새로운 종업원복리후생제도 도입방안에 관한 연구 - A 航空社를 中心으로 -

A study on the Introduction of a New Employee Benefits and Service

- Focusing on the a airlines -

김미정, 박영섭* 한국항공대학교

초 록

본 논문에서는 카페테리아 복리후생의 기본개념의 고찰과 함께 국내 및 국외에서 활용되고 있는 카페테리아 플랜에 대한 사례연구를 통해 A航空社를 중심으로 새로운 종업원 복리후생제도 도입을 제시하고자 한다. 복리후생제도 도입방안은 다음과 같다.

첫째, 선택적 복리후생제도에 대한 종업원들의 공감대를 형성하는 것이다. 항공사는 대체로 노동조합이 잘 발달되어 있는 편이고 종업원들의 학력수준도 높은 편이다. 따라서 사내교육 등을 통하거나 노조설명회를 통하여 전반적인 사회변화에 따른 다양한 선택적 복리후생제도의 효율성, 종업원 니즈에 대한 충족도의 우수성, 저가항공사의 난립에 따른 필연적 M&A 등이 발생할 경우를 대비하여 필요하다는 점, 종업들의 원가에 대한 이해(cost contiousness)가 높아질 수 있다는 점, 등에 대해 알리고 이해를 시킬필요가 있다.

둘째, 기존에 일률적으로 제공되고 있는 우대탑승제도는 종업원마다 매년 일정한 한도가 부여되지만 티켓을 소비하는 횟수는 각각 다르다. 또한 항공업의 특성상 성수기로 인해 원하는 시간에 원하는 곳을 갈 수 없다는 큰 문제점이 발생하고 곧 니즈 욕구에 대한 불만족으로 직결 한다. 우대탑승 제도에 부여된 항공 티켓 지원은 비수기나 여유 있는 좌석상황에 따라 소비할 수 있기 때문에 종업원의 만족도는 높지 않게 나타난다. 따라서 종업원의 수혜수준을 종업원이 스스로 선택할 수 있게 함으로써, 사원 스스로의 니즈에 맞게 복리후생 계획을 세울 수 있게 하는 카페테리아플랜 즉 선택적 복리후생제도의 도입의 검토가 필요하다. 이런 선택적 복리후생제도는 종업원의 측면에서 좀 더 자신의 상황과 요구에 부합하는 복리후생을 수혜함에 따라 만족도가 증가하고, 스스로 복리후생을 선택함으로써 동기를 부여하는 측면의 의의가 있다.

그러나 현 기업의 능력과 종업원 의식에 대한 정확한 분석 및 이해가 없는 외부 성공사례의 도입은 지금까지 우리나라 많은 기업들의 경영기법 도입사례와 같이 일과성으로 끝나는 위험성도 크다. 따라서보다 깊은 자기 성찰을 통한 제도의 수용과 이를 부분적으로 개선 및 보완하여 적용할 줄 아는 지혜가무엇보다도 우선되어야 할 것이다.

1. 서론

종업원들이 조직에 몰입하고 직무에서 만족과 보람을 느끼며 자신의 발전과 조직의 발전을 추 구하기 위해서는, 지속적인 동기부여와 자극이 필 요한 것이 분명하다. 그런데 통상적으로 지급되는 임금으로는 종업원에 대한 동기부여가 충분하지 않아 기업에서는 임금 외에 추가적 동기부여 수 단을 다양하게 찾게 되었다.

그 수단 중 하나가 바로 복리후생제도이다. 고 용환경변화와 종업들의 욕구의 다양화로 인해 복 리후생에 대한 관심이 높아지고 있으므로, 체계적 인 교육과 함께 성과에 따른 충분한 보상을 과감 히 투자하고 무엇보다 기업실정에 적합한 복리후 생 제도를 운영한다면 인적 자원을 고무시켜 생산성 증대와 충성도가 높은 종업원이 될 것이다. 또한 일부나마 자신의 욕구가 기업에서 충족될 수 있다고 판단될 때 종업원의 성과창출 의지가 유지 · 증가된다.

