

환경지향적 경영을 위한 기업의 조직

Organization for Environment-oriented Management

林 炳 天*
(Yim , Byung-Chun)

목 차

- I. 서 론
 - II. 환경지향적 기업경영
 - 1. 환경보호와 경영관리
 - 2. 환경보호에대한 기업의 반응
 - 3. 환경지향적 경영과 기회
 - III. 환경보호와 기업조직
 - 1. 환경보호에대한 조직적 대응
 - 2. 환경보호와 조직구조
 - 3. 조직구조에 대한 영향요인
 - IV. 환경보호과제의 분배와 조정
 - 1. 복잡성의 증대
 - 2. 변수의 증대
 - 3. 유사성의 감소
 - V. 결 론
- < 참 고 문 헌 >

* 상지대학교 무역학과 전임강사

I. 서 론

환경보호를 지향하는 관리는 거대하고 복잡한 생태계를 보전하고 보호하려는 시도이다. 생태계가 전 지구적으로 비교적 빠르게 훼손 및 파괴되어가고 따라서 우리 인간생활의 터전도 심각하게 위협을 받고 있기에 그런 시도는 절실하게 요청되고 있다.

환경보호의 과제를 해결하는 것은 두 가지 관리관점, 즉 거시경제적 또는 기업 경영적 관점에서 가능하다. 전자는 원자재, 에너지 그리고 인구의 통제에 관심의 초점을 두고 있으며, 후자는 소비자의 환경의식, 정부의 환경관련법규 및 Green Round와 같은 기업의 외부적인 요인들을 주요과제로 삼고있다.

새로운 무역장벽으로 대두 될 Green Round에 대비하기 위해서도, 수출지향적 산업구조를 고려할 때에도, 효율적인 환경보호관리는 우리 기업에게는 점점 더 큰 의미를 갖게된다. 이에 경영의 기능적차원에서 과제해결에 대한 대안의 제시가 필요해 진다. 거기에 경영조직론적 연구는 상당한 기여를 할 수 있다고 보여진다. 환경보호의 과제를 해결하려는 경영조직론적 연구는 국내*외적으로 초기 단계에 있다. 또한 이제까지의 조직론적 해결방안도 사회내부 즉 경제적, 정치적, 문화적 주변환경 등에서 추구되어 왔으나 점차로 사회외부적 환경(자연환경)이 기업의 조직연구의 중심테마로 자리잡게 되었다. 그에 대한 이유는 환경보호를 지향하는 관리는 기업의 조직에 크게 의존되어 있음으로 설명될 수 있다.

II. 환경지향적 기업경영

1. 환경보호와 경영관리

기업들은 더 이상 그들이 소속된 사회로부터 유리되어 있지 않다. 그림1이 나타내는 바와 같이 기업은 사회의 참여자들에게 주어진 역할과 책임을 다하도록 요구된다. 그때에 다수의 사회집단의 이익이 함께 고려되어야 한다.

이와같은 기업의 개방시스템에서는 환경보호를 의식하는 기업이 없이는 환경보호를 의식하는 경제도 존재할 수 없으며, 심각해지고 있는 환경상황을 고려할 때에 환경보호를 지향하는 경제 없이는 인간다운 생존도 불가능하다고 하겠다. 따라서 환경지향적 경영은 기업에 주어진 도덕적, 시대적 핵심과제로 인식되고

있다.

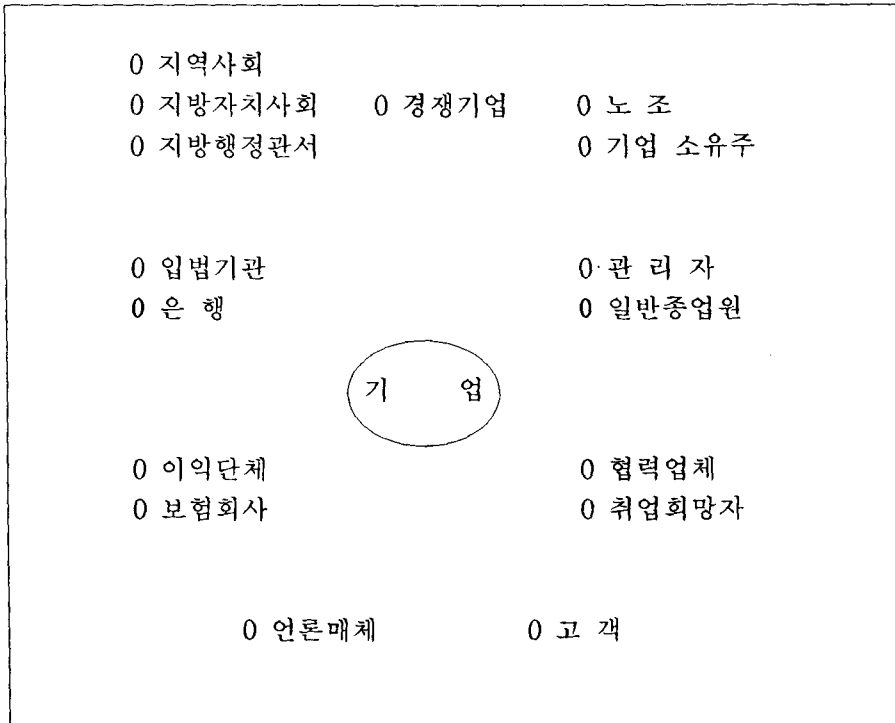


그림 1 : 생태계에 민감한 기업의 주변환경

환경보호는 기업경영에서 예방적으로 수행되는 것이 바람직하다고 여겨진다. 부분적 환경대책 보다는 전반적인 대책이 기업의 성공잠재력을 높혀줄 수 있고, 기업의 사업위험을 감소시키며, 기업과 연관된 환경상황의 개선에도 크게 기여할 수 있다. 환경보호는 기업의 수익성, 장기적인 안정성 및 시장점유율의 제고, 매출액증가에 의한 성장성 등과 같은 중요성을 갖게 되며, 사후관리 보다는 사전적, 예방적 관리차원에서 행하여지고 경영목표에 통합되어야 한다.

