학습모듈 E-2-라 : 인적자원관리능력

인적자원관리능력은 기업활동에서 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. 무형의 자산이라고 할 수 있는 인적자원에 대한 관리는 기업 및 개인적 차원에서도 경쟁력을 갖추기 위한 결정적인 역할을 한다.

학습목표

일반목표

기업활동에서 필요한 인적자원을 확인하고, 확보하여 업무 수행에 이를 할당하는 능력을 향상 시킬 수 있다

세부목표

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	인적자원관리	인맥
인맥관리	인력배치	

B

1. K씨와 P씨는 각각 작은 중소기업을 운영하고 있다. K씨는 회사의 시설에만 많은 투자를 하고 있는 반면에, P씨는 종업원들의 교육훈련 및 자기개발을 위한 투자도 아끼지 않았다. 사업을 시작한 즈음에는 K씨의 이익이 높았으나, 시간이 흘러감에 따라 그 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.

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

사 례

"비결은 좋은 직원… 그것이 첫 번째 두 번째 세 번째 이유"

그래픽 칩의 압도적 강자 '엔비디아'…CEO 젠슨 황 인터뷰

(중략)



—어떻게 이렇게 빠르게 제품을 개발하고 급성장할 수 있나.

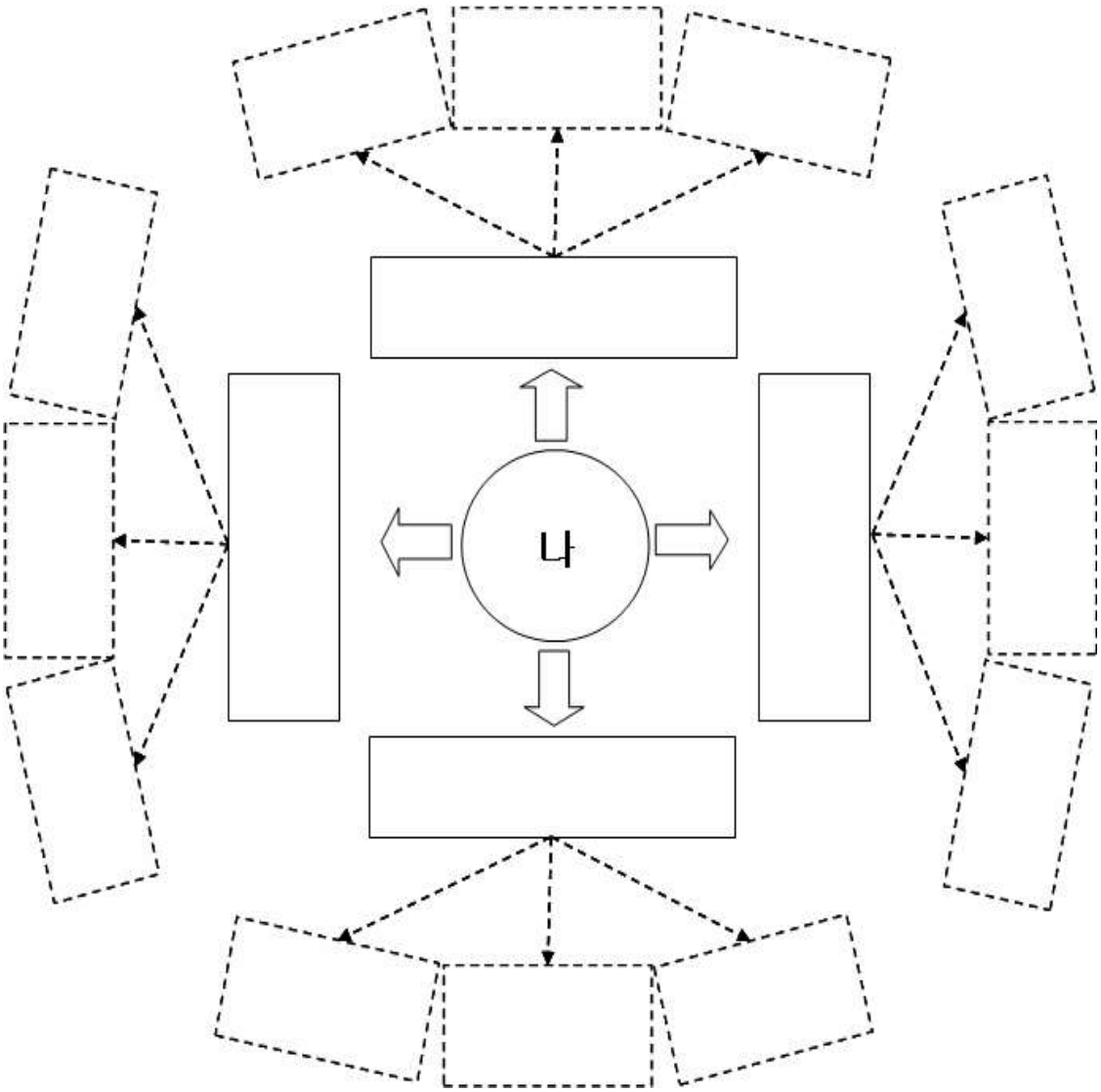
"좋은 직원들이 있었기 때문이다. 사람을 잘 뽑은 것. 그것이 첫 번째, 두 번째, 세 번째 이유다. 엔비디아는 큰 회사가 아니다. 직원 수는 9000명에 불과하다. 이 사람들의 재능과 열정, 이것이 우리 속도의 비밀이자 성공의 이유다. 재능 있는 사람들은 재능 있는 사람들과 일하고 싶어한다. 이들은 세상을 바꾸고 싶어하고, 세상에 변혁을 일으킬 수 있는 걸 만들고 싶어한다. 1등이 되고자 한다. 우리는 GPU에서 1등이다. 그래픽에 대해서는 세계 최고다. 이 점이 재능 있는 사람들을 매혹해 우리 회사로 온다. 순수하게 컴퓨터 그래픽만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

(중략)

출처: 조선일보 2013.05.03.

활 동

각자 자신과 관계가 있는 주위 사람이 많을 것이다. 여러분에게 있어 중요한 사람을 중심으로 네 가지 유형으로 분류하여 아래의 그림을 작성해보도록 합시다.



내 용



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 기업의 경영을 기대할 수 없다.

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

효율적이고 합리적인 인사관리를 하기 위해서는 다음과 같은 원칙이 필요하다.

① 적재 적소 배치의 원리: 해당 직무 수행에 가장 적합한 인재를 배치해야 한다.

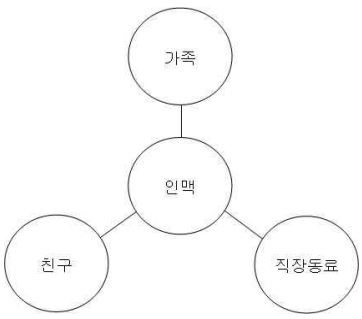
② 공정 보상의 원칙: 근로자의 인권을 존중하고 공헌도에 따라 노동의 대가를 공정하게 지급해야 한다.

③ 공정 인사의 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.

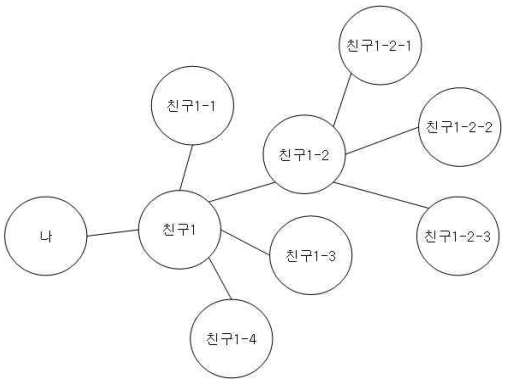
⑤ 창의력 계발의 원칙: 근로자가 창의력을 발휘할 수 있도록 새로운 제안, 건의 등의 기회를 마련하고, 적절한 보상을 하여 인센티브를 제공해야 한다.

⑥ 단결의 원칙: 직장 내에서 구성원들이 소외감을 갖지 않도록 배려하고, 서로 유대감을 가지고 협동, 단결하는 체제를 이루도록 한다.

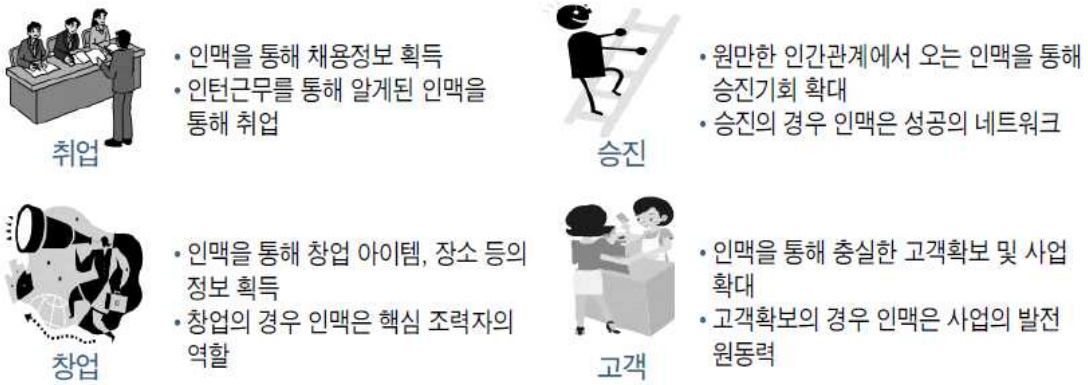


한편 개인차원에서 인적자원관리는 인맥관리를 의미한다. **인맥**(人脈, personal connections)은 사전적 의미로 정계, 재계, 학계 따위에서 형성된 사람들의 유대 관계라고 하지만 이에 국한하지 않고 모든 개인에게 적용되는 개념으로 자신이 알고 있거나 관계를 형성하고 있는 사람들로, 일반적으로 가족, 친구, 직장동료, 선후배, 동호회 등 다양한 사람들이 포함된다.

이는 자신과 직접적인 관계에 있는 사람들로 대부분의 사람들이 이러한 인맥을 가지고 있으며, 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 존재하게 된다. 또한 파생 인맥은 계속해서 파생이 되어서 한 사람의 인맥은 수 없이 넓어지게 된다.



이와 같은 핵심 인맥과 파생 인맥에 대한 관리가 개인적인 차원에서 인적자원관리라고 할 수 있다. 개인들이 인맥을 활용할 경우 각종 정보의 획득, 참신한 아이디어와 해결책 도출, 유사시 필요한 도움을 받을 수 있다는 장점이 있다. 또한 취업, 승진, 창업, 고객 확보 차원에서 인맥은 아래 그림과 같은 도움을 주는 데 결정적 역할을 할 수 있다.



출처: 한국직업능력개발원, 성공적인 직장생활.

