


 > 논문 1

연령 다양성이 선택적 복리후생제도 활용에 미치는 영향: 외부인력 유입과 환경 복잡성의 조절효과

박지성* · 옥지호** · 노세리***

요약

본 연구는 기업의 복리후생제도 관련 연구 중 선택적 복리후생제도의 활용에 있어 결정요인에 대한 논의가 필요하다는 점에 주목하고, 조직 내 생태학적 관점을 도입하여 조직 인력구조 내 연령 다양성이 선택적 복리후생제도의 활용을 증가시키는지에 대해 살펴보고자 한다. 뿐만 아니라, 연령 다양성과 선택적 복리후생제도 활용 간 관계에 영향을 미치는 조절변수들로 외부인력 유입(경력사원 채용)과 환경 복잡성을 고려하여 이 두 요인들이 연령 다양성과 선택적 복리후생제도 활용 간 정(+)의 관계를 보다 강화할 것이라고 예측하였다. 한국인적자본기업패널조사(HCCP) 데이터를 활용하여 종단분석한 결과, 연령 다양성은 선택적 복리후생제도의 활용도를 높이는 것으로 나타났다. 반면, 외부인력 유입의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않았으며, 환경 복잡성의 경우 가설과는 반대로 환경 복잡성이 낮을수록(즉, 환경이 단순할수록) 오히려 연령 다양성과 선택적 복리후생제도 활용 간 정(+)의 관계가 강화되는 것으로 나타났다. 결론에서는 가설이 지지되지 않은 부분에 대한 가능한 설명과 본 연구가 가진 함의 및 한계에 대해 제시하였다.

I 서론

최근 들어 기업의 복리후생제도에 대한 관심이 다시금 증대되고 있다(노세리 외, 2018; 부가청, 2018). 이는 사회복지가 강조되면서 기업이 제공하는 복리후생제도의 범위와 정도에 대한 재정의가 필요하다는 점, 일과 삶의 균형 및 자기계발이 중요해지면서 시간의 개념이 복리후생의 영역으로 포함되고 있다는 점, 대기업과 중소기업 간 복지 격차가 보다 심화되고 있어 공공복지와 기업복지의 영역에 대한 논의가 필요하다는 점

* 충남대학교 경영학부 조교수, jspark1@cnu.ac.kr, 제1저자

** 전주대학교 경영학과 조교수, chiho.ok@jj.ac.kr, 교신저자

*** 한국노동연구원 노사관계본부 부연구위원, srn@kli.re.kr, 공동저자

등이 그 배경으로 제시된다(노세리 외, 2019). 이처럼 최근 다양한 관점에서 기업의 복리후생제도에 대한 담론이 이루어지고 있으나, 지금까지 기업의 복리후생과 관련하여 상대적으로 논의가 가장 활발하게 이루어진 부분은 단연 선택적 복리후생제도와 관련된 영역이라 할 수 있다.

카페테리아(cafeteria) 또는 카페테리아 스타일 복리후생제도라고도 불리는 선택적 복리후생제도(flexible benefit plan)는 직원들이 각자의 필요에 의해 복리후생의 내용이나 수혜정도(coverage)를 선택하는 방식으로 정의된다(유규창·조규성, 1999). 즉, 전통적인 복리후생도가 직원들의 실제 이용 여부와는 상관없이 동일한 복리후생 관련 항목들을 조직이 하향식으로 일률적으로 제공하였다면, 이를 탈피하여 직원들의 실질적인 니즈와 선호를 상향식으로 반영하여 복리후생 항목을 다양하게 선택할 수 있도록 만든 것이다(박우성, 2001; 유규창, 1999). 1963년 미국 캘리포니아 심리학과 교수인 Stanley M. Nealey가 제안하고 복리후생관련 세법이 개정된 1990년대 이후 미국 기업들 내 급격히 도입이 확산된 선택적 복리후생제도는 한국의 경우 1990년대 중후반 한국 IBM(1996년 도입 발표, 1997년 실시)과 CJ(제일제당, 1998년 실시)에서 처음 도입된 이후 점차 관심이 증가하기 시작하였다. 특히 1997년 외환위기를 경험하면서 비용 통제 등의 목적으로 2000년대부터 선택적 복리후생제도의 도입 필요성이 크게 증가하였는데, 이러한 논의를 반영한 박우성(2001)은 저성장기와 수익성 경영, 종업원 복리후생 다양화, 고용관계에 있어 종업원의 의식변화를 선택적 복리후생제도 도입 여부의 주요 원인으로 제시한 바 있다.