기업은 환경보호상을 받기 위해서가 아니고 경제적 수익을 얻기위해 설립되어 진다는 사실을 상기할 필요가 있다. 그래서 환경보호의 목표는 모든 투자자의 관심을 끌어 들이도록 하면서 지속적으로 경제성을 지향하는 기업의 목표기능에 포함될 때에 장기적으로 달성될 수 있다. 여기에 기업들이 환경지향적 경영을 능동적으로 추진해야만 하는 근거가 있다.

환경보호의 중요성이 기업경영에서 점점 더 인식되고, 능동적인 환경지향적 경영이 크게 요청될수록 조직내에서의 환경보호기능은 강화될 수 밖에 없다. 그림 2에서 알수 있듯이 새로운 환경보호과제가 발생할수록 이제까지와는 다른 해결

방안이 필요하다. 유능한 관리자가 문제의 해결에 나서지만 그들의 위치는 대기업에서는 상위직에 있을수록 환경보호과제를 잘 처리할 수 있게 된다.

그들의 역할도 과거에는 간접적으로 최고경영층에 조언하는 역할에서(과거), 최고경영층에 직접연결을 갖고 사업장에 지시 통제하는 단계로(현재) 그리고 미래에는 이제까지 보다 더 확대된 임무 즉 각 사업장과 기능부문에 직·간접적으로 지원하는 형태로 발전되어진다.

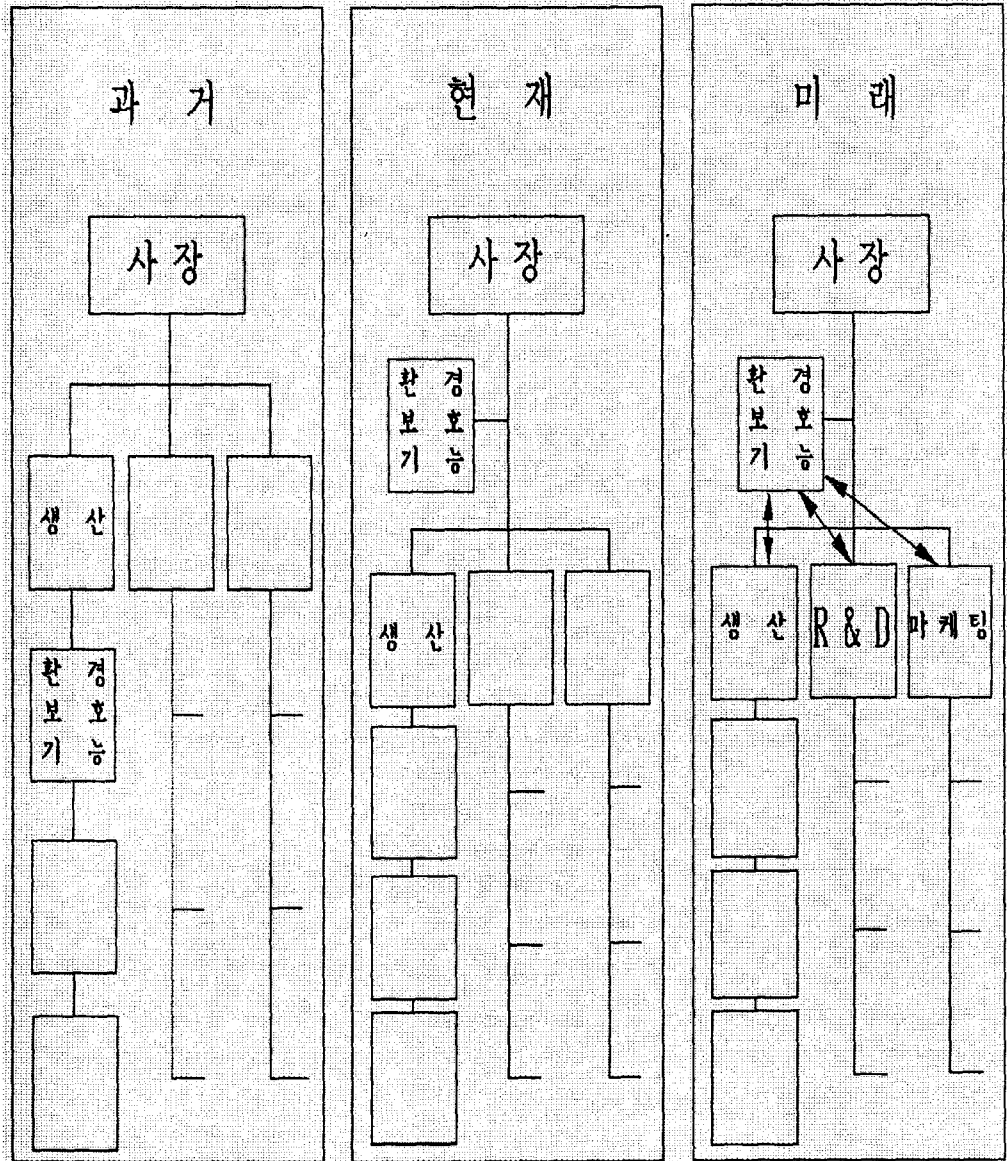


그림2: 조직에서 점증하는 환경보호의 중요성.

