

管理者開發을 위한 管理게임의 方法 (A Management Game for Management Development)

陸軍少領 李 載 寬[†]

I. 管理者開發의 意義와 方法

1. 組織의 核心機關—“管理者”

現代社會는 大規模의·多元의 組織體들로 이루어져 있다. 公共行政機關, 企業, 軍隊, 學校, 病院, 教會, 政黨, 組合과 같은 大規模 組織들의 機能과 活動은 점점 더 社會에 큰 影響力을 미치고 있으며 이와 比例하여 社會에 대한 組織의 責任도 커져 가고 있다. 따라서 組織을 올바른 方向으로 이끌어 가는 것 처럼 중요한 일도 없으며 지금이야말로 組織經營理論의 定立과 實踐이 絶실하게 요청되는 때일 것이다. 그런데 대부분의 組織은 管理者와 專問家와 從業員들로 구성되며 그 중에서 核心은 管理者라고 할 수 있다.

管理者는 組織의 目標를 設定하고 事業을 計劃·統制하며 部下를 指揮하여 組織活動을 이끌어 나가며 組織環境을 끊임없이 創造해 나간다. 이러한 일은 어떠한 組織에서도 共通의 所以 負課되는 管理者의 職務이다. 따라서 管理者는 그 組織體에 있어서 情報과 知識의 中心이며 커뮤니케이션과 意思決定의 主體가 되고 生産性 向上의 核心的 存在인 것이다. 管

理者의 根幹的 課題는 效率性(effectiveness)과 能率性(eficiency)의 追求라는 두가지로 요약할 수 있다.

組織은 어떤 目的을 共同으로 달성하기 위하여 만들어진 것이다. 따라서 管理者는 自身과 組織員의 努力을 效率의으로 傾注할 具體的 目標를 찾아 내고 적합한 事業을 設定하지 않으면 안된다. 즉 目標의 定立, 事業計劃, 成果에 대한 評價야말로 管理者의 第1課題인 것이다. 그 다음의 課業은 設定된 目標를 잘 달성하면서 能率의이 될 수 있도록 最適의 手段과 方法을 講究하는 일이다. 이는 生産性(productivity)의 向上이라는 말로도 설명된다. 즉 되도록 적은 努力을 投入하면서 最大의 成果를 產出하도록 모든 資源과 生産要因들을 調整함으로써 生産性이 向上되며 能率性을 기할 수 있다. 生産性은 물론 投下資本의 크기에 큰 影響을 받는다. 그러나 資本에 못지 않은 要因이 또 있는데 바로 管理와 要求되는 知識水準이다. 아무리 資本設備가 잘 되어 있더라도 管理職이나 專問職의 사람들이 필요한 知識을 갖지 못하거나 開發되지 못하여 아무런 頭腦活動도, 創意力도, 分析能力도, 行動力도 갖지 못하고 있다면 生産性은 向上되지 못할 것이다.

[†] 陸士管理學科

2. 管理者의 資質要件

管理者의 職務와 權限과 責任이 이와 같이 重大하므로 성공적인 管理者가 갖추어야 할 資質이란 어떠한 것인가를 論議하지 않을 수 없다. 만일 組織의 最上位 階層을 이루는 從業員이나 肉體勞動者에 대해서라면 資質要件을 말하기는 쉽다. 가령 職務評價나 標準作業時間 計算에 사용되는 評價要素인 熟練度, 努力度 정도만 가지고도 충분하다.¹⁾ 이 두가지에 心身の 健康과 體力만 더하여도 錦上添花라고 할 수 있다. 그러나 一線 監督者 階層만 되어도 설명은 쉽지 않다. 왜냐하면 一線 監督者는 擔當作業場 單位의 成果에 신경을 써야 할 뿐 만 아니라 사람을 다루는 일도 소홀히 할 수 없기 때문이다. 따라서 本稿에서 關心의 對象이 되는 中間 管理階層 또는 最高 管理階層의 管理者에 대한 資質要件은 더욱 설명이 곤란하며 아직까지 學者들의 見解도 一致되지 못하고 있다.

