

## 이케아코리아의 복리후생제도는 어떻게 다른가?\*

박지성\*\*

노세리\*\*\*

김미희\*\*\*\*

본 연구에서는 총보상 이론에서 주장하는 인력 유인 및 유지에 있어 복리후생제도가 가진 중요성에 주목하고, 이러한 복리후생제도가 가진 효과를 적절하게 보여줄 수 있는 사례로 이케아코리아를 분석하였다. 이를 위해 본 연구에서는 먼저 복리후생제도에 대한 일반적 정의와 범위, 총보상 이론에 대해 간략히 소개하고, 총보상의 관점에서 현재 비용 투입 대비 효과가 낮다고 평가되는 복리후생제도의 중요성에 대해 재조명하였다. 다음으로 구체적인 이케아코리아의 복리후생제도 사례분석을 위하여 그 뿌리와 같은 모기업 이케아 그룹의 역사적 발전과정과 현황, 조직문화와 핵심가치 등에 대해 살펴보았다. 이러한 논의를 바탕으로 조직문화와 핵심가치에 근거하여 설계된 이케아코리아의 복리후생제도를 유형화하여 제시하였으며, 이케아코리아의 복리후생제도가 어떠한 측면에서 인재 확보 및 유지에 있어 강점을 갖는지 역시 논의하였다. 뿐만 아니라, 모든 제도가 완전무결할 수 없다는 점을 고려하여 현재 이케아코리아가 마주한 복리후생제도 관련 이슈들을 정리하고 이에 대한 방향성을 고민하는 한편, 국내 기업들이 복리후생제도를 설계하거나 운영함에 있어 이케아코리아의 사례가 줄 수 있는 시사점에 대해서도 제시하였다.

주제어: 복리후생제도, 이케아코리아, 조직문화, 총보상 이론, 핵심가치

### 1. 서론

오늘날 기업들은 지속적인 경쟁우위 창출의 원천인 핵심인재를 확보하고 유지하기 위하여 다양한 방법들을 강구하고 있다(Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). 여전히 사이닝 보너스 등 금전적 보상을 통한 유인이 인재 확보 및 유지에 있어 강력한 동인이 되고 있으나, 사람들의 욕구가 보다 다양해지면서 기업들은 소위 '종업원가치제안(Employee Value Proposition)'이라 불리는 차별적 가치를 제공하고자 다양한 형태의 보상을 제시하고 있다

(Gerhart and Rynes, 2003). 이처럼 다양한 보상 제도를 활용하고자 하는 시도가 강화되면서 과거 단순히 낮은 임금 수준을 보전해주고자 제공하였던 복리후생의 가치가 재조명되고 있다. 특히 총보상(total reward) 이론의 등장은 임금 위주의 보상 정책에 대한 시각을 보다 다원화시킴으로써 폭넓은 개념의 다양한 보상 형태 구성을 통해서도 핵심인재들을 유인하고 유지할 수 있다는 주장을 강화시키는데 일조하였다(Amstrong and Brown, 2006; Gross and Friedman, 2004). 전통적으로 보상은 직원들이 매주 또는 매달 지급받는 급여로 이해되었으나, 총보상 이론의 경우 이러한 관점에서 더

논문접수일: 2019. 04. 08. 1차 수정본 접수일: 2019. 07. 20. 2차 수정본 접수일: 2019. 09. 30. 게재확정일: 2019. 10. 09.

\* 본 논문은 노세리·김미희·박지성(2018)이 한국노동연구원에서 수행한 '기업 복리후생 발전방안 연구'의 일부를 수정 및 보완한 것이다.

\*\* 충남대학교 경영학부 조교수(jspark1@cnu.ac.kr), 주저자

\*\*\* 한국노동연구원 부연구위원(srn@kli.re.kr), 교신저자

\*\*\*\* 한양대학교 경영학부, 연구전담교수(mihee@hanyang.ac.kr)

나아가 보상이 조직성과를 창출하는 가장 영향력이 큰 기제라는 점을 강조하면서 보상을 기업의 제도 중 하나가 아닌 인적자본 전략으로 간주한다(Amstrong and Brown, 2006). 이 접근에 따르면 기업이 근로자에게 제공하는 보상은 기본급과 성과급을 포함하는 금전적 보상(pay), 복리후생과 같은 금전적·비금전적 보상(benefit), 그리고 비금전적인 관계적 보상(working conditions)으로 이루어진다(Amstrong and Brown, 2006; Gross and Friedman, 2004). 이러한 구분법은 기존의 보상 형태였던 금전적 보상이라는 정의에서 더 나아가 비임금성 보상이지만 복리후생과 같은 유무형의 보상 기제를 적극 고려한다면, 직원 친화적 근로환경 조성과 이를 통한 직원 몰입 및 만족 수준을 향상시킬 수 있다는 주장에 대한 논거를 제공하는데 기여하였다.

특히 복리후생은 기업이 제공하는 대표적인 비임금성 보상으로, 임금과 기본노동조건 이외에 추가적으로 기업의 부담 하에 제공되는 편이라 할 수 있다. 복리후생제도는 크게 법적으로 규정되어 기업이 의무적으로 직원들에게 제공해야 하는 부분(법정 복리비)과 기업이 직원 만족도 제고와 몰입도 향상을 위해 자발적으로 제공하는 형태(법정 외 복리후생)로 구분된다. 이러한 복리후생 제도는 비임금성 보상이기는 하나 기업들은 이를 제공하기 위해 그동안 막대한 비용을 지불하여 왔다. 고용노동부의 『기업체 노동비용조사』에 따르면, 2017년 전체 노동비용 총액 대비 법정 외 복리후생비 지출 비중은 약 4.2%에 해당하고 있다. 그러나 이러한 비용 부담에 불구하고 한국노동연구원 연구과제(노세리 외, 2018)를 통해 최근 실시된 심층 인터뷰 및 설문조사 결과에 따르면, 직원들은 기업이 현재 제공하는 복리후생 혜택을 당연히 받아야 하는 것으로 인식하고 있었으며, 오히려 기업이 제공하는 현재의 복리후생 혜택 수준에 대한 불만이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기업이 복리후생제도를 운영하기 위해 막대

한 비용을 부담하면서도 직원들은 이에 대한 효과를 체감하지 못하고 오히려 불만족을 드러낸다는 점에서 현재의 복리후생제도에 대한 근본적인 재고찰을 요구한다. 특히 오늘날 재조명되고 있는 총보상 관점에서 보상이 갖는 전략적 중요성을 고려한다면, 기업은 과거와 같이 평균급여 수준에 대한 논의에서 벗어나 임금 이외의 보상 구성이나 보상 지급 구조 등에 대한 고민을 할 필요가 있다.

이러한 측면들을 고려하여, 국내 기업들이 복리후생제도에 대한 방향성과 세부 제도 등에 대한 설계와 운영에 있어 참고할 만한 사례로 본 연구에서는 이케아코리아에 대해 살펴보고자 한다. 본 연구에서 사례연구 기업으로 이케아코리아를 선정할 이유는 크게 세 가지이다. 첫째, 이케아는 초글로벌 기업임에도 상대적으로 시장 평균이나 이 보다 낮은 수준의 임금정책을 실시하고 있는데(신하영, 2016; Anders, 2011), 이러한 임금정책에도 불구하고 우수한 복지혜택을 제공함으로써 노동시장에서 구직자들을 유인하고 기존 직원들을 유지(retention)하고 있기 때문이다. 즉, 높은 임금을 주고 복지혜택이 좋은 기업은 누구나 가고 싶어 하지만, 금전적 보상의 가치가 상대적으로 약하게 제공되는 이 같은 사례는 임금수준 효과(pay level effect)를 통제하면서 기업 복지혜택의 효과를 적절히 보여줄 수 있기 때문이다. 총보상 이론의 주장에 따르면, 조직 구성원들의 헌신과 몰입, 동기부여를 위해서는 단순히 현금(cash) 지급 등의 임금 위주의 보상에서 더 나아가 복리후생이나 경력, 일-가정 양립 등과 같은 측면들을 포함한 포괄적 의미의 보상이 보다 효과적이며 보다 필요하다고 본다(Amstrong and Brown, 2006; Gross and Friedman, 2004). 이케아는 원가절감 임금정책에도 불구하고 이케아코리아 직원들의 조직 몰입이나 직무 만족도는 매우 높으며, 한국의 취업준비생들은 이케아코리아에 입사하고 싶어 하고, 이케아는 매년 '가장 일하기 좋은 글로벌 100대 기

업'에 순위를 올리고 있다. 이처럼 저임금 정책에도 불구하고 복지혜택의 우수성으로 우수 직원들을 유인하고 기존 직원들의 장기근속을 유지하는 접근은 과도한 비용을 통해 금전적인 부분만을 강조하여 결국 조직에 부담이 되는 보상의 형태에서 탈피하여 국내 기업들이 총보상의 관점에서 복리후생제도의 또 다른 방향성을 모색하는데 있어 새로운 통찰력을 제공해 줄 수 있을 것이다.

