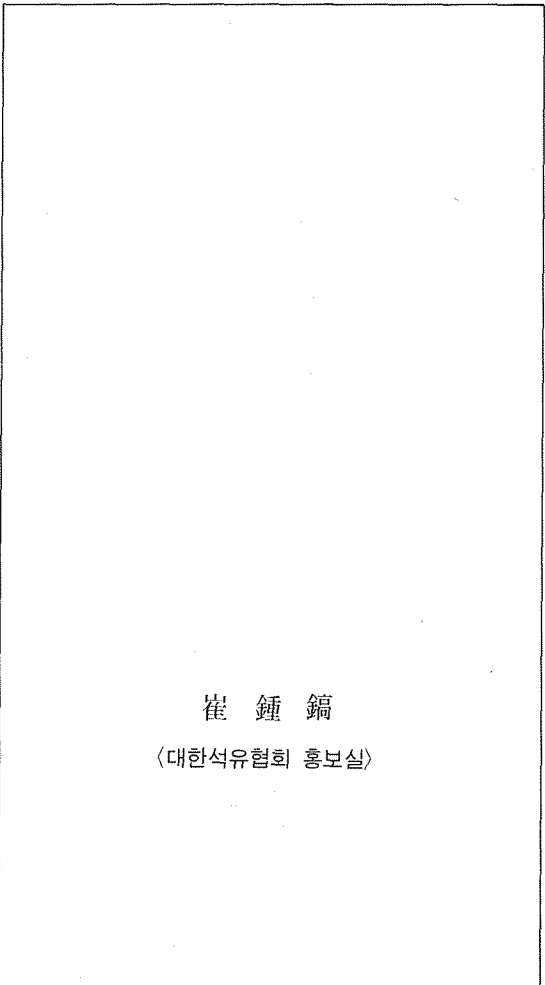


이 자료는 'Oil & Gas Journal, May 22, 1989'에 실린 Terry N. Cox, Salem, Ore.의 'Managing Exploration: the organization, manager, geologist'를 옮긴 것이다. <역자 註>

# 효율적 탐사관리에 대한 고찰



崔 鍾 鎬

(대한석유협회 홍보실)

**탐사**는 석유개발의 시발점으로서 가장 원초적인 역할을 담당하는 부문이다. 석유개발은 바로 이 탐사작업으로부터 시작되며 그 성공여부는 탐사의 정확성에 전적으로 의존하고 있다. 탐사는 지질조사, 물리탐사, 시추탐사의 3단계로 분류되며 지질조사가 그 시발점을 이루고 있다. 지질조사는 육상지역 또는 해역의 지질을 조사하여 석유의 매장여부와 가능성을 판별하는 작업이다. 따라서 지질조사전문가의 관리는 타부문 종사자들의 관리와는 그 성격을 달리하며, 별도의 관리와 주의가 요구된다.

본고에서는 탐사 특히 지질조사가들의 관리를 중심으로 한 석유회사들의 조직, 관리자들의 태도, 지질조사가들의 관리방법 등에 대한 문제를 다루고자 한다.

석유탐사는 규모, 관리, 스타일의 문제이며 종사자들과 그들의 동기유발과도 관계된 문제이다. 또한 이것은 회사조직상의 문제이기도 하다.

## 적절한 조직구조

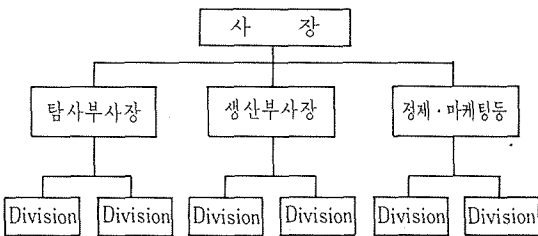
일반적으로 조직체가 어려움에 봉착하여 수행하는 최초의 작업은 재조직화라고 할 수 있다. 여기에 관련하여 새로운 계획이 입안되고 사람들은 자리바꿈을 하게된다. 이러한 작업은 보통 3~4년동안 계속되며, 만일 사태가 호전되지 않는다면, 또 다른 조직화가 단행된다. 하지만 회사의 분위기는 거의 같은 상태가 유지되며 분위기를 일신시키려는 최고경영자의 어떤 시

도도 이미 기반을 구축한 관료체계에 의하여 좌절을 경험하게 된다. 따라서 조직화작업은 수십년간에 걸쳐 되풀이되며 탐사계획이 4~5년 또는 10년 이상이 소요된다는 것을 감안할 때, 이러한 조직화의 되풀이와 이에 따른 인원의 이동은 탐사노력을 황폐화시키기에 충분한 것이다. 이러한 조직상의 변화는 여러 기업체들에서 목격되어 왔으며, 이것은 아마도 노후화되어가는 기업들의 쇠퇴와 부패의 자연적인 결과라 할 수 있을 것이다. 기업들의 증대된 규모와 복잡성은 좀더 복잡화된 조직과 관료체제를 야기시키며 더 많은 통제를 불가피하게 한다.