2. 환경보호에 대한 기업의 반응

독일과 스위스에서 실시된 연구보고서에 따르면 기업들은 환경보호에 대한 필요성을 크게 인식하고 있으며, 또한 그것에 적지 않은 의미를 부여하고 있다. 그에 대한 동기는 장래에 기업의 존립에 관한 보장을 위한 성격이 강하며, 비용을 줄이고 그리고 수익증가의 기회로 삼을 수 있다는 사실에 기인한다. 그에 의하면 환경보호와 관련된 기업경영의 성공요인은 기업내부적 경영요인들 보다도 외부적인 요인들이다소나마 충족되어 있는가에 크게 영향을 받는다. 이런 외부적 요인들을 제품시장과 관련하여 고찰한다면 제품시장에서의 협력업체와 같은 비즈니스 파트너를 예로써 들 수 있다. 시장에서의 비즈니스파트너들에 의하여 환경적합제품들이 더 널리 확산되어야 함에도 불구하고 소비자들의 구매행태가 오히려 확산의 장애로 나타나기도 한다. 그럼에도 환경보호를 의식하고 구매하는 소비자시장 점점 확대되고 있음을 기업들은 오늘날 대부분 인식하고 있다.

위의 연구보고서의 따르면 기업측에 볼때에 환경에 적합한 제품을 널리 보급시키려 하나 아직도 많은 장애요소들을 소비자들에게서 쉽게 발견하게 된다. 즉 소비자들이 비싼 값에도 불구하고 환경보호차원에서 구매하려는 소비행위가 여전히 약하고, 환경적합제품들의 판매전망이 크지 못하며, 제품과 생태계와의 관계에 대한 소비자들의 지식이 부족한 것으로 나타났다.

상당수의 그리고 규모가 큰 기업들은 그들의 경영목표에 환경보호를 독립된 목표로 상위에 정해놓고 있다. 경영목표와 환경목표 사이의 관련성을 깊이 생각하고 결코 환경보호가 하위목표가 되어서는 안된다고 최고경영층은 보고 있다. 오히려 환경보호목표는 다른 중요한 경영목표를 보충시켜 줄 수 있으며 그들과 배타적이지 아니라고 인식하고 있다. 그러나 환경보호를 최상의 목표라고 주장한다면 때로는 이윤극대화에 대한 자기관심의위장에 불과할 수도 있다. 따라서 환경보호를 의식한 마케팅 전략들은 기업이미지 제고용으로 간주되기 쉽다.

같은 연구보고서에 따르면 기업들은 환경보호의 필요성을 가장 흔하게는 생태계 오염과 파괴에 대한 도덕적 책임과 사회적 책임을 수행함에서 만족하고 있다. 상당수는 부가가치 창조의 잠재성 때문에 기업에서 환경보호를 해야 한다는 사실을 심각하게 받아들이고 있지 못하는 소극적 태도를 보여주고 있다.

이제까지 기업에서의 반응은 대체적으로 소극적, 방어적이었다고 말할 수 있다. 즉, 훼손되고 파괴된 환경을 보수하는 대책차원에서 환경보호가 수행되어졌다고 하겠다. 또 현재와 과거의 환경보호 대책은 법규를 준수하고 기존의 환경에 부담을 주는 문제의 해결에 큰 비중을 두었다. 그리고 유럽의 기업에서 나타나고 있는

환경보호에 대한 반응과 국내기업들의 그것과는 큰 차이를 발견하기 쉽지 않음을 알 수 있다.

3. 환경지향적 경영과 기회

환경보호에 대한 기업들의 반응이 다양함에도 불구하고 일반적으로 기업은 환경지향적 경영을 통하여 아래와 같은 긍정적인 결과를 얻을 수 있다.

- 1) 알려지지 않은 환경문제나 닥쳐올 환경문제 때문에 기업이 존립의 위협에 직면함이 없이 장기적으로 기업의 생존을 확보하는 것이 가능해진다.
- 2) 기업구성원들의 환경의식이 점차 높아지게 된다. 환경지향적 경영은 기업내 분위기의 개선에 기여할 수 있고 기업에 대한 구성원들의 정체성을 개선하도록 할 수 있으며 장래의 관리자들에게는 그들의 기업에 대한 충성심과 환경문제 사이의 갈등 대신에 기업에 대한 매력을 더 높혀주게 된다.
- 3) 여론을 통하여 기업의 신뢰도, 사회에서의 긍정적 인지도 그리고 기업이미지의 개선에 크게 도움이 된다.
- 4) 환경보호관점에서 개선된 신 제품을 통하여 새로운 시장의 개척이 가능해진다. 기존의 생산방법이나 제품 때문에 환경문제가 야기되어 졌다면 제품시장이 위태로워질 염려가 있으나, 환경지향적 경영을 통하여 기존시장을 계속 유지 및 확보할 수 있게 된다.
- 5) 환경문제를 사후에 해결함에는 막대한 비용이 소요되고 서둘러 대책을 실에 옮기도록 압력을 받을 수 있고 시간적으로도 부담이 될 수 있다.
그러나 예방적, 사전적인 환경보호조치나 통합된 환경보호대책으로 인하여 무엇보다도 비용을 줄이는 것이 가능해지고 여러가지 압력으로부터 벗어날 수 있다.
- 6) 형법상의 또는 민사상의 책임으로부터 발생하는 위협을 피할 수 있게 된다.
- 7) 환경문제, 사업상의 기회 등을 비교적 빨리 알아볼 수 있는 조직구조를 갖출 수 있다.

이러한 환경지향적인 경영을 통한 시장에서의 사업상의 우위확보와 기회는 경영의 여러 기능 특히 횡단면적 기능인 조직과 불가분의 관계를 맺고 있다. 환경지향적 경영을 위하여 기업이 조직구조를 바꾸도록하는 중요 원인제공자들은 법적인 규제에의한 불가피성, 환경관리의 효율제고, 여론에대한 개선된 환경, 이미지,

구성원의 동기유발과 정체성 개선, 경영기능별 정책의 환경지향, 시장에서의 기회 활용등으로 밝혀졌다.

Ⅲ. 환경보호와 기업의 조직

1. 환경보호에 대한 조직적 대응

환경보호의 범위, 방법 및 종류에 따라 조직의 성격은 달라진다고 할 수 있다. 그리고 환경보호를 수행하는 과정에서 발생하는 비용이 오로지 기업의 가격경쟁력을 약화시키는 요소로 간주되는가 또는 매출증가와 이익증가를 위한 기회요소로 볼 것인가의 관점에 따라서도 조직은 아주 달라 보인다.