선행연구들은 선택적 복리후생제도의 도입 및 활용을 통해 조직 구성원 측면에서는 다양한 직원들의 욕구 충족, 직원들의 복리후생제도에 대한 이해 증진 및 형평성 제고를, 조직 측면에서는 복리후생 관련 비용 통제 및 절감, 우수인력 확보 및 유지 등에서 긍정적 효과를 거둘 수 있을 것으로 보았다(유규창·조규성, 1999; Beam & McFadden, 2001). 이러한 기대에 부응하듯이, 기업들의 선택적 복리후생제도 도입 및 활용을 통해 직원들의 복리후생 만족도는 증가하였으며, 복지관련 불필요한 비용을 절감하였고 선택적 복리후생제도로 인해 우수 인력을 유인 및 유지할 수 있었다고 응답하는 등 선행연구들에서는 선택적 복리후생제도가 소기의 목적을 달성하고 있다고 보고하고 있다(김효선, 2013; 유규창, 2004; Beam & McFadden, 2001; Lee et al., 2006; McCaffery, 1992; Vidal-Salazar et al., 2016). 이처럼 직원과 조직 모두에게 긍정적인 효과를 실질적으로 창출한다는 효율성 측면에서, 그리고 학계 및 인사컨설턴트 등 전문가들이 도입

을 적극 권장한다는 정당성 측면에서 선택적 복리후생제도를 도입하여 활용도를 높이는 것은 오늘날의 기업들에게 합리적인 의사결정일 수 있다.

그러나 사업체패널을 활용하여 2005년부터 2013년까지 분석한 연구 결과(부가청, 2018)에 따르면, 놀랍게도 민간부문의 경우 선택적 복리후생제도를 도입한 조직들은 2005년 5.3%에서 2013년 6.1%로 별다른 변화가 없는 것으로 나타나고 있다. 2015년 사업체패널을 활용하여 분석한 노세리 외(2019)의 경우에도 선택적 복리후생제도는 1,000인 이상의 대기업들 중에서도 약 39.6%만 활용하고 있으며, 대부분의 대기업, 중견기업, 중소기업은 여전히 전통적인 방식으로 복지제도를 운영하고 있음을 보여주었다. 이러한 결과는 선택적 복리후생제도의 도입 여부 및 활용 정도를 결정짓는 기제에 있어, 기업마다 갖는 고유한 이유들의 존재, 즉 기업 내부적 요인들의 영향력이 강하게 작동하고 있음을 함축적으로 시사하고 있다. 그럼에도 불구하고 지금까지의 선행연구들에서는 이러한 기업 간 차이를 가져오는 요인들에 대한 논의는 상대적으로 크게 간과해 왔는데, 특히 다음 세 가지 측면에서 연구의 공백이 두드러지게 나타나고 있다.

첫째, 선행연구들 대부분이 선택적 복리후생제도 도입 또는 활용으로 인한 결과를 다루고 있는 반면, 선택적 복리후생제도의 도입 및 활용 정도에 영향을 미치는 선행요인에 대한 논의는 거의 이루어지지 않아 이와 관련된 이론적 토대나 경험적 증거들은 여전히 부족한 상태이다(Barringer & Milkovich, 1998; Lin et al., 2011). 그러나 선택적 복리후생제도가 직원 만족도 제고와 비용 효율성 증대를 가져온다는 선택적 복리후생제도의 도입 목적 및 선행연구들이 입증한 결과들을 감안할 때 대다수의 기업들이 이 제도를 도입하는 것이 합리적이거나 정당성 있다고 받아들일 가능성이 높다. 그럼에도 불구하고 여전히 그 비율이 상대적으로 낮고 도입 흐름 역시 정체되어 있다는 현실은 선택적 복리후생제도의 선택에 있어 기업들이 가진 특수성이 크게 존재함을 의미한다(부가청, 2018; Barringer & Milkovich, 1994, 1998). 현상적 상황이 그러하다면, 이러한 측면을 고려하지 않고 단순히 선택적 복리후생제도를 도입해야 한다고 주장하는 것은 현실과 다소 괴리가 있을 수 있다. 이러한 현실과 이상 간 간극을 설명하기 위해서는 선택적 복리후생제도의 결정요인에 대한 이론적 논의와 실증분석이 필요하다.

둘째, 그간 선택적 복리후생제도에 대한 연구는 주로 도입 결과를 살펴보았으며, 특히 개인 수준에서 직원들의 만족도나 이직 의도 등에 대한 논의에 집중되어 있었다(김효선, 2013; 유규창, 2004; Beam & McFadden, 2001; McCaffery, 1992). 물론 극히 일부 연구에서는 선택적 복리후생제도의 도입으로 인해 기업의 효율성이 제고되었다는 조직

수준의 연구 결과도 제시하고 있으나(Lin et al., 2011; Vidal-Salazar et al., 2016) 여전히 대다수의 연구들이 직원 수준에서의 논의들에 천착되어 있다. 물론 이러한 연구들은 직원의 다양한 니즈를 충족시켜 준다는 선택적 복리후생의 도입 목적을 실증적으로 보여주었다는 점에서 의미가 크나, 특정 수준(level)에서 논의가 집중된다는 것은 또 다른 의미로는 중요한 주제임에도 불구하고 상대적으로 과도하게 소홀히 취급되는 영역이 있음을 방증하기도 한다. 이러한 측면에서 Barringer & Milkovich(1998)는 기존의 선택적 복리후생제도에 대한 논의가 과도하게 개인 수준에서 이루어지고 있으므로 거시적 관점에서 기업들에게 시사점을 제공할 수 있는 조직 수준의 연구가 보다 활발히 이루어질 필요가 있음을 강조하기도 하였다.

