

## 論文

## 새로운 종업원복리후생제도 도입방안에 관한 연구

## - A 항공사를 중심으로 -

범지예\*, 박상범\*\*

## A Study on the Introduction of a New Employee Benefit Planning

## - Focusing on the A Airline -

Fan Guijie\*, Sang-Bum Park\*\*

## ABSTRACT

While traditional benefit plan offers the same benefits to employees regardless of their needs, cafeteria benefit plan or flexible benefit plan allows staff to choose from a variety of benefits to formulate a plan that best suits their needs. Cafeteria plan options may include health and accident insurance, cash benefits, tax advantages and/or retirement plan contributions. In this paper, we analyzed conditions and problems of domestic firms' current benefit plans and draw a resolution by introducing cafeteria plan by investigating related previous studies. Specially we focused on A airline which is typical service firm and is regarded as one that benefit plan can be very influential to employees compared to other firms.

**Key Words** : Employee Benefit Plan (종업원 복리후생제도), Cafeteria Benefit Plan (선택적 종업원복리후생 제도)

## 1. 서 론

최근의 기업을 둘러싼 주변 환경을 요약해 보자면 급변함 그리고 확실함의 부재라 할 수 있을 것이다. 이러한 상황에서 기업들은 종전의 가치인 주주 부(富)의 극대화(shareholders' wealth maximization)에서 지속가능(sustainability)이라는 새로운 화두에 몰입하고 있다. 급변하는 환경에 더하여 무한 경쟁이라는 숙제에도 대처하여야 하기 때문이다.

이에 따라 대부분의 기업들이 종전의 경영패러다임에서 새로운 경영패러다임으로 전환해 보고

자 노력하며 그 중 하나가 우수 인적 자원의 확보를 통한 기업경쟁력 강화이다. 그리하여 기업의 성장을 주도할 핵심인재를 보유하기 위해 각 기업에서는 여러 가지 방안을 모색하고 있다. 기업들이 핵심인재를 확보하는 방법은 자체적으로 양성 하는 것과 외부영입이 있다. 한 포털 사이트의 연구에 따르면 자체 양성이 66%로 외부 영입(34%) 보다 두 배 가량 많다<sup>1)</sup>. 핵심인재를 자체 양성하는 경우 신입사원을 핵심인재로 성장시키기까지 평균 4년, 4,364만원을 투자하는 것으로 집계됐다. 기업의 인재양성 전략으로 46.2%(복수 응답)는 핵심인재에게 '성과에 따른 인센티브를 지급 한다'고 답했다. 이 밖에 '능력에 따른 고속 승진'(34%), '높은 연봉 지급'(33.5%), '업무 간섭 줄이고 독립권 보장'(33.5%), '자기계발 등 교육 지원'(17%), '각종 복리후생 혜택 제공'(16%) 등

2014년 01월 13일 접수 ~ 2014년 03월 19일 심사완료  
논문심사일 (2014.01.17, 1차), (2014.03.05, 2차)

\* 한국항공대학교 일반경영대학원

연락처, E-mail : fanguijie@hanmail.net

경기도 고양시 덕양구 항공대학로 76

\*\* 한국항공대학교

1) 사람중심 취업사이트 saramin.  
www.saramin.co.kr

의 우대 혜택을 주고 있는 것으로 나타나고 있다. 인적자원관리의 중요성은 지속적으로 강조되어 왔으나 최근 들어 그러한 추세가 더욱더 강해지고 있다. 인적자원관리에 대한 관심이 증대된 원인은 조직의 목표를 달성하게 하는 것은 다양한 조직의 구성원들이며 이들을 어떻게 관리하는가에 따라서 조직의 성과가 좌우된다는 인식이 고조되었기 때문이다.

종업원들이 조직에 몰입하고 직무에서 만족과 보람을 느끼며 자신의 발전과 조직의 발전을 추구하기 위해서는 지속적인 동기부여와 자극이 필요한 것이 분명하다. 그런데 통상적으로 지급되는 임금으로는 종업원에 대한 동기부여가 충분하지 않아 기업에서는 임금 외에 추가적 동기부여 수단을 다양하게 찾게 되었다. 그 수단 중 하나가 바로 복리후생제도이다. 고용환경변화와 종업원의 욕구의 다양화로 인해 복리후생에 대한 관심이 높아지고 있으므로, 체계적인 교육과 함께 성과에 따른 충분한 보상을 위해 투자하고 무엇보다 기업실정에 적합한 복리후생 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·증가될 것이다.

그러나 우리나라 기업들은 복리후생제도가 기업의 이윤창출과 근로자의 복지향상에 매우 중요하다는 점은 인식하고 있으나 제도자체 및 운영에 있어서 기능장애 현상을 나타내고 있다고 분석된다. 구체적으로 복리후생제도의 본질적 특성요인으로 볼 수 있는 보완성, 효율성, 전문성, 효과성 측면 모두에서 낙후되고 비효율적인 것으로 나타나고 있다(김의명, 2007)<sup>2)</sup>.

이러한 상황인식하에 본 연구에서는 국내 기업의 종업원복리후생제도에 대한 분석 및 대안제시를 시도해 보고자 한다. 이를 위해 대표적 서비스업체인 A항공사를 분석해 보고자하며 특히 우리나라 기업의 복리후생제도의 장애요인극복을 위한 대안으로 제시되고 있는 선택적 복지제도의 도입 및 운영방안에 대해 연구하였다.

## 2. 복리후생의 개관

오늘날 복리후생에 관한 개념은 여러 가지 용어로 사용되고 있으며, 산업사회의 발전과 생활

2) 보완성은 임금과 공공복지에 대한 보완성을 말한다.

수준의 향상, 종업원의 욕구 수준의 증대와 다양화, 노동력 구성의 변화 등으로 인해 그 개념도 변화하게 되었고 학자마다 이에 대한 정의가 다양하다.

복리후생(employee benefits)이란 연구자, 연구목적, 사회경제적 환경에 따라 복지후생, 후생복지, 기업복지, 근로자복지, 부가급여, 산업복지, 간접보상 등 다양한 용어로 혼용되고 있으나, 실제적으로 어떠한 통일된 개념으로 정립되어 있지는 않다(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 간접보상이라고 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, Zoetewij (1986)는 직접임금의 반대 개념인 ‘간접보상’으로 임금이 부가하여 사용자가 근로자에게 지불하는 보상으로써 법적 강제에 의한 것을 제외한 부분이라고 정의하였다<sup>3)</sup>.