둘째, 이케아의 기업복지는 국가 복지가 잘 갖추어져 있다고 평가받는 스웨덴과 같은 강한 상황에서 기업이라는 개별 개체의 복지제도상의 독자적 우수성을 반증하는 사례이기 때문이다. 이케아는 전 세계 홈 퍼니싱 업계의 초우량 글로벌 기업임에도 불구하고 임금은 그에 미치지 못하고 있지만, 스웨덴에서 최근 5년 동안 학생들과 관리자들에게 가장 매력적인 직장으로 꼽히는 등 스웨덴에서 최고로 인기가 높은 직장이며, 이직률도 글로벌 유통업체 중 최저 수준으로 나타난다(Anders, 2011). 주지하듯이 스웨덴은 국가 자체가 복지가 매우 잘 갖추어져 있는 국가로 일종의 강한 상황(strong situation)이 구축된 경우로 볼 수 있는데, 이러한 경우에는 일반적으로 개별 개체(여기서는 기업)들의 특성이나 능력이 결과에 미치는 영향력이 약화되거나 상쇄됨으로써 행위자간 변이(variation)는 줄어들게 된다(Beaty et al., 2001; Cooper and Withey, 2009). 그럼에도 불구하고 이케아의 기업복지가 복지국가의 상징인 스웨덴 내에서도 잘 갖추어져 있다는 평가를 받는다는 점은 곧 이케아의 기업복지가 강한 상황에서의 개별 개체 간 차이를 넘어서는 독특한 차별적 특이성을 가진다고 볼 수 있다.

셋째, 이케아코리아는 전략적 국제인사관리의 표준화 정책(본사유사성 또는 통합)과 현지화 정책(현지유사성 또는 차별화)의 역설적 양면성을 보여줌으로써 국내 기업들의 향후 복지제도 설계에 있어 시사점을 제공해줄 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 and Paauwe, 2007; Farndale et al., 2010). 즉, 다국적기업들의 자회사들이 인사관리정책에서 본사와 유사한 인사관리정책과 제도를 채택하는가(본사와의 인사관리 유사성을 통해 표준화를 추구), 아니면 현지 기업들과 유사한 인사관리정책과 제도를 채택하는가(인사관리의 현지유사성을 통해 현지화를 추구)하는 것은 조직의 효과성과 연결되기 때문에 국제인적자원관리에서 중요한 주제로 고려된다(배종석, 2001; Farndale and Paauwe, 2007; Farndale et al., 2010). 이케아코리아의 경우 이케아 및 이케노그룹의 글로벌 본사의 가치와 문화, 인사제도를 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 관점에서의 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 제공해 줄 수 있을 것이다.

이러한 사례연구를 위해 본 논문은 다음과 같이 구성된다. 첫째, 이케아코리아 사례 제시에 앞서 복리후생제도에 대한 정의 및 유형에 대한 선행연구를 검토하고 본 연구에서 다루는 복리후생제도의 범위에 대해 제시한다. 이와 더불어 본 연구에서의 주요

주제인 총보상 이론에 대해 관련 주장과 운영원리를 정리하여 제시한다. 다음으로 이케아코리아의 복리후생제도 설계에 있어 근간이 되는 이케아의 핵심 가치와 조직문화에 대해 살펴보고, 이를 기반으로 설계된 이케아코리아의 복리후생제도에 대해 구체적으로 알아본다. 이러한 논의들을 바탕으로 이케아코리아가 복리후생제도 설계 및 운영상에 직면하고 있는 이슈들을 정리해보고, 그럼에도 불구하고 이케아코리아의 복리후생제도가 국내 기업들에게 제공할 수 있는 시사점은 무엇인지에 대해 제시하고 결론을 통해 마무리한다.

## II. 복리후생제도에 대한 정의, 범위 및 총보상 이론

### 2.1 복리후생의 정의

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 후생복지라는 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 하는 임금 이외의 급부(송준호, 1996), 또는 종업원의 생활수준 향상을 위하여 지급하는 임금 이외의 간접적인 지급부(김식현, 1996), 또는 임금과 기본노동

조건 이외에 추가적으로 기업이 제공하는 편의(고용노동부, 1998), 또는 법적 강제성 여부에 상관없이 노동자와 그 가족들을 대상으로 기업의 비용의 일부 혹은 전액을 부담하여 실시하는 복지사업 또는 제도(김정환 외, 2004) 등과 같다. 보다 최근에 한국노동연구원에서 진행된 노세리 외(2018)에서는 기업은 성과를 지향하는 조직이라는 점과 총보상 이론을 바탕으로 복리후생을 전략적 측면에서 기업이 판단하는 인적자원에 대한 투자라는 점, 민간기업 논리를 적용받는다라는 점에서 사용자의 자발적 투자에서 비롯된다는 점을 강조하며 복리후생을 근로자와 그리고 그의 가족들의 복지 증진을 위하여 기업이 비용의 일부 또는 전부를 부담하여 자발적으로 실천하는 제도 또는 프로그램으로 정의하기도 하였다.

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 노동조건을 성격을 가지는 항목들을 복리후생이라고 하지 않는다. 예를 들어, 위험한 작업장에서 일하는 노동자에게 보호 장비를 제공하는 것은 복리후생이라고 보기 어렵다. 셋째, 복리후생 대상은 해당 기업에 고용된 근로자와 더 넓게 그의 가족들이다. 기업 복리후생은 기업이 직접 고용하고 있는 근로자 뿐 아니라 그 가족들도 지원 대상으로 포함시킴으로써, 실업자, 부녀자, 아동, 장애인 등의 가족 구성원을 보호하는 의미를 가진다(전지현·하성욱, 2011). 이와 같이 복리후생의 용어와 정의는 연구의 관심과 초점에 따라 다양하게 사용된다고 볼 수 있는데, 본 연구에서는 기존 논의들을 종합하여 복리후생을 근로자와 그리고 그의 가족들의 복지 증진을 위하여 기업이 비용의 일부 또는 전부를 부담하여 자발적으로 실천하는 제

도 또는 프로그램으로 정의한다.

## 2.2 복리후생의 범위

복리후생이 근로자와 근로자의 가족을 대상으로 하며, 기업이 비용을 지급하는 것이라는 공통적인 정의 및 법적으로 강제된 성격의 항목에도 불구하고 기업마다 기업 복리후생이 포함하는 제도 또는 항목은 차이가 난다. 그 이유를 기업 측면에서 보자면 기업 복리후생은 기업 전략 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 이야기 하는 임금이다. 현금급여 이외 비용은 퇴직금 비용, 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 사회보장제도를 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(김진욱, 2011). 김정환 외(2004)연구는 한국 기업복지를 외국의 기업복지와 비교 위하여 기업 복리후생의 범주를 넓게 설정하여 이해해야 할

필요성을 제시하였다. 노동비용 중 기업경영에 필수 불가결한 종업원 채용 비용인 모집비만 제외하고 법정복리비, 법정 외 복리비, 현물급여, 퇴직금, 교육훈련비, 그리고 표창과 같은 기타 노동비용을 포함하였다. 그리고 윤미경·김혜진(2015)은 기업 복리후생의 범위를 법정 외 복지비용, 현물지급 비용, 교육훈련 비용, 그리고 기타 노동비용으로 정의하였으며, 김상아·조영일(2013)은 복리후생제도를 법적 복리후생제도와 자발적 복리후생제도로 구분하고, 법정 복리후생에는 법정퇴직금, 누진퇴직금, 유급휴가, 생리휴가, 출산휴가, 병가, 육아휴직, 휴업보상을, 자발적 복리후생에는 식사비용보조, 학비보조, 주택마련지원, 사내근로복지기금지원, 경조사지원, 휴양(휴가)비용지원, 보육비지원, 저축장려금지원, 종업원지주제도지원, 개인연금보험료지원, 생명보험보험료지원, 개인의료·상해보험료지원이 있음을 제시하고 있다. 이와 같이 기업 복리후생은 근로자의 복지를 증진시킨다는 의미를 어떻게 이해하는가에 따라 다양한 범주로 구성될 수 있다.

이와 더불어 최근 사회적 가치가 변화하면서 이전에는 복리후생의 경계라고 생각하지 않았지만 기업이 마땅히 제공해야 하는 복리후생으로 생각되는 부분들이 제기되고 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 기준으로만 설명하기 어려우며, 또한 기업이 비용 지출을 통하여 만족시킬 수 없는 부분이 생겨나고 있음을 의미하는 것이다. 이에 개별기업들은 모성보호제도 또는 일-가정양립 제도 등과 같이 다양한 이름으로 근로자의 일과 가정의 양립 또는 일과 삶의 양립을 지원하는 제도를 운영하고 있다. 이러한 측면에서 복리후생과 관련한 가장 최근 연구인 노세리 외(2018)에서는 기업 복

리후생 범주를 법정 외 복리후생 현물지급, 교육훈련, 그리고 일과 삶의 양립 지원으로 제시하기도 하였다. 본 연구 역시 선행연구들에서 논의된 내용들을 바탕으로 하여 복리후생제도의 범위를 법정 복리후생, 법정 외 복리후생, 교육훈련 및 개발, 일-삶 양립 관련 제도로 정의한다.

