일을 끝내지 못해 남들보다 오랜 시간 일을 하는 사람들이다. 일을 하다 보면 야근을 해야 하는 경우가 종종 발생하곤 한다. 장시간 일을 한다는 것은 일중독자일 가능성이 있다는 점을 의미하지만, 여기서 중요한 것은 장시간 일을 한다는 것 자체가 아니라, 많은 사람들이 잘못된 시간관리 행동들을 하는 것이다. 일을 많이 하는 모든 사람들이 그런 것은 아니지만, 사실상 대부분의 일중독자들은 다음과 같은 특징이 있다.

### < 일중독자들은.... >

1. 일하는데 시간을 좀 더 많이 내려고 고민한다.
2. 처음 생각한 것보다 더 많이 일하게 된다.
3. 죄책감, 불안, 무기력, 우울증 같은 감정을 없애려고 일한다.
4. 다른 사람들이 일을 좀 줄이라고 하지만 별로 신경 쓰지 않는다.
5. 일을 못하게 하면 스트레스가 된다.
6. 일을 하느라 취미, 여가활동, 운동은 뒷전이다.
7. 너무 일을 많이 해서 건강에 해로운 영향을 미친다.

출처: 텔레그래프(영국), 2012.04.24

현대인은 삶에 있어서 직장인 이외에 다양한 역할(Role)을 수행해야 한다. 이러한 역할을 잘 할 수 있도록 도와주는 것이 바로 시간관리이다. 시간관리를 잘 한다면 직장에서 일을 수행하는 시간을 줄이고, 일과 가정, 혹은 자신의 다양한 여가를 동시에 즐길 수 있게 된다.

1) 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.

## ● 생산성을 높일 수 있다.

오늘날 글로벌 경제는 급속한 기술의 발달에 따라 누가 먼저 신기술 혹은 성과를 창출하느냐에 따라 기업의 존립여부가 결정되는 사활을 건 경쟁이 더욱 치열해지고 있다. 이에 따라 기업들은 심각하면서도 때때로 가혹한 내핍 경영에 몰두하지 않을 수 없는 상황이다. ‘구조조정’, ‘인원 감축’ 같은 용어도 일상화 되었으며, 이러한 분위기에서 생산성의 중요성은 더욱 강조되고 있다. 생산성을 산출하는 것에 있어서 ‘Input’은 ‘Output’을 생산하는데 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 사용하는데, 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 수 있을 것이다.

## ● 내가 바라던 목표를 달성할 수 있다.

목표가 없으면 인생은 의미가 없다. 또한 시간이 없으면 아무리 간단한 목표도 이룰 수 없다. 자신 혹은 조직이 바라는 목표의 성공적인 달성과 시간관리의 관계는 우리에게 획기적인 문제 해결의 돌파구를 제공해준다.



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.

## 4강 시간관리능력

시간관리능력은 기업활동에서 필요한 시간자원을 파악하고, 사용할 수 있는 시간자원을 최대한 확보하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지에 대한 시간계획을 수립하고, 이에 따라 시간을 효율적으로 활용하여 관리하는 능력을 의미한다. 오늘날 우리는 무한경쟁 시대에 살고 있으며, 이는 누가 더 빨리 일을 해낼 수 있는지, 한정된 시간에 얼마나 많은 일을 할 수 있는지가 중요하게 여겨지고 있으므로 시간관리능력 향상은 필수적이다.

### 학습목표

#### 일반 목표

직장생활에서 필요한 시간을 확인하고, 확보하여 업무 수행에 이를 할당하는 능력을 기를 수 있다

#### 세부 목표

1. 시간낭비 요인을 제거하여 시간을 확보할 수 있다.
2. 효과적으로 시간계획을 세울 수 있다.

### 주요용어



시간낭비

시간관리

시간관리능력

K씨의 직장생활을 살펴보면, 갑작스런 회의가 많고, 급하게 처리해야 하는 문서도 많으며, 고객이나 결제를 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 직장생활이나 가정생활 등 다양한 활동을 하면서 살아간다. 이는 모두 하루 24시간이라는 정해진 시간 안에서 하게 되는 것이다. 하지만 우리는 이 시간을 충분히 활용하지 못하는 경우가 많이 있다. 다양한 요인에 의해 시간을 헛되이 낭비하고 있는 것이다.

## 사 례



### 한국 직장인, 업무시간 절반 '딴짓'

#### 개인활동으로 소비하는 시간 유형

(단위: %)



자료: 언스트앤영 한영

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 146조원에 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 1시간54분을 동료와의 잡담, 메신저 대화, 인터넷 검색 등 개인활동에 소비하고 있다. 또 38%에 달하는 2시간30분을 불분명한 지시에 따른 중복작업, 불필요한 회의 등 비효율적 업무에 사용한다.

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

출처: 한국경제, 2013.04.07.



## 세일즈맨의 비애

세일즈맨인 K씨는 오늘 고객과 상담하기로 약속하였다. 그래서 이를 준비하려고 하는데 B사로부터 클레임 전화가 걸려 왔다. 오늘 아침 가장 먼저 배달되어야 할 테이블이 도착하지 않았다는 것이다. 그 고객은 오늘부터 출근하는 신입사원의 테이블이 없어 일을 할 수 없다고 노발대발하고 있었다. K씨는 우선 전화로 B사의 담당자에게 손이 닿도록 용서를 구한 다음 곧 창고의 출고 사항을 체크하고 배송업자에게 문의전화를 넣었다. 그런데 오늘따라 재수 없게 담당자가 외출중이어서 확인을 못하게 된다. 고객은 안절부절 하면서



연락을 기다리고 있음에 틀림없다. 어떻게든 조치하지 않으면 안 되겠다 싶어 여기저기로 연락을 하면서 조사를 하고 있는 동안 점점 시간은 흘러가고 있었다. 겨우 상황이 확인되어 사죄의 전화를 넣었을 때는 이미 다른 고객과의 상담 시간이 불과 30~40분밖에 남지 않았다.

그리고 나서 상담을 위한 자료를 준비하기 위해 몇 가지 종류의 워크스테이션의 자료와 최근 OA기기 메이커의 카달로그를 몇 권 준비해 가고자 하였다. 이를 A여사원에게 부탁했지만 A여사원은 알아듣지 못한다. 「있잖아요. 그 표지가 파란 것」 하며 비효율적인 말을 계속 주고받고 하였다. 우왕좌왕하면서도 어떻게든 자료와 카달로그를 준비할 수 있게 되었을 땐 이미 준비시간으로 예정된 2시간이 경과한 즈음이었다.



마리솔은 자신의 '할 일 목록'파일을 살펴보면서 항목 하나하나를 검토했다. 완료, 완료, 완료. 펜으로 체크할 때마다 목록의 과제가 하나씩 그녀의 어깨에서 내려왔다. 그녀는 새로운 목록에 남아 있는 과제를 복사했다.

