

연구
논문

청암 박태준의
대학경영 리더십 연구
: 포항공과대학교의 사례에서

김영현, 장영철

김영현

학력

강원대학교 행정학과 졸업

연세대학교 경영대학원 경영학과 졸업 (경영학 석사)

경희대학교 경영대학원 경영학과 졸업 (경영학 박사)

주요 경력

포스코켄텍 경영지원부문장

포스코 미래창조아카데미 원장

현 포항공과대학교 행정처장

주요 논문

「팀組織이 구성원의 職務滿足과 팀成果에 미치는 影響에 관한 研究 -포항제철의 사례를 중심으로」(1998)

「조직문화와 조직유효성과의 관계연구 -공유리더십의 조절효과를 중심으로」 (2014)

장영철

학력

한국외국어대학교 무역학과 졸업 (BA)

서울대학교 대학원 경영학과 (MS)

University of Toronto 경영학과 (Ph.D)

주요 경력

싱가포르 국립대학교 경영대학 교수

한국노동연구원 연구위원

제 8 회 매경/비트컴 학술상 최우수상

중앙노동위원회 "올해(2013)의 위원"상 수상

한국조직경영개발학회회장

현 경희대학교 경영대학 교수

주요 논문

장영철, 김현정, 이상우 「기업의 지속적 혁신활동」(2011)

장영철, 김현정, 이보람 「지속적 변화: 유한킴벌리 스마트워크」(2012)

장영철, 이근환 「조직정치지각의 선행요인에 관한 연구」(2012)

장영철, 안치용 「기업의 사회적 책임과 기업성과 경쟁력의 재음미」(2012)

장영철, 남궁은정 「긍정탐구를 통한 조직변화/혁신」(2013)

I. 서론

포항공과대학교(이하 ‘포항공대’로 기술)의 설립, 성장 및 발전은 우리나라 고등교육 발전의 기반이 되었으며, 우리나라 대학의 역량과 수준을 세계적 수준으로 향상시키는 원동력이 되었다. 포항공대는 1986년 12월 3일 개교하여 현재까지 지속적인 발전을 이루었다. 그 결과 세계적인 《더 타임즈》의 대학 평가에서, 포항공대는 설립 50년 이내 대학 중 2012년과 2013년 2년 연속 세계 1위를 차지하였다. 그런데 이런 성과는 포항공대 설립이사장인 청암 박태준(청암은 박태준의 호이며, 이하 ‘박태준’으로 기술)의 리더십이 기여한 바가 지대하다. 포항공대 설립에 참여한 교수 및 구성원은, 포항공대가 비약적으로 성공한 핵심 요인의 하나로 설립이사장인 박태준의 리더십을 꼽고 있다.

박태준 리더십의 핵심 변수는 전략적 예지, 경제성 중시, 과학적 완벽주의, 국가적 사명감, 인간 우선주의, 청렴의 신조, 과감한 전략적 선택, 성취 압박의 행동, 솔선수범하고 희생하는 행위, 종업원들의 성장 지원, 철저한 현장 관리, 원칙 고수, 설득과 이해, 그리고 전략적 협상 등이었다. 박태준의 리더십의 핵심은 국가적 사명감이다(백기복, 2012: 71-73). 즉 국가의 은혜에 보답하고 나라의 발전에 이바지하여야 한다는 사명감인 ‘보국사상’이 박태준의 경영철학이자 사상이다.

박태준이 혼을 녹여 경영¹한 포항종합제철(포항종합제철은 2002년 3월 정관개정을 통해 사명을 POSCO로 변경하였지만, 박태준이 제철소를 설립 할 당시에는 포항종합제철이었다. 이하 ‘포항제철’로 기술)은 한국 산업화의 기반이 되었으며,

¹ 청암 박태준의 경영 철학을 용혼사상이라고 칭하고, 용혼이란 혼으로 녹여내어 이룬다는 뜻이다. 용혼사상의 5대 경영가치는 경계극복의 가치, 공익우선의 가치, 인간존중의 가치, 청렴성작의 가치, 창조혁신의 가치이다. 용혼 경영사상의 특징은, 첫째, 운명을 녹여 최고의 미래를 만든다. 둘째, 한계를 녹여 새로운 경지를 만든다. 셋째, 부정을 녹여 순결한 세상을 만든다. 넷째, 단견을 녹여 전략적 예지를 만든다. 다섯째, 구습을 녹여 혁신의 시대를 만든다 (백기복, 2012: 329-341).

세계적인 기업으로 성장하였다. 또한 포항공대는 우리나라에 연구중심대학을 도입하여 유수의 대학에 확산시키고, 세계 1 위의 경쟁력 있는 대학으로 성장 발전하였다.

포항공대가 설립 당시에는 지방의 평범한 공과대학으로 유지될 것이라고 많은 사람들이 전망하였다. 그러나 포항공대는 설립이사장인 박태준의 리더십과 포항공대 구성원의 노력에 의해, 설립 당시의 목표인 세계수준의 연구중심대학²으로 성장하였다. 또한 포항공대의 교수 지원제도, 연구 환경, 학생복지, 장학제도 등은 우리나라 대학의 모델이 되고 있으며, 우리나라 고등교육 발전을 선도하고 있다. 포항공대는 지방이라는 지리적인 열악함을 극복하고, 세계 수준의 연구 성과, 최고의 교수진, 상위 1% 이내의 입학생, 투명한 연구비 관리제도 등을 실현하였다.

유상부(2007)는 1996 년 우리나라 최초의 연구중심대학으로 출발한 포항공대의 설립은, 과학입국을 향한 시대적 소명과 박태준 설립이사 장의 제철보국, 교육보국의 큰 뜻, 그리고 포항제철의 전폭적인 지원이 있었기에 가능한 것이었다고 하였다.

박태준은 포항공대 구성원의 열의와 동기 및 능력을 증진시켰다. 포항공대의 발전과 성장은 박태준의 대학경영 리더십이 중요한 역할을 하고 있다.

포스코의 성공에 대한 연구는 많이 진행되었다(김용열, 2005; 김병연·최상오, 2011; 박호환, 2011 등). 여러 연구들은(미스비시 종합연구소, 1991; 스탠포드대학교, 1992; 하버드대학교 및 서울대학교, 1992; 산업연구원, 1997; 김창호, 2009 에서 재인용) 공통적으로 포스코의 핵심성공 요인을 박태준의 리더십으로 분석하고 있다.

² 연구중심대학이란 대학자체가 대규모 연구소인 대학입니다. 연구중심대학은 연구를 위해 우수한 과학자를 다수 초빙하고 학생은 적은 수를 모집하므로 교수대 학생 수의 비율이 작아지며 시설도 수준 높게 갖추어야 합니다. 또한, 연구중심대학에서는 첨단연구에 종사하는 교수들이 산 교육을 할 수 있고, 학생들이 교수들의 연구 프로젝트에 참여할 수 있으며 이 과정에서 학생들은 일찍부터 과학자로서의 능력과 자질을 계발하고 적성을 찾아 낼 수 있습니다. 연구중심대학은 연구를 수행하는 과정에서 학생들에게 수준 높은 교육기회를 제공할 수 있다(포항공대소식 제8호, 1986: 3)

임경순(2012)은 한국의 철강 산업분야에 커다란 족적을 남긴 박태준이 비단 경제 분야뿐만이 아니라 우리나라 대학교육 및 연구에도 관심을 가지고 있었으며, 우리나라 과학기술의 발전과 대학의 역할 정립에도 많은 영향을 미쳤다고 하였다. 그런 점에서 보면 박태준은 한국의 철강 산업 분야뿐만 아니라 한국 대학의 발전에도 지대한 공헌을 하였다고 볼 수 있다.

박태준에 대한 연구는 주로 기업경영 차원에서 많이 이루어져왔으나 박태준의 대학경영에 관한 연구는 찾아보기 어렵다. 그래서 박태준의 대학경영 리더십에 관한 연구도 의미 있는 일이다.

따라서 이 글에서는 박태준의 대학경영 리더십을 고찰하는 데 있다.

포항공대는 박태준 설립이사장의 ‘교육보국’ 정신과 리더십을 바탕으로 하여 세계적인 대학으로 성장하였고, 대학의 연구역량 강화 등 한국대학의 발전에 크게 기여하였다. 포항공대는 오늘날에도 박태준의 ‘교육보국’ 정신을 이어받아 연구, 교육 및 대학운영 시스템 등 대학의 역량을 강화하면서 세계적 대학으로 성장과 발전을 하여, 한국의 대학을 선도하고 있다.

이렇듯 포항공대의 세계적인 대학으로의 성장과 발전은 박태준의 교육보국 정신과 대학경영 리더십에 기인한다. 물론 포항공대의 성장과 발전은, 열정과 헌신으로 노력한 초대 학장인 김호길, 외국 대학의 안정된 교수직을 포기하고 포항공대 개교에 동참한 중진 교수들의 노력, 포항제철의 막대한 재정지원, 교직원들의 노력, 세칭 최고의 명문대를 마다하고 박태준의 비전을 믿고 신생 대학교인 포항공대를 선택한 학생들의 도전정신 등이 어우러져 만들어졌다.

하지만 포항공대의 설립, 성장 및 발전은 박태준의 교육보국 정신과 리더십에 기반하고 있음은, 포항공대의 교수, 직원, 학생 등 모든 구성원은 인지하고 있으며 그의 정신을 가슴속에 새기고 있다.

본 연구는 박태준의 포항공대 설립과 운영에 대한 연구로 범위를 제한한다. 본 연구는 문헌연구 방법으로 수행하였다. 즉 선행연구, 연설문, 기념집, 강연집, 어록, 신문기사 등 문헌에 기록되어 있는 자료를 통하여 과거 또는 현재의 현상을 기술하고 설명하여, 시사점을 도출하고 연구자의 주관을 드러내고자 하였다.