### 2.3 총보상 이론

전통적인 보상은 근로자가 매주 또는 매달 지급받는 급여로 정의되는 반면, 오늘날 보상은 사용자가 고용관계를 맺고 있는 근로자에게 제공하는 모든 것을 포함한다(Milkovich & Newman, 2002). 그러나 보상은 근로자를 유인하고 유지하는 필요악이라고 본다. 이와 달리 총보상은 이러한 관점에서 더 나아가 보상이 조직성과를 창출하는 가장 영향력 있는 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 보상 뿐 아니라 법정복리후생과 법정 외 복리후생을 포함하는 복리후생을 의미하는 비금전적 보상, 그리고 상사 및 동료 인정, 고용 안정 등의 비금전적인 관계적 보상(working conditions)으로 이루어진다(Amstrong and Brown, 2006; Gross and Friedman, 2004).

총보상 이론은 기업이 임금과 같은 물질적 자원을 통하여 보상하여 근로자들을 만족시키는데 한계가 있고, 또한 구성원들의 욕구가 다양해지면서 등장하였다. 즉, 금전적 보상시스템의 한계와 더불어 다양한 구성원의 특성과 욕구에 부합하는 보상방법의 개발의 필요성이 제기된 것이다. 이러한 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).

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 얼마나 기업의 목표나 전략과 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 만족감 뿐 아니라 기업이 추구하는 가치를 인식하게 하고 더 나아가 외부에게도 기업의 목표와 가치를 인식시키는 도구가 될 수 있다.

이는 인적자원의 전략적 활용을 통하여 기업 성과 향상을 도모하는 것으로, 인사제도가 기업문화나 가치 그리고 전략과 연계되는 것을 강조한다. 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 구

성원의 몰입과 헌신을 유도하는 중요한 기재라고 이야기 되어 왔지만, 기업전략이나 가치와의 연계의 필요성에 대해서 논의된 적은 없다. 그러나 앞서 언급한 것과 같이 총보상에서 복리후생이 보상의 중요한 요소이며, 더 나아가 직무중심 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 이들을 동기부여 시키는 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.

### III. 이케아의 역사, 문화, 그리고 핵심가치

#### 3.1 이케아의 역사 및 현황

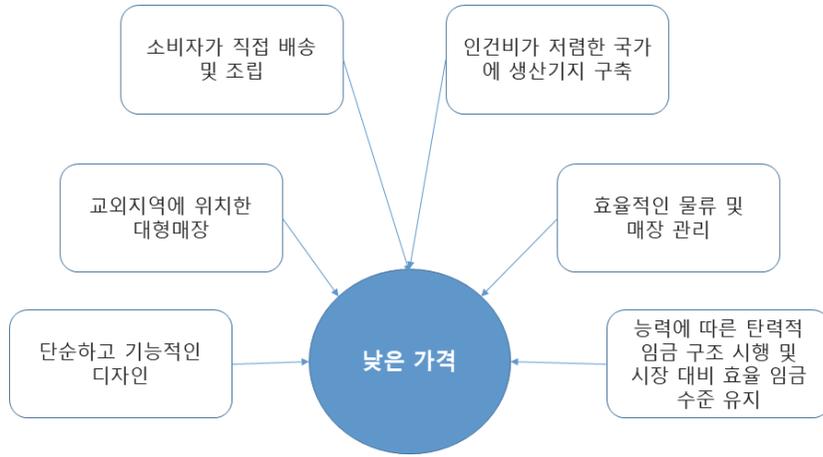
앞서 복리후생제도에 대한 일반적인 정의 및 범위, 총보상 이론 등에 대해 살펴보았다. 3장에서는 이케아코리아의 사례에 보다 집중하여 논의를 하고자 하는데, 이케아코리아의 복리후생제도에 대해 본격적으로 다루기에 앞서 이를 보다 심도 있게 이해

하기 위해서는 이케아그룹의 역사와 문화, 가치 등에 대해 먼저 살펴볼 필요가 있다. 이는 이케아코리아의 복리후생 설계의 근간이 이케아그룹의 문화와 핵심가치에서 비롯되기 때문이다.

이케아(스웨덴어: IKEA)는 스웨덴의 가구 제조 기업으로, 이케아는 스칸디나비아 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 만 17세의 나이에 스웨덴에서 설립하였으며, 현재는 네덜란드에 등록된 재단이 운영하고 있다. 1953년 스웨덴 알름홀트(Almhult)에서 첫 번째 전시 매장(showroom)이 열렸으며, 상설매장은 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 세계 대전 후 스웨덴의 젊은이 캄프라드는 젊은 신혼부부들이 비싼 스웨덴 가구를 사는 데 많은 어려움을 겪는다는 사실을 알게 되었다. 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 했는데, 캄프라드는 좋은 품질의 가구를 매우 낮은 가격에 공급할 방법을 찾아냈다.

그의 원가절감 전략은 <그림 1>에서처럼 다음 다섯 가지 방법의 결합으로 구성되었다. 첫째, 비교적 도시외곽에 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 후 차에 실어 집



〈그림 1〉 이케아 비즈니스 모델

으로 가져감으로써 배달 비용을 절감한다. 넷째, 고객이 스스로 가구를 조립하게 함으로써 제조업자와 상점은 비용을 더욱 절약한다. 다섯째, 이케아 매장은 마진은 높은 대신 매출이 적은 전통적인 스웨덴 가구상점들과는 반대로 마진은 낮지만 매출을 높이는 박리다매 전략에 역점을 두었다. 이 모든 요인 덕분에, 이케아는 가구를 경쟁자들 보다 20%나 저렴하게 팔 수 있었고, 그러면서도 많은 이익을 남길 수 있었다.

이러한 비즈니스 모델을 효율적으로 운영하기 위해 설계된 이케아의 그룹 구조는 이케아홈페이지 및 연간보고서에서 제공되고 있으며, 이는 〈그림 2〉와 같다. 그림의 상단부에서 보듯이, 이케아 그룹 구조는 크게 스티칭 잉카재단(이케아 그룹 소유주)과 이케아 그룹으로 불리는 Ingka 홀딩 B.V.와 그 산하 조직으로 나눌 수 있다. 스티칭 잉카재단은 자선단체인 스티칭 이케아재단과 투자와 자문 관리를 주로 하는 스티칭 IMAS 재단으로 구성된다. 우리가 흔히 니싱 회사로 알고 있는 이케아는 Ingka 홀딩 B.V.이며, 본사는 네덜란드 레이던(Leiden)에 있다. 지주회사는 네덜란드로 이전하였으나, 이케아 창업자의 고향인 스웨덴 엘름홀트는 여전히 '이케아의 심장

(Heart of IKEA)'으로 불리며 연구개발업체인 이케아 오브 스웨덴( IOS), 이케아 가구를 생산하는 스웨드우드(Swedwood), 품질시험기관인 테스트랩(Test lab), 광고마케팅업체인 이케아 커뮤니케이션 등 자회사 14곳이 밀집해 있다. 이 곳에는 49개국 출신 임직원 약 4,000여 명이 일하고 있다. 그림 하단 오른쪽에 위치한 그룹 기능에 대한 부분이 앞서 기술한 14개 자회사가 전 세계 이케아 매장의 운영 및 지원을 위해 공통적으로 제공하는 영역이다. 반면, 그림 하단 왼쪽에 위치한 부분은 크게 센터(Center), 리테일(Retail), 고객충성도(Customer loyalty)로 나누어 제시되고 있는데, 이는 이케아 매장에서의 기능을 보여주는 것이며 이케아코리아에서는 이를 서비스 오피스(Service Office: SO), 매장(Store), 고객 서비스 센터(Customer Service Center: CSC)로 명명하고 있다. 이러한 기능들을 바탕으로 직무군 역시 크게 3가지인 일반(사무직), 물류, 고객서비스(매장, 푸드)로 구분하여 채용하고 있으며, 3가지 직무군 내에는 약 16만 개의 직무가 존재한다. 최근 이케아에서는 도심지 소규모 점포 사업 강화 및 플랫폼 사업 확장 등을 목표로 약 7,500개의 직무를 조정하기 위해 예정하고 있다.



〈그림 2〉 이케아그룹 구조 (출처: 이케아홈페이지 및 연간보고서)

이러한 사업구조를 바탕으로 이케아는 전 세계 홈퍼니싱 영역을 확장하고 있는데, 2017년 12월 기준 이케아는 세르비아점 개장을 통해 400호점을 돌파하였으며, 29개국 403호 매장을 운영 중에 있다. 직원 수는 194,000명이며, 웹 사이트 방문객은 23억 명, 매장방문객은 9억 3천 6백만 명, 매출은 3백 8십 3억 유로이다. 2018년에 보다 업데이트된 자료에 따르면, 이케아의 매출액은 3백 8십 8억 유로이며, 직원 수는 208,000명, 인도의 첫 매장을 포함하여 신규로 19개 매장을 오픈하여 50개국에 422개 매장을 운영하고 있다. 오프라인 매장 방문자 수 역시 9억 5천 7백 명으로 집계되었으며, 웹 사이트 방문자 수는 25억 명을 넘어섰다. 이케아코리아의 경우 2014년 12월 광명점에서 시작되었으며, 2017년 10월에는 2호점 고양점이 오픈했다. 광명점 개장 당시 3일 만에 4만 8천여 명이 방문하기도 하였다.