### 해야 할 일

- 다음 주에 보고서를 작성한다.
- 톰을 대신할 사람을 신규 채용한다.
- 입찰을 위한 예산을 마련하기 위해 마크와 만난다.



그녀는 당황하여 머뭇거렸다. 이 과제들은 모두 긴급히 해야 할 가장 중요한 사항이었다. 그녀는 이 과제들을 완료해야 했을 시간에 무엇을 하고 있었던가? 그녀는 자신의 일정을 훑어 살펴보았다. 어제는 토니와 회의를 했는데, 사실 그녀가 정말 회의할 필요는 없었다. 회의를 마치고 그녀와 쉼리는 나머지 오전 시간 동안 사무용품 상황을 토의했다. 그리고 리사를 만나서 판매 보고서 작성 일을 도와주었다. 이 일을 하는 것에도 오후 시간을 꽤 많이 잡아먹었다. 그녀는 자신의 시간을 알차게 써 보려고 자신이 해야 할 모든 일을 했다. 해야 할 일 목록과 일정을 작성하고, 전화는 선별하여 받았으며, 몇몇 전화는 한꺼번에 받기도 했다. 그런데도 이제 다른 사람들은 퇴근하고 있는데, 그녀는 시작조차 하지 못한 일이 있다. 그녀는 몹시 격앙되어 있다. 그렇게 노력했는데도 여전히 해야 할 일이 남아 있다니! 아무리 신중하게 시간 관리를 해 봐야 무슨 소용이 있겠는가? 도대체 어떻게 대처해야 할지 그녀는 몹시 당황스러웠다.

출처: 하버드비즈니스프레스, 팀장 워크북 시리즈9: 시간관리의 기술.

## 활 동



일상생활에는 다양한 시간낭비 요인들이 존재한다. 시간이 부족하여 일을 완수하지 못했던 경험을 제시하고, 그 사례에서 시간낭비 요인은 무엇인지, 그리고 해결방안은 무엇인지를 작성하시오.



나의 사례	<div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div>		
	구 분	시간낭비 요인	해 결 책
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
7			
8			
9			
10			



## 내 용

직장을 다니는 많은 사람들의 경우 매우 바쁜 하루 일과를 보내고 있다. 하지만 대부분의 사람들이 자신의 노력에 비해서 결과에 만족하지 못하고 있을 것이다. 이것은 같은 일을 수행하더라도 더 많은 시간이 소요되며, 이로 인해 매우 바쁘게 움직이게 되는 것이다. 수행 시간이 많이 소요된다는 것은 그 작업을 하는데 있어서 시간을 낭비하는 요인이 있다는 것을 의미한다.

시간낭비 요인은 크게 2가지로 구분할 수 있다. **첫째는 외적인 시간낭비 요인**이다. 이것은 외부인이나 외부에서 일어나는 시간에 의한 것이다. 동료, 가족, 세일즈맨, 고객들, 문서, 교통 혼잡 등으로 인한 것이다. 이러한 측면은 본인 스스로 조절할 수 없는 것이다.

**둘째는 내적 시간낭비 요인**으로 자신의 내부에 있는 습관이다. 일정을 연기하는 것, 사회활동, 계획의 부족, 거절하지 못하는 우유부단함, 혼란된 생각 등이 내적 시간낭비 요인이며 이것은 분명히 하기도 어렵고 정복하기도 어렵다(직업능력개발원, 성공적인 직장생활).

다음은 직장에서 발생할 수 있는 **시간낭비 요인**을 리스트 한 것이다.

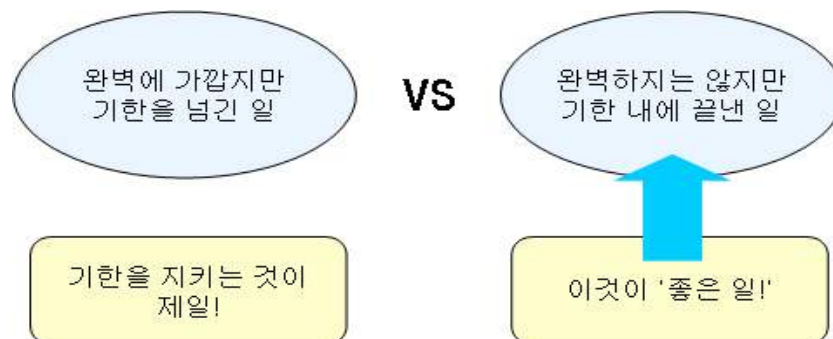
### < 직장에서는... >

- |  |  |
|--|--|
| <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>▶ 조정부족, 팀웍의 부족</li><li>▶ 예정외의 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 파일링시스템</li><li>▶ 일에 대한 의욕부족, 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 하는데 있어서 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 직장생활을 하는 사람들이 시간관리를 소홀하게 하는 이유가 될 것이다. 이러한 요인들을 찾아서 제거할 수 있을 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.

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 일이 대부분이다. 이는 시간계획을 세우데 있어서 노하우가 없기 때문이다.

## 사 례



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

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

꽃강을 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, 정교한 계획, 그리고 적극적인 행동에 따라 바뀌어 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: 공병호 경영연구소장(2004)



## 실패한 J 교수의 계획

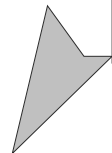


J교수는 어떤 일을 하던 간에 계획을 매우 중요하게 생각하였다. 그리고 같은 시간에 남들보다 더 많은 일을 하고자 하는 욕구가 강하였다. 그래서 J 교수가 선택한 방법은 자신의 1일 시간 계획표를 세워서 이를 실천에 옮기는 것이었다.

J 교수의 하루 일과는 매우 상세하게 세워져 있었다. 1시간에서 30분 단위로 자신이 하여야 할 일을 계획하여 놓고, 이를 실천하고 있었다. 오전에는 자신의 타임테이블에 따라 일이 잘 진행되고 있었지만, 오후가 되면서 돌발 상황이 발생하였다. 이 시간에 그는 외국 학회지에 발표한 논문을 정리하여야 했지만, 자신의 친구인 K 씨가 방문을 한 것이다.

오랜만에 만나는 친구여서 너무 기쁜 나머지, 2시간 동안 대화를 나누게 되었다. 대화를 마치고 나서 J 교수는 자신의 할 일을 하였으나, 급하게 학과 교수 회의가 이루어지게 되었다. J 교수는 이러한 일로 인하여 자신이 계획하였던 것을 실행에 옮길 수 없게 되었다.

J 교수는 이러한 일들이 반복해서 이루어지자 어떻게 시간을 계획하여야 하는지 매우 혼란스러웠다. 계획은 철저하게 세우지만 실행할 수 없는 J 교수의 계획을 그야말로 그림 좋은 떡에 불과하였다.



