

복 리 후 생 관 리

제1절 들어가며(Prologue)

제2절 출제의 포인트(Point & Tendency of Questions)

제3절 핵심적 내용(Core Contents)

- ▣ 복리후생관리의 개요 (의의, 기능, 목적, 유형)
- ▣ 복리후생관리의 원칙과 효율적 설계
- ▣ 다양한 복리후생 프로그램
- ▣ 국내기업의 복리후생제도 특징 및 문제점,
그리고 성공적 운영방안

제4절 심화학습 및 실전연습(Further Study & Practice)

- ▣ 선택적 복리후생제도

제1절 들어가며(Prologue)

1. 복리후생(employ benefits and service program)¹⁾

복리후생(employ benefits and service program)을 충실히 한다는 것은 유한한 인적자원을 최대한 활용함에 있어서 매우 중요한 의미를 갖는다. 그것은 확보된 인적자원의 능력을 최대한 활용하기 위하여 임금 등의 직접적 보상이 갖는 기능을 보완하는 간접적 보상기능을 갖기 때문이다. 복리 후생은 그런 의미에서 기업경영에 있어서 인적자원활용의 기반을 이루는 중요한 기본적 경영정책의 하나라고 할 수 있다.

즉, 기업에 있어서 복리후생이란 경영자가 인적 자원인 종업원에게 여러 가지 이익을 부여하여 종업원의 생활을 건강하고 윤택하게 하는 여러 가지 시책이며, 나아가서는 인적 자원을 효율적으로 활용하기 위한 기반을 만들어 경영목적을 달성하고자 하는 기본적인 경영정책의 하나이다.

디센조와 로빈스(DeCenzo & Robbins)는 오늘날의 종업원은 임금 이외에 그들의 생활을 윤택하게 하는 데 도움이 되는 부가적인 배려를 요구한다고 하면서 그것이 곧 복리후생이라고 한다. 즉, 종업원을 유인하고 활용하기 위하여 제공되는 간접적 보상(indirect compensation)을 복리후생이라고 한다.

원래 기업에 있어서 종업원에 대한 복리후생제도는 온정적·은혜적인 의미에서 사용자의 자유의사에 의한 임의적 제도로서의 성격을 가진 것이었으나, 산업사회의 발전과 특히 노사관계의 변화로 말미암아 오늘날에 있어서는 국가의 법률에 의하여 의무적으로 해야 하는 법정제도로서의 성격을 띠게 되었다.

복리후생에 관한 인식과 실천내용의 변천은 인적자원관리의 역사적 변천과정과 맥을 같이 하고 있다. 제2차 세계대전 이전까지의 복리후생은 주로 경영자의 가부장적이며 온정적인 시책으로 시행되어져 왔다. 경영자는 종업원의 충성심을 높이기 위하여 시혜적으로 복리후생을 실시하여 왔다. 그러나 제2차 세계대전을 전후하여 노동능률이 증진되고 노사관계가 근대화됨에 따라, 노동조건은 단체교섭 또는 노사협의의 대상이 되고, 생산에 간접적으로 기여하는 노동자의 생활조건은 복리후생의 주된 내용으로 제도화되기에 이르렀다. 특히 오늘날 법정복리후생은 법률로서 제도화시켜 근로자의 복리후생을 보장하고 있다.

현대의 복리후생은 노동조건과 밀접한 관련을 가지면서 주로 생활조건적(생활보조적)인 기능을 하며, 또 그것을 통하여 인간관계적인 역할을 하는 시책이라고 인식되고 있다. 즉, 복리후생은 노동조건을 보완하여 경제적 지위뿐 아니라 심신을 증진시키는 기능을 수행하며 나아가서 노사관계를 비롯하여 인간관계의 형성에도 크게 기여하고 있다.

이와 같이 복리후생에 관한 인식이 바뀌어오면서 복리후생에 관련된 시책도 자연 바뀌어 왔다. 특히 법정복리비가 증가하고 있는데 이것은 곧 복리후생에 관한 인식의 전환에 따른 시책의 변화를 나타내는 것이다.

또한 복리후생의 내용도 근로자에게 실질적으로 혜택을 줄 수 있도록 다양화되고 있으며, 근로자들의 다양한 욕구가 충족될 수 있도록 근로자 스스로 복리후생 프로그램을 선택하는 선택형 복리후생제도가 대기업과 공기업을 중심으로 도입되고 있다.

1) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p342~344

미래의 복리후생제도는 복리후생의 효율성을 높이고, 비용을 통제하며 다양한 근로자의 욕구를 함께 만족시켜 나갈 수 있는 방향, 즉 근로자를 적극적으로 동기부여시킬 수 있는 제도로써 복리후생이 재설계 되어 나가야 할 것이다.

제2절 출제의 포인트(Point & Tendency of questions)

1. 출제 경향 분석

1. 제14회, 직장생활과 가정생활의 조화(Work & Life Balance)를 제고하기 위한 기업복지제도를 설명하시오.(25점)

1) 14회 기출 분석²⁾

이 주제는 당시 삼성경제연구소 등에서 많이 논의되었던 문제였습니다. 이 문제는 기본적으로 보상(Compensation) 파트의 복리후생의 영역에서 논의되는 문제입니다. 따라서 서론 부분에서는 복리후생의 전개양상과 이러한 복리후생의 궁극적 목표를 서술해준 후, 최근 기업들에서 도입하고 있는 제도들을 설명하고, 결론부분에서는 경영상 시사점과 한계점까지 다루어 주면 좋은 인상을 받았을 것입니다. 이러한 제도들에는 Job-Sharing도 포함될 수 있음을 인식하고 있어야 합니다.

2. 예상 및 학습문제

복리후생파트를 학습하신 후에는 기본적으로 다음과 같은 질문에 답을 할 수 있어야 합니다.

1. 복리후생의 개념과 기능 및 목적을 설명
2. 복리후생 설계시 고려요소
3. 비경제적인 복리후생 제도
4. 복리후생제도의 신경향(새로운 복리후생제도들) 및 효과적인 관리방안
5. 일과 삶의 균형을 위한 복리후생제도
6. 카페테리아식 복리후생제도 (선택적 복리후생제도)
7. 직업생활의 질(QWL) 향상 방안
8. EAP(종업원 지원 프로그램)의 배경과 효과
9. 퇴직연금제도

3. 학습방향³⁾

복리후생은 퇴직연금제 외에도 자발적 복리후생영역에서 “WLB”를 삼성경제연구소의 페이퍼를 근거로 정리하고, 선택적 복리후생제도 즉 카페테리아 플랜을 정리 할 필요가 있습니다.(카페자료 참조)

2) 신현표노무사, 최종정리인사노무관리, p4 참조

3) 신현표노무사, 최종정리인사노무관리, p105 참조

제3절 핵심적 내용(Core Contents)

▣ 복리후생관리의 개요 (의의, 기능, 목적, 유형)⁴⁾

I. 복리후생의 의의

인적자원관리 목표는 양면성을 지니고 있다. 마케팅, 생산, 재무, 회계관리 등의 목표는 오직 생산성 내지는 이윤의 극대화에 초점을 두고 관리하면 되지만, 인적자원관리는 그 관리대상이 인격체이기 때문에 효율적으로 관리 이외에 그들의 직장생활 만족과 행복한 생활을 위해 힘써야 한다고 배웠다. 복리후생관리는 그러한 차원에서 필요한 것이며, 인적자원관리의 일부가 되는 것이다.⁵⁾

1. 복리후생의 개념

이러한 맥락에서 오로지 이익과 성과만을 목표로 한다면 사원이 회사에 공헌한 대가로서 임금만 주면 그만이지만, 그들의 생활보장과 직장만족 더 나아가서 사용자와의 공동체적 유대감을 향상시키기 위해서는 노동의 대가 이외에 추가적으로 ‘인간적 대우’가 필요한데, 이를 통틀어서 복리후생(fringe benefits)이라고 한다.⁶⁾

즉, 기업이 노동에 대해 제공하는 직접적 보상을 임금이라고 한다면, 복리후생은 임금을 제외한 기업이 종업원에게 제공하는 모든 보상을 말한다. 복리후생은 따라서 노동에 대한 간접적 보상이며, 이것은 경제적인 것과 비경제적인 것으로 구분된다.⁷⁾

경제적인 복리후생이란 기업이 이를 도입함으로써 경제적 부담(지출)을 지게 되는 것인데, 예를 들면 각종 보험료 지원, 퇴직금 지급과 같은 금전적인 것과 오락시설, 휴양시설 제공 등 비금전적인 것이 있다. 비경제적인 복리후생은 종업원 개인에게 직무수행에 있어서 보다 많은 의사결정권한을 부여한다든가 근무시간에 대해 자율성을 부여하는 것 등을 말한다.⁸⁾



4) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비엔엠북스, p331~347

5) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비엔엠북스, p331

6) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비엔엠북스, p331

7) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p444

8) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p444

사실 영리가 목적인 기업의 입장에서 보면 사원이 회사에 공헌한 대가를 임금으로 지불했으면 그만이고, 그의 일상생활에 관한 복리는 사회보장의 성격으로 국가가 보장해 주어야 한다. 그러나 정부가 그 역할을 전부 담당하지 못하는 나라에서는 기업이 이를 담당해 줄 수밖에 없는데, 그 이유는 한 노동자의 사회생활, 가정생활, 직장생활은 서로 밀접한 관련이 있기 때문이다. 그런 의미에서 복리후생과 관련된 지출은 “사회적 지출 또는 사회적 임금”이라고도 할 수 있으며, 기업이 복지를 책임진다고 하여 기업복지라고도 한다. 또는 기본임금과 기본 근로조건 이외에 추가적으로 부담하는 것이므로 부가급부라고도 한다.⁹⁾

2. 복리후생의 생성배경

복리후생제도는 이미 산업혁명 시기를 전후하여 가부장적 인가관리 시대에 도입되기 시작했다. 기업주가 사원과 그 가족을 보호하는 취지에서 여러 복지제도를 만들었는데, 그 당시 공장 근로자들의 기능수준이 낮아서 생산성도 낮았고, 당연히 임금도 낮아서 가족의 생활을 꾸려나가기 어려웠기 때문이다. 그러므로 이때의 복지혜택은 기업주가 사원에게 내려주는 ‘온정적 은혜’, ‘부권적인 보호’차원으로 해석되었다. 그런가 하면 숙련노동자를 확보하기 위하여 여러 가지 복지제도를 마련해 주는 경우도 많았다.¹⁰⁾

그 당시의 대표적인 복지제도로써 주택임대, 건강검진, 퇴직사원의 생활지원, 독서실과 탁아소 운영, 장시간 노동 금지법 도입 등이 있다. 우리나라에서는 1919년 경성방직이 마련한 기숙사, 사택, 식사 제공이 기업복지의 효시라고 할 수 있으며, 역시 노동력 확보를 목적으로 실시되었다. 1960년대 이후부터 퇴직금, 의료연금 등 국가가 개입하였다가 경제성장 수준에 맞추어 기업들이 자발적인 복지제도를 도입하여 운영하게 되었다.¹¹⁾ 그리고 1970년대 이후 기업의 규모가 신장됨에 따라 자발적인 복리후생제도의 도입이 더욱 확대되기에 이르렀다.¹²⁾

3. 복리후생관리의 특성¹³⁾

복리후생제도는 사원에 대한 기업의 자발적인 혜택 내지는 온정주의적 관점에서 실시되어 오던 것이 오늘날에는 제도적으로 의무화되는 경향이 커짐으로써, 그에 대한 관리가 복잡 미묘한 분야가 되었다.

1) 의무와 자율

사원에 대한 사회보장의 차원에서 회사가 반드시 제공해야 하는 복지 프로그램이 있는가 하면, 어떤 것은 지급해도 되고 안 해도 되는 프로그램도 많다. 이러한 상황에서 기업은 단지 소극적으로 법을 지키는 수준에서 지급할 것인지, 아니면 법을 초월하여 적극적으로 사원의 복지를 책임질 것인지를 딜레마에 빠질 수 있다. 그러므로 다른 회사 수준을 감안하고 사원이 요구 정도와 필요성을 판단하여 적절한 관리를 해야 하는 것이다.

2) 관리의 복잡성

- 9) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤앰북스, p331
- 10) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤앰북스, p331~332
- 11) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤앰북스, p332
- 12) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p445
- 13) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤앰북스, p332~333

복리후생은 임금처럼 단순하지 않고 사원의 요구와 신분에 따라서 다양한 종류가 있다. 임금이라면 현금화되어 있으므로 그 가치가 객관적이고 누구나 평가할 수 있지만 복리후생의 경우에는 수혜자의 주관적 관점과 욕구가 다르기 때문에 가치 측정 자체가 매우 복잡하다. 이들을 적절하게 평가하여 공정하게 사원들에게 지급하기란 여간 어려운 일이 아닐 것이다.

3) 인간적 윤리성

임금은 노동의 대가로 지불하는 것이지만, 복리후생은 사원에 대한 인간적 처우의 성격이 있다. 사원과의 사회적이고 윤리적인 고용관계의 실현은 사원의 직무만족과 조직몰입에 직결되어 생산성을 좌우하게 된다. 그러므로 복리후생의 결정은 경제적 차원에서 보다는 인간적 차원에서 관리되어야 하기 때문에 그 혜택 수준을 결정하기가 쉽지 않다.

4. 복리후생의 중요성과 임금과의 차별적 성격(임금과 복리후생의 비교)¹⁴⁾

1) 복리후생의 중요성

오늘날 복리후생은 기업의 보상관리 측면에서 다음과 같은 두 가지 이유 때문에 중요시되고 있다.

① 제품시장에서 가격경쟁력에 영향

복리후생은 총보상의 일부로서 미국의 경우를 보면 복리후생비는 임금총액의 약 40%정도가 되어 노무비의 큰 부분을 차지하고 있다. 그러므로 노무비의 통제에 복리후생비 통제 없이는 불가능하게 되었고, 이것이 제품시장에서 가격경쟁력에 영향을 주고 있기 때문이다.

② 노동시장에서 경쟁력 확보에 영향

종업원의 행위적인 측면에서 볼 때, 복리후생은 특히 우수한 종업원의 확보와 유지 측면, 즉 노동시장에서의 경쟁력 확보에 영향을 미치기 때문이다.

요컨대, 조직은 제품 및 노동시장에서 타 기업들과 경쟁하기 위해서 적절한 복리후생관리 필요하다.

2) 임금과의 차이점

한편, 간접적 보상으로서의 복리후생은 직접적 보상인 임금과 비교해볼 때 다음과 같은 차별적 성격을 갖고 있다.

① 집단적 보상

i) 임금은 개별종업원의 연공, 노동의 양·질 등 성과에 따라 개별적으로 지급되는 반면, ii) 복리후생은 연공이나 성과와 관계없이 조직의 모든 종업원들을 대상으로 제공되는 집단적 보상의 성격을 갖는다.