셋째, 앞서 언급한 두 가지 요소들인 개인 수준에서 선택적 복리후생제도의 도입 결과에 대한 논의들이 주로 이루어진 결과, 대다수의 연구들이 한 시점의 설문조사를 통해 실증함으로써 인과관계를 담보할 수 있느냐에 대한 비판에서 자유롭지 못한 실정이다. 특히 선택적 복리후생제도 도입 전후 직원 만족도 비교와 같이 제도에 대한 만족도 수준을 시간 차를 두고 측정한 연구는 극히 극소수(유규창, 2004; Barber et al., 1992)이고 대부분의 연구가 그렇지 않은 경우가 많아 실증결과가 과연 선택적 복리후생제도의 도입 때문인지, 아니면 다양한 기업 요인들을 통해 원래 직원들의 만족도 수준이 높았는지를 구별해내기 힘든 측면이 존재하였다. 이러한 점에서 선택적 복리후생제도의 도입 및 활용도를 결정짓는 요인들을 논할 때 인과성을 제고하기 위해서는 무엇보다 시간의 속성을 가진 자료, 즉 패널자료의 활용이 요구된다.

이러한 선행연구들이 가진 세 가지 이슈들을 감안하여 본 연구에서는 조직 수준에서, 선택적 복리후생제도의 활용 정도를 결정하는 선행요인들을, 패널자료를 통해 종단분석하고자 한다. 특히 본 연구에서는 선택적 복리후생제도의 도입 여부보다는 활용 정도에 주목하고자 하는데, 이는 제도의 단순 도입 여부보다는 활용 정도를 살펴보는 것이 기업 내에서 실제 운영되는 측면을 보여줌으로써 디커플링(decoupling) 가능성을 낮추어 보다 심화된 논의를 가능하게 하기 때문이다. 또한 본 논문에서는 선택적 복리후생제도의 활용에 영향을 미치는 조직 내부 요인으로 인력구조(workforce structure)에 주목하고자 하는데, 이는 선택적 복리후생제도의 도입 취지 및 활용 효과가 직원들의 다양한 니즈를 만족시킨다는 점이라면 조직의 인적 구성(labor composition), 특히 세대 간 분포가 어떻게 이루어져 있는가는 제도의 활용도에 영향을 주는 중요한 선택 압(selection pressure)으로 작용할 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라, 인력 구조는 외부 요인들에 의해

지속적으로 변화하는 동적 속성을 갖고 있기 때문에 이러한 변이(variation)를 가져오는 경계조건들(boundary conditions)을 고려해야만 제도의 활용도에 미치는 영향에 대한 보다 온전한 이해가 가능할 수 있다. 이에 본 논문에서는 인적 구성에 직접적인 영향을 미치는 요인으로 외부에서의 신규 인력 유입 정도를, 인적 구성에 간접적으로 영향을 미칠 수 있는 환경적 속성으로는 환경 복잡성을 고려하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 조직 내 제도의 선택-변이-유지(selection-variation-retention: SVR)라는 조직 내 생태학(intraorganizational ecology) 관점을 도입하여 살펴보고자 한다(Burgelman, 1991). 이러한 접근은 제도 활용상의 변화 정도를 보다 동적이고 입체적으로 살펴보는 데 있어 유용한 이론적 틀로서 기능할 것이다. 이상의 연구 목적을 바탕으로 본 연구는 기존의 선택적 복리후생제도 활용의 선행요인에 대한 이해도를 확장하고, 조직 수준에서의 실증 결과 제공을 통해 일반화를 제고하는 한편, 종단분석을 통해 인과성을 확보함으로써 기존의 기업복리후생 관련 연구의 외연을 확장하고자 한다.

