

가치 중심적 경영: 휴렛트 팩커드사의 기업 문화

이학중 · 연세대학교 교수, 경영학

우수 인력의 확보, 자율 경영, 열린 경영, 신축적 근무시간 제도, 팀제도를 강조하고 있는 휴렛트팩커드(HP)식 인간 존중의 기업 문화는 단순히 새로운 인사제도의 도입만으로 형성된 것은 아니다. 이것은 창업 초기부터 창업자들의 꾸준한 인간 존중의 가치 경영 실천과 최근의 경영 전략보다 기업 문화의 가치 설정에 더 치중하는 인적 자원의 가치 경영 지속으로 유지된 것이다. 이와 같이 HP식 인간 존중은 창업주와 경영주의 굳은 신념으로서 오랫동안 HP사 문화의 핵심 가치로 작용해왔고, 인간 존중의 경영이 높은 성과를 가져옴에 따라서 이것이 HP사 구성원들의 공유 가치로 정착하게 되었다. 우리나라 기업도 오랫동안 인화·단결을 중심으로 나름대로 인간 존중의 경영을 실천해왔으나, 근본적으로 가부장적인 권위와 연공 및 연고주의 등에 기초함으로써 많은 공감을 얻지 못하였다. 따라서 우리나라 기업은 급격한 산업화와 민주화 그리고 세계화로 인한 사회 변화 속에서 기업 성과에 기여하는 인간 존중의 새로운 가치를 모색하고 이를 구성원들의 공유 가치로 정착시켜야 하는 과제에 당면해 있다. 이를 위해 우리나라 기업도 HP사가 시사하는 바와 같이, 최고 경영자의 강한 신념을 중심으로 오랜 기간에 걸쳐 인간 존중의 가치 경영을 꾸준히 강력히 추진하여, 우리 사회 문화와 기업체 상황에 알맞는 인간 존중의 가치를 구성원들의 공유 가치로 정착시켜나가야 할 것이다.

익률과 자산 이익률)에 있어서는 세계 제1위를 차지한 수익성이 매우 높은 회사이다. 이와 같은 높은 성과로 말미암아 1996년에 *BusinessWeek*誌는 HP사의 시장 가치(market value)를 514억 달러로 계산하여 미국 1,000대 기업 중 제11위로 평가하였다.²⁾ 이와 같은 계량적 경영 성과에 힘입어 HP사는 세계적인 초우수 기업으로 널리 인정받고 있다. 파스칼과 애토스(R. Pascale and A. Athos)는 HP사를 그들의 7S 모형에 가장 이상적인 기업체로 평가하고 있고, 오우찌(W. Ouchi)는 그의 Z형 조직의 가장 대표적인 기업체라고 말하고 있다.³⁾ 그리고 디일과 케네디(T. Deal and A. Kennedy), 피터스와 워터만(T. Peters and R. Waterman)도 HP사를 미국의 우수 기업으로 높이 평가하고 있

이

렛트팩커드(Hewlett Packard: HP)사는 1995년에 315억 달러의 매출과 24.3억 달러의 순이익을 올리고, 주당 순이익과 주가 상승률에 있어서 각각 51%와 90%를 달성하여 미국의 전문 경영지 *Forbes*誌의 1995년도 미국 최우수 기업으로 선정된 세계적인 기업체이다.⁴⁾ 컴퓨터 분야에서 HP사는 외형 상으로 IBM사(1995년 매출 719억 달러)와 후지쓰(1995년 매출 328억 달러)에 이어 세계 제3위 그리고 이익(매출 이

- 1) Dana W. Linden and Bruce Upbin, "Boy Scouts on a Rampage," *Forbes*, January 1, 1996, p. 67.
- 2) "The Business Week 1,000," *BusinessWeek*, March 25, 1996, p. 106.
- 3) William Ouchi, *Theory Z*, Addison-Wesley Publishing Co., 1981.
- 4) Terrence E. Deal and Allen A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing Co., 1982, pp. 6~8, 113~115; Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, Harper and Row, 1982.

으며,⁴⁾ 콜린스와 포라스(J. Collins and J. Porras)도 그들이 선정한 18 개의 영원한 초일류 비전 기업(visionary company)에 HP社를 포함시키고 있다.⁵⁾

HP社의 성공 요인으로는 여러 가지를 들 수 있겠지만, 무엇보다도 HP社의 가치 중심적인 경영 이념과 경영 행동이 가장 중요한 요인인 것으로 널리 알려져 있다. 본고는 HP社의 탁월한 경영 성과에 기여한 기본 가치는 무엇이고 이것이 어떻게 HP社의 경영 이념과 기업 문화의 핵심이 되어왔는지를 살펴본다.