주로 비용요소로 간주될 때에는 기업들은 환경보호에 따른 지출로 인하여 추가 지출 문제를 해결하도록 요구받게 되고, 그러한 경우 장래에도 기업에 적지 않은 재무적 부담 내지 위험을 안겨주게 된다. 그러한 경우 장래에도 기업에 적지 않은 재무적 부담 내지 위험을 안겨주게 된다. 기업의 수익상황이나 재무적 상황이 좋은 기업들은 환경보호에 적극 참여 할 수 있으나 그렇지 못한 기업들은 환경보호에의 참여가 허락되지 않는 차이를 만든다.

때문에 그들의 조직 형태가 환경보호에 대한 적응방법 및 관점에 따라서 다양한 모습을 갖게 된다. (그림 3, 4 참조)

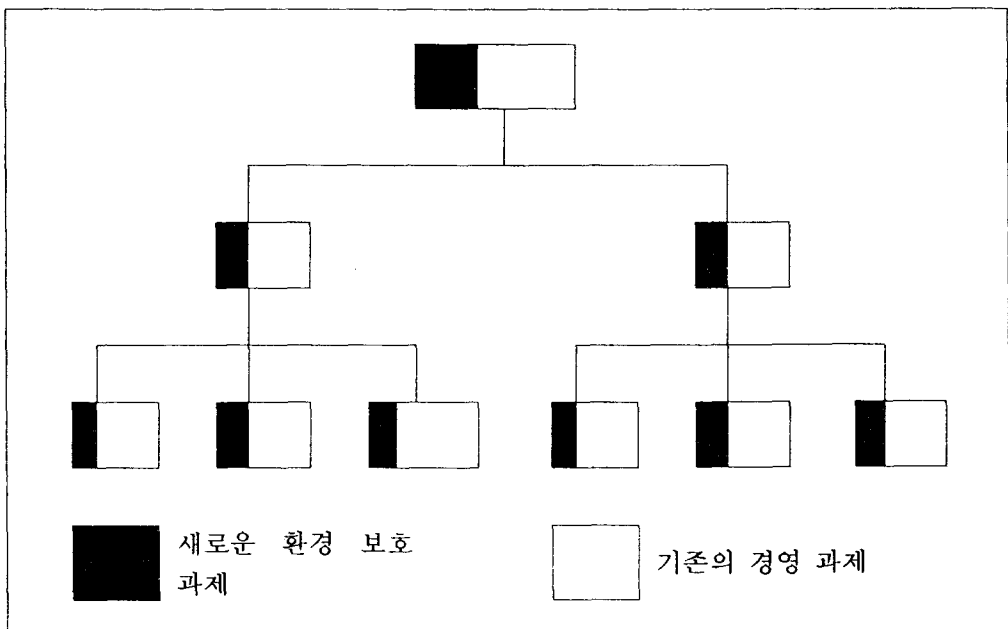


그림 3 : 환경보호과제의 최대분산

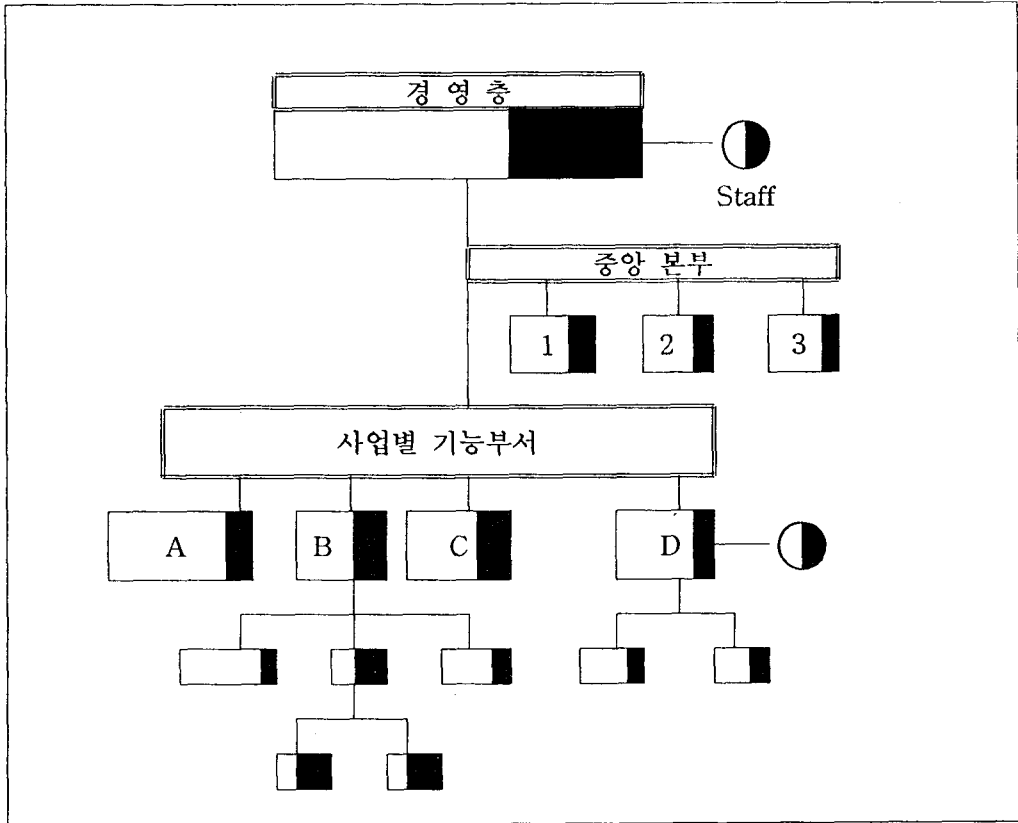


그림 4 : 생태적 관점의 조직에의 통합

또한 환경보호에 대한 기업의 태도 내지 반응, 즉 소극적,적극적 대응정도에 따라 조직의 형태는 상이하게 나타나기도 한다.