기흥점은 2018년 7월 기공식을 완료하였으며, 부산 기장점(동부산점), 서울강동점은 2020년 개장 예정 MOU를 체결한 상태이다. 이케아코리아의 2017년 회계연도(2016년 9월~2017년 8월) 매출이 3천 650억 원으로 전년 동기(3천 450억 원)보다 6% 증가한 것으로 나타났다. 판매량은 15% 신장했으며, 매장 방문객은 649만 명, 이케아 패밀리 멤버스 가입자는 120만 명, 웹 사이트와 모바일 애플리케이션 방문객은 3천 880만 명, 임직원은 1천 610명에 이르렀다. 특히 한국 진출 1호점인 광명점의 경우 개장 1년 만에 전 세계 매장에서 매출 1위라는 성과를 거두기도 하였다. 이후 2017년 2호점인 고양점 550명의 직원을 채용하기 위해 이케아 취업박람회를 열었는데, 당시 2천 500명 가량이 지원하여 이케아코리아에 대한 뜨거운 관심을 방증하였다. 향후 이케아코리아는 2020년까지 1조 2000억을 투

자하여 6개 매장으로 확대할 계획이며, 이를 통한 고용 인원은 약 4천 명 이상으로 예상하고 있다.

### 3.2 이케아의 핵심가치와 문화

이상에서 살펴본 이케아의 시작과 걸어온 길, 성취의 근간이 된 것은 모듈화 공정 및 물류비 절감을 중심으로 하는 원가우위의 경영전략임은 자명하나, 이러한 전략이 효율적이고 효과적으로 실행되는데 있어 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. 이들 핵심가치에 대한 내용은 기업 홈페이지 내용을 주로 참조하였다.

먼저 함께하기(togetherness)는 모든 사람은 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 걷어내는데 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 비용 절감은 경영 악화 시 인원 감축을 통한 인건비 축소나 교육훈련비의 삭감을 통해서가 아니라 보다 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 내는데 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 판료주의는 이케아에서 가장 금기 대상으로 여겨지는데, 이케아에서는 ‘반(反)판료주의 주간(anti-bureaucratic weeks)’을 별도로 설정하여 이 기간

에 관리자와 경영진은 평소 업무에서 벗어나 매장에서 시간을 보내도록 한다. 이케아가 매장 관리자와 구매 담당자를 영웅으로 대접하는 이유도 현장을 중시하기 때문인데, 그들은 현장에서 직접 고객과 공급업자를 만나는 일을 하기 때문이다. '일선에 있어라(being in the frontline)' '매장 바닥에서 배우라(learning from the shop floor)' '현장에 가까이 있어라(being close to reality)'라는 말은 이케아의 간결함에 대한 경영 원칙을 잘 드러내고 있다.

이에 더하여 개선과 발전에 대한 의지는 끊임없이 새로움을 추구하는 정신을 의미한다. 이케아에서는 내일은 오늘보다 더 나을 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 주인 의식을 가지고 창의성을 발휘할 수 있게 된다. 또 다른 핵심가치로서 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 주인 의식을 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 있

어 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 조직문화를 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 덕목으로 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 기반 하에서 이케아에서는 성별, 인종, 나이, 성적지향성 등에 대한 다양성을 최대한 보장하고 있는데, 이미 관리자의 45%가 여성이며 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 임금수준은 높지 않을 수 있지만, 스웨덴에서 최고로 인기가 높은 직장이며 이직률도 글로벌 유통업체 중 최저 수준을 기록하고 있다. 뿐만 아니라, 이케아

는 스웨덴에서 최근 5년 동안 학생들과 관리자들에 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(Anders, 2011). 또한 이케아에서 관리자 이직률은 5% 미만 에 불과한데, 이처럼 높은 임금을 주지 않는 이케아가 사람들에게 일하고 싶은 직장으로 손꼽히는 비결은 가치에 기반한 강하고 역동적인 기업 문화라 할 수 있을 것이다.

#### IV. 이케아코리아의 급여구조 및 복리후생 제도

앞서 복리후생제도의 범위에서 기술한 바와 같이, 복리후생제도의 범위는 연구자에 따라 다양하게 정의된다. 본 연구에서는 선행연구들에서 논의된 내용들을 바탕으로 하여 복리후생제도의 범위를 법정 복리후생, 법정 외 복리후생, 교육훈련 및 개발, 일-삶 양립 관련 제도로 정의한다고 밝힌 바 있다. 이와 관련하여 본 연구는 총보상의 관점에서 논의를 전개한다고 밝혔으므로 복리후생제도의 범위를 보다 명확하게 하기 위해 이케아에서 직원들에게 제공하는 기본급과 성과급을 포함한 금전적 보상이 어떻게 구성되어 있는지를 먼저 기술한 뒤, 이케아가 제공하는 복리후생제도를 금전적 복리후생제도, 비금전적 복리후생제도, 성장 및 근속을 위한 복리후생제도로 유형화하여 살펴보고자 한다.

##### 4.1 급여구조

이케아코리아에서는 정규직 근로자의 경우 직무급

을 통해 차별적 보상을 제공하는 방식을 채택하고 있다. 이케아에서는 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. 이케아에서는 역량 프로파일을 크게 3개의 직무군과 3개의 직무 수준으로 구분하고 있으며, 어떠한 일을, 어떠한 수준으로 수행하느냐에 따라 임금 수준이 설정되므로 보수 수준은 상향과 하향 모두 가능하다(Anders, 2011). 또한 별도의 대졸초임이라는 것은 존재하지 않으며 개인별로 단순히 임금 수준을 비교하는 것도 크게 의미를 갖지 않는다. 전체적인 임금 수준은 업계 내 초우량 선도기업이나 시장 평균이나 평균보다 약간 낮은 수준을 제공하고 있다(이케아내부인터뷰, Anders, 2011). 구직 사이트에 공시에 따르면, 근로 형태가 다양하다는 점에서 연봉은 1000만원부터 최고 7500만원까지 범위가 상당히 넓으며, 평균연봉은 2019년 9월 기준 약 2915만원 정도인 것을 알 수 있다(Jobplanet, 2019.09.29). 시간제근로의 경우 법으로 규정된 최저임금 이상의 시급을 주고 있다. 이는 직원들이 최소한의 생계 이상을 유지해야 한다는 창업자의 주장이 반영되어 지금까지 유지되고 있는 것으로, 시급 약 1만원 수준(9,918원)을 제공하고 있어 자라, 로레알 등 다른 외국계 기업들과 비교하여 높은 수준이라고 볼 수 있다(이케아내부인터뷰).

개인 직무급이나 시급 이외에 이케아에서 가장 특징적인 금전적 보상의 형태는 바로 OIB와 탁(Tack!)이라 불리는 집단 및 조직성과급이다. 먼저 OIB(One Ikea Bonus)라 불리는 성과급은 회사경영 성과에 따라 본인 월급에 한달치 payout에 따른 퍼센트를 곱하여 정해진다. OIB는 크게 세 단계로, 레벨3인 대표이사는 두달치 월급과 글로벌 인센티브를, 레벨2인 임원급은 두달치 월급을, 임원 이외에

모든 직원들이 속한 레벨1은 한달치 월급을 받게 된다. 탁(Tack!)은 thank you를 뜻하는 스웨덴어로 경영성과를 직원들에게 감사의 의미로 돌려주는 금전적 혜택을 의미한다. 이케아 창립자가 회사의 성장에 대해 직원들에게 감사한다는 의미로 만든 탁(Tack!)은 글로벌 본사에서 매년 탁(Tack!)의 기준을 마련하고 각 국가에 배분하면 40시간 기준으로 한 정규직 직원들은 모두 동등하게 1/n로 나누어 받게 된다. 이케아코리아의 경우 재직 1-4년까지는 퇴직연금에 적립하며 5년째부터는 추가 불입하는 형태로 운영한다. OIB와 탁(Tack!) 모두 직원들과 함께 성장의 과실을 누리며 평등하게 분배받는다는 점에서 이케아의 함께하기와 평등의 가치를 그대로 반영하는 제도라 할 수 있다.

#### 4.2 금전적 복리후생제도

한국의 대기업들이 직원들에게 학비보조, 경조사 지원, 휴가비용지원, 식사비용보조 등을 지원하는 것과 비교할 때, 이케아의 금전적 복리후생제도는 기프트카드 제공이라는 매우 단순한 형태로 지원된다. 기프트카드의 경우, 1년에 한 번 10만원 수준의 설날 기프트카드와 출산, 결혼 시 기프트카드, 이케아가족 할인, 식대보전, 건강검진(본인종합검진)을 제공하고 있다. 또한 전 세계 이케아 매장에서 15% 할인을 받을 수 있는 직원할인혜택을 제공하고 있다. 다만 한국 기업들과 비교할 때, 이케아코리아에서는 자녀학자금이나 경조사 물품, 주택대출지원 등은 현재로서는 지원하지 않고 있다.

