

정책연구
2018-11

기업의 복리후생제도 발전방향 연구

노세리 · 김미희 · 박지성

한국노동연구원

목 차

요 약	i
제1장 서 론	(노세리) 1
제1절 연구 목적 및 필요성	1
제2절 기업 복리후생 개념 및 범주	3
1. 기업 복리후생 개념	3
2. 기업 복리후생 범위	4
제3절 연구의 구성	6
제2장 기업 복리후생의 당면과제	(노세리) 9
제1절 들어가는 말	9
제2절 기업 복리후생의 현황	10
1. 기업 복리후생 비용 현황	10
2. 기업 복리후생제도 운영 현황	11
제3절 기업 복리후생 선행연구 한계	14
제4절 기업 복리후생 이슈 발견을 위한 FGI	17
1. 연구 방법	17
2. 기업 복리후생의 주요 이슈	19
제5절 기업 복리후생 관련 이슈 및 연구 질문	24
제3장 이론적 프레임워크 : 총보상 이론	(노세리) 26
제1절 총보상 이론	26

제2절 총보상 원리의 적용	27
제4장 기업 복리후생의 효과	(노세리) 31
제1절 들어가는 말	31
제2절 연구 방법	33
1. 자료의 특성	33
2. 변수의 정의와 측정	33
3. 분석 방법	36
제3절 분석 결과	37
1. 복리후생비와 근로자 유인, 몰입, 유지 그리고 임금과의 관계	37
2. 선택적 복리후생제도의 시행과 근로자 유지, 몰입, 유지 간의 관계	38
제4절 연구 결과 해석 및 시사점	41
제5장 기업 후생복지 만족도 및 니즈 분석	(김미희) 42
제1절 들어가는 말	42
제2절 연구 방법	44
1. 자료의 구성 및 응답자 특성	44
2. 분석 방법	49
제3절 분석 결과	51
1. 현재의 복지 수준에 대한 근로자 만족도 분석 결과	51
2. 근로자 복리후생 니즈 분석 결과	52
3. 근로자의 복리후생 만족도 결정 요인 분석	65
4. 기업 복리후생제도 활용과 근로자 니즈 차이의 효과	75
제4절 연구 결과 요약 및 시사점	84

제6장 사례연구 : 이케아코리아	(박지성)	87
제1절 사례연구 목적 및 선정 이유		87
제2절 이케아 현황 및 기업문화		89
1. 이케아의 역사 및 현황		89
2. 이케아의 핵심가치와 문화		93
제3절 이케아 복리후생제도		96
1. 금전적 복리후생제도		96
2. 비금전적 복리후생제도		98
3. 성장 및 근속을 위한 복리후생제도		99
제4절 이케아 복리후생 이슈와 시사점		103
1. 이케아 복리후생제도가 가진 이슈		103
2. 이케아 복리후생제도가 가진 특징과 시사점		105
제7장 결 론	(노세리)	111
제1절 기업 복리후생 설계방안		110
제2절 복리후생의 운영방안		113
제3절 직무 중심 인적자원관리에서 복리후생의 의미와 역할 ...		114
참고문헌		118

표 목 차

<표 2- 1> 복리후생 비용 추이	10
<표 2- 2> 기업 법정 외 복리후생제도의 변화	12
<표 2- 3> 선택적 복리후생제도 도입 여부	14
<표 2- 4> 인터뷰 집단 정보	18
<표 4- 1> 복리후생의 효과 분석 결과	40
<표 5- 1> 응답자의 특성	45
<표 5- 2> 설문에 사용된 후생복지 제도 항목	46
<표 5- 3> 복지 수준 만족도 분석 결과	52
<표 5- 4> 후생복지 제도에 대한 근로자의 니즈	54
<표 5- 5> 연령에 따른 후생복지 욕구 - 20대	56
<표 5- 6> 연령에 따른 후생복지 욕구 - 30대	57
<표 5- 7> 연령에 따른 후생복지 욕구 - 40대	58
<표 5- 8> 연령에 따른 후생복지 욕구 - 50세 이상	59
<표 5- 9> 성별에 따른 후생복지 욕구 - 남성	62
<표 5-10> 성별에 따른 후생복지 욕구 - 여성	63
<표 5-11> 가구형태에 따른 후생복지 욕구 - 기혼(유자녀)	66
<표 5-12> 가구형태에 따른 후생복지 욕구 - 기혼(무자녀)	67
<표 5-13> 가구형태에 따른 후생복지 욕구 - 미혼	68
<표 5-14> 고용형태에 따른 후생복지 욕구 - 정규직	69
<표 5-15> 고용형태에 따른 후생복지 욕구 - 비정규직	70
<표 5-16> 위계선형모형(HLM)분석 결과	73
<표 5-17> 복리후생제도 실시 여부 및 활용 정도	76
<표 5-18> 교차수준 다차항회귀분석 결과	82
<표 6- 1> 이케아 코리아복리후생제도	100

그림목차

[그림 1-1] 연구의 흐름	8
[그림 2-1] 법정 외 복리후생 비용 추이	11
[그림 2-2] 연도별 사업체에서 실행하고 있는 법정 외 복리후생 제도	13
[그림 2-3] 세대별 주요 복리후생 니즈	21
[그림 3-1] 총보상의 구성	27
[그림 5-1] 기업의 복리후생제도 활용 정도와 근로자의 니즈 평균 차이	78
[그림 5-2] 조직몰입에 대한 제도의 활용과 근로자 니즈의 (불)일치 효과	83
[그림 6-1] 이케아 비즈니스 모델	91
[그림 6-2] 이케아그룹 구조	92
[그림 6-3] 이케아 진출 매장	92
[그림 7-1] 기업 복리후생 역할 변화	116

요 약

우리나라 노동시장은 극심한 성장통을 경험하고 있다. 경제성장은 침체되어 있으나 국내 기업들은 글로벌 기업들과 경쟁을 해야 한다. 또한 출산을 급감으로 인한 향후 일할 수 있는 인력의 부족이 우려되고 있으며 동시에 노동시장의 고령화가 극심해지고 있다. 이와 더불어 여성 인력이나 다국적 인력 등 다양한 특성을 가진 근로자들이 노동시장에 진입하고 있다. 전문가들은 이러한 노동시장의 불안한 구조가 한동안 지속될 것이라고 전망한다. 이러한 점에서 기업의 인적자원관리는 더욱 중요해진다. 본 연구는 기업이 인적자원관리를 통해 어떻게 유능한 인력을 유지시킬 수 있는 것일까?와 같은 연구 질문을 시작으로, 보상관리에 주목하여 그 방법을 논의하고자 한다.

최근 기업에서 사람을 운영하는 방식의 전환이 필요하다는 생각이 모아지고 있다. 과거 우리나라 기업들은 주로 사람 중심의 인적자원관리를 해왔다고 볼 수 있다. 일보다는 일을 하는 사람에 중점을 두고 연령, 근속연수, 능력 등의 정보를 기반으로 인사관리를 하였다. 이를 숙인주의 인적자원관리라고 한다. 이것이 잘못되었다는 것은 아니다. 과거 급격한 경제성장이 이루어지고 인력공급이 풍부하던 시절에는 유연성을 담보하는 사람중심 인사관리가 효율적이었다고 볼 수 있다. 그러나 장기간 내수 시장의 침체가 이어지고 있고, 해외시장의 글로벌화 요구는 계속해서 증가하고 있으며, 무엇보다 노동가능 인력이 부족한 시대의 도래 그리고 노동시장의 이중구조 문제가 심각해지고 있다는 점에서 인적자원관리 패러다임의 변화가 필요하다. 일하는 사람보다 일의 가치에 따라 임금 등의 인사결정이 이루어지는 인적자원관리를 직무중심 인적자원관리라고 한다(유규창, 2014). 직무중심 인적자원관리는 동일노동, 동일임금의 실현으로 공

정성을 확보할 수 있는 인적자원관리 방식이라는 점에서 주목받고 있다. 이와 같은 인적자원관리의 패러다임의 변화는 기존의 평균급여 수준과 같은 임금 수준에 대하여만 고민하던 기업에게 임금 이외의 보상의 구성이나 보상을 지급하는 구조 등에 대한 고민도 함께 요구하고 있다. 총보상 이론에서 보면, 한 기업이 근로자에게 제공하는 보상은 금전적 보상(pay), 복리후생과 같은 비금전적 보상(benefit), 그리고 관계적 보상(working conditions)으로 이루어진다. 이는 기존의 금전 위주 보상이라는 정의에서 더 나아가 비임금성이지만 근로자 친화적 근무환경 조성, 또는 복리후생과 같은 보상 기재를 특히 적극 고려하여 근로자 몰입과 만족 수준을 향상시키려는 것이다.

복리후생은 기업이 제공하는 대표적인 비임금성 보상이다. 복리후생은 기업이 임금과 기본 노동조건 이외에 추가적으로 기업 부담하에 제공하는 편의이다. 그렇다면, 직무 중심 인사관리에서 기업 복리후생은 어떻게 설계되어야 하는 것일까? 기업 후생복지 연구는 1970, 80년대 기업복지가 국가복지 역할을 수행하던 시기에서부터 2000년 초반 선택적 복리후생 도입 논의까지 활발하게 진행되다가 그 후 주춤하고 있다. 그리고 무엇보다 사람 중심 인사관리 방식에서 논의가 이루어졌다는 점에서 본 연구에서 던지고 있는 질문에 대한 답을 찾기는 쉽지 않다. 이러한 점에서 본 연구는 총보상 이론에 근거하여 직무중심 인적자원관리에서 기업 복리후생의 발전 방향을 찾아보고자 한다.

본격적인 연구에 앞서 연구에서 보는 기업 복리후생을 정의하고 범위를 한정할 필요가 있다. 기업 복리후생은 기업복지, 근로복지, 부가급여, 간접보상 등 다양한 용어로 사용되고 있으며, 연구자가 갖는 관심의 범위나 초점에 따라 연구마다 상이한 용어가 사용된다(김정환·박찬임·오학수, 2004). 다양한 용어와 정의는 다음과 같은 몇 가지 공통적인 의미를 내포하고 있다. 첫째, 복리후생의 재정적 부담의 주체는 기업이다. 둘째, 기본적인 노동조건을 성격을 가지는 항목들을 복리후생이라고 하지 않는다. 셋째, 복리후생 대상은 해당

기업에 고용된 근로자를 포함해 그의 가족들이다. 본 연구는 기본적으로 앞서 논의한 기업 복리후생과 관련한 용어와 정의의 공통점에 근거하지만, 무엇보다 기업은 성과를 지향하는 조직이라는 점, 그리고 총보상 이론을 바탕으로 복리후생을 기업이 전략적 측면에서 판단하는 인적자원에 대한 투자라는 점을 강조하고자 하며, 민간기업 논리를 적용받는다든 점에서 사용자의 자발적 투자에서 비롯된다는 점을 강조하고자 한다(김정한 외, 2004; 최수찬, 2005). 종합적으로, 기업 복리후생이란 근로자와 그리고 그의 가족들의 복지 증진을 위하여 기업이 비용의 일부 또는 전부를 부담하여 자발적으로 실천하는 제도 또는 프로그램으로 정의하고자 한다.

그렇다면 기업이 자발적으로 제공하는 복리후생은 무엇인가? 복리후생의 범주 논의는 전통적으로 비용에 근거하여 이루어졌다. 최근 사회적 가치가 변화하면서, 이전에는 복리후생의 경계 내에 있다고 생각되지 않았지만 이제는 기업이 마땅히 제공해야 하는 복리후생으로 생각되는 부분들이 있다. 대표적으로 일과 삶의 조화 또는 일과 가정의 양립과 같은 것이다. 근로자는 자신의 삶을 주도적으로 설계해나가는 것을 지향하며 기업이 이를 지원해주기를 기대한다. 이는 현금급여나 현물지급, 법정복리, 법정 외 복리, 그리고 기타 노동비용과 같은 비용을 기준으로 이야기하기 어려우며, 또한 기업이 비용 지출을 통하여 만족시킬 수 없는 부분이 생겨나고 있음을 의미하는 것이다. 개별기업들은 모성보호 제도 또는 일가정양립 제도 등과 같이 다양한 이름으로 근로자의 일과 가정의 양립 또는 일과 삶의 양립을 지원하는 제도를 운영하고 있다. 본 연구에서는 이러한 현실을 반영하여, 동시에 앞서 제시한 기업 복리후생 정의에 따라, 기업 복리후생 범주를 법정 외 복리후생, 현물지급, 교육훈련, 그리고 일과 삶의 양립 지원 등으로 구성하고자 한다.

1. 기업 복리후생의 당면과제

기업 복리후생의 발전방향을 모색하기 위하여 기업 복리후생과 관련한 개선과제를 도출하기로 한다. 먼저, 발전과제를 도출하기 이전에 데이터를 통하여 기업의 복리후생의 현황을 살펴보았다. 둘째, 이제까지 이루어진 기업의 복리후생 연구를 검토하여 기업 복리후생에서 제기되는 이슈를 도출하였다. 셋째, 실제 기업복지의 수혜자와 운영자를 대상으로 인터뷰를 진행하여 기업의 복리후생이 가지고 있는 문제를 탐색적으로 도출하였다.

그 결과, 기업별 복리후생에 지출하는 비용은 계속해서 증가하는 경향을 보인다는 것을 알 수 있었다. 그리고 전체 노동력 관리를 위하여 투입되는 비용 중 근로자 복리후생에 들어가는 비용의 비중도 약 4.0% 정도로 지속적으로 유지하는 것으로 나타났다. 그러나 제도 운영을 살펴본 결과, 몇몇 제도를 제외하고는 전체적으로 실시하는 비율이 감소하는 것으로 나타났다. 또한 10년간 복리후생제도는 어떠한 변화를 겪고 있는지 파악하였을 때, 시행되는 제도는 크게 변화하지 않은 것으로 나타났다. 연도별로 증감의 차이는 있었으나 시행률이 높은 제도들이 계속해서 시행되는 것으로 나타났다. 그리고 주목할 것은 기업복지가 시작된 1990년대 기업의 복리후생이 임금 보완성 성격으로 설계되었던 경향이 현재까지 하나도 변화하지 않은 것을 알 수 있었다. 또한 2000년대 중반 전통적인 기업의 복리후생의 문제의 대안으로 등장한 선택적 복리후생제도의 운영을 보면, 기업의 선택적 복리후생제도 도입률은 10% 미만에 머무는 것으로 나타났다. 그리고 앞으로 도입할 계획이 있는지도 물어본 결과, 기업들의 도입 의사 또한 10% 미만으로 매우 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 마치 기업 복리후생의 마스터카드로 등장하였던 선택적 복리후생제도의 의미에 대한 의문을 가지게 한다.

그리고 선행연구를 검토한 결과, 2000년 초반부터 본격적으로 시작된 복리후생 연구는 주로 효과를 중심으로 논의가 진행되어 왔다.

그리고 복리후생의 효과는 긍정적, 부정적, 또는 효과가 확인이 되지 않는 다양한 결과로 논의되고 있다. 최근 연구는 복리후생의 효과가 일관되지 못한 이유를 파악하면서 근로자의 니즈를 반영해야 할 필요성을 제기하고 있다. 그러나 니즈가 무엇인지, 그리고 니즈를 어떻게 복리후생에 반영해야 할지 등에 관한 논의로 심화되고 있지 못하고 있는 것을 알 수 있다.

마지막으로, 이와 같은 기업 복리후생의 현재를 근로자들은 어떻게 생각하고 있는지 알아본 결과, 크게 네 가지 이슈가 도출되었다. 먼저, 근로자들은 현재 복리후생이 설정하고 있는 방향이 불분명하며 이렇기 때문에 제도에 대한 만족 수준도 낮다고 보았다. 둘째, 연령을 기준으로 기업이 복지제도를 통해 만족시켜주었으면 하는 부분이 세대별로 다른 것으로 나타났다. 셋째, 선택적 복리후생제도 도입에 대한 만족 수준이 낮으며, 제도 자체에 대한 의문을 가지고 있다. 넷째, 기업이 많은 복리후생제도를 마련하는 것도 중요하지만 무엇보다 중요한 것은 제도를 활용할 수 있는 조직문화가 형성되는 것이 중요하다는 것이다.

이와 같은 논의를 종합하여, 본 연구에서 엄두하고 논의를 진행할 연구 질문은 첫째, 기업 복리후생의 개선 방향은 무엇인가? 둘째, 기업은 수혜자의 만족수준을 높이기 위하여 어떻게 제도를 전략적으로 설계해야 하는가? 셋째, 제도의 도입뿐 아니라 효과적인 운영을 위해서는 무엇이 필요한가?이다.

2. 총보상 이론

전통적으로 보상은 근로자가 매주 또는 매달 지급받는 급여로 이루어졌다. 총보상은 이러한 관점에서 더 나아가 보상이 조직성과를 창출하는 영향력이 가장 큰 기제라는 점, 그리고 보상을 기업의 제도 중 하나가 아닌 인적자본 전략으로 강조하는 개념이다. 총보상이란 금전적 보상, 비금전적 보상, 그리고 관계적 보상을 모두 포함한다.

총보상 이론은 기업이 임금과 같은 물질적 자원으로 보상하여 근로자들을 만족시키는 데 한계가 있고, 또한 구성원들의 욕구가 다양해지면서 등장하였다. 근로자로부터 무엇을 얻고자 하는가(What are the needs of the company?) 그리고 근로자는 무엇을 원하는가(What are the needs of the employees?)와 같은 욕구(needs)에 근거하여 급여, 복리후생, 교육개발, 근무환경 등의 다양한 보상을 제공하는 것을 목표로 한다. 총보상은 근본적으로 근로자들이 조직으로부터 받는 보상에 대한 생각의 변화가 일어나고 있다는 점에 기반하고 있다. 근로자들이 “내가 얼마를 벌고 있지?”, “나의 퇴직금은 얼마지?” 등과 같이 조직이 제공하는 보상을 금전적인 면을 중심으로 단편적으로 이해하게 하는 것이 아닌 “내가 속한 이 기업이 나에게 주는 가치가 무엇이지?”와 같이 조직이 제공하는 보상의 의미를 달리 이해하고 있다는 점을 강조하는 것이다(Gross & Friedman, 2004).

본 연구에서 주목하는 총보상 원리는 다음과 같다. 먼저, 보상은 기업 전략과 연계되어야 한다. 보상의 효과는 기업이 제공하는 보상이 기업의 목표나 전략에 얼마나 잘 연결되어 있는지에 따른다. 보상은 기업이 근로자의 기여에 대하여 제공하는 것이기도 하지만, 기업이 추구하는 가치나 인재상 등을 외부에 알릴 수 있는 방법이기 때문이다. 이러한 논의는 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management) 이론에서 그 뿌리를 찾을 수 있으며, 이는 기업이 근로자의 몰입과 헌신을 유도하기 위해서는 인적자원관리와 기업전략이 연계되어야 한다고 주장한다. 이를 수직적 통합(vertical fit)이라고 한다. 앞서 논의한 총보상의 원리는 전략적 인적자원관리에서 이야기하는 제도와 기업전략과의 수직적 연계를 적용한 것이라고 볼 수 있다. 이제까지 기업 복리후생이 기업 구성원의 몰입과 헌신을 유도하는 중요한 기재라고 이야기되어 왔지만, 기업전략이나 가치와의 연계 필요성에 대해서 논의된 적은 없다. 그러나 앞서 언급한 것과 같이 총보상에서 복리후생이 보상의 중요한 요소이며, 더 나아가 직무중심 인사관리에서 근로자가 조직에 머무는 시간과 헌신에 대한

보상 기제라는 점에서 기업전략과의 관계를 고려해야 할 필요성이 있다. 또 다른 원리는 기업이 원하는 최대한의 효과를 보상을 통하여 얻기 위해서는 해당 기업의 사람과 관련하여 투자를 설계해야 한다는 것이다. 근로자들의 니즈 관점에서 이들의 집단적 또는 개별적 니즈에 맞추어 그에 상응하는 보상을 설계하고 제공하는 것이다. 이와 같은 원리는 투자 대비 최대 효과를 얻을 수 있다는 점을 강조한다. 최근 근로자는 현재 소속된 조직에서 미래에 제공할 혜택과 가치보다 자신의 조직이 현재 자신에게 어떠한 혜택을 주고 가치를 제공하는지 더욱 중요하게 생각하는 경향을 보인다. 그리고 이러한 의식변화와 더불어 연령이나 성별과 같은 인구통계학적 근로자 특성과 개인의 삶의 형태가 다양해지면서, 근로자가 기업에 바라는 욕구는 점차 다양해지는 양상을 보이고 있다. 이는 복리후생 논의에서 전혀 새로운 것만은 아니다. 선택적 복리후생제도가 있었다. 그러나 이는 근로자가 자신이 선택하고 결정하였을 때 이로 인해 발생하는 효용 효과가 크다는 자기결정이론(self-determination theory)에 근거한 것으로, 근로자가 원하는 복지를 선택할 수 있게 하는 것이 기업 복리후생에 대한 만족도를 높일 수 있다고 강조하고 있다. 총보상 원리를 적용한 기업의 복리후생은 자기결정보다 한 단계 이상의 것이라고 볼 수 있다. 기업이 구성원의 결정을 통하여 기업에서 제공하는 제도를 선택하는 것도 필요하지만, 무엇보다 구성원의 니즈에 집중하여 보상을 설계해야 한다. 욕구 충족 이론(needs fulfillment theory)은 사람에게 다양한 욕구가 있으며, 이를 충족시키는 것은 결과적으로 웰빙을 지향한다고 제시한다(Ryan & Deci, 2000). 근로자에게 제공하는 복리후생의 목적이 근로자의 웰빙을 지향함으로써 조직에 대한 추가적인 기여를 기대하는 것이라는 점에서, 조직은 근로자의 니즈를 만족시키기 위한 복리후생을 설계해야 한다. 근로자에게는 다양한 욕구가 있다는 것을 인정하고 선택권뿐 아니라 성장하기를 원하는 욕구 그리고 다른 사람과 호의적인 관계를 맺길 원하는 욕구 등과 같은 다양한 욕구를 제도 설계에 반영하고 운영해야 하는 것이다.

3. 기업 복리후생의 효과

기업 복리후생의 기능에 집중하여, 첫째, 기업의 복리후생은 노동력을 유인하고 확보하는가, 둘째, 근로자를 조직에 몰입하게 하는가, 셋째, 복리후생은 임금을 보완하는 성격을 가졌는가 등과 같은 연구 질문에 답을 구하기 위하여 한국직업능력개발원에서 제공하는 인적자본기업패널조사를 활용하여 실증분석하였다.

분석 결과, 기업 복리후생은 근로자를 유인하고 유지하는 데 별 다른 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 또한 이와 유사하게 근로자를 조직에 귀속시키는 것과는 관련성이 없는 것으로 나타났다. 이는 선택적 복리후생제도에서도 동일하게 나타났는데, 이 제도 또한 근로자를 유인하고, 유지하고, 또한 몰입시키는 것과는 관련이 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해, 현재 기업의 복리후생은 본래의 이론적 목적을 달성하기 위하여 변화가 필요한 것으로 판단할 수 있다. 또한 기업 복리후생과 임금과의 관계를 살펴본 결과, 임금과도 관련성이 없는 것을 확인하였다. 이는 기업의 보상이 무질서하게 설계되어 있다는 것을 보여준 결과라고 해석할 수 있다. 기업의 복리후생과 임금은 각각 보상의 한 기제로 기업이 일정 전략을 가지고 보상을 설계하였다면 대체적이든 상호보완적이든 어떠한 관련성을 가져야 한다. 그러나 확인할 수 있듯이 현재 복리후생과 임금은 어떠한 관계도 가지지 않는 것으로 나타난다. 즉, 이는 기업이 다양한 형태의 보상을 제공하고 있지만 각각의 연관성을 염두하고 있지 않다는 것이며, 더 나아가 명확한 목표를 가지고 현재의 보상이 운영되고 있지 못하다는 간접적 증거가 될 수 있다. 이러한 결과는 기업이 총보상 개념에서 보상관리를 하기 위해서는 변화가 필요하다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

4. 기업 복리후생 만족도 및 니즈 분석

본 장에서는 선행연구를 바탕으로 실질적으로 제공되는 복지가 얼마나 구성원들의 니즈를 충족시키는지와 관련한 기업복지의 질적인 측면을 관찰하는 데 어려움이 존재하고, 특히, 과거와 비교하여 조직 근로자의 구성이 연령, 성별, 가구형태 및 고용형태 등에서 다양해진 만큼 그들의 니즈 역시 다양하고 차별적일 것으로 예상되며, 기존의 기업복지 제도들로 현재의 근로자들에게 충분한 자원을 제공하고 있는지에 대해서는 다시 한 번 생각해 볼 필요가 있다는 점에서, 기업복지의 수혜자 즉, 근로자 관점에서 기업복지에 대한 인식을 파악하고, 이들이 제공받기를 원하는 기업복지 니즈를 살펴볼 뿐 아니라 기업복지 만족도를 결정짓는 선행요인을 탐색해보고자 하였다.

기존의 기업 복리후생 연구와 FGI를 바탕으로 설문지를 개발하여 배포하였고, 총 98개 기업 798명의 응답을 대상으로 분석을 실시하였다.

분석 결과, 첫째, 전반적으로 근로자들의 복리후생에 대한 니즈는 근로자의 삶에 대한 것들이 많은 것을 알 수 있다. 근로자들은 회사로부터 휴양비 지원이나 휴가 제도를 원하고 또한 의료비와 건강검진 지원 등으로 건강을 지원해 주기를 원한다. 그리고 개인의 직무나 개인 소양 함양을 위한 자기계발의 기회를 지원해주기를 원한다. 둘째, 이를 좀 더 세분화해 보면, 근로자들의 후생복지 욕구는 연령, 성별, 가족형태, 그리고 고용형태에 따라 차이가 나는 것으로 나타난다. 연령 간 니즈의 차이는 20~30대 그리고 40~50대로 크게 구분이 가능하며, 20~30대는 일과 삶의 조화, 자기계발 등을 원하며 특히 30대는 육아 관련 지원을 원하는 것을 알 수 있다. 이와 달리 30~50대는 일과 삶의 조화도 중요하지만 자녀의 학비와 학자금 지원을 원하는 것을 알 수 있다. 이러한 욕구 차이는 각각의 연령대가 기업의 복리후생을 생각하는 것의 차이에서도 확인할 수 있는데, 20~30대가 생각하는 기업의 복리후생이 나를 위한 것이라면 40~50대가 생각하

는 기업의 복리후생은 나뿐만 아니라 나의 가족도 프라이드를 느끼게 해주는 것으로 나타났다. 그리고 성별 간 차이를 보면 남성과 여성 모두 일과 삶의 조화를 원한다는 점에서 육구의 차이를 보이지는 않지만, 차이가 나는 것은 여성의 경우 육아 관련 지원에 대한 니즈가 높은 것으로 나타났다. 또한 가족형태 간 차이를 미혼, 기혼이지만 자녀 없음, 기혼이고 자녀 있음으로 구분해본 결과 복리후생 니즈 결정에 자녀의 유무 여부가 굉장히 큰 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 그리고 기혼이지만 아이가 없는 부부가 늘어나고 일하지 않는 젊은 조직 구성원이 계속 늘고 있다는 점에서 이들의 니즈도 주목할 필요가 있는데 이들의 니즈는 가족보다는 나에 집중된 것을 알 수 있다.

세 번째 분석 결과, 근로자들의 복리후생 만족을 결정짓는 선행요인으로 개인 수준에서는 연령, 지각된 과잉자격, 급여 인지, 보상 공정성 등이 유의미한 것으로 나타났다. 또한, 기업 수준에서는 조직문화와 인사부서의 커뮤니케이션이 근로자들의 후생복지 만족도에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 네 번째 분석 결과, 다양한 후생복지 제도에 대한 활용 정도와 이에 대한 근로자 니즈의 적합성(fit), 즉 일치 정도에 따라서 근로자의 조직몰입과 관계가 있음을 확인하였다. 이를 종합하여 보면, 기업이 근로자가 원하는 것을 원하는 때에 충족시켜주는 것이 근로자의 복리후생에 대한 만족을 높이는 데 매우 중요하다고 볼 수 있을 것이다.

5. 이케아 코리아 사례연구

향후 국내 기업복지의 방향성을 도출하기 위한 방법으로 사례연구를 진행한다. 본 장에서 사례연구 기업을 이케아 코리아로 선정한 중요한 이유가 있다. 이케아 코리아는 낮은 임금을 줘에도 불구하고 우수한 복지혜택을 제공함으로써 노동시장에서 구직자들을 유인(attraction)하고 기존 직원들을 유지(retention)하고 있어 임금 수준

효과(pay level effect)를 통제하고 기업 복지혜택의 효과를 적절히 보여줄 수 있는 사례이기 때문이다. 이케아는 매년 ‘가장 일하기 좋은 글로벌 100대 기업’에 순위를 올리고 있다. 이케아 코리아는 이케아 본사와 복리후생제도뿐 아니라 동일한 인사시스템을 가지고 있다. 본 사례는 과도한 비용을 통해 금전적인 부분만을 강조하여 결국 조직에 부담이 되는 보상의 형태에서 탈피함으로써 국내 기업들이 총보상의 관점에서 복리후생제도의 또 다른 방향성을 모색하는 데 있어 새로운 통찰력을 제공해줄 수 있으리라 본다.

이케아 코리아의 복리후생제도는 다양성, 평등, 포용, 지지 등의 문화를 반영하고 있다. 이케아 복리후생제도의 근본 취지는 가정이 행복해야 회사에서 제대로 성과를 낼 수 있다는 믿음에 기초한다. 또한 연령별 생애주기사건(event)에 맞게 충분한 휴식을 가질 수 있도록 하는 것이 핵심이다. 제도를 자세하게 보면, 크게 금전적 비금전적 그리고 성장 및 근속을 위한 성격으로 구분할 수 있다. 금전적으로 제공하는 기프트카드는 복리후생제도의 속성도 갖고 있지만, 일반적으로 집단 및 조직성과급에 가깝다고 볼 수도 있다. 그럼에도 불구하고 이 두 가지 제도를 성과급의 범주뿐만 아니라 복리후생제도에도 포함시키고 있는 이유는 평등분배라는 핵심가치에 근간하고 있으며, 성과가 낮을 경우에도 별도의 성과급 공식(formula) 없이 일괄지급하고 있기 때문이다. 즉, 차별적 보상인 급여를 평등의 원리로 보완하는 것이다. 비금전적 복리후생제도는 일과 삶의 조화를 지향하는 제도로 연차휴가, 출산휴가, 육아휴직, 자녀 첫 입학 휴가, 헌혈 휴가 등과 같은 다양한 휴가 제도를 제공한다. 그리고 주목할 것은 이러한 다양한 제도 구축뿐 아니라 휴가를 자유롭게 사용할 수 있는 분위기가 형성된 것이 이케아 코리아 직원들의 만족도를 높이는 이유라는 점이다. 마지막으로 성장과 근속을 위하여 자기개발과 관련한 내부 교육 프로그램뿐 아니라 직속매니저와의 매칭을 통해 경력관리를 위한 프로그램을 제공하는 제도를 들 수 있다. 근속을 위한 제도들로는 정년연장을 들 수 있는데, 장년층의 경우 정년을 2017년부터 60세에

서 65세로 확대하였으며, 65세 이상이라도 이케아에서 더 일하고자 하는 경우 촉탁직으로 전환하여 장기근속을 유도하고 있다.

이케아 코리아의 복리후생이 갖는 특징과 이를 통해 국내 기업들에게 제공할 수 있는 시사점을 꼽자면 다음과 같다. 첫째, 복리후생제도의 실행 목적 및 설계 이유가 기업의 가치와 문화에 근간하고 있다는 점이다. 원칙과 본질에의 집중은 눈앞에 당면한 이슈를 해결하기 위해 주먹구구식으로 제도를 만들어 보여주기식 복리 제도나 백화점식 복지 항목 나열을 지양하고, 보다 필요한 곳에 제 자원을 활용하고 집중할 수 있는 판단기준을 제공한다. 둘째, 복리후생제도의 활용에 있어 직원들이 자유롭게 사용할 수 있는 여건을 만드는 것이 중요하다는 점이다. 국내 기업들의 복리후생제도 자체는 선진국의 글로벌 기업들과 비교하여 손색이 없는 수준으로 설계되어 있으나, 문제는 이를 직원들이 자유롭게 활용할 수 있는가 하는 부분에서 결정적인 차이가 드러난다는 점이다. 셋째, 임금 및 복리후생을 포함한 광의의 보상제도가 갖는 다양한 속성을 효과적으로 활용하여 직원 동기부여를 극대화하고 있다는 점이다. 이케아에서는 금전적 보상이 갖는 차별성의 가치를 IPL이라는 직무급을 통해 실현하고 있으며, 이케아가 지향하는 평등성의 가치를 OIB나 TACK!, 기타 다양한 비금전적 복리후생제도(예: 휴가, 연차, 교육훈련 등)를 적극 활용함으로써 달성하고 있다. 즉, 여러 보상기재의 특성을 살려 관련성을 염두한 보상 설계를 하고 있는 것이다. 넷째, 비용절감 전략이 중요한 산업에서 인적자본의 가치에 대한 또 다른 시각을 제공하고 있다는 점이다. 다양성과 평등성을 조직의 핵심가치이자 조직문화의 근간으로 삼고 있기 때문에 비정규직과 정규직에 대한 복지제도 제공에 있어 별도의 구분이 없으며, 재무상황이 다소 나빠지더라도 해고나 교육훈련에 대한 예산 삭감 대신 매출을 신장시키기 위한 방안을 강구하는 방식으로 극복하고자 노력한다. 물론 이러한 접근법은 앞서 언급한 바와 같이 일과 삶의 균형에서 임금보다는 시간이나 자율성에 보다 가치를 둔 인력들을 대상으로 하여 채용한 측면이 크지만,

보다 근본적으로는 근무시간의 차이에 따른 정규직과 비정규직이 존재함에도 사람에 대한 시각과 그들이 받아야 하는 합당한 가치에 대한 부분은 동일하다는 이케아 본사의 오랜 핵심가치와 문화적 DNA에 기반을 둔 측면이 크다. 마지막으로, 타깃 직원들의 니즈나 지역적 특수성을 반영하기 위해 끊임없이 복지제도의 변화를 강구하여 계속 진화하고 있다는 점이다. 이케아코리아 내부에서는 직원들과의 끊임없는 소통과 경청을 통해 표준화와 현지화의 양립가능성을 모색하고 있다.

6. 기업 복리후생의 의미 및 설계, 운영 방안

이제까지의 논의를 종합하여, 본 연구에서 마지막으로 논의하고자 하는 것은 기업 복리후생의 새로운 의미, 그리고 설계와 운영 방안이다.

현재 우리나라 기업은 사람중심 인적자원관리 방식으로 운영되고 있지만, 점차 직무 중심 인사관리로의 변화를 요구하는 목소리가 커지고 있다. 이러한 점에서 직무 중심 인사관리에서 복리후생의 역할을 생각해 볼 필요가 있다. 직무 중심 인적자원관리에서 금전적 보상은 하는 일, 즉 직무의 가치에 기반하여 제공된다. 하지만 조직이 일을 기반으로 근로자들에게 하는 보상은 매우 한정적 의미를 가진다. 근로자들은 비록 일을 하기 위해서이지만 조직이 추구하는 가치에 부합하는 행동을 하려고 하며, 또한 조직 내 다른 근로자들과 우호적인 관계를 형성하여 조직의 평화를 유지하는 데 노력한다. 이를 보상하는 것이 복리후생이 될 수 있다.

직무 중심 인적자원관리로의 변화에서 복리후생의 역할은 지금의 의미보다 더욱 확대될 것으로 보이며, 다음과 같은 세 가지 역할이 가능할 수 있다. 먼저, 기업 전략을 반영하여 기업성공을 달성하는 역할을 기대할 수 있다. 복리후생은 기업이 지향하는 가치와 목적을 전달할 수 있는 매체가 될 수 있다. 두 번째는, 차별성을 보완하는 평등성과 총보상의 실현이다. 직무 중심 인적자원관리에서 일에 대한

보상은 차별성을 전제로 한다. 근로자들은 각기 다른 일을 하지만 한 조직에 있다는 점에서 평등성 또한 담보되어야 한다. 이러한 점에서 복리후생은 금전적 급여의 차별적 원리 적용을 통하여 충족되지 못하는 평등성 원리를 보완시켜주는 역할을 할 수 있다. 그리고 총보상 이론에서 보면, 보상을 통하여 전반적인 근로자의 만족 수준을 높이기 위해서 다양한 기제를 통하여 보상을 제공해야 한다. 이러한 논의에서 보면, 근로자가 하는 일에 대하여 받는 보상은 근로자의 급여 만족은 달성할 수 있으나, 이 외의 근로자가 조직에 기여하는 시간과 노력에 관한 보상은 다른 차원이 존재해야 하며 이를 통해 만족할 수 있다는 것이다. 또한 일에 대하여 받는 보상이 다소 낮다고 평가되어도 다른 혜택의 제공으로 이를 상쇄하여 만족 수준이 낮아지는 것을 방지할 수 있다. 세 번째는, 복리후생이 숙련유지와 향상을 도울 수 있다는 것이다. 근로자들은 복리후생으로 자기계발과 같은 성장의 기회를 원한다. 자기계발은 근로자가 개인적으로는 직무와 상관없이 원하는 것일 수도 있겠지만, 직무에 필요한 숙련을 일반적인 것과 특수한 것으로 구분하면, 복리후생을 통한 자기계발은 일반적인 숙련 수준 향상과 관련되어 있다. 이러한 점에서 새로운 근로자 니즈인 자기계발을 복리후생 측면에서 제공하는 것은 결과적으로 직무 중심 인적자원관리에서 숙련의 유지와 향상에 기여를 할 것이라고 기대할 수 있다.

그렇다면, 기업의 복리후생은 어떻게 설계되어야 하는 것인가? 기업 복리후생의 설계는 방향 설정과 제도 설정의 두 차원에서 이야기해볼 수 있다. 먼저, 복리후생의 설계는 기업의 가치와 문화를 근간에 두어야 한다. 이케아 사례에서 보면, 이케아 그룹의 핵심가치와 경영철학과 문화를 바탕으로 인사제도를 구현하고 복리후생 또한 이와 긴밀한 연계를 강조하고 있으며, 복리후생은 조직 메시지를 전달하는 강력한 수단인 것을 알 수 있다. 또한 기업이 현재 기업의 전략이나 목표에 부합하는 근로자 복리후생을 설계하는 동시에 복리후생 비용으로 효율적인 효과를 얻기 위해서는 복지제도 설계에 조직 내

근로자의 니즈를 반영해야 한다. 근로자의 복리후생에 대한 니즈는 일과 삶의 조화와 성장 욕구 등 새로운 이슈로 옮겨가고 있다. 그리고 최근 연령 구조의 변화 그리고 가족형태의 변화 등 이전과 다른 근로자들의 특성이 도출되고 있으며, 이는 복리후생에 관한 니즈의 변화로 나타나고 있다. 기업은 이러한 변화에 주목하여 복리후생의 설계를 고민해야 한다.

