勞使關係硏究, 第12卷(2001年 12月)

인간존중경영을 위한 패러다임과 실천과제*

愼 侑 根**

〈目 次〉

Ⅰ. 인간존중경영이 의미하는 바
Ⅱ. 인간존중경영의 대두배경
Ⅲ. 인간존중경영의 추구목표
Ⅳ. 인간존중경영의 패러다임으로서 경영인본주의
Ⅴ. 인간존중경영의 실천을 위한 연구과제

Ⅰ. 인간존중경영이 의미하는 바

우리들이 기업조직에서 인간존중경영을 논의하게 되는 것은 사회가 발전하고, 경영환경이 변화함에 따라 조직과 그 구성원들간에 새로운 문제가 끊임없이 발생함에도 불구하고 경영자들이 이를 적극적으로 해결하지 못하고 있기 때문이다. 따라서 과거와는 다른 시각에서 조직과 구성원들이 당면하고 있는 문제들을 치유할 수 있도록 인간존중경영방식이 절실히 필요하게 된 것이다.

1. 지금까지 경영방식의 문제점

18세기 산업혁명으로 시작된 산업사회는 농경중심의 전통사회로부터 벗어나 기계공업 등 산업화의 발달로 대량생산을 보편화하게 하였고, 생활양식과 제도들을 조직화함으로써 경제적 효율성을 추구하게끔 하는 계기가 되었다. 이러한 산업사회는 사회구조가 총체적으로 기계기술 시스템(테크놀로지)에 의하여 편성되고 규정되는 사회이기도 하다.

---

* 이 글은 인간존중경영의 학문적 정착을 위해 연구노트식으로 구성한 것이다.

** 서울대학교 경영대학 교수

최근에 들어서면서 고도로 산업사회가 진전되고 사회의 정보화가 급속히 이루어짐으로써 정보사회는 산업사회의 다음 단계로 생각되고 있다. 그런 의미에서 정보사회는 D. Riesman의 표현대로 탈공업사회(post industrial society)라고 불리기도 한다[Riesman, 1994 ; Simich & Tilman, 1983 참조].

정보사회에 이르러서 혁신적인 정보기술(IT : Information Technology)의 발전은 정보의 수집·축적·처리·검색·전송·이용 등 정보유통의 모든 과정에서 사용될 수 있는 반도체, 각종 컴퓨터 장비, 위성통신 등의 전자통신 및 네트워크 기술과 같은 핵심적인 첨단자동화 기기들에서의 진보를 낳았다. 현대 정보사회에서는 정보가 거래의 대상이 되고 있으며 정보의 가치는 수요공급의 법칙에 따라 결정됨에 따라서 정보를 통하여 수익을 증대시키기 위한 개인적 또는 기업적 경제활동을 영위하는 정보산업을 발전시키게 되었다. 이렇게 정보기술이 발전함에 따라 이제까지의 '사람의 손과 근육 에너지 및 그 대체물인 기계를 생산수단으로 공업이 만들어낸, 실체가 있는 물질중심의 사회'에서 '인간의 두뇌나 지적 창조력을 생산수단으로 정보산업이 만들어내는 무형의 정보가 주체가 되는 사회'로 전환되어 왔다[Drucker, 1992].

산업사회로부터 정보사회로의 이행과정에서 기술발전은 생산성의 증대를 통해 경제적 풍요를 인류에게 가져다 주었다. 이와 같은 경제성장으로 인해 사회구성원들의 소득증대, 소비물량의 증대, 교육수준의 향상, 보건 및 의학수준의 발전으로 인한 사망률의 저하 등과 같이 삶의 조건이 크게 개선되었다. 그리고 경제성장은 노동자를 육체노동에서 해방시켜 물적 생산에 종사하는 사람의 수를 상대적으로 축소시켰다. 특히 정보기술을 주축으로 한 과학기술의 발전으로 사람들은 톱니바퀴의 하나로서 소속되었던 획일적 조직에서 해방되고 육체노동·단순노동은 창조적 노동으로 바뀌게 됨으로써, 사람들은 삶의 보람을 발견하여 산업화사회에서의 인간소외 문제를 해결할 수 있을 것으로 기대하기도 하였다[Drucker, 1992].

그러나 아무리 기술을 발전시키고 경제적 효율을 증대시킨다고 하더라도 그것이 조직구성원의 인간적 삶의 질(QL : Quality of Life)을 높여주는 데 그리 크게 기여하지는 못하였다. 특히 최근 벤처기업을 중심으로 기술우선주의를 강조하고 있는데 고도로 발달된 첨단기술과 첨단지식은 인간의 문명을 발전시키고는 있지만, 그 첨단의 지식과 기술을 바르게 쓰는 지혜가 부족하여 인간이 이전에 경험하지 못했던 폐해를 가져오는 형국을 맞이하고 있다[Neil Postman, 1994 참조]. 산업사회와 정보사회의 발전과정에서

기업이 단기적인 경제적 성과에만 치중하는 경제효율주의와 기술우선주의는 기업의 구성원들에게는 물론 조직 자체에도 커다란 문제점을 야기하고 있다.

첫째, 경제적 효율성 및 기술 일변도의 기업경영방식은 기업의 구성원들로 하여금 직장생활에서 소외를 경험하게 한다. 조직내 합리화, 표준화, 집중화의 추진은 조직구성원들을 거대한 기업조직의 미미한 부품과 같은 존재로 만듦으로써 그들로 하여금 극심한 불평등과 상대적 빈곤감을 느끼게 하고, 직장생활에서 무력한 모습으로 서있는 자신을 더 이상 주체적 자아를 지닌 존재가 아니라는 생각이 들게 하기도 한다[정해창, 1995 : 11~12; 이기상, 1995 : 72 참조].

둘째, 경제효율과 기술우선을 강조하는 경영방식은 조직이 창의적이고 자발적인 인간보다 수동적 인간, 진취적 인간보다는 조직에 순응하는 사람을 더 선호하게 한다. 이러한 조직에서는 구성원의 성장·발전보다는 획일적인 통제에 주안점을 두게 마련이기 때문에 구성원 개개인의 개성을 무시하고 개인이 능력을 발휘할 기회를 뺏을 뿐만 아니라 직장에서 무사안일주의를 초래하게 한다[Hannan & Freeman, 1983].

셋째, 경제효율과 기술우선주의는 조직구성원들로 하여금 조직과 노동에 대한 부정적 태도를 형성하게 하여 개인 및 집단이기주의에 빠지게 한다. 이러한 조직은 조직구성원들이 노동이 갖는 사회적 중요성과 가치를 도외시하고 단순히 노동을 경제적·물질적 보상을 획득하는 수단으로만 생각하는 물질지상주의적 생활자세를 갖게 한다.

넷째, 경제효율과 기술우선을 강조하는 조직에서는 협동보다는 불필요하고 과도한 경쟁을 유발하게 한다. 이러한 조직에서는 조직구성원들에게 과도한 경쟁압력을 넣어 구성원들 상호간에 불신을 초래하며, 조직구성원들로 하여금 다른 사람들을 인간으로 대접하지 않고 수단시하는 성향을 갖게 한다[김태길, 1986; 이기상, 1995 : 72~74 참조].

다섯째, 경제효율과 기술우선주의적 경영방식은 구성원들간의 대등한 인간관계를 저해한다. 단기 지향적인 경제·기술논리에 따른 경영방식은 조직구성원들간의 인간관계를 형식적이고 제한적이며 순간적이고 피상적인 기능위주의 도구적 관계로 만든다. 그 결과 조직내에 몰인격적 인간관계를 형성하도록 하고 구성원들간에 공동체의 일원이라는 연대의식 및 일체감을 상실케 한다[Merton, 1957; 조동기, 1996 참조].

이처럼 경제효율주의와 기술우선주의에 의한 경영방식은 기업구성원을 비인간적으로 다룸으로써 조직의 성장발전에 역기능으로 작용한다. 즉, 조직자체가 구조적 관성(structural inertia)을 갖게되어 조직이 환경의 변화에 대해 무감각해지며 경영혁신을

하지 못하도록 방해하게 된다[Hannan & Freeman, 1983 참조]. 또한 조직에서 생산활동을 더 효과적이고 원활하게 추진한다는 명목으로 불필요한 규칙이나 절차를 도입하여 사람을 목적이 아니라 수단시함으로써 관료제의 비능률을 초래함으로써 오히려 장기적으로는 조직의 생산성을 저하시키며 조직경쟁력 향상에 걸림돌이 되고 있다. 그리고 이러한 경영방식은 강제적이고 통제적인 경영방식에 의존하기 때문에 조직구성원들의 자발성과 적극적인 협조를 이끌어 내지 못하고 몇몇 소수의 계층이나 집단에 의해 조직의 자원과 정보가 독점되어 조직내 사회적 불균형 현상이 심화되는 병리현상, 세칭 대기업병을 일으키기도 한다[Ramsey & Calvert, 1994; 윤순봉, 1994 참조].

우리는 이러한 경제효율주의와 기술우선주의가 초래할 수 있는 문제점들을 치유하고 미래사회의 발전에 기여할 수 있는 새로운 기업경영방식이 없겠는가에 대해 관심을 갖지 않을 수 없다. 따라서 우리는 그러한 새로운 기업경영방식으로서 인간존중경영을 강조하게 되는 것이다.

2. 인간존중경영의 개념

인간존중경영(Human-oriented Management)이란 조직에서 경영자가 구성원들을 인간으로서의 존엄성을 가진 존재로서 존중해야할 뿐만 아니라, 동시에 그들이 조직공동체의 발전을 위해 기여할 수 있다는 믿음을 가지고 기업을 이끌어 나가는 경영방식을 일컫는다.

이러한 인간존중경영에 대한 정의는 인간을 이성(理性)을 지닌 존재로 보기 때문에 가능한 것이다. 즉, 인간존중을 위해서는 인간은 이성에 기초하여 다른 사물이나 동물과 구분되는 인간으로서의 모습을 갖기 때문에 인간을 존엄한 존재로서 존중하여야 하며, 공동체의 발전을 위해서 일할 수 있는 이성적 존재이기 때문에 조직구성원들에게 좋은 작업여건을 조성해 주어야 한다는 두 가지로 요약할 수 있다.

먼저, 인간존중경영은 경영자가 조직구성원 개개인을 존엄한 존재로서 존중하여야 하는 경영을 의미한다. 인간존중(human respect)이란 사전적인 의미에서 볼 때 "인간의 기본적 가치와 존엄성을 인정하여 사람을 높이고 중하게 여김"을 말한다. 이 말은 인간이 본질적으로 다른 동물들이 갖고 있지 않은 고유의 특성으로서 이성을 지니고 있기 때

문에 인간을 존엄성을 갖고 있는 존재로서 존중해야 한다는 것이다. 여기서 이성적 존재로서의 인간이란 감각적이고 수동적인 존재로 파악하는 파토스(pathos)적 존재와 대립되는 개념으로, 사물의 존재를 한정하는 보편적인 법칙과 행위가 따라야 할 준칙을 인식하고 이를 따르는 분별력을 가지는 로고스(logos)적 존재임을 의미한다[Miki, Kiyoshi, 1997 참조].

이처럼 인간은 이성에 기초하여 다른 동물과 달리 논리적인 사고를 할 수 있으므로 어떤 문제에 대해 자신의 판단에 따라 의사결정을 할 수 있으며, 스스로 옳다고 믿는 바나 자기가 세운 목표에 따라서 행동하는 자율적·자주적 존재가 될 수 있다[Murray, 1938 ; 김태길, 1986, 61 참조]. 따라서 인간존중경영에서 개인을 존중한다는 의미는 개인의 삶 자체를 존중하며 특히 개인의 특성, 능력, 사고방식의 차이를 인정한다는 것이다. 그리고 그것에 대한 이해를 바탕으로 이들이 자신의 의지와 목표에 따라 행동하는 주체로서, 자기 자신의 성장과 발전을 위해 살아갈 수 있도록 하는 경영방식인 것이다.

현대기업에서의 인간존중경영은 종업원들에게 자신감과 활력을 불어넣는 경영을 의미한다. 즉 인간존중경영은 조직에서 발생하고 있는 인간소외, 무기력감, 과로, 스트레스와 같은 인간적 문제점을 치유할 뿐만 아니라 조직구성원들이 경제적·사회적·정신적 욕구충족을 통해 만족하고 신명나게 일하며 생활할 수 있도록 함으로써 개인행복을 증진시켜 주는 기업경영방식인 것이다. 예를 들어 세계적인 컴퓨터 제조업체인 IBM(International Business Machines)사를 창설한 T. Watson은 '개인에 대한 존중'을 가장 중시하였으며 이 회사는 오늘날에도 조직구성원을 가장 존중하는 기업의 하나로 인정받고 있다. 세계적인 압축기 제조기업인 일본의 마에가와(前川) 제작소도 '사람이 사는 보람과 일하는 보람을 충족시키는 곳이 회사'라는 가치 아래 종업원에게 보람을 주는 기업경영을 하는 대표적인 회사이다.

다음으로, 인간존중경영은 조직의 성장과 발전 문제를 떠나서는 개인의 문제를 생각할 수 없다고 보고 여러 사람들이 공동의 목표를 달성하고자 모인 조직공동체의 발전을 중시하는 경영방식을 의미한다. 인간은 이성에 기초하여 집단·조직·사회를 이루어 살아가면서 매우 복잡한 사회생활을 할 수 있으며, 다른 사람들과 상호 작용하여 공동체의 발전에 기여할 수 있는 협동적이고 사회적인 존재가 될 수 있다[최재희, 1968, 23-29; 서울대학교 인문과학연구소, 1986, 95-98 참조]. 다른 동물 중 일부도 사회생활이라고 부를 수 있을 만큼 무리를 지어 살아가고 있지만, 인간생활의 사회성은 그 관계가 훨씬

복잡하고 다양하며 교섭의 범위가 넓다는 점에서 동물의 그것보다 훨씬 차원이 높다. 이처럼 고차원의 사회생활을 영위할 수 있는 인간은 조직의 일원이 되어 조직을 구성하는 요소로서, 조직성과 산출을 위한 핵심적 자원으로의 대체가능성을 가진 존재라는 특징을 갖게 된다[Leavitt et al., 1973 ; 신유근, 1996, 376-377].

현대기업이 영구존속체로서 지속적으로 발전하려면 경제적 목적과 사회적 목적을 균형있게 추구하여 구성원과 조직 모두가 상호균형적으로 발전할 수 있도록 해야한다경제적 목적이란 사회가 필요로 하는 좋은 재화와 용역을 효율적으로 공급하여 경제적 이윤추구를 행하는 것이며, 사회적 목적이란 이러한 기업 본연의 경제적 기능 이외에 사회가 기업에 기대하는 역할을 기업이 자발적으로 수행함으로써 달성되는 목적을 말한다[신유근, 2000 : 31~33]. 현대기업의 이러한 측면을 고려하여 인간존중의 경영은 양적·경제적 측면에서의 성장뿐만 아니라 질적·사회적 측면에서의 만족을 동등하게 중시하는 양자의 균형 입장에서 조직의 발전 문제를 강조하는 것이다.

이처럼 인간존중경영은 조직에서 우수한 인재를 확보하고 육성하여 구성원들의 자율적인 업무수행 역량을 배양함으로써 조직의 성장잠재력을 최대화하고자 하며, 조직구성원들이 서로 존중하면서 협력하는 인간관계를 형성하도록 하여 조직의 목표달성을 촉진하도록 한다. 특히 현대기업에서 인간존중경영은 조직에서 발생하는 많은 문제가 근본적으로 사람과 관련되며 이러한 문제를 어떻게 해결하느냐 하는 것이 조직의 유지·발전의 관건이라고 본다.[1] 즉 '조직성공의 열쇠는 인간,' '인간자원이야말로 가장 위대한 자산'[Drucker, 1950]. '기업에서의 경영은 사람을 다루는 일'이라는 말들이 의미하듯이 기업경영의 성과는 사람을 얼마나 잘 관리하는가의 여하에 달려 있다고 보는 것이다. 노사관계에 있어서도 인간존중경영은 노사간에 인간적인 측면의 문제해결을 강조하여 상호신뢰를 회복하도록 하고 협력적·동반자적 관계 속에서 노사 공동발전을 위한 생산성 향상을 추구하는 것이다.

1) 이처럼 조직에서의 사람을 기업성장과 발전의 원동력, 경제적 성과의 원천, 즉 기업의 창출근원으로 생각하는 경영을 '인간 중심적인 경제적 사고'(people centered economic philosophy)를 하는 경영이라고 부르기도 한다[Nakano, 1989 ; Peters & Waterman, 1982 참조].

3. 인간존중경영의 대표적 사례

인간존중경영을 실천하고 있는 대표적인 기업으로는 HP(Hewlett Packard)사가 널리 알려져 있다.[2)]

HP사는 1938년 미국에서 Bill Hewlett와 Dave Packard가 창업하여 오늘날 전자 및 의료기기 컴퓨터에 이르기까지 2만 3천여 가지의 제품을 생산하는 연 매출 3백억 달러 규모를 가진 거대 기업이다. HP사는 1996년 실리콘 밸리의 회사들 중에서 IBM에 이어 순이익에서 2위를 차지하였으며, 6년 연속으로 미국인들이 가장 아끼는 기업순위 1위, 경영학석사(MBA : Master of Business Administration) 학위자들이 가장 선호하는 기업 1위에 올랐다. 이러한 성과를 내게 된 이유는 1998년 Lew Platt 회장이 "이윤추구만이 우리의 목적이 아니다"라고 했던 말과 같이 창업 이래 인간존중의 창업이념인 HP Way를 지금까지 견지하고 있기 때문이다.

HP사는 거대 기업답지 않게 종업원들의 자유스러움과 생동감이 넘쳐흐른다. 이는 인간존중의 경영철학에서 비롯된 인사제도, 혁신적이고 창업가적 기업문화, 그리고 기술적 공헌을 추구하는 지속적인 제품개발에 기인한다. 최고경영자를 비롯한 모든 관리자들은 문과 칸막이가 없는 사무실에서 일을 하며, 관리자들은 가만히 자기 책상에 앉아 있지 않고 끊임없이 현장을 돌아다니면서 사원들과 접촉하고 그들의 불만을 듣고 아이디어를 얻는다. HP사의 경영자들 대부분의 스케줄은 상위관리자와 종업원들과의 커피 브레이크(이러한 휴식시간을 HP사에서는 커피 토크라 함)로 가득 차 있다. 커피 토크 중에 그들은 사업부의 수익, 시장점유율, 종업원 만족도 설문 결과 등 모든 정보를 종업원들과 자연스럽게 공유한다. 또한 현재 기업의 경영전략에 대해서 점검하고, 사업부의 맥주 파티 날짜를 발표하기도 한다. 이러한 과정 중에 종업원들과 경영자들은 서로의 이름을 부르며 격의없이 대화한다.

HP사의 인간존중경영은 직원을 최우선으로 생각하고 고객을 그 다음으로, 그리고 나머지는 그 다음 순위라는 것이다. HP Way의 구체적인 내용으로는 먼저, MBWA(Management By Wandering About)라고 하는 '배회관리'를 들 수 있다. 이것은 상급자

---

2) 이 사례는 1997년 9월 21일에 'KBS 일요 스페셜'에서 "인간존중의 신화"라는 제목으로 방송된 것과 Rogers, G. C. (1995), *Human Resources at Hewlett-Packard*(A), Harvard Business Case (Boston, MA : Harvard Business School Publishing)를 재구성한 것이다.

가 부하직원들을 찾아다니며 그들의 고충을 듣고 또 결제하는 제도로서 여러 사람의 시간을 절약하는 독특한 결제제도이다. 또한 HP사는 종업원들의 가정생활을 직장생활만큼이나 중요하다고 생각하기 때문에 직장일과 가정생활의 균형을 이루기 위해 자율 근무시간제도를 시행하고 있다. 자율 근무시간제란 출퇴근시간의 자유, 직무의 공동분담제, 전자우편이나 전화를 통한 텔레 커뮤팅, 재택근무 등 일하는 방식을 직원의 선택에 맡기는 것이다.

HP사의 인간존중경영은 기술담당이었던 공동창업자 Hewlett의 일화로부터 비롯되어 회사가 직원과 직원의 창의성을 신뢰하는 전통에서 찾아볼 수 있다. 그러한 신뢰의 전통은 창고개방과 브레인스토밍(brainstorming)을 들 수 있다. Hewlett이 어느 일요일에 자재창고를 방문했더니 창고가 잠겨져 있었다. 이에 Hewlett이 "앞으로는 절대 창고를 잠그지 마시오."라는 쪽지를 남겨놓았다. 자재창고를 개방하게 되면 부품의 낭비를 가져올 수도 있지만 그는 직원들을 신뢰하기 때문에 창고를 개방함으로써 부품을 직원들이 창의적인 일에 이용할 수 있으리라고 생각한 것이다. 또한 직원의 창의성을 발휘하게 하는 제도인 브레인스토밍은 HP사의 직원들이 매일 오전 10시 30분이면 커피 토크를 가지면서 나누는 얘기들에서 중요한 아이디어를 얻는 것을 말한다. 여기에서 좋은 아이디어가 나와서 현재의 HP사를 있게 하였다는 1997년 Peter Peterson 부사장의 말은 직원의 창의성에 대한 신뢰를 의미한다고 하겠다. 즉 회사가 직원을 신뢰하게 되면 직원들은 자발적으로 일하는 분위기를 만들지만, 회사가 직원들을 불신하게 되면 직원들도 회사를 불신하게 되며, 회사는 점점 더 많은 규칙과 규제를 만드는데 시간과 노력을 낭비하게 된다는 논리이다.