② 종업원의 필요성 원칙에 의한 제공

14) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, P505~506

i) 임금은 개별종업원의 노동의 대가이므로 종업원은 이를 필요성 여부와 관계없이 당연히 요구하는 반면, ii) 복리후생은 종업원 자신이 필요로 하는 구체적인 상황이나 조건이 발생해야만 혜택을 받게 된다.¹⁵⁾

③ 용도의 제한

i) 임금은 종업원의 자유의사에 따라 다양한 용도로 사용될 수 있지만, ii) 복리후생비는 종업원의 필요성에 따라 지급되기 때문에 필요성의 구체적 내용에 따라 그 용도가 제한을 받는다.

④ 다양한 수혜방법

복리후생비는 다양한 형태로 지급된다. i) 임금은 현금으로 지급되는 것이 일반적이지만, ii) 복리후생비는 현금 외에도 현물이나 서비스의 제공, 시설물의 이용 등 그 수혜방법이 다양하다.

⑤ 기대소득

복리후생비는 기대소득이라는 성격을 갖는다. i) 임금은 보통 매월 정기적으로 지급되지만, ii) 복리후생비는 대체로 일정기간 내에 모든 종업원이 그 혜택을 누릴 수 있도록 지급되는 것은 아니다. 따라서 특정시점에서는 복리후생비를 지급받지 못했다 하더라도 언젠가 그러한 혜택을 받을 수 있는 조건이 성립되면 혜택을 누릴 수 있다는 확실한 기대를 가질 수 있다. 이런 의미에서 복리후생비는 일종의 기대소득이라 할 수 있다(김식현, 1999:393).

※ 임금과 복리후생의 차이¹⁶⁾

구별요인	차이점
지급관리	임금은 사원의 업무성과나 근로시간을 기준으로 지급되는 직접보상이지만, 복리후생은 업무성과나 직무와는 무관하게 지급되는 간접보상이다.
지급방식	임금은 개별사원마다 차등 지급되지만, 복리후생은 조직구성원 전체 혹은 집단에서 동일하게 기회가 주어진다.
지급요구	임금은 요구 없이는 당연한 노동대가로 지급되는 것이지만, 복리후생은 법정복리후생 말고는 사원이 요구하지 않으면 혜택이 없다.
지급효과	임금은 고용관계를 기초로 한 것인 만큼 강제적 이윤을 회사에 제공하고 임금을 받아서 경제생활에 사용하지만, 복리후생은 사원의 인간적 문화생활에 공헌하는 것이므로 경제적 만족보다는 심리적 만족을 얻고 공동체 의식을 높인다.

15) 예컨대 의료보험은 종업원이나 그 가족에게 질병이 발생해야만 그 혜택을 받을 수 있고, 체육 및 문화시설도 본인이나 그 가족이 필요치 않아 이용하지 않으면 혜택은 없다. 따라서 복리후생은 종업원의 필요성의 원칙에 의해 제공된다.

16) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤엠북스, p332

II. 복리후생의 필요성

1. 기업이 복리후생을 담당하는 이유¹⁷⁾

기업 측에서 사원을 위해 복리후생 정책을 펴는 것은 필요한 일인가? 그 이유를 다음과 같은 경제적, 사회적, 정치적, 윤리적 차원에서 찾을 수 있겠다.

※ 기업 복리후생의 목적¹⁸⁾

구분	내용
1) 경제적 목적	- 성과향상 - 신체적·정신적 성과창출 능력 유지 - 조직커미트먼트 증가 - 결근율, 이직률 감소 - 노동시장에서의 경쟁력 제고
2) 사회적 목적	- 기업 내 주변인력 보호(청소년, 노령자 등) - 인간관계 형성 지원 - 국가 사회복지 보완
3) 정치적 목적	- 정부의 기업에 대한 영향력 감소 - 노조의 영향력 감소
4) 윤리적 목적	- 종업원 생계 지원

1) 경제적 이유

복리후생이 잘 된 회사의 사원은 직장생활에 만족하고 사기가 오르고 생산성이 올라서 결국은 회사에 이바지하게 된다. 또한, 사원에 대한 대우가 높으면 이것이 노동시장에 알려져서 우수한 인재를 확보할 수도 있고, 이미 들어온 사원들의 조직몰입은 높아지고 결근과 이직은 줄어든다.

2) 사회적 이유

기업이 임금만 지급한다면 노동에 참여한 사회 구성원은 잘살겠지만 그렇지 못한 실업자, 부녀자, 아동, 지체 장애인 등의 생활은 보장이 되지 않는다. 그러나 기업의 복리후생제도는 노동 이외의 부가적 급부로서 근로자의 가족 중 근로에 참여하지 않은 사람을 보호하는 의미가 있다. 또한 한 회사내에서는 높은 공헌을 하는 고급노동자와 낮은 공헌을 하는 저급노동자의 임금격차가 클 텐데, 모두에게 공통으로 지급하는 복리후생 덕분에 어느 정도 격차를 줄일 수 있다. 즉, 한 사회의 소득구조가 평등해지는데 일조를 하는 것이다.

17) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤엠북스, p334~336

18) 박경규, 신인사관리, 홍문사. P447 [표11-1]

3) 정치적 이유

기업은 근로자에게 영향력을 발휘하여 근로자로부터 더 많은 직무몰입과 공헌을 얻고자 하는데, 사원의 복리후생을 국가가 떠맡거나 법이나 노동조합의 강요에 의해서 실시한다면 그만큼 정부나 노조에게 영향력을 잃게 되는 셈이 된다. 그러므로 회사에서는 사원들로부터 환심과 충성을 얻기 위해서, 그리고 동시에 노조의 영향력을 줄이기 위해서 “자발적”으로 복리후생을 실시하려고 한다.

4) 윤리적 이유

복리후생제도의 태동기는 산업혁명 직후로서 노동자의 기술 수준과 노동생산성이 낮았고, 이농현상으로 노동시장의 공급량은 많아서 임금수준이 극히 저조할 수밖에 없었다. 그러므로 사원 가족들의 학비, 건강유지, 최소한의 문화생활을 위해 기업이익의 일부를 제공했던 것이며, 우리나라 1960년대의 기업 풍경과 유사한 기술사 제공, 식사 제공 등이 있었는데, 이 모두가 돈을 번 회사가 가난한 개인을 도와야 한다는 윤리적 목적에서 비롯되었다고 할 수 있다.

2. 서로 다른 이해관계¹⁹⁾

오늘날 복리후생에 대한 관심이 증대되고 전 세계적으로 임금 총액에서 복리후생이 차지하는 비율이 증가하고 있는 까닭은 사용자나 사원, 그리고 노동조합이 이에 대한 필요성을 점점 더 인식하기 때문이다. 그런데 각각의 입장은 서로 다르다.

1) 기업의 입장

사원에 대한 보상을 임금 대신 복리후생으로 지출한다면, 사원의 소득세 부담이 경감되기 때문에 기업은 동일한 비용으로 사원의 욕구를 더 많이 충족시킬 수 있다. 그리고 임금이 아닌 다양한 프로그램을 만들어 사원 개개인의 구미에 맞는 것을 제공해 준다면 훨씬 더 큰 사원의 만족과 조직몰입을 유도할 수도 있다. 따라서 기업의 입장에서는 직접적인 임금인상 못지않게 점점 더 많은 복지프로그램을 개발하여 사원들에게 제공하고 있는 것이다.

2) 사원의 입장

복리후생과 임금은 서로 역관계에 있음은 말할 필요도 없다. 복리후생이 증가되는 만큼 임금상승 요인은 줄어든다. 이러한 역관계에도 불구하고 임금인상보다 복리후생을 더 선호하는 이유는 경제적으로 유리할 때가 많기 때문이다. 이를테면 생명보험을 회사에서 단체로 가입하면 적은 보험료로 가능하다. 탁아소를 운영하면 개인이 아이를 동네 놀이방에 맡기는 것보다 비용이 적게 든다. 그리고 임금인상 대신에 복리후생으로 받으면 소득세도 덜 낸다. 대부분이 복리후생은 세금이 감면되거나 아예 없다.

3) 노동조합의 입장

임금인상에 대해서 노조가 경영진과 협상하여 일단 한 번 결정되면 일정기간 동안은 더 이상 요구할

19) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤엠북스, p331~347

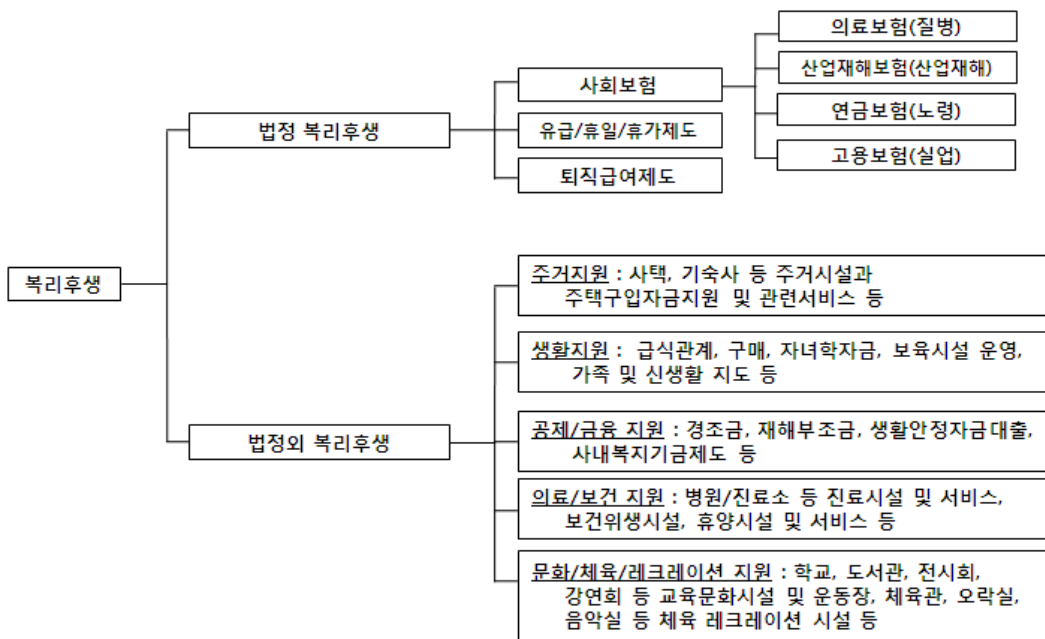
수가 없지만, 복리후생에 관해서는 필요한 경우, 또는 필요한 조합원이 나타날 경우, 그 이슈를 가지고 사용자에게 요구할 수 있기 때문에 복리후생은 노조간부들에게 매력적인 이슈가 된다. 뿐만 아니라 그동안 복리후생 프로그램은 사무직이나 관리직 직원들에게만 주어졌던 혜택이었으므로, 이를 일반 기능직이나 생산직 조합원들에게도 찾아 줄 수 있다는 명분이 있으므로 더욱 관심이 가는 항목이다. 이래저래 복리후생 프로그램이나 복리후생 비용지출은 임금인상보다 더 빠른 속도로 증가되어 온 것이다.

Ⅲ. 복리후생의 유형(구성체계)²⁰⁾

회사의 복리후생제도는 여러 가지 형태로 시행될 수 있는데 우선 법으로 강제화된 것이 있으며 그렇지 않은 것이 있다.

법정 복리후생은 사회보장제도의 의미로서 의료보험, 연금보험, 산업재해보험, 고용보험(실업보험) 등이 이에 해당되며, 사원이 보험 수익자가 되고 보험료의 일부는 회사가 부담해 준다.

이에 반하여 법정 외 복리후생은 강제된 것은 아니지만, 기업이 스스로 비용을 부담하여 자기회사 사원을 위하여 각종 보험금을 지불하거나 현물로 서비스하는 것을 총칭한다. 그러므로 휴일에 대한 유급휴가와 퇴직금도 모두 포함되기 때문에 그 유형이 매우 다양하며 노조와의 단체협상이나 경영진의 자발적 결정으로 시행된다.



20) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤엠북스, p336~339

1. 법정 복리후생²¹⁾

모든 복리후생은 회사가 자율적으로 도입하기 시작하였으나, 그렇지 않은 회사도 많기 때문에 최소한의 수준을 유지하도록 하기 위해 법률로써 강요하는 사회보장제도로 발전하게 되었다. 근로자가 질병, 재해, 실업, 노령 등으로 작업을 못하면 임금을 못 받게 되므로 사회보험을 필요로 하게 되었고, 그 결과 보험료 일부를 회사, 또는 사원에게도 부담시킴으로써 사회 전체의 안정을 유지하려고 만든 제도들이다.

이러한 사회보장의 핵심은 사원이 안전욕구를 충족하는 것이라고 볼 수 있는데, 기본적 욕구인 의식주 욕구와 생리적 욕구는 임금으로 어느 정도 보충이 된다고 보기 때문에 예고 없이 닥치는 불행으로부터 시원(국민)을 보호한다는 차원이다. 우리나라도 산업사회의 발전으로 인하여, 일반 국민이나 회사의 사원들이 욕구가 기본적인 생리적 욕구수준을 넘어 미래의 불확실성에 대한 안전을 바라고 있다. 노령화나 건강에 대한 두려움, 그리고 실업과 재해의 위험에 대비하고픈 욕구가 많아졌다. 이러한 국민적 욕구에 부응하려면 법으로 강제화하여 모든 사원이 혜택을 보게 하는 것이 효율적이므로, 기업에 법률로써 강요하고 기업이 제공한 내용에 상당한 금액을 세금으로 혜택을 준다.

즉, 법정 복리후생은 이렇게 국가의 사회보장정책의 일환으로 국가가 기업에 법률로써 실시를 강제함의 의무화된 복리후생을 말한다. 이는 기본적으로 종업원들의 안전 및 안정의 욕구 충족에 초점을 두고, 종업원들이 최소한의 사회·문화적 생활을 유지할 수 있도록 하는데 그 목적이 있다.²²⁾

우리나라에서 실시되는 법정 복리후생제도 중에서 중요한 것 몇 가지를 살펴보면 다음과 같다.

1) 의료보험

근로자의 질병치료를 위한 지원 형식으로서 진료비, 입원비, 약제비, 그리고 질병으로 인하여 휴직할 경우를 대비하여 질병 보조금도 지급하여 당사자와 가족의 생활 궁핍을 피하도록 한 것이다. 물론 소수의 대기업에서는 자체 병원과 진료시설을 갖추고 회사 부담으로 치료해 주는 경우도 있지만, 가족의 질병에 대해서까지 적극적인 보호가 필요하다. 이제는 질병의 범위도 확대하여 정신적 후유증과 스트레스성 질병의 치료까지 회사에서 책임진다는 판결까지 나왔다.

2) 연금보험

근로자의 노령으로 퇴직한 후 생계유지와 또는 그의 사망에 따른 남은 유족의 생활을 위하여 매월 급여의 일부와 회사의 부담으로 연금보험을 들어놓아야 한다. 노후의 생활이 보장되면 안심하고 직장생활을 할 것이기 때문에 회사가 좋지만, 국가입장에서도 그들의 노후를 전부 책임질 필요가 없기 때문에 연금보험을 강제화한 것이다.

일정기간 동안 고용된 회사에서 퇴직할 때 사원이 받는 연공보상에 대한 의미로 우리나라에서 많이 실시하고 있다. 이는 퇴직일시금과 퇴직연금으로 나뉘어 근로자의 희망대로 일시불로 혹은 연금으로 매월 조금씩 제공한다. 이는 어떤 의미에서 공로금이나 장기근속 이후 전별금 비슷한 개념으로서 우리나라와 일본에서나 있는 제도이다.

21) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤앰북스, p331~347

22) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p510

3) 산재보험

산업재해 보상보험은 직업병이나 산업재해로 인하여 사고·병을 만난 사원과 그 가족을 보호하기 위한 것으로서 업무 수행과 관련이 있는 부분만 보상한다. 직무와 관련된 부상, 질병, 사망에 대한 보상을 한다는 의미도 있지만, 이러한 제도를 도입함으로써 관련 회사는 산업재해를 미리 예방하고 사전에 조치를 취하도록 하자는 데에 목적이 있기도 하다.

4) 고용보험

이는 실업보험이라고도 하며 여러 가지 이유로 실업을 당했을 때 사원 가족의 생계를 보호하며, 그가 다른 일자리를 찾는 것까지 보호해 주자는 의미가 있다. 그러므로 직업상담, 직업훈련, 직업소개를 받는데 드는 비용도 회사가 부담하며, 실직 후 일정기간 동안 급여의 일정액을 지급하도록 되어 있다.

6) 퇴직금제도 및 퇴직연금제도 (퇴직급여제도)²³⁾

① 퇴직금의 의의

퇴직금제도는 근로자가 일정기간 동안 해당기업에 근무한 후 퇴직할 때 기업이 근로자에게 일정액을 지급하는 제도를 말한다. 이 제도는 세계 다른 나라에서는 볼 수 없는 것으로서 우리나라에서는 1963년 근로기준법 개정시 마련되었다. 근로자퇴직급여보장법 제8조 제1항에서는 “계속근무 1년에 대하여 30일분 이상의 평균임금을 퇴직하는 근로자에게 지급”하도록 규정하고 있다.²⁴⁾

② 퇴직금의 성격²⁵⁾

퇴직금의 성격에 대하여 아래의 세 가지 학설이 있다.

i) 공로보상설

첫째, 공로보상설에서는 퇴직금이 근로자가 재직할 때의 공헌에 대한 은혜적인 보상이라고 말한다. 이러한 견해는 기업 측이 주장하는 것으로서 퇴직금 지급은 본질적으로 기업의 의무적 사항이 아니라는 것이다.

ii) 임금후불설

둘째, 임금후불설은 퇴직금이 임금의 일부로서 나중에 지급될 뿐이라는 주장인데, 이는 노동조합의 견해이다. 임금후불설은 근로자가 재직할 때 지급된 임금이 제공된 노동의 가치보다 낮게 지급되었기 때문에 퇴직할 때 그 차이를 지급해야 한다는 논리이다. 이러한 주장에는 노사 간의 임금교섭결과 체결되는 임금협약과 관련시켜 볼 때 많은 무리가 따른다. 즉 노사 간의 임금결정이 합리적으로 이루어졌다면, 기업은 후불(後佛)할 재원을 축적할 수도 없으므로 근대적인 근로계약과 임금교섭이라는 임금결정원칙을 부정하는 결과가 되는 것이다. 뿐만 아니라 임금후불설은 현재의 임금을 인상할 필요가 없거나, 현재 임

23) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p453~454 / 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p513~516 / 오종석·김종관, 인적자원관리, 탐복스, p356~361 / 신수식·김동원·이규용, 현대고용관계론, 4판, 박영사, p240~241

24) 박경규, 신인사관리, 홍문사, 453

25) 박경규, 신인사관리, 홍문사, 453~454

금을 대폭 인상할 경우 퇴직금을 낮추어야 한다는 논리가 성립되기도 한다.

iii) 생활보장설

셋째, 퇴직금을 생활보장설로 보는 견해이다. 생활보장설은 퇴직금제도를 근로자가 퇴직하였을 때 닥칠 수 있는 생활의 어려움을 지원하는 제도로 보는 것이다. 이러한 견해는 사회보장제도가 확립되어 있지 않은 우리나라와 같은 상황 하에서 설득력을 갖고 있다. 즉 근로자의 임금수준이 낮아 이들이 퇴직 후를 대비하여 저축할 만한 여유가 없으므로 노후생활을 보장해주는 것이 기업의 의무로 인식하는 것이다. 그러나 이 생활보장설은 소득수준이 높은 젊은 근로자가 퇴직할 때도 퇴직금을 지급해야 하는 경우 그 설득력은 반감된다.

③ 퇴직금의 효과

퇴직금제도는 연공주의적 인적자원관리와 밀접한 관계가 있다. 이는 연공급 임금체계하에서는 퇴직금 제도를 통해 임금의 노동대가의 원칙을 보완적으로 달성하고, 근로자의 장기근속을 유도하는 효과가 있기 때문이다.

또한 퇴직금은 퇴직자의 소득보장으로 단기근속퇴직자에게는 실업급여적 기능을 수행하고, 특히 장기근속퇴직자에게는 그들의 노후생활을 보장해 주며 또한 이로써 노사관계의 안정화에도 기여하는 기능을 수행한다.

④ 우리나라 (기존)퇴직금제도의 문제점

기존의 우리나라 퇴직금제도는 몇 가지 문제점 등이 제기되어 왔다.

이를 테면 1988년 국민연금과 1995년 고용보험의 도입과 연봉제의 확산, 빈번한 직장이동, 퇴직금 중간정산제 실시 등으로 기존 퇴직금제도의 노후소득보장과 실업급여 기능이 약화되고 있다.

둘째, 기업의 연륜증가와 임금의 급격한 상승으로 기업의 퇴직금부담은 더욱 커지고 있고, 특히 국민연금 및 고용보험의 도입으로 기업은 이중으로 인건비 부담을 지게 되어 퇴직금이 기업의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 지적되고 있다.

셋째, 퇴직금 운영상 및 기업의 도산시 퇴직금지급 보장의 미흡 등의 문제점들이 노정되어 왔다. 이러한 문제점들을 해결하기 위해 퇴직금 제도의 대안으로 퇴직연금제도가 도입되었으며, 2005년 12월부터 근로자 5인 이상 사업장에 기존퇴직금과 동일한 가치를 가지는 퇴직연금제도가 시행되었고, 2010년 12월 1일부터는 4인이하 사업장에서도 모두 적용되게 되었다.

⑤ 퇴직연금제도의 의의

퇴직연금제도는 퇴직일시금을 연금으로 전환해 근로자의 안정적인 노후 생활 보장을 강화하고, 기업이 퇴직금부담을 합리적으로 관리할 수 있도록 개선하기 위하여 근로자가 퇴직 후 받을 돈을 사용자가 정기적으로 일정액을 금융기관에 적립하고 운영하여 퇴직 후 연금형태로 지급하는 제도를 말한다.

⑥ 퇴직연금제도의 형태

퇴직연금의 형태는 확정급여형 퇴직연금제(defined benefit retirement pension plan : DB형)와 확정기여형

퇴직연금제(defined contribution retirement plan : DC형) 모두가 허용된다.

i) 확정급여형(DB형)

확정급여형은 현행 퇴직금처럼 퇴직 후 받을 연금을 퇴직당시의 평균임금×근속년수(노사합의로 증액가능)로 미리 확정해서 적립하는 방식이다.

따라서 임금인상률이나 기금운용수익률 등 연금액 산정의 기초가 급변하는 경우 사용자가 그 위험을 부담해야 하고, 근로자의 수급보장성은 상대적으로 높다. 확정급여형의 도입에 따른 근로자의 급여수준은 일시금 기준으로 현행퇴직금 수준 이상으로 받게 된다.

ii) 확정기여형(DC형)

확정기여형은 사용자가 근로자의 개인별 계좌에 매년 일정금액을 적립하면 근로자는 자신의 책임하에 주식 등 금융상품을 선택해서 운용하는 방식으로, 미국의 401K(확정기여형 기업연금)과 유사하다.

확정기여형은 근로자 개개인이 퇴직연금 적립금을 운용하는 데, 퇴직급여는 사용자가 매년 납부한 퇴직부담금에 근로자가 운용한 운용수익을 더하여 결정되므로 퇴직급여액이 운용수익에 따라 달라진다는 특징이 있다.

iii) 개인퇴직계좌(IRA)

한편, IRA형은 근로자가 퇴직시에 받은 퇴직일시금을 개인퇴직계좌를 설정하여 운용하는 제도이다.²⁶⁾ 상시근로자 30인 미만 사업장은 직장 이동시에도 퇴직후 연금으로 수령할 수 있도록 퇴직적립금을 누적해 통산하는 개인퇴직계좌(IRA)가입으로 대체가 가능하다.

⑦ 확정급여형과 확정기여형의 비교

구분	확정급여형(DB형)	확정기여형(DC형)
개념	• 노사가 사전에 퇴직연금(급여)의 수준·내용을 약정 • 근로자가 일정연령에 달한 때에 약정에 따른 급여지급	• 노사가 사전에 부담할 기여금을 확정 • 적립금을 근로자가 사전의 책임하에 운용 • 근로자가 일정연령에 달한 때에 그 운용 결과에 기초해서 급여지급
펀드의 형태	• 종업원 전체의 신탁계정	• 종업원 개인별 신탁계정
퇴직연금	• 확정(급여의 일정비율)	• 운영실적에 따름
기여금	• 변동가능(산출기초 변경시)	• 확정
운용책임	• 사용자 책임	• 종업원 책임
위험부담	• 물가, 이자율 변동 등 회사 부담	• 근로자 부담
기업부담	• 변동가능(기금운용 수익률에 따라)	• 고정(단체협약에 따라)

26) http://pension.molab.go.kr/pension/ito.ito_02_31.jsp

이전성 (통산제도)	• 어려움 (대안 : IRA)	• 용이함
급부의 보장	• 최소 급부 보장	• 보장이 필요 없음
규제 및 감독	• 많이 요구됨 (금융기관에 대한 책임준비금 제도, 건정성 감독 등)	• 많이 요구되지 않음 (운용 방법에 원금 보장상품 포함 등 시행 초기에는 안정적 운용지도)
선호층	• 장기근속자가 유리	• 단기근속자 및 젊은 층
주요대상	• 대기업 • 이미 퇴직금충당금을 사외에 적립하는 기업	• 연봉제 및 퇴직금 중간 정산제 실시기업 • 경영이 불안정한 기업, • 중·소기업

⑧ 퇴직연금 도입의 장점 및 HRM·노사관계에 미치는 영향

퇴직연금의 장점은 기업도산에 따른 지급불능사태에 대응할 수 있다는 점이다. 퇴직금을 금융기관을 선정하여 맡겨놓아 사업장이 도산해도 매일 염려가 없다는 점이 가장 큰 장점이다. 또한, 퇴직연금제도는 중도인출(중간정산) 요건을 엄격하게 제한함으로써 노후재원인 퇴직급여가 중도에 인출되어 생활자금으로 소진되지 않도록 하고 있다.

그리고 기존 퇴직금 제도하에서 “임금피크제”를 도입하게 되면 종업원이 받는 퇴직금이 저하되기 때문에 임금피크제 도입에 많은 저항이 있게 되지만, 퇴직연금제도를 도입하게 되면 “임금피크제” 도입 하더라도 퇴직금이 저하되는 것을 방지할 수 있어 그 만큼 임금피크제 도입에 따른 저항이 감소하게 된다.

한편, 퇴직연금 도입 및 운영이 HRM 및 노사관계에 미치는 영향에 대한 실증연구결과,

i) 노동비용을 감소시키고 노동생산성을 증가시켜 결과적으로 기업의 성과를 제고시키는 것으로 나타났다,

ii) 퇴직연금 도입을 위한 노사간의 대화는 win-win agenda의 성격을 가지게 되어 협력적 노사관계를 기대·구축하는데 영향을 미치는 것으로 나타났다.²⁷⁾

⑨ 도입현황 및 향후 과제

2009년 3월 기준 5인 이상 전체 상용근로자의 15.81%인 총 120.6만명이 퇴직연금에 가입하였으며, 퇴직연금제도가 도입된 후 지속적인 증가추세를 보이고 있다.²⁸⁾ 특히 2010년부터는 보다 많은 가입이 이루어질 것으로 기대된다.

27) 기업의 인적자원관리 및 노사관계 개선을 위한 퇴직연금제도 활용방안, 고려대 김동원 교수, 한국노사관계학회 논문

28) 노동부, 퇴직연금제도 도입현황(2009. 3)

2. 법정 외 복리후생 (자발적 복리후생)

1) 의의

법정 외 복리후생은 국가가 법으로 정한 복리후생 프로그램(의료, 연금, 산재, 고용보험)에 추가적으로 더 지급하는 것을 말하며, 기업이 별도로 프로그램을 만들어 운영하는 것도 있다. 예를 들면 법정 의료 보험료를 회사가 납부하고도 의료보험에서 보조하지 못하는 특별한 질병, 건강검사(예 : MRI 촬영), 고급약품 사용, 고급병실 사용 등을 추가적으로 보조할 수 있다. 그 외에도 일상생활 편의를 위해 통근 차량 지원, 식당과 탁아소 운영, 헬스센터 설치, 문화·체육관 시설 운영, 콘도 이용권, 문화행사 입장권, 전체지원금 등 너무 다양하다.²⁹⁾

즉, 법정외 복리후생은 국가의 법률에 의하지 않고 기업이 자발적으로 실시하는 복리후생으로 “자발적 복리후생”(voluntary benefits)이라고도 한다.³⁰⁾

※ 법정외 복리후생의 분류

기준	유형	
1) 내용 설계 방향	법정 복리후생 기준 이상의 추가 급여	법정 복리후생 이외에 기업의 자율적인 신설급여
2) 도입 방식(주체)	기업의 순수자율에 의한 방식	노동조합과의 단체교섭 방식

2) 내용³¹⁾

법정외 복리후생은 기업의 특성과 여건 등에 따라 기업이 자발적으로 추가적으로 실시하는 것이기 때문에 기업마다 그 내용과 정도가 매우 다양하다. 따라서 순수한 의미의 기업 복리후생이라 하면 법정외 복리후생을 말하며, 복리후생관리의 핵심과제가 된다.

① 주거지원

주거지원은 종업원의 생활안정과 귀속감 증대, 통근시간 단축 및 이로 인한 피로감소와 여가시간 증대, 이직감소 등의 효과가 있다.

① 기업이 사택, 기숙사, 독신 및 아파트 등을 건립·분양하거나 또는 임차하여 종업원들에게 유·무상으로 대여하는 형태, ② 종업원 사유주택의 구입, 건축 및 임차 등에 필요한 자금을 지원하는 형태, ③ 주택수당 및 통근수당 지급, 지방 단신부임자를 위한 하숙비 지원, 기타 주택 및 토지의 불하 및 알선, 주택상담 서비스 제공 등의 형태

29) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤앰북스, p339

30) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p517

31) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p518~521

② 생활지원

생활지원은 종업원의 생활안정과 편의를 지원해서 근로생활의 안정을 도모하기 위한 제도로, 종업원의 임금수준이 낮을 경우 가계부담을 경감시켜 실질임금을 높여주는 효과가 있다.