II 선행연구 검토 및 가설 설정

1. 선택적 복리후생제도 도입 및 활용 시 선행요인 관련 연구

앞서 기술한 바와 같이, 선택적 복리후생제도가 가진 직원과 기업 측면에서의 장점들은 조직이 선택적 복리후생제도를 도입하고 활용하도록 하는 주요 기제일 수 있다. 이러한 조직의 의사결정을 보다 체계적으로 설명하는 이론적 작업은 1998년 Barringer & Milkovich의 *Academy of Management Review* 논문에서 제시되었는데, Barringer & Milkovich(1998)는 선택적 복리후생제도의 도입과 활용에 대한 조직의 선택을 크게 두 가지 관점인 기대된 효율 획득(expected efficiency gains)과 제도적 압력(institutional pressure)을 통해 설명할 수 있음을 주장하였다. 저자들은 전자에 속한 이론으로는 자원 의존이론, 대리인이론, 거래비용이론을, 후자와 관련된 이론으로는 제도론을 제시하고 있다. 이를 보다 상술하면, 선택적 복리후생제도의 도입과 활용이 기업의 정당성을 높이는 경우(즉, 제도적 압력이 강할 경우) 이를 적극적으로 선택할 것이며, 기업 내 자원 확보에 보다 직접적인 영향력을 행사할 수 있는 의사결정자들은 비용 및 운영상의 통제 가능성을 높일 수 있는 선택적 복리후생제도에 보다 우호적일 것이다. 뿐만 아니라, 대

리인이론과 거래비용이론에서 주장하는 것처럼 운영관리에 있어 지속적인 모니터링이 어렵거나 제도 시행 시 관련 부대비용이 큰 경우 선택적 복리후생제도를 활용하여 선택권을 직원 개개인에게 넘김으로써 효율성을 담보할 수 있다고 보았다. 저자들은 이러한 두 가지 관점과 이에 속한 네 가지 이론들이 개별적인 것이 아니라 통합적으로 결합된다면 선택적 복리후생제도 도입 및 활용도에 있어 조직 간 차이를 발생시키는 상황들을 보다 온전히 이해할 수 있다고 주장하면서 선택적 복리후생제도의 도입 및 설계에 대한 결정요인들 간 역학관계를 보여주고자 하였다. 1998년 연구의 기초가 되었던 Barringer & Milkovich(1994)에서도 앞서 기술한 네 가지 이론을 통해 선택적 복리후생제도 도입 및 활용 시 영향요인들을 제시하였는데, 경쟁자들의 관행(competitors practices), 외부 노동시장 상황(external labor market condition), 조직 내부 요인들(문화, 목표, 전략, 재무상황, 과업 특성)이 기업의 복리후생 목표(benefit objectives)에 영향을 미치며, 이러한 목표는 직원 속성(worker attributes), 인사정보시스템(HRIS), 기업규모 등의 상황에 따라 선택적 복리후생제도를 도입하고 활발히 활용할지를 결정하는데 영향을 준다고 주장하였다.

이러한 이론적 논의를 조직 수준에서 실증한 연구는 극히 희소한데, 324개의 중국 기업들을 대상으로 한 Lin et al.(2011)은 기업의 위치(경제적으로 보다 발전된 도시)와 소유 형태(외국 투자 여부)가 선택적 복리후생제도 도입에 정(+의 영향을 미칠 것으로 예측하였으나, 통계적으로 지지되지 못하였다. 네덜란드 기업들의 선택적 복리후생제도 도입 및 활용 정도를 탐색적으로 살펴본 Benders et al.(2006)에서는 자발적 도입 및 활용 면에서는 경쟁우위 확보를 목적과 규범적/모방적 압력으로 인한 부분이 강한 것으로 나타났으며, 비자발적 도입 및 활용 측면에서는 산업별 단체협약(sectoral collective labour agreements: sectoral CLAs)에 의해 강제되는 측면이 두드러지게 나타났다. 또 다른 네덜란드 기업 대상 연구인 Hillebrink et al.(2008)에서는 네덜란드 기업들의 선택적 복리후생제도 도입에 영향을 미치는 요인들로 사업 고려요인(business considerations)과 제도적 압력을 제시하고 있다. 전자에는 직원집단의 균질성(uniformity of employee population)과 휴가 비축(leave reservoirs)을, 후자에는 사내단체협약, 다른 기업들의 선택적 복리후생제도 운영 인지(awareness), 조직 주변의 선택적 복리후생제도 보편성(prevalence), 인사제도 집합(bundles)을 포함하여 살펴보았는데, 실증분석 결과 사내단체협약과 조직 주변의 선택적 복리후생제도 보편성이 선택적 복리후생제도 선택 여부에 강한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

국내 연구로 선택적 복리후생제도의 도입 및 활용도를 결정짓는 요인들을 체계적으로 검증한 연구는 매우 드물게 존재하는데, 그 중 조상미·박은주(2011)의 연구는 사업체패널 중 2007년 자료만을 활용하여 개별 복지항목들(예. 주거비 보조, 건강 관련 비용, 식사비 보조 등)과 퇴직연금, 선택적 복지제도 도입 유무를 종속변수로 하여 어떠한 요인들이 개별 복지제도의 도입 여부에 영향을 미치는지를 로지스틱 회귀분석을 통해 제시하였다. 본 논문과 관련이 있는 선택적 복지제도의 분석 결과의 경우 매출액이 높은 조직, 공공기관, 연봉제 실시 조직, 유노조 조직, 인사관리의 목표가 기업의 충성심과 애착을 높이는 경우, 인사관리를 개인의 업적과 성과를 기준으로 운영되는 경우 도입 확률이 높은 것으로 나타났다. 2005년부터 2013년까지의 사업체패널을 활용하여 분석한 부가청(2018)의 연구 결과에서도 공공부문일수록, 유노조 기업일수록 선택적 복리후생제도 많이 도입하는 것으로 보고하고 있다. 특히 공공부문의 경우 2005년 36.2%에서 2013년 65.3%로 급속히 확대된 반면, 민간부문은 2005년 5.3%에서 2013년 6.1%로 낮은 비율을 유지하고 있는 것으로 나타났다.