#### 4.3 비금전적 복리후생제도

앞서 기술한 다양성, 평등, 포용, 지지 등의 문화는 이케아의 비금전적 복지제도 설계에 보다 많이 반영되어 있다고 할 수 있다. 이케아 복리후생제도

의 근본 취지는 가정이 행복해야 회사에서 성과를 제대로 낼 수 있다는 믿음에 기초한다. 또한 연령별 생애주기사건(life-cycle event)에 맞게 충분한 휴식을 제공받을 수 있도록 하는 것이 핵심이다. 비금전적 복리혜택으로 연차와 휴가제도를 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 출산휴가(100% 유급휴가)와 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 매분기 사용 가능한데, 4시간치 시급을 받고 하루 다녀올 수 있다. 또한 가족이 아프면 쉴 수 있는 가족병가도 있으며, 경조사 물품지원은 하지 않는 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. 일반적으로 육아휴직 및 월차 사용도 자유로워서 시스템에 월차를 입력만 하면 매니저가 바로 승인한다. 이러한 휴가 및 휴직 등의 자유로운 사용은 전세계 이케아 직원들이 조직 만족을 높이는 이유에 대해 언급할 때 가장 빈번하게 등장한다(기업 내부인터뷰, 신하영, 2016; Anders, 2011). 다만 고객을 대상으로 하는 소매업이므로 사업 특성상 부서 특성에 따라 휴가를 유동적으로 사용해야 한다는 측면은 존재한다. 이케아는 크게 서비스 오피스(Service Office: SO), 고객 서비스 센터(Customer Service Center: CSC), 매장(Store)을 구성되는데, 매장을 제외한 서비스 오피스와 고객서비스 센터는 비교적 휴가가 자유롭다. 반면, 매장 직원의 경

우 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. 이러한 부분은 채용 시 직무 지원할 때에도 가능한 출근 요일을 입력하게 되어 있어 휴가 사용의 활용성을 극대화하고자 한다. 또한 야근하는 직원들을 위해 Dags라 불리는 어린이집의 경우 정규직과 비정규직 상관없이 동등하게 지원할 수 있으며 추첨을 통해 배정된다. 어린이집은 밤 10시 반까지 운영되어 직원들의 편의를 최대한화한다. 또한 자유로운 조직문화를 위하여 스웨덴어로 커피브레이크 또는 티타임이라 불리는 FIKA를 운영하고 있는데, 이러한 만남과 의사소통 시간을 통해 멋진 아이디어가 떠올라 이를 실천에 옮기게 되어 신제품이 탄생하기도 한다.

#### 4.4 성장 및 근속을 위한 복리후생제도

경력개발의 경우 자기개발을 위한 내부교육 프로그램뿐 아니라 직속매니저와의 매칭을 통해 경력관리를 위한 프로그램을 제공하고 있다. 특히 이케아에서는 자신의 개성과 잠재력을 충분히 발휘해야 함을 조직문화로 강조하고 있기 때문에 직원이 직무 전환이나 포지션 이동을 원할 시 이에 필요한 역량 강화 교육훈련프로그램을 충분히 제공하고 있으며, 직무 공백 시 채용의 1순위를 내부직원들로 설정함으로써 직원들의 다양한 도전기회를 도모하고 있다. 또한 이케아 백패커 프로그램은 지원자가 두 번에 걸쳐 각 6개월 간 이케아가 위치한 2개국에서 근무할 기회가 주어지는데, 그 중 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 성과수준의 평가뿐 아니라 향후 역량

의 개발을 강조하고 있다. 이러한 평가방식과 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 촉탁직으로 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.

#### 4.5 이케아코리아의 복리후생제도가 가진 특징

이와 같이 구성된 이케아코리아의 복리후생의 특징은 다음과 같다. 첫째, 복리후생제도의 실행 목적 및 설계 이유가 기업의 가치와 문화에서 근간하고 있다는 점이다. 다른 인사제도들과 마찬가지로 복리후생제도의 실행 목적은 우수한 잠재직원들을 확보하고 역량 있는 직원들을 유지하기 위함이다. 이 때 회사가 어떠한 인력을 핵심인재로 간주하는가 하는 것은 기업의 사업특성, 경영전략, 조직문화 및 가치 등에 따라 매우 상이할 수 있다(Noe et al., 2018). 이케아의 경우 원가우위 경영전략이 핵심경쟁력이므로 이를 효율적이고 효과적으로 달성하기 위해서는 총보상 측면에서 탄력적인 운용이 가능할 수 있는 인력 선발이 필요하다. 이케아코리아의 경우 임금이 2순위, 유연한 근무와 복지, 여가가 1순위인 구직자들만 타겟팅하되 대학생, 경력단절여성 등 노동시장에서 잠재력은 있으나 풀타임으로 직장생활을 하기 어려운 인력들을 적극 활용하고 있다. 이러한 시간제 근로자 외에 정규직 근로자들의 경우 금전적 보상을 1순위로 여기는 사람들보다는 가족과의 시간, 자기개발, 정기적인 여가생활 등에 보다 가치를 두고 있는 인재들을 유인하고 확보하고자 하였다

(Anders, 2011). 이러한 측면에서 회사가 어떠한 가치와 문화를 가지고 있느냐는 어떠한 직원을 유치하고 선발하며 유지할 것인지에 대한 정책과 제도적 방향성을 결정하는데 있어 지대한 영향을 미치게 된다. 즉, 회사의 근간이 되는 가치체계인 핵심가치와 조직문화는 인재상을 결정하게 되고, 이들을 채용하는 제도와의 연계되며, 이러한 인력들을 동기부여하고 이직을 감소시키는 복리후생제도를 포함한 보상 제도의 설계 및 운영과도 연결되게 된다. 이와 관련하여 높은 금전적 보상의 제공은 타 경쟁사에서 가장 모방하기 쉬운 전략이라는 점을 고려할 때, 비금전적인 가치의 제공을 강조하는 이케아의 복리후생 제도는 타겟 인재들이 다른 기업으로 유출될 유인을 낮추는데 기여한다. 이러한 이유로 상급 관리자 등의 경우 흠 퍼니싱 산업 경쟁사나 이케아를 벤치마킹하고자 하는 세계적인 기업들에서 높은 연봉을 제공함에도 불구하고 이직하는 대신 이케아에 지속적으로 재직하고 있는데 이들의 이직률 5% 미만으로 집계된다. 그리고 한 구직사이트에서 진행한 조사에 따르면, 이케아코리아에 대한 직원들의 만족도는 3점을 기준으로 평균 이상인 것으로 나타나며, 특히, 일과 삶의 균형 측면에서 가장 높은 만족도를 느끼고, 또한 사내문화에 대한 만족도가 높은 것을 알 수 있다(Jobplanet, 2019.09.29). 이케아코리아는 이케아그룹의 8가지 핵심가치와 경영철학, 문화를 바탕으로 인사제도를 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 복지항목 나열을 지양하고 보다 필요한 곳에 제 자원을 활용하고 집중할 수 있는 판단

기준을 제공한다.

둘째, 이케아는 복리후생제도를 직원들이 자유롭게 활용할 수 있는 여건을 제공한다. 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 휴가제도를 갖추고 있으며 성장과 개발을 위한 교육훈련 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. 또한 이케아코리아에서는 아이를 낳은 엄마 아빠 직원 100% 출산휴가를 사용하도록 하고 있으며, 사내 어린이집은 밤 10시 30분까지 의무적으로 운영하고 있다. 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 만들어 내는 것이야말로 강한 상황 하에서도 개별 개체의 속성이 약화되지 않고 차별적 특이성을 담보할 수 있는 이유로 풀이된다.

셋째, 타겟 직원들의 니즈나 지역적 특수성을 반영하기 위해 끊임없이 복지제도의 변화를 강구하여 계속 진화시킨다. 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 등의 이슈에 대해 고민하고 있는데, 기본은 이케아의 원칙과 핵심가치

를 근간으로 사안을 판단한다는 점은 굳건히 견지하고 있다. 이러한 기본 가치에의 천착은 경영상의 유행(managerial fashion)에 대한 무분별한 추종이나 근시안적인 미봉책의 남발을 막는 강력한 지지대이자 판단의 잣대가 된다. 그러나 이것이 곧 융통성 없이 원칙만을 고수하여 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 통해 직원들의 목소리를 보다 경청하고 이를 이케아 그룹 본사와 개선방향을 고민하고자 계획하고 있다. 시대와 현실에 따라 복리후생제도를 포함한 모든 제도는 변화할 수밖에 없으나, 어떠한 본질적 가치 기준을 가지고 이해관계자들의 목소리를 제대로 반영하느냐는 제도상의 발전적 진화를 가져오는 핵심기제로 이케아코리아에서는 또 다른 차원의 선진적 복리후생제도 설계와 운영을 위해 선제적으로 준비하고 있다.

