국내 대형건설기업의 조직구조 및 경영성과 분석을 통한 조직모형 개발

Developing an Organization Model through the analysis of Organization Characteristics and Management Performances of Domestic Large Construction Firms

김 용 구* • 김 선 국**
Kim, Yong-Gu • Kim, Sun-Kuk

요 약

우리나라 건설기업들은 최근 경제 위기를 겪으면서 대외적으로 커다란 환경변화의 요구에 직면해 왔다. 내 · 외부의 환경변화는 기업의 경영조직에 많은 영향을 끼치고 이러한 경영조직은 기업의 경영성과와 밀접한 관계를 가지고 있다. 이에 대응하여 건설기업들은 환경변화에 적응하고 경영성과를 증진시키기 위한 일환으로 기업 내 구조조정, 경영혁신, 조직개선 등의 명목으로 기업경영조직의 개선 노력을 기울이고 있다. 즉, 기업성장에 도움이 되지 않는 조직 구조는 오히려 기업에 역효과로 작용하게 되므로 기업은 가치를 높일 수 있는 효율적인 조직구조를 갖추어야 한다.

또한 향후 환경변화에 유연하게 대처할 수 있는 경영조직의 개발과 구축은 기업의 경영성과를 증대할 수 있는 중요한 기반이 될 수 있다. 이에 본 연구에서는 설문 및 자료조사를 통하여 기업의 조직구조를 분석하고 이를 유형화 한 후 OLC측면의 조직구조 형태분석으로 기업발전단계에 적정한 조직을 설계할 수 있는 모형을 제시하고자 한다.

키워드 : 조직구조모형(Organization Structure Model), OLC(Organization LifeCycle), 조직구조(Organizational Structure)

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

건설업은 IMF 외환위기 이후 워크아웃, 화의, 청산 등의 구조조정을 통한 산업구조개편이 가속화됨에 따라서 재무구조조정, 사업구조조정, 경영전략 재수립, 조직개선 등의 내부변화 노력을 꾸준히 추진하여 왔다. 또한 이들 변화를 수용할 수 있는 경영관리 방식과 기업조직구조 변화도 당연 시 되고 있으나 대부분의 건설기업은 사업축소를 통한 비용절감과 인력구조조정 등의 일회성 조치로 단기적인 효과만을 추구하고 있는 실정이다.

따라서 일시적인 사업축소와 조직축소 등의 개편보다는 조직혁신을 통한 경영개선으로 기업경영성과를 향상 시킬 수 있는 조직구조체계 수립이 절실히 필요하다. 이에 본 연구에서는 국내 기업의 경영성과와 조직구조를 비교하여 효율적인 기업경영을 수행 할 수 있는 조직구조모형 제시로 향후 기업의 성장에 따른 기업의 다각화, 전문화로 보다 경쟁력 있는 기업의 변화가 가능할 수 있는 조직구조 설계가 가능하도록 근간을 제공하려고 한다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구에서 제시할 조직구조모형은 건설기업의 특성을 고려한 환경변화에 대응할 수 있는 효율적인조직구조, 기업경영전략과 목표를 수행 할 수 있는 유효성 있는 조직구조, 기업의 성장에 따른 조직변화와 조직개선이 가능한 유연성 있는 조직구조의 3가지 측면을 고려한 모형이 수립되어야 한다.

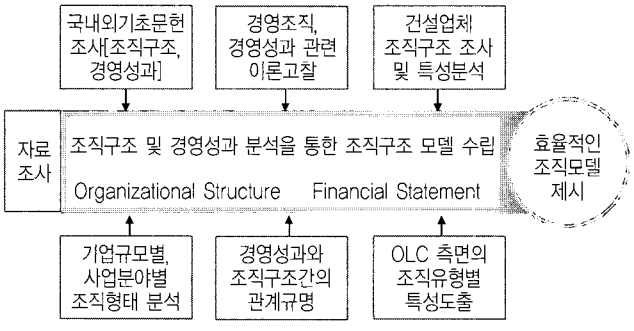

그림 1. 연구범위 및 방법

* 일반회원, 경희대학교 건축공학과 공학박사
** 종신회원, 경희대학교 건축공학과 정교수, 공학박사

따라서 본 연구의 범위는 2003년 공시된 시공능력 평가액 순위 국내 대형건설업체를 대상으로 범위를 설정하였으며 연구의 방법으로는 기존 조직과 경영성과 등의 이론고찰과 국내건설기업을 대상으로 기존조직구조와 경영성과에 대한 설문조사를 실시하여 조직구조의 특성분석과 유형분석을 수행하며 분석된 조직구조결과를 기업규모별로 Greiner(1972)의 조직성장모형측면과의 상호분석으로 보다 객관적인 기업의 조직구조 설계방향을 제시하고자 한다.

2. 기존 연구 및 이론 고찰

2.1 조직

2.1.1 조직정의 및 특징

조직은 일정한 공통의 목적을 달성하려는 인간의 복합적인 의사결정 체계로 "조직은 집단이 아니고 협동의 관계이며 인간의 상호작용 시스템"이다. Barnard(1956)는 조직은 경영의 모든 활동은 조직 기반위에서 이루어지며 조직의 공동목표를 가질 수 없다면 그 존재는 사라지는 것이다. 이러한 조직정의에 대해서는 주요학자들의 다양한 견해가 있으며 그 내용을 정리하면 아래 표1과 같다.

