제19장 자신의 시간을 관리하라

학습목표

- "네 자신을 알라"라는 교훈은 사실상 불가능 할지도 모른다. 그러나 "네 시간을 관리하라"는 가능하다
- 시간이 가장 희소한 자산이라는 사실을 깨닫게 한다
- 시간의 속성에 대해 알아본다

학습내용

- 기억보다 기록
- 작업계획과 시간계획
- 시간을 낭비하는 일
- 회의
- 좋은 조직의 모습
- 마감날

자신의 시간을 관리하라(1)

1. 시간이란 무엇인가

1) 시간은 대체 불가능한 자원이다

- 시간의 속성
  - 시간은 빌릴 수도, 고용할 수도, 구입할 수도, 저축할 수도, 혹은 남보다 더 많이 소유할 수도 없는, 누구나 하루 24시간 소유
  - 대체 불가능

2) 시간의 공급은 완전히 비탄력적이다

- 시간에는 가격도 없고, 한계효용곡선이라는 것도 없다.
- 시간은 완전히 소멸되는 것으로서 저장될 수도 없다.
- 공급이 증가하지 않는다.

자신의 시간을 관리하라(2)

3) 모든 일에는 시간이 필요하다

- 시간이야말로 단 하나의 참다운 보편적인 조건
- 모든 일은 시간 속에서 일어나고 그리고 시간을 소모

4) 기록보다 더 좋은 기억은 없다

- 기억하는 것과 실제 기록한 시간의 차이
- 기억보다는 기록을 신뢰해야 한다
- 기억이란, 늘 무의식적으로, 그로 하여금 그런 일들이 자기가 실제로 시간을 보내고 있는 과업들인양 느끼게끔 만든 것

자신의 시간을 관리하라(3)

5) 작업계획이 아니라 시간계획이 먼저다.

- 효과적인 지식근로자는 자기가 맡은 일부터 먼저 검토하지 않으며, 자기가 사용할 수 있는 시간을 먼저 검토한다.
- 시간관리 기법 3단계 프로세스

  첫째, 시간을 기록한다.
  둘째, 시간을 관리한다.
  셋째, 시간을 통합한다.

- 시간관리 기법의 역할 : 지식근로자의 목표달성 능력에 기초적인 역할

시간을 잘 사용하는 방법(1)

1) 시간을 낭비하는 일들

(1) 어느 사장의 회고

- 시간낭비 요소의 폐기

  - 전혀 성과를 올리지 못하는 일, 즉 비성과 업무 (nonperfoming task)에 투입되는 시간

ex) 어떤 대기업 사장의 이야기

지식근로자의 전화응대

병원장의 회의참석

시간을 잘 사용하는 방법(2)

(2) 임계량(critical mass) 수준의 시간이 필요하다

- 임계량 수준의 시간 : 최소한의 성과를 달성하기 위해 필요한 시간
  - 최소 요구수준 이하의 시간을 투입한다는 것은 순전한 낭비다.
  - 그는 아무 것도 달성하지 못하고 나중에 다시 시작하지 않으면 안 된다.

- 보고서 초안작성에 여섯 시간에서 여덟 시간이 소요되는 경우
  - 하루 두 번씩, 한번에 15분씩 3주 동안 도합 7시간은 무의미
  - 연속된 6시간의 집중이 중요

시간을 잘 사용하는 방법(3)

2) 시간을 집중적 연속적으로 활용한다

(1) 사람관리에는 많은 시간이 소요된다

- 사람들에게 자신의 뜻을 전달하려면, 우리는 최소한 꽤 긴 시간을 필요로 한다.
- 지식근로자와 관계된 일에서는 많은 시간이 필요하다.
  - 지식작업은 육체노동과 같은 방식으로 측정할 수 없기 때문에, 그가 올바른 일을 하고 있는지, 얼마나 잘 하고 있는지를 몇 마디 말로 간단히 평가할 수가 없다.

(2) 인간관계는 서둘러서는 안 된다

- 인사문제에 관한 빠른 의사결정은 대체로 잘못된 의사결정이 될 확률이 높다.
- 올바른 인사 결정에 필요한 시간의 양은 놀라울 정도로 많이 소요된다.
- 인사 결정에 관련된 것들은 오직 같은 일을 여러 차례 경험한 뒤에만 분명해진다.

시간을 잘 사용하는 방법(4)

3) 지식근로자는 스스로 방향을 설정한다

(1) 정보교환에 많은 시간을 투입한다

- 지식근로자는 주로 팀에서 작업하며, 여러 사람과 협력하게 되므로 정보 교환에 많은 시간 투입
- 지식근로자가 결과를 산출하고, 업적을 올리기 위해서는 조직 전체의 결과와 업적에 초점을 맞추어야 한다.

