

이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템 개념 연구

하 상 균*
박 용 승**

본 연구의 목적은 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 개념을 연구하는 것이다. 주주 중심의 경영은 기업의 존재 이유를 오직 주주의 이익 극대화에서 찾기 때문에 경영전략의 주요 기조는 투자한 자본금 대비 이익율의 증가와 단기 성과주의를 지향하지만, 이해관계자 중심의 경영은 주주를 포함한 종업원, 협력업체, 지역사회, 고객, 자연환경과의 공존 공생을 지향한다.

이런 의미의 이해관계자 경영을 실천하기 위해선 인적자원관리 시스템의 변화가 필요하다. 왜냐하면 이해관계자 중심의 경영을 구호나 슬로건이 아니라 경영현장에서 실천하기 위해선 종업원의 태도와 가치관의 변화가 필수적이며, 이를 동기부여해 줄 수 있는 인적자원관리 시스템이 필요하기 때문이다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 먼저, 이해관계자 경영이론을 고찰할 것이다. 이런 고찰을 통해 이해관계자와 이해관계자 경영 개념을 명확하게 이해할 수 있을 것이다. 그리고 주주 중심의 경영과 구별되는 이해관계자 경영의 특징을 기업의 목적, 이해관계자의 범위, 사회와 인간에 대한 관점, 기업 윤리를 바라보는 관점 등에서 고찰할 것이다.

이런 고찰을 통해 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 개념을 연역적으로 이론화할 수 있기 때문이다. 두 번째로는 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 개념을 제안할 것이다.

주제어: 이해관계자 경영이론, 이해관계자 자본주의, 목적경영, 기업의 사회적 책임, 경영윤리, 전략적 인적자원관리

1. 서론

본 연구의 목적은 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 개념을 연구하는 것이다. 주주 중심의 경영은 기업의 존재 이유를 오직 주주의 이익 극대화에서 찾기 때문에 경영전략의 주요 기조는 투자한 자본금 대비 이익율의 증가와 단기 성과주의를 지향하지만, 이해관계자 중심의 경영은 주주를 포함한 종업원, 협력업체, 지역사회, 고객, 자연환경과의 공존 공생을 지향한다.

이런 의미의 이해관계자 중심의 경영을 실천하기 위해선 인적자원관리 시스템의 변화가 필요하다. 즉, 기업의 사회적 책임 활동이 기업의 친환경 이미지를 강화하기 위한 위장환경주의(Green Washing)와 같은 친환경 마케팅 구호로 전략하지 않기 위해선 새로운 경영모델을 실천할 종업원들의 태도와 가치관의 변화 그리고 그 제도 실천을 위한 종업원의 역량개발이 필요하고, 이를 위한 인적자원확보, 개발, 보상, 성과관리 등의 인적자원관리 시스템의 설계가 필요하다는 의미다.¹⁾

인적자원관리 기능은 인사관리에서 시작하여, 인적

논문접수일: 2023. 02. 09.

1차 수정본 접수일: 2023. 05. 15.

게재확정일: 2023. 05. 31.

* 경희대학교 경영대학 강사(holly1998@khu.ac.kr), 제1저자

** 경희대학교 경영대학 교수(yspark@khu.ac.kr), 공동저자

1) 주주 중심의 경영과 구별되는 이해관계자 중심의 경영을 경영현장에서 실천하기 위해서는 인적자원관리 뿐만 아니라 경영상의 주요 기능이라 할 수 있는 생산관리, 마케팅 관리, 재무관리 등의 변화와 혁신이 필요하며, 이와 관련한 각 기능별 각론 연구도 필요하지만, 본 연구는 인적자원관리 시스템에 초점을 두고 논의를 전개할 것이다.

자원관리, 전략적 인적자원관리로 그 기능과 역할이 변화하였다. 전략적 인적자원관리는 종업원의 만족도, 동기부여 유지 등 경영활동의 부수적 역할에 중점을 두던 전통적인 인사 기능에서 벗어나 경영 목표 달성을 위한 경영전략과 직접적으로 연계된 경영 활동이다. 그래서 전략적 인적자원관리에서는 인적자원관리와 재무적 성과의 연결, 전략과의 적합성, 지속적인 경쟁우위에 초점을 둔다(De Prins et al., 2014). 인사관리에서 인적자원관리로, 인적자원관리가 전략적 인적자원관리로 그 역할이 확대되고, 경영전략 기획과 실천에 있어서 중요한 경영의 기능으로 그 위상이 강화되었지만, 주주의 경제적 이익 극대화를 위한 주주 중심의 경영과 결합하면서, 여러 비판에 직면하게 된다.

주주 중심의 전략적 인적자원관리는 재무적 성과 달성에만 큰 관심을 두고 있으므로 내부의 중요한 이해관계자인 종업원에 관한 관심은 부족하며, 재무적 성과 창출을 위한 매개변수로 고려한다는 비판을 받은 한다(Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2018). 같은 맥락에서 Kramar(2014)는 전략적 인적자원 관리에는 주주 중심의 경영을 주창한 Friedman의 사상이 반영되어 있어서, 기업 내부의 중요한 이해관계자인 종업원과 외부 이해관계자들의 이익에는 소홀하다고 비판하였다.

Beer et al(2015)의 인적자원관리 연구 동향 논문에 의하면 기존의 전략적 인적자원관리 연구들은 대부분 주주 중심의 경영이 지향하는 주주의 경제적 성과에 치중하고 있다고 비판하면서 그 이유를 크게 세 가지로 설명하고 있다. 첫째, 경제학 기반의 주인-대리인 이론이 경영학의 기업 지배구조, 성과관리 등에 크게 영향을 미쳤기 때문이며, 둘째, 신고전주의 경제학이 가정한 인간에 대한 기본가정을 인적자원 관리에 적용하면서 재무성과와 연계한 개인 성과급을 주요한 보상 수단으로 활용했기 때문이며, 셋째, 인적자원관리의 경영 성과 측정을 위한 재무지표(ROI,

ROA) 등을 활용하는 것이 비재무적 성과 지표인 사회적 관계성 지표보다 훨씬 수월했기 때문이라고 진단했다. 요약하면, 기존의 전략적 인적자원관리의 초점은 주주 중심의 경영 기반의 재무적 성과에 초점을 두었고, 중요한 이해관계자인 종업원, 고객, 협력업체, 지역사회 등에 대해서는 큰 관심을 두지 않았다는 것이다(Colakoglu et al., 2006). 같은 맥락에서 Wright & Steinbach (2022)도 기존의 전략적 인적자원관리 연구가 협소하게 주주만을 위한 경제적 성과 창출을 위한 인적자원관리 시스템으로 한정하여, 종업원, 고객, 협력업체, 지역사회 등의 다양한 이해관계자를 위한 인적자원관리의 역할에는 상대적으로 무관심하였다고 비판하였다. 따라서, 주주를 포함한 종업원, 협력업체, 지역사회, 자연환경과의 공존 공생을 강조하는 이해관계자 경영과 정렬된 인적자원관리 시스템이 무엇인지에 대한 논의는 중요하다. 그럼에도 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템이 무엇인지에 대한 국내의 논의는 찾기 어렵다.

본 연구의 목적과 의의가 바로 여기에 있다. 이런 목적 달성을 위해 본 연구에서는 먼저, 이해관계자 경영이론을 고찰할 것이다. 이런 고찰을 통해 이해관계자와 이해관계자 경영 개념을 명확하게 이해할 수 있을 것이다. 그리고 주주 중심의 경영과 구별되는 이해관계자 경영의 특징을 기업의 목적, 이해관계자의 범위, 사회와 인간에 대한 관점, 기업 윤리를 바라보는 관점 등에서 고찰할 것이다. 이런 고찰을 통해 주주 중심의 전략적 인적자원관리 시스템과 구별되는 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 개념을 연역적으로 이론화할 수 있기 때문이다. 두 번째로는 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 개념을 제안할 것이다.

II. 이해관계자 경영이론의 고찰

이해관계자 중심의 인적자원관리 시스템의 개념을 규명하기 위해 이해관계자 경영이론의 이론적 전개 과정을 간략히 고찰한 이후에, 주주 중심과 이해관계자 중심 경영의 차이를 대표적인 이해관계자인 Freeman, Parmar, et al(2020)의 연구를 통해 고찰할 것이다.

2.1 이해관계자 경영이론의 전개

이해관계자라는 용어는 1963년 SRI(Stanford Research Institute) 내부 문서에서 최초로 등장하였고, 비슷한 시기에 스웨덴의 경영 컨설턴트이자 이론가였던 Rhenman이 스웨덴에서 경영전략과 조직 그리고 노사관계 이론으로 발전시켰다(Freeman, Phillips, et al., 2020; Rhenman, 1967, 1968, 1973; Strand & Freeman, 2015). 또한 이해관계자 경영이론은 영국의 Tavistock 연구소의 Trist에 의해 '노동자 중심의 경영이론(Worker Centric Management Theories)'으로 발전하였을 뿐만 아니라 미국의 대표적인 이해관계자 경영이론가인 Freeman에 의해 전략경영이론으로 발전하게 된다(Freeman, 1984; Freeman et al., 2010).

이해관계자 경영이론은 정치학, 사회학, 기업 법학 등 다양한 분야에서 논의가 전개되고 있지만 경영학 분야에서의 논의의 첫 시작은 Freeman의 이론에서 찾을 수 있다. Freeman(1984)에 의하면 "이해관계자란 기업의 경영활동에 의해 영향을 받거나 영향을 주는 개인 혹은 집단"을 의미하며, 이해관계자 경영이란 "이해관계자가 누구인지 규명하고, 그들의 요구 사항을 규명하고, 그런 요구사항을 경영의사결정에 적용하기 위해 상시로 소통하는 일련의 활동이다"라고 정의하였다. 이후 이해관계자 경영이론은 여러 학자들에 의해 40여 년간 다양하게 연구되었다

(Ahlstedt & Jahnukainen, 1971; Argandoña, 1998; Bowie, 1988; Brenner, 1993; Carroll & Näsi, 1997; Clarkson, 1995; Cornell & Shapiro, 1987; Cragg, 2002; Donaldson & Preston, 1995; Freeman & Reed, 1983; Hendry, 2001; Hill & Jones, 1992; Kochan & Rubinstein, 2000; Langtry, 1994; Näsi, 1994; Phillips, 2003; Reed, 1999; Rhenman, 1964).

이해관계자 경영이론은 여러 학자가 다양하게 정의하였지만, 공통적 시각은 기업을 하나의 기술적 관계(생산함수)로 전제하는 신고전 경제학파의 기업이론에서 벗어나 기업을 사회 내의 하나의 제도로 인식하였다는 점이다. 이런 시각은 기업을 이기적인 개인들 간의 계약 관계로 보는 신고전 경제학파와 달리 기업을 사회적 제도로 본 Veblen의 제도주의 경제학 이론과 기업을 상호 간의 이해관계가 충돌하는 여러 집단의 연합체로 본 Simon, Cyert, March 등 카네기 학파의 연합체 이론을 계승한 것이다(여운승, 1999).

이는 이해관계자 경영이론이 '주주 우선주의(Shareholder Primacy)'를 강조한 시카고 경제학파의 Friedman과 신고전주의 경제학 기반의 주주 중심 경영 이론 등과는 기업의 목적과 역할 그리고 성격에 대한 관점이 크게 다르다는 것을 의미한다. 특히 시카고 경제학파의 Friedman은 기업의 주인은 주주이며, 이들을 위해 기업은 법적 테두리 내에서 최선을 다해 경제적 활동을 하면 되는 것이지, 다른 이해관계자를 위한 경영 자원을 투입하는 활동은 주주의 이익을 해치는 것이라고 주장하였다. 반면 이해관계자 경영이론에서는 주주에 대한 경제적 책임을 넘어서서 모든 이해관계자의 이익 균형에 대한 책임을 강조한다(Freeman et al., 2010; 김현주 외, 2013; 반혜정, 2013). 즉, 주주뿐만 아니라 종업원, 협력업체, 고객, 지역사회 등에 대한 책임으로 그 범위를 확장하면서, 기업을 구성하는 다양한 이해관계자들의 이익 균형을 추구하면 자연스럽게 사

회적 가치와 경제적 가치를 동시에 달성할 수 있음을 주장하는 전략경영이론으로 발전한다. 다시 말해서, 이해관계자 경영이론은 시카고경제학과의 Friedman 이 주장한 주주만을 위한 배타적 이익을 추구하는 주주 중심의 경영과 크게 구별되는 전략경영이론으로 발전하게 된다(Wright & Steinbach, 2022).