표 1. 조직 정의

구분	정 의
Barnard	조직은 집단이 아니라 협동의 관계이며 인간의 상호체계이고, 2인 이상의 의식적으로 조정된 행동 또는 권력의 체계
Mooney	조직은 공통된 목적을 달성하기 위한 인간협동의 형태
Brown	조직은 기업을 효과적으로 운영하기 위한 구성원의 책임과 직무간의 상호 관계의 규정
Etzioni	조직은 일정한 환경 하에서 특정한 목적을 추구하기 위해 신중하게 구성된 구조를 지닌 사회적 단위 또는 인간 집합
Simon	조직은 상호 작용하는 인간이 집단이며, 인간집단의 의사소통과 상호 관계가 이루어지는 복합적인 양태

이러한 조직정의 중 대표적인 학자인 Draft(1992)는 "조직이란 공동의 목표를 가지고 있으며 이를 달성하기 위하여 의도적으로 정립한 체계화된 구조에 따라 구성원들이 상호작용하며 경계를 가지고 외부환경에 적응하는 인간들의 사회적 집단"이라고 정의한다. 이러한 조직의 개념을 정립하고 파악해 보면 조직이 갖는 특징을 아래와 같이 요약할 수 있으며 이러한 조직의 특징은 조직구조설계 시 중요한 고려사항이 된다.

① 조직은 인적요소를 구성요소로 하고 있다.
② 조직은 단순한 집합이 아닌 제 힘의 단위 개념이다.
③ 조직은 달성하려는 공통의 목적(purpose) 또는 목표(goals)를 가진다.
④ 조직의 각 구성원들은 각자의 기능(function)이나 역할(role)을 갖는다.
⑤ 운영에 있어서 어떤 법칙이나 규율(rule)을 갖는다.
⑥ 구심점이 되는 파워센터(power center)가 반드시 있다.
⑦ 조직의 운영에 있어서 업무분담, 권한과 책임, 의사소통 등을 필요하게 된다.

2.1.2 조직분류

대부분의 기업조직은 기본적으로 원시적조직, 기능별조직, 부문별조직, 전략사업부조직, 매트리스조직의 5가지 기본 조직형태와 이들 조직의 복합형태로 분류할 수 있으며 이들 조직분류를 통해서 기업의 성장과 발달과정을 분석할 수 있다.

표 2. 조직의 유형별 분류

구분	특 징
원시적 조직	기업가 조직이라고도 하며 소유 경영자에게 의존도가 높은 가장 기본적인 조직 유형
기능별 조직	원시적 조직이 발달하여 유사한 과업과 활동을 기능별로 통합하여 독립된 조직단위를 이루게 한 형태의 조직
부문별 조직	전통적인 기능적, 집권적 조직형태와는 달리 사업단위를 편성하고 각 단위에 대하여 독자적인 생산, 마케팅 및 관리권한을 부여함으로써 제품별로 이익 중심점(profit center)를 설정하여 독립채산제를 실시할 수 있도록 한 분권적 조직
전략사업부 조직 (SBU)	부문의 수가 많고 그 크기와 종류가 다양해서 부문별 조직의 통제 및 평가가 어려울 때 몇 개의 부문을 묶어 SBU(Strategic Business Unit)화하고, 그 책임자에게 권한과 책임을 위임한 구조
매트릭스 조직	생산조직과 기능조직의 조합형 또는 프로젝트조직과 기능별조직의 조합형조직

상기 표2에서는 유형별 조직분류에 대한 특징에 대해서 간략히 요약하며 조직유형 중 국내건설회사에서 주로 나타나는 조직형태인 기능별조직, 부문별조직, 사업부제조직의 구성과 장단점에 대해서만 설명한다.

(1) 기능별 조직

기능별조직구성은 그림2와 같은 형태 이며 원시적 조직에서 발전함에 따라 경영자의 능력 한계로 각 기능별로 부서의 책임자를 두고 경영활동을 수행하는 조직이다. 주로 일부 중견기업과 중규모의 기업규모와 전문건설업체에서 나타나는 조직형태이다.

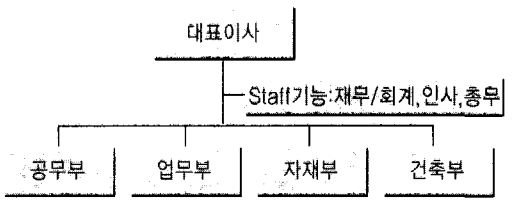

그림 2. 기능별 조직 형태

표 3. 기능별조직의 장단점

장 점	단 점
- 관리자들의 기능적인 전문화 및 능률성 필요 - 이중노력의 경감 - 규모에 의한 이익 증가 - 훈련의 용이성 - 경영자의 통제가 용이	- 최고경영층의 과중한 책임 - 고객, 시장, 지역에 대한 경각심 결여 - 일반관리자보다 직능적으로 전문화된 관리자 필요

(2) 부문별 조직

부문별조직구성은 아래 그림3과 같은 형태 이며 주로 국내건설업체에서 가장 많이 나타나는 조직형태로 조직의 확대에 따라 주로 건설업체에서는 토목부문, 건축부문, 플랜트부문 등과 같이 사업단위를 부문별로 편성하고 그 사업단위에 독자적인 권한과 운영이 가능한 하부조직을 기능별 역할을 담당하는 팀, 부서별로 구성한 조직형태이다.