또한 새로운 자원을 발견하는 일은 점차적으로 자산 관리에 더욱 종속되게 하는 일면을 보이고 있다. 금융가들은 상층부의 경영에 더욱더 많은 영향력을 행사하게 되고 의사결정과정과 운영에 관여하게된다. 대부분의 경우에 있어서 금융가적 사고방식은 성공적인 탐사에 필수적인 활력을 상실하게 만드는 결과를 초래하게 된다. 조직화는 사업에 대하여 적용되는 것이지 石油과 가스를 발견하는 일차적인 기능에 적용되는 것은 아니기 때문이다. 하지만, 탐사에 더욱 적절한 조직상의 형태가 존재하고 있기 때문에 기본적인 구조의 틀이 논의되고 있다.

석유산업에서 일반적으로 보여지고 있는 조직상의 형태는 세가지로 집권화 조직, 분권화 조직, 매트릭스(Matrix) 조직을 들 수 있다. 여기서 집권화, 분권화라는 말은 실질적인 인원의 배치상태를 말하는 것이 아니라, 권위의 집중 또는 분산을 의미한다.

〈그림-1〉 집권화 조직

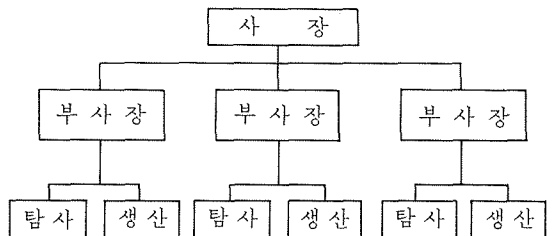


집권화조직의 단순화된 형태가 〈그림-1〉에 보여지고 있다. 이 구조는 石油의 발견과 성장의 초·중기 석유회사들에 지배적으로 나타난 형태였다. 이것은 그

당시의 소규모·단순 사업체와 조화를 이루는 효과적인 구조였으며, 투철한 기업가정신을 가진 지도자에 의해 운영되었다. 집권화조직구조는 기능별로 책임을 지는 형태를 띠었으며, 석유사업은 여러군데의 원유생산 지역에 수많은 지역사무소를 가지고 있는 것에 의하여 특징지어졌다. 지역사무소들은 기본적으로 지질학에 의거, 타당성 있는 지역에 세워졌으며, 지질조사가들은 그러한 지역에 위치하여 그 지역 특유의 문제들에 대해 그들의 정력과 주의를 집중시켰다. 지역사무소는 중간관리층과 스태프가 있는 division에 보고하였다. division 사무소는 석유부존가능지역에 중점적으로 위치해 있었으며, 일부 제한된 사업기능을 수행하기도 하였지만, 그들의 본원적 업무는 지역사무소의 활동과 탐사대원들을 지도하고 조정하는 것이었다. division사무소는 본국 사무소, 즉 본부에 보고하였으며 여기에서 모든 중요한 결정들이 이루어졌다.

집권화조직의 장점은 탐사자들이 사업상의 일상적인 업무에 시달림이 없이 석유와 가스를 찾는 데에만 그들의 모든 정력을 집중시킬 수 있었다는 점이다. 하지만 이 조직의 단점은 의사결정의 속도가 느리다는데 있다. 때때로 지겨울 정도로 늦은 의사결정 속도는 일을 망치기도 하였던 것이다. 또 하나의 단점으로 들 수 있는 것은 부정적 성향의 권위이다. 그 어느 누구도 Yes라고 할 수는 없지만, 명령체통상의 어떤 사람도 No라고 말할 수가 있는 것이다. 하나의 유망성있는 탐사결과가 계통상의 맨 꼭대기에 도달하기 까지에는 No라고 말할 수 있는 수 많은 권위의 층을 통과하여야만 하는 것이다.