기업에서 복리후생을 제공하기 시작한 것은 우리나라의 경우 1919년 경성방직주식회사에서 사택, 기숙사, 그리고 식사제공 등이 효시인 것으로 기록되어 있다. 또한 서구의 경우는 산업혁명 이전부터 종업원들에게 생활 보조의 수단으로 활용한 이후 라고 알려져 있다. 이후 복리후생은 컨텐츠 면이나 규모 등의 다양성이 활발히 발전되었으며 변화했다.

기업의 성격에 따라 종업원들에게 제공되는 복 리후생 프로그램은 다르게 나타난다. 예를 들면, 제조업은 근로자의 건강 및 사기진작에 필요한 복리후생 위주의 제도를 갖추고자 할 것이라 한 다면 서비스업은 종업원이 대고객을 만족시키고 고객들로 하여금 재구매를 이끌어내게 할 수 있 도록 자사의 서비스에 대한 이해를 높이는 동시 에 사기진작 등의 분야에 치중하고자 할 것이라 생각할 수 있다. 서비스에 대한 고객의 만족은 종 업원이 어떻게 하느냐에 따라 달려있다 해도 과 언이 아니기 때문에 종사하는 근로자가 해당 서 비스에 대한 높은 이해를 가지고 있어야할 뿐 아 니라 자발적 서비스를 유도하기 위한 복리후생제 도가 필요할 것이다. 대표적인 서비스업 중 A航 空社를 중심으로 살펴보면, 항공사가 종업원을 대 상으로 주택대출금, 학자금 지원 등 다양한 복리 후생 프로그램을 운영하고 있다. 그러나 급변하는 주변 여건 등을 감안할 때 종업원 복리후생제도 도 이에 발맞추어 종업원 개개인의 상황에 맞는 동시에 보편적 상황에도 적용될 수 있는 선택적 복리후생제도의 도입을 추진해볼 필요성이 제기 된다고 하겠다.

이에 따라 본 연구에서는 서비스업종의 선택적 복리후생제도 도입방안에 대해 연구해 보고자 한 다.

2. 이론적 배경

2.1 복지후생의 개념

오늘날 복리후생에 관한 개념은 여러 가지 용어

로 사용되고 있으며, 산업사회의 발전과 생활수준의 향상, 종업원의 욕구 수준의 증대와 다양화, 노동력 구성의 변화 등으로 인해 그 개념도 변화하게 되었고 학자마다 이에 대한 정의가 다양하다.

복리후생(employee benefits and service)이란 연구자, 연구목적, 사회경제적 환경에 따라 복지후생, 후생복지, 기업복지, 근로자복지, 부가급여, 산업복지, 간접보상 등 다양한 용어로 혼용되고 있으나, 실제적으로 어떠한 통일된 개념으로의제시는 제공되어 지지 않고 있다(김종택, 2003).

이러한 복리후생의 개념을 Gomez, Balkin & Cardy (1995)는 "종업원과 그 가족을 대상으로 안전을 제공하는 집단적 보상"이라고 정의 하고 있으며, 그들은 복리후생을 현금 대신 제도 또는 계획의 형태로 종업원에게 지급되기 때문에 간접 보상으로도 지칭하기도 한다. Milkovich & Newman (1987)에 따르면 복리후생을 사용자가 전액 또는 일부를 종업원에게 제공하는 실제 노동시간에 대한 급여 이외에 지급하는 총 보상 패키지의 일부라고 정의하고 있다. 또한, Zoeteweij (1986)는 직접임금1)의 반대 개념인 '간접보상'으로 임금에 부가하여 사용자가 근로자에게 지불하는 보상으로써 법적 강제에 의한 것을 제외한 부분이라고 정의하였다.

복리후생은 사회학에서는 사업주와 고용인간의계약관계에서 임금이나 봉급 및 기타 법정 서비스의 제공 외에 고용인의 생활조건 향상과 관련되면서도 사용주의 임의에 따라 부여되는 현금및 기타 서비스 등의 부가 급부를 제공하는 노력이라고 정의하고(감상현, 1987), 경영학에서는복리후생의 개념으로 종업원의 생활수준 향상을위해 시행하는 임금 이외의 간접적인 제급부를 말한다고 정의를 내린다(김식현, 1999).