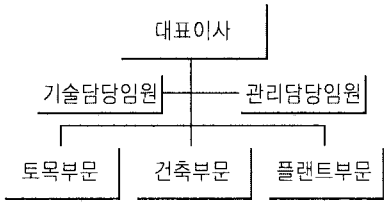

그림 3. 부문별 조직 형태

표 4. 부문별 조직의 장단점

장 점	단 점
- 신속한 자금지원이 용이 - 부문별 이윤 확보로 신규사업 투자로 사업확대 용이 - 책임경영체제 가능 - 부분별 전략적 경영과 환경변화에 부합하는 전략 수립이 가능	- 분권적조직형태로 최고 경영자의 통제가 어려움 - 부문별 정책의 불일치 - 경영다각화에 의한 원가 측면의 혜택이 없음 - 거대한 스텝조직으로 관리비 상승의 문제 발생

(3) 전략사업부(Strategic Business Unit)조직

아래 그림4와 같은 형태이며 부문별 조직발전과 사업부문의 증가에 따라 통제와 평가가 어려울 경우 몇 개의 부문을 통합하여 관리하는 경영조직의 형태이다. 주로 대기업 규모의 그룹형태를 갖추고 있는 업체에서 나타나는 조직형태로 조직의 장단점은 부문별 조직과 유사하다.

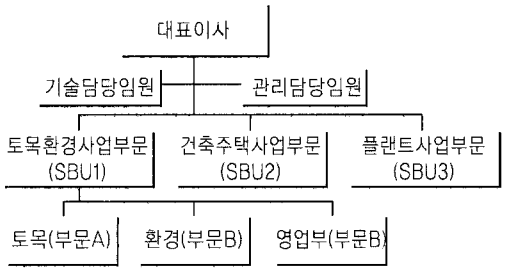

그림 4. 전략사업부 조직 형태

2.1.3 조직성장 모형

Greiner의 조직성장모형에 따르면 조직의 성장은 각 성장단계에서 경영 위기가 발생하게 되는 경계점을 포함하여 5가지로 구분할 수 있는 성장 발전단계를 통하여 이루어진다. 각 조직의 진화기간은 성장을 달성하는데 익숙하게 짜여진 우수한 경영 스타일에 의해 결정되어지며 반면에 조직이 개혁되는 기간은 지속적으로 조직이 유리하게 성장해야 하는 문제를 해결할 수 있는 경영 스타일에 의해 결정되어진다.

아래 그림5에서 각각의 단계는 전 단계에 영향을 받고 다음 단계의 원인으로 작용한다. 이러한 조직성장 사이클을 국내건설기업의 모형에 적용하면 다음과 같은 5단계로 분류되어지며 각각의 특징은 다음과 같이 요약한다.

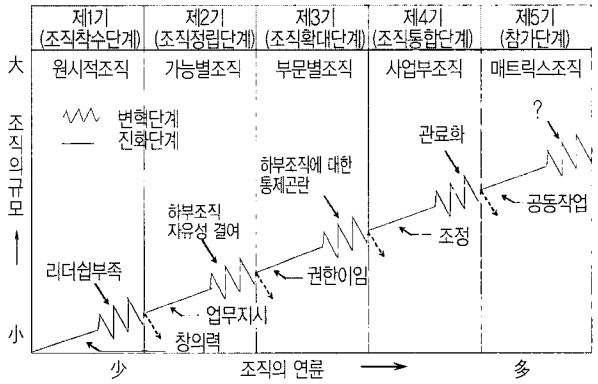

그림 5. 조직성장 사이클(Organizational Life Cycle: Greiner)

(1) 제 1단계 : 조직의 생성단계로 주로 창립자인 개인에 의해 경영되는 단계로 조직구조는 형식이 없고 조직이 성장함에 따라, 오너의 리더십에 대한 위험이 발생하게 된다.

(2) 제 2단계 : 조직의 설립단계로 리더십을 가지고 있으며 리더십에 대한 위험을 극복하려고 노력하는 경영자에 의해 성장하는 기간이다. 이 기간은 회사 경영에 더욱 효율성을 얻기 위하여 조직이 집중화되는 기본적인 구조가 이루어지는 단계이다. 조직이 확장됨에 따라 조직은 더욱 다양해지고 복잡해지며, 경영진들의 권한은 더욱 크게 된다.

(3) 제 3단계 : 조직의 확장단계로 최고 경영자가 있고 그 하부에 부문별 경영진에게 의사결정력이 분산되어 있다. 이에 따른 책임이나 의사결정권의 증가는 사업관리자들과 부문별 경영자에게 주어진다. 또한 분산된 부문들은 조직을 더욱 효율적으로 운영해야 하고, 발주자의 요구에 더욱 빠르게 대응할 수 있는 조직구조로 건설시장에 있어서 더 큰 점유율을 확보할 수 있는 기반을 마련하여야 한다.

(4) 제 4단계 : 조직의 통합단계로 통제의 위험을 극복하기 위해 시도하는 일반적인 시스템과 절차에 의해 경영되어지며 분산된 사업부문들은 사업 본부와 같은 생산 그룹으로

합병 되어진다. 경영자료 처리와 같이 신뢰할 수 있는 기술적 기능은 본사에 집중되어 있으며 고도의 전산 보고 체계는 일반적으로 최고 경영진에 의해 통제가 적용되어진다. 이 단계에서는 시스템과 프로그램의 증가가 효용성을 초과하기 시작할 때 형식에 얽매인 위험을 극복해야 한다.