이런 맥락에서 본 연구에서는 이해관계자 중심의 경영이란 기업이 주주와 투자자, 고객, 종업원, 협력업체, 지역사회 그리고 자연 생태계 등 이해관계자들과의 공존 공생을 지향하면서, 이해관계자 상호간의 유기적 관계 구축이 기업의 효과성을 강화한다는 것을 인식하고, 기업 활동을 생태적 관계성과 전일주의적 관점으로 접근하는 경영으로 정의한다.

2.2 주주와 이해관계자 중심 경영의 비교

이해관계자와 주주 중심 경영의 차이를 분석한 대표적인 연구는 Blair & Stout(1999), Kochan & Rubinstein(2000), Paauwe(2004), Carney (2010)가 있다. 이들의 연구에 의하면 양자는 기업의 목적과 역할, 기업과 사회와의 관계, 인간에 대한 관점, 경영전략과 윤리의 관계 등에 대한 관점이 크게 다르다는 것을 알 수 있다. 대표적인 이해관계자 경영이론가인 Freeman은 양자의 관계를 아래의 표

처럼 구별하고 있다(Freeman, Parmar, et al., 2020).

2.2.1 기업과 목적

주주 중심 경영에서는 기업의 유일한 목적은 오직 경제적 이익 극대화라고 주장한다. 반면 이해관계자 중심 경영에서는 이익은 기업의 생존을 위한 필수적 조건으로 중요하게 고려하지만, 경제적 이익과 함께 기업이 사회에서 왜 존재해야 하는가?라는 질문에 답하는 목적과 가치 그리고 윤리도 중요하다고 주장한다. 특히 주주 중심 경영에서는 단기적 관점에서의 투자한 자본금 대비 이익 극대화를 강조한다. 그러다 보면, 기업을 구성하는 중요한 이해관계자인 종업원, 협력업체, 지역사회, 고객 등의 이익과 권리를 침해할 가능성이 커진다(Freeman, Parmar, et al., 2020). 예를 들어서, 단기적인 이윤 극대화를 추구하면, 매출액을 늘리는 방법보다는 종업원의 월급을 삭감하고, 복지비용을 줄여야 하고, 협력업체의 납품 단가를 삭감해야 하고, 공장이 있는 지역주민의 건강을 위한 공해 배출 문제에 무관심할 수밖에 없고, 고객의 권리에 무신경할 수밖에 없다. 즉, 주주 중심의 단기적 이윤 극대화를 추구하면 이해관계자들 간의 이해충돌을 효과적으로 중재하지 못하고,

〈표 1〉 주주 중심 경영과 이해관계자 중심 경영 패러다임 비교

구분	주주 중심의 경영	이해관계자 중심의 경영
기업과 목적	- 기업의 유일한 목적은 이익 창출	- 목적, 가치, 윤리는 이익만큼 중요함
기업과 이해관계자	- 기업의 중요한 이해관계자는 주주 혹은 소유자임	- 기업은 모든 이해관계자를 위해 존재함
기업과 사회	- 기업은 규제가 없는 자유로운 시장에서 최상의 이익을 창출할 수 있음	- 기업은 사회와 물리적 세계에 배대되어 있음(Embeddedness)
기업과 인간	- 인간은 경제적 인간임	- 인간은 다면적 존재임
기업과 윤리	- 경영과 윤리는 분리되어야 함	- 경영과 윤리는 전일적 경영 시스템으로 통합되어야 함

출처: Freeman, R. E., Parmar, B. L., & Martin, K. (2020). *The Power of And: Responsible Business Without Trade-Offs*. New York: Columbia University Press.

승-패의 제로섬 상황에 직면하여, 기업의 장기적 가치와 경쟁력을 잃게 만들 수 있다(Freeman, Parmar, et al., 2020).

반면, 이해관계자 중심의 경영에서는 기업의 목적을 협소하게 이윤 창출에 한정하지 않으며, 기업 내·외부 이해관계자들과의 상호의존적 관점에서 이들과의 상생의 가치 창출을 기업의 목적으로 설정하고, 이런 목적 달성의 과정에서 지속적인 이윤 창출이 가능하다고 본다. 다시 말해서, 이해관계자 중심의 경영에서는 기업을 사회적 제도로 보며, 거대한 사회 시스템의 하위 시스템으로 보기 때문에, 사회 시스템이 지향하는 가치와 윤리에 부합하는 제품과 서비스 개발을 통해 사회 시스템의 발전에 이바지할 수 있어야 기업이 생존할 수 있을 뿐만 아니라 지속적으로 발전할 수 있다고 본다. 기업을 결코 진공상태에 홀로 놓여 있는 것이 아니라 경제 생태계 안의 관계적 존재로 보는 것이다(박용승, 2021).

2.2.2 기업과 이해관계자

주주 중심의 경영에서는 기업의 유일한 목적을 주주를 위한 경제적 이익 극대화에서 찾기 때문에 기업의 중요 이해관계자는 주주로 한정된다. 그러나 이해관계자 중심의 경영에서는 주주를 포함한 종업원, 협력업체, 지역사회, 고객 등과의 상생의 가치 창출을 기업의 목적으로 설정하고 있으므로 기업 경영활동에서 중요하게 고려해야 할 이해관계자의 범위가 확대될 수밖에 없다(김동주, 2008). 기업을 둘러싼 내·외부의 이해관계자들의 이해관계는 상호 쌍방향으로 영향을 주고받는 관계이므로, 어느 이해관계자의 패배는 다른 이해관계자의 패배를 촉진하게 되고, 어느 이해관계자의 승리는 다른 이해관계자의 승리로 연결된다. 따라서 기업 경영진의 역할은 이렇게 상호 쌍방향의 인과관계로 연결된 이해관계자들 간의 관계를 관리하고, 이런 관계 관리 속에서 모두를 만

족시키는 가치 창출(Value Creating)하는 것이다(Freeman, Parmar, et al., 2020). 이런 측면에서 대표적 이해관계자 경영이론가인 Freeman은 Porter의 5요인 모델은 기업을 둘러싼 내·외부 이해관계자를 제로섬의 관점에서 경제적 이익 창출에 대한 잠재적인 위협요인으로 전제한다고 비판하면서, 상호 간의 협력을 통해 전체 파이를 키우는 포지티브 섬의 관점에서의 전환이 필요하다고 주장한다(Freeman, 2010; Freeman, Parmar, et al., 2020; Strand, 2014; Strand & Freeman, 2015).

2.2.3 기업과 사회

주주 중심의 경영은 데카르트 뉴턴의 기계적 세계관에 기초한 경영 패러다임이며, 기업과 사회, 자연과 우주를 기계처럼 보는 세계관이다(하상균, 박용승, 2020). 이런 의미의 세계관은 주류 경제학에 크게 영향을 미쳤고, 이것은 다시 주주 중심의 경영에 크게 영향을 미쳤으며, 경제와 자연 그리고 사회와 기업의 전일적 관계, 사회 내 인간 상호 간의 관계성을 배제하는 결정적 요인이 되었다는 비판을 받는다(Capra, 1975; Capra, 1983; Capra & Mattei, 2015). 그리고 이런 의미의 세계관은 기업 내·외부에서 발생하는 모든 문제는 분리할 수 없을 때까지 분리하여 모든 문제의 인과관계를 분석할 수 있다는 요소 환원주의적 신념으로 발전하였다. 즉, 주주 중심의 경영에서는 기업의 외부 환경인 사회와 자연, 경제 생태계를 기업과 분리된 대상화된 객체로서 인식한다. 이는 기업과 사회의 단절, 기업과 자연 생태계와의 단절, 기업과 사회 내 타자와의 단절, 인간과 인간의 단절을 낳게 되었고, 결국엔 인간 생태계의 지속가능성에 큰 문제를 일으킨다(박용승, 2021).

반면에 이해관계자 중심의 경영에서는 기업은 사회적 제도이며, 거대한 사회 시스템의 하위 시스템

으로서 사회에 내포(Embeddedness)되어 있다고 주장한다(Freeman, Parmar, et al., 2020). 사회에 내포되어 있다는 말의 구체적 의미는 기업을 개방 시스템으로 보면서, 기업은 내외부 이해관계자들과 상호 의존적 관계속에서 생존을 보장받을 수 있음을 의미한다(Ackoff, 1994; Freeman, 1984). 이런 관점에는 기업은 생존을 보장받고 지속적으로 성장하고 발전하기 위해서는 기업 외부 환경과 지속적으로 상호작용하면서 적시에 적합한 방식으로 필요한 자원을 공급받아야 한다는 Pfeffer & Salancik (1978)의 자원의존 이론의 주장이 반영되어 있다. 적시에 적합한 방식으로 필요한 자원을 기업 바깥의 사회로부터 공급받기 위해서는 그 기업이 속한 사회 시스템이 지향하는 도덕 준칙과 가치에 부합하는 경영활동은 필수적이다. 다시 말해서, 기업을 구성하는 내·외부 이해관계자인 주주, 종업원, 협력업체, 지역사회, 고객 등과의 협력은 필수적이다.

2.2.4 기업과 인간

주류 경제학과 이것에 기초한 주주 중심의 경영에서는 인간 존재를 경제적 인간(Homo Economicus)으로 가정하며, 이는 타인과 관계 속에서 삶의 의미와 가치를 찾고, 동기부여 되는 인간의 모습을 배제한 채 사회에 홀로 존재하면서 오직 경제적 쾌락에 의해서만 동기부여 되는 존재를 의미한다(원용찬, 2005; 이병천, 2014; 정재호, 장하성, 2013). 이렇게 인간 존재를 경제적 욕망에 의해서만 동기 부여되는 단선적 존재로 협소하게 가정하면, 경영 시스템의 핵심적 특성은 소위 말하는 ‘당근과 채찍’이라는 외재적 보상 수단에 의존하게 된다. 또한 타인과의 관계 속에서 삶과 일의 의미를 발견하는 인간의 모습, 사회적 관계 속에서 경쟁하지만, 때론 협력하는 사회적 존재로서의 인간의 모습이 배제된 채, 이기적이고, 기회주의적 행동을 통제하기 경영 시스템의 설계의 실마리

가 될 수 있다(Ghoshal, 2005; Ghoshal & Moran, 1996; Pfeffer, 2005).

이렇게 인간 존재를 경제적 인간으로 협소하게 가정하는 인간관은 1980년대 급부상한 Porter의 전략경영이론에 내재화된다(Freeman, Phillips, et al., 2020). 이런 맥락속에서 그의 5요인 모델은 제로섬의 관점에서 이해관계자들(경쟁자, 공급자, 구매자, 대체제) 사이에서 한정된 자원을 쟁취하기 위한 경쟁우위 확보 방법을 제시하고 있다(Kramar, 2014; Strand & Freeman, 2015).

반면에 이해관계자 중심의 경영에서는 경제 생태계라는 전일적 관점과 내·외부 이해관계자들과의 상호협력을 통해 가치를 창출(Value Creation)한다고 전제하는 바, 이런 관점의 기저엔 사회적 존재로서의 인간을 가정하고 있는 것이다(Freeman et al., 2010; Freeman, Parmar, et al., 2020). 이는 경제사학자인 Polanyi가 주류 경제학에서 가정한 ‘경제적 인간’에 대한 비판과 함께 제시한 ‘사회적 존재로서의 인간’의 모습과 매우 밀접한 관련이 있다. 그는 『거대한 전환』에서 “인간은 한결같이 사회적 존재다. 인간은 물질적 재화의 소유라는 개인적 이해를 지켜내기 위해 행동하는 것이 아니다. 인간이 행동하여 지키고자 하는 것은 사회적 지위, 권리, 자산이다”라고 주장하였다(Polanyi, 2009).

한편, 이해관계자 경영이론은 경영학뿐만 아니라, 정치경제학, 사회학, 기업법학 등 다양한 사회과학에서 논의가 전개되고 있으나, 경영학에서 논의되는 이해관계자 경영이론의 학문적 논의의 첫 출발점은 Freeman의 1984년 책 『Strategic Management』에서 찾을 수 있다. 이 책을 통해 이해관계자 경영이론이 지향하는 가치와 철학, 경영 현장에서 적용하기 위한 구체적인 방법을 알 수 있는데, 이 책에서 Freeman은 이해관계자 경영이론이 지향하는 가치와 철학의 기원을 Smith가 1759년에 쓴 『도덕 감정론』에서 찾고 있다(Freeman, 1984). Smith는

그의 책에서 인간은 이기심이 있으나 그 이기심을 자신만의 쾌락을 추구하는 이기심은 아니며, 그 이기심은 타인의 희로애락을 공평하게 관찰할 수 있는 관찰자의 시선에 의해서 통제받는 이기심이라고 주장한다. 즉, 그가 도덕 감정론에서 주조한 인간의 모습은 타인의 고통을 상상하는 사회적 인간이었고, 자기 이익 추구 행동이 사회에서 용인될 수 있는지를 제3의 공평한 관찰자의 눈으로 판단하는 성찰하는 인간이었지, 주류 경제학과 이것에 기초한 주주 중심의 경영에서 가정하는 사회적 관계에서 떨어져서 홀로 존재하는 인간이 아니었다.