II. 박태준과 포항공과대학교

1. 박태준의 발자취³

청암 박태준의 인생은 철저한 선공후사와 술선수범, 그리고 순애의 헌신으로 제철보국 교육보국을 실현하는 길이었다. 제철보국은 무의 불모지에 포항제철을 세워 세계 일류 철강기업으로 성장시킴으로써 조국 근대화의 견인차가 되고, 교육보국은 유치원·초·중·고 14 개교를 세워 한국 최고 배움의 전당으로 만들었을 뿐만 아니라 마침내 연구중심대학 포스텍을 세워 세계적 명문대학으로 육성함으로써 이 나라 교육의 새로운 개척자가 되었다(이대환, 2012: 6). 즉 박태준은 애국심과 사명감에 기반한 ‘제철보국’과 ‘교육보국’을 인생의 목표로 삼고, 이의 달성을 위해 온 생애를 바쳤다.

박태준의 생애를 제철보국과 교육보국 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 청암 박태준은 1927년 부산 기장에서 태어났다. 6세 때인 1933년 9월 어머니와 함께, 철로 만들어진 4천 톤급의 거대한 선박을 타고 아버지가 계신 일본으로 건너가 지냈다. 그때부터 그는 철로 만들어진 배가 바다 위를 항해하는 것에 신기함을 느끼고, 처음으로 철의 중요성을 알기 시작하였다. ‘철은 산업의 쌀’이라는 생각이 가슴속에 싹이 트기 시작했다. 그는 기업을 일으키는 것이 진정한 민족의 힘을 깨우는 지름길이라는 나름대로의 큰 뜻을 품고 와세다 대학 이공 분야에 진학했다.

1950년 육군 장교로 6·25 전쟁에 참전하였다. 이를 통하여 조국의 중요성을 느끼고 조국에 대한 사랑을 가슴에 새겼다. 제철보국 및 교육보국의 근간이 되는 ‘보국’ 사상은 이때부터 목숨을 바쳐 이루고자 하는 그의 사상이 되었다.

1968년에는 포항제철 창업 사장이 되었다. 그는 ‘제철보국’ 정신으로 포항제철의 발전과 성장, 그리고 국가의 산업 발전을 위해 몸과 마음을 바쳐 업무를 수행했다. 뿐만 아니라 박태준은 포항제철의 성공적인 건설을 위해 목숨을 걸었다. 포항제철 임직원에게

³ 박태준(1985), 나의 경영철학. 이대환(2011), 세계 최고의 철강인 박태준, 이대환(2012), 태준이즘. 포항공대(2011), 청암 박태준 조각상 제막식 팸플릿, 포스코 연수원 자료를 바탕으로 연구자가 재구성 하였음.

‘우향우’ 정신으로 포항제철 건설에 임하자고 역설하였다. “우리 조상의 혈세로 짓는 제철소입니다. 실패하면 조상에게 죄를 짓는 것이니, 목숨 걸고 일해야 합니다. 실패란 있을 수 없습니다. 실패하면 ‘우향우’해서 영일만 바다에 빠져죽어야 합니다. 기필코 제철소를 성공시켜 나라와 조상의 은혜에 보답합시다. 제철보국! 이제부터 이 말은 우리이 확고한 생활신조요, 인생철학이 되어야 합니다.”(이대환, 2011: 308).

그는 포항제철을 취임 첫해부터 흑자를 내게 하였으며, 세계적인 철강 전문 분석기관인 WSD(World Steel Dynamics)로 부터 ‘세계에서가장 경쟁력 있는 철강사’로 2010 년부터 2013 년까지 연속하여 세계 1 위를 차지하는 등 세계적인 기업이 되었다. 이는 박태준의 제철보국에 기반한 경영철학과 탁월한 리더십에 기인한다는 것은 여러 연구자들에 의해 증명되었다.

박태준은 1969 년 제철연수원 ⁴을 설립하였다. 그는 직원들의 역량향상과 조국에 대한 사랑과 포항제철의 사명감을 고취시키는 데 주력하였다. 이를 위해 직원들의 의식교육을 실시하였으며 그 성과에 관심을 가지고 직원들을 권한위임 등의 리더십으로 이끌었다. 박태준은 1985 년 포항 지곡에 신 연수원 ⁵을 준공한 후, 건물명을 정도관(正道館), 정련관(精練館), 덕우관(德友館), 조행관(操行館)으로 직접 작명하고 직원들의 의식개혁 및 역량향상을 위해 세세한 곳까지 관심을 보였으며, 인재개발원의 발전과 성장을 위해 지원을 아끼지 않았다. 신 연수원이 설립되어 운영되던 1985 년에는 기업에서 교육을 위해 대규모 투자를 하고 적극적인 지원을 하는 기업은 포항제철을 포함해 몇 개 되지 않았다.

⁴ 포항제철의 교육부서 명칭은 1969년 제철연수원으로 출발하여 1993년 인재개발원으로, 2010년에는 미래창조아카데미로 그 명칭을 변경하여 왔다.

⁵ 1985년 준공된 신 연수원은 크게 4블럭으로 구성되어 있다. 정도관(正道館)은 본관 및 관리 교육동으로 올바른 길을 가르치는 곳이란 뜻이며, 정련관(精練館)은 기술실습동으로 정성스런 마음으로 혼을 담아 기술을 연마하는 곳이며, 덕우관(德友館)은 숙소동으로 덕이 있는 벗들이 함께 기거하는 곳이며, 조행관(操行館)은 식당동으로 교육에 입과한 학생들이 식사할 때 예의를 갖추고 품행이 방정해야 하는 곳이란 뜻으로 박태준이 직접 건물명을 짓고 붓글씨로 써서 현판하였다.

박태준은 1971 년 포항제철 교육재단, 학교법인 포항공과대학교, 포항제철 청암재단의 모태가 된 제철장학회를 설립하고, 1986 년 포항공대를 설립하였다. 그는 제철보국의 일환으로 교육보국을 실천하였다.

그가 설립한 포항제철 교육재단은 유치원부터 고등학교까지 14 개의 학교가 양질의 교육을 제공하고 있다. 또한 포항공대는 세계적인 대학으로 성장하였다.

1987 년 철강업계의 노벨상인 ‘베서머 금상’을 수상하였다. 이는 박태준의 탁월한 경영능력과 실적 및 애국심을 세계가 인정한 것이다.

2000 년에는 국무총리를 역임하였다. 국무총리 재임기간에는 오직 국가 발전만을 최우선 과제로 삼아 국가에 봉사했다.

박태준은 2001 년 포항제철 명예회장, 2008 년 포항제철 청암재단 이사장으로 추대되었다. 2011 년 12 월 3 일 박태준은 유명을 달리하였다.

포항제철과 포항공대 구성원뿐만 아니라 전 국민이 그의 죽음을 가슴으로 슬퍼하였다. 그의 국가와 사회에 대한 공헌을 기리기 위해, 사회의 각계 대표들은 자발적으로 모여 사회의 명의로 거행하는 사회장으로 예를 갖추었으며, 그는 국립묘지에 안장되었다.

그의 제철보국과 교육보국의 정신적 유산은 포항제철 및 포항공대 구성원뿐만 아니라 국민들의 가슴속에 흐르고 있다.

2. 제철보국

박태준은 국가의 기간산업인 철강 산업을 육성하고 발전시킨 주역이었다. 박태준이 품고 있던 포항제철 경영 철학의 근원에는 ‘제철보국’ 사상이 자리를 잡고 있었다. ‘제철보국’이란 제철공장을 성공시켜 국가에 보답하자는 정신이었다. 즉 “양질의 철을 값싸게 대량으로 생산하여 국부를 증대시키고, 국민생활을 윤택하게 하며 복지사회 건설에 이바지하자”는 것이다(포항종합제철주식회사, 1998: 27). 그의 이런 정신은 성공적인 공장 건설에 크게 이바지했으며, 포항제철의 사풍(社風)과 전통을 형성하는 중요한 정신적 원류가 되었고, 포항제철의 전형적인 기업문화로 정착되었다(임경순, 2010).

김왕배(2012)는 박태준의 국가관과 사회관의 연구 결과, 박태준은 국가기업인 포항제철의 운영자로서 기업과 국가이념을 결합하고, 기업가적 지도력과 해안을 발휘하여 ‘제철보국’이라는 독특한 경영원리를 만들어 냈다고 주장하였다. 또한 박태준은 철을 ‘산업의 쌀’로 묘사했다. 철이야말로 산업화의 척수, 즉 가장 중요하고 핵심적인 자원이다. 이 ‘산업의 쌀’을 증진시킴으로써 나라를 부강하게 하여 국가의 은혜에 보답하고, 이를 후손에게 계승하고자 하는 구체화된 보국이념을 그는 ‘제철보국’이라 불렀다고 발표하였다. 박태준의 제철보국에 대한 신념은 다음의 글들을 통해서 알 수 있다.

포항제철의 창업정신이 제시하는 비전은 무엇인가? 복지국가 건설에 이바지하자는 제철보국인 것이다. 나는 창업 이래 한시도 제철보국이라는 생각을 잊은 적이 없다. 철을 통해서 국가 경영을 일으켜야 한다는 시대적 사명감이 나로 하여금 제철사업에 모든 것을 바치게 하였다. 철을 통해서 국익에 이바지하지 않으면 안 된다는 책임감이 포항제철의 성공적인 건설을 위한 집념을 더욱 불태우게 했던 것이다(박태준, 1978.3. 제철연수원 특강).