회사 배경

HP社는 1939년에 두 창업자 윌리엄 휴렛트(William R. Hewlett)와 데이비드 팩커드(David Packard)에 의하여 설립되었다.⁶⁾

그들은 스탠퍼드대학에서 전기공학을 전공할 때부터 라디오와 관련한 통신 기술에 취미를 가지고 가까운 친구가 되었다. 또한, 그들은 매우 활동적이고 새로운 것에 호기심이 많은 데에도 성격이 같아서, 대학을 졸업한 후 사업을 같이 하는 계획까지 세웠다. 그러나 대

학을 졸업하자 그들은 곧장 사업에 나서기 보다는 몇해 동안 보다 전문적인 연구나 기업에서의 실제 경험을 얻는 것이 중요하다는 생각에서, 휴렛트는 스탠퍼드대학원에 진학하고 팩커드는 제너럴 일렉트릭(GE)社에 취직하였다.

1938년에 그들은 538 달러의 자금으로 사업을 시작하려 했으나 무슨 사업을 해야 할지 뚜렷한 목적이 없었다. 그리하여 그들은 스탠퍼드대학이 위치한 팔로 알토(Palo Alto)에서 우선 휴렛트가 하숙하고 있던 집의 차고를 임대하여 간단한 실험실을 꾸며 이것 저것 실험해보다가, 드디어 값싸고 품질이 좋은 신형 음성 진동기(audio oscillator)를 개발하는데 성공하였다. 1939년 1월 1일에 그들은 파트너십을 결성하여 HP社를 정식으로 출범시켰고, 계속 과학 기기 분야에서 고품질의 혁신적 제품을 성공적으로 개발·판매하여 1942년에는 281 평 건평의 건물을 지어 60명의 구성원을 고용하는 기업으로 성장하였다.

1947년에는 파트너십을 주식회사로 발족시키고, 회사가 커짐에 따라 두번째 빌딩을 신축하였으며, 각종 시험 기기(test instrument)를 개발하여 창립 10주년인 1949년에는 매년 20 개의 신제품을 개발하는 진취적인 기업으로 발전하였다. 그리고 50년대에 HP社의 매출 규모는 3,000만 달러 수준에 달했고, 구성원 수도 2,000 명으로 크게 늘

5) James C. Collins and Herry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, 1994, pp. 1~7.

6) 데이비드 팩커드는 1996년 3월에 84세를 일기로 서거하였음.

었으며, 제품의 수도 373 개로 증가하였다. 1959년부터는 유럽을 시작으로 해외 생산에 나섰고, 1961년에는 의료 기기 분야에 진출하였으며, 1962년에는 포춘 500대 기업에 올라 460위의 위치를 점하게 되었다.

HP社は 1965년에 화학 분석 기기(analytical instrumentation) 분야에 진출하였고, 1968년에는 컴퓨터 분야에 진출하여 회사의 성장을 더욱 가속화시켰다. 70년대에 HP社は 3,300 가지의 제품과 5만 7,000 명의 구성원 그리고 30억 달러 매출 규모의 초대형 기업체로 성장하였다. 80년대에 HP社は 드디어 100억 달러 이상의 매출을 기록하여 포춘 500대 기업의 50위권 내에 들어가게 되었고, 90년대에는 계속 고도의 성장을 달성하여 1995년에는 매출 규모 315억 달러로 미국 기업 가운데 제17위가 되었다. 창립 이래 거의 60 년간에 걸쳐서 HP社は 꾸준한 기술 및 신제품 개발과 선진 경영 기법으로 세계적인 초일류 기업으로 발전하였다. HP社は 특히 미니컴퓨터와 프린터 그리고 시험 기기 부문에서 선두 위치를 차지하고 있고, 모든 주요 제품 분야에서 기술과 품질 그리고 서비스에 있어서 최고의 명성을 유지하고 있다.

