

기업의 핵심 조력자, 총무 업무의 모든 것	
17차시	만족도를 높이는 복리후생지원 방법

<1> 연간 복리 후생 계획 및 실행하기

[1] 기업의 복리후생 관리 규정 이해

- 복리후생은 기업이 종업원과 그 가족 경제생활의 질적 향상 및 안정, 심신의 건강 유지 등을 촉진하기 위해 제공하는 보상의 한 형태로서 “임금과 기본 근로 조건 이외에 추가적으로 제공하는 편익”이라고 할 수 있다. 따라서 복리후생의 제공은 종업원으로 하여금 회사와 직장에 대한 자부심과 만족감, 안정감을 가지게 함은 물론 노사 안정과 생산성 향상, 나아가 인력의 확보와 유지 등에 기여한다고 할 수 있다.

- 임금은 직무 특성, 근속, 성과, 근로 시간 등의 근로 조건을 기준으로 지급되는 금전적 보상으로서 직접적 보상인 반면, 복리후생은 업무 성과나 직무와는 무관하게 임금 이외의 근로 조건을 보완하는 제도로 기업의 자체 부담과 책임하에 노동력의 확보 유지와 노사관계 개선 등의 목적으로 지급되는 간접적 보상이라고 할 수 있다.

[2] 복리후생 연간 계획 수립과 예산 편성

- 보상은 제공한 근로의 대가로 회사로부터 받게 되는 일체 금전적, 비금전적 보상을 말한다. 이는 경제적인 보상, 비경제적인 보상, 그리고 경제적, 비경제적 보상의 혼합 형태인 인센티브(Incentive) 등으로 나눌 수 있는데 경제적 보상으로는 임금, 의료 지원, 연금 보조, 체육 시설 제공 등 임금과 복리후생 수단이 포함된다. 비경제적 보상으로는 탄력 근무 시간 제도, 교육훈련 기회, 조직에의 안정감 부여 등이 있다.

- 복리후생은 종업원에 대한 이익뿐만 아니라 사용자에 대해서도 다양한 이익을 제공한다. 즉, 종업원에게는 사기 증진과 조직 몰입의 증가, 종업원과 그 가족에 대한 사회 복지를 지원해 준다. 기업에게는 사기 증진으로 인한 성과 향상, 조직 몰입의 증가로 인한 결근, 지각, 사고, 불만, 이직 등을 줄여주고, 종업원과 그 가족에 대한 지원에 따라 기업 이미지를 높여 준다. 복리후생은 그 실시 주체와 혜택의 직 간접성에 따라 다양한 유형이 존재한다. 우선 법으로 강제하는 법정 복리후생이 있는데 이는 사회 보장 제도의 의미로서 건강 보험, 연금보험, 산업 재해 보험, 고용 보험(실업보험) 등 4대 보험이 있다.

(1) 생애 주기별 복리후생 체계

- 대규모 사업장의 경우, 특히 조직 구성원의 인적 특성을 고려하여 복리후생 계획을 수립하는 것도 필요하다. 직장 생애 주기에 따라 연령층별로 근로자의 욕구 또 다르게 나타난다고 볼 수 있는데, 이를 고려하면 복리후생 계획이 보다 합리적이고 조직 구성원으로부터 많은 공감을 얻을 수 있을 것이다.

(2) 선택적 복리후생

- 카페테리아 복리후생 제도는 일반적으로 종업원 자신이 수혜 받기를 원하는 복리후생의 내용이나 수혜 정도를 선택할 수 있는 제도를 말한다. 전통적 복리후생 제도와 비교할 때 선택적

복리후생 제도는 종업원에게 선택권을 부여하고 있다는 장점이 있다.

- 선택적 복리후생 제도의 장점은 과거에 일방적으로 기업이 중심이 되어 시행하던 복리후생의 초점을 종업원 중심으로 바꾸었다는 점이다. 즉, 종업원들이 요구에 맞추어 자신들이 원하는 혜택을 선택함으로써 수혜자의 만족감을 높일 수 있으므로 결국 같은 비용으로 그 효과를 높인다는 점이다. 이러한 선택적 복리후생 제도는 최근 들어 국내 기업들에게 확산 되고 있다.