2.2.5 기업과 윤리

주주 중심의 경영에서는 경영과 윤리는 분리되어야 한다고 주장하나, 이해관계자 중심의 경영에서는 경영과 윤리는 상호 보완적 관계이므로 통합의 관점에서 다뤄야 한다고 주장한다(Freeman et al., 2010; Freeman, Parmar, et al., 2020).

Mackey와 Sisodia의 ‘깨어 있는 자본주의’ 이론에 의하면, 기업경영은 협소하게 주주만을 위한 단기적 관점의 경제적 이익만을 추구하지 않고, 그 기업이 속한 사회 공동체의 발전에 이바지한다는 높은 차원의 목적의식을 실천할 때, 장기적으로 투자자와 주주의 이익을 보장할 수 있다고 주장한다(Mackey & Sisodia, 2014). 그리고 최근 크게 주목받고 있는 ESG 개념에도 경영활동이 사회 공동체에 미치는 부정적 영향력을 최소화하려는 윤리 의식이 반영된 것이며, Porter의 공유가치 창출(Creating Shared Value) 모델도 경제적 가치와 사회적 가치를 통합적으로 추구해야 한다는 경영과 윤리의 통합모델이라고 할 수 있다(Freeman, Parmar, et al., 2020; 김종대 외, 2016; 맹현아 외, 2019; 이정기, 이장우, 2016; 장유정, 조유현, 2016; 최다운 외, 2015). 즉, 이해관계자 중심의 경영에서 경영과 윤리가 통

합되어야 한다는 것의 구체적인 의미는 중요한 의사결정을 내릴 때 그 의사결정을 통해 영향을 받는 핵심 이해관계자가 누구이며, 그들이 어떤 영향을 받는 지 규명하고, 이해관계자들 간의 이익의 균형을 추구하는 경영활동을 의미한다.

III. 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템

본 연구의 목적은 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 개념을 규명하는 것이다. 이를 위해 이해관계자 경영이론을 고찰하였으며, 주주 중심의 경영과 구별되는 이해관계자 경영의 특징을 기업의 목적, 이해관계자의 범위, 사회와 인간에 대한 관점, 기업 윤리를 바라보는 관점 등에서 고찰하였다. 이런 고찰을 통해 주주 중심의 전략적 인적자원관리 시스템과 구별되는 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 개념을 규명할 수 있다.

이해관계자란 기업의 목표 달성에 영향을 미치거나 기업의 목표 달성으로 인하여 영향을 받는 집단이다(Freeman, 1984). 그리고 이해관계자 중심의 경영이란 기업이 주주와 투자자, 고객, 종업원, 협력업체, 지역사회 그리고 자연 생태계 등 이해관계자들과의 공존 공생을 지향하면서, 이해관계자 상호 간의 유기적 관계 구축이 기업의 효과성을 강화한다는 것을 인식하고, 기업 활동을 생태적 관계성과 전일주의적 관점으로 접근하는 경영이다. 그리고 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템이란 ‘기업 경영활동으로 인해 영향을 받는 모든 이해관계자와의 공존 공생을 지향하는 이해관계자 중심 경영의 실천을 위해 종업원의 태도와 행동의 변화를 촉진하는 시스템’으로 정의할 수 있다. 이런 의미의 인적자원관리 시스템을 기조(Policy)와 기능(Function)으로

개념화하여 제안한다. 인적자원관리 시스템은 단순히 제도와 기능만으로 구성된 것이 아니라 하나의 시스템이 지향하는 철학이 존재한다(Arthur et al., 2016; Becker & Gerhart, 1996; Kepes & Delery, 2007; 배종석, 김영신, 2019). 따라서 본 연구에서는 이해관계자 중심의 인적자원관리 시스템이 지향하는 철학을 기조(Policy)라고 칭하며, 주주 중심의 인적자원관리 시스템이 지향하는 철학이 반영된 기조와 구별되는 이해관계자 중심의 인적자원관리 시스템의 기조를 제안할 것이다. 시스템이 지향하는 철학이 반영된 기조는 인적자원관리 시스템 설계의 방향성을 안내해 주며, 인적자원관리 각 개별 기능(Function)의 설계 기준을 제시한다. 개별기능(Function)은 크게 인적자원확보, 개발, 성과관리, 인적자원보상, 직무설계, 노사관계로 구성된다.

3.1 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 기조

주주 중심의 인적자원관리 시스템의 주요 기조(Policy)는 기업 목적 수준의 전략과의 정렬에 관심이 없으며, 단선적으로 주주를 위한 재무적 성과에 집중하고, 데카르트의 기계적 세계관에 기초하는 것에 반해서, 이해관계자 중심의 인적자원관리 시스템의 기조(Policy)는 크게 기업 목적 수준의 전략과의 정렬, 다중 이해관계자 만족 지향, 생태적 관계성과 전일성 지향 등임을 아래에서 살펴볼 것이다.

3.1.1 기업 목적수준의 전략(Enterprise Strategy)과의 정렬

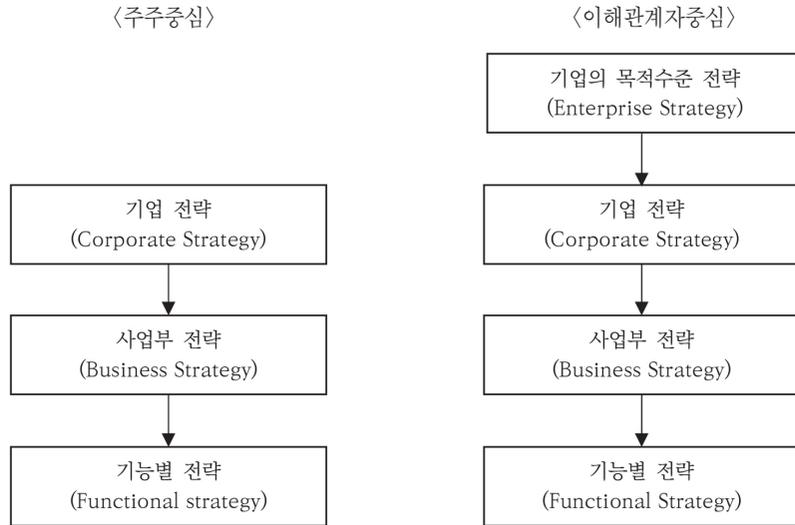
이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 기조의 첫 번째 특성은 기업의 존재 이유가 오직 주

주만을 위한 자본이익 효율성이 아닌 기업생태계 내의 모든 이해관계자를 만족시키고, 이를 통해 사회적 공동선을 실천한다는 기업의 목적 수준의 전략(Enterprise Strategy)과 정렬된 인적자원관리 시스템 지향으로 정의할 수 있다.

이해관계자 중심의 경영과 주주 중심의 경영이 구별되는 가장 큰 차이는 기업의 목적 수준의 전략의 존재여부다. 기업의 목적 수준의 전략²⁾은 경영전략과 윤리의 통합 수단이며(하상균, 박용승, 2020), 기업 존재의 이유와 사회 속 기업의 역할을 정의한 것이다(Freeman, 1984). 그리고 여기엔 UN Global Compact의 10대 원칙 등이 반영되어 있다(Carroll, et al, 2018). 즉, 기업 목적 수준의 전략은 인류 공동체의 공동선을 지향하는 선한 제품과 서비스의 선택에 영향을 미치는 기업의 본원적인 목적을 의미하며, 기업 생산 활동 시스템이 적극적(Positive Peace) 평화에 이바지해야 한다는 규범적 당위성의 토대이자, 경영 전략체계의 최고 정점이다(박용승, 2019). 주주 중심의 경영과 이해관계자 중심 경영전략의 위치를 비교한다면 다음과 같이 설명할 수 있다(Carroll, 2018; 장세진, 2006).

주주 중심의 경영에서는 단선적으로 주주 이익 극대화에서 기업의 존재 이유를 찾기 때문에 제로섬 관점에서의 경쟁우위에 집착한다. 어떤 사업에 진출할 것인지를 결정하는 기업 수준의 전략과 경쟁우위의 조건을 결정하는 사업부 수준의 전략 그리고 이런 전략의 실행을 위한 경영의 기능별(연구개발, 생산, 영업, 재무, 인적자원관리) 전략이 지향하는 것은 시장에서의 승리이며, 경쟁사보다 높은 이익률의 창조일 뿐, 경제 생태계 내에서의 여러 이해관계자와의 상생의 관계 구축엔 큰 관심이 없다. 여기엔 신고전주의 경제학에서 가정하는 시장의 자기조정 기능에 믿음이 있기 때문이다. 즉, 기업은 최선을 다해

2) 용어의 어원은 enterprise strategy이며, Schendel & Hofer (1979)의 『Strategic Management: A New view of Business Policy and Planning』에서 처음 사용되었다(Freeman, 1984).



〈그림 1〉 주주 중심의 경영과 이해관계자 중심의 경영의 전략위계 비교³⁾

서 경제적 이익 창출 활동을 하면 시장이 모든 것을 알아서 해결할 것이라는 굳건한 믿음에 기초한 전략이다. 그러나 현실에선 시장실패로 인한 자원배분의 불공정성에 따른 양극화의 문제, 통제되지 않는 경영 활동에 따른 환경오염의 문제, 관련 대기업과 협력업체인 중소기업의 종업원 간의 임금 격차로 인한 상대적 빈곤 등의 사회적 비용이 발생하고 있다. 이런 기업활동에 따른 외부성 문제를 적극적으로 해결하려고 하는 것이 사회의 요구이지만, 주주 중심의 경영에서는 이 문제해결에 적극적이지 않다. 그래서 이 모델은 기업이 지불해야 할 사회적 비용을 기업내부로 내재화하지 않고 사회에 전가한다는 비판을 받는다.

반면, 이해관계자 중심의 경영에서는 경영활동에 따른 사회적 비용을 적극적으로 내부화하여 주주만이 아닌 종업원, 협력업체, 고객, 지역사회 등 모든 이해관계자 간의 이익 균형을 추구한다. 이해관계자 중심의 경영은 주주의 이익을 위해서 다른 이해관계자의 이익을 침해해도 된다는 주장에 동의하지 않

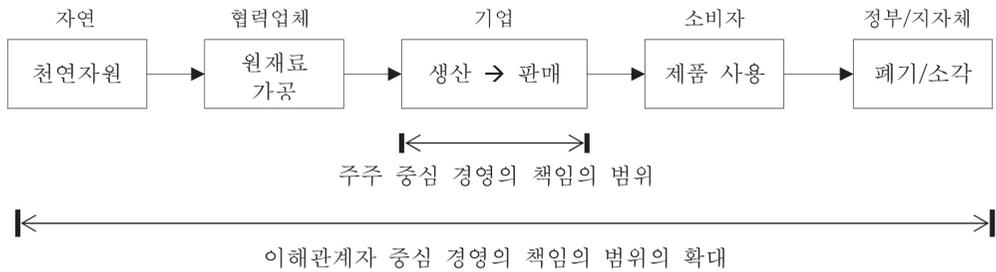
며, 주주의 이익을 줄여서라도 다른 이해관계자들과 이익 균형을 유지해야 한다고 주장한다. 이런 사회적 비용 내재화 활동의 그 도덕적 당위성이 바로 기업 목적 수준의 전략에서 도출되는 것이다.

이해관계자 중심의 경영은 기업을 사회 시스템의 하위 시스템이면서, 개방적 시스템으로 전제하기 때문에 기업을 둘러싼 내외부 이해관계자들과의 공존 공생을 지향하는 경영이며, 이의 본령은 경영전략과 윤리의 통합 수단이자, 기업의 존재 이유와 사회 속 기업의 역할을 정의한 기업의 목적 수준의 전략에서 비롯된다고 할 수 있다. 그리고 이런 의미의 경영전략이 경영 현장에서 실천되기 위해선 기능 차원의 전략인 인적자원관리 전략이 뒷받침되어야 한다.