(2) 여가시간을 활용한다

- 지식사회에서 지식근로자는 여가시간을 이용하여 자신의 지식을 축적

시간 사용의 기록과 분석(1)

1) 사용시간을 기록해두라

- 시간이용과 시간낭비 사이의 차이분석 : 과학적관리법의 시간연구
- 지식근로자와 경영자에게 있어 시간의 이용과 시간의 낭비 사이의 차이는 목표달성과 결과의 산출에 직접적인 영향을 주는 큰 차이를 초래
  - 실제로 사용한 시간을 기록하여 시간을 쓸데없는 일에 낭비하면서 “흘려 보내고” 있는 부분을 체크

시간 사용의 기록과 분석(2)

2) 시간 활용법은 연습이 필요하다

- 시간을 낭비하는 활동을 찾아 제거하기 위한 자기진단 질문(diagnostic questions)

  - 첫째, 전혀 할 필요가 없는 일, 즉 어떤 결과도 거둘 수 없는 완전한 시간낭비형 일을 찾아내 제거해야 한다.

  - 둘째, 다른 사람에게 맡겨라.

    * 중요한 일에 집중할 시간을 확보하기 위해 덜 중요한 일은 다른 사람들에게 맡기는 방법

    * "권한위양"(delegation) : 자기 자신의 과업을 수행하려는 목적

  - 셋째, 시간 낭비 업무가 무엇인지 다른 사람에게 물어본다.

시간 사용의 기록과 분석(3)

3) 소속감 욕구의 충족은 다른 방법으로도 가능하다

- 소속감을 위한 회의 참석에 따른 시간낭비의 해결방안
  - "나는 스미스, 존스, 그리고 로빈슨에게, 수요일 3시, 4층 회의실에서 내년도 자본지출 예산을 토의하기 위해 본인과 회의를 갖도록 요청했습니다. 물론 참석 예정자 명단과 관계없이 회의의 내용을 알아야겠다거나 또는 회의에 참석하기 바라는 사람은 참석할 수 있습니다. 그러나 어떤 경우라도 회의가 끝나면 즉시 토의의 전체 내용과 의사결정을 알려드리겠으며, 동시에 그에 대한 귀하의 의견도 요청하는 바입니다."

- 제2차 세계 대전 당시 프랭클린 루즈벨트 대통령의 측근 참모였던 해리 홉킨스 (Harry Hopkins, 1890-1946)의 예
  - 진실로 중요한 일 이외에는 모두 제거하고 권한 위양
  - 윈스턴 처칠, "중요한 일만 처리하는 도사"라고 극찬

조직적 시간낭비 요인을 제거하라(1)

1) 시스템의 결함 또는 앞을 내다보는 안목의 부족에서 오는 시간낭비요인을 파악하라

- 부실한 경영관리 및 조직상의 결함에서 오는 시간낭비
  - 예방 조치를 취하거나 “절차”(routinization)를 변경
- 맥나마라(Robert McNamara, 1916-)의 예
  - 예산 관련법에 미사용 예산은, 필요한 경우, 보류해 둘 수 있도록 하는 조항을 만들어 해결

2) 좋은 조직은 조용하다

- 잘 관리되고 있는 조직은 “단조로운” 조직
- 잘 관리되는 조직에서 발생하는 극적인 것들은 과거에 누적된 위기를 해결하기 위한 소란이 아니라, 미래를 만드는 기초적인 의사결정 활동 때문이다.

조직적 시간낭비 요인을 제거하라(2)

3) 시간낭비는 인력과잉의 결과이다.

- 인원이 너무 많은 경우, 일 자체보다는 “상호작용”하는데 점점 더 많은 시간을 소비
- 인력과잉이라고 판단할 수 있는 신뢰할 만한 증후 :
  - 조직 내의 상급자들이 자신의 시간 가운데 10분의 1이상을, “인간관계 문제”에 사용하는 경우
  - 불화와 마찰, 관할권 다툼, 부문간 협조에 관한 문제, 그리고 기타 여러 가지 문제에 쓰고 있는 경우

조직적 시간낭비 요인을 제거하라(3)

4) 잦은 회의는 시간낭비의 원인이자, 조직구조상의 결함을 의미한다

- 이상적으로 설계된 조직에서는 회의 같은 것은 필요 없다.

- 지나치게 많은 회의는 직무의 구조가 잘못되어 있음을, 그리고 조직구성요소에 결함이 있음을 나타낸다.
- 너무 자주 열리는 회의는 단일 직무 또는 하나의 요소에 포함되어야 할 과업이 여러 가지 직무 또는 조직의 여러 부서에 분산되어 있다는 것을 암시한다.
- 회의가 많다는 것은, 책임이 분산되어 있고, 정보가 필요한 사람에게 제공되고 있지 않다는 사실을 나타낸다.

5) 정보와 관련된 기능 장애는 시간낭비의 요인이다

- 병원의 병실 체크시간 정보의 기능장애 예

자신의 시간을 관리하라

자유재량 시간을 통합하고 마감날을 정한다

1) 자유재량 시간

- "자유재량 시간"(discretionary time)의 통합을 통해 시간을 연속적으로 묶는다.

2) 마감날을 정한다

- 목적을 달성하는 지식근로자는 연속적으로 처리해야 할 업무의 내용을 정기적으로 분석
  - 중요한 업무활동에 대해 스스로 마감날을 설정
- 시간은 가장 희소한 자원이므로, 그것을 관리하지 못하면 다른 아무 것도 관리하지 못한다.
- 자기 시간의 분석은 그 자신의 업무를 분석하고 그리고 그 업무에서 정말 중요한 것이 무엇인지를 생각하게 하는 체계적인 하나의 방법이다.