- 선택적 복리후생 제도의 장점으로는 종업원 개인의 욕구와 취향에 따라 원하는 복리후생 메뉴를 선택할 수 있어 만족감을 높일 수 있고, 종업원 가족의 참여로 인해 복리후생 전반에 대한 이해를 제고시킬 수 있으며, 새로운 복리후생 메뉴의 추가 도입이 용이함에 따른 경비가 절감되고 기업의 복리후생 예산 총액 한도 내에서 운영되므로 비용의 통제가 가능하다는 것이 있다.

- 선택적 복리후생 제도의 단점으로는 개인이 선택한 복리후생 메뉴가 안고 있는 위험에 대한 책임을 져야 한다는 부담이 있다. 물론 개인의 선택에 기초한 것이므로 본인의 책임이 상당 부분 있으나 손해가 발생하는 경우 선택적 복리후생 제도에 대한 부정적 인식을 야기할 수 있어 제도 전반에 대한 불신으로 이어질 수 있다. 복리후생 제도를 선택적, 신축적으로 운영하는 경우 이를 관리하기 위한 비용이 부담될 수 있다. 다양한 선택이 가능하도록 하기 위해서는 이를 지원할 수 있는 관리 시스템이 필요하므로 운영 관리 노력과 비용을 가중 시키게 된다.

[3] 복리후생 지원 실행

- 복리후생의 실행은 수혜 대상인 직원들이 해당 복리후생 항목에 대해 상세히 알 수 있도록 지원하여야 함은 물론 복리후생 항목을 신청하고 이용하는 과정에 투명하고 편리함을 느끼도록 해주어야 한다. 이를 위해서는 복리후생 항목 기준의 공정한 운영과 심사 결과에 대한 신속한 공지가 필요하다.

(1) 복리후생 항목 공지 의의

- 복리후생 항목 관련 정보의 공지는 복리후생 항목에 대한 수혜 여부를 항상 인지할 수 있도록 함으로써 복리후생 제도의 원활한 시행은 물론 종업원 개개인이 복리후생 제도, 시행에 대해서 형평성과 공정성을 가지도록 함으로써 복리후생 본래의 취지를 달성하는데 매우 주요한 활동이다.
- 공지 수단으로는 웹이나 사보, 규정, 책자, 사내 방송, 포스터, 유인물 등 다양한 사내 공지 채널이 있다. 공지에는 복리후생 항목별 실시 형태나 주기를 고려하여 시행 시점에 따라 일정 기간을 홍보하고 신청 접수를 받는 등 항목의 특징에 따라 직원들의 편의를 최대한 고려하여 실시하는 것이 바람직하다.

(2) 복리후생 항목 공지 유형

- 상시 공지란 이미 제도화되어 있는 복리후생 시설을 의미한다. 신규 공지란 신규 도입 복리후생에 대한 안내를 의미한다. 변경 공지란 법규 개,폐지 등 기준의 변경, 수혜 기간(일정), 수혜 대상 등의 변경을 일컫는다. 비밀 공지란 특정 항목 대상자, 누락 또는 신규 적용 대상 등에 대한 공지를 의미한다.

(3) 복리후생 항목의 심사

- 복리후생 항목의 심사는 복리후생 항목 신청 및 해당 항목 지급 사유가 발생하였을 때 규정 또는 기준에서 정하고 있는 자격 여부를 조사하고 자격 해당 여부를 결정하는 것을 말한다. 이러한 심사 과정에서 가장 중요한 것은 해당 복리후생 항목을 운영하는 담당자가 기준을 숙지하고 있어야 하며, 신청자 또는 대상자가 자격을 충족하는지를 확인할 수 있는 인사 관련 정보를 검색할 수 있어야 한다.