이처럼 무엇이 기업 간 선택적 복리후생제도 도입 및 활용에 있어 차이를 가져 오는지와 관련한 연구들은 개념적으로도, 실증적으로도 절대적으로 부족하여 여전히 블랙박스로 남아 있는 실정이다. 그렇다면 현재 필요한 연구는 단순히 선택적 복리후생제도가 필요하다는 주장이나 긍정적인 효과가 있다는 결론보다는 어떠한 기제들이 기업들의 선택적 복리후생제도 도입 및 활용도 '선택'에 분기점으로 작동하는지를 살펴보는 작업일 것이다.

2. 연령 다양성과 선택적 복리후생제도 활용도 간 관계

본 연구에서는 조직 내부에서 선택적 복리후생제도의 활용도를 결정하는 요인으로 인력의 구조적 측면에 주목하고자 한다. 이는 앞서 기술한 바와 같이, 선택적 복리후생제도의 도입 취지 및 활용 효과가 직원들의 다양한 니즈를 만족시킨다는 점이라면 조직의 인적 구성이 제도의 활용도에 영향을 주는 중요한 선택 압(selection pressure)으로 작동할 수 있기 때문이다(Barringer & Milkovich, 1998; Hillebrink et al., 2008; White, 2009). 인적 구성은 여러 가지 측면에서 접근할 수 있으나, 본 연구에서는 세대 간 분포가 어떻게 이루어져 있는가하는 연령 다양성(age diversity)에 보다 중점을 두고 살펴보고자 한다. 이는 유사한 연령으로 집단화된 세대(generation)는 비교적 동질한 기억과 경험을 공유하고 있기 때문에 조직에 요구하는 니즈 역시 많은 부분에서 공통분모를 가

지기 때문이다(Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). 뿐만 아니라, 같은 세대는 비슷한 생애주기(life-cycle)를 가지고 그로 인한 유사한 사건들(events)을 경험할 확률이 높기 때문에 상황에 따른 복리후생에 대한 니즈 역시 다른 세대들과 비교하여 비교적 동질 할 가능성이 높다(Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998).

이와 관련하여 총 98개 기업 798명을 대상으로 세대 별 복리후생 선호에 대해 설문한 노세리 외(2018)에 따르면, 20-30대일수록 공통적으로 가족 휴양비 지원, 자기계발비 지원, 리프레시 휴가에 니즈가 가장 높게 나타난 반면, 40대에서는 자녀교육비용 지원, 탄력적 근로시간제도, 육아보육제도에 대한 니즈가 가장 높았으며, 50대 이상에서는 종합검진 및 의료비 지원, 대학학자금 지원, 장기근속 포상, 경조비 지원 등에 대한 요구가 가장 큰 것으로 나타났다. 이는 중소기업 근로자들 역시 크게 차이가 나지 않았는데, 101개 기업 760명 중소기업 근로자들을 대상으로 한 설문 결과(노세리 외, 2019) 역시 앞의 조사 결과와 동일한 연령 별 복지제도 니즈 차이를 보고하고 있다. 이처럼 세대 간 복지 니즈 차이는 개인 특성이나 조직 특성과는 차별화되지만 선명하게 구분되는 독립된 요인임을 알 수 있다. 이러한 세대별 다양성은 조직의 제도에 대한 의사결정 과정에서 다양한 목소리를 표출하게 하며, 조직변화 및 제도 선택, 전략적 방향성 설정 등에 다각적으로 영향력을 발휘하게 된다(Barringer & Milkovich, 1998; Hillebrink et al., 2008; White, 2009).

이러한 측면을 조직 내 생태학 관점을 도입하여 보다 자세히 설명하면 다음과 같다. 조직 내 생태학 관점에 따르면, 인사제도를 비롯한 전략적 의사결정 및 결단(initiatives)은 유지-변이-선택이라는 과정을 거쳐 다시금 유지되는 순환경로(loop)를 반복한다(Baba, 1995; Burgelman, 1991). 여기서 유지는 변이와 선택 간 자기강화 회로(self-reinforcing loop)에 대응하여(counterpart) 특정 조직의 제도와 구조를 영속시키는 관성(inertia)이자 저항(persistence)과 관련된 포괄적 힘을 의미한다(Van de Ven & Poole, 1995). 즉, 조직 내 생태학 관점에서 유지는 해당 기업이 그것을 지속적으로 운용하면서 습득한 영역들로 정의된 조직전략, 시스템, 제도 등을 구체화한 형태로 받아들이는 것을 말한다(Burgelman, 1991). 반면, 변이는 조직 내 신제도화나 재구조화, 전략적 리뉴얼 등 일련의 선택을 촉발시키는 조직 내·외부 자극(stimuli)의 집합으로(Van de Ven & Poole, 1995), 이러한 변이는 종종 조직의 내·외부 자극들에 대응하기 위해 제한된 자원을 두고 경쟁하는 관리자들과의 결단(initiatives)으로 유도되기도 한다(induced). 마지막으로 선택