① 급식관계 지원(구내식당 위탁 운영 및 식비지급), ② 구매지원(구내매점, 소비조합 등의 운영을 통해 생필품 등을 염가고 구입하게 지원), ③ 자녀학자금 지원 및 보육시설 운영(생활비에서 차지하는 비중이 큰 자녀 교육비를 지원, 또는 기혼여성을 위해 탁아소, 보육원³²⁾, 유치원 등을 운영), ④ 통근 지원, ⑤ 가족지원 및 신생활 지도(가족수당 및 이사비 지원, 생활 법률상담실 운영, 예식장 제공 등)

③ 공제·금융 및 재산형성 지원

종업원과 그 가족의 경제적 안정에 직접적으로 관련되는 복리후생의 중요한 영역으로 앞에서 언급한 주거지원 및 생활지원과도 밀접한 관련성이 있어 분류관점에 따라 일부내용은 중복될 수 있다.

① 공제지원제도 : 종업원과 그 가족이 경조사나 불시의 재해를 만났을 때 기업이 적절한 경제적 지원을 해주는 제도로써 상부상조적 성격을 지니고 있어 종업원들의 공동의식을 고양시키는 효과가 있다. 경조사비 지원, 재해부조금, 질병 및 상해 위문금, 퇴직 전별금 등이 있다. ② 금융지원제도 : 종업원들로부터 예금을 받아 이를 사내에 적립/예금하는 제도와 이를 기반으로 생활상에 필요한 자금(생활안정자금)을 저리로 지원해주는 융자제도를 운영하는 것을 말한다. ③ 재산형성지원제도 : 사내근로복지기금, 우리사주조합, 종업원지주제, 재형저축 등이 있다.

④ 의료·보건 지원

종업원 및 그 가족의 질병치료와 예방 및 건강증진을 위한 시설 및 서비스를 지원해 주는 것이다.

① 진료시설 및 서비스, ② 보건위생시설, ③ 휴양시설 및 서비스

⑤ 문화·체육·레크레이션 지원

종업원의 문화적 욕구를 충족시키고 건전한 심신발달과 여가선용을 통해 삶의 질을 높이기 위한 시설 및 서비스를 지원해주는 것으로 종업원의 생활수준 향상과 가치관의 변화에 따라 점차 중요시되고 있는 복리후생 분야이다.

① 교육문화시설 : 기업이 학교를 설립/운영하거나 외부교육기관에 위탁교육이나 등록금 지원 등을 통해 일반교양과 지식이나, 특정분야의 전문지식 및 기술을 습득하는 등 자기개발의 기회를 제공. ② 체육 및 레크레이션 시설 : 체육관, 운동장 등 운동장소와 운동기구의 제공, 사내 체육대회 개최, 취미활동 지원, 오락실, 노래방, 야유회, 친목회 등 다양한 시설 및 프로그램을 운영.

32) 특히 보육시설의 운영은 앞으로 사회/문화적 환경에 따라 여성 근로자의 취업비율이 더욱 높아질 것이기 때문에 우수 여성인력의 확보 및 유지차원에서 그 중요성이 보다 강조됨

▣ 복리후생관리의 원칙과 효율적 설계

I. 복리후생관리의 원칙³³⁾

1. 의의

복리후생은 그것이 법정이든 비법정이든 간에 종업원의 사기를 양양시키고, 고용안정에 기여하며, 기업의 생산성에 크게 공헌하고 있다. 그러나 그것이 기업으로 하여금 많은 경제적인 부담을 낳게 하는 단점도 있다.

그러므로, 복리후생 관련시책을 무원칙으로 실시하여서는 안 된다. 이러한 의미에서 기업의 복리후생 관리에서 기본적으로 고려해야 할 원칙으로는 ① 합리성의 원칙, ② 적정성의 원칙, ③ 협력성의 원칙이 있다. 더불어 ④ 공개성의 원칙도 고려해야 한다.

2. 복리후생관리의 기본적 원칙

1) 합리성

합리성은 기업의 필요성에서 발생하는 시설이나 제도와 서로 중복됨이 없이 합리적으로 조정 관리되어야 함을 의미한다. 즉, 국가, 지역 사회에서도 국민의 복리후생을 위한 프로그램을 많이 시행하고 있으므로, 이들과 중복되지 않도록 하며 더 나아가서 그들과 공동으로 프로그램을 운영하는 합리적 방안을 강구한다. 예를 들면, 기업이 사회보장제도를 이용한다든가, 민간회사의 보험사업을 이용한다든가, 지역 사회와 공동으로 복리시설을 설치/운영할 수 있다.

2) 적절성

최대다수의 직원들에게 혜택이 가면서도 회사로서 지나친 경제적 부담은 없는 것이 좋다. 적정성의 원칙을 위하여 기업은 동종산업이나 동종 타기업의 수준을 조사한다든지 종업원의 의견을 조사한다든지 하여 기업의 재정능력에 맞는 연차적 실시계획을 수립하여야 한다.

3) 협력성

지역사회와의 협력도 중요하지만, 기업내의 노사간의 협력이 보다 중요함을 의미한다. 복리후생 프로그램을 만들고 운영하는 과정에서 노사가 상호 협력하여 노사 쌍방에 도움이 되어야 한다. 그러기 위해 프로그램 설치와 운영에 노조대표나 사원대표를 참여시키는 것이 바람직하다. 기업에 따라서는 복리후생 위원회를 만들어 노사의 참여로 복리후생 시설이나 제도를 협의하고 운영하면서 관리의 효율성을 높이고 있다.

4) 공개성

회사는 복리후생 프로그램을 직원들에게 자세히 알려주어, 그들로 하여금 계획을 짜서 되도록 많은 활용을 하도록 하는 것이 만족도를 높일 것이다.

33) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤엠북스, p339~340 / 오종석·김종관, 인적자원관리, 탐북스, p364

II. 복리후생 프로그램의 효과적 설계를 위한 고려요소³⁴⁾

1. 의의

오늘날 복리후생 프로그램이 보다 다양해지고 그 중요성과 사용자측의 비용부담이 계속 증대함에 따라 기업의 최고경영자는 자기 기업에 적합한 복리후생프로그램의 설계와 관리에 관한 전략적 결정을 하여야 한다.

효율적 복리후생 설계의 전제로서 다음의 네 가지 사항, 즉 i) 복리후생프로그램의 형태와 범위의 결정, ii) 복리후생비용의 분담결정, iii) 복리후생 수혜대상자의 선정, iv) 복리후생의 유연성 정도 결정 등에 대한 경영자의 전략적 선택을 의미한다(Milkovich & Newman, 2008:409~414).

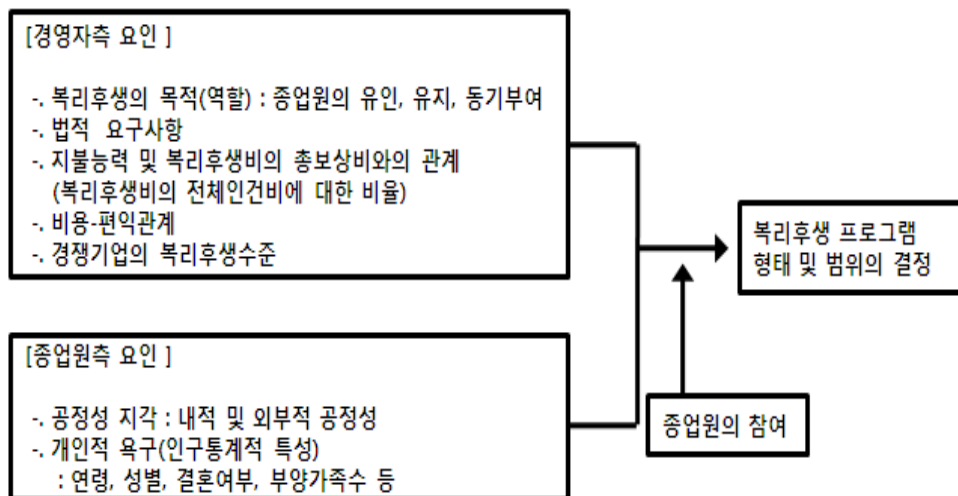
2. 효율적 복리후생 설계를 위한 고려요소(전제)

1) 복리후생 프로그램의 형태와 범위의 결정

복리후생 프로그램의 설계 시 당사자인 경영자와 종업원은 다양한 관점에서 중요한 영향력을 미친다.³⁵⁾

i) “경영자”의 측면에서는 복리후생의 목적 및 역할(유인, 유지, 동기부여), 법적 요구사항, 총보상비용과의 관계(전체인건비에서의 비율), 비용-편익관계, 경쟁기업의 복리후생수준 등이 영향요인으로 작용한다.

ii) “종업원”의 입장에서는 공평성(공정성)과 개인적 욕구(인구통계학적 특성 : 나이, 성, 결혼유무, 부양가족) 등이 복리후생 프로그램을 설계하는 데 중요한 영향력을 미치고 있다.



34) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p521~528

35) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p365

① 경영자측 요인

i) 복리후생의 목적(역할)

복리후생의 목적은 조직의 전략과 목표에 기반을 두고 설정되어야 한다. 그리고 경영자는 복리후생을 통해서 조직에 적합한 양질의 인력을 “확보”하거나 “유지”하며 또한 “동기부여”와 “생산성의 향상”을 기대하고 있다. 따라서 복리후생 프로그램은 경영자가 기대하는 복리후생의 목적이나 역할을 잘 수행할 수 있도록 설계하여야 한다.

예를 들어, 이직을 방지하여 인력을 유지시키는 것이 목적이라면, 장기근속자에게 유리하도록 복리후생 프로그램을 설계하여야 할 것이다. 또한 유능한 여성을 확보하기 위해서는 알찬 내용의 육아보호센터를 운영하는 프로그램을 설계해야 할 것이다.

ii) 법적 요구사항

기업이 도입하는 복리후생 프로그램에 대해 국가는 법률제정을 통해 개입한다. 예를 들면 의료보험, 산업재해보상보험, 연금보험, 고용보험 및 퇴직금 지급 등에 대해서 기업이 그 일부 혹은 전부를 지급하도록 하고 있다.

따라서 법정 복리후생은 복리후생 프로그램 설계 시 제일 먼저 고려되어야 할 사항이다. 또한 기업의 최소한의 사회적 책임수행이라는 측면에서도 반드시 실시되어야 하고 기타 세금과 관련된 법적 요구사항도 준수되어야 한다.

iii) 지불능력 및 복리후생비의 총보상비와의 관계 (복리후생비의 전체인건비에 대한 비율)

이는 복리후생 프로그램을 도입함으로써 기업이 부담하게 되는 복리후생비가 전체인건비 범위 내에서 어느 정도 허용될 수 있는지의 문제이다.

복리후생비의 지속적인 증가 가능성 때문에 현재는 물론 장래의 복리후생비도 지불할 수 있는 능력을 고려하여 설계하여야 한다. 즉, 기업의 지불능력을 정확히 평가한 후 지불능력의 범위내에서 적합한 수준과 내용의 복리후생제도를 결정해야 할 것이다.

그리고 복리후생비는 총보상패키지 비용의 일부이므로 총보상비에서 어느 정도로 허용할 것인가를 검토하여야 한다. 즉, 총보상비에서 복리후생비가 차지하는 비율이 너무 높은 경우 임금인상에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 적절한 비율에서 운영할 필요가 있다.

iv) 비용-편익관계

투입된 복리후생비와 이로 인해 창출된 편익(benefits)과의 관계가 고려되어야 한다.

여기서 편익은 복리후생 도입목적(유인, 유지, 동기부여, 생산성 향상 등)의 달성정도를 말하는데, 편익과 이를 위해 투입된 복리후생비와의 관계를 분석해야 한다. 뿐만 아니라 총보상패키지비용도 고려하고 장래에 증가될 비용도 추정해서 분석해야 한다.

v) 경쟁기업의 복리후생 수준

이것은 복리후생의 외부적 공정성 및 경쟁성과 관련된 것으로 경쟁기업의 복리후생 수준과 해당기업의 그것 간에 어느 정도 갭(gap)을 유지하느냐에 대한 정책결정이다.

이에 대해서는 선도전략(market lead), 경쟁(또는 동행)전략(competitive), 추종전략(market lag)이 있다. 경영자가 어떠한 전략을 선택할 것인가는 조직목표를 토대로 해서 이루어진다. 만약, 기업이 더 많은 새로운 복리후생 프로그램에 대해 자금을 지출할 능력이 부족하거나, 경영자가 종업원들이 복리후생보다는 보다 많은 임금을 더 선호한다고 믿을 때에는 세 번째 전략이 선택될 것이다.

② 종업원측 요인

i) 공정성 지각

복리후생의 수준에 대해 종업원이 어느 정도 공정한 것(equity)으로 지각하고 있는냐이다. 이러한 공정성 지각은 복리후생의 효과에 직접적인 영향을 미치기 때문에 복리후생 프로그램의 설계에 있어서 매우 중요한 요소이다. 왜냐하면 아무리 양질의 복리후생을 제공한다 하더라도 종업원이 불공정하다고 지각하게 되면 소기의 성과를 거둘 수 없기 때문이다.

공정성 지각의 기준은 해당기업에서 도입되었던 과거의 복리후생 수준, 현재 타 기업에서 도입하고 있는 복리후생 혜택의 크기가 되었다. 특히 외부공정성 확보의 노력으로 복리후생에 대한 “편승효과”(bandwagon effect)³⁶⁾가 복리후생 프로그램을 설계하는 데 종종 나타나 문제가 된다.

ii) 개인적 욕구(인구통계적 특성)

복리후생 설계시에는 종업원들의 복리후생에 대한 욕구를 충족시킬 수 있도록 해야 한다. 종업원들이 별로 원하지 않는 프로그램의 도입은 비용의 낭비와 실망을 초래하기 때문이다.

복리후생에 대한 종업원들의 선호(욕구)는 연령, 성, 결혼여부 및 부양가족수 등의 인구통계적 특성과 체계적으로 관련되어 있다. 예를 들면, 연령이 높은 종업원은 연금이나 퇴직금 또는 자녀학비 지원 등의 복리후생을 선호하는 반면, 연령이 낮은 종업원은 유급휴가, 교육훈련기회를 더 선호할 것이다. 또한 부양가족 수가 많은 종업원은 그렇지 않은 종업원보다 의료비지원 프로그램을 더 선호한다.

그러므로 복리후생을 설계할 때에 사실상 가장 중요한 첫 번째 단계가 종업원들의 복리후생에 대한 선호도를 파악하는 것이고, 이를 위하여 “인터뷰”와 “설문지 개발”을 비롯한 다양한 방법의 “욕구조사”가 필요하다. 특히 종업원의 욕구가 다양화, 고차원화 되고 있는 상황에서 종업원들이 중요시하고 있지만 현재 충족되지 못하고 있는 욕구를 파악하는 일은 매우 중요하다.

2) 복리후생비용의 분담결정 (재원조달방법)

이는 복리후생비의 재원조달방법과 관련된 것으로, 종래에는 사용자가 대부분의 복리후생비용을 부담할 책임이 있었다. 그러나 복리후생비용이 전체 보상비용에서 차지하는 비율이 계속 증대하고 기업의 노무비 통제에 대한 압력도 증가하게 됨에 따라 사용자는 복리후생비용 중 얼마를 부담해야 하고, 종업원에게 얼마를 부담하도록 요구할 것인가에 대한 전략적 선택을 해야한다.