## 활 동



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

<표> SMART 법칙에 따른 목표 설정

구 분	내 용
<b>S(Specific)</b> 구체적으로	- 목표를 구체적으로 작성한다. - 예: 나는 토익점수 700점을 넘을 것이다.
<b>M(Measurable)</b> 측정 가능하도록	- 수치화, 객관화시켜서 측정이 가능한 척도를 세운다. - 예: 나는 2시간 안에 10페이지 분량의 보고서를 작성한다.
<b>A(Action-oriented)</b> 행동 지향적으로	- 사고 및 생각에 그치는 것이 아닌 행동을 중심으로 목표를 세운다. - 예: 부모님을 생각하는 자식(X) 매일 아침 부모님에게 전화 드리기(O)
<b>R(Realistic)</b> 현실성 있게	- 실현 가능한 목표를 세운다. - 예: 하루 만에 5개 국어 마스터(X) 1년 안에 토익 700점 넘기기(O)
<b>T(Time limited)</b> 시간적 제약이 있게	- 목표를 설정함에 있어 제한 시간을 둔다. - 예: 오늘 안에, 이번 주까지, 이번 달까지 등

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

**장기 목표**

☐  
☐  
☐  
☐  
☐

**중기 목표**

☐  
☐  
☐  
☐  
☐

**단기 목표**

☐  
☐  
☐  
☐  
☐

**당장 목표**

☐  
☐  
☐  
☐  
☐

출처: 한국직업능력개발원, 성공적인 직장생활.

## 내 용

좋은 계획은 수많은 시간을 절약한다. 일하기 전에 30분만이라도 미리 생각하고 계획할 시간을 갖는다면 잘못된 방향으로 가는 수 시간 혹은 몇 날의 시간을 건질 수 있다. **시간계획(Time Plan)**이란 시간이라고 하는 자원을 최대한 활용하기 위하여 ① 가장 많이 반복되는 일에 가장 많은 시간을 분배하고, ② 최단시간에 최선의 목표를 달성하는 것을 의미한다. 자기의 시간을 잘 계획하면 할수록 일이나 개인적 측면에서 자기의 이상을 달성할 수 있는 시간을 창출할 수 있다.

시간활용계획 수립 = 시간창출 (여유시간 포함) → 시간계획의 최대 이점

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 시간관리의 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 연관되고, 사명, 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.

	긴급함	긴급하지 않음
중요함	<b>I 긴급하면서 중요한 일</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 위기상황</li> <li>• 급박한 문제</li> <li>• 기간이 정해진 프로젝트</li> </ul>	<b>II 긴급하지 않지만 중요한 일</b> <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>
중요하지 않음	<b>III 긴급하지만 중요하지 않은 일</b> <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>	<b>IV 긴급하지 않고 중요하지 않은 일</b> <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>

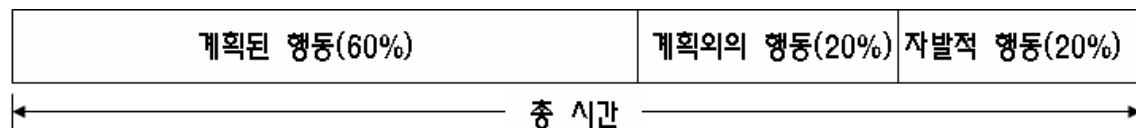
[그림] 일의 우선순위 판단을 위한 매트릭스

(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 도출된 해야 할 일의 우선순위와 소요 시간을 바탕으로 시간 계획서를 작성하는 것이다. 시간 계획서는 간단한 서식에 직접 작성할 수 있으며, 경우에 따라서는 개인의 성향에 따라 달력, 다이어리, 일정관리 소프트웨어, 개인휴대 단말기 등 다양한 도구를 활용하여 계획서를 작성할 수 있다.

한편, 자신에게 주어진 모든 시간을 계획적으로 사용하는 것은 현실적으로 불가능하기 때문에 어느 정도를 내가 할 수 있는 일의 시간에 계획하는 것에 대한 궁급증을 가질 수 있다. 이와 관련하여 전문가들은 **시간계획의 기본 원리**로서 그림과 같이 **60:40의 규칙**을 제시하고 있다. 이는 자신에게 주어진 시간 중 60%는 계획된 행동을 하여야 한다는 것을 의미한다. 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%를 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 함에 있어서 명심해야할 사항들은 다음과 같다.

- **행동과 시간/저해요인의 분석** : 어디에서 어떻게 시간을 사용하고 있는가를 확인
- **일·행동의 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(Flexibility)** : 머리를 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 하는데 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 통할하기가 어렵게 된다. 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 낭비요인과 여유시간** : 예상 못한 방문객 접대, 전화 등의 사건으로 예정된 시간이 부족할 경우를 대비하여 여유시간 확보
- **여유 시간** : 자유롭게 된 시간(이동시간 또는 기다리는 시간)도 계획에 삽입하여 활용
- **정리할 시간** : 중요한 일에는 좀 더 시간을 할애하고 그렇지 않은 일에는 시간을 단축시켜 전체적인 계획을 정리
- **시간계획(Time Plan)의 조정** : 자기 외 다른 사람(비서, 부하, 상사)의 시간 계획을 감안하여 계획수립

위의 사항들은 자신의 시간을 1년, 1달, 1주일, 1일 등 어떠한 단위로 시간을 계획하더라도 따라야 할 것이다. 시간계획의 단위는 되도록 다양하게 하는 것이 좋다. 1년의 계획을 세워놓고, 이를 이루기 위해서 1달, 1주일, 1일의 계획을 세워놓는다면 훨씬 더 효과적으로 시간계획을 잡을 수 있을 것이다.

시간계획을 하는데 있어서 가장 중요한 것은 그 계획을 따르는 것이 중요하지만, 너무 계획에 억매어서는 안 된다는 것이다. 또한 이를 방지하기 위하여 융통성 있는 시간계획을 세워야하며, 이는 다양한 사건의 발생을 대비할 수 있도록 해줄 것이다.