미국, 특히 실리콘 밸리에 있는 기업들에서는 직원들의 이직을 많이 하며, 평생직장이라는 생각을 하지 않기 때문에 직원에 대한 교육투자가 거의 없는 것이 특징이다. 그런데 이러한 실리콘 밸리에서도 예외적인 기업이 바로 HP사다. HP사는 장기고용정책으로 유명하다. HP사에서는 직원들을 퇴직 후에도 그들의 능력을 높이 사기 때문에 퇴직자들을 비정규직으로 재고용하여 일하게 하고 있다. HP사의 직원들에 대한 신뢰를 보여주는 것으로 신규채용의 권한을 담당부서장에게 위임하는 것을 들 수 있다. 창업 18년 동안 인사부서가 없었던 HP사는 신규직원을 채용할 때에 성적이 우수한 사람을 선발하는 것이 아니라 팀 워크(team work)를 더욱 중요시하기 때문에 HP문화에 잘 적응할 수 있는 사람을 담당부서장이 책임지고 선발한다. 이들은 내가 뽑은 직원은 내가 챙긴다는 생

각을 하며, 이것은 팀 워크로 발전되어 이렇게 채용된 인력은 영원한 HP맨이 되는 것이다. 따라서 HP사에는 장기근속자가 많고 평균 근속연수도 미국기업 중에서 가장 높은 수준이다. 창업이래 1996년 현재까지 퇴직자는 6000명이었으나 이직자는 없었다. 그리고 HP사에서는 직원을 해고하지 않는 것으로 유명하다. 경기가 나쁠 때 감원의 유혹이 있었지만 인력을 잃는 것은 경쟁력을 잃는 것이라는 생각으로 1971년 사회의 전반적인 경기침체로 부득이 10% 정도 감원이 필요했을 때 감원대신 감봉정책과 근로일수를 줄이는 정책을 취함으로써 노사양측의 환영을 받았다.[3)]

그러면 하루가 다르게 변화하고 있는 정보기술을 다루는 HP사에서 장기고용의 한계를 어떻게 극복할 수 있었는가? 그것은 직원을 이성을 가진 자발적인 존재로서 직원의 개발을 위해 투자를 하면 조직을 위해서도 공헌할 수 있다는 신념하에 직원에 대한 교육투자를 적극 활용하는 것이다. 직원에 대한 교육의 예를 들면 스탠포드(Stanford) 대학에 교육비 전액을 회사에서 부담하며 직원교육을 위탁한다. 교육내용은 직무와 일반적인 관련이 있는 것은 사외의 즉 스탠포드 대학에서 교육하고, 직무와 직접 관련되는 교육은 사내에서 시행한다. 그리고 이러한 교육시간을 업무시간에 포함하고 있다. 다른 미국기업들에서는 직원교육에 거의 투자를 하지 않는 데 비해 HP사는 직원들에 대한 교육에 많은 투자를 하고 있다. 이것은 HP사가 직원을 신뢰하고 직원들도 평생직장이라는 생각을 가지고 기업의 성과를 향상시키는데 기여하기 위해서 교육을 받기를 원하고 있기 때문에 가능한 것이다.

HP사의 사례에서 볼 수 있는 것은 인간존중경영은 무엇보다 사람을 앞세우는 경영이라는 것이다. HP사의 인간존중경영은 조직구성원들을 신뢰하여 자재창고를 개방하고, 신규직원에 대한 채용권한을 담당부서장에게 위임하고 있으며, 종업원들에게 평생직장이라는 개념을 심어줌으로써 안정적으로 직무에 임할 수 있게 하는 것이다. 또한 직원에 대한 교육투자를 적극적으로 실천함으로써 조직구성원들의 만족과 몰입도를 높여 실질적

3) 최근 HP사의 최고경영자인 Carly Fiorina 회장이 퇴출 위기에 처했다고 월스트리트 저널이 2001년 12월 11일 보도했다. Fiorina 회장이 퇴출 위기에 놓인 것은 HP사와 Compaq컴퓨터 합병이 HP 대주주 가문의 반대로 무산될 위기에 놓였기 때문이다. Fiorina는 2001년 들어 6000명을 해고함으로써 직원들에게 큰 실망감을 안겨줬다. Fiorina는 HP사가 미래의 일류기업이 되기 위해서는 변신이 필요하다고 강조한다. 그러나 창업자의 한 사람인 Dave Packard의 아들인 David Packard는 "HP는 적어도 직원들을 소모품으로 여기는 경영은 하지 않았다"면서 "오늘날 HP를 있게 한 것은 팀 워크로 뭉쳐진 직원들의 충성심"이라고 말한다. 미국 언론들은 "Fiorina문화가 HP문화를 소멸시키고 있다"고 표현하고 있다[매일경제신문, 2001. 12월 12일자 참조].

으로 기업의 발전에 도움이 되도록 하는 것이다. HP사는 직원들의 존엄성을 인정하여 종업원들에게 많은 권함을 줌으로써 그들의 창의성을 유발하고 자발성을 이끌어 낼 수 있었던 것이다. 그 결과는 기업과 종업원의 공존공영이었다. 기업이 조직구성원들과 더불어 성장·발전하자는 공존공영의 정신을 실현하기 위한 열린경영은 조직구성원들도 기업에 대한 책임이나 도덕적 차원에서 기업을 위해 몰입해야 하며 동시에 기업도 그에 상응하는 역할을 수행해야 함을 뜻하는 것이다[윤순봉·장승권, 1995 : 87~118 참조].

Ⅱ. 인간존중경영의 대두배경

오늘날 인간존중경영의 필요성이 대두하게 된 것은 경영자가 과거와는 다른 관점에서 인간에 대해 새롭게 이해를 하여야 하며, 또한 경영환경이 그러한 경영방식을 요구하는 방향으로 변화하고 있기 때문이다. 그리고 학문적으로도 인간존중경영이라는 새로운 연구영역이 정착되어야 할 시점에 이르렀기 때문이다.

1. 인간관의 변화

과거 기업경영에서는 인간을 토지·자본과 같은 생산의 한 요소로서 대체 가능한 통제의 대상으로 보았다. 그러나 앞으로 경영자는 인간을 자율성을 가진 이성적인 존재로 보는 자율적 인간관과 복합적 동기에 의해서 움직이는 복합인관을 가져야 할 것이다.

1) 자율적 인간관

사람은 자율적인 존재라는 시각을 가진 경영자와 반대로 타율적인 존재라는 시각을 가진 경영자는 사람을 다루는 방식에서 큰 차이가 나며 그것은 경영성과로 귀결될 것이다. 인간이 자율적인 존재냐 타율적인 존재냐 하는 문제는 동서고금을 막론하고 오랫동안 지속되어 온 논쟁거리였다. 경영학 분야에서도 이와 유사와 논의를 D. McGregor의 X·Y이론에서 찾아볼 수 있다. X·Y이론은 아래의 〈표 1〉에서와 같이 인간을 타율적인 존

재로 보느냐(X이론적 관점), 아니면 자율적인 존재로 보느냐(Y이론적 관점)에 관한 대립적인 시각을 말한다[McGregor, 1960 ; Tannenbaum & Davis, 1969].

〈표 1〉 타율적 인간관과 자율적 인간관

타율적 인간관(X이론)	자율적 인간관(Y이론)
① 대부분의 사람들에게 일은 싫은 것이다.	① 조건만 알맞다면 사람들에게 일은 노는 것처럼 자연스러운 것이다.
② 사람들은 책임지기를 싫어하며 지시 받기를 선호한다.	② 사람들은 목표를 달성하기 위해 자기지시와 자기통제를 한다.
③ 대부분의 사람들은 창의적이지 못하다.	③ 대부분의 사람들은 문제해결에 필요한 창조적 능력을 갖고 있다.
④ 조직목표를 달성하기 위해 사람들은 엄격히 통제되거나 강제되어야 한다.	④ 사람들은 조직목표를 달성하도록 스스로 동기를 유발할 수 있다.

타율적 인간관(X이론적 관점)에서는 인간을 일하기 싫어하고 책임지기 싫어하며, 창의성을 발휘하기보다 마치 로봇처럼 기계적인 일을 선호하는 수동적 존재로 파악한다. 따라서 기업경영에 있어서 조직목표를 효과적으로 달성하기 위해 사람들은 엄격히 통제되거나 강제되어야 한다는 점을 강조한다. 실제로 이런 생각을 지닌 경영자의 경영방식은 자연히 사람들을 감시·감독하고 목표달성을 위해 종업원들을 강제로 끌고 가는 양상을 보인다.

한편 자율적 인간관(Y이론적 관점)에서는 인간을 적절한 조건만 주어진다면 일을 마치 놀이처럼 즐겁게 생각하고, 자발적으로 무엇인가 새로운 것을 만들고자 자기지시나 자기통제를 하며, 맡은 바를 기꺼이 책임지려는 창조적인 존재로 파악한다. 여기서 유의할 점은 Y이론적 인간관이 조직에 속한 사람의 잘못에 대해 수수방관하고 묵과하는 등 사람을 무조건 선한 존재로 바라본다는 의미가 아니라 선한 존재가 될 수 있도록 하기 위한 조건도 함께 조성되어야 한다는 입장이라는 점이다. 그래서 Y이론적 시각을 가진 경영자는 좋은 여건을 마련해서 종업원이 잠재력을 개발하고 자기계발과 자아실현을 위해 노력하도록 촉진하여야 한다고 믿는다.

산업화 초기부터 최근까지도 기업현장에서는 사람을 타율적으로 보는 X이론적 경영방식이 많이 행해져왔다. X이론적 경영방식이란 앞서 살펴본 단기적인 경제효율주의나 기

술우선주의 경영을 말한다. 이는 경제적 생산성이나 효율성 제고에만 중점을 두어 사람을 단순히 제품과 서비스의 생산에 필요한 투입요소 또는 수단으로 보고 사람을 다루는 경영방식이 단편적이고 획일적이며 통제적인 경향을 보이는 것이다. 이와 같은 인간관을 가진 경영자는 기업경영에서 조직구성원들로 하여금 다른 사람들을 수단시하는 성향을 갖게 하며 조직내 구성원들이 불필요하고 과도한 경쟁을 갖도록 함으로써 구성원들간의 상호불신을 유발하고, 조직경쟁에서 오로지 승리하고자 수단을 가리지 않는 비윤리적 행위를 조장하는 등 조직에서 많은 문제점을 초래하게 한다.

이와 같이 X이론적 인간관이 조직구성원들을 비인간화함으로써 발생하는 문제점들을 치유하고 기업경영을 성공적으로 하기 위해서 등장한 것이 조직내 인간을 Y이론적 존재로 바라보는 인간존중경영이다. 오늘날처럼 경쟁이 격화된 상황에서 기업경영이 성공적으로 이루어지기 위해서는 구성원 개개인의 자발적이고 적극적인 참여와 창의성이 절대적으로 필요하다. 또한 근로자의 교육수준이 향상되고 민주적인 시민의식이 성숙됨에 따라, 이들을 자율적인 존재로 보아 개성을 존중하고 능력을 개발하며 자기 스스로 일을 알아서 하도록 하는 경영방식을 실행하여야만 하는 것이다. 따라서 규범적인 차원에서 인간의 존엄성을 존중하기 위해서 뿐만 아니라 실제적으로 경영성과의 향상을 촉진하기 위해서도 Y이론적 시각을 바탕으로 개인과 조직의 성장발전을 도모해야 한다. 즉 인간존중경영은 궁극적으로 인간을 신뢰하는 Y이론적 인간관을 지향하는 경영방식이기 때문에 기본적으로 인간에 대한 긍정적인 견해를 갖고 일에 대한 태도나 행동 측면에서 조직내 인간을 자율적인 존재로 본다.

2) 복합인

다음으로 인간이 단순히 한 가지 동기에 의해 움직이는 존재인가 아니면 여러 가지 복합적인 동기에 의해 행동하는 존재인가 하는 문제도 인간존중 경영방식을 가늠하는 주요한 논쟁거리가 된다. 인간이 단순하고 일면적인 동기에 따라 행동한다고 보는 관점으로서는 경제인 관점과 사회인 관점이 오래전부터 대립되어 왔다.

경제인 관점(economic man)은 인간을 주로 합리적 계산을 하면서 경제적 유인에 따라 움직이는 기계적 존재로 바라본다. 이러한 관점을 갖는 경영자는 사람을 주로 경제적 유인에 의해 자극을 받으며 매우 합리적으로 자신의 경제적 이익을 극대화하는 행동을 한다고 보고, 경제적 유인을 통해 인간의 동기를 유발하고 통제할 수 있다고 본다

〔Schein, 1980〕. 그리고 인간의 감정과 같은 요소들을 기본적으로 비합리적이라고 보고 이러한 인간의 비합리적인 요소가 매우 합리적인 인간의 모습을 방해하지 않도록 조직이 형성되어야 한다고 본다.

사회인 관점(social man)은 인간의 비합리적 측면의 중요성을 강조하면서, 인간의 사회적 욕구를 중시해야 한다는 입장이다〔Schein, 1980〕. 즉, 사회인 관점을 갖는 경영자는 사람이 기본적으로 사회적 요구에 의해 자극을 받고 타인과의 관계를 통해 일체감을 가지며, 기계적이고 효율성을 추구하는 업무 자체보다 일을 하는 과정에서 발생하는 다른 사람과의 관계에서 의미를 찾으려 한다고 본다. 그리고 그러한 경영자는 조직구성원들이 조직(경영층)으로부터 제시되는 경제적·물질적 보상 및 유인·통제보다 오히려 동료집단과 같은 사회적 요인, 그리고 자신이 갖는 사회적 욕구의 충족정도에 비례하여 경영층에게 반응을 한다고 본다.

그러나 인간은 경제인 관점과 사회인 관점 중 어느 하나를 택일하는 것이 아니라 양자를 포괄하는 관점에서 보아야 할 것이다. 즉 인간은 복합적이고 매우 변동적인 존재이며 조직생활이나 업무경험을 통해 새로운 욕구를 배울 수 있는 존재로 보아야 한다는 것이다. 이러한 복합인 관점(complex man)은 사람을 경제적 동기나 사회적 동기 어느 하나에 의해서만 움직이는 단순한 존재가 아니라 매우 복잡하고 다양한 욕구와 또한 개인간에도 욕구의 차이를 가지고 있으며, 더 나아가 자기성장과 자아실현을 추구하는 존재로 보는 것이다. 따라서 조직마다 또는 같은 조직 내에서도 부서마다 사람들의 욕구나 동기는 저마다 다를 수 있고 한 개인이 서로 상충되는 목표를 동시에 가질 수도 있으며 여러 가지 외부자극에 대해서 동시에 반응할 수도 있다고 본다. 특히 복합인관에서 중시하는 것은 인간이 자신의 모든 능력을 최대한 발휘하려는 자아실현인(self-actualizing man)이라는 것이다. 즉, 사람들은 성숙되기를 바라고 또 그렇게 될 수 있으며, 장래를 전망하며, 보다 높은 이상을 지향하는 일에 관심을 가지고 있다는 것이다〔Tannenbaum & Davis, 1969 ; Friedlander, 1976 ; Schein, 1980〕.

이처럼 인간존중경영에서는 경영자가 조직에서 구성원들을 복합적인 존재로 바라 본다. 인간존중경영에서 인간은 불변의 존재가 아니라, 선하게 되려는 의지와 주체적인 노력으로 내면적인 의식의 변화·행복·창조성·탁월성을 추구하는 성숙과정에 있는 존재이며, 따라서 인간은 그에 적합한 조건 아래에서 다른 사람들과 협동하고 신뢰하며 개인과 조직의 성과를 향상시키기 위해 노력하는 존재이다. 즉 조직에서의 사람은 특정한 하

나의 동기에 따라 행동하기 보다 다양하고 복잡한 동기에 따라 자율적으로 행동하는 존재이다. 따라서 인간존중경영은 기업조직이 사람의 경제적 욕구와 사회적 욕구뿐 아니라 자아실현욕구와 같은 다양하고 복잡한 욕구 및 동기들을 충족시켜 줄 수 있는 경영방식으로서 경영을 하여야 한다는 것이다.

위에서 살펴본 바와 같이 인간존중경영은 Y이론의 입장에서 인간을 존엄성을 지닌 이성적 존재로 보기 때문에 자율적 인간관을 가진다. 또한 인간존중경영에서는 인간이 가지고 있는 동기의 어떤 한 측면만을 강조하여 인간을 파악하는 관점인 경제인 관점 또는 사회인 관점과는 달리 동기의 여러 측면을 강조하는 복합인 관점을 지지한다. 이와 같이 인간존중경영에서의 인간관이 자율적 인간과 복합인으로서의 인간관을 갖는 이유는 기본적으로 인간에 대하여 신뢰하는 긍정적인 인간관에 그 뿌리를 두기 때문이며, 다른 한편으로는 그러한 인간본성이 기업현장에서 현실화될 수 있도록 하기 위해서는 인간본성에 대한 믿음을 갖는 것이 필요하기 때문이다[Pfeffer, 1994 참조].

2. 경영환경의 변화

오늘날 기업조직이 당면하고 있는 지식정보 사회화, 다원주의 사회화, 글로벌 사회화라는 세 가지 경영환경의 변화 측면에서도 인간존중경영의 필요성은 더욱 커지고 있다.

1) 지식정보 사회화

현대사회는 컴퓨터, 전자공학, 정보통신 등에 기초한 정보산업의 혁신적 발전을 주축으로 하는 지식정보사회로 진전되었다. 지식정보 사회(knowledge/information society)란 무형의 자산인 지식·정보의 보유 여부에 의해 개인과 기업조직의 가치가 결정되는, 그래서 새로운 지식·정보의 습득을 위해 끊임없는 변화와 혁신을 요구하는 사회이다[Holtshouse, 1998 : 5]. 이에 따라 기업들은 정보를 효율적으로 처리하는 것뿐만 아니라 새로운 지식과 정보를 지속적으로 창조하는 것이 더욱 중요한 과제가 되는 지식정보 사회로의 이행이라는 커다란 사회적 지각변동을 경험하고 있다.[4)]

4) 21세기를 맞이하여 한국기업의 정보화도 모든 지표면에서 매우 빠르게 진행되고 있다. 국내 700대 기업의 절반 이상이 CIO(Chief Executive Officer)직제를 도입하고 있다[IT Business, 2000년

일찍이 A. Toffler는 지식정보 사회라고 하는 미래사회로의 변화과정에서 지식이 권력의 원천이 되는 권력이동(power shift)이 일어날 것이며 그 과정에서 기존의 권력구조 전체의 붕괴가 가속화되고 유례 없는 정보전쟁이 수반될 것임을 주장하였다. 또한 P. F. Drucker도 "지식은 경제의 가장 중요한 자원이며 가장 지배적인 경쟁우위 요소가 될 것이다"라는 말을 자주 해왔다. 지난 20세기는 21세기의 지식정보 사회가 도래하도록 일련의 가치들의 위상을 바꾸었는데 그것은 물리적 형태를 갖는 부의 가치와 중요성이 줄어드는 대신 두뇌의 힘, 즉 지식·정보가 우위를 점하게 되었다는 것이다[Ruggles & Holtshouse, 2001 : 25에서 재인용]. 이와 같이 지식정보 사회에서는 지식의 분배가 쟁점으로 부각되는 사회이므로 21세기는 과거 산업화시대에서 대두한 '부의 분배' 문제가 아닌 '지식의 분배' 문제가 대두할 것으로 전망된다.

이와 같은 지식정보 사회에서의 기업조직은 다음과 같은 성격을 보이기 때문에 인간존중경영이 더욱 필요하게 된다.

첫째, 지식정보 사회에서는 지식의 개념이 달라지고, 또한 지식의 운용방식이 변화하게 되어 지식은 조직구성원들의 경쟁력을 좌우하는 핵심적 자원이 되고 있다. 지식정보 사회의 조직은 종래의 경험주의에 대응하여 이론적인 지식이 기업정책의 기초가 되어 사회적으로 더욱 중요하게 되고 강화될 것이다[Gilder, 1990; Ruggles & Holtshouse, 2001 : 25에서 재인용]. 이와 같이 지식정보 사회에서는 지식과 정보가 부의 창출원천이 되기 때문에 기업은 종업원들의 지식과 정보를 집적할 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 종업원들을 창조적인 사람으로 키워야 생산성 향상과 경영혁신을 더욱 용이하게 달성할 수 있기 때문에 인간존중경영이 더욱 중요해지게 된다.

둘째, 지식정보 사회에서는 지식·정보에 대한 요구가 그 전보다 훨씬 더 커지게 된다. 먼저 두뇌노동(mind-work)이 가치 면에서 육체노동(muscle-work)을 앞지르기 시작하였으며, 두뇌노동이 기업경쟁력의 중대한 가치로 인식되면서 무형자산인 지식·정보의 가치도 증가하기 시작하였다[마이어·데이비스, 2000]. 지식은 보다 효과적으로 가치를 창조할 수 있다. 더욱이 전자적인 연결이 가능하게 됨에 따라 이제 사람들은 거리에 상관없이 서로 아이디어를 공유하며 산업과 기업에 있는 무형의 문제를 더욱 쉽게 다룰 수

11월 1일자 참조]. 중소기업의 경우도 정보화 수준을 조사한 결과 정보화도입 초기단계인 "단순기능 정보화단계"를 지나 "업무효율화 단계"에 진입하고 있다[http://www.kosbi.re.kr/research/2001 참조].

있게 되었다. 따라서 지식정보 사회에서는 새로운 지식정보를 의식적 혹은 전략적으로 창출하는 전문인들을 필요로 하기 때문에 그들에게 지적 자극을 주고 경력설계를 해줄 수 있는 인간존중경영의 필요성이 증대하고 있다.

셋째, 오늘날 기업에서 일하는 조직구성원들에게는 조직 내외에서 지속적으로 생겨나는 새로운 지식학습의 필요성이 더 커진다. 과거에는 기업에서 중요한 자원이 토지, 노동력, 금융자본이었지만 21세기에는 무형자산, 즉 기업구성원들이 담지하고 있는 지적자본이 매우 가치 있는 자원이 되었다.[5] 이러한 지식의 변화가 노동 및 작업, 교육과 학습의 개념을 바꾸고 있다[Drucker, 1992]. 따라서 지식정보 사회에서 지적 생산활동의 생산성을 향상시키기 위해 구성원 개개인이 자신의 개성이나 감성, 인간성을 발휘할 수 있도록 종업원을 개발하는 교육을 중요시하는 인간존중경영이 필요하다.