경영 이념과 기본 가치

HP社가 이와 같이 세계적인 초일류 기업으로 발전하는 데에는 창업자들의 경영 이념과 이를 기업 경영에 꾸준히 반영해온 최고 경영

층의 역할이 크게 기여하였다. 창업 초기부터 기업이 급성장함에 따라서 휴렛트와 팩커드는 그들의 경영 이념을 정립하고 이를 회사의 전략과 운영에 체계적으로 일관성있게 반영시켜야 할 필요성을 느꼈다. 그리하여 그들은 1957년에 처음으로 HP社의 기본 가치와 경영 이념 그리고 경영 방침을 정립하여 문서화하고 이를 회사 운영에 적용하기 시작하였고, 그 이후에 기업 환경이 변하고 HP社의 사업이 확대됨에 따라 이를 수정·보완해나갔다. 그리하여 그들의 기본 가치와 경영 이념은 HP社의 경영과 기업 문화를 상징하는 'HP Way(HP 방식)'의 근간이 되었다.

창업자들이 정립한 경영 이념은 이익, 사업 목적, 성장 목표, 고객 중심성, 인간 중심성, 목표 관리, 사회 책임 등 HP社가 추구해야 할 일곱 가지의 목적과 기본 가치를 제시하고 이를 달성하기 위한 세 가지 실천 지침을 명백히 하고 있다.⁷⁾ 이들 세 가지 실천 지침은 간단히 말해서 우수한 인력의 고용, 구성원들의 활력화, 그리고 구성원들의 팀워크이다. 따라서 HP社의 경영 이념에서 가장 중요시 되는 기본 가치는 인적 자원과 인간 존중의 경영이라 할 수 있다.

창업자 휴렛트와 팩커드 그리고 그들의 측근자들은 그들의 경영 이념과 기본 가치를 전략

7) 이학중, 「한국의 기업 문화」, 박영사, 1993, pp. 372~379 참조.

경영과 인적 자원 관리에 적용하는 과정에서 'HP Way' 라고 불리우는 기업 문화를 개발하였다. 그들은 HP社를 이끌어나가는 과정에서 그들의 경영 이념과 기본 가치에 동조하는 경영자들을 많이 채용·승진시키고, 또 그들의 핵심 이념과 가치를 구성원들 모두에게 전달하면서 'HP Way' 를 HP社의 기업 문화로 개발해나갔다. 'HP Way' 가 높은 경영 성과를 가져옴에 따라서 그들은 'HP Way' 를 더욱 강화시키면서 이것을 결국 HP社의 기업 문화로 정착시키게 된 것이다.

'HP Way' 의 기업 문화를 정착시키는 데에는 두 창업자들 이외에 1977년부터 1992년까지 대표이사직을 맡아온 영(John Young) 사장과 그의 후임자 플랫트(Louis Platt) 사장이 많은 공헌을 하였다. 'HP Way' 는 HP社의 기업 문화로서, HP社의 경영 이념과 경영 목적을 달성하고 HP社의 기본 가치를 실천하는 데 적용되는 경영 스타일과 경영 관행 그리고 구성원 행동을 의미한다. 따라서 HP社의 기업 문화와 가치 중심적 경영을 이해하려면 'HP Way' 를 이해해야 한다.

'HP Way' : 인간 존중의 가치 경영

인간 존중을 강조하는 'HP Way' 는 다음 몇가지의 인간 중심적 가치 경영에 기초하고 있다.

1) 우수 인력의 확보

첫째는 세 가지 실천 지침에서 명시된 바와

같이 최우수 인력의 확보이다. HP社는 매년 100 명의 사내 모집 요원(recruiter)들을 미국내 일류 대학에 보내서 대졸 예정자들과 직접 면접하여 HP社 문화에 맞는 우수한 지원자들을 모집한다. 일차 면접을 거친 지원자들은 HP社에 초청되어 현장 관리자와 동료 구성원들과의 심층 면접 및 선발 절차를 거쳐서 제한된 최우수 지원자들만이 최종적으로 선발된다. 이와 같은 면접 중심의 선발 과정은 'HP Way' 문화를 유지·강화해나가는 데에도 크게 기여하고 있다. HP社는 전통적으로 능력에 의한 평등 고용의 원칙을 철저히 지켜 오는 한편, 흑인과 여성 등 소수 집단(minority group)의 고용에도 앞장서서 미국내 가장 일하기 좋은 10 개 기업(10 best companies to work) 리스트에 항상 올라가 있다.

최우수 인력의 선발은 대졸 신입 사원 선발에서 끝나지 않고 내부 충원 및 승진 과정에도 철저히 적용된다. 즉, 사내의 인력을 충원할 때에는 사내에서 가장 유능한 구성원을 선발하며, 승진 결정에 있어서도 업무 성과뿐만 아니라 관리자의 능력을 HP社가 추구하는 목적 및 기본 가치와 관련시켜 'HIP 맨'으로서의 자격을 평가하고 이를 반영시킨다. 구성원들에게는 교육 훈련 프로그램을 통하여 자신의 기술과 능력을 끊임없이 향상시킬 수 있는 기회가 주어지며, 철저한 내부승진제도도 그들이 계속 발전할 수 있는 기회를 제공한

다. 특히, 내부승진제도는 'HP Way' 문화를 강화시켜나가는 데 중요한 역할을 한다.