일찍이 Chester I. Barnard는 管理者의 資質을 身體的, 精神的, 專問知識的, 經驗的 側面의 네가지로 區分 하였으며 Robert L. Katz는 技術的, 人間的, 精神的의 세가지 側面으로 大別하였다.²⁾ 管理者의 資質에 대한 標準은 考課를 위하여도 시급한 것이었기 때문에 從來의 稟性中心의 考課制度를 살펴 보면 유익한 項目들을 발견할 수 있을 것이다.³⁾ 대부분의 考課制度에서 채택하고 있는 내용은 對人關係, 리더쉽, 分析力, 勤勉性, 判斷力, 創意力과 같은 個人的 特性에 職務知識, 遂行能力, 生産 또는 原價意識과 같은 作業中心의 項目들로 구성되어 있다.⁴⁾

그러나 이와 같은 條件들을 갖추기만 하면 훌륭한 管理者라고 할 수 있을 것인가? 반드시 그렇지는 않다는 데에 문제가 있는 것이다. 이 질문은 藝術家에 대한 문제와 類似하다고 본다. 가령, 모든 音樂의 資質과 技術을 갖춘 피아니스트가 충분히 練習을 하고도 실제 演奏에서 聽衆들을 感動시키지 못하였다면 그는 훌륭한 피아니스트라고 볼 수는 없다. 또 醫師의 境遇도 마찬가지이다. 아무리 卓越한 醫學知識과 醫師로서의 資質을 갖추었다 하여도 실제로 患者를 治療하지 못하였다면 훌륭한 醫師는 아닌 것이다. 管理者는 成果와 業績을 위하여 存在한다. 社會는 組織이 產出해 내는 物資와 서서비스를 요구한다. 따라서 아무리 精神的으로 完熟되고 人間關係管理를 잘하며 業務技術에 能通하더라도 組織目標達成에 寄與하지 못한 管理者는 칭찬받을 수 없는 것이다. 요컨대 管理者에 대한 評價는 業績과 將來事業에 대한 成果獲得 潜在力의 두가지로 判斷할 수 밖에 없다.⁵⁾ 管理者의 要件이나 資質이라고 하는 것은 위의 두가지 중 後者に 해당한다.

潜在力이 큰 管理者가 보다 많은 業績을 올릴 수 있다고 믿는 것은 常識이지만 경우에 따라서는 優秀한 管理者가 劣等한 管理者 보다 業績面에서 뒤질 수도 있다. 사실상 業績과 潜在力의 相關度는 별로 크지 않다. 왜냐하면 業績은 실제로 幸運이나 競爭關係 또는 周圍環境과 같은 外的要因들로 決定되는 수가 많기 때문이다. 이러한 이유 때문에 管理者는 太賦의으로 타고나는 것으로 誤認하는 사람들이 적지 않다. 그러나 管理는 職業이다. 管理者는 固有한 職務와 機能을 行使한다. 그리고 대

1) 要素比較法에 의한 職務評價의 要素로는 精神的 要件 熟練要件, 身體的 要件, 責任, 作業條件의 다섯가지를 많이 사용하고 있으며, 한편 時間研究에서는 熟練度, 努力度, 作業條件, 堅實度의 네 가지가 標準係數 決定에 고려된다. 그러나 이들은 모두 肉體勞動者를 대상으로 한 것이어서 管理者와 그 職務를 評價하기에는 적합하지 않다.

2) Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, 1972, p. 6

3) 稟性을 主對象으로 하는 考課는 여러가지 缺點을 갖기 때문에 최근에는 管理者가 遂行한 職務를 檢證 가능한 目標의 設定과 그 達成程度에 비추어 評價하는

成果中心의 考課制度가 試圖되고 있다. 이에 대하여는 Mc Gregor, "An Uneasy Look at Performance Appraisal" *HBR*, v.35, 1957을 참조.

4) 美海軍將校에 대한 勤務評定 樣式을 보면 判斷力, 進取性, 意志力, 忍耐力, 忠誠心, …… 등 13가지의 稟性 項目을 사용하는 稟性 中心 考課의 代表的 例임을 알 수 있다.