(5) 제 5단계 : 조직의 협력단계로 팀을 통한 관리 활동에서 훨씬 더 자생력이 있어야하고, 개인간의 의견차를 능숙하게 조율하는 것이 더욱 요구된다. 일반적으로 매트릭스구조는 프로젝트를 수행하기 위한 전체 기능들을 수집해야 하며 주요 경영진들 사이의 상호조정은 의사결정을 위해 반드시 요구되어진다.

2.2 경영성과 분석

기업의 경영성과에는 여러 가지 요소들이 있는데 기업의 수주성과, 손익성과, 사업별 매출성과(건축, 토목, 플랜트 등), 현금흐름실적, 재무성과 등은 모두 기업의 경영성과에 포함된다. 이들은 조직구조와의 다양한 관계를 통해 나타나는 결과이므로 조직의 특성을 분석할 수 있다. 이들 중 재무성과는 기업의 경영성과 중 수익성, 안정성, 성장성, 생산성, 활동성 등을 말하며 이는 기업의 전략수립에 중요한 지표가 되므로 조직이 효율적으로 경영활동을 수행하여 만족할 만한 경영성과를 이루었는지를 판단하고 나아가 효과적인 조직구조 모형을 제시하기 위해서 조직과 경영성과와의 비교 · 분석은 반드시 선행되어야 한다. 아래 표5에서는 주요 재무분석 시 활용하는 지표에 대해서 요약한다.

표 5. 주요 재무분석지표

구분		산출식
수익성	매출액 영업이익률	(영업이익/매출액)×100
	매출액 경상이익률	(경상이익/매출액)×100
	총자산 경상이익률	(경상이익/총자산)×100 =(경상이익/매출액)×(매출액/총자산)×100
안정성	자기자본 비율	(자기자본/총자본)×100
	유동비율	(유동자산/유동부채)×100
	고정비율	(고정자산/자기자본)×100
성장성	매출액 증가율	(당기매출액/전기매출액)×100-100
	총자산 증가율	(당기말 총자산/전기말 총자산)×100-100

(1) 안정성 지표

장 · 단기 채무의 상환능력(지급능력)을 판정하기 위한 분석지표이다. 본 연구에서 사용하는 지표인 자기자본비율 지표를 활용하여 기업 안전성의 분석기준으로 제시한다. 보통 표준비율은 50%로 그 이상이면 기업이 매우 안정되어 있다고 판단할 수 있다.(식 1)

$$\text{자기자본비율} = (\text{자기자본}/\text{총자본})\times 100 \quad \text{(식 1)}$$

(2) 수익성 지표

기업의 이익창출능력을 측정하는 동태적 비율분석지표로 경영성과를 수익창출의 바탕이 되는 요소(투하자원, 매출액 등)로 나누어 비율을 산출하고 분석한다. 본 연구에서는 기업의 수익성을 대표할 수 있는 매출액 수익성에 따른 경상이익률로 기업의 주된 영업활동 외에 재무활동상의 경영성과도 동시에 분석할 수 있는 지표이다.(식2)

$$\text{매출액경상이익률} = (\text{경상이익}/\text{매출액})\times 100 \text{ (식 2)}$$

(3) 성장성 지표

기업이 경쟁에서 살아남기 위해서는 계속 성장 · 발전하지 않으면 안된다. 기업의 성장성은 일정기간 동안에 경영규모와 경영성과가 얼마나 증대되었는가를 평가하는 지표로 일반적으로 재무제표 각 항목의 증가율로 측정된다. 본 연구에서는 전년도 매출액에 대한 당해년도 매출액의 증가정도를 나타내는 비율인 매출액 증가율로 기업의 성장성을 대표할 수 있는 분석지표로 선정한다.(식 3)

$$\text{매출액증가율}=(\text{당해년도매출액}/\text{전년도매출액})\times 100 \text{ (식 3)}$$

3. 경영성과 및 조직구조 특성분석

3.1 설문조사 및 자료조사

설문 및 자료조사는 국내 건설 산업의 경영현황에 대한 설문조사와 자료조사로 구성되어 있으며 총 8개의 국내 대형건설업체를 대상으로 자료를 수집하였다. 조사는 크게 2가지로 부분으로 첫째, 경영현황에 관한 자료조사는 안전성, 수익성, 성장성 등으로 대표되는 재무성과와 건축, 토목, 플랜트, 자체개발사업, 민간유치, 해외 등의 부문별 매출성과 및 수주성과가 있다. 둘째, 조직구조에 관한 전반적인 사항으로 각 기업의 조직구조 현황과 경영성과와의 관계여부를 묻는 설문조사와 직종 및 직급별 인원, 조직도의 자료조사로 구성하였다.

3.1.1 경영성과 분석

기업의 경영현황에 관한 전반적인 의식수준을 파악하는 것은 결국, 국내 건설기업의 경영환경을 분석하기 위함이다. 이는 건설기업의 경영성과를 비교 · 분석하여 효과적인 경영전략을 세우기 위해서는 반드시 필요한 사전조사라 할 수 있다. 따라서 효과적인 경영전략을 세우기 위해서는 경영성과에 관한 실적자료를 조사할 필요성이 있고 이는 추후 경영조직과 관련한 과거실적자료와 연계하여 효율적인 조직구조 모형을 제시하는데 유용

한 자료가 될 것으로 판단된다.