〈그림-2〉 분권화 조직



사업상의 관점에서 본다면 분권화조직은 우수한 조직이라고 말할 수 있다.〈그림-2〉 권위는 하향적으로

분배되며, 의사결정의 속도는 독립제회사의 그것과 비슷하다. 효율성은 뛰어나며, 각각의 개별적 단위는 분리된 조그만 회사로서 기능할 수 있다. 분권화 조직은 대규모의 사업기능을 수행하는데 있어서 가장 효율적이고 실질적인 조직구조임에 틀림없다. 하지만 탐사의 경우에 있어서는 그렇지 못하다.

문제점들 중의 하나는 정보가 너무나 곧바로 이용될 수 있다는 사실이다. 관료체계와 고위 경영층은 더욱 많은 정보에 대하여 그칠 줄 모르는 욕구를 가지게 되며 보고서, 경제적인 고려, 회의 등에 관한 열정이 최상의 것이 된다. 컴퓨터부서는 마치 암처럼 빠른 성장을 보이지만, 또한 암처럼 해로운 것이다. 문서업무를 줄이려는 경영층의 주기적인 시도는 더 많은 문서업무를 낳게 하고, 사업기능이 다른 모든 활동영역에 만연하게 된다. 만일 조직체의 일차적인 기능이 자산을 관리하는 것이라면 이러한 현상은 바람직한 것이라고 할 수 있지만, 일차적인 기능이 새로운 자원을 발견하는 데에 있다면 결코 좋은 환경이라고는 말할 수 없는 것이다. 탐사에 있어서 또 하나의 단점은 경영이 전망이나 사업을 재검토하려는 너무나 열광적인 쇼에 의지하는 경향이 있다는 것이다. 이것은 시간과 효율성을 위해 행해지는데, 모든 수준의 경영이 사업을 관리하는 데에 귀착되어야만 한다는 원리에 기초하고 있다. 이러한 쇼를 위해 슬라이드를 만들거나 연설을 준비하는데 투입되는 시간과 노력은 엄청난 것이며, 때때로 발표되는 견해나 결정들은 발표자들의 쇼맨십과 연설 능력에 의하여 크게 좌우된다.

종종 이용된다. 특수 프로젝트의 사용은 일시적이며, 프로그램이 끝나면 이 조직은 해체된다. 다양한 원리들이 특별한 일을 수행하기 위하여 합쳐지게 된다.

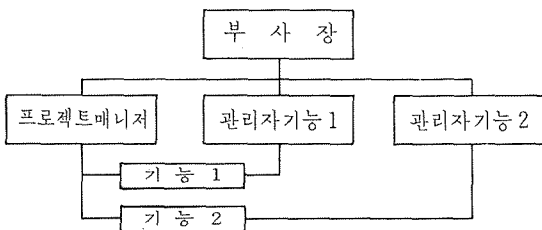
회사는 사업활동의 종류와 범위를 결정하여야 하며, 또한 성공적 운영을 위한 기본적 활동들을 설정하여야만 한다. 조직화구상은 이러한 활동 등과 연결되어져야 하며 필수적이지 않는 기능들에 예속되어서는 안된다.

### 효율적인 경영

경영은 최고경영자의 반영이라고 할 수 있다. 하지만 중간 관리층과 하부 관리층이 기업의 목표와 목적을 지지하지 않는다면, 어떤 조직도 과업을 훌륭히 수행할 수가 없는 것이다. 대부분의 관리자들은 기업의 장기적인 번영 보다도 그들의 업적이 평가되는 단기적인 결과들에 더 많은 관심을 가지고 있다. 관리층에 의한 이타적인 헌신은 논의하기에는 훌륭한 것일지 모르지만, 실제적으로는 환상에 지나지 않을 수 있다. 따라서 장기적인 목표를 유지하는 것은 최고경영자의 임무로 귀착되는 것이다. 기본적으로 경영은 사업기능을 지도하고 지휘하는 것이며, 이러한 목적을 잘 수행하기 위해서는 종사자들로 하여금 높은 의욕을 가지고 활동할 수 있도록 그들을 지도하고 동기유발시키는 것이 필요하다.