제도 설정과 관련해서는 기업에 제도가 있는 것도 중요하지만 근로자들이 제도를 필요할 때 자유롭게 활용할 수 있는 것이 더욱 중요함을 강조한다. 국내 기업들의 복리후생제도 자체는 선진국의 글로벌 기업들과 비교하여 손색이 없는 수준으로 설계되어 있다. 제도의 수도 많으며, 제공하는 비용 또한 규모가 작지 않다. 그러나 복리후생제도를 직원들이 자유롭게 활용할 수 있는가와 같은 부분에서 결정적인 차이를 가진다. 이케아의 사례를 통해 근로자들이 제도를 자유롭게 활용할 수 있는 분위기가 얼마나 중요한지 알 수 있다. 기업은 근로자들에게 복리후생제도에 대하여 끊임없이 알리고, 사용을 장려하여 제도를 잘 활용할 수 있는 분위기 조성의 노력을 보여야 한다. 그리고 선택적 복리후생제도의 운영도 동일한 맥락에서 볼 수 있다. 선택적 복리후생이 그 취지는 매우 좋았으나, 현재 기업에 도입률이 높지 않고 제도에 대한 만족 수준도 낮은 편이다. 그러나 선택적 복리후생은 서구에서 매우 인기가 좋은 제도이다. 우리나라에서 이러한 저조한 성과를 보이는 이유는 제도의 문제라기보다는 그 운영에 문제가 있음을 지적할 수 있다. 제도의 목적을 본래 달성하기 위해서는 제도의 의미를 다시 한 번 생각해 보고 운영 방식에 대한 고민이 필요할 것으로 보인다.

제1장 서론

제1절 연구 목적 및 필요성

우리나라 노동시장은 극심한 성장통을 경험하고 있다. 경제성장은 침체되어 있으나 국내 기업들은 글로벌 기업들과 경쟁을 해야 한다. 또한 출산율 급감으로 인한 향후 일할 수 있는 인력의 부족이 우려되고 있으며 동시에 노동시장의 고령화가 극심해지고 있다. 이와 더불어 여성 인력이나 다국적 인력 등 다양한 특성을 가진 근로자들이 노동시장에 진입하고 있다. 전문가들은 이러한 노동시장의 불안한 구조가 한동안 지속될 것이라고 전망한다. 이러한 점에서 기업의 인적자원관리는 더욱 중요해진다. 인적자원관리는 유능한 근로자를 조직 내로 유인하는 것 그리고 이들을 조직 내에 유지하고 몰입시키는 것으로 크게 구분할 수 있다. 두 기능 모두 중요하겠지만, 기업에게 보다 중요한 과제는 유능한 인력을 유지하고 몰입시키는 것이다. 그 이유는 앞서 언급한 것과 같이 노동시장의 불안정성으로 인하여 현재 인재를 통하여 생산성을 향상시키는 것이 기업에서 보다 유리하고 효율적인 전략이 될 수 있기 때문이다(Riche, 2003).

그렇다면, 기업은 어떻게 인적자원관리를 통해 유능한 인력을 유지시킬 수 있는 것일까? 최근 기업에서 사람을 운영하는 방식의 전환이 필요하다는 생각이 모아지고 있다. 과거 우리나라 기업들은 주로 사람중심의

인적자원관리를 해왔다고 볼 수 있다. 일보다는 일을 하는 사람에 중점을 두고 연령, 근속연수, 능력 등의 정보를 기반으로 인사관리를 하였다. 이를 숙인주의 인적자원관리라고 한다. 이것이 잘못되었다는 것은 아니다. 과거 급격한 경제성장이 이루어지고 인력공급이 풍부하던 시절에는 유연성을 담보하는 사람 중심 인사관리가 효율적이었다고 볼 수 있다. 그러나 장기간 내수시장의 침체가 이어지고 있고, 해외 시장의 글로벌화 요구는 계속해서 증가하고 있으며, 무엇보다 노동 가능 인력이 부족한 시대의 도래 그리고 노동시장의 이중구조 문제가 심각해지고 있다는 점에서 인적자원관리 패러다임의 변화가 필요하다.

일하는 사람보다 일의 가치에 따라 임금 등의 인사결정이 이루어지는 인적자원관리를 직무중심 인적자원관리라고 한다(유규창, 2014). 직무 중심 인적자원관리는 동일노동, 동일임금의 실현으로 공정성을 확보할 수 있는 인적자원관리 방식이라는 점에서 주목받고 있다. 이와 같은 인적자원관리의 패러다임의 변화는 기존의 평균급여 수준과 같은 임금 수준에 대하여만 고민하던 기업에게 임금 이외의 보상의 구성이나 보상을 지급하는 구조 등에 대한 고민도 함께 요구하고 있다. 이제까지 연공 기반의 임금체계를 운영하는 기업은 근로자가 하는 일에 대한 보상, 그리고 근로자가 조직에 머무는 시간에 대한 보상, 그리고 근로자가 조직에 보이는 자발적 헌신에 대한 보상을 모두 임금으로 해왔다고 볼 수 있다. 그러나 직무 중심 인사관리에서는 근로자가 하는 일에 대한 보상이 직무가치에 근거하여 임금으로 이뤄지지만 나머지 영역인 근로자가 조직에 머무는 시간이나 조직에 보이는 헌신에 대해서는 다른 방식으로 보상해야 한다. 총보상(total rewards) 이론에서 보면, 한 기업이 근로자에게 제공하는 보상은 금전적 보상(pay), 복리후생과 같은 비금전적 보상(benefit), 그리고 관계적 보상(working conditions)으로 이루어진다. 이는 보상이라 함은 금전적 보상임을 의미하던 기존의 정의에서 더 나아가 비임금성이지만 근로자 친화적 근무환경 조성 또는 복리후생과 같은 보상 기제를 특히 적극적으로 고려하여 근로자 몰입과 만족 수준을 향상시키려는 것이다.

복리후생은 기업이 제공하는 대표적인 비임금성 보상이다. 복리후생은 기업이 임금과 기본 노동조건 이외에 추가적으로 기업 부담하에 제공하

는 편의이다. 기업의 복리후생은 1970년대에서 80년대에 기업이 국가복지의 역할을 대신 수행하면서 시작되었고, 현재도 기업이 지출하는 비용 중 상당 부분을 차지하고 있다. 그렇다면, 직무 중심 인사관리에서 기업 복리후생은 어떻게 설계되어야 하는 것일까? 기업 후생복지 연구는 1970~1980년대 기업복지가 국가복지 역할을 수행하던 시기에서부터 2000년 초반 선택적 복리후생 도입 논의까지 활발하게 진행되다가 그 후 주춤하고 있다. 그리고 무엇보다 사람 중심 인사관리 방식에서 논의가 이루어졌다는 점에서 본 연구가 던지고 있는 질문에 대한 답을 찾기는 쉽지 않다. 이러한 점에서 본 연구는 총보상 이론에 근거하여 직무 중심 인적자원관리에서 기업 복리후생의 발전 방향을 찾아보고자 한다.

제2절 기업 복리후생 개념 및 범주

1. 기업 복리후생 개념

기업 복리후생은 기업복지, 근로복지, 부가급여(fringe benefit), 간접보상 등 다양한 용어로 사용되고 있으며, 연구자가 갖는 관심의 범위나 초점에 따라 연구마다 상이한 용어가 사용된다(김정환·박찬임·오학수, 2004). 이러한 용어만큼 기업 후생복지를 어느 학문분야에서 보는가에 따라 정의도 다양하다. 사회복지학에서 기업 후생복지는 기업이 고용관계에 있는 노동자와 그의 가족들을 대상으로 비용의 일부 또는 전부를 부담하여 자발적으로 실시하는 법정 외 복지를 의미한다(박찬임, 2001). 이와 달리 노동경제학이나 경영학에서는 사회복지학보다 포괄적인 범위에서 기업 후생복지를 정의한다. 예를 들어, 기업이 주체가 되어 근로자와 그 가족을 대상으로 제공하는 임금 이외의 급부(송준호, 1996), 또는 종업원의 생활수준 향상을 위하여 지급하는 임금 이외의 간접적인 제 급부(김식현, 1996), 또는 임금과 기본 노동조건 이외에 추가적으로 기업이 제공하는 편의(고용노동부, 1998), 또는 법적 강제성 여부에 상관없이 노동자와

그 가족들을 대상으로 기업이 비용의 일부 혹은 전액을 부담하여 실시하는 복지사업 또는 제도(김정한 외, 2004) 등이다.

그러나 이러한 다양한 용어와 정의는 다음과 같은 몇 가지 공통적인 의미를 내포하고 있다. 첫째, 복리후생의 재정적 부담의 주체는 기업이다. 법정 복리후생과 같이 기업이 전적으로 재정 부담을 하지 않고 근로자나 국가와 공동으로 부담을 하는 경우도 있지만, 여전히 기업은 복리후생 비용을 지출하는 주체이다. 둘째, 기본적인 노동조건인 성격을 가지는 항목들을 복리후생이라고 하지 않는다. 예를 들어, 위험한 작업장에서 일하는 노동자에게 보호장비를 제공하는 것은 복리후생이라고 보기 어렵다. 셋째, 복리후생 대상은 해당 기업에 고용된 근로자와 더 넓게는 그의 가족들이다. 기업 복리후생은 기업이 직접 고용하고 있는 근로자뿐 아니라 그 가족들도 지원 대상으로 포함시킴으로써, 실업자, 부녀자, 아동, 장애인 등의 가족 구성원을 보호하는 의미를 가진다(전지현·하성욱, 2011).

이와 같이 기업 후생복지의 용어와 정의는 연구의 관심과 초점에 따라 다양하게 사용된다고 볼 수 있다. 본 연구는 기본적으로 앞서 논의한 기업 복리후생과 관련한 용어와 정의의 공통점에 근거하지만, 무엇보다 기업은 성과를 지향하는 조직이라는 점, 그리고 총보상 이론을 바탕으로 복리후생을 기업이 전략적 측면에서 판단하는 인적자원에 대한 투자라는 점을 강조하고자 하며, 민간기업 논리를 적용받는다라는 점에서 사용자의 자발적 투자에서 비롯된다는 점을 강조하고자 한다(김정한 외, 2004; 최수찬, 2015). 이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 기업 복리후생이란 근로자와 그의 가족들의 복지 증진을 위하여 기업이 비용의 일부 또는 전부를 부담하여 자발적으로 실천하는 제도 또는 프로그램으로 정의하고자 한다.

2. 기업 복리후생 범위

기업 복리후생이 근로자와 근로자의 가족을 대상으로 하고 또한 기업이 비용을 지급하는 것이라는 공통적인 정의에도 불구하고 기업마다 기업 복리후생이 포함하는 제도 또는 항목은 차이가 난다. 그 이유를 기업 측면에서 보자면, 기업 복리후생은 기업전략 중 하나로 해당 기업이 다른

기업과 차별되게 제도를 꾸려 유능한 인재를 유인하고 유지해야 하기 때문이라고 볼 수 있다.

기업 복리후생을 무엇으로 볼 것인가와 같은 복리후생의 범주 논의는 전통적으로 비용에 근거하여 이루어졌다. 기업 복리후생을 어디까지로 볼 것인가는 노동비용 측면에서 보는 것으로, 노동비용이란 현금급여와 현금급여 이외의 비용을 합한 것이다. 현금급여는 기본급과 수당 등으로 구성된 정액급여, 초과급여, 상여 및 수당 등을 합한 것을 의미하며, 이것이 우리가 흔히 이야기하는 임금이다. 현금급여 이외의 비용은 퇴직금비용, 현물지급비용, 법정복리비, 법정 외 복리비, 교육훈련비, 모집비, 그리고 기타 노동비용으로 구성된다. 기업 복리후생을 가장 좁은 범위에서 정의하자면 법정복리비와 법정 외 복리비를 기본으로 여기에 현물급여와 퇴직금을 포함한다. 이와 같은 정의가 가장 많이 쓰인다고 볼 수 있다. 그러나 일각에서는 사회보장 제도를 포함하는 법정복리와 국가의 직접적인 개입과 관련 있는 퇴직금 등을 제외시켜야 한다고 주장한다(송호근, 1995). 또한 복리후생은 근로자에게 직접적인 혜택이 제공되어야 한다는 점에서 채용비용과 관련한 모집비를 기업이 제공하는 복리후생에 포함하는 것은 적절하지 않다고 본다(김진옥, 2011). 김정환 외(2004)는 한국 기업복지를 외국의 기업복지와 비교해서 이해하기 위하여 기업 복리후생의 범주를 넓게 설정해야 할 필요성을 제시하였다. 이에 노동비용 중 기업경영에 필수불가결한 종업원 채용비용인 모집비만 제외하고 법정복리비, 법정 외 복리비, 현물급여, 퇴직금, 교육훈련비, 그리고 표창과 같은 기타 노동비용을 포함하였다. 그리고 가장 최근 연구인 윤미경·김혜진(2015)은 기업 복리후생의 범위를 법정 외 복지비용, 현물지급 비용, 교육훈련 비용, 그리고 기타 노동비용으로 정의하였다. 이와 같이 기업 복리후생은 근로자의 복지를 증진시킨다는 의미를 어떻게 이해하는가에 따라 다양한 범주로 구성될 수 있다.

최근 사회적 가치가 변화하면서, 이전에는 복리후생의 경계 내에 있다고 생각하지 않았지만 이제는 기업이 마땅히 제공해야 하는 복리후생으로 생각되는 부분들이 제기되고 있다. 대표적으로 일과 삶의 조화 또는 일과 가정의 양립과 같은 것이다. 근로자는 자신의 삶을 주도적으로 설계

해나가는 것을 지향하며 기업이 이를 지원해주기를 기대한다. 이는 현금 급여나 현물지급, 법정복리, 법정 외 복리, 그리고 기타 노동비용과 같은 비용을 기준으로 이야기하기 어려우며, 또한 기업이 비용 지출을 통하여 만족시킬 수 없는 부분이 생겨나고 있음을 의미하는 것이다. 개별 기업들은 모성보호 제도 또는 일가정양립 제도 등과 같이 다양한 이름으로 근로자의 일과 가정의 양립 또는 일과 삶의 양립을 지원하는 제도를 운영하고 있다. 본 연구에서는 이러한 현실을 반영함과 동시에 앞서 제시한 기업 복리후생 정의에 따라 기업 복리후생 범주를 법정 외 복리후생 현물지급, 교육훈련, 그리고 일과 삶의 양립 지원 등으로 구성하고자 한다.

제3절 연구의 구성

연구는 크게 다섯 부분으로 구성된다. 먼저, 기업 복리후생의 당면과제를 파악한다. 이를 위하여 3가지 접근 방법을 상정한다. 첫째, 데이터를 통하여 기업의 복리후생의 현황을 살펴본다. 기업의 복리후생 비용의 증감을 살펴보고, 제도의 변화도 파악한다. 둘째, 기업 복리후생의 선행연구를 검토하여 기업 복리후생에서 제기되는 이슈를 도출한다. 기업 복리후생 연구는 2000년 초반부터 이루어져 꽤 많은 연구가 이루어졌다. 이러한 점에서 문헌 검토를 통하여 기업 복리후생의 개선점과 개선방향을 도출할 수 있을 것이라 기대한다. 셋째, 기업 복리후생에 관한 보다 자세한 이슈 확인을 위하여 실제 기업복지의 수혜자와 운영자를 대상으로 인터뷰를 진행함으로써 기업의 복리후생이 가지고 있는 문제와 개선 방향을 탐색한다.

두 번째, 연구의 이론적 프레임워크인 총보상 이론과 그 원리를 살펴본다. 총보상 이론은 기업이 임금과 같은 물질적 자원으로 보상하여 근로자들을 만족시키는 데 한계가 있고, 또한 구성원들의 욕구가 다양해지면서 등장한 것으로, 금전적 보상, 비금전적 보상, 그리고 관계적 보상을 모두 포함한다. 총보상 이론은 근로자의 니즈에 기반을 둔 보상체계를 수립하

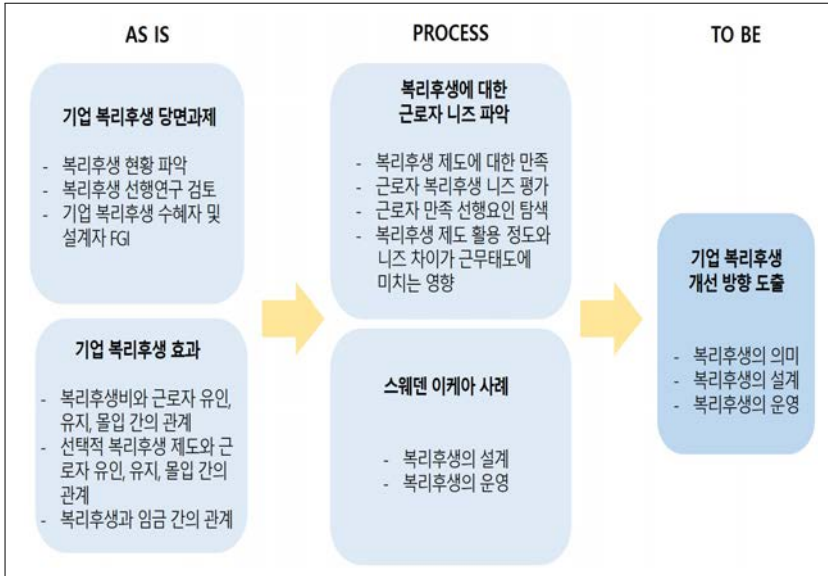
고 다양한 방식의 조합을 통하여 보상을 통한 근로자 만족을 높여야 한다는 이론으로, 이를 기업의 복리후생이 더 나아가 보상관리가 지향해야 할 근본적인 방향으로서 논의하고 본 연구의 이론적 틀로 활용한다.

세 번째, 기업 복리후생 효과를 살펴본다. 기업의 복리후생은 근로자를 유인하고, 유지하고, 또한 몰입시키는 목적을 가진다. 그리고 임금의 보완적 성격이 강조된다. 본 연구에서는 기업인적자본패널을 활용하여 기업 복리후생 비용의 근로자 유인·유지·몰입 효과와 선택적 기업복지 제도의 근로자 유인·유지·몰입 효과를 분석한다. 또한 기업의 복리후생비와 임금 간의 관계를 파악한다.

네 번째, 실제 근로자들의 복리후생에 대한 니즈를 파악하고 니즈를 결정하는 요인들을 살펴본다. 실질적으로 제공되는 복지가 구성원들의 니즈를 얼마나 충족시키는지와 관련한 기업복지의 질적인 측면을 관찰하는데 어려움이 존재한다는 점에서, 수혜자 관점에서 기업복지와 그들의 니즈에 대하여 자세히 살펴본다. 구체적으로, 현재 근로자들이 제공받고 있는 기업복지 제도를 통한 전반적인 만족, 수혜자 관점에서 기업복지 논의의 토대를 마련하기 위한 목적의 근로자 기업복지 니즈 평가, 근로자들의 기업복지 만족도를 결정짓는 선행요인 탐색, 그리고 기업복지 제도 활용 정도와 근로자들의 니즈의 차이가 근로자들의 근무태도에 미치는 효과를 살펴본다.

다섯 번째, 복리후생 설계와 운영에 대한 아이디어를 얻기 위하여 해외 사례를 살펴본다. 스웨덴의 이케아 사례를 보려 하는데, 그 이유는 임금 수준이 낮음에도 불구하고 우수한 복지혜택을 제공해 노동시장에서 구직자들을 유인하고 기존 직원들을 유지하는 사례로서, 이케아의 경우가 임금 수준 효과(pay level effect)를 통제하고 기업 복지혜택의 효과를 적절히 보여줄 수 있기 때문이다. 또한 직무 중심 인적자원관리에서 복리후생의 역할을 보여줄 수 있는 사례라는 점에도 주목할 수 있다.

[그림 1-1] 연구의 흐름



제 2 장

기업 복리후생의 당면과제

제1절 들어가는 말

이번 장에서는 기업 복리후생의 발전방향을 모색하기 위하여 기업 복리후생과 관련한 개선과제를 도출하기로 한다. 이는 크게 세 부분으로 구성된다.

먼저, 발전과제를 도출하기 이전에 데이터를 통하여 기업의 복리후생의 현황을 살펴본다. 기업의 복리후생의 현황은 두 가지로 파악할 수 있는데, 첫 번째는 기업에서 지출하는 복리후생 비용을 통해 가능하다. 이를 위하여 고용노동부가 제공하는 ‘기업체노동비용조사’를 통해 기업의 복리후생비 지출 현황을 파악하고자 한다. 두 번째는 기업에서 시행하는 복리후생제도를 통하여 가능하다. 이는 한국노동연구원에서 제공하는 사업체패널조사(WPS)를 통해 기업의 복리후생제도 시행의 현황을 확인하고자 한다.

그리고 이제까지 이루어진 기업의 복리후생 선행연구의 검토를 통해 기업 복리후생에서 제기되는 이슈를 도출하고자 한다. 기업의 복리후생 연구는 2000년대부터 시작되었으며 현재는 선택적 복리후생 논의까지 꽤 발전되어 있다. 문헌 검토를 통하여 기업 복리후생의 현재와 그리고 발전 방향을 확인하고자 한다.

마지막으로, 실제 기업복지의 수혜자와 운영자를 대상으로 인터뷰를 진행하여 기업의 복리후생이 가지고 있는 문제를 탐색하고자 한다. 기업 복리후생의 현황과악과 선행연구를 통하여 기업 복리후생의 문제를 파악할 수도 있지만, 그것만으로는 기업의 복리후생에 대한 수혜자의 평가와 의견을 확보할 수가 없다는 점에서 현실에서 문제를 찾고 이를 바탕으로 논의를 하고자 한다.

제2절 기업 복리후생의 현황

1. 기업 복리후생 비용 현황

기업에서 복리후생에 관련하여 지출하는 비용은 어떠한 트렌드를 가지고 있는지 살펴보자. 복리후생 비용은 법정 외 복지비용으로 노동비용 총액을 직접노동비용과 간접노동비용으로 구분하였을 때 간접노동비용에 속한다. 그리고 간접노동비용은 퇴직급여, 법정노동비용, 법정 외 복지비용, 교육훈련비, 그리고 모집비로 구분된다. 여기서는 전통적인 복리후생의 정의에 따라 법정 외 복지비용의 변화 추이에 주목한다.

<표 2-1>과 [그림 2-1]에서 2010년부터 2017년까지 법정 외 복리후생 비용의 변화를 보면, 2010년 복리후생 비용은 177천 원에서 2011년 205천

<표 2-1> 복리후생 비용 추이

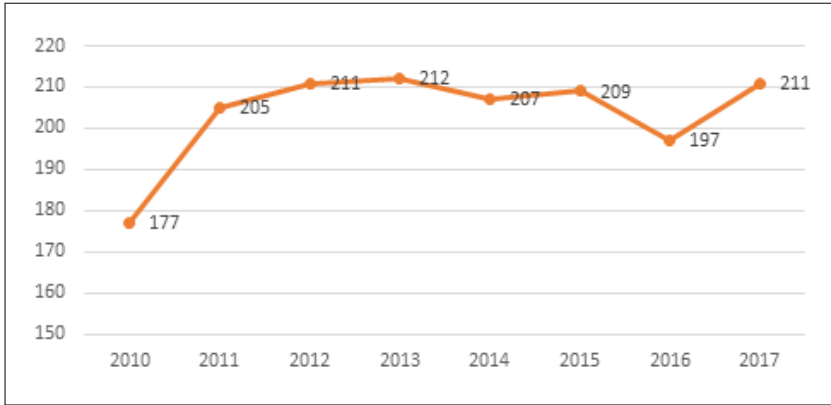
(단위: 천 원, %)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
법정 외 복지비용	177	205	211	212	207	209	197	211
증감률		15.8	2.92	0.47	-2.02	0.91	-5.58	6.77
전체 노동비용 총액	4,022	4,329	4,487	4,550	4,669	4,781	4,934	5,023
복지비 비율	4.4	4.7	4.7	4.7	4.4	4.4	4.0	4.2

주: 복지비 비율=법정 외 복지비용/전체 노동비용 총액.

자료: 기업채노동비용조사, 고용노동부.

〔그림 2-1〕 법정 외 복리후생 비용 추이



원으로 증가하였고, 이는 꾸준히 증가하다가 2013년 212천 원에서 2014년 207천 원으로 감소한 것으로 나타났다. 그리고 2015년 209천 원으로 상승하는 듯하였으나 2016년 197천 원으로 크게 감소하였으며, 2017년 다시 211천 원으로 상승하면서 2010년 이후 가장 높은 수준을 보이고 있다. 이를 통해 기업체에서 지출하는 복리후생 비용에 다소 증감이 있기는 하지만 전체적으로 보았을 때 기업이 자발적으로 지출하는 복리후생 비용은 증가하는 경향을 보인다는 것을 알 수 있다.

2. 기업 복리후생제도 운영 현황

기업이 지출하는 복리후생 비용은 증가하는데, 그렇다면 제도는 어떻게 설계되고 있을까? 기업의 복리후생제도 운영 현황을 파악하기 위하여 기업체에서 실시하고 있는 법정 외 복리후생제도를 총 16개의 항목으로 조사한 사업체패널조사(WPS)를 통하여 기업에서 실시하고 있는 복리후생 관련 제도들의 트렌드를 살펴보자.

먼저, <표 2-2>와 [그림 2-2]로 기업에서 시행하고 있는 제도별 비중을 살펴보면, 2005년 가장 많이 시행하는 제도는 경조비 지급이었으며, 그다음으로는 식사비 보조와 건강보전에 관한 비용 지출, 통근비용, 자녀 학비 보조 등이었다. 2007년에 가장 많이 시행한 제도는 2005년과 동일하

게 경조비 지원이었으며, 그다음으로는 식사비 보조, 건강보전에 관한 비용 지출, 통근비용, 자녀학비 보조가 그 뒤를 이었다. 2009년을 보면 앞서와 동일하게 경조비 지원이 가장 많이 시행되었으며, 다음으로는 식사비 보조, 건강보전에 관한 비용 지출, 통근비용, 그리고 자녀학비 보조가 많이 시행되었다. 2011년에는 경조비 지원이 가장 많이 시행되었으며, 다음으로 식사비 보조, 건강보전에 관한 비용 지출, 통근비용, 자녀학비 보조가 시행되었다. 2013년에 보면, 앞서와 동일하게 경조비 지원이 가장 많이 시행되었으며, 식사비 보조, 건강보전에 관한 비용지출, 자녀학비 보조, 그리고 통근비용이 많이 시행되는 것으로 나타났다. 종합적으로 보면, 시행되는 복리후생제도들은 임금조건 형태의 것들이라고 볼 수 있으며 기업의 복리후생제도는 크게 변화하지 않은 것을 알 수 있다.

〈표 2-2〉 기업 법정 외 복리후생제도의 변화

(단위: %)

	전체	2005	2007	2009	2011	2013
주거비 보조	100.0	39.8	31.1	24.1	21.9	23.3
건강보전에 관한 비용 지출	100.0	67.0	64.7	58.2	56.8	55.1
식사비 보조	100.0	86.8	85.6	83.2	80.8	79.1
문화·체육·오락 비용 보조	100.0	45.3	37.8	29.0	24.8	23.7
보험료 지원	100.0	31.5	28.6	20.7	20.6	20.0
경조비	100.0	93.3	91.8	91.8	90.7	88.8
저축장려금	100.0	1.8	2.0	3.1	1.3	0.7
자녀학비 보조	100.0	49.3	46.1	36.2	38.7	39.5
사내복지기금	100.0	15.6	14.4	9.6	13.0	12.7
보육 지원	100.0	4.9	6.5	7.7	7.9	6.8
간병휴업제도	100.0	5.2	3.5	2.6	2.8	2.0
근로자휴양	100.0	35.1	33.1	28.0	22.5	26.8
종업원지주제	100.0	5.6	3.1	1.7	3.0	2.2
통근비용	100.0	52.7	46.9	35.9	39.4	34.3
자기계발 지원	100.0	26.3	25.3	17.7	18.9	16.7
근로자 상담	100.0	14.5	14.4	8.2	9.5	8.4

자료: 부가청(2017), 한국 고용관계의 현 단계 중.

다음으로, <표 2-3>에서 2000년 초반 기업 복리후생의 대안적 방안으로 제기된 선택적 복리후생제도의 시행 여부를 살펴보면, 제도를 도입한 기업에 비하여 도입하고 있지 않은 기업의 비중이 매우 큰 것을 확인할 수 있었다. 제도 도입 추이를 보면, 2005년 5.6%에서 2007년 6.5%로 증가하였지만 2009년에 다시 2005년 수준보다 못한 4.9% 시행하는 것으로 나타났다. 그러나 2011년 9.2%로 도입률은 크게 증가하였고, 2013년 도입률은 6.6%로 감소하였지만, 그 수준은 2005년보다는 높은 것으로 나타났다. 부가청(2017)에서 보면, 선택적 복리후생의 도입은 민간부문보다 공공부문을 중심으로 이루어졌음을 알 수 있다. 이러한 논의를 종합하여 보면, 선택적 복리후생제도의 도입이 본격적으로 이루어진 2000년대 중반 이후, 기업들에서 제도 도입의 뚜렷한 증가 추세는 확인되지 않는다고 볼 수 있다.

〈표 2-3〉 선택적 복리후생제도 도입 여부

(단위: %)

	2005	2007	2009	2011	2013
도입하지 않음	85.0	85.2	87.7	83.6	87.4
도입할 계획 있음	9.4	8.4	7.4	7.2	6.0
이미 도입함	5.6	6.5	4.9	9.2	6.6
전 체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료: 부가청(2017), 한국 고용관계의 현 단계 중.

제3절 기업 복리후생 선행연구 한계

우리나라의 기업 후생복지 연구는 2000년 초반부터 진행되어 왔다고 볼 수 있다. 이제까지 진행된 연구의 경향은 다음과 같은 네 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 기업 후생복지 제도가 근로자 행동 및 태도에 어떠한 영향을 미치는지 관심을 가졌으며, 둘째, 기업의 복리후생 비용이 기업 성과와 어떠한 관계를 가지는지 규명하려 하였다. 셋째, 수요자 중심 기

업복지제도로 선택적 복리후생제도를 주목하였으며, 마지막으로, 수요자 중심 기업복지의 맥락에서 기업복지가 어떠한 변화 방향을 모색해야 하는지 논의되어 왔다.

먼저, 연구는 기업 후생복지 제도가 근로자의 행동과 태도에 어떤 영향을 주는지 논의하고 있다. 김상아·조영일(2013)은 한국노동연구원에서 제공하는 노동패널을 이용하여 기업의 후생복지를 법정복리후생과 법정 외 복리후생으로 구분하여 각각 근로자의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았으며, 그 결과 기업이 자발적으로 제공하는 법정 외 복리후생제도가 근로자의 직무와 조직에 관한 만족과 더욱 밀접한 관련이 있다는 것을 확인하였다. 그리고 최수찬·이희종(2014)는 중소기업을 대상으로 복리후생제도의 운영과 근로자의 이직의도 간의 관계를 살펴보았다. 그 결과, 근로자들은 복리후생제도를 통하여 조직이 자신을 지원하고 있다고 인식하게 되고 이는 이직의도를 낮추는 결과로 나타났다. 이와 같이 연구는 복리후생제도가 근로자의 태도 형성에 중요한 영향을 미치는 요인으로 강조하고 있다.

둘째, 기업 후생복지 비용이 기업성과와 어떠한 관계를 가지는지 규명하고 있다. 박정운·이미용(2003)은 복리후생비와 기업 성과 간의 긍정적인 관계를 기대하였으나, 둘 간의 유의미하지 않은 관계를 제시하였다. 또한 조은영·윤두열(2016)은 기업에서 지출하는 복리후생 비용의 효과는 누적적으로 일어날 가능성이 크기 때문에 단기적으로 성과를 측정하기보다는 복리후생 비용과 경영성과 간의 관계를 장기적으로 분석할 필요성을 제시하였다. 이와 달리 우동조·김진산·김민정(2014)는 상장사를 대상으로 복리후생 비용이 인당 부가가치에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았고, 그 결과, 복리후생 지출비율은 1인당 부가가치에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 기업이 복리후생비를 단순한 비용으로 생각하지 말고 이를 통한 동기부여 효과가 존재하므로 적극적으로 복리후생제도 개선에 힘써야 한다는 점을 시사하고 있다. 이와 유사하게 정군오·임운순(2014)도 기업의 복리후생비 지출과 경영성과 간의 관계를 논의하였으며, 복리후생비 지출이 ROI에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

셋째, 선택적 복리후생제도를 주목하고 있다. 선행연구는 2000년대 초반 수요자 중심 복지제도의 일환으로 도입된 선택적 복리후생의 효과를 살펴보고 있다. 김정한 외(2004)는 선택적 복리후생제도를 평가하고 문제점을 확인하여 개선 방향을 논의하였다. 그리고 유규창(2014)는 선택적 복리후생제도가 근로자가 인식하는 복리후생, 임금, 그리고 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았고, 그 결과 선택적 복리후생제도를 도입함으로써 근로자들이 복리후생을 선택하여 그 만족도가 상승한다고 제시하였다. 서철현·양진연(2013) 또한 선택적 복리후생제도가 근로자의 행동과 태도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았고, 선택적 복리후생의 효과는 복지 항목별로 달리 나타날 수 있다고 제시하면서 이 중 의료비 지원만이 근로자 직무만족에 영향을 미친다고 제시하였다. 조성재 외(2017) 연구에서 보면, 선택적 복리후생을 도입하지 않은 기업이 전체 중 2/3를 차지하는 것으로 나타났으며, 앞으로 도입할 계획을 가지고 있는 기업 수도 2005년 약 10%대에서 2013년 6%대로 줄어드는 것을 알 수 있다.

넷째, 고용형태, 성별, 연령, 직급 등으로 인한 복리후생의 효과가 차이가 남을 보이고 있다. 최근 기업복지를 수혜받는 근로자의 성별이나 연령 그리고 직급 등에 의하여 그 효과가 달라질 수 있다는 연구가 제기되고 있다. 박슬기·권봉헌(2016)은 복리후생제도와 이에 대한 근로자의 만족을 연령과 근속연수가 조절한다고 제시하였다. 이와 유사한 다른 연구도 복리후생에 근로자 선호도가 반영될 필요성을 주장하면서, 성별과 근속연수에 따라 선호하는 복리후생제도가 다를 것이라고 제시하였다(전지현·하성욱, 2011). 또한 최근 박길태(2015)는 한국 기업복지의 변천사를 논의하면서 기업복지 프로그램의 다양화 필요성을 제기하였고, 이는 새로운 특성을 가진 근로자가 등장하기 때문이라고 보았다.

기업 후생복지 연구 경향은 몇 가지 한계를 갖고 있다. 전반적으로 연구는 기업 후생복지의 더 나은 제도 마련, 그리고 제도 운영의 필요성에 대하여 시사하고 있지만, 구체적으로 어떠한 방향으로 변화를 모색해야 하는지에 대한 논의는 진행하지 못하고 있다. 또한 최근 연구는 기업 복리후생의 변화를 모색해야 한다는 점을 제시하면서 근로자의 선호도를 고려할 필요성을 제기하고 있으나, 근로자의 니즈를 왜 반영해야 하며 궁

극적으로 이러한 기업 복리후생을 통하여 지향하는 바가 무엇인지 그리고 구체적으로 니즈가 어떠한지, 이러한 니즈의 변화를 복리후생제도 설계에 어떻게 반영해야 하는지에 대한 논의를 진행하지 못하고 있다.

제4절 기업 복리후생 이슈 발견을 위한 FGI

앞서 기업의 복리후생비용 추이와 제도 시행을 살펴본 결과, 기업에서 지출하는 복리후생과 관련한 비용은 증가하는 추세이지만, 이러한 비용이 과연 어떻게 사용되고 있는 것인지에 대하여 명확하게 파악할 수 없었다. 그리고 선행연구를 통하여 기업들의 복리후생의 특징을 파악할 수도 있으나, 연구가 현재 기업 복리후생의 효과를 검증하는 데 집중하고 있어 기업 복리후생의 개선과제를 도출하고 논의하기가 쉽지 않다. 이러한 점에서 연구는 실제 기업의 복리후생을 활용하고 운영하는 조직 구성원들을 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 이를 통해 현재 기업 복리후생의 특징이 무엇이며, 그리고 개선해야 할 사항이 무엇인지 파악하고자 하였다.

1. 연구방법

가. 집단구성

심층 집단 인터뷰(Focus Group Interview: FGI)를 실시하였다. 소집단 인터뷰는 기업의 규모, 근로자 연령대, 고용형태, 그리고 인사업무 담당 여부를 기준으로 총 7개의 그룹으로 나누어 실시하였다. 집단의 구성은 기본적으로 근로자 집단과 인사담당자 집단으로 나누어 진행하였다. 먼저 인사담당자 집단은 기업의 규모(대기업/중소기업)를 기준으로 두 개의 집단으로 나누어 인터뷰를 진행하였다. 근로자 집단은 마찬가지로 기업의 규모(대기업/중소기업) 그리고 세대별(20~30대/40~50대) 기준으로 총 네 개의 집단으로 나누었으며, 또한 비정규직 기간제 형태로 회사에 재직하

〈표 2-4〉 인터뷰 집단 정보

집단	기 준			남	여	합 계
1	근로자	대기업	20~30대	2	2	4
2			40~50대	3	2	5
3		중소기업	20~30대	2	2	4
4			40~50대	2	2	4
5		비정규직 기간제		2	3	5
6	인사담당자	대기업		1	2	3
7		중소기업		2	2	4

고 있는 근로자들을 대상으로 한 개의 집단을 추가로 구성하여 인터뷰를 실시하였다. 참여자들은 모두 자발적이었으며, 모든 심층 집단 인터뷰는 1명의 사회자(moderator)가 동석하여 반 구조화된(semi-structured) 인터뷰 형식으로 진행하였다. 구체적인 인터뷰 참여자 정보는 <표 2-4>와 같다.

나. 인터뷰 질문

인터뷰 질문은 근로자 인터뷰와 인사 담당자 인터뷰를 각각 달리 구성하였다. 근로자 인터뷰는 복리후생 제공자 관점이 아니라 수혜자 관점에서 응답하는 것으로 우선하여, 근로자들이 어디까지 복리후생으로 생각하는지에 대한 질문으로 먼저 시작하였다. 이후 현재 재직하고 있는 회사에서 제공하고 있는 복지제도의 현황 및 만족도와 관련한 질문이 이루어졌으며, 복지로 받고 있는 혜택들이 임금으로 느껴지는지, 일과 삶의 균형 추구의 일환으로 마련한 제도들이 복지제도로 인식되는지 등과 관련한 질문들을 통해 심층 인터뷰가 진행되었다. 비정규직 기간제근로자 집단의 인터뷰의 경우, 위와 동일한 내용의 질문 이외에도 정규직 근로자와의 복지 차별을 경험한 적이 있는지 등이 추가 질문 내용으로 포함되었다.