넷째, 지식정보 사회에서의 조직구성원들은 전자매체를 통해 커뮤니케이션을 하게 됨으로써 상호간 피상적이며 부분적인 접촉으로 인해 제한된 인간관계를 갖게된다. 따라서 구성원 상호간의 몰이해에서 비롯된 많은 커뮤니케이션가 발생하게된다. 한편 조직구조가 수평 조직화됨에 따라서 계층간의 지식교환이 더욱 원활하게 이루어져야 고객들의 욕구를 더욱 더 잘 충족시켜줄 수가 있게되었다. 또한 단순·반복적이고 정형화된 일을 생산자동화 시스템이 담당하도록 하고 몇 사람이 팀을 이루어 거의 모든 작업과정을 담당하는 팀제의 확산으로 팀워크의 중요성이 증대되었다. 따라서 이전의 지시적 작업방식과 달리 새로운 팀 작업을 위해서 팀원들간의 커뮤니케이션이 더욱 중요하게 되었다. 이렇게 중요해진 커뮤니케이션은 사람들 사이에서의 관계를 기반으로 하므로 인간존중경영이 필요하게 된다.

다섯째, 지식정보 사회로의 이행으로 우리의 생활양식과 가치관이 전통적인 표준화·전문화·동시화·집중화·극대화·집권화라는 산업사회의 특징을 뛰어넘어 비정규직 노동의 확산, 미디어의 탈대중화, 생산자와 소비자의 융합에 따른 생산소비자(prosumer)의 출현, 가정직장의 출현과 같은 새로운 생활양식의 형성, 하이테크와 하이터치, 탈규격화, 탈전문화, 탈동시화, 탈집중화, 탈극대화, 분권화 등과 같은 새로운 가치관들로 바뀌고 있다[이태욱 등, 2001 : 24~25]. 이러한 새로운 가치관에 부응하기 위해서는 경영자가

5) 미국의 Baldridge 재단이 조사한 바에 따르면 300명의 최고경영자들에게 최근 가장 중요하게 여기는 추세를 물어 목록으로 작성했을 때 지식경영의 중요도는 세계화 경향에 이어 두 번째로 랭크되었다[Ruggles & Holtshouse, 2001 : 27~28].

조직구성원들에게 동기부여를 시키는 방안을 새로 개발하여야 할 필요성이 커진다.

이와 같이 21세기의 지식정보 사회에서는 물적 자원보다는 정보와 같은 무형자원, 경험적 정보보다는 이론적 정보, 육체노동보다는 두뇌노동, 하드웨어보다는 소프트웨어, 조직의 효율성보다는 조직의 인간화가 생산성 향상의 관건이 될 것이기 때문에[21세기 위원회, 1994 : 123~124], 기업을 경영하는데 있어 인간가치의 지향이라는 기본방향을 확고하게 제시해 줄 수 있는 인간존중경영이 더욱 필요한 것이다.

2) 다원주의 사회화

21세기 사회는 다원주의 사회로 더욱 진전되어 갈 것이다. 다원주의 사회(pluralistic society)란 사회의 권력이 어느 특정한 조직이나 집단에 집중되어있지 않고 다양한 조직과 집단에 분산되어 있는 사회를 말한다[Douglas, 1971 : 259~276]. 이러한 다원주의 사회는 자본주의의 역사적 발전과정에서 출현하게 되었다. 자본주의 이전의 전통적 사회는 신의 뜻에 의해 모든 것이 결정되어 있다는 단일질서(unitary order) 사회였으며, 개인은 단지 신의 질서 속에서 살아가는 존재에 불과했다[Novak, 1983 : 50~55]. 그 후 자본주의 사회에서 나타난 개인주의와 자유주의는 단일질서 사회에 대한 혁명적 반발이었으며 동시에 다원주의 사회로 전환하는 근거를 마련해 주었다.

다원주의 사회는 많은 이익집단들이 서로 다른 이해의 관점을 가지고 사회적 자유를 제고할 수 있으며, 사회적 균등을 유지하면서 동시에 개인의 다양한 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 가장 효율적인 시스템으로 평가받기도 한다. 또한 다원주의 사회는 다원적 이해와 제도적 전문화에 따라서 상호의존적인 형태로 변화하여 가고 있으며 사회시스템 내 여러 집단들의 권력이 분산된 형태로 존재하기 때문에 조직의 의사결정은 의사소통·타협·협상·합의 등과 같은 보다 광범위한 방법에 의해서 이루어진다. 그러나 다원주의 사회에서는 조직 또는 집단의 이익이나 목표에 과도하게 집착하게 되면 오히려 사회의 효율성이 저하되는 파당적 관계를 형성할 위험도 있으며, 많은 조직들이 존재하므로 리더십을 획득할 수 있는 많은 기회가 제공되지만 한편으로는 다원주의 사회라 할지라도 과두사회(oligar- chy)로의 변화가능성이 있다.[6] 그리고 다원주의 사회에서 조직의 권

6) 어떠한 집단이라도 지배집단은 극히소수이고 나머지 압도적 다수가 피지배자 집단이라는 사회법칙으로 이를 R. Michels는 '과두제의 철칙'(Iron Law of Oligarchy)이라 하였고, M. Weber는 '소수자 원리'(minority rule)라 하였다. 이 법칙은 국가 뿐만 아니라 정당·기업·노동조합·교회·학교·클럽 등 적어도 조직이라고 할 수 있는 일체의 집단에 보편적으로 나타나는 현상으로서 다원주

력에 대한 지나친 강조를 하게 되면 사회적 낭비를 초래할 수도 있으며, 구성원들이 그들의 다양한 욕구를 충족시키기 위해 많은 제도에 관여하므로 어느 한 조직이나 집단에 대해서만 배타적인 충성을 요구할 수 없게 된다.

이러한 다원주의 사회에서의 기업조직은 다음과 같은 특징을 갖게 됨으로써 인간존중경영이 더욱 필요하게 된다[Davis, Frederick & Blomstrom, 1980 : 67~71 참조].

첫째, 다원주의 사회에서는 조직구성원들이 개성과 다양성을 추구하는 경향을 보이며 개인의 자아실현, 자기표현, 상호독립성, 여가선용의 지향 등을 중시한다[Naisbitt & Aburdene, 1990]. 이전의 산업화시대에서는 경제적 측면에서의 양적 성장을 이루기 위해 검소, 절약, 인내, 극기 등이 사회의 중심가치관이었다. 그러나 다원주의 사회에서 사람들은 자기다움을 연출하고 싶다든지, 자신의 잠재적 가능성을 찾아내기 위한 활동을 하고 싶다든지 하는 것과 같은 자신의 존재를 증명하고자 하는 욕구에 의해서 행동하게 된다. 따라서 다원주의 사회에서 경영자는 기업의 지속적 성과를 높이기 위해서도 종업원들의 조직몰입을 도모할 수 있는 인간존중경영을 하여야 한다.

둘째, 다원주의 사회에서는 조직구성원들이 적극적으로 자기계발을 하려 하고 자율성을 중시하며, 일을 통한 의미 있는 경험을 기대한다[Hammett, 1984 참조]. 즉 자신의 능력을 개발하고 발휘할 기회, 흥미있고 도전적이며 의미 있는 일을 할 기회, 단조롭고 의미 없는 일로부터의 탈피 등에 대한 관심이 증대한다[北失行男, 1991, 73]. 따라서 경영자는 조직구성원들이 능력을 개발하기 위하여 노력을 할 수 있도록 배려를 하여야 한다. 그러기 위해 경영자는 각각의 조직구성원들에 대한 책임이 있으며, 이와 동시에 여러 조직구성원들의 요구사항을 조화롭게 균형을 유지하여 종업원들을 자아실현을 할 수 있는 사람으로 키우는 인간존중의 경영을 수행하여야 하는 것이다.

셋째, 다원주의 사회에서는 기업도 다원조직의 형태로 나타나게 될 것이다. 조직시스템 내 여러 집단들의 권력이 분산된 형태로 존재하기 때문에 조직구성원들은 서로 다른 이해의 관점을 가지며, 자유를 제고할 수 있게 된다. 그러나 지나치게 집단의 이익이나 목표에 집착한 나머지 파당적 관계가 성립하게 되어 조직의 효율성이 저하될 수도 있다. 따라서 다원적 조직에서 경영자는 의사결정을 할 때 의사소통·타협·협상·합의 등과 같은 보다 다원적인 방법을 동원해야 할 것이다. 다원적 조직에서 경영자는 다양한 조직

의사회에서도 나타난다.

구성원들의 이해를 조정하는 역할을 수행하여야 하므로 공동체적 의사결정과정에서 다원적인 조직구성원을 의사결정에 참여시킴으로써 한 사람의 경영자 위주의 독단적 경영을 막아야 할 것이다. 이처럼 조직의 다양한 구성원들간의 갈등을 조정하고 이들의 참여를 보장함으로써 조직의 민주화를 촉진하는 인간존중경영이 더욱 요청되는 것이다.

넷째, 다원주의 사회는 정의나 형평, 도덕성과 시민정신에 대한 강조 등 도덕적 기준이 과거 어느 때보다 더욱 강화되는 사회이다. 따라서 사회적 윤리의 준수가 기업의 존립 자체를 결정하게까지 될 것이다. 과거에는 기업이 비도덕적 행위를 하는 경우에 그 사건에 대한 정보가 적어서 사회적 판단이 상당히 제한적이었다. 하지만 다원주의 사회에서는 특정 정보가 범세계적으로 확산되어 많은 사람들이 이에 대해 인식을 할 수 있게 되어[주디스 보그트·케네스 머렐, 1994 : 226], 기업의 비윤리적 행위에 대한 일반인들의 민감도가 훨씬 높아지게 되었다. 따라서 경영자들은 조직구성원들이 공유할 수 있는 경영이념이나 가치를 사회의 도덕적 표준에 맞게 정립하고 이를 확산시키는 노력을 기울여야 할 것이다.

다섯째, 다원주의 사회에서 조직은 전체적으로 조화를 이룰 수 있어야 한다. 삶의 방식이 다양해지고 개인주의 성향이 강해질수록 개인의 삶이 존중받기 위해서는 다른 사람들과 더불어 함께 하는 자세가 요구되며 인간성 존중이 보다 중요한 가치로 등장하게 될 것이다[21세기위원회, 1994, 114-115]. 조직의 목표를 먼저 추구하는 기계적 사고가 아니라 인간을 우선하는 보다 유연한 방식의 경영방식을 위해 노사협력 프로그램을 강화한다든지, 의사소통채널을 다양화한다든지, 종업원들의 경영참가를 활성화한다든지 함으로써 협력적 노사관계를 이루어 낼 수 있는 인간존중경영이 더욱 필요하게 되는 것이다.

이처럼 다원주의 사회로의 경영환경의 변화가 조직구성원들로 하여금 개성과 다양성을 추구하게 하며, 조직의 의사결정 권한을 분산시키게 하며, 조직마다 고유한 특성을 가지기 때문에 기업조직이 전체적으로 조화를 이루도록 요구하고 있다. 따라서 이러한 사회의 다원주의화에 기업이 대응해 나가기 위해서는 개개인에 대한 세심한 배려와 관심은 물론 조직의 유연성을 제고시킬 수 있는 인간존중경영이 요구되고 있는 것이다.

3) 글로벌 사회화

오늘날 세계는 하루가 다르게 글로벌화(globalization)되어가고 있다.[7] 글로벌 사회화란 기업에게는 경제적 행위의 무대가 국가에서 세계로 넓어지는 세계경제의 글로벌화

를 의미한다. 세계경제가 국내외 경제의 구분이 없이 하나의 거대한 단일시장이 되는 세계경제의 글로벌화가 이루어지게 된 것은 GATT(General Agreement on Tariffs and Trade)체제와 맞물려 과학기술 및 운송·통신수단의 급속한 발달 등에 힘입은 바 크다. 세계경제의 글로벌화는 무엇보다도 무역에 의해 주도되었는데, GATT체제의 주목표의 하나인 무역 자유화와 더불어 전세계적인 무역은 본격적인 국제경영활동의 하나로서 활성화되기 시작하였다. 이와 같이 무역을 중심으로 이루어지기 시작했던 국제사업활동의 글로벌화는 무역장벽의 지속적인 축소와 규모의 경제, 기술의 진보, 운송수단의 발달, 그리고 소비자 수요의 동질화 등의 영향으로 시장의 글로벌화와 생산의 글로벌화를 통해서 기업의 글로벌화를 가져왔다[강태구, 2000 : 3~5].

이러한 기업의 글로벌화가 일반화되는 상황에서 해외진출기업 또는 다국적 기업이 본국에서 하던 기업활동방식을 고수·강요하거나 자국의 이익만을 추구한다면 해외진출지역의 이해관계자로부터 거센 저항에 부딪치게 될 뿐만 아니라 극단적으로는 기업활동을 포기하고 철수해야만 하는 상황에 처하게 될 것이다. 바람직한 글로벌리즘(globalism)이란 선진국의 자본이 후진국에 진출하여 이윤을 얻고자 하는 일방적인 글로벌 자본주의가 아니다. 그것은 기업이 자신의 활동영역을 전세계로 확장시키고 끊임없는 현지화 추진작업을 통해 기업의 성장·발전과 세계경제의 효율성 증대를 추구하는 동시에 그러한 기업활동이 인류복지에 공헌할 수 있다는 문화적 가치에 바탕을 두어 해외진출지역의 이해관계자와 호혜평등관계 속에서 상호이익을 증진시키는 것이다. 그리고 나아가 세계의 모든 인류와 함께 공존공영하고자 하는 세계주의(cosmopolitanism)를 지향하는 것이다.

이러한 글로벌 사회화 시대는 다음과 같은 특성을 가지기 때문에 인간존중경영이 더욱 요청된다.

첫째, 글로벌 경제에서는 가장 보편적인 기업형태로 단순한 다국적 기업 단계를 넘어선 '글로벌 기업'이 출현하여 글로벌 경영환경에서의 경쟁인 메가 컴피티션(mega competition)의 상황이 벌어지게 된다. 본래 기업은 국내기업(domestic corporation)에서 국제기업(international corporation)을 거쳐 다국적 기업(multina-

7) 서구에서도 글로벌화에 대한 개념이 명확히 정의되지 않고 모호한 개념으로 쓰이고 있는데[Chesnais, 1994], 글로벌화라는 용어는 1960년대 말 1970년대 초부터 갈헐적으로 등장하였다. 그 당시는 다국적화(multinationalization) 내지 국제화(internationalization)라는 용어가 더 보편적으로 사용되었다. 이 외에도 초국적화(transnationalization)라는 용어도 초국적 기업과 초국적 은행의 등장을 계기로 사용되기도 한다.

tional corporation)으로 발전하게 되는데, 여기에 글로벌 경제화가 진전됨에 따라 전 세계를 하나의 시장으로 보고 활동하는 글로벌 기업(global corporation)이 등장하게 된다. 이러한 글로벌 기업들은 '경쟁압력이 큰 글로벌 경영환경'에서의 경쟁에서 승리하기 위하여 기업의 모든 자원을 집중하여 경영활동을 수행하게 된다. 이러한 상황에서 인간적 가치를 파괴하고 효율성과 신속성만을 중시하는 풍조가 나타날 수 있다[이봉국, 1997]. 그러나 인간존중을 경시하는 경우에는 단기적으로는 경영성과를 낼 수 있을지는 몰라도 장기적으로 초일류기업이 될 수 없을 것이다. 경영자는 글로벌 경영환경에 적합한 국제인을 양성할 수 있는 인간존중경영을 실행함으로써 장기적인 경쟁에서 승리할 수 있다.

둘째, 디지털 정보통신기술 특히 인터넷과 같은 기술의 발전에 따라 사람들은 지리적, 시간적 제한을 뛰어넘어 서로 통신을 할 수 있는 이제까지 겪어보지 못했던 복잡한 경영환경인 글로벌 사회가 열리고 있다. 정보통신수단의 혁신적 발전은 지식·정보의 국가간 이동을 과거의 자본이나 노동보다 훨씬 용이하게 한다. 이러한 글로벌 사회에서는 세계 각국에 있는 사람들의 지식과 정보가 더욱 소중한 자산이 된다. 그리고 더욱 복잡해지는 글로벌 사회에서는 협경(co-opetition)의 전략이 필요하게 된다. 협경전략이란 협력(cooperation)과 경쟁(competition)을 동시에 해야한다는 전략을 의미한다[Brandenburger, 1996]. 21세기의 치열한 세계적인 경쟁속에서는 가상 네트워크(virtual network)를 구축할 수 있는 기업, 끊임없는 기술혁신과 전략적 제휴를 할 수 있는 기업, 그리고 자본력을 가진 기업만이 살아남을 수 있을 것이다[Frost & Sullivan. 1999 참조]. 이에 따라 정교한 의사소통기술, 전문적인 관계형성 기술, 그리고 심층적인 문화감각을 키워 줄 수 있는 인간존중경영의 필요성이 높아졌다.

셋째, 글로벌 사회에서는 경쟁압력이 증가하는 동시에 상호협력의 필요성과 가능성 또한 증가한다. 따라서 글로벌 사회의 기업은 세계에서 상호신뢰와 상호주의를 실천하는 기업이 되어야 한다. 단순히 이익만을 위해서가 아닌 같은 세계 공동체의 일원으로서 인도주의적인 협력과 공생의 길에 대한 요구가 더욱 높아진다. 글로벌 사회로 변화함에 따라서 전세계적인 정보의 교환, 지식의 공유를 더욱 폭넓게 함으로써 전 세계 기업들은 상호발전을 가져올 수 있다. 이러한 지식의 교류를 촉진하고자 열리는 세계박람회나 세계지식포럼 등은 바로 그러한 교류의 장으로 글로벌 사회의 상호발전을 가속화하기 위한 것이다. 이제 더 이상 국내환경이라는 좁은 영역에서만 활동하는 기업이 아니라 세계 경

영환경에서 적응하여 살아남기 위해서는 세계공동체의 가치를 높일 수 있는 인간존중경영을 수행함으로써 상호신뢰를 얻고 상호주의를 더욱 실천하여야 한다.

넷째, 글로벌 사회에서는 정보통신기술과 교통수단이 발달함에 따라 세계가 개방되며, 경제적인 것 뿐만 아니라 사회문화적인 것까지도 통합되어 세계는 하나의 지구촌이라는 인식이 확대되어 가고 있다. 이와 같은 글로벌 환경에서 기업경영자는 여러 문화적 단위를 더 잘 이해할 필요가 있다. 그것은 문화적 단위에 따라 문화적 정보공유체제와 문화적 가치공유체제가 다르기 때문에 기업경영을 세계화하기 위해서는 먼저 조직구성원들의 멘탈리티 전환이 필요하며, 다음으로 언어의 장벽을 해소하여야 한다. 그러므로 경영자 스스로가 문화적 단위간의 연결핀(liking pin)역할을 담당하여야 할 것이며, 새로운 문화의 전파를 위한 변화담당자(change agent) 또는 가치창조자(value creator)로서의 역할을 다할 수 있도록 인간존중경영이 필요하다.

다섯째, 글로벌 사회에서 해외진출을 통해 세계화를 지향하는 기업들은 본국과는 다른 문화를 관리할 수 있어야 한다. 해외에 진출한 기업들은 이질적인 문화가 복잡하게 얽혀 있어서 업무수행절차의 개발이 어렵고 조직업무나 과정을 일반화하기가 곤란하다. 기업의 경영정책의 기반이 되는 기업문화를 다른 문화권의 구성원들에게 쉽게 납득시키기가 어렵다든지, 혁신의 추진과정상 문화의 격차로 인하여 종업원의 저항이 많이 발생하게 된다. 따라서 세계화를 지향하는 기업은 어느 상황에서나 적용할 수 있는 통합된 기업문화를 개발하여야 한다. 즉 경영자는 서로 다른 문화권에 속한 사람들이 서로 다른 욕구를 지닌 채 본국과는 다른 행동을 한다는 문화적 차이를 인정하는 인간존중경영에 입각하여 세계적인 관점에서 경영을 수행하여야 한다.

글로벌 사회에서 인간존중경영은 기업경영의 현지화와 세계화를 통합하는, 즉 이질적인 사회문화를 기업조직에서 통합시키는 핵심적인 것이 될 것이다. 기업경영의 글로벌라이제이션에 따라서 다국적 인력으로 구성된 기업이 늘어가고 이질 문화에 접할 수 있는 기회도 훨씬 더 많아질 것이므로 본국과 현지국과의 문화적 갈등이 심화될 수 있다. 외국인 근로자의 관리, 파견근로자와 현지인 간의 마찰해소 및 협력적 관계의 구축 등 서로 다른 문화적 배경을 가진 사람들을 통합시키는 중심 활동으로서 인간존중경영의 필요성은 더욱 높아질 것이다.

3. 학문영역의 발전

인간과 조직간의 관계에 대한 경영학 관련 이론들은 인간관계론, 행동과학, 조직행위론 등으로 발전해왔다. 이들 학문들은 조직내에서의 인간존중경영을 설명하는데 기여한 바가 적지는 않지만 미흡한 점도 있다. 다음에서는 지금까지의 인간과 조직간의 관계에 대한 주요 내용들을 개관한 다음, 앞으로 인간존중경영의 학문적 정착방향에 대해서 논의하기로 한다.

1) 인간관계론의 등장

1920년대와 1930년대에 이르러 미국을 비롯한 서구 선진국들은 엄청난 경제적·사회적·문화적 변화를 겪었다. 미국에서는 F. W. Taylor에 의해 주도된 과학적 관리론을 따르는 대량생산방식이 제2차 산업혁명을 촉발하였다. 과학적 관리론의 주된 관심사는 당시 기업들의 규모가 커지고 체계적인 기업활동이 필요하게 됨에 따라 능률이나 생산성을 향상시키는 것이었다. Taylor는 작업능률을 향상시키고 과업을 효과적으로 수행하기 위해서는 시간 및 동작연구에 의한 도구와 작업절차의 표준화, 종업원들에 대한 성과급 제도와 같은 과학적인 방법을 사용하는 것이 필요하다고 믿었다. 이러한 추세는 과학적 관리운동으로 확산되었고, 이에 따라 생산공장에서는 여러 제품들을 홍수처럼 출하하였으며, 점점 소비 지향적인 사회로 변모하였다.