철은 산업의 쌀이다. 우리에게 쌀은 생명과 성장의 근원이듯이 철은 모든 산업의 기초소재이다. 따라서 양질의 철을 값싸게 대량으로 생산하여 국부를 증대시키고, 국민생활을 윤택하게 하며 복지사회 건설에 이바지하는 것이 곧 제철보국인 것이다(박태준, 1985:11). 일관제철소야말로 현대문명의 최고의 걸작이며 민족자산의 정수이고, 포항제철은 국가 경륜의 보다 높은 차원에서 경영되어야 합니다. 일관 제철의 탄생은 최고 경영진에서 현장의 직원에 이르기까지 일사분란한 참여로써 이룩된 현대문명 최고의 걸작이며, ‘철은 곧 국가’라는 표현이 지나친 과장이 아님을 실감하게 됩니다. 철강 산업의 장점을 이루고 전 산업에 영향을 주는 일관제철소를 경영하고 있는 우리는 이 회사가 기업으로서 이윤 추구의 수단만이 될 수는 없으며, 국가경륜의 보다 높은 차원에서 경영되어야 한다는 대의와 가치를 지닌 민족 자산의 정수임을 확고하게 인식하여야 하겠습니다(박태준, 1987: 107-112).

박태준은 ‘짧은 인생을 영원한 조국에’라는 투철한 애국심과 부패에 타협하지 않는 도덕성을 인생의 지표로 삼고 일관된 삶을 살아왔다.

그에게는 기필코 포항제철을 성공시켜 국가의 은혜를 갚겠다는 애국심과 사명감이 있었다. 그는 제대로 된 국가를 만들어야 국민의 인간다운 삶을 보장할 수 있다는 믿음이 확고했다. 국가이익과 자기 이익이 상충될 때 주저 없이 국익을 우선 택해 왔으며 그것을 포항제철 직원들에게 역설하고 요구했다. 자신이 책임진 영역에서는 사람다운 삶을 보장하는 복지제도를 회사 성장과 동시에 추진하기를 염원하였다. 국가와 국민의 이름으로 도전하는 ‘포항종합제철주식회사’에서 박태준의 포부란, 조직의 공공적 성취가 곧 조직원의 개개인의 행복과 성취로 직결되는 시스템을 창조하려는 것이었다(이대환, 2009: 301 -302).

이와 같이 청암 박태준의 포항제철 경영의 핵심 철학은 ‘제철보국’이었다. 그가 포항제철의 운영에 있어 모든 의사결정에 가장 우선적인 원칙과 기준으로 삼은 것은 제철보국이었다.

김창호(2009)는 박태준의 경영철학과 리더십을 연구한 결과, 박태준은 국가를 위하여 목숨을 걸고 참전한 6·25, 포항제철 경영과정은 애국적 사명감의 가치관이 일관되게 유지되어 왔다고 주장하였다.

3. 교육보국

박태준의 부국강병론적인 보국이념이 사회영역에서 투영된 또 하나의 장은 ‘교육’이다. 그의 교육관 역시 국가에 대한 보은의식, 즉 보국이념의 연장선상에 놓여 있다. 보국(報國)이란 대(大)원리는 기업, 교육, 복지, 개인 등 모든 각론 수준의 행위영역을 관철하는 근간으로, 기업활동에서는 제철보국 이념으로 구체화되고, 교육 활동에서는 교육보국 이념으로 구체화된다고(김왕배, 2012: 285-286). 즉 박태준에 있어서 교육의 제일 목표는 국가의 은혜에 보답하고 국가 발전에 기여하여야 한다는 것이다. 그의 교육철학은 한마디로 교육보국이다. 박태준의 교육보국을 기반으로 한 포항공대 경영은, 포항공대의 발전에 중요한 영향력을 미쳤다.

학교법인 제철학원은 교육을 통한 민족중흥과 국운융성에 기여하겠다는 박태준 설립이사장의 ‘교육보국’이라는 건학이념을 바탕으로 1976년 11월 16일 설립되었다(포항공과대학교, 2007: 317). 박태준의 교육보국 이념과 이를 기반으로 설립된 포항제철 교육재단은, 현재 유치원부터 고등학교까지 14개의 학교가 운영되고 있으며 양질의 교육을 제공하고 있다. 또한 포항공대는 세계적인 대학으로 성장하였다.

그의 교육철학은 단순히 기술지식을 소유한 인재만을 양성하는 것이 아니었다. 무엇보다도 교육은 인문학적 소양과 보국이념으로의 훈련을 통해 전체 사회의 공영에 이바지하는 인재를 키우는 역할을 해야 한다고 보았다. 즉, 교육은 전문기술을 습득시키기에 앞서 인간됨의 자질을 동시에 가르쳐야 한다는 것이다. 그 인간다운 자질을 보국이념과 자주관리의 정신이었다(김왕배, 2012: 288).

임경순(2010)에 의하면 박태준은 포항제철의 성공으로 제철보국을 이룩한 것처럼 훌륭한 교육을 실천하여 ‘교육보국’을 이루겠다고 생각했다. 또한 이대환(2011)은 박태준의 교육에 대한 의지를 박태준의 교육보국은 포철의 창업정신인 ‘제철보국’과 같은 맥락으로, ‘교육보국’은 ‘제철보국’과 나란히 세워진 깃발이라고 주장하였다. 박태준은 제철학원의 건학 이념인 교육보국을 통하여 민족중흥과 국운융성에 기여하고자 하였다고 하였다.

그리고 이상오(2012)는 ‘제철보국’은 포항제철 창립자로서의 청암의 기업 경영적 이념의 결집이었고, ‘교육보국’은 포철교육재단 설립자로서의 청암의 교육적 이념의 결집이었다고 주장하였다. 김왕배(2012)는 박태준은 교육으로 국가에 보답하자는 ‘교육보국’의 신념과 철학을 가지고 포항공대를 설립하여 지원하고 운영하였으며, 박태준은 교육학자나 교육가는 아니었지만, 교육을 통해 이른바 보국이념을 현장에서 구현시킬 수 있는 과학기술과 기능 그리고 이를 수행하는 ‘인재(人才)’를 양성할 수 있다고 믿었다고 주장하였다. 위 학자들의 연구결과를 종합하면, 박태준의 교육에 대한 고유하고 핵심적인 사상은 교육을 통한 보국이다. 즉 교육을 통하여 국가발전을 위한 애국심과 사명감을 함양한 인재를 양성하고, 양성된 인재는 국가발전의 중추적 역할을 한다. 그리고 교육보국은 제철보국과 함께 박태준의 핵심사상이다.

4. 포항공과대학교의 설립과 성장

포항공대는 1986년 12월 3일에 국내 최초의 연구중심대학으로 개교하였다. 전술한 바와 같이 연구중심대학이란 한 마디로 대학 자체가 대규모 연구소인 대학이라고 할 수 있다. 즉, 학부 교육보다는 첨단 시설을 갖춘 대학원 중심의 대학으로서, 교수들의 강의 부담을 줄이고 연구시간을 늘려 첨단 연구와 기술 개발에 주력하는 형태의 대학이다.

그래서 포항공대는 설립 구상 당시부터 미국의 대표적인 연구중심대학인 미국의 캘리포니아공과대학(이후 '칼텍'으로 기술)을 발전모델로 삼았다. 이는 칼텍이 짧은 기간에 우수한 연구조건을 갖추고 뛰어난 학생과 아인슈타인 등 뛰어난 과학자를 모아 비약적 성장을 하였기 때문이다.

박태준은 칼텍의 역사와 전통을 통해서 짧은 기간에 세계적 수준의 포항공대를 만들기 위한 몇 가지 중요한 시사점을 얻었다. 첫째 아낌없는 재정적 지원이 필요하다, 둘째 소수정예의 연구중심대학으로 가야한다, 셋째 최고 수준의 교수들을 최고의 예우로 선발해야 한다, 넷째 공학분야와 기초과학분야의 단단한 연결이 있어야 한다, 다섯째 산학연 협조체제를 구축해야 한다(이대환, 2012: 511)는 것이었다.

또한 이 연구 결과가 산업계에 활용될 수 있도록 포항공대 개교와 함께 산업과학기술연구소(현 포항산업과학연구원, RIST)를 대학 캠퍼스에 설립하여 실질적인 산-학-연 협동 모델을 구축하였다.

교육에 있어서도 소수정예교육으로 과학기술계 지도자급 최우수 인재들만을 배출하고자 학부 기준 한 학년에 300명(1987년 개교 당시 249명)으로 정원을 제한하였으며, 재학생 전원에게 기숙사 제공과 수업료 면제라는 당시로서는 파격적인 면학 지원제도를 마련하였다.

또한 교수 임용조건을 박사학위 소지자로 제한하였으며, 교수 1인당 학생수를 5명 이내로 제한하는 등의 선진국 명문대학 수준에 버금가는 여건을 조성하였다.

박태준이 포항공과대학교를 설립한 1986 년 전까지는, 우리나라 대학에 ‘연구중심대학’의 개념이 생소하였다. 그러나 청암 박태준은 연구중심대학을 대학설립의 비전으로 정하고, 연구시설, 교수 확보, 재정지원 등을 통하여 포항공과대학교를 연구중심대학으로 정착 및 발전시켰다. 또한 이는 우리나라의 다른 유명한 대학들 역시 연구중심대학으로 변화하게 하는 계기를 마련하였다. 즉 한국 과학 기술의 도약을 위한 연구 중심대학의 실현, 그것을 향한 실천장이 될 포항공대는 박태준 포항제철 회장 겸 제철학원 이사장에 의해 구상되었다(포항공대소식제 3 호, 1986. p5).

포항공대의 설립이 우리나라 과학사에서 차지하는 가장 중요한 의의는 바로 포항공대에서 연구중심대학이라는 대학 설립이념이 우리나라에서 최초로 구체화되었고, 이 포항공대의 영향을 받아 서울대를 비롯한 국내의 다른 대학들도 이때부터 본격적인 연구중심대학으로 변화하는 계기가 되었다는 것이다. 포항공대에 연구중심대학이라는 이념이 생성되는 데에는 박태준 회장과 김호길 박사가 핵심적인 역할을 했다

(포항공대 십년사, 85). 박태준은 그 누구보다도 우수 인재의 양성과 확보 및 연구중심대학에 많은 관심을 가지고 있었다. 즉 포항공대가 설립된 데에는 박태준의 인재 확보와 세계수준의 연구중심대학 설립이라는 박태준의 의지가 절대적인 영향을 미쳤다. 박태준은 포항공대 입학식과 개교 1 주년 치사에서 다음과 같이 밝히고 있다.