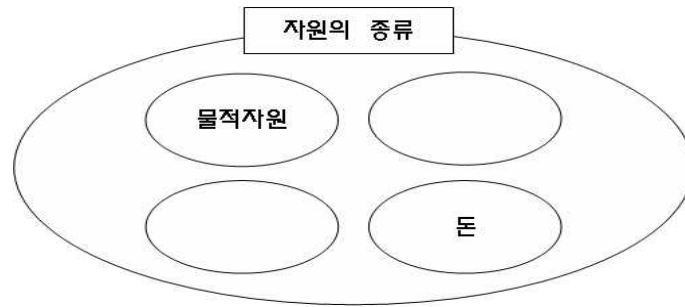
## 2-4강 학습총정리

1. 직장인은 업무를 수행하면서 많은 자원들을 활용하게 되며, 이러한 자원의 종류에는 크게 시간, 돈, 물적자원, 인적자원이 있다.
2. 직장인이 자원을 이러한 자원을 효과적으로 관리하여야만 하는 이유는 자원이 무한정 있는 것이 아니라 제한적으로 존재하기 때문이며, 이를 자원의 유한성이라고 한다.
3. 따라서 모든 직장인에게 있어 자원관리능력으로서 시간관리능력, 예산관리능력, 물적자원관리능력, 인적자원관리능력은 매우 중요하며, 이 능력은 업무의 성과에 영향을 미칠 것이다.
4. 직장인들이 일반적으로 자원을 낭비하게 되는 요인을 보면 비계획적 행동, 편리성 추구, 자원에 대한 인식 부재, 노하우 부족의 4가지로 형태로 나타난다.
5. 직장인들이 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. 직장인들이 필요한 자원의 종류와 양을 확인할 때는 구체적으로 파악하는 것이 중요하며, 자원을 수집할 때는 여유 있게 수집하는 것이 바람직하다. 또한 자원 활용 계획을 세우는데 있어 업무의 우선순위를 고려해야 할 것이며, 되도록 계획에 맞춰 수행하는 것이 바람직하다.
7. 모든 직장인에게 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 입장에서는 시간을 절약함으로써 생산성 향상, 가격인상, 위험감소, 시장 점유율 증가를 꾀할 수 있다.

8. 직장인들이 시간관리를 해야 하는 진정한 이유는 시간의 통제가 아니라 시간을 제대로 활용함으로써 삶이나 업무의 여러 가지 문제를 개선하는데 있다. 그 중 가장 대표적인 것으로 스트레스 관리, 균형적인 삶, 생산성 향상, 목표성취를 들 수 있다.
9. 직장인들이 시간을 낭비하게 하는 요인들은 곳곳에 산재해 있다. 특히 직장에서는 팀웍 및 커뮤니케이션 부족, 권한 위임의 부족 등 다양한 요소에 의해 시간을 낭비하게 된다. 이와 더불어 시간을 낭비하게 하는 것에는 사람들의 잘못된 인식이 매우 크게 작용한다.
10. 직장인들이 자신의 시간 자원을 최대한 활용하여 위하여 ① 가장 많이 반복되는 일에 가장 많은 시간을 분배하고, ② 최단시간에 최선의 목표를 달성하는 것을 시간계획(Time Plan)이라 한다.
11. 직장인들이 시간계획을 적절하게 세우기 위해서 지켜야 하는 가장 기본적인 원리는 60:40의 규칙(Rule)을 지키는 것이다. 이는 계획된 행동에 60%, 비계획된 행동 40%(계획외의 행동 20%, 자발적 행동 20%)를 의미한다.
12. 직장인들이 효과적인 시간계획을 위해 알아야 하는 사항에는 행동과 시간/저해 요인의 분석, 일·행동의 리스트화, 규칙성-일관성, 현실적인 계획, 유연성(Flexibility), 시간의 손실, 기록, 미완료의 일, 시간 프레임(Time Frame), 우선 순위, 권한위양, 낭비요인과 여유시간, 정리 시간, 조정 등이 있다.

## 2-4강 학습평가

- ✓ 1. 인간이 활용할 수 있는 자원의 네 가지 분류를 나타낸 것이다. 빈 칸에 나머지 유형을 작성하시오.



- ✓ 2. 빈칸에 알맞은 용어를 작성하시오.

우리가 자원을 적절히 관리하지 않으면 안 되는 이유는 자원의 ( ) 때문이다.

- ✓ 3. <보기>가 설명하는 자원의 종류는 무엇인가?

< 보 기 >

기업 경영 목적을 달성하기 위한 조직의 구성원으로, 기업 경영은 조직 구성원들의 역량과 직무 수행에 기초하여 이루어지기 때문에 이 자원의 선발, 배치 및 활용이 중요하다.

- |        |        |
|--------|--------|
| ① 시간   | ② 예산   |
| ③ 물적자원 | ④ 인적자원 |

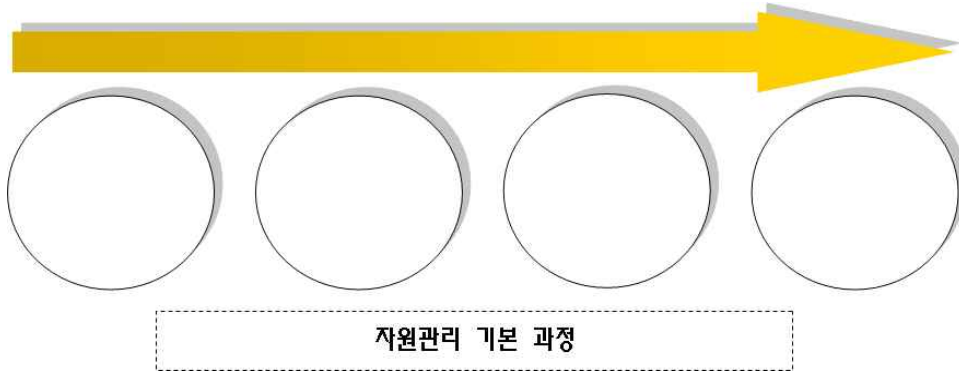
- ✓ 4. 자원의 낭비요인을 4가지로 분류한 것이다. 다음 빈칸에 알맞은 용어를 쓰시오.



1. 비계획적 행동 \_\_\_\_\_
2. 편리성 추구 \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. 노하우 부족 \_\_\_\_\_

7. 아래의 표에 제시되어 있는 자원관리 단계를 순서에 맞게 그림에 채워 넣으시오.

A. 자원 활용 계획 세우기	B. 필요한 자원의 종류와 양 확인
C. 이용 가능한 자원 수집하기	D. 계획대로 수행하기



8. 자원관리에 대한 설명 중 틀린 것은?

- ① 필요한 자원의 종류와 양인 구체적으로 확인해야 한다.
- ② 필요한 만큼의 자원만 확보하면 된다.
- ③ 자원 활용 계획을 세우는데 우선순위를 고려한다.
- ④ 가능하면 계획대로 수행한다.

9. 다음이 설명하는 자원의 관리과정은?

< 보 기 >

이 단계에서 중요한 점은 주어진 과제나 활동의 우선순위를 고려하여 달성하고자 하는 최종 목적을 이루는 데 가장 핵심이 되는 것에 우선순위를 두고 자원을 활용하는 계획을 세울 필요가 있다.

- |             |        |
|-------------|--------|
| ① 자원확인      | ② 자원확보 |
| ③ 자원활용계획 수립 | ④ 자원활용 |

10. <보기>가 설명하는 자원의 낭비요인은 무엇인지 쓰시오.