(1) 경영지표 분석

아래 표6은 설문조사를 실시한 8개 대형건설업체의 경영지표에 대한 평균을 산출한 것이다.

표 6. 대형건설업체 평균 경영지표(업체평균)

구분	2000년	2001년	2002년
성장성	-0.01%	13.31%	13.83%
수익성	3.27%	2.81%	11.23%
안정성	39.04%	39.37%	45.04%

성장성은 2000년에 마이너스 성장에서 2001년에 13.31%로 크게 상승하다 2002년에는 2001년보다 약간 상승한 13.83%로 조사되었다. 이는 국내 경제가 호전됨에 따라 건설 산업도 이와 맞물려 시장의 확대에 따른 결과로 판단된다.

수익성은 2000년에 3.27%에서 2001년에 잠시 2.81%로 하락한 후 2002년에는 11.23%로 상승하였다. 수익성은 성장성과 밀접한 관계를 가지고 있기 때문에 경제 호전에 의한 시설투자가 확대되고 이에 따라 건설시장이 확대되어 수요의 상승으로 인한 경상이익이 커진 결과라 판단된다.

안정성의 비율도 해마다 상승하는 것으로 조사되었는데 상승요인 또한 경제 호전과 밀접한 관계를 가진다.

(2) 매출성과 분석

매출성과 분석결과는 각 건설기업의 사업부문별 매출액을 나타낸 것으로 직종별 및 직급별 인원의 총계와 함께 1인당 매출액을 산정하며 OLC측면의 조직구조 특성을 분석하여 장기, 중기, 단기 경영전략 지표를 수립하는데 활용할 수 있다. 주요 조사항목은 국내부문과 해외부문으로 구분하고 다시 건축, 토목, 플랜트, 자체개발사업, 민간유치사업, 기타 등으로 구분하였다. 아래 표7에서는 국내부문의 현황에 대해서 설명한다.

표 7. 대형건설업체 부문별 매출액비중(업체평균)

구분	2000년	2001년	2002년
건축부문	40.40%	46.27%	44.49%
토목부문	33.43%	27.12%	26.57%
플랜트부문	3.64%	6.02%	8.63%
자체개발사업부문	6.63%	9.05%	8.87%

또한, 해외부문은 조사업체 중에 3개 업체만이 매출성과를 올렸으며 3개 업체 평균은 각각 28.20%, 17.63%, 15.24%로 해마다 떨어지는 경향을 보였다.

(3) 수주성과 분석

수주성과 항목은 매출성과와 같이 OLC측면의 조직구조 특성분석과 특히 직종별 인원 구성 전략 수립으로 장기, 중기, 단기 경영전략 지표를 수립하는데 활용할 수 있다. 또한, 수주성과 분석결과는 매출성과 분석결과와 마찬가지로 각 건설기업의 사업부문별 수주액을 나타낸 것이다.

표 8. 대형건설업체 사업부문별 수주액(업체평균)

구분	2000년	2001년	2002년
건축부문	47.80%	45.74%	56.54%
토목부문	23.66%	33.06%	30.39%
플랜트부문	3.64%	6.02%	8.63%
자체개발사업부문	6.63%	9.05%	8.87%

수주성과 구성비를 조사업체 평균으로 살펴보면 건축부문이 수주구성비 중 가장 큰 비율을 차지하였는데 건축부문 수주성과의 상승으로 인하여 건축부문의 매출성과는 더욱 상승할 것으로 전망된다.

3.1.2 사업분야별 조직구조 형태 특성분석

일반적으로 조직구조 분석을 위해서는 조직도의 변화에 따른 조직개편관련 데이터를 분석하여 변화를 파악한다. 이때 조직도는 트리구조로 구성된 각 업무별 상관관계를 나타낸 것으로 각 기업의 조직성장 및 유형 분석, OLC(Organizational Life Cycle)측면의 조직구조 특성 분석을 통해 기업의 성장단계를 파악할 수 있으며 본 연구에서는 기업의 성장에 따른 유형별조직구조 모형을 제시한다.

조사업체의 대부분은 대형건설업체 규모로 대부분 토목,건축, 플랜트 사업을 주력으로 하는 기업으로 그 구성을 유형화 하면 아래 그림6과 같은 조직구조이다.

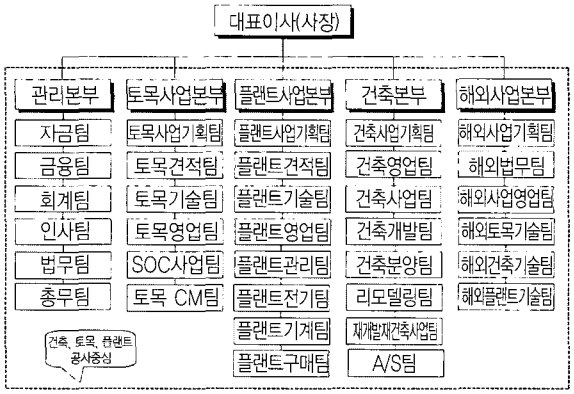

그림 6. 대형건설업체 부문별조직 모형(토목,건축,플랜트)

또한, 일부기업에서는 건축사업과 토목사업을 주력사업으로 하는 경우 유형화된 일반적인 조직구조는 아래 그림7과 그림8과 같으며 하부조직 구성은 사업수행이 가능한 기본적인 팀 구성을 제안한다.