5) 成果中心 考課制度에 대하여는 最近에 시도되고 있는 아래 報告書의 研究들이 고무적이다. 行政改革委員會, 公務員 制度改善 報告書, 1967. 洪陵機械工業會社, 研究職·技術職 評價에 관한 研究 1975.

부분의 業務는 日常的이며 反復的인 것이다. 따라서 대부분의 경우 資質이 向上될수록 寄與度는 크다고 말할 수 있다. 그러므로 最高 管理者는 自身の 開發에 힘써야 함은 물론이고 中間管理者, 監督者들의 潛在力에도 關心을 두어야 할 것이다.

3. 管理者開發의 諸方法

管理者의 開發은 知識과 經驗의 習得, 그리고 自己開發을 통하여 成就된다. 知識은 教育에 의하여, 經驗은 訓練에 의하여 體系化, 客觀化되며 習得된다. 自己開發은 充分히 動機化된 상태에서 管理者가 스스로 자기의 目標을 定立하고 自己統制(self-control)를 할 수 있을 때 가능하다. 教育이나 訓練이 대부분 他律的 制度的 性格을 갖는데 비하여 自己開發은 Chris Argyris가 말하는 소위 “成熟한 人間”을 指向하는 管理者의 內的開發이다. 따라서 教育·訓練의 實質的 成果도 參加者들이 自己開發의 인가의 如否에 크게 좌우된다.

教育·訓練의 方法과 프로그램은 그 對象者가 一線 監督者인가 中間 管理者인가 또는 最高 管理者인가에 따라서 달라질 뿐만 아니라 教育·訓練의 目的과 評價要素에 따라서도 달라진다. 일반적으로 많이 사용되는 方法으로는 다음과 같은 것들이 있다.

講座는 知識을 가장 능률적으로 전달하는 教育方法이라는 점에서 우수하나 대부분의 경우 受講으로 부터 얻은 知識은 活動에 직접 도움이 되지 못한다. 管理者는 行動하고 執行하는 사람이자 學者나 受驗生은 아니다. 그러므로 習得된 知識은 바로 活用되어야 한다. 그러나 講師는 個個人的 管理者의 立場을 理解하지 못하며 또 할 수도 없다. 講座의 이러한 非參與的 缺點을 補完하기 위하여 創案된 것으로는 事例研究와 會議式 方法이 있다. 事例研究는 實際問題를 對象으로 分析解決을 시도하는 過程에서 理論과 原理, 그리고 技法을 習得시키고 判斷力을 啓發시키려는 方法이다. 만일 사용되는 事例가 假想的인 例題라면 教育目的에 적합하도록 꾸미지 않으면 안된다. 때에 따라서는 프로젝트팀을 構成하여 當面한 現實問題

를 解決토록 할 수도 있다. 이러한 경우에는 訓練開發目的과 組織의 成果達成이라는 目的 두가지를 모두 만족시키도록 세심히 調整되어야 한다. 會議는 參加者들이 공통된 課題를 놓고 그 解決을 위하여 각자의 아이디어와 經驗을 제시하며 討論을 거치는 동안 서로 배우며 解答을 얻는 長點을 갖는다. 組織의 公式的인 委員會 및 下級理事會(junior board)를 管理者 開發手段으로 利用할 때가 있다.⁶⁾ 이를 통하여 中間管理者들의 視野를 넓혀 주고 組織目標을 이해시키며 責任을 느끼게 할 뿐만 아니라 참신한 의견을 반영시킬 수도 있는 것이다.

最近의 社會心理學者들이 臨牀的 實驗方法으로서 사용한 役割演技法(role-playing), 티-그룹方法(T-Group), 頭腦強襲法(brain-storming)도 널리 사용되는 管理者開發의 道具이다. 役割演技法은 脚本없는 模擬演劇에 의한 方法이다. 이때 配役을 맡은 사람은 주어진 狀況속에서 자기의 知識과 經驗을 총동원하여 行動하게 되며 觀衆의 위치에서 觀望하는 參加者는 自己立場을 劇中人物로 假想하여 比較할 수 있게 된다. 演劇이 끝나면 參加者全體가 相互意見交換을 하고 조심스럽게 評價하게 한다.