3.1.2 다중 이해관계자 만족 지향

이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 기초의 두 번째 특성은 다중 이해관계자 만족 지향

3) 주주 중심의 경영의 전략위계 출처는 장세진(2006)의 『글로벌경쟁시대의 경영전략』이며, 이해관계자 중심의 경영의 전략위계 출처는 Carroll, A. Brown, & Buchholtz(2018)의 『Business & Society: Ethics and Stakeholder Management』이다.



〈그림 2〉 사회적 책임범위의 확대

의 인적자원관리 시스템이다. 다중 이해관계자 만족 지향이란 주주만을 위한 단선적 재무성과주의에서 탈피하여, 종업원, 협력업체, 지역사회, 고객 등의 내·외부 이해관계자들의 이익을 균형적으로 추구하는 인적자원관리 시스템을 의미한다. 주주 중심의 인적자원관리 시스템에 제기되는 대표적인 비판이 여러 이해관계자 중에 주주의 이익 극대화에 치중하고, 이를 위해 종업원은 목적 달성을 위한 수단 혹은 자원 혹은 자산(asset)으로 전락하였다는 것이었다. 이런 문제의식 속에서 여러 연구자에 의해서 이해관계자 관점이 인적자원관리 시스템에 반영되어야 한다는 주장이 제기되고 있다(Guerci et al., 2014). 같은 맥락에서 Schuler & Jackson도 “성공적인 조직은 재무적 성과만 만족하는 것이 아닌 모든 주요 이해관계자의 요구를 충족하는 인적자원관리 시스템을 개발해야 한다”라고 주장했다(Jackson & Schuler, 2003; Jackson et al., 2014; Schuler & Jackson, 2014; Schuler & Jackson, 2005).

주주 중심의 인적자원관리 시스템이 주주에 대한 이익 극대화라는 경제적 책임에 주안점을 두는 것에 반해, 이해관계자 중심의 인적자원관리 시스템은 그 책임의 범위가 주주와 종업원뿐만 아니라 자연환경, 협력업체, 고객 등으로까지 확대된다. 그 이유는 이해관계자 중심의 경영이 종업원, 고객, 투자자, 협력업체, 지역사회, 자연생태계 등 기업조직 활동 관련 모든 이해관계자의 상호 건강한 유기적 관계의 시너지

가 기업조직의 지속적인 효과성에 미치는 중요성을 인식하고, 기업 활동을 전체론적인 생태 시스템 관점으로 접근하기 때문이다(박용승, 2021).

위 그림에서 보듯이 주주 중심의 경영에서는 경영 책임의 범위를 오직 이익 극대화를 위해 제품과 서비스의 생산과 판매라는 한정된 책임에 주안점을 두었다. 즉, 원재료 채취 통한 자연훼손의 문제, 원재료를 가공하는 협력업체 종업원의 근로조건 문제, 제품 판매 이후의 폐기로 인한 환경훼손의 문제에 관해선 관심을 두지 않았다. 반면, 이해관계자 중심의 경영에서는 자연으로부터 천연 자원을 획득할 때의 환경파괴의 문제와 원재료를 가공하는 협력업체에 대한 책임과 소비자의 제품 사용과 해당 제품의 폐기를 담당하는 정부와 지자체에 대한 책임까지 고려하여 경영활동을 전개한다.

이렇게 경영활동 책임의 범위가 확대됨에 따라서 협소하게 그리고 근시안적으로 기업 생산성 향상을 위한 종업원의 역량개발과 조직 만족, 조직 동일시, 조직몰입 촉진을 위한 시스템 설계를 넘어서서 보다 거시적인 맥락에서 기업이 속한 사회 공동체의 공익에 헌신하고, 공동체와 동일시하고, 공동체에 몰입하는 인재를 채용하고, 육성하고, 동기부여 하는 성과관리와 보상 제도를 설계할 필요성이 제기된다.

요약하면, 다중 이해관계자 만족 지향의 인적자원관리 시스템이란 기업에 헌신하는 조직 시민을 육성하고 동기부여 하는 것을 넘어서서 그 기업이 속한

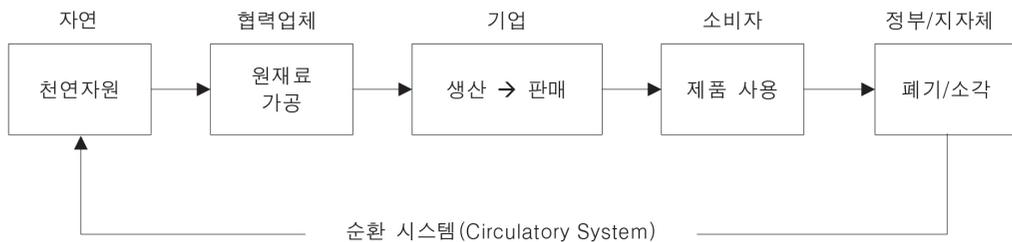
더 큰 공동체에 속한 일원이라는 자각과 그 공동체에 헌신하는 공동체 시민을 육성하고 동기부여 하는 인적자원관리 시스템을 의미한다. 이렇게 조직시민을 초월하여 공동체 시민으로서의 태도와 의식을 갖추게 되면, 종업원이 조직과 종업원의 이익을 위해 뇌물수수, 청탁, 회계 조작 등의 불법 행위에 참여하는 비윤리적 친 조직행동(Umphress & Bingham, 2011; 이강민, 전상길, 2016)은 최소화되어 기업이 속한 공동체와 경제생태계의 건강을 도모할 수 있으며 결국엔 기업과 그 기업이 속한 공동체의 지속적인 발전에 이바지하게 된다.

3.1.3 생태적 관계성과 전일성 지향

주주 중심의 경영은 우주와 자연을 하나의 기계처럼 보는 데카르트의 기계적 세계관에 기초하고 있다. 이 세계관에 따르면 무생물과 영혼이 없는 생물도 기계처럼 분다(박창길, 1998). 데카르트는 자연을 시계의 부속품처럼 조립된 것으로 인식했다(Capra, 1975). 이런 생각은 어떤 현상을 정확히 이해하려 할 때 개별 요소로 분리해서 분석하는 환원주의에 기반한 문제해결의 뿌리가 되었다. 기계적 세계관과 요소 환원주의는 주류 경제학에 영향을 미쳤고, 사회 내 인간 상호 간의 상호적 관계성을 간과하게 만들었고, 자연은 객체화, 대상화되었고, 인간에 의한 자연의 정복이 정당화됐다(Capra, 1983). 또한 기계적 세계관

은 개인을 원자화된 존재로서 사회에서 타인과 호혜적으로 주고받는 관계가 아닌 이기적으로 자신의 욕망을 충족하려고 경쟁하는 존재로 그려냈다(Im & Jakobsen, 2006). 그래서 사회에서의 제로섬의 경쟁은 정당한 경제행위가 되었다.

반면 이해관계자 중심의 경영에서는 모든 것이 상호 유기적인 영향을 주고받는다라는 유기체적 세계관에 기초한다(Freeman, Parmar, et al., 2020; Mackey & Sisodia, 2014; 박용승, 2021). 즉 기업을 기업 생태계의 한 요소로 보며, 경영에 직간접적으로 관련된 이해관계자들과 상호 의존하는 관계로 보기 때문에, 이들과 협력하며 공존 공생의 관계를 도모한다. 주주 중심의 경영이 사회적 책임의 범위를 주주의 경제적 이익 극대화를 위해 생산과 판매의 경영활동에 대한 책임으로 협소하게 정의하면서 제품 사용 후의 폐기물이 자연환경에 미치는 부작용은 책임지지 않는 직선 시스템(Linear System)으로 경영을 이해하는 것에 반해, 이해관계자 중심의 경영은 자연생태계의 생명 시스템이 순환하듯이 경영활동 전체를 아래의 그림처럼 순환 시스템으로 이해한다. 즉, 기업의 개발한 제품과 서비스는 소비자의 제품 사용 후 폐기 처리되며, 이는 자연환경에 영향을 미치고, 협력업체의 원재료 가공에 영향을 미쳐서 해당 기업의 제품 생산과 판매에 직접적으로 영향을 미친다는 것을 이해함을 의미한다.



〈그림 3〉 이해관계자 중심의 경영과 순환 시스템

이렇게 경영활동을 순환 시스템으로 이해하면 경영활동의 책임의 범위는 확대될 수밖에 없으며, 경제 생태계의 시스템 관점에서 여러 이해관계자와 소통하고 상호 협력하는 것이 중요해진다. 따라서 생태적 관계지향 하는 인적자원관리 시스템이란 살아 있는 생물의 유기 시스템이 생존하고 성장하기 위해 주변 환경과 끊임없이 상호작용하듯이, 기업이 속한 환경을 구성하는 여러 이해관계자들과 적극적으로 협력하도록 종업원의 의식을 일깨우고, 동기 부여하는 시스템을 말한다.

같은 맥락에서 전일성을 지향하는 인적자원관리 시스템을 다음과 정의할 수 있다. 살아 있는 생명체를 제대로 파악하기 위해선 그 생명체를 분해하여 분석하는 환원주의에서 벗어나서, 생명체를 구성하는 각 요소 간의 상호작용과 변화 패턴을 통해 파악해야 하듯이(Bertalanffy, 1968), 종업원들이 기업과 기업을 둘러싼 외부 환경을 전체 시스템의 관점에서 바라보면서, 이해관계자와의 상호 연결성을 자각시키는 인적자원관리 시스템을 말한다.

3.2 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 기능

앞서 기술하였듯이, 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템은 기조와 기능으로 구성된다. 기조(Policy)는 인적자원관리 시스템 설계의 방향성을 결정하며, 이런 의미의 기조는 주주 중심의 경영과 구별되는 이해관계자 경영의 특성에서 연역적으로 도출하였으며, 크게 기업 목적 수준의 전략과의 정렬, 다중 이해관계자 만족 지향, 생태적 관계성과 전일성 지향임을 고찰하였다. 여기서는 기조(Policy)를 경영 현장에서 구현하기 위한 구체적 방안을 인적자원관리 개별 기능(인적자원확보, 개발, 보상, 성과관리, 직무설계, 노사관계)별로 살펴볼 것이다.

3.2.1 인적자원확보

인적자원확보시 직무 수행에 필요한 능력만 고려할 것이 아니라, 이해관계자 중심의 경영이 지향하는 가치와 철학을 이해한 인적자원의 확보가 필요하다. 즉, 기업의 존재 이유를 단선적으로 이익 창출과 주주 이익만 추구하는 것이 아니라 기업의 여러 이해관계자와의 이해와 요구 충족에 두어야 한다는 인식과 가치를 지닌 인적자원 확보가 필요하다.

기업이 사회의 일부임을 자각하고 사업 성공을 단순히 재무적 성과에서 찾는 것이 아니라 정부 등의 공적 기관에서 해결하지 못하는 사회의 문제를 해결하여 삶의 질 향상에 이바지한다는 기업의 목적과 가치를 이해하고 실천하는 인재가 필요하다. 기업이 단기적 이윤만 추구하는 것이 아니라 사회적 문제 해결에 이바지한다면 기업 내·외부 이해관계자들로부터 지지와 신뢰를 얻고 이를 통해 지속적으로 성장하고 발전할 수 있다는 선순환의 성장 사이클을 이해하는 인재가 필요하다.

주주 중심의 경영에서 전제하는 이기적인 경제적 인간(Homo Economicus)에서 벗어나 이해관계자 중심의 경영에서 전제하는 사회적 존재로서의 상호적 인간(Homo Reciprocan)에 대한 올바른 이해가 필요하다. 협동하는 상호적 인간은 사회에서 홀로 떨어져서 제로섬 관점에서 이기적인 경제행위만 추구하는 존재가 아니라 이기적이거나, 포지티브섬 관점에서 타인과 협력하는 존재를 말한다. 왜 인간이 이기적인 행위만을 하는 것이 아니라 타인과 협력하는가에 대해선 혈연 선택가설과 반복-호혜성 가설 등이 존재하지만(최정규, 2007), Smith에 의하면 인간은 사회에서 홀로 떨어져서 이기적인 경제행위를 하는 존재가 아니라 이기심이 있되, 타인의 기쁨과 슬픔에 공감하는 마음속 상상력을 활용하여 타인과 협력하는 윤리적 존재다(박세일, 2015; 박우룡, 2014). 즉 인간은 공감 능력에 의해 사회적

존재가 될 수 있다고 보기에, Smith가 『도덕 감정론』에서 윤리의 근거를 이성이 아닌 감성에서 찾은 이유다(박우룡, 2014).