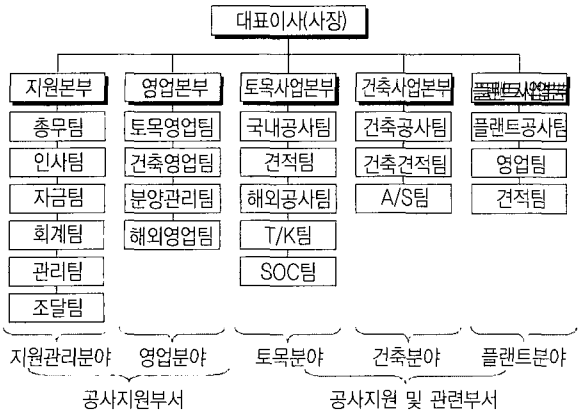

그림 7. 대형건설업체 부문별 조직모형(토목사업 위주)

예를 들어 건축을 주력사업분야로 추진하고 있는 기업의 특징을 예로 살펴보면 첫째, 건축사업분야를 중심으로 해당본부의 조직이 기능화, 전문화 되어 있으며 반면에 기타 본부의 조직은 일반화된 지원조직에 불과하다.

둘째, 건설업의 조직은 외부환경변화에 매우 민감하므로 환경적요소 변화에 따라 조직의 규모와 하부조직 구성 팀 및 부서의 분리와 통합의 폭을 짐작할 수 있다.

셋째, 해당조직의 인력구성으로 직종 및 직급별 인원수, 전문인력 구성비율 등이 달라질 수 있으며 특히, 조직규모의 결정과 해당 본부별 인력의 경우 프로젝트별 수주성과에 따라 인원변동폭이 결정지어진다.

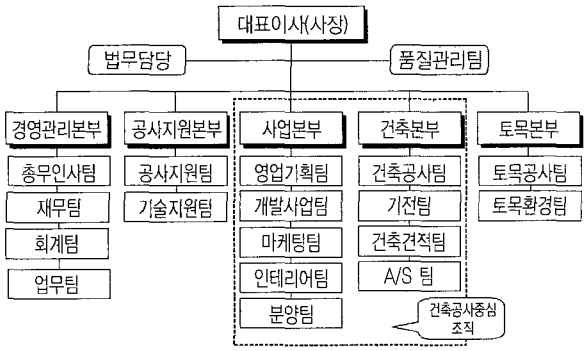

그림 8. 대형건설업체 부문별 조직모형(건축사업 위주)

3.1.3 기타 특성분석

조직구조특성 분석 중 상기의 사업분야별 조직구조형태 특성분석과 함께 조직의 규모와 하부조직의 구성을 결정짓는 또 다른 분석으로 직급별 인원 및 직종별 인원으로 구성 분석을 통해서 기업의 조직구조 특징을 파악할 수 있으며 향후 경영성과에 따른 인력계획 수립 시 참고자료로 활용되어진다.

(1) 직급별 인원

직급별 인원 동향분석은 각 건설회사의 직급별 인원을 파악하여 조직성장 및 유형 분석을 통해 장기, 중기, 단기 경영전략 지표를 수립하는데 활용하기 위한 것으로 대부분 임원, 부장, 차장, 과장, 대리, 사원의 직급순으로 인원이 구성되어 있다. 아래 표9에서는 직급별 인원을 산출한 구성비율로 과장과 대리가 가장 높은 비율을 차지하고 있다.

표 9. 직급별 인원구성비율(업체평균)

구분	2000년	2001년	2002년
임 원	2.55%	2.78%	2.94%
부 장	10.26%	11.52%	11.58%
차 장	15.69%	13.89%	14.15%
과 장	25.56%	25.92%	27.21%
대 리	28.51%	28.35%	26.67%
사 원	15.59%	16.22%	16.73%
기 타	1.85%	1.33%	0.85%
총 계	100.00%	100.00%	100.00%

(2) 직종별 인원

직종별 인원은 매출성과와 함께 1인당 매출액을 산정하고, 기술직 대 관리직의 비율 비교 · 분석하며 직종별 인원 구성 전략을 수립하는데 활용하기 위한 것으로 기술직과 관리직으로 분류되어 있으며 기술직은 건축, 토목, 기계, 전기, 기타로 분류하여 조사하였다.

아래 표10은 조사업체의 직종별 인원구성의 평균비율을 나타낸 것이다.

표 10. 직종별 인원구성비율(업체평균)

구분		2000년	2001년	2002년
기술직	토 목	26.11%	27.53%	26.18%
	건 축	24.97%	26.18%	26.98%
	기 계	10.24%	10.12%	9.35%
	전 기	5.16%	4.71%	8.85%
	기 타	5.21%	5.58%	4.92%
기술직 총원		73.12%	74.65%	76.86%
관 리 직		23.67%	22.81%	21.76%
기 타		4.04%	3.09%	1.96%
총 계		100.00%	100.00%	100.00%

3.2 조직구조 및 경영성과 관계 규명

경영성과 및 조직구조의 특성분석에 대한 요인은 조직 및 경영성과의 분석결과를 조합하여 다양한 분석이 가능하다. 본 연구에서는 조직구조 및 경영성과를 비교 · 분석하기 위해 기업의 경영성과가 되는 요인들, 즉 1인당매출액, 직종별 인원구성 중심으로 건설업체들을 비교 · 분석하기로 하며 이는 향후 효율적인 조직구조의 모형 구축에 필요한 핵심요소로 활용될 수 있다.