이러한 시기에 출범된 과학적 관리론은 '조직우선논리' 또는 '인간 없는 조직' (organization without people)이라 비판을 받게 되었으며, 곧이어 인간관계론(Human Relations)에 자리를 물려주게 되었다. 인간관계론이 등장하기 전까지 산업계를 풍미하던 과학적 관리운동은 인간관계운동으로 바뀌게 되었는데 산업에서 인간관계운동이 일어나게 된 것은 1927년부터 1932년 사이에 미국 서부전기회사의 Hawthorne공장에서 실시된 E. Mayo와 그의 동료들에 의한 일련의 연구가 그 시발점이었다.[8] Hawthorne 실험을 하게 된 배경을 살펴보면 과학적 관리운동으로부터 초기 인간관계운동으로 어떻

8) Hawthorne 실험의 주된 목적은 과학적 관리법의 유효성을 실제로 검증하는 연구였으나, 그 연구결과로 조직체에 대한 새로운 인식이 태동하게 되었다. Hawthorne실험은 1차실험(조명실험 : 1924~27년), 2차실험(계전기 조립실험 : 1927~29년), 3차실험(면접실험 : 1928~30년), 4차실험(배전작업 관찰실험 : 1931~32년)으로 네 번에 걸쳐서 행해진 실험이다[Scott, 1992 : 57~61 참조].

게 이행되었는가 하는 과정을 알 수 있다. 종업원들은 그 당시만 해도 작업장 안에서 기계와 같은 구성요소로 간주되었기 때문에 산업공학자들과 심리학자들은 종업원들을 둘러싸고 있는 환경을 개선해 주면 이것이 생산성에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 많은 조사를 하고 있었다. 이처럼 피로, 휴식시간, 물리적인 환경을 관한 연구들이 20세기 초반에 성행하였다.

E. Mayo 등의 연구를 통해서 밝혀진 중요한 사실들은 다음과 같다. ① 종업원들에게는 경제적 요인뿐만 아니라 작업자간의 인간관계, 지휘방식, 사기, 감정과 같은 심리적·사회적 요인이 생산성에 직접적으로 영향을 준다. ② 특히 비공식 집단(informal group)의 역할은 상당한 영향력을 가지며, 비공식 집단 내에는 별도의 독특한 규범이 존재하고 이것이 집단구성원들의 실제행동에 영향을 미친다. ③ 개인은 비공식 집단에 소속됨으로써 공식적 조직구조로부터 받는 소외감을 극복하게 되고 더 친밀한 행동기준을 발전하게 됨으로써 공식적 조직이 주지 못하는 심리적·사회적 욕구를 만족시키게 된다. 이들의 결론은 조직에서 비용의 논리나 능률의 논리도 중요하지만, 더욱 중요한 것은 감정의 논리라는 것이다. 즉, 감정의 논리에 의해서 움직여지는 인간관계중심의 비공식적 조직은 현실로서 움직여 나가고, 또한 조직의 생산성수준을 결정하는 데에 지대한 영향을 미친다는 것이다[Scott, 1992 : 57~61 참조].

그러나 인간관계론에 대해서도 많은 비판이 가해졌다[Knowles, 1958 : 95~100]. 먼저 인간관계론이 본질적으로 과학적인 타당성이 없이 "종업원들의 만족이 높아지면 생산성이 증대된다"고 주장하고 있으며, 비공식집단을 너무 중요시하기 때문에 행위가 발생하는 전체조직과의 맥락을 너무 소홀하게 취급하였다는 것이다. 다음으로 인간관계론은 인간의 본성에 대한 가정에 문제를 불러일으키고 있다. 즉 경영층이 기본적으로 해야 할 일은 갈등을 제거해서 종업원들이 행복하고 생산적이 되도록 유지하는 것이라는 주장을 함으로써 갈등에 대해 비현실적으로 이상적인 입장을 취하고 있다는 것이다. 이러한 인간관계론은 '조직 없는 인간'(people without organization)이라고 비판을 받기도 한다.

인간관계론은 그 의미와 중요성 그리고 참신함으로 인해 1930년대에는 사회적으로 큰 반향을 불러일으키긴 했지만 앞의 인간관계론에 대한 비판에서 알 수 있듯이 당초의 기대에 크게 미치지 못하였다. 그러나 인간관계 운동이 빛을 잃었다고 해서 전통적인 경영이론으로의 후퇴나 인간의 조직에서의 위치에 대한 평가절하가 있었던 것은 아니다. 오

히려 인간 중심적인 경영 및 조직이론을 검토해야 할 필요성이 절실해졌다. 초기의 인간관계론은 과학적 타당성의 결핍으로 인하여 이론적 근거를 명백히 제시해 줄 수 없었으나 2차대전 이후 급속히 발달하게 된 행동과학(Behavioral Science)은 그간에 절실히 필요로 하던 근거와 체계의 문제를 어느 정도 해결해 줄 수 있었다.

2) 행동과학의 성립

2차대전 후 산업사회가 고도화되어 사회의 여러 가지 현상들이 상황의 복잡성과 상호연관성의 증대에 따라 다차원적인 성격을 띠게 되자 사회과학의 개별적인 연구만으로는 복잡한 인간관련 문제들을 해결하기 위한 이론과 방안 제시에 부족한 감이 있었다. 그리고 인간관계론의 시행과정에서 파생된 문제점들은 경영의 실무자나 학자들로 하여금 인간에 대한 보다 정교하고 과학적인 지식체계의 필요성을 절감하게 하였다. 그러나 일선 실무에 참가하는 경영자들이 이러한 지식체계를 독자적으로 구성하기는 어려운 것이었으므로 인접과학의 지식체계를 원용할 수밖에 없었다. 이에 사회과학의 일각에서는 개별사회과학을 망라하는 학제적 접근법(interdisciplinary approach)으로서 인간행동의 일반적 원리를 발견하려는 움직임이 일어나기 시작하였다. 이러한 배경 하에서 1950년대에 여러 사회과학 중 심리학·사회학·인류학을 주축으로 하여 한편으로는 생리학·정신병학 등 자연과학에 가까운 분야, 다른 한편에서는 정치학·경제학 등 사회과학 분야에 속하는 분야가 가세하여 이들의 이론 및 실증적 연구결과들을 중심으로 행동과학이 성립되었다[Luthans, 1992 : Robbins, 1994].

이와 같이 행동과학은 여러 학문들에 근거를 두고 있으므로 그 정체성에 대한 논란이 있으나 일반적으로 행동과학이기 위해서는 두 가지의 기본적인 요건을 갖추어야 한다. 하나는 인간행위를 연구대상으로 해야 하고, 또 하나는 '과학적' 접근법을 적용해야 한다는 것이다. 특히 과학적이어야만 하는 이유는 개인의 주관이 개입되지 않는 객관적인 방법으로 수집된 실증적 증거에 의거하는 인간행위에 관한 일반화를 시도하는 데 행동과학의 학문적 목적이 있기 때문이다.

행동과학이 다른 사회과학과 다른 특징은 그 성격이 앞서도 말한 바와 같이 인간문제의 해결이라는 과제를 가지고 출발한 것이기 때문에 순수한 이론전개에 덧붙여 실천적인 성격을 갖고 있다는 점이다. 특히 조직의 연구에 관심을 둔 행동과학자들은 단순히 중립적인 입장에서 조직을 관찰하거나 기술하는 데 그치지 않고 체계를 변화시키는 데에도

관심을 둔다. 즉 행동과학자들은 여러 가지 방법으로 현상을 설명할 뿐만 아니라 체계를 변화시키고자 하는 변화담당자(change agents)로서의 역할을 강조한다. 또 많은 행동과학자들은 인간행위를 구조화하는 데 주력했던 전통적인 경영이론가보다는 더 민주적이고, 덜 전제적이며, 더 적은 계층구조를 가진 조직에 대해 가치를 두고 있다. 행동과학자들은 통제·강제보다는, 계층단축과 통제의 감소를 통한 '권력평등화'(power equalization) 혹은 '권력공유'(power with), 협력 등을 강조한다.

또 하나의 행동과학의 주요한 특징은 방법론적으로 수리과학적 방법을 도입했다는 것이다. 행동과학이 발전되는 과정에서 현실을 설명할 수 있는 이론모형을 구성하고, 여러 현상이 발생·변화하는 상황을 실증적으로 검증하려는 방식이 널리 도입되었다. 예를 들면, 기업간의 경합 상황이라든가 국가 주권간의 이합집산 관계 등의 문제를 실증적으로 취급하게 되었으며, 개인수준의 행동을 설명할 때도 넓은 의미의 행동 즉, 의식적·무의식적인 것까지도 고려하게 되었다.

그러나 행동과학에 대해서도 비판이 제기되었다. 행동과학이 인간관계론과 유사한 성격이 많기 때문에 행동과학에 대한 비판은 크게 볼 때 인간관계론에 대한 것에서 비롯되지만 이에 더하여 행동과학의 방법론에 대한 비판이 주류를 이룬다. 그것은 먼저 행동과학이 근거하고 있는 가정이 실제에서 언제나 타당한 것은 아니라는 것이다. 작업조건의 향상이나 경영자의 인간관계 기술이 언제나 생산성을 증가시키지는 않으며, 과학적 관리론의 주장대로 업무의 경제적 측면 역시 종업원들에게는 중요하다는 것이다. 이것은 비록 종업원들이 우호적인 동료들과 일하는 것을 좋아하기는 하지만, 봉급이 낮으면 결근이나 이직이 증가하게 되는 것을 보면 알 수 있다. 조직구조나 의사전달, 업무절차 및 지루한 과업들은 동료들과의 관계가 얼마나 즐거운 것인지에 관계없이 노동자들의 근무의욕을 돋우지 못한다. 업무와 관련된 인간적 측면은 행동과학을 주장했던 사람들이 예상했던 것보다는 훨씬 더 복잡하기 때문에 과학적인 실험을 통해서 인간의 문제를 연구하려 했지만 과연 연구방법이 얼마나 엄밀해야 연구의 과학성을 획득할 수 있는지에 대해서도 많은 연구가들이 의문을 제기하고 있다[Luthans, 1992 ; Robbins, 1994 참조].

그러나 이러한 비판에도 불구하고 행동과학이 뒷받침하는 여러 가지 실증연구 결과 및 경영기법들은 인간존중경영의 전기를 마련하는데 크게 공헌을 했다는 점을 인정해야 할 것이다.

3) 조직행위론의 전개

조직행위론(Organizational Behavior)이 1960년대에 이르러 자리를 잡게 된 것은 기본적으로 경영에 있어서 인간문제의 이해와 이를 통한 경영성과의 향상에서 출발하였다. 수십 년 전만 해도 기업조직에서의 인간은 그리 두드러지지 못했으며 물질적 자원이나 경영기술과 비슷한 생산요소의 하나로서 간주되었다. 그러던 것이 인간관계론, 행동과학을 거쳐 조직을 운영하는 경영자들이나 학자들은 인간이라는 요소가 여타의 물질적 자원이나 기술과 같은 수준의 것일 수 없고 이들은 결국 인간의 머리와 손을 통해 움직이게 되는 것이라는 사실을 인식하게 되었다. 그리고 이러한 인식은 필연적으로 조직에서 발생하는 많은 문제가 인간문제이며 이러한 인간문제를 어떻게 해결하느냐 하는 것이 조직의 성과 더 나아가 조직의 유지·발전에 중요한 요소가 된다는 사실을 깨닫게 된 것이다. 그리하여 경영학에서는 앞서 행동과학이 비판받는 점을 수용하고 이를 체계적으로 연구할 필요성을 크게 느끼게 되었고 이것이 계기가 되어 조직행위론이 성립하게 된 것이다.

조직행위론은 앞서 인간관계론과 행동과학의 연구결과들을 기초로 기업조직상황에서의 개인들 자신과 개인들이 모인 집단의 행위를 이해하고 설명·예측하는 데 초점을 두기 시작하였다. 조직행위론은 인간의 행동에 대한 통합적인 이론과 인간관련 문제해결을 위한 종합적인 아이디어를 제공하려는 행동과학에 이론적 뿌리를 두고 있으며, 기업현장에서 계획된 변화프로그램을 통해 조직구성원의 태도와 행위를 바람직한 방향으로 변화시키려는 조직개발(OD : Organization Development)로 응용되어 왔다.

이러한 조직행위론은 경영학에서 개인목표와 조직목표의 조화를 위해 인간과 조직행위를 과학적 방법을 통해 이해하고 예측하고 응용하는 경영학의 학문분야이다. 이러한 정의에서 개인목표와 조직목표의 조화는 조직행위론의 학문적 의의를, 과학적 방법은 이 학문연구의 수단을, 행위는 이 학문의 연구대상을, 이해·예측·응용은 실천적 목표를 의미한다.

조직행위론이 갖는 학문적 성격은 ① 조직행위론은 그 학문적 기초가 되는 행동과학의 연구자들이 주로 인간을 대상으로 연구한 탓에 인간중심적 성향(humanistic tone)을 지니며, ② 조직행위론은 행동과학으로부터 그 기초를 마련하였다는 점, 그리고 연구의 수준이 개인·집단·조직전체를 포괄적으로 통합하고 있다는 점에서 통합적인 성격을 보이며, ③ 조직행위론은 이론구성이나 문제해결에 있어 엄격한 과학적 방법론을 채택하고

있으며, ④ 조직행위론은 조직에서 인간과 조직행위를 이해하는데 그치지 않고 이를 응용하여 성과를 높이려는 성과지향성을 갖는다 등 네 가지로 요약할 수 있다.

조직행위론은 인간과 조직행위를 어떻게 해석하느냐에 따라 크게 미시조직행위론(Micro Organizational Behavior)과 거시조직행위론(Macro Organizational behavior)의 두 영역으로 나뉜다. 미시조직행위론은 '조직 내부에서의 인간행위,' 즉 개인행위나 집단행위에 초점을 둔다. 반면 거시조직행위론은 전체조직이나 조직의 외부환경과의 관련성 등 '조직 자체의 행위'를 중점적으로 다룬다. 거시조직행위론은 미시조직행위론이 나타난 이후에 대두된 영역으로서 이 영역이 형성됨으로써 조직행위론의 연구범위가 확대되었다. 따라서 오늘날 조직행위론이라고 할 때는 위에서 언급한 바와 같이 흔히 개인수준, 집단수준, 조직수준으로 나누어 설명되고 있다.[9)]

먼저, 개인수준에서의 조직행위는 조직에서의 개인 행위 및 태도, 그리고 그 영향요인에 대한 심층적인 이해를 바탕으로 바람직한 개인행위를 촉진하는 관리방안에 관심을 두고 있다. 개인행위론은 조직에서 사람의 행위에 대한 이해를 하고 특정 개인이 특정 상황에서 하게 될 행위나 갖게 되는 태도를 과학적으로 설명·예측하는데 초점을 둔다. 개인행위론은 조직에서 개인의 행동들 중에는 개인자신의 목표와 조직의 목표를 합치시킬 수 있는 행동이 있다고 보고, 조직구성원의 바람직하지 못한 행위를 감소시키고 바람직한 행위를 촉진하고자 한다.

그리고, 집단수준에서의 조직행위는 조직내 특정 집단 속에서 상사나 부하 그리고 동료직원들과 집단을 형성하고 공동의 목표를 달성하기 위해 상호작용하는 행위들을 말한다. 집단이 되기 위해서는 구성원들이 공동목표를 공유하여야 하기 때문에 구성원들 사이의 상호의존성을 바탕으로 실제적인 상호작용이 있어야 한다. 집단행위론은 이러한 구성원들이 커뮤니케이션과 집단의 목표를 달성하기 위한 의사결정행위, 그리고 집단구성원간에 발생하는 갈등을 조정하는 행위를 통해서 집단의 공동목표를 달성하기 위한 상호작용을 증진시키려고 한다.

마지막으로, 조직수준에서의 조직행위에서는 조직전체의 시각에서 조직이 어떠한 조직

9) 조직행위론을 포함한 조직이론의 연구에서 수준이라는 말은 연구의 분석수준(level of analysis))을 가리키는 것으로 [Daft, 1989, 24-26 : Van de Ven & Fery, 1980, 8 : Daft & Steers, 1986, 88)] , 흔히 개인수준, 집단수준, 조직수준, 사회수준의 네 가지 수준이 거론된다. 「인간존중경영」에서는 개인, 집단, 조직 수준만을 다루며 사회수준은 「사회중시경영 : 기업과 사회」에서 연구하는 것이다.

구조를 가지며, 조직과 경영환경간의 상호영향을 어떻게 주고받는 것이 조직의 목표달성에 바람직한가를 다룬다. 여기서는 특정 목적을 달성하기 위해 의도적으로 정립한 체계화된 구조에 따라 구성원들이 구조가 정한 일정한 경계 내에서 상호의존적인 활동을 수행하며, 외부환경과 상호작용하는 사회적 단위로서의 조직을 상정한다. 즉 조직전체 수준에서의 조직행위론은 조직구성원들이 조직운영의 중요한 의사결정에 주체로서 참여하고, 그 결과를 공유하도록 함으로써 조직구조를 재설계하거나 새로운 기업문화를 창달하고자 하는 것이다.

4) 인간존중경영 연구의 필요성

앞서 살펴본 조직행위론은 인간관계론과 행동과학을 거쳐 발전되어 조직에서 인간중심적 성격을 가지며 인간행위에 대한 분석과 해결책을 제시함으로써 발전을 이루어 왔다. 그러나 최근 들어서 경영환경의 변화가 가속화되자 인간과 조직간 관계에 대한 조직행위론이 갖고 있던 기본가정이나 전제들을 재고해야 할 필요성이 있다는 논의들이 활발하게 나타나고 있다. 즉, 조직행위론은 학문이 추구하는 목표가 명확하지 않고, 또한 학문을 종합하는 시각으로서의 패러다임이 없으며, 지나치게 이론에만 치우치고 실천에 대한 강조가 없다는 점이 지적받고 있다[신유근, 1996 참조]. 이에 인간존중경영은 조직행위론의 장점은 계승하는 한편 조직행위론의 부족한 부분을 보완하여 인간과 조직간의 관계에서 벌어지는 문제를 해명하고 이에 해답을 줄 수 있는 새로운 학문영역으로서 등장시켜 보자는 것이 필자의 의도이다. 다음에서는 인간존중경영이 조직행위론보다 한 걸음 더 나아가 연구자와 실무계에 기여하는 점을 간략히 살펴보기로 한다.

첫째, 모름지기 경영학은 그 목표를 명확히 하여야 하지만 앞서의 조직행위론은 학문이 추구하는 목표를 명확히 제시하지 못하였다. 학문이 추구하는 목표를 설정하기 위해서는 그 사명을 분명하게 하여야 한다. 분명한 사명을 가지고 학문에 임할 때 그 연구자는 사회와 조직에 기여할 수 있는 성과를 낼 것이기 때문이다. 인간존중경영은 조직을 그 연구대상으로 하므로 조직이 추구해야할 목표를 분명하게 밝힌다. 이처럼 인간존중경영은 조직의 사명을 조직내 인간을 통하여 인간과 조직의 성장·발전을 그 사명으로 삼고 다음과 같은 조직목표와 개인목표의 균형, 조직과 개인간 갈등의 해소, 조직의 지속적 경쟁우위 제고 등 세 가지를 조직이 추구해야할 목표로 제시한다.

첫째, 다음의 Ⅲ장에서 더 자세히 논의하겠지만, 인간존중경영은 조직목표와 개인목표

의 균형을 추구목표로 한다. 이는 이상적이며 규범적인 면에서 조직구성원들이 조직에 참여하는 목표와 조직이 구성원들에게 바라는 목표가 균형을 이루어야 함을 의미한다. 개인들이 조직에 참여하는 것은 조직이 개인의 성장과 발전에 도움이 될 것이기 때문이며, 또한 조직은 그러한 개인들을 통해서 조직의 목표를 달성할 수 있다. 그러나 현실적으로는 조직목표와 개인목표가 균형을 이루지 못하여 조직에서 갈등이 발생하는 경우에 이러한 갈등을 해소하여야 하므로 조직과 개인의 갈등해소를 또 하나의 추구목표로 한다. 그리고 어떻게 조직목표와 개인목표의 균형을 이루고, 또 현실적으로 발생하는 조직과 개인간 갈등을 해소할 것인지의 목표를 기업조직의 특수성을 감안해 제시하는 것이 조직의 지속적 경쟁우위의 제고라는 추구목표이다.

둘째, 인간존중경영을 일관성있게 지속적으로 수행하기 위해서는 그 뿌리를 명확히 해두는 것이 필요하다. 조직행위론은 조직과 인간과의 관계에서 발생하는 문제들을 어떻게 해결할 것인지의 방향을 모색하는 관점으로서의 패러다임(paradigm)이 부재하다.[10] 그렇기 때문에 조직행위론은 경영자가 주로 관심을 갖는 경제적 목적과 구성원들이 주로 관심을 갖고 있는 자기계발 및 개인의 욕구충족과 조화와 균형을 이루지 못하는 경우에 그것을 해결할 수 있는 일관된 방향을 제시하지 못한다. 그러나 조직이 구성원들을 신뢰하고 또한 그들로부터 신뢰를 획득할 수 있는 인간존중의 경영방식을 채택한다면 조직은 사회적 정당성을 확보하고 개인과 조직이 동시에 성장발전할 수 있다. 이에 인간존중경영에서는, 다음의 Ⅳ장에서 더 자세하게 논의하겠지만 인본주의 사상을 기업조직에 적용한 경영인본주의를 그 패러다임으로 삼는다.

인간존중경영은 경영인본주의 패러다임에 입각하여 조직과 인간과의 관계 속에서 벌어지는 복잡한 경영현상을 분석하고 이에 따른 실천방안을 제시한다. 경영인본주의란 인간이 세계의 중심이라는 믿음 또는 태도를 바탕으로 하여 인간을 이성적 존재로서 믿고 그 존귀함을 인정하며 자유와 존엄성을 중시하는 사고 또는 신념과, 그것에 기초한 실천행동을 포함하는 패러다임이다. 이러한 경영인본주의는 기업에서 조직구성원들을 이성적 존재로서 존중하는 것 즉, 성숙한 조직구성원들은 조직의 목표와 개인의 목표가 합치된다면 공동체를 위해서 열심히 일할 것이라는 강한 믿음을 의미한다. 따라서 경영인본주의의 핵심

10) 패러다임이란 일정기간 동안 특정의 연구집단이 공유하는 가치, 방법론 및 기법의 전체적인 구성을 나타내는 과학연구의 기본 틀 또는 범례를 지칭한다[Kuhn, 1962; Burrell & Morgan, 1979]. 우리가 패러다임의 개념을 쉽게 이해하기 위해서는 견해, 관점, 이념, 주의, 철학, 사상, 원리 등의 단어들을 떠올리면 도움이 될 것이다. 이러한 패러다임은 흔히 학문영역별로 설정된다.