보다 심화된 내용은 교수자용 매뉴얼의 교수자료 참고 (p. 167)

학습평가

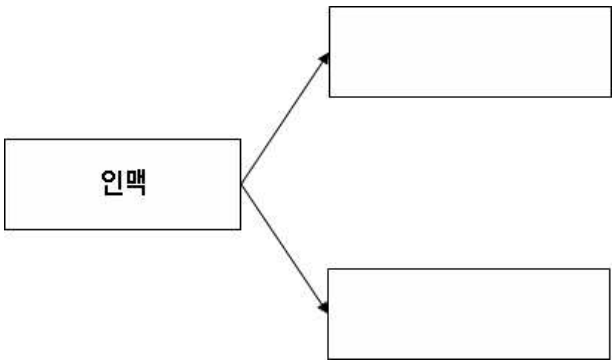
1. 다음의 빈칸에 공통된 단어를 쓰시오.

조직차원의 ( )은 조직에 고용된 사람을 말하는 것으로 조직의 리더나 관리자들은 ( )의 중요성을 인식하고 있다.

2. 다음 사례는 효율적이고 합리적인 인사관리 원칙 중 어디에 속하는가?

A기업 인사담당 부장은 하반기 인사발령에 즈음하여 '해당 직무 수행에 가장 적합한 인재를 배치해야 한다.'는 원칙을 부원들에게 다시 한 번 주지시켰다.

3. 다음은 인맥의 종류를 나타내는 그림이다. 빈칸에 적절한 단어를 작성하시오.



☞ 정답 및 해설 p.140

2.

직업인 M씨는 하루 동안 직장상사, 직장동료, 고객 등 많은 사람들을 만난다. 하지만, 정작 도움을 요청해야 할 상황에서는 딱히 생각나는 사람이 하나도 없다는 사실에 매우 안타까워하였다. M씨는 단순히 사람들을 아는 정도로 그쳤으며, 주변 사람들이 자신에게 있어 중요한 인적자원이라는 사실을 인식하지 못한 채 관리에 소홀한 것이다. 이러한 인적자원을 관리하는 것이 왜 중요한지에 대하여 알아보자.

전 세계에는 70여억 이나 되는 사람들이 있다. 그리고 개인에 있어서도 자신이 알고 있는 사람들은 매우 많을 것이다. 사람, 즉 인적자원을 적절히 관리했을 경우 얻을 수 있는 효과는 매우 다양할 것이다.



TOP 10 MOST POPULOUS COUNTRIES

1. China	1,349,585,838	6. Pakistan	193,238,868
2. India	1,220,800,359	7. Nigeria	174,507,539
3. United States	316,668,567	8. Bangladesh	163,654,860
4. Indonesia	251,160,124	9. Russia	142,500,482
5. Brazil	201,009,622	10. Japan	127,253,075

출처: 미국인구조사국(2013.06.09.), http://www.census.gov/popclock/

사 례

성공하고 싶다면 '얕고 넓은' 인맥 만들어라

2000년에 프랑스 학자들이 1,000명에게 약간의 금액 차이를 두고 돈을 준 뒤 그 돈을 불릴 수 있는 시뮬레이션 게임 기술을 똑같이 알려주는 실험을 했다. 부를 쌓는데 개인적인 능력 차이가 없도록 한 것이지만, 일정한 기간이 지난 뒤 피험자들은 20%의 사람들이 80%의 부를 보유한다는 '파레토 법칙'에 따라 부의 편중이 일어났다.

도대체 왜 어떤 사람들은 성공하고 어떤 사람은 실패하는 걸까. 개인의 능력과 노력이 중대 변수가 아니라면 무엇이 성공을 결정하는 걸까.

〈80/20 법칙〉의 저자인 미국의 경영 컨설턴트 리처드 코치 등이 쓴 〈낯선 사람 효과〉(원제 'Superconnect')는 그 비결을 '본능적으로' 네트워크를 잘 이해하고 그것을 활용하는 능력에서 찾는다.

저자들은 우리 주변에는 다른 사람보다 훨씬 효과적으로 사회적인 움직임을 이끌어내는 소수의 사람들이 있다고 말한다. 풍부한 사회적 연결을 기반으로 가치 있는 유용한 정보에 쉽고 빠르게 접근하는 그들은 '슈퍼커넥터'이며, 그들이야말로 현대사회의 '진정한 엘리트'라고 주장한다.

그런데 예상과 달리 슈퍼커넥터는 엄청난 인맥을 가진 유명인이 아니다. 많은 사람을 알고 있어야 하지만 좋은 첫 인상으로 친근감을 주고 아무 대가 없이 사람과 사람을 연결시켜주는 걸 좋아하는 사람들이다. 외향적이고 카리스마 넘치고 매력적이기보다 자신을 잘 드러내지 않는 평범한 스타일이다.

출처: 한국일보, 2012.11.16.

활 동

주의에 있는 친구들을 생각해봅시다. 자신의 친구 중에서 어릴적 동네 친구, 학교에서의 대화 친구, 학습을 주제로 하는 토론 친구로 구분하여 대표적인 친구를 쓰고, 각 친구들의 장점을 작성하시오.



어릴적 동네 친구: _____

장점

친구



학교에서 대화 친구: _____

장점



학습친구: _____

장점

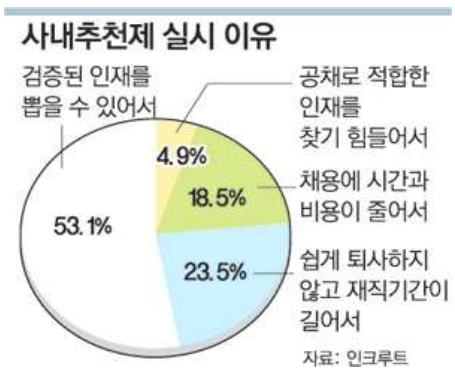
내 용

대부분의 일은 사람, 즉 개인이나 인간관계에 의해 이루어진다. 따라서 자신의 인맥은 일을 수행하는데 있어서 매우 중요한 역할을 하게 된다. 자신의 일을 수행하는데 자신의 인맥을 얼마나 활용하느냐는 개인의 능력 이상의 성과를 가져오게 할 수 있다. 이처럼 자기 자신의 인맥을 활용하면 일을 수행하는데 다양한 효과를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 나 자신의 생활에도 영향을 미칠 수 있다. 다음은 자기 자신의 인맥을 활용하였을 때의 장점을 나타낸 것이다.

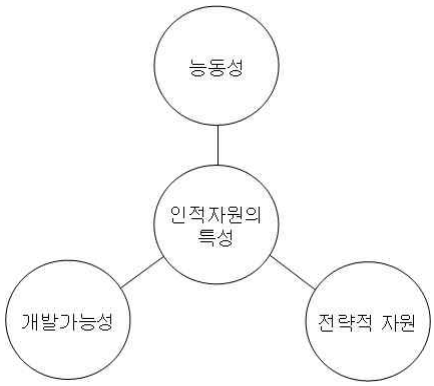
각종 정보의 획득	정보의 소스 획득
'나' 자신을 알 수 있음	'나'의 인생에 탄력이 생김
'나'의 사업을 시작할 수 있음	참신한 아이디어 획득
유사시 도움이 됨	

먼저 각종 정보와 정보의 소스를 주변 사람으로부터 획득할 수 있을 것이다. 또한 자신의 인맥을 활용하고자 할 때, 나 자신의 인간관계나 생활에 대해서 알 수 있으며, 이로 인해 자신의 인생에 탄력을 불어넣을 수 있다. 또한 인맥활용을 통해 자신만의 사업을 시작할 수도 있다. 이는 주변 사람들의 참신한 아이디어나 도움을 통해 효과적으로 진행될 수도 있을 것이다.

또한 요즘 기업에서는 사내추천제도라는 것이 확산되고 있다. 직원들에게 수시로 추천할 사람의 이력서를 받은 뒤 면접을 실시해 선발하는 방식이다. 이러한 방법은 사용하는 이유는 검증된 인재를 채용할 수 있으며, 각종 비용을 줄일 수 있다는 장점이 있기 때문이다. 이처럼 사내추천제를 통해서 입사하게 된 사람들의 절반 이상이 평소 직무를 통해 알게 된 인맥을 통하여 입사한다.



또한 기업체의 경우 조직의 성과에 인적자원에 대한 관리는 큰 영향을 미친다고 할 수 있다. 이는 기업에 있어서 인적자원의 특성에서 비롯되며, 그 특성으로 **능동성, 개발가능성, 전략적 자원**으로 나누어 살펴볼 수 있다.



먼저, 능동성을 생각해 보자. 예산과 물적자원은 성과에 기여하는 정도에 있어서 이들 자원 자체의 양과 질에 의해 지배됨으로써 수동적인 성격을 지니고 있다. 그러나 이에 비해 인적자원으로부터의 성과는 인적자원의 욕구와 동기, 태도와 행동 그리고 만족감 여하에 따라 결정되고, 인적자원의 행동동기와 만족감은 경영관리에 의해 조건화된다. 따라서 인적자원은 능동적이고 반응적인 성격을 지니고 있으며, 이를 잘 관리하는 것이 기업의 성과를 높이는 일이 될 것이다.

개발가능성의 경우 인적자원은 자연적인 성장과 성숙은 물론, 오랜 기간 동안에 걸쳐서 개발될 수 있는 많은 잠재능력과 자질을 보유하고 있다는 것이다. 인적자원에 대한 개발가능성은 환경변화와 이에 따른 조직변화가 심할수록 현대조직의 인적자원관리에서 차지하는 중요성이 더욱 커진다.

전략적 중요성의 경우 조직의 성과는 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 조직차원에서 **인적자원관리**는 매우 중요한 일 중에 하나이다. 따라서 자신의 인맥을 잘 관리할 수 있는 능력을 함양하는 것이 필요하며, 또한 협동 작업이 많은 지금 자신의 팀 및 조직의 인적자원을 관리하는 능력도 겸비하는 것이 필요할 것이다.

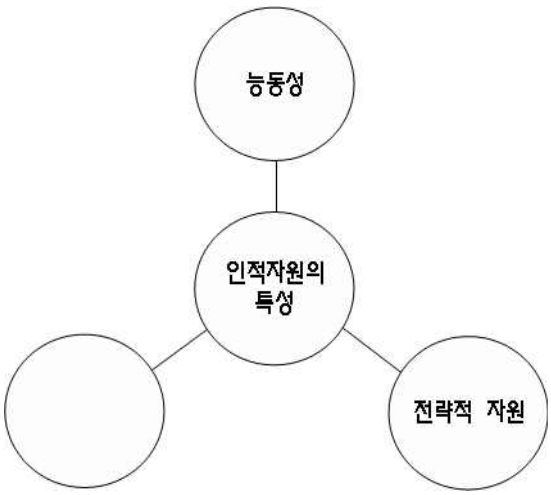
보다 심화된 내용은 교수자용 매뉴얼의 교수자료 참고 (p. 175)

학습평가

1. 다음은 인맥을 활용할 때 주어지는 장점을 나타낸 것이다. 빈칸을 적절하게 채우시오.