## V. 결론

본 연구는 기업복지의 선진사례라 할 수 있는 이케아코리아의 복리후생제도에 주목하였다. 본 논문 사례로 이케아코리아를 선정할 가장 큰 이유는 금전적 보상 수준이 낮음에도 불구하고 총보상의 관점에서 이를 상쇄할 수 있는 우수한 복리후생제도를 갖추고 있기 때문이다. 뿐만 아니라, 이케아의 복리후생제도가 조직의 문화와 핵심가치에 근간한다는 점에서 복리후생제도 설계 시 유용한 방향성을 제공해 줄 수 있을 것으로 보았다. 또한 이케아가 글로벌화

를 진행하면서 이케아코리아가 보편화 전략과 현지화 전략 달성을 동시에 고민하고 있다는 점에서 국내 기업들이 국내 거주 해외 인력에게 제공하는 복리후생제도를 설계하거나 해외 진출 시 현지인들에게 어떠한 복리후생 혜택을 주어야 할 것인가에 대한 시사점을 줄 수 있는 사례였다. 이러한 측면에서 본 연구는 먼저 역사적 발전과정, 이러한 과정에서 형성된 조직문화와 핵심가치 살펴본 뒤, 이러한 문화와 가치들이 어떻게 이케아코리아의 복리후생제도에 반영되었는지를 제시하였다. 아울러 국내기업들과 차별화되는 이케아코리아의 복리후생제도의 특징에 대하여 살펴보았다. 이케아코리아가 가진 복리후생제도상의 이슈와 한국 기업에 주는 시사점 등을 논하여 결론을 맺고자 한다.

### 5.1 이케아코리아 복리후생제도상의 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 30-40대(총 68.5%)로 이들은 신혼부부이거나 아이가 있는 젊은 부부로 구성되어 있다. 기업 내 평균연령이 40대 초반인 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 검토

하고 있는데, 이에 대해서는 아직 확정된 바는 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 할인혜택이나 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-삶 균형이라는 측면을 강조하는 이케아본사의 가치와 생애주기별 금전적 혜택 확대 요구는 본사중심의 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 경우 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 대다수의 기업들에서 제공하는 주택대출이자 할인이나 경조사, 콘도나 호텔 할인, 제휴사 할인 등에 대한 기존 인력들의 요구가 보다 거세져 현지화에 대한 적응적 압력이 커질 경우에도 과연 이케아그룹의 현행과 같은 복리후생제도를 지속적으로 유지해나갈 수 있겠느냐는 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 기

치 아래 정규직과 비정규직 간 복지혜택을 동일하게 제공하고 있다. 이러한 부분은 정규직과 비정규직 간 복리후생제도의 차이를 두는 일반적인 한국 기업들과는 차이가 있다(김정한 외, 2004; 노세리 외, 2018). 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 16/20/25/28/32로 다섯 가지 종류로 구분되어 개인 여건에 따라 자유롭게 일할 수 있도록 되어 있다. 반면, 비정규직의 경우 고양점 개장 초기나 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 예는 'DAGIS'라 불리는 최고 수준의 직장어린이집으로 정규직과 비정규직 구분 없이 동등하게 지원하고 공정하게 추첨을 통해 배정이 이루어지며, 제공되는 육아서비스 역시 출근시간부터 야근시간까지 정규직과 비정규직 구분없이 동일하게 제공된다. 이러한 동등한 혜택 제공에 대해 정규직 구성원들 일부에서 차별적 지원을 통해 복리후생의 동기부여 효과 제고와 조직 비용 절감을 이루어야 한다는 의견들이 제기되고 있다. 즉, 다른 한국 기업들처럼 고용관계 형태에 따라 복리후생제도 제공 유형이나 수준을 차등화함으로써 정규직원들에게는 조직몰입을 보다 증대시키고 조직에서는 노동비용을 보다 절감시켜야 한다는 주장이다. 이러한 부분에 대해 이케아코리아에서는 기본적으로 직무 가치에 따른 임금상의 차등은 당연하나, 다양성과 평등, 포용의 가치를 근간으로 설계된 복

리후생제도의 운영에 있어서는 현재의 형태를 고수한다는 방침이다. 그러나 향후 조직가치와 비용절감이라는 현실이 충돌하는 경우가 잦아질 경우 정규직과 비정규직 간 복리후생 제공 유형 및 수준을 차등화해야 할 것인지 아니면 비용부담을 지속하면서 조직의 핵심가치와 문화를 고수할 것인가 하는 점 역시 현재 이케아코리아 HR 부서가 가진 고민이라 할 수 있다.

## 5.2 이케아코리아 복리후생제도가 한국기업에게 주는 시사점

첫째, 임금 및 복리후생을 포함한 광의의 보상제도가 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 탁(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 도모하고 있다(이영면, 2018). 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 4000천명이 지원하였으며, 고양점 개장 시에도 500명 총원 계획에도 2500명이 지원서를 제출하였다. 이러한 구직자에게 매력뿐 아니라, 유지율 또한 높는데 관리자의 이직률은 5% 미만으로 집계된다. 이처럼 취업희망자들과 기존 직원들이 이케아코리아에 입사하거나

계속 다니고 싶어 하는 이유로 복지제도가 가장 중요한 측면으로 꼽힌다. 이러한 측면은 이케아코리아의 인력 구조 분포와도 연계되는데, 30-40대가 전체 인력의 68.5%를 차지하고 있고 이들의 복지제도에 대한 니즈는 자율적인 시간 활용이나 자기개발 등과 같은 부분에 보다 높은 만족도를 가질 수 있다는 점에서 현재 이케아코리아에서 제공하는 복리후생제도가 타겟 인력을 확보하고 유지하는데 있어 이점을 가진다고 할 수 있다. 이러한 부분은 노세리 외(2018)에서 제시한 세대별 복리후생제도에 대한 니즈 차이에서도 발견되는데, 총 118개 기업 836명의 직원들을 대상으로 한 설문 조사와 FGI를 통한 심층 인터뷰 결과에 따르면 20,30대의 경우 리프레쉬 휴가, 정시퇴근, 휴양시설, 해외연수 등을 선호 복리후생제도로 꼽은 반면, 50대 이상의 경우 건강관리 보조비, 진료비, 자녀교육비, 자녀학자금, 전세자금 대출 등 금전적인 측면에서의 복리후생제도를 선호하는 것으로 나타나고 있다. 이러한 높은 만족도도 인해 이케아코리아는 일자리를 크게 늘리고 일자리의 질을 개선한 '2018 대한민국 일자리 으뜸기업(고용노동부에서 민간기업과 공기업을 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 직원들을 최대한 동기부여해야 할 것인지를 결정해야 하는데, 이케아코리아의 경우 임금이 2순위, 유연한 근무와 복지, 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 보여준다

고 할 수 있다.

둘째, 비용절감 전략이 중요한 산업에서 인적 자본의 가치에 대한 또 다른 시각을 제공하고 있다는 점이다. 이케아가 포지셔닝하고 있는 홈퍼니싱뿐 아니라 범위를 보다 더 넓혀 유통 또는 소매산업의 경우 비용절감이 사업 성공의 핵심이며 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 복지제도 제공에 있어 별도의 구분이 따로 없으며, 재무상황이 다소 나빠 지더라도 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 타겟팅하여 채용한 측면이 크나, 보다 근본적으로는 근무 시간의 차이에 따른 정규직과 비정규직이 존재하나 사람에 대한 시각과 그들이 받아야 하는 합당한 가치에 대한 부분은 동일하다는 이케아 본사가 오랫동안 지켜온 핵심가치와 문화적 DNA에서 기반한 측면이 크다. 물론 한국의 유통 또는 소매산업 내 기업들이 이러한 방향성을 반드시 지향해야 한다는 것은 아니지만, 비용절감이라는 비용우위 전략을 실현하는데 있어 정규직과 비정규직 간의 복리후생 제공에

있어 차별만이 능사가 아니라 직무수행에 있어서의 절감이나 직무 가치에 다른 차이 등을 통해서도 가능하다는 점을 이케아코리아가 보여주고 있다는 점은 간과하지 말아야 할 측면이라고 생각된다.

마지막으로 종합하여 보면, 기업들의 모든 제도가 그러하듯이, 완벽한 시스템이나 제도는 존재하지 않는다. 해당 조직의 문화와 가치는 기업의 모든 인사 시스템을 구축하는데 있어 변치 않는 근간이 되지만, 그와 동시에 기업은 환경 및 상황 변화에 따라 제도나 시스템을 보다 발전적으로 진화시켜 나가야 한다(김윤호·이정훈, 김동원, 2014). 이러한 측면에서 이케아코리아 역시 주력 타겟 인력들의 복지제도에 대한 니즈 변화, 정규직과 비정규직 간 복지에 대한 상이한 인식, 표준화 정책과 현지화 정책 간 긴장 등 복리후생제도상의 다양한 이슈들이 존재하지만 더 나은 복지제도 설계를 위해 노력을 멈추지 않는다는 점에서 완전무결한 이상적 사례가 아니라 다른 기업들과 마찬가지로 치열한 고민을 하고 있는 현실적이면서도 유용한 기업사례라 할 수 있을 것이다.

## REFERENCES

- Anders, D. (2011), *The IKEA Edge*, New York, McGraw Hill.
- Armstrong, M. and D. Brown(2006), *Strategic Reward: Making It Happen*, London, UK, Kogan Page Publishers.
- Beaty, J. C., J. N. Cleveland, and K. R. Murphy (2001), "The Relation Between Personality and Contextual Performance in "Strong" versus "Weak: Situations," *Human Performance*, 14, 125-148.
- Becker, B. and B. Gerhart(1996), "The Impact of Human Resource Management on Organi-

zational Performance: Progress and Prospects,” *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.