기업의 복리후생은 종업원 및 그 가족에 대항경제적인 자금이며 동시에 간접적인 보상의 수단으로 각 회사 마다 매우 다양하게 관리 · 운영되고 있다.

¹⁾ Zoeteweij (1986)에 의하면 사회보장제도는 물론 국가보조나 국가규제에 의하여 법적 강제성으로 인 해 시행되는 복지프로그램은 기업복지제도의 범주에 서 제외하여야 한다고 한다. 여기서 법적 강제성은 특정 복지사업에 사용자의 임의성과 자발성이 포함 되어 있는지를 판단하는 기준이 된다.

2.2. 복지후생의 효과

기업이 복리후생 프로그램을 운영함으로써 얻는 편익은 우수한 인적 자원을 확보하고, 구성원의 사기와 충성심 고취, 동기부여 및 생산성 향상, 이직 및 결근의 감소, 기업의 사회 이미지 개성, 원만한 인간관계와 협력적 노사관계 구축, 정부의 개입감소 등의 효과로 나타난다.2)

2.3 국내기업의 후생복지제도

기업의 복리후생은 임금과 함께 근로자에 대한 경제적 보상의 하위체계 이면서도 그 특성을 달리하고 있으므로, 간접적 성격을 갖는 기업 복지의 성격을 보다 명확하게 파악하기 위해서는 이와 대칭이 되는 직접적 보상인 임금과 비교할 수있다.3)

첫째, 임금은 중요한 직무요소나 업적을 기준으로 하는 직접적인 보수이나, 기업 복리후생은 이와는 직접적인 관계가 없고 종업원에 대한 일종의 규약으로 제공되는 간접적인 보수이다.

둘째, 임금은 노동의 질, 양, 기간 등에 따라 차 등적으로 제공되지만 기업복지는 이와는 무관하 게 차등 없이 제공된다. 즉, 기업 복리후생은 노 동의 질, 양, 능력이 아닌 신분기준에 따라서 운 영되고 있으므로 결국 연령, 성별, 지위, 근속연수 등에 따라 급부조건이나 내용이 변경될 수 있다.

셋째, 기업복리후생비는 기본적으로 집단적 보 상의 성격을 가지고 있다. 개별 근로자마다 다르 게 표시된 금액을 현금으로 지급하는 임금과는 달리 복리후생비는 일정기간에 지출한 총액을 그 기간의 평균 종업원 수로 나누어 1인당 금액으로 산출하기 때문에 종업원 전체를 대상으로 하는 집단 보상의 성향을 갖는다.

넷째, 기업복리후생비는 필요성의 원칙에 근거하여 지급된다. 복리후생의 구체적인 내용이 설정되어 있을지라도, 종업원 자신에게 급부의 상황이나 조건이 발생하지 않으면 혜택이 주어지지 않는다. 고용계약에 따라 일괄적으로 지급되어지는 임금과는 달리 복리후생은 사유가 발생할 경우에

2) E.B Flippo, Personal Management. 6th ed. New York; Mcgraw-Hill.

한하여 비용이 지출되므로 필요성의 내용에 따라 그 용도가 제한된다.

다섯째, 현금으로 지급되는 임금과는 달리 기업 복리후생은 현금 이외에 현물, 서비스 등 다양한 형태로 제공된다. 이를 바탕으로 사업주는 경기변 동이나 기업의 실적에 따라 복리후생을 탄력적으로 운영할 수 있다. 반면 종업원들은 시장에서 직접 구입하는 것에 비해 기업복리후생을 통해 제공받는 현물이나 서비스가 보다 저렴하고 이용하는데 편의성도 있다. 그리고 정부는 복리후생이물가에 직접적인 영향을 미치지 않으므로 물가안정에 유효하다는 이점을 갖는다.

끝으로, 기업복리후생비는 종업원의 생활수준을 안정시켜 주는 특징을 갖는다. 여러 가지 조건에 따라 차별화되는 임금과는 달리, 기업복지는 동일 한 회사에 근무할 경우 동등한 서비스를 제공받 게 되므로 근로자에게 제공되는 총보상(임금 및 부가급여)의 차이를 좁히는 효과로 전반적인 생 활안정을 유도한다.