기업은 여러 많은 이해관계자 간의 상호 작용과 협력을 통해 성장하고 발전하는 사회적 구성체이므로 1+1을 3으로 만드는 시너지 효과를 창출하기 위해선 협력은 필수적 조건이다. 협력은 타인에 대한 공감에서 비롯된다. 이렇듯 인간을 바라보는 관점이 중요한 이유는 인간관은 시스템 설계의 기초이자 행동 실천의 출발점이 되기 때문이다. 따라서 기업이 어떤 인간관을 가졌는가에 따라서 조직 시스템 설계의 방향이 달라질 수밖에 없고, 조직 구성원이 어떤 인간관을 가졌는가에 따라서 행동 양식은 달라질 수밖에 없다.

요약하면, 이해관계자 중심의 경영에서의 인적자원 확보는 기업의 존재 이유를 단선적으로 이익 창출과 주주 이익만 추구하는 것이 아니라 여러 이해관계자들과의 공존 공생을 추구해야 한다는 것을 이해한 잠재후보자로서 타인에 대한 공감과 연대의 정신을 지닌 인재의 모집 및 선발로 정의할 수 있다.

3.2.2 인적자원개발

인적자원 개발이란 교육훈련, 경력개발, 승진 및 전환 배치 등을 통해 지식과 기술, 태도를 개발하는 활동을 말한다. 주주 중심 경영의 인적자원개발 활동의 주요 초점은 단기간 내에 효율적으로 성과를 창출할 수 있는 직무 전문성 향상이다. 그래서 기존 대부분 기업의 연수는 구성원의 업무 전문성 제고에 초점을 맞추고 있다(윤정구, 2019). 인적자원개발(HRD)의 사회적 책임을 오랜 시간 연구해 온 Cunningham(2004)은 기존 전통적인 기업교육은 경제적 성과 향상을 위해 종업원의 기술 향상에만 치중해 왔다고 비판하면서, 이렇게 된 이유를 인간을 오직 이기적으로 자신만의 경제적 이익을 추구하는

인간으로 전제하였고, Taylor(2011)가 『과학적 관리의 원칙』에서 설파한 구상과 실행의 분리 기조에 기초하여 종업원에게는 실행을 위한 직무 수행 기술만 요구한 것을 비판없이 수용한 것에서 그 원인을 찾았다.

또한 그는 인적자원개발(HRD) 활동의 목적을 경제적 성과를 추구하는 기업이라는 협소한 맥락에서 벗어나 그 기업이 속한 사회라는 거시적 맥락에서 찾아야 한다고 주장했다. 이해관계자 중심의 경영은 주주의 경제적 이익뿐만 아니라 기업 내부의 중요한 이해관계자인 종업원, 외부 이해관계자인 고객, 협력업체와 지역사회에 책임을 지는 경영활동이므로 인적자원개발 활동의 특징은 다음과 같다.

첫째, 고용 안정성 기반의 중장기적 능력개발이다. 이를 위해 장기근속을 전제한 경력개발, 교육훈련, 승진 및 전환 배치를 활용하며, 그리고 기능적 유연성을 위한 직무교육이 시행된다. 이를 통해 기능적 유연성이 확보되어야 기업의 환경 적응력이 개발되고, 이를 통해 중요한 이해관계자인 종업원 대상의 과도한 구조조정과 정리해고 등이 최소화될 수 있을 뿐만 아니라 중장기적으로 기업의 경쟁력을 확보할 수 있기 때문이다.

둘째, 교육 훈련의 범위는 협소하게 직무수행역량 개발에만 한정하는 것이 아니라 기업의 사회적 책임, 도덕과 윤리의식 개발까지 확장되어야 한다. 왜냐하면 Cunningham(2004)이 강조하였듯이 기업은 사회라는 맥락속에서 존재하고, 기업교육은 단순히 기술과 테크닉의 개발만을 의미하는 것이 아니라 사회적 맥락속에서 어떤 인간이 되어야 하느냐는 철학적 지향점을 가져야 하기 때문이다.

요약하면, 이해관계자 중심의 경영에서의 인적자원 개발은 종업원을 재무적 성과 창출의 수단적, 소모적 자원으로 보는 관점에서 탈피하여 종업원의 장기적 성장을 지원하면서도 외부 이해관계자인 협력업체, 지역사회, 고객 그리고 환경에 대한 사회적 책임

을 자각시키는 인적자원개발이라고 정의할 수 있다.

3.2.3 성과관리

주주 중심의 경영에서의 인적자원관리상의 주요 특징은 단선적인 경제적인 성과의 강조, 결과 중심의 단기적 성과를 강조한다. 반면 이해관계자 중심의 경영에서의 성과관리는 경제적 성과뿐만 아니라 경영 활동에 영향을 주거나 받는 종업원, 협력업체, 지역사회, 고객 등 내·외부 이해관계자들의 만족을 위한 다중적 성과(사회적 책임)를 지향하며, 제로섬을 탈피한 포지티브섬 관점의 장기적 성과와 재무적 성과가 도출되는 가치 창출 과정(자원조달, 연구개발, 생산, 판매, 서비스)상에서 이해관계자들의 참여와 협력을 촉진하면서, 이들의 요구와 기대를 충족시키는 과정 중심의 성과관리라고 할 수 있다.

그 구체적인 특징은 크게 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 첫째, 다중적 성과관리다. 기업은 주주, 고객, 종업원, 협력업체, 지역사회 등 여러 이해관계자와 상생하기 위해 존재한다고 보기 때문에 경제적 성과뿐만 아니라 다양한 이해관계자 만족이라는 성과를 추구한다.

두 번째 특징은 장기주의 성과관리다. 주주 중심의 경영에서는 주주를 위한 이익 극대화가 목적이고 이를 위한 자본수익 효율성이 중요하므로 단기성과를 필연적으로 강조할 수밖에 없으나, 이해관계자 중심의 경영에서는 장기성과를 지향한다. 왜냐하면, 단기성과를 추구하면 여러 이해관계자 간의 이해 갈등을 조정, 중재할 수 없는 제로섬적 갈등이 발생하기 때문이고, 기업 생태계 내에서의 상생협력은 불가능해지기 때문이다. 자본수익 효율성을 위한 단기 성과를 강조하면, 종업원에 대한 교육훈련, 협력업체와의 동반성장, 지역사회에 대한 사회공헌 활동은 회계장부상의 비용으로만 취급되어서 기업 생태계는 지속 가능해지기 어렵다. 특히 단기적이고 가시적인 경제

적 성과에 치중하는 주주 중심의 경영에서는 다운사이징이 주요한 경영혁신 수단으로 활용된다. Hamel & Prahalad는 『Competing for the Future』라는 책에서 90년대 유행했던 리스트럭처링, 리엔지니어링 등의 경영혁신 기법을 장기적으로 오랜 시간이 걸리는 핵심 역량 개발 대신에 투자 대비 높은 이윤을 단기간에 얻으려는 다운사이징 수단이라고 비판했다(Hamel & Prahalad, 1996; 김언수, 김재욱, 1997).

세 번째 특징은 과정 중심의 성과관리다. 주주 중심의 경영에서는 경영활동의 과정보다는 그 결과인 재무적 성과를 중시한다. 반면, 이해관계자 중심의 경영에서는 재무적 성과가 도출되는 그 과정에 주목한다. 하나의 제품을 개발하기 위해선 자원을 투입하는 단계, 투입된 자원을 가공하는 과정, 산출의 단계를 거친다. 이때 여러 이해관계자는 제품의 가치를 창출하는 과정에 참여한다. 주주는 기업 운영자금을 제공하며, 협력업체는 제품개발의 원천 재료를 제공하고, 종업원은 제품생산을 위한 노동력을 제공하고, 지역사회는 공장용지 등의 제품생산을 위한 물리적 공간을 제공하면서 환경오염의 위험 요소를 떠안고, 고객은 제품 구매에 따른 이익을 기업에 제공한다(하상균, 박용승, 2020). 즉 모든 이해관계자는 가치의 창출 과정에 참여하고 있고, 이런 가치의 창출이 제품의 가격에 반영되어서 경영활동의 결과인 재무적 성과로 축적되는 것이다. 따라서 이런 일련의 가치 창출 과정이 성과관리의 대상이 되어야 한다.

즉, 이해관계자 중심의 경영에서 다중적, 장기적, 과정 중심적으로 성과를 관리한다는 것은 경제적 가치와 이해관계자들을 위한 사회적 가치를 통합적으로 관리한다는 의미다. 다시 말해서, 경제적 가치와 사회적 가치가 성과관리 상의 목표로 설정되고, 이의 달성을 위한 지도와 점검 행위 그리고 성과평가 등 일련의 성과관리 활동에 반영되어야 한다는 의미다. 이때 간과하지 말아야 하는 것은 두가지다. 먼저, 성

과 창출의 인과관계를 단순하게 요소 환원주의로 분석하지 말고 기업생태계 전체를 조망하는 전일 주의 시각으로 분석하는 것이 필요하다. 이해관계자 중심의 경영에서는 기업을 환경과 상호 의존하는 기업 생태계의 한 요소로 인식하기 때문에 기업의 성과가 어느 한 요소의 경쟁우위에 의해 도출되었다고 단순히 분석하지 않는다. 그리고 계량 주의의 함정에 갇히지 말아야 한다. 성과관리가 계량 주의의 함정에 갇히면, 계량화하기 힘든 사회적 가치는 측정할 수 없다는 이유로 제외되거나 왜곡된 성과목표가 지표화 될 수 있다. 주주 중심의 경영에서는 경제 보상과 상대평가 중심의 차별적 성과배분에 주안점을 두기 때문에 성과배분의 공정성 문제로 인한 사기 저하를 방지하기 위해 성과의 객관주의와 계량화를 강조한다. 그러다 보니 종업원의 회사에 대한 헌신과 열정, 동료와의 협력, 협력업체와의 상생 등은 계량화하기 힘들다는 이유로 성과관리의 대상에서 제외되는 오류에 빠진다.

요약하면, 성과관리란, 경제적 성과뿐만 아니라 경영활동에 영향을 주거나 받는 종업원, 협력업체, 지역사회, 고객 등 내·외부 이해관계자들의 만족을 위한 다중적 성과(사회적 책임)를 지향하며, 제로섬을 탈피한 포지티브섬 관점의 장기적 성과와 재무적 성과가 도출되는 가치 창출 과정(자원조달, 연구개발, 생산, 판매, 서비스)상에서 이해관계자들의 참여와 협력을 촉진하면서, 이들의 요구와 기대를 충족시키는 것을 의미한다.

3.2.4 인적자원보상

주주 중심 경영에서의 인적자원보상 활동의 주요 초점은 경제적 이익 극대화에 이바지하도록 종업원에게 주어진 역할과 목표 달성을 통해 성과를 창출하도록 동기 부여하는 것이다. 이를 위해 종업원에게는 수행해야 할 역할과 과업 목표가 제시되며, 목표 달

성 수준에 대한 성과 평가와 금전적 보상이 주된 초점이다. 주주 중심의 경영이 전제하는 인간상은 주류 경제학이 전제하는 경제적 인간(Homo Economicus)이다. 주주 중심 경영의 성과급 지어엔 인간은 경제적 보상을 극대화하기 위해 계산적이고 이기적 행동을 한다는 경제적 인간관이 존재한다(박상언, 2000).

반면, 이해관계자 중심의 경영에서는 사회에서 홀로 떨어져서 이기적인 쾌락 충족을 위해 타인과 무조건적인 경쟁만 일삼는 인간이 아닌 사회관계라는 그 물망 속에서 타인과 경쟁도 하지만 협력하는 사회적 인간을 전제하며, 오직 쾌락 충족을 위해 경제적 보상에 의해서만 동기 부여 되는 존재가 아닌 일 그 자체의 만족과 그 일을 통한 사회적 책임 수행에의 보람 등에 의해서도 동기부여되는 인간을 가정한다(하상균, 박용승, 2020). 따라서, 제로섬 기반의 개인 성과급이 아닌 종업원 상호 간의 협력과 연대를 촉진하는 집단 성과급을 지향한다. 이는 이해관계자 중심의 경영이 지향하는 가치와 부합할 뿐만 아니라 개인 성과를 평가할 때 조직 내 한 개인의 기여도를 따로 떼어내서 평가한다는 것은 매우 위험한 일일 뿐 아니라 불가능한 일이기도 하기 때문이다(Pfeffer, 1998). 관련하여 노벨 경제학상 수상자인 Simon은 다음과 같이 말했다(Simon, 1991).