여기에서 소극적 대응이란 기업의 보호차원에서 주어진 법규를 준수함으로써 환경보호의 과제를 최소한으로 해결함을 말하고, 적극적 대응이란 환경보호가 상위의 독자적인 경영목표로 받아들여지고, 그로부터 조직의 문제(형태) 등에 관한 해결의 실마리가 풀려지게 된다.

1) 소극적 대응

환경보호과제를 수행함에 있어 기업들은 그들이 당면하고 있는 구체적인 개별 상황을 고려하게 된다. 그들이 얼마나 법규를 준수하도록 요구받고 있는 가 상이하다. 어떤 조직적 조치가 채택되는가는 일반적으로 결정되지 않는다. 그것은 항상 상황에 따라 결정된다.

환경보호를 최소한의 법률적 규정을 준수함에 국한시킨다면 개별기업은 기존의

고유의 조직형태를 취한다. 해결해야할 환경보호과제를 위하여는 1인 또는 소수의 환경담당자가 임명되기도 한다. 환경담당자가 1인에 불과하고 수개의 기본적 기능 영역으로 나누어진 기업에서는 인사를 담당하고 있는 부서에서 환경보호업무가 부수적으로 함께 수행될 수 있다.

근본적으로 각 기업의 환경담당자들은 그들의 기능을 주 과제로 수행할 수도 또는 부수적 과제로 간주하고 수행할 수도 있다. 주 과제로 삼을 경우 그들의 업무는 전적으로 환경보호과제에 바쳐지나 다른 부수적 직무에 의하여 폭이나 양이 축소된다. 환경담당자는 반드시 기업의 구성원이어야만 한다는것은 필요하지 않다. 때로는 社外의 전문가, 환경문제 상담자를 환경담당전담자로 위임할 수도 있다. 환경담당자는 기업의 최고위층에 직접 연결되어 있어야 하나 그런 이유로 최고위층의 바로 하위직에 반드시 자리잡아야 한다고는 말할 수 없다. 환경담당자는 최고위층보다 여러 계층 아래의 하위계층에 소속되어도 괜찮다. 중소기업의 경우 환경담당자의 역할을 외부에 위탁하는 방안도 고려될 수 있다.

2) 적극적 대응

환경보호를 경영의 상위목표로 채택하고 있는 기업들은 전반적인 경영활동이 생태계와 조화를 이루도록 요청된다. 기업의 모든 경영과정, 기구, 모든 경영요소들, 제품들 그리고 모든 경영시스템(예:포장과 운송시스템)은 생태계를 잘 보전시킬 필요성이 무엇이며, 어떻게 가능한 가를 고려하여 조사 연구되고 그리고 조직의 형태도 함께 바뀌어져야 한다. 새로운 상위의 경영목표에 환경보호가 포함될 것인가의 여부는 기업의 경영활동을 제약할 수도 있기에 전혀 가볍게 생각할 수는 없다.

환경보호와 관련된 의사결정과 그 목표의 실현을 위하여는 전반적인 기업의 정보시스템, 지휘통제시스템이 변해야만 한다. 그러나 단기적으로는 갑작스런 환경문제의 대두로 인한 혼란과 위기극복이 문제이다. 잠재적인 민감한 장애발생의 해결(위기관리)차원에서 일상적인 기업운영으로도 환경보호는 충분히 관리될 수 있다. 그러나 장기적으로는 위험의 잠재성, 성공적인 사업의 가능성 등을 어떻게 관리할 것인가(안전관리 등)는 생태적 관점에서 중요하다. 아울러 환경보호로 인한 사업상의 위험과 기회를 고려할 때 충분히 환경관리를 하기 위하여는 중·장기적으로 전략적 경영이 요청된다.

2. 환경보호와 조직구조

환경보호는 중·장기적으로 전략적 경영요소로 대두되고 있기에 점점 더 많은 기업들이 경영에 있어서 환경보호의 중요성을 이전보다 더 크게 인식하고 환경보호를 조직의 기본원칙으로 경영이념에 통합시키는 노력을 하고 있음을 국내·외 기업에서 찾아볼 수 있다.

독일의 연구 보고서에 따르면 조사대상기업들의 절반 이상이 환경보호에 대한 생각을 기업 기본적 구성요소로 뿐만 아니라 조직원칙의 기본요소로 받아들이고 있다. 그 밖의 1/5은 장차 조직원칙으로 받아들일 것을 계획하고 있다.

독일에서 조사된 결과에 따르면 기업경영을 통하여 비교적 보다 적게 환경 문제에 직면하고 있다고 인식하는 최고경영층과는 달리, 부문 책임자들의 진술에 따르면 환경보호를 실행하려는 그들의 욕구는 상당히 높다. 따라서 그점은 조직형태를 설계할 때에 참작이 되고 있다고 밝혀졌다. 즉 응답자의 91.5%는 직업과 생산과정에서, 81.7%는 공장설비에서, 71.8%는 작업장 구성에서 그러하다. 이러한 결과를 낳는 원인요소들은 기업의 생태적, 환경적 책임, 법률적, 환경적 규제, 기업의 안정, 위기를 보는 시각, 기업이미지, 일반여론의식, 종업원보호, 판매가능성, 삶의 질, 환경보전, 이윤 등으로 열거될 수 있다. 가장 두드러진 원인은 환경보호와 관련된 입법의 중요성이라고 하겠다.

앞에서 언급된 연구보고서에서는 가장 널리 보급된 조직단위로는 조사대상의 62.2%에 해당되는 기업들이 환경보호를 위한 환경전담자를 택하고 있다. Staff (34.4%)는 적게 활용되고, 프로젝트팀(24.4%)의 운영, 환경위원회(21.1%)등의 형태가 있다. 환경지향적 경영에서는 각 기업에서 이미 도입하고 있는 제안제도가 환경보호와 관련된 노하우를 끌어들이 수 있는, 널리 채택되고 있는 기구로 나타나 있다.