이렇게 복리후생비의 재원을 조달하는 방법으로 ① 사용자가 복리후생비용 전부를 부담하는 방식,

36) 편승효과란 어떤 기업이 특정 복리후생 프로그램을 도입하면 여타 다른 경쟁기업도 이에 대한 자세한 분석 없이 연쇄적으로 도입하는 현상을 말한다. 편승효과의 원인은 바로 복리후생에 대한 외부공정성 확보 노력에서 나타난다.

② 사용자와 수혜자인 종업원이 공동으로 부담하는 방식, ③ 종업원이 법정 복리후생 이외의 일부 복리후생 프로그램에 있어서는 전액을 부담하는 방식이 있다.

앞으로 복리후생비용이 더욱 증대되리라 예상되므로 기업의 단독 비용 부담만으로는 그 운영에 한계가 있다. 그리고 복리후생 프로그램의 다양화되어 가는 추세속에서 복리후생의 효과증진을 위해서도 종업원이 복리후생비의 일부를 부담하는 것이 바람직할 것이다. 이를 테면, 복리후생 프로그램의 성격에 따라 기본적인 수혜율이나 금액을 정해주고 그 이상의 혜택에 대해서는 본인이 탄력적으로 비용을 부담하도록 하는 방안을 설계해 볼 수 있다(수익자 부담의 원칙 적용).

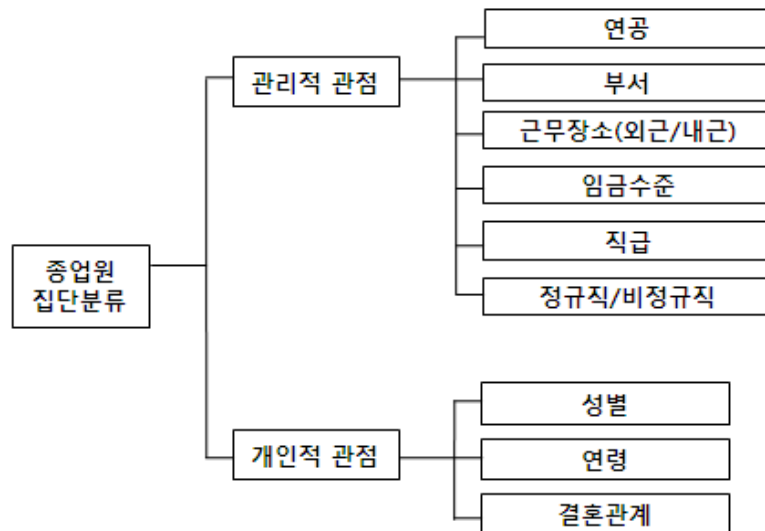
대부분 일반적으로 공동으로 비용을 부담하는 복리후생 프로그램을 선호하게 된다, 그렇지만 어떠한 선택을 할 것인가는 기업의 전략과 문화, 기업의 지불능력, 사용자의 책임 및 종업원의 권리 등에 따라 달라질 것이다.

3) 복리후생 수혜대상자의 선정

복리후생 프로그램을 전체 종업원을 대상으로 “균등”하게 할 것인가, 종업원 “집단별로 차별화”할 것인가 혹은 종업원 “개인별로 차별화”할 것인가를 결정해야 한다.

물론 어떤 종류의 복리후생 프로그램을 도입하느냐에 따라 그 수혜대상은 다를 수 있겠지만, 일반적인 관점에서 볼 때 종업원 “전체를 균등”하게 수혜대상으로 하는 경우 종업원의 복리후생에 대한 상이한 욕구를 충족시키는 데 한계가 있다. 반면에 종업원 “개인별 차별화”하는 경우에는 복리후생 프로그램 운영상의 번거로움과 과도한 비용이 발생할 수 있다. 따라서 복리후생 프로그램을 “종업원 집단별”로 설계하여 그들의 욕구를 최대한 반영하는 것이 보다 현실적이다.

※ 종업원 집단별 분류 기준의 예



4) 복리후생의 유연성 정도 결정

경영자는 복리후생 프로그램이 얼마나 유연하도록 설계할 것인가에 관한 선택을 해야 한다. 즉, 모든 종업원들에게 “표준화”된 복리후생을 제공할 것인지 혹은 다양한 복리후생 중에서 자신들에게 가장 가치있는 것을 선택할 수 있도록 융통성을 허용하는 “선택적” 복리후생을 제공할 것인지에 대해 결정을 해야 한다.

5) 종업원의 참여보장

끝으로 복리후생제도의 효과를 높이기 위해서는 이상과 같은 제도의 설계에 종업원을 참여시키도록 해야 한다. 종업원들이 제도의 설계에 참여하게 되면, 이들은 복리후생에 보다 많은 관심을 가질 것이고 복리후생에 대한 인지도와 수용도가 높아져 만족도도 높아질 것이다.

종업원의 참여를 통한 복리후생 프로그램의 설계를 위해서는 노사대표로 구성된 위원회를 설치하여 필요성에 대한 조사와 가능성에 대한 조사를 통하여 프로그램을 구체화한다. 이러한 종업원의 참여는 민주적 경영의 전제조건이 되므로 종업원의 협력을 얻을 수 있는 것이다.

▣ 다양한 복리후생 프로그램

I. 선택적 복리후생 제도(flexible benefits plan, cafeteria plans or style)³⁷⁾

1. 의의 : 복리후생제도의 유연성 이슈

표준적인 복리후생 프로그램은 종업원에게 선택의 기회를 주지 않고 기업이 일방적으로 설계하고 이를 적용시키는 것을 말한다. 이 경우 종업원은 기업이 제공하는 복리후생이 자기들의 욕구구조와 일치하는 그렇지 않든 수용하지 않을 수 없다.

법정 외 복리후생의 경우 기업이 많은 복지비를 지출하였음에도 불구하고 이를 받아들이는 종업원이 별로 고맙게 생각하지 않는다면 문제이다. 바로 이러한 문제점을 극복하여 기업이 제공하는 복리후생에 대한 종업원의 만족도를 극대화시키기 위해 기업은 종업원의 욕구에 맞는 복리후생 프로그램의 개발 필요성을 인식하고 있다.

선택적 복리후생 프로그램은 기업이 다양한 복리후생 프로그램을 제시하고 이 중 종업원이 원하는 것을 그들 스스로 선택할 수 있게 하는 것이다. 카페테리아식 식당에서 사람들이 자기가 원하는 음식을 자유로이 선택하는 데서 비롯되어, 선택적 복리후생제도를 보통 카페테리아식 복리후생이라고도 한다.

선택적 복리후생제도는 종업원들은 개인적인 욕구와 선호를 가지고 있다는 데에 이론적 근거를 두고, 종업원들에게 여러 가지 복리후생 선택안(option)을 제공하고 이 중에서 자신들의 다양한 욕구에 따라 자기가 선호하는 복리후생을 자유롭게 선택할 수 있도록 복리후생의 유연성을 최대한 살리는 제도이다.

2. 선택적 복리후생제도의 주요내용

이 제도 하에서 종업원은 먼저 이용가능한 복리후생의 내용들을 확인해야 하고, 다음에 전체 복리후생의 허용가능비용과 각자의 복리후생비를 결정해서 선택한다.

예를들어, 종업원은 대체로 건강보험, 생명보험, 연금 등 핵심적인 영역에서는 동일한 최저한의 혜택을 제공받는다. 그 다음에는 추가적인 건강 및 생명보험, 교육보험, 연금을 비롯하여, 추가적인 휴가, 탄력적인 근무시간제, 육아보호서비스, 재산형성과 관련된 주택·증권투자·저축에 대한 혜택 등에 대한 신용(credits)을 사용해서 선택을 하게 된다.³⁸⁾

3. 선택적 복리후생제도의 유형

일반적으로 종업원 선택의 폭과 관련하여 다음과 같은 4가지 유형으로 구분된다.³⁹⁾

37) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p459~461 / 3김공저, 신인적자원관리, 탐복스, p528~533

38) 예컨대, 50세의 나이 많은 남성들은 장기건강보호나 생명보험에 보다 많은 관심을 가질 수 있는데 반해, 자녀를 둔 젊은 편모는 육아보호, 건강보호, 기타 이와 유사한 복리후생에 더 가치를 둘 수 있고, 어떤 종업원들은 특별휴가를 선택할 수도 있다.

39) 아주대 경영대 박호환 교수, 1996 / 유규창·조규성, 1999 / 박우성, 2001

1) 선택항목추가형(core plus option)

선택항목추가형은 모든 종업원들에게 필요하다고 판단되는 최소한의 핵심적인 복리후생항목(core항목)을 공통항목으로 먼저 제공하고, 다음에 종업원들 개인에게 부여된 일정점수(credit) 한도 내에서 공통항목의 수혜 범위를 증가시키거나 회사가 추가적으로 제공한 여러 항목들(options)중에서 자신이 원하는 것을 자유롭게 선택할 수 있도록 하는 제도이다.

따라서 선택항목추가형은 기본적으로 필요한 핵심항목을 제공함으로써 복리후생제도의 안정성을 확보하면서도 추가항목들에 대한 종업원들의 선택권도 보장해줌으로써 복리후생의 유연성도 동시에 확보하는 특징 및 장점을 가지고 있다. 그러나 선택시 특정항목에 편중될 가능성이 있고, 관리가 다소 복잡하다는 것이 단점이다.

그리고 복리후생항목의 가격설정에 면밀한 분석이 요구되고 제도의 효율적인 운영을 위해서는 정보관리 시스템의 구축이 필수적이다.

이러한 선택항목추가형은 미국에서 가장 일반적인 형태의 복리후생제도이며, 우리나라 기업들도 마찬가지로 현황이다.

2) 모듈형(modular plan)

모듈형은 종업원이 다양한 복리후생항목들의 조합으로 구성된 여러개의 모듈 혹은 패키지 가운데서 자신의 욕구나 필요에 따라 하나를 선택할 수 있도록 하는 제도이다.

모듈형은 복리후생이 종업원들의 집단별 특성에 맞게 차별화 되어야 한다는 점에 착안한 제도이다. 예를 들어 종업원의 복리욕구는 연령에 따라 크게 달라지는 경향이 있다. 미혼인력의 경우 레저형 모듈, 자녀가 어린 기혼인력의 경우 육아형 모듈, 장년층 인력의 경우 교육·건강형 모듈을 구성할 수 있다.

모듈형은 종업원들의 이해가 용이하고 선택이 간단하며 관리가 용이하다는 것이 장점이다. 그러나 모듈형은 종업원들의 선택적 복리후생제도에 대한 이해도가 낮고, 또한 전체종업원들의 복리후생 욕구가 차별화된 몇 개의 집단으로 명확하게 분류하는 것이 용이할 경우에만 가능한 제도이다.

3) 혼합선택형(mix and match plan)

혼합선택형은 개인별로 주어진 예산내에서 자신이 원하는 대로 복리후생항목과 수혜율을 선택하는 제도이다.

따라서 혼합선택형에서는 종업원의 선택의 폭이 가장 넓어 복리후생의 만족도가 크게 증가되는 장점이 있다. 또한 예산범위 내에서의 선택이 전체 복리후생제도에 적용되기 때문에 장기적으로는 개인별 예산 배분과정을 통한 복리후생비용의 통제가 더 강하게 이루어질 수 있게 된다.

그러나 복리후생제도에 대한 선택을 전적으로 종업원에게 맡기는 경우 회사의 입장에서 반드시 제공하고자 하는 의료 혹은 건강관련 복리후생의 제공이 이루어질 수 없게 된다. 또한 선택이 가지는 불확실성이 매우 커지기 때문에 현실적으로 관리하기가 어렵게 되는 등의 단점이 있다.

4) 선택적 지출계정형(flexible spending account)

선택적 지출계정형은 엄밀한 의미에서 보면, 선택적 복리후생제도의 모형이라기보다는 선택적 복리후생제도가 원활하게 운영될 수 있도록 도와주는 제도적 장치라고 할 수 있다.

선택적 지출계정형은 기업이 종업원들에게 제공한 복리 지원금액과 개별 종업원이 각출한 금액을 종업원 개인의 복리계좌에 예치하고, 종업원들은 이 계좌의 금액범위 내에서 회사가 제시한 복지항목의 다양한 상품이나 서비스를 자유롭게 선택하여 구입하거나 이용할 수 있는 제도를 의미한다.

선택적 지출계정형은 순수한 형태로 운영되기보다는 선택항목추가형과 연결하여 선택항목을 처리하는 방식으로 운영되는 경우가 일반적이다.

4. 장점(기대효과)

선택적 복리후생제도는 종업원들에게 자신의 욕구와 선호도에 따라 복리후생프로그램을 최대한도로 선택하게 함으로써 다음과 같은 다양한 장점을 갖고 있다.

① 종업원들은 자신의 독특한 욕구를 가장 잘 충족시켜줄 수 있는 프로그램을 선택할 수 있고, 따라서 종업원의 복리후생에 대한 만족도를 증가시킬 수 있다.

② 종업원들 구성의 변화에 따라 변화하는 욕구를 시의적절하게 충족시킬 수 있다.

③ 종업원과 그 가족이 복리후생제도의 설계에 참여함으로써 복리후생에 대한 이해가 증진된다.

④ 새로운 복리후생 프로그램은 다양한 프로그램중의 하나로 단순히 추가되므로 도입비용이 저렴하고 종업원의 선택의 폭을 넓혀준다.

⑤ 조직은 복리후생의 최대비용을 설정하고 종업원은 그 한도내에서 선택하므로 비용의 안정적인 통제가 가능하다.

이러한 장점을 통해서 선택적 복리후생제도는 종업원들의 욕구와 선호도를 충족시켜 결근율과 이직률을 감소시킬 것이고, 나아가 종업원들의 전반적인 직무만족과 임금만족도 증가시켰다는 일부 연구결과도 있다.⁴⁰⁾

5. 단점(문제점)

그러나 선택적 복리후생제도는 다음과 같은 단점도 있다.

① 종업원들이 선택을 잘못했을 경우 위급시에 혜택을 받지 못하는 경우가 있다(잘못 선택할 경우 효과반감).

② 복리후생 프로그램의 개발 및 이용가능한 선택에 대한 종업원 상담 서비스 제공, 정교한 기록보존 등으로 관리상의 부담과 비용이 증가한다. 이 제도의 도입에는 반드시 전산시스템의 지원이 필요하다. (관리 및 운영비의 증가).

40) 이를테면 한 금융회사에서 선택적 복리후생제도를 도입하기 전과 도입 후에 종업원의 직무만족을 조사한 바에 의하면, 도입 이후에 전반적인 직무만족이 증가하였고, 복리후생에 대한 만족도는 매우 크게 증가한 것으로 나타났다(Barringer & Milkovich:1998). 우리나라 기업에서도 선택적 복리후생제도에 대한 임직원의 만족도는 매우 높은 것으로 나타났다(한국인사관리협회, 2000,7).