“일반적으로 다양한 조직 구성원들 간의 상호 의존성이 클수록 조직 목표 달성에 대한 개인의 기여도 측정이 어려워진다. 상호 의존성의 필요성이 크다는 것은 (외부) 시장거래(Market Transactions)에 맡기지 말고 내부로 조직화하는 것이 훨씬 더 큰 이점을 준다는 것을 의미한다.”

또한 제로섬 기반의 개인 성과급은 종업원 간의 인간관계를 파괴하고 조직 내에서 팀워크와 협동심을 제고시키기는 커녕 오히려 그 반대의 결과를 초래하기 쉽고, 소수의 승리는 다수 패자의 아픈 희생을 대가로 하는 문제가 있다(박상언, 2000).

요약하면, 인적자원 보상은 직무수행 그 자체에 대한 내재적 만족과 선한 제품과 서비스 통해 사회 발전에 이바지한다는 자부심 등의 윤리적 정당성이 직무 수행의 직접 동기를 자극하며, 경제적 보상 등의 간접동기가 균형적으로 설계된 보상 시스템이며, 내·외부 이해관계자 공동성 기반의 인적자원 보상에 주안점을 두기 때문에 제로섬 기반의 개인 성과급이 아닌 종업원 상호 간 그리고 외부 이해관계자들과의 협력과 연대를 촉진하는 집단 성과급을 지향한다고 정리할 수 있다.

3.2.5 직무설계

주주 중심의 경영에서는 인간을 자기 이익을 취하는 이기적 존재로 가정하고, 기계적 효율성을 지향하기 때문에 표준화된 규칙과 업무절차의 제정, 직무의 세분화를 강조하는 직무설계를 그 특징으로 하지만, 이해관계자 중심의 경영에서 전제하는 인간관은 인간은 사회에서 홀로 떨어져서 이기적인 경제행위만을 하는 존재가 아니라 이기심이 있되, 사회관계라는 그물망 속에서 때론 타인과 경쟁도 하지만 타인과 협력하는 사회적 존재로서의 상호적 인간(Homo Reciprocan)을 전제한다(하상균, 박용승, 2020). 그리고 이해관계자 중심의 경영에서는 기업과 생태계는 상호 긴밀하게 영향을 주고받는 유기적 시스템을 가정한다. 따라서, 주주 중심의 경영을 기계조직을 시계라고 비유한다면, 이해관계자 중심의 경영이 지향하는 유기체 조직은 살아 있는 나무로 비유할 수 있다(김상봉, 2012). 그리고 경영학에서 기업을 기계적 조직(Mechanism)이 아닌 살아 있는 생명체인 유기적 조직(Organism)으로 보는 관점이 우세해지고 있다(박용승, 2021). 기계적 조직은 경제와 자연의 전일적 관계, 경제 생태계내 이해관계자들 간의 상호 주고받음의 관계를 인정하지 않으며, 사회 속 개인을 고립된 존재로 인식하나, 유기적 조직은 대

척점에 있으며, 경제 생태계 내의 이해관계자들은 서로에게 원인이 되고 동시에 결과가 되는 관계로 본다(하상균, 박용승, 2020). 따라서 유기적 조직을 지향하는 이해관계자 중심의 경영에서의 직무설계의 특징은 종업원에게 가능한 많은 자율성과 책임감을 주고, 구상과 실행의 통합을 통해 주체적으로 과업을 수행하도록 촉진한다는 점이다. 그리고 상사나 동료에게 조언과 도움 등 사회적 지원을 받을 수 있고 조직 외부의 이해관계자와 상호작용하고 피드백을 받는 사회적 관계지향의 직무설계다. 이는 관리자가 지시한 명령을 수행하기 위해 고립된 채 혼자서 직무를 수행하는 인간을 가정한 테일러즘과는 전혀 다른 발상이며, 직무의 기술적 측면과 사회적 측면을 분리할 수 없다고 본 사회기술적 시스템(Sociotechnical System)이론(Morgan, 2006; Trist, 1981)과 직무의 사회적 특성을 반영한 Hackman & Lawler (1971)의 직무특성이론에 기초한 직무설계다.

또한 구상과 실행의 분리를 통한 작업의 기계적 효율성을 강조한 테일러즘의 직무설계가 종업원의 참여를 배제하였다면(이영희, 1999), 이해관계자 중심의 경영에서 지향하는 직무설계는 종업원의 자발적 참여를 촉진하는 직무설계라고 할 수 있다.

이런 직무설계를 통해 종업원들은 심리적으로 임파워먼트 된다(Spreitzer, 1996). 그리고 이렇게 종업원들이 심리적으로 임파워먼트되면, 그들은 스스로 직무를 잡 크래프팅하게 된다. 잡 크래프팅은 직무를 재정의하는 것으로서 과업의 물리적 영역(일의 범위와 순서 등), 과업의 경계영역(다른 종업원과의 관계), 과업의 인지 영역(일의 의미와 책임 의식)을 종업원이 주도적으로 변경하는 것을 말한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 또한 잡 크래프팅은 종업원 스스로 암묵지를 형식지화하는 자율적 지식관리행위라 할 수 있다. 직무를 재설정하면 그것은 혼자서 결정하는 것이 아니라 관리자 혹은 협력하는 동료와의 협의를 거쳐서 확정되는데, 이런 공유의 과정에서 새

로운 개인적 지식이 형식화 된다는 의미다.

요약하면, 이해관계자 중심의 경영에서 지향하는 직무설계는 직무의 기술적, 사회적 측면의 통합 통해 심리적 임파워먼트 및 잡 크래프팅을 촉진하며, 조직 내·외부 이해관계자와 상호작용 및 피드백을 주고받는 사회적 관계지향의 특징을 갖고 있다고 말할 수 있다.

3.2.6 노사관계

노사관계는 크게 배분적 교섭 중심의 대립적 노사관계와 통합적 교섭 중심의 협력적 노사관계로 구별할 수 있다. 전자는 노사관계를 제로섬의 관계로 설정하여 경쟁적이고 적대적인 대결 구도를 취한다. 그러다 보니 단체교섭에서는 나의 이익을 방어하고, 상대방의 이익을 빼앗으려는 대결 구도가 심화되고, 작업 현장에서도 노사 간에 정보가 원활하게 공유되지 않는 경직된 갈등 상황에 직면하게 된다. 반면 후자는 노사관계를 포지티브섬의 관계로 설정하여 장기적인 상생의 관계를 형성하고, 단체교섭에서는 파이가 한정되어 있다고 보지 않으며 더 큰 파이를 생산하기 위한 통합적 방안 마련을 고심한다. 그리고 작업 현장에서는 노사간에 협력 행위가 확대된다. 예를 들면 사측은 종업원에게 경영정보를 공유하고, 종업원은 사측에 현장의 지식을 공유하고, 사측은 종업원에게 안정된 고용관련 혜택(고용안정과 임금과 복지)을 제공하고 종업원은 사측에 높은 생산성을 제공한다(하상균, 박용승, 2020). 이렇게 생산성이 향상되면 성과가 좋아지고, 그 결과로써 증대된 기업의 이윤은 노사가 공유하고, 이를 통해 종업원의 사기가 커지고, 다시 생산성이 향상되는 선순환의 사이클이 만들어지는 것이 곧 협력적 노사관계의 기대효과다.

주주 중심의 경영에서는 주주의 이익 극대화 즉, 투자한 자본금 대비 이익률의 증가와 단기 성과주의

를 지향하므로 노사관계는 배분적 교섭 중심의 대립적 노사관계로 전개된다. 반면, 이해관계자 중심의 경영에서는 통합적 교섭 중심의 협력적 노사관계를 지향한다. 협력적 노사관계를 위한 실천 방안은 여러 연구자에 의해 제시되었는데 대체로 고용안정, 공정한 대우, 자율을 보장하는 인간지향의 직무설계, 정보공유, 공정한 재무 보상과 협력과 참여를 촉진하는 보상제도, 교육훈련에 대한 투자, 노조의 경영참가 등이다(Guest & Peccei, 2001; Kochan, 1994; Pfeffer, 1994). 특히 협력적 노사관계를 위한 노조의 경영참가는 그 의미가 크다. 노조의 경영참가를 통해 제로섬기반의 배분적 교섭 중심의 대립적 노사관계에서 벗어나 협력적 노사관계로 발전할 수 있기 때문이다. 대체로 노조의 경영참가는 경영 의사결정 참여를 의미하는데, 이의 구체적인 실천 방안으로 노동이사제가 큰 관심을 받고 있다.

배규식(2017)의 연구에 의하면 노동이사제가 도입되기 전부터 노동조합의 사용자 측에 대한 견제는 다양한 공식(예-노조의 경영전략 회의 참여, 노사협의회를 통한 인사, 승진, 조직개편, 복지후생 논의), 비공식 형태로 진행되었다. 그럼에도 노동이사제를 도입한 이유는 노동조합의 의사결정 참여를 제도적으로 보장하여 노조의 책임성을 강화하기 위해서다. 조직은 사회-기술 시스템으로서 다양한 개인, 집단 간의 상호 의존적 관계에 놓여있기 때문에 갈등은 불가피하고, 그런 갈등을 건설적으로 해결할 수단이 필요하다. 이를 위한 대표적 수단이 바로 종업원의 경영 참여인 것이다.

한편, 기업생태계 전체의 상생과 지속가능성을 지향하는 이해관계자 중심의 경영에서는 노조의 사회적 책임도 중요하게 고려한다. 기업에게 사회적 책임이 요구되듯이, 노조에도 그러한 책임이 요구되기 때문이다. 노조는 종업원의 경제적, 사회적 지위 향상 뿐만 아니라 기업의 경쟁력을 향상시키는 긍정적인 발언 효과(voice effect)와 함께 노동력 공급이라는

독점적 지위를 활용하여 조합원만의 배타적인 권익 신장을 추구하는 이기적이고 사회적으로 무책임한 독점 효과(Monopoly Effect)도 발휘한다(Freeman & Medoff, 1979; 박용승, 나인강, 2010). 따라서 노조의 긍정적 역할이 확대되기 위해선 기업 생태계 내의 다른 이해관계자들과의 상생협력을 위한 노력이 필요하다.

이중노동시장 이론에 의하면 노동시장이 하나로 구성된 것이 아니라 두 개 이상의 노동시장으로 구성되어 있으며, 1차 내부노동시장은 직무와 고용이 안정된 숙련된 생산직, 사무직, 전문직 노동자로 구성되고, 2차 노동시장은 고용도 불안하고 임금 수준도 낮은 비숙련, 단시간 노동자로 구성되어 있다는 것이다(이영면, 2012). 국내의 경우 1987년 이후 이중 노동시장 현상이 나타났으며(은수미 외, 2007), 1997년 외환위기 이후 비정규직 노동시장이 급격하게 확대되고 있다(금재호, 조준모, 2001). 특히 국내의 경우엔, 동일한 산업내 대기업을 정규직으로 구성된 기업별 노조가 받는 임금과 비정규직 노조 그리고 하청업체 종업원이 받는 임금 간의 격차가 심한 편이기 때문에 대기업 정규직 노조의 사회적 책임 실천이 더 중요하다(김동원, 2007). 이렇게 동일한 산업내에서의 임금 격차가 심한 근본요인은 기업차원을 넘어선 산별교섭이 제도화되지 않은 측면이 있음을 부인할 수 없다. 이런 제약조건이 있음에도 불구하고, 대기업노조가 정규직 중심의 노조 역할에서 벗어나 노조가 속한 경제생태계는 상호 긴밀하게 영향을 주고받는 살아 있는 생물체의 유기적 시스템처럼 모든 이해관계자 간의 촘촘한 관계 속에서 진화하고 성장한다는 사실을 인식한다면, 협력업체 종업원, 계약직 종업원 같은 비정규직 종업원과 적극적 협력 가능성이 가능해질 것이다. 기업의 관점에서 볼 때 노조가 중요한 이해관계자이듯이, 노조의 관점에서도 협력업체, 계약직 종업원은 중요한 이해관계자다. 이들과의 협력없이 기업생태계는 지속 가능하지 않다.

이런 맥락에서 일부 학계와 현장에서는 대안적 노동운동으로 사회운동적 노동조합주의를 주장한다(이영면, 2012). 이는 기존 노동운동의 산업노동자 중심주의, 남성 중심주의, 정규직 중심주의, 국가주의, 민족주의, 관료주의적 경향을 비판하면서 노동운동과 다른 사회운동을 결합하는 전략으로서, 조합원의 권리뿐 아니라 미조직된 노동자, 지역사회 주민들과의 연대를 강조하는 조합 운동을 말한다(김상숙, 2017). 따라서 노조의 목표는 협소하게 조합원의 임금인상과 권리획득에 국한하지 않으며 사회적 정의와 관련된 문제들로 확대하여 배타적인 '그들만의 조직'을 넘어서서 기업 생태계 전체의 관계성 회복으로 확장된다.