3. 국내 기업복지제도의 문제점

우리나라 종업원 복리후생제도에 관한 문제점들 이 다음과 같이 표출되고 있다.4)

첫째, 정부의 역할 미흡으로 인한 기업의 부담 이 가중된다. 과거의 정부는 '선성장·후분배' 라는 정책에 입각하여 성장을 통한 고용창출에 주력하여 복지를 비생산적인 것으로 간주하였다. 고도성장의 결과 국민소득이 늘어났지만 소득분 배가 악화되었으며 계층간 갈등요소가 심화되었 다. IMF 경제위기는 중산층이 침하하고 대량적으 로 실업률이 증가하면서 복지기반이 취약해 심각 한 문제로 부각되었다. 그래서 정부는 생산적 복 지 즉, 고용창출, 복지시책 강화 등을 통해 경제 효율을 유지시키면서 사회통합을 달성하고자 적 극적 복지정책을 발표하였지만 미흡하다. 기업의 복지비용에 대한 부담이 높아지면, 장기적으로 경 쟁력 하락으로 이어져 국가 전체적로는 오히려 손해이다. 기업은 복지비용의 증가로 인해 인건비 를 절감하고 인력운영의 유연성 확보를 위해 비 정규직을 활용하게 되고, 근로자의 고용불안을 야

³⁾ 김정환(2000), 여기에서 논의되는 복리후생의 특징 은 선택적 복리후생제도(카페테리아플랜)를 고려하 지 않은 전통적 개념의 복리후생을 근간으로 한다.

⁴⁾ 방하남, 김태기, 2001.

기하여 이에 저항하는 악순환을 발생하게 한다. 또한 기업의 법정복리에 대한 부담 증가는 기업 의 자율적 복지 확충 여력을 감소시키고 기업복 지프로그램에 의한 기업의 차별성을 상실하게 한 다.

둘째, 기업을 둘러싼 환경의 변화로 근로자의 욕구가 증가되는 현상을 보이고 있다. 주 5일 근 무제가 도입되면서 노동시장의 유연성은 더욱 가 속화되었다. 주말에만 근무하는 근로자가 있는가 하면, 투잡(two job)5)족들이 출현하고, 임시직 파견직 형태의 다양한 고용형태도 늘어나고 있다. 또한 근로시간에 따라서도 변형근로시간제, 변형 근무일제, 교대근무제 등이 생겨남에 따라 기능적 으로도 수평적으로도 노동시장은 유연화, 다양화 되고 있다. 또한 30대 이후의 여성 인력들이 사 회로 복귀하는 현상이 늘어나고 있다. 맞벌이 가 구가 늘어남에 따라 자녀 보육의 필요성은 점차 적으로 증가하고 있다. 친지나 가족에 의지했던 자녀보육이 새로운 시장이 형성되거나 여성 인력 활용이 많은 기업체에서는 여성인력 이직을 막기 위한 방안으로 보육시설을 설치하거나 보육비를 지원해 주는 방향으로 전개되고 있다. 이처럼 다 양한 근로자들의 욕구에 제대로 부응하지 못하고 있다.

셋째, 기업의 규모에 따라 복리후생의 격차가 더욱 심화되고 있다. 기업 복리후생은 기업의 지 불능력에 따라 결정되므로 재정상태가 양호한 대 기업과 그렇지 못한 중소기업의 복리후생 격차는 점점 확대되고 있다. 중소기업의 경우, 복리후생 의 사각지대에 놓이게 되어 국가적 차원의 기초 보장이 필요한 실정이다. 또한 한 기관의 조사결 과 중소기업의 취업이나 근무를 기피하는 이유는 낮은 임금과 복리후생 수준 때문이라는 의견이 43.3%로 가장 많았고 다음으로 '불투명한 비전 (24.9%)', '고용불안(14.6%)', '능력개발 기회부 족(6.5%)', '낮은 인지도(6.5%)' 등을 꼽았다. 직 장을 선택할 때 가장 중요시 여기는 점으로는 임 금·복리후생(47.4%), 고용안정성(24.6%), 능력 개발 기회(13.1%), 회사의 미래비전(9.7%), 업 무내용의 적절성(5.2%) 등을 꼽았다.6)