내용은 조직구성원에 대한 신뢰로서 인간존중경영은 조직이 조직구성원들을 신뢰하는 경영방식을 의미한다. 이러한 경영인본주의 패러다임에 따르면 인간존중경영이란 경영자가 조직구성원들이 이성을 가진 존재로서 조직에서 당면한 문제를 합리적으로 해결할 수 있다는 인식하에 구성원을 신뢰하며 그들의 잠재능력을 개발하고 공동체의 가치를 심어주면 조직의 지속적 경쟁우위를 달성할 수 있다는 열린 경영방식이라 할 수 있다.

셋째, 인간존중경영은 과학적인 이론의 구축을 추구하면서 동시에 기업현장에서 경영자들이 적용할 수 있는 실천 방안들을 제시한다. 인간존중경영은 실천적인 적용을 통한 창의적인 문제해결 능력을 키우며, 새로운 이론을 구축하려는 것으로 경영의 계획, 조직화, 지휘, 통제 등의 순서와 같이 경영을 시작부터 끝까지 물 흐르듯이 순환하는 것처럼 이해하도록 한다. 인간존중경영은 경영자가 필요로 하는 여러 가지 자질 중에서도 특히 인간적 자질과 개념적 자질을 향상시켜 준다. 그리고 인간존중경영 연구를 통하여 조직의 역할을 규정하고 나아가서 경영자가 상황적합적인 문제해결능력을 배양할 수 있는 것이다[Buchholz, 1982 :8~13].

경영학은 다른 어느 학문과 달리 실천적 학문으로서 현실적 적용이 중요하다. 그러나 기업의 경영자들이 부딪치는 모든 문제를 해결하는 구체적인 방안이나 기법을 완전하게 제시할 수는 없다. 따라서 경영을 실천할 때에 지향하는 바를 분명히 해야할 필요가 있다. 이 글에서는 개인수준에서는 개발지향을, 집단수준에서는 자율지향을 조직수준에서는 참여지향의 세 가지를 제시한다. 먼저 개발지향이란 조직구성원들을 훌륭한 인재로 성장할 수 있도록 하는 경영관행과 조직의 여건 및 기회를 제공하며, 구성원들 스스로도 자기계발 노력을 하여야 한다는 의미이다. 다음으로 자율지향이란 구성원들이 조직생활에서 일을 하는 과정에서 직면하는 문제들을 스스로 결정하여 처리할 수 있는 자유를 부여함과 동시에 그 결과에 따르는 책임을 지도록 하여야 한다는 의미이다. 마지막으로 참여지향이란 조직구성원과 경영자가 조직의 중요한 의사결정에 주체로서 참여하여 조직의 성과를 공유하도록 하여야 함을 의미한다.

Ⅲ. 인간존중경영의 추구목표

오늘날 기업조직에서 인간존중경영은 필수적인 경영방식이 되어야 할 것인 바, 그것은 개인목표와 조직목표를 균형적으로 합치시키고, 개인과 조직간에 나타나는 갈등을 해소할 수 있으며, 조직의 지속적인 경쟁우위를 제고시킬 수 있기 때문이다.

1. 개인목표와 조직목표의 균형

이상적이고 규범적인 면에서 볼 때, 인간존중경영은 조직구성원들이 조직에 참여하는 목표와 조직이 구성원들에게 바라는 목표가 균형을 이룰 수 있다는 관점에서 개인과 조직의 발전을 동시에 추구하는 경영방식이다.[11)]

개인들이 조직에 참여하는 것은 조직이 개인의 욕구를 충족시켜 주리라는 기대가 있기 때문이다. 개인은 조직을 통하여 입고, 먹고, 사는 것과 같은 일차적인 욕구뿐만 아니라 동료들과 함께 일을 할 수 있고 어떤 일을 스스로 성취했다는 기쁨을 맛볼 수 있는 사회적인 욕구를 충족하리라고 기대한다. 이러한 만족을 얻기 위해서 개인은 기꺼이 시간과 노력을 조직에 투입하는 것이다. 개인은 조직에서 그의 욕구가 충족되기를 바라지만, 다른 한편으로는 자기 혼자서 할 수 없는 일을 조직을 통하여 달성할 수 있다고 기대하기 때문에 조직에 참여하게 된다. 즉 인간은 전지전능한 존재가 아니라 제한되게 합리적이며 제한된 능력을 가지고 있기 때문에 그러한 자신의 부족한 능력과 지식을 보완하기 위해서 조직을 구성한다는 것이다[Simon, 1957].

개인이 조직에 참여하였을 때 자신이 수행하는 직무에서 만족을 얻기를 바란다. 직무만족(job satisfaction)이란 개인이 직무에 임했을 때에 자기직무에 대하여 보이는 호의

11) 「조직행위론」에서는 개인목표 및 조직목표와 관련하여 조직유효성(OE : Organizational Effectiveness)이란 개념을 쓰고 있다. 조직유효성에는 개인목표 측면에서는 직무만족의 증대, 조직몰입의 제고, 이직률의 감소, 개인성과의 향상 등과 같은 지표가 있다. 조직목표 측면에서는 조직을 보다 생산적·효율적으로 만듦과 동시에 일터와 일 자체를 보다 만족스럽고 유쾌하게 만드는 것으로 구체적인 지표로는 이윤, 생산성, 근로생활의 질 등을 들 수 있다.

적 태도로서 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 갖는 개인의 심리상태를 말한다. 개인이 직무만족을 얻게 되면 높은 성취욕을 갖게 될 뿐만 아니라 자기계발 노력을 촉구하고 조직의 공동작업에 자발적으로 참여하고자 하며, 또한 자신의 성취로 인하여 정신적 희열을 얻을 수 있다. 그리고 개인들은 자기가 일하고 있는 직장에서 안정적으로 일하고자 한다. 조직에서 이러한 욕구가 충족되지 못하는 경우에는 이직하려고 하게 된다. 특히 개인들은 직장에서의 과도한 직무스트레스를 받지 않고자 한다. 여기서 직무스트레스(job stress)는 개인이 직무를 수행하는 과정에서 조직이 개인의 능력 한계를 벗어난 요구를 할 때 주로 발생한다.

한편 조직은 사람들의 집합체이고 조직활동의 결과로서 구성원들에게 여러 가지 형태의 보상, 예컨대 급여·승진·작업조건의 개선 등과 같은 눈에 보이는 것으로든지 또는 개인의 성장과 발전·성취감·자아실현과 같이 눈에 보이지 않는 것으로든지 욕구를 충족시켜 줌으로써 조직에 참여하는 개인들의 기대를 만족시켜 줄 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 이에 따라 조직은 존속·성장하고 효율적으로 기능을 다하기 위해서 개인에게 여러 가지 공통적인 행위를 하도록 요구한다.

조직은 구체적으로 이윤과 생산성 등과 같은 결과를 얻고자 하기 때문에 조직구성원들이 조직에 몰입하기를 바란다. 먼저 이윤(profit)은 통상적으로 '수익-비용'이라는 수식을 통해 계산되는 이익의 개념이다. 이윤은 효율적이고 합리적으로 기업활동이 수행되어 산출된 제품이나 서비스가 시장에서 판매됨으로써 형성된 결과이다[김원수, 1994, 435]. 이러한 이윤은 주주에게는 개인적인 부를 축적하는 기회를 제공하고 기업에게는 사세확장을 위한 내부자금을 제공해 줄 수 있다. 생산성(productivity)은 투입과 산출의 비율을 말하는 것으로 이 비율이 클수록 생산성이 높다고 말한다. 생산성은 투입요소에 따라서 노동생산성, 자본생산성 등으로 나누기도 하는데 흔히 생산량이나 매출액을 기준으로 비교한다. 이 외에도 조직은 생산성과 밀접히 관련되는 양적 성과로 수익성, 성장성, 안정성 등을 얻고자 한다.

조직의 목표가 이윤추구 또는 생산성의 향상이거나 종업원에 대한 교육제공, 사회에 대한 공헌 또는 복지의 향상이거나 간에 조직은 목표 지향적인 행동을 한다. 즉 조직은 조직구성원들을 동원하여 협동체계를 구성함으로써 보다 능률적이고 유효하게 조직의 목표를 달성하려고 한다. 그런데 개인은 위에서 살펴본 바와 같이 조직을 통하여 자기의 목표를 달성할 수 있다고 생각할 때 조직을 지지한다. 만일 그렇게 생각하지 않는다면 그는 조직 목표 따

위는 아랑곳하지 않게 될 것이다. 즉 모든 사람들은 조직이 자기의 목표와 어떻게 부합되는지를 제각기 분석하고 나서 일하기 때문에 조직에서 개인 목표의 진정한 실현 없이는 조직의 목표달성은 물론이고 조직의 장기적 존속과 유지가 불가능하다는 것을 알 수 있다.

이렇듯이 조직목표와 개인목표는 매우 밀접한 관계를 가지고 있기 때문에 조직에서 대다수의 개인의 목표가 조직의 목표와 일치하게 되면 개인은 조직으로부터 자신의 공헌에 대한 보상을 받게 되고, 또 조직은 조직구성원 개인으로부터의 조직의 목표달성에 필요한 조직에 대한 공헌을 유인할 수 있다. 그러나 실제에서는 개인목표와 조직목표가 일치하지 않는 경우가 많다. 극단적으로는 '완전한 대립'으로부터, '부분적 대립,' 그리고 양자의 목표가 서로 무관한 '중립'의 경우도 나타난다.[12)]

인간존중경영은 이상적으로 개인목표와 조직목표가 합치되어야 할 필요성에서 대두되었다. 즉 개인목표와 조직목표의 양자는 합치될 수 있으며 또 합치되어야 한다는 당위성을 주장하는 관점에서 인간존중경영이 등장하게 되는 것이다. 개인목표와 조직목표의 합치에 대해서 일찍이 C. I. Barnard는 개인과 조직간의 균형적 조화로 파악하고 있는데, 이는 그의 대내적 균형(internal equilibrium) 개념에서 구체화되고 있다[Barnard, 1938, ; Wolf, 1982 참조].[13)]

Barnard는 조직을 사회적 협동체계라고 주장한다. 즉 기업은 사람들이 모여서 협동을 하는 협동시스템이라는 것이다. 이것은 앞서의 설명에서와 같이 개인은 생리적 능력과 환경의 물리적 제약으로 인한 한계가 있다는 것이다. 개인들이 그러한 한계를 인식하고 그를 극복하기 위하여 조직을 형성한다는 것이다. 즉 인간은 개인의 궁극적인 한계를 조직내에서 그의 동료들과 함께 협동함으로써 극복하고자 한다. 이와 같이 Barnard는 개인의 행위를 제한하는 한계를 극복하기 위하여 조직이 생성되며 발전된다고 설명한다. 조직에서의 협동적 노력에 의해 개인의 욕구를 보다 더 많이 충족시킬 수 있으며 어떤 목적을 보다 수월하게 달성할 수 있다고 생각하기 전에는 모든 행위는 개인행위에 제한되어 있었다. Barnard는 나아가서 이렇게 형성된 조직이 존속·발전하기 위해서는 조

12) 완전한 대립의 경우는 기업을 내부로부터 파멸시키고자 하는 개인을 조직구성원으로 가지고 있는 조직의 예를 들 수 있다. 그리고 부분적 대립의 경우는 전쟁에 참가한 군인이 전우가 죽는 것을 보고 반전감정이 싹텄으나 그가 부상한 전우를 치료하고자 하는 예를 들 수가 있다. 중립적인 관계란 조직은 조직목표를 개인은 개인목표를 달성하고자 하여 서로 각기 좋은 방향으로 가지만 개인과 조직이 서로 진실로 필요한 관계가 아닌 경우를 들 수 있다.

13) 기업과 이해관계자간의 대외적 균형에 대해서는 '신유근 (2001), 「사회중시경영 : 기업과 사회」(경문사)' 참조.

직이 원래 형성된 목적에 충실해야만 할 것을 주장하고 있다. 즉 조직의 존속·발전을 위해서는 조직의 대내적 균형이 유지되어야 하는데 이는 개인이 조직에 대해 공헌하는 만큼의 만족(유인)을 조직에서 얻는 상태를 말한다.

결국 개인목표와 조직목표의 균형이란 개인과 조직간에 주고받는 것이 등식을 이루는 관계임을 의미한 것이다. 이것은 모든 구성원들이 한편으로는 조직의 성공을 위해 일하면서 또 한편으로는 자신의 욕구를 충족하고 또 개인이 성장하며 성숙할 수 있는 기회를 가질 수 있는 상태를 말한다. 이때 인간은 개인적으로 자신의 욕구충족을 위해 조직에 참여하며, 조직에서 다른 사람들과 상호작용을 통하여 그 결과로 이익과 즐거움, 만족 등과 같은 보상을 얻고 그 대신 노력의 투입과 성과향상과 같은 대가를 조직에 제공하는 상호 교환관계를 형성한다[Thibaut & Kelly, 1965]. 따라서 조직에서 개인목표와 조직목표가 상호 균형을 이루기 위해서는 인간존중의 경영방식을 실천해 나가야 하는 것이다.

2. 개인과 조직간 갈등의 해소

앞에서 본 것처럼 조직이 그 목표를 효과적으로 달성하고 동시에 개인이 조직 속에서 원하는 바를 얻기 위해서는 조직과 개인이 추구하는 바가 상호 균형관계를 이루는 것이 이상적임에도 불구하고, 현실적으로 볼 때 양자가 불일치 되어 양자가 상호 갈등을 일으키는 경우가 많기 때문에 이를 일치시키도록 노력해야 한다[Narayanan & Nath, 1993, 404].

개인의 기대에 대한 조직의 경영방식이 달라서 갈등하는 다음의 사례를 한 번 검토해 보자.[14]

"제 친구들 중 외국계 은행에 다니는 친구 한 명만이 오후 6시에 퇴근하지만 우리 은행에서는 대부분 평균 오후 9시에서 11시가 기본 퇴근시간입니다. 그러니 새로운 것을 배우고 싶어도 그럴 시간이 없습니다. 우리 은행에서는 은행 수신고를 높이기 위해서 학연·지연 등의 인맥의 형성 관계를 배우고, 접대는 당연하며 종종 뇌물도 주어야 합니다. 그리고 회계상의 이익을 부풀리기 위해서 회계 조작은 다반사입니다. 그러니 몸이든

14) 이 사례는 송계충 교수의 사이버 강의자료실(http://business.chungnam.ac.kr/~songkc/material. htm)에서 인용하여 재구성하였음.

마음이든 파김치가 되어 처음에 품고 있던 꿈은 어디로 갔는지 보이지도 않습니다. 거기에다가 우리는 고용불안에 떱니다. 앞으로 어떤 일이 벌어져서 언제 퇴출당할지 모릅니다. 지금은 한치 앞을 내다볼 수가 없습니다. 조만간에 금융기관 통폐합이 일어나면 우리 은행에 다니는 사람들은 3년 이내에 짐을 싸야 합니다. 우리 은행에서는 미래가 보이지 않습니다. 어디로 가야 살아남을 수 있을까요? 우리는 머슴일 뿐 아무리 우리가 바꾸려 해 봐야 결국 당하는 건 우리뿐이라는 생각이 듭니다. 그래서 나는 요즘 다른 일자리를 알아보고 있습니다."

위의 사례를 통해서 우리는 개인과 조직간의 갈등상황을 이해할 수 있다. 먼저 위의 사례에서 개인은 자기계발의 시간을 갖고자 하지만, 사례의 기업에서는 조직의 목표를 달성하기 위해서 개인을 밤늦게까지 일하도록 강요하는 분위기임을 알 수 있다. 그리고 사례의 기업은 개인이 양심에 어긋나는 행위를 하도록 함으로써 무력감을 갖게 하고 정신적으로 기업생활에서 좌절하도록 한다. 그래서 위 조직에 종사하는 종업원은 급기야는 이직을 고려하게 된다.

이러한 개인과 조직간의 상호갈등은 조직에서는 경영자가 구성원을 성숙된 인간으로서 보는 것이 아니라 생산성을 향상시키는 수단으로서만 보기 때문에 생기게 되는 것이다. 일찍이 C. Argyris는 조직구성원(개인)과 조직이 상호갈등하고 있는 현실을 인식하여 미성숙-성숙이론(immaturity-maturity theory)을 통해 문제의 원인을 파악하고 해결할 수 있는 시각을 제시한 바 있다[Argyris, 1957].

Argyris에 의하면 한 인간이 성숙한 인간으로 발전하는 경우 개인의 퍼스낼리티(personality)에는 7 가지의 변화가 일어난다는 것이다. ① 인간은 어린아이로서의 수동적인 상태에서 성인으로서의 활동이 증대되는 상태로 옮겨간다. ② 인간은 어린아이로서 다른 사람에게 의존하는 상태에서 성인으로서 비교적 독립된 상태로 발전한다. ③ 인간은 유아시절에 몇 가지 방법으로서만 행동하던 것이 성인이 되면 여러 가지 방법으로 행동을 할 수 있게 된다. ④ 인간은 어릴 때는 엉뚱하고 우연적이고 얄팍한 관심을 갖지만 성인이 되면서 보다 깊고 강한 관심을 갖게 된다. ⑤ 인간은 유아시절에 시간전망이 단지 현재에만 집착하지만 성인이 되면 시간전망은 과거와 미래까지 확대된다. ⑥ 인간은 어릴 때는 남에게 종속되지만 성인이 되면 다른 사람들과 동등하거나 우월한 위치로 옮겨가게 된다. ⑦ 인간은 어릴 때는 자아의식을 갖지 못하지만 성인이 되면 자아를 인식하게 될 뿐만 아니라 자아를 통제할 수 있는 능력을 갖게 된다.

Argyris는 이와 같은 일곱 가지 변화를 예시하면서 건전한 인간의 퍼스낼리티는 미성숙한 상태에서 성숙한 상태로 발전해 나가는 것이라고 한다. 그러나 실제로 조직에서는 많은 사람들이 그들의 작업환경에서 성숙된 인간으로 대접받고 있지 못하다. 즉 조직에서의 경영방식이 작업환경 안에서 인간을 미성숙한 존재로 여기는 방식을 쓰고 있는 것이다. 그러다 보니 많은 기업에서 성숙한 인간인 조직구성원들을 아직 덜 성숙한 단계에 머물러 있다고 보아 마치 어린애들을 다루듯이 통제하게 되고, 여기에서 개인과 조직간에 갈등 상태가 야기된다. 즉 성숙한 인간이 요구하는 바와 현 상태의 조직이 원하는 것 사이에는 현저한 불균형이 생기는 것이다. 특히 조직에서 미성숙한 경영방식들이 구성원들을 인간으로 성숙하는 것을 방해하고 있는 것이다. 이러한 조직에서는 구성원들이 환경에 대하여 거의 통제력이 없으며 수동적·의존적·종속적이 되도록 강요된다. 그러므로 조직의 구성원들은 성숙한 개인으로서보다는 성숙하지 못한 방법으로 행동할 것이 기대된다.

이 결과 구성원들은 자신이 하는 일과 몸담고 있은 기업조직에 대해 무관심하며 노력을 기울이지 않거나 심지어 파업을 일으켜 종국적으로는 조직의 성장과 발전을 저해하기도 한다.

Argyris는 이와 같이 사람들을 성숙하지 못하게 붙들어 두는 것이 공식적 조직의 본질 속에 자리잡고 있다고 주장한다. 그에 따르면 공식적 조직은 기본적으로 구성원들로 하여금 각자 맡은 일만을 기계적이고 전문적으로 하게끔 하고, 상사의 명령에 따라 행동하도록 하며, 지휘의 통일성이 이루어지도록 복종시키고, 일정한 몇 사람들이 한 상사에 매달리도록 강요하고 있다는 것이다. 이러한 경영방식에서는 일 자체에 사람이 맞추어지며, 경영자는 노동자들을 상호교환할 수 있는 부속품들로 만듦으로써 조직 및 경영의 유효성과 생산성을 높이려고 한다.

Argyris는 이러한 공식적 조직의 개념들이 인간본성에 대해서 인간의 퍼스낼리티의 성숙한 발전에 상치되는 가정들을 낳게 되었다고 생각하였다. 조직에서 개인과 조직 간 갈등이 발행하고 있는 이유는 조직으로부터의 지시·명령에 구성원들이 일방적으로 복종하고 기계처럼 따르기를 요구하는 조직의 경영방식과 기본적으로 성숙한 한 인간으로서 스스로의 판단력과 자유의사, 자율의지를 가진 구성원간에 근본적인 불일치가 나타나고 있기 때문이다. 이러한 개인과 조직간 갈등문제에 대해 Argyris는 개인이 성장하면서 성숙한 존재로 전환하게 되는 것은 필연적 과정이므로 불일치를 극복하기 위해서는 조직의

경영방식이 변경되어야 한다고 주장한다. 즉 조직이 성숙한 개인을 포용할 수 있는 인간존중의 경영방식을 도입해야 함을 시사하고 있다.

3. 조직의 지속적 경쟁우위의 제고

앞에서 개인과 조직의 균형관점 및 갈등해소를 통한 인간존중의 경영방식은 원칙적으로 수긍되는 면이 많지만, 많은 사람들이 이에 대해 적지 않은 의문을 제기하고 있다. 즉 기업은 본질적으로 이윤을 추구하는 영리기관이므로 이윤창출에 전념하기만 하면 되지 않는가, 인간존중경영을 한다는 것은 허울좋은 구호가 아니냐는 비판이 제기되곤 한다. 따라서 개인목표와 기업목표가 균형을 이루어 조직경쟁력을 높일 수 있는 방안을 찾아봄으로써 인간존중경영의 당위성을 확고히 해야 할 필요성이 제기되어 왔다.