티-그룹도 앞서 말한 役割演技法과 마찬가지로 心理實驗室的인 方法이다. 티-그룹에서는 參加者들이 組織生活과는 전혀 다른 集團生活의 經驗을 일게 되며 이러한 새로운 經驗을 통하여 자신의 行動樣式을 反省하게 된다. 특히 자기 자신과 對人關係에 대하여 觸점이 주어지는 경우의 티-그룹을 感受性訓練(sensitivity training)이라고 부른다.⁷⁾ 티-그룹方法에서는 共通主題나 解決에 重點을 두지 않으며 參加者들이 그들의 行態를 露出하고 自己를 認識하며 外部에 대한 自己防禦를 풀도록 유도한다. 頭腦強襲法의 問題解決를 中心課題

6) 이러한 制度를 多元經營管理(multiple management)라고 부른다. D. Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice-Hall, 1962, p.118.

7) Mary A. Coghill, "Sensitivity Training: A Review of the Controversy," in *Managing People at Work*, ed. by Dale S. Beach, Macmillan Co., 1971.

로 하지만 傳統的인 會議式方法과는 달리 判斷留保의 原則(principle of deferred judgment)⁸⁾을 적용하여 參加者의 獨創의 아이디어를 最大限 產出할 수 있도록 시도하는 方法이다.

心理實驗室的 그룹訓練 方法은 일반적으로 心理的 接近에 의하여 個人의 特性과 行動樣式을 集團과 合理的으로 結合·調整되도록 시도한다는 점에서 찬양받을만 하나 管理者開發의 方法으로는 未洽한 점이 없지 않다. 管理者는 뚜렷한 目標을 가지고 成果를 기대하여 조직된 公式의 組織內에서 구체적인 職務와 權限과 責任을 부여받은 人間이지 그저 막연한 어느 社會集團의 構成員은 아니다. 따라서 心理學的方法은 앞으로 管理者의 實際活動과 연관되는 訓練內容을 갖추도록 연구되어야 할 것이다. 한편 管理者開發을 위한 組織管理的, 制度的 方法들도 많이 紹介되고 시행된다.⁹⁾ 가령 計劃的 昇進이라든지 職務循環制度, 委託教育制度, 인턴制度和 같은 것들은 모두 上位職 管理者를 얻기 위한 人事制度들이다. 管理者開發의 目的이 組織의 效率性을 極大化하기 위한 것이지 次期 昇進을 위한 候補者 拔擢에 있지 않다는 점에서 이러한 制度들이 비판을 받기도 하지만¹⁰⁾ 아직까지 그 功過는 명백히 밝혀지지 않고 있다고 본다. 이러한 管理者開發 方法들의 문제점을 念頭에 두고 本稿에서는 「게임」의 方法을 檢討하고 구체적인 設計의 例를 提示하여 보기로 한다.

4. 管理게임 方法의 特徵

管理게임은 시뮬레이션 (simulation) 手法의 하나로서 管理의 실제문제를 模擬實驗的으로 分析하기 위하여 만들어진 것이다. 그러나 管理게임은 새로운 시스템을 設計한다는 목적보다는 오히려 실제상황에서 管理者가 效率적인

決定을 내릴 수 있도록 사전에 訓練시킨다는 목적에 치중되어 사용되고 있다. 게임의 參加者들은 실제상황이 전개되어 가는 것처럼 진행되는 情報의 흐름 속에서 한 部門의 管理者로서 決定하고 行動하며 자기의 行爲가 가져오는 영향을 組織全體의 입장에서 분석, 판단하게 된다.¹¹⁾

이는 위게임(war game)이나 CPX가 지휘부의 훈련과 부대 준비 태세 점검 및 전투력 평가를 목적으로 하는 것과 비교될 수 있다. 管理게임은 시스템 시뮬레이션과 類似하나 몇 가지 차이점이 있다.¹²⁾ 비슷한 점은 두 방법이 모두 실재를 표현하는 적당한 模型을 사용하며 게임의 進行規則 또는 節次를 갖는다는 점이다. 즉 두 방법이 모두 動態的 模型을 통하여 情報와 意思決定과 시스템을 모의적으로 실험한다.