포항공과대학교는 미래사회의 지도자 양성이라는 대학 본연의 책무와 함께 국가산업발전을 선도할 첨단 및 기초 과학기술분야의 고급두뇌 육성이라고 하는 막중한 사명을 띠고 있는 국민적 소망의 결정체입니다(포항공대 제 1 회 입학식 치사, 1987.3.5).

포항공과대학교에는 미래의 국가 산업발전을 선도할 과학기술분야의 고급두뇌양성이라고 하는 막중한 책무가 부과되어 있음을 본인은 다시 한 번 강조하고자 합니다. 이러한 미래지향적인 차원에서 우리는 포항공과대학이 세계 최고의 교육, 연구 시설과 우수한 교수진을 갖춘대학으로서 세계적인 수준의 연구와 교육이 이루어지는 대학으로 발전하여야 하며, 이를 위하여 무한의 노력과 투자를 지속시켜야 할 당위성을 발견하게 되는 것입니다 (포항공대 개교 1 주년 기념식 치사, 1987.12.3).

임경순(2012)에 의하면, 박태준의 제철보국의 정신은 한국 과학기술을 선도하여 국가발전에 기여하는 대학이 되어야 한다는 포항공대의 건학 이념의 밑거름이 되었다. 즉 박태준은 포항제철만이 아니라 국가적인 차원에서 미래 산업을 선도해 나가, 국가의 발전에 기여할 수 있는 유능한 인재를 양성해야 한다는 소명의식을 가지고 포항공대를 건설했다. 대학을 설립해야겠다는 박태준의 분명한 구상은 1980 년 광양제철소 건설을 계획하면서부터 구체화되기 시작되었다. 광양제철소 건설 이후의 고급두뇌 수요에 대처하기 위한 획기적인 인재확보 방안으로 대학 설립을 구상했다. 박태준은 포항제철의 성공으로 제철보국을 이룩한 것처럼 훌륭한 교육을 실천하여 ‘교육보국’을 이룩하겠다고 생각했다.

즉 포항공대 설립은, ‘제철보국’의 이념으로 포항제철을 설립한 박태준의 또 하나의 이념인 ‘교육보국’의 실천 결과이다. 따라서 포항공대의 설립이 가능했던 것은, 박태준의 확고한 교육보국 의지와 포항제철의 전폭적인 지원이 뒷받침되었기 때문이다. 포항공대 설립이사장인 박태준은 당시 우리나라의 교육 시스템으로는 우수 인재를 양성할 수 없다고 판단하여, 한국 최고의 연구중심대학, 세계 어느 대학과 견줘도 필적할 수 있는 대학을 세워 우수 인재를 양성코자 결심하였다.

박태준이 대학 설립을 추진할 때, 포항제철이 국영기업체였기 때문에 많은 제약 요소가 있었을 뿐만 아니라 주위로부터 상당한 반대와 비판이 있었다. 그럼에도 불구하고 기업이익을 과감히 인재 육성을 위해 투입하는 결정을 내림으로써 국내 최초의 연구중심대학인 포항공대가 설립되었다. 포항공대의 설립목표는 포항공대의 건학이념에 잘 나타나 있다.

POSTECH 은 우리나라와 인류사회 발전에 절실히 필요한 과학과 기술의 심오한 이론과 광범위한 응용방법을 깊이 있게 연구하고, 소수의 영재를 모아 질 높은 교육을 실시함으로써 지식과 지성을 겸비한 국제적 수준의 고급 인재를 양성함과 아울러, 산·학·연 협동의 구체적인 실현을 통하여 연구결과를 사회에 전파함으로써 국가와 인류에 봉사 할 목적으로 설립되었습니다.

이러한 목적에 따라 POSTECH 은 세계적인 대학들과 긴밀히 협력하여 기초과학과 공학 각 분야의 첨단 연구에 중점을 두는 한편, 소재산업 관련연구에서는 세계적인 중심지로 발전하고자 합니다.

또한 성실하고 창의적이며 진취적 기상을 지닌 지성인을 양성하기 위하여 전문교육뿐만 아니라 전인교육을 강조하며, 인류복지 향상을 위하여 산학협동의 폭을 세계의 전 산업체로 확대함으로써 세계 속의 대학으로 발전하고자 합니다.

위와 같이 포항공대의 설립 목적은 고급인재 양성과 우수한 연구결과로 국가와 인류에 봉사할 목적으로 설립되었다. 이는 박태준의 교육보국 사상이 포항공대의 설립목적임을 나타내고 있다.

설립 초기 포항공대의 학교 운영 방침은 당시로서는 매우 파격적이었다. 박태준은 최신의 첨단교육연구시설 건립에 필요한 재정적 뒷받침과 더불어 세계적 수준의 한국인 석학의 유치가 가능하도록 지원하여 포항공대의 성공을 뒷받침 하였다. 그는 학생 전원 기숙사 생활과 수업료 면제, 교수 전원에게 아파트 제공, 대학원생 및 연구원들에게 숙소 지원, 국내 최초로 박사학위 소지자들만 교수 임용 등 타 대학대비 월등한 조건을 지원하였다.

포항공대는 교수 1 인당 학생 6 명 내외의 낮은 학생비율을 유지하고, 등록금의 10 배가 넘는 연간 교육투자(2012 년 기준 7,800 여만원/1 인), SCI 급 국제학술지에 박사학위논문 게재 의무화 등 국내 대학 시스템과는 다른 선진국 수준의 교육시스템을 구축하였다. 교수들의 왕성한 연구 활동과 탁월한 연구 성과, 창의력과 질적 우수성을 추구하는 교육, 그리고 이를 뒷받침하는 완벽한 지원체계는 국내 어느 대학도 따라오기 힘든 포항공대만의 경쟁력이다. 이로 인하여 포항공대는 개교 28 년의 비교적 짧은 역사에도 불구하고, 개교한 지 10 년 만인 1998 년에는 아시아 최고의 과학기술대학으로 인정받고, 중앙일보 대학평가 종합에서 4 년 연속(2002~2005) 1 위에 오르고, 2010 년에는 영국 《더 타임즈》와 세계적인 연구평가기관인 ‘톰슨 -로이터’가 주관하는 세계대학평가에서 28 위, 2012 년과 2013 년 2 년 연속 개교 50 년 미만 대학을 대상으로 하는 더 타임즈 평가에서 세계 1 위를 차지하였고, 2012 년 ‘톰슨 -로이터’가 선정한 세계 100 대 혁신기관에 이름을 올리는 등 놀랄만한 성과를 이루었다.

박태준이 교육보국의 이념으로 설립하고 운영한 포항공대는, 놀랄만한 발전과 성과로 세계 속의 대학으로 성장함으로써 한국 대학사에 큰 획을 그었다.

현재 개교 28 주년을 맞고 있는 포항공대는 국가와 인류가 직면한 Grand Challenge 에 대한 해법을 만들어가는 위대한 대학이라는 비전을 달성하기 위해, Excellence, Ownership, Integrity, Professionalism, Collaboration & Communication 의 조직문화를 구현하여 World Leading 으로 만들어 가고 있다.

III. 청암 박태준의 대학경영 리더십

1. 비전경영

박태준은 그 누구보다도 비전 경영의 중요성을 인지하고 실천하였다. 그는 ‘과학인재의 양성’과 ‘연구중심대학’을 포항공과대학교 설립과 운영의 비전으로 선포하고 이의 달성을 위해 적극적인 지원과 노력을 실행함으로써, 구성원의 자발적 참여와 열정을 이끌어 내었다. 박태준은 21 세기 지식기반사회를 대비하여 창의력을 갖춘 과학인재를 육성하는 것을 목표로 포항공과대학교를 설립하였다.

포항공대는 설립 구상 단계에서부터 당시 우리나라에서는 개념조차 생소했던 ‘연구중심대학’의 형태로 구상되었다. 당면 과제인 포항제철의 철강 산업 국제경쟁력을 계속 유지할 수 있는 고급 인재를 확보하고, 대학의 3 대 과제인 교육·연구·봉사 중 연구에 중점을 두는 대학으로서 고부가가치를 창출하고, 노벨상을 수상할 수 있는 수준의 인재를 양성할 수 있도록 연구중심대학을 설립해야 한다는 것이 박태준 회장의 판단이었다.

존 맥스웰(1999)은 비전은 곧 리더의 모든 것이고, 비전은 자기 내면으로부터 나온다고 하였다. 또한 그는 비전이 가져다 주는 혜택 중 가장 큰 것은 마치 자석처럼 무언가를 끌어당기는 것으로, 비전이 크면 클수록 더 많은 사람들을 끌어당기는 잠재력을 갖게 된다고 하였다.

비전 경영의 중요성은 여러 학자들에 의해 강조되어 왔다. Berson, et al.(2001)에 의하면 조직의 비전은 전체 조직구성원들에게 공유되는 것으로 이상적인 목표의 집합적 의미를 가지고 있다고 한다. 따라서 그는 비전은 미래에 조직이 추구해야 하는 방향성을 제공하면서 목표를 강조하고 조직의 하나 됨을 밝히는 중요한 요소라고 주장하였다. 또한 Pearce & Ensley(2004)은 비전은 조직이 나아가고자 하는 미래에 대한 모습과 함께 목표를 제시하고, 조직구성원들로 하여금 자신이 조직의 중요한 구성원임을 느낄 수 있도록 하면서 조직구성원들의 공유를 핵심으로 하고 있기 때문에 구성원들의 태도와 사기 등은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 역설하였다.

박현모(2011)는 세종은 비전을 제시하고 이의 달성을 위해 구성원의 참여·열정·헌신을 이끌어 내어 그가 원하는 목표를 이루었다고 하였다.