3. 조직구조에의 영향 요인

다음의 세가지 측면에서 환경보호를 위한 기업의 조직구조에 영향을 끼치는 요인들이 설명될 수 있다.

1) 조직적 생태적 조건

환경보호와 관련된 과제를 해결하려는 기업의 조직에 대하여 우선은 일반적인 형태가 요구된다고 하겠다. 즉 효과, 효율, 유연성 및 종업원들의 기대와 욕구를 충족시킬 수 있는 조직형태라 할 수 있다. 반대로 환경보호가 제대로 수행되지 못하면 그원인은 이러한 조직목표에 위배되었기 때문이라 할 수 있다. 아울러 생태

계의 요구에 아주 적절하게 유연성을 갖고 대응하지 못하면 별 효과도 얻을수 없는 비효율적인 의사결정과 행위를 결과할 뿐이다.

개인적 환경관련 행위와 직무상 행하는 환경관련 행위 사이의 불일치는 존재할 수 있다. 이것은 작업조직이 구성원들의 동기유발과 수준향상을 생태적으로 용인될수 있는 행위로 충분히 활용하고 있지 못할 때에 나타난다.

환경보호와 상관 없이도 그런 현상은 보통 조직적 결함이 있다는 것으로 특징지어진다. 따라서 기업의 환경보호조직을 구성할 때에 생태적인 요구들이 고려되어야 만 한다.

2) 간접적 영향요소

언론매체, 자연보호단체, 소비자단체, 시민운동단체등의 행동과 반응은 기업의 환경보호 대책의 취약점을 들추어내고 기존의 기능부서의 보충이나 변경을 목표로 한다. 시장에서의 주요 경쟁자들의 생태적 활동 수준은 자신의 환경보호목표와의 비교를 가능케하여 때로는 전략적 운영의 변경을 유도한다. 마찬가지로 소비자, 상거래, 사업상의 제품인수자들의 수요, 환경에 적합한 제품들의 수요도 전략의 변경에 따라서 조직구조의 변화에 영향을 끼친다. 이런 영향들은 소비시장에만 한정되지 않고 있다. 사업상의 제품인수자 또는 공공기관들은 점차 생태적으로 허용된다는 증명서나 자재목록을 점차 요구하고 동시에 생태적 요구의 후진통합을 촉진시킨다. 구체적으로는 일반투자자, 보험자들도 경영에 관여하기를 요구하고, 결국에는 조직구조에의 변경을 유도한다고 하겠다.

3) 내부적 영향요소

환경보호를 위한 기업조직에 영향을 주는 기업내부의 요소들은 이중적 역할을 갖는다고 하겠다. 즉 기업의 경영목표, 지침, 작업진행순서, 구성원의동기 유발, 선발 등 그 자체가 환경보호관련 조직구성요소의 대체요소들 이다. 다른한편 기존의 특성은 새로운 과제인 환경보호를 위한 초기 상황을 만들어 내부적 조직구성의 틀을 만드는 역할도 수행한다.

IV. 환경보호과제의 분배와 조정

기업의 모든 기능과 조직단위는 생태적으로 관련이 있다는 가정에서 환경보호를 위한 구성공간은 기업조직의 최대한의 확대를 포함하여 수평적 그리고 수직적으로 기업전체에 걸쳐있다.(그림 5참조)