국내학자의 경우 종업원의 생활수준 향상을 위해 시행하는 임금 이외의 간접적인 지급부를 말한다고 정의를 내린다(김식현, 1999). 전통적 의미에서 기업이 제공하는 복리는 근로자의 생활안정과 질 향상을 위해 근로조건에 부가적 급여(fringe benefits) 또는 보충적 급여(supplementary benefits)인 것으로, 사용자의 자유의사에 의한 임직원인 제도나 시설로 기업자체의 부담과 책임 하에 추가적으로 베푸는 혜택이라 간주되어 왔다. 근래에는 기업복리비율(benefits percent)이 조직구성원이 수혜 받는 보상 중 30%가 넘는 상황에서 부가급부적 개념으로부터 보다 정당한 근로 대가로 그 성격이 변모함에 따라 포괄적인 의미에서 기업복리라고 하기도 한다(구본장·박계홍, 2008).

따라서 여러 학자들의 복리후생에 관한 개념들을 정리해보면, 복리후생은 기업 내부에서 법률적인 강제성을 띠고 있는 법정 복리후생 뿐만 아

3) Zoetewij(1986)에 의하면 사회보장제도는 물론 국가보조나 국가규제에 의하여 법적 강제성으로 인해 시행되는 복지프로그램은 기업복지제도의 범주에서 제외하여야 한다고 한다. 여기서 법적 강제성은 특정 복지사업에 사용자의 임의성과 자발성이 포함되어 있는지를 판단하는 기준이 된다.

나라 기업에서 자율적으로 실시하는 법정외 복지를 모두 포함하고 있다. 실질적인 그 대상으로는 종업원을 비롯한 종업원의 가족까지 포함하며, 현물, 현금, 물질적 정신적·서비스 등의 형태로 제공되는 직·간접적 보상을 의미한다고 볼 것이다.

기업이 복리후생 프로그램을 운영함으로써 얻는 편익은 우수한 인적 자원을 확보하고, 임금보완 기능, 구성원의 사기와 충성심 고취, 동기부여 및 생산성 향상, 이직 및 결근의 감소, 기업의 사회 이미지 개성, 원만한 인간관계와 협력적 노사관계 구축, 기업의 사회적 이미지 개선 및 지역 사회발전, 공적복지 사회보장제도의 보완, 생활지원, 원호적 기능, 정부의 개입감소 등의 효과로 나타난다.<sup>4)</sup>

### 3. 선행 연구

기업복지 관련 연구는 한국복지체제의 성격과 관련하여 기업복지의 상대적 발달을 국가의 시장개입방식 또는 정책지향 속에서 설명하려는 거시적 연구(최균, 1992; 송호근, 1993)와 기업복지의 결정방식과 결정요인을 분석하는 미시적 연구(송호근, 1995; 박찬임, 1996; 홍경준, 1996; 송준호, 1996)로 나누어볼 수 있다(김정한 외, 2004). 그중에서도 기업복지의 발전논리와 결정요인에 관한 연구가 대부분을 차지하고 있다. 그러나 이들 연구는 외환위기 이전의 연구로서 외환위기 이후의 동태성을 분석하지 못하고 있다는 한계를 가지고 있다. 이 밖의 연구들로 경총(1997), 류진석(1998), 김대모(1991) 등의 연구가 있다.

외환위기 이후의 연구에 대해 살펴보자면 다음과 같다. 김정한(2000)은 국내기업복지가 대기업과 중소기업간의 격차가 점점 커져서 중소기업이 인재확보 등에 문제점이 있으며 국가차원에서의 노력을 주문하고 있다. 강영걸(2002)은 기업복지와 노동생산성 사이의 관계분석에서 기업복지가 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 보여 주고 있다. 권승(2002)은 한국 고용주들이 아직까지는 근로자들의 변화된 욕구에 적절히 반응하지 못하고 있음을 확인한 후 맞벌이 가정을 위해 국가의 개입이 필요한 시점임을 시사한다고 주장한 바 있다.

김영중(2005)은 근로복지의 확대·강화에 따라

근로복지 서비스도 수요자 중심의 원칙이 적용되는 경향이 나타나고 있다는 점을 지적하며, 미국과 일본 기업에서의 선택적 근로복지제도의 등장이 이런 경향을 잘 대변하고 있다고 주장한다. 특히 미국에서는 선택적 근로복지제도가 생산성을 향상하면서 인력관리를 효율적으로 유지할 수 있는 매력적 기업복지제도의 하나로 인식되고 있다는 점을 부각시킨다. 우리나라에서도 최근부터 일부 대기업을 중심으로 이러한 선택적 근로복지제도의 도입이 시도되고 있으나 이런 시도는 아직 초기단계에 머물고 있으며, 제도의 확대 발전을 위하여서는 세계상 우대조치, 기존의 사내 복지금제도와와의 관계 재정립, 단계교섭상의 이슈 제기 및 문제해결 등 주요 정책과제를 지혜롭게 해결해야 한다고 주장하고 있다.

김의명(2007)은 한국의 기업사회와 선진국의 기업사회 간에는 공통점이 있으니 양쪽 모두 기업복지를 기업의 이윤창출과 근로자의 복지향상에 매우 중요한 기제로 보고 있고, 전망 또한 밝다는 점으로 본다. 그러나 기업복지 선진국의 활성화추세는 기업복지 본래의 기능을 적절히 수행하는데 기인한다고 보여지나 한국기업복지제도는, 특히 1990년대 중반 이후, 본연의 기능을 제대로 수행치 못한다고 지적한다. 김의명(2007)은 한국기업복지가 이러한 문제 상황으로부터 벗어나 미래지향적 발전을 꾀하기 위한 대안으로 전문적 사회복지 상담 프로그램인 종업원 지원 프로그램(employee assistance program - EAP)과 선택적 기업복지제도(cafeteria plan)를 제시하였는데, 전자는 주로 기업복지의 전문성과 효율성을 제고하는 방안으로 사용될 수 있고 후자는 보완성, 효율성 및 효과성을 진작시키는데 큰 역할을 할 수 있다고 보여진다.