2) 직업 및 경제적 안정

'HP Way'의 둘째 가치 경영은 구성원들에게 직업 및 경제적 안정을 보장하는 것이다. HP社は 40년대부터 '일단 고용된 구성원을 해고하지 않는다'는 방침을 꾸준히 고수해왔다. 근본적으로 HP社は 경기 침체나 사업 실패 또는 경영층의 실책으로 인한 구성원의 실직이나 휴직은 있을 수 없다는 원칙을 지켜왔다. 그리하여 경기 불황으로 인하여 업무량이 감소되는 경우에도 구성원을 해고(layoff)시키지 않고 근로 분배(worksharing)를 통해 구성원들 전체의 공동 희생 방침을 적용해왔다. 경기 침체가 심했던 70년대에도 HP社は 최고 경영자를 포함한 모든 구성원들의 업무량과 급여를 10%까지 삭감하면서 일부 구성원들의 해고나 휴직을 피하였다.

HP社は 구성원들에게 대체로 높은 수준의 임금과 복리 후생을 지급하는데, 그보다 더 중요한 것은 평등한 보상제도(egalitarian reward system)를 적용하고 있는 것이다. HP社は 전세계에 걸쳐서 평등한 임금률과 복리 후생 혜택을 부여하려고 노력하고 있고, 세계 각국에서 일하는 구성원들의 복지 혜택은 'HP Way' 기본 가치와의 일관성을 확인하기 위하여 운영위원회에서 매년 재검토되고 있다. 그리고 급여와 관련된 모든 결정은

완전 공개하고 '우리'라는 의식을 모두가 가질 수 있도록 계층이나 특정 지위에 따른 차별 혜택을 최소화시키고 있다.

또한 HP社は 집단보상제도를 적극적으로 활용한다. 회사의 이익은 이에 기여한 구성원들과 공동으로 분배되어야 한다는 이념 하에 세전 이익의 12%를 구성원들에게 분배하는 이윤분배제도를 전세계적으로 적용하고 있다. 구성원들은 이 보너스를 당연한 보수로 생각하지 않고 성과에 따른 보수로 인식하고 있다. 그리고 80%의 구성원들이 지주제도에 참여하고 있는데, 이것 역시 구성원들에게 공동 목적과 공동체 의식을 함양시키고 그들에게 그들이 중요하다는 것을 알리는 데 많은 도움이 되고 있다.

3) 배회 관리와 개방 경영

'HP Way'의 셋째 가치 경영은 배회 관리에 의한 개방 경영이다. 배회 관리(Management By Wandering Around: MBWA)는 HP社の 가장 널리 알려져 있는 가시적 문화 특성으로서 'HP Way'와 동일시될 만큼 HP社 문화의 핵심이 되고 있다. 배회 관리란 관리자들이 사전에 계획된 일정표에 의해서가 아니라 일상적으로 항상 구성원들과 친근하게 이야기를 나누고, 구성원들도 언제든지 관리자를 방문할 수 있는 개방적 의사 소통에 의한 관리 방식을 의미한다. 따라서 배회 관리는 실무 현장 중심의 관리를 의미하기도 한

다. 그리하여 관리자들과 사무실에는 작업대와 의자 그리고 칠판이 구비되어 있고, 이것은 개방적이고 비공식적인 의사 소통을 강조하는 'HP Way'의 문화적 상징물로 널리 알려져 있다. 이러한 개방적 분위기는 구성원들의 창의력 발휘에도 큰 도움이 되는 것은 물론이다.

배회 관리는 원래 팩커드가 스탠퍼드대학을 졸업하고 GE社에서 몇년간 일하는 동안 작업 현장에서 커뮤니케이션의 중요성을 실감하고 구성원들간의 개방적인 의사 소통을 활성화시키려는 동기에서 비롯된 것이다. 그 당시 팩커드는 작업 현장에서 빈번하게 일어나는 불량품과 비능률 그리고 생산 착오 등 모든 작업 실패의 원인을 유심히 관찰한 끝에, 가장 큰 원인이 작업 지시나 각종 공식 커뮤니케이션이 구성원들에게 제대로 전달·이해되지 않는 데 있다는 것을 인식하게 되었다. 그리고 계층 및 구성원들간에 의사 소통이 활성화되어 있을수록 높은 수준의 작업 성과가 달성되는 것을 목격하였다. 그의 이같은 경험이 배회 관리를 'HP Way'의 핵심 요소로 강조하게 만든 것이다.