리더의 비전설정이 조직의 업무성과에 미치는 영향력은 선행연구에서도 확인할 수 있다. Jesse Stoner(1998)는 광범위한 연구를 통해 리더의 비전설정이 조직의 업무성과에 미치는 엄청난 영향력을 입증했다. 그녀는 500 명이 넘는 리더를 조사한 결과, 확실히 강력한 비전과 리더십을 발휘하는 리더의 조직은 높은 성과를 달성하는 것으로 나타난다고 보고하였다. 반면 경영능력은 뛰어나지만 확고한 비전을 갖지 못한 리더의 조직은 대체로 평균적인 성과를 보였다고 보고하였다.

그리고 비전과 경영능력 모두 모자란 것으로 밝혀진 리더의 조직은 성과가 확실히 좋지 않게 나타났다고 주장하였다

Awamleh & Gardner(1999)는 경영자가 조직의 미래에 대한 명확한 비전을 세운다는 것은 그룹 또는 구성원을 변화시키기 위한 출발점이 된다고 주장하였다. 이를 증명하는 연구들을 살펴보면 Tichy & Devanna(1990)은 경영자가 제시하는 미래에 대한 비전은 구성원들에게 동기부여와 조직에 대한 몰입을 가져오고, 일과 조직에 대한 열정을 가져온다는 것을 증명하였다.

위 선행연구들을 살펴보면 비전경영이 조직의 성공 및 구성원들에게 긍정적인 영향을 미치고 있다.

박태준이 포항공대의 설립이사장으로서 했던 입학식, 졸업식 등 포항공대의 행사에서 행한 치사, 언론과의 인터뷰에서도 박태준의 비전경영에 대하여 확인 할 수 있다. 이들 자료들은 최고경영자가 구성원들과 공식적인 의사소통의 통로들로 본인의 생각과 감회를 비교적 솔직히 담은 글이다(김명언, 김예지, 2012). 따라서 박태준의 대학경영을 위한 비전경영에 대하여 본 연구를 위한 분석자료에 실린 내용을 살펴보고자 한다. 1987 년 1 월 25 일의 동아일보와의 인터뷰에서 박태준은 포항공대 설립에 대한 자신의 비전을 다음과 같이 밝히고 있다.

우리가 세계정상의 자리에 서기 위해서는 세계 정상의 인재를 길러내야 한다는 것이 포항공대의 목표이자 포철의 꿈이다(동아일보, 1987,1.25. 9 면)이며 발표된 포항공과대학교 개교 기념사, 입학식 및 개교 1 주년 치사에서 박태준은 포항공대 설립에 대한 자신의 비전을 다음과 같이 명확히 밝히고 있다.

포항공대는 오늘 동시에 준공을 보는 산업과학기술연구소와 함께 관련산업 현장과 더불어 국내 모범의 산학연 협동체제를 구축함으로써 과학인재의 양성과 기술개발의 전당으로서 사명을 완수할 것을 본인은 확신하고 있습니다(1986.12. 포항공과대학교 개교 기념사). 포항공과대학을 재정적으로 뒷받침하고 있는 포항제철은 철강산업의 국제경쟁력을 계속 유지하고 필연적으로 당면하게 될 경영 다각화에 대비하기 위해 우수인재를 확보하는 한편, 산업사회와 직결된 연구활동을 수행함으로써 국가산업 선진화에 앞장서기 위하여 연구중심대학을 설립합니다(포항공대소식 제 1 호, 1986. p2).

민족의 기업 포항제철이 21 세기를 내다보며 연구개발 투자의 차원에서 설립하는 대학, 대학운영의 성과가 전적으로 과학기술과 국가발전에 직결되는 대학, 이것이 포항공과대학의 가장 두드러진 특징이다(포항공대소식 4 호, 1986. p6).

포항공과대학은 공학 전분야의 기술이 종합되어 이루어진 제철소라는 거대한 연구 및 실습현장과, 캠퍼스에 인접한 포항제철기술연구소와 함께 긴밀한 산·학·연 협동관계를 구축, 교수진에게는 공동연구를 통하여 문제 해결에 참여할 수 있는 기회를, 학생에게는 실험, 실습교육의 산현장을 제공하여 대학이 사회를 위해 봉사하는 모델이 되고자한다(포항공대소식 제 4 호, 1986. p8).

저는 인재육성과 기술개발을 가장 중요한 미래투자라고 확신해왔으며, 적절한 시기가 되었을 때 과감히 실천했습니다. 포항공과대학교, 산업과학연구원, 포항방사광가속기 등은 포항제철을 중심으로 산 학연의 대표적 결실입니다(박태준, 기업가정신 국제 컨퍼런스 기조연설문, 2008.11.3.).

인류의 역사는 현실에 안주하는 다수의 방관자가 아니라, 개척자적 용기를 가지고 새로운 가능성에 끊임없이 도전해 온 소수의 선각자들에 의해 발전되어온 것임을 우리는 잘 알고 있습니다(포항공대 제 1 회 입학식 치사, 1987.3.5.).

포항공대가 개교 첫해부터 우수한 신입생을 선발하여 명문대학으로 자리매김한 것은, 박태준의 비전경영의 결과이다. 박태준은 포항공대가 세계적 수준의 연구중심대학으로 성장 발전하는 것을 포항공대의 설립목표로 삼았다. 연구중심대학은 연구 역량이 우수한 교수와 수학, 과학 등 학문적 기본 역량을 바탕으로 도전정신을 갖춘 학생들 및 풍부한 재정적 뒷받침이 주요한 성공 요인이다.

박태준은 포항공대 비전을 위해 신념에 찬 결단을 내렸다.

포항공대는 1987 년 첫 신입생을 모집하면서 신설대학은 후기 모집만 허용되던 입시 방침을 깨트리고, 대학설립 요원들의 각고의 노력과 의지로 신설대학으로서는 유일하게 신입생을 전기로 선발할 수 있도록 허가를 받았다. 당시로는 국내에서 전무한 사례였다.

뿐만 아니라 첫 신입생을 모집하는 신설대학으로서 수험생의 응시 자격을 서울대 자연대 및 공대 지원 수준과 비슷한 학력고사 280 점 이상(당시 340 점 만점)으로 제시하였다. 헌법상 기회균등의 원칙 위배라는 논란이 일었으며 문교부에서도 문제를 제기하였으나, 법률자문을 거쳐 결국 280 점 이하는 응시조차 하지 못하도록 하였다. 이 과정에서 정원 미달이 될 것이라는 우려가 쏟아졌다.

그러나 박태준 회장은 “학생들이 오지 않으면 교수들이 연구만 하면 된다. 우리는 등록금으로 운영하는 학교가 아니다.”라는 파격적인 결단과 함께 단 한명이 입학하더라도 학교를 운영해 나가겠다는 확고한

의지를 밝혔다. 개교 첫 해 합격자들의 학력고사 평균이 300.6 점이라는 놀라운 결과가 나왔다.

이대환(2011)은 박태준이 포항공대를 설립한 것은 단순히 포항제철만을 위한 대학을 세우지 않았다고 하였다. 박태준은 대한민국도 더 늦기 전에 과학과 공학의 발전을 위한 새로운 전기를 마련해야 한다는 생각을 가지고 있었다. 따라서 박태준은 연구중심대학인 포항공대를 설립함으로써 ‘과학인재 양성’과 ‘연구중심대학’의 비전을 실현하고자 했던 것이다. 또한 박태준은 대기업이 먼저 21 세기를 내다보는 원대한 계획을 세우고 아낌없이 투자해야 한다고 생각하고 실행하였다고 하였다.

이와 같이 박태준은 모든 문제 해결을 장기적으로, 근원적으로 접근하였다. 그리고 그는 항상 미래지향적인 시각에서 스스로 문제를 찾아 사전에 해결해 나가는 능력(김창호, 2009, 53)을 갖추었다. 박태준은 장기적 비전과 혜안을 갖고 있었다. 그가 설정한 목표는 단기적 성과가 아니라 보다 먼 미래를 지향했다(전상인, 2012: 209).

청암 박태준의 확고한 비전 제시는 그의 대학경영 리더십의 초석이 되었다. 비전은 조직이나 공동체에도 미래의 방향을 설정해 하나가 되고 힘을 집중하게 만들기 때문이다.

2. 윤리경영

박태준은 대학경영에 있어서 특히 ‘윤리경영’의 중요성을 강조했다. 그는 대학경영에 필요한 비전·신뢰·권한위임 중에서 가장 중요한 것으로 정도경영을 꼽았다. 특히 개교하는 대학은 초기에 많은 교수임용과 막대한 시설투자가 이루어지는 과정에서, 고도의 윤리에 기반한 정도 경영이야말로 포항공대 경영의 핵심가치라고 생각하였다. 윤리경영은 개인이나 사회가 바람직하고 적절하다고 보는 가치나 도덕성과 공정성과 정의와도 밀접한 관련이 있다.

윤리경영은 Baumhart(1961)가 처음으로 윤리를 개인의 문제를 넘어서 기업의 문제로 인식한 이후 경영에 있어서 중요한 문제로 대두되었다. 옳고 그름에 대한 가치 판단 기준으로서의 윤리가 개인 수준에서 기업 수준의 활동에 적용됨에 따라, 기업은 이를 경쟁력의 원천으로서 인식하고 윤리경영을 실천해 나가는데 많은 노력을 기울이고 있다. 윤리경영을 실천하기 위해서는 개인과 조직의 유형 및 특성에 따른 행동, 그리고 윤리경영에 있어 리더의 역할이 상당히 중요하다고 할 수 있다.

최창명과 김성수(2005)는 윤리경영의 실천에 있어 CEO의 솔선 수범과 강력한 의지가 가장 중요한 요인으로 작용한다는 것을 보여주었다. Rawls(1971)는 공정성과 관련된 이슈들에 대한 관심은 공동의 이익을 촉진시키기 위해 서로 협력하는 모든 사람들에게 필수적인 것이라고 주장하였다.