강운호(2009)의 연구에 의하면 K항공사의 복리후생제도는 전반적으로 만족수준은 높은 편이나 연령에 따른 만족도에 차이가 큰 것으로 파악되고 있다. 대표적인 제도로 우대항공권 지급, 산전후 휴가, 자녀 및 본인의 학자금 지원이다. 김형래(2009)의 A항공사의 복리후생제도에 관한 연구에 의하면 전반적인 만족도는 높은 것으로 나타나고 있으나 연령별 만족도에서 큰 차이를 보이고 있는 것으로 분석되고 있다. 양사의 복리후생제도는 내용상 상당히 유사한 것으로 파악되고 있다. 이러한 항공사의 복리후생제도는 선진국의 경우에도 유사하게 나타나고 있다. 즉, 대표적 항공사라 할 수 있는 DELTA사와 SOUTHWEST사의 종업원 복지제도 역시 우대항공권 제공이 주를 이루고 있음을 볼 수 있다<sup>5)</sup>. 다만 국적항공사

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

와의 차이점은 각종 여행을 할 수 있는 여건을 폭넓게 지원하고 있다는 점이다. 여행시 가족 뿐 아니라 친지와 여행에 대한 지원, 여행프로그램 개발에 대한 지원 등이 특징이다.

#### 4. 국내기업 복리후생의 현황

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 수 있다.<sup>5)</sup>

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 차등적으로 제공되지만 기업복지는 이와는 무관하게 차등 없이 제공된다. 즉, 기업 복리후생은 노동의 질, 양, 능력이 아닌 신분기준에 따라서 운영되고 있으므로 결국 연령, 성별, 지위, 근속연수 등에 따라 급부조건이나 내용이 변경될 수 있다.

셋째, 기업복리후생비는 기본적으로 집단적 보상의 성격을 가지고 있다. 개별 근로자마다 다르게 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 한하여 비용이 지출되므로 필요성의 내용에

따라 그 용도가 제한된다.

다섯째, 현금으로 지급되는 임금과는 달리 기업복리후생은 현금 이외에 현물, 서비스 등 다양한 형태로 제공된다. 이를 바탕으로 사업주는 경기변동이나 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 복리후생이 물가에 직접적인 영향을 미치지 않으므로 물가안정에 유효하다는 이점을 갖는다.

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

그러나 방하남, 김태기(2001)에 의하면 우리나라 종업원 복리후생제도는 다음과 같은 문제점들을 포괄하고 있다. 우선, 기업을 둘러싼 환경의 변화로 근로자의 새로운 욕구가 대두되고 있으나 이에 제대로 부응하지 못하고 있다. 그리고 기업복지비용이 급격히 증가하고 있다. 개별기업에서 사회보장기능을 담당하는 법정복리후생비(의료보험, 산재보험, 국민연금, 고용보험)가 매년 증가하는 추세이고, 지속적으로 상승할 것으로 예측되어 기업의 부담은 더욱 커질 것으로 예상된다. 또한, 기업복리후생 프로그램의 설계 및 운영의 비효율성을 지적 할 수 있다.

#### 5. 새로운 복리후생제도의 필요성

종업원 복지제도에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 사회환경 변화, 기업환경 변화로 구분할 수 있다.

##### 5.1 사회환경 변화

종업원 복지와 관련하여 주요한 변화로는 고령사회 진입<sup>7)</sup>, 핵가족화 현상 등 선진국형 사회구

5) 2회사를 포함한 대부분의 미국 항공사들의 경우 의료혜택을 강조하는데 이는 미국의 의료보험제도가 우리나라와 같은 국민건강보험 형태가 아니라 기업이 제공하는 의료보험(민영보험) 위주로 구성되어 있기 때문이다.

6) 김정환(2000), 여기에서 논의되는 복리후생의 특징은 선택적 복리후생제도(카페테리아플랜)를 고려하지 않은 전통적 개념의 복리후생을 근간으로 한다.

7) UN분류에 의하면 노령인구(65세이상)가 전체에서 차지하는 비율이 7%이상이면 고령화 사회, 14% 이상이면 고령사회, 20%이상이면 초고령 사회라 규정하며, 통계청자료에 의하면 우리나라는 2000년 7월 고령화 사회로 진입했고 2014년 4월 현재

조로의 진입을 들 수 있다.

첫째, 우리나라도 고령사회에 진입함에 따라 종업원의 퇴직후 노후생활의 불안을 해소할 수 있는 생활향상 및 안정대책이 필요한 실정이다. 또한 종업원의 노부모에 대한 간병이 늘어남에 따라 사회보험의 확대 또는 사회보험 이외의 대책이 필요하다.

둘째, 핵가족화 현상과 맞벌이의 증가로 인해 여성의 노동참여가 늘어나고 있다. 따라서 종업원 가구의 복지욕구도 내용과 형식면에서 변화하고 있다. 특히 자녀보육의 필요성이 일반화됨으로 인해 자녀보육에 대한 복지가 주요 복지항목으로 선택될 가능성이 높으며, 그에 따라 보육비용의 사회적 부담이 요구된다.

또한 여성의 노동참여 증가에 따른 여성의 직장유입이 많아짐에 따라 여성의 직장환경에 대한 개선의 필요성이 제기되고 있으며, 여성을 위한 복지제도의 도입이 확대될 것이다.

가족구성은 부양가족이 있는 종업원은 물론 독신, 맞벌이 부부, 소위 말하는 DINKS(double income no kids) 등 다양하게 나타나고 있다.

다양한 욕구나 니즈는 기업의 인력구성 자체의 변화와 종업원의 기업에 대한 의식 변화 때문이기도 한다. 즉 기업에 새로운 사고를 가진 젊은 인력들이 상당수 충원되고 있고, 또한 이들은 기업에 대해 미래에 주어질 복지보다는 현재의 복지를 더욱 중요시하고 있다. 니즈의 다양화, 높은 자기개발 욕구 및 여가활용 욕구, 은퇴후 대비책 마련 욕구 등 복지제도에 대한 욕구가 다양화되고 있다. 따라서 이러한 의식의 변화에 대응하기 위해서는 다양한 욕구와 니즈를 충족시킬만한 새로운 대안이 모색되어야 한다. 즉, 종전에는 오랜 기간에 걸쳐 종업원이 근속하는 종신고용을 대상으로 한 복지제도이었으나 이제는 다양한 형태의 근로조건 하에서 근무하는 다양한 근로자들의 니즈를 반영시킬 수 있는 제도가 마련되어야 한다.