< 보 기 >

기업 경영 목적을 달성하기 위한 조직의 구성원으로, 기업 경영은 조직 구성원들의 역량과 직무 수행에 기초하여 이루어지기 때문에 이 자원의 선발, 배치 및 활용이 중요하다.

답: \_\_\_\_\_

✓ 11. 자원의 낭비요인 중 편리성을 추구함으로 인한 낭비의 예를 두 가지 이상 작성하시오.

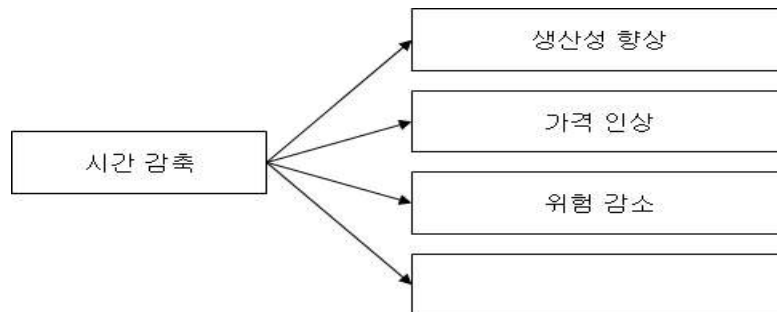
① \_\_\_\_\_

② \_\_\_\_\_

✓ 12. 다음 중 시간자원의 특징이 아닌 것은?

- ① 시간은 매일 주어진다.
- ② 시간의 흐름은 멈추게 할 수 없다.
- ③ 시간은 가치가 똑같다.
- ④ 시간은 똑같은 속도로 흐른다.

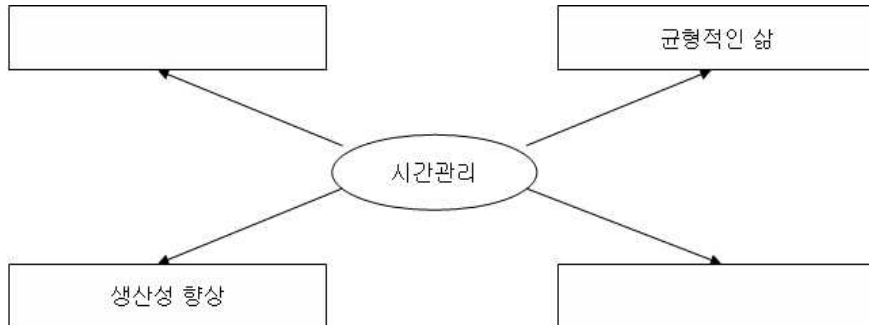
✓ 13. 기업의 입장에서 시간 단축을 통해 얻을 수 있는 효과와 관련된 것이다. 빈 칸에 알맞은 내용을 쓰시오.



✓ 14. 시간관리의 유형을 비교하고자 한다. 시간 창조형 인간과 비교하여 시간 파괴형 인간의 특징을 작성하시오.

시간 창조형 인간	시간 파괴형 인간
24시간형 인간으로 긍정적이며 에너지가 넘치고 빈틈없는 시간 계획을 통해 비전과 목표 및 행동을 실천 하는 사람	

- ✓ 15. 개인이 시간관리를 통해 얻을 수 있는 효과를 나타낸 것이다. 다음 빈 칸에 알맞은 단어를 작성하시오.



- ✓ 16. 다음 설명에 해당하는 사람을 무엇이라고 하는가?

- 직장 일에 치여서 개인적인 생활을 거의하지 못하는 사람을 일컫는 말
- 실제 일이 많은 경우도 있지만 대부분은 시간 관리를 적절하게 하지 못하는 것이 원인이 된 경우가 많음

- ✓ 17. 다음은 일 중독자의 일반적인 특징에 대한 설명이다. 다음 중 옳바른 것에 ○, 틀린 것에 × 표시 하시오.

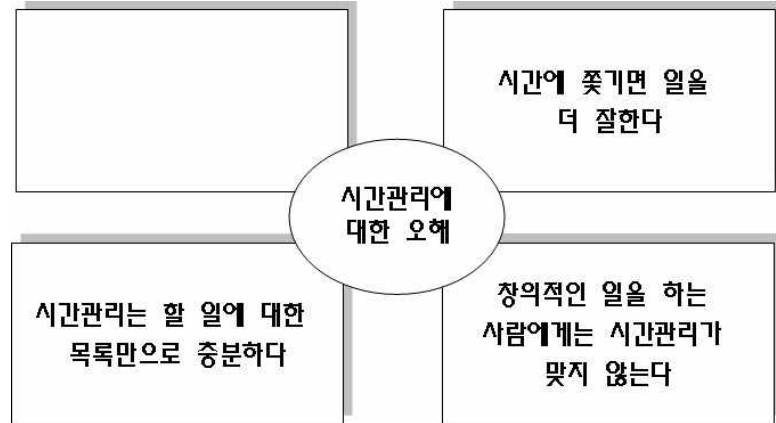
일 중독자의 특징	○ or ×
① 일하는데 시간을 좀 더 많이 내려고 고민한다.	
② 처음 생각한 것보다 더 적게 일하게 된다.	
③ 일을 하느라 취미, 여가활동, 운동은 뒷전이다.	
④ 일을 못하게 하면 생활의 활력소가 된다.	

- ✓ 18. 다음 중 직장에서의 시간낭비 요인이 아닌 것은?

- ① 불명확한 목적을 가진 긴 회의
- ② 많은 통지문서
- ③ 기다리는 시간
- ④ 부적당한 파일링시스템
- ⑤ 점심시간



- ✓ 19. 시간관리를 하는데 사람들이 많이 오해하는 부분을 4가지로 구분한다. 다음 빈칸에 적절한 것을 작성하시오.

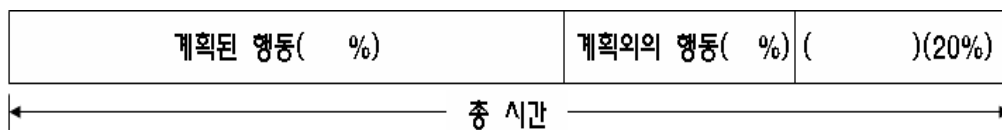


- ✓ 20. 시간 낭비의 요인 중 외적인 시간 낭비 요인으로만 볼 수 있는 것을 <보기>에서 있는 대로 고르시오.

< 보 기 >

- ㄱ. 교통 혼잡
- ㄴ. 고객의 방문으로 인한 면담
- ㄷ. 거절하지 못하는 우유부단함
- ㄹ. 충분히 소화할 수 있는 일정의 연기
- ㅁ. 계획의 부족

- ✓ 21. 다음은 시간계획의 기본 원리를 나타내는 그림이다. 다음 그림의 빈칸을 적절하게 채우시오.