그러나 管理게임은 學習訓練 목적을 위하여 필요한 정도로 실재를 單純化하여 만들어지며 시스템의 일부분만을 重點적으로 취급한다. 이러한 점에서 Forrester가 管理 게임을 파이러트(pilot)의 飛行訓練用 link cockpit trainer에 비교한 것은 일리가 있는 것이다. 그러므로 管理게임의 설계자는 게임의 목적과 참가자의 수준, 그리고 사용 가능한 시간, 평가요소, 게임의 규칙, 보조재료 등을 염두에 두고 적절한 수준으로 模型化 하지 않으면 안된다. 왜냐하면 만일 現實을 지나치게 單純化한다면 講義나 心理實驗室的 方法이 되어 버릴 것이며 現實을 가급적 그대로 표현하려고 한다면 바로 시스템 시뮬레이션이 되고 말 것이기 때문이다.

II. 管理게임의 實例-太極管理게임

다음에 제시하는 “太極管理게임”은 컴퓨터

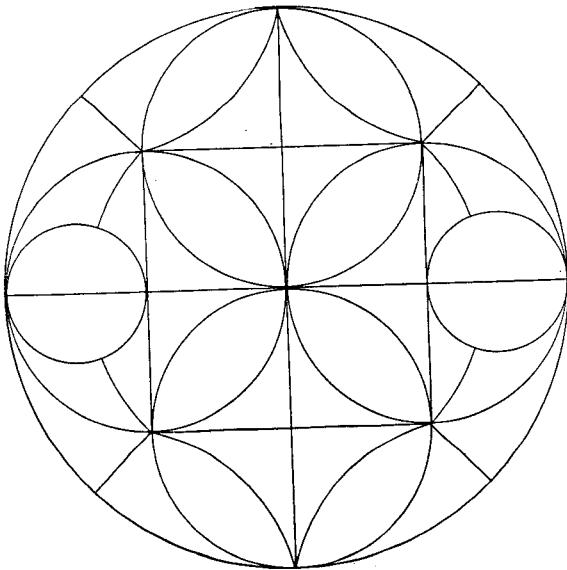
8) Sidney J. Parnes and Arnold Meadow, "Development of Individual Creative Talent," in *Scientific Creativity*, ed. by C.W. Taylor and F. Barron, John Wiley and Sons, 1963.
9) H. Koontyand C. O'Donnel, *Principles of Management*, 제23장 참조.
10) P.F. Drucker, *Mangaement*, NY Books Center, 1974, p.423.

11) R.F. Barton, *A Primer on Simulation and Gaming*, Prentice-Holl, 1970, pp.46~47 및 pp.216~217 參照. 앞으로 소개할 太極管理 게임은 일종의 man-model simulation이며 이러한 게임을 設計하기 위하여는 模型, 參加者의 役割, 管理活動의 세 가지 基本構成要素를 고려하여야 한다.
12) J.W. Forrester, *Industrial Dynamics*, The MIT Press, 1961, pp. 357~360

터의 사용없이 비교적 단순한 情報를 가지고 간단한 몇가지 補助材料를 통하여 15~30 명의 訓練組를 3 시간 정도 실습시킬 수 있는 管理게임의 一例이다. 게임의 내용과 進行방법 評價要素들을 다음에 소개하기로 한다.

1. 게임의 內容

參加者는 1個 本部(game center)와 4個 팀으로 편성되며 각 팀은 本部의 統制下에 共同作業을 하게 된다. 作業內容은 각 팀에 分配된 部分品들을 組立하여 가능한 한 가장 큰 太極 모양을, 또는 太極 모양의 一部分을 완성하는 일이다. 太極은 다음의 <그림 1>과 같이 모두 40個의 部分으로 구성된다.