## 5.2 기업환경 변화

### 5.2.1 일반적 환경변화

주요 기업환경 변화로는 세계화로 인한 무한경쟁시대의 도래가 가장 큰 변화이다. 국제경쟁력과 기업경쟁력 제고를 위한 기업의 노력은 필연적으로 비용절감을 추구하게 되고 이는 총인건비

를 통제하고자 하는 움직임으로 나타나게 된다. 노동시장의 유동성 증가 및 능력·성과주의 인사제도의 도입 등의 노동환경 변화와 IMF 구제금융이후 불황의 장기화로 인한 경제 환경 변화 등을 들 수 있다.

연공서열 및 평생직장의 개념이 붕괴됨에 따라 종업원들의 직장 이직이 증가되는 추세이다. 따라서 종업원들은 더 나은 임금 및 복지제도를 가지고 있는 기업으로의 이직을 희망할 것이고, 이에 반해 기업은 유능한 인력을 확보·유지하려할 것이다. 그러기 위해서는 보편적이고 일률적인 현행 복지제도를 탈피할 필요성이 있다. 또한 업무량의 가중 및 경쟁 격화로 인해 종업원의 스트레스가 가중되고 있다. 따라서 종업원들에게 동기부여 및 일하는 보람에 대한 증진 대책이 필요하다.

우리나라는 1997년 외환위기 이후 노동시장의 유연화가 급속히 진행되어왔다. 노동시장의 유연화 중에서 고용조정(정리해고, 명예퇴직 등)과 취업형태의 다양화로 지칭되는 수량적 유연성(numerical flexibility)과 연봉제로 지칭되는 임금유연성(wage flexibility)에 주안점을 두어왔다. 특히 고용형태의 다양화가 급피치를 이루어 1999년 4월 임금근로자 중에서 비정규직(임시 및 일용근로자)의 비중이 처음으로 50%를 넘은 이후 지속적으로 50%를 상회하고 있는 실정이다. 고용형태는 주말 근무자, 투잡족(two job), 임시직, 파견직, 경력단절 여성근로자의 복귀 등이 늘어나고 있다. 또한 변형근로시간제, 변형근무일제, 교대근무제 등이 생겨남에 따라 기능적으로도 수평적으로도 노동시장은 유연화, 다양화 되고 있다.

이러한 비정규직의 비중이 높은 실태는 기업의 총인건비 관리와 인력관리의 수월함을 추구하고자 하는 기업의 수요의도와 노동력 구성과 노동에 대한 가치변화, 실업 증대 등의 공급요인이 맞물리면서 장래에도 지속적으로 증가해갈 것으로 전망된다. 고용형태가 다양화될수록 기업은 고용형태별로 복지수혜 혜택을 차별화할 경우 차별의 정도를 어떻게 할 것이며 차별이 근로자간 이질감이나 근로의욕 저하를 낳지 않도록 치밀한 계획과 실행이 뒤따라야할 숙제를 안게 된다.

2003년 8월말 개정된 근로기준법에 의할 것 같으면 법정주당 근로시간은 이듬해 7월 1일부터 사업장 규모에 따라 단계적으로 주 44시간에서 40시간으로 단축되었다. 법정 주당근로시간의 단축은 장단점을 모두 가지고 있다. 우선 기업복리후생 측면에서 보았을 때 생산성 향상이 이루어지지 않는 한 노동비용 증대로 이어질 가능성을

65세 이상 인구비중은 12.2%로 집계되어 고령사회 진입을 눈앞에 두고 있다.

배제할 수 없다. 노동비용의 상승은 총 인건비를 통제하려는 기업입장에서는 기업복지비용중 법정 복지비를 줄이고자 하는 유인으로 작용할 가능성이 높다.

이상과 같은 저 성장기에는 기업으로 하여금 매출에 의한 수익의 증대를 불가능하게 한다. 따라서 기업으로서는 매출의 증대보다는 비용의 절감을 통해 수익을 실현하려는 상황으로 변화할 수밖에 없다. 이에 비용 중 상당부분을 차지하는 종업원 복지비용에 대한 재평가가 이루어 질 수밖에 없다. 결국 이러한 경제 환경 변화는 종업원 복지에 상당한 영향을 미칠 것이다.

### 5.2.2 항공운송업의 새로운 환경

항공운송업은 새로운 국면을 맞이하고 있다. 항공운송업은 대표적인 서비스업이며 이전의 경쟁구조는 국적항공사로서의 내수수요를 기반으로 한 노선별, 스케줄별, IT 등 장비, 기내서비스 등의 측면에서 경쟁구도를 형성했으나 저비용항공사의 출현, 항공시장 개방에 따른 외국계 항공사의 진출, 고객의 다양한 욕구와 맞물려 새로운 경쟁패러다임이 형성되기에 이르렀다. 국내 대형 항공사들은 고객의 소리를 경청하며, 고객의 소리를 서비스동향 파악의 유용한 수단으로 인식하고 있고 이를 사내 전임직원들과 공유하여 개선 과제도출을 위해 노력하고 있다<sup>8)</sup>. 고객의 다양한 욕구를 파악하는 것이 필수적이 되었고 임직원 모두가 이러한 변화의 추세를 인지하고 있어야 하며 적극 대응하여야 한다. 기업은 이러한 노력이 효과를 나타낼 수 있기 위한 제도적 뒷받침을 하여야 할 것이며 특히 복리후생제도 개선을 통한 사기진작 및 애사심 고위에 만전을 기할 필요가 크다.