각종 정보의 획득	정보의 소스 획득
'나' 자신을 알 수 있음	'나'의 인생에 탄력이 생김
'나'의 사업을 시작할 수 있음	

2. 다음은 인적자원의 특성을 나타낸 그림이다. 빈칸에 적절하게 작성하시오.



3. 2번 문항의 인적자원의 특성 중 능동성에 대하여 설명하시오(예산과 물적자원과 비교하여 설명할 것).

☞ 정답 및 해설 p.141



3. 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 사람들을 보면 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.

사 례



고객재산을 내 생명처럼…경조사까지 체크 '국가대표급 오지랖'

정영희 KDB대우증권 그랜드마스터 PB는 '국가대표급 오지랖'을 자랑한다. 고객의 경조사는 물론 자녀 교육 상담 등 사소한 일까지 꼼꼼히 챙긴다.

한번 거래가 끊긴 고객도 예외는 아니다. 명절 때 작은 선물을 보내는 등 지속적으로 관심을 기울인다. 서울 강남 한복판에서 20년 동안 근무하며 '2011년 대우증권인상' 등 굵직한 상을 받아온 것도 이런 오지랖의 결실이다.

정 PB는 "오지랖이라는 말은 '어머니의 윗옷 저고리'를 의미한다. 자기 자식이나 남의 자식을 가리지 않고 젖을 준다는 희생정신과 같다"면서 "영업과는 상관없는 개인적인 일이라도 도움만 줄 수 있다면 고객을 위해 뛰어야 한다"고 말했다. 이어 "고객을 위한 희생정신이야말로 진정한 국가대표급 PB영업"이라고 강조했다.

그가 가진 '타고난 DNA'는 바로 현재에 안주하지 않는 것이다. 정 PB는 "사실 사회에 막 나오면 대부분 비슷한데 노력 여부에 따라 차이가 나기 시작한다"면서 "제가 오지랖이 타고난 것도 안주하지 않으려는 마음에서 생겨난 것 "이라고 말했다.

자신만의 영업 노하우로 정 PB는 "모든 일에 해결사가 되라"고 조언한다. 그는 "누구나 할 수 있는 일들은 나에게 의뢰가 오지 않는다"면서 "난관에 봉착한 일들을 자신의 일처럼 해결하면 고객과 견고한 패밀리즘을 형성할 수 있다"고 귀띔했다. 정 PB는 "영업직원의 최대 매력 중 하나는 자신의 분야에 대한 전문성"이라며 "전문성은 그 누구도 대체할 수 없는 힘이 되므로 '나'라는 브랜드 가치를 올리기 위해 꾸준히 공부해 전문성을 갖춰야 한다"고 조언했다.

출처: 헤럴드경제, 2013.05.31.

활 동

인맥이 넓은 사람들을 보면 공통된 특징이 있다. 인맥을 관리하기 위해 필요한 기본자세에는 무엇이 있는지 빈칸에 각자의 생각을 적어보기로 하자.



어떤 약속도 꼭 지킨다.

이행 가능 시는 즉각 조치한다.

약속 이행 불가능시 양해를 구한다.

①

②

③

④

내 용

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

● 명함관리

직장인 대부분은 자신의 명함을 가지고 있다. 그리고 서로 인사를 할 때 명함을 교환하는 것이 일반적인 형태가 되어가고 있다. 하지만 많은 사람들은 명함의 중요성을 인식하고 있지 못하며, 명함을 잘 관리함으로써 자신의 인맥을 관리할 수 있다는 사실을 인식하고 있지 못하고 있다.

보통 명함에는 자신의 이름, 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 것이 목적이 아니라, 이를 활용하고 적극적인 의사소통을 통해 자신의 인맥을 만들기 위한 도구로 활용되어야 한다. 따라서 중요한 사항을 명함에 메모하는 것이 매우 중요하다. 다른 사람의 명함을 깨끗하게 보관해서 득이 되는 것이 하나도 없다. 남에게 보여주기 위한 것이 아니라 자신만 보는 것이니 만큼 받은 명함에 상대에 대한 구체적인 메모를 하는 것은 효과적인 명함관리의 첫걸임이라고 할 수 있다. 상대의 개인 신상이나 특징 등 자신이 참고할 수 있는 정보들을 명함에 메모해두는 것은 매우 좋다. 명함에 메모해두는 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

사람들이 명함관리를 효과적으로 할 수 있도록 하기 위해 명함관리 프로그램을 활용하는 방법도 있다. 최근에는 오른쪽 그림과 같이 스마트폰이나 태블릿 PC를 이용한 명함관련 어플리케이션을 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 등장하였다.

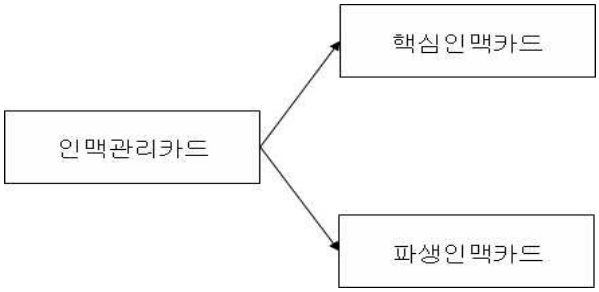




이처럼 명함관리는 자신의 인맥을 관리하기 위한 가장 기본적인 방법이다. 누구나 활용하는 명함이지만, 명함을 효과적으로 활용한다면 더 없이 효과적인 인맥관리가 될 수 있을 것이다.

● 인맥관리카드

인맥관리카드는 자신의 주변에 있는 인맥을 관리카드를 작성하여 관리하는 것을 말한다. 인맥관리카드에 기입되는 정보로는 이름, 관계, 직장 및 부서, 학력, 출신지, 연락처, 친한 정도 등의 내용을 포함된다. 이러한 정보들은 앞서 살펴본 명함 교환 등 다양한 방법을 통해 수집될 수 있다. 그리고 인맥관리카드는 핵심인맥과 파생인맥을 구분하여 작성하는 것이 필요하다. 핵심인력은 자신과 직접적인 관계를 가지는 사람이며, 파생인맥은 핵심인맥으로부터 파생된 사람들을 의미한다.



파생인맥카드에는 어떤 관계에 의해 파생되었는지를 기록하는 것이 필요하다. 이러한 인맥관리카드는 다양한 형태로 존재할 수 있다. 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. 이외에 다양한 프로그램을 이용하여 자신의 인맥을 관리할 수 있으며, 자신이 효과적으로 활용할 수 있는 방법을 사용하는 것이 바람직하다.

보다 심화된 내용은 교수자용 매뉴얼의 교수자료 참고 (p. 184)

학습평가

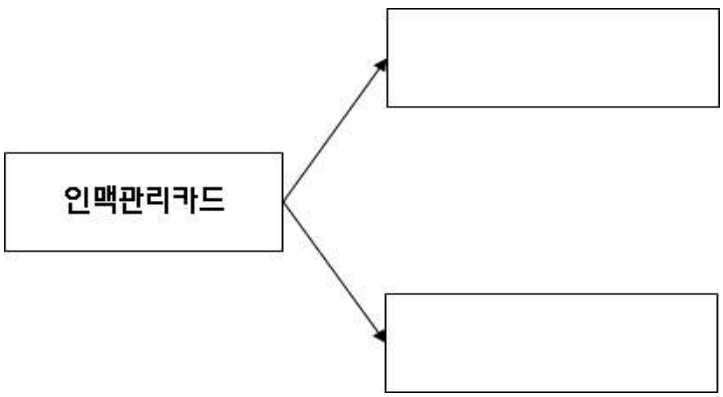
1. 다음은 명함의 가치를 나타낸 것이다. 빈칸을 적절하게 채우시오.

자기의 신분을 증명한다	
개인의 정보를 전달한다	개인의 정보를 얻을 수 있다
대화의 실마리를 제공할 수 있다	

2. 명함에 메모를 해두면 좋은 정보가 아닌 것은?

① 만난 날자와 장소 및 용건
② 상대의 업무내용 및 취미
③ 상대방의 거주지 및 기타 연락처
④ 만나서 먹었던 음식

3. 다음은 인맥관리카드의 유형을 분류하여 빈칸에 적절하게 채우시오.



☞ 정답 및 해설 p.141



1. 오늘날 많은 기업들은 팀제를 채택하고 있다. 개인 차원의 성과보다는 팀원들과의 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. 이는 일하는 것이 아니고 팀원들과 함께 공동의 목표를 추구하게 된다. 이럴 경우 팀원에 대한 적절한 관리가 이루어지지 않으면 목표에 도달할 수 없게 될 것이다.

사 례



'샌드위치 팀장'의 고민...

정보기술 기업에서 일하는 기획팀 김정민 팀장(45)은 남모른 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 오영석(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 이끌어 내야 하는 리더십이 필요하기 때문.

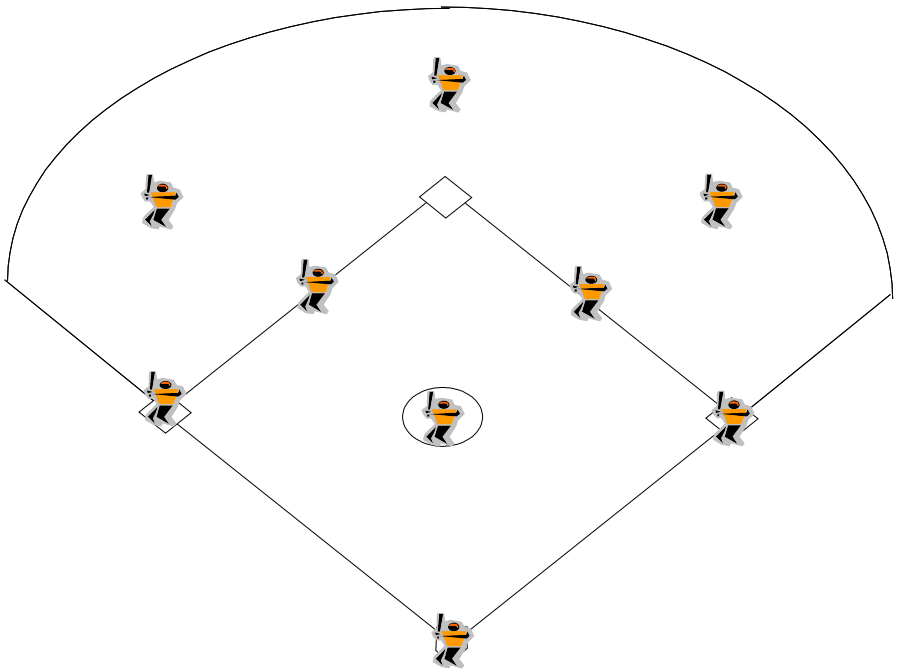
취업포털 잡코리아가 남녀 직장인 241명(팀장급 85명)을 대상으로 설문조사 결과, 많은 팀장들이 자신을 '샌드위치' 상황이라고 답했다. 이 중 38.8%(33명)는 "아래에서 치이고, 위에서 쪼인다"고 답했으며, 53.1%(46명)도 "조금 그렇다"고 응답했다.