<그림 1> 太極組立圖

部分品은 실제 所要數 40個 보다 4個가 餘裕로 제공되며 그 모양별 명칭과 內譯은 아래 <그림 2>와 같다. 따라서 게임 시작 전에 本部는 44個의 部分品을 11個씩 각 팀에 적절히 分配한다.

太極管理게임의 全組織目標은 주어진 部分品을 최대한으로 활용하여 가장 큰 太極을 만들려는 것이므로 각 팀은 相互協調하여야 한다. 그러나 訓練評點은 팀別로, 競爭의으로 부여되므로 각 팀의 구성원은 協調와 競爭의 均衡을 잘 찾지 않으면 안된다. 게임의 進行을

통제할 규칙은 아래와 같다.

① 本部要員을 제외한 각 팀의 參加者는 지

部品 形別	品名	色 및 數
	반원	靑4 , 赤4
	산	靑2 , 赤2
	잎	靑4 , 赤4
	배	靑2 , 赤2
	정점	靑6 , 赤6
	나팔	靑4 , 赤4
계		44

<그림 2> 部品內譯

정된 座席을 이탈할 수 없다.

② 通信은 규정된 樣式(<그림 3>)에 의하여 本部의 連絡員을 이용한다.

③ 모든 通信文은 일단 本部를 거쳐간다.

④ 팀間的 往來, 對話는 禁한다.

⑤ 作業이 完了되면 팀長이 本部에 組立品과 剩餘品을 함께 제출하며 그間的 通信文과 기타 서류 일체를 返納한다.

⑥ 기타 모든 進行은 本部의 지시에 따른다

2. 게임의 評價要素 및 評價方法

이 게임으로 부더 얻을 수 있는 訓練效果와 評價要素는 대략 아래와 같다.

(Management Game) <u>통신문</u> (발송시간 :)	
수신 : _____	문서번호 : ()-()
근거문서번호 : ()-()	발신자서명 : _____
제목 : (정보요청, 정보제공, 부품요청, 부품송달 기타)	
...	
첨부	현금 : _____ 서 _____
금액	외상 : _____ 명 _____

가) 業績

組織目標 達成에 그 팀이 結果的으로 寄與한 정도를 測定한다.

나) 戰略的 側面(效率的 管理)

- 1) 目標設定 및 事業計劃 能力
- 2) 情報管理 能力
- 3) 問題意識 및 創意的 努力

다) 運營的 側面(能率的 管理)

- 1) 팀編成 및 事務處理 能力
- 2) 커뮤니케이션 能力
- 3) 리더쉽과 參與意識
- 4) 資源의 活用 能力

위의 項目들은 구체적으로 설명하여 보기로 하자. 業績은 能力, 즉 潛在力의 所産이며 能力은 戰略的 側面과 運營的 側面의 二가지 要因으로 나누어 볼 수 있다. 管理者의 存在價値가 組織目標 達成이라는 業績에 있다고 볼 때 게임에서도 각 팀이 寄與한 程度는 상당한 比重으로 認識되어야 한다. 그러나 現實에서와 마찬가지로 게임에서도 각 팀은 팀間的 갈등 때문에 부분적인, 低次元의 最適化(suboptimization)를 追求할 수 밖에 없게 된다. 즉 팀의 目標를 極大化할 것이냐 아니면 組織全體의 目標를 좌절되지 않고 계속 追求할 것이냐 하는 價値判斷의 問題가 발생하며 參加者들이 問題를 합리적으로 解決하지 않으면 안된다. 이 게임에서는 다음과 같은 成果測定의 尺度(MOE; measure of effectiveness)를 사용하기로 한다.

① 組織目標인 가장 큰 太極의 一部를 組立하였을 때 그 組立面積과 太極型의 面積比率(또는 部分品 數의 比率)

② 小規模 太極型 또는 單色圓을 完成한 팀에 대한 評點(이는 각 팀이 目標設定에 같등을 느끼게 해 주기 위한 것이다).

戰略的 側面은 대단히 主觀的인 것이므로 적절한 測定方法을 찾기 어려우나 要素別로 各 팀의 順位를 決定하는 것은 가능하다. 이에 비하여 運營的 側面은 좀 더 具體化가 가능하다. 가령 팀 編成은 分業과 專問化 原理를 기준으로 하여 평가할 수 있으며 事務處理 能力은 文書取扱 狀態를 중심으로 비교할 수 있다.