③ 종업원들은 그들이 사용할 복리후생만을 선택할 것이고 일련의 높은 수준의 복리후생이 많아짐에 따라 기업의 복리후생비 부담이 증가할 수 있다(선택의 역기능 문제).

이와 같은 단점에도 불구하고, 장점이 단점을 훨씬 능가함으로써 앞으로 선택적 복리후생제도는 기업의 특성이나 환경에 따라 차이가 있겠지만 점차 보편적인 복리후생제도로 확산될 것으로 전망된다.

II. 통합적 복리후생⁴¹⁾ ; 새로운 복리후생제도

1. 의의

통합적 복지(wholistic welfare)⁴²⁾ 프로그램이라 함은 아무리 회사에서 경제적 대우를 잘 받은 사원이라도 정신적으로 문제가 있다면 그의 생활은 성공적이지 못하고, 결국 직장 생활도 문제가 있게 된다는 취지에서 사원의 경제적 급부 이외에도 사원의 정신적 건강과 삶이 균형을 유지할 수 있도록 그의 가정과 인격체전체적으로 보살피자는 제도이다. 즉, 과거의 복리후생이 경제적 후생복지였다면 이제는 삶의 균형을 중시하는 것이어야 하며, 과거에 육체적 사람을 강조한 제도였다면 이제는 정신적 삶을 중시하는 제도라고 볼 수 있다.

2. 대두배경

통합적 복지에 대한 주장이 대두된 이유는 인적자원의 중요성이 더해지고 고급인력 확보가 관건이 되는 오늘날 고급인력을 유지하려는 차원에서 비롯되었다고 할 수 있다. 즉, 점차 노동이동은 빈번해지므로 핵심 고급인력 유치가 어렵게 된 상황에서 회사가 고급두뇌들의 삶의 질까지 보호해 줘야 한다는 취지에서 발전되었다. 이제 경제적 후생만으로는 부족할 뿐 아니라, 경제적 후생이 증대될수록 정신적 불안이 증대될 수 있기 때문에 그들을 경영에 참여시키고 회사의 정보를 공유하면서 안정감을 부여하고 직장생활의 질을 높이는 것이 진정한 복리후생이라는 것이다.

3. 기대효과 및 목적

이러한 정신적 후생뿐만 아니라 자기개발과 훈련 프로그램을 많이 만들어 자아성장 기회를 늘림으로써 직업의 안정까지 보장해 준다면 사원들의 창의성과 조직몰입도가 오르고 생산성도 오를 것이며, 이직·결근율은 더욱 하강하여 조직 유효성을 높일 수 있다는 것이다. 우리나라 회사에서도 이러한 차원에서 복리후생 프로그램을 계획하고 실시하는 기업이 늘고 있다.

통합적 복리후생은 개인적으로 육체적·정신적 측면에서 균형적 삶을 유지할 수 있도록 회사가 지원하는 것이며, 궁극적 목적은 사원과 그 가족, 그리고 회사 모두 공동체로서 삶의 질 향상에 매진하려는 의도에서 출발된 것이다.

41) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤엠북스, p331~347

42) 신현표노무사 주 : 임창희 교수님 책에는 여기서 wholistic이라는 단어를 쓰고 있는데, 이는 잘못된 것으로 보여집니다. 통합적인 혹은 전체론적인 이라는 의미의 단어를 쓸 때는 holistic이라는 단어를 씁니다. 전체론 하면 holism이지요. 혹시 수험서나 요약서에서 그냥 wholistic이라고 베낀다면 단어를 holistic이라고 바꾸어 주세요.

4. 구체적인 내용

통합적 복리후생에는 구체적으로는 다음과 같은 복리후생제도들을 개발, 도입하고 있다.

1) 일과 생활·삶의 균형(WLB)을 위한 복리후생

개인의 삶의 질을 높이려면 하루 일과의 대부분 시간을 보내는 직장에서의 노동생활의 질 (quality of working life : QWL)을 높이고, 사원에게 사회생활과 가정생활에 투자할 수 있는 여건도 마련해 줌으로써, 그들의 삶이 균형 있게 이루어지도록 회사가 지원한다.

① 개념

일과 삶의 균형(work & life balance)을 위한 복리후생은 기업이 조직구성원들로 하여금 자신의 일과 삶의 균형을 추구할 수 있도록 시간적인 배려와 물질적·정신적 지원을 제공하는 제도이다.

② 등장배경

이 복리후생제도가 등장하게 된 배경은 다음과 같은 이유에 있다.

첫째, 개인 및 사회가치관의 변화로 종업원들의 가치관이 과거와는 달리 가정생활과 개인의 취미, 여가를 중시하면서 직장에서 업무와 일상적인 삶을 균형적으로 조화시키는 방향으로 변화하고 있다.

둘째, 핵심인력을 지속적으로 확보·유지하기 위해서는 지금까지의 경제적 보상만으로는 한계가 있고 성장기회나, 유연근무제 실시, 자기 계발 지원 등을 통해 자유롭고 즐거운 작업환경을 조성하여야 할 필요성이 대두되었기 때문이다.

셋째, 여성인력이 증가하면서 출산 및 육아관련 복리후생 프로그램을 활용하여 우수 여성인력을 확보, 유지하기 위해서이다.

③ 내용

일과 삶의 균형을 위한 복리후생의 구체적인 내용은 i) 육아 및 노인부양을 중심으로 한 육아 및 노무모 보호, ii) 시간과 장소 등에 크게 구애 받지 않고 일할 수 있도록 배려하는 유연근무제, iii) 종업원들 개개인의 여가와 자기 계발 지원, 사회봉사활동 지원, 재테크 정보제공 및 교육 등을 중심으로 한 개인생활 지원 등 크게 세 범주로 나누어 볼 수 있다(황인경, 2002).⁴³⁾

2) 참여경영 확대

사원 직업생활의 질을 높이려면 노동의 대가인 경제적 보상도 중요하지만, 심리적 보상도 중요하다. 심리적 만족도를 높이려면 직장생활로부터 보람, 자아실현감, 자존심, 자아정체감 등을 얻어야 하는데, 이들을 위한 지름길은 사원에게 경영 참여와 의사결정참여의 기회를 주는 것이다.

43) 이외에도 종업원의 연령단계에 따라 필요한 복리후생의 내용을 달리하는 라이프 사이클 복리후생도 있다.

3) 건강과 스트레스 관리 (건강 복리후생 프로그램)

사원의 육체적 건강과 스트레스 정도는 개인생활은 물론 직무성과나 조직분위기에 미치는 영향도 대단하다. 직무성과 향상만을 위해 개인의 건강을 해치는 일은 중국적으로 직무성과에 악영향을 가져온다는 것을 깨닫고, 각 기업들은 회사내 헬스센터, 진료상담실, 심리상담실 등을 개설하고 일차적으로 관리하고 있으며, 외부의 전문기관과 연계하여 사원들의 육체적·정신적 건강을 보호하고 있다.

4) 종업원 후원프로그램⁴⁴⁾

종업원 후원프로그램(EAP ; employee assistance programs)은 종업원들이 그들의 직무수행에 방해가 되는 다양한 개인적인 문제들을 해결하는데 도움을 주기 위하여 기업이 제공하는 다양한 서비스를 말한다.

이 프로그램은 처음에는 알코올 중독으로 고민하는 종업원들을 도와주기 위하여 설계되었다. 그러나 최근에는 개인의 알코올 중독 뿐만 아니라, 약품남용, 우울증 같은 정서적인 문제, 가정에서의 부부 및 가족문제와 개인의 재정적·법률적으로 어려운 문제들까지도 도움이 필요할 때에, 이들 문제점들을 진단하고 상담하며 나아가 치료, 의뢰 및 지원을 해주고 있다. 보통은 사내상담사나 외부전문가들의 도움을 받는다.

이 제도의 목적은 종업원들의 생활에 부정적인 영향을 줄 수 있는 개인적인 문제들을 해결하는데 도움을 주거나 혹은 적어도 개인적인 문제들이 종업원들의 직무수행능력에 부정적인 영향을 미쳐 직무성과가 위기단계에 이르는 것을 방지하는데 있다.

5) 라이프 사이클 복리후생

직장인의 연령층은 20대에서 60대까지 골고루 퍼져 있다. 그런데 과거에는 이들 모두의 유일한 욕구가 주로 경제적 욕구에 제한되어 있었으나, 고도로 산업화된 요즘 사원들의 욕구가 다양해지고 특히 연령층에 따라서 상당한 차이가 있다. 예를 들면 젊은 층은 겨울에 스키 휴가를 가고 싶고, 장년층은 건강보험을 들고 싶어 한다.

라이프 사이클 복리후생(life cycle benefit)이란 사원의 초기 직장생활에서 정년퇴직할 때까지 변화하는 생활 패턴에 맞추어 복리후생 프로그램을 달리 제공해 주는 것을 말한다. 심지어는 퇴직 후까지 자녀결혼 보조, 휴양소와 회사콘도 이용권 제공, 회사 창립기념일에 선물우송까지 해 주는 경우도 있다. 즉, 회사에서 사원에게 “귀하의 일생동안 생활보장을 해 줄 테니 안심하고 직장 일을 하시오.”라는 기본개념에서 출발한 것이 라이프 사이클 복리후생이라고 할 수 있다.

6) 비경제적 복리후생⁴⁵⁾

① 개념

비경제적 복리후생(질적 복리후생)은 기업이 별도의 추가비용을 투입하지 않거나 현재 보유하고 있는 물적·정신적 자원을 활용하여 종업원의 욕구를 충족시켜 주는 것이다.

44) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p534~535

45) 박경규, 신인사관리, 홍문사, p462~463

② 배경

이러한 비경제적 복리후생이 대두된 배경은 다음과 같다. 첫째, 기업은 경제적 보상만으로 종업원의 욕구를 충족시키는 데 한계가 있음을 인식하였다. 경제적 보상(임금, 경제적 복리후생)은 기업의 입장에서 볼 때 본질적으로 그 지불능력에 한계가 있기 마련이다. 둘째, 비경제적 보상은 경제적 보상만으로 충족시키기 어려운 종업원 욕구를 충족시킬 수 있기 때문이다.⁴⁶⁾

③ 형태

비경제적 복리후생(혹은 보상)의 형태는 직무관련 복리후생, 성과관련 복리후생, 그리고 조직구성원 관련 복리후생 등 세 가지로 분류할 수 있다.

i) 직무관련 비경제적 복리후생

첫째, 직무를 잘 설계하여 종업원의 욕구를 충족시키는 것을 말한다.

예를 들면, 종업원이 추구하는 “안전욕구”와 관련하여 기업은 작업공정의 재설계 등을 통해 직무수행 중 일어날 수 있는 안전사고를 최소화할 수 있다. 종업원의 “사회적 욕구”를 충족시키기 위해서는 직무수행과정에 인간관계를 형성할 수 있도록 여러 직무들을 상호보완적 관계가 있도록 설계하고 준자율적인 작업집단을 만들어 줄 수 있겠다. 또한 종업원의 “존경욕구”를 충족시키기 위해서는 직무중요성을 높이며 자율근무시간제도를 도입하는 등 해당 직무를 수행하는 데 보다 많은 권력을 부여할 수 있다. 이외에도 종업원에게 직무수행관련 정보를 충분히 제공한다든지 보다 도전적인 직무를 부여할 수 있겠다.

ii) 성과관련 비경제적 복리후생

둘째, 기업이 종업원에게 창출한 성과를 근거로 제공하는 것을 말한다.

예를 들면, 종업원에게 보다 많은 승진기회를 제공한다든지, 성과가 높은 종업원에게 인정감을 부여하고 책임을 증가시키며 직무수행과 관련되는 재량권을 확대시키며 보다 넓은 작업공간을 제공하는 것 등이다.

iii) 조직구성원관련 비경제적 복리후생

셋째, 종업원이 해당기업에 소속되어 있음으로 인해 받을 수 있는 혜택을 말한다.

예를 들면 해고통보기간을 법률에서 정한 것보다 연장하며 해고의 불안을 없애 주는 직장안전규정을 새로 만든다든지, 기업의 대외적 이미지를 제고시킴으로써 종업원들로 하여금 해당기업에 대해 자긍심을 갖게 한다든지, 보다 참여적인 리더십을 발휘함으로써 개인의 의견을 존중하는 것 등이 있다. 뿐만 아니라 관리직과 일반사원직 간의 간격을 줄이기 위해 기업 내 식당에서의 좌석을 구분하지 않는 것 등도 이에 해당된다.

④ 기대효과

- i) 기업이 안고 있는 경제적 보상에 대한 지불능력의 한계를 극복할 수 있는 보완적 도구가 될 뿐만 아니라,
- ii) 종업원이 갖고 있는 보상에 대한 다양한 욕구를 충족시켜 “보상만족(compensation satisfaction)”의 크기를 극대화시키는 데 기여할 수 있다.

46) 예를 들면 연구개발(R&D) 부서에 근무하는 연구원들은 약간의 임금인상보다 오히려 기업이 그들에게 출퇴근 시간에 자유를 부여하기를 더 원하고 있다.

Ⅲ. 직업생활의 질⁴⁷⁾

1. 의의

기업이 사원을 단지 직무수행을 위한 수단으로만 여기는 것이 아니라, 인간적인 배려를 통해 기업의 생산성 향상은 물론 그들의 삶의 질까지 향상시켜야 한다는 취지에서 사원에 대한 물리적 관리보다는 인간적 관리에 치중하려는 움직임이다. 사원의 삶의 질(quality of life :QL)은 그가 하루 종일 직장에서 일하기 때문에 직업생활의 질(QWL)을 높이지 않고는 삶의 질도 높아질 수 없다는 관점에서 출발되었다.

이는 직업생활의 질, 근로생활의 질, 노동생활의 인간화(humanization of work) 등 여러 가지로 불리는데, 1972년 컬럼비아 대학에서 개최된 노동의 민주화(democratization of work) 회의에서 태동되었다고 한다. 당시 유럽에서는 산업민주주의 운동이 일고 있었으므로, 이와 같은 맥락에서 미국에서 직업생활의 질을 높여 삶의 질을 높이려는 움직임이 있었던 것 같다. 그러나 사실은 1960년대 말부터 유럽에서 사원의 직업생활의 질을 높여야 한다는 주장이 대두되었고, 이러한 흐름이 컬럼비아 대학 회의에서 결실을 맺은 것 같다.

이는 “참여적 경영”, “직무충실화”, “품질관리조”, “자율적 운영” 등 여러 가지 제도를 통해 사원들을 만족시키고 이를 통해 생산성 향상을 가져온다면, 기업과 사원 모두에게 득이 된다고 보았기에 가능했다. 그 동안에는 사원의 직업생활의 질은 감안하지 않은 채 단지 노동만을 강요하였지만, 사원들은 직장에서도 사회에서처럼 인간적 대우를 받아야 한다는 주장이었다. 결국, 직업생활의 질이란 공정한 보상과 작업환경의 개선, 그리고 직장과 사회생활의 조화를 꾀하여 사원의 인간적 존엄성을 확보하자는 것이다.