다음 인사담당자 인터뷰는 인사담당자 시각에서의 기업 복리후생에 대하여 응답하는 것으로, 기업 복리후생이란 무엇인지, 기업의 복지에 관한 철학이나 목표 그리고 기업복지 설계에 있어서 중요시하는 부분은 무엇인지, 그리고 복리후생비용 책정 및 유지비에 대한 질문과 함께 복리후생

제도를 어떻게 구성원에게 알리는지, 더불어 구성원들의 복리후생 니즈 조사 등 복리후생제도의 전반적인 실행과 관련한 내용을 질문으로 구성하였다.

2. 기업 복리후생의 주요 이슈

가. 기업 복리후생 방향성 및 현 제도의 적절성

제일 먼저 주목해야 하는 이슈는 현재 근로자들은 기업 후생복지를 어떻게 평가하고 있는가이다. 근로자들에게 기업 후생복지가 무엇이라고 생각하는지에 대하여 질문하였고, 매우 다양한 답변들이 나왔다. 예를 들어, 기업 후생복지는 소진하지 못한 연차수당이나 초과수당을 지급하는 것이라고 보기도 하였으며, 연차휴가를 소진하도록 휴가를 장려하는 것이라고도 응답하였다. 이와 달리 근로자들이 보다 좋은 환경에서 일할 수 있게 하는 기업의 지원이라고 보는 시각도 있었다. 이처럼 근로자들이 제시하는 기업 후생복지의 정의는 매우 다양하였다. 이러한 결과는 근로자들이 인식하는 복리후생제도의 범위가 매우 다양하다는 것을 보여주기도 하지만, 한편으로는 기업이 근로자 복리후생 목적으로 적당한 제도를 제공하고 있는가라는 의문을 가지게 한다. 예를 들어, 연차수당과 초과수당을 지급하는 것을 복리후생이라고 보는 식이다. 규모가 작은 기업일수록 이러한 경향이 보다 명확하게 나타나는 것을 확인할 수 있었으며, 일부 대기업의 계열사 또한 사정이 크게 다르지 않은 것으로 나타났다. 그러나 이는 기업이 근로자에게 근로의 대가로 반드시 제공해야 하는 부분이다.

근로자들에게 현재 기업 복지에 대한 만족 수준을 질문하였는데, 현재 복리후생제도에 대해 만족하는 부분도 있지만, 두드러진 응답 경향은 현재 제도에 비물질적 서비스의 영역을 포함할 필요가 있다는 것이었다. 이는 자세히 보면 주로 시간 영역에 관련한 것으로 기업이 복리후생 측면에서 근로자들의 시간 사용에 대한 재량을 제공하는 것이 매우 중요함을 말해준다. 이러한 응답은 현재 근로자들이 일과 삶의 조화라고 하는 부분을

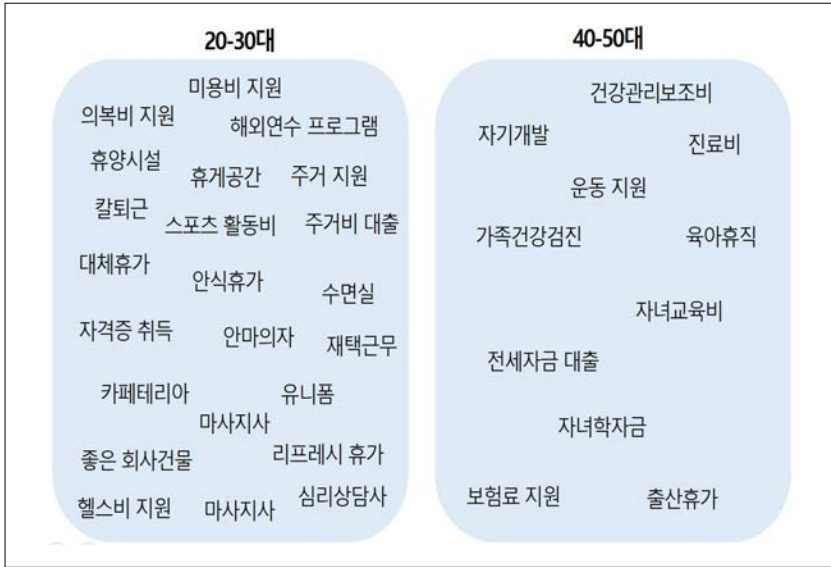
매우 중요하게 생각하고 있으며, 무엇보다 이러한 제도를 기업이 호혜적 측면에서 제공하였으면 한다는 것이라고 볼 수 있다.

나. 세대별 니즈 차이

다음으로 주목해야 할 이슈는 세대별로 후생복지와 관련한 니즈가 차이를 보인다는 것이다. 근로자들에게 현재 기업에서 가장 많이 활용하는 복리후생제도와 또한 각각이 원하는 후생복지 제도가 무엇인지 질문하였다. 그 결과, 크게 20~30대 그리고 40~50대로 제도의 선호도 차이가 발견되었다. 응답에서 나온 제도를 살펴보면, 20~30대의 경우 휴게공간, 카페테리아, 유니폼, 안마의자, 자격증 취득 지원, 리프레시 휴가, 휴양시설, 좋은 회사건물, 마사지사, 헬스비 지원, 수면실, 주거 지원, 주거비 대출, 대체휴가, 안식휴가, 스포츠 활동비, 심리상담사, 해외연수 프로그램, 칼퇴근, 의복비 지원, 재택근무, 미용비 지원 등이다. 20~30대가 제시한 복리후생제도의 공통점은 나를 위한 것, 휴식, 건강 등이라고 볼 수 있다. 이는 최근 20~30대에서 결혼을 늦게 하거나 아예 하지 않는 비율이 증가하는 추세로 싱글로 생활을 유지하는 개인이 늘고 있다는 점에서 유추해 볼 수 있다. 이들이 바라는 복지 제도를 40~50대의 응답과 비교하여 보면, 그 수가 다양하고 상당히 많은 것을 알 수 있으며, 이는 20~30대가 기업에 바라는 복지 수준이 높음을 보여주는 결과라고 볼 수 있다.

이와 달리 40~50대의 경우 응답한 내용을 보면, 자기개발, 운동 지원, 자녀학자금, 자녀교육비, 건강관리보조비, 육아휴직, 출산휴가, 가족 건강검진, 진료비, 보험료 지원, 전세자금 대출 등이 주를 이룬다. 주목할 것은 기업복지가 근로자 본인뿐만 아니라 본인의 가족을 위한 것이라는 생각을 가지고 있다고 보는 점이다. 이 연령대는 종사하는 기업의 가치를 자신뿐 아니라 가족들도 동일하게 느껴야 한다고 인식하였고, 자신이 해당 기업에 종사하는 것을 가족들도 자랑스럽게 느끼도록 기업이 복지측면에서 제도를 제공해야 한다는 생각을 가지고 있다고 해석해 볼 수 있다. 20~30대와 비교하였을 때, 원하는 제도에 대한 40~50대의 응답은 응답자간 중첩되게 나오는 현상을 보였다.

〔그림 2-3〕 세대별 주요 복리후생 니즈



다. 선택적 복리후생제도의 효과

인사담당자들에게 각자의 기업에서 선택적 복리후생제도를 시행하고 있는지 묻는 동시에 근로자들에게 선택적 복리후생제도를 얼마나 활용하고 있는지 질문하였다. 그 결과, 중소기업의 경우 인터뷰에 참여한 기업 모두 선택적 복리후생제도를 도입하고 있지 않은 것으로 나타났으며, 대기업의 경우도 11개의 기업 중 절반 정도만 제도를 도입하고 있는 것으로 확인되었다. 더욱 놀라운 것은 이 중 외국계 기업 또한 선택적 복리후생제도를 몇 해 전 폐지하였다는 것이었다. 인사담당자에게 이렇게 도입률이 낮은 이유를 질문한 결과, 선택적 복리후생은 근로자의 사용 여부에 상관없이 기업이 매년 일정하게 지출해야 하는 특성을 갖는 까닭에 기업은 이를 고정비라고 보며, 이러한 점에서 도입을 하지 않은 기업이나 도입을 하였다가 폐지한 기업 모두 비용 부담 때문이라고 응답하였다. 또한 가지 이유는 기업마다 근로자의 인적 구성이 다양한데, 중요한 것은 전략적으로 기업이 집중해야 하는 근로자층이 존재한다는 데 있었다. 이런 이유로 복리후생도 선택과 집중이 필요한데, 선택적 복리후생은 이러

한 선택과 집중을 불가능하게 하는 제도라는 것이다. 이는 기업이 가진 인사전략이나 인력구성에 따라 복리후생제도를 운영한다는 점에서 선택적 복리후생제도가 모든 기업에서 베스트 프랙티스(best practice)가 아닐 수도 있다는 것을 보여주는 결과라고 볼 수 있다.

선택적 복리후생제도를 도입하고 있는 기업에 종사하는 근로자들에게도 제도를 어떻게 활용하고 있으며 제도에 대한 만족은 어느 정도인지 질문해 보았다. 그 결과, 선택적 복리후생제도에 대해 다른 복리후생제도와 비교하여 특별히 만족감을 느끼지는 않는다는 응답을 듣게 되었다. 이는 선택적 복리후생제도가 임금과 크게 다르지 않다고 보기 때문이며 또 다른 이유로는 실제 사용할 곳이 생각보다 없기 때문이라는 것이다. 특히, 복리후생 포인트를 회사에서 운영하는 복지사이트에서만 활용할 수 있게 하는 경우 만족도는 더욱 떨어지는 것으로 나타났다.

“사실 실질적으로 그 부분은 솔직히 월급이나 다름없는 거거든요. 그래서 그런 이미지가기 때문에 조금 더 정신적인 충만감을 주는 거 같은 다른 제도가 효과가 더…” 40~50대 근로자 C

“임금 같다고 느껴지기도 하고…기업의 생색내기라고 생각합니다. 사실 크게 사용할 곳이 없어서…” 40~50대 근로자 A

“임금은 물가상승율이 반영이 되는데 포인트는 몇 년째 그대로인 것 같아서…” 대기업 인사담당자 B

“과거에 한시적으로 ○○닷컴에 직원몰 만들어서 포인트 사용하게 한 적 있는데 ○○닷컴인데도 불구하고 살 것이 없어요. 다른 몰보다 ○○닷컴이 비싸고요. 똑같은 물건을 사도 내 돈을 합쳐서 사야 하니까 만족도가 없어서 없었습니다.” 대기업 인사담당자 A

“저희도 선택적 복지, 복지 카드 그거 미팅도 하고 고민도 해봤는데 좀 부담되는 건 고정비예요. 고정비가 무조건 발생하는 거잖아요. 그러니까 중소기업 같은 경우는 그거보다는 꼭 필요한 거 위주로 선택과 집중을 해야 될 거 같아요. 말씀하신 것처럼 가짓수만 늘어 놓으면 보기에는 좋아요. 그리고 외부에 보여주기 좋고, 사람들이 원하는 트렌드를 보면서 없는 건 조

정해가려고 계속 노력은 하고 있어요.” 중소기업 인사담당자 B

라. 제도 확산 및 활용 문화

기업에게 복리후생은 고정적으로 많이 지출되는 기업비용 중 한 부분이며, 이러한 후생복지를 효과적으로 활용하기 위한 방안을 마련하는 것은 중요하다. 이러한 점에서 근로자들과 인사담당자들에게 기업의 후생복지 제도를 활용하기 힘든 이유에 대하여 질문하였다. 먼저, 근로자들에게 후생복지 제도를 잘 활용하지 못한다면 그 이유가 무엇인지 물은 결과, 다음과 같은 두 가지 응답이 확인되었다. 먼저, 자신이 활용할 수 있는 제도가 무엇인지 근로자들이 잘 알지 못한다는 것이다. 현재 근로자들은 자신이 활용할 수 있는 복리후생제도가 무엇인지 알아서 찾아야 한다. 입사 당시 복리후생제도가 무엇이 있다는 것은 안내받지만, 인사부서와 같이 담당부서에서 계속해서 변화하는 제도를 알려주지 않으며, 개별 근로자가 활용 가능한 제도가 무엇인지 전달하지 않는다고 한다. 또한 제도를 사용하는 데 상사의 태도가 중요하다는 점을 강조하면서, 상사의 부정적인 반응이 제도의 활용을 저해한다고 응답하였다. 20~30대 근로자의 경우 40~50대 상사들이 휴가와 같은 복리후생제도를 활용하는 것에 부정적일 경우 해당 제도가 있지만 활용할 수 없는 경우가 빈번하다고 지적하였다. 또한 기업에 좋은 제도가 있어도 기업 내 확산이 되지 못한다고 지적하면서 인사부서와 같은 복리후생 담당부서가 지속적으로 제도를 알려주고, 또한 개별 근로자가 제도를 알아서 쓰게 하는 것이 아닌, 기업에서 주도적으로 제도의 활용을 권하는 문화가 형성되어야 한다고 응답하였다.

“CEO 말고도 윗사람이 눈치를 안 줘야 좋은 것 같아요. 자기들이 그랬으니깐 너희도 해야 한다는 식으로.” 20~30대 근로자 D

“그리고 중요한 것은 인사담당자가 회사에서 바뀌는 복지에 대해서 충분히 알려야 된다고 생각을 하는데 공지를 잘 안 하더라고요. 저는 그래도 본사에 있어서 알음알음 먼저 접하는 경우가 많은데 상주처에 있는 분은

어떤 복지가 있는지 모르는 경우도 있어서 그런 것은 개선해야 하지 않나 싶습니다.” 20~30대 근로자 B

“현재 하고 있는 것들을 어떻게 더 효율적으로 전달할 수 있을지 집중하면 좋겠어요. 기업들이.” 20~30대 근로자 F

제5절 기업 복리후생 관련 이슈 및 연구 질문

현재 기업의 복리후생의 문제가 무엇인지 파악하기 위하여, 복리후생 현황을 파악하고, 관련 선행연구를 검토하였으며, 그리고 복리후생제도의 수혜자인 근로자를 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 먼저, 데이터를 통하여 복리후생 비용의 지출과 이를 통한 제도 운영 현황을 살펴본 결과, 기업별로 복리후생에 지출하는 비용은 계속해서 증가하는 경향을 보인다는 것을 알 수 있었다. 그리고 전체 노동력 관리를 위하여 투입되는 비용 중 근로자 복리후생에 들어가는 비용의 비중도 약 4.0% 정도로 지속적으로 유지하는 것으로 나타났다.

그러나 이를 통해 제도를 어떻게 운영하고 있는지 살펴본 결과, 몇몇 제도를 제외하고는 전체적으로 실시하는 비율이 감소하는 것으로 나타났다. 복리후생에 관한 비용은 증가하는데 왜 제도의 시행률은 감소하는 것일까? 또한 10년간 복리후생제도는 어떠한 변화를 겪고 있는지 파악하였지만, 시행되는 제도는 크게 변화하지 않은 것으로 나타났다. 연도별로 증감의 차이는 있었으나 시행률이 높은 제도들만 계속해서 시행되는 것으로 나타났다. 그리고 주목할 것은 기업복지가 시작된 1990년대 기업의 복리후생이 임금 보완성 성격으로 설계되었던 경향이 현재 하나도 변화하지 않았다는 것이다.

그렇다면, 2000년대 기업 복리후생을 수혜자 관점에서 설계하고 운영해야 한다는 논의에서 시작된 선택적 복리후생제도의 운영은 어떠할까? 기업의 선택적 복리후생제도 도입률은 10% 미만에 머무는 것으로 나타났다. 그리고 앞으로 도입할 계획이 있는지도 물어본 결과, 기업들의 도

입 의사 또한 10% 미만으로 매우 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 마치 기업 복리후생의 마스터카드로 여겨졌던 선택적 복리후생제도의 의미에 대한 의문을 가지게 한다.

그리고 선행연구를 검토한 결과, 2000년 초반부터 본격적으로 시작된 복리후생 연구는 주로 효과를 중심으로 논의가 진행되어 왔다. 복리후생의 효과는 긍정적, 부정적 또는 효과가 확인이 되지 않는 다양한 결과로 지금도 남아 있다. 최근 연구는 복리후생의 효과가 일관되지 못한 이유를 파악하면서 근로자의 니즈를 반영해야 할 필요성을 제기하고 있다. 그러나 논의는 니즈가 무엇인지, 그리고 니즈를 어떻게 반영해야 할지 등에 대한 것으로 심화되지 못하고 있다.

그리고 이와 같은 기업 복리후생의 현재를 근로자들은 어떻게 생각하고 있는지 알아본 결과, 크게 네 가지 이슈가 도출되었다. 먼저, 근로자들은 현재 복리후생이 설정하고 있는 방향이 불분명하며 이렇기 때문에 제도에 대한 만족 수준도 낮다고 보았다. 둘째, 기업의 복지 제도를 통해 만족시켜주었으면 하는 부분이 연령별로 다른 것으로 나타났다. 셋째, 선택적 복리후생제도 도입에 대한 만족 수준이 낮으며, 제도 자체에 대한 의문을 가지고 있다. 넷째, 기업이 많은 복리후생제도를 마련하는 것도 중요하지만 무엇보다 중요한 것은 제도를 활용할 수 있는 조직문화가 형성되는 것이 중요하다는 것이다.

기업의 복리후생의 현황을 파악하기 위하여 다양한 접근을 동시에 추구한 결과, 기업 복리후생의 현재와 개선 방향에 관한 풍부한 논의가 진행되었다. 이와 같은 논의를 종합하여, 본 연구에서 엄두하고 논의를 진행할 연구 질문은 첫째, 기업 복리후생의 개선 방향은 무엇인가? 둘째, 기업은 수혜자의 만족 수준을 높이기 위하여 어떻게 제도를 전략적으로 설계해야 하는가? 셋째, 제도의 도입뿐 아니라 효과적인 운영을 위해서는 무엇이 필요한가?이다.

제 3 장

이론적 프레임워크 : 총보상 이론

제1절 총보상 이론

전통적으로 보상은 근로자가 매주 또는 매달 지급받는 급여로 이해되었다. 오늘날 보상은 사용자가 고용관계를 맺고 있는 근로자에게 제공하는 모든 것을 포함한다. 그러나 보상은 근로자를 유인하고 유지하는 필요악이라고 본다. 이와 달리 총보상은 이러한 관점을 극복하고 보상이 조직 성과를 창출하는 가장 영향력이 큰 기재라는 점을 강조하면서, 보상을 기업의 제도 중 하나가 아닌 인적자본 전략으로 강조하고 있다. 총보상이란 금전적 보상, 비금전적 보상, 그리고 관계적 보상을 모두 포함한다. 이는 조직의 전략적 목적을 달성하기 위하여 기본급이나 성과급과 같은 임금 즉, 금전적 보상뿐 아니라 법정복리후생과 법정 외 복리후생을 포함하는 복리후생을 의미하는 비금전적 보상 그리고 교육훈련이나 경력개발 기회 제공, 능력 인정 등과 같은 관계적 보상을 보상의 경계에 포함하여 종합적인 측면에서 보상하는 것을 의미한다(Milkovich & Newman, 2002).

총보상 이론은 기업이 임금과 같은 물질적 자원으로 보상하여 근로자들을 만족시키는 데 한계가 있고, 또한 구성원들의 욕구가 다양해지면서 등장하였다. 즉, 금전적 보상시스템의 한계와 더불어 다양한 구성원의 특성과 욕구에 부합하는 보상 방법의 개발의 필요성이 제기된 것이다. 이러

[그림 3-1] 총보상의 구성

금전적 보상	복리후생	관계적 보상
-기본급 -성과급	-법정 복리후생 -법정 외 복리후생	-상사동료인정 -고용안정 -자기개발

한 점에서 조직은 근로자로부터 무엇을 얻고자 하는가(What are the needs of the company?) 그리고 근로자는 무엇을 원하는가(What are the needs of the employees?)와 같은 욕구(needs)에 근거하여 급여, 복리후생, 교육개발, 근무환경 등의 다양한 보상을 제공하는 것을 목표로 한다. 총보상은 근본적으로 근로자들이 조직으로부터 받는 보상에 대한 생각의 변화가 일어나고 있다는 점을 포착하고 있다. 근로자들이 “내가 얼마를 벌고 있지?”, “나의 퇴직금은 얼마지?” 등과 같이 조직이 제공하는 보상을 금전적인 면을 중심으로 단편적으로 이해하게 하는 것이 아닌 “내가 속한 이 기업이 나에게 주는 가치가 무엇이지?”와 같이 조직이 제공하는 보상의 의미를 달리 이해하고 있다는 점을 강조한다(Gross & Friedman, 2004).

제2절 총보상 원리의 적용

본 연구에서 주목하는 총보상 원리는 다음과 같다. 먼저, 보상은 기업 전략과 연계되어야 한다. 보상 제도나 프로그램은 기업성과 향상에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있으며 반대로 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 이는 보상의 규모나 항목과 관련 있는 것이 아니라, 기업이 제공하는 보상이 기업의 목표나 전략과 얼마나 잘 연결되어 있는지에 따른 것이다. 보상은 기업이 근로자의 기여에 대하여 제공하는 것이기도 하지만, 기업이 추구하는 가치나 인재상 등을 외부에 알릴 수 있는 방법이기도 하다.

이를 고용브랜드라고 하는데, 기업의 전략과 연계된 보상은 기업 내부 근로자들로 하여금 다양한 보상으로부터 만족감뿐 아니라 기업이 추구하는 가치를 인식하게 하고 더 나아가 외부에게도 기업의 목표와 가치를 인식시키는 도구가 될 수 있다.

이는 인적자원의 전략적 활용을 통하여 기업성과 향상을 도모하는 것으로, 인사 제도가 기업문화나 가치 그리고 전략과 연계되는 것을 강조한다. 이를 수직적 통합(vertical fit)이라고 한다. 앞서 논의한 총보상의 원리는 전략적 인적자원관리에서 이야기하는 제도와 기업 전략과의 수직적 연계를 적용한 것이라고 볼 수 있다. 이제까지 기업 복리후생이 기업 구성원의 몰입과 헌신을 유도하는 중요한 기재라고 이야기되어 왔지만, 기업전략이나 가치와의 연계 필요성에 대해서 논의된 적은 없다. 그러나 앞서 언급한 것과 같이 총보상에서 복리후생이 보상의 중요한 요소이며, 더 나아가 직무 중심 인사관리에서 근로자의 조직에 머무는 시간과 헌신에 대한 보상 기재라는 점에서 기업 전략과의 관계를 고려해야 할 필요성이 있다.

또 다른 원리는 기업이 보상을 통하여 원하는 최대한의 효과를 얻기 위해서는 해당 기업의 사람과 관련하여 투자를 설계해야 한다는 것이다. 기업은 원하는 목표를 달성하기 위하여 기업 특성에 맞추어 인재를 선발하고 유지한다. 이는 기업별로 구성원의 특성이 다를 수 있음을 의미하며, 기업은 이를 고려하여 보상 전략을 구상해야 한다. 보상의 첫 번째 목적은 기업이 원하는 인재를 유입하고 유지하며 이들에게 동기부여를 하는 것이다. 이러한 점에서 총보상은 기본적으로 기업이 유지하고 싶어 하는 구성원의 선호를 대상으로 투자를 설계한다. 즉, 근로자들의 니즈 관점에서 이들의 집단적 또는 개별적 니즈에 맞추어 그에 상응하는 보상을 설계하고 제공하는 것이다. 이와 같은 원리는 투자 대비 최대 효과를 얻을 수 있다는 점을 강조한다.

IMF를 기점으로 한국 고용관계의 미덕이었던 장기고용에 대한 암묵적인 합의가 사라지면서 기업과 근로자의 관계는 일한 만큼 주고받는 거래적 관계가 심화되고 있다고 볼 수 있다. 이러한 점에서 근로자는 현재 소속된 조직에서 미래에 제공할 혜택과 가치보다 자신의 조직이 현재 자신

에게 어떠한 혜택을 주고 가치를 제공하는지 더욱 중요하게 생각한다. 그리고 이러한 의식변화와 더불어, 연령이나 성별과 같은 인구통계학적 근로자 특성과 개개인의 삶의 형태가 다양해지면서 근로자가 기업에 바라는 욕구는 점차 다양해지는 양상을 보이고 있다.

이를 복리후생 측면에서 보면, 이와 같은 논의가 전혀 새로운 것만은 아니다. 전통적 복리후생에 대한 문제를 제기하면서 근로자의 선택의 자율성과 복리후생제도의 다양성이 강조되어 선택적 복리후생의 필요성이 제기되었던 2000년대 초반에도 당시 신세대라고 하는 젊은 인력의 사고방식이나 생활양식이 이전 세대와 차이를 보인다는 점이 거론되었다. 즉, 새로운 욕구가 생겨나고 있는 것으로, 육아나 근로시간에 관련한 욕구가 부각되고 있다고 이야기하였다. 이에 생겨난 것이 선택적 복지 제도로 근로자가 자신의 니즈를 바탕으로 복지 제도를 선택하여 활용할 수 있게 한 것이다. 그러나 이는 근로자가 자신이 선택하고 결정하였을 때 이로 인해 발생하는 효용효과가 크다는 자기결정이론(self-determination theory)에 근거한 것으로, 근로자가 원하는 복지를 선택할 수 있게 하는 것이 기업 복리후생에 대한 만족도를 높일 수 있다고 강조하고 있다.

총보상 원리를 적용한 기업의 복리후생은 자기결정보다 한 단계 이상의 것이라고 볼 수 있다. 기업은 구성원이 결정을 통하여 기업에서 제공하는 제도를 선택하는 것도 필요하지만, 무엇보다 구성원의 니즈에 집중하여 보상을 설계해야 한다. 욕구충족이론(needs fulfillment theory)은 사람에게 다양한 욕구가 있으며, 이를 충족시키는 것은 결과적으로 웰빙을 지향한다고 제시한다(Ryan & Deci, 2000). 조직 구성원은 자신의 노력이 원하는 성과로 나타나길 원하는 역량, 능숙함(Competence) 욕구, 다른 구성원들과 관계 맺기를 원하는 관련성(relatedness) 욕구, 그리고 자신의 행동을 선택하고 결정하고 싶은(autonomy) 욕구가 있으며 이를 조직이 충족시켜주는 것이 중요하다고 본다. 이러한 욕구의 충족은 자기효능감(self-esteem)을 높여주고 건강하게 하여 궁극적으로 웰빙(well-being)을 지향한다(Patrick, Knee, Canevello, & Lonsbary, 2007). 근로자에게 제공하는 복리후생의 목적이 근로자의 웰빙을 지향함으로써 조직에 대한 추가적인 기여를 기대하는 것이라는 점에서, 조직은 근로자의 니즈를 만족

시키기 위한 복리후생을 설계해야 한다. 근로자에게는 다양한 욕구가 있다는 것을 인정하고 선택권뿐 아니라 성장하기를 원하는 욕구 그리고 다른 사람과 호의적인 관계를 맺길 원하는 욕구 등과 같은 다양한 욕구를 제도 설계에 반영하고 운영해야 하는 것이다.

제 4 장

기업 복리후생의 효과

제1절 들어가는 말

본 장에서는 현재 기업의 복리후생을 평가해보기로 한다. 기업 복리후생의 발전방향을 논의하기 위하여 현재 기업의 복리후생이 본래의 목적을 달성하고 있는지, 그리고 임금과 같은 다른 보상 기제와 어떠한 관계를 설정하고 있는지 살펴보아야 한다.

기업 복리후생의 역할을 살펴보면, 첫째, 노동력의 유인과 확보이다. 기업은 종업원에게 복리후생을 제공함으로써 조직에 도움이 되는 유능한 인재를 유인하고 이들의 이탈을 방지함으로써 기업생산성을 향상시키는 역할을 한다. 둘째, 근로자로 하여금 조직에 귀속감을 느끼게 한다. 기업의 복리후생은 개인생활과 연관되는 부분을 기업 제도로 편입하는 것으로, 기업이 근로자 개인의 생활에 대한 지원을 제공함으로써 근로자로 하여금 조직에 몰입하게 한다. 셋째, 임금을 보완한다. 기업 복리후생은 임금과 같은 보상의 한 종류로 생활을 지원하는 기능을 한다. 이러한 점에서 복리후생은 노사갈등을 원만하게 해결하는 역할을 하기도 한다. 이를 통해 복리후생과 임금은 상호보완적인 관계를 가지고 있다고 보기도 한다 (조은영·윤두열, 2016).

기업 복리후생의 선행연구를 보면 복리후생의 효과는 매우 다양하다.

먼저, 복리후생이 근로자의 태도 및 행동과 어떠한 관계를 가지는지 보면, 복리후생비의 지출은 근로자 장기근속에 긍정적인 영향을 미치기도 하며 (Michael & Doeringer, 1971), 근로자의 직무만족과 조직몰입을 높이기도 한다(Bargal & Shamir, 1982). 또한 복리후생비와 기업성과 간의 관계를 보면, 복리후생비는 기업 1인당 부가가치와 긍정적인 관계를 가지기도 하며(우동조 · 김진산 · 김민정, 2014), ROI나 매출액과 긍정적인 관계를 가지는 것으로 나타나 기업성과를 높이는 효과도 있다(곽나래 외, 2011; 정군오 · 임웅순, 2014). 그러나 이와 달리 복리후생비 지출은 기업 성과에 어떠한 영향도 미치지 않는다는 연구도 있으며(박정윤 · 이미용, 2003), 순이익률과 같은 기업성과와 부정적인 관계를 가지는 결과도 확인할 수 있다(조은영 · 윤두열, 2016). 이와 같이 기업의 복리후생의 효과는 한 가지 방향으로 단언할 수 없으며, 그 효과에 대해서도 논란이 계속되고 있다.

기업 복리후생을 비용이 아닌 제도로 접근한 연구를 보면, 복리후생제도의 시행이 근로자의 조직몰입과 긍정적인 관계를 가지고 있는 것을 알 수 있다(김상아 · 조영일, 2013). 이와 달리 근로자가 복리후생제도의 이용 효과를 살펴본 결과, 복리후생제도의 이용과 근로자의 이직의도 간에는 직접적인 관계가 없는 것으로 나타나기도 한다(최수찬 · 이희중, 2014). 또한 복리후생을 선택적 복리후생으로 한정하여 호텔 종업원 태도에 대한 기업복지의 효과를 살펴본 결과, 선택적 복리후생제도 중 특정 의료지원과 관련한 제도만이 근로자의 직무만족과 긍정적인 관계를 가지고 있는 것을 알 수 있었다. 이와 같이 기업의 복리후생을 제도로 살펴보아도 그 효과나 방향성을 단언하기는 쉽지 않다.

이러한 논의를 바탕으로, 본 연구는 다음과 같은 주요 질문을 설정하고 답을 구하고자 한다. 첫째, 기업의 복리후생은 근로자 유인, 유지, 몰입과 어떠한 관계를 가지는가? 둘째, 기업 복리후생은 또 다른 보상 기제인 임금과 어떠한 관계를 가지는가?이다.

제2절 연구 방법

1. 자료의 특성

분석은 한국직업능력개발원에서 제공하는 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel : HCCP)을 활용한다. 인적자본기업패널은 우리나라 기업이 지닌 인력의 양적·질적 수준을 파악하고, 기업에서 인적자원을 축적해가는 과정과 내용을 파악하는 데 적절한 자료이다. 이는 한국직업능력개발원의 주관으로 2005년 조사가 시작되었으며, 이후 대상 기업을 2년 단위로 추적 조사하여 종단적 분석이 가능한 중장기 패널을 구축하고 있다. ‘기업’ 단위 조사를 기본으로 하며, 해당 기업의 ‘근로자’를 함께 조사하는 다수준 연구가 가능한 패널자료이다.

본 연구는 기업의 복리후생이라는 ‘기업’ 수준 개입이 근로자의 유입, 유지, 그리고 몰입에 미치는 영향을 알아보고자 한 것으로 이는 다수준 설계가 필요하다는 점에서 본 자료를 활용하여 분석하였다. 분석에 활용한 자료는 『인적자본기업패널 2005』, 『인적자본기업패널 2007』, 『인적자본기업패널 2009』, 『인적자본기업패널 2011』, 『인적자본기업패널 2013』, 『인적자본기업패널 2015』이다.

2. 변수의 정의와 측정

가. 복리후생

복리후생은 기업의 복리후생비와 선택적 복리후생제도로 구분하여 살펴보았다.

먼저, 복리후생은 복리후생과 관련한 지출비용으로 볼 수 있다. 복리후생비란 기업 구성원에게 지급되는 임금과 같은 보수 즉, 기본급, 상여금, 시간 외 수당 등을 제외하고 기업 구성원의 복지와 후생, 즉 부가급부를

위하여 지불되는 경비를 의미한다(곽나래·심재우·고상연, 2011). 복리후생비는 기업복지 수준을 알려주는 중요한 척도이다. 그 이유는 복리후생비를 많이 지출하는 기업이 그렇지 않은 기업과 비교하였을 때 상대적으로 기업 구성원의 복지 문제에 더 많은 관심을 가진다고 볼 수 있기 때문이다(강영걸, 2002; 김종희, 2007). 그리고 기업별로 복리후생과 관련한 제도의 설계가 상이하다는 점에서, 기업의 전반적인 근로자복지에 대한 의지 및 실제 행동은 비용으로 판단하는 것이 가장 적합하다고 볼 수 있다. 복리후생비는 한국신용평가에서 제공하는 제조회사명세서에 명시된 복리후생비 항목의 금액으로 측정하였으며, 로그를 씌워 사용하였다.

또한 복리후생은 선택적 복리후생제도로도 볼 수 있다. 선택적 복리후생제도가 공공부문에서는 의무화하는 법령으로 지정하여 운영하고 있으며, 국내 주요 대기업에서도 활용하는 대표적인 복리후생제도이다. 이러한 점에서 선행연구는 선택적 복리후생제도를 해당 기업의 복리후생으로 보기도 한다(Milkovich & Nwman, 2002; 서철현·양진연, 2013). 선택적 복리후생은 기업 인사담당자의 응답으로부터 측정된 항목을 사용하였고, 기업에서 이를 실시하는지의 여부로 측정하였으며, 실시하는 경우를 1로 실시하지 않는 경우를 0으로 코딩하였다.

나. 근로자 유인

복리후생이 영향을 미칠 수 있는 한 부분인 근로자 유인은 외부에서 기업을 어느 정도 매력적으로 인식하고 있는지, 그리고 이러한 매력 요인의 작용으로 인하여 실제 어느 정도 인력이 기업 내로 유입되었는지로 구분하여 살펴보았다. 기업이 근로자를 유인하는 과정을 채용과정으로 살펴보면, 기업이 먼저 채용계획 인원을 정한다. 그리고 이와 상관없이 외부의 인재들은 기업에 입사 응시를 하고, 기업은 일정한 단계를 거쳐 이 중 적합한 인재를 선별한다. 그리고 최종적으로 지원에서 합격한 인재들은 입사 여부를 결정하여 입직한다. 이러한 과정을 고려하여, 외부에서 기업을 어느 정도 매력적으로 인식하고 있는지를 기업 인사담당자가 응답한 채용과정에서 기업에 응시한 인원으로 먼저 측정하였다. 해당 기업

에 응시하는 지원자들은 기업의 임금이나 복리후생 등 다양한 조건을 보고 이것이 매력적이라고 인식되면 지원하기 때문이다. 다음으로, 이러한 매력 요인 작용으로 인하여 실제 어느 정도 인력이 유입되었는지를 기업의 인사담당자 응답을 이용하여 기업의 채용계획 인원 대비 실제 입사한 인원으로 측정하였다. 해당 기업의 매력도가 작용하여 기업이 채용하고 싶었던 인력을 실제로 어느 정도 잘 유인하였는지 살펴보기 위해서는 기업이 채용하고 싶은 인원 대비 합격하였지만 개인의 판단으로 실제 입사한 인원의 비중을 산정해야 한다.

다. 근로자 몰입

근로자 몰입은 조직몰입으로 측정하였다. 조직몰입은 조직에 대한 개인의 동일시(identification)과 관여(involvement)의 상대적 강도를 의미한다. 좀 더 자세히 살펴보면, 개인이 조직의 목표와 가치를 굳게 믿고 받아들이며, 조직을 대신하여 기꺼이 많은 노력을 기울이고, 또한 조직 구성원으로서 자격을 유지하려는 강한 욕구를 가진 상태를 의미한다(Mowday, Streers, & Porter, 1979). 조직몰입은 근로자 응답으로부터 측정된 항목을 사용하였다. ‘나는 이 회사의 문제를 내 문제처럼 느낀다.’, ‘만약 내가 이 회사를 떠나기로 결정한다면 내 인생의 너무 많은 것을 잃게 될 것이다.’, ‘이 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.’, ‘나는 현재 받고 있는 임금에 만족한다.’, ‘나는 현재 직장의 인간관계에 만족한다.’, 그리고 ‘나는 조금이라도 좋은 조건을 제시하는 회사가 있다면 옮길 것을 고려해보겠다.’(역코딩)와 같은 항목을 사용하였고 1 ‘전혀 그렇지 않음’에서 5 ‘전적으로 그러함’까지 5점 척도로 측정하였다. 조직몰입변수는 조직수준변수로 사용하기 위하여 기업 ID를 기준으로 해당 기업 근로자들의 응답을 병합(aggregation)하였다. 병합하는 데 있어 개인 수준 자료를 조직 수준으로 병합하는 것이 타당한 것인지 확인한 결과 $ICC1=0.07$, $ICC2=0.65$, $reg=0.96$ 으로 확인되어 조직수준변수로 활용하는 데 무리가 없는 것을 알 수 있었다.

라. 근로자 유지

근로자 유지는 이직으로 측정하였다. 이직이란 구성원이 조직에서 자신의 욕구가 충족되지 못하여 임금, 승진, 문화, 제도 등을 고려하여 더 적합한 조직으로 이동하는 것을 의미한다(김효선·이수연, 2017). 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받는 구성원이 자격을 스스로 끝내는 것으로, 연구는 개인이 자발적으로 직장을 떠나는 이동의 개념을 적용하여 자발적 이직을 이직으로 정의하였다. 이직률은 전체 정규직 종업원 수 대비 자발적 이직 인원으로 측정하였다.