또 커뮤니케이션은 通信文의 回數, 回信時間, 通信文 作成 및 通信의 效果, 協同心 등을 가지고 평가할 수 있으며 參與意識은 遊休人員 數, 또는 規則違反者數로, 그리고 資源活用 能力은 게임 終了時 殘品數로 평가가 가능하다. 그러나 역시 運營的 側面도 計量的인 MOE는 만들기가 어려우며 各 팀의 相對的 比較로 順位를 決定하는 정도가 무난하리라고 본다.

게임의 訓練目的上 各 要素의 相對的 比重은 아래 <표1>과 같이 例示할 수 있다. 즉, 實際 業績의 比重은 40%, 效率性은 30%, 能率性도 역시 30%가 된다. 效率性과 能率性에 관한 能力評價는 各 팀의 順位로 평가하면 될 것이나 業績評價는 좀 더 구체적으로 생각해 볼 필요가 있다.

평가요소		상대적비중 (가중치)
업적		40%
효율성	목표설정 및 사업계획 능력	10
	정보관리 능력	10
	문제의식 및 창의적 노력	10
능률성	팀편성 및 사무처리 능력	10
	커뮤니케이션 능력	10
	리더쉽 및 참여의식	5
	자원 활용 능력	5
계		100%

<표 1> 각 평가요소의 상대적 비중(가중치)

이 게임에서 業績은 두 가지 형태의 경우로 발생한다. 하나는 네 팀이 모두 全組織目標을 念頭에 두고 큰 太極의 一部分을 組立한 경우이고 다른 한 경우는 네 팀 가운데 한 팀이 상이 작은 太極이나 單色圓에 滿足하고 있는 경우이다. 前者의 경우에는 組立面積, 또는 組立品의 部品 數에 따라 順位를 決定하면 되며, 後者の 경우에는 작은 太極 또는 單色圓을 組立한 팀을 順位 2位圈에 넣도록 함이 게임의 목적상 타당하다고 본다. 예컨대, 다음<표 2>와 같은 評價表를 작성하게 될 것이다. 이러한 綜合評價를 위하여는 各 評價要素別로 적절한 點檢表를 미리 本部에 備置하는 것이 바

람직하며, 가령 事務處理能力과 커뮤니케이션 能力을 評價하는 데는 <그림 4>와 같은 點檢表가 편리할 것이다.

평가요소	가중치	훈련 팀			
		A	B	C	D
1. 업적	4	2/8	1/4	2/8	3/12
2. 목표설정/사업계획능력	1	2/2	1/1	4/4	3/3
3. 정보관리 능력	1	1/1	2/2	3/3	4/4
4. 문제의식/창의적 노력	1	3/3	2/2	4/4	1/1
5. 팀편성/사무처리능력	1	2/2	4/4	3/3	1/1
6. 커뮤니케이션 능력	1	2/2	3/3	4/4	1/1
7. 리더쉽/참여의식	0.5	2/1	4/2	1/0.5	3/1.5
8. 자원활용능력	0.5	2/1	3/1.5	1/0.5	4/2
점수계		20	19.5	27	25.5
순위		2	1	4	3
비고		전반적으로 우수하거나 부족함	요소 1~4가 우수함	C 팀은 대우를 받았음	조직실어나온 것은 잘 있었음

<표 2> 綜合評價表: a/b에서 a는 順位, b는 (가중치×순위)이며 수치는 계산예임.

문서 번호	발송 시간	수신처	제 목	회 신		첨부품목
				필요○ 불요×	소요 시간	

<그림 4> 점검표 양식

3. 太極管理게임의 應用

太極管理게임을 실행하기 전에 몇가지 조심스럽게 고려하여야 할 점들이 있다. 무엇보다

중요한 것은 統制本部의 編成 그 運營이며 다음은 時間使用計劃이다. 그 외에 部品 分配 文法이라든지 각 팀의 席座配置와 같은 문제에도 신경을 쓰지 않으면 안된다.