HP社는 관리자와 구성원들 사이의 장벽을 없애기 위하여 관리자의 사무실 문을 항상 열어 놓도록 하고 있다. 따라서 사장을 비롯하여 모든 임원들의 사무실 문도 항상 열려 있다. 그리고 구성원들 특히, 기사(engineer)들의 기술 혁신에 대한 몰입을 제

고시키기 위하여 비싼 실험 기기와 장치가 설치되어 있는 실험실의 문도 항상 열어두는 실험실 개방(open lab stock) 정책도 적용하고 있다. 이것은 기사들로 하여금 각종 도구와 기기를 마음껏 작동할 수 있도록 해줄 뿐만 아니라, 개인적인 용도로 기기를 반출해 나가는 것도 용인하는 것이기도 하다. 그리고 이것은 기사들이 그 기기를 연구 과제나 이에 관련된 작업에 사용하든, 집에서 개인적인 용도로 사용하든, 또 사무실에서 어떠한 목적에 사용하든, 그 장소와 용도를 막론하고 그 기기를 사용하는 과정에서 무엇인가를 배울 것이라는 구성원들에 대한 신뢰를 의미하기도 한다.

HP社는 가족적이고 열과 성을 다하는 분위기를 조성하기 위하여 구성원들 모두가 자리를 같이하여 서로의 얼굴을 익힐 수 있도록 정기적인 맥주 파티를 자주 열고, 그 기회에 이익을 포함한 사업 실적을 알려주기도 한다. 이러한 비공식적이고 사교적인 모임을 통하여 구성원들간의 친목과 개방적인 의사 소통을 조성하는 것도 HP社의 가치적 문화 특성이다. 또한 HP社는 구성원들의 자유스러운 옷차림을 허용하고 구성원들은 상하를 막론하고 상호간에 친구처럼 호칭으로 부르는데, 이러한 자유스럽고 비공식적인 분위기도 구성원들간의 서로 친근하고 신뢰적이며 개방적인 관계를 증진시킨다.

4) 자율 경영

'HP Way'의 넷째 가치는 자율 경영이다. 경영 이념의 실천 지침에 명시된 바와 같이, HP社は 최우수 인력의 고용과 더불어 그들의 활력화를 강조한다. 창업자들은 창업 초기부터 우수한 인력을 고용하고 그들에게 권한과 자율성을 부여하여 그들의 창의력이 최대한 발휘되도록 모든 노력을 기울여왔다. 그리하여 HP社は 다른 경쟁 회사에 비하여 젊은 구성원들에게 중요한 업무를 일찍 맡기는 것으로 널리 알려져 있다. 이와 같은 자율 경영은 구성원들에 대한 신뢰감을 의미할 뿐 아니라, 그들에게 자부심과 긍지를 주어 그들을 활력화시키는 데 크게 기여하고 있다.

또한 HP社에서의 분권 경영은 창립 이래 현재에 이르기까지 꾸준히 강조되어온 전통으로서, 창업자들은 제품 단위를 중심으로 분권화된 책임 경영 체계를 철저히 실천해왔다. 그들은 사업부의 크기가 1,500명 수준을 넘으면 또 다른 사업부를 설립함으로써 사업부 조직의 규모를 제한하는 것을 원칙으로 지켜왔다. 사업부의 규모는 사업부의 책임자가 모든 구성원들을 개인적으로 잘 알 수 있을 정도로 제한해야 자율 경영이 잘 실천될 수 있고, 그 수준을 넘으면 조직이 관료화되기 시작하여 자율 경영이 불가능해진다는 것이 창업자들의 신념이다. 그만큼 자율 경영은 'HP Way'에서 강조되는 중요한 가치이다.