마. 그 외 고려 요인

기업의 복리후생과 근로자 유인, 유지, 몰입 간의 관계를 보다 명확하게 예측하기 위하여 근로자 유인, 유지, 몰입에 영향을 줄 수 있는 요인들을 통제하였다. 기본적으로, 산업, 기업 규모, 기업연령, 기업전략, 외국인 자본율, 노동장비율, 기업수요 변화 등과 같은 기업 특성 변수를 통제하였으며, 이 외에 근로자 태도 및 행동에 영향을 줄 수 있는 요인이자 복리후생과 연관성을 가진 월평균 임금 수준과 교육훈련비를 분석에 고려하였다. 교육훈련비는 근로자를 유지하고 몰입시킨다는 측면에서 복리후생비와 비용의 성격이 유사하다고 볼 수도 있으며, 또한 복리후생비와 함께 인적자원비용으로 간주되기도 한다(곽나래 외, 2011). 이러한 점에서 복리후생비의 효과를 보는 데 있어 교육훈련비의 영향력을 고려하기로 한다.

3. 분석 방법

기업의 복리후생이 근로자 유인, 유지, 그리고 몰입과 어떠한 관계를 가지는지 살펴보기 위하여 패널회귀분석의 고정효과모형(Fixed Effects Model: FEM)을 사용하여 분석하고자 한다. 라그랑주 승수검정(LM test: Langrange Multiplier test)으로 기업 특성 효과와 시간 특성 효과의 존재를 확인하여 일반회귀분석(OLS)보다 적합한 패널회귀분석을 선택하였다.

고정효과모형은 연구에서 누락된 변수와 독립변수 간의 상관성이 존재하더라도 추정 결과에 편의를 발생하지 않는 장점을 가지고 있다(Gray, 1984).

제3절 분석 결과

1. 복리후생비와 근로자 유인, 몰입, 유지 그리고 임금과의 관계

기업에서 지출하는 복리후생비와 응시인원, 입사율, 조직몰입도, 그리고 이직률 간의 관계를 보자.

첫째, 복리후생비와 응시인원 그리고 입사율 간의 관계를 살펴보았다. 복리후생비용에 로그를 취한 값이 응시인원에 미치는 영향은 회귀분석 (1)과 (2)에 제시되어 있다. (1)에서는 복지비 지출의 단위 비율 증가가 응시인원을 증가시키는 것으로 나타났으며, 그 계수값은 169.8이다. 이는 복지비 지출의 단위 비율 증가가 응시인원을 169.8%포인트 증가시킨다는 의미이다. 하지만 기업별 고정 효과를 넣은 (2)에서는 복리후생비의 로그값이 응시인원에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편, R^2 값을 고려하면 기업별 고정 효과를 넣은 모형의 설명력이 약 2배 이상 높기 때문에 기업별 고정 효과를 고려한 모형이 정확하다고 할 수 있다. 따라서 복리후생비의 로그값은 응시인원에 영향을 미치지 않는 것으로 생각할 수 있다. 그리고 복리후생 비용에 로그를 취한 값이 입사율에 미치는 영향은 회귀분석 (3)과 (4)에 제시되어 있다. (3)에서는 복지비 지출의 단위 비율 증가가 입사율을 증가시키는 것으로 나타났으며, 그 계수값은 7.326이다. 이는 복지비 지출의 단위 비율 증가가 입사율을 7.326%포인트 증가시킨다는 의미이다. 하지만 기업별 고정 효과를 넣은 (4)에서는 복리후생비의 로그값이 입사율에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편, R^2 값을 고려하면 기업별 고정 효과를 넣은 모형의 설명력이 약 3배 이상 높기 때문에 기업별 고정 효과를 고려한 모형이 정확하다고 할 수 있다. 따라서 복리후생비의 로그값은 입사율에 영향을 미

치지 않는 것으로 볼 수 있다.

두 번째, 복리후생비와 이직률 간의 관계를 확인하였다. 복리후생 비용에 로그를 취한 값이 이직률에 미치는 영향은 회귀분석 (5)와 (6)에 제시되어 있다. (5)를 보면, 복리후생비의 로그값이 이직률에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업별 고정 효과를 고려한 모형 (6)에서도 동일하게 나타났다. 그러므로, 복리후생비의 로그값이 이직률에 영향을 미치지 않는 것이라고 볼 수 있다.

세 번째, 복리후생비와 조직몰입 간의 관계를 살펴보았다. 복리후생비용이 로그를 취한 값이 조직몰입에 미치는 영향은 회귀분석 (7)과 (8)에 제시되어 있다. 그러나 앞서 살펴본 이직률 결과와 동일하게 복리후생비의 로그값은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업별 고정 효과를 고려하여도 동일하였다. 이에 따라, 복리후생비의 로그값이 조직몰입에 영향을 미치지 못하는 것을 알 수 있다.

마지막으로, 복리후생비는 임금과 어떠한 관계를 가지고 있는지 살펴보았다. 복리후생비용에 로그를 취한 값이 월별 평균임금에 미치는 영향은 회귀분석 (9)와 (10)과 같다. (9)에서는 복리후생비의 단위 비율 증가가 월별 평균임금을 증가시키는 것으로 나타났으며, 그 계수값은 15.42이다. 이는 복지비 지출의 단위 비율의 증가가 월별 평균임금을 15.42%포인트 증가시킨다고 볼 수 있다. 하지만 기업별 고정효과를 넣은 (10)에서는 복리후생비의 로그값이 월별 평균임금에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 한편, R^2 값을 고려하면 기업별 고정 효과를 넣은 모형의 설명력이 약 2배 이상 높기 때문에 기업별 고정 효과를 고려한 모형이 정확하다고 할 수 있다. 따라서 복리후생비의 로그값과 월별 평균임금은 관련이 없는 것이라고 볼 수 있다.

2. 선택적 복리후생제도의 시행과 근로자 유지, 몰입, 유지 간의 관계

기업의 복리후생비용이 근로자의 태도와 행동에 영향을 주기에는 중간에 거치는 과정이 너무 많을 수 있어 그 효과가 확인되지 않을 수 있

다는 점에서, 기업의 복리후생의 대표적인 제도인 선택적 복리후생제도의 시행과 응시인원, 입사율, 조직몰입도, 그리고 이직률 간의 관계를 확인하였다.

첫째, 선택적 복리후생제도의 시행과 응시인원 그리고 입사율 간의 관계를 살펴보았다. 선택적 복리후생제도의 시행이 응시인원에 미치는 영향은 회귀분석 (1)과 (2)에 제시되어 있다. (1)을 보면, 선택적 복리후생제도 시행이 응시인원에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업별 고정효과를 고려한 모형 (2)에서도 동일하게 나타났다. 그러므로 선택적 복리후생제도의 시행이 응시인원에 영향을 미치지 않는 것이라고 볼 수 있다. 그리고 선택적 복리후생제도의 시행이 입사율에 미치는 영향은 회귀분석 (3)과 (4)에 제시되어 있다. (3)을 보면, 선택적 복리후생제도 시행이 입사율에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업별 고정효과를 고려한 모형 (4)에서도 동일하게 나타났다. 그러므로 선택적 복리후생제도의 시행이 입사율에 영향을 미치지 않는 것이라고 볼 수 있다.

둘째, 선택적 복리후생제도의 시행과 이직률 간의 관계를 살펴보았다. 선택적 복리후생제도의 시행이 이직률에 미치는 영향은 회귀분석 (5)와 (6)에 제시되어 있다. (5)를 보면, 선택적 복리후생제도 시행이 이직률에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업별 고정효과를 고려한 모형 (6)에서도 동일하게 나타났다. 그러므로 선택적 복리후생제도의 시행이 이직률에 영향을 미치지 않는 것이라고 볼 수 있다.

셋째, 선택적 복리후생제도의 시행과 조직몰입 간의 관계를 살펴보았다. 선택적 복리후생제도의 시행이 조직몰입에 미치는 영향은 회귀분석 (7)과 (8)에 제시되어 있다. (7)을 보면, 선택적 복리후생제도 시행이 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업별 고정효과를 고려한 모형 (8)에서도 동일하게 나타났다. 그러므로 선택적 복리후생제도의 시행이 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것이라고 볼 수 있다.

〈표 4-1〉 복리후생의 효과 분석 결과

변수	(1) 응시인원	(2) 응시인원	(3) 입사율	(4) 입사율	(5) 이직률	(6) 이직률	(7) 조직몰입	(8) 조직몰입	(9) 월평균 임금	(10) 월평균 임금
복리후생비	169.8** (79.04)	115.8 (193.7)	7.326*** (2.513)	4.214 (6.037)	0.00794 (0.00486)	-0.0236 (0.0198)	-0.00467 (0.0147)	-0.0481 (0.0376)	15.42*** (3.292)	9.039 (5.838)
교육훈련비	235.5*** (49.39)	74.08 (49.28)	-1.675 (1.761)	-2.179 (2.783)	-0.00953** (0.00445)	-0.0137 (0.0110)	0.0284*** (0.00783)	0.0200 (0.0136)	9.968*** (1.849)	0.908 (2.117)
선택적 복리후생 제도	-473.6 (344.3)	681.3 (901.0)	-0.0352 (7.557)	-26.34 (18.82)	0.0160 (0.0123)	0.00551 (0.0152)	-0.0393 (0.0409)	-0.0403 (0.0700)		
상수	-966.7 (1,290)	-2,215 (2,278)	101.6** (43.55)	162.9 (99.73)	0.130** (0.0661)	0.608* (0.319)	1.656*** (0.212)	2.038*** (0.521)	-29.50 (53.46)	79.03 (73.05)
N	2,103	2,103	2,077	2,077	2,043	2,043	2,125	2,125	1,977	1,977
R-squared	0.329	0.656	0.084	0.277	0.143	0.563	0.349	0.552	0.459	0.817
Firm FE	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes	No	Yes

주 : *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

자료 :

제4절 연구 결과 해석 및 시사점

본 장에서는 기업 복리후생의 기능에 집중하여, 첫째, 기업의 복리후생은 노동력을 유인하고 확보하는가, 둘째, 근로자를 조직에 몰입하게 하는가, 셋째, 복리후생은 임금을 보완하는 성격을 가졌는가 등과 같은 연구 질문에 답을 구하기 위하여 한국직업능력개발원에서 제공하는 인적자본 기업패널조사를 활용하여 실증분석하였다.

분석 결과, 기업 복리후생은 근로자를 유인하고, 유지하는 데 별다른 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 또한 이와 유사하게 근로자를 조직에 귀속시키는 것과도 관련성이 없는 것으로 나타났다. 이는 선택적 복리후생제도에서도 동일하게 나타났는데, 이 제도 또한 근로자를 유인하고, 유지하고, 또한 몰입시키는 것과는 관련이 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해, 현재 기업의 복리후생은 본래의 이론적 목적을 달성하기 위하여 변화가 필요한 것으로 판단할 수 있다.

또한 기업 복리후생과 임금과의 관계를 살펴본 결과, 임금과도 관련성이 없는 것을 확인하였다. 이는 기업의 보상이 무질서하게 설계되어 있다는 것을 보여준 결과라고 해석할 수 있다. 기업의 복리후생과 임금은 각각 보상의 한 기제로 기업이 일정 전략을 가지고 보상을 설계하였다면 대체적이든 또는 상호보완적이든 어떠한 관련성을 가져야 한다. 그러나 확인할 수 있듯이 현재 복리후생과 임금은 어떠한 관계도 가지지 않는 것으로 나타난다. 이는 기업이 다양한 형태의 보상을 제공하고 있지만 각각의 연관성을 염두하고 있지 않다는 것이며, 더 나아가 명확한 목표를 가지고 현재의 보상이 운영되고 있지 못하다는 간접적 증거가 될 수 있다. 이러한 결과는 기업이 총보상 개념으로 보상관리를 하기 위해서는 변화가 필요하다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

제 5 장

기업 후생복지 만족도 및 니즈 분석

제1절 들어가는 말

현재 기업에서 실시하고 있는 기업복지와 관련한 연구는 대부분이 기업복지 제도를 운영하는 데 발생하는 비용 즉, 법정 내 그리고 법정 외 복지비와 관련하여 조직 수준에 한정되어 이루어지고 있는 실정이다(예, 김정한·박찬임·오학수, 2004; 김정한, 2000). 이와 같이 비용에 초점을 둔 접근 방법은 양적인 측면에서 기업복지 수준을 논의하는 데 용의하지만(조홍식·김진수·홍경준, 2001), 실질적으로 제공되는 복지가 구성원들의 니즈를 얼마나 충족시키는지와 관련한 기업복지의 질적인 측면을 관찰하는 데에는 어려움이 존재한다. 특히, 과거와 비교하여 조직 근로자의 구성이 연령, 성별, 가구형태 및 고용형태 등의 면에서 다양해진 만큼 그들의 니즈 역시 다양하고 차별적일 것으로 예상되며, 기존의 기업복지 제도들로 현재의 근로자들에게 충분한 자원을 제공할 수 있는지에 대해서는 다시 한 번 생각해 볼 필요가 있다. 따라서, 본 연구에서는 기업복지의 수혜자 즉, 근로자의 관점에서 기업복지에 대한 인식을 파악하고, 이들이 제공받기를 원하는 기업복지 니즈를 살펴볼 뿐 아니라 기업복지 만족도를 결정짓는 선행요인을 탐색해보으로써 향후 기업복지 설계 및 활용이 나아가야 할 방향을 모색해보고자 한다.

본 장은 총 네 가지 분석을 통해 수혜자 관점에서의 기업복지와 그들의 니즈에 대하여 자세히 살펴볼 예정이다. 구체적으로, 첫 번째 분석에서는 현재 근로자들이 제공받고 있는 기업복지 제도의 전반적인 만족도를 살펴본다. 근로자들의 인구통계학적 특성인 연령(i.e., 20대, 30대, 40대, 50대 이상), 성별(i.e., 남성, 여성), 가구형태(i.e., 미혼, 기혼-무자녀, 기혼-유자녀) 및 고용형태(i.e., 정규직, 비정규직)를 기준으로 어떤 집단에서 만족도가 높게 또는 낮게 나타나는지를 확인한다. 또한, 이들 집단 간 차이를 확인함으로써 현재의 복지 제도에 불만족하고 있는 집단을 파악하고, 이를 보완할 수 있는 방법을 모색한다. 두 번째 분석은 수혜자 관점에서 기업복지 논의의 토대를 마련하기 위한 목적으로 기업복지에 대한 근로자들의 니즈를 평가한다. 현재 시행되고 있고 활용되고 있는 기업복지의 해당 범주에 있는 총 33가지 제도를 활용하여 니즈를 확인한다. 근로자들에게 본인이 처한 상황을 고려하여 개별 제도에 대하여 바라는 정도를 측정함으로써 이들의 니즈를 파악한다. 세 번째 분석에서는 근로자들의 기업복지 만족도를 결정짓는 선행요인에 대해 탐색한다. 근로자들의 인구통계학적 특성 이외에도 개별 성격 요인을 비롯하여 조직 내 공정성에 대한 지각들이 기업복지에 대한 만족에 영향을 주는지를 확인한다. 동시에 조직 수준에서의 기업 특징들(예, 산업, 전략, 노사관계 분위기 등)과 인사부서의 커뮤니케이션 및 조직문화가 근로자들의 기업복지 만족을 유의미하게 예측케 하는지를 검증한다. 이 분석 결과를 통해 기업에서는 기업복지 실행 시 이를 효율적으로 제공하기 위한 환경 조성 역시 필요하다는 사실을 확인하고자 한다. 마지막으로 네 번째 분석에서는 기업에서의 기업복지 제도 활용 정도와 근로자들의 니즈 차이가 근로자들의 근무태도에 미치는 효과를 살펴보고자 한다. 이 분석을 통하여 근로자들의 기업복지 니즈 수준과 제도의 활용도가 일치할 때, 즉, 차이가 작을 때 근로자들의 근무태도에 더 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하고자 한다.

제2절 연구 방법

근로자들의 기업복지 니즈를 파악하기 위하여 설문조사 방법을 선택한다. 앞서 실시한 FGI 결과를 바탕으로 기존의 기업복지 만족도 및 선행요인을 측정할 수 있는 설문지를 구성하였다. 설문지는 크게 기업의 인사담당자용과 근로자용, 두 가지 유형으로 구성하였다. 복지 제도 시행과 활용이 활성화되어 있는 대기업과 중견기업을 대상으로 인사담당자와 근로자로부터 설문을 수집하였다. 총 118개 기업의 836명으로부터 설문지가 회수되었으며, 설문기준에 부합하지 않는 20개 기업의 38명 응답자를 제외한 총 98개 기업 798명을 대상으로 분석을 실시하였다.

1. 자료의 구성 및 응답자 특성

가. 응답자의 특성

798명의 응답자 중 남자가 505명(63%), 여자가 293명(37%)인 것으로 나타났다. 연령은 30대(30~39세)가 417명(52.3%)으로 가장 많았으며, 순서대로 20대(20~29세)가 206명(25.8%), 40대(40~49세)가 138명(17.3%), 50대 이상이 37명(4.6%)인 것으로 나타났다. 응답자의 최종학력은 4년제 대졸이 543명(68%), 2년제 대졸이 135명(16.9%), 고졸이 70명(8.8%), 마지막으로 대학원졸이 50명(6.3%)인 것으로 확인되었다. 직급은 각각 사원급이 334명(41.9%), 대리급이 236명(29.6%), 과장급이 134명(16.8%), 그리고 차장 및 부장급이 94명(11.7%)인 것으로 나타났다. 이들의 고용형태는 대부분이 정규직에 해당하며(758명, 95%), 마지막으로, 기혼 여부와 관련해서는 전체 798명의 응답자들 중 415명(52%)이 미혼이었다.

〈표 5-1〉 응답자의 특성

		빈도	비율
성별	남	505	63%
	녀	293	37%
연령	20대	206	25.8%
	30대	417	52.3%
	40대	138	17.3%
	50대 이상	37	4.6%
학력	고졸	70	8.8%
	2년제 대졸	135	16.9%
	4년제 대졸	543	68%
	대학원졸	50	6.3%
직급	사원급	334	41.9%
	대리급	236	29.6%
	과장급	134	16.8%
	차장·부장급	94	11.7%
고용형태	정규직	758	95%
	비정규직	40	5%
결혼 여부	기혼	798	48%
	미혼	415	52%

나. 설문지 구성

1) 근로자 설문

가) 기업의 후생복지에 대한 니즈

현재 재직하고 있는 회사에서 제공받고 있는 복리후생제도에 대한 만족도를 측정한다. 문항들은 기존 자료와의 비교를 위해 한국노동연구원의 사업채패널의 항목들을 차용하였으며, 동시에 FGI를 통해 확보된 새로운 제도들을 포함하여 총 25개의 문항으로 구성되었다. 25개의 문항은 개별 제도에 대한 것으로써 근로자들의 니즈를 파악하기 위하여 각각의 제도에 대해 바라는 정도를 5점 척도를 통해 측정하였다. 특히, 최근 사회

〈표 5-2〉 설문에 사용된 후생복지 제도 항목

번호	복지 제도
1	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원
2	사택 또는 기숙사 제공
3	종합건강검진 및 의료비 지원
4	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원 등)
5	문화·체육·오락 비용 지원
6	기업 내 문화·체육·오락 시설
7	근로자휴양비 지원
8	휴양시설 지원
9	식사비 보조
10	경조비 지원
11	저축장려금
12	자녀정규학비 지원
13	대학학자금 지원
14	자녀교육비 지원
15	사내근로복지기금
16	보육시설 지원
17	보육 비용 및 시간 지원
17	간병휴업제도
17	종업원지주제
20	장기근속 포상
21	통근비용 지원
22	근로자학자금 지원
23	자기계발비 지원
24	근로자 상담
25	선택적 복지 제도
25	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도
27	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제
28	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도
29	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도
30	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도
31	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도
32	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축
33	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직

적으로 화두가 되고 있는 일과 삶의 균형 그리고 육아/보육 관련한 제도에 대하여 보다 세밀하게 살펴보기 위하여 자율적인 근무와 관련한 제도 3문항(탄력적 근로시간제, 시차 출퇴근제, 리프레시휴가 제도)과 육아 및 보육과 관련한 제도 5문항(출산전후휴가 제도, 배우자출산휴가 제도, 육아휴직 제도, 육아기 근로시간 단축, 가족돌봄휴직)을 추가하여 설문을 구성하였다. 이를 종합하여 총 33개 제도를 기준으로 근로자의 니즈를 측정하였다. 구체적인 33개 제도들은 <표 5-2>와 같다.

나) 기업의 복지 수준, 기업 문화 및 인사부서의 역할

개별 제도에 대한 근로자 개인의 니즈 및 만족도 이외에 조직이 제공하는 후생복지 수준을 묻는 문항을 추가하였다. 조직 내 후생복지 수준은 급여와 밀접하게 관련되기 때문에 조직의 전반적인 임금 수준과 복리후생 수준을 5점 척도(1=동종업계 평균보다 많이 낮음, 5=동종업계 평균보다 많이 높음)로 측정하였다. 또한, 근로자 시점에서 복리후생은 자신이 일한 것에 대한 임금 이외의 보상으로 지각하기 때문에 보상의 공정성을 묻는 6개 문항(Trevor & Wazeter, 2006) 역시 5점 척도로 측정하였다. 이 밖에도 회사와 근로자 사이의 의사소통이 얼마나 명확하고, 신속하게 전달되는지를 측정하였으며(14문항, Shaw & Gupta, 2007), 복리후생제도 실시의 주체가 되는 인사부서/팀의 활동 및 커뮤니케이션(5문항)을 추가로 측정하였다.

다) 구성원의 개인적 성향

인구통계학적 정보(e.g., 성별, 나이, 학력, 직급, 근속년수, 경력, 고용형태, 결혼 여부, 자녀 유무 등) 이외에도 복지후생에 대한 욕구 및 만족도에 영향을 미칠 수 있는 요인을 살펴보기 위하여 근로자의 개인적 성향을 추가적으로 측정하였다. 특히, 보상의 지각과 관련하여 영향을 미칠 수 있는 개인의 성향인 지각된 과잉자격(perceived overqualification)을 선택하였다. 이것은 스스로가 해당 직무를 수행하는 데 넘치는 자격 조건을 갖추었다고 지각하는 정도를 의미하며, 9개 문항(Johnson, Morrow, & Johnson, 2002)으로 측정하였다.

라) 구성원의 태도 및 행동

마지막으로, 복리후생의 니즈와 만족도가 미치는 영향을 살펴보기 위해 결과변수로서 근로자의 중요한 근무태도에 해당하는 조직몰입(6문항, Allen & Meyer, 1990)을 선정하였다. 이것은 조직에서 제공하는 복리후생이 근로자들을 유인하고 유지하며 업무 수행에 어떠한 영향을 주는지 확인하기 위한 목적으로 측정하는 데 활용되었다.

2) 인사담당자 설문

가) 복지 수준 및 기업의 복리후생제도 실시 여부와 실행 정도

2017년 해당 기업이 지출한 복리후생비 총 금액과 함께 근로자 설문문항에서 사용된 동일한 25개 문항 및 자율적인 근무와 관련한 제도(3문항), 육아 및 보육과 관련한 제도(5문항)에 대하여 현재 재직하고 있는 회사의 실정에 맞게 인사담당자가 응답하였다. 구체적으로 각각의 개별 제도에 대하여 실시 여부(2점 척도, 1=실시하지 않음, 2=실시)와 활용 정도(5점 척도, 1=전혀 활용하지 않음, 5=매우 적극적으로 활용함)를 측정하였다. 이와 같은 접근 방식은 복리후생제도의 실제 실시 및 활용도와 근로자들의 욕구 사이에 차이가 존재하는지의 여부를 확인하기 위함이다.

나) 기업문화 및 근로자들과의 관계

복리후생 만족도에 대한 기업 수준의 선행 요인을 파악하기 위하여 참여적 조직문화를 측정하기 위해 조직과 근로자와의 관계를 측정하는 문항을 사용하였고(17문항, Jia, Shaw, Tsui, & Park, 2013), 근로자와의 의사소통(14문항, Shaw & Gupta, 2007)을 측정하였으며, 인사담당자가 파악하고 있는 근로자들의 임금 관련 인지 수준(3문항, Balkin & Gomez-Mejia, 1990)을 추가적으로 측정하였다.

다) 기업 특성

기업의 특성을 확인하기 위하여, 산업(제조업/금융업/서비스업/건설업), 근로자 대표조직 유무(있음=1, 없음=2) 및 노사관계 분위기(1=적대적, 5=협조적)를 기본적인 기업 특성으로 조사하였다.

2. 분석 방법

가. 근로자의 복리후생 만족도 및 니즈 분석

근로자의 기본적인 인구통계학적 특성에 따라 복리후생 만족도와 니즈의 차이가 존재하는지를 확인하기 위하여 집단별 평균분석을 실시한다. 복리후생 만족도는 전반적인 복지 수준, 복지 항목 및 복지 제도에 대한 평가로 구성되며, 복리후생 니즈는 각각의 제도에 대하여 바라는 정도로 측정된다. 따라서, 세대별, 성별, 직군별, 계약형태를 기준으로 복리후생 니즈와 만족도에 대하여 집단별 평균분석 및 일원배치분산분석을 실시한다. 각각에 해당하는 범주별로 전반적인 복리후생에 대한 만족도 차이와 함께 기업의 후생복지 제도에 대한 니즈 평균들이 통계적으로 유의미한 차이가 있는지를 확인한다.

나. 근로자 복리후생 만족의 선행요인 분석

근로자의 복리후생 만족도를 선행하는 요인을 탐색하기 위하여 개인 및 집단 특성의 효과를 동시에 살펴보기로 한다. 본 연구의 데이터는 내재된 구조(nested structure)를 가지고 있기 때문에 개인 수준의 효과와 집단 수준의 효과를 분리하여 추정 가능한 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Modeling: HLM)을 사용하여 분석할 계획이다. 개인 수준에서의 개별 근로자의 제도에 대한 만족도에 대하여 개인의 특성(e.g., 성별, 나이, 가구형태 및 고용형태, 지각된 과잉자격 등)과 집단 특성(e.g., 산업, 기업 전략, 노사관계 분위기 등)을 동시에 고려하는 분석을 시도할 계획이다.

다. 복리후생 활용 정도와 욕구의 차이(incongruence) 효과 분석

복리후생에 대한 근로자의 니즈가 실제 후생복지에 반영되고, 또 이것이 근로자의 태도 및 행동(e.g., 이직의도, 일자리 탐색, 조직몰입 등)에 미치는 영향을 확인하기 위해서 인사담당자의 응답 중 후생복지 활용 정도

와 근로자의 응답 중 후생복지 욕구 정도의 적합성(fit) 효과를 검증할 계획이다. 구체적으로, 교차 수준 다차항 회귀분석(cross-level polynomial regression)과 반응표면검증(response surface test)을 활용할 것이다. Edward와 Parry(1993)이 제안한 회귀식과 본 연구에서 활용할 회귀식은 아래와 같다.

(Edwards & Parry, 1993의 기본 회귀식)

$$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4(X*Y) + b_5Y^2 + e$$

(본 연구의 회귀식, 각 수준에서의 통제변수 제외)

개인 수준(level-1)의 회귀식:

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}[\text{근로자의 욕구 정도}]_{ij} + \beta_{2j}[\text{근로자의 욕구 정도}^2]_{ij} + e_{ij}$$

조직 수준(level-2)의 회귀식:

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}[\text{기업의 활용 정도}]_j + \gamma_{02}[\text{기업의 활용 정도}^2]_j + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}[\text{기업의 활용 정도}]_j + u_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20}$$

혼합 회귀식:

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}[\text{기업의 활용 정도}]_j + \gamma_{02}[\text{기업의 활용 정도}^2]_j + \gamma_{10}[\text{근로자의 욕구 정도}]_j + \gamma_{11}[\text{근로자의 욕구 정도} * \text{기업의 활용 정도}]_j + \gamma_{20}[\text{근로자의 욕구 정도}^2]_j + u_{0j} + u_{1j} + e_{ij}$$

다차항 회귀분석의 기본식과 본 연구의 회귀식을 비교해 보면, b_3 , b_4 , b_5 는 각각 γ_{02} , γ_{11} , γ_{20} 에 해당하는 것을 확인할 수 있다. 적합성(fit or congruence)효과를 살펴보는 데 가장 먼저 다차항 회귀분석 방법을 제안한 Edward와 Parry(1993)는 다차항 즉, 기업의 활용 정도의 제곱항(γ_{02})과 근로자의 욕구 정도의 제곱항(γ_{20})과 이 둘의 상호작용항(γ_{11}) 중 통계적으로 유의미하게 종속변수를 설명한다면, 3차원 반응표면 그래프를 그려볼 수 있다고 제안하였다. 이후, 3차원상의 그래프의 모양과 $X=Y$ 그리고 $X=-Y$ 라인에서의 기울기와 굴곡의 통계적 유의미성을 기준으로 일

치[(in)congruence] 효과를 판단한다.

제3절 분석 결과

1. 현재의 복지 수준에 대한 근로자 만족도 분석 결과

현재 재직하고 있는 조직에서 제공하고 있는 전반적인 복지 수준, 복지 제도, 복지 항목 등 복지와 관련한 근로자들의 만족도를 분석하였다(4개 문항, 신뢰도=.83). 결과는 <표 5-3>을 통해 확인할 수 있다. 전체 근로자들의 복지 수준 만족도 평균은 3.08인 것으로 나타났다.

연령별로 나누어 복지 수준 만족도를 살펴보면, 20대가 3.02, 30대가 3.07, 그리고 50세 이상이 3.04인 것으로 확인되었고, 40대에서 복지 만족 수준이 3.18로 가장 높았다. 연령별 집단 간 복지 만족도 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다($F=3.75$, $p<.05$).

성별을 기준으로 복지 만족도를 살펴보면, 남성은 3.09 그리고 여성은 3.06으로 나타났으며 두 집단 간 만족도 평균 차이는 0.03으로 통계적으로 유의하지 않았다($F=.20$, $p=n.s.$).

근로자의 가구형태를 기준으로 살펴본 복지 만족도는 미혼인 근로자가 가장 낮은 3.01인 것으로 확인되었고, 기혼이면서 자녀가 있는 경우가 3.14, 그리고 기혼이면서 자녀가 없는 경우가 3.21로 가장 높은 것으로 나타났다. 가구형태별 집단 간 평균 차이는 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다($F=3.75$, $p<.05$).

마지막으로 고용형태를 기준으로 한 복지 만족도는 정규직이 3.08, 비정규직이 3.10인 것으로 확인되나, 두 집단 간 평균의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다($F=.04$, $p=n.s.$).

이와 같은 연령, 성별, 가구형태 및 고용형태를 기준으로 근로자들의 복지 만족도 분석을 실시한 결과, 연령 그리고 가구형태에 따라 그 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 구체적으로 연령의 경우, 20대, 30대, 50세

〈표 5-3〉 복지 수준 만족도 분석 결과

		N	평균(S.D)	분산분석(F값)
전체		798	3.08(.79)	
연령	20~29세	206	3.02(.81)	3.75*
	30~39세	417	3.07(.82)	
	40~49세	138	3.18(.73)	
	50세 이상	37	3.04(.54)	
성별	남성	505	3.09(.76)	.20
	여성	293	3.06(.84)	
가구형태	기혼-유자녀	297	3.14(.70)	3.75*
	기혼-무자녀	89	3.21(.87)	
	미혼	415	3.01(.83)	
고용형태	정규직	759	3.08(.80)	.04
	비정규직	40	3.10(.60)	

주 : * p<.05

이상의 세 집단의 경우 평균이 3.02~3.07 수준에 머문 반면 40대의 경우 3.18로 가장 높게 나타났다. 이 사실을 통해 현재 조직에서 제공하는 복지 제도나 복지 항목들은 주로 특정 나이대의 니즈 충족에만 편중되어 있는 것이 아닌지를 확인하고 현재 복리후생의 보완이 필요함을 판단할 수 있다.

한편, 가구형태의 경우, 미혼인 근로자의 만족도 평균이 3.01로 자녀의 유무에 따른 기혼자 집단의 평균인 3.14(유자녀), 3.21(무자녀)과 큰 차이를 보이고 있다. 이것은 현재 기업의 복지가 대부분 기혼자의 니즈에 맞춰져 있어 상대적으로 그 혜택이 작은 미혼자의 만족도가 낮게 나온 것으로 유추할 수 있다.

2. 근로자 복리후생 니즈 분석 결과

근로자들의 복리후생에 대한 니즈를 파악하기 위하여, 근로자들에게 자신이 처한 현실을 고려하여 각각의 제도에 대하여 바라는 것, 필요한

정도를 평가하게 하였다. 이후, 근로자들의 특성, 즉, 연령, 성별, 고용계약형태 그리고 가구형태를 기준으로 각 범주별로 기업이 제공하는 복리후생제도에 대한 니즈의 차이가 존재하는지를 확인하였다. 먼저, 각 후생복지 제도에 대한 전체 근로자의 니즈를 확인해보고자 기술통계분석을 실시하였다. 분석 결과는 <표 5-4>를 통해 확인할 수 있다.

구체적으로 살펴보면, 복리후생과 관련한 비용 및 시설을 지원한 제도들 중에서는 근로자 휴양비 지원과 관련한 니즈(평균=4.23, 표준편차=.74)가 가장 높은 것으로 확인되었으며, 이후 종합건강검진 및 의료비 지원(평균= 4.18, 표준편차=.83)과 경조비 지원(평균=4.14, 표준편차=.80) 및 자기계발비 지원(평균=4.14, 표준편차=.78) 순으로 근로자들의 니즈가 높았다. 자율근무를 지원하는 제도들 중에는 리프레시 휴가 제도(평균=4.21, 표준편차=.87)에 대한 근로자들의 열망이 가장 높은 것으로 나타났으며 육아보육을 지원하는 제도들 중에는 배우자출산휴가 제도(평균=4.06, 표준편차=.92), 가족 돌봄 휴직(평균=4.06, 표준편차=.85) 그리고 육아휴직 제도(평균=4.04, 표준편차=.93)에 대한 니즈가 높은 것으로 확인되었다.

연령대별로 각 후생복지 제도에 대한 니즈의 차이를 구체적으로 살펴 보았다(표 5-5 참조). 20대(20세~29세) 연령층에서의 후생복지에 대한 욕구는 근로자 휴양비 지원(평균=4.26, 표준편차=.80), 자기계발비 지원(평균=4.19, 표준편차=.79), 경조비 지원(평균=4.07, 표준편차=.86), 종합건강검진 및 의료비 지원(평균=4.04, 표준편차=.87)순으로 높은 것으로 나타났다. 자율근무 지원 제도 중에는 리프레시 휴가 제도(평균=4.22, 표준편차=.92)에 대한 니즈가 가장 높았으며, 육아보육 지원 제도 중에는 배우자출산휴가 제도(평균=3.98, 표준편차=1.00), 출산전후휴가 제도(평균=3.96, 표준편차=1.07), 그리고 가족돌봄휴직(평균=3.96, 표준편차=.94)에 대한 니즈가 높은 것으로 나타났다. 종합하여, 20대 근로자들의 후생복지 니즈 상위 순위는 근로자 휴양비 지원, 리프레시휴가 제도, 자기계발비 지원, 경조비 지원 그리고 종합건강검진 및 의료비 지원 순으로 나타났다.

30대(30~39세) 연령층에서도 역시 20대의 후생복지 니즈와 유사하게 근로자휴양비 지원(평균=4.27, 표준편차=.71), 종합건강검진 및 의료비 지원(평균=4.27, 표준편차=.78), 경조비 지원(평균=4.21, 표준편차=.76), 그리

〈표 5-4〉 후생복지 제도에 대한 근로자의 니즈

순위	복지 제도	평균(표준편차)
1	근로자휴양비 지원	4.23(.74)
2	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	4.21(.87)
3	종합건강검진 및 의료비 지원	4.18(.83)
4	경조비 지원	4.14(.80)
	자기계발비 지원	4.14(.78)
6	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	4.06(.92)
	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	4.06(.85)
8	장기근속 포상	4.04(.87)
	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	4.04(.93)
10	식사비 보조	4.01(.97)
11	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	3.99(1.00)
12	휴양시설 지원	3.98(.87)
13	선택적 복지 제도	3.96(.91)
14	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	3.92(.95)
15	대학학자금 지원	3.89(1.12)
16	자녀정규학비 지원	3.88(1.12)
17	근로자학자금 지원	3.87(.96)
17	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	3.87(.93)
17	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	3.87(.98)
20	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	3.83(.99)
21	통근비용 지원	3.82(1.04)
22	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.79(1.11)
23	보육 비용 및 시간 지원	3.75(1.09)
24	간병휴업 제도	3.74(.96)
25	사내근로복지기금	3.69(.96)
25	문화·체육·오락 비용 지원	3.69(.93)
27	기업 내 문화·체육·오락 시설	3.67(.98)
28	자녀교육비 지원	3.66(1.17)
29	보육시설 지원	3.64(1.13)
30	저축장려금	3.63(1.02)
31	근로자 상담	3.54(.99)
32	종업원지주제	3.33(1.00)
33	사택 또는 기숙사 제공	3.12(1.28)

주 : N=798

고 자기계발비 지원(평균=4.16, 표준편차=.78)순으로 근로자들의 니즈가 높은 것을 확인할 수 있었다. 이 연령층 역시 리프레시휴가 제도(평균=4.30, 표준편차=.80)에 대한 니즈가 가장 높았으며, 배우자출산휴가 제도(평균=4.20, 표준편차=.84)와 육아휴직 제도(평균=4.20, 표준편차=.85)에 대한 니즈 역시 높은 수준인 것으로 나타났다.

한편, 40대(41~49세) 연령층에서도 근로자휴양비 지원(평균=4.10, 표준편차=.72)과 종합건강검진 및 의료비 지원(평균=4.09, 표준편차=.92)에 대한 니즈가 높은 것은 20·30대 연령층과 일치하는 것으로 확인할 수 있었으며, 추가적으로 대학 학자금 지원(평균=4.07, 표준편차=.93), 자녀정규학비 지원(평균=4.03, 표준편차=1.02)에 대한 니즈가 높은 것으로 나타났다. 40대 연령층에서는 자율근무 지원 제도 중 탄력적 근로시간 제도(평균=3.85, 표준편차=.89)에 대한 니즈가 가장 높았으며, 육아보육 지원 제도 중에는 가족돌봄휴직(평균=3.96, 표준편차=.79)과 육아휴직 제도(평균=3.86, 표준편차=.90)에 대한 니즈가 높았다.

50세 이상의 근로자들은 다른 연령대와 비교하여 후생복지에 대하여 전반적으로 높은 수준의 니즈를 가지고 있었다. 특히, 종합건강검진 및 의료비 지원(평균=4.35, 표준편차=.78), 장기근속 포상(평균=4.30, 표준편차=.81) 그리고 대학학자금 지원(평균=4.27, 표준편차=.99)에 대한 니즈가 강력한 것으로 나타났으며, 이 밖에도 근로자휴양비 지원(평균=4.16, 표준편차=.76), 휴양시설 지원(평균=4.14, 표준편차=.94), 보험료 지원(평균=4.11, 표준편차=.90), 경조비 지원(평균=4.11, 표준편차=.90), 간병휴업 제도(평균=4.11, 표준편차=.90)에 대한 니즈가 높았다.