統制本部는 統制官(評價者)과 書記, 그리고 文書連終者들로 구성된다. 統制官은 3명이 적당하며 1名은 本部長, 나머지 2명은 戰略的, 戰術的側面을 각각 評價하도록 한다. 구체적으로 評價를 하고 事後評을 유익하게 하기 위하여 統制官은 미리 준비된 評價表를 가지고 각 팀의 作業현장을 수시로 순회하는 것이 바람직하다. 書記는 2名정도가 필요하다. 書記의 임무는 部品를 分配, 회수, 정리하고, 情報의 流通을 통제하며 通信文을 點檢表에 기록하면서 接受, 發送하는 일이다. 文書連終者는 通信文의 전달을 담당하며 각 팀과 本部의 配置에 따라 1~3명이 필요하다. 統制本部要員은 게임에 있어서 中立의이어야 하며 過度하게 게임活動을 억제하거나 반대로 지나치게 도움을 주려고 노력할 필요가 없다.

게임의 진행시간은 전반적인 준비, 즉 게임 方法 설명과 좌석배치와 팀편성에 30分, 게임진행에 90分, 그리고 事後評價 준비에 30分 事後評價에 30~50分이 이상적이다. 事後評價準備 時間은 각 팀의 休息時間으로 이용하면 좋을 것이다.

太極管理게임은 營利的게임 形式으로 應用이 가능하다. 이 때에는 각 팀에 資金을 支給하고 可用資金으로 部品를 本部 또는 他팀으로 부터 購入하게 하며 資金이 모자라던 外上去來를 인정하면 될 것이다. 게임의 初期에는 각 部品の 初期價格을 公示하여 本部가 販賣하며 게임 진행 중에는 팀 間의 商談으로 價格을 정하여 賣買토록 한다.

營利的 게임을 設計할 때 주의할 점은 각 팀에 줄 資金額 水準의 적절한 선택 및 外上買入額에 대한 減點處理 方法, 그리고 殘金에 대한 評價 方法들이며 특히 팀 間의 去來를 統制하는 規則도 필요할 것이다. 가령 A팀이 B팀에게 어떤 部品를 要請한다고 할때 그 部品の 價格은 B팀이 一方으로 決定하며 그 價格을 A팀이 受諾하면 賣買가 이루어 지며

受諾하지 않으면 A 팀은 그 部品을 획득하지 못하게 할 수 있다.

요컨대 營利的 게임은 訓練參加者들로 하여금 目標達成을 위하여 豫算을 編成하고 資金을 적절히 사용하며 cost-benefit을 분석할 수 있도록 훈련반도록 유도하는데 그 意義가 있다고 할 수 있다. 그러나 營利的인 경우는 게임이 산만해질 우려가 있어 좀 더 세밀한 계획과 통제가 요구된다.

參 考 文 獻

- [1] Barton, R.F., *A Primer on Simulation and Gaming*, Prentice-Hall, 1970.
- [2] Coghill, M.A., "Sensitivity Training: A Review of the Controversy," in *Managing People at Work*, ed. by Dale S. Beach, Mcmillan Co., 1971.
- [3] Drucker, P.F., *Management*, N.Y. Books Center, 1974.
- [4] Forrester, J.W., *Industrial Dynamics*, The MIT Press, 1961.
- [5] Hersey, P. and K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1972.
- [6] Koontz, H. and C. O'Donnell, *Principles of Management*, Wiley,
- [7] McGregor, D., "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, vol. 35, 1957.
- [8] Parnes, S.J. and A. Meadow, "Development of Individual Creative Talent," in *Scientific Creativity*, ed. by C.W. Taylor and F. Barton Wiley, 1963.
- [9] Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice-Hall, 1962.
- [10] 서울大 行政大學院, 行政能力的 評價, 行政改革委員會, 1968.
- [11] 行政改革委員會, 公務員制度改善 調查報告書, 1967.
- [12] 洪陵機械工業會社, 研究職·技術職 評價에 관한 연구, 1975.