종사자에 대한 등급수준은 개인의 진취감, 자부심에 있어서도 중요한 역할을 하지만, 관리층에 의하여 급료의 범위와 봉급인상의 정당화에도 이용된다. 만일 이것이 적절히 이용된다면 좋은 효과를 거둘 수 있을 것이다. 하지만 대부분의 기업체들은 고정된 연간 급료 예산을 가지고 있어 실적평가에 따른 봉급의 인상과 조화를 이루고 있지 못하다. 상부 관리층은 하부관리층에 의한 실적의 평가를 조작하여 고정된 예산체계안에 머무르게 한다. 만일 종사자들이 그들의 등급이 주어진 예산에 맞추기 위하여 멋대로 조작되어 왔다는 사실을 알게 된다면 그들은 어떤 의욕도 가지지 못할 것이다. 이러한 사실은 관리층에 대한 종사자들의 신뢰와 확신에 결코 도움이 되지 않는 것이다. 관리층에 대한 믿음과 확신은 종사자들의 동기유발에 필수적인 요소인 것이다.

〈그림 - 3〉 매트릭스 조직



매트릭스조직은 일반적으로 탐사나 생산과 같은 대규모조직에 적당한 구조는 아니다.〈그림-3〉 매트릭스조직은 대체로 특수한 프로젝트나 서비스조직을 위해

## 리더쉽을 갖춘 관리자

관리자들에 있어 요구되는 것은 리더쉽이다. 리더쉽은 종종 관리와 같은 것으로 여겨지고 있다. 재고는 관리될 수 있고 가축도 관리될 수 있다. 하지만 사람은 이끌어져야만 되는 것이다. 관리에 관한 많은 교육 과정이 있다. 하지만 실제적으로 어느 곳에서도 리더쉽은 가르쳐지지 않고 있다. 종사자들과 대화를 하고 또한 종사자들이 그를 위해서 일하는 것이 아니고 그와 함께 일한다는 것을 이해하고 있는 관리자들에 대해서 종사자들은 오랫동안 잃어버렸던 신뢰와 확신을 회복하게 될 것이다.

## 동기부여된 지질조사가

지질조사자들은 기업의 가장 가치있는 자산인가? 만일 그들이 업무에 적절한 사람들이라면 그럴 것이다.

대부분의 관리를 다루고 있는 논설이나, 직원들의 동기유발을 다루는 세미나에서는 기술인들과 비기술인들을 같은 틀 속에 집어넣고 일률적인 방법으로 다룬다. 하지만 각각의 개인들은 다른 재능, 욕구를 가진 별개의 존재임으로 인간의 문제를 일률적인 방법으로 다룬다는 것은 많은 결함을 내포하고 있는 것이다. 지질조사자들은 개별적인 기초에서 고려되어야만 한다. 그

들에 대하여 개별적인 평가가 이루어져야 하며, 개별적으로 업무에 적용되어야 한다. 임무가 부여되기 이전에 그들의 능력, 개성, 정력 등이 분석되어야 한다. 모든 사람들은 그들의 능력이 유용될 수 있는 위치에 배치된다면, 그 조직에 크게 도움이 될 수 있는 역량들을 가지고 있는 것이다. 만일 그 조직에 어떤 개인의 특별한 재능이 활용될 수 있는 적당한 자리가 없다면, 그는 그 조직을 떠나야만 하는 것이다. 이러한 결정은 가능한 빠른 시일안에 이루어지는 것이 좋다.

탐사부문은 집권화된 조직구조로 조직되어야 하며, 탐사작업에 대한 책임은 능력있는 스태프를 보유하고 있는 최고위층에 있는 한 사람에게 위임되어야 한다. 작업을 수행하는 탐사자들은 스태프로부터 실제적으로 분리되어야 하며, 자신의 탐사지역에 오랫동안 머무르면서 주의를 집중시켜야 한다. 그렇게 함으로써 쉽게 얻어질 수 없는 전문적 통찰력을 갖게 될 것이며, 그것은 그 지역특유의 암반, 석유, 사람들에 대한 감각을 가지는 것으로써 보상을 받게 될 것이다.

최소한의 행정적 책임을 지는 단순한 조직구조, 훌륭한 대화기술을 가진 관리자, 개인적 능력과 기술에 바탕을 둔 업무에의 배치 등은 성공적인 탐사를 위한 청사진이 될 것이다.

장기적인 안목을 가져라, 그리고 신중하라. 거기에 대한 보상은 반드시 가치가 있을 것이다. ♣

### □ 신간안내 □

The Petroleum Industry  
in Korea 1989

- 대한석유협회 홍보실 -