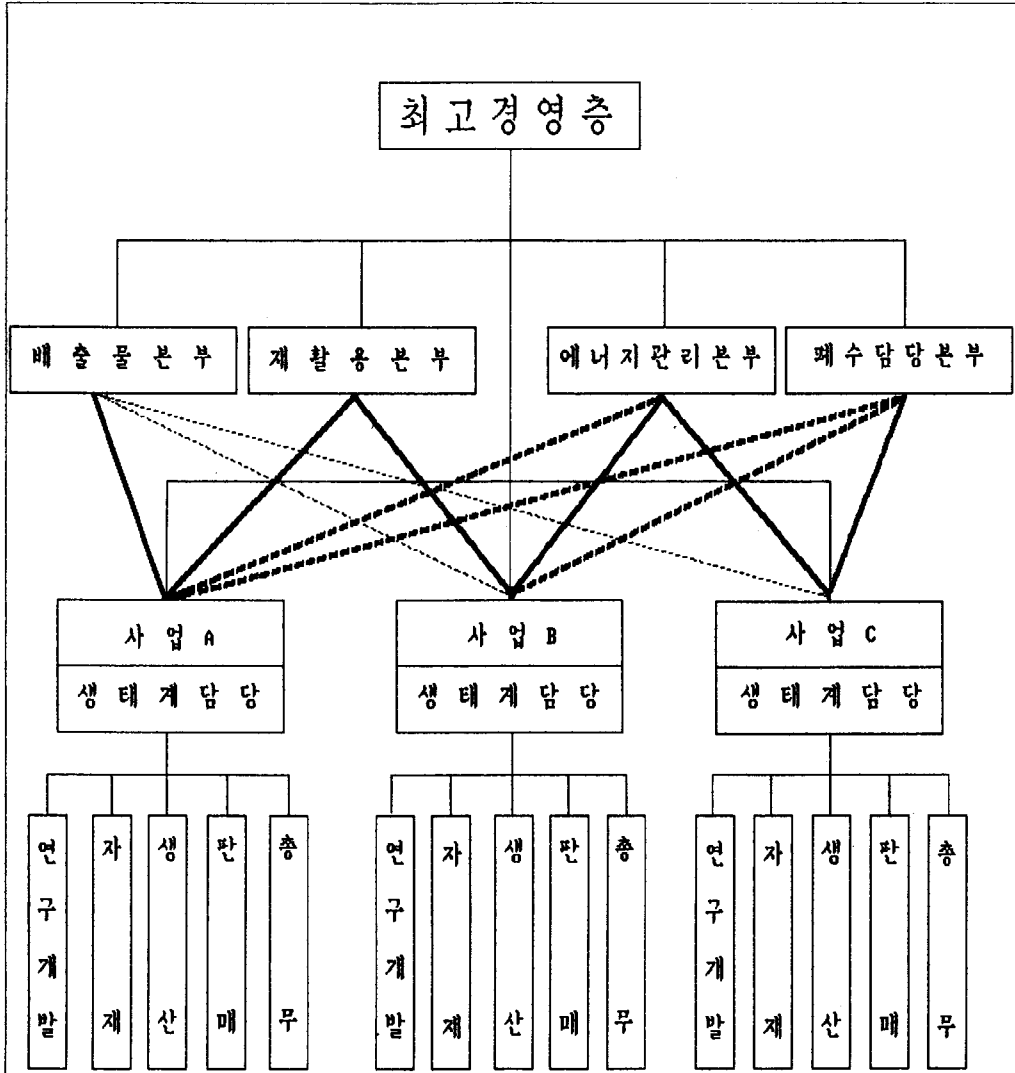


그림 5 : 환경보호조직의 집권화와 분권화의 결합

여기에서 수평적 확대는 환경보호과제에 관한 권한을 개별 영역으로 분산시키는 것 즉 부문별, 기능별로 분화되거나 환경(보호)부 또는 환경(보호)팀으로 함께 묶여짐을 의미한다. 수직적으로는 과제가 부분과제로 세분화되고 권한이 위임됨을 의미한다. 따라서 분권화의 정도가 정해진다고 할 수 있다.

여기에서 기업의 환경보호과제의 추가적 조직과 기능적 조직이라는 상이한 두 개의 구성 컨셉트가 구별된다. 그리고 환경보호과제는 생산부서를 제외하고는 몇몇 부서 사이의 중복된 부문영역에서는 광범위하게 기업의 다른과제에 병합되어

수행된다. 기능적-추가적 조직은 극단적인 경우 집권화의 경우이나 찾아질 수 있다.(그림 6참조)

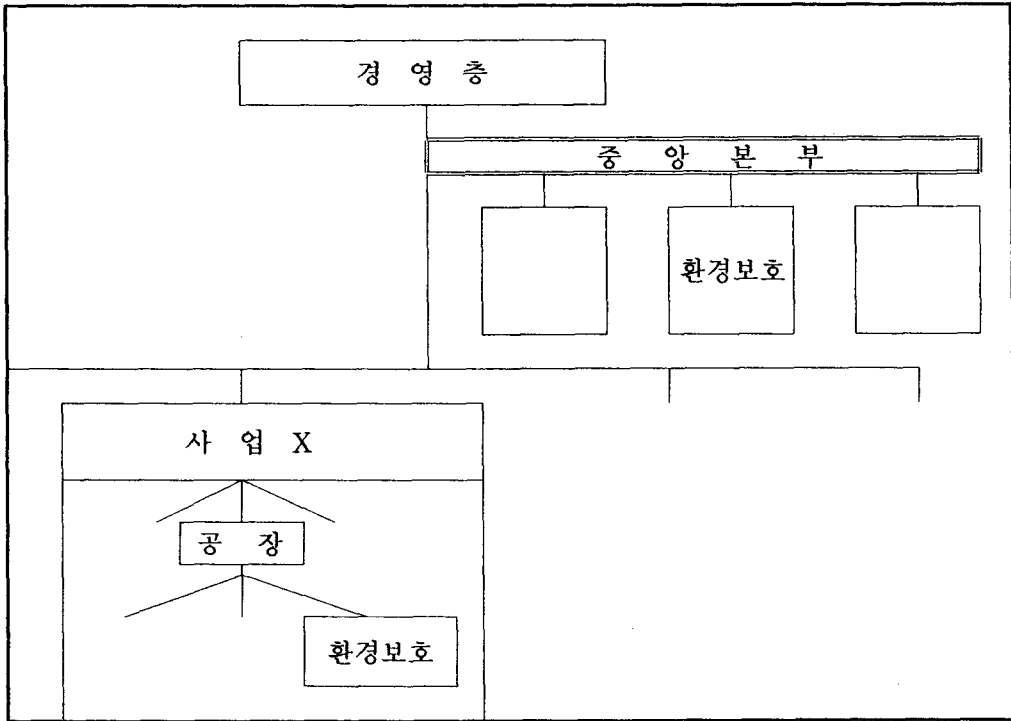


그림6 : 기능적-추가적 환경보호조직의 기본조직

그 반대로 통합은 기존의 의사결정과 과제영역을 확대시킨다. 생태적 기준들은 부정적 영향들이 생태적으로 직접 생겨날 수 있는 곳에서만 고려되고, 사전에 정해질 수 있다. 극단적인 경우 통합은 모든 계층별로 분산됨에 해당한다. 기존의 개별적 과제에 생태적 관점이 추가됨으로 다음에서 언급될 복잡성의 증대, 변수의 증가, 유사성의 감소등이 통합에 영향을 주게된다.

1) 복잡성의 증대

환경에 아무런 문제를 야기시키지 않는 제품일지라도 기존의 기준이 더 이상 필요한 것은 아니다. 오히려 추가적으로 기준이 더 필요함을 의미한다. 기준의 증가는 변수의 증가를 의미하고 따라서 의사결정의 과정과 작업진행의 복잡성도 증가시킨다. 예로써 에너지소모, 자재소모에서 알수 있는 바와 같이 특성들끼리 결합되고 생태계의 작용과 여러분야의 직업들에 관한 새로운 정보목록이 요청되고, 따라서 복잡성은 증가한다.