또한 84.7%(72명)는 "팀장을 그만두고 싶다는 생각을 한 적도 있다"고 했다. 예전 상명하달식 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.

활 동

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?

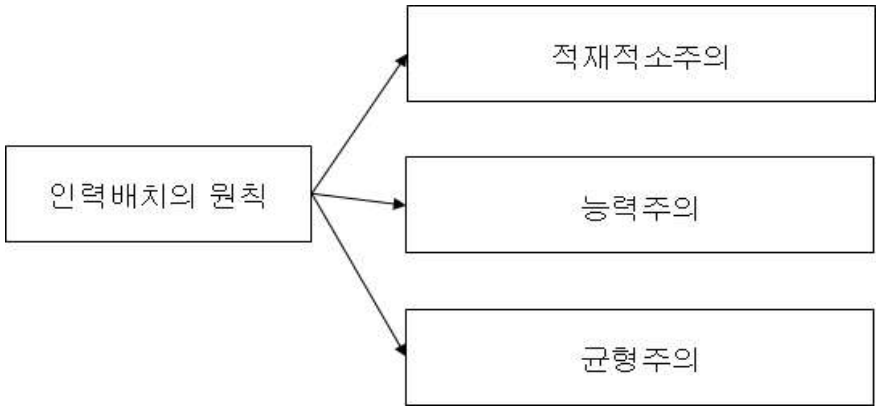


※ 참고 : 수비 팀은 최소한 9명이 모두 있어야 한다.

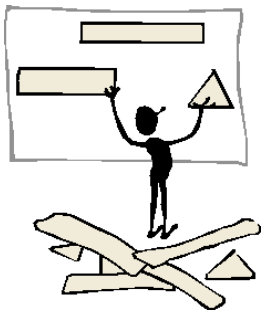
2명이 모자란 상태에서 야구 게임을 하기 위한 방안

내 용

팀 작업 하에서의 인적자원관리는 팀장의 입장에서 조직원들을 어떻게 활용하고 관리하는 것인가를 나타내는 것이다. 팀 작업을 훌륭하게 수행하기 위해서는 팀원들이 각자의 능력에 맞는 위치에서 최선을 다할 때 가능하다. 이를 가능하게 하기 위해서 팀원들을 적절한 위치에 배치 및 관리하는 것이 중요하다. 효과적인 **인력배치**를 위해서는 3가지 원칙을 지켜야 하는데 **적재적소주의, 능력주의, 균형주의**가 바로 그에 해당한다.



■ **적재적소주의**(the right man for the right job)는 팀의 효율성을 높이기 위해 팀원의 능력이나 성격 등과 가장 적합한 위치에 배치하여 팀원 개개인의 능력을 최대로 발휘해 줄 것을 기대하는 것이다. 배치는 작업이나 직무가 요구하는 요건, 개인이 보유하고 있는 조건이 서로 균형 있고, 적합하게 대응되어야 성공할 수 있다.



■ **능력주의**는 개인에게 능력을 발휘할 수 있는 기회와 장소를 부여하고, 그 성과를 바르게 평가하고, 평가된 능력과 실적에 대해 그에 상응하는 보상을 주는 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 능력을 개발하고 양성하는 측면도 고려해야 한다.



■ **균형주의**는 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 할 것이다.



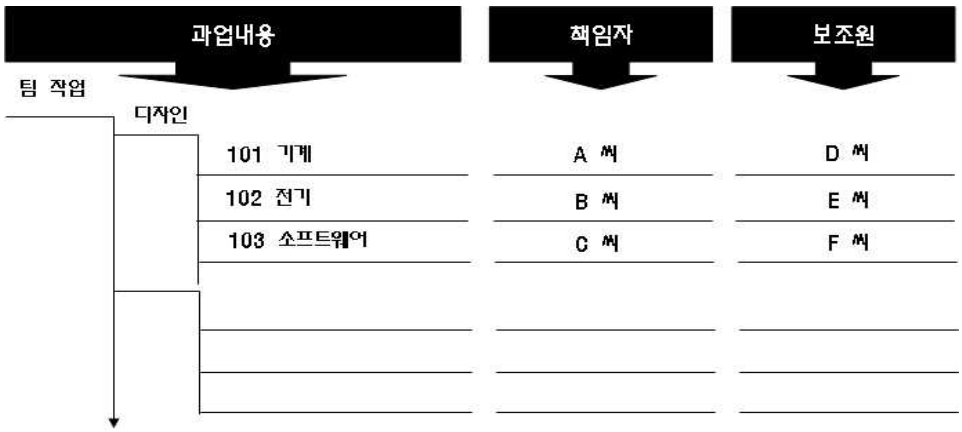
또한 배치의 유형에는 양적·질적·적성 배치의 3가지가 있다. 양적 배치는 부문의 작업량과 조업도, 여유 또는 부족 인원을 감안하여 소요인원을 결정하여 배치하는 것을 말한다. 반면 질적 배치는 위에서 제시한 적재적소의 배치를 말하며, 적성 배치는 팀원의 적성 및 흥미에 따라 배치하는 것을 의미한다. 이는 적성에 맞고 흥미를 가질 때 성과가 높아진다는 것을 가정하는 것이다. 하지만 이러한 모든 원칙들은 적절히 조화하여 운영하여야 한다. 양적 배치를 하지만 팀원의 능력이나 적성 등에 맞게 조율하는 것이 가장 효과적이라고 할 수 있다.

<팀원의 잠재력을 자극하는 '인정' 10가지>

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

-'회사가 선택한 1% 팀장들'에서

이러한 과정을 통해 팀원들에게 할당 된 일을 적절히 관리하기 위해서는 역시 **과업세부도**를 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.



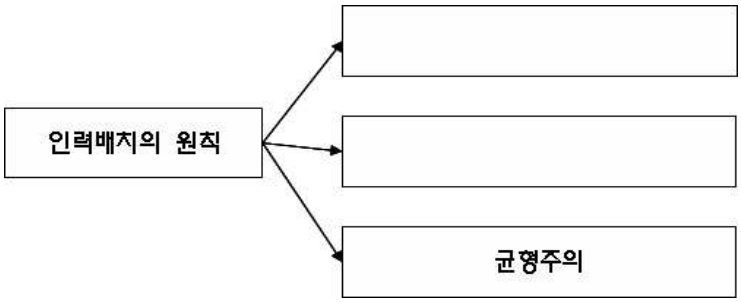
이 외 다양한 방법을 활용하여 팀원을 배치할 수 있다. 배치 시 중요한 것은 어느 한 방향이나 방법에 의존하지 않는 것이다. 다양한 관점과 방법을 바탕으로 팀원을 배치할

때 효과가 극대화될 수 있으며, 또한 팀원들의 요구를 충족시켜 줄 수 있을 것이다.

보다 심화된 내용은 교수자용 매뉴얼의 교수자료 참고 (p. 192)

학습평가

1. 다음은 인력배치의 3원칙을 나타내는 그림이다. 다음 빈칸에 적절한 원칙을 작성하시오.



2. 1번 문항의 인력배치 원칙 중 '균형주의'에 대하여 설명하시오.

3. 인력배치의 유형에 대한 설명이다. 적절하게 연결하시오.

소요인원을 결정하여 배치	•	• 적성배치
적재적소의 배치	•	• 양적배치
팀원의 적성 및 흥미에 따른 배치	•	• 질적배치

☞ 정답 및 해설 p.141

학습정리

1. 많은 수의 직장인들이 소속되어 있는 조직차원에서 인적자원은 조직에 고용된 사람을 말하는 것으로 조직의 리더나 관리자 들은 인적자원의 중요성을 인식하고 있다.

2. 개별 직장인의 입장에서 인적자원이라는 것은 인맥(人脈)이라는 것으로 자신이 알고 있거나 관계를 형성하고 있는 사람들을 나타내는 것을 말한다. 그리고 인맥에는 자신과의 직접관계를 가지는 핵심인맥, 핵심인맥으로부터 파생되어 관계를 가지는 파생인맥이 있다.

3. 개별 직장인이 인맥을 활용함으로써 얻는 효과로는 각종 정보 및 소스의 획득, '나'자신을 알 수 있음, '나'의 인생에 탄력이 생김, '나'의 사업을 시작할 수 있음, 참신한 아이디어 획득, 유사시 도움 등이 이점이 생긴다.

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 자원이라는 것은 다른 모든 자원을 활용하는 것이 바로 사람이기 때문에 전략적으로 매우 중요하다는 것을 의미한다.

5. 개별 직장인들이 효과적으로 인적자원 즉, 인맥을 관리하기 위한 방법으로는 명함관리와 인맥관리카드가 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 구성하는 작성하는 것이 효과적이며, 카드에 기입되는 정보로는 이름, 관계, 직장 및 부서, 학력, 출신지, 연락처, 친한 정도 등이 있다.

6. 팀작업에서의 인적자원관리에서 중요한 것은 인력배치이다. 인력배치의 3원칙은 적재적소주의, 능력주의, 균형주의가 있다. 적재적소주의는 팀원의 능력이나 성격등과 적합한 위치에 배치하는 것이며, 능력주의는 개인에게 능력을 발휘할 수 있는 기회와 장소를 부여하고, 그 성과를 평가하여 그에 상응한 보상을 주는 것이다. 균형주의는 모든 팀원에 대한 평등하게 고려되어야 한다는 것이다.

7. 그리고 인력배치 유형에는 소요인원을 결정하여 배치하는 양적배치, 업무에 적재적소의 배치를 뜻하는 질적배치, 팀원의 적성 및 흥미를 고려하여 배치하는 적성배치가 있다.

사후평가

체크리스트

※ 직업기초능력으로서 자원관리능력을 학습한 것을 토대로 다음 표를 이용하여 자신의 수준에 해당되는 칸에 ✔표 하시오.

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 낭비요인에 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 시간낭비 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 방해요인을 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

평가 방법

※ 체크리스트 문항별로 자신이 체크한 결과를 아래 표를 이용하여 해당하는 개수를 적어보자.