J. Pfeffer는 조직이 지속적인 경쟁우위를 제고시킴으로써 기업경쟁력을 갖기 위해서 인간존중경영을 하여야 한다는 또 하나의 추구목표를 제시하였다. 여기에서 '지속적 경쟁우위'(sustainable competitive advantage)란 어떤 기업이 경쟁기업에 비해서 낮은 원가로 생산을 한다든지, 더 좋은 품질의 제품을 만들어 낸다든지, 더 나은 유통망을 확보하고 있다든지 또는 고객들에게 어떤 독특한 혜택이나 만족을 더 많이 가져다 준다든지 함으로써 경쟁기업보다 더 높은 성과와 수익을 내게 해주는 경쟁력을 높이고 지속적으로 지니는 것을 말한다. 인간존중경영은 조직의 성과를 높이고 경쟁우위를 가지려면 기업구성원을 최우선으로 여김으로써 그 구성원들로 하여금 고객에게 최고의 서비스를 전달하게 하여야 한다는 것이다. 이는 고객 로열티를 높여서 누구나 쉽게 모방할 수 없게 되고 결국 지속적인 수익성을 창출함으로써 조직유효성을 실현할 수 있다는 것이다. 이러한 논리는 Barnard가 이상적인 것으로 설명하는 개인목표와 기업목표의 균형을 맞추고 Argyris가 제기한 기업에서의 갈등상황을 해소하는데 있어서의 부족한 논리를 보완해 줄 수 있다.

기업이 지속적으로 높은 이윤을 획득하기 위해서는 타 기업들이 모방하기 어려운 경쟁우위의 원천을 가져야 한다. 이제까지는 생산과 공정 기술, 보호받고 규제되는 시장, 금융 자원, 규모의 경제 등이 시장에서 성공을 보장해주던 중요한 요소였지만 이러한 전통적인 경쟁우위요소들의 중요성이 감소하면서 가장 중요한 경쟁우위의 기반으로서 사람

그리고 사람을 관리하는 방법이 대두됨에 따라 새로운 경영방식이나 전략을 짜야할 필요성이 증대하고 있다[Pfeffer, 1994]. 사람을 통한 경쟁우위의 확보는 종업원을 비용절감의 수단으로 보는 것이 아니라 전략적 경쟁우위의 수단으로 보는 것이다.[15] 그러한 사례로서 미국의 Nordstrom사, Continental Air Lines사, TWA Air Lines사를 들 수 있다[Pfeffer, 1994].

백화점 체인점인 Nordstrom사는 고객 서비스와 판매 두 가지 측면에서 해를 거듭할수록 꾸준한 신장세를 보여왔다. Nordstrom사는 봉급 외에 종업원이 하는 일의 성과에 따라 그 커미션을 지불하였다. 많은 경쟁사들이 Nordstrom사가 성공하는데 있어서의 종업원들이 한 역할을 인정하고 그들도 커미션 제도를 부랴부랴 도입하였다. 그러나 경쟁사들은 Nordstrom사 만큼 효과를 거두지 못하였고 심지어 어떤 경쟁사들의 경우 보상체계가 바뀜으로써 종업원들의 불만이 터져 나오고 어떤 종업원들은 새로운 제도가 불공정하거나 자의적이라고 느껴 회사와의 갈등을 일으키기도 하였다.

F. Lorenzo는 Continental Air Line사를 인수하였는데 1983년에는 노조를 해산하기 위해 도산 선고까지 감행하였다. Lorenzo는 인력보다 협상 능력이나 재무관리 능력에 기초한 경영 전략을 세웠다. 이러한 그의 경영 전략은 한동안은 효과적이어서 1983년의 경우 약 1억 6천만 달러의 적자를 기록할 정도로 악화되었던 Continental Air Line사의 재정상태가 급속도로 회복되어 1985년에는 약 6천만 달러의 경영 실적을 올렸다. 마찬가지로 TWA Air Lines사의 Carl Icahn도 노조와 정면대결을 벌이며 재무관리 면에서 수완을 발휘하여 한동안 흑자를 기록하였다. 그러나 두 회사 모두 장기적으로 성공하지는 못하였다. 왜냐하면 임금과 복지비용을 삭감하며 고용 인원을 감축하는 등의 방법은 단기적으로는 효과적이었을지 모르지만, 서비스 업종에 속하는 기업들이 불평불만에 가득찬 종업원들로는 만족할 만한 성과와 고객서비스를 창출해내기 어려웠기 때문이다. 또한 임금과 복지비용을 삭감하고 종업원 수를 줄이는 전략은 타 경쟁업체가 즉각적으로 모방하여 실행하였기 때문에 지속적으로 경쟁력을 유지할 수 없었다.

그렇다면 조직이 지속적인 경쟁우위를 얻기 위해서 인간존중경영을 어떻게 실천하여야

15) Pfeffer는 기업들의 성공원인을 분석해 본 결과 조직이 고객과의 대외적 균형을 이루기 위하여 다음과 같은 7가지의 공통적인 인간존중경영의 실천방법을 채택하고 있다고 한다. ① 고용안정, ② 엄격한 인사선발, ③ 자율 관리팀과 의사결정의 분권화 ④ 조직성과에 대한 상대적으로 높은 보상, ⑤ 광범위한 훈련, ⑥ 복장·언어·사무실 배치·임금격차 등에서의 지위구분과 장벽의 감소, ⑦ 조직의 재정적 성과에 관한 정보공유 등이다[Pfeffer, 1998].

하는가에 대해서 Pfeffer는 다음과 같은 네 가지를 제시한다[Pfeffer, 1998].

첫째, 인간존중경영을 실천하기 위해서는 사람이 조직의 성공에서 제일 중요하다는 것을 공개적으로 반복하여 진술하여야 한다. 이러한 전략으로 성공한 대표적인 기업으로 Walmart를 들 수 있다. 1972년부터 1992년에 이르는 20년이라는 기간 동안, 미국 상장 기업들 가운데 Southwest Airlines 다음으로 주주에게 높은 수익을 준 Walmart의 창업주인 Sam Walton는 사업의 성공에 있어서 사람이 가장 중요하다는 것을 잘 알았다. "이익을 동료들과 더 많이 나눌수록, 더 많은 이익이 회사에 생긴다. 이는 종업원을 다루는 방식은 정확하게 그 종업원이 고객을 어떻게 다루는가와 일치하기 때문이다. 만일 종업원이 고객을 친절하게 다룬다면, 그 고객은 계속적인 구매를 할 것이고, 여기에서 진정한 수익이 창출된다. 일회용 세일이나, 비싼 광고에 의존하여 일회용 고객을 붙들려고 노력치 마라."는 그의 경영철학은 이를 잘 대변해준다.

둘째, 인간존중경영을 실천하기 위해서 종업원들을 존중하는 언어를 일관되게 사용하여야 한다. 그러한 예로는 Walmart사에서는 조직 구성원들을 '동료(associates)'라고 부르고, Virgin사의 경우 버진 피플(Virgin people) 이라고 명명한다. 심지어 앞서의 AES(Advanced Encryption Standard)의 최고경영자인 Dennis Bakke는 인적자원(human resource)이란 말이 사람을 기계 또는 도구적인 의미로서의 자산범주로 치부하는 것으로 파악하여 사용하기를 기피한다. 물론 용어를 어떻게 사용하는가가 고성과 산출을 보장하는 것은 아니지만, 언어가 사물을 어떻게 보는가에 영향을 주기 때문에 적절한 언어의 사용은 모든 사람들로 하여금 사람이 중요하다는 것을 인식하게 해준다.

셋째, 인간존중경영을 하기 위해서는 사람이 가장 중요하다고 믿는 최고경영자나 조직이 실제로 그것을 다양한 방식으로 실천하여야 한다. 이러한 전략을 실천하는 방법으로는 최고경영자와 직접 접촉할 수 있는 교제의 장을 마련한다든지, 종업원에 대한 교육훈련비를 비용의 측면에서 파악하는 것이 아니라 자산에 대한 투자로 이해한다든지 하는 것이 있다. 대표적인 예로는 Singapore Airlines사를 들 수 있다. 연간 약 40억 달러의 수익을 내는 Singapore Airlines사는 연간 약 8천만 달러를 교육비에 투자하며 한 해 동안 1인당 평균 11일의 교육을 제공하고 있다. 핵심적인 교육프로그램들은 서로 연계적으로 짜여져 있어서 이 회사 직원들은 재직 기간 동안 자신의 경력 단계에 맞추어 반드시 의무적으로 이 과정들을 이수하도록 함으로써 끊임없이 생산성과 서비스 개선을 추구하는 회사에 필수적인 여러 관련 기술들을 습득하게 해 주고, 또 회사의 기업문화를

강화시킴과 아울러, 이 교육 프로그램을 통하여 직원들이 서로 알고 친숙해짐에 따라 사람들간의 공동체 의식을 고취시키는데 큰 도움을 주고 있다.

넷째, 인간존중경영을 실천하려면 항상 그럴듯하게 말로만 존중되어 왔지만 행해지지는 못했던, 조직이 추구하는 가치와 목표 및 조직 내에서 활용되는 각종 언어와 용어 또한 성과에 대한 측정 기준, 그리고 리더십을 행사하게 될 상위 직위의 적절한 역할 모델을 구성하기 위한 여러 가지 구체적인 관리 양식들을 개발하고 활성화시켜야 한다. 즉 조직에서 인간존중경영을 하기 위해서는 조직이 얼마나 잘 하고 있는지 평가할 수 있는 구체적인 측정 도구를 모아서 실행하여야 한다. 미국의 AES사의 예를 들자면 조직이 표방하고 있는 가치와 열망을 평소의 경영관리 과정에 얼마나 잘 반영하고 실천하고 있는가에 대한 구성원들의 태도조사 결과가 연말 결산보고서 상에 등장할 정도로 매우 중요하게 취급하고 있다.

이렇게 인간존중경영을 실천하게 되면 다음과 같은 조직의 지속적 경쟁우위를 높이는 효과를 얻게 된다[Pfeffer, 1998]. ① 인간존중경영은 사람, 조직 그리고 성공요인에 대한 기본적 시각의 변화를 수반하기 때문에 경쟁기업이 몇 개의 표면적 조직배치를 바꾸는 것처럼 쉽게 모방하기가 힘이 든다. ② 인간존중경영은 조직학습, 기술개발, 경영혁신, 고객만족, 노동생산성, 노동비용·이직비용 등을 포함하는 비용의 절감, 새로운 경쟁적 환경과 위협에 적응할 수 있게 하는 조직유연성을 높임으로써 장기적으로 낮은 원가를 실현할 수 있다. ③ 인간존중경영이 새로운 문화로 정착된다면 조직 내 리더가 바뀐다고 하더라도 일관성을 유지할 수 있다. ④ 인간존중경영을 실현하게 되면 기술과 경제적 여건이 변화한다고 하더라도 조직구성원들이 창의적인 대응을 할 수 있기 때문에 계속적인 성공을 보장한다.

이상의 논의를 종합해 볼 때, 인간존중경영은 이상적으로는 개인목표와 조직목표의 균형을 통해 개인과 조직의 성장·발전을 동시에 달성할 수 있으며, 현실적으로 존재하고 있는 개인과 조직 간의 갈등상태를 해소할 수 있으며, 이 과정에서 조직구성원들을 최우선시 함으로써 조직의 지속적 경쟁우위를 제고시킬 수 있는 경영방식임을 알 수 있다.

Ⅳ. 인간존중경영의 패러다임으로서 경영인본주의

조직에서 경영자가 인간존중경영을 일관성 있게 지속적으로 실천하기 위해서는 그 뿌리를 이루는 패러다임(paradigm)을 명확히 해두는 것이 필요하다. 이 글에서는 인본주의 사상을 현대조직에 원용한 경영인본주의를 인간존중경영의 패러다임으로 삼고자 한다.

1. 경영인본주의의 배경으로서 인본주의

인본주의(humanism)는 인간의 역사가 시작된 이래 보편적인 사상의 하나로 이어져 온 사회사상으로서 인간이 세계의 중심이라는 믿음 또는 태도를 말하며, 일반적으로 인간의 자유와 존엄성을 중시하는 사상 또는 이론 체계들을 통칭하는 것으로 이해할 수 있다. 즉 인본주의란 인간에 대한 믿음과 그 존귀함을 인정하는 사고 또는 신념과, 그것에 기초한 실천 행동을 포함하는 사회사상인 것이다.

동서양의 교류가 지금처럼 쉽지 않았던 시대에도 인간을 세계의 중심으로 여기는 사고가 동서양 모두에게 면면히 이어져 왔다는 사실은 인본주의 사상이 시공을 초월해 인간에게 보편적인 사상으로 받아들여지고 있다는 점을 시사해 준다. 동양에서는 이미 공자를 비롯한 수많은 현자들이 국가경영에 있어서 '인본주의', '인간존중'을 피력하였고, 서양에서도 고대 그리스시대의 철학과 사상을 기원으로 하여 르네상스 운동에 의해 본격화된 휴머니즘을 통해 인간중심, 인간존중, 인간가치의 실현을 중시해 왔다[콜리스라몬트, 1968 참조].

동양에서 불교의 만민평등, 인간존엄 사상은 인본주의 정신을 의미한다. 불교에서는 해탈의 세계를 이루어 가는 장본인 역시 인간 자신임을 강조한다. 즉 불교는 인간이 불성(이성)을 가진 존재이므로 당연히 존중받아야 한다는 것이다. 우리가 인간인 이상 우리의 일 모든 것이 우리의 관심에 있어야하며 그 목적도 인간 이상일 수 없다는 것이다. 따라서 자기에 대한 궁극적인 책임자는 오직 자기 자신일 뿐이며 우리는 우리자신인 인간에게 영광을 돌릴 수 있는 모든 것에 가치를 둘 수밖에 없다는 것이다[동국대학교, 1993 참조].

유교의 민본정치, 위민정치 사상은 성리학에 이르러 체계화되었는데 성리학에서는 사

람은 하늘로부터 천명을 받아 생겨난 만물에 속하며, 그 중에서도 생명을 받고 태어났고, 또한 인명을 받고 태어난 즉 이성적 인물이라고 본다. 유교적 인본주의의 핵심을 이루고 있는 것은 일상적 삶에 기초하여 인간을 이해하려는 것이기 때문에 세속적 삶을 지향하는 '인간에 의한 인간성의 실현'을 추구하게 된다[최봉영, 1999 : 37~77]. 이러한 유교적 전통은 한국에서는 실학으로 이어졌는데 실학은 공리공론을 배격하는 고증학의 영향을 받아서 다양한 사회개혁론을 제기함으로써 사회 모순을 해결하고자 하였다. 그리고 실학자들은 실사구시를 강조하였는데 실사구시는 "대저 성현의 도는 실천궁행하는 데 있다"고 함으로써 실천을 강조하는 것이었다. 그리고 유교적 인본주의는 가족, 향당, 국가, 천하와 같은 사회공동체 조직을 통해서 실현된다고 보았다[홍원식 외, 1998 참조].

이 외에도 동양에서는 자기완성이나 인격완성을 중시해 왔는데, 이는 윤리·도덕적 측면을 강조하여 타고난 본성으로의 환귀(換歸)를 중시한다. 동양에서는 인(仁)의 사상에서 비롯된 인재경영학을 가지고 있어서 덕 있는 지도자를 가치 있게 여겨왔는데 덕 있는 지도자란 사람을 가장 중시하며, 은혜를 베풀며, 포용 능력이 있는 사람을 말한다. 한국의 전통적인 유교사상에서 강조하는 인의 사상도 '사람을 사랑하는 것'이다[공건, 2001]. 인간은 그 본성의 회복과 배양을 통해 하늘과의 일치를 실현시켜야 하는 존재이다. 이렇게 인간본성의 회복을 통해 궁극적 존재와 일치시키는 것이 인간의 자기완성이요 이상의 성취이기 때문에 자신을 하늘과 일치시킴으로써 인간성을 완성시킬 수 있을 뿐만 아니라, 가장 완전한 자율성을 누리게 된다는 것이다.

한편, 서구에서도 일찍부터 인본주의에 대한 논의가 활발히 이루어졌다. 서구사상의 양대 흐름을 주도해온 기독교 사상과 고대 그리스 로마사상이 모두 인본주의를 지지하고 있다.

기독교에서는 인간은 신의 형상대로 지음을 받았다고 함으로써 인간의 본질을 선한 존재로 규정한다. 이러한 기독교적 인본주의를 P. Tillich는 인간의 로고스 곧 이성은 신적 로고스와 유사하다고 함으로써 인간을 존중하여야 한다고 해석하였다. 그러나 중세시대에 이르러 이러한 기독교의 인본주의적 전통이 신본주의로 대체됨으로써 인간성이 말살당하는 암흑기를 거치게 되지만 르네상스 시대에는 다시 인본주의가 재해석되기에 이른다[콜린스 라몬트, 1966].

고대 그리스에서는 수많은 철학자들이 인본주의를 주장하였다. 대표적인 철학자들로는 신의 섭리를 부정하고 세상이 인간이 살고 있는 자연의 섭리에 의해서 지배된다고 주장한 최초의 철학자 Thales와 "인간은 만물의 척도이다"라고 함으로써 가치 판단의 기준으

로서의 인간을 상정한 소피스트의 철학자 Protagoras를 들 수 있다. 그리고 고대 그리스의 철학자들은 우주의 원리에 대해서 탐구하곤 했는데 Socrates에 이르러서는 자신과 자기의 근거에 대해 묻는 인간 중심의 철학이 시작되었다. 이러한 인간중심(인본주의)적 철학의 전통은 Platon, Aristoteles 이후까지 이어지게 된다. 이러한 인본주의 철학자들은 인간을 보편적 이성을 지닌 존재로 파악하였으며, 따라서 인간은 이성을 통하여 보편적이고 절대적인 진리를 인식하게 된다는 것이다.

근대 이후 1950년경에 등장한 인본주의 심리학은 행동주의 심리학과 정신분석이론 이 인간을 자신이 운명의 주인이 아니라고 주장하는 점을 비판하였다. 즉 인간행동의 고유하고 독특한 측면을 제대로 파악하고자 나타난 것이 바로 '인본주의' 심리학이다. 인본주의 심리학은 특히 인간의 자유와 성장 잠재력을 강조하였는데 이러한 학자들은 인간 본성에 대해 낙관론적인 입장을 취하고 있다. 이들은 인간은 근본적으로 동물과 다르기 때문에 동물 연구결과를 통해 인간행동을 이해할 수 없다고 하였다. 인본주의 심리학자들은 인간은 자신의 성장 잠재력을 실현하려는 기본적인 욕구가 있다고 주장하였다. 이들이 말하는 자아실현(self-actualization)은 잠재적 능력 및 가능성을 실현하는 것을 의미하는 것으로 개인의 본질이 갖고 있는 가능성을 완전히 발휘하는 것이며, 또한 질병, 신경증, 정신병 또는 기본적 인간 능력의 상실 혹은 감퇴 등이 가장 적게 존재해 있는 상태를 말하는 것이다[Buhler & Allen, 1972].

이와 같이 인본주의에 대해서는 동서양에서 다양한 논의가 이루어져왔는데, 그 논의들을 종합해 보면 인본주의의 성격은 다음과 같이 요약해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 인본주의는 인간(인간의 이성)에 대한 강한 믿음을 밑바탕에 깔고 있다는 점이다. 이성은 인간이 직면하고 있는 모든 문제에 대처하고 이를 해결하여 삶을 번성하게 하는 인간의 능력을 말한다. 결국 인본주의는 '인간이 이성과 과학적인 방법을 기초로 하여 자신의 문제를 해결할 능력이나 가능성을 가지고 있다'고 보는 것이다[서울대학교 인문과학연구소, 1986, 95~98 참조].

둘째, 인본주의는 인간의 자유와 평등을 추구한다는 점이다. 인간은 '창조적인 선택과 행위의 자유를 지닌 존재'이며, 그 자체로서 평등한 대우를 받아야 하므로 인본주의는 인간 최고의 목표를 국가나 민족, 종교에 관계없이 모든 인간의 자유와 인류의 행복을 증진시키는 데 두고 있다[서울대학교 인문과학연구소, 1986, 95~98 참조].

셋째 인본주의는 인간의 존엄성을 인정한다. 즉 인간이 이 세상의 중심이며 존귀한 가

치를 지녔다는 것이다. 인간이 존엄하다고 할 때 그 인간은 '인간다운 인간'이라는 가정을 전제로 하고 있는데, 이때 인간다움이란 도덕적인 인간으로 성장할 수 있는 가능성을 지녔다는 의미이다. 도덕적 인간은 쉽게 말해서 성실한 인간을 말하는 것으로 성실성(veracity)이란 정성스럽고 참되어 거짓이 없음을 의미한다[김태길, 1986, 90~96]. 이것은 단순히 남을 속이지 않는다는 의미일 뿐만 아니라 인간에 대한 깊은 사랑으로 남을 대할 때나 자기 자신을 대할 때 정성을 다한다는 뜻을 포함한다.

넷째, 인본주의는 단순히 인간성을 존중한다는 막연하고 소극적인 사상이 아니라 개개인의 잠재능력까지도 개발한다는 보다 능동적이고 적극적인 사상이다. 인본주의 '인간의 모든 잠재가치를 가능한 한 최대로 개발하려는 사고방식과 생활방식,' 또는 '가장 충만한 인간의 생애를 실현하기 위한 사고방식과 생활방식'으로 정의되는 것이다. 즉 인간(개인)은 살아가면서 완벽에 이를 수는 없지만 끊임없는 자기개발을 통하여 그것에 가깝게 갈 수 있다고 보는 것이다[정해창, 1995, 18 참조].

다섯째, 인본주의는 인간공동체의 발전에 관심을 두고 있다. 공동체는 작게는 가정으로부터 소집단, 조직, 지역사회, 크게는 인류 전체를 의미하는데 이들 공동체의 발전을 통해서 인간들은 높은 차원의 생활을 할 수 있다고 본다. 인본주의는 공동체의 발전에 있어서 인간 개개인의 주체적인 역할이 중요함을 강조한다. 즉 개인의 사고와 행동이 자신의 인생은 물론 나아가 전체 인류의 운명을 좌우하는 관건이라고 보며[김태길, 1986], 개인은 끊임없는 자기발전과 그 바람을 소속집단의 복지(발전)에 공헌할 수 있는 활동들과 적절히 결합하는 생활을 할 수 있다고 본다[서울대학교 인문과학연구소, 1986, 95-98 참조].