워렌 버핏(Warren Buffett)은 기업리더가 갖추어야 할 세 가지 요인으로 청렴성(integrity), 지성(intelligence) 및 열정(energy)을 지적하고 있다. 이 가운데 청렴성은 기업의 지속가능경영을 뒷받침하는 결정적 요소로, 비록 지성과 열성을 겸비했다 하더라도 청렴성이 결여된 리더는 결국 퇴출될 수밖에 없다고 언급하면서 그는 윤리에 입각한 기업경영의 중요성을 강조하였다. 이는 자본주의의 본질이 돈을 버는 것 자체보다는 세상을 살기 좋은 곳으로 만드는 데 있으며, 자본주의에는 도덕적 책임이 필연적으로 수반됨을 시사하는 것(국가청렴위원회, 2006)이다.

Flannery & May(2000)는 리더들의 윤리적 태도는 구성원들에게 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다. 즉 리더가 어떠한 의사결정을 내릴 때 윤리적 기준을 명확히 한다는 것을 구성원들이 높게 인지할수록 구성원들 역시 리더를 존경하고 나아가 그들의 업무에도 반영된다는 것을 밝혔다. Rest(1986)는 개인의 윤리적 의사결정과 행동의 4 개의 구성요소 모형을 제시하고 이를 검증하였다. 즉, 그의 4 단계 모형에서 리더의 윤리경영에 긍정적인 영향을 받은 구성원들은 도덕적 문제를 인식하고, 도덕적으로 판단하며, 도덕적 의향을 수립하여, 도덕적으로 행동한다는 분석결과를 제시하였다.

이러한 리더의 윤리경영을 통한 조직의 윤리풍토는 구성원들의 태도와 행위를 형성하는 주요한 요인이 된다. 윤리적 조직풍토는 기업의 윤리적 경영 또는 윤리경영관에 미치는 중요한 영향요인으로 간주되고 있다. 이와 같이 윤리풍토가 구성원의 태도와 행위를 형성하는 것에 큰 영향을 미치는 주된 요인인 경우, 윤리의식은 윤리적 행위에 긍정적으로 영향을 미치게 된다(김정수, 1995).

위와 같이 리더의 윤리적 경영이 구성원들에게 미치는 영향과 그 영향으로 인해 조직의 성공에 어떠한 결과를 가져올 수 있는지에 대한 연구들은, 구성원의 업무태도 변화에 초점을 두고 살펴보고 있음을 알 수 있다.

이대환(2011)은 박태준이 “리더십이 갖춰야 하는 제일의 덕목은 사사로운 욕망을 비우는 것이고, 이것이 지도자가 되려는 사람의 첫째 조건으로, 사욕을 비우지 못한 지도자는 자신의 비전과 지식을 자신의 행동과 일치시킬 수 없습니다.”라는 야스오키⁶의 주장에 깊이 공감하고, 자기도 그와 같이 따르려고 가슴속에 새겼다고 하였다.

인사에 있어서 외부의 간섭이나 낙하산식의 인사를 배제하는 것은 이미 포항제철의 인사원칙에서도 박태준 회장이 분명하고 확고한 전통으로 유지하고 있었던 것이었는데, 이런 원칙을 박태준 회장은 포항공대에서도 그대로 유지할 것을 명백히 한 것이었다. 실제로 박태준회장은 그 뒤 포항공대 교수임용 과정에는 전혀 간섭하지 않았다. 심지어 김호길 학장은 박태준 회장이 추천한 교수 후보자 2 명도 탈락시켰다. 박태준 회장은 이 사실을 자랑 삼아 대내외에 이야기함으로써 교수임용에 있어서 정실인사를 전혀 하지 못하도록 막아 주었다. 이렇듯 박태준은 총장에게 교수임용에 완벽한 권한을 보장해주었다(2007. 포항공대 20 년사, 2007: 85).

이와 같이 박태준은 포항공대 설립이사장으로서 교수임용에 대한 영향력을 행사할 수 있었으나, 그는 포항공대 경영에 있어 누구에게도 특별한 대우나 배려를 하지 않고, 모든 의사결정에서 공정하고 평등함을 최우선 과제로 삼았다.

박태준은 개인의 사사로운 이익과 욕망을 철저히 배제하고, 공명정대하게 포항공대를 경영하였다.

3. 신뢰경영

박태준은 초대학장 김호길, 교수, 직원, 그리고 학생들에게 포항공대를 위한 전폭적인 지원과 약속하였고 그 약속을 실행하였다. 그에 따라 포항공대 구성원들은 박태준을

⁶ 야오스키는 1904년에 태어나 동경대학을 졸업했다. 일본의 정·재계 우익 인사들의 정신적 지도자로 박태준이 포항제철을 설립하는 과정에서 일본의 정·관계, 그리고 경제계의 영향력 있는 인물들을 박태준에게 소개하고 그들에게 박태준의 뜻이 실현되도록 설득을 하는 등 많은 도움을 주었다(김왕배, 2012: 310)

신뢰할 수 있는 설립이사장으로 생각하였다. 상하가 서로를 믿는 신뢰는 리더십의 형성과정에서도 주요한 역할을 하지만, 형성된 리더십이 계속 유지되고 구성원들이 기대 이상의 헌신적인 행동을 하려면 경영자를 믿는 신뢰가 바탕을 이루어야 가능하다(박호환, 2011: 464). 즉, 경영자와 조직 구성원간의 상호신뢰가 없다면 리더십을 발휘할 수 없으며, 신뢰에 영향을 미치는 특성은 정직성과 실행력이며, 신뢰는 리더의 필수적인 자질이다.

박태준은 '신뢰'의 함양을 강조했다. 스스로 판단하고 행동하는 자율적 존재인 자주관리형 개인의 덕목 중에서도 신뢰는 으뜸의 가치였다.

신뢰는 타자를 인정하고, 타자로부터 '인정(認定)'을 받을 때 발현되는 것이다. 한국사회에서 신뢰는 '성실함과 믿음직한 행위'의 표본으로 간주되고 종종 신의, 의리 등으로 묘사된다. 신뢰는 사사로운 이익을 좇지 않고 공동체의 가치와 목표를 위해 헌신하는 태도를 말하기도 한다.

공동체에서의 암묵적 합의를 타자의 간섭이나 개입 없이 스스로 이행하는 덕목을 말한다(김왕배, 2012: 290).

신뢰는 타인의 행위에 대한 믿음으로 위험을 기꺼이 감수하려는 의지로서 사회 심리적 상태로 이해된다. 즉 신뢰는 구성원들 간 상호작용 과정에서의 심리적, 사회적으로 중요한 요인이므로 조직 성공 여부에 중요한 역할을 하며, 만족과 동기를 통하여 당사자 간의 협력을 촉진시키고 대리인 비용과 거래비용을 낮추어 효율적인 거래를 촉진하며, 공동의 목적을 위해 일할 수 있는 능력인 사회적 자본과 사회적 교환관계의 핵심이다(김성은, 2010).

Mayer, Davis & Schoorman(1995)은 신뢰를 상대방이 본인에게 중요한 특정 행동을 수행해줄 것이라는 기대 하에서 상대방을 직접 감시하거나 통제하지 않고, 자신의 취약함이 상대방에게 노출되는 것을 기꺼이 감수하는 것이라고 정의하고 있다.

신뢰에 대한 중요성이 부각되면서, 종업원에 대한 신뢰, 경영자에 대한 신뢰, 조직 간 신뢰에 대한 연구들이 진행되었는데, 특히 상사와 부하 간의 신뢰구축은 부하로 하여금 조직을 위해 더욱 노력하게 만들며 조직 및 직무와 관련된 태도 형성에 많은 영향을 미치게 된다. 리더에 대한 신뢰가 개인의 직무만족, 조직 내 스트레스, 조직을 위한 역할 외활동, 종업원 성과 등 개인이 형성할 수 있는 태도 및 행동에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 신뢰가 협동과 지원, 이타적 행동 등 자발적 행동을 촉진시키고, 감시와 통제 등을 포함하는 그레 비용을 낮추며, 불확실성과 복잡한 상황에 대한 기업의 적응력을 증진시킨다는 연구결과들이 제시되었다(윤대균, 2004).

리더와 구성원간의 신뢰 형성이 그 조직에 긍정적인 영향을 미친다는 이론을 검증해 주는 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 Kouzes & Posner(1993)는 그들의 연구에서 리더가 구성원들에게 리더십을 발휘함에 있어서 가장 기초가 되는 것이 신뢰라고 강조하면서 리더가 전문적인 역량이 뛰어나고 사람을 관리하는 기술을 갖추었다 하여도 상하 간의 신뢰가 축적되지 않으면 그러한 역량은 리더십으로 발휘기 어렵다는 것을 분석을 통해 검증하였다. 또한 정성현(2007)은 서번트 리더십과 리더 신뢰 그리고 조직몰입과의 관계에 관한 연구에서 서번트 리더십을 발휘하는 리더를 구성원들은 더욱 신뢰하게 되고, 리더 신뢰가 높을수록 구성원들의 조직에 대한 몰입도 및 기타 성과는 높아지는 것으로 나타난다는 것을 실증연구를 통해 확인하였다.

Korsgaard 등(2002)은 리더가 구성원들로부터 신뢰를 얻으려면 행위의 일관성과 정직성을 보여야 한다고 주장하였다. 박태준은 한번 약속한 것은 반드시 지킴으로써 포항공대 구성원의 신뢰를 이끌어내고, 존경하고 믿을 수 있는 설립이사장이 되었다. 박태준은 포항공대 구성원들에게 포항공대의 연구중심대학과 세계 수준의 대학으로 성장 발전을 약속하였고 그것을 충실하게 지켜왔다. 그는 공식적인 문서뿐만 아니라 구두약속, 치사, 연설문의 약속도 이행하였다. 박태준은 교수 초빙을 위한 뉴욕간담회(1986. 1. 11~ 12 일 개최)에서 제시된 연구와 교육에 대한 관한 사항(6 년에 1 번씩 안식년, 강의는 2 과목 등 당시로서는 파격적인 제안)을 학교 설립 이후에도 계속 유지 하였다.