학습모듈	점수	총점	총점 / 문항 수	교재 page
<E-1> 자원관리능력	1점 × ( )개 2점 × ( )개 3점 × ( )개 4점 × ( )개 5점 × ( )개		총점 / 4 = ( )	pp.9-22
<E-2-가> 시간관리능력	1점 × ( )개 2점 × ( )개 3점 × ( )개 4점 × ( )개 5점 × ( )개		총점 / 4 = ( )	pp.23-44
<E-2-나> 예산관리능력	1점 × ( )개 2점 × ( )개 3점 × ( )개 4점 × ( )개 5점 × ( )개		총점 / 5 = ( )	pp.45-67
<E-2-다> 물적자원관리능력	1점 × ( )개 2점 × ( )개 3점 × ( )개 4점 × ( )개 5점 × ( )개		총점 / 5 = ( )	pp.68-88
<E-2-라> 인적자원관리능력	1점 × ( )개 2점 × ( )개 3점 × ( )개 4점 × ( )개 5점 × ( )개		총점 / 4 = ( )	pp.89-111

평가 결과



모듈별 평균 점수

3점 이상 : 우수

3점 미만 : 부족

평가수준이 '부족'인 학습자는 해당 학습모듈의 교재 page를 참조하여 다시 학습하십시오.

총괄평가

1. 기업 경영의 구성요소 중 〈보기〉의 설명에 해당하는 요소로 가장 적절한 것은?

< 보 기 >

조직 목적을 달성하기 위한 기업내 모든 자원을 조직하기 위한 일련의 방침 및 활동

① 자금
② 전략
③ 경영목적
④ 인적자원
⑤ 물적자원

2. 자원관리능력에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 한 가지 유형의 자원이 없다면 다른 자원으로 대체하면 된다.
② 예산관리능력은 최소의 비용으로 최대의 효과를 얻기 위해 요구되는 능력이다.
③ 자원은 기업 활동을 위해 사용되는 모든 시간, 예산, 물적·인적 자원을 의미한다.
④ 인적자원관리는 모집, 선발, 훈련과 개발, 성과 평가, 보상 관리의 과정으로 이루어진다.
⑤ 자원관리과정은 자원확인, 자원수집, 자원활용계획 수립, 자원활용의 과정으로 이루어진다.

3. 기업 활동을 위해 사용되는 자원의 요소로 적절하지 않은 것은?

① 시간
② 예산
③ 물적자원
④ 인적자원
⑤ 회사의 연혁

4. 〈보기〉는 자원의 낭비요인 중 어느 것에 속하는가?

〈보 기〉

- 습관적인 1회 용품 사용
- 할 일 미루기
- 주위사람들과 약속 지키지 않기

① 노하우 부족 ② 비계획적 행동
③ 편리성 추구 ④ 소통의 부족
⑤ 자원에 대한 인식 부재

5. 〈보기〉는 자원을 효과적으로 활용하기 위해 일반적인 과정을 나열한 것이다. 순서대로 바르게 나열한 것은?

〈보 기〉

가. 실제 이용가능한 자원 수집 및 확보
나. 자원활용계획에 따라 확보한 자원 활용
다. 확보한 자원에 대한 활용계획 수립
라. 요구되는 자원의 종류와 양 확인

① 가→나→다→라 ② 나→가→다→라
③ 나→가→라→다 ④ 다→라→가→나
⑤ 라→가→다→나

6. 〈보기〉에서 시간의 특성으로 적절한 것을 모두 고른 것은?

〈보 기〉

ㄱ. 매일 주어진다.
ㄴ. 멈추게 할 수 없다.
ㄷ. 똑같은 속도로 흐른다.
ㄹ. 빌리거나 저축할 수 없다.
ㅁ. 어떻게 사용하든지 가치는 똑같다.

① ㄱ, ㄴ ② ㄱ,ㄴ,ㄷ
③ ㄴ,ㄷ,ㄹ ④ ㄱ,ㄴ,ㄷ,ㄹ
⑤ ㄱ,ㄴ,ㄷ,ㄹ,ㅁ

7. 다음은 어떤 시간관리 유형에 대한 설명인가?

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

① 시간 창조형 ② 시간 절약형
③ 시간 소비형 ④ 시간 파괴형
⑤ 시간 저축형

8. 〈보기〉 중 시간을 효과적으로 관리함으로써 얻을 수 있는 효과로 적절한 것을 모두 고른 것은?

〈보 기〉

. 스트레스 감소
ㄴ. 균형적인 삶
ㄷ. 목표 달성
ㄹ. 일 중독
ㅁ. 시간파괴

① ㄱ, ㄴ ② ㄱ,ㄴ,ㄷ
③ ㄴ,ㄷ,ㄹ ④ ㄱ,ㄴ,ㄷ,ㄹ
⑤ ㄱ,ㄴ,ㄷ,ㄹ,ㅁ

9. 목표 설정을 위한 SMART법칙에 대한 설명이다. 해당하는 것끼리 연결하시오.

① S • •(a) 구체적으로 설정
② M • •(b) 현실성 있게 설정
③ A • •(c) 시간 제한적으로 설정
④ R • •(d) 행동 지향적으로 설정
⑤ T • •(e) 측정 가능하도록 설정

〔10-11〕 그림은 일의 우선순위를 결정하기 위한 매트릭스이다. 물음에 답하시오.



10. 가장 우선적을 실시해야 하는 일은?

정답: ( ) 사분면

11. 〈보기〉와 같은 일이 속하는 가장 적절한 곳은?

〈보 기〉

ㄱ. 예방 생산 능력 활동 ㄴ. 인간관계 구축
ㄷ. 새로운 기회 발굴 ㄹ. 중장기 계획

정답: ( ) 사분면

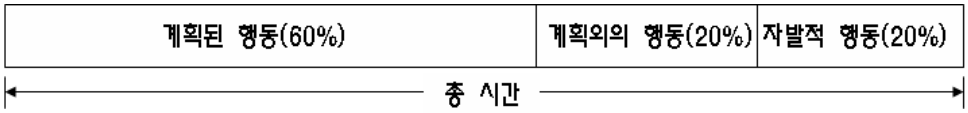
12. 〈보기〉는 효과적인 시간계획을 작성하기 위한 과정을 나열한 것이다. 순서대로 바르게 나열한 것은?

〈보 기〉

가. 명확한 목표를 설정하기
나. 일의 우선순위 정하기
다. 예상 소요시간 결정하기
라. 시간 계획서 작성하기

① 가→나→다→라 ② 나→가→다→라
③ 나→가→라→다 ④ 다→라→가→나
⑤ 라→가→다→나

13. 〔그림〕은 시간계획의 기본원리이다. 설명으로 옳지 않은 것은?

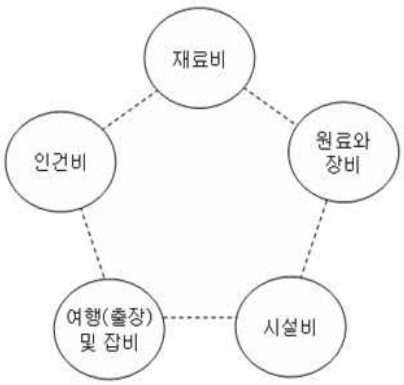


① 60:40의 규칙을 의미한다.
② 계획 외의 행동은 예정 외의 행동에 대비한 시간이다.
③ 자발적 행동은 창조성을 발휘하는 시간이라고 볼 수 있다.
④ 자신에게 주어진 시간 중 60%는 계획된 행동을 하여야 한다는 것을 의미한다.
⑤ 자신에게 주어진 모든 시간을 계획적으로 사용하는 것은 충분히 가능한 일임을 알 수 있다.

14. 시간관리능력에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 예산을 수립하고 집행하는 모든 일이 예산관리이다.
② 예산은 일반적으로 직접비용과 간접비용으로 구분된다.
③ 최소의 비용으로 최대의 효과를 얻기 위해 요구되는 능력이다.
④ 예산관리에서 중요한 점은 무조건 적은 비용을 들여야 한다는 것이다.
⑤ 예산은 한정되어 있기 때문에 정해진 시간을 얼마나 효율적으로 사용하느냐는 중요한 문제이다.

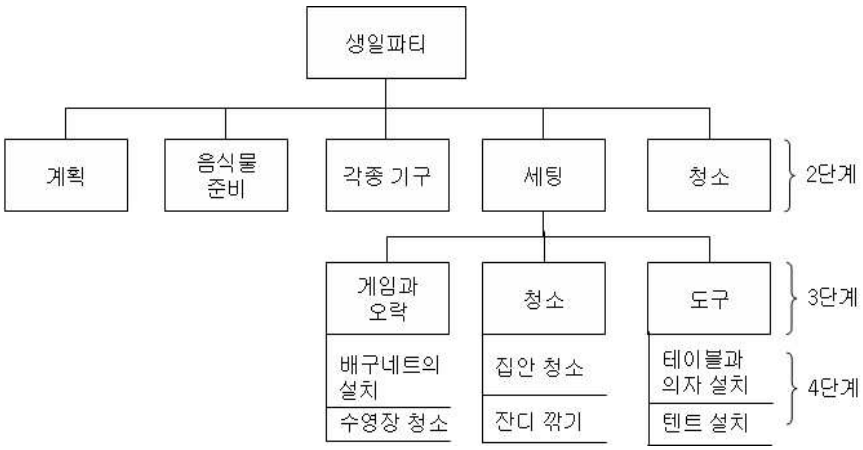
15. 〔그림〕에 대한 설명으로 옳은 것은?



① 예산의 구성 요소 중 간접비용에 해당된다.
② 인건비는 전체 예산 중 일반적으로 가장 많은 비중을 차지한다.
③ 제품을 생산하거나 서비스를 창출하는데 직접 관련되지 않은 비용이다.

④ 보험료, 건물관리비, 광고비, 통신비, 사무비품비 등은 시설비에 포함된다.
⑤ 원료와 장비비에는 제품의 제조를 위하여 구매된 재료에 대하여 지출된 비용이 포함된다.

16. 〔그림〕은 생일파티를 계획하고 준비하는 단계에서 그려진 그래프이다. 이에 대한 설명으로 옳은 것을 〈보기〉에서 모두 고른 것은?



< 보 기 >

ㄱ. 이러한 그래프를 과업세부도라고 한다.
ㄴ. 구체성에 따라 2단계, 3단계, 4단계 등으로 구분한다.
ㄷ. 특징은 과제 및 활동의 계획을 수립하는데 있어서 가장 기본적인 수단으로 활용된다.
ㄹ. 과제를 수행함에 있어서 필요한 모든 일들을 중요한 범주에 따라 체계화 시켜 구분한다.

① ㄱ, ㄴ
② ㄴ,ㄷ
③ ㄴ,ㄷ,ㄹ
④ ㄱ,ㄷ,ㄹ
⑤ ㄱ,ㄴ,ㄷ,ㄹ

17. 〈보기〉는 물적자원을 관리하기 위하여 다음과 같은 과정을 도입하였다. 적절한 순서대로 바르게 나열한 것은?