이러한 인본주의적 사상의 전통은 사회(또는 조직)에서 발생하는 인간과 관련된 복잡한 문제점들을 해결하는 데 있어 매우 기본적인 지침이 될 것이다[21세기위원회, 1994 참조]. 그것은 단순한 과거로의 회귀가 아니라 인간의 본질에 의거하여 개인이 스스로 창의력을 발휘할 수 있는 여지를 강조함으로써 가능해지는 것이다.

2. 경영인본주의의 의의와 핵심내용

1) 경영인본주의의 의의

기업경영에 있어서 인류사회의 보편적 사상인 인본주의를 바탕으로 하지 않고 비인간

적인 경영방식을 행한다면 어떤 기업도 사회나 조직내부의 구성원들로부터 그 존립의 정당성을 확보하지 못할 것임은 자명하다. 따라서 현대기업의 경영방식은 인본주의적 가치와 이념을 구현하는 것이어야 한다.

이러한 기업경영의 패러다임을 이 글에서는 경영인본주의라고 부르고자 한다.[16] 경영인본주의는 '인간을 존중하는 사고방식과 생활방식을 경영현실에 접목한 것'이라고 할 수 있다[정해창, 1995, 16-18 참조]. 즉 경영인본주의는 기업에서 조직구성원들을 이성적 존재로서 존중하는 것, 즉 성숙한 조직구성원들은 조직의 목표와 개인의 목표가 합치된다면 공동체를 위해서 열심히 일할 것이라는 강한 믿음이다. 이런 맥락에서 볼 때 경영인본주의는 기업이 인간존중경영을 위해 추구해야 할 바람직한 기본가치 혹은 정신·원리들의 집합 및 그 체계라고 할 수 있다. 따라서 경영인본주의는 인본주의가 지향하는 철학적 기본가치와 원리들을 기업조직의 경영에 원용하여 기업이 인간적인 경영을 수행하도록 지도하는 경영패러다임이다.

경영인본주의는 인본주의적 기업관에서 비롯된다고 할 수 있다. 인본주의 기업관은 기업의 활동이 인간집단의 협동작업으로서 이루어지는 것으로 본다. 따라서 인간을 재화와 용역을 생산하는 노동의 주체라고만 보는 것이 아니라 인간은 기계와는 달리 생산활동을 수행하는데 정보를 처리함으로써 결정을 하며 문제를 해결하고 또한 학습을 통해 자신의 역량을 키우는 다양한 심리적인 반응의 존재로서 본다. 즉 인본주의적 기업관은 기업활동을 우선 물적인 생산활동을 위하여 정보처리와 학습활동을 하는 기업구성원의 심리적 반응의 집합체로 본다. 인본주의적 기업관은 의사결정을 하는 경영자 이외의 사람을 경영자의 지시에 따라서 직접 생산만을 담당하는 존재가 아니라, 정보를 처리하고, 축적하고, 창조하는 존재이며, 심리적 반응의 집합체로 본다. 따라서 인본주의적 기업관을 가진 경영자는 기업을 이성을 지닌 인간의 집합체로서 파악하며, 구성원들을 물리적 존재로서 뿐만 아니라 정보적·심리적 존재로서 고려한다[伊丹敬之, 1987].

경영인본주의 패러다임은 다음에서 보는 바와 같이 인간존중경영의 기반이 된다.

첫째, 경영인본주의는 조직구성원들을 기본적으로 존엄성을 가진 존재로서 인정하여 이들을 최우선시하는 정책을 펴도록 한다. 앞서 HP사례에서 보듯이 경영인본주의는 기

16) 산업현장에서의 인간지향적 또는 인간존중지향적인 기업경영방식이나 경영이론들을 통칭하여 조직인본주의(organizational humanism), 인본주의 경영이론(humanist theories of management) [Ramsey & Calvert, 1994 참조], 산업인본주의(industrial humanism)라고도 한다[Streers, 1991, 260 참조].

업이 기업구성원들을 최우선으로 여기고, 그 구성원들은 최고의 서비스를 고객에게 전달한다. 다른 기업은 이를 쉽게 모방할 수 없고 또한 고객의 기업에 대한 충성도를 높이게 됨으로써 지속적인 수익성을 창출하는 인간존중경영의 기반이 된다.

둘째, 경영인본주의는 조직으로 하여금 조직구성원들이 조직에서 직면하는 모든 문제를 해결할 수 있는 이성적 존재라는 믿음을 갖도록 한다. 즉 경영인본주의는 조직구성원들을 노동비용의 측면에서 보는 것이 아니라 기업의 미래를 좌우할 수 있는 존재로 본다. 경영인본주의는 경영자로 하여금 인간이 육체의 나약성에도 불구하고 지성을 가지고 있기 때문에 문화를 이루고 문명을 발전시킬 수 있으며, 인간의 정신이 육체적인 유한성에서 벗어나 넓은 우주와 시간을 담을 수 있는 정신의 작용 때문에 인간자신 주변의 환경을 개선해 나갈 수 있다고 인식을 갖도록 함으로써 인간존중경영의 기반이 된다.

셋째, 경영인본주의는 경영자로 하여금 조직구성원들이 조직에서 자신의 실력을 가장 잘 발휘할 수 있는 부서에서 일하고자 하며, 자신의 능력에 합당한 대접을 받기를 바란다고 믿도록 한다. 즉 경영인본주의는 경영자로 하여금 구성원들이 능력을 발휘하여 일에 보람을 느낄 수 있도록 해주어야 하며, 또한 구성원들에게 그들의 성과에 맞는 보상을 해주어야지 그렇지 않으면 구성원들은 이에 반발하거나 급기야는 조직을 떠나게 된다는 것을 인식시킴으로써 인간존중경영의 기반을 이루고 있다.

넷째, 경영인본주의는 조직이 조직구성원 개인들의 잠재능력이 무한함을 인식하여 이들의 잠재력을 계발하도록 유도한다. 즉 경영인본주의는 경영자로 하여금 조직구성원들이 자신의 잠재능력을 인식하지 못하기 때문에 그것을 개발하지 못하고 생을 마치는 경우가 많음을 인식하여 기업이 종업원들의 잠재능력을 개발해주기 위해서 여러 가지 일을 시켜본다든지, 교육에 대한 투자를 많이 한다든지, 다양한 훈련프로그램을 개발하도록 함으로써 인간존중경영의 기반이 된다.

다섯째, 경영인본주의는 조직으로 하여금 자신이 존중받고자 하는 만큼 타인을 존중하는 인본주의에 기반을 두도록 하고 있기 때문에 조직구성원들이 속한 공동체인 조직의 지속적인 경쟁우위를 실현하도록 노력할 수 있게 한다. 즉 경영인본주의는 기업이 구성원들에게 기업의 발전을 통해서 자신들을 개발할 수 있다는 공동체의식을 심어주도록 하며, 이를 통해 구성원들도 기업의 노력에 부응하도록 함으로써 인간존중경영의 기반이 된다.

2) 경영인본주의의 핵심내용

이와 같이 기업조직에서 인간존중경영의 패러다임이 되고 있는 경영인본주의의 핵심내용은 인간에 대한 신뢰이다. 인본주의 사상이 보편적인 인간에 대한 신뢰를 기본으로 하고 있듯이 경영인본주의에서도 인간에 대한 신뢰, 특히 기업조직에서의 인간(조직구성원)에 대한 신뢰에 기초를 두고 있다. 사전적 의미에서의 신뢰(trust)란 어떤 사람이나 사물의 정직함, 언행일치, 약속의 이행, 거짓이나 위선이 아닐 것이라는 기대, 어떤 일 또는 역할을 제대로 수행할 수 있으리라는 기대를 말한다. 또는 불완전한 지식으로도 인간이 활동할 수 있게 하는 질서와 규칙을 가진 세계에 대한 믿음을 가리킨다[Morris & Moberg, 1994]. 이러한 일반적인 신뢰의 개념은 학술적으로는 '안정적·사회적 관계를 지속하도록 하는데 필수적인 것'[Blau, 1963], '(당사자간)거래가 원활하게 이루어지도록 하는 가장 효율적인 메커니즘,' '가장 일상적이고 반복적인 상호작용의 기초로서 역할을 하는 것'[Garfinkel, 1967], '다른 사람이나 사물을 잘 믿는 개인의 성향 또는 기본적인 지향성'[Barder, 1983; Lewis & Weight, 1985 참조] 등으로 정의된다. 이들 정의들은 언뜻 서로 다른 것처럼 보이지만 결국 인본주의가 전제하고 있는 인간에 대한 신뢰를 각 분야마다의 학문적 입장과 연구 대상의 특성에 맞게 개념화한 것이다.

이러한 일반적인 신뢰의 개념을 기업경영 현상에 적용해본다면 기업조직에서의 신뢰란, 기업 조직이 구성원을 신뢰하는 경영을 말한다. 따라서 경영인본주의는 한마디로 조직이 조직구성원들을 신뢰하는 경영방식 즉, 조직에서의 신뢰(trust in organization)를 그 핵심내용으로 한다. 다음에서는 조직에서의 신뢰에 대한 개념을 좀 더 명확히 이해해보기로 하자.

① 조직에서의 신뢰란 조직구성원들 서로가 강한 공동체 의식 또는 조직에 대한 일체감을 갖고 조직의 운영문제에 자율적이고 자발적으로 참여함으로써 조직공동의 목표를 효과적으로 달성하고자 할 때, 자신이 맡은바 역할을 자율적으로 잘 해내며 구성원들 상호간에 상대방의 권한과 역할을 자발적으로 인정하고 수용하는 것이다[Tyler & Degoey, 1995]. 즉 조직구성원들이 조직과 상사 그리고 동료에 대해 신뢰를 하면 조직의 목표를 달성하기 위해 행사하는 권한을 자발적이고 적극적으로 수용하여 일을 처리할 수 있다[Graham, 1991].

② 조직에서의 신뢰는 조직 및 조직구성원 상호간에 장기적인 관점에서 관계를 맺는 것이다. 즉 단기적으로는 자신에게 손해가 있을지라도 장기적으로는 결국 서로가 이익을

얻게 되는 관계라는 믿음을 갖고 지속적으로 상호작용 함을 의미한다. 신뢰는 어느 한쪽이 다른 한쪽에 대해 일방적으로 무엇인가를 해주기를 바라고 의지하려는 의타성을 의미하는 것이 아니라 서로에게 이익과 도움을 줄 수 있는 능력과 실력을 갖추고서 상호 도움을 주는 협력적 의존 관계를 맺고자 서로가 노력하는 과정이다[신유근, 2001, 330]. 따라서 이러한 신뢰 관계가 형성되면 조직이 어려울 때일지라도 조직은 구성원들을 안정적으로 고용하기 위해서 힘쓰게 되고 또한 구성원들도 조직의 성장 발전을 위해 평소보다 더 노력하게 된다.

③ 조직에서의 신뢰를 기업구성원의 입장에서 보면 기업구성원들이 기업을 믿고 따르는 것을 의미한다. 경영 환경이 불확실하고 복잡할수록 조직구성원들의 조직에 대한 신뢰의 중요성은 커진다[Parsons, 1951 ; Blau, 1963 ; Thompson, 1967]. 구성원들이 조직을 신뢰하게 되면 개방적인 커뮤니케이션을 통한 정보 교환과 공유를 할 수 있게 되어 서로에 대한 신뢰가 잘 형성되어 있지 않은 조직에서 일하는 사람들보다 더 효과적으로 문제를 해결하게 됨으로써 조직유효성을 제고시킨다[Boss, 1978]. 특히 신뢰는 상호작용하는 상대방의 행동을 예측 가능하게 하고 당사자간에 믿음을 갖도록 하므로 집단이나 조직의 목표 달성을 위한 협력과 협동을 가능하게 한다[Tyler & Kramer, 1996 ; Burt & Knez, 1996]

④ 조직에서의 신뢰는 먼저 경영자가 조직구성원들에게 마음의 문을 여는 열린 경영을 의미한다. 이렇게 일단 조직과 구성원간에 신뢰가 형성되면 조직의 장기적인 안정성과 구성원의 행복을 달성하는 데 큰 도움이 된다[Cook & Wall, 1980]. 여기서 열린 경영이란 조직과 구성원이 공존공영을 위해서 경영자가 먼저 조직구성원들을 신뢰하여 조직의 정보를 공개하며 조직구성원들의 복지를 증진하는 것을 의미한다. 조직사회에서 조직과 구성원간의 신뢰 관계가 형성되면 개인들은 자신들의 존재에 대해 안정감을 얻을 수 있다. 하지만, 신뢰가 형성되어 있지 않으면 사람들은 실존적 불안을 느끼고 정체성에 대한 자신감을 잃게 되어[조동기, 1996 참조] 결국 그 조직은 붕괴하게 될 것이다.

이상에서 본 바의 경영인본주의 패러다임에 기초하여 인간존중경영을 재정의 하면, "인간존중경영이란 경영자가 조직구성원들이 이성을 가진 존재로서 조직에 당면한 문제를 합리적으로 해결할 수 있다는 인식하에 구성원을 신뢰하며, 그들의 잠재능력을 개발하고 공동체의 가치를 심어주면 조직의 지속적 경쟁우위를 달성할 수 있다는 열린 경영방식"

이다.

V. 인간존중경영의 실천을 위한 연구과제

인간존중경영은 조직에서 인간에 대한 신뢰를 바탕으로 하여 그 실행대상별로 개인수준에서는 개발지향, 집단수준에서는 자율지향, 조직수준에서는 참여지향이라는 실천방향을 갖는 것이 바람직하다. 다음에서는 이들 실행대상별로 구체적인 연구과제에 대해서 살펴보기로 한다.

1. 개인수준에서의 인간존중경영 : 개발지향

기업이 개인수준에서 경영인본주의에 입각하여 인간존중경영을 실천해 나가는데 있어서 지향해야 할 바는 개발경영이다. 개발경영은 조직구성원들이 조직에서 바라는 훌륭한 인재로 성장할 수 있도록 개발 지향적 경영관행 속에서 조직의 여건 및 기회를 제공하며, 구성원 스스로도 자기계발의 노력을 기울이도록 하는 경영방식이다. 일반적으로 개발(development)이란 사물이나 사람의 진보적인 변화를 통한 발전과 성장을 촉진하는 활동을 의미하므로, 사람을 대상으로 할 때 개발이 의미하는 바는 사람의 창의성과 자발성을 자극하고 자주적인 태도와 습관을 길러주는 활동을 말한다. 결국 개발경영은 구성원들이 조직인(인재)으로서 갖추어야 할 능력을 갖추고 동시에 높은 성과를 달성하여 주위 동료들에게도 혜택을 주는 사람이 되도록 하며, 개발된 능력을 통해 조직이 당면고 있는 문제점들을 해결하고 구성원 및 조직의 발전에 기여할 수 있도록 한다는 의미이다.

인간존중경영이 개발경영을 지향하는 것은 조직에서 구성원의 성장 또는 역량신장이 가능하며 이것이 인간존중경영을 실현하는데 중요하다고 믿기 때문이다. 인간존중경영은 조직이 활용할 수 있는 여러 자원 중에서 사람을 가장 근본적이고 중요한 자원으로 전제하고, 조직에서 사람을 개발하고 활용하는 문제가 기업의 성패를 좌우하는 관건이라고 여기는 것이다[Galpin, 1996 참조]. 이에 인간존중경영은 조직구성원을 저마다 독특한

개성과 욕구, 능력을 가진 인간으로서 존중하며, 동시에 개발가능한 존재로 보아 조직에서 사람을 키우면서 그 사람이 능력을 발휘할 수 있는 기회를 공정하게 제공하여 조직의 성장과 발전을 추구해 나간다.

개인수준에서의 인간존중의 경영은 경력설계를 통한 인재개발을 촉진하고자 하는 개발경영의 실천방안에 초점을 둔다. 조직에서 개발경영을 실행하기 위해서는 개인마다 그 특성이나 성장단계에 있어 차이가 있음을 알고 조직구성원으로 하여금 자신의 생애목표와 조직목표를 합치시킬 수 있는 성공적인 경력을 설계하도록 해야 한다. 이러한 개인수준에서 인간존중경영의 실천을 위한 주요 과제로는 학습 및 자기계발, 다른 사람에 대한 공정한 평가, 모티베이션의 증진의 세 가지를 대표적으로 들 수 있다.

첫째, 현실조직에서는 학습의 필요성에 대한 인식부족과 학습목적을 제대로 설정하지 못하는 경우가 많이 있으며, 학습내용이 부정확한 경우도 있다. 그리고 학습활동의 수행시에 개인이 자기계발 노력을 게을리 하거나 조직차원에서의 지원이 부족한 문제점이 나타나며, 교육·훈련이 이루어진 후에 학습효과에 대한 평가가 이루어지지 않아서 학습효과를 오래 유지하지 못하는 경우가 많다. 따라서 개인수준에서 인간존중경영을 실천하기 위해서는 조직구성원들이 업무능력 및 자질을 향상시키고 협력적인 조직생활을 하는데 요구되는 바람직한 행동을 배우기 위해서 스스로 지속적인 자기계발을 하도록 하고 또한 조직은 이를 위한 학습의 기회와 여건을 제공하여야 한다.

둘째, 현실조직에서는 다른 사람을 평가할 때에 사람들이 다른 사람들을 그들이 속한 사회적 집단 또는 계층을 기초로 평가한다든지, 평가자가 피평가자에 대하여 호의적이거나 비호의적인 인상을 가진 경우에 그 사람의 평가에 영향을 준다거나, 피평가자의 특정한 특질을 가지고 그 사람을 판단하는 경우가 있다. 또 피평가자가 자신에 대한 정확한 정보를 알리는데 미숙하기 때문에 평가자로부터 잘못된 평가를 받는다거나 인사고과제도가 없기 때문에 평가자가 권한을 남용하고 이러한 평가에 대하여 피평가자가 이의를 제기하여 갈등을 유발하는 문제점들도 나타난다. 따라서 개인수준에서 인간존중경영을 실천하기 위해서는 구성원이 개발지향적인 관점을 갖고서 다른 사람에 대한 공정한 평가를 하도록 평가능력을 향상시키고 조직은 공정한 인사고과 관행을 정착시킬 수 있도록 평가시스템을 개발해야 한다.

셋째, 현실조직에서는 구성원들에게 동기 유발을 시키기 위한 기대 설정 단계에서 조직에서 요구하는 기대수준이 너무 높다거나 지나치게 낮아서 구성원들에게 도전적인 자

세나 성취욕구를 불러일으키지 못하는 경우가 있다. 또한 구성원들이 조직의 기대에 부응하기 위해서 노력을 하는 단계에서는 구성원들 개인이 도전적인 자세나 성취욕구를 갖지 않고 쉽게 포기하거나 무사안일한 자세를 갖는다든지 적당주의 자세로 현실에 안주하려고 하는 태도를 보이는 경우가 있으며, 조직이 개인의 성과를 평가하는 단계에서는 불공정한 성과평가가 문제점으로 부각되기도 한다. 그리고 조직이 구성원의 공헌에 대한 보상단계에서는 보상의 형평성이 결여되거나 개인의 욕구를 무시하고 획일적으로 보상을 한다든지 정신적인 보상이 더 중요한 동기유발 요인임에도 화폐적 보상만으로 보상을 다 했다고 여기는 문제점 등이 나타난다. 따라서 개인수준에서 인간존중경영을 실천하기 위해서는 구성원들이 업무 현장에서 높은 근로의욕을 갖고 자발적으로 열심히 일을 하도록 구성원 스스로가 자기동기 유발을 함과 동시에 조직도 동기부여를 할 수 있도록 하는 방안들을 마련하여야 한다.

2. 집단수준에서의 인간존중경영 : 자율지향

기업이 집단수준에서 경영인본주의에 입각하여 인간존중경영을 실천해 나가는데 있어서 지향해야할 바는 자율경영이다. 자율경영은 구성원들이 일을 하거나 조직생활을 영위하는 과정에서 직면하는 문제들을 스스로 결정하여 처리할 수 있는 자유를 부여함과 동시에 그에 따르는 결과에 대한 책임을 지도록 하는 경영방식이다. 일반적으로 자율(autonomy)이란 스스로 만든 규칙에 따라서 행동하는 것을 말하는데, 개인적 자유·집단적 자치는 물론 그에 따른 책임까지 포함하는 개념이다. 즉 자율은 다른 사람들에게 피해를 주지 않고 한계를 지니는 '참된 자유'이다. 또한 자율은 단순히 개인적 자유에 그치는 것이 아니라 그것을 통해 공동체의 발전에 공헌할 수 있도록 다른 구성원들과 선의의 경쟁을 촉진하는 것을 포함한다. 결국 자율경영은 조직에서 개인이나 집단이 활동의 자유를 누리도록 함과 동시에 결과에 대해서 어떤 형태로든 책임을 지도록 한다는 것이다.

인간존중경영이 자율경영을 지향하는 것은 조직의 집단에서 자율적인 경영방식이 중요하며 또한 가능하다고 보기 때문이다. 즉 조직구성원들이 자신이 맡은 바를 스스로 알아서 자신의 책임하에 성공적으로 수행하며, 이를 통해 개인적 자유와 그 개인이 속한 사회질서를 조화할 수 있다고 믿는 것이다. 인간존중경영은 조직에서 구성원들이 각자의

분야에서 인간이 타고난 자질을 연마하여 훌륭한 업적을 남길 수 있도록 하기 위해서는 집단의 자유로운 활동이 허용되어야 한다고 본다. 또한 자율은 책임이 뒤따른다는 점에서 인간존중경영은 개인과 조직모두의 균형적인 발전에 기여하는 구성원간의 선의의 경쟁이 필수 불가결하다고 믿고, 이를 바탕으로 구성원 스스로가 자주적인 판단과 연구에 의한 업무를 수행하도록 하며 그것을 통해 창조하는 기쁨을 느낄 수 있는 조직생활을 할 수 있도록 한다[山下達哉 외, 1992, 105~113 참조].