박태준이 밝힌 포항공대의 비전과 지원사항을 살펴보면 아래와 같다.

특히 법인 이사장과 총장이 돈독한 신뢰관계 속에서 대학을 이끌어야 하며, 대학의 고민을 교수·법인·직원·학생이 서로 공유하고 함께 해결을 모색해야 합니다(박태준, 포항공과대학교 20 년사 축사, 2007.2.)

재단에서는 앞으로도 포항공과대학이 세계적인 대학으로 발전하여 본연의 건학이념에 따른 사명을 다할 수 있도록 이상적인 연구시설과 교육환경을 조성하는 데 필요한 지원을 아끼지 않을 것임을 약속 드립니다(포항공대 개교 1 주년 기념식 치사, 1987.12.3.).

본인은 학교법인 제철학원의 책임자로서 교수와 학생들이 연구와 공부에 전념할 수 있는 분위기를 만드는 데 필요한 모든 지원을 아끼지 않았으며 이러한 노력은 앞으로도 계속 될 것입니다.(포항공대 '88 학년도 학사과정 및 제 1 회 대학원 신입생 입학식, 1988.3.2.).

학교법인 제철학원에서는 포항공대야말로 2 천년대의 선진 한국을 이끌어갈 과학기술의 요람이 되어야 한다는 역사적 사명감을 자각하고 지금까지 교수와 학생들이 연구와 공부에만 전념할 수 있는 분위기를 만드는 데 필요한 모든 지원을 아끼지 않았으며 이러한 노력은 앞으로도 부단히 계속될 것입니다(포항공대 '89 학년도 학사과정 및 제 1 회 대학원 신입생 입학식, 1989.3.6.).

포항공과대학이 출범 당시의 회의적인 눈길을 극복하고 교수진과 연구시설, 학생수준과 면학지원제도 등 모든 분야에서 명실상부한 세계적인 수준의 명문 공과대학으로 발전할 수 있도록 지원할 것입니다 (포항공대 개교 2 주년 기념식 치사, 1988.12.3.).

재단에서도 포항공대가 숭고한 건학이념을 완수할 수 있도록 자율적인 학사운영과 연구분위기 조성, 완벽한 연구시설과 교육환경 및 이에 필요한 재정적 지원을 다해 나갈 것을 약속합니다(박태준, 1986.12.3.포항공과대 학교 개교식 기념사).

박회장은 만일 포항공대를 단기간 내에 세계 유수의 명문대학으로 만들어준다면 가속장치 개발을 적극적으로 지원할 것을 약속한다.

1987 년 포항공대는 우수학생(입시결과 설명) 유치에 성공하였고 이에 고무된 박태준 회장이 1988 년 4 월 1 일에 가속기 건설사업을 시작할 수 있도록 가속기 건설에 관한 제안서를 조속히 포항제철 이사회에 제출토록 요구하였다(고인수, 2006: 43, 빛을 만들어낸 이야기).

금년에는 대학의 연구활동을 가속화하여 우리나라 과학기술 발전에 전기를 마련하게 될 세계 최고 수준의 방사광 가속기 건설에 착수하게 될 것입니다(포항공대 '88 학년도 학사과정 및 제 1 회 대학원 신입생 입학식, 1988.3.2.). 우리나라 과학기술 발전의 획기적 전기를 마련하기 위해 무려 740 여억원 투자하여 건립하게 될 세계 최고의 방사광 가속기가 1993 년에 완공이 되면 우리 포항공과대학은 명실공히 우리나라 과학기술의 총본산으로 발돋움 하게 될 것입니다(포항공대 '89 학년도 학사과정 및 제 1 회 대학원 신입생 입학식, 1989.3.6.). 박태준은 포항공대 구성원과의 약속을 지켜왔다. 그는 기념사 및 축사의 약속까지도 철저히 수행하였다. 그렇게 함으로써 박태준은 포항공과대학교의 구성원에게 신뢰받는 설립이사장이 되었다. 박태준을 신뢰할 수 있는 설립이사장으로 여긴 포항공대 모든 구성원들은, 포항공대의 발전을 위해 헌신적인 노력과 열정을 보였다. 포항공대 구성원들은 박태준을 신뢰함으로써, 박태준이 구상한 포항공대 설립이념과 발전방향을 타당한 것으로 인식하였다. 또한 막대한 예산이 수반되는 지원약속이 이행되리라는 믿음을 가지게 되었다.

4. 권한위임

박태준의 대학경영에 대한 권한위임은 일반적인 권한위임을 넘어서는 완전한 권한위임이었다. 즉 그는 설립이사장으로서 재단이사장에게 보장된 교수 임용 등의 권한과 대학 운영을 김호길 학장에게 전적으로 일임하였다.

청암 박태준의 대학경영의 가장 큰 특징은 권한위임이라고 볼 수 있다. 그는 대학운영의 대부분을 총장에게 위임하였을 뿐만 아니라 법적으로 명기된 재단이사장의 권한까지도 총장에게 위임하였다. 1986 년 포항공과대학교 설립 시의 교육법상으로는 교수 인사권은 재단이사장에 있었다.

그러나 박태준 재단이사장은 교수 인사를 포함한 학교 운영 전반을 총장에게 전적으로 위임하였다. 즉 재단이사장으로서의 청암은 김호길 포항공과대학교 초대학장에게 학교운영을 맡기면서 이사장으로서의 모든 권한을 위임하였다(이상오, 2011: 74).

권한위임이란 직원들의 잠재된 지식과 경험, 동기를 이끌어내 조직의 바람직한 결과를 이루는 데 그 힘을 집중시키는 과정을 말한다. 현대와 같이 급속하게 변화하는 환경 속에서 조직이 생존하고 성장하기 위해서는 조직구성원들이 스스로 역량을 확대시키고 변화해야 하며, 변화하는 환경에 능동적이고, 탄력적으로 적응할 수 있는 능력을 갖추어야 하는 것이 요구된다. 이를 위해서 구성원의 자율성과 혁신성을 이끌어내어 그들의 역량을 극대화하고 근본적인 조직혁신을 지향하는 중요한 요인이 바로 권한위임(empowerment)이다.

Conger 와 Kanungo(1988)는 권한위임(empowerment)에 대한 체계적 개념정의를 시도하여 동기부여적 구성개념으로서의 권한위임을 강조하였다. 이는 단순한 권한위임이 아닌 종업원의 심리적 경험을 강조한다. 즉, 권한위임은 종업원으로 하여금 권력을 가지고 있다는 것을 느끼도록 한다는 것이다. 그 결과 구성원들은 자신에게 주어진 목표에 몰입하게 되어 기술, 전문지식, 자기관리 등의 능력을 배양하고 팀워크와 질적 향상이 유도되어 결국 조직 활성화를 도모하게 된다.

권한위임에 관한 필요성 및 조직에 긍정적인 영향을 미친다는 것에 대한 선행 연구들을 살펴보면 Kanter(1983)는 기업활동이 생존을 위한 치열한 경쟁구도 환경속에서 살아남기 위해서는 구성원들의 조직에 대한 강한 몰입과 그들의 업무수행 과정에서 위험을 기꺼이 수용할 수 있도록 하기 위해서는 권한위임을 첫째로 손꼽을 수 있다고 하였다.

그는 이를 증명하기 위한 그의 연구에서 권한위임을 통한 자율 경영이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 검증한 바 있다.

Hackman & Lawler(1971)는 권한위임에 대하여 높게 지각하는 구성원들이 낮게 지각하는 구성원들보다 그들의 직무에 더욱 더 만족하는 것을 증명하였다. Hocutt et al.(1988)은 그들의 연구에서 권한위임을 지각하는 구성원일수록 그들의 직무에 더욱 만족한다는 것을 실증분석을 통해 검증하였고, Spreitzer(1995)은 권한위임의 기대성과 중 가장 먼저 나타나는 것이 구성원들의 직무만족임을 증명하였다.

권한위임에 대한 선행연구들에서 증명한 바와 같이 리더가 구성원들에게 자신이 가진 권한을 적절히 위임하게 되면, 위험을 감수해야 하는 부분도 있지만, 성공적인 조직성과를 거둘 수 있는 충분한 요소가 될수 있음을 알 수 있다.

박태준은 주요사항만 이사장과 논의할 뿐, 학교운영 자체에 대해서는 재단의 간섭 없이 모두 저에게 일임해주셔야 한다는 포항공대 총장의 권한위임 제안을 흔쾌히 받아들이고, 유지시켰다. 청암 박태준의 대학경영에 있어서 권한위임은 2003년 9월 4일 개최된 포항공대 총장이·취임식 식사에 명백하게 나타나고 있다.

“저의 철학과 비전에 공감한 고 김호길 학장께 모든 인사권을 위임했습니다. 사립대학교에 보장된 재단이사장의 권한을 전폭적으로 위임했던 것은 신설대학의 행정효율을 극대화하기 위한 결단이었습니다(박태준, 2003.9.4 포항공대 총장 이 취임식 식사).

그 이후에도 청암 박태준은 대학운영에 간섭하지 않은 것은 여러 기록물에 나타나 있다.

박태준 이사장은 다양한 요구 사항들을 시종 주의 깊게 경청한 후 포항공과대학에 대한 제도적인 지원 장치를 마련할 것을 약속하는 등 중진 교수 초빙에 직접 나섰다. 실제로 박태준 이사장은 그 뒤 포항공대 임용 과정에 일절 간섭하지 않았다(포철교육재단, 포철교육재단 30 년사, 2001: 719).

박태준 회장은 재단이사장을 겸임하는 동안에 ‘학사 및 인사권 위임’과 ‘재정 및 시설 지원’에 대한 약속을 지켰다(2007. 포항공대 20 년사, 2007: 73).

박태준은 김호길 박사가 학장으로 부임하는 조건으로 학교 조직, 개설학과, 교수 숫자, 교수 수준 등은 전적으로 자신에게 일임하라는 요구를 전적으로 수용했다(포항공대 십년사, 82).