HP社の 자율 경영은 HP社の 높은 성과와 밀

접한 관계를 가지고 있다. HP社の 자율 경영은 각 사업부로 하여금 자체의 경영 성과에 대한 책임 의식을 높이고 특히, 신제품 개발 활동을 활성화시켜 사업부의 고도 성장에 크게 기여해왔다. HP社 매출의 33%와 순이익 40%를 차지하는 프린터 사업의 경우, 과거 15년간 자체의 독자적인 신제품 개발로 일본(Canon) 제품보다도 더 값싸고 질 좋은 소형 프린터들을 많이 개발했는데, 이것은 전적으로 HP社の 분권화 및 자율 경영때문에 가능했다. HP社 총매출의 85%가 1991년 이후에 개발된 제품들의 판매로 구성되어 있는 것도 자율 경영이 얼마나 HP社の 신제품 개발과 고도 성장에 기여하고 있는지를 입증해준다. HP社の 자율 경영에서 또 한 가지의 중요 요소는 신축적 근무시간(flexible work hour)제도이다. HP社は 신축적 근무제도를 가장 먼저 도입한 회사의 하나로서, 이것 역시 구성원들에 대한 신뢰와 그들의 사생활 및 자율성에 대한 존경을 의미한다.

한국 기업에 주는 시사점

근래에 우리나라의 많은 기업들이 무한 경쟁 하에서의 경쟁력 강화와 초일류 기업으로의 발전을 목적으로 경영 혁신과 새로운 기업 문화 강화를 강력히 추진하고 있다. 이들 기업의 대부분이 인간 존중의 경영을 새로운 기업 문화로 설정하고 이를 달성하는 데 필요한 새 인사제도의 도입을 서두르고 있다. 'HP Way'

에서 강조되고 있는 우수 인력의 확보, 자율 경영, 열린(개방) 경영, 신축적 근무시간제도, 팀제도 등은 모두가 우리나라 기업의 경영 혁신 과정에서 강조되고 있는 변화들이다.

그러나 인간 존중의 기업 문화는 단순히 새로운 인사제도의 도입만으로 형성되지 않는다. 'HP Way'는 창업자 휴렛트와 팩커드 그리고 영 사장의 두 세대를 통하여 몇십년 동안에 걸쳐서 개발·정착되었고, 현재 셋째 세대인 플랏트 사장에 의하여 계속 유지되어나가고 있다. 창업 초기부터 창업자들은 우수 인력과 팀워크 그리고 활력화를 강조하면서 인간 존중의 가치 경영을 꾸준히 실천해왔고, 최근 플랏트 사장도 자신이 '경영 전략보다 기업 문화의 가치 설정'에 더 치중한다고 말하면서* 인적 자원의 가치 경영을 계속 해나갈 것을 강력히 시사하였다. 이와 같이 'HP Way'와 인간 존중은 이들 창업주와 경영주의 굳은 신념으로서 오랫동안 HP社 문화의 핵심 가치로 작용해왔고, 인간 존중 경영이 높은 성과를 가져옴에 따라서 이것이 HP社 구성원들의 공유 가치(shared value)로 정착된 것이다.

우리나라 기업도 오랫동안 인화·단결을 중심으로 나름대로 인간 존중의 경영을 실천해왔다. 그러나 우리나라 기업에서의 인화·단결은 근본적으로 가부장적 권위와 연공 및 연

고주의 등 전통적인 유교 사상에 기초하였고, 따라서 현대적인 기업 환경 속에서 우리나라 기업의 구성원들로부터 많은 공감을 얻지 못하였다. 따라서 우리나라 기업은 급격한 산업화와 민주화 그리고 세계화로 인한 사회 변화 속에서 기업 성과에 기여하는 인간 존중의 새로운 가치를 모색하고 이를 구성원들의 공유 가치로 정착시켜야 하는 과제에 당면하고 있다. 신뢰, 개방, 평등, 능력, 자율 등이 우리나라 기업의 경영 혁신 과정에서 흔히 강조되고 있는 인간 존중의 새로운 가치들이다.

이들 새로운 가치는 우리나라 기업 구성원 모두의 가치관과 의식 구조에 근본적인 개혁을 요구한다. 그뿐 아니라 이들 새로운 가치가 우리나라 기업 구성원들의 공유 가치로 정착되려면 이들 가치가 우리나라 기업에서 높은 성과 요인으로 작용한다는 것이 실제로 입증되어야 할 것이다. 그리고 이들 가치가 어떻게 성공 요인으로 작용하는지도 기업 환경과 기업체에 따라 모두 다르다. 따라서 우리나라 기업은 최고 경영자의 강한 신념을 중심으로 오랜 기간에 걸쳐서 인간 존중의 가치 경영을 꾸준히 그리고 강력히 추진하여 우리나라 사회 문화와 기업체 상황에 알맞는 인간 존중의 가치를 구성원들의 공유 가치로 정착시켜나가야 할 것이다. **HR**

8) Linden and Upbin, op cit, p. 68.