〈보 기〉

가. 사용물품과 보관 물품의 구분
나. 물품 특성에 맞는 보관 장소 선정
다. 동일 및 유사 물품으로의 분류

① 가→나→다 ② 가→다→나
③ 나→가→다 ④ 나→다→가
⑤ 다→가→나

18. 〔그림〕과 같은 코드에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?



① 'Quick Response' 코드의 줄임말로 QR 코드라고 불린다.
② 바코드에 비해 정보를 담을 수 있는 용량이 적은 단점이 있다.
③ 가로, 세로를 활용하여 숫자는 최대 7,089자, 문자는 최대 4,296자, 한자도 최대 1,817자 정도를 기록할 수 있다.
④ 긴 문장의 인터넷 주소(URL)나 사진 및 동영상 정보, 지도 정보, 명함 정보 등을 모두 담을 수 있다.
⑤ 최근에는 기업의 중요한 홍보/마케팅 수단으로 통용되면서 온/오프라인을 걸쳐 폭넓게 활용되고 있다.

19. 〈보기〉에서 설명하고 있는 것은 무엇인가?

< 보 기 >

◦ **일 :** 사람들에게 자신을 빠르고 정확하게 어필할 수 있는 가장 좋은 방법 중 하나다.

◦ **제작 노하우 :** 하고자 하는 말을 간단명료하면서 일목요연하게 압축해서 제작하는 것이 가장 중요함

◦ **중요성 :**
- 나의 신상 정보, 하는 일 등 신상정보를 알린다.
- 보관되고 간직할 수 있도록 한다.
- 용무가 있는 사람이 연락을 할 수 있도록 연락처를 알려준다.

정답: ( )

20. 효율적이고 합리적인 인사 관리를 하기 위한 원칙이다. 서로 적절한 것끼리 연결하시오.

① 적재 적소 배치의 원리	•	•(a)	근로자가 창의력을 발휘할 수 있도록 새로운 제안, 건의 등의 기회를 마련
② 공정 보상의 원칙	•	•(b)	직무 배당, 승진, 상벌, 근무 성적의 평가, 임금 등을 공정하게 처리
③ 공정 인사의 원칙	•	•(c)	해당 직무 수행에 가장 적합한 인재를 배치
④ 종업원 안정의 원칙	•	•(d)	구성원들이 소외감을 갖지 않도록 배려하고, 서로 협동, 단결하는 체제 구축
⑤ 창의력 계발의 원칙	•	•(e)	근로자가 안정된 회사 생활을 할 수 있도록 함
⑥ 단결의 원칙	•	•(f)	근로자의 인권을 존중하고 공헌도에 따라 노동의 대가를 공정하게 지급

참고자료

- . (1999). **보는 예산관리**. 갑진출판사
- 김경섭(역). (2005). **성공하는 사람들의 7가지 습관**. 김영사.
- 김경인(역). (2005). **시간관리의 기술.** 시아출판사.
- 김병철. (2004). **프로젝트 관리의 이해: 실무지식편.** 세화.
- 김원. (2005). **알기쉬운 인적자원관리: 이론과 연습**. 명경사.
- 김종업. (2004). **예산관리: 이론과 실제.** 갑진출판사.
- 김창원. (2002). **현대 물류관리.** 학문사.
- 김현수, 안영식, 김동수. (2005). **프로젝트관리.** 전자신문사
- 노혜숙(역). (2002). **능력있는 사람의 시간관리.** 더난출판.
- 박우성(역). (2004). **팀장을 위한 프로젝트 관리 기술**. 지식공장소.
- 부산문화사문제은행. (1992). **가정자원관리.** 부산문화사.
- 한국직업능력개발원. (2011). **성공적인 직장생활.** 범신사.
- 안태도. (1996). **현대 물류론.** 범한.
- 여병익. (2006). **돈을 부르는 Win Win 인맥관리 마케팅.** 머니플러스
- 이진원(역). (2006). **타임전략 : 결심을 실천으로 바꿔주는.** 리더스북.
- 전준수, 박영사. (2004). **종합물류의 이해.** 양영각.
- 정성호(역). (2002). **인맥만들기.** 현대미디어.
- 조경(역). (2006). **유쾌한 시간관리 노트.** 고수출판.
- (주)러닝솔루션(역). (2002). **시간관리.** (주)피어슨 에듀케이션 코리아.
- 주영애. (1997). **가정경영과 자원관리.** 정일출판사.
- 진희정. (2004). **성공한 CEO 12인의 아침식사를 활용한 인맥관리.** 이지북.
- LG경제연구원. (2006). **성공을 꿈꾸는 한국인이 사는 법**. 청림출판
- LG산전. (1998). **시간관리 과정.** LG산전 연수교재.

정답 및 해설

학습모듈 E-1: 자원관리능력

1: 자원이란?

1 정답 : 시간, 인적자원

해설 : 자원은 크게 시간, 돈, 물적자원, 인적자원으로 분류할 수 있음. 시간과 인적자원의 경우 사람들이 중요한 자원이라고 인식하지 못하는 경우가 많지만, 제한 된 시간을 얼마나 잘 활용하느냐, 주위의 사람들을 얼마나 잘 활용하느냐는 최근에 매우 중요하게 여겨지고 있음.

2 정답 : 유한성

해설 : 유한성이란 우리가 활용할 수 있는 모든 자원은 한계가 있다는 것임. 따라서 자원을 적절히 관리하여 최대한 활용하는 것이 매우 중요함.

3 정답 : ④ 인적자원

해설 : **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.

2: 자원낭비의 범인 찾기

1 정답 : 자원에 대한 인식 부재

해설 : 자원을 낭비하게 하는 요인 중 자원에 대한 인식 부재는 해당 자원이 얼마나 중요한지를 의식하지 못하는 경우를 뜻함. 예를 들어 시간이라는 것은 누구에게나 하루 24시간이 주어지만, 이것을 중요한 자원으로 인식하여 최대한 계획적으로 활용하는 사람이 있는 반면, 중요성을 인식하지 못하고 헛되이 시간을 보내는 사람들이 있음.

2 정답 : 자원에 대한 인식 부재

해설 : 자신이 갖고 있는 중요한 자원을 인식하지 못하기 때문에 발생하는 현상으로, 공동으로 사용하는 물적 자원의 경우 중요한 자원이라는 것을 인식하지 못해 중요한 자원을 무의적으로 낭비하는 현상을 초래함

3 정답 : 자원에 대한 인식 부재

해설 : 일회용품의 사용, 할 일 미루기, 주위 사람들과의 약속 지키지 않기 등은 편리성을 추구하기 때문에 나타나는 현상이다. 이러한 경우 물적 자원뿐만 아니라 시간이나 돈의 낭비가 초래될 수 있으며, 주위의 인적 자원까지 줄어들게 되는 부작용이 나타날 수 있다.



3: 효과적인 자원관리 과정

1 정답 : B, C, A, D

해설 : 효과적인 자원관리의 과정은 필요한 자원의 종류와 양 확인하고 난 후 이용 가능한 자원 수집하며, 확보된 자원의 활용 계획 세워 실제 수행하는 것이다.

2 정답 : 2

해설 : 자원을 확보하는데 있어 중요한 것은 실제 수행 상에서의 차이 발생에 대비하여 여유 있게 확보하는 것이 효과적이다.

3 정답 : ③ 자원활용계획 수립

해설 : 자원 활용 계획 수립 단계에서는 확보한 자원을 활용할 계획을 세워야 한다. 이 단계에서 중요한점은 주어진 과제나 활동의 우선순위를 고려하여 달성하고자 하는 최종 목적을 이루는 데 가장 핵심이 되는 것에 우선순위를 두고 자원을 활용하는 계획을 세울 필요가 있다. 만약 확보한 자원이 부족한 경우에는 우선순위가 높은 활동을 추진하는 데 자원을 활용하고, 그 후에 다음 우선순위의 활동에 자원을 활용할 필요가 있다.

학습모듈 E-2-가: 시간관리능력

1: 시간이란?

1 정답 : 3

해설 : 시간의 가치는 어떻게 활용하느냐에 따라서 달라질 수 있다. 예를 들어 같은 시간에 많은 일을 한 사람과 적게 한 사람의 시간은 가치가 다를 것이다.

2 정답 : 시장 점유율 증가

해설 : 기업의 입장에서 시간을 단축하게 되면 더 빠르게 상품을 시장에 판매할 수 있고, 이로 인해 시장 점유율을 증가시킬 수 있다.

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

해설 : 0시간형 인간형임

2: 시간관리의 효과

1 정답 : 스트레스가 줄어든다, 목표를 달성할 수 있다.

해설 : 시간을 적절히 관리하여 활용하게 되면, 업무의 중복이나 과다를 피할 수 있어 스트레스가 줄어들 수 있으며, 이를 통해 효율적인 업무수행으로 통해 바라던 목표를 달성할 수 있다.

2 정답 : 일중독자 (워커홀릭, workaholic)

해설 : 가정이나 다른 것보다 일이 우선이어서 오로지 일에만 몰두하여 사는 사람을 지칭. 말 그대로 일중독자나 업무중독자들을 일컫는다. 미국의 경제학자 W. 오츠는 그의 저서 〈워커홀릭〉에서 현대 산업사회에서 자신의 모든 가치기준을 일에 두고 있는 사람들에 대한 경종을 울리면서 이러한 업무제일주의는 단순히 성격적인 성향이 아니라 일종의 병이라고 규정하였다.

3 정답 : ○, ×, ○, ×

해설 : 일중독자들은 생산성이 낮은 일을 오래하는 경향이 있으며, 최우선 업무보다 가시적인 업무에 전력을 다하는 경향이 있다. 또한 모든 일을 자신이 하려는 경향이 있으며, 위기 상황에 과잉 대처하면서 작은 일을 크게 만드는 경향이 있다.

B 3: 시간낭비의 범인 찾기

1 정답 : 5

해설 : 점심시간은 직장에서의 시간낭비 요인이라 볼 수 없다. 점심시간은 당연히 할당되어야 하는 시간이며, 시간계획을 세우는데 있어서도 반드시 포함되어야 하는 시간이다.

2 정답 : 시간관리는 상식에 불과하다.

해설 : 많은 사람들이 시간관리는 상식에 불과하다는 편견을 가지고 있다. 하지만 이러한 태도로 인해 시간관리에 대한 지식 및 기술에 대한 학습을 하지 않으려 한다. 상식 수준에서의 시간관리로 인해 시간이 낭비될 수 있다.

3 정답 : ㄱ, ㄴ

해설 : 외적인 시간낭비 요인은 외부인이나 외부에서 일어나는 시간에 의한 것이다. 동료, 가족, 세일즈맨, 고객들, 문서, 교통혼잡 등으로 인한 것이다. 이러한 측면은 본인 스스로 조절할 수 없는 것이다. 〈보기〉의 나머지는 내적 시간낭비 요인이다.