(1) 1인당 매출액

1인당 매출액은 상기에서 제시한 바와 같이 경영의 효율과 업무생산성의 진척 등을 판단할 수 있는 근거이며 매출성과와 전체 종업원 수를 나눈 값으로 산출하였다. 아래 표11은 조사업체

의 최근 3년간 1인당 매출액 평균값을 산출한 것으로 년도별로 상승하는 것을 볼 수 있다.

표 11. 1인당 매출액(업체평균)

구분	2000년	2001년	2002년
업체 평균	8.8억원	9.79억원	10.49억원

조사대상업체의 대부분은 1인당 매출액이 년도별로 상승하는 것으로 보아 최근 진행되었던 구조조정이 단기적인 성공으로 이루어지고 있으며 경제호전에 따른 수주 확대, 활발한 개발사업 등으로 기업이 경영의 효율성을 증대하기 위해 부단한 노력을 기울이고 있는 것으로 판단된다.

(2) 직종별 인원 구성

직종별 인원 구성은 사업부문별 수주성과와 직종별 인원과 밀접한 관계를 가지고 있으므로 수주성과에 따라 직종별 인원을 구성하여 효율적인 조직운영으로 경영성과를 극대화 할 수 있다. 따라서 건설기업의 수주성과는 인력계획 수립 시 중요한 지표이다.

조사대상 B건설의 경우, 국내 건축부문의 수주성과 상승과 함께 건축부문의 매출성과 비율도 상승하였으며 직종별 인원변동을 살펴보면 건축직 인원의 비율은 오히려 조금씩 떨어지는 것으로 나타났다. 이는 경영의 효율성 면에서는 단기적으로 상승할 수 있으나 장기적인 인원충원 계획에는 오히려 역효과가 일어날 수 있다.

또한, H건설의 경우 건축부문의 수주성과 비율이 떨어졌지만 건축직 인원 비율은 년도별로 비슷한 수치를 나타낸 것으로 조사되었으며 토목부문의 경우도 수주성과 비율은 년도별로 증가하였으나 토목직의 인원비율은 거의 일정한 비율을 나타냈다. 이러한 경우 단기적으로는 직종별 인원구성에 차질이 없으나 장기적으로는 수주량 증가에 따른 업무량의 증가로 계획적인 인원수급계획을 세울 수 없게 된다. 따라서 H건설은 직원 충원에 관한 계획을 재고할 필요성이 있으며 특히, 과거 수주성과 실적자료를 토대로 인원구성을 재편성함으로써 장기적인 인원수급계획에 유리할 것으로 판단된다.

4. 유형별 조직모형 제시

아래에서는 상기 조사기업의 조직구성 분석결과를 토대로 조직분류유형과 OLC조직성장단계별 조직모형(안)을 제시하여 조직설계 시 기본조직구성을 위한 가이드 제공과 조직개선 시 참고자료로 활용하여 효율적인 조직구성이 가능하도록 한다.

4.1 조직분류 유형별 모형제시

(1) 부문별조직

전통적인 기능적, 집권적 조직형태에서 탈피하여 사업단위별로 편성하고 각 단위에 대하여 독자적인 기획, 영업, 견적, 설계, 시공, 기술지원 등의 업무를 독자적으로 수행이 가능하게 하여 책임과 권한을 부여하고 이익 중심적 운영이 가능하도록 한 분권적인 조직구조로 아래 그림9와 같은 일반화된 조직구조를 제시한다.

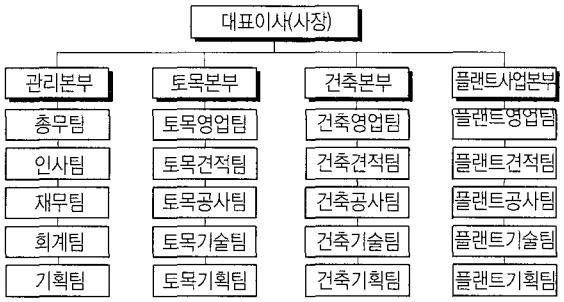

그림 9. 부문별조직 모형(안)

일반적으로 중견건설업체와 대형건설업체에서 나타나는 조직의 형태이며 주로 사업단위는 크게 국내와 국외로 구분하거나 사업 분야별, 수주대상공사별로 토목분야, 건축분야, 주택분야, 플랜트분야의 본부와 지원본부로 구분되어 있다.

(2) 사업부 조직

사업부 조직의 경우 그룹에 소속되어 있는 대형 건설업체에서 주로 나타나는 조직구성형태로 부문의 수가 많고 그 크기와 종류가 다양해서 부문별조직의 통제 및 평가가 어려울 때 몇 개의 부문을 통합하여 전략사업부 조직(SBU)화하고 그 책임과 권한을 사업본부장에게 책임과 권한을 부여하는 조직형태이다.

일반적으로 그룹형태의 대형건설업체 중 일부에서 나타나며 사업부조직을 가진 그룹의 경우 외부 발주공사 보다는 그룹 내 공사가 상당히 많은 비중을 차지하기도 한다. 상기 그림10에서는 사업부조직의 일반적인 모형(안)을 제시한다.