넷째, 기업복리후생의 불연속성과 불안전성이 또 다른 문제점을 낳고 있다. 기업복리후생은 기 업 내 상시 근로자를 대상으로 제공하는 프로그 램이므로 해고나 정년퇴직, 조기퇴직, 계약직, 휴 직상태의 근로자나 임시직 및 시간제 근로자 등 은 더 이상의 혜택이 주어지지 않거나 미미한 수 준이어서 생활의 안정적 유지에 큰 부담을 주고 있다. 기업복지는 기업의 지불능력에 크게 좌우되 어 경기변동에 따라 기업 여건이 악화 될 경우 상당 부분 축소되거나 시행이 보류, 폐지 될 수 있으며, 경기호황인 경우에는 기업복지의 확대경 향이 있다. 즉 기업복지는 경기변동에 따라 확대 내지는 축소되어 종업원의 복지욕구와는 정반대 로 제공되는 경향을 보여 매우 불안정한 문제점 을 갖고 있다.

다섯째, 기업복지비용이 급격히 증가하고 있다. 개별기업에서 사회보장기능을 담당하는 법정복리 후생비 (의료보험, 산재보험, 국민연금, 고용보험) 가 매년 증가하는 추세이고, 지속적으로 상승할 것으로 예측되어 기업의 부담은 더욱 커질 것으로 예상된다.

끝으로, 기업복리후생 프로그램의 설계 및 운영의 비효율성을 지적 할 수 있다. 지금까지 기업복리후생 프로그램의 설계에는 근로자의 참여가 제대로 이행되지 않고, 그 욕구도 충분히 반영되지못하였다.

이상과 같은 한계를 지니고 있는 기존의 종업원 복지 제도는 필요에 따라 전면적으로 재편이 이 루어져야 할 것이다. 특히 기업의 입장에서는 비 용의 효율적 관리를 모색 할 수 있으며, 종업원의 입장에서는 다양한 욕구와 니즈를 충족시킬 수 있는 새로운 대안이 모색되어야 할 것이다.

4. 대안으로서의 카페테리아제도

4.1 카페테리아의 장점

카페테리아제도의 장점은 다음과 같이 회사차원 과 종업원차원에서 살펴볼 수 있다.

- 기업의 측면

합리적인 복지 예산 관리가 가능하고, 직원들의 복지욕구 해소로 조직 분위기를 제고(提高)할 수 있으며, 우수한 인적 자원 확보 및 유지에 효과적 이다. 또한 노사간의 협력을 제고시키고, 복리후

⁵⁾ 두 가지 이상의 직업을 가진 사람을 일컫는 말 투잡의 순화된 우리말(국립국어원).

⁶⁾ 대한상공회의소 (2012).

생제도의 신뢰성과 투명성을 제고한다. 나아가 기업의 경영방침을 설명할 기회가 많아지고, 지역사회와 지도자와의 협력기회가 많아진다.

- 종업원의 측면

복리후생에 대한 직원들의 만족도가 제고되고, 근로의욕을 향상시키며, 직원들의 다양한 복지욕 구를 반영할 수 있다. 또한 복리후생 수혜의 불균 형 해소, 복리후생에 대한 관심 제고, 기업의 경 영방침을 한층 이해하며, 지역의 시설제도에 관한 이해도가 높아지고 또 그 지역에서도 종업원의 필요에 대한 인식을 높인다.

4.2 카페테리아의 문제점

카페테리아제도의 문제점은 첫째, 관리비용 및 업무증대를 유발 시킨다는 점, 둘째, 조직에 대한 오해와 불신을 야기시킬 수 있다는 점 그리고 셋 째, 조직원간의 갈등과 불만을 야기 시킨다는 점 이다.

5. 결론

이상의 논의에서 문제점을 해결하기 위하여 요 구되는 주요 요소들을 보면 5가지로 요약할 수 있다.

첫째, 종합적 보상정책과의 연계성이다. 성공적인 카페테리아식 프로그램으로 기반을 다지기 위해서는 기업의 주요한 경영정책의 일환으로서 이프로그램이 확립되도록 노력해야 한다. 즉 기업의보상정책이 효율성 · 만족성과 더불어 유연성이구현되도록 이념과 목표를 확실히 정립하고, 또이를 실현시키는 종합적인 매커니즘과 연계시키면서 카페테리아 프로그램을 실현가능성 있는 것부터 선(先)실시하고 단계적으로 다양화하는 노력이 필요하다.