<2> 복리후생 시설 확보하기

[1] 복리후생 시설 확보

- 복리후생 시설은 종류가 매우 다양하여 이를 확보하기 위해서는 관련 분야와 연관되는 복리후생 시설에 대한 충분한 이해가 필요하다. 특히, 복리후생 시설의 효율적 확보를 위해서는 관련된 법적 검토를 통해 각종 지원 정책은 물론 법적 기준들에 대한 정보를 활용하여야 복리후생 시설의 원활한 확보를 수행할 수 있다.
- 복리후생 시설이란 기업이 근로자의 복리와 후생 증진을 위하여 설치하는 모든 건축물을 포함한 일체의 시설을 말한다. 여기에는 근로자 교육 시설, 교양 시설, 체육 오락 시설, 보육시설, 사원 주택, 공제 조합 시설 등이 있다.
- 복리후생 시설 운영은 종업원에 대한 복리후생 정책과 경영 방침에 의하여 실행 여부가 결정된다고 할 수 있다. 복리후생 시설의 운영을 위해서는 기업의 재정적 여건, 조직 구성원의 욕구, 동종 업종이나 지역적 복리후생 시설 수준 등을 파악하는 것이 필요하다. 또 시설과 제도가 중복되거나 연관성이 결여되는 점이 없는지 살펴보고 지역과 동종 업종과 비교할 때 모자람이 없도록 노력하여야 한다.
- 시설의 확보에는 시설의 직접적인 매입, 건축, 임차, 위탁 등 다양한 방법이 있으며, 이를 추진하기 위해서는 재무적 여건, 복리후생에 대한 중장기적인 개선 계획 등에 입각한 의사 결정이 이루어져야 한다. 따라서 각 확보 방법별로 장단점을 검토하여 접근할 필요가 있다.
- 복리후생 시설 공간을 확보하기 위해서는 반드시 관할 주무관청의 법적 설치 요건을 문의하고 용도별 면적과 설치 시설에 대한 기준, 유의 사항 등을 검토하여야 한다. 직원들의 복리후생 시설에 대한 법적 설치 요건은 급식, 기숙사, 근로 조건, 체육, 오락 문화, 교육 등 복리후생 사안별로 정부의 부처가 관장하고 있는 영역이 각각 다르다. 또 관계 법령의 시행 근거와 설치 기준, 지침은 정부 기관이나 산하 해당 관청을 통해 제작, 배부되거나 인터넷을 통해 열람할 수 있다.
- 기업에서 복리후생 시설을 설치·운영하고자 하는 사업주에게 설치 비용을 저렴하게 융자 또는 무상 지원을 함으로써 복리후생 설치·운영의 활성화를 통해 사업주와 근로자의 복리 후생 편의를 도모하고자 다양한 지원 사업을 하고 있다. 지원 사업은 복리후생 시설 건립, 시설 매입, 임차비, 시설 개보수비, 시설 전환비 등에 대한 저리의 융자와 지원 대상 기업의 특성에 따라 무상 지원 등이 있다.

[2] 복리후생 시설 운영

- 기업이 복리후생 시설을 제공할 때에는 직원들이 복리후생 시설을 자신의 선호에 따라 편리하게

이용할 수 있도록 지원하는 것이 필요하다. 그러나 기업이 직원들의 다양한 선호에 대응하여 자체적으로 복리후생 시설을 확보하여 제공하기에는 현실적인 제약이 따르므로 외부 전문 업체에 위탁 관리를 활용하는 것이 더 효율적이라고 할 수 있다. 또 복리후생 시설의 유지 관리에 대한 관심과 노력은 직원들의 만족도를 유지하고 궁극적으로 복리후생 시설 운영 취지를 달성하는 데 매우 중요하다.

(1) 복리후생 시설의 종류

- 복리후생 시설은 기업이 처한 여건에 따라 시설의 종류가 매우 다양하다. 복리후생 특징을 기준으로 복리후생 시설을 구분하면, 크게 의식주와 직접적으로 관련된 생활 복리후생을 비롯하여 근로자 재산 형성 지원, 학업, 의료 보건 등으로 나눌 수 있다. 복리후생 시설은 매우 다양하여 직원들의 급식과 주거 등 기본적인 생활에 필요한 복리후생 시설의 경우만 하더라도 많은 종류의 시설이 있음을 알 수 있다.

(2) 복리후생 시설의 위탁 운영

- 기업의 현실상 복리후생 시설을 모두 갖추기에는 재정적 한계가 있다. 그러므로 복리후생 시설을 자체적으로 확보하기보다는 위탁 또는 수당 등의 지급을 통해 직원들의 요구를 충족시키는 것이 더 나은 방법일 수 있다. 특히 기업의 규모와 소재지의 지역적 기반, 업종특성과 인력의 특성 등을 고려하여 복리후생 시설의 자체 확보가 불가피한 경우에는 전문기술이 풍부한 업체에 맡겨 이를 수행하도록 하는 것이 다양한 직원들의 요구에 적절한 대응이 될 수 있다.