2) 변수의 증가

생태계와 관련된 지식 예로써 원자재나 상이한 원료들이 합성작용을 생태계에 일으키는 것 등은 전체적으로 볼 때 아직 미미한 정도로 발전되어 있다. 점차 많아지고 있으나 현재 활용되고 있는 지식들은 재생된 것이거나 문제점이 지적되고 있다.

그 밖에도 아무런 환경문제에 저촉되지 않는다 함은 다른 환경보호를 위한 대안들과 비교해 볼때에 상대적인 특성을 말함이다. 환경안전표시에 관한 토론을 통하여 알고 있는 바와 같이 유일한 기준으로 정해졌다 하더라도 그 기준만을 중시함은 많은 문제점을 안게 된다. 제품의 개발시에도 생산라인분석이 필요해보인다. 이때의 생산라인분석은 하청업체에서 공급받는것, 제조, 소모, 재활용, 폐기 및 모든 운송과정을 포함한다. 환경문제를 해결하는 조직구성에는 의사결정의 과정이나 작업진행상의 수많은 변수들이 지속적으로 변화 및 혁신성을 필요로 한다. 이것이 경영상의 과제를 제기함에 있어서 시간이 감에 따라 더 빨리 변화하도록 작용한다고 하겠다.

3) 감소된 유사성

생태적 과제를 제기하는 것은 무엇보다도 경영의 주요 기능에서는 매우 상이하다. 즉 제한적으로 활용될수 있는 지식이 존재하거나 일반적으로 통용되는 문제해결 방안이 존재한다.

집권화된 기능적-추가적조직에 찬성하는 이유들은 아래와 같다.

- 복잡한 환경 보호관련 의사결정을 쉽게 분리 할 수 없고,
- 모든 환경영역에서 생기는 환경보호과제를 더 잘 조정하거나 기업내부의 거래 때문에 유사한 상호의존성을 고려하거나 상호의존성으로 방해 받는것을 피하려고,
- 요구되는 노하우와 전문성,
- 단기적 반응능력 그리고,
- 자체통제의 개선된 가능성 등.

종합적으로 기업의 환경보호를 위한 조직적 틀을 구성함에는 아래의 3가지 관점에 유의해야 한다.

- ① 환경보호 역시 경영층의 과제에 속하고 따라서 최상위 계층에 자리잡아야 한다.
- ② 환경담당자에게 어떤 위치와 권한을 부여하게 될 것인가는 일정한 스텝의 기능이나, 지원기능을 갖는, 부분적으로는 불 분명하게 정해진 과제에 대하여 기능적-추가적 구조화에 따라 정해진다.

- ③ 기능적-추가적 조직구조들은 훼손내지 파괴된 것을 보수하는 환경보호에 도움이 되지만 전통적인 혁신기능을 소홀히 하게 된다. 다른한편 이 구조들은 프로세스와 무관한 과제들을 해결하고, 전문가들의 실력을 구축하는데 적합하다. 왜냐하면 이 구조들은 새로 인식한 환경부담과 위험에 신속하게 대응할 수 있기 때문이며, 100%의 회피가 항상 가능한것은 아니라는 사실도 인식하게 되기 때문이다.

V. 결 론

환경보호는 기업에게 주어진 시대적 요청이고, 불가피한, 도전적 과제라고 하겠다. 그리고 이과제의 해결은 기업의 조직에 크게 의존하고 있으며 기업의 내·외부적 요인들이 조직의 구조와 과정에 크게 영향을 끼치고 있다.

새롭거나 변화된 생태적 요구들과 그로부터 파생된 과제들을 해결하려면 근본적으로 조직구조와 과정의 변화가 이루어져야 한다. 이미 언급된 기업내부 및 외부의 영향들 그리고 법률적으로 정해진 최소한의 준수사항 그밖에도 기업자신의 생태계를 의식한 목표설정 에 따라서 그에 상응하는 조직구조의 재편이 요구된다. 기능적-추가적 조직의 경우에도 기업의 환경보호과제의 기능적-추가적 조직과 생태적 관점을 전체 기업의 의사결정과정과 작업진행을 통합하는 가운데에 조직구조와 과정의 변화는 정해진다고 하겠다.

조직개발의 차원에서는 혁신을 촉진시키는 구조를 마련함이 특별한 의미를 갖게 된다. 그리고 생태적 기준이 기업의 경영목표 체계와 구성원들의 태도에도 받아들여지는가 여부가 결정적으로 중요하다. 아울러 인력개발을 통한 환경교육과 훈련은 구성원들이 환경우호적인 의사결정과 행동을 할 수 있도록 가능하게 하여주고 구성원들의 자발성을 더 촉진시켜주게 된다. 이런 조직구성원들의 능력이 환경보호를 위하여 충분히 발휘될수 있도록 다각적인 조직개발전략의 모색이 앞으로 요청된다.

참 고 문 헌

임병천 (편저), 「국제경영-기업의환경,인사,및 기술이전전략-」, 도서출판 世京,
서울, 1993.

————,기업의 환경적 책임과 시민의 역할, 21세기를 위한 한국환경보고
서, 서울 1995.1, pp.311-321

Birke, M., Schwarz, M. , Umweltschutz in Betriebsalltag, Wiesbaden
1994.

Buckley, R. , International Trade, Investment and Environmental
Regulation in:Journal of World Trade vol.27 No.4 August
pp.101-148, 1993

Gerstner, Th. , Die Bewältigung organisatorischer Übergänge,
Stuttgart, 1995.

Günter, (hrsg) , Erfolg durch Umweltmanagement, Stuttgart, 1994.

Hahn, D., Taylor, B.(hrsg) , Strategische Unternehmensführung,
Heidelberg, 1992.

Hopfenbeck, W., Teitscheid, P. , Ökostrategie im Handel München,1994.

Meuser, Th., , Umweltschutz u. Unternehmensführung, Wiesbaden,1993.

Steger, U.(hrsg) : Handbuch des Umweltmanagements, München, 1991