2. 출현배경

직장에서의 사원 노동과 관련하여 산업화가 진전됨으로써 한편으로는 생산성을 높여주지만, 다른 한편으로는 인간소외, 고용관계의 변화 등 많은 문제를 야기하여 사원이 자아상실을 느낄 정도로 부작용이 많게 된다. 이에 대한 반작용으로 근로생활 터전에서의 인간성 회복 움직임이 직업생활의 질이란 이름으로 표면화된 것이다. 직업생활의 질이 대두된 몇 가지 이유를 정리해 보자.

1) 인간소외 극복

과거 전통사회의 노동은 인간이 노동으로부터 소외된 것이 아니라 노동의 주체가 되어 있었다. 농부를 예로 든다면 무슨 씨앗을 언제 뿌리고 언제 수확을 할 것인지를 당사자가 정한다. 산출물도 물론 자기 것이며, 노동에 쓰이는 도구도 자기 것이다. 반면에 산업사회의 직장인은 이미 정해진 계획에 따라서 자기 것이 아닌 회사의 도구를 이용하여 타인을 위한 산출물을 만들어 낸다. 즉, 자신의 노동이 아니기 때문에 노동으로부터 소외된 것이다. 그러나 산업화로 인하여 사원의 부와 교육수준, 그리고 가정과 사회에서의 인간다운 삶에 대한 욕구가 증가함으로써 인간소외를 극복하는 움직임이 일어나기 시작한 것이다.

47) 임창희, 인적자원관리, 제2판, 비앤엠북스, p331~347

2) 생산성 향상

직업생활의 질의 향상은 기업의 생산성 나아가서 이윤창출과도 밀접한 관련이 있는 것이다. 사원의 만족은 생산성 향상에 직결되기 때문이다. 분업화나 기계화로의 생산성 향상이 어느 정도 한계에 다다를 즈음 작업자의 직업생활의 질 향상을 통하여 생산성을 올려 보자는 사용자들의 의도가 직업생활의 질을 강조하게 된 또 하나의 배경이 된 것이라고 할 수 있다. 경제적인 임금만을 바라고 회사에 입사한 사람은 자신의 보상에 직접 관련이 있는 업무성과만을 위해 일하지만, 비경제적인 유인은 받은 임금보다도 그 이상의 노력과 공헌을 하려고 하기 때문에 생산성은 더 향상된다고 할 수 있다.

3) 고용관계의 변화

과거에는 사원이 직장에 종사하려는 이유가 주로 경제적인 보상 때문이었다. 그러나 오늘날에는 경제적 보상이 작더라도 자아개발과 직장의 분위기 때문에 회사에 나오려는 사람이 많아졌다. 즉, 사원들의 욕구가 경제적 보상에서 인간적인 상위 욕구로 변한 것이다. 사원의 생활수준과 교육수준이 향상되고 전문기술자가 늘어나서 돈보다는 직무 혹은 직장 자체에 더 많은 의미를 부여하기 때문이다. 그런데 직업생활의 질은 인정감, 자아성취감, 보람 같은 상위욕구의 충족으로 가능하기 때문에 이러한 요인들이 많은 경영자들의 관심거리로 대두되었다고 볼 수 있다.

3. 직업생활의 질 향상요인 및 방안

학자들은 한 회사원의 직업생활의 질을 향상시킬 수 있는 요인은 매우 다양하며 각자의 욕구도 서로 다르다고 한다. 그러나 대체로 다음의 요인들을 잘 갖추어주면 직업생활의 질을 좋아졌다고 판단할 수 있다.

1) 향상요인

- | | |
|--------------------|---------------------|
| ① 공정한 보상 | ⑤ 직장생활과 사생활의 조화 |
| ② 안전하고 쾌적한 작업환경 | ⑥ 사회에 바람직한 직무 |
| ③ 고용의 보장 | ⑦ 규범과 제도에 의한 공정한 대우 |
| ④ 자기개발과 성장의 가능성 확보 | ⑧ 화기애애한 직장분위기 |

2) 직업생활의 질 향상을 위한 접근법

그런데 이러한 상황은 저절로 만들어지는 것이 아니라 기업이 마련한 직무와 조직이 설계, 인사관리제도와 리더십 등을 통해 실현가능한데, 주로 다음과 같은 네 가지 차원에서 접근되어야 한다고 한다.

① 사원개발 차원

개인이 경력개발과 능력을 발휘할 수 있도록 교육훈련의 기회를 주며 직무순환과 직무충실화 등의 직무설계를 신중히 한다.

② 인사관리제도 차원

승진제도나 이익의 분배, 근무시간의 유연한 운영 등 관리과정을 사원 위주로 한다.

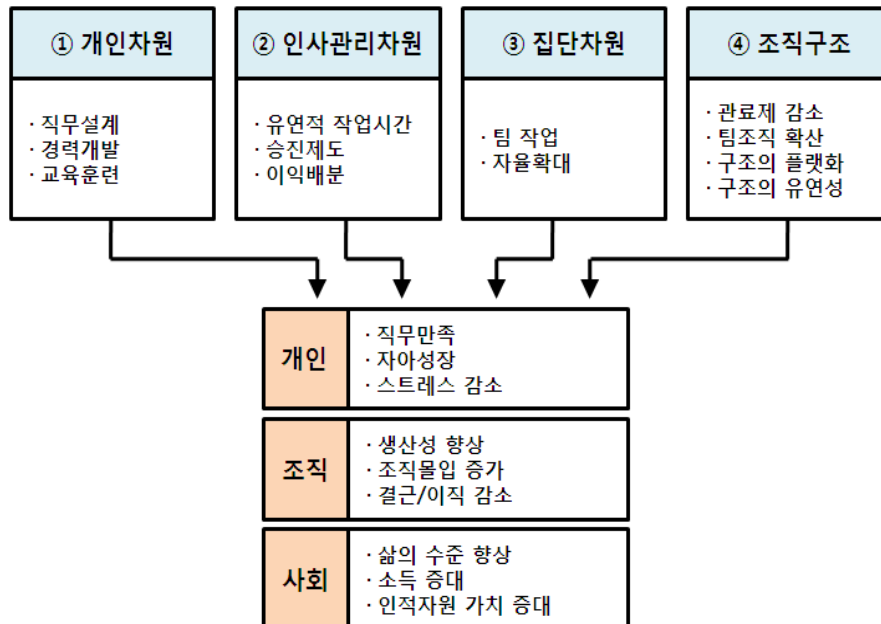
③ 자율관리팀 차원

품질관리 분임조, 자율작업팀 등 팀을 형성하여 지시명령이 아닌 자율적 참여에 의한 직무수행이 되도록 한다.

④ 조직구조설계 차원

관료적 구조를 피하고 유연하고 민주적인 팀제나 수평조직을 운영함으로써 개인의 창의력과 경영참여의 기회를 확장시킨다.

※ 직업생활의 질 구성요인



IV. 복리후생의 아웃소싱 전략⁴⁸⁾

1. 아웃소싱의 의미

기업이 경영에 필요한 기능을 자체적으로 수행하지 않고 외부에서 조달하는 방식을 아웃소싱(outsourcing)이라고 하는데, 기업은 자신의 핵심역량은 집중 투자 경영하고, 외부전문가에게 의뢰하는 것이 효율적일 경우 아웃소싱을 한다.

최근 아웃소싱(outsourcing)은 획기적 혁신수단으로, 인적자원관리, 물류, 회계, 정보관련 등 기업경영의 거의 모든 영역에서 활용된다.

2. 도입추세

선진기업에서는 인사기획기능을 제외한 인적자원관리 전반에 걸쳐 아웃소싱을 추진하고 있다. 미국의 아웃소싱은 거의 전 분야에 걸쳐 이루어지고 있다. 최근에는 일본의 경우도 비용위주가 아닌 전문화를 위한 아웃소싱이 추진되면서 복리후생을 포함한 인적자원관리부문, 연구개발부문, 판매부문 등 다양한 분야에서 아웃소싱을 추진하고 있다.

3. 복리후생의 아웃소싱 과정(단계)

복리후생부문을 아웃소싱 하기 위해서는, 먼저 "준비단계"를 통해 그 필요성을 조사하고 실행을 위한 전략을 세운다. 그리고 아웃소싱 가능성이 있다고 판단되면 아웃소싱 형태를 검토하고 추진팀을 구성하여 아웃소싱의 최종 목적과 실행계획을 수립한다.

"실행단계"에서는 위탁기업과 아웃소싱 업체간 합동 의사결정기구가 설치되어야 한다. 이 기구는 제휴관계의 비전을 공유하고 환경변화에 신속히 대응하기 위하여 복리후생업무의 효율적 운영에 대한 정기적인 확인과 평가의 권한을 갖게 되며, 비효율적인 프로세스의 개선, 특정 기능의 강화, 의사소통과 정보공유 프로그램의 추가 등의 작업을 하게 된다.

4. 복리후생 아웃소싱의 장·단점

장점	단점
· 복리후생비용이 고정비에서 변동비로 전환되면서 환경변화에 대한 대응력이 커짐 · 관련된 인적/물적 자원류의 축소로 비용절감 · 아웃소싱을 통해 업무생산성 향상 · 핵심역량 중심의 자원운용	· 인사부서의 축소와 고용조정 불가피 · 관련된 인사제도나 관리기술의 미숙적 · 아웃소싱 업체의 역량문제 · 노사관계의 장애

48) 오종석·김종관, 인적자원관리, 탐북스, p383~384

▣ 국내기업의 복리후생제도 특징 및 문제점, 그리고 성공적 운영방안

I. 국내기업 복리후생제도의 연혁⁴⁹⁾

서구 선진국 기업들의 복리후생체계는 국가중심의 사회복지제도에서 출발하여 기업복지로 정착되어 왔으나, 우리나라 기업의 복리후생제도는 전적으로 기업복지에서 시작되어 왔다.

특히 1990년대 초기까지 계속된 경제성장은 국내기업의 큰 호황기를 가져왔고, IMF(국제통화기금)체제 이전까지 “생애복지”, “수퍼복지”, “신복지제도” 등의 이름으로 지속적인 복리후생제도의 확대가 이루어져 왔다.

그러나 IMF 이후 경제위기로 경영실적이 좋은 몇몇 기업들을 제외하고는 대부분의 기업들이 복리후생비용을 축소, 동결 또는 한시적 유보조치를 내리고 있다.

II. 국내기업 복리후생제도의 특징⁵⁰⁾

1. 개별기업 단위의 노무관리차원에서 실행

국내기업 복리후생제도의 가장 큰 특징의 하나는 개별기업 단위의 노무관리차원에서 이루어지고 있다는 점이다. 즉, 근로자의 근로의욕제고와 생활보호의 차원에서 폭넓게 활용되어지고 있다는 것이다.

2. 구성체계의 복잡성

다음으로 복리후생제도의 구성체계가 복잡하다는 점을 들 수 있다. 그것은 개별 기업단위에서 특히 기업별 노동조합 체제하에서 복리후생욕구가 표출되어 왔기 때문에 일관성 있고 통일된 복리후생 프로그램이 설계될 수 없었기 때문이다.

그리고 사회보장차원에서의 기업복리후생에 대한 지원이 거의 없고, 운영관리비의 일부만 지원됨으로써 개별기업별로 사회보장의 역할을 수행하여 왔기 때문에 그 구성체계가 복잡하게 되어 버렸다.

3. 노동비용 총액에서 복리후생비의 비율 증가

끝으로, 기업 복리후생제도의 운영비용이 급격히 상승하고 있다는 점이다.

우리나라 근로자 1인당 월평균 근로복지비용의 추이를 보면, IMF 이후 구조조정과 퇴직금중간정산제 실시 등으로 인하여 퇴직금 관련비용이 경제상황에 따라 등락하고 있으며, 퇴직금 등의 비용을 제외한

49) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p366~368

50) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p366~368

기업복지비용 총액이 사회보험요율 등의 증가로 노동비용 총액에서 차지하는 비중이 1998년 13.0%에서 2001년 16.3%로 상당비율이 상승하였다.⁵¹⁾ 이것은 임금인상과 더불어 노동비용의 증대를 가져와 기업에 상당한 부담을 주고 있다.

이러한 현상은 1980년대 중반 이후 기업복리후생의 확충 및 개선이 기업의 수익성이나 온정주의에 입각한 자발적 선택이 아니라 노사분규예방과 노조의 요구를 해결하기 위한 단기처방으로 체계없이 도입되었기 때문으로 이해할 수 있다.

Ⅲ. 국내기업 복리후생의 문제점⁵²⁾

국내기업 복리후생은 개별 기업단위에서 거의 전담하다보니 다음과 같은 다양한 문제점들이 표출되었다.

1. 대기업과 중소기업간의 복리후생 격차 심화 (양극화 현상)

첫째, 기업의 규모에 따라 복리후생의 격차가 더욱 심화되고 있다. 기업복리후생은 기업의 지불능력에 따라 결정되므로 재정상태가 양호한 대기업과 그렇지 못한 중소기업의 복리후생격차는 점점 확대되고 있다. 중소기업의 경우, 복리후생의 사각지대에 놓이게 되어 국가적 차원의 기초 보장이 필요한 실정이다.

2. 기업복지비용의 급격한 증대

둘째, 기업복지비용이 급격히 증가되고 있다. 개별기업에서 사회보장기능을 담당함으로써 기업복리후생 비용 중 법정복리후생비가 매년 상승하고 있고, 지속적으로 상승할 것으로 예측되어 기업의 부담은 더욱 커지게 될 것이다.

3. 퇴직으로 인한 복리후생의 불연속성 문제

셋째, 기업복리후생의 불연속성이 또 다른 문제점을 낳고 있다.

기업복리후생은 기업내 상시근로자를 대상으로 제공하는 프로그램이기 때문에 해고나 정년퇴직, 조기퇴직, 그리고 휴직상태의 근로자나 임시직 및 시간제근로자 등 비정규근로자에게는 더 이상의 혜택이 주어지지 않거나 미미한 수준이어서 생활의 안정적 유지에 큰 부담을 주고 있다.

4. 시장상황과 지불능력에 따른 불안정성 문제

그리고 기업복리후생의 불안정성 또한 문제점을 야기 시킨다.

국가가 시행하고 있는 공공복지와는 달리 기업복지는 기업의 지불능력에 크게 좌우된다. 즉, 기업복지는 경기변동에 따라 기업의 여건이 악화될 경우 상당 부분 축소되거나 시행이 유보, 폐지될 수 있으며, 반면에 경기호황인 경우에는 기업복지의 확대경향을 볼 수 있다. 기업복지는 경기변동에 따라 축소 또는

51) 노동부, 기업체 노동비용 조사보고서(2002)

52) 오종석/김종관, 인적자원관리, 탐북스, p366~368

확대되어 실제로 근로자의 복지욕구와는 정반대로 필요한 시기에는 제공되지 못하는 경향을 보이므로 공공복지에 비해서 매우 안정적이지 못한 문제점을 갖고 있다.

5. 복리후생 프로그램 설계의 비효율성

끝으로 기업복리후생 프로그램의 설계 및 운영의 비효율성을 지적할 수 있다. 지금까지 기업복리후생 프로그램의 설계에는 근로자의 참여가 제대로 이루어지지 않고, 그 욕구도 충분히 반영되지 못하였다. 따라서 기업복리후생 프로그램을 효과적으로 운영하기 위하여 다시 설계되어야 할 과제를 안고 있다.