은 조직 생태학에서는 희소한 자원을 확보하기 위해 경쟁하는 과정 속에서 발생하며, 환경의 적소(niche) 내 자원의 기반에 가장 적합한 개체들을 선별하는 과정을 의미한다 (Van de Ven & Poole, 1995). 조직 내 생태학 관점에서는 선택을 자원 할당을 제어하는 기업 내 상황적 수용 메커니즘을 통해 이루어지는 일련의 과정으로 간주한다(Burgelman, 1991).

이러한 이론적 토대에서 보자면, 인력 구조상에서 다양한 연령대의 분포는 한국 사회의 전통적인 핵심노동력(한 조직에서 오랜 시간 근속한 부양가족을 가진 기혼남성)을 대상으로 유지되어 온 한국 기업들의 복리후생제도에 있어 변이를 촉발시키는 주요 요인이 될 수 있다(Barber et al., 1992). 앞서 살펴본 바와 같이, 세대 간 복리후생 내용과 수혜정도는 일종의 단층선(fault-line)처럼 상이하므로 조직에서는 이들의 다양한 니즈를 충족시키고 조직 만족도를 높이고자 하는 목적으로(Barringer & Milkovich, 1998), 직원의 입장에서는 본인들의 니즈가 제도에 반영되도록 조직에 요구하는 목소리를 높임으로써 소기의 성과를 얻어내려는 측면에서(Hillebrink et al., 2008) 선택적 복리후생제도는 조직 내 수용의 메커니즘에서 선택될 가능성이 높다. 즉, 조직 인력구조 내 연령 다양성이 증가할수록 선택적 복리후생제도에 대한 선택 압이 높아지고, 그 결과 조직에서는 선택적 복리후생제도의 활용도가 증가할 것이라는 예측이 가능하다.

이러한 예측에도 불구하고 인력구조 다양성과 선택적 복리후생제도 관련 선행연구들에서는 이론적 주장과 실증 결과가 다소 상이하게 나타나 이에 대한 체계적인 검증이 필요한 상황이다. 예를 들어, Barringer & Milkovich(1994, 1998)는 이론적으로 인력구조에 있어 성별, 연령, 학력 등의 다양성이 선택적 복리후생제도를 보다 많이 도입하게 만들고, 보다 활발히 운영하게 하는 동인이라고 주장하였고, White (2009)는 비정규직 비율 증대, 여성의 사회 진출 확대, 미혼인구 증가, 새로운 세대 등장, 글로벌화를 통한 다인종화 등을 통해 인력구조가 다양해진다는 점을 감안하여 그들의 상이한 요구를 충족시키기 위해서는 선택적 복리후생제도의 도입 및 활용이 필연적인 시대 흐름이 될 것으로 보았다. 그럼에도 Barber et al.(1992)과 Hillebrink et al.(2008)의 실증결과에서는 통계적 유의성을 보이지 않는 것으로 나타났다. 그러나 또 다른 조사(Employee Benefit Research Institute, 1995; Hewitt, 1995)에서는 경영자들이 다양한 인력구조 하에서 선택적 복리후생제도의 도입을 적극 고려할 것이고 응답하고 있다는 점에서 다양한 자료를 통한 체계적 검증이 요구된다. 이상에서 논의한 내용들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 인력구조 내 연령 다양성이 높을수록 선택적 복리후생제도의 활용도가 높을 것이다.