- ✓ 22. 다음은 시간계획(Time Planning)에 대한 정의를 나타내는 것이다. 아래의 빈칸에 적절한 용어를 채워 넣으시오.

시간이라는 자원을 최대한 활용하기 위하여

① 가장 많이 (    )되는 일에 가장 많은 시간을 (    )하고,  
 ② 최단 시간에 최선의 (    )를 달성하는 것을 의미한다.



23. 다음 설명에 해당하는 것끼리 연결하시오.

여러 일 중에 우선적인 일을 먼저 처리	•	•	권한위양
시간계획을 유연하게 작성	•	•	우선순위
타인에게 일을 맡김	•	•	Flexibility



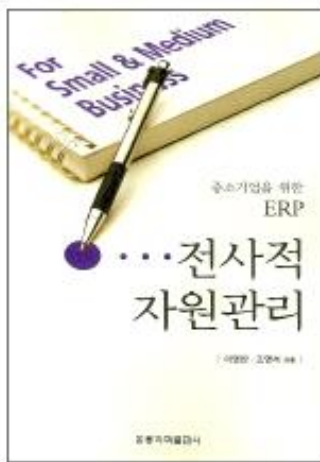
24. SMART 법칙에 따른 목표 설정 중 다음 빈칸에 적절한 예를 작성하시오.

구 분	내 용
S(Specific)	- 예: 나는 토익점수 700점을 넘을 것이다.
M(Measurable)	- 예:
A(Action-oriented)	- 예: 매일 아침 부모님에게 전화 드리기(O)
R(Realistic)	- 예: 1년 안에 토익 700점 넘기기(O)
T(Time limited)	- 예: 오늘 안에, 이번 주까지, 이번 달까지 등



### ■ 북 리뷰 <전사적 자원관리(중소기업을 위한 EPR)>

#### “전사적 자원관리”(全社的 資源管理)



이 책은 중소기업에 위한 전사적 자원관리에 관해 소개하고 있다. 먼저 ERP란 무엇인지를 자세히 설명한 다음, ERP와 BPR의 연계 방안, ERP 패키지, ERP 패키지 모듈 구성, 확장형 ERP 등에 관해 알기 쉽게 서술했다. 아울러 ERP를 어떻게 실무에 활용할 것인지와 성공적인 ERP 구축 전략에 관해서도 이야기하였다.

#### ▶ 전사적 자원관리

전사적 자원관리는 기업자원관리, ERP, 기업활동을 위해 사용되는 기업 내의 모든 인적·물적 자원을 효율적으로 관리하여 궁극적으로 기업의 경쟁력을 강화시켜 주는 역할을 하는 통합정보 시스템을 말한다.

이 용어를 처음으로 사용한 것은 미국 코네티컷주 정보기술 컨설팅회사인 가트너그룹으로 알려져 있다.

전사적 자원관리(ERP)는 인사·재무·생산 등 기업의 전 부문에 걸쳐 독립적으로 운영되던 인사정보시스템·재무정보시스템·생산관리시스템 등을 하나로 통합, 기업내의 인적·물적 자원의 활용도를 극대화하고자 하는 경영 혁신기법이다.

출처 : 인터넷 교보문고

■ 칼럼 <유행에 민감한 패스트 패션, 한두번 입고 버리는 풍조 확산>

## “의류 재활용, 환경 친화적 옷 입기로 폐해 줄이자”



급변하는 패션 트렌드에 맞춰 저가의 옷을 빠르게 생산·유통하고 소비하는 패스트패션(fast fashion)에 대한 우려의 목소리가 커지고 있다. 소비자 입장에서 최신 유행 스타일의 옷을 저렴하게 구매할 수 있고, 의류업체로서는 상품의 빠른 회전으로 재고 부담을 줄일 수 있다는 점에서 각광받고 있지만, 그 폐해 또한 만만치 않기 때문이다. 패스트패션 옷들은 유행에 민감하다보니 옷의 품질에 상관없이 한 시즌이 지나면 폐기처분 되는 경우가 다반사. 이 때문에 자원낭비와 더불어 패션 쓰레기 양산으로 인한 환경오염 문제가 제기되고 있다. 게다가 싼 맛에 가볍게 한철 입고 버리는 패스트패션의 소비 행태는 10~20대 젊은 여성층 사이에서 지나친 옷 사재기 열풍을 부추길 수 있다는 지적도 나오고 있다.

패스트패션 브랜드들은 저렴한 가격과 최신의 트렌드를 가장 큰 무기로 내세우고 있다. 이 때문에 패스트패션은 옷을 두고두고 오래 입기 보다는 최신 유행을 좇아 한철 입고 버리자라는 풍조를 만연케 한다. 특히 패션 트렌드에 민감한 10대와 20대 초반의 젊은 여성들에게 싸고 트렌디한 옷을 지향하는 패스트패션은 치명적인 유혹일 수밖에 없다. 버려지는 패스트패션 옷들로 인한 환경오염 문제도 심각하다. 패스트패션 의류는 가격이 저렴한 대신 품질이 낮아 오랜 기간 입을 수 없을뿐더러 유행이 지나면 몇 번 입지 않았더라도 버려지기 일쑤이다. 이 때문에 자원낭비, 쓰레기 문제와 더불어 폐기된 의류의 소각 처리시 이산화탄소와 다이옥신 등 각종 유해물질을 발생시켜 지구온난화를 유발한다는 비판을 받고 있는 것도 사실.

지난 1월 25일 인터내셔널 헤럴드 트리뷴(IHT)도 잘 입는가라는 케임브리지대의 보고서를 인용해 티셔츠와 스웨터 값이 어떤 경우 샌드위치보다 더 싸게 판매되는 것이 현실이라며 패스트패션은 쓰레기를 양산하는 환경의 적이라고 경고했다. ITH는 패스트푸드와 비만을 유발하는 등 건강에 나쁘다면, 패스트 패션은 환경에 심각한 부담을 주기 때문에 경각심을 가질 필요가 있다고 지적하며 이제는 제조업체, 유통회사, 소비자 모두가 문제의 심각성을 인식하고 지속가능한 의류산업(sustainable clothing)을 논의해야 한다고 조언했다.

■ 북 리뷰 <굿바이, 게으름>

## “게으름에서 벗어나 나를 찾는 10가지 열쇠 ”



당신도 이른바 ‘맨날 바쁜 게으름뱅이’인가? 게을러서 바쁘고, 바빠서 더 게을러지는 악순환의 쳇바퀴를 돌고 있는가? 그렇다면 이 책은 임자를 제대로 만난 셈이다.