집단수준에서의 인간존중경영은 조직 내에서 상사나 부하 그리고 동료직원들과 특정 집단을 형성하고 공통의 목표를 추구하기 위해 서로 의사소통을 하거나 집단적으로 의사결정을 하거나 갈등을 조정하고 해결하는 등의 자율기반을 구축하기 위한 자율경영의 추진방안에 초점을 준다. 자율경영을 추진하기 위해서는 집단의 특성과 성장 단계의 차이에 대한 이해를 바탕으로 효율적이고도 탄력적인 과업 수행과 동료 간 선의의 경쟁과 협동이 이루어지는 집단 활성화를 도모하고 이를 통해 자율적 작업집단을 운영하여야 한다. 집단수준에서 인간존중경영의 실천을 위한 주요 과제로는 커뮤니케이션의 활성화, 집단의사결정의 질 향상, 효과적인 리더십의 개발, 부문간 갈등의 조정의 네 가지를 대표적으로 들 수 있다.

첫째, 현실조직에서는 커뮤니케이션의 전달자와 수용자 측면 모두에서 정보가 누락된다거나 왜곡하는 경우에 문제점이 나타난다. 또한 커뮤니케이션 매체가 부적절하거나, 정확성을 담보할 수 없는 경우, 커뮤니케이션이 하향적으로만 이루어져서 일선현장의 경영정보가 조직의 상층부에 전달되지 않는 경우가 발생한다. 그리고 지시적이고 일방적으로 운영되는 커뮤니케이션 방식 때문에 서로 주고받는 정보가 왜곡되는 경우와 조직이 너무 경직되어 있거나 비공식적인 커뮤니케이션이 너무 많아서 정보공유가 되지 않는 경우가 많이 발생한다. 따라서 집단수준에서 인간존중경영을 실천하기 위해서는 집단내의 구성원들간에 상호이해를 증진하고 효과적인 업무수행에 유용한 정보를 공유할 수 있도록 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지도록 해야한다.

둘째, 현실조직에서는 의사결정을 할 때에 문제를 제대로 인식하지 못하고 의사결정을 시간에 쫓겨서 성급하게 내리는 경우가 종종 벌어진다. 또한 집단구성원들을 집단의사결정시에 실질적으로 참여시키지 않고 의사결정이 상사에 의해 독단적으로 처리되는 경우도 많다. 의사결정 대안을 실행하고 난 후에 평가가 제대로 이루어지지 않는다거나 조직분위기가 너무 권위주의적이어서 회의가 요식적인 행위로만 끝나는 경우가 많다거나, 회

의를 쓸데없이 자주 그리고 장시간 동안 하는 경우도 있으며 창의적이거나 도전적인 방안을 제시하지 못하게 하는 분위기인 경우도 있다. 따라서 집단수준에서 인간존중경영을 실천하기 위해선는 집단이 직면하게 되는 다양한 문제들을 해결할 방안을 선택하는 집단의사결정의 질을 향상시킬 수 있도록 집단구성원 및 회의진행 리더의 능력을 함양하고 집단의사결정의 개선기법을 활용해야 한다.

셋째, 현실조직에서는 조직이나 집단의 목표달성을 위해서 리더의 의사가 부하들에게 반영되지 못하는 상황이 많다. 먼저 리더가 군림하고자 하는 권위주의적 성향을 보인다거나 이와 반대로 리더가 우유부단하고 결단력이 부족한 경우가 있다. 또한 부하들이 자신의 문제만을 내세우고 집단의 공동목표를 등한시하는 경우가 종종 발생한다. 그리고 과업이 너무 세분화되어 있어서 리더의 역량을 발휘할 기회가 아예 없다거나 리더와 구성원간 인간적인 유대가 부족한 경우, 그리고 조직의 정점에만 권한이 집중되어 있어서 집단의 리더에게 권한이 위양되지 않은 경우 등이 있다. 따라서 집단수준에서 인간존중경영을 실천하기 위해서는 리더가 부하들이 집단 목표 달성을 위한 노력을 기울일 수 있도록 효과적인 리더십을 개발하기 위한 방안들을 실행해야 한다.

넷째, 현실조직에서는 집단들이 상호의존 관계로 맺어져 있기 때문에 상호의존적인 두 집단이 서로의 필요성이나 중요성을 인식하지 못하거나 커뮤니케이션의 부족으로 문제를 발생시키는 경우가 있다. 또한 업무수행시에 타부서의 불필요한 간섭이 있다거나 자신에게만 유리한 방향으로 업무영역을 설정하려고 하는 집단이기주의의 문제가 발생하기도 한다. 그리고 집단간 자원의 접근에 대한 권력·지위의 차이와 지향하고 있는 가치상의 차이에서 비롯되는 집단간 갈등이 야기되기도 한다. 따라서 집단수준에서 인간존중경영을 실천하기 위해서는 부문간에 발생하는 갈등을 해소하고 갈등을 협력적으로 해결하는 협상 관행이 정착되도록 하는 방안들을 마련해야 한다.

3. 조직수준에서의 인간존중경영 : 참여지향

기업이 조직수준에서 경영인본주의에 입각하여 인간존중경영을 실천해 나가는데 있어서 지향해야 할 바는 참여경영이다. 참여경영이란 조직구성원들과 경영자가 조직운영의 중요한 의사결정에 주체로서 참가하여 조직의 성과를 공유하도록 하는 경영방식을 말한다. 참여(participation)란 '일부분을 가지다'라는 라틴어에서 유래한 것으로 '어떤 성과

를 나누어 가진다든가, 어떤 결정을 같이 한다든가, 혹은 고통을 분담하는 것'을 가리킨다. 이처럼 참여의 의미는 이익의 공유와 고통의 분담이라는 측면과 함께 조직내 구성원들이 권력을 공유하는 것을 포함한다. 즉 다른 사람들을 지배함을 지양하고 구성원들이 주인으로서 서로 책임을 공유하도록 하는 것이다[Bradford & Cohen, 1984]. 또한 협동과 협력을 중시하고 민주적인 절차와 과정을 존중하는 것이다[Ramsey & Calvert, 1994]. 결국 참여경영은 조직구성원들이 기업경영과 관련된 의사결정 과정에 참여할 뿐만 아니라 그 결과로서의 손익을 공유하도록 하는 경영방식을 말한다.

인간존중경영이 참여경영을 실행목표로 삼는 것은 조직이라는 공동운명체에 속한 사람들 모두가 평등한 인격체로서 기업경영의 과정에 주체적으로 참여할 수 있으며, 또 그렇게 함으로써 조직의 성장과 발전이 가능하다고 보기 때문이다. 인간존중경영은 개인은 공동체의 번영 속에서 자신의 뜻을 이룰 수 있는 것이지 공동체의 몰락을 대가로 행복을 얻을 수는 없다고 본다. 그리고 조직을 구성하고 있는 주체들의 참여와 공존의 원칙에 바탕을 두어, 이윤 분배에 종업원을 참여시키거나 내부 승진의 규칙을 확립함으로써 기업이 종업원들 자신의 것이라는 인식을 심어줄 수 있다. 또 모든 종업원들에게 공평한 기회가 주어지도록 하고 누구나 노력과 성과에 대한 정당한 평가와 대가를 받도록 한다. 앞서 사례로 살펴본 HP사는 "사원들이 이룩한 회사의 성공과실은 모두가 공유한다"고 HP Ways에 명시하고 있다. 또 Walmart사에서는 종업원들을 동료라고 칭하고 있기도 하다.

조직전체수준에서 인간존중의 경영은 조직 변화를 통한 참여경영의 실현을 달성하는 방안에 초점을 둔다. 따라서 참여경영을 실천하기 위해서는 조직도 각각 서로 다른 특성과 성장단계에 있음을 이해하고 이를 기초로 각각의 조직에 적합한 방식으로 조직변화를 추진해야 한다. 조직수준에서 인간존중경영의 실천을 위한 주요 과제로는 조직구조의 재설계, 자율공동체적 기업문화의 창달, 직장내 산업민주주의의 구현 등 세 가지를 대표적으로 들 수 있다.

첫째, 현실조직에서는 일거리를 나눌 때 특정인을 겨냥해서 불필요한 자리를 만드는 경우가 있으며, 조직내에서 의사결정 권한이 몇몇 사람에게만 편중되어 권한이 적게 부여된 조직구성원과의 마찰이 생기는 경우도 있다. 그리고 조직내의 업무가 표준화가 되어 있다고 하더라도 피상적이거나, 지나친 문서화로 인하여 관료주의적 행태를 보이는 문제점이 나타난다. 따라서 조직수준에서 인간존중경영을 실천하기 위해서는 향후 경영

환경변화에 대응할 수 있는 유연하며 탄력적인 조직구조로 재설계하기 위해 조직설계의 지침을 확립하고 구성원들의 능력이 발휘되는 조직으로 변화시켜 나가야 한다.

둘째, 현실조직에서 경영이념을 조성할 때 조직구성원의 참여가 배제된다거나 경영자들이 가부장적이고 권위주의적인 행동양식을 조직구성원들에게 강요하는 문제가 있다. 그리고 자사의 문화적 특성을 고려하지 않고 지나치게 선진기업의 경영방식을 도입하고자 하려고만 하여서 조직구성원들의 반발을 초래하는 경우가 있다. 따라서 조직수준에서 인간존중경영을 실천하기 위해서는 개인(나)과 공동체(우리)가 조화되는 자율공동체적 기업문화를 창달하여야 한다.

셋째, 현실조직에서는 경영자들이 여전히 그릇된 근로자관을 가짐으로써 근로자들과의 마찰을 야기하고, 열악하고 위험한 근로환경을 개선하지 않음으로써 근로자들의 원성을 사는 경우가 있다. 또한 사용자들이 부당노동행위를 함으로써 인간존중경영의 기본적인 전제인 조직과 구성원이 서로 신뢰를 하지 못하는 경우도 나타난다. 그리고 경영자가 단기적인 기업성장만을 추구하려고 하기 때문에 기업을 통해 근로생활의 질(QWL : Quality of Working Life)을 높이려고 하는 구성원들의 근로의욕을 떨어뜨리고 결과적으로 기업경쟁력을 상실케 하는 경우도 많다. 따라서 조직수준에서 인간존중경영을 실천하기 위해서는 직장내 협력적인 노사관계를 실현하도록 노동의 인간화를 도모하고 근로생활의 질을 향상시킬 수 있는 프로그램들을 마련하여야 한다.

이와 같이 인간존중경영은 경영인본주의에 바탕을 두고 개인수준, 집단수준, 조직수준에서 조직구성원을 신뢰하여 각각 개발지향, 자율지향, 참여지향의 경영방식을 추구함으로써 조직구성원들의 성장·발전뿐만 아니라 조직의 지속적 경쟁우위를 창출하고 더 나아가 사회전체의 발전에 기여하는 기업경영방식인 것이다.

참 고 문 헌

강태구 (2000), 「글로벌 기업경영론」 (무역경영사).

안춘식 역 (2001), 공건 「인간존중경영」 (지식여행).

권명달 역 (1966), 「인본주의철학」 Lamont, Corliss. ***The Philosophy of Humanism*** (보이스사).

김건·김명자 공역 (1989), 「엔트로피 : 새로운 세계관」, Rifkin, J., ***Entropy : A***

New World View (정음사).

김종욱 (2000), "불교에서 보는 철학, 철학에서 보는 불교 3" 「불교평론」 제 3 호.

김태길 (1986), 「인간의 존엄성과 성실 : 새역사의 좌표」 (삼육출판사).

김한영 역 (2000), 「변화의 충격」, Meyer, C. & Davis, S., *The Speed of Change in the Connected Economy* (씨앗을 뿌리는 사람).

김홍기 역 (1990), 「메가트렌드 2000」, Naisbitt, J. & Aburdene, P., ***Mega-trends 2000*** (한국경제신문사).

동국대학교 (1993), 「불교학개론」 (동국대학교 출판부).

박영식 역 (1968), 「휴머니즘」 Lamont, C., ***Humanism as a Philosophy*** (정음사).

서울대학교 인문과학연구소 (1986), 「휴머니즘 연구」 (서울대학교 출판부).

신유근 (2000), 「경영학원론 : 시스템적 접근」 (다산출판사).

신유근 (2001), 「사회중시경영 : 기업과 사회」 (경문사).

안병욱 (1986), 「휴우머니즘 : 그 이론과 역사」 (삼육출판사)

이규형 역 (1990), 「권력이동」 Toffler, A., ***Powershift*** (한국경제신문사).

이봉국 역(1997), "일본의 국제경쟁시대 정보통신표준화 추진방침," (일본 우정성 전기통신기술심의회 보고서) 「TTA 저널」 제 53호.

이상두 역 (1994), 「고독한 군중」 Riesman, D. *The Lonely Crowd*, (금성출판사).

이태욱 외 (2001), "ICT를 활용한 청소년 정보통신 윤리 교육 웹코스웨어 설계 및 구현," 한국정보교육학회, 2001년 하계 학술발표 논문집. 제 8권, pp. 24-25.

임춘성 (2001), "기업내 정보화 성숙단계 접어들고 있다," 「CIO Magazine」 제 95호.

정성호 역 (1994), 「글로벌 패러독스」 Naisbitt, J., ***Global Paradox : The Bigger the World Economy, The More Powerful Its Smallest Players*** (세계일보).

정해창 (1995), "합리적 정신과 현대의 위기," 정해창편, 「인간성 상실과 위기극복」 (철학과 현실사), pp. 11-49.

조동기 (1996), "정보화사회에서의 개인의 정체성과 프라이버시의 문제 : 전자공동체의 가능성과 관련하여," 한국사회학회 추계 특별심포지엄, 「정보통신 기술발달과 현대사회」 (한국사회학회), pp. 41-57.

지명관 역 (1997), 「철학입문」 Miki, Kiyoshi (1954), 「哲學入門」 (소화).

최봉영 (1999), "성리학적 인간관과 인본주의," 「동양사회사상」 제2집, pp. 31~77.

최용철 역 (1988), 「인간본성에 관한 10가지 철학적 성찰」, Trigg, R., *Ideas of Human Nature* (자작나무).

최재희 (1968), 「휴머니스트의 인간상 : 역사와 현실」 (청림사), pp. 23-29.

한상진 (2000), "지식정보 사회의 철학적 배경과 바람직한 사회상", 경제사회연구회, 한국정보사회학회 주최 「지식정보 사회의 철학과 비전에 관한 심포지엄」 (6월 29일) 발표문.

홍원식 외 (1998), 「실학사상과 근대성」 (예문서원).

Aoki, M. (1988), ***Information, Incentive, and Bargaining in the Japanese Economy*** (Cambridge, U.K. : Cambridge University Press), pp. 8~9.

Argyris, C. (1957), ***Personality and Organization*** (NY : Harper & Brothers).

Barder, B. (1983), ***The Logic and Limits of Trust*** (Rutgers University Press).

Barnard, C. I. (1938), ***The Functions of Executives*** (Cambridge, MA : Harvard University Press).

Bell, D. (1973), ***The Coming of Post-Industrial Society*** (NY : Basic Books Co. Inc.).

Blanchard, K. H. & Peale, N. V. (1988), ***The Power of Ethical Management : Why the Ethical Way is the Profitable Way, in Your Life & in Your Business*** (Morrow, William & Co).

Blau, P. M. (1963), ***The Dynamics of Bureaucracy : A Study of Interpersonal Relation in Two Government Agencies*** (Chicago, IL : University of Chicago Press).

Brandenburger, A. (1996), ***Co-opetition*** (NY : Bantam Doubleday Dell Audio).

Burrell, G. & Morgan, G.(1979), ***Sociological Paradigms and Organizational Analysis*** (London : Butterworth Heinemann Ltd.).

Burt, R. S. & Knez, M. (1996), "Trust and Third-party Gossip," in R.M.

Karmer & T.R. Tyler(eds.) ***Trust in Organization : Frontiers of Theory and Research*** (Sage Publications).

Cameron, K. S. & Whetten, D. A. (1983), ***Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models*** (NY : Academic Press, Inc).

Davis, K., Frederick, W. C. & Blomstrom, R. L. (1980), ***Business and Society : Concepts of Corporate Life*** (NY : Addison-Wesley).

Douglas, J. D. (1971), ***The American Social Order : Social Rules in a Pluralistic Society*** (NY : The Free Press).

Drucker, P. F. (1968), ***The Practice of Management*** (London : Pan).

Drucker, P. F. (1992), ***Managing for the Future : The 1990s and Beyond*** (Truman Talley Books).

Drucker, P. F. (1950), ***The New Society : The Anatomy of the Industrial Order*** (NY : Harper & Brothers).

Friedlander, F. (1976), "OD Reaches Adolescence : An Exploration of Its Underlying Values," ***Journal of Applied Behavioral Science***, Vol. 12, No. 1, pp. 7~21.

Frost & Sullivan. (1999), ***U.S. virtual private network markets*** (Mountain View, CA : Frost & Sullivan).

Garfinkel, H. (1963), ***Studies in Ethnomethodology*** (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).

Gilder, G. (1990), ***Microcosm : The Quantum Revolution in Economics and Technology*** (Simon & Schuster Trade Paperbacks).

Greenberg J. & Baron, R. A. (1995), ***Behavior in Organizations***, 5th ed. (Englwood Cliffs, NJ : Prentice-Hall), pp. 181~182.

Harvey, D. F. & Brown, D. R. (1996), ***An Experiential Approach to Organization Development***, 5th ed. (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).

Holtshouse, D. (1998), "Knowledge Research Issues," ***California Management Review***, Vol. 40, No. 3, pp. 277~281.

Johns, G. (1996), ***Organizational Behavior Understanding and Managing Life at Work***, 4th ed. (NY : Harper Collins College Publishers).

Knowles, W. H. (1958), "Human Relations in Industry : Research and Concepts," ***California Management Review***, Vol. 1, pp. 95~100.

Leavitt, H. J., Dill, W. R. & Eying, H. B. (1973), ***The Organizational World*** (NY : Harcourt Brace Jovanovich, Inc.)

Lewis, J. D. & Weight, A. (1985), "Trust as a Social Reality," ***Social Forces***, Vol. 64, No. 3, pp. 969~985.

Luthans, F. (1992), ***Organizational Behavior***, 6th ed. (NY : McGraw-Hill).

McGregor, D. (1960), ***The Human Side of Enterprise*** (NY : Mcgraw-Hill).

Morris, J. H. & Moberg, D. J. (1994), "Work Organizations as Contexts for Trust and Betrayal," in T.R. Sabrin, R.M. Carney & C. Eoyang(eds.), ***Citizen Espionage : Studies in Trust and Betrayal*** (Greenwood Publishing Group), pp. 163~187.

Murray, H. A. (1938), ***Explorations in Personality*** (NY : John Wiley & Sons).

Narayanan, V. K & Nath, R. (1993), ***Organizational Theory : A Strategic Approach*** (Homewood, IL Richard D. Irwin).

O'Brian, B. (1992), "Southwest Airlines Is a Rare Air Carrier : It Still Makes Money," ***The Wall Street Journal***, October 26.

Parsons, T. (1951), ***The Social System*** (Glencoe, IL : Free Press).

Pfeffer, J. (1994), ***Competitive Advantage through People*** (Bost, MA : Harvard business.

Pfeffer, J. (1998), ***Human Equation*** (Bost, MA : Harvard Business School Press).

Postman, N. (1992), ***Technopoly : The Surrender of Culutre to Technopoly*** (Alfred A. Knopt, Inc.) GS 硏究會 譯 (1994) 技術 vs 人間(新樹社).

Robbins, S. P. (1994), ***Management***, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hal).

Schein, E. H. (1980), ***Organizational Psychology***, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall).

Simich, J. L. & Tilman, R. (1983), "On the use and abuse of Thorstein Veblen in modern American sociology: David Riesman's Reductionist Interpretation and Talcott Parsons' Pluralist Critique," ***The American Journal of Economics and Sociology*** Vol. 42, pp. 417~29.

Tannenbaum, R. S. & Davis, S. A. (1969), "Values, Man and Organization," ***Industrial Management Review***, Vol. 10, No. 2, Winter, pp. 67~83.

Thibaut, J. W. & Kelly, H. H. (1965), ***The Social Psychology of Groups*** (NY : Wiley).

Thompson, J. D. (1967), ***Organizations in Action*** (NY : Macmillan).

Toffler, A. (1980), ***The Third Wave***(NY : William Morrow and Co. Inc.).

Tyler, T. R. & Kramer, R. M. (1996), "Wither Trust ?" in Kramer and Tyler (eds.) ***Trust in Organization : Frontiers of Theory and Research*** (London : Sage Publications), pp. 1~15.

Walton, R. E. (1973), "Quality of Working Life : What is It?" ***Sloan Management Review***, Fall, pp. 11~21.

Wolf, W. B. (1982), ***The Basic Barnard : An Introduction to Chester I. Barnard and His Theories of Organization and Management***, ILR Paperback, No. 14 (NY : Cornell University Press).

Paradigm and Implementation Issues of Human-oriented Management*

Yoo Keun Shin**

ABSTRACT

The purpose of this paper is to establish academic foundation for human-oriented management; thus, it follows the format of research notes.

First, in the developmental phase of industrial and information society, focusing on short-term goals in pursuit of economic efficiency and technological preference creates problems for both the organization and its members. Therefore, not only does the organization have to show its members proper respect but also believe that they will make worthwhile contribution to the organization. This is referred to as human-oriented management.

Second, the need for human-oriented management arose due to knowledge information technology, pluralism, and globalization changes made by the environment to treat and understand organizational members as autonomous and complex individuals. In addition, academically we have come to a point where this research area needs to be explored further.

Third, in todays corporations human-oriented management is a must and they should set up goals to achieve it. Human-oriented management focuses on goals that combines individual and organizational goals, resolves conflicts

* This paper was written in research note format to establish academic foundation for human-oriented management.

** Professor of Organizational Behavior & Human Resource Management, College of Business Administration, Seoul National University.

between individuals and organization, and sustains competitive advantage.

Fourth, in order for organization to successfully implement human-oriented management, the underlying paradigm has to be made clear. In this paper I will use business humanism that has incorporated ideas of humanism into modern organization business. In addition, I suggest that organizational trust should be made the central part of business humanism.

Fifth, human-oriented management should be applied as development-oriented at the individual level, autonomy-oriented at the group level, and participation-oriented at the organizational level. In other words, at the individual level, the organization should use training and development, fair evaluation of co-workers, and increasing the motivation. At the group level, increasing communication, increasing the quality of group decision- making, and developing effective leadership should be the focus. At the organizational level, redesigning organizational structure, developing We-I type corporate culture, and realizing democraticism within organization.