3. 외부인력 유입과 환경 복잡성의 조절효과

인력구조는 내부적으로는 다양한 변이들이 존재하는 일종의 저장(stock)이라 할 수 있다. 이러한 저량은 그대로 불변하여 존재하는 것이 아니라 조직 내외부의 끊임없는 유량(flow)의 영향을 통해 지속적으로 변화하게 된다(Dierickx & Cool, 1989). 즉, 시간이 흐름에 따라 조직의 선택을 종용하는 조직 내 변이(variation)가 끊임없이 발생하게 된다는 것이다. 먼저 인력 구성 측면에서 인력구조 내 다양성을 증가시키는 요인은 바로 다른 경험(background)을 가진 인력, 즉 경력사원들의 조직 내 신규 유입일 수 있다. 이들은 다른 회사에서 복리후생제도를 이미 경험한 바 있으며, 이직해 온 조직에서의 근속년수가 상대적으로 짧을 수밖에 없고, 공식채용을 통한 신입사원에 비해 연령 역시 높다는 특성을 갖고 있다(박준혁 외, 2018; Beyer & Hannah, 2002). 이러한 특성은 전통적인 복리후생제도의 수혜 혜택을 온전히 누릴 수 없을 가능성이 높음을 의미한다. 또한 조직 내 기존의 인력 속성과는 다르며, 이전 조직과의 비교가 가능하므로 상대적으로 다른 목소리를 낼 가능성 역시 높다(Beyer & Hannah, 2002; Feldman & Brett, 1983). 뿐만 아니라, 경력사원 채용의 경우 잠재력보다는 성과와 직무경험 등이 우수한 직원을 대상으로 하므로 이들을 유인하기 위해서는 자율적 선택을 보장해줄 수 있는 복리후생제도를 포함한 총보상(total rewards) 관점에서의 전략적 접근이 요구된다(Barringer & Milkovich, 1998).

이러한 점들을 감안할 때, 외부로부터 경력사원의 신규 유입은 기존 인력구조 내 인적 속성을 보다 다양화시키는 기제로 작용하여 변이의 정도를 높이게 된다. 이러한 이질적 속성의 증가는 조직 내 제도의 운영 및 전략적 방향성 설정에 영향을 미치는 선택 압력으로 기능한다(Baba, 1995; Hillebrink et al., 2008). 앞서 언급한 바와 같이, 선택적 복리후생제도의 경우 다양한 구성원들의 이질적인 니즈를 만족시켜줄 수 있는 자율적 선택을 전제하므로, 외부 인력 유입으로 인해 인력구조 내 다양성이 증대될 경우 선택적 복리후생제도의 활용도를 높이는 방향으로 조직의 전략적 선택이 이루어질 가능성이 높을 것이다(Barringer & Milkovich, 1998). 이에 신규 외부 인력의 유입은 조직 내 인력구조의 연령 다양성과 선택적 복리후생제도 활용 간 정(+)의 관계를 강화할 것이라는 가설을 설정한다.

가설 2. 외부인력 유입은 연령 다양성과 선택적 복리후생제도 활용도 간 정(+)의 관계를 조절할 것이다. 즉, 외부인력 유입이 증가할수록 연령 다양성과 선택적 복리후생제도 활용도 간 정(+)의 관계는 강화될 것이다.

인력구조 상의 변이는 외부로부터 인력이 유입되는 인적 속성상의 변화에 의해 유발될 뿐만 아니라, 외부환경이 가진 속성 자체에서도 기인할 수 있다. 환경은 전체 집합에서 조직이라는 부분집합을 제거했을 때 남아있는 부분으로(Miles, 1980), 조직에 잠재적으로 영향을 미치지만 해당 조직과의 정확한 관련성 여부는 당장 드러나지 않는 제 상황들을 포괄하는 개념이다(기호익, 2008). 이에 대해 Duncan(1979)은 환경의 속성을 복잡성과 동태성으로 구분할 수 있다고 제안하였으며, Dess & Beard(1984)는 환경 불확실성(uncertainty)에 영향을 미치는 하부요인으로 환경 복잡성(environmental complexity), 동태성(environmental dynamism), 풍부성(environmental munificence)을 제시한 바 있다. 본 연구에서는 환경 관련 요소들 중 환경 복잡성에 특히 주목하고자 하는데, 이는 앞서 선행연구들에서 제안한 다른 환경적 특성들과 비교하여 환경 복잡성이 본 논문의 이론적 토대인 조직 내 생태학 관점의 선택과 변이, 유지에 있어 조직 내 의사결정 고려요인과 보다 직접적인 연관성이 있기 때문이다.

선행연구들에 따르면, 환경 복잡성이란 의사결정에 있어 고려해야 할 요인들의 수와 그 요인들의 유사도를 고려한 것으로 정의되는데(Duncan, 1972), 이는 조직체와 접하고 있는 이질적 요소들의 구성을 의미한다(Dess & Beard, 1984). McArthur & Nystrom(1991)의 경우 이질성 정도와 조직 활동들의 분산(dispersion)을 환경 복잡성의 개념으로 정의하고, 조직 효과성 논의에 있어 주요 조절변수로 고려해야 한다고 주장하였다. 이러한 환경 복잡성 정도는 일반적으로 환경의 일부인 경쟁기업의 수와 규모, 제품과 기술 차별화 정도, 산업 집중도 등 다양한 요소들에 의해 결정된다. 이러한 측면에서 환경이 복잡하다는 것은 외부자원 획득의 복잡성, 고객 욕구의 다양성, 상품 및 서비스 개발과정의 복잡성, 유통망이나 판매경로의 복잡성 등 의사결정 시 고려해야 할 환경 관련 요소의 수가 많으며, 요소들 간의 가치나 선호도 역시 매우 이질적임을 의미한다(이관표·박권형, 2006; Dess & Beard, 1984).