A 1: 효과적인 시간계획

1 정답 : 60, 20, 자발적 행동

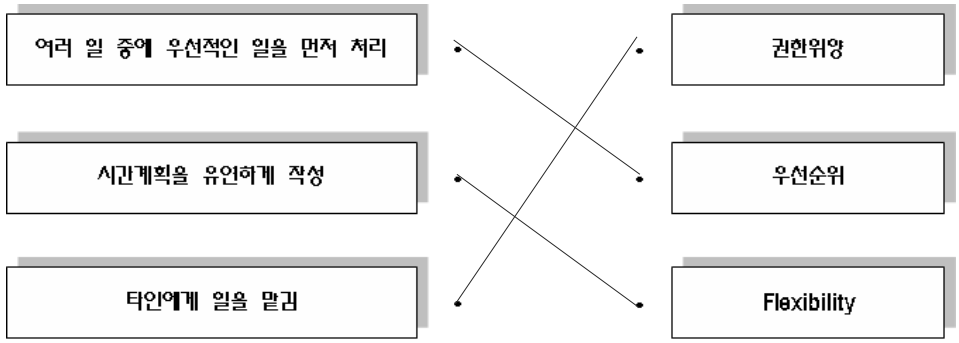
해설 : 시간계획의 기본원리는 60:40으로 계획된 행동 60, 비계획된 행동 40으로 구성하는 것이다. 비계획된 행동은 계획외의 행동과 자발적 행동이 각각 20으로 구성하는 것이다.

2 정답 : 반복, 분배, 목표

해설 : 시간을 최대한 활용하기 위해서는 가장 많이 반복되는 일에 가장 많은 시간을 분배하고, 최단 시간에 최선의 목표를 달성하는 것을

의미한다.

3 정답 :



4 정답 : 나는 2시간 안에 10페이지 분량의 보고서를 작성한다.

해설 : 수치화, 객관화시켜서 측정이 가능한 척도를 세운다.

학습모듈 E-2-나: 예산관리능력

B 1: 예산관리란?

1 정답 : ① 최소, ② 최대

해설 : 예산관리능력은 이용 가능한 예산을 확인하고, 어떻게 사용할 것인지 계획하여 계획대로 사용하는 능력을 의미하며, 최소의 비용으로 최대의 효과를 얻기 위해 요구되는 능력이다.

2 정답 : 경쟁력 손실, 적자 발생, 이상적 상태

해설 : 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 줄이고, 비슷한 상태가 가장 이상적인 상태라고 할 수 있다.

3 정답 : 예산통제

해설 : 예산관리는 비용을 산정하고 예산을 편성하여, 그것을 집행하는 것을 모두 포함한다. 따라서 집행과정에서 예산을 관리하는 예산통제 역시 예산관리의 활동이라 할 수 있다.

2: 예산을 구성하는 요소

1 정답 : ① 직접비용, ② 간접비용, ③ 인건비

해설 : 예산의 **구성요소**는 일반적으로 직접비용과 간접비용으로 구분되게 된다. 직접비용이란 제품 생산 또는 서비스를 창출하기 위해 직접 소비된 것으로 여겨지는 비용이며 이러한 예산중 가장 많은 비중을 차지하는 것은 인건비이다.

2 정답 : 인건비, 시설비

해설 : 직접비용은 재료비, 원료와 장비, 시설비, 여행(출장) 및 잡비, 인건비 등이 포함된다.

3 정답 : 직접비용 - 컴퓨터 구입비, 빔 프로젝터 대여료, 인건비, 출장 교통비, 건물임대료

간접비용 - 보험료, 건물관리비, 광고비, 통신비

해설 : 직접비용은 제품 또는 서비스를 창출하기 위해 직접 소비되는 것으로 컴퓨터 구입비, 빔 프로젝터 대여료, 인건비, 출장 교통비, 건물임대료 등이 포함된다. 간접비용은 생산에 관련되지 않는 비용으로 보험료, 건물관리비, 광고비, 통신비가 해당된다.

3: 효과적인 예산수립

1 정답 : 우선순위 결정

해설 : 우선순위 결정은 사업의 활동 및 과업이 구명되면, 그것의 중요도를 고려하는 것이다. 중요도를 고려하는 것은 정해진 예산 내에서 적절히 분배하기 위함이며, 불가피하게 활동을 제거해야 할 때 효과적일 수 있다.

2 정답 : 과업세부도예산을 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.

3 정답 : 과업세부도

A 1: 예산집행을 관리하자

1 정답 : - 단돈 10원이라도 정확하기 기록하기
- 지출 전 예정 지출액을 계산하기

해설 : 예산을 효과적으로 관리하기 위해서는 아무리 작은 돈이라도 정확하기 기록하는 것이 필요하다. 또한 지출 전에 앞서 얼마만큼의 지출이 있을지를 계산하는 것이 필요하다.

2 정답 : 잔액, 사용률

해설 : 예산 집행 실적에는 다양한 항목들이 들어갈 수 있지만 잔액과 현재 예산 사용률은 반드시 포함되어야 한다. 이것을 통해 얼마만큼 사용하였으며, 앞으로 얼마만큼 사용할 수 있는지를 파악할 수 있어야 효과적으로 예산을 집행할 수 있을 것이다.

3 정답 : 잔액: 15만원, 사용률: 25(%)

해설 : 잔액은 '배정액-누적 지출액'이며, 사용률은 '누적 지출액/배정액 × 100'이다.

학습모듈 E-2-다: 물적자원관리능력

B 1: 물적자원이란?

1 정답 : ① 자연, ② 인공

해설 : 석탄과 석유와 같이 자연 상태 그대로의 자원을 자연자원이라고 하며, 시설과 장비와 같이 인위적으로 가공한 자원을 인공자원이다.

2 정답 : ㉠ 석탄이나 석유, 가스, 나무 등의 자연 상태 그대로의 자원,
㉡ 사람들이 인위적으로 가공하여 만든 물적자원이며 시설이나 장비도

포함

3 정답 : 경쟁력 향상, 경쟁력 손실

해설 : 물적자원을 효과적으로 관리하여 활용하면 개인이나 조직의 경쟁력이 향상되며, 그렇지 않은 경우 경쟁력을 잃게 된다.

B 2: 물적자원 활용의 방해요인

1 정답 : 훼손 및 파손

해설 : 물적자원을 활용하는 것을 방해하는 요인으로 훼손 및 파손이 있다. 이는 물적자원을 적절하게 관리하지 않아 보유하고 있던 물적자원이 훼손된 것으로 재구입하여야 하며, 이로 인해 비용의 낭비가 초래된다.

2 정답 : ④

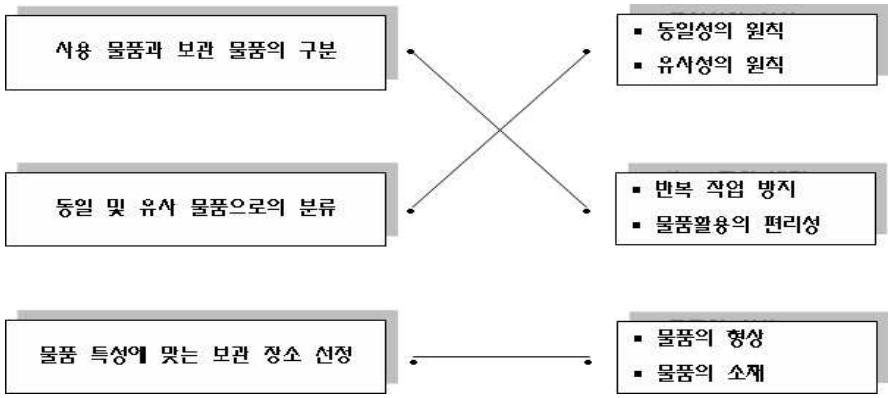
해설 : 물적자원의 경우 구입 과정에서 활용 및 구입의 목적을 명확하게 하는 것이 필요하다. 또한 구입한 물품을 분실 및 훼손되지 않게 관리하는 것이 중요하며, 적절한 장소에 보관하여 물품이 필요할 때 적재적소에 활용될 수 있도록 하는 것이 중요할 것이다.

B 3: 효과적인 물적자원관리 과정

1 정답 : 동일 및 유사 물품으로의 분류

해설 : 동일 및 유사 물품으로의 분류는 물품관리의 동일성 원칙과 유사성 원칙에 근거한다. 같은 종류나 비슷한 종류의 물품을 같이 관리함으로써 활용하기 편리할 것이다.

2 정답 :



3 정답 : 회전대응 보관의 법칙

해설 : 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.

A 1: 물적자원관리 기법

1 정답 :바코드(bar code)

2 정답 :

대분류	중분류	소분류	비고
책	소설책	가시고기	▪ 2000년에 구입 ▪ 책의 일부분이 파손됨.
	전공책	남장소매치기소녀	
	만화책	태백산맥	
	잡지책		

해설 : 책은 모든 것을 포함하는 것으로 대분류에 해당하며, 소설책, 전공책, 만화책, 잡지책은 책의 종류를 나타내는 것으로 중분류, 가시고기, 남

장소매치기소녀, 태백산맥은 소설책의 일부이므로 소분류에 들어가는 것이 적절하다.

3 정답 : 동일 및 유사 물품으로의 분류

해설 : 대분류, 중분류, 소분류는 물적자원관리 과정에서 동일성의 원칙과 유사성의 원칙을 기반으로 분류하여 기호를 부여하는 것을 뜻한다.

학습모듈 E-2-라: 인적자원관리능력

B 1: 인적자원이란?

1 정답 : 인적자원

2 정답 : 적재적소의 원칙

3 정답 : 핵심인맥, 파생인맥

해설 : 핵심인맥은 자신과 직접적인 관계를 가지고 있는 사람들을 말하며, 파생인맥은 핵심인맥을 통해 파생된 인맥을 의미한다.

B 2: 인적자원관리의 중요성

1 정답 : 유사시 도움, 참신한 아이디어 획득

해설 : 자신의 인적자원 즉, 인맥을 활용하게 되면 유사시 도움이 될 수 있으며, 또한 자신은 미쳐 생각하지 못했던 참신한 아이디어를 획득할 수 있다.

2 정답 : 개발가능성

해설 : 인간이라는 특성상 잠재능력과 자질을 보유하고 있을 것이다. 따라서 다른 자원에 비해 개발가능성을 가지고 있다는 것이 큰 특징이다.

3 정답 : 예산과 물적자원은 성과에 기여하는 정도에 있어서 이들 자원 자체의 양과 질에 의해 지배됨으로써 수동적인 성격을 지니고 있으나, 이에

비해 인적자원으로부터의 성과는 인적자원의 욕구와 동기, 태도와 행동 그리고 만족감 여하에 따라 결정된다.