반면, 전 연령대에서 사택 또는 기숙사 제공과 종업원지주제에 대한 니즈가 낮았으며, 특히 20대에서는 근로자 상담(평균=3.40, 표준편차=1.07), 50세 이상에서는 보육시설 지원(평균=3.43, 표준편차=1.21)에 대한 니즈가 낮은 것으로 확인되었다.

연령별 집단 간 평균의 차이를 분석하기 위하여 일원배치분산분석을 한 결과, 대부분의 제도에서 집단별 욕구의 차이가 존재하는 것으로 밝혀졌으며, 몇몇 제도에 대해서는 그렇지 않은 것으로 확인되었다. 구체적으로, 보험료 지원($F=.93$, $p=n.s$), 근로자학자금 지원($F=.59$, $p=n.s$),

〈표 5-5〉 연령에 따른 후생복지 욕구 - 20대

순위	20대(20세 이상 29세 미만)		분산분석 (F값)
	제도	평균	
1	근로자휴양비 지원	4.26(.80)	1.96
2	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	4.22(.92)	8.58***
3	자기계발비 지원	4.19(.79)	2.16
4	경조비 지원	4.07(.86)	2.63*
5	종합건강검진 및 의료비 지원	4.04(.87)	4.32**
6	식사비 보조	4.00(1.03)	1.38
7	장기근속 포상	3.98(.83)	1.42
	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	3.98(1.00)	8.22***
9	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	3.96(1.07)	5.12**
	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	3.96(.94)	3.40*
11	통근비용 지원	3.95(1.02)	3.40*
12	선택적 복지 제도	3.94(.97)	0.71
13	휴양시설 지원	3.92(.92)	0.82
	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	3.92(1.01)	11.16***
15	근로자학자금 지원	3.91(1.00)	0.59
16	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	3.83(.96)	0.93
	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	3.83(.97)	4.67**
18	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	3.82(1.04)	6.93***
19	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간제도	3.80(1.02)	2.74*
20	저축장려금	3.73(1.02)	2.1
21	문화·체육·오락비용 지원	3.71(.98)	2.55
22	기업 내 문화·체육·오락 시설	3.67(1.04)	2.43
23	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.64(1.08)	6.65***
24	간병휴업 제도	3.60(1.07)	3.80*
25	사내근로복지기금	3.58(1.01)	2.25
26	대학학자금 지원	3.56(1.27)	9.08***
27	자녀정규학비 지원	3.52(1.25)	9.59***
	보육 비용 및 시간 지원	3.52(1.19)	10.54***
29	보육시설 지원	3.43(1.17)	10.07***
30	근로자 상담	3.40(1.07)	2.88*
31	자녀교육비 지원	3.39(1.26)	5.69**
32	사택 또는 기숙사 제공	3.36(1.27)	5.07**
33	종업원지주제	3.23(1.00)	2.29

주: +p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 5-6〉 연령에 따른 후생복지 욕구 - 30대

순위	30대(30세 이상 39세 미만)		분산분석 (F값)
	제도	평균	
1	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	4.30(.80)	8.58***
2	종합건강검진 및 의료비 지원	4.27(.78)	4.32**
	근로자휴양비 지원	4.27(.71)	1.96
4	경조비 지원	4.21(.76)	2.63*
5	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	4.20(.84)	8.22***
6	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	4.20(.85)	11.16***
7	자기계발비 지원	4.16(.78)	2.16
8	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	4.15(.81)	3.40*
9	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	4.11(.95)	5.12**
10	식사비 보조	4.07(.95)	1.38
11	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	4.05(.90)	6.93***
12	장기근속 포상	4.04(.89)	1.42
13	휴양시설 지원	4.00(.84)	0.82
	선택적 복지 제도	4.00(.91)	0.71
15	저축장려금	3.57(.99)	2.1
	자녀정규학비 지원	3.99(1.03)	9.59***
17	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.95(1.04)	6.65***
	대학학자금 지원	3.95(1.09)	9.08***
	보육시설 지원	3.84(1.05)	10.07***
20	보육 비용 및 시간 지원	3.95(.99)	10.54***
21	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	3.94(.99)	2.74*
22	근로자학자금 지원	3.88(.97)	0.59
23	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	3.88(1.02)	4.67**
24	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	3.87(.95)	0.93
25	사내근로복지 기금	3.69(.94)	2.25
	통근비용 지원	3.84(1.04)	3.40*
27	간병휴업 제도	3.80(.91)	3.80*
28	자녀교육비 지원	3.72(1.15)	5.69**
29	문화·체육·오락 비용 지원	3.65(.93)	2.55
30	기업 내 문화·체육·오락 시설	3.63(.99)	2.43
31	근로자 상담	3.61(.96)	2.88*
32	종업원지주제	3.33(.96)	2.29
33	사택 또는 기숙사 제공	3.11(1.24)	5.07**

주: +p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 5-7〉 연령에 따른 후생복지 욕구 - 40대

순위	40대(40세 이상 49세 미만)		분산분석 (F값)
	제도	평균	
1	근로자휴양비 지원	4.10(.72)	6.65***
2	종합건강검진 및 의료비 지원	4.09(.92)	5.07**
3	대학학자금 지원	4.07(.93)	4.32**
4	자녀정규학비 지원	4.03(1.02)	0.93
	장기근속 포상	4.03(.91)	2.55
	자기계발비 지원	4.00(.77)	2.43
7	경조비 지원	4.01(.78)	1.96
8	휴양시설 지원	3.96(.88)	0.82
	선택적 복지 제도	3.96(.78)	1.38
	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	3.96(.79)	2.63*
11	식사비 보조	3.92(.89)	2.1
12	자녀교육비 지원	3.87(1.05)	9.59***
13	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	3.86(.90)	9.08***
14	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	3.85(.89)	5.69**
15	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	3.84(.84)	2.25
16	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	3.83(.91)	10.07***
	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	3.83(.91)	10.54***
	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	3.83(.89)	3.80*
19	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	3.82(.96)	2.29
20	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	3.81(1.00)	1.42
21	사내근로복지기금	3.78(.89)	3.40*
	근로자학자금 지원	3.78(.89)	0.59
23	간병휴업 제도	3.69(.96)	2.16
24	기업 내 문화·체육·오락 시설	3.68(.86)	2.88*
25	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.67(1.19)	0.71
26	문화·체육·오락 비용 지원	3.65(.87)	2.74*
27	저축장려금	3.60(1.03)	4.67**
	통근비용 지원	3.60(1.05)	8.58***
29	근로자 상담	3.50(.96)	5.12**
30	보육 비용 및 시간 지원	3.49(1.12)	8.22***
31	보육시설 지원	3.38(1.14)	11.16***
	종업원지주제	3.38(1.06)	6.93***
33	사택 또는 기숙사 제공	2.83(1.37)	3.40*

주: +p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 5-8〉 연령에 따른 후생복지 욕구 - 50세 이상

순위	50대(50세 이상 59세 미만)		분산분석 (F값)
	제도	평균	
1	종합건강검진 및 의료비 지원	4.35(.78)	4.32 **
2	장기근속 포상	4.30(.81)	1.42
3	대학학자금 지원	4.27(.99)	9.08 ***
4	근로자 휴양비 지원	4.16(.76)	1.96
5	휴양시설 지원	4.14(.94)	0.82
6	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	4.11(.90)	0.93
	경조비 지원	4.11(.90)	2.63 *
	간병휴업 제도	4.11(.90)	3.80 *
9	문화·체육·오락 비용 지원	4.08(.75)	2.55
	기업 내 문화·체육·오락 시설	4.08(.89)	2.43
11	자기계발비 지원	4.03(.76)	2.16
12	자녀정규학비 지원	4.00(1.22)	9.59 ***
13	사내근로복지 기금	3.95(1.02)	2.25
14	근로자학자금 지원	3.92(.82)	0.59
	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	3.92(.75)	3.40 *
16	저축장려금	3.89(.80)	2.1
17	식사비 보조	3.81(1.12)	1.38
18	자녀교육비 지원	3.78(1.18)	5.69 **
	근로자 상담	3.78(.97)	2.88 *
	선택적 복지 제도	3.78(.91)	0.71
	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	3.78(1.00)	8.22 ***
22	보육 비용 및 시간 지원	3.68(1.18)	10.54 ***
	종업원지주제	3.68(1.05)	2.29
24	통근비용 지원	3.65(1.00)	3.40 *
25	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	3.62(.98)	5.12 **
26	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	3.54(1.09)	11.16 ***
27	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	3.51(.98)	2.74 *
28	보육시설 지원	3.43(1.21)	10.07 ***
	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	3.43(1.06)	6.93 ***
30	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.38(1.40)	6.65 ***
31	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	3.24(.95)	4.67 **
	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	3.24(.95)	8.58 ***
33	사택 또는 기숙사 제공	2.95(1.29)	5.07 **

주: +p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

선택적 복지 제도($F=.71$, $p=n.s$), 그리고 근로자 휴양시설 지원($F=.82$, $p=n.s$)의 경우, 연령별 집단 간 차이보다 각 연령집단 내 개인 차이가 더 큰 것으로 밝혀졌다. 이 밖에도 문화·체육·오락 비용 지원($F=2.55$, $p<.10$), 기업 내 문화·체육·오락 시설($F=2.43$, $p<.10$) 지원, 근로자휴양비 지원($F=1.95$, $p=n.s$), 휴양시설 지원($F=.82$, $p=n.s$), 식사비 보조($F=1.38$, $p=n.s$), 저축장려금($F=2.10$, $p<.10$), 사내근로복지기금($F=2.25$, $p<.10$), 종업원지주제($F=2.29$, $p<.10$), 장기근속포상($F=1.10$, $p=n.s$), 그리고 자기계발비 지원($F=2.16$, $p<.10$)에 대한 니즈는 네 집단의 평균이 높거나 낮은 수준에서 유사한 것으로 확인되어 연령별 집단 간 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 연령별 집단 간 복리후생 니즈의 차이가 존재함에도 불구하고 기업에서는 이를 간과한 채 기업복지 제도를 일괄적으로 적용하여 제공함으로써 제도 운영에 있어서 비효율이 발생할 가능성이 있음을 시사한다.

다음은 근로자들의 성별에 따라 후생복지 니즈에 대한 차이가 있는지를 확인하였으며, 남성 근로자 니즈분석 결과는 <표 5-9>에, 여성 근로자의 니즈분석 결과는 <표 5-10>에 정리하였다. 남성 근로자들은 근로자 휴양비 지원(평균=4.19, 표준편차=.75), 종합건강검진 및 의료비 지원(평균=4.13, 표준편차=.86), 자기계발비 지원(평균=4.13, 표준편차=.80), 경조비 지원(평균=4.10, 표준편차=.81) 그리고 대학 학자금 지원(평균=3.95, 표준편차=1.10) 순으로 니즈가 높았다. 여성 근로자의 경우, 근로자휴양비 지원(평균=4.31, 표준편차=.71), 종합건강검진 및 의료비 지원(평균=4.27, 표준편차=.79), 경조비 지원(평균=4.20, 표준편차=.77) 순으로 니즈가 높았으며, 이후 근로자학자금 지원(평균=4.15, 표준편차=.74)과 식사비 보조(평균=4.11, 표준편차=.93)에 대한 니즈 역시 높은 수준이었다.

남녀 근로자 모두 자율근무 지원 제도들에 대한 니즈는 리프레시휴가 제도가 가장 높은 것으로 확인되었다(남: 평균=4.15, 표준편차=.88; 여: 평균=4.32, 표준편차=.83). 육아보육 지원 관련 제도에 대해서는 남성 근로자의 경우 배우자출산휴가 제도(평균=4.04, 표준편차=.93)와 더불어 가족돌봄휴직(평균=4.01, 표준편차=.87)에 대한 니즈가 높았다. 여성 근로자의

경우는 육아보육을 지원하는 5개 제도에 대한 니즈가 남성 근로자들과 비교하여 전반적으로 높은 것으로 나타났다. 그중, 출산전후휴가 제도(평균=4.20, 표준편차=.89)와 육아휴직 제도(평균=4.14, 표준편차=.89)에 대한 니즈가 높았으며, 가족돌봄휴직(평균=4.14, 표준편차=.80)에 대한 니즈 역시 높은 것으로 확인되었다.

각 복리후생제도에 대한 남, 녀 집단별 차이를 확인하기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였다. 그 결과, 남녀 집단 간 평균 차이보다 각 집단 내 개별 근로자의 욕구 차이가 큰 제도는 다음과 같다. 보험료 지원($F=.18$, $p=n.s$), 기업 내 문화·체육·오락 시설($F=.38$, $p=n.s$), 휴양시설 지원($F=.63$, $p=n.s$), 저축장려금($F=.39$, $p=n.s$), 간병휴업 제도($F=.40$, $p=n.s$), 장기근속 포상($F=.37$, $p=n.s$), 근로자학자금 지원($F=.39$, $p=n.s$), 자기계발비 지원($F=.21$, $p=n.s$), 근로자 상담($F=.07$, $p=n.s$). 그리고 배우자 출산휴가 제도($F=.52$, $p=n.s$). 한편, 각 제도에 대한 집단 간 니즈의 평균이 다르긴 하나 그 차이가 유의미하지 않는 것으로 밝혀진 제도에는 사택 또는 기숙사 제공($F=2.58$, $p=n.s$), 문화·체육·오락 비용 지원($F=2.95$, $p<.10$), 경조비 지원($F=3.13$, $p<.10$), 대학학자금 지원($F=3.65$, $p<.10$), 보육 비용 및 시간 지원($F=1.38$, $p=n.s$), 그리고 통근비용 지원($F=2.60$, $p=n.s$)이 있다.

주목해볼 만한 점은 주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원의 경우 여성 근로자와 비교하여 남성 근로자의 니즈가 상대적으로 높았으며, 근로자휴양비 지원 및 리프레시휴가 제도는 여성 근로자의 니즈가 높은 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 바탕으로 유추할 수 있는 사실은 남성 근로자의 경우 자산 형성 및 비용 지원과 관련한 니즈가 높은 반면 여성 근로자의 경우 여가 및 육아에 대한 니즈가 높다는 것이다.

근로자들의 가구형태가 복리후생 니즈에 차이를 발생시키는지 확인하기 위해 미혼가구와 자녀가 있는 기혼가구, 그리고 자녀가 없는 기혼가구로 구분 지어 평균분석을 실시하였다. 먼저 자녀가 있는 기혼 근로자의 경우, 종합건강검진 및 의료비 지원(평균=4.23, 표준편차=.82)과 자녀정규학비 지원(평균=4.23, 표준편차=.90)에 대한 니즈가 가장 높았으며, 그다음으로는 대학학자금 지원(평균=4.19, 표준편차=.90)에 대한 니즈가

〈표 5-9〉 성별에 따른 후생복지 욕구 - 남성

순위	남성		분산분석 (F값)
	제도	평균	
1	근로자휴양비 지원	4.19(.75)	5.25 *
2	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	4.15(.88)	7.02 **
3	자기계발비 지원	4.13(.80)	.21
	종합건강검진 및 의료비 지원	4.13(.86)	4.96 *
5	경조비 지원	4.10(.81)	3.13
6	장기근속 포상	4.05(4.01)	.37
7	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	4.04(.93)	.52
8	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	4.01(.87)	4.00 *
9	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	3.98(.95)	5.80 *
10	휴양시설 지원	3.96(.91)	.63
	식사비 보조	3.96(.99)	4.56 *
12	대학학자금 지원	3.95(1.10)	3.65 †
13	자녀정규학비 지원	3.94(1.09)	4.81 *
14	선택적 복지 제도	3.91(.92)	4.64 *
15	근로자학자금 지원	3.89(.80)	.39
16	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	3.88(.90)	.18
	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.88(1.10)	8.43 **
	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	3.88(1.04)	19.66 ***
19	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	3.83(.97)	14.56 ***
20	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	3.81(1.01)	5.33 *
21	보육 비용 및 시간 지원	3.78(1.07)	1.38
22	통근비용 지원	3.77(1.08)	2.60
23	간병휴업 제도	3.76(.97)	.40
	자녀 교육비 지원	3.76(1.13)	10.31 **
	사내근로복지기금	3.76(.95)	8.19 **
26	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	3.73(1.03)	12.47 ***
27	보육시설 지원	3.69(1.12)	2.83
28	기업 내 문화·체육·오락 시설	3.65(.97)	.38
29	문화·체육·오락 비용 지원	3.64(.95)	2.95
30	저축장려금	3.62(1.00)	.39
31	근로자 상담	3.54(1.01)	.07
32	종업원지주제	3.40(1.01)	7.77 **
33	사택 또는 기숙사 제공	3.17(1.29)	2.58

주: †p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 5-10〉 성별에 따른 후생복지 욕구 - 여성

순위	여성		분산분석 (F값)
	제도	평균	
1	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	4.32(.83)	7.02 **
2	근로자휴양비 지원	4.31(.71)	5.25 *
3	종합건강검진 및 의료비 지원	4.27(.79)	4.96 *
4	경조비 지원	4.20(.77)	3.13
	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	4.20(.89)	19.66 ***
6	근로자학자금 지원	4.15(.74)	.39
	자기계발비 지원	4.15(.74)	.21
8	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	4.14(.89)	5.80 *
	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	4.14(.80)	4.00 *
10	식사비 보조	4.11(.93)	4.56 *
11	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	4.09(.91)	.52
12	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	4.09(.90)	14.56 ***
13	선택적 복지 제도	4.05(.87)	4.64 *
14	장기근속 포상	4.01(.89)	.37
	휴양시설 지원	4.01(.80)	.63
16	자율근무 지원 (1) 시차출퇴근제	3.99(.91)	12.47 ***
17	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	3.97(.93)	5.33 *
18	통근비용 지원	3.89(.98)	2.60
19	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	3.85(.98)	.18
20	대학학자금 지원	3.79(1.17)	3.65 †
21	자녀정규학비 지원	3.76(1.16)	4.81 *
	문화·체육·오락 비용 지원	3.76(.89)	2.95
23	간병휴업 제도	3.71(.96)	.40
24	기업 내 문화·체육·오락 시설	3.71(1.01)	.38
25	보육 비용 및 시간 지원	3.69(1.13)	1.38
26	저축장려금	3.66(1.00)	.39
27	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.65(1.11)	8.43 **
28	사내근로복지기금	3.56(.96)	8.19 **
	근로자 상담	3.56(.96)	.07
30	보육시설 지원	3.55(1.14)	2.83
31	자녀교육비 지원	3.49(1.22)	10.31 **
32	종업원지주제	3.20(.96)	7.77 **
33	사택 또는 기숙사 제공	3.65(1.11)	2.58

주: †p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

높았다. 뒤를 이어 근로자휴양비 지원(평균=4.16, 표준편차=.71), 가족돌봄휴직(평균=4.13, 표준편차=.76) 순으로 니즈가 높은 것으로 나타났다. 한편, 자녀가 없는 기혼 근로자의 경우, 자녀가 있는 근로자와 동일하게 종합건강검진 및 의료비 지원(평균=4.38, 표준편차=.65)에 대한 니즈가 가장 높았고, 그다음은 리프레시휴가 제도(평균=4.33, 표준편차=.86), 경조비 지원(평균=4.29, 표준편차=.74), 근로자휴양비 지원(평균=4.27, 표준편차=.75)에 대한 니즈가 역시 높게 나타났다. 마지막으로 미혼인 근로자의 경우, 리프레시휴가 제도(평균=4.28, 표준편차=.86)에 대한 니즈가 가장 높았으며, 근로자휴양비 지원(평균=4.27, 표준편차=.75), 자기계발비 지원(평균=4.19, 표준편차=.78)에 대한 니즈 역시 높았다.

극명한 니즈의 차이를 보이는 집단은 미혼 근로자와 자녀가 있는 기혼 근로자이다. 구체적으로, 유자녀 기혼 근로자의 경우, 복리후생에 대한 니즈가 대부분 가족 부양에 초점이 맞춰져 있었으나 미혼 근로자의 경우 자기 자신을 위한 휴식, 여가 활동 및 학습에 대한 니즈에 더 집중되어 있는 것을 확인할 수 있다. 후생복지 니즈와 관련하여 기혼자(자녀 유무)와 미혼자 집단 간에 평균 차이가 존재하는지를 확인하기 위해 일원배치분산 분석을 실시하였다. 세 집단 간 니즈의 차이가 유의미한 제도로 사택 또는 기숙사 제공($F=11.56, p<.001$), 종합건강검진 및 의료비 지원($F=4.76, p<.01$), 자녀정규학비 지원($F=30.61, p<.001$), 대학학자금 지원($F=20.30, p<.001$), 자녀교육비 지원($F=31.92, p<.001$) 등이 있다. 이와 같은 자신의 건강 및 가족 구성원의 부양, 육아 등의 지원을 목적으로 한 제도들을 중심으로 세 집단 간 해당 니즈에 대한 차이가 존재하는 것으로 나타났다.

마지막으로, 고용형태에 따른 근로자들의 후생복지 니즈에 차이가 존재하는지를 확인하였다. 먼저, 정규직의 경우 근로자휴양비 지원(평균=4.23, 표준편차=.74), 종합건강검진 및 의료비 지원(평균=4.19, 표준편차=.84), 경조비 지원(평균=4.14, 표준편차=.81), 자기계발비 지원(평균=4.14, 표준편차=.79), 장기근속 포상(평균=4.03, 표준편차=.88), 식사비 보조(평균=4.01, 표준편차=.98) 순으로 니즈가 높은 것으로 나타났다. 비정규직의 경우, 약간의 순위만 다르게 나타났을 뿐 정규직의 경우와 동일한 제도들에 대한 니즈가 대체적으로 높은 점수를 보였다. 구체적으로는 근

로자휴양비 지원(평균=4.28, 표준편차=.75), 장기근속 포상(평균=4.13, 표준편차=.64), 자기계발비 지원(평균=4.10, 표준편차=.67), 종합건강검진 및 의료비 지원(평균=4.10, 표준편차=.63), 식사비 보조(평균=4.08, 표준편차=.85), 그리고 경조비 지원(평균=4.05, 표준편차=.67) 순으로 확인되었다.

자율근무 지원 제도들 중, 두 집단 역시 리프레시휴가 제도에 대한 니즈가 가장 큰 것으로 나타났다(정규직: 평균=4.22, 표준편차=.86; 비정규직: 평균=4.03, 표준편차=.94). 육아보육 지원 제도에 대한 니즈는 전반적으로 비정규직 근로자들에 비하여 정규직 근로자들의 니즈 수준이 더 높은 것으로 확인되었는데, 특히, 배우자출산휴가 제도(평균=4.06, 표준편차=.93) 및 가족돌봄휴직(평균=4.06, 표준편차=.85) 그리고 육아휴직 제도(평균=4.04, 표준편차=.94)에 대한 니즈가 높았다.

고용형태에 따른 정규직과 비정규직 간의 후생복지 욕구에 대한 차이를 확인하기 위하여 집단별로 각 제도에 대한 욕구 점수 평균을 비교하였다. 그 결과, 주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원($F=11.17, p<.01$)을 제외한 모든 제도에서 정규직 집단과 비정규직 집단의 복리후생 욕구 차이가 존재하지 않음을 확인할 수 있었다. 정규직과 비정규직 근로자 간 후생복지 니즈의 차이가 가장 선명하게 나타나는 주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원제도에 대한 니즈의 경우, 정규직 근로자 평균이 3.82로 비정규직 근로자의 평균 3.23보다 훨씬 높은 것으로 확인되었다. 비정규직 근로자의 경우, 위 제도와 같이 객관적으로 판단하였을 때 비용이 많이 들어가는 제도에 대한 니즈나 기대가 정규직 근로자에 비해 낮은 것을 확인할 수 있다.

하지만, 전체 근로자 대비 비정규직 근로자의 비율이 5%로 낮기 때문에 이와 같은 집단 간 차이를 통한 복리후생 니즈 차이 검증은 추후, 비정규직 근로자 표본을 추가하여 다시 한 번 할 필요가 있겠다.

3. 근로자의 복리후생 만족도 결정 요인 분석

근로자의 복리후생 만족도 결정 요인을 찾기 위하여 다양한 요소들을

〈표 5-11〉 가구형태에 따른 후생복지 욕구 - 기혼(유자녀)

순위	기혼(유자녀)		분산분석 (F값)
	제도	평균	
1	자녀정규학비 지원	4.23(.90)	30.61 ***
	종합건강검진 및 의료비 지원	4.23(.82)	4.76 **
3	대학학자금 지원	4.19(.90)	20.30 ***
4	근로자휴양비 지원	4.16(.71)	2.34
5	경조비 지원	4.13(.77)	1.85
	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	4.13(.76)	1.83
7	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	4.08(.90)	2.23
	휴양시설 지원	4.08(.80)	5.07 **
9	자녀교육비 지원	4.07(.97)	31.92 ***
	장기근속 포상	4.07(.90)	1.45
	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	4.07(.87)	5.95 **
12	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	4.03(.92)	1.74
	자기계발비 지원	4.03(.79)	4.19 *
14	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	3.98(.90)	2.28
15	식사비 보조	3.94(.97)	1.21
	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	3.94(1.00)	1.3
	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.94(.93)	0.87
18	근로자학자금 지원	3.93(.87)	0.83
19	보육 비용 및 시간 지원	3.91(1.06)	12.77 ***
	선택적 복지 제도	3.91(.85)	1.76
21	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	3.86(.93)	2.61
22	간병휴업 제도	3.82(.94)	1.99
23	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	3.81(.92)	0.77
24	사내근로복지기금	3.79(.91)	2.61
25	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	3.73(.96)	2.32
26	보육시설 지원	3.72(1.16)	5.91 **
27	문화·체육·오락 비용 지원	3.71(.90)	0.32
	기업 내 문화·체육·오락 시설	3.71(.88)	0.58
29	통근비용 지원	3.66(1.06)	5.93 **
30	저축장려금	3.60(.99)	1.06
31	근로자 상담	3.56(.98)	0.08
32	종업원지주제	3.41(1.04)	1.71
33	사택 또는 기숙사 제공	2.94(1.29)	11.56 ***

주: †p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 5-12〉 가구형태에 따른 후생복지 욕구 - 기혼(무자녀)

순위	기혼(무자녀)		분산분석 (F값)
	제도	평균	
1	종합건강검진 및 의료비 지원	4.38(.65)	4.76**
2	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	4.33(.86)	5.95**
3	경조비 지원	4.29(.74)	1.85
4	근로자휴양비 지원	4.27(.75)	2.34
5	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	4.23(.89)	1.74
	자기계발비 지원	4.23(.73)	4.19*
7	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	4.19(.93)	2.23
8	장기근속 포상	4.14(.75)	1.45
9	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	4.13(.96)	1.3
10	선택적 복지 제도	4.12(.88)	1.76
11	휴양시설 지원	4.09(.89)	5.07**
12	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	4.08(.81)	2.61
13	보육 비용 및 시간 지원	4.07(.99)	12.77***
	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	4.07(.91)	1.83
15	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	4.06(.91)	2.28
16	식사비 보조	4.05(.98)	1.21
17	자녀정규학비 지원	4.01(.98)	30.61***
18	통근비용 지원	4.00(1.10)	5.93**
19	대학학자금 지원	3.97(1.10)	20.30***
20	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.94(.93)	0.87
21	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	3.93(.94)	2.32
22	보육시설 지원	3.92(1.04)	5.91**
	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	3.92(.94)	0.77
24	근로자학자금 지원	3.87(1.00)	0.83
25	저축장려금	3.78(1.01)	1.06
	간병휴업 제도	3.78(.93)	1.99
27	문화·체육·오락 비용 지원	3.73(.88)	0.32
28	자녀교육비 지원	3.64(1.19)	31.92***
29	사내근로복지기금	3.63(.90)	2.61
30	기업 내 문화·체육·오락 시설	3.58(.93)	0.58
31	근로자 상담	3.52(.99)	0.08
32	종업원지주제	3.24(.89)	1.71
33	사택 또는 기숙사 제공	2.76(1.22)	11.56***

주: †p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 5-13〉 가구형태에 따른 후생복지 욕구 - 미혼

순위	미혼		분산분석 (F값)
	제도	평균	
1	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	4.28(.86)	5.95**
2	근로자휴양비 지원	4.27(.75)	2.34
3	자기계발비 지원	4.19(.78)	4.19*
4	종합건강검진 및 의료비 지원	4.11(.87)	4.76**
	경조비 지원	4.11(.83)	1.85
6	식사비 보조	4.06(.97)	1.21
7	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	4.04(.93)	1.74
8	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	4.01(1.01)	1.3
9	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	4.00(.88)	1.83
10	장기근속 포상	3.99(.88)	1.45
11	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	3.98(.95)	2.23
12	선택적 복지 제도	3.97(.94)	1.76
13	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	3.90(1.02)	0.77
14	통근비용 지원	3.89(1.01)	5.93**
	휴양시설 지원	3.89(.91)	5.07**
16	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	3.87(1.02)	2.32
17	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	3.86(1.00)	2.28
18	근로자학자금 지원	3.83(1.00)	0.83
	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	3.83(.95)	2.61
20	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.79(1.12)	0.87
21	간병휴업 제도	3.68(.99)	1.99
22	대학학자금 지원	3.66(1.22)	20.30***
	기업 내 문화·체육·오락 시설	3.66(1.04)	0.58
	문화·체육·오락 비용 지원	3.66(.97)	0.32
25	사내근로복지기금	3.63(.99)	2.61
26	저축장려금	3.62(1.00)	1.06
27	자녀정규학비 지원	3.60(1.20)	30.61***
28	보육 비용 및 시간 지원	3.57(1.11)	12.77***
29	근로자 상담	3.53(1.00)	0.08
30	보육시설 지원	3.52(1.10)	5.91**
31	자녀교육비 지원	3.38(1.22)	31.92***
32	사택 또는 기숙사 제공	3.32(1.26)	11.56***
33	종업원주주제	3.28(.98)	1.71

주: †p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 5-14〉 고용형태에 따른 후생복지 욕구 - 정규직

순위	정규직		분산분석 (F값)
	제도	평균	
1	근로자휴양비 지원	4.23(.74)	0.14
2	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	4.22(.86)	1.91
3	종합건강검진 및 의료비 지원	4.19(.84)	0.41
4	경조비 지원	4.14(.81)	0.47
	자기계발비 지원	4.14(.79)	0.09
6	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	4.06(.93)	0.56
	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	4.06(.85)	0.67
8	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	4.04(.94)	0.37
9	장기근속 포상	4.03(.88)	0.44
10	식사비 보조	4.01(.98)	0.17
11	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	3.99(1.01)	0.01
	휴양시설 지원	3.99(.87)	0.94
13	선택적 복지 제도	3.97(.91)	0.07
14	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	3.93(.96)	0.69
15	대학학자금 지원	3.90(1.13)	1.5
16	자녀정규학비 지원	3.89(1.12)	1.39
17	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	3.87(.99)	0.04
	근로자학자금 지원	3.87(.96)	0.09
	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	3.87(.94)	0
20	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	3.83(1.00)	0.03
21	통근비용 지원	3.82(1.05)	0.06
	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.82(1.10)	11.17**
23	보육 비용 및 시간 지원	3.76(1.10)	0.77
24	간병휴업 제도	3.74(.97)	0
25	사내근로복지 기금	3.68(.96)	0.82
	문화·체육·오락 비용 지원	3.68(.93)	1.29
27	자녀교육비 지원	3.67(1.18)	0.12
28	보육시설 지원	3.65(1.13)	1.16
	기업 내 문화·체육·오락 시설	3.65(.99)	3.45
30	저축장려금	3.63(1.00)	0.07
31	근로자 상담	3.53(1.00)	1.79
32	종업원지주제	3.33(1.01)	0
33	사택 또는 기숙사 제공	3.12(1.29)	0.5

주: †p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 5-15〉 고용형태에 따른 후생복지 욕구-비정규직

순위	비정규직		분산분석 (F값)
	제도	평균	
1	근로자휴양비 지원	4.28(.75)	0.14
2	장기근속 포상	4.13(.64)	0.44
3	자기계발비 지원	4.10(.67)	0.09
	종합건강검진 및 의료비 지원	4.10(.63)	0.41
5	식사비 보조	4.08(.85)	0.17
6	경조비 지원	4.05(.67)	0.47
7	자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	4.03(.94)	1.91
8	육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	3.98(.83)	0.01
9	육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	3.95(.81)	0.37
	육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	3.95(.78)	0.67
	육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	3.95(.74)	0.56
	기업 내 문화·체육·오락 시설	3.95(.71)	3.45
13	선택적 복지 제도	3.93(.76)	0.07
14	자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	3.90(.77)	0.04
15	보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원)	3.88(.75)	0
16	휴양시설 지원	3.85(.94)	0.94
	문화·체육·오락 비용 지원	3.85(.86)	1.29
18	사내근로복지 기금	3.83(.84)	0.82
	근로자학자금 지원	3.83(.84)	0.09
20	자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	3.80(.85)	0.03
	육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	3.80(.75)	0.69
22	통근비용 지원	3.78(.92)	0.06
23	간병휴업 제도	3.75(.80)	0
	근로자 상담	3.75(.80)	1.79
25	대학학자금 지원	3.68(1.02)	1.5
	자녀정규학비 지원	3.68(.99)	1.39
	저축장려금	3.68(.88)	0.07
28	자녀교육비 지원	3.60(1.10)	0.12
	보육 비용 및 시간 지원	3.60(1.00)	0.77
30	보육시설 지원	3.45(1.03)	1.16
31	종업원지주제	3.33(.79)	0
32	주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	3.23(1.18)	11.17**
33	사택 또는 기숙사 제공	2.98(1.16)	0.5

주: †p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

탐색해 본다. 특히, 복리후생 만족도는 근로자 개인의 지각으로써 개인의 특성뿐 아니라 그들이 재직하고 있는 조직의 특성 및 환경의 영향을 받을 수 있다. 따라서, 보다 종합적으로 복리후생 만족도의 선행요인을 살펴보기 위해 개인 수준 그리고 조직 수준 모두를 고려한다.

먼저 개인 수준의 요인으로써 앞서 확인한 근로자들의 기본적인 특성인 연령, 성별, 결혼 여부 및 고용형태가 근로자의 복리후생 만족도에 영향을 미칠 수 있을 것이라 기대한다. 또한, 근로자의 인구통계학적 특성이외에도 업무 수행에 영향을 미치고, 특히 보상과 관련한 지각에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상되는 근로자의 특성인 인식된 과잉자격(perceived overqualification)의 효과를 살펴보기로 한다. 최근 개인의 특성으로 주목받고 있는 인식된 과잉자격은 업무 수행 또는 이직 및 경력개발과 관련한 연구들이 주로 진행되어왔다. 이를 토대로 하여 본 연구에서는 자신이 업무를 수행하는 데 있어서 과잉된 자격 조건을 갖추었다고 생각할수록 자신이 동료들과 비교하여 과소 보상을 받고 있다 판단함으로써 더 대접받고, 보상받고 싶어 할 것이라는 논리에 따라 복리 후생 만족도를 유의미하게 예측할 것이라 기대하여 선행 요인으로 고려한다. 이후, 자신이 근무하는 환경이나 경험하게 되는 절차와 관련하여 급여 인지와 보상의 공정성이 복리 후생 만족도에 미치는 효과를 살펴본다.

한편, 기업 수준의 선행 요인으로써 산업과 기업 전략 그리고 한 해 동안 기업에서 지출한 복리후생 비용, 근로자 대표기구 유무, 노사관계 분위기와 같은 일반적인 기업 특성들의 효과를 먼저 살펴본다. 이후, 개별 기업이 가지는 고유한 조직문화 그리고 복리후생제도 실행의 주체인 인사 팀/부서의 의사소통이 근로자들의 복리후생 만족에 가지는 효과를 확인하도록 한다.

위와 같은 근로자의 복리후생 만족도에 대한 개인 수준과 기업 수준의 선행 요인을 검증하기 위해서는 교차수준(cross-level)분석이 가능한 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Modeling, Raudenbush & Bryk, 2002)을 사용한다. 위계적 선형모형은 단일 수준(single-level)에서의 회귀분석과 달리, 결과변수의 분산을 설명하는 데 집단 수준 효과와 개인 수준 효과를 동시에 고려함으로써 좀 더 근사에 가까운 추정계수(regression

coefficient)를 제공한다는 장점을 가지고 있다(Hofmann, 1997). 모든 분석에서 개인 수준 변수는 집단 평균 중심화(group-mean centering) 그리고 팀 수준 변수는 전체 평균 중심화(grand-mean centering)를 적용하였다(Enders & Tofighi, 2007; Hofmann & Gavin, 1998).

분석 결과는 <표 5-16>에 자세히 기술되어 있다. 먼저, 근로자들의 복리후생 만족도에 대한 개인 수준의 인구통계학적 특성 중 고용형태와 연령이 유의미한 설명력을 갖는 것으로 확인되었다. 구체적으로, 비정규직에 비하여 정규직의 경우, 복리후생 만족도를 부(-)적으로 예측하는 것을 확인할 수 있다($\gamma = -.38, p < .05$). 이와 같은 결과는 앞서 분석을 실시한 복리후생 만족도의 집단 간 차이에서 유의미한 결과를 나타내지 못한 것과는 반대되는 현상이다. 이는 비정규직 표본이 적음에서 비롯된 것으로 판단할 수 있다. 비정규직 근로자의 표본은 전체 798명의 근로자중 40명으로 약 5%에 해당하며, 남성 근로자 비율은 57%(23명), 그리고 20대인 경우가 50%(20명)인 것으로 나타났다. 위계적 선형모형분석을 통해 개별기업의 특성들이 통제된 이후의 결과라 할지라도 이처럼 충분한 표본이 확보되지 않은 경우, 반드시 통계분석 결과 해석에 있어서 주의를 기울여야 할 것이다. 따라서, 본 연구에서는 비정규직에 비하여 정규직 근로자들의 경우 복리후생 만족도가 낮다는 결과에 대한 해석을 단정 짓지 않고, 추가적인 표본의 확보 이후, 추후 연구에서 다시 한 번 검증하기로 한다.

그리고 50대와 비교하여 20대($\gamma = -.25, p < .05$), 30대($\gamma = -.26, p < .05$)의 경우 역시 복리후생 만족도가 부(-)의 관계로 낮아지는 것을 확인하였다. 이것은 앞선 분석에서도 나타났듯이 현재 근로자들이 경험하고 있는 복지후생 제도들이 주로 나이가 있는 근로자들의 니즈만을 반영하고 있는 실정임을 잘 나타낸다. 이 밖에도 미혼자에 비하여 기혼자의 경우 복리후생 만족도가 더 긍정적인 것을 확인할 수 있었지만, 근소한 차이로 통계적으로 유의하지 않은 것($\gamma = .11, p < .10$)으로 나타났다(표 5-16의 모형 1 참조).