요약하면, 이해관계자 중심의 경영에서의 노사관계는 통합적 교섭 중심의 협력적 노사관계를 지향할 뿐만 아니라 노조는 외부 이해관계자들에 대한 사회적 책임을 지향한다고 정의할 수 있다.

3.3 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템 개념

앞에서 언급하였듯이, 이해관계자 중심의 경영이란 기업이 주주와 투자자, 고객, 종업원, 협력업체, 지역사회 그리고 자연 생태계 등 이해관계자들과의 공존 공생을 지향하면서, 이해관계자 상호 간의 유기적 관계 구축이 기업의 효과성을 강화한다는 것을 인식하고, 기업 활동을 생태적 관계성과 전일 주의적 관점으로 접근하는 경영이다. 이런 의미의 이해관계 중심 경영을 실천하기 위한 전략적 인적자원관리 시스템의 개념과 기초 그리고 기능을 개념화하였다. 그 내용을 다음의 표처럼 정리할 수 있다.

앞에서 언급하였듯이, 경영의 한 기능인 인적자원 관리는 인사관리에서 인적자원관리로 그리고 전략적 인적자원관리로 그 역할과 위상이 강화되면서 발전하였지만, 협소한 경제적 성과 달성에 주안점을 둔 주주 중심의 경영전략과 결합하면서, 기업을 구성하

〈표 2〉 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템 개념

구분	내용	
개념	- 기업 경영활동으로 인해 영향을 받는 모든 이해관계자와의 공존 공생을 지향하는 이해관계자 중심의 경영 실천을 위해 종업원의 태도와 행동의 변화를 촉진하는 시스템	
기초	- 기업 목적 수준 전략과의 연계	- 기업의 존재이유가 오직 주주만을 위한 자본이익의 효율성이 아닌 기업생태계내의 모든 이해관계자들을 만족시키고, 이를 통해 사회적 공동선을 실천한다는 기업의 목적수준의 전략(Enterprise Strategy)과 정렬된 인적자원관리 시스템 지향
	- 다중 이해관계자 만족 지향	- 주주만을 위한 단선적 재무성과주의에서 탈피하여, 종업원, 협력업체, 지역사회, 고객 등의 내·외부 이해관계자들의 이익을 균형적으로 추구하는 인적자원관리 시스템
	- 생태적 관계성 및 전일성	- 기업이 속한 경제생태계는 상호 긴밀하게 영향을 주고받는 살아 있는 생물체의 유기적 시스템처럼 내·외부 모든 이해관계자들간의 촘촘한 관계 속에서 진화하고 성장한다는 사실을 인식하고 이들과의 적극적인 협력과 참여를 촉진하는 인적자원관리 시스템(내·외부 이해관계자와의 관계성 지향)
기능	- 인적자원 확보	- 기업의 존재 이유를 단선적으로 이익 창출과 주주 이익만 추구하는 것이 아니라 여러 이해관계자와의 공존 공생을 추구해야 한다는 것을 이해한 잠재 후보자로서 타인에 대한 공감과 연대의 정신을 지닌 인재의 모집 및 선발
	- 인적자원 개발	- 종업원을 재무적 성과 창출의 수단적, 소모적 자원으로 보는 관점에서 탈피하여 종업원의 장기적 성장을 지원하면서도 외부 이해관계자인 협력업체, 지역사회, 고객 그리고 환경에 대한 사회적 책임을 자각시키는 인적자원개발
	- 성과 관리	- 경제적 성과뿐만 아니라 경영활동에 영향을 주거나 받는 종업원, 협력업체, 지역사회, 고객 등 내·외부 이해관계자들의 만족을 위한 다중적 성과(사회적 책임)를 지향하며, 제로섬을 탈피한 포지티브섬 관점의 장기적 성과와 재무적 성과가 도출되는 가치 창출 과정(자원조달, 연구개발, 생산, 판매, 서비스)상에서 이해관계자들의 참여와 협력을 촉진하면서, 이들의 요구와 기대를 충족시키는 성과관리
	- 인적자원 보상	- 직무수행 그 자체에 대한 내재적 만족과 선한 제품과 서비스 통해 사회발전에 이바지한다는 자부심 등의 윤리적 정당성이 직무 수행의 직접 동기를 자극하며, 경제적 보상등의 간접동기가 균형적으로 설계된 보상 시스템이며, 내·외부 이해관계자 공동성 기반의 인적자원보상에 주안점을 두기 때문에 제로섬 기반의 개인 성과급이 아닌 종업원 상호 간 그리고 외부 이해관계자들과의 협력과 연대를 촉진하는 집단 성과급 지향
	- 직무 설계	- 직무의 기술적, 사회적 측면의 통합 통한 심리적 임파워먼트 및 잡 크래프팅 촉진하는 직무설계와 조직 내·외부 이해관계자와의 상호작용 및 피드백을 주고받는 사회적 관계 기반의 직무설계 지향
	- 노사 관계	- 통합적 교섭 중심의 협력적 노사관계 및 노조의 외부 이해관계자들에 대한 사회적 책임 지향

는 내·외부의 중요한 이해관계자인 종업원, 협력업체, 고객, 지역사회와의 상생과 협력을 위한 역할에는 무관심하다는 비판을 받게 되었다(Beer et al., 2015; Colakoglu et al., 2006; Henderson, 2021; Kramar, 2014; Wright & Steinbach,

2022). 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템 개념은 기존의 주주 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 단점을 보완할 수 있는 대안이 될 수 있다고 본다.

IV. 결론 및 토의

4.1 연구결과 및 이론적 시사점

본 연구의 목적은 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템의 개념을 정립하는 것이다. 이를 위해 40여 년간 다양한 학자에 의해서 연구된 이해관계자의 개념을 고찰하였다. 그리고 대표적인 이해관계자 경영이론가인 Freeman의 이론을 통해서 시카고 경제학파의 Friedman의 '주주 우선주의(Shareholder Primacy)'와 이해관계자 중심 경영이 기업의 목적, 기업 이해관계자의 범위, 사회를 보는 관점, 인간관, 기업과 윤리의 관점이 크게 구별된다는 것을 고찰하였다(Freeman, Parmar, et al., 2020).

이런 고찰을 통해 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템은 기존의 주주 중심의 인적자원관리 시스템과 달리 협소하게 오직 재무적 성과 달성을 결과변수로 전제하지 않고 종업원, 고객, 협력업체, 지역사회 등의 다양한 이해관계자를 위한 인적자원관리의 역할에 주안점을 둔다는 것을 밝혔다. 즉, 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템이란 '기업 경영활동으로 인해 영향을 받는 모든 이해관계자와의 공존 공생을 지향하는 이해관계자 중심 경영의 실천을 위해 종업원의 태도와 행동의 변화를 촉진하는 시스템'이다. 이런 의미의 인적자원관리 시스템을 기조(Policy)와 기능(Function)으로 개념화하여 제안하였다.

4.2 실무적 시사점

최근 ESG 경영에 대한 관심이 커지고 있다. ESG 경영은 산업혁명 이후 기업에 의해 발생한 환경오염의 문제, 종업원 인권 유린, 협력업체에 대한 부당한

대우, 소비자 기만 등에 대한 비판과 건설적 대안 찾기의 목적으로 UN 등의 국제기구를 중심으로 오랜 시간 동안 노력한 그 결과로 등장한 종합적 개념이다. 따라서 ESG는 그동안 경제, 경영 분야에서 회자하던 사회적 책임(CSR), 책임경영과 지속가능경영, 공유가치(CSV), 기업 시민 등의 개념과 다른 차원의 개념이 아니다. 각각의 개념이 등장한 역사적 배경, 관점, 논의의 전개 과정은 다소 다르지만 ESG 관심의 기저엔 자유로운 무한경쟁을 지향하는 신자유주의와 기업의 존재 이유를 오직 주주만을 위한 재무적 성과에서 찾는 주주 중심의 경영에 대한 비판 속에서 등장하였다.

이런 비판은 기업 처지에서 보면 재무적 성과 달성을 위한 주주 중심의 경영에서 탈피하여 기업을 구성하는 내·외부 모든 이해관계자와의 상생과 협력을 추구하라는 사회적 제재 혹은 제도적 압력으로서 작동하고 있다. 이런 압력을 수동적인 위험관리 차원으로 대응하는 기업은 제도적 디커플링(Decoupling)을 겪게 될 것이다. 다시 말해서, 기업이 대외적으로 천명한 ESG 경영 혹은 이해관계자 중심의 경영선언과 기업 내부의 조직구조와 프로세스 그리고 행동규범, 가치체계 등의 일상적인 경영활동이 단절되어 있다면, 그 기업은 제도적 디커플링을 겪게 될 것이다(Meyer & Rowan, 1977; 김동수 외, 2017; 윤정구, 2019; 정장훈 외, 2011). 이렇게 선언과 실천의 괴리가 존재하면 기업의 사회적 책임 활동에 대한 도덕적 위선을 자각한 종업원들의 냉소주의를 촉진하며, 이는 다시 조직시민행동의 감소와 함께 반생산적 과업 활동의 증가라는 부정적 영향을 미칠 수 있다(윤정구, 2019; 이수정, 윤정구, 2011).

종업원이 전통적인 기업의 재무적 성과 달성이라는 협소한 관점을 넘어서서 기업을 구성하는 중요한 이해관계자들과의 공존 공생을 지향하는 이해관계자 중심의 경영에 진정성을 느끼고, 그것에 자발적으로 헌신하게 하기 위해선, 그것에 부합하는 인적자원관리

시스템의 정립과 실천이 중요하다. 본 연구의 의의를 여기서 찾을 수 있을 것이다.

4.3 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 일정한 한계가 존재하며, 이런 한계는 향후 연구 주제가 될 것이다. 주주 중심의 전략적 인적자원관리에 대한 반발과 그 대안으로 제시된 지속 가능 인적자원관리(Sustainable HRM), 친환경 인적자원관리(Green HRM), 사회적 책임 인적자원관리(Socially Responsible HRM), 윤리적 인적자원관리(Ethical HRM) 등의 유사 개념과의 연관성과 차별성을 구별하는 연구가 필요하다. 그리고 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템과 고성과 작업 시스템과의 연관성과 차별성을 구별하는 연구도 필요하다. 두 시스템은 공통점이 존재하면서도 동시에 차별성도 존재한다. 양자는 기업 내부의 중요한 이해관계자인 종업원에 대한 인간 존중과 경영참여를 강조하는 측면에서는 공통적이다. 그러나 이해관계자 중심의 전략적 인적자원관리 시스템이 외부 이해관계자인 협력업체, 지역사회, 고객 등과의 공존 공생을 지향하는 사회 공헌이라는 규범적 성격을 갖고 있는 것에 반해서, 고성과 작업 시스템은 생산성 향상이라는 경제적 성과 달성이라는 협소한 관점에서 종업원의 인간적 존중과 참여를 강조하기 때문이다. 보다 구체적인 사항은 향후 이론 연구와 실증연구를 통해 밝혀야 할 것이다.