IV. 성공적 복리후생제도를 위한 효과적 관리방안⁵³⁾

1. 효율적 복리후생제도 관리방안의 필요성

복리후생비가 총보상비용에서 차지하는 비중이 점차 증가되고 있는 추세에 있다. 기업이 많은 예산을 투입하여 실시하고 있는 복리후생제도가 소기의 성과를 거두기 위해서는 합리적인 제도의 설계와 더불어 복리후생제도의 효과성을 제고하기 위한 다음과 같은 효율적인 관리방안이 요청된다.

2. 효과적인 커뮤니케이션

1) 의의

아무리 우수한 복리후생제도를 도입/실시하더라도 종업원들이 복리후생제도에 대해 관심과 이해가 부족하다면, 복리후생제도는 종업원들의 만족과 성과에 영향을 미칠 수가 없어 기대하는 효과를 거둘 수 없게 된다.

사실 종업원들이 복리후생의 구성요소와 그 가치를 이해하지 못하는 점이 복리후생에 대한 불만족의 근본적인 원인이 되고 있고 있다. 이렇듯 대부분의 연구결과는 복리후생에 대한 커뮤니케이션의 개선이 절실함을 보여주고 있다.

2) 효과적인 커뮤니케이션 접근법

복리후생에 대한 효과적인 커뮤니케이션 접근법을 그 내용과 방법면에서 살펴보면 다음과 같다.

① 내용면

i) 복리후생의 목적, ii) 모든 복리후생에 대한 설명과 수혜시기 및 수혜범위의 수준, iii) 수혜 대상자의 자격요건, iv) 부양가족의 수혜항목 및 금액, v) 연간 총복리후생비용, vi) 임금총액 중 복리후생비가 차지하는 비율, vii) 종업원 1인당 연간 복리후생비용, viii) 기업과 종업원의 비용부담 비율, ix) 복리후생 프로그램의 이용방법과 절차 등

53) 3김공저, 신인적자원관리, 탐북스, p536~540

효과적인 커뮤니케이션을 위해서 그 내용면에서는 적어도 위의 사항들이 포함되어야 한다. 그리고 이러한 내용들은 종업원들이 신뢰할 수 있도록 진실해야 하고 구체적이어야 한다.

② 방법면

복리후생의 내용을 종업원들에게 효과적으로 알려 줄 수 있는 방법으로는 다음과 같은 것들을 생각해 볼 수 있다. i) 커뮤니케이션 매체의 활용(핸드북, 소책자, 구두설명, 영화, 비디오상영, 온라인 웹인트라넷과 인터넷, 최신식 콜센터 등), ii) 복리후생 명세서 교부, iii) 종업원 미팅 개최, iv) 복리후생 담당컨설턴트의 활용 등의 방법이 있다.

3. 복리후생비용이 분석

1) 의의

많은 기업들이 철저한 비용분석을 하지 않아 종업원들에게 복리후생비용을 인식시킬 정확하고 근거있는 수치를 제시하지 못하고 있는 실정이다. 따라서 복리후생비용 파악과 분석은 복리후생비의 통제차원에서 뿐만 아니라 앞서 기술한 바와 같이 복리후생의 성과를 제고시킬 효과적인 커뮤니케이션 프로그램에 절대적으로 필요한 내용이 된다.

2) 복리후생비용의 분석방법

복리후생비용 분석방법으로는 ① 연간 총비용, ② 종업원 1인당 연간 총비용, ③ 복리후생비의 임금에 대한 비율, ④ 종업원 1인의 시간당 비용의 네 가지가 있는데, 이 중에서 두 가지 이상을 결합하여 사용하는 것이 보다 효과적이다.

4. 운영의 공정성

복리후생의 운영이 모든 종업원들에게 공정하게 이루어져야 한다. 복리후생의 이용에 있어 특정 계층이나 특정집단에 우선권을 준다거나 복리후생의 혜택이 이들에 편중되어 운영된다면 종업원들간에 위화감이 조성되고 불만이 고조되어 조직에 오히려 역효과를 가져다 줄 수 있다.

5. 운영의 신속성과 정확성

종업원에게 복리후생을 제공해야 할 사유가 발생하면 종업원의 편의를 위해 가능한 신속하고 정확하게 비용처리가 이루어지도록 해야 한다. 만약 종업원의 청구를 거절할 경우에는 수혜를 받을 수 없는 이유를 구체적이고 친절하게 설명할 수 있어야 하며 이를 커뮤니케이션 개선차원에서 활용 하도록 한다.

5. 종업원의 참여

복리후생제도의 설계와 마찬가지로 제도의 운영에도 종업원을 참여시켜 종업원의 변화된 욕구와 제도 운영상에 야기되는 종업원들의 불만과 문제점들을 피드백 받아 제도의 수정을 통해 복리후생제도의 효과성을 제고시킬 수 있다.

6. 모니터링과 감사 (통제활동)

이는 복리후생의 효과적인 관리를 위한 마지막 단계인 “통제활동”으로 복리후생 프로그램이 올바르게 운영되고 있는지 모든 부분들을 확인하고 평가하는 것을 말한다.

즉, 경영자는 복리후생 프로그램이 설계대로 운영되고 있는지, 복리후생제도가 의도한 목표를 어느정도 달성하고 있는지, 복리후생비 예산이 합리적으로 편성되고 적법하게 집행되고 있는지, 프로그램의 일부 영역에서 오용이나 남용은 일어나고 있지 않은지, 보험 및 기타청구와 지급이 적법한지 등을 모니터하고 감사를 해야 한다.

나아가 복리후생 프로그램에 대한 종업원의 만족도와 새로운 복리욕구도 정기적으로 파악하여야 할 것이다. 그리고 이러한 평가의 결과는 피드백(feedback)을 통해 필요한 변화를 반영하도록 제도의 설계와 관리에 도움을 줄 것이다. 이 경우에도 전산시스템을 활용하는 것이 바람직하다.

제4절 심화학습 및 실전연습(Further Study & Practice)

■ 선택적 복리후생제도⁵⁴⁾

Q. 선택적 복리후생제도(카페테리아 복리후생)에 관해 약술하시오.(25점)⁵⁵⁾

I. 서

날로 확대되는 기업의 복리후생비용에 대해서 경영자는 복리후생제도의 “유연화”를 통해 보다 효과적인 제도를 설계해야 한다. 즉 이러한 “제도의 유연성” 이슈에 있어서 전통적인 복리후생 제도에 대해 여러 가지 문제점들이 제기되어 왔다.

고정적인 복리후생을 일률적으로 제공하는 것은 종업원들의 “만족”과 상관관계가 약하다. 게다가 최근 노동력의 구성이 점차 “다양화”하게 됨에 따라 종업원들의 “욕구” 역시 다양해지고 있다. 기업 역시 외부 시장에서의 인재 확보 경쟁력을 높이기 위해서는 이러한 다양한 욕구에 부응하는 새로운 복리후생제도가 필요해진다.

이에 따라 이미 1970년대부터 미국에서는 선택적 복리후생제도 혹은 카페테리아 복리후생제도가 도입되었으며, 최근 우리나라 대부분의 대기업들 역시 이 제도를 각 기업의 상황에 따라 설계 및 운영하고 있다.

II. 선택적 복리후생제도의 개념 및 내용

1. 개념

선택적 복리후생제도(flexible benefits plans) 혹은 카페테리아 복리후생제도란 종업원들이 개인적인 욕구와 선호를 가지고 있다는 데에 이론적 근거를 두고(즉 욕구의 개별성, 다양성) 종업원들에게 다양한 선택안(options)들을 제공하는 것이다.

즉 다양한 욕구에 따라 자신이 선호하는 복리후생을 자유롭게 선택할 수 있게 함으로써 복리후생의 유연성을 최대한 살리는 제도를 말한다.

54) 3인공제, 신인적자원관리, p528~533 참조 및 재구성

55) 신현표노무사, 최종정리인사노무관리, p111~115

2. 내용

종업원들은 기업이 제시하는 복리후생 제도들의 내용을 확인한 후, 전체 복리후생의 허용가능비용에서 각자의 복리후생을 결정해야 한다. 대체로 건강 및 생명보험, 연금 등의 핵심영역에서는 최저 이상의 혜택을 받고 다음으로 자신의 선호도에 따라 다양한 복리후생대안을 선택한다.

Ⅲ. 선택적 복리후생제도의 유형

1. 선택항목 추가형

최소한의 핵심적인 복리후생항목(core 항목)을 공통항목으로 먼저 제공하고, 다음에 종업원들 개인에게 부여된 일정점수(credit) 한도내에서 공통항목의 수혜범위를 증가시키거나, 추가적으로 제공된 여러 항목들 중에서 (즉 옵션 중에서)원하는 것을 선택하는 것이다.

이러한 선택항목 추가형은 필요한 핵심항목을 제공함으로써 복리후생의 “안정성”을 확보하면서도 종업원의 선택권을 보장함으로써 “유연성”도 보장하는 것이다. 그러나 특정항목에 선택이 편중되는 문제점 역시 상존한다. 가장 일반적인 형태라고 볼 수 있다.

2. 모듈형

다양한 복리후생항목들의 조합으로 구성된 여러 개의 모듈 혹은 패키지 가운데서 자신의 욕구나 필요에 따라 하나를 선택하는 것이다. 이는 종업원들의 복리후생이 집단별 특성에 따라 차등화되어야 한다는 데에서 비롯된 것이다. 예컨대 젊은 미혼 인력에게 맞는 레저형 모듈, 기혼인력에 맞는 육아형 모듈 등을 들 수 있다.

이러한 모듈형은 이해가 용이하고, 선택이 간단하며 관리가 용이할 수 있으나 종업원의 선택폭이 좁아질 수 있는 문제점이 있다.

3. 혼합선택형

개인별로 주어진 예산내에서 자신이 원하는 대로 복리후생의 항목과 수혜율을 선택하는 제도이다. 따라서 혼합선택형에서는 종업원의 선택의 폭이 가장 넓어 복리후생의 만족도가 크게 증가되는 장점이 있다.

그러나 전적으로 종업원에게 선택을 맡기는 경우, 종업원이 의료 내지 건강 관련 복리후생을 선택하지 않는다면 종업원뿐만 아니라 장기적으로 회사에게도 문제가 생길 수 있다.

4. 선택적 지출 계정형

엄밀한 의미에서 보면 선택적 복리후생제도가 원활하게 운영될 수 있도록 하는 제도적 장치라고 할 수 있다. 계좌의 금액 범위내에서 회사가 제시한 복지항목의 상품이나 서비스를 선택하여 이용하는 것이다. 이것은 주로 선택항목 추가형과 함께 사용된다.

IV. 선택적 복리후생제도의 기대효과 및 문제점

1. 기대효과

1) 종업원의 만족도 제도

종업원들은 자신의 독특한 욕구를 가장 잘 충족시켜줄 수 있는 프로그램을 선택할 수 있고, 종업원의 복리후생에 대한 만족도를 증가시킬 수 있다.

2) 유연한 제도 설계

종업원 구성변화에 따라 변화하는 욕구구조를 반영하여 유연한 제도설계를 할 수 있다.

3) 복리후생에 대한 신뢰 증가

종업원 및 가족들이 복리후생제도의 설계에 참여함으로써 이해가 증진되고, 회사의 복리후생정책에 대한 신뢰가 증가한다. 이는 전통적 복리후생의 비용 대비 저효과성과 대비되는 것이다.

4) 비용의 안정적 통제

경영자들은 늘어만 가는 복리후생 비용 때문에 재정적 부담이 있었다. 이에 대해 선택적 복리후생제도는 사전에 최대비용을 설정하고 그 한도내에서 선택하게 함으로써, 비용의 안정적 통제가 가능해진다.

2. 문제점

1) 종업원의 근시안적 선택

회사의 입장에서 필수적인 건강검진 등의 복리후생 선택이 적어지고 종업원들이 레저나 놀이문화 프로그램 등에만 몰두한다면 어떻게 될 것인가? 1차적으로는 종업원에게 피해가 가지만, 궁극적으로는 조직에 더욱 피해가 갈 것이다.

2) 시스템 관리 비용의 증대

복리후생 프로그램의 개발 및 종업원 상담서비스의 제공 등 시스템 관리상의 비용이 증가하게 된다.

V. 결어

선택적 복리후생제도는 최근 “인력다양성” 시대를 맞아 피할 수 없는 흐름으로 자리잡았다. 이러한 맥락에서 기업은 복리후생제도를 종업원들의 만족과 이에 따른 조직몰입을 가능하게 하도록 설계해야 할 것이다. 다만, 기업의 장기적 성장을 위해서 비용의 측면에서도 안정적 관리를 해야 할 것이다.

한편, 최근 복리후생에 있어서 “아웃소싱”이 활발해지고 있다. 이러한 아웃소싱업체의 선정 시부터 효과적인 제도설계를 위해 최고경영자 및 전략부서, 인적자원관리 부서들은 종업원들과 상호의사소통을 기반으로 긴밀히 연계해야 할 것이다.

◆ 참고 : 고용유지와 생산성 향상을 위한 기업복지정책의 방향⁵⁶⁾

I. 저성장기시대 고용유지와 생산성 향상을 위한 “선택적 복리후생제도”

복리후생의 차별화·개별화가 저성장 및 경기침체하에서의 고용유지와 생산성 향상을 위한 기업 복지정책의 방향이 될 수 있다. 성과주의가 일반화되는 오늘날 기업들은 복지혜택과 생산성 향상과의 상관관계를 분명히 해야 할 필요가 있다. 종업원 역량에 따른 기업주들의 선별적 지원을 인정하는 기업복지문화가 필요하다.

결론적으로 기업복지의 전략적 활용을 위해서는 불필요한 복지비용과 광범위한 복지내역을 대폭 축소할 필요가 있으며, 더 나아가 앞서 언급한 기업복지의 개별화 및 차별화의 도입이 필요하다.

II. 성과주의 HRM에서의 선택적 복리후생제도 도입(설계)방안

1. 성과주의적 기업복지문화 형성

복지혜택과 생산성 향상과의 상관관계를 분명히 할 수 있는 역량에 따른 선별적 지원과 이를 인정하는 기업복지문화가 필요하다.

2. 축소 및 폐지 정책

- 주거지원, 레저 등

3. 확대 및 신설 정책

- 건강/의료 정책 : mental health, 생활습관병 검진, 건강진단 등
- 자기계발 정책 : 공적자격취득 및 통신교육지원, 라이프플랜연수(생애생활설계)
- 성희롱 대책

4. 아웃소싱 활용

5. 기업복지 업무의 IT화

6. 공제회제도 활성화

7. 늘어나는 비정규직에 대한 기업복지 대책 마련

56) 복리후생을 거시적 관점에서 다루고 있는 논문(조희원)의 주요내용 정리 (카페 HRM에 게시된 자료)
 “제목 : 복리후생의 차별화 및 개별화 (부제 : 고용유지와 생산성 향상을 위한 기업복지정책의 방향)”