항공사 종사자는 대표적인 감정노동자로 인정되고 있으며 근무특성으로 상당수의 종사자가 스케줄 근무를 하고 있다. 감정노동자에게 중요한 것은 자신의 직업에 대한 직업존중감을 확실하게 갖는 것이며 스케줄근무자의 경우 교우관계나 관혼상제 등 인적교류에 있어서 일반적인 사회생활이 어렵게 되기 쉽다. 이러한 상황은 곧 사회성 결여로 이어질 수 있다. 이러한 문제를 극복하기 위해서는 자기개발 프로그램의 제공 및 동호회 지원 확대 등을 통한 동기부여가 필요하다. 교육기회의 확대, 여가활용을 위한 활동 지원, 직업에

대한 자존감 제고를 위한 프로그램 개발, 체류지에서의 문화활동 지원 등 역시 필요하다. 직업 및 직장만족과 문화적으로 성숙한 안목은 직업존중감을 높일 것이며 원숙한 서비스제공을 가능하게 할 것이다. 실제로 임병수(2011)의 연구를 보자면 체화된 문화와 조직몰입은 유의한 것으로 나타나고 있다. 체화된 자본이란 한 개인이 가지고 있는 품위, 세련됨, 교양 등을 말하며 후천적으로 노력하여 획득할 수 있는 부분이다.

항공사 종사자는 업무 및 근무상황의 특성상 은퇴후 새로운 직업을 찾기가 쉽지 않다. 이러한 점을 감안하여 은퇴가 가까운 직원에 대한 은퇴후 대비 교육이 필요하며 복리후생제도의 일환으로 제공하는 것이 바람직한 방법이다. 은퇴후 대비 교육은 은퇴후 생활을 위한 자금계획에 대한 교육은 물론 은퇴후의 직업을 위한 교육을 포함하는 것이 호응을 받을 것이다.

항공사 내에는 사내 커플(couple)들이 많다. 이들에 대한 배려가 필요하며 특히 복리후생의 경우 중복에서 오는 손해가 최소화되도록 하는 방안을 마련해 줄 것이 필요하다. 이들은 누구보다 기업에 대한 애착이 클 것이라 기대가 있기 때문이기도 하다.

한편, 국내에도 이미 5개의 저비용항공사가 활약하고 있으며 외국계 저비용항공사들의 활발한 진출 및 추가적 저비용항공사의 설립에 대한 움직임도 있는 것으로 조사되고 있다. 이러한 상황은 제한된 시장 여건 등을 볼 때 시장재편으로 이어질 가능성이 크고 그것은 주로 M&A를 통한 방법으로 추진될 것으로 보여진다. 이러한 M&A에 대한 대비책의 하나로도 유연한 복리후생제도를 도입 및 운영하는 것이 바람직할 것이다.

## 6. 선택적 복리후생제도

선택적 복리후생제도는 카페테리아식 복리후생제도(cafeteria-style benefits plan) 라고도 불리며 종업원의 선호에 따라서 신축적으로 복리후생 프로그램을 제공하는 방식을 말한다.

### 6.1 선택적 복리후생제도의 개념

선택적 복리후생제도는 종업원의 개인적 욕구나 선호도에 적합한 복리후생 설계를 통하여 종업원의 욕구충족, 만족감의 증대, 고용의 안정 등 효과를 얻을 수 있는 복리후생제도이다.<sup>9)</sup> 각 임

8) 양재필 외, 항공산업의 역사적 고찰 및 향후 전망, 경영사학, 제28집 제4호.

직원들은 개인에게 할당된 일정 복지 금액 한도 내에 제공된 여러 복지메뉴(의료비 지원, 주택 관련 자금 지원, 자녀 교육 지원, 건강지원, 개인 연금 지원, 자기 계발 지원 등) 중 원하는 것을 필요한 만큼 선택하는 것이다.

선택적 복리후생에 대한 관심과 도입이 확산된 직접적인 계기는 1978년 미국 조세법(IRC) 125조에 카페테리아 플랜이라는 제도를 추가하면서 부터이다. 1970년대에 처음으로 미국에서 소개된 선택적 복지제도는 지난 20년간 매우 빠른 속도로 증가하여 포춘지 선정 미국 500대 기업 가운데 3/4이상이 도입하고 있고<sup>10)</sup>, 100인 이상 기업 기준으로는 약 10%가 도입하고 있는 것으로 보고되고 있다.<sup>11)</sup>

기업 복지솔루션 전문업체인 이지웰페어에 따르면 1997년 IBM코리아가 국내에선 최초로 선택적 복지제도를 도입했고 2011년 말 기준으로 1,000개 이상 기업이 이 제도를 운영하고 있다<sup>12)</sup>. 선택적 복리후생제도에 대한 종업원들의 복지만족도가 높게 나타나 앞으로 선택적 복리후생제도의 도입이 빠르게 확산될 것으로 예상되고 있다.

## 6.2 선택적 복리후생제도의 유형

선택적 복지제도는 각 기업마다 다른 형태로 설계하기 때문에 기업의 수만큼이나 다양하나 부여되는 선택의 폭과 관련하여 다음과 같은 유형

9) 미국의 경우 선택적 복리후생제도(flexible benefits plan)와 카페테리아 복리후생제도(cafeteria-style benefits plan)는 엄격한 의미에서 구분되는 용어이다. 카페테리아플랜은 과세대상 보상과 비과세대상 보상 사이에 선택할 수 있는 제도를 의미한다. 반면 선택적 복리후생제도는 이러한 좁은 의미에서의 카페테리아플랜 뿐만 아니라 과세대상 보상, 즉 현금유선을 포함하지 않는 경우까지 포괄적으로 사용되는 개념이다. 일반적으로는 선택적 복리후생제도와 카페테리아플랜을 호환해서 사용한다 (MaCaffery, 1992).

10) 송계전 · 박귀현 (1997).

11) US, Department of Labor (1997).

12) 정부기관 및 공기업은 도입을 완료했으며, 대기업의 경우 삼성그룹과 LG그룹이 가장 활발히 운영하고 있다. 100대 기업을 대상으로 조사한 결과 전자, 보험, 은행, 건설 업종을 중심으로 52개 기업이 선택적 복지제도를 도입한 것으로 파악됐다. LG전자, LG유통, LG화학, 삼성생명, 대우건설, 하이닉스, 한국수력원자력 CJ, 케이티프리텔, GS리테일, 한국가스공사, 한국아이비엠, 경찰청, 포스코, 등이다.

으로 구분된다.<sup>13)</sup>

### 6.2.1 추가급부형 (Additional Allowance Plan)

추가급부형은 기존의 전통적 복리후생제도를 그대로 운영하되 기업이 개별적으로 복리예산을 부여하고 그 한도 내에서 종업원이 개인적으로 원하는 복리후생 프로그램을 선택하여 추가시킬 수 있도록 하는 제도이다.