한편 기업 수준의 특성으로 고려되었던 요인들의 결과는 모두 유의미하게 근로자들의 복리후생 만족도를 결정짓기 못한 것으로 확인되었다. <표 5-16>의 모형1의 하단에 나타나 있는 것과 같이 제조업($\gamma = .26$,

〈표 5-16〉 위계선형모형(HLM)분석 결과

	복리후생 만족도		
	모형 1	모형 2	모형 3
<개인 수준 요인>			
성별	-.04(.06)	-.04(.06)	-.08(.05)
고용형태	-.38(.15) *	-.34(.14) *	-.31(.13) *
결혼 여부	.11(.06)	.09(.05)	.10(.05)
20대	-.25(.12) *	-.29(.12) *	-.32(.14) *
30대	-.26(.11) *	-.28(.10) **	-.26(.13) *
40대	-.18(.10)	-.19(.10)	-.18(.13)
지각된 과잉자격		-.17(.05) **	-.05(.03)
급여 인지			.08(.02) **
보상 공정성			.47(.03) ***
<기업 수준 요인>			
제조업	.26(.19)	.26(.19)	.22(.16)
금융업	.18(.32)	.18(.32)	.60(.31) *
서비스업	.32(.19)	.32(.19)	.26(.15)
로그 후생복지 비용	.03(.02)	.03(.02)	.03(.02)
근로자 대표기구 유무	-.06(.13)	-.06(.13)	-.09(.10)
노사관계 분위기	.10(.07)	.10(.07)	-.08(.05)
조직문화			.22(.07) **
인사부서의 커뮤니케이션			.65(.09) ***
Within Deviance(sigma squ)	.42	.41	.30
Between Deviance(tau)	.21	.22	.10

주: N=798 employees of 98 companies. 성별: 1=남성, 0=여성; 고용형태: 1=정규직, 0=비정규직; 결혼 여부: 1=기혼, 0=미혼, 근로자 대표기구 유무: 유=1, 무=0, 표시된 값은 비표준화 회귀계수(표준오차), *p<.05, **p<.01, ***p<.001.

p=n.s), 금융업($\gamma=.18$, p=n.s), 서비스업($\gamma=.32$, p=n.s), 후생복지 비용($\gamma=.03$, p=n.s), 근로자 대표기구 유무($\gamma=-.06$, p=n.s)와 노사관계 분위기($\gamma=.10$, p=n.s)가 근로자의 복리후생 만족도에 유의하게 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다.

개인 수준의 특징적 요인으로 추가된 지각된 과잉자격의 효과를 살펴

보면, 복리후생 만족도를 부(-)적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났다 ($\gamma = -.17, p < .01$). 이와 같은 결과는 자신이 현재의 직무를 수행하기에 과잉된 자격을 지니고 있다고 생각하는 근로자일수록 복리후생 만족도가 낮다는 것을 의미한다(표 5-16의 모형 2 참조).

최종적으로, 개인 수준에서 개별 근로자의 보상에 대한 인식과 관련한 변수들(i.e., 급여 인지, 보상 공정성)을 투입하였으며, 기업 수준에서는 조직문화와 인사제도의 커뮤니케이션을 투입하여 분석을 재 실시하였다. 결과는 <표 5-16>의 모형 3을 통해 확인할 수 있다. 먼저, 개인 수준에서 투입된 급여 인지($\gamma = .08, p < .01$)와 보상 공정성($\gamma = .47, p < .001$)을 살펴보면, 모두 복리후생 만족도가 정(+)적으로 예측되는 것으로 나타났다. 즉, 나의 급여와 팀/부서 구성원이나 나와 같은 직급의 사람의 급여 또는 미래에 받게 될 급여와 관련한 인지가 높은 수준일수록 복리후생 만족도 역시 높았다. 또한, 조직 내 보상이 자신의 경험 수준, 교육 수준, 책임 정도 등에서 타인과 비교했을 때 공정하다고 여길수록 복리후생 만족도가 높아진다고 말할 수 있다. 더불어, 기업 수준에서 기업문화($\gamma = .22, p < .01$)와 인사 제도에 대한 커뮤니케이션($\gamma = .65, p < .001$) 역시 복리후생 만족도가 정(+)적으로 유의미하게 예측되는 것으로 나타났다. 즉, 근로자들에게 기회의 균등 배분 및 공정한 대우 그리고 참여적 분위기를 형성하도록 만드는 조직문화를 가진 기업일수록, 근로자들의 복리후생 만족도가 높아질 것으로 기대할 수 있다는 의미다. 또한, 회사 제도들에 대하여 직원들에게 충분한 설명을 제공하고 의사소통을 활발히 한 기업일수록 이 역시 근로자들의 복리후생 만족도를 높이는 것으로 나타났다.

이와 같은 분석 결과를 종합해 보면 다음과 같다. 개별 근로자의 복리후생 만족도는 인구통계학적 특성인 연령대에 따라 다르게 나타날 수 있으며, 또한 개인의 지각된 과잉자격과 같은 업무 수행 시 자격조건에 대한 지각 역시 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이와 같은 개별 구성원의 성격적 특성 이외에도 급여에 대한 인식, 보상에 대한 공정성 인식 등이 근로자의 복리후생 만족도를 결정짓는 것으로 나타났다. 기업 수준의 요인에서는 산업, 후생복지 비용, 근로자 대표기구의 유무, 노사관계 분위기 등의 기본적인 특성들보다 개별 기업의 조직문화, 인사 제도에

대한 커뮤니케이션 등이 더 강력하고 유의미하게 근로자의 복리후생 만족도를 결정짓는 것을 확인하였다.

4. 기업 복리후생제도 활용과 근로자 니즈 차이의 효과

가. 기업 복리후생제도 실시 여부 및 활용 정도

설문에 참여한 전체 98개 기업을 대상으로 기업에서 후생복지 제도로 간주되는 33개의 제도에 대하여 개별 제도의 실시 여부 및 그 활용 정도를 살펴보았다(표 5-17 참조). 98개의 기업들 중 대부분이 실시하고 있는 복리후생제도로는 육아보육지원 제도들인 육아휴직 제도(97%), 출산전후휴가 제도(96%), 배우자출산전후휴가 제도(96%)인 것으로 확인되었다. 이것은 모성보호에 관한 법률이 정하는 바를 준수하는 것에 따른 결과로 파악된다. 이를 제외하고 난 후, 경조비 지원(98%), 장기근속 포상(82%), 식대비 보조(82%), 종합건강검진 및 의료지 지원(81%) 순으로 후생복지 제도의 실시율이 높은 것으로 확인되었다.

각각의 복리후생제도에 대하여 이를 실시하는 기업을 대상으로 제도의 활용 정도를 5점 척도로 평가하게 하였다. 그 결과, 자녀정규학비 지원의 활용 정도가 가장 높았으며(평균=4.65, 표준편차=.61), 대학학자금 지원(평균=4.64, 표준편차=.60), 경조비 지원(평균=4.59, 표준편차=.70) 그리고 출산전후휴가 제도(평균=4.56, 표준편차=.82) 순으로 활용 정도가 높은 것을 확인하였다. 반면, 시행은 되고 있으나 그 활용 정도가 낮은 제도들에는 가족돌봄휴직(평균=3.22, 표준편차=1.09) 및 간병휴업 제도(평균= 3.24, 표준편차=.95), 근로자 상담(평균=3.29, 표준편차=.86), 육아기 근로시간 단축(평균=3.36, 표준편차=1.14) 순으로 나타났다.

나. 기업의 복리후생 활용 정도와 근로자의 니즈 차이

본격적으로 기업의 복리후생제도의 활용 정도와 근로자의 복리후생 니즈 차이를 확인하기 위하여 개별 제도들을 실시하고 있는 기업과 해당

〈표 5-17〉 복리후생제도 실시 여부 및 활용 정도

제도	전체(N=98)			활용 정도 평균 (표준편차)
	미실시	실시	실시율	
주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원	47	51	52%	4.33(.81)
사택 또는 기숙사 제공	47	52	53%	4.19(.84)
종합건강검진 및 의료비 지원	18	80	81%	4.55(.79)
보험료 지원(생명보험, 개인연금 등 사보험료 지원 등)	51	47	47%	4.23(.84)
문화·체육·오락 비용 지원	27	71	72%	3.96(.88)
기업 내 문화·체육·오락 시설	32	66	67%	3.73(.73)
근로자휴양비 지원	54	44	44%	4.18(.92)
휴양시설 지원	24	74	75%	4.22(.78)
식사비 보조	17	81	82%	4.41(.73)
경조비 지원	1	97	98%	4.59(.70)
저축장려금	89	9	9%	4.33(.70)
자녀정규학비 지원	29	69	70%	4.65(.61)
대학학자금 지원	34	64	65%	4.64(.60)
자녀교육비 지원	86	12	12%	4.25(1.05)
사내근로복지기금	59	39	39%	4.18(.91)
보육시설 지원	65	33	33%	4.33(.81)
보육 비용 및 시간 지원	60	38	38%	3.89(.95)
간병휴업 제도	56	42	42%	3.24(.95)
종업원지주제	77	21	21%	3.67(1.06)
장기근속 포상	17	81	82%	4.43(.77)
통근비용 지원	36	62	63%	4.24(.90)
근로자학자금 지원	67	31	31%	3.94(.89)
자기계발비 지원	44	54	55%	3.72(.85)
근로자 상담	56	42	42%	3.29(.86)
선택적 복지 제도	55	43	43%	4.35(.97)
자율근무 지원 (1) 탄력적 근로시간 제도	65	33	33%	4.09(.84)
자율근무 지원 (2) 시차출퇴근제	56	42	42%	3.79(.87)
자율근무 지원 (3) 리프레시휴가 제도	70	28	28%	4.25(.88)
육아보육 지원 (1) 출산전후휴가 제도	3	95	96%	4.56(.82)
육아보육 지원 (2) 배우자출산휴가 제도	3	95	96%	4.24(.99)
육아보육 지원 (3) 육아휴직 제도	2	96	97%	4.15(1.00)
육아보육 지원 (4) 육아기 근로시간 단축	22	76	77%	3.36(1.14)
육아보육 지원 (5) 가족돌봄휴직	29	69	70%	3.22(1.09)

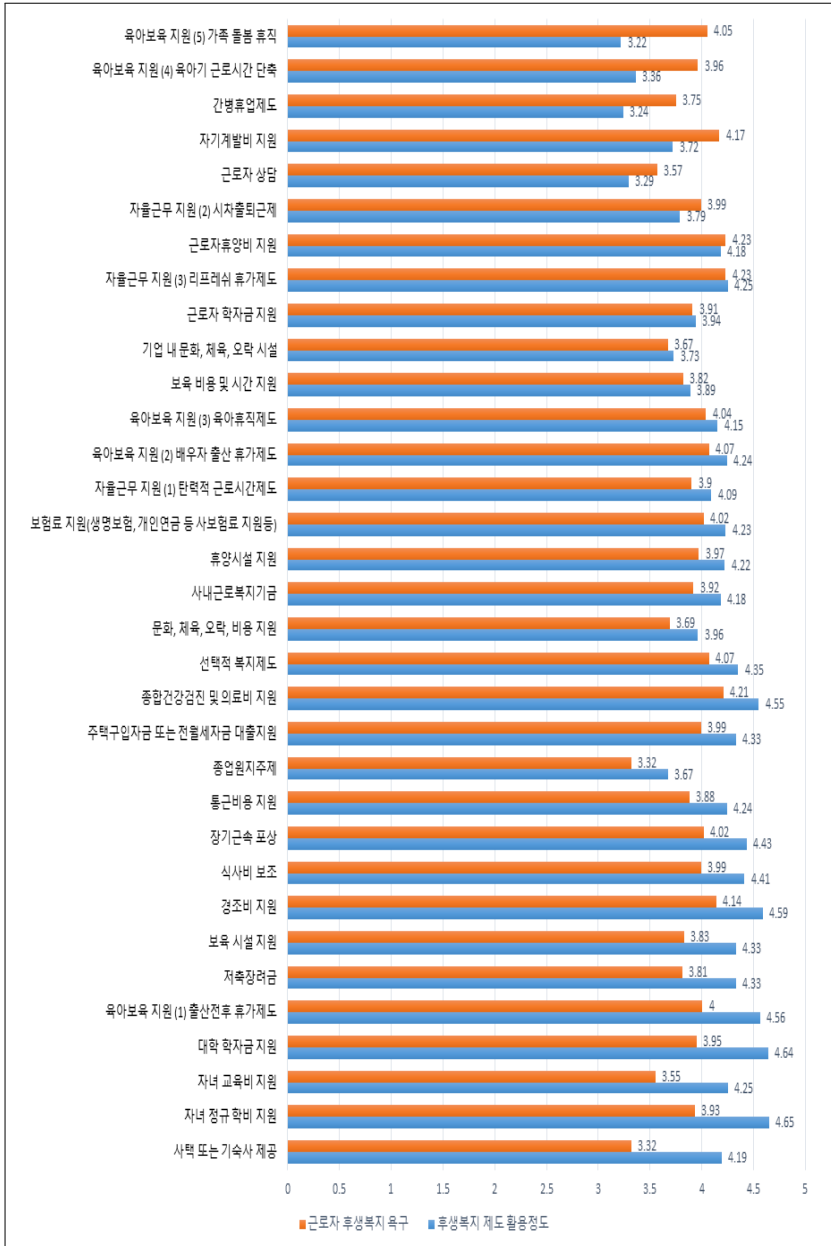
제도의 혜택을 받고 있는 근로자들을 대상으로 각각의 평균을 분석한 결과는 [그림 5-1]과 같다. 구체적으로 살펴보면, 기업의 후생복지 제도의 활용 정도와 근로자의 후생복지 니즈의 차이가 발생하는 것을 확인할 수 있다. 먼저, 기업의 제도 활용 정도는 높지만 근로자의 복리후생 니즈가 낮은, 즉 근로자의 니즈 이상으로 제공되고 있는 복리후생제도로는 사택 또는 기숙사 제공(활용 정도=4.19, 니즈=3.32), 자녀정규학비 지원(활용 정도=4.65, 니즈=3.93), 자녀교육비 지원(활용 정도=4.25, 니즈=3.55) 등 물리적, 금전적 형태로 복리후생을 제공하는 제도들이 주로 여기에 해당되었다. 반대로, 기업의 제도 활용 정도는 낮으나 근로자들의 복리후생 니즈가 높은 제도, 즉 근로자들의 니즈를 충분히 충족시키지 못하는 제도로는 자기계발비 지원(활용 정도=3.72, 니즈=4.17), 간병휴업 제도(활용 정도=3.24, 니즈=3.75), 육아기 근로시간 단축(활용 정도=3.36, 니즈=3.96), 가족돌봄휴직 제도(활용 정도=3.22, 니즈=4.05)가 있는 것을 확인하였다. 이러한 평균분석 결과를 통해 현재 각 기업에서 실시 중인 복리후생제도는 구성원들의 니즈를 제대로 반영하지 못한 채 기존의 제도만을 형식적으로 시행하며 활용되고 있음을 유추할 수 있다.

다시 정리하면, 저출산과 고령화 같은 사회 이슈로 인해 근로자들의 추구하는 가치의 변화를 기업에서 제대로 포착하지 못함으로써, 현재 복리후생비가 효율적으로 사용되지 못하고 있음을 예상할 수 있다는 것이다. 이를 개선하기 위해 기업에서는 근로자들의 복리후생에 대한 니즈를 면밀하게 조사하고 이를 반영하고자 하는 노력이 필요하다.

다. 복리후생 활용 정도와 근로자 니즈 차이의 효과분석

앞서 실시한 분석을 통해 기업의 복리후생제도 활용 정도와 근로자의 니즈 사이의 관계는 크게 두 가지 형태로 분류할 수 있다. 첫 번째는 근로자의 니즈가 기업의 활용 정도보다 큰 경우와 마지막으로, 근로자의 니즈보다 기업의 활용 정도가 큰 경우이다. 각각의 경우가 어떤 방식으로 근로자의 태도에 영향을 미치는지 그 효과를 검증하기 위해 적합성(fit) 연구에서 많이 활용되고 있는 교차 수준 다차항 회귀분석(cross-level

〔그림 5-1〕 기업의 복리후생제도 활용 정도와 근로자의 니즈 평균 차이



polynomial regression)과 반응표면분석(response-surface test) 방법을 사용하였다. 구체적으로, 가장 대표되는 근무태도인 조직몰입에 대한 복리후생 활용 정도와 근로자 니즈의 (불)일치 효과를 검증하였다. 앞서 실시한 분석을 토대로 두 가지 후생복지 제도를 선정하였다.

첫 번째, 근로자의 니즈가 활용 정도를 초과하는 경우의 대표적인 제도로 가족돌봄휴직을, 그리고 기업의 활용 정도가 니즈를 초과한 경우를 대표해서는 문화·체육·오락 비용 지원 제도를 선정하였다.

각각 분석에 사용된 회귀식은 다음과 같다.

개인 수준(level-1)의 회귀식:

[가족돌봄휴직 제도]

$$\text{조직몰입} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(\text{성별}_{ij}) + \beta_{2j}*(\text{고용형태}_{ij}) + \beta_{3j}*(\text{결혼 유무}_{ij}) + \beta_{4j}*(20\text{대}_{ij}) + \beta_{5j}*(30\text{대}_{ij}) + \beta_{6j}*(40\text{대}_{ij}) + \beta_{7j}*(\text{가족돌봄휴직 니즈}_{ij}) + \beta_{8j}*(\text{가족돌봄휴직 니즈}_{ij}^2) + r_{ij}$$

[문화·체육·오락 비용 지원 제도]

$$\text{조직몰입} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(\text{성별}_{ij}) + \beta_{2j}*(\text{고용형태}_{ij}) + \beta_{3j}*(\text{결혼 유무}_{ij}) + \beta_{4j}*(20\text{대}_{ij}) + \beta_{5j}*(30\text{대}_{ij}) + \beta_{6j}*(40\text{대}_{ij}) + \beta_{7j}*(\text{문화·체육·오락 비용 지원 니즈}_{ij}) + \beta_{8j}*(\text{문화·체육·오락 비용 지원 니즈}_{ij}^2) + r_{ij}$$

조직 수준(level-2)의 회귀식:

[가족돌봄휴직 제도]

$$\begin{aligned} \beta_{0j} = & \gamma_{00} + \gamma_{01}*(\text{가족돌봄휴직 활용 정도}_j) + \gamma_{02}*(\text{제조업}_j) + \gamma_{03}*(\text{금융업}_j) \\ & + \gamma_{04}*(\text{서비스업}_j) + \gamma_{05}*(\text{기업전략}_j) + \gamma_{06}*(\text{근로자 대표기구 유무}_j) \\ & + \gamma_{07}*(\text{노사관계 분위기}_j) + \gamma_{08}*(\text{가족돌봄휴직 활용 정도}_j^2) + u_{0j} \end{aligned}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60}$$

$$\beta_{7j} = \gamma_{70} + \gamma_{71} * (\text{가족돌봄휴직 니즈}_j) + u_{7j}$$

$$\beta_{8j} = \gamma_{80}$$

[문화·체육·오락 비용 지원 제도]

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{문화·체육·오락 비용 지원 활용 정도}_j) + \gamma_{02} * (\text{제조업}_j) + \gamma_{03} * (\text{금융업}_j) + \gamma_{04} * (\text{서비스업}_j) + \gamma_{05} * (\text{기업전략}_j) + \gamma_{06} * (\text{근로자 대표기구 유무}_j) + \gamma_{07} * (\text{노사관계 분위}_j) + \gamma_{08} * (\text{문화·체육·오락 비용 지원 활용 정도}_j^2) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60}$$

$$\beta_{7j} = \gamma_{70} + \gamma_{71} * (\text{문화·체육·오락 비용 지원 니즈}_j) + u_{7j}$$

$$\beta_{8j} = \gamma_{80}$$

혼합 회귀식:

[가족돌봄휴직 제도]

$$\begin{aligned} \text{조직원}_{ij} = & \gamma_{00} + \gamma_{01} * \text{가족돌봄휴직 활용 정도} + \gamma_{02} * \text{제조업}_j + \gamma_{03} * \text{금융업}_j + \gamma_{04} * \text{서비스업}_j + \gamma_{05} * \text{기업전략}_j + \gamma_{06} * \text{근로자 대표기구 유무}_j + \gamma_{07} * \text{노사관계 분위기}_j + \gamma_{08} * \text{가족돌봄휴직 활용 정도}_{2j} + \gamma_{10} * \text{나이}_{ij} + \gamma_{20} * \text{고용형태}_{ij} + \gamma_{30} * \text{결혼 유무}_{ij} + \gamma_{40} * 20\text{대}_{ij} + \gamma_{50} * 30\text{대}_{ij} + \gamma_{60} * 40\text{대}_{ij} + \gamma_{70} * \text{가족돌봄휴직 니즈}_{ij} + \gamma_{71} * \text{가족돌봄휴직 활용 정도} * \text{가족돌봄휴직 니즈}_{ij} + \gamma_{80} * \text{가족돌봄휴직 니즈}_{ij}^2 + u_{0j} + u_{7j} * \text{가족돌봄휴직 니즈}_{ij} + r_{ij} \end{aligned}$$

[문화·체육·오락 비용 지원 제도]

$$\text{조직원}_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * \text{문화·체육·오락 비용 지원 활용 정도} + \gamma_{02} * \text{제조업}_j + \gamma_{03} * \text{금융업}_j + \gamma_{04} * \text{서비스업}_j + \gamma_{05} * \text{기업전략}_j + \gamma_{06} * \text{근로자 대표기구 유무}_j + \gamma_{07} * \text{노사관계 분위기}_j + \gamma_{08} * \text{가족돌봄휴직 활용 정도} + \gamma_{10} * \text{나이}_{ij} + \gamma_{20} * \text{고용형태}_{ij} + \gamma_{30} * \text{결혼 유무}_{ij} + \gamma_{40} * 20\text{대}_{ij} + \gamma_{50} * 30\text{대}_{ij} + \gamma_{60} * 40\text{대}_{ij} + \gamma_{70} * \text{가족돌봄휴직 니즈}_{ij} + \gamma_{71} * \text{가족돌봄휴직 활용 정도} * \text{가족돌봄휴직 니즈}_{ij} + \gamma_{80} * \text{가족돌봄휴직 니즈}_{ij}^2 + u_{0j} + u_{7j} * \text{가족돌봄휴직 니즈}_{ij} + r_{ij}$$

$$\begin{aligned}
& \text{제조업}_j + \gamma_{03} * \text{금융업}_j + \gamma_{04} * \text{서비스업}_j + \gamma_{05} * \text{기업전략}_j + \\
& \gamma_{06} * \text{근로자 대표기구 유무}_j + \gamma_{07} * \text{노사관계 분위기}_j + \gamma_{08} * \text{문화} \cdot \text{체육} \cdot \text{오락 비용 지원 활용 정도}_{2j} + \gamma_{10} * \text{나이}_{ij} \\
& + \gamma_{20} * \text{고용형태}_{ij} + \gamma_{30} * \text{결혼 유무}_{ij} + \gamma_{40} * \text{20대}_{ij} + \gamma_{50} * \text{30대}_{ij} \\
& + \gamma_{60} * \text{40대}_{ij} + \gamma_{70} * \text{가족돌봄휴직 니즈}_{ij} + \gamma_{71} * \text{문화} \cdot \text{체육} \cdot \text{오락 비용 지원 활용 정도} * \text{문화} \cdot \text{체육} \cdot \text{오락 비용 지원} \\
& \text{니즈}_{ij} + \gamma_{80} * \text{문화} \cdot \text{체육} \cdot \text{오락 비용 지원 니즈}_{ij}^2 + u_{0j} + \\
& u_{7j} * \text{문화} \cdot \text{체육} \cdot \text{오락 비용 지원 니즈}_{ij} + r_{ij}
\end{aligned}$$

수준(레벨)이 다른 두 변수 간의 (불)일치 정도가 결과변수에 미치는 영향을 알아보기 위하여 교차 수준 다차항 회귀분석을 진행하였다. 앞서 살펴본 구체적인 회귀식에서 다차항(ie., 니즈의 제공항, 활용 정도의 제공항, 이 둘의 상호작용항)이 통계적으로 유의미할 때, 3차원상에서 그래프를 그려 결과변수와 어떤 관계인지 확인할 수 있다. 또한, 그려진 3차원 그래프가 통계적으로 유의한지를 검증해야 한다. 이를 위해서 두 변수의 수준이 같지만 부호가 다른 선상($Y=-X$)에서의 굴곡도(curvature)와 두 변수의 수준과 부호가 같은 선상($Y=X$)에서의 기울기(slope)를 살펴봄으로써 후생복지의 활용 정도와 니즈의 수준이 일치할 때 발생하는 효과를 검증할 수 있다.

HLM을 사용하여 분석한 교차 수준 다차항 회귀분석의 결과는 <표 5-18>에 잘 나타나 있다. 조직몰입에 대한 가족돌봄휴직 제도 니즈와 활용 정도의 상호작용항이 유의미한 것으로 나타났으며($\gamma=-.06, p<.05$), 모형 1 참조], 문화·체육·오락 비용 지원 제도의 니즈와 활용도의 상호작용항 역시 유의미한 것으로 확인되었다($\gamma=-.09, p<.05$), 모형 2 참조]. 이 관계를 보다 정교하게 관찰하기 위해 3차원 그래프를 그려 확인하면 다음의 [그림 5-2]와 같다.

먼저, 가족돌봄휴직의 경우를 살펴보면, 제도의 활용 정도와 근로자의 니즈가 높은 수준에서 일치할수록 근로자들의 조직몰입이 높아지는 것을 확인할 수 있다. 또한, 가족돌봄휴직 제도의 활용 정도만 높은 경우 또는 근로자들의 니즈만 높은 경우 즉, 이 둘이 불일치할 때는 일치하는 경우보다 조직몰입이 높아짐을 확인할 수 있다($Y=-X$ 선을 따라 양쪽 코너를

〈표 5-18〉 교차수준 다차항회귀분석 결과

	조직몰입	
	모형 1	모형 2
<개인 수준 요인>	(N=566)	(N=589)
성별	.07(.06)	.11(.06) [†]
고용형태	.01(.17)	-.31(.16) [†]
결혼 여부	.14(.06) [*]	.14(.06) [*]
20대	-.35(.21)	-.36(.16) [*]
30대	-.23(.21)	-.19(.15)
40대	-.04(.21)	-.01(.16)
가족돌봄휴직 니즈	.12(.18)	
가족돌봄휴직 니즈 * 가족돌봄휴직 활용정도	-.06(.03) [*]	
가족돌봄휴직 니즈 ²	-.02(.02)	
문화·체육·오락 비용 지원 니즈		-.08(.18)
문화·체육·오락 비용 지원 니즈 * 문화·체육·오락 비용 지원 활용정도		-.09(.03) [*]
문화·체육·오락 비용 지원 니즈 ²		.00(.02)
<기업 수준 요인>	(N=69)	(N=71)
제조업	-.09(.15)	-.05(.05)
금융업	.12(.19)	.31(.25)
서비스업	-.23(.15)	-.14(.18)
기업전략	.07(.09)	.12(.09)
근로자 대표기구 유무	.05(.10)	-.04(.11)
노사관계 분위기	.11(.04) [*]	.05(.05)
가족돌봄휴직 활용정도	.30(.20)	
가족돌봄휴직 활용정도 ²	-.03(.03)	
문화·체육·오락 비용 지원 활용 정도		.47(.42)
문화·체육·오락 비용 지원 활용 정도 ²		-.05(.05)
Within Deviance(sigma squ)	.36	.34
Between Deviance(tau)	.05	.07

주: 성별: 1=남성, 0=여성; 고용형태: 1=정규직, 0=비정규직; 결혼 여부: 1=기혼, 0=미혼, 근로자 대표기구 유무: 유=1, 무=0, 표시된 값은 비표준화 회귀계수(표준오차), [†]p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

확인, 그림 5-2의 ㉠ 참조). 이는 기업에서 가족돌봄휴직 제도를 실시할 뿐만 아니라 적극적으로 활용하게 되면, 이 제도에 대한 니즈와 상관없이 근로자들의 조직몰입이 높아진다는 사실을 알려주며, 반대로 가족돌봄휴직 제도에 대한 근로자들의 니즈만 높을 때에도 역시 조직몰입이 높아짐을 확인시켜주고 있다.

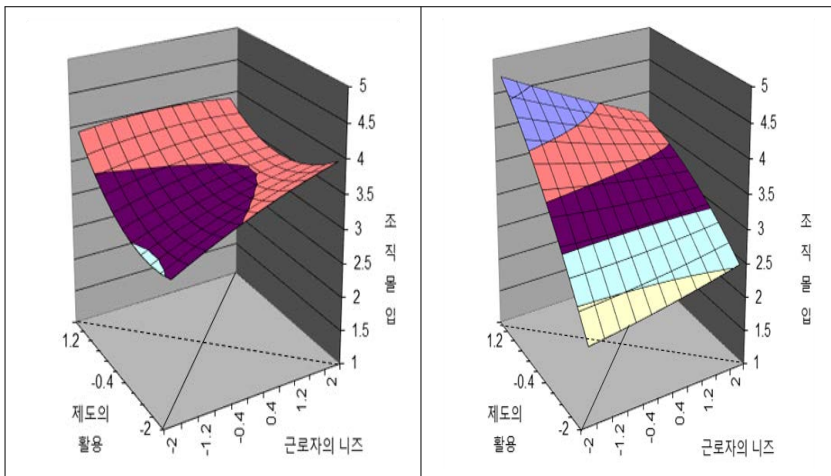
문화·체육·오락 비용 지원 제도의 경우, 제도의 활용과 근로자들의 니즈가 높은 수준에서 일치할수록 조직몰입이 높아지는 것으로 확인되었으며, 이 둘이 불일치하는 경우 즉 한쪽만 높은 경우를 살펴보면, 기업에서는 이 제도 활용 정도가 높아야만 조직몰입을 높일 수 있다. 반대로, 이 제도에 대한 근로자들의 니즈만 높은 경우에는 조직몰입이 낮아지는 것으로 나타났다(그림 5-2의 ㉡ 참조).

위와 같은 결과를 토대로 본 장에서 주장하고자 하는 바는 기업의 후생복지 제도 활용 정도와 이에 대한 근로자들의 니즈가 높은 수준에서 일치할수록 조직몰입을 향상시킨다는 것이다. 이 둘의 관계가 불일치할수록 즉, 후생복지 제도의 활용만 높거나 또는 근로자들의 니즈만 높은 경우 조직몰입 수준이 다양하게 나타난다. 따라서, 실무자들을 향후 후생복

[그림 5-2] 조직몰입에 대한 제도의 활용과 근로자 니즈의 (불)일치 효과

㉠ 가족돌봄휴직 제도

㉡ 문화·체육·오락 비용 지원 제도



주: 실선: $Y=X$, 점선: $Y=-X$.

지 제도 설계에 반영하기 위해 구성원들의 후생복지에 대한 니즈를 철저히 조사할 필요가 있겠다.

제4절 연구 결과 요약 및 시사점

총 네 가지 분석을 진행한 본 장의 연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 복리후생 만족도는 연령 및 가구형태(예, 미혼, 기혼-유자녀, 기혼-무자녀)에 따라 집단 간 차이가 발생하는 것으로 나타났다. 둘째, 근로자들의 후생복지 욕구에서도 역시 연령, 성별 그리고 가구형태에 따라 집단 간 차이를 보이는 것으로 확인되었다. 세 번째 근로자들의 복리후생 만족을 결정짓는 선행 요인으로는 개인 수준에서 연령, 지각된 과잉자격, 급여 인지, 보상공정성 등이 유의미한 것으로 나타났다. 기업 수준에서는 조직문화와 인사부서의 커뮤니케이션이 근로자들의 후생복지 만족도에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 네 번째, 다양한 후생복지 제도에 대한 활용 정도와 이에 대한 근로자 니즈의 적합성(fit), 즉 일치 정도에 따라서 근로자의 조직몰입은 어떤 관계를 갖는지 확인하였다. 대표적으로, 가족돌봄휴직 제도 그리고 문화·체육·오락 비용 지원 제도에 대하여 살펴본 결과 제도의 활용 정도와 근로자의 니즈가 높은 수준에서 일치할수록 조직몰입이 높았다. 가족돌봄휴직 제도의 경우, 기업에서 제도 활용 정도만 높거나 근로자의 니즈만 높은 경우 즉, 활용 정도와 니즈의 차이가 발생할수록 조직몰입을 높이는 것으로 확인되었다. 이는 제도의 활용 여부를 떠나 가족돌봄휴직 제도에 대한 근로자들의 니즈만으로도 조직몰입이 높을 수 있다는 사실을 보여주는 것이다. 이것은 본 연구에서 예상한 바와는 다른 것으로 근로자의 니즈 역시 조직의 분위기나 제도 활용에 대한 기대에 영향을 받아 위와 같은 결과가 도출된 것으로 예상된다. 따라서 향후 연구에서는 이와 관련한 니즈와 활용 정도의 선후관계를 보다 면밀하게 살펴볼 필요가 있겠다. 한편, 문화·체육·오락 비용 지원 제도의 경우, 기업에서의 제도 활용정도가 높을수록 근로자의 니즈와 상관없

이 근로자의 후생복지 만족도가 향상되는 것으로 관찰되었다.

이와 같은 분석 결과는 다음과 같은 몇 가지 시사점을 갖는다. 첫째, 연령별 그리고 가구형태에 따라 근로자의 복리후생 만족도는 다르다. 그동안 복리후생에 대한 만족도가 기준 연령대인 50세 이상 집단에 비하여 20·30대에서 낮게 나타나던 현상은 기존의 복리후생제도가 20·30대의 니즈를 제대로 반영하지 못했다는 사실을 뒷받침한다. 따라서 향후 기업에서는 이를 반영한 복지제도 설계를 하고 시행할 필요가 있다. 또한, 자녀 유무에 관계없이 기혼자와 비교하여 미혼자의 복리후생 만족도가 낮은 것으로 확인되었다. 이는 현재의 복리후생제도가 대부분 기혼자의 니즈에 맞춰져 있다는 사실을 입증한다. 따라서 최근 1인 가구의 증가뿐 아니라 비혼을 비롯한 다양한 형태의 가구들이 등장하고 있는 만큼 이들의 니즈를 파악하고 복지 제도 및 항목에 이를 반영하고자 하는 기업들의 노력이 요구된다.

둘째, 근로자의 연령, 성별, 그리고 가구형태에 따라서 후생복지에 대한 니즈 차이가 존재한다. 연령별로 살펴보면, 20대의 경우 근로자 휴양비 지원, 리프레시휴가 제도, 그리고 자기계발비 지원에 대한 니즈가 높았다. 30대의 경우, 리프레시휴가 제도, 근로자휴양비 지원 그리고 종합건강검진 및 의료비 지원에 대한 니즈가 우선순위를 가지고 있었다. 40대의 경우 근로자휴양비 지원, 종합건강검진 및 의료비 지원 그리고 대학학자금 지원에 대한 니즈가 높았다. 마지막으로 50대의 경우 종합건강검진 및 의료비 지원, 장기근속 포상 그리고 대학학자금 지원에 대한 니즈가 높은 것으로 나타났다. 이렇게 연령별 생애주기에 따라서 여가 및 자기계발, 건강, 자녀학자금과 같이 근로자들의 니즈가 다르고, 변하는 것을 예상할 수 있다. 한편, 성별을 기준으로 남성 근로자의 경우, 주택구입자금 또는 전월세자금 대출 지원과 같은 자산 형성 및 비용 지원과 관련한 니즈가 높은 반면, 여성 근로자의 경우 휴양비 지원, 리프레시휴가 제도 및 출산 전후휴가 제도와 같이 여가 및 육아에 대한 니즈가 높은 것으로 확인되어 그 차이가 존재함을 관찰하였다. 따라서, 향후 여성 근로자들의 사회참여가 더욱 적극적으로 이루어질 것이 예상되기 때문에 이에 대한 대비가 필요하다. 마지막으로, 가구형태를 기준으로 니즈의 차이를 살펴보면 가장 극명한 차이를 보이는 집단은 미혼 근로자와 자녀가 있는 기혼 근로자인

것으로 나타났다. 유자녀 기혼 근로자의 경우, 복리후생에 대한 니즈가 대부분 가족 부양에 초점이 맞춰져 있으나, 미혼 근로자의 경우 휴식 및 여가 활동 그리고 자기계발에 대한 니즈가 더 강한 것으로 확인되었다. 이와 같은 연령, 성별 그리고 가구형태별 집단 간 니즈의 차이를 향후 복리후생제도 설계에 반영함으로써 더욱더 조직 구성원들의 니즈를 충족시킬 수 있는 노력이 필요하겠다.

마지막으로, 개인 수준에서의 급여 지각과 보상공정성, 기업 수준에서의 참여적 조직문화와 인사 관련 제도에 대한 커뮤니케이션의 중요성이 확인되었다. 개인 수준에서는 복리후생과 관련한 이슈가 개별 근로자의 인구통계학적 특성과도 밀접한 관계가 있지만, 이들이 인지하는 급여 수준과 보상이 공정하게 이루어진다고 지각하는 정도가 복리후생 만족도를 향상 시켰다. 즉, 전반적인 복리후생에 대한 만족도는 조직 내 보상이 공정하게 이루어지고 있는지와 밀접한 관련이 있으며, 또한 보상의 다른 형태인 급여 수준과도 연관이 있다고 볼 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 총 보상의 관점에서 복리후생을 바라보고, 그동안 치우쳐져 있던 급여에 대한 고민 이외에도 보상 형태의 다양성 확보를 위하여 실무적으로는 복리후생 제공에 대해 보다 정교하게 접근할 필요가 있다고 판단한다. 기업 수준에서는 참여적 조직문화가 구축되어 있을수록 그리고 인사 관련 제도에 대한 커뮤니케이션이 활성화되어 있을수록 복리후생 만족도가 높았다. 이는 근로자들의 복리후생 만족도가 기업이 이를 제공하는 환경이나 과정에서 결정되는 것이라 예측할 수 있다. 즉, 기업 내에서 어떠한 복리후생과 관련한 제도들이 시행이 되면 그 혜택들이 무엇인지에 대한 정보를 제공하는 과정을 거치는 것만으로도 향후 이들의 복리후생 만족도가 높아졌다고 볼 수 있었으며, 나아가 참여적이고 공정한 조직문화 속에서 복리후생 혜택을 받은 근로자들이 더 만족도가 높음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 실무적으로, 제도의 형식적인 시행이 아니라 제도에 대한 다양한 정보를 근로자들에게 제공하도록 하는 인사부서의 노력이 요구됨을 일깨운다. 또한, 복리후생이 제공되는 조직 내 환경인 조직문화가 복리후생 만족도를 결정짓기 때문에 실무자들은 복리후생이 활성화될 수 있는 참여적 조직문화를 구축하는 데 노력을 기울여야 할 것이다.