《굿바이, 게으름》은 기존의 시간관리서나 자기계발서들과는 조금 다르다. 일단 이 책의 저자는 시간관리 전문가나 자기계발 컨설턴트가 아니라 현직 정신과 전문의이다. 그것도 스스로 ‘게으름병 환자’였노라 고백하는 젊은 의사다. 저자는 중독에 빠진 정신과 환자들을 치료하면서 게으름도 일종의 중독임을 깨닫고, 의사 입장에서 카운슬링하듯 풀어쓴 게으름 관련서를 내야겠다고 결심했다. 그 결심의 직접적인 계기는 저자의 두 아이들이었다. 아이가 이 세상에 태어나 부모가 된 바로 그 순간, 저자는 “계속 이렇게 살아도 괜찮은 걸까?”라는 내면의 물음과 마주하고 “이제 게으름에서 벗어나 진정한 자기 자신으로 살아가야겠다”는 결심을 굳혔노라고 고백한다.

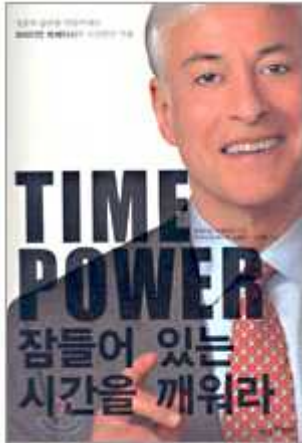
저자는 정신과 의사로 일하면서 ‘끊임없이 더 나은 존재가 되고자 하는 것’이 인간의 본성임을 알게 되었다고 말한다. 즉 ‘포기’ ‘게으름’ ‘좌절’은 타고나는 것이 아니라 자라면서 배운 것들에 불과하다는 것이다. 또한 저자는 21세기의 심리학과 정신의학은 자기계발의 영역을 포괄해야 하며, 실천적 답을 제시할 책임이 있다고 믿는다. 많은 자기계발서들이 수세기 전의 품성론이나 산업사회 시대의 획일적인 성공학, 처세술, 공허한 미사여구 등에 자리를 내주고 있다는 사실에 아쉬움을 느낀 저자는, 이 책을 통해 자기계발과 심리학 그리고 정신의학의 적극적인 만남을 시도한다.

총 2부로 구성된 이 책의 1부 <새로 쓰는 게으름>에서 저자는 게으름에 대한 전반적인 이해를 돕기 위해 게으름의 역사, 정의, 양상, 원인들을 분석하여 게으름의 숨겨진 본색을 조목조목 드러낸다. 2부 <게으름과의 결별>은 실천편으로, 어떻게 하면 게으름에서 벗어날 수 있을지 그 구체적 방안들을 열 가지 실천 열쇠를 매개로 소개한다.

출처 : 인터넷 교보문고

## ■ 북 리뷰 <TIME POWER 잠들어 있는 시간을 깨워라 : 타임 파워 >

### “시간의 힘을 가로막는 정신적 장애물 3가지”



많은 사람들이 시간관리의 필요성을 인식하면서도 한편으로 시간관리에 대해 부정적으로 생각하고 있다. 그 부정적인 믿음이 시간의 힘을 가로막는 정신적인 장애물이 된다.

시간관리에 대한 첫 번째 정신적인 장애물은 시간을 조직적으로 사용하고 완벽하게 일을 처리하다 보면 사람이 냉정하고 계산적이게 된다고 생각하는 것이다. 또한 효과와 효율성을 우선하다 보면 자율성도 자유도 잃을 거라고 생각한다. 하지만 이런 부정적 인식은 사실무근임이 이미 밝혀졌다. 시간관리를 못하는 사람은 정신없이 바쁘기만 할 뿐이며, 시간을 조직적으로 관리할수록 진정 편안하고 자율적이고 행복할 수 있는 더 많은 시간과 기회와 여유를 누리게 된다.

두 번째 정신적인 장애물은 부정적으로 생각하는 것이 습관화된 것이다. 즉 성장과정에서 다른 사람들이 칠칠치 못한 사람이라고 하거나, 늘 늦는 애라고 하거나, 시작한 것을 끝마치는 법이 없다고 했다면, 그 사람은 성인이 되어서도 여전히 전에 들었던 명령을 무의식적으로 따르게 된다. 하지만 태어날 때부터 단정하고 효율적인 사람이 없듯이, 태어날 때부터 칠칠치 못하고 비조직적인 사람도 없다. 시간관리는 훈련과 반복을 통해 스스로 배우고 계발해야 할 원리이다.

세 번째 정신적인 장애물은 부정적인 자아상, 즉 ‘자기제한 믿음(self-limiting beliefs)’이다. 많은 사람들이 본인은 시간관리 능력이 없다고 생각한다. 즉 시간관리는 유전같이 선천적인 것이라고 생각한다. 그러나 시간관리 능력에 관여하는 유전자나 염색체는 존재하지 않는다. 충분한 동기부여에 의해 삶을 효율적으로 구가할 수 있는 습관을 계발할 수 있을 뿐이다.

출처 : YES24.com

## ■ 칼럼 <시간관리>

### “시간관리”

몇해 전에 미국 하버드대학에서 “당신의 인생은 성공 했는가”라는 내용으로 설문 조사를 실시한 적이 있다. 이 질문에 겨우 3%만이 “매우 만족한다”고 대답했다. “그럭저럭 만족한다”라는 응답이 30%에 달했고 “물질적이든 정신적이든 어느 한쪽은 다른 사람의 도움이 없으면 안된다”라는 대답은 무려 67%가 나왔다.

그런데 “매우 만족한다”고 대답한 사람들에게서 주목할만한 공통점이 나타났다. 그것은 이들 모두가 구체적인 목표를 메모하는 습관을 지니고 있다는 것이다. 이것은 목표를 달성하기 위해서는 시간을 관리해야 한다는 것을 의미한다. 삶에 만족하는 사람들은 대부분 시간관리에 성공한 사람들이라는 점이다. 그런 면에서 “시간 관리는 경쟁 우위의 원천”이라고 말한 피터 드러커의 주장은 옳다.

24시간은 1440분이다. 이 하루의 시간을 어떻게 관리하느냐에 따라서 삶의 성취 정도는 판이하게 달라진다. 1,2분이라도 효과적으로 사용할 수 있다. 이 짧은 시간에 엘리베이터 안에서, 혹은 전철 승강기에서 효과적이며 집중적으로 투자하면 언어생활에서 괄목할 만한 발전을 도모할 수 있다. 우리가 쓰는 시간 속에서 헛되이 낭비되고 있는 순간은 없는지 살펴보자. 그 헛되게 사용된 시간을 자세히 살펴보시라. 그러면 그 시간을 효과적으로 배열하여 생산적이고 창조적인 일에 투입할 수 있을 것이다.