1) 일부 특정 서비스만 위탁하는 서비스 계약

- 관리, 운영을 위하여 인력 용역 회사와 계약하고 인건비만을 지불 하거나, 시설 유지비.공공요금.일반 수용비.기타 경비는 직영하되 기타 일부 전문 분야, 즉 광고, 판촉 등은 전문 업체와 계약하여 위탁 처리하는 방식이다. 각 서비스를 담당하는 전문 업체의 효율성을 활용할 수 있는 면이 있으나, 서비스 공급 체제의 이원화로 인해 개별적 서비스의 수탁자가 상이하여 서비스의 공급 조정이 곤란하다.

2) 경영 전반을 전문 업체에 위탁하는 경영 계약

- 인력 관리, 시설 유지 등 경영 관리 전반을 민간 기업과 계약하고 대단위 시설 공사 등 소요 예산 규모가 큰 것은 직영하는 방식이다. 즉, 소수의 내부 직원이 일정한 액수 이상이 소요되는 대형의 계약에 대해서만 업무를 담당하고 총괄적인 지도, 감독만 하는 관리 체제로 유지된다. 경영 효율성을 달성하는 효과가 큰 반면, 전문 업체와 위탁 회사와의 업무 한계가 모호하다.

3) 완전한 전문 업체 위탁에 해당하는 임대 계약

- 현재의 자산은 그대로 두고 인력이나 시설 관리 전체를 업체에 위임하는 방식으로, 예상 수익을 바탕으로 한 최고가 사용료를 제시한 자에게 운영권을 임대하는 경우와 최소의 경비로 관리 운영권 일체를 위탁하는 경우 등을 말한다. 계약 조건상 매년 이익금의 일정률을 배당하고 흑자 운영이 계속되는 일정 기간 동안에는 위탁 회사에서 일정액의 보조금을 지불 하는 것으로 약정할 수도 있다.

4) 양여 계약

- 고정 자산은 회사의 자산으로 남아 있게 되나, 양여 계약 기간 동안은 소유권이 업체에게 양여 되고, 계약이 만료되는 경우 고정 자산은 반드시 처음의 조건과 동일한 상태로 위탁자에게

이전되는 방식

(3) 복리후생 시설 운영의 요건

- 복리후생 시설은 기업이 처한 여건에 따라 그 확보 방법과 운영 형태가 달라진다. 하지만 통상 기업이 한 번 도입 시행하게 된 복리후생 시설은 특별한 상황에 처하지 않는 한 폐지하거나 운영의 변화를 꾀하기란 매우 쉽지 않다. 일단 도입된 복리후생은 수혜 기회의 공정성이라는 관점에서 인식되고 있기 때문이다.

- 1) 동종 업체 또는 지역의 복리후생 수준과 비교하여 필요성을 측정하고 필요 정도에 따라 실시하는 것이 바람직하다.
- 2) 조직 구성원에게 공평한 수혜가 되도록 장기적이고 전체적인 관점에서 운영하여야 한다.
- 3) 기업의 복리후생 시설에 대한 재정적 부담의 한계가 있으므로 복리후생 시설은 효율성을 기하도록 운영하는 것이 필요하다.
- 4) 복리후생 시설 운영에 대해서 조직 구성원에게 공개적이고 투명한 정보를 공개함으로써 조직 구성원의 적극적인 협조가 이루어질 수 있도록 한다.
- 5) 복리후생 시설의 운영은 종합적이고 체계적인 업무 환경 속에서 일관된 계획성을 가지고 이루어져야 한다.
- 6) 복리후생 시설의 효과성에 대한 조직 구성원들의 의견을 가능한 한 계량적인 방법으로 파악하고, 조직 구성원들의 요구를 수시로 반영하도록 하여 신뢰의 분위기를 조성하는 것이 필요하다.

(4) 복리후생 시설 운영 기준

- 복리후생 시설의 확보 취지와 목적에 따라 해당 시설을 운영하는 것은 복리후생 시설의 효율적인 유지관리는 물론 복리후생 수혜 기회의 공정성과 합리성을 견지하는 데 필요하다. 즉, 복리후생 시설 활용에 대한 내부적인 절차를 정립하고 운영의 일관성과 수혜의 공정성을 기하는 것이 매우 중요하다.