박태준은 포항공대를 경영하는 포항공대 설립이사장이었다. 그러나 그는 포항공대 총장에게 권한을 위임하고 필요한 지원을 제공하였다.

거의 대부분의 결정을 총장이 하도록 권한을 대폭적으로 위임하였다.

‘상황대응리더십 이론’의 네 가지 리더십 유형 중 위임형 리더십으로 포항공대를 경영하였다.

‘권한을 개인에게 위임하여 스스로의 자활감을 부여한다’는 의미를 가진 임파워먼트의 경영은 박태준 경영 리더십의 아이콘이었다(이상오, 2012: 108)고 할 수 있다.

박태준이 권위를 행사하거나 누리려고 하지 않고, 전문가에게 권한을 위임하여 포항공대를 설립 당시의 목표였던 연구중심대학과 세계수준의 공과대학으로 성장시킨 것은 탁월한 리더십과 혜안을 가졌다는 것을 알 수 있다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 박태준의 대학경영 리더십을 포항공대 설립과 운영을 사례로 하여 살펴보고자 하였다. 많은 사람들은 포항공대의 성공요인으로 초대 학장인 고 김호길 학장, 중진 교수들 및 신진 교수들의 열정,

포항제철의 전폭적인 재정적 지원 등을 말한다. 하지만 포항공대의 성공 요인 가운데 박태준의 대학경영 리더십도 빼놓을 수 없다.

리더는 함께 일하는 사람들이 공통의 목표를 향해 매진할 수 있도록 영향력을 발휘하고 구성원 개개인의 자아실현을 이끌어주는 사람이다.

따라서 리더는 자신뿐만 아니라 다른 사람들의 가슴에 불을 지필 수 있는 공동의 비전을 창조해내야 한다(박성진, 2011: 75).

박태준은 포항공대 학장 및 교수 등 포항공대 구성원들에게 ‘신뢰할수 있는 리더’라는 확신을 심어주었다. 박태준은 포항공대 설립 시 약속한 사항을 철저히 지켰다. 포항공대 설립 초기 부임한 교수들은, 박태준이 약속을 이행하고 신뢰문화를 정착시키는 리더십에 감동을

받았다고 한다. 그리고 재단이사장의 법적인 권한까지 학장에게 위임하였다. 포항공대 설립이사장인 박태준은 고 김호길 총장의 능력과 열정을 알아보고 포항공대 운영의 모든 것을 위임하였다.

또한 포항공대의 '비전'을 연구중심대학과 세계수준의 공과대학으로 명확하게 제시하고 포항공대 구성원과 공유하고, 이의 달성을 위해 적극적인 지원을 아끼지 않았다. 박태준의 미래지향적 사고와 경영에 따라 25 년 전에 설립된 포항공대는, 현재 세계적인 연구성과와 우리나라과학기술을 선도하고 대학의 선진 모델로 자리하고 있다. 박태준은 윤리에 기반한 정도경영으로 포항공대를 운영하였다. 현재 포항공대는 모든 대학운영에 있어 윤리를 기반으로 하고 있다.

박태준은 제철보국과 교육보국의 이념을 기반으로 하는 윤리·신뢰·비전·권한 위임의 리더십으로 포항공대를 설립하고 운영하였다. 그 결과 박태준은 불가능해 보이는 것을 가능하게 만든 진정한 성공과 큰 성취를 이루었다. 박태준은 '제철보국'과 '교육보국'을 가슴에 품고 이의 달성을 위⁷해 온 생애를 살아왔다. 박태준은 조국을 위해 몸과 마음을 바쳤다.

본 연구가 가지는 의의는 박태준의 경영 리더십을 대학경영의 측면에서 연구했다는 점이다. 그간 박태준의 경영철학과 사상에 대한 연구는, 포항제철의 경영을 위주로 여러 학자들과 작가들에 의해 심도 있고 활발하게 연구되었다. 그리고 학교의 설립이념에 대하여 교육학적 접근에 의한 연구도 시도되었다. 하지만, 박태준의 대학경영 관점에서 그의 리더십을 조명한 연구는 찾아보기 어려웠다.

박태준의 대학경영 리더십에 대한 연구는, 박태준의 리더십을 다양한 분야에서 연구하는 계기를 제공하고, 박태준의 제철보국과 교육보국에 기반한 리더십의 의미를 인식하는 계기를 제공하게 될 것이다.

본 논문은《한국경영사학회》제28집 제4호 (2013.12)에 게재된 것임을 밝혀둔다.

| 참고 문헌 |

고인수(2006), 빛을 만들어낸 이야기, 동인기획

국가청렴위원회(2006), 기업윤리 브리프스. 서울 : 국가청렴위원회

김병연·최상오, 2011, 포스코와 한국경제: 서지적, 실증적 분석을 중심으로, 경영사학, 제 26 집 제 2 호: 5-50

김정수(1995), 기업이 윤리풍토유형에 따른 구성원의 조직몰입, 직무만족 및 비윤리적 행위의 차이에 관한 연구, 경희대학교 박사학위논문.

김성은(2010), 리더의 감성지능, 조직공정성, 신뢰와 조직유효성간의 관련성에 대한 연구 : 신뢰의 인지적 정서적 접근을 중심으로. 고려대학교 박사학위논문.

김왕배(2012), 박태준의 국가관과 사회관 ? 책속에 단속저자 인용방법 확인(박태준 사상)

김용렬, 2005, 민영화 이전 포항제철의 지배구조와 경영효율성, 경영사학, 제 20 집 제 1 호: 1-22

김창호(2009), 청암 박태준의 경영철학과 리더십에 관한 연구. 아주대학교 석사학위 논문 동아일보, 1987. 5. 25. 9 면

박성진(2011), make your history

박호완(2011), “신뢰선순환을 통한 시너지 경영: POSCO 의 신뢰 형성 과정에 대한 역사적 분석”, 경영사학 제 26 집 제 3 호: 463-488

박태준(1985) 나의 경영철학, 포항종합제철주식회사

박태준(1987) 신종이산가족, 박태준회갑문집

박태준(1985) 제철보국의 의지, 포항종합제철주식회사

박태준과 과학기술포항종합제철주식회사(1998), 『창업정신과 경영철학』, 제철연수원

박현모(2011). 세종처럼-소통과 헌신의 리더십. 미다스북스

백기복(2012), 박태준의 용혼 경영사상, 아시아 ? 책속에 단속저자 인용방법 확인

윤대균(2004), 호텔조직에서의 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향. 대구대학교 박사학위 논문.

- 이대환(2011), 세계 최고의 철강인 박태준, 현암사
- 이대환(2012), 태준이즘. 아시아
- 이상오(2011), 사립대학의 설립 이념과 실천에 대한 교육학적 고찰: 포스텍의 설립자 박태준의 사례에서, 교육의 이론과 실천, 16(3), 55-86
- 이상오(2012), 청암 박태준의 교육 리더십 연구
- 임경순 (2010), 과학기술학연구 10 권 2 호: 37-76.
- 전상인(2012), 박태준 영웅론: 제철업국의 근대 정치 사상, 아시아. 이대환 역음
- 정성현(2007). 서번트 리더십 특성이 종업원의 서비스성장에 미치는 영향. 청주대학교 경영학 박사학위 논문.
- 최우찬(2010). 임파워먼트의 이론과 실재. seri.org
- 최창명, 김성수(2005), "윤리경영의 운영과 리더에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향, 기업경영연구, 제 12 권 제 2 호, pp.89-119.
- 포스코경영연구소, 박태준 어록 III
- 포철교육재단(2001), 포철교육재단 30 년사
- 포항공과대학교(1997), 포항공대 10 년사
- 포항공과대학교(2007), 포항공과대학교 20 년사(1986~2006), 포항공과대학교, 2007.
- Awamleh, R. AND Ga rd ner, W. L.(1999), Perceptions of leaders charisma and effectiveness; the effects of vision content, delivery and organizational performance, Leadership Quarterly, Vol. 10, pp.345-373.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio. B. J., & Popper, M.(2001) "The Relationship between Vision Strength, Leadership Style and Context", Leadership Quarterly, 12(1), pp.53-73.
- Flannery, B. L & May, D. S.(2000), Environmental Ethical Decision Making in the U.S., Metal-Finishing Industry, Academy of Management Journal, pp.642-662.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E.(1971), Employee reactions to job characteristics, Journal of Applied Psychology Monograph.

Hocutt, M. A, & Stone, T. H.(1988), The impact of employee empowerment on the quality a service recover effort, Journal of Quality Management,Vol. 3.

J. A. Conger, & R. N. Kanungo, "The Empowerment Process : Integrating theory and practice," Academy of Management Review, vol.13, no.3, 1988. pp.471-482.

Jesse Stoner(1998). Visionary Leadership, Management, and High Performing Work Units. University of Massachusetts.

Kanter, R. M.(1983), The change masters, N. Y., Simon & Schuster, p.25.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z.(1993). Credibility : How leaders gain and lose it, why people demand it. San Francisco : Jossey-Bass.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.(1995), An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), pp.709-734.

Innovation Teams(PPITs)", Journal of Organizational Behavior, 25(2), 2004, pp.259-278.

Pearce, C. L., & Ensley, M. D., "A reciprocal and Longitudinal Investigation of the Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product and Process

Rawls(1971). A theory of justice, Boston : Harvard University Press.

Rest. J. R.(1986), Moral Development: Advances in Research and Theory, New York, Praeger.

The 21 Indispensable Qualities of A Leader. John C. Maxwell. 전형철 옮김.

Tichy, N. M, & Devanna, M. A,(1986), The transformational leader, Wiley, New York, NY.

Spreitzer, G. M.(1995), Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation, Academy of management journal, vol. 38. pp.1442-1485.

Korgaard, M.A., S.E. Brodt, and E.m. Whitner, 2002, Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context, Journal of Applied Psychology, 82(2): 312-319