제 6 장

사례연구 : 이케아코리아

제1절 사례연구 목적 및 선정 이유

본 장에서는 앞서 국내 기업복지에 대한 현황 파악과 그간의 기업복지 관련 연구 흐름을 토대로 향후 국내 기업복지의 방향성을 도출하기 위한 방법으로 사례연구를 진행한다. 본 장에서 사례연구 기업을 이케아코리아로 선택한 이유는 크게 세 가지이다.

첫째, 높은 임금을 주고 복지혜택이 좋은 기업은 누구나 가고자 하지만, 이케아 코리아처럼 낮은 임금을 줌에도 불구하고 우수한 복지혜택을 제공함으로써 노동시장에서 구직자들을 유인하고(attraction)하고 기존 직원들을 유지(retention)하는 사례는 임금 수준 효과(pay level effect)를 통제하고 기업 복지혜택의 효과를 적절히 보여줄 수 있는 사례이기 때문이다. 총보상(total reward) 주장에 따르면, 조직 구성원들의 헌신과 몰입, 동기부여를 위해서는 단순히 현금(cash) 지급 등의 임금(pay) 위주 보상에서 더 나아가 복리후생이나 경력, 일·가정 양립 등과 같은 측면들을 포함한 포괄적 의미의 보상이 보다 효과적이며 보다 필요하다고 본다 (Amstrong & Brown, 2006; Gross & Friedman, 2004). 이케아코리아의 연봉은 정확히 알려져 있지 않지만, 시간제에 기반한 직무급을 시행 중으로 대부분의 직원 연봉이 2천만~3천만 원 사이로 알려져 있다. 이러한

박봉에도 불구하고 이케아코리아 직원들의 조직몰입이나 직무 만족도는 매우 높으며, 한국의 취업준비생들은 이케아코리아에 입사하고 싶어 하고, 포춘지에서 이케아는 매년 ‘가장 일하기 좋은 글로벌 100대 기업’에 순위를 올리고 있다. 이처럼 낮은 임금에도 불구하고 복지혜택의 우수성으로 우수 직원들을 유인하고 기존 직원들의 장기근속을 유지하는 접근법은 국내 기업들이 과도한 비용을 통해 금전적인 부분만을 강조하여 결국 조직에 부담이 되는 보상의 형태를 탈피하고 총보상의 관점에서 복리후생제도의 또 다른 방향성을 모색하는 데 있어 새로운 통찰력을 제공할 수 있으리라 본다.

둘째, 이케아의 기업복지는 국가복지가 잘 갖추어져 있다고 평가받는 스웨덴의 양상처럼 ‘강한 상황’하에서도 개별 기업이라는 개체가 복지제도상의 독자적 우수성을 반증하는 사례이기 때문이다. 이케아의 임금은 높지 않지만 스웨덴에서 최고로 인기가 높은 직장이며, 이직률도 글로벌 유통업체 중 최저 수준으로 나타난다. 또한 이케아는 스웨덴에서 최근 5년 동안 학생들과 관리자들에게 가장 매력적인 직장으로 꼽히고 있다. 주지하듯이 스웨덴은 국가 자체에 복지가 매우 잘 갖추어져 있는, 즉 일종의 강한 상황(strong situation)이 구축된 나라로 볼 수 있는데, 이러한 경우 개별 개체(여기서는 기업)들의 특성이나 능력이 결과에 미치는 영향력이 약화되거나 상쇄됨으로써 행위자 간 변이(variation)는 줄어들게 된다(Beaty et al., 2001; Cooper & Withey, 2009). 그럼에도 불구하고 이케아의 기업복지가 복지국가의 상징인 스웨덴 내에서도 잘 갖추어져 있다는 평가를 받는다는 점은 곧 이케아의 기업복지가 ‘강한 상황’에서 개별 개체 간 차이를 넘어서는 독특한 차별적 특이성을 갖는다는 점을 보여준다.

셋째, 이케아코리아는 전략적 국제인사관리의 표준화 정책(본사 유사성 또는 통합)과 현지화 정책(현지 유사성 또는 차별화)의 역설적 양면성을 보여줌으로써 국내 기업들의 향후 복지 제도 설계에 있어 시사점을 제공할 수 있다. 전략적 국제인적자원관리 중 통합론적 관점은 현지국의 상황을 고려하지 않고 모회사의 전략, 문화, 정책 등을 그대로 적용하는 표준화 전략이라 할 수 있다. 반면, 현지화 관점은 자회사가 현지국의 상황과 요구에 따라 그 지역에 적합한 제도를 채택하는 차별화 전략이라 할

수 있다(Farndale & Paauwe, 2007; Farndale et al., 2010). 즉, 다국적기업들의 자회사들이 인사관리정책에서 본사와 유사한 인사관리 정책과 제도를 채택하는가(본사와의 인사관리 유사성을 통해 표준화를 추구), 아니면 현지 기업들과 유사한 인사관리 정책과 제도를 채택하는가(인사관리의 현지 유사성을 통해 현지화를 추구) 하는 것은 조직의 효과성과 연결되기 때문에 국제인사관리에서 중요한 주제로 고려된다(Farndale & Paauwe, 2007; Farndale et al., 2010). 이케아코리아의 경우 이케아 및 이케아그룹 글로벌 본사의 가치와 문화, 인사 제도를 근간으로 하고 있기 때문에 전 세계 다른 매장들과 같이 통합론적 또는 표준화 관점에서의 제도 설계와 운영을 실시하고 있다. 그러나 이와 동시에, 이케아코리아는 한국이라는 지역에 진출하여 국내 소비자를 대상으로 사업을 진행하고 국내 직원들을 주된 피고용자로 삼고 있기 때문에 사업의 성공을 위해서는 현지화의 관점에서 적절한 지역화(localization)를 모색할 필요가 있다. 흔히 한국 기업들의 나아가야 할 방향을 모색할 때 소위 베스트 프랙티스(best practice)라는 이름으로 통합론적 관점만 따르기 쉽지만, 통합론적 관점과 차별론적 관점을 동시에 가진 조직을 살펴보는 것이야말로 국내 조직의 향후 방향성에 대해 보다 현실적인 시사점을 제공해줄 수 있을 것이다.

제2절 이케아 현황 및 기업문화

1. 이케아의 역사 및 현황

이케아코리아의 복리후생제도에 대해 보다 심도 있게 이해하기 위해서는 이케아그룹의 역사와 문화, 가치 등에 대해 먼저 살펴볼 필요가 있다. 이는 이케아코리아의 복리후생 설계의 근간이 이케아그룹의 문화와 핵심 가치에서 비롯되기 때문이다.

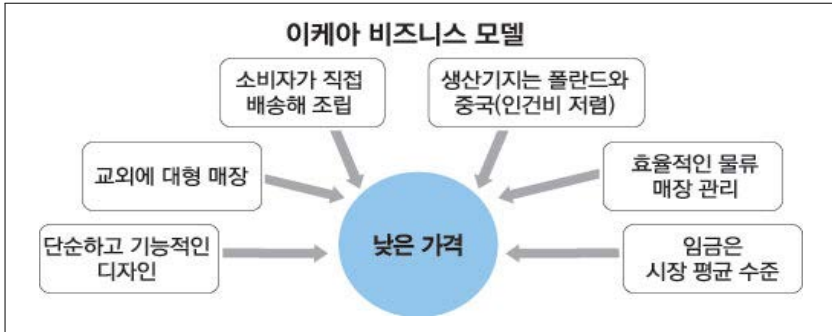
이케아(스웨덴어: IKEA)는 스웨덴의 가구 제조 기업으로, 이케아는 스

칸디나비아 특유의 디자인과 저렴한 가격, 그리고 무엇보다 소비자가 직접 운반하고 제작해 조립과 배송 비용이 없는 DIY 제품 판매로 발전하고 유명해진 기업이다. 이케아는 1943년 잉바르 캄프라드(Ingvar Kamprad)가 스웨덴에서 만들었으며, 현재는 네덜란드에 등록된 재단이 운영하고 있다. 1953년 스웨덴 알름홀트(Älmhult)에서 첫 번째 전시 매장(showroom)이 열렸으며, 매장은 1959년 스톡홀름에서 맨 먼저 시작되었다. 'IKEA'라는 이름은 설립자 이름 잉바르 캄프라드(Ingvar Kamprad), 그의 가족 농장 이름인 엘름타리드(Elmtaryd), 그리고 고향인 아군나리드(Agunnaryd)의 약자를 모아 만든 것이다.

제2차 세계대전 후 스웨덴의 젊은이 캄프라드는 젊은 신혼부부들이 비싼 스웨덴 가구를 사는 데 많은 어려움을 겪는다는 사실을 알았다. 가격이 비싼 이유는 가구의 품질이 좋고, 경쟁이 활발하지 않은 탓에 가구 소매업자들이 높은 마진을 부과하기 때문이었다. 젊은 신혼부부들은 높은 할부이자를 물며 이런 제품을 사거나 아니면 수입된 하급품을 구입해야 했다. 캄프라드는 좋은 품질의 가구를 매우 낮은 가격에 공급할 방법을 찾아냈다. 그의 원가절감전략은 다음 다섯 가지 방법의 결합으로 구성되었다. 첫째, 비교적 도시 외곽에 매장이 위치하여 임대비용을 절감한다. 둘째, 가구는 조립형으로 설계하여 납작하게 쌓아 운반하고, 그럼으로써 운반/저장 공간 절약으로 물류비용을 현저히 절감한다. 셋째, 고객은 전시장에서 조립된 가구를 보고 마음을 정한 다음 창고에서 직접 그 가구를 찾고, 값을 지불한 뒤 차에 실어 집으로 가져감으로써 배달비용을 절감한다. 넷째, 고객이 스스로 가구를 조립하게 함으로써 제조업자와 상점은 비용을 더욱 절감한다. 다섯째, 이케아 매장은 마진이 높은 대신 매출이 작은 전통적인 스웨덴 가구상점들과 반대로 마진은 낮지만 매출을 높이는 박리다매 전략에 역점을 두었다. 이 모든 요인 덕분에, 이케아는 가구를 경쟁자들보다 20%나 저렴하게 팔 수 있었고, 그러면서도 많은 이익을 남길 수 있었다.

이러한 비즈니스 모델을 효율적으로 운영하기 위해 설계된 이케아의 그룹 구조를 살펴보면, INGKA 홀딩 B.V.가 모든 이케아그룹의 모회사이며, 여기에 속한 중요한 회사는 이케아 가구를 만드는 스웨드우드(Swed

[그림 6-1] 이케아 비즈니스 모델



wood)가 있다. 디자인과 제품 개발은 이케아스웨덴이 맡고 있다. INGKA 홀딩 B.V.는 스티칭 INGKA 재단이 맡고 있고 네덜란드 레이던(Leiden)에 있다. 인터 이케아 시스템즈 B.V.는 델프트에 있으며, IKEA의 콘셉트와 등록상표를 소유하고 있고, 전 세계의 대리점 협약도 여기에서 이루어진다. 이케아그룹은 이에 속한 가장 큰 회사라 할 수 있다.

2017년 12월 기준 이케아는 세르비아점 개장을 통해 400호점을 돌파하였으며, 29개국 403호 매장을 운영 중에 있다. 직원 수는 19만 4,000명이며, 웹사이트 방문객은 23억 명, 매장 방문객은 9억 3,600만 명, 매출은 383억 유로이다. 이케아코리아의 경우 2014년 12월 광명점에서 시작되었으며, 2017년 10월에는 2호점 고양점이 오픈했다. 광명점 개장 당시 3일 만에 4만 8,000여 명이 방문하기도 하였다. 기흥점은 2019년 개점 예정으로 2018년 7월 기공식을 완료하였으며, 계룡점, 부산기장점, 서울강동점은 2020년 개장 예정 MOU를 체결한 상태이다. 이케아코리아의 2017회계연도(2016년 9월~2017년 8월) 매출이 3,650억 원으로 전년 동기(3,450억 원)보다 6% 증가한 것으로 나타났다. 판매량은 15% 신장했으며, 매장 방문객은 649만 명, 이케아 패밀리 멤버스 가입자는 120만 명, 웹사이트와 모바일 애플리케이션 방문객은 3,880만 명, 임직원은 1,610명에 이르렀다. 특히 한국 진출 1호점인 광명점의 경우 개장 1년 만에 전 세계 매장에서 매출 1위라는 성과를 거두기도 하였다. 이후 2017년 2호점인 고양점의 550명 직원을 채용하기 위해 이케아 취업박람회를 열었는데, 당시 2,500명가량이 지원하여 이케아코리아에 대한 뜨거운 관심을 방증하였다. 향후 이

[그림 6-2] 이케아그룹 구조



[그림 6-3] 이케아 진출 매장



케아코리아는 2020년까지 1조 2,000억 원을 투자하여 6개 매장으로 확대할 계획이며, 이를 통한 고용인원은 약 4,000명 이상으로 예상하고 있다.

2. 이케아의 핵심가치와 문화

이상에서 살펴본 이케아의 시작과 걸어온 길, 성취의 근간이 된 것은 창업 시절부터 확립된 이케아의 핵심가치와 이에 기반한 문화라고 할 수 있다. 먼저 이케아의 핵심가치에 대해 살펴보면 총 8가지로, ① 함께하기, ② 사람과 지구를 위한 노력, ③ 효율적인 비용 절감, ④ 간결함, ⑤ 개선과 발전에 대한 의지, ⑥ 의미 있는 변화, ⑦ 책임 위임과 맡은 역할 다하기, ⑧ 솔선수범하는 리더십이 있다.

먼저 함께하기(togetherness)는 모든 사람이 완벽할 수 없으므로 서로 보완하고 함께 성장하는 것을 의미한다. 이케아는 서로를 신뢰하고 같은 방향을 향해 나아가며 함께 일하는 것을 통해 직원들이 동반 성장할 수 있다는 강한 믿음을 갖고 있다. 다음으로 사람과 지구를 위한 노력(sustainability)은 현재뿐 아니라 다음 세대를 위해 의미 있고 지속가능한 변화를 만들 수 있도록 노력한다는 의미를 담고 있다. 이케아의 비전은 “더 많은 사람들에게 보다 나은 일상의 삶을 창조하는 것(creating a better everyday life for the many people)”이며, ‘보다 많은 사람들을 위하여 멋진 디자인과 기능의 다양한 홈퍼니싱 제품을 합리적인 가격에 제공한다’는 생각을 경영철학으로 삼고 있다. 이러한 비전과 경영철학을 실현하는 데 있어 지속가능성이 핵심요소임을 자각하고, 기후변화(climate change), 무분별한 소비(unsustainable consumption), 차별(inequality) 세 가지 요소에 대해 어떻게 개선과 진전을 이룰 것인가를 매년 ‘People & Planet Positive’ 보고서를 통해 보여주고 있다. 세 번째 핵심가치는 효율적인 비용 절감(cost consciousness)으로, 직무를 수행하면서 발생하는 비효율성을 최소화시키자는 이케아의 의지를 담고 있다. 이는 이케아의 홈 퍼니싱(home furnishing) 업계가 원가에 큰 영향을 받기 때문인데, 이케아에서는 원가 절감을 위해 일상에서 루틴 작업상 절감할 수 있는 비효율성을 걷어내는 데 집중한다. 실제로 이케아는 1999년 향후 10년 동안 모든 품목 가격을 20% 낮춘다는 놀라운 가격 정책을 발표한다. 1980년대 후반부터 매년 판매 가격이 3%씩 인상됐다는 점을 감안하면 거의 불가능해 보였으나, 이케아는 2009년까지 연평균 2%씩 가격을 인하함으로써

경쟁사보다 20~50%까지 낮은 가격을 유지하였다. 그 결과 같은 기간 매출은 70억 유로에서 218억 유로로 증가해 세 배가 되었으며, 영업이익률은 두 자릿수를 유지하게 된다. 또한 경영 악화 시 인원 감축을 통한 인건비 축소나 교육훈련비의 삭감을 통한 비용 절감보다는 더 많은 매출을 올릴 수 있는 방안(예. 한 달 이케아 페스티벌)을 지속적으로 고민함으로써 조직과 구성원의 상생을 도모하고자 한다. 다음으로 간결함(simplicity)은 스몰란드(Småland)의 유산으로 솔직함과 실용성을 유지하는 것을 말한다. 자신을 그대로 드러냄으로써 현실성을 보여주며, 형식보다는 실질을 중시하며, 실질적인 성과를 내는 데 집중하고자 한다. 직원들 하나하나가 ‘나답게’ 살 수 있도록 이케아에서는 서로를 존중하고 차이를 이해하며 호기심과 열린 마음을 강조한다. 이러한 간결함의 가치에 근거하여 이케아에서는 직급과 정해진 보고서, 형식이 존재하지 않는다. 이로 인해 관료주의는 이케아에서 가장 금기 대상으로 여겨지는데, 이케아에서는 ‘반(反)관료주의 주간(anti-bureaucratic weeks)’을 별도로 설정하여 이 기간에 관리자와 경영진은 평소 업무에서 벗어나 매장에서 시간을 보내도록 한다. 이케아가 매장관리자와 구매담당자를 영웅으로 대접하는 이유도 현장을 중시하기 때문인데, 그들은 현장에서 직접 고객과 공급업자를 만나는 일을 하기 때문이다. ‘일선에 있어라(being in the frontline)’ ‘매장 바닥에서 배워라(learning from the shop floor)’ ‘현장에 가까이 있어라(being close to reality)’라는 말은 이케아의 간결함에 대한 경영 원칙을 잘 드러내고 있다. 다음으로 개선과 발전에 대한 의지는 끊임없이 새로움을 추구하는 정신을 의미한다. 이케아에서는 내일은 오늘보다 더 나은 것이라는 믿음을 바탕으로 현재에 안주하지 않고 선제적으로 문제를 발굴하고 도전적으로 문제를 해결하는 자세를 강조한다. 직원들은 끊임없이 다르게 생각해야 하는 용기를 가져야 하므로(dare to be different) 본인의 직무에 주인의식을 가지고 창의성을 발휘할 수 있게 된다. 또 다른 핵심 가치로서 의미 있는 변화는 앞서의 개선과 발전에 대한 의지와 유사한데, 기존 방식에 의문을 제기하고, 틀에 얽매이지 않고 자유롭게 생각하며, 실수를 두려워하지 않고 과감히 전진하며 일을 수행하는 것을 뜻한다. 일곱 번째인 책임 위임과 맡은 역할 다하기는 개인이 맡은 소임을 다하기

위해 노력하는 것이야말로 개인이 성장할 수 있는 가장 좋은 방법일 뿐만 아니라, 동료와 기업의 발전도 함께 도모할 수 있다는 믿음에 기초한다. 이러한 책임을 위임하는 문화는 관리자 이직률을 떨어뜨리는 데 한몫했다고 여겨지는데, 이는 관리자들 자신이 회사 발전에 영향을 끼치고 있다는 주인의식을 갖게 됐기 때문이다. 이케아는 입사 초기인 젊은 직원들에게도 많은 권한과 책임을 부여하고 있는데, 이런 문화 덕분에 직원들과 회사 간에 강력한 유대감이 형성될 수 있다. 마지막 핵심가치인 솔선수범하는 리더십의 경우 이케아에서는 리더십이 직책이 아닌 행동에서 발휘된다는 점을 강조한다. 자신의 일을 행함에 있어 솔선수범함으로써 자신과 다른 동료들에게 선한 영향력을 미치는 것을 이케아에서는 가장 바람직한 리더십으로 보고 있다. 이러한 솔선수범의 리더십은 직책이 없는 이케아에서 자신들이 자발적으로 책임을 맡으며 끊임없는 진전과 발전을 위한 개발을 이루려는 노력과도 밀접하게 관련되어 있다.

이러한 핵심가치들에 기반하여 이케아에서는 무엇보다 다양성과 평등(diversity & equality)을 강조하는 문화를 유지하고 있다. 이케아는 모든 사람에게 각자의 역할이 있다는 강한 믿음을 갖고 있으며, 스스로 자신들만의 개성을 표현한다면 모두가 성장할 수 있다는 생각을 가지고 있어 자신의 역할을 충실히 이행하는 것이야말로 개인과 조직 모두에게 최고의 덕목이라 여긴다. 또한 다양성을 보장하기 위해 포용이라는 측면 역시 강조되며, 평등을 지향하기 위해 격의 없는 문화와 수평적 관계를 지향한다. 이케아에서 포용이란 직원들이 환영받고, 존중받고, 지지받고, 인정받아 성공적으로 일할 수 있는 업무환경을 만드는 것으로, 이케아에서는 포용을 모두의 의무로 규정하고 있다. 이러한 문화적 기반하에서 이케아에서는 성별, 인종, 나이, 성적 지향성 등에 대한 다양성을 최대한 보장하고 있는데, 이미 관리자의 45%가 여성으로 이루어져 있으며 2018년에는 ‘누구나 나답게 일할 수 있는’ 다양성 강화의 일환으로 성적 소수자에 대한 포용과 이와 관련한 사내교육을 제공하고 있다. 또한 직무에 대한 자기개발과 가능성을 위해 교육과 훈련, 직무 전환 기회를 충분히 제공하고 있으며, 내부 채용 우선정책을 통해 직원들이 자신들의 지역 내 직무뿐 아니라 전 세계 이케아 매장의 다양한 직무를 경험할 수 있도록 적극적으로

지원하고 있다.

이러한 가치와 문화를 바탕으로 이케아의 절대적 임금 수준은 높지 않을 수 있지만, 스웨덴에서 최고로 인기가 높은 직장이며 이직률도 글로벌 유통업체 중 최저 수준을 기록하고 있다. 뿐만 아니라, 이케아는 스웨덴에서 최근 5년 동안 학생들과 관리자들에게 가장 매력적인 직장으로 꼽혔으며, 다른 많은 나라에서도 15위 이내에 드는 인기 직장으로 알려져 있다. 특히 기존 직원 중 75%는 “다른 사람들에게 이케아에 취직하라고 권하겠다”고 답하였으며, 70%는 회사 업무에 만족한다고 응답한 바 있다. 또한 이케아에서 관리자 이직률은 5% 미만에 불과한데, 이처럼 높은 임금을 주지 않는 이케아가 사람들에게 일하고 싶은 직장으로 손꼽히는 비결은 가치에 기반한 강하고 역동적인 기업문화라 할 수 있을 것이다.

제3절 이케아 복리후생제도

앞서 이러한 다양성, 평등, 포용, 지지 등의 문화는 이케아의 인사 제도, 특히 복지 제도에도 그대로 반영되어 설계된다. 이케아 복리후생제도의 근본 취지는 가정이 행복해야 회사에서 성과를 제대로 낼 수 있다는 믿음에 기초한다. 또한 연령별 생애주기 사건(event)에 맞게 충분한 휴식을 받을 수 있도록 하는 것이 핵심이다.

1. 금전적 복리후생제도

복리후생제도를 크게 금전적 복리후생과 비금전적 복리후생으로 나누어 볼 때, 이케아의 금전적 복리후생은 크게 OIB와 TACK!, 각종 기프트카드 제공으로, 비금전적 복리후생은 주로 일-삶의 균형에 초점을 둔 각종 제도들을 들 수 있다. 먼저 금전적 복리후생제도인 OIB와 TACK!, 기프트카드에 대해 살펴보면, OIB(One Ikea Bonus)라 불리는 성과급은 회사경영 성과에 따라 본인 월급에 한 달치 payout에 따른 퍼센트를 곱하

여 정해진다. OIB는 크게 세 단계로, 레벨 3인 대표이사는 두 달치 월급과 글로벌 인센티브를, 레벨 2인 임원급은 두 달치 월급을, 임원 이외의 모든 직원들이 속한 레벨 1은 한 달치 월급을 받게 된다. TACK!은 thank you를 뜻하는 스웨덴어로 경영성과를 직원들에게 감사의 의미로 돌려주는 금전적 혜택을 의미한다. 이케아 창립자가 회사의 성장에 대해 직원들에게 감사한다는 의미로 만든 TACK!은 글로벌 본사에서 매년 TACK!의 기준을 마련하고 각 국가에 배분하면 40시간 기준으로 한 정규직 직원들은 모두 동등하게 $1/n$ 로 나누어 받게 된다. 이케아코리아의 경우 재직 1~4년까지는 퇴직연금에 적립하며 5년째부터는 추가 불입하는 형태로 운영한다. OIB와 TACK! 모두 직원들과 함께 성장의 과실을 누리며 평등하게 분배를 지향한다는 점에서 이케아의 함께하기와 평등의 가치를 그대로 반영하는 제도라 할 수 있다.

이러한 OIB와 TACK!의 경우 복리후생제도의 속성도 갖고 있지만, 일반적으로 집단 및 조직 성과급에 가깝다고 볼 수도 있다. 그럼에도 불구하고 이 두 가지 제도를 성과급의 범주뿐만 아니라 복리후생제도에도 포함시키고 있는 이유는 평등분배라는 핵심가치에 근간하고 있으며 성과가 낮을 경우에도 별도의 성과급 공식(formula) 없이 일괄지급하고 있기 때문이다. 대신 이케아는 급여의 경우 직무급을 통해 차별적 보상을 제공하는 방식을 채택하고 있다. 전 세계 이케아의 직무 유형과 역량 수준에 따라 IPL(International Position Level)이라는 역량 프로파일(competency profile)을 구축해 놓고 있으며, 직무 유형과 역량 수준에 따라 임금을 상이하게 책정하여 제공하고 있다. 어떠한 일을, 어떠한 수준으로 수행하느냐에 따라 임금 수준이 설정되므로 보수 수준은 상향과 하향 모두 가능하며, 별도의 대졸 초임이라는 것은 존재하지 않고 개인별로 단순히 임금 수준을 비교하는 것도 크게 의미를 갖지 않는다.

기프트카드의 경우 1년에 한 번 10만 원 수준의 설날 기프트카드와 출산과 결혼 시의 기프트카드, 이케아가족 할인, 식대 보전, 건강검진(본인 종합검진)을 제공하고 있다. 또한 전 세계 이케아 매장에서 15% 할인을 받을 수 있는 직원 할인혜택을 제공하고 있다. 다만 한국 기업들과 비교할 때, 자녀학자금이나 경조사 물품, 주택대출 지원 등은 지원하지 않는다.

2. 비금전적 복리후생제도

비금전적 복리혜택으로 연차와 휴가 제도를 살펴보면, 입사 후 연차 20개가 부여되며(다른 국내 기업들의 경우 보통 15개), 출산휴가 역시 180일 동안 유급휴가를 주고 있다. 91일부터 180일까지의 출산휴가 기간 중 임금은 회사에서 부담하고 있으며, 남성은 30일간의 출산휴가를 가지고 100% 유급휴가와 별도 1년의 육아휴직을 사용할 수 있다. 그 밖에 난임휴가, 사산휴가, 입양휴가 등도 2017년부터 제공하고 있다. 뿐만 아니라, ‘스터디 휴가’(시험공부를 위해 이틀까지 가능), ‘첫 입학 휴가’(자녀가 학교에 입학한 날 입학식 참석), 헌혈휴가 등도 있다. 헌혈휴가의 경우 매 분기 사용 가능한데, 4시간치 시급을 받고 하루 다녀올 수 있다. 가족이 아프면 쉴 수 있는 가족병가도 있다. 경조사 물품 지원을 하지는 않으며 대신 휴가로 지원하고 있다. 이러한 휴가들은 국내 기업들도 제도적으로는 잘 갖추어져 있으나, 휴가를 자유롭게 사용할 수 있는 분위기가 구축된 것이 이케아코리아 직원들의 만족도를 높이는 이유이기도 하다. 육아휴직도 자유로워서 한 달만 쓰겠다고 해도 3개월은 쉴 수 있다며 매니저가 권하기도 한다. 월차 내는 것도 자유로워서 시스템에 월차를 입력만 하면 매니저가 승인한다. 다만 고객을 대상으로 하는 소매업이므로 사업 특성상 부서 특성에 따라 휴가를 유동적으로 사용해야 한다는 측면은 존재한다. 이케아는 크게 서비스오피스(Service Office: SO), 고객서비스센터(Customer Service Center: CSC), 매장(Store)으로 구성되는데, 매장을 제외한 서비스오피스와 고객서비스센터는 비교적 휴가가 자유롭다. 반면, 매장 직원의 경우 주말이 아닌 평일에 주로 쉬게 되며, 8~9주 단위로 스케줄이 나오기 때문에 사전에 본인 상황에 맞게 가능 여부(availability)만 체크하여 신청하면 휴가 사용에 제한은 없다. 또한 야근하는 직원들을 위해 운영 중인 Dagis라 불리는 어린이집의 경우 정규직과 비정규직 상관없이 동등하게 지원할 수 있으며 추첨을 통해 배정된다. 어린이집은 밤 10시 반까지 운영되어 직원들의 편의를 최대화한다. 또한 자유로운 조직문화를 위하여 스웨덴어로 FIKA라 불리는 커피브레이크 또는 티타임을 운영하고 있는데, 이러한 만남과 의사소통 시간을 통해 몇

진 아이디어가 떠올라 이를 실천에 옮기게 되어 신제품이 탄생하기도 한다.

3. 성장 및 근속을 위한 복리후생제도

경력개발의 경우 자기계발을 위한 내부교육 프로그램뿐 아니라 직속매니저와의 매칭을 통해 경력관리를 위한 프로그램을 제공하고 있다. 특히 이케아에서는 자신의 개성과 잠재력을 충분히 발휘해야 함을 강조하고 있기 때문에 직원이 직무 전환이나 포지션 이동을 원할 시 이에 필요한 역량강화 교육훈련 프로그램을 충분히 제공하고 있으며, 직무 공백 시 채용의 1순위를 내부직원들로 설정함으로써 직원들의 다양한 도전기회 제공을 도모하고 있다. 또한 이케아 백패커 프로그램으로 지원자가 두 번에 걸쳐 각 6개월 간 이케아가 위치한 2개국에서 근무할 기회가 주어지는데, 그중 하나는 현재 일하고 있는 지역 외 다른 지역에서 진행된다. 또한 이케아에서는 상대평가를 시행하고 있으나, 매니저가 어떠한 부분에서 역량 향상이 필요한지를 P&D Talk(Performance & Development Talk)를 수시로 실시하여 현재 성과 수준의 평가뿐 아니라 향후 역량의 개발을 강조하고 있다. 이러한 평가 방식과 그 결과를 기반으로 이케아코리아에서는 직원 맞춤형 교육훈련 프로그램과 성장기회를 제공하고 있다.

뿐만 아니라, 근속을 위한 제도들로는 정년연장을 들 수 있는데, 장년층의 경우 정년을 2017년부터 60세에서 65세로 확대하였으며, 65세 이상이라도 이케아에서 더 일하고자 하는 경우 축탁직으로 전환하여 장기근속을 유도하고 있다. 또한 Anniversary milestone이라는 제도에서는 1/5/10/15/20/25/30/35/40/45/50년 근속 기간에 맞추어 여행 바우처를 제공하고 있다.

이러한 복리후생제도를 정리하면 <표 6-1>과 같으며, 이케아스웨덴과도 거의 동일하게 운영된다.

〈표 6-1〉 이케아코리아 복리후생제도

보상 또는 복리후생	설명	적용 기준
원 이케아 보너스 (One IKEA Bonus)	One IKEA Bonus	회계연도 내 6개월 이내 근무한 모든 직원(all co-workers who work more than 6months in a fiscal year)
탁(Tack!)	퇴직연금에 추가불입(Supplementary Pension)	5년 이상 근무한 모든 직원(all co-workers who work more than 5years in IKEA)
퇴직연금 (Retirement pension)	매년 월급을 퇴직연금으로 지급(pay average 1 month salary amount per year as retirement pension)	1년 이상 근무한 모든 직원(all co-workers who work more than 1years in IKEA), 법정복리후생 항목에 해당
직원할인(Staff Discount)	모든 이케아제품 15% 할인(15% discount of IKEA products)	모든 직원(all co-workers)
집단보험(Group Insurance)	건강보험 혜택 제공(Offer health insurance covering such as nursing care, inpatient, outpatient, accidental disability, etc)	모든 직원(all co-workers)
연차(Annual leave)	매년 20일씩 제공(Offer annual leave, 20days per year), 2년마다 1일 추가 제공[1 additional AL added in every 2 years (max : 25days)]	모든 직원(all co-workers)
출산휴가(Maternity leave)	최대 180일까지 100% 유급휴가(offer up to 180days as 100% paid leave)	모든 여성직원(all female co-workers)
배우자출산휴가(Paternity leave)	최대 30일까지 100% 유급휴가(offer up to 30days as 100% paid leave)	모든 남성직원(all male co-workers)

〈표 6-1〉의 계속

보상 또는 복리후생	설명	적용 기준
병가(Sick leave)	단기: 10일까지 50% 유급휴가(short-term: 50% paid up to 10days) 장기: 90일까지는 50% 유급, 91일부터 180일까지는 30% 유급(long-term: 50% paid up to 90days 30% paid from 91 to 180days)	모든 직원(all co-workers)
기타 유급휴가(Other paid leave)	경조사 휴가 100% 유급(Condolence leave(100% paid)) - 가족, 배우자, 자녀(parents, spouse, child): 5일(5days) - 형제, 자매(sibling): 3일(3days) - 조부모(grand parents): 2일(2days) 입양휴가 최대 30일까지 100% 유급[Adoption leave (100% paid) up to 30days] 예비군훈련휴가 100% 유급(Military training leave (100% paid))	모든 직원(all co-workers)
기프트카드(Gift card)	10만 원 기프트카드 제공[offer IKEA gift card(KRW 100,000)]	결혼 및 출산 직원 대상(all co-workers who have marriage or childbirth)
연간 기프트카드(Yearly gift)	신년축하 기프트카드[celebration of annual big holiday(new year's day)]	모든 직원(all co-workers)
식대 할인(Meal discount)	50% 식당 할인(50% discount at IKEA co-worker restaurant)	모든 직원(all co-workers)
출장보험(Business travel insurance)	분실, 사고 등에 대한 처리(Covers the luggage lose/damage, accident, in-patient, out-patient etc.)	모든 국내외 출장 직원(All CWs who are in business travels in Domestic and International.)

〈표 6-1〉의 계속

보상 또는 복리후생	설명	적용 기준
유니폼(Uniform)	이케아 유니폼 제공(offer IKEA uniform)	매장 직원(store co-workers)
영어교육(English Education)	영어교육 제공(offer english language training)	모든 직원(all co-workers)
기념축하(Anniversary milestones)	연차에 따라 상이한 바우처 제공 IKEA 핀(1yr), IKEA 손목시계(5yr), 은핀 & 50만 원 여행 바우처(10yr), 100만 원 여행 바우처(15yr), 150만 원 여행 바우처(20yr), 금핀 & 200만 원 여행 바우처(25yr), 250만 원 여행 바우처(30yr), 300만 원 여행 바우처(35yr), 350만 원 여행 바우처(40yr), 400만 원 여행 바우처(45yr), 450만 원 여행 바우처(50yr)	1/5/10/15/20/25/30/35/40/45/50년
직원파티(co-worker party)	1년에 한 번(once in a year)	모든 직원(all co-workers)
Dagis	육아시설(Childcare service)	모든 직원(all co-workers)
건강검진(Medical check-up)	1년에 한 번 정기검진(offer medical check-up once in a year)	모든 직원(all co-workers)

제4절 이케아 복리후생 이슈와 시사점

1. 이케아 복리후생제도가 가진 이슈

이케아의 복리후생제도가 높은 평가를 받음에도 불구하고, 이케아코리아에도 복리후생제도의 향후 방향성에 대한 고민은 존재한다. 첫째, 직원 연령 구조의 변화에 따른 복지 니즈에 대한 대처이다. 현재 이케아코리아의 직원 연령별 인력 구성은 20대가 0.4%, 30대가 28.6%, 40대가 39.9%, 50대가 22.7%, 60대 이상이 8.4%로, 주된 핵심직원들의 비중이 신혼부부이거나 아이가 있는 젊은 부부가 압도적이다. 이들 직원들은 생애주기상 일-삶의 균형에 대한 니즈가 매우 높으므로 현재 이케아코리아에서 제공하고 있는 복지정책들에 대한 만족도가 높게 나타나고 있다. 그러나 향후 10년 사이에 시간이 지나고 이들도 연령이 높아지면서 40~50대 직원들의 니즈는 충분히 달라질 수 있기 때문에 이들의 니즈를 어떻게 반영할 수 있느냐에 대한 고민을 가지고 있다. 본사에서는 선택적 복리후생제도에 대한 선별적 활용에 대한 타당성을 검토하고 있는데, 이에 대해서는 아직 확정된 바가 없으며 몇몇 국가를 대상으로 실험적 실행을 한 이후 확대 여부를 결정할 방침이다.