Cooper, W. H. and M. J. Withey(2009), “The Strong Situation Hypothesis,” *Personality and Social Psychology Review*, 13, 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, 802-835.

Farndale, E. and J. Paauwe(2007), “Uncovering Competitive and Institutional Drivers of HRM Practices in Multinational Corporations,” *Human Resource Management*, 17, 355-375.

Farndale, E., J. Paauwe, S. S. Morris, G. K. Stahl, P. J. Trevor and P. M. Wright(2010), “Context-bound Configurations of Corporate HR Functions in Multinational Corporations,” *Human Resource Management*, 49, 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, 7-12.

Gerhart, B. and S. L. Rynes(2003), *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and P. M. Wright(2018), *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.), New York, McGraw Hill.

김상아, 조영일(2013), “조직의 복리후생제도가 조직구성원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향: 법정복리후생과 자발적 복리후생,” *경영관리연구*, 6(2), 1-13.

김식현(1996), 인사관리. 무역경영사.

김윤호, 이정훈, 김동원(2014), “기케노코리아 비즈니스 솔루션의 고성능과 작업시스템 진화 사례,” *Korea Business Review*, 18(2), 69-111.

김정환, 박찬임, 오학수(2004), 기업 복지의 실태와 정책 과제. 한국노동연구원.

김진욱(2011), 한국의 복지혼합. 아산재단 연구총서 제 321집.

노세리, 김미희, 박지성(2018), 기업복리후생 발전방향 연구. 한국노동연구원.

박찬임(2001), 비정규직근로자의 증가에 따른 산재보험제도 개선방안. 한국노동연구원.

배종석(2001), “다국적 기업의 인적자원시스템 이전과 유사성에 대한 연구: 태국에 진출한 한국기업을 중심으로,” *Korea Business Review*, 5(1), 87-122.

신하영(2016), “연봉 2-3천 만원 이케아, 왜 꿈의 기업으로 불리나,” *조선닷컴*, 2016년 5월 9일자.

송호근(1995), 한국의 기업복지연구, 한국노동연구원.

송준호(1996), “한국 기업복지의 특성과 관계,” *임금연구*, 4(4), 4-23.

이영면(2018), “기업경쟁력 강화를 위한 이해광유 노사관계 의미와 실천방안,” *Korea Business Review*, 22(4), 121-149.

이케아인터네셔널 홈페이지. [www.ikea.com](http://www.ikea.com).

이케아코리아 홈페이지. [www.ikea.com/kr](http://www.ikea.com/kr).

이케아코리아 내부자료.

윤미경, 김혜진(2015), “선택적 복지제도, 중소기업에서도 유용할 것인가?,” *한국노사관계학회 학술대회 논문집*, 201-233.

잡플레넷 홈페이지. <https://www.jobplanet.co.kr>(2019년 9월 29일 접속)

전지현, 하성욱(2011), “AHP를 이용한 복리후생 선호도에 대한 연구,” *인적자원관리연구*, 18(1), 179-196.

## 국내참고문헌

고용노동부, 기업체 노동비용 조사,  
<http://laborstat.moel.go.kr>.

## How are IKEA's Employee Benefit Programs Special?\*

JiSung Park\*\* · Se Ri No\*\*\* · MiHee Kim\*\*\*\*

### Abstract

The purpose of this study pays attention to the importance of employee benefit programs and this study analyzes IKEA Korea which effectively shows the effects of such benefit programs. Based on this purpose, we firstly introduce the total rewards theory and the types of employee benefit programs, and revisit the values of employee benefit programs which underestimated the output versus input in terms of total rewards. Next, in order to specifically analyze the case of IKEA Korea, the historically developmental processes, the current situations, organizational culture, and core values of IKEA as the root of IKEA Korea in advance. Based on these discussions, this study suggests employee benefit programs of IKEA by grouping each practices which are designed by organizational culture and core values. Moreover, this study discusses that which aspects of IKEA benefit programs have strengths in talent acquisition and retention. In addition, considering that there is no perfect system in the world, this study summarizes the issues related benefit programs that IKEA Korea currently and potentially faces. And lastly, this study proposes the implications of the IKEA Korea case to be helpful for Korean companies which consider the design and the implementation of the better employee benefit programs.

Key Words: Core Values, Employee Benefit Programs, IKEA Korea, Organizational Culture, Total Rewards Theory

---

\* This study was revised the research named of study on development of corporate welfare system by Korea Labor Institute, Se Ri No, Mihee Kim, and Jisung Park(2018)

\*\* School of Business, Assistant Professor, Chungnam National University(jspark1@cnu.ac.kr), First Author

\*\*\* Associate Research Fellow, Industrial Relations Research division, Korea Labor Institute(srn@kli.re.kr), Corresponding Author,

\*\*\*\* School Of business, Assistant Professor, Hanyang University(mihee@hanyang.ac.kr)

## 〈Teaching Note〉

# 이케아코리아의 복리후생제도는 어떻게 다른가?

### Synopsis

본 연구는 기업복지의 선진사례라 할 수 있는 이케아코리아의 복리후생제도에 주목하여 국내 기업들이 복리후생제도를 설계하고 운영할 때 참고할 만한 사항들을 제시하였다. 이케아코리아의 사례는 낮은 금전적 보상 수준에도 불구하고 총보상의 관점에서 복리후생 혜택을 통해 인재 확보 및 유지가 가능함을 보여주고 있다. 뿐만 아니라, 국민 복지가 강한 스웨덴 내에서도 기업 복지로 명성이 높다는 점은 이케아가 가진 복리후생제도의 탁월성을 드러낼 뿐만 아니라, 복리후생제도 설계 및 운영 시 핵심가치와 조직문화에 근거할 때 어떠한 효과가 있는지를 잘 드러내주는 사례라 할 수 있다. 이와 더불어 이케아코리아가 보편화 전략과 현지화 전략 달성을 동시에 고민하고 있다는 점에서 국내 기업들이 국내 거주 해외 인력에게 제공하는 복리후생제도를 설계하거나 해외 진출 시 현지인들에게 어떠한 복리후생 혜택을 주어야 할 것인가에 대한 시사점을 줄 수 있는 사례라고 볼 수 있다. 이러한 사례가 가진 이점을 바탕으로 본 연구에서는 먼저 역사적 발전과정, 이러한 과정에서 형성된 조직문화와 핵심가치 살펴본 뒤, 이러한 문화와 가치들이 어떻게 이케아코리아의 복리후생제도에 반영되었는지를 제시하였다. 아울러 국내기업들과 차별화되는 이케아코리아의 복리후생제도의 특징들과 시사점에 대해서도 살펴보았으며, 이케아코리아가 가진 복리후생제도상의 이슈와 발전

방향 등에 대해서도 논의하였다. 끝으로 완벽한 시스템이나 제도는 존재하지 않는 것처럼, 이케아코리아 역시 주력 타겟 인력들의 복지제도에 대한 니즈 변화, 정규직과 비정규직 간 복지에 대한 상이한 인식, 표준화 정책과 현지화 정책 간 긴장 등 복리후생제도상의 다양한 이슈들을 해결하면서 더 나은 복리후생제도 설계를 위해 진화하려는 노력을 멈추지 않는다는 점에서 국내 기업들에게 또 다른 이정표가 되리라 생각한다.

### Teaching Point

과거 금전적 임금 위주의 보상에서 벗어나 복리후생제도의 중요성이 재조명되고 있는 이유에 대해 총보상 이론을 적용하여 설명할 수 있다. 법적으로 규정된 복리후생제도 외에 기업이 자발적으로 제공하고 있는 복리후생제도는 그 설계와 운영에 있어 자율성이 강하므로 이에 대한 기업 자체의 전략적 판단이 요구된다. 예를 들면, 세대 간 니즈 차이, 정규직과 비정규직 간 차이, 보편화 전략과 현지화 전략 간 차이 등은 개별 기업이 처한 역사와 상황, 사업 성격, 인력 구성 등에 따라 그 편차가 크므로 기업 내부에서 직원 만족도 제고를 위해 효과적인 복리후생제도를 제공할 것인가에 대한 치열한 고민이 필요하다.

## Assignment Question

1. 총보상 이론을 적용하여 인재 확보 및 유지에 있어 복리후생이 가진 가치가 무엇이며, 이를 이케아코리아가 복리후생제도로 어떻게 활용하여 인재 확보 및 유지에 강점을 가지게 되었는지를 서술하시오.
2. 세대 구성의 변화와 이로 인한 복리후생에 대한 니즈 다양화를 충족시키기 위해 국내 기업들은 어떻게 복리후생제도를 설계해야 하는지를 이케아코리아 사례를 바탕으로 서술하시오.
3. 이케아코리아처럼 정규직과 비정규직 직원들에게 동일한 복리후생제도를 제공해야 하는지 아니면 국내 대다수의 기업들처럼 차별적인 복리후생제도를 제공해야 하는지에 대해 본인의 견해를 서술하시오.
4. 해외 진출 기업들은 복리후생제도 설계 및 운영 시 보편적 관점에 기초해야 하는지, 아니면 현지화 관점에 기반해야 하는지에 대해 서술하시오.