### 6.2.2 모듈 선택형 (Modular Plan or Prepackaged Flex)

모듈 선택형은 동일한 조건의 복지항목을 포함하고 있지만 수혜(benefits)정도가 다르게 설정되어 있는 모듈 또는 패키지를 만들어 종업원이 본인의 욕구나 니즈(needs)에 따라 적합한 모듈을 선택할 수 있도록 하는 제도이다. 모듈간의 복리후생제도의 종류에 차이는 없고 각각 다른 수준으로 구성된다.

### 6.2.3 선택항목 추가형 (Core Plus Option or Core Carve-out Plan)

선택항목 추가형은 모든 종업원에게 최소한의 복리후생항목을 기본적으로 선택하게 하고, 이들이 각자에게 부여된 일정점수 한도 내에서 공통항목의 수혜범위를 증가시키거나 핵심항목<sup>14)</sup>외의 별도항목(option)을 자유롭게 선택할 수 있도록 하는 제도이다.

### 6.2.4 혼합 선택형(Mix and Match)

혼합 선택형은 종업원이 기업에서 제공하는 복리후생제도 내에서 자유롭게 프로그램의 정도와 수준을 결정함으로써 기업복지의 구성을 본인의 욕구에 맞게 재구성할 수 있도록 한 제도이다. 즉, 개인별로 주어진 예산 내에서 자신이 원하는 대로 복리후생항목과 수혜율을 선택하는 형태이다.

13) 박우성 (2001).

14) 핵심항목은 근로자에게 필수적인 복리후생이거나 법으로 정해져 있어 반드시 제공해야 하는 법정기업복지가 포함되며, 이러한 핵심항목에는 모든 근로자가 의무적으로 가입토록 한다(최수찬, 2007).

### 6.2.5 소비계정형(Flexible Spending Account : FAS)

소비계정형은 복지계좌형이라고도 하며, 이미 종업원들에게 제공한 복리후생비와 개별 종업원에게서 각출한 금액을 종업원 개인의 복지계좌에 예치하고, 종업원들은 이 계좌의 금액 범위 내에서 회사가 제시한 복지항목의 다양한 제도나 서비스를 자유롭게 선택할 수 있도록 하는 제도이다. 엄밀한 의미에서 보면 카페테리아 복리후생 즉, 선택적 복지제도의 모형 이라기보다는 선택적 복지제도가 원활하게 운영될 수 있도록 도와주는 제도적 장치라고 할 수 있다.

### 6.3 선택적 복리후생제도의 문제점 및 대책

선택적 복리후생 프로그램의 많은 장점에도 불구하고 관리상의 문제점들이 존재한다.<sup>15)</sup>

첫째, 선택의 옵션이 많을수록 전산개발비용을 비롯한 전반적인 복리후생 관리업무 증대 및 이에 따른 비용증가 문제가 발생한다.

둘째, 조직에 대한 오해와 불신을 야기시킨다. 카페테리아식 복리후생제도는 보상체계와 관련되는 개념들이 너무 다양하고 복잡하기 때문에 조직에 대한 오해와 불신을 가져올 위험이 있다.

셋째, 장기적으로 볼 때 선택에 대한 결과의 상이로 말미암아 조직원간의 갈등과 불만을 조장할 수 있다.

선택적 복리후생제도의 단점을 최소한으로 줄이고 장점은 최대한으로 증대시키기 위한 다음과 같은 방향으로의 관리가 요구된다고 하겠다. 첫째, 종합적 보상정책과의 연계성이다. 둘째, 균형된 프로그램의 운영이 필수적이다. 셋째, 효율적인 관리 시스템이 구축되어야 한다. 넷째, 종업원들의 적극적인 참여와 의사소통이 필요하다.

선택적 복리후생제도의 장점이 제대로 작동되기 위해서는 정부의 지원이 필요하다. 세제혜택은 물론 내부자거래 등으로 취급되지 않도록 하기 위하여 제도 및 운영이 소극적이 되지 않도록 적극적 지원이 요구된다 하겠다. 복지제도는 각 기업마다 다른 형태로 설계하기 때문에 기업의 수만크이나 다양하나 부여되는 선택의 폭과

## 7. A항공사의 복리후생제도 현황 및 운영

### 7.1 복리후생 현황

국내 항공사의 복리후생제도는 항공사의 특성에 어울리게 무료/우대탑승 항공권 지원 등을 비롯하여 다양하고 좋은 제도를 종업원에게 지원 및 제공하고 있다. 이로 인해 종업원들은 삶의 질과 직장생활에 활력을 갖게 하고 다양한 여행 경험으로 인해 고객 응대 시에도 노련하게 대처할 수 있는 특징을 지닌다. 이것은 종업원의 이익뿐만 아니라, 기업 측에서도 상당히 큰 이익을 얻는다고 할 수 있다. 즉 항공사의 대표적인 범정의 복리후생제도인 항공권 지원의 큰 비용이 발생하더라도, 종업원들의 경험된 서비스를 고객에게 제공함으로써 고객의 재 구매를 이끌어내는 것에 일조하기 때문에 결과적으로는 기업이익도 발생하는 것이다. 또한 오늘날 우리나라의 사회적 문제로 대두되고 있는 저출산 문제에 대해 여성친화기업<sup>16)</sup>을 선언하고 우수한 여성 인재 양성 및 확보를 위해 승무원의 경우 약 2년여 정도의 육아 휴직을 통해 여성 근로자의 부담을 덜어주고 있다. 이 제도 또한 동기 부여를 복돋아 이직 및 퇴직률을 낮춤으로 기업의 운영비용을 절감시키는 효과가 있다.