둘째, 현재 이케아코리아에서는 글로벌 가치에 기반한 복리후생제도를 운영 중인데, 이러한 통합론에 대한 차별적 관점의 적용 가능성이 또 다른 이슈로 제기된다. 외국계 회사라도 점차 내국인 비중이 높아짐에 따라 한국 스타일의 복리후생인 금전적 혜택에 대한 복지 니즈가 늘어나고 있는 추세이다. 특히 국내 기업의 경우 금전적인 부분이 많고 계열사 할인 혜택이나 카페테리아식 포인트 제공, 은행이자 할인, 경조사 지원 등을 제공하고 있기 때문에, 유사한 수준의 복리후생제도에 대한 기대를 갖고 이직한 경력직들의 경우 이러한 부분에 대한 제도적 보완 요구가 높다. 이러한 금전적 측면에서의 요구는 일-삶의 균형이라는 측면을 강조하는 이케아 본사의 가치와 생애주기별 금전적 혜택 확대를 강조하는 본사 중

심의 표준화와 지역 중심의 현지화의 잠재적 충돌을 보여준다고 할 수 있다. 특히 기존의 국내 복리후생제도가 남성 중년의 정규직이 가장 혜택을 많이 볼 수 있는 구조라면, 현재 이케아의 경우는 워킹맘, 대학생, 신혼부부 등 비교적 젊은 인력들이 시간적 활용도를 최적화하여 혜택을 취할 수 있는 형태이다. 그러나 앞서 첫 번째 이슈에서 언급한 것처럼, 이케아 인력 연령상의 구조적 변화가 진행되면서 국내 기업에서 제공하는 주택대출이자 할인이나 경조사 지원, 콘도나 호텔 할인, 제휴사 할인 등에 대한 기존 인력들의 요구가 보다 거세지는 상황이다. 이렇듯 제도의 현지화 적용에 수반되는 압력이 커질 경우에도 과연 이케아그룹이 현행과 같은 복리후생제도를 지속적으로 유지해나갈 수 있겠느냐 하는 것이야말로 현재 이케아코리아가 마주하고 있는 주된 이슈라 할 수 있다. 셋째, 형평성에 대한 이슈 역시 사내에서 제기되는 부분이다. 이케아코리아에서는 글로벌 이케아의 핵심가치인 함께하기에 근거한 다양성과 평등의 기치 아래 정규직과 비정규직 간 복지혜택을 동일하게 제공하고 있다. 현재 이케아코리아의 인력 구성은 크게 정규직 89%와 비정규직 11%로 이루어져 있으며, 정규직과 비정규직은 각각 풀타임과 파트타임으로 구분된다. 정규직 풀타임(40시간)은 전체 정규직 인력(89%)의 절반이며, 정규직 파트타임 역시 동일한 수준이다. 정규직 파트타임은 주당 근로시간에 따라 16/20/25/28/32의 다섯 종류로 구분되어 개인 여건에 따라 자유롭게 일할 수 있도록 되어 있다. 반면, 비정규직의 경우 고양점 개장 초거나 피크시즌 등에 대체인력으로 주로 활용하고 있다. 이케아의 경우 앞서 핵심가치와 문화에서 살펴본 것처럼 다양성과 평등을 강조하므로 복리후생 역시 정규직과 비정규직 모두 동일하게 제공하고 있다. 이에 대한 비용 부담이 존재하지만, 전 세계적인 이케아의 경영철학이므로 이케아코리아 역시 동등한 혜택 제공을 강조한다. 이러한 동등한 혜택의 예로는 'DAGIS'라 불리는 최고 수준의 직장어린이집이 있는데, 정규직과 비정규직 구분 없이 동등하게 지원하고 공정한 추천을 통해 배정이 이루어지고 있다. 이러한 동등한 혜택 제공에 대해 정규직 구성원들 일부에서 차별적 지원을 통해 복리후생의 동기부여 효과 제고와 조직비용 절감을 이루어야 한다는 의견들이 제기되고 있다. 이러한 부분에 대해 이케아코리아에서는 기본

적으로 다양성과 평등, 포용의 가치를 근간으로 설계된 복리후생제도에 대해 현재와 같은 운영을 고수한다는 방침이지만, 향후 가치와 현실이 충돌하는 경우가 잦아질 경우 이에 대한 해결점을 어떻게 모색할 것인가 하는 점 역시 현재 이케아코리아 HR 부서가 가진 고민이라 할 수 있다.

2. 이케아 복리후생제도가 가진 특징과 시사점

이러한 이슈들에도 불구하고 이케아 복리후생이 갖는 특징과 이를 통해 국내 기업들에게 제공할 수 있는 시사점을 꼽자면 다음과 같다.

첫째, 복리후생제도의 실행 목적 및 설계 이유가 기업의 가치와 문화에서 근간하고 있다는 점이다. 다른 인사 제도들과 마찬가지로 복리후생제도의 실행 목적은 우수한 잠재직원들을 확보하고 역량 있는 직원들을 유지하기 위함이다. 이 때 회사가 어떠한 가치와 문화를 가지고 있느냐는 어떠한 직원을 유치하고 선발하며 유지할 것인지에 대한 정책과 제도적 방향성을 결정하는 데 있어 지대한 영향을 미치게 된다. 앞서 살펴본 것처럼, 이케아코리아는 이케아그룹의 8가지 핵심가치와 경영철학, 문화를 바탕으로 인사 제도를 구현하고 있기 때문에 직원의 선발이나 유지를 위한 제도 설계 시 또는 각종 운영상의 이슈 발생 시 가장 기본적인 원리이자 뿌리인 핵심가치로 돌아가 어떻게 하면 개인과 조직이 동반 성장할 수 있을지에 대해 초심을 잃지 않고 당초 기획한 본질에 대해 집중하고자 한다. 이러한 원칙과 본질에의 집중은 눈앞에 당면한 이슈를 해결하기 위해 주먹구구식으로 제도를 만들어 보여주기식 복리 제도나 백화점식 복지 항목 나열을 지양하고 보다 필요한 곳에 제 자원을 활용하고 집중할 수 있는 판단 기준을 제공한다.

둘째, 복리후생제도의 활용에 있어 직원들이 자유롭게 사용할 수 있는 여건을 만드는 것이 중요하다는 점이다. 국내 기업들의 복리후생제도 자체는 선진국의 글로벌 기업들과 비교하여 손색이 없는 수준으로 설계되어 있으나, 문제는 이를 직원들이 자유롭게 활용할 수 있는가 하는 부분에서 결정적인 차이가 드러난다고 할 수 있다. 앞서 살펴본 것처럼, 이케아코리아는 다양한 휴가 제도를 갖추고 있으며 성장과 개발을 위한 교육

훈련 기회 역시 풍부하게 제공하고 있는데, 중요한 것은 직원들이 매니저의 눈치를 보지 않고 자신이 필요한 때에 자유롭게 휴가를 사용할 수 있으며 매니저들이 휴가 활용을 보다 더 장려한다는 점이다. HR 담당자가 파악한 이케아 복리후생제도에 대한 기존 직원들의 만족도가 가장 높은 이유 역시 이러한 제도의 자유로운 활용이라고 응답한 바 있다. 하드웨어적인 시스템이나 제도를 강력하고 체계적으로 구축하여 강한 상황을 만드는 것을 넘어 이러한 구축된 제도들의 실질적 활용도를 높여 운영상의 차이를 통해 비가시적인 강한 경계조건을 만들어내는 것이야말로 강한 상황하에서도 개별 개체의 속성이 약화되지 않고 차별적 특이성을 담보할 수 있는 이유로 풀이된다.

셋째, 임금 및 복리후생을 포함한 광의의 보상 제도가 갖는 다양한 속성을 효과적으로 활용하여 직원 동기부여를 극대화하고 있다는 점이다. 보상은 차별성과 평등성 두 가지 역설적 속성을 가지고 있을 때 그 효과가 배가 될 수 있다. 이케아에서는 금전적 보상이 갖는 차별성의 가치는 IPL이라는 직무급을 통해 실현하고 있으며, 이케아가 지향하는 평등성의 가치는 OIB나 TACK!, 기타 다양한 비금전적 복리후생제도(예, 휴가, 연차, 교육훈련 등)를 적극 활용함으로써 달성하고 있다. 앞서 살펴본 바와 같이, 오늘날 보상은 단순히 금전적 혜택 제공을 넘어 다양한 형태의 혜택을 통해 직원들의 동기부여와 지속적 근속을 도모하는 기제다. 이케아코리아는 이러한 총보상적 접근을 통해 다소 낮다고 평가되는 연봉 수준에 대한 고민을 다른 혜택들의 제공으로 상쇄하고 오히려 매력적인 직장으로 기업 평판을 역전시키고 있다. 낮은 임금에도 불구하고, 광명점 개장 시 500명을 뽑는데 4,000명이 지원하였으며, 고양점 개장 시에도 500명 충원 계획에 2,500명이 지원서를 제출하였다. 이처럼 구직자 유인의 매력뿐 아니라 직원 유지율 또한 높는데 관리자의 이직률이 5% 미만으로 집계된다. 이처럼 취업희망자들과 기존 직원들이 이케아코리아에 입사하거나 계속 다니고 싶어 하는 이유로 전일제나 시간제 직원에게 똑같이 적용되는 복지 제도가 가장 중요한 측면으로 꼽힌다. 또한 운영상에 있어서도 제약이 없어 아이를 낳은 엄마 아빠 직원 100% 출산휴가를 사용하고 있으며, 사내 어린이집은 밤 10시 30분까지 운영한다. 이러한 높

은 만족도로 인해 이케아코리아는 일자리를 크게 늘리고 일자리의 질을 개선한 ‘2018 대한민국 일자리 으뜸기업’(고용노동부에서 민간기업과 공기업들을 대상으로 일자리를 늘리거나 일자리의 질을 선도적으로 개선하는 노력을 인정하고 격려하고자 마련된 제도)으로 선정되기도 하였다. 주지하듯이 기업이 가진 자원은 제한이 있기 때문에 조직에서는 어떠한 요소에 집중하여 직원들에게 최대한의 동기부여해야 할 것인지 결정해야 하는데, 이케아의 경우 임금이 2순위, 유연한 근무와 복지 및 여가가 1순위인 구직자들만 타겟팅하여 이에 대한 선택과 집중하였다. 이러한 성과들은 총보상의 관점에서 보상이 갖는 다양한 동기부여 효과를 적절히 활용함으로써 직무급이라는 차별적 임금 제공을 통한 직무 성과 향상 및 자기 성장과 평등가치에 기반한 보편적 복리후생제도 제공을 통한 직무 만족 및 조직 헌신이라는 언뜻 상반된 보이는 효과들을 동시에 극대화할 수 있음을 보여준다고 할 수 있다.

넷째, 비용절감 전략이 중요한 산업에서 인적자본의 가치에 대한 또 다른 시각을 제공하고 있다는 점이다. 이케아가 포지셔닝하고 있는 홈퍼니싱뿐 아니라 범위를 보다 더 넓혀 유통 또는 소매산업의 경우에도 비용절감은 사업 성공의 핵심이다. 또한, 인력 간 역량 수준에 따른 직무 수행의 편차가 크게 요구되지 않기 때문에 인적 자본에 대한 투자가 제한될 수밖에 없는 태생적 한계를 갖고 있다고 여겨진다. 이러한 이유로 유통 또는 소매산업에서 비정규직 활용은 보편적이며 이들에 대한 복리후생제도 역시 정규직의 혜택과 큰 차이를 보일 수밖에 없다. 특히 재무상황이 좋지 않은 경우 단시간에 가장 큰 효과를 낼 수 있는 방법이 인력 감축, 즉 해고이므로 이들에 대한 교육훈련 관련 투자나 장기근속을 위한 복리후생제도의 제공이 극히 제한적으로 이루어질 수밖에 없는 구조적 여건이 조성된다. 반면, 이케아코리아의 경우 앞서 살펴본 것처럼 다양성과 평등성을 조직의 핵심가치이자 조직문화의 근간으로 삼고 있기 때문에 비정규직과 정규직에 대한 복지 제도 제공에 있어 별도의 구분이 없으며, 재무상황이 다소 나빠지더라도 해고나 교육훈련에 대한 예산 삭감 대신 매출을 신장시키기 위한 방안을 강구하는 방식으로 극복하고자 노력한다. 물론 이러한 접근법은 앞서 언급한 바와 같이 일과 삶의 균형에서 임금보다

는 시간이나 자율성에 보다 가치를 둔 인력들을 타겟팅하여 채용한 측면이 크다. 그러나 보다 근본적으로는 근무시간의 차이에 따른 정규직과 비정규직이 존재함에도 사람에 대한 시각과 그들이 받아야 하는 합당한 가치에 대한 부분은 동일하다는 이케아 본사의 오랜 핵심가치와 문화적 DNA에 기반한 측면이 더 크다. 물론 한국의 유통 또는 소매산업 내 기업들이 이러한 방향성을 지향해야 한다는 것은 아니나, 복리후생제도의 시행 시 정규직과 비정규직 간의 차별만이 능사가 아니라 직무수행상의 절감이나 직무가치에 다른 차이 등을 통해서도 비용절감이라는 전략을 실현하는 것이 가능하다는 점을 이케아코리아가 보여주고 있다는 점에서 간과하지 말아야 할 부분이라고 생각된다.

다섯째, 타겟 직원들의 니즈나 지역적 특수성을 반영하기 위해 끊임없이 복지 제도의 변화를 강구하여 계속 진화하고 있다는 점이다. 앞서 이케아코리아의 복리후생이 갖는 이슈에서도 살펴보았듯이, 이케아의 복리후생제도가 훌륭하기는 하지만 모든 제도는 완벽할 수 없으며 진공이 아닌 현실에서 운영할 경우 갖가지 이슈들이 발생하게 된다. 이케아코리아 역시 시간에 따른 타겟 인력 구성의 니즈 변화나 한국 기업 경력직원들의 복리후생에 대한 국내 수준의 혜택 요구 같은 이슈들에 대해 고민하고 있는데, 이케아의 원칙과 핵심가치를 근간으로 사안을 판단한다는 기본은 견지하고 있다. 이러한 기본가치에의 천착은 경영상의 유행(managerial fashion)에 대한 무분별한 추종이나 근시안적인 미봉책의 남발을 막는 강력한 지지대이자 판단의 잣대가 된다. 그러나 이것이 곧 융통성 없이 원칙만을 고수한 채 변화되는 현실을 외면하는 외골수적 행보가 아닌 것은 이케아코리아 내부에서 끊임없는 직원들과의 소통과 경청을 통해 표준화와 현지화의 양립가능성을 모색하고 있기 때문이다. 실제로 이케아코리아에서는 현재 이케아의 복리후생제도에 대해 전 직원들을 대상으로 내년 상반기에 대대적인 설문조사 및 인터뷰, 글로벌 이케아와의 심층미팅 등을 진행함으로써 직원들의 목소리를 보다 경청하고 이를 통해 이케아 그룹 본사와 함께 개선방향을 고민하고자 계획하고 있다. 시대와 현실에 따라 복리후생제도를 포함한 모든 제도는 변화할 수밖에 없으나, 어떠한 본질적 가치 기준을 가지고 이해관계자들의 목소리를 제대로 반영하느냐

는 제도상의 발전적 진화를 가져오는 핵심기제가 된다. 이케아코리아에서는 또 다른 차원의 선진적 복리후생제도 설계와 운영을 위해 선제적으로 준비하고 있는 중이다.

제7장 결론

제1절 기업 복리후생 설계방안

현재 기업 복리후생은 그 비용이 상당히 높고, 제도 또한 다양하다. 그러나 앞서 연구 결과에 따르면, 현재 기업 복리후생은 계속해서 생겨나는 근로자들의 다양한 욕구를 충분하게 반영하지 못하는 것을 알 수 있다. 그리고 이는 거꾸로 보면, 기업이 제공하는 복리후생에 대한 근로자들의 욕구가 더욱 강력해진 것이라고도 볼 수 있다. 중요한 것은 이러한 현상을 어떻게 해석하든 상관없이 기업 복리후생의 역할이 지금보다 더 강화될 것이라고 예상할 수 있으며, 복리후생에 대한 새로운 접근이 필요하다는 것이다.

그렇다면, 기업의 복리후생은 어떻게 설계되어야 하는 것인가? 기업 복리후생의 설계는 방향 설정과 제도 설정의 두 차원에서 이야기해볼 수 있다. 먼저, 복리후생의 설계는 기업의 가치와 문화를 근간에 두어야 한다. 현재 기업 복리후생은 본래의 목적이자 역할인 유능한 근로자를 유인하고 유지하며 또한 성과를 향상시키기 위한 방향으로 직무몰입을 시키지 못하고 있는 것을 확인하였다. 이케아 사례는 급여 수준이 낮지만, 지원자들이 이케아에 들어오고 싶어 하고 또한 조직 구성원들이 조직을 떠나려 하지 않는 모습을 보여준다. 그리고 그 이유는 이케아가 제공하는

복지후생의 영향이 있다고 볼 수 있다. 이케아는 이케아그룹의 핵심가치와 경영철학과 문화를 바탕으로 인사 제도를 구현하고 복지후생 또한 이와 긴밀한 연계를 강조한다. 그래서 눈앞의 당면한 이슈를 해결하기 위하여 필요한 제도를 주먹구구로 만들고, 복지 또한 늘어놓기 식의 설계를 하지 않는다. 기업의 목표를 달성하기 위하여 자원을 선택적으로 활용하는데, 가장 중요한 것은 이러한 설계에 기업의 가치와 문화가 기준이 되고 있다는 것이다. 이케아 근로자들의 보상을 비롯한 전반적인 인적자원 관리에 대한 만족 수준이 높다는 것을 통하여 그 긍정적인 효과를 짐작할 수 있다. 이러한 점에서 한국 기업들도 본래 기업이 근로자의 복지후생을 통하여 달성하려는 목적이 무엇인지 점검하고, 제도를 기업의 목표나 문화와 적합하게 설계해야 한다.

또한, 기업의 전략이나 목표에 부합하는 근로자 복지후생을 설계하는 동시에, 복지후생이 해당 비용으로 효율적인 효과를 얻기 위해서는 복지제도 설계에 조직 내 근로자의 니즈를 반영해야 한다. 전반적으로 근로자들의 복지후생에 대한 니즈는 근로자의 삶에 대한 것들이 많은 것을 알 수 있다. 근로자들은 회사로부터 휴양비 지원이나 휴가 제도를 원하고 또한 의료비와 건강검진 지원 등으로 건강을 지원해 주기를 원한다. 그리고 개인의 직무나 또는 개인 소양 함양을 위한 자기계발의 기회를 지원해 주기를 원한다. 좀 더 세분화해 보면, 니즈는 연령 간, 성별 간, 가족형태 간, 그리고 고용형태 간에 걸쳐 차이가 나는 것으로 나타난다. 연령 간 니즈의 차이는 20~30대 그리고 40~50대로 크게 구분이 가능하며, 20~30대는 일과 삶의 조화, 자기계발 등을 원하며 특히 30대는 육아 관련 지원을 원하는 것을 알 수 있다. 이와 달리 40~50대는 일과 삶의 조화도 중요하지만, 자녀의 학비와 학자금 지원을 원하는 것을 알 수 있다. 이러한 욕구 차이는 각각의 연령대가 기업의 복지후생을 생각하는 것의 차이에서도 확인할 수 있는데, 20~30대가 생각하는 기업의 복지후생이 자기를 위한 것이라면 40~50대가 생각하는 기업의 복지후생은 자신뿐만 아니라 자신의 가족도 프라이드를 느끼게 해주는 것으로 나타났다. 그리고 성별 간 차이를 보면 남성과 여성 모두 일과 삶의 조화를 원한다는 점에서 욕구의 차이를 보이지는 않지만, 여성의 경우 육아 관련 지원에 대한 니즈가 높

은 것에서 차이를 나타냈다. 또한 가족형태 간 차이를 미혼, 기혼이지만 자녀 없음, 기혼이고 자녀 있음으로 구분해본 결과 복리후생 니즈 결정에 자녀의 유무 여부가 굉장히 큰 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 그리고 기혼이지만 아이가 없는 부부가 늘어나고, 결혼하지 않는 젊은 조직 구성원이 계속 늘고 있다는 점에서 이들의 니즈도 주목할 필요가 있는데 이들의 니즈는 가족보다는 ‘나’에게 집중된 것을 알 수 있다.

이러한 결과에서 주목할 것은, 첫째, 기업은 근로자들의 일과 삶의 조화와 성장 욕구를 새롭게 대응해야 하는 이슈로 주목해야 한다는 것이다. 근로자의 일과 삶의 조화와 성장 욕구는 새로운 것도 아니며 또한 이제까지 기업에서 간과해왔던 것도 아니다. 그러나 이러한 이슈를 기업의 복리후생 차원에서 다루어왔는지 점검해보며, 아울러 근로자들이 이러한 부분에 대한 지원을 기업이 자신들에게 제공하는 복지라고 생각한다는 것을 염두하고 있었는지도 생각해보아야 한다.

둘째, 기업은 복리후생의 효과를 확보하기 위해서는 이와 같은 니즈를 바탕으로 제도를 설계하여 제도의 정당성뿐 아니라 가치를 높여야 한다. 이케아의 경우 세부적인 근로자 니즈는 아니지만, 국내에서 사업을 하면서 스웨덴이나 유럽 등의 근로자 니즈와 한국 근로자들의 니즈가 다르다는 것을 파악하였고 현재 이러한 니즈를 어떻게 기업의 복리후생에 반영할까 고민하고 있다. 그러나 우리나라의 경우, 근로자의 복리후생에 대한 니즈를 지속적으로 파악하고 있지 않으며, 또는 파악을 한다 하여도 실제 설계에 반영할 생각을 하지 않는다. 그 이유는 제도 변화에 드는 노력을 비용이라고 보기 때문이다. 그러나 아무리 제도의 변화가 비용을 수반한다 할지라도 근로자의 니즈는 계속해서 변화하고 있다는 것이며, 이에 적절하게 대응하지 못하는 것이 오히려 더 큰 비용을 발생시킴을 알아야 한다. 제도 변화에 적절한 대응을 하지 못해 유능한 인재를 유인하고 유지하며 또한 몰입시키지 못한다면, 기업은 과연 어떠한 방식을 통하여 그러한 대응 실패의 급부로 발생할 비용의 낭비를 극복하고 복리후생의 효과를 높일 수 있을 것인가. 한번 고민해볼 문제인 것이다.

제2절 복리후생의 운영방안

기업에 제도가 있는 것도 중요하지만, 근로자들이 제도를 필요로 할 때 자유롭게 활용할 수 있는 것이 더욱 중요하다. 국내 기업들의 복리후생제도 자체는 선진국의 글로벌 기업들과 비교하여 손색이 없는 수준으로 설계되어 있다. 제도의 수도 많으며, 제공하는 비용 또한 규모가 작지 않다. 그러나 복리후생제도를 직원들이 자유롭게 활용할 수 있는가와 같은 부분에서 결정적인 차이를 가진다. 특히, 최근 근로자의 일과 삶의 조화가 강조되면서 복리후생 측면에서 휴가나 휴직과 같은 다양한 제도들이 도입되고는 있지만 근로자들이 이를 자유롭게 활용할 수 있는지는 아직 미지수이다.

이케아의 사례를 통해 근로자들이 제도를 자유롭게 활용할 수 있는 분위기가 얼마나 중요한지 알 수 있다. 이케아는 다양한 복리후생제도를 가지고 있기도 하지만, 더욱 주목할 것은 직원들이 관리자의 눈치를 보지 않고 필요할 때 자유롭게 휴가 제도와 교육 제도를 활용할 수 있다는 것이다. 이는 근로자의 복리후생제도에 대한 만족 수준을 높이는 데 매우 긍정적으로 나타나는 것을 알 수 있다. 그리고 근로자의 복리후생을 만족하는 결정 요인을 찾는 분석에서도 기업문화와 인사부서와의 기업복지 관련 커뮤니케이션이 근로자가 인식하는 복리후생의 만족 수준을 높이는 것으로 나타났다. 또한 니즈 분석 결과에서도 보면, 제도에 대한 니즈가 높고 해당 제도를 활용하는 정도가 높은 수준에서 일치할수록 근로자의 조직에 대한 몰입이 높아지는 것을 알 수 있다. 이를 종합하여 보면, 기업이 근로자들이 원하는 것을 원하는 때에 충족시켜주는 것이 근로자의 복리후생에 대한 만족을 높이는 데 매우 중요하다고 볼 수 있는 것이다. 이를 위해서 기업은 근로자들에게 복리후생제도에 대하여 끊임없이 알리고, 사용을 장려하여 제도를 잘 활용할 수 있는 분위기를 조성해야 한다.

마지막으로 하나만 더 보자면 선택적 복리후생제도의 운영도 동일한 맥락에서 볼 수 있다. 선택적 복리후생제도는 이 제도가 가진 경직성으로

인해 근로자들의 다양한 니즈를 반영할 수 없다는 점에서 복리후생에 대한 근로자들의 선택의 폭을 넓힘으로써 만족 수준을 높이기 위한 것이었다. 그러나 선택적 복리후생의 도입률은 높지 않고 이에 대한 만족이나 효과는 의심할 만하다. 그런데 이는 제도 자체의 문제라기보다는 조직에서 운영하면서 발생한 문제라고 볼 수 있다. 다른 복리후생제도를 그대로 유지하면서 그중 한 가지로 선택적 복리후생제도를 도입하여 편협하게 운영함으로써 본래 제도의 취지를 살리지 못하게 되었다는 것이다. 여기에서 생기는 문제로 대표적인 것이 비용에서도 그리고 사용할 수 있는 장소에도 제약을 두는 것이다. 결국 이는 제도의 본래 목적인 근로자들이 자신의 선택을 통해 복리후생의 만족을 높이는 결과를 기대할 수 없게 한다. 아무리 좋은 제도라도 본래의 취지를 제대로 이해하고 제대로 운영해야만 효과를 볼 수 있다는 것을 현재 선택적 복리후생제도의 시행에서 확인할 수 있으며, 제도의 목적을 달성하기 위해서는 본래의 제도의 의미를 다시 한 번 생각해 보고 운영 방식에 대한 고민이 필요할 것으로 보인다.

제3절 직무 중심 인적자원관리에서 복리후생의 의미와 역할

현재 기업의 인사관리는 사람을 중심으로 하는 인적자원관리 방식에 근거하고 있다. 특히 보상을 보면, 연령과 학력 등 사람의 특성이 반영되는 구조를 가지고 있다. 하는 일과 달성하는 성과에 근거하여 보상을 받는 것이 아니라는 점에서 보상의 역할은 모호해지며, 그 안에 다양한 보상기제는 각각의 역할을 상실한다. 그리고 주목할 것은 기업의 복리후생이 임금 보전의 역할을 한다는 것이다. 그렇다면 기업의 복리후생은 임금 수준을 고려하여 설계되어야 하며, 또한 임금에 효과를 더해주기 위하여 근로자를 유인하고, 유지하고, 몰입시키는 역할을 해야 한다. 그러나 결론부터 이야기하면 우리나라 기업 복리후생은 사실상 그 방향성을 잃었다고 볼 수 있다. 임금 보완적으로 설계되어 있지 않으며, 또한 본래의 목적인 근로자 유인, 유지 수단의 기능을 하지 못하고 있다.

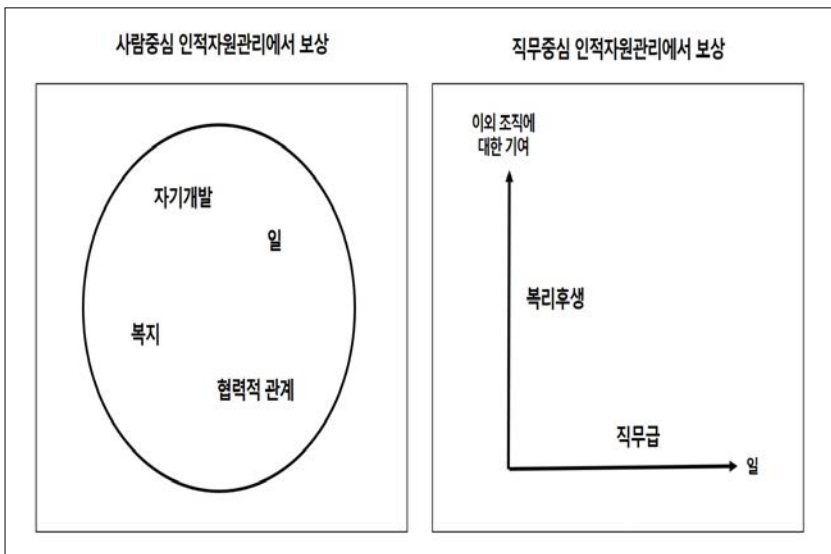
직무 중심 인적자원관리에서 금전적 보상은 하는 일에 근거하여 이루어진다. 근로자의 연령이나 성별 등과 같은 개인적 특성이나 근로자가 조직에서 보내는 시간 등이 고려되지 않으며, 하는 일, 즉 직무의 가치에 기반하여 기본적인 보상을 제공한다. 하지만 조직이 근로자들에게 일을 기반으로 하는 보상은 매우 한정적 의미를 가진다. 근로자들은 비록 일 때문이긴 하지만, 조직이 추구하는 가치에 부합하는 행동을 하려고 한다. 또한 조직 내 다른 근로자들과 우호적인 관계를 형성하여 조직의 평화를 유지하는 데에도 노력한다. 그렇다면, 이와 같은 행동은 보상을 해야 하는 것인가? 보상을 한다면 무엇으로 어떻게 해야 하는 것인가?

결론적으로 보자면, 앞서 예를 든 근로자의 태도와 행동들은 조직으로부터 보상을 받아야 하며, 이는 복리후생과 같은 비금전적 보상으로 가능하다고 볼 수 있다. 그리고 직무 중심 인적자원관리로의 변화에서 복리후생의 역할은 지금의 의미보다 더욱 확대될 것으로 보이며, 다음과 같은 세 가지 역할이 가능할 수 있다. 먼저, 기업전략을 반영하여 기업 성과를 달성하는 역할을 기대할 수 있다. 앞서 언급한 것과 같이 이제까지 기업의 복리후생은 임금을 보완하는 역할을 해왔다. 즉, 여러 가지 이유에서 근로자들에게 임금성으로 지급되는 부분이 있었던 것이다. 그러나 연구 결과에서 확인할 수 있었던 것과 같이 현재 복리후생은 연공급적 임금과 보완적 관계도 가지지 않아 사실상 갈 길을 잃고 있다고 볼 수 있다. 그러나 복리후생은 임금과는 또 다른, 때론 임금보다 강력하게 근로자를 유인하고 유지하고 몰입시키는 수단이 될 수 있다. 그리고 또 한 가지는 기업이 지향하는 가치와 목적을 전달할 수 있는 매체가 될 수 있다는 것이다. 이러한 점에서 기업의 복리후생의 역할을 새롭게 정의하자면 기업의 전략을 수반하고 실현하는 역할이라 할 수 있다. 직무 중심 인적자원관리에서 일에 대한 보상은 차별성을 전제로 한다. 근로자들은 각기 다른 일을 하지만 한 조직에 있다는 점에서 평등성 또한 담보되어야 한다. 이러한 점에서 복리후생은 금전적 급여의 차별적 원리 적용을 통하여 충족되지 못하는 평등성 원리를 보완시켜주는 역할을 할 수 있다. 그리고 총보상 이론에서 보면, 근로자의 만족 수준을 높이기 위해서는 다양한 기제를 통하여 보상을 제공해야 한다. 이는 다시 말해 근로자의 만족이 영역으로

구분되어 있으며, 그 각각을 충족시켜 전반적인 만족 수준을 높이기 위해서는 다양한 보상 방법이 필요하다는 것이다. 이러한 논의에서 보면, 근로자가 하는 일에 대하여 받는 보상은 근로자가 급여 만족을 달성할 순 있으나, 이 외에 근로자가 조직에 기여하는 시간과 노력에 관한 보상에 대해서는 다른 차원이 존재해야 하며 이를 통해 만족할 수 있다는 것이다. 또한 일에 대하여 받는 보상이 다소 낮다고 평가되어도 다른 혜택의 제공으로 이를 상쇄하여 만족 수준이 낮아지는 것을 방지할 수 있다.

마지막 역할은 직무 중심 인적자원관리에서 중요한 숙련유지와 향상을 도울 수 있다는 면에 있다. 직무 중심 인적자원관리에서는 조직에 머무는 시간의 증가보다는 해당 직무의 숙련 증가를 중요하게 본다. 물론 조직에 오래 머물러서 또는 해당 일을 오래 수행함으로써 숙련 수준이 유지되거나 향상될 수도 있다. 그러나 현재 직무를 더욱 잘 수행하기 위한 지속적인 노력이 필요하다. 앞서 살펴본 것과 같이 근로자들은 복리후생으로 자기개발과 같은 성장의 기회를 원한다. 자기개발은 근로자가 개인적으로 직무와 상관없이 원하는 것일 수도 있겠지만, 직무에 필요한 숙련을 일반적인 것과 특수적인 것으로 구분할 경우 복리후생을 통한 자

[그림 7-1] 기업 복리후생 역할 변화



기계발은 일반적으로 숙련 수준 향상과 관련되어 있다. 이러한 점에서 새로운 근로자 니즈인 자기기계발을 복리후생 측면에서 제공하는 것은 결과적으로 직무 중심 인적자원관리에서 숙련의 유지와 향상에 기여를 할 것이라고 기대할 수 있다.

참고문헌

- 강영걸(2002), 「기업복지와 노동생산성」, 『경영학 연구』 31(2), pp.529~550.
- 고용노동부(1988), 「사내근로복지기금 제도의 법제화 방향」.
_____, 기업체노동비용조사, <http://laborstat.moel.go.kr/>
- 김식현(1996), 「인사관리」, 무역경영사.
- 김상아·조영일(2013), 「조직의 복리후생제도가 조직구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향」, 『경영관리연구』 6(2), pp.1~13.
- 김정환·박찬임·오학수(2004), 「기업복지의 실태와 정책과제」, 한국노동연구원.
- 김정환(2000), 『21세기 기업복지의 방향과 과제』, 서울: 한국노동연구원.
- 김진욱(2011), 『한국의 복지혼합』, 아산재단 연구총서 제321집, 집문당.
- 박길태(2015), 「한국 기업복지의 변천사에 관한 연구」, 『경영사학』 74, pp.99~117.
- 박슬기·권봉현(2016), 「호텔 직원의 복리후생에 대한 만족이 서비스지향성에 미치는 영향」, 『호텔경영학연구』 25(2), pp.199~215.
- 박정윤·이미용(2003), 「윤리성변수를 이용한 기업부실 예측」, 『경영학연구』 32(2), pp.499~522.
- 박찬임(2001), 『비정규직근로자의 증가에 따른 산재보험 제도 개선방안』 31(3), 한국노동연구원.
- 부가청(2017), 「사업체의 복리후생제도와 모성보호 제도」, 『한국 고용관계의 현 단계』, 한국노동연구원.
- 송호근(1995), 『한국의 기업복지연구』, 한국노동연구원.
- 송준호(1996), 「한국 기업복지의 특성과 관계」, 『임금연구』 4(4), 한국경영자총협회, pp.4~23.
- 서철현·양진연(2013), 「호텔기업의 선택적 복리후생제도 도입이 종사원

- 의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향』, 『관광연구』 28(2), pp.1~22.
- 우동조·김진산·김민정(2014), 「기업의 복리후생지출이 부가가치에 미치는 영향」, 『금융지식연구』 12(3), pp.269~295.
- 유규창(2014), 「한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?」, 한국노동연구원 등 공동주최 임금체계 개편 토론회 발표문.
- 윤미경·김혜진(2015), 「선택적 복지제도, 중소기업에서도 유용할 것인가?」, 한국노사관계학회 학술대회, pp.201~233.
- 전지현·하성욱(2011), 「AHP를 이용한 복리후생 선호도에 대한 연구」, 『인적자원관리연구』 18(1), pp.179~196.
- 정균오·임응순(2014), 「기업의 복리후생비 지출과 경영성과 간의 관계분석」, 『한국산학기술학회 논문지』 15(10), pp.6029~6035.
- 조은영·윤두열(2016), 「복리후생비와 교육훈련비의 지출 규모가 경영성과와 기업가치에 미치는 영향」, 『상업교육연구』 30(2), pp.185~214.
- 조홍식·김진수·홍경준(2001), 『산업복지론』, 서울: 나남.
- 최수찬(2005), 『국내 기업 복지의 활성화 방안: 근로자의 욕구에 근거한 기업 복지 프로그램 개발』, 집문당.
- 최수찬·이희중(2014), 「중소기업의 복리후생 서비스와 이직의도 간 관계에서 조직지원인식」, 『직무만족의 매개효과. 한국사회복지행정학』 16(3), pp.465~491.
- Armstrong, M., and D. Brown(2006), Strategic reward: making it happen. Kogan Page Publishers.
- Allen, N. J., and J. P. Meyer(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology* 63(1), pp.1~18.
- Balkin, D. B., and L. R. Gomez-Mejia(1990), "Matching compensation and organizational strategies," *Strategic Management Journal*

11(2), pp.153~169.

Bargal, D., and B. Shamir(1982), Occupational welfare as an aspect of quality of working life. In *Work, Organizations, and Technological Change*, Springer, Boston, MA.

Beaty, J. C., Cleveland, J. N., and K. R. Murphy(2001), "The relation between personality and contextual performance in 'strong' versus weak: situations," *Human Performance* 14(2), pp.125~148.

Becker, B., and B. Gerhart(1996), "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects," *Academy of management journal* 39(4), pp.779~801.

Cooper, W. H., and M. J. Withey(2009), "The strong situation hypothesis," *Personality and Social Psychology Review* 13(1), pp.62~72.

Delery, J. E., and D. H. Doty(1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions," *Academy of management Journal* 39(4), pp.802~835.

Doeringer, P. B., and Michael J. Piore(1971). *Internal Labor Markets And Manpower Analysis*. Lexington, Mass.: DC Heath Lexington Books.

Edwards, J. R., and M. E. Parry(1993), "On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research," *Academy of Management Journal* 36, pp.1577~1613.

Enders, C. K., and D. Tofighi(2007), "Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: a new look at an old issue," *Psychological Methods* 12(2), pp.121~138.

Farndale, E. and J. Paauwe(2007), "Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational

- corporations,” *Human Resource Management* 17(4), pp.355~375.
- Farndale, E., Paauwe, J., Morris, S. S., Stahl, G. K., Trevor, P. J., and P. M. Wright(2010), “Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations,” *Human Resource Management* 49(1), pp.45~66.
- Gross, S. E., and H. M. Friedman(2004), “Creating an effective total reward strategy: Holistic approach better supports business success,” *Benefits quarterly* 20(3), pp.7~12.
- Hofmann, D, A(1997), “An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models,” *Journal of Management* 23, pp.723~744.
- Hofmann, D. A., and M. B. Gavin(1998), “Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations,” *Journal of Management* 24(5), pp.623~641.
- Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A., and T-Y. Park(2013), “A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity,” *Academy of Management Journal* 57(3), pp.856~591.
- Johnson, W. R., Morrow, P. C., and G. J. Johnson(2002), “An evaluation of a perceived orvequilification scale across work settings,” *The Journal of Psychology* 136(4), pp.425~441.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., and C. Milkovich(2002), *Compensation*(Vol. 8), New York: McGraw-Hill.
- Patrick, H., Knee, C. R., Canevello, A., and C. Lonsbary(2007), “The role of need fulfillment in relationship functioning and well-being: A self-determination theory perspective,” *Journal of personality and social psychology* 92(3), p.434.
- Raudenbush, S. W., and A. S. Bryk(2002), *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Sage.
- Ryan, R. M., and E. L. Deci(2000), “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-

being," *American psychologist* 55(1), p.68.

Shaw, J. D., and N. Gupta(2007), "Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers," *Personnel Psychology* 60(4), pp.903~928.

Trevor, C. O., and D. L. Wazeter(2006), "A contingent view of reactions to objective pay conditions: Interdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents," *Journal of Applied Psychology* 91(6), pp.1260~1275.

◆ 執筆陣

- 노세리(한국노동연구원 부연구위원)
- 김미희(한양대학교 조교수)
- 박지성(충남대학교 조교수)

기업의 복리후생제도 발전방향 연구

▪ 발행연월일	2018년 12월 24일 인쇄 2018년 12월 28일 발행
▪ 발 행 인	배 규 식
▪ 발 행 처	한국노동연구원 30147 세종특별자치시 시청대로 370 세종국책연구단지 경제정책동 ☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089
▪ 조판 · 인쇄	사단법인 남북장애인교류협회 인쇄사업부
▪ 등 록 일 자	1988년 9월 13일
▪ 등 록 번 호	제13-155호

© 한국노동연구원 2018 정가 6,000원

ISBN 979-11-260-0261-0