## Analysis

1. 총보상 이론을 적용하여 인재 확보 및 유지에 있어 복리후생이 가진 가치가 무엇이며, 이를 이케아코리아가 복리후생제도로 어떻게 활용하여 인재 확보 및 유지에 강점을 가지게 되었는지를 서술하시오.

총보상 이론은 기업이 임금과 같은 물질적 자원을 통하여 보상하여 직원들을 만족시키는데 한계가 있고, 또한 구성원들의 욕구가 다양해지면서 등장하였다. 직원들로부터 무엇을 얻고자 하는가(*What are*

*the needs of the company?*) 그리고 직원들은 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 직원들이 조직으로부터 받는 보상에 대한 생각의 변화가 일어나고 있다는 점을 포착하여 전체론적인(holistic) 관점에서 보상 관리를 접근한다. 다시 말해, 총보상은 직원들이 “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). 이러한 총보상 이론에서 따르면, 보상은 한 기업이 근로자에게 제공하는 보상은 금전적 보상(pay), 복리후생과 같은 금전적·비금전적 보상(benefit), 그리고 비금전적인 관계적 보상(working conditions)으로 이루어진다(Amstrong and Brown, 2006; Gross and Friedman, 2004). 이는 기존의 보상 형태였던 금전적 보상이라는 정의에서 더 나아가 비임금성 보상이지만, 복리후생과 같은 보상 기재를 적극 고려하여 직원 친화적 근로환경 조성과 이를 통한 직원 몰입 및 만족 수준을 향상시키려는 목적을 가지고 있다. 이케아코리아의 경우 시간제에 기반하여 직원들 연봉은 2-3천만 원 사이로 알려져 있는데, 이러한 박봉에도 불구하고 이케아코리아 직원들의 조직 몰입이나 직무 만족도는 매우 높으며, 한국의 취업준비생들은 이케아코리아에 입사하고 싶어 하고, 이케아는 매년 ‘가장 일하기 좋은 글로벌 100대 기업’에 순위를 올리고 있다. 뿐만 아니라, 소매업 특유의 높은 이직율에도 불구하고 관리자의 이직율이 5% 미만인 등 높은 인재 유지율을 보이고 있다. 이처럼 낮은 임금에도 불구하고 복지혜택의 우수성으로 우수

직원들을 유인하고 기존 직원들의 장기근속을 유지하고 있다. 특히 오늘날 직원들의 니즈와 부합하는 일과 삶의 균형에 기반한 복리후생제도, 제도상으로만 존재하는 것이 아니라 실질적으로 자유롭게 사용할 수 있는 혜택, 핵심가치와 조직문화에 근거하여 설계한 복리후생제도와 이에 대한 직원들과의 적극적인 소통 등은 이케아코리아의 복리후생제도가 가진 강점으로 앞에서 기술한 우수 인재 확보 및 유지에 있어 핵심동인이 된다. 이처럼 이케아코리아의 사례는 과도한 비용을 통해 금전적인 부분만을 강조하여 결국 조직에 부담이 되는 보상의 형태에서 탈피하여 국내 기업들이 총보상의 관점에서 복리후생제도의 또 다른 방향성을 모색하는데 있어 새로운 통찰력을 제공해 줄 수 있다.

## 2. 세대 구성의 변화와 이로 인한 복리후생에 대한 니즈 다양화를 충족시키기 위해 국내 기업들은 어떻게 복리후생제도를 설계해야 하는지를 이케아코리아 사례를 바탕으로 서술하시오.

국내 기업은 기업 내 인력구조와 다수 인력들의 니즈를 감안하여 그간 기존 남성의 정규직 직원 위주의 복리후생제도를 설계하고 이후 이에 대한 개선을 크게 이루지 못했다. 이로 인해 오늘날 젊은 인력들의 변화된 복리후생 니즈를 반영하고 이들의 만족도를 높이는 데에는 한계가 있어왔다. 세대 간 복리후생제도에 대한 니즈 차이는 이들 인력의 확보 및 유지에 밀접히 관련이 되므로 기업들의 제도 개선에 대한 고민이 요구된다. 이케아코리아의 경우 기업 내부의 인력구조를 면밀히 파악하고, 이 중 타겟 인력군이 누구인지를 명확히 정의하였다. 이를 바탕으로 이들의 만족도를 가장 높일 수 있는 복리후생제도를 구성하여 제공하고 있다. 이와 더불어 조직의 문화와 핵심가치, 창립이념 등이 복리후생제도와 적합성(fit)이 높은지에 대해 끊임없이 고민하면서 이

러한 측면들을 직원들과 적극적으로 공유하고자 하였다. 뿐만 아니라, 직원들의 변화하는 니즈와 숨은 니즈 파악을 위해 지속적으로 복리후생 만족도 조사 등을 실시하고 이를 반영함으로써 복리후생제도를 끊임없이 진화시키려는 노력을 계속하고 있다. 특히 이러한 조사에서 직원들이 가감 없이 의견을 제시할 수 있도록 자율적이고 수평적인 문화와 의사소통 체계가 뒷받침된 점도 간과하지 말아야 한다.

## 3. 이케아코리아처럼 정규직과 비정규직 직원들에게 동일한 복리후생제도를 제공해야 하는지 아니면 국내 대다수의 기업들처럼 차별적인 복리후생제도를 제공해야 하는지에 대해 본인의 견해를 서술하시오.

정규직과 비정규직에게 동일한 복리후생 혜택을 제공해야 하는지에 대해서는 직무 가치에 대한 차별적 보상을 인정해야 하는지 그렇지 않은지에 대한 논의와 연결된다. 이케아코리아의 경우 직무 가치에 대한 차별적 보상은 금전적 보상인 기본급과 인센티브에 해당하며, 복리후생이나 그 외 성장기회 등에 있어서는 정규직과 비정규직 간에 동일한 혜택을 제공한다. 이러한 정책은 이케아 모그룹이 표방하는 다양성과 평등(diversity & equality)에 대한 조직문화에 기인한다. 만약 해당 기업의 문화적 가치가 평등성을 강조하거나 비정규직에게 복리후생이 갖는 동기부여 효과가 낮다고 판단한다면 이케아코리아와 같은 접근이 가능할 것이다. 그러나 본 연구의 사례에서도 보듯이 이케아코리아 내부에서도 이러한 정책에 대해 다양한 시각이 존재하는데, 다른 기업들의 경우 이러한 측면에 대해 조직문화와 핵심가치가 강력하게 뒷받침되지 않을 경우 정규직과 비정규직 모두에게 반발을 사고 오히려 비용 대비 효과를 얻지 못하는 결과를 낼 수 있음을 감안해야 한다.

4. 해외 진출 기업들은 복리후생제도 설계 및 운영 시 보편적 관점에 기초해야 하는지, 아니면 현지화 관점에 기반해야 하는지에 대해 서술하시오.

해외 진출 기업이 인적자원관리제도, 특히 보상 제도를 설계하고 시행할 때에는 모기업의 역사와 문화, 가치 등에 기반한 인사제도를 활용하는 보편적 전략과 모기업의 제도를 현지 상황에 맞게 재구축하여 보다 해당 지역의 문화와 가치에 적합한 인사제도를 변형하여 사용하는 현지화 전략 간 충돌을 피할 수 없다. 이에 기업들은 두 전략 중 보다 효익이 높은 쪽을 취사선택할 필요가 있는데, 이케아코리아와 같이 모기업에서의 창립이념이나 공유된 핵심가치의 강도(strength)가 강할 경우에는 보편적 전략을 사용하여 복리후생제도를 운영할 수 있다. 반면, 모기업에서의 창립 이념이나 공유된 핵심가치의 강도가 약하거나 전략적으로 현지 시장에 보다 밀접하게 접근해야 할 경우에는 현지화 전략을 활용할 수 있다. 특히 총보상 이론의 논의에서 보듯이, 복리후생제도를 포함한 보상제도는 핵심인재를 확보하고 유지하며, 조직성과에 기여할 수 있는 전략적 관점에서 설계·운영해야 하므로 해당 기업이 가진 전략, 조직문화, 현지 상황 등에 대한 포괄적인 이해를 통해 선택할 필요가 있다.

*Academy of Management Journal*, 39, 779-801.

Bowen, D. E. and C. Ostroff(2004), "Understanding HRM - Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System," *Academy of Management Review*, 29, 203-221.

Farndale, E. and J. Paauwe(2007), "Uncovering Competitive and Institutional Drivers of HRM Practices in Multinational Corporations," *Human Resource Management*, 17, 355-375.

Farndale, E., J. Paauwe, S. S. Morris, G. K. Stahl, P. J. Trevor and P. M. Wright(2010), "Context-bound Configurations of Corporate HR Functions in Multinational Corporations," *Human Resource Management*, 49, 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, 7-12.

## 국내참고문헌

노세리, 김미희, 박지성(2018), 기업복리후생 발전방향 연구. 한국노동연구원.

## REFERENCES

Armstrong, M. and D. Brown(2006), *Strategic Reward: Making It Happen*, London, UK, Kogan Page Publishers.

Becker, B. and B. Gerhart(1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects,"