둘째, 균형된 프로그램의 운영이 필수적이다. 카페테리아식의 유연적인 복리후생제도는 기본 필수복지 프로그램과 추가 선택복지 프로그램이 균형을 이를 수 있도록 하는 균형된 복지 프로그램을 운용하는 것이 필요하다. 기본복지, 즉 법정복리후생(건강보험, 국민연금 등)은 누구나 기본적으로 요청할 수 있는 사항이나 기업 이념 및목표를 실현시키기 위한 사항에 대한 복리후생프로그램에 관한 것인 반면, 추가 선택, 즉 법정

외 복리후생은 연령 · 성별 · 계층 · 직종 등 기호에 따라 우선적으로 선호하는 프로그램과 개인별 욕구에 따라 이를 충족시켜주는 프로그램을 적절히 개설하는 것을 의미한다. 이때에는 기본 필수복지와 추가선택 프로그램의 균형을 이룰 수 있도록 관리되어야 하며, 추가 선택 프로그램은 전 종업원의 광범위한 선택욕구를 포용할 수 있고 공평한 기회를 부여해야 한다. 더불어 기업부 담과 본인부담의 비율에도 균형성 및 공평성을 잃지 않도록 운영 되어야 한다.

셋째, 효율적인 관리 시스템이 구축되어야 한다. 카페테리아식 복리후생제도가 우수한 성과를 내기 위해서는 수많은 선택과 변경 그리고 복잡한 구성원의 욕구를 효율적으로 관리 할 수 있는 시스템이 적축(積築)되어야 한다. 이에 대한 방법으로는 정확한 회계제도 및 니즈(Needs) 설문, 컴퓨터를 비롯한 전산시스템 등의 효율적인 관리시스템이 필수적이다. 특히 선택 항목이 다양하고 복잡할수록 이용과 가격 계산에 컴퓨터가 적극적으로 활용되어야 하고 이와 관련된 서비스 업무도 강화되어야 한다.

넷째, 종업원들의 적극적인 참여와 의사소통이 필요하다. 종업원들의 참여, 즉 조직의 몰입 유도 가 카페테리아 프로그램의 성공도를 높인다. 이와 관련된 비화페적인 보상 패키지를 어떻게 개발해 낼 것인지도 고민해야할 과제이다. 여기에는 프로 그램의 설계에서부터 실행 및 평가까지 종업원을 적극적으로 참여시키는 방안이 필요하고, 종업원 이 참여하여 설계할 수 있는 제도가 마련되어야 한다. 참여는 광범위하게 이루어질 수 있어야 하 며, 관련문제를 충분히 깊게 다룰 수 있는 기회가 제공되어야 한다. 단순히 경영자의 제안에 대한 수동적인 반응은 지양되어야 한다. 행동과학의 발 달이 보여주듯이 종업원의 의사결정과정에 참여 할 때 그 결과에 더 많은 관심을 갖게 되고, 그 결과를 더 잘 이해하게 되면 사용자를 더 우호적 으로 생각하게 되는 것으로 알려져 있다. 이는 복 지계획(Benefit Plan)에서도 동일하다.

참고문헌

[1] 방하남, 김태기(2001) - 근로복지제도의 문 제점과 개선방안, 한국노동경제학회 추계학술세미 나.

- [2] 유규창, 조규성(1999) 선택적 복리후생제 도, 한국노동연구원.
- [3] 송계전, 박귀현 (1997) 카페테리아식 복 지제도의 도입방안에 관한 연구, LG경제연구원.
- [4] 박우성, 유규창(2001) 인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할, 한국인사관리학회 인사관리연구 제25권 제1호.
- [5] 근로복지연구회(2001) 미국의 카페테리아 플랜.
- [6] E.B Flippo, Personal Management. 6th ed. New York; Mcgraw-Hill.
- [7] McCaffery, Robert M, Employee Benefit Programs: A Total Com-pensation Perspective, PWS-Kent, 1992.