B 3: 나의 인맥 관리

1 정답 : 자신을 PR하는 도구, 후속 교류를 위한 도구

해설 : 처음 만난 사람에게 명함을 제공함으로써 자신이 어떤 사람인지를 알려줄 수 있으며, 추후에 다시 만나고자 할 때 명함을 활용할 수 있다.

2 정답 : 4

해설 : 만나서 먹었던 음식과 같은 중요하지 않은 정보는 명함에 기입할 필요가 없으며, 상대방과 관련된 정보를 기입하여야 한다.

3 정답 : 핵심인맥카드, 파생인맥카드

해설 : 인맥관리카드는 인맥의 종류인 핵심인맥과 파생인맥에 따라 구분하는 것이 효과적이다.

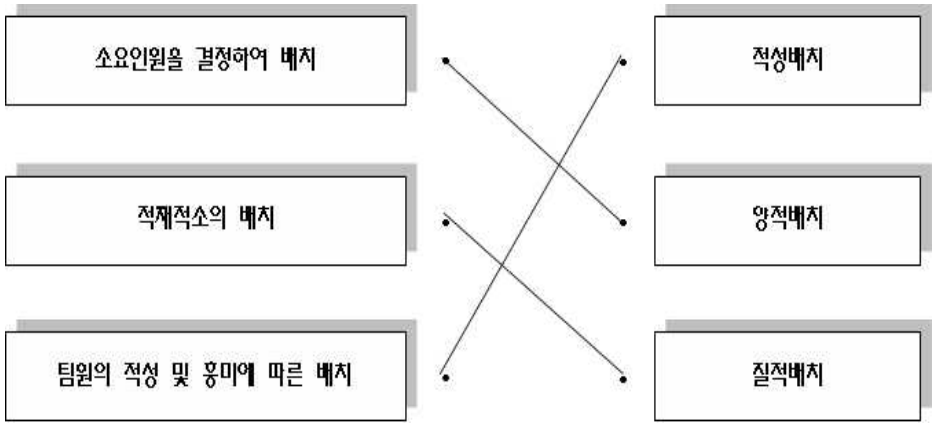
A 1: 팀원을 잘 관리하려면

1 정답 : 적재적소주위, 능력주위

해설 : 적재적소주의는 팀의 효율성을 높이기 위해 팀원의 능력이나 성격 등과 가장 적합한 위치에 배치하는 것이며, 능력주의는 개인에게 능력을 발휘할 수 있는 기회와 장소를 부여하고 그 성과를 평가하여 보상하는 것을 의미한다.

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

3 정답 :


소요인원을 결정하여 배치
적재적소의 배치
팀원의 적성 및 흥미에 따른 배치
적성배치
양적배치
질적배치

총괄평가 정답 및 해설

1. 정답: ②

[해설] 기업 경영 목적 달성하기 위한 기업 내 모든 자원에 대한 조직화를 하기 위한 일련의 방침 및 활동이다.

2. 정답: ①

[해설] 시간, 예산, 물적 인적 자원 중 어느 하나라도 확보되지 않는다면 효율적인 일을 진행하기 어려우며, 한 가지 유형의 자원이 없다면 다른 유형의 자원 확보도 어려울 수 있다.

3. 정답: ⑤

[해설] 자원은 기업활동을 위해 사용되는 기업 내의 모든 시간, 예산, 물적·인적 자원을 의미한다.

4. 정답: ③

[해설] 자원을 활용하는 데 자신의 편리함을 최우선적으로 추구하기 때문에 나타나는 현상이다.

5. 정답: ⑤

[해설] 자원확인(요구되는 자원의 종류와 양 확인) → 자원확보(실제 이용가능한 자원 수집 및 확보) → 자원활용계획 수립(확보한 자원에 대한 활용계획 수립) → 자원활용(자원활용계획에 따라 확보한 자원 활용)

6. 정답: ④

[해설] < 특성>

1. 시간은 매일 주어지는 기적이다.
2. 시간은 똑같은 속도로 흐른다.
3. 시간의 흐름은 멈추게 할 수 없다.
4. 시간은 빌리거나 저축할 수 없다.
5. 시간은 어떻게 사용하느냐에 따라 가치가 달라진다.

7. 정답: ②

[해설] 시간 절약형(16시간형 인간)
: 8시간의 회사 업무 이외에도 8시간을 효율적으로 활용하고 8시간을 자는 사람. 정신없이 바쁘게 살아가는 사람

8. 정답: ②

[해설] 시간을 효과적으로 관리하면 스트레스 감소, 균형적인 삶, 생산성 향상, 목표 달성이라는 효과를 가질 수 있다.

9. 정답: ①-(a), ②-(e), ③-(d), ④-(b), ⑤-(c)

[해설] SMART 법칙에 따른 목표 설정

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

10. 정답: 1

[해설] 1 긴급하면서 중요한 일로, 위기의 영역이라고 할 수 있다. 이는 일을 계획하거나 수행하는 데 있어 가장 우선시되어야 한다. 이와 관련된 일로는 위기 상황에서의 일들이나 마감이 가까워진 프로젝트 혹은 과제, 갑작스럽게 잡힌 회의 등이 있다.

11. 정답: 2

[해설] 2사분면은 긴급하지 않지만 중요한 일로, 예방의 영역이라고 할 수 있다. 이 유형의 일들은 보람있는 삶을 영위하기 위하여 매우 중요하다. 예를 들면, 시간이 없어서 하지 못했던 일 중 현재와 미래의 삶을 윤택하게 할 수 있는 일로서 오늘 당장 실시할 수 있는 일을 적어 보자. 운동, 독서, 명상 등 자기 개발 및 행복감의 증대를 이룩할 수 있는 일들은 대부분 이 영역에 속한다.

12. 정답: ①

[해설] 일반적으로 효과적인 시간계획을 작성하기 위해서는 다음과 같은 순서를 따른다.

① 명확한 목표를 설정하기
② 일의 우선순위 정하기
③ 예상 소요시간 결정하기
④ 시간 계획서 작성하기

13. 정답: ⑤

[해설] 주어진 모든 시간을 계획적으로 사용하는 것은 현실적으로 불가능하다. 예측하지 못한 일들이 우리 주위에는 많이 일어나고 있기 때문이다. 그렇다면 내가 할 수 있는 일의 시간 중 어느 정도를 계획하는 것이 바람직한지에 대해 의문을 가질 수 있다. 이와 관련하여 많은 전문가들은 시간 계획의 기본 원리로서 60:40의 규칙을 제시하고 있다. 예측하지 못한 사태와 일의 중단(낭비 시간의 발생 요인), 개인적으로 흥미를 가지는 것과 개인적인 일 등에 대응할 수 있도록 자신이가지고 있는 시간 중 60%를 계획하는 것을 의미한다. 구체적으로 자신의 시간을, 계획에 포함되는 행동(60%), 계획 외의 행동(20%, 예정 외의 행동에 대비한 시간), 자발적 행동(20%, 창조성을 발휘하는 시간)의 세가지 범주로 구분할 수 있다.

14. 정답: ④

[해설] 예산 관리에서 중요한 점은 무조건 적은 비용을 들이는 것이 좋은 점은 아니다. 예를 들어, 한 기업에서 제품을 개발한다고 할 때 개발 비용을 실제보다 높게 책정하면 그 제품은 경쟁력을 잃게 되고, 반대로 낮게 책정하면 적자가 발생하게 된다. 결국 개발 책정 비용과 실제 비용의 차이를 줄이고, 비슷한 상태가 가장 이상적인 상태라고 할 수 있다.

15. 정답: ②

[해설] 그림은 예산의 구성 요소 중 직접비용을 나타내며, 직접비용은 제품을 생산하거나 서비스를 창출하는데 직접 관련된 비용을 뜻한다. 재료비는 제품의 제조를 위하여 구매된 재료에 대하여 지출된 비용이며 인건비는 제품 생산 또는 서비스를 창출을 위한 업무를 수행하는 사람들에게 지급되는 비용. 계약에 의해 고용된 외부 인력에 대한 비용도 인건비에 포함된다. 일반적으로 인건비는 전체 비용 중 가장 큰 비중을 차지

16. 정답: ⑤

[해설] 수행함에 있어서 필요한 활동을 구명하는데 과업세부도를 활용하는 것이 효과적이다. 과업세부도는 과제 및 활동의 계획을 수립하는데 있어서 가장 기본적인 수단으로 활용되는 그래프로 필요한 모든 일들을 중요한 범주에 따라 체계화시켜 구분해 놓은 그래프를 말한다. 이 과업세부도는 구체성에 따라 2단계, 3단계, 4단계 등으로 구분할 수 있다.

17. 정답: ②

[해설] 효과적인 물적자원관리 과정: 사용물품과 보관 물품의 구분 → 동일 및 유사 물품으로의 분류 → 물품 특성에 맞는 보관 장소 선정

18. 정답: ②

[해설] QR은 'Quick Response'의 약자로 '빠른 응답'을 얻을 수 있다는 의미이다. 흔히 보는 바코드 비슷한 것인데, 활용성이나 정보성 면에서 기존의 바코드보다는 한층 진일보한 코드 체계이다. 기존의 바코드는 기본적으로 가로 배열에 최대 20여 자의 숫자 정보만 넣을 수 있는 1차원적 구성이지만, QR코드는 가로, 세로를 활용하여 숫자는 최대 7,089자, 문자는 최대 4,296자, 한자도 최대 1,817자 정도를 기록할 수 있는 2차원적 구성이다. 때문에 바코드는 기껏해야 특정 상품명이나 제조사 등의 정보만 기록할 수 있었지만, QR코드에는 긴 문장의 인터넷 주소(URL)나 사진 및 동영상 정보, 지도 정보, 명함 정보 등을 모두 담을 수 있다. 최근에는 QR코드가 기업의 중요한 홍보/마케팅 수단으로 통용되면서 온/오프라인을 걸쳐 폭넓게 활용되고 있다.

19. 정답: 명함

[해설] 명함에는 일반적으로 자신의 이름, 소속, 연락처 등이 포함되어 있어 다른 사람들로 하여금 자신이 어떤 일을 하는지를 알려주는 효과가 있다. 명함은 단지 받아서 보관하는 것이 목적이 아니라, 이를 활용하고 적극적인 의사소통을 통해 자신의 인맥을 만들기 위한 도구로 활용되어야 한다. 중요한 사항을 명함에 메모하는 것이 매우 중요하다.

20. 정답: ①-(c) , ②-(f), ③-(b), ④-(e), ⑤-(a) , ⑥-(d)

[해설] 합리적인 인사관리를 하기 위해서는 다음과 같은 원칙이 필요하다.

① 적재 적소 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 인사의 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.