A항공사의 복리후생제도로는 자금지원, 여행지원, 여성지원, 시설지원, 생활지원, 문화지원을 들 수 있다. 자금지원은 주택 구입 자금/전세 자금 대출 지원, 자녀 학자금 지원, 보육 수당 지급, 가족수당 지급, 출산 축하금, 각종 경조금 지급 지원, 상조회 운영이며, 여행지원은우대 탑승권 지원, 여행 시 체류 호텔 지원, 각종 할인 여행상품 지원, 장기근속자 항공권/여행비 지원 등이다. 여성지원으로는 산전후휴가제도(육아휴직 포함), 산전후휴가 기간 급여, 시설지원으로는 의료비 지원 및 의료시설(항공의료원)운영, 헬스클럽 시설 운영, 수영장 운영, 직원용 세탁소 운영, 직원용 구두 미화 시설이고, 생활지원으로는 휴가 지원, 통근버스 운영, 조조/심야 택시비 지원, 근무 고충 상담 프로그램 운영, 그리고 문화지원은 사내동아리 지원, 자율 도서실운영, 사내보/사외보 발간, 각종 문화행사 또는 강연회 개최, 외국어자격시험 및 사이버 외국어 강좌지원이 있다.

16) 육아와 양육을 책임지는 여성 근로자들의 부담을 덜어주기 위하여 여성이 일하기 좋은 여성 친화적 기업 환경조성을 유도하는 기업을 말한다.

15) 최중태 (2004).



## 7.2 현행 복리후생 제도 분석 및 개선 방향

선행연구에서 추출한 A항공사 복리후생의 만족도에 대한 연구의 결과는 만족도의 전체 평가 점수에서 높게 평가된 바 있으나, 성별 연령 결혼여부 등에 따라 또한, 각 세부 항목(자금지원, 무료/우대 항공권지원 등)에 따라 만족도의 편차는 크게 나타났음을 알 수 있다(김형래, 2009). K항공사에 대한 사례조사결과 역시 상당히 유사하게 나타나고 있다(강윤호, 2009). 이들 연구는 객실승무원을 중심으로 실증조사 되었기에 한계가 있지만, 객실 승무원이 아니더라도 여러 직종 분야에 따른 성별 연령 결혼여부 등의 입장이 다른 종업원의 복리후생 선호도가 다르므로 복리후생의 만족도 편차는 나타날 수밖에 없다.

현재 제공되고 있는 법정의 복리후생 중 무료/우대 탑승권 지원은 10년 이상 근속한 직원을 기준으로 50%할인 탑승은 매년 무제한, 무입할인(ZONE FARE)은 매년 왕복 35매를 제공하고 있으나 사실상 종업원 각자의 근무환경이나 일신상으로 인해 우대 탑승권을 충분히 사용하지 못하고 있다. 항공사의 특성상 훌륭한 복리후생을 제공하고 있지만 다변화된 환경에서 종업원의 욕구를 만족시키지 못하고 있는 상황이다. 고객만족은 기업내부 고객인 직원의 만족도에서부터 시작하기 때문에 계층별 만족도의 괴리를 완화시키고 최소한의 비용으로 최대의 효과를 창출하기 위해서는 현재와는 다른 정책이 필요하다. 이러한 내용을 정리해 보자면 다음과 같다.

첫째, 기업입장에서 같은 복리후생 비용으로 최대의 기대효과를 거둘 수 있어야 하기에 기업은 적은비용으로 종업원이 만족할 만한 다양한 복리후생을 제공할 방법이 필요하다. 이 방법에는 복리후생 제도 설계시 종업원을 참여시켜 복리후생에 대한 인지도와 수용도가 높아지게 하여 높은 만족도를 끌어내야 한다.

둘째, 직원들의 복리후생제도의 투명성 합리성 형평성에 대한 의문의 증가로 인해 불만이 발생하면 가치 없는 복리후생이 되므로 회사는 복리후생의 최대비용을 설정하고 종업원은 그 한도 내에서 자신이 선호하는 항목을 선택할 수 있는 카페테리아식 복리후생제도의 도입을 고려할 필요가 크다고 하겠다. 항공사의 핵심지원인 항공권 지원 및 자금지원부분은 공통 항목으로 제공하고 종업원이 부여받은 일정한도 내에서 자신이 원하는 항목을 추가 선택할 수 있는 선택항목 추가형(Core Plus Option or Core Carve-out Plan)

제도의 도입을 고려할 필요가 있다.

복리후생은 형평성이론에 맞게 제공되고, 종업원은 제공된 복리후생을 누릴 수 있을 때 만족도가 높아지고 삶의 질이 향상되어 결국 회사의 이익에도 영향을 미친다. 즉, 기업이 인적자원관리를 위한 방안으로 형평성 있는 복리후생을 제공함으로써 종업원들의 만족도가 특고할 때 기업이 성공적인 복리후생제도를 갖출 수 있다.

## 8. 결 론

지금까지 우리나라의 종업원 복리후생제도의 현주소 및 A항공사의 제도를 통한 실제상황을 살펴보고 선택적 복리후생제도의 개념 및 종류, 그리고 사례들을 살펴보았다. 복리후생 정책은 오늘날 현사회가 요구하는 기업의 사회적 책임의 중요한 한 부분으로 기업의 사회적 위상을 수립하는데 큰 영향을 미친다. 미국과 같은 선진기업에서는 복리후생 정책을 기업의 생존과 발전을 위한 핵심전략으로 다루기도 하며 중요도를 높게 생각한다. 변화하는 기업환경의 요구에 대응하는 트렌드로 선택적 복리후생제도가 기업에서 도입되고 있으며, 최근에는 국내 기업에서도 신속하게 도입하고 있는 실정이다.

이상 살펴본 바에서 대표적 서비스업인 A항공사의 종업원 복리후생제도는 잘 갖춰진 제도를 갖고도 종업원의 만족수준은 상당한 차이를 가지고 계층별로 다르게 나타나는 것을 알 수 있다. 따라서 이러한 구비된 제도를 기반으로 한 운영의 묘를 살릴 수 있는 선택적 복리후생제도의 도입 및 운영방안을 살펴보자면 다음과 같다.

첫째, 가장 중요한 점은 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, 종업원들의 원가에 대한 이해(cost consciousness)가 높아질 수 있다는 점, 등에 대해 알리고 이해를 시킬 필요가 있다. 물론 선택적 복리후생제도의 문제점들 즉, 단점에 대해서도 충분한 정보의 제공이 필요하다.