앨빈 토플러는 십 수년 전에 “정보사회가 성숙되면 세상은 빠른 자와 느린 자로 나뉘어진다”고 예언 했다. 시간을 잘 관리하는 자는 빠른 자가 되고, 시간관리에 실패한 자는 느린 자가 되고 만다. 명심할 것은 빠른 자가 느린 자를 지배하는 것이 정보사회의 특징이라는 점이다.

시간의 어원으로는 ‘크로노스’(chronos)와 ‘카이로스’(kairos)가 있다. 크로노스가 그냥 흘러가는 양으로 규정되는 계량적 시간이라면 카이로스는 내용으로 규정되는 질적 시간이다. 진정한 승리자는 크로노스의 시간을 카이로스의 시간으로 관리하는 자들이다.

출처 : 미디어 다음 아고라 토론방, 조갑진(서울신대 교수)

## ■ 북 리뷰 <유쾌한 시간관리 노트>

### “시간관리에서 꿈의 실현으로, 패러다임의 전환”



우리는 어떤 요소에 대한 부족함을 느낄 때 그것을 관리하려고 한다. 그러나 우리에게 부족한 것은 단순한 시간이 아니라 기적을 가져오는 시간이다. 더 행복하게 성공하고 창의적으로 만들 수 있는 시간이 필요한 것이다. 우리는 더 빨리, 그리고 많이 일하기 위해서 시간관리를 한다. 그러나 단순한 시간관리의 경우는 그것을 하면 할수록 점점 더 많은 일을 하게 되고 스트레스는 더욱 커진다. 우리는 속도를 늦출 필요가 있다. 여유있게 일하면서, 창의적으로 생각하고 획기적인 아이디어를 도출해 낼 수 있도록 도와주는 시간을 확보해야 한다. 적게 행동하고 많이 생각하자. 우뇌가 작용하는 잠재의식을 활용하는 이 책의 초점은 더 많이 일할 수

있는 시간을 만들어 내는 것이 아니라, 보다 창의적인 시간을 만들어 내는 것이다. 바로 그것으로부터 우리의 삶을 보다 멋지게 만들어 주는 진정한 시간혁명은 시작된다.

#### ▶ 하루 6시간 이상 자면서 꿈을 이루는 잠재의식의 사용 실천편

누구나 간절히 바라고 있는 <꿈의 실현>과 <성공>.

시간은 부족하고 조급함에 많은 것을 생각할 수 없는 사람부터 무엇부터 손을 대어야 좋을지 모르는 사람까지 시간에 쫓기고 있는 모든 사람들에게 일독을 권한다. 분명 의식이 바뀌면 라이프 스타일도 바뀐다는 것을 확실히 실감할 것이다. 이 책을 읽은 후에도, 하루가 24시간으로 모두에게 평등하다고 생각하는 사람들은 위험하다. 잠재의식을 사용하는 것으로 <하루는 현재의식이 작용하는 24시간 + 잠재의식을 의도적으로 사용한 24시간 = 48시간>이라고 하는 것이 앞으로는 상식이 될지도 모른다. 그러나 중요한 것은 읽는 것이 아니라 실천하는 것이다. 실천하지 않으면 기적은 결코 일어나지 않는다.

출처 : 인터넷 교보문고

## ■ 북 리뷰 <유쾌한 시간관리 노트>

### “시간관리에서 꿈의 실현으로, 패러다임의 전환”



우리는 어떤 요소에 대한 부족함을 느낄 때 그것을 관리하려고 한다. 그러나 우리에게 부족한 것은 단순한 시간이 아니라 기적을 가져오는 시간이다. 더 행복하게 성공하고 창의적으로 만들 수 있는 시간이 필요한 것이다. 우리는 더 빨리, 그리고 많이 일하기 위해서 시간관리를 한다. 그러나 단순한 시간관리의 경우는 그것을 하면 할수록 점점 더 많은 일을 하게 되고 스트레스는 더욱 커진다. 우리는 속도를 늦출 필요가 있다. 여유있게 일하면서, 창의적으로 생각하고 획기적인 아이디어를 도출해 낼 수 있도록 도와주는 시간을 확보해야 한다. 적게 행동하고 많이 생각하자. 우뇌가 작용하는 잠재의식을 활용하는 이 책의 초점은 더 많이 일할 수 있는 시간을 만들어 내는 것이 아니라, 보다 창의적인 시간을 만들어 내는 것이다. 바로 그것으로부터 우리의 삶을 보다 멋지게 만들어 주는 진정한 시간혁명은 시작된다.

#### ▶ 하루 6시간 이상 자면서 꿈을 이루는 잠재의식의 사용 실천편

누구나 간절히 바라고 있는 <꿈의 실현>과 <성공>.

시간은 부족하고 조급함에 많은 것을 생각할 수 없는 사람부터 무엇부터 손을 대어야 좋을지 모르는 사람까지 시간에 쫓기고 있는 모든 사람들에게 일독을 권한다. 분명 의식이 바뀌면 라이프 스타일도 바뀐다는 것을 확실히 실감할 것이다. 이 책을 읽은 후에도, 하루가 24시간으로 모두에게 평등하다고 생각하는 사람들은 위험하다. 잠재의식을 사용하는 것으로 <하루는 현재의식이 작용하는 24시간 +잠재의식을 의도적으로 사용한 24시간 = 48시간>이라고 하는 것이 앞으로는 상식이 될지도 모른다. 그러나 중요한 것은 읽는 것이 아니라 실천하는 것이다. 실천하지 않으면 기적은 결코 일어나지 않는다.

출처 : 인터넷 교보문고

## ■ 북 리뷰 <자이베르트 시간관리>

### “시간의 지배자가 되는 시간 관리 심계명”

이 책은 독자들에게 목표를 달성하기 위한 방법을 제시하고 그 가능성을 열어주고 있다. 중요한 일을 하기 위한 시간을 마련하고, 경영진이나 중간 관리자로서의 업무를 처리하기 위한 시간을 마련할 뿐만 아니라, 절대 소홀히 할 수 없는 사생활을 위한 시간과 가족을 위한 시간을 마련할 수 있는 방법이 소개되어 있다.



#### ▶ 시간의 지배자가 되는 시간 관리 심계명

1. 규모가 큰 업무나 등가의 업무는 모아서 한꺼번에 처리하라.
2. 의도적으로 외부의 방해로 차단하라.
3. 회의 시간을 제한하고 안건마다 기한을 설정하라.
4. 모든 업무에 대해 우선순위를 설정하라.
5. 가능한 한 정말로 중요한 것만 하라.
6. 위임 가능성을 충분히 활용하라.
7. 큰 규모의 업무는 세분화하라.
8. A급 과제의 처리 기한은 자신에게 가장 적합하게 설정하라.
9. 중점 과제를 먼저 처리하라.
10. 능력을 고려하여 계획을 세워라.

출처 : 인터넷 교보문고