REFERENCES

Ackoff, R. L.(1994), "The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success," Oxford

University Press.
 Ahlstedt, L., & Jahnukainen, I.(1971), "The organization of a firm as a management system for cooperation," Weilin.
 Argandoña, A.(1998), "The stakeholder theory and the common good," *Journal of Business Ethics*, 17(9), 1093-1102.
 Arthur, J. B., Herdman, A. O., & Yang, J.(2016), "How top management HR beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness," *Human Resource Management*, 55(3), 413-435.
 Becker, B., & Gerhart, B.(1996), "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects," *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
 Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C.(2015), "Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago," *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
 Bertalanffy, L. v.(1968), "General system theory: Foundations, development, applications," New York: George Braziller.
 Bowie, N. E.(1988), "TheMoral Obligations of Multi-national Corporations," In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of International Justice* (pp.97-113). Boulder, CO: Westview Press.
 Brenner, S. N.(1993), "The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model," *Proceedings of the International Association for Business and Society*,
 Capra, F.(1975), "The tao of physics," London: Wildwood House.
 Capra, F.(1983), "The turning point: Science, society, and the rising culture," New York: Bantam.
 Capra, F., & Mattei, U.(2015), "The ecology of law: Toward a legal system in tune with nature

- and community," Oakland, California: Berrett-Koehler.
- Carroll, A. B., A. Brown, J., & Buchholtz, A. K. (2018), "Business & Society: Ethics and Stakeholder Management (10th ed.)," Boston: Cengage Learning.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997), "Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference," *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.
- Clarkson, M. E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance," *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006), "Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context," *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987), "Corporate stakeholders and corporate finance," *Financial Management*, 5-14.
- Cragg, W. (2002), "Business ethics and stakeholder theory," *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 113-142.
- Cunningham, P. M. (2004), "Critical pedagogy and implications for human resource development," *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 226-240.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014), "Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)' - model," *Management Review*, 263-284.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications," *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1979), "The two faces of unionism," In: National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Freeman, R. E. (1984), "Strategic management: A stakeholder approach," Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. (2010), "Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation," *Journal of Business Ethics*, 96(1), 7-9.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010), "Stakeholder theory: The state of the art," New York: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Parmar, B. L., & Martin, K. (2020), "The Power of And: Responsible Business Without Trade-Offs," New York: Columbia University Press.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020), "Tensions in stakeholder theory," *Business & Society*, 59(2), 213-231.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983), "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance," *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Ghoshal, S. (2005), "Bad management theories are destroying good management practices," *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996), "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory," *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Guerci, M., Shani, A. B. R., & Solari, L. (2014), "A stakeholder perspective for sustainable HRM," *Sustainability and Human Resource Management*, 205-223.
- Guest, D. E., & Pececi, R. (2001), "Partnership at work: mutuality and the balance of advantage," *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 207-236.

- Hackman, J. R., & Lawler, E. E.(1971), "Employee reactions to job characteristics," *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K.(1996), "Competing for the Future," Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Henderson, R.(2021), "Innovation in the 21st century: architectural change, purpose, and the challenges of our time," *Management Science*, 67(9), 5479-5488.
- Hendry, J.(2001), "Missing the target: Normative stakeholder theory and the corporate governance debate," *Business Ethics Quarterly*, 159-176.
- Hill, C. W., & Jones, T. M.(1992), "Stakeholder-agency theory," *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Ims, K. J., & Jakobsen, O. D.(2006), "Cooperation and competition in the context of organic and mechanic worldviews - a theoretical and case based discussion," *Journal of Business Ethics*, 66(1), 19-32.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S.(2003), "Managing human resources through strategic partnerships," South-Western Pub.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K.(2014), "An aspirational framework for strategic human resource management," *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Kepes, S., & Delery, J.(2007), "HRM systems and the problem of internal fit. In B. P, P. J, & W. P (Eds.), *The Oxford Handbook of human resource management* (pp.385-404)," Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kochan, T. A.(1994), "The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management, and government," Harvard Business Press.
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A.(2000), "Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership," *Organization Science*, 11(4), 367-386.
- Kramar, R.(2014), "Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?," *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Langtry, B.(1994), "Stakeholders and the moral responsibilities of business," *Business Ethics Quarterly*, 431-443.
- Mackey, J., & Sisodia, R.(2014), "Conscious capitalism : Liberating the heroic spirit of business," Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B.(1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony," *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Morgan, G.(2006), "Images of organization," Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Näsi, J.(1994), "What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In J. Näsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking* (pp.19-32)," Helsinki, Finland: LSR-Julkaisut Oy LSR-Publications.
- Pfeffer, J.(1994), "Competitive Advantage through People," *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Pfeffer, J.(1998), "The human equation: Building profits by putting people first," Boston: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J.(2005), "Why do bad management theories persist? A comment on Ghoshal," *Academy of Management Learning & education*, 4(1), 96-100.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R.(1978), "The external control of organizations: A resource dependence perspective," California: Stanford University Press.

Phillips, R.(2003), "Stakeholder theory and organizational ethics," Berrett-Koehler Publishers.

Polanyi, K.(2009), "거대한 전환 (홍기빈 역)," 서울: 도서출판 길. (원서출판 1944).

Reed, D.(1999), "Stakeholder management theory: A critical theory perspective," *Business Ethics Quarterly*, 9(3), 453-483.

Rhenman, E.(1964), Industrial Democracy Swedish Institute for Administrative Research.

Rhenman, E.(1967), "Organizational goals," *Acta Sociologica*, 10(3-4), 275-287.

Rhenman, E.(1968), "Industrial democracy and industrial management: a critical essay on the possible meanings and implications of industrial democracy," London: Tavistock.

Rhenman, E.(1973), "Organization theory for long-range planning," John Wiley & Sons.

Schuler, R., & Jackson, S. E.(2014), "Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1 (1), 35-55.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E.(2005), "A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective," *Management Review*, 11-35.

Simon, H. A.(1991), "Organizations and markets," *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.

Spreitzer, G. M.(1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment," *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Strand, R.(2014), "Scandinavia can be an inspiration for creating shared value," <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/84bbd770-b34d-11e3-b09d-00144feabdc0.html#axzz3O3FfeDbZ>

Strand, R., & Freeman, R. E.(2015), Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and

Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia *Journal of business ethics*, 127 (1), 87-87.

Trist, E. L.(1981), "The Sociotechnical Perspective. In A. H. Van de Ven & W. F. Joyce (Eds.), Perspectives on organization design and behavior (pp.19-75)." New York: Wiley.

Umphress, E. E., & Bingham, J. B.(2011), "When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors," *Organization Science*, 22(3), 621-640.

Wright, P. M., & Steinbach, A. L (2022), "Pivoting after almost 50 years of SHRM research: toward a stakeholder view," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 22-40.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E.(2001), "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work," *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

국내참고문헌

금재호, 조준모(2001), "한국노동패널 특집: 외환위기 전후의 노동시장 불안정성에 대한 연구," **노동경제논집**, 24(1), 35-66.

김동수, 차현진, 박상찬(2017), "신제도주의 조직이론의 과제와 전망: 제도적 디커플링(Institutional Decoupling) 연구를 중심으로," **인사조직연구**, 25(3), 121-150.

김동원(2007), "기업과 노조의 사회적 책임을 말한다. 월간 법률.

김동주(2008), "기업지배구조와 고용관계-이해관계자 관점과 주주 관점의 비교와 향후 연구방향의 제언," **기업경영연구**, 15(3), 165-188.

김상봉(2012), "기업은 누구의 것인가. 서울: 꾸리에.

김상숙(2017), "신자유주의 시대의 대안적 노동운동: 사회운동 노동조합주의 관점에서 본 전국여성노동조합

- 의 활동과 전망,” **민주주의와 인권**, 17(2), 199-238.
- 김언수, 김재욱(1997), “다운사이징: 경영전략적 관점에서 의 해석,” **경영학연구**, 26(3), 723-750.
- 김중대, 안형태, 명재규, 배성미(2016), “성공적 CSR 전략으로서 CSV에 대한 평가,” **Korea Business Review**, 20(1), 291-319.
- 김현주, 이기엽, 김희천(2013), “경영환경의 변화와 이해관계자 경영의 진화: 포스코 사례,” **Korea Business Review**, 17(2), 245-292.
- 맹현아, 최장호, 김재엽(2019), “사회적 사내기업가정신과 공유가치창출: ‘삼성전자’와 ‘한국에자이’의 사례,” **Korea Business Review**, 23(2), 33-64.
- 박상언(2000), “IMF 경제위기 이후 고용관계 변화/성과주의 임금제도와 인적자원관리: 비판적 고찰과 대안적 관점,” **산업노동연구**, 6(1), 59-93.
- 박세일(2015), “애덤 스미스의 도덕감정론 강의 <https://openlectures.naver.com/contents?contentsId=79150&rid=2891>
- 박용승(2021), “책임경영(경영학의 큰 전환),” 서울: 을곡출판사.
- 박용승, 나인강(2010), “노동조합과 노사관계 풍토가 작업장 산업재해에 미치는 영향에 관한 연구,” **산업관계연구**, 20(4), 115-132.
- 박우룡(2014), “아담 스미스의 도덕사상-(도덕감정론)을 중심으로,” **중앙사론**, 39, 287-320.
- 박창길(1998), “자연을 존중하는 경영: 문명의 전환과 깊은 생태주의의 조직철학의 실천,” **인사조직연구**, 5, 117-165.
- 반혜정(2013), “기업의 다각화 전략에 따른 사회적 책임과 이익의 질,” **Korea Business Review**, 17(3), 27-52.
- 배규식(2017), “공공기관 노동이사제 도입방안: 유럽의 노동이사제를 참조하여,” **노동리뷰**, 87-94.
- 배종석, 김영신(2019), “사람관리 시스템 설계 과정에 대한 연구,” **조직과 인사관리연구**, 43(3), 59-102.
- 여운승(1999), “역사적 관점에서 본 기업이론의 전개과정,” **경영학연구**, 28(2), 539-564.
- 원용찬(2005), “경제적 실제적 개념과 호모 리시프로칸,” **산업경제연구**, 18(5), 2345-2365.
- 윤정구(2019), “기업생태계 공진화를 위한 비밀코드: 기업 시민운동,” In 송호근 (Ed.), **기업시민의 길** (pp. 192-246), “서울: 나남.
- 은수미, 오학수, 윤진호(2007), “비정규직과 한국노사관계 시스템 변화(II),” **한국노동연구원**, 연구보고서.
- 이강민, 전상길(2016), “조직 동일시가 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향: 지각된 윤리적 조직 문화의 조절 효과,” **인적자원개발연구**, 19(1), 41-71.
- 이병천(2014), “후기 플라니와 경제문명사의 도전: 〈인간의 살림살이〉를 중심으로,” **사회경제평론**, (43), 181-216.
- 이수정, 윤정구(2011), “기업의 사회적 책임 활동의 야누스 효과,” **경영학연구**, 40(4), 919-954.
- 이영면(2012), “고용관계론,” 서울: 경문사.
- 이영희(1999), “미국 기업조직 혁신론의 검토: ‘고능률 작업 체제’(High-Performance Work System) 개념을 중심으로,” **한국사회학**, 33(SUM), 297-325.
- 이정기, 이장우(2016), “공유가치 창출(CSV) 전략의 유형화와 실천전략,” **Korea Business Review**, 20(2), 59-83.
- 장세진(2006), “글로벌 경쟁시대의 경영 전략,” 서울: 박영사.
- 장유정, 조유현(2016), “공유가치창출 (CSV) 인식 및 적용방안에 관한 연구,” **기업경영연구**, 23(2), 233-261.
- 정장훈, 조문석, 장용석(2011), “일-가정 양립제도의 도입과 디커플링이 조직성과 향상에 미치는 영향,” **노동정책연구**, 11(2), 179-215.
- 정재호, 장하성(2013), “경제윤리의 관점에서 바라본 자본주의의 미래와 기업의 사회적 책임,” **인사조직연구**, 21(3), 35-67.
- 최다운, 이상명, 김경복(2015), “공유가치창출의 동기에 대한 이해당사자들의 인식이 성과에 미치는 영향,” **기업경영연구**, 22(2), 153-174.
- 최정규(2007), “이타적 인간의 출현,” 서울: 뿌리와 이파리.
- 테일러(2011), “과학적 관리의 원칙,” 서울: 박영사.
- 하상균, 박용승(2020), “이해관계자중심 경영패러다임의 실천을 위한 전략적 인적자원관리 시스템 모형 탐색 연구,” **경영교육연구**, 35(5), 167-196.

A Study on Conceptualization of Stakeholder Oriented Strategic HRM System

Sang Kyun Ha* · Yong Seung Park**

Abstract

The purpose of this study is to establish the concept of the strategic human resource management system for stakeholder-oriented management paradigm. The purpose of stakeholder-oriented management paradigm is to coexist and collaborate among stakeholders such as employees, partners, communities, and the natural environment, including shareholders. The characteristics of stakeholder-oriented management strategy can be called as an integrated model of management strategy that genuinely incorporates CSR activities with the company's strategic management system. Accordingly, in the contemporary field of Management studies, it is essential to transform the human resource management system in order to support stakeholder-oriented management paradigm. It is because to promote changes in employee attitudes and values through the strategic human resource management system aligned with stakeholder-oriented management will be essential for the genuine practice of the new management paradigm. The stakeholder-oriented strategic human resource management system is vertically aligned with the values aimed at stakeholder-oriented management. In addition, it is a system in which each function of human resource management, such as recruitment and selection, development, compensation, performance management, job design, and labor-management relations, are horizontally aligned.

Key Words: stakeholder management theory, purpose of business, business ethics, business strategy, strategic human resource management

* Lecturer, Business Administration, Kyung Hee University, First Author

** Professor, Business Administration, Kyung Hee University