둘째, 기존에 일률적으로 제공되고 있는 우대

탑승제도는 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 직결한다. 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. 부여된 포인트는 항공권 우대 포인트와 그 외 적절한 항목을 설정하여 여행 계획이 없는 종업원에게는 소멸되는 우대항공권 대신 종업원 본인이 필요한 항목을 구입할 수 있게 하는 제도가 절실하다. 이런 선택적 복리후생 제도는 종업원의 측면에서 좀 더 자신의 상황과 요구에 부합하는 복리후생을 수혜함에 따라 만족도가 증가하고, 스스로 복리후생을 선택함으로써 동기를 부여하는 측면의 의의가 있다. 또한 이것은 종업원의 기업 선택과 충성도에 영향을 미칠 수 있는 중요한 사항이다. 그리고 기업의 입장에서는 사전에 비용을 정확히 예측하여 치밀한 제도 설계와 사전 조사를 통해 기존보다 높은 복지 만족도를 달성 할 수 있으며, 나아가 인적 자원 관리 측면에서 우수한 인적 자원들의 보유와 내부 고객과 외부고객의 진실의 순간에서 외부고객의 감동을 이끄는 서비스가 발생한다. 기업측면에서는 결국 최대 이익 창출의 효과가 나타날 것이다.

이제 기업은 복리후생제도를 통해 종업원의 관리 측면에 대해서 보다 체계적이고 다각적인 관리를 하여야 할 것이며, 이는 기업 안에 속한 종업원과의 이해관계를 넘어 기업 외부의 이해관계자들에게 기업이미지 제고에 도움이 되는 광고적 측면까지 함께 염두해 두고 시행되어야 하는 것이다. 현재 A항공사의 새로운 틀을 향한 복리후생에 대한 대안으로 본 연구에서는 선택적 복리후생제도를 제시하였다. 그러나 주의해야 할 점은 어떠한 제도이든 그것이 국내 또는 국외의 한 기업에서 성공적으로 시행되었다고 해서 무조건적으로 도입하고 보자는 식으로는 성공적인 도입을 이끌어 낼 수 없다. 현 기업의 능력과 종업원의 의식에 대한 정확한 분석 및 이해가 없는 외부 성공사례의 도입은 지금까지 우리나라 많은 기업들의 경영기법 도입사례와 같이 일과성으로 끝나는 위험성도 크다. 따라서 보다 깊은 자기 성찰

을 통한 제도의 수용과 이를 부분적으로 개선 및 보완하여 적용할 줄 아는 지혜가 무엇보다도 우선되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- [1] 강윤호, 2009, 항공사 객실승무원의 복리후생 제도에 관한 실증 연구: k항공사 객실 승무원을 중심으로, 한국항공대 경영대학원 석사논문.
- [2] 공국석, 카페테리아식 복지제도의 도입과 합리적인 운영방안.
- [3] 구본장·박계홍, 2008, 인적자원관리론, 형설출판사.
- [4] 근로복지연구회, 2001, 미국의 카페테리아 플랜.
- [5] 김성수, 2010, 혁신적 인적자원관리, 탐북스.
- [6] 김명환, 2006, 선택적 복리후생 제도의 이론적 고찰 및 사례연구, 중앙대 국제경영대학원 석사논문.
- [7] 김영재, 2005, 인적자원관리, 삼영사.
- [8] 김의명, 2002, 선택적 기업복지제도의 필요성과 적용성에 관한 고찰, 사회복지연구, vol.23, no.
- [9] 김의명, 2007, 선진국의 기업복지역사가 한국 기업복지제도의 문제해결에 주는 함의, 사회과학연구, vol.13, no.1.
- [10] 김형래, 2009, 항공사 객실승무원의 복리후생 제도에 관한 실증 연구: A항공사를 중심으로, 한국항공대 경영대학원 석사논문.
- [11] 박우성·유규창, 2001, 인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할, 한국 인사관리학회, 인사관리연구, 제25권 제1호.
- [12] 방하남·김태기, 2001, 근로복지제도의 문제점과 개선방안, 한국노동경제학회 추계 학술세미나.
- [13] 송계전·박귀현, 1997, 카페테리아식 복지제도의 도입방안에 관한 연구, LG경제연구원.
- [14] 송호근, 1993, 한국의 복지정책, 한국사회학, 제26집 여름호, 83-115.
- [15] 신철우, 2003, 인적자원관리, 삼영사.
- [16] 양재필·박상범, 2013, 항공산업의 역사적 고찰 및 향후 전망, 경영사학, 제28집 제4호, 87-106.
- [17] 유규창·조규성, 1999, 선택적 복리후생제도, 한국노동연구원.
- [18] 이진규, 2001, 전략적 윤리적 인사관리,

p.469. 박영사.

- [19] 이현정, 2005, 호텔기업의 복리후생 제도가 조직유효성에 미치는 영향, 대구대 교육대학원 석사논문.
- [20] 임병수, 2011, 객실승무원의 문화적 자본이 서비스업무 만족도에 미치는 영향에 관한 연구, 한국항공대학교 경영대학원 석사학위논문.
- [21] 임은정, 2009, 선택적 복리후생제도의 만족도가 조직지원인식 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 연세대 사회복지대학원 석사논문.
- 조병태, 2001, 개정판 현대인사관리, 서울: 경세원.
- [22] 조연훈·엄성수·노준화, 2003, 선택적 복리후생제도 도입과 과세문제-회계논집 제 4권.
- [23] 최균, 1992, 한국기업복지의 전개와 성격, 경제와사회, 제6권, 제6권, 46-61
- [24] 최수찬, 2007, 국내 기업복지의 활성화 방안, 집문당.
- [25] 최종태, 2004, 현대인사관리론, (의사결정론적 시스템 어프로치) - 박영사.
- [26] Gomez, Balkin & Cardy, 1995, Managing human resources, Pearson Edu., 6th edition.
- [27] E.B Flippo, Personal Management. 6th ed. New York; Mcgraw-Hill.
- [28] McCaffery, Robert M, Employee Benefit Programs : A Total Compensation Perspective, 1992, PWS-Kent.

## 참고 사이트

- [1] 광주일보, [www.kwangju.co.kr/read.php3?aid=1352905200482167131](http://www.kwangju.co.kr/read.php3?aid=1352905200482167131)
- [2] 노동부 홈페이지.
- [3] 파이낸셜뉴스, [www.fnnews.com/view?ra=Sent0601](http://www.fnnews.com/view?ra=Sent0601)
- [4] DELTA Homepage.
- [5] SouthWest Homepage.