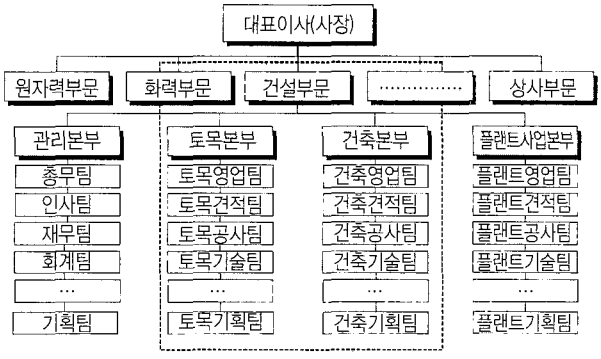

그림 10. 사업부 조직 모형(안)

4.2 OLC측면의 조직모형 제시

OLC측면의 조직구조 특성 분석은 설문 및 자료조사에 의한 각 기업의 조직도를 이론적 고찰에서 제시한 조직의 분류와 Greiner의 조직성장모형을 근간으로 각 규모별, 조직성장별로 건설업체의 조직구조도 아래 그림11과 같이 각 단계별로 발전함을 파악할 수 있다. 이러한 OLC측면의 조직구조 특성분석은 다음단계의 조직형태로 발전하기 위한 조직전략의 지표와 모형을 활용할 수 있다. 따라서 조사대상업체의 조직구조 형태를 분석한 후 조직을 유형화하여 OLC 기반의 조직성장모형에 단계별로 분류해보면 그림11과 같은 결과를 도출할 수 있다.

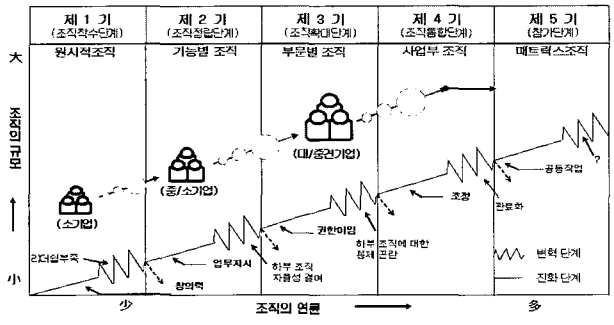

그림 11. 국내건설업체의 조직구조 성장단계

상기 그림에서 보듯이 기업이 성장함에 따라 전문화 분권화가 가속화되며 조직유형은 원시적조직에서 사업부조직의 형태로 발전하는 조직유형의 특징을 나타내고 있다. 이러한 조직발전에 따른 조직구조 모형은 전략적 조직개발 및 조직개선의 방향과 사례를 제공하며 궁극적인 목적은 효율적인 조직설계에 있다.

5. 결론

조직은 기본적으로 기업이 선택한 전략을 수행할 수 있도록 구성되어야 하며 효율적인 경영성과를 달성하기 위한 도구이다. 즉, 사업영역의 확대에 따라 기업이 성장하게 되면 전략은 수정되어야 하며 조직 또한 수정된 전략에 맞춰져서 목표한 경영성과를 달성해야 하는 것이다. 따라서 조직과 경영성과는 밀접한 관련을 가지고 있으며 이에 따라 조직과 경영성과의 실적자료를 통한 비교 · 분석으로 효율적인 조직을 구축하는 것이 바람직하다. 따라서 본 연구에서는 대형건설업체의 경영성과 및 조직에 관한 기초연구로 설문 및 자료조사를 통한 조직특성 및 경영성과를 비교 · 분석하였으며 이는 건설기업의 단기, 중기, 장기 경영전략 수립 지표와 향후 효율적인 조직모형을 제시하기 위한 후속연구의 선행연구로 활용될 수 있다.

참고문헌

1. 김선덕, 선진건설업체의 사업구조 분석 및 시사점, 대한건설경제협의회, 2003
2. Kim, S.K, (1997) Organization and managerial environment of the Korean construction industry, Construction Management and Economics, Volume 15, Number 5, pp.409-419
3. Greiner, L.E. (1972) Evolution and revolution as organizations grow, Harvard Business Review, July-August, pp.37-46
4. Shirazi, B. (1996) Organizational structures in the construction industry ,Construction Management and Economics, Volume 14, Number 3, pp.199-212
5. Chester I. Barnard, Organization and Management Cambridge Harvard University Press, 1956
6. 이창원, 최창현 새조직론, 대영문화사, 서울, 1997, p3-p24
7. 대한건설협회, 건설업 경영관리의 결정요인분석, 1996

Abstract

Recently, many korean construction companies have faced many environmental changes and demands for external changes. This demand for external changes is necessary for all companies that is under the survival of fittest. The internal/external of environmental changes affect the organizations of company largely, and these management organizations have relation with the corporate of management performance closely. In response to that, to be adapted to the environmental change and to raise the corporate of management performance, the construction companies have tried to change the organizations such as organization re-design, organization re-build, organization innovation. Because the organizational structure that is preventive in the growth of companies bring a negative effect, the companies need to have the effective organizations to raise the corporate value.

The effective organizations could be used the important indicator that builds the corporate goals and manages the organizations. Also, the organization development and organization management can prepare for environmental changes can be the important base to increase the management performance.

Therefore, After surveying and analyzing the character of organization structure in respect to the OLC, this study present the Organization Structure Model that can design the appropriate organization by the growth of companies.

Keywords : OSM(Organization Structure Model), OLC(Organizational LifeCycle), Organizational Structure