이처럼 조직이 처한 환경의 복잡성이 높아지면 기업이 의사결정 시 고려해야 할 환경적 요소들이 많아지며, 이러한 환경적 요소들이 조직에 미치는 영향력을 예측하고, 이해하며, 대응하는 것이 더욱 어려워지나 조직 생존의 관점에서는 보다 중요해진다. 이에 조직은 다양한 지식과 정보의 접근, 그리고 조직 내·외부의 다양한 견해를 바탕으로 시

기적절한 의사결정과 전략적 선택들을 할 필요가 있다(고묘묘 & 김광수, 2015; Dess & Beard, 1984). 이와 같이 외부환경의 복잡성이 높아지면 조직은 제한된 자원을 가지고 외부 환경의 요구에 대응하는 한편, 다양한 인력들의 니즈를 만족시키기 위한 제도들 역시 운영해야 하는 부담이 가중된다. 즉, 외부환경의 복잡성은 일종의 선택 압이 되어 기존에 유지되어 왔던 조직 내 제도와 전략의 타당성을 다시금 재확인시키는 선별 메커니즘을 작동시킨다. 이러한 의사결정의 상황 하에서는 조직이 현실적으로 모든 복리후생의 영역을 제공하기가 불가능하므로 전체를 통제하기보다는 직원 개개인에게 선택의 권한을 부여함으로써 조직은 환경 복잡성으로 촉발된 조직 내 제한된 자원의 할당 및 활용 측면에서 완충재(buffer)를 확보할 수 있다. 즉, 조직은 포괄적인 수준에서 비용 통제에 대한 권한을 가지고 나머지 수많은 개별 의사결정은 개인에게 위임함으로써 환경 복잡성으로 인해 촉발된 의사결정 시 고려해야 할 요인의 수는 단순화시키고 요인들 간 이질성은 감소시키는 전략적 선택들을 할 가능성이 높다. 이는 곧 환경 복잡성이 높을수록 조직 인력구조 내 연령 다양성과 선택적 복리후생제도 활용 간 정(+)의 관계가 보다 강화됨을 의미한다. 이상의 논의들을 바탕으로, 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3. 환경 복잡성은 연령 다양성과 선택적 복리후생제도 활용도 간 정(+)의 관계를 조절할 것이다. 즉, 환경 복잡성이 높을수록 연령 다양성과 선택적 복리후생제도 활용도 간 정(+)의 관계는 강화될 것이다.

III 분석방법론

1. 자료 및 표본

본 연구의 가설을 실증분석 하기 위해 한국직업능력개발원이 조사한 인적자본기업패널(HCCP: Human Capital Corporate Panel) 자료를 활용하였다. 인적자본기업패널 조사는 NICE신용평가정보(주)가 제공하는 기업데이터베이스에 등록된 기업 중 경영활동에 있어 인적자본의 축적이 의미 있는 산업의 기업들을 모집단으로 2005년부터 격년으로 조사가 진행되어 왔다. 인적자본기업패널 조사는 본사용 설문지와 근로자용 설문지로 구분되어 있는데, 본사용 설문지는 각 기업의 인사담당자로부터 경영일반, 인력현황, 인적자원개발, 인적자원관리 등의 자료를 조사하게 된다. 본 연구의 분석대상은 인적자

본기업패널의 표본 중 2007년(2차년도)부터 2015년(6차년도)의 자료를 바탕으로 구성된 불균형 패널데이터를 기초로 분석을 진행하였다. 2005년(1차년도)의 경우 초기조사로서 설문지 구성 및 표본의 구성이 이후 조사와 상이하므로 배제하였고, 2017년(7차년도) 조사의 경우 재무자료들이 불충분하게 제공된 기업들이 있어 분석에서 제외하였다(분석 시점인 2019년 8월 기준). 최종적으로 분석 대상이 된 기업은 530개 기업(1,688회 관측)이다. 530개 기업 중 126개 기업(23.7%)은 다섯 차례의 조사에 모두 응답하였고, 80개 기업(15.1%)은 네 차례의 조사에 연속으로 응하는 등 각 기업당 평균 3.2회 반복조사됨에 따라 시간에 따른 개별 기업의 변화를 추정하기에 적합하다고 판단하였다.

분석에 활용된 530개 기업(1,688회 관측)이 소속된 산업을 표준산업분류 중분류(KSIC 2자리) 기준으로 분류한 결과는 <표 1>과 같다. <표 1>에서 볼 수 있듯이 분석대상인 530개 기업은 36개 산업에 고르게 분포되어 있음을 확인할 수 있다. 전체 1,688회의 관측수를 기준으로 할 때, 차지하는 비율이 가장 높은 산업은 '전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업'으로서 총 206회(전체 관측수의 12.39%)를 차지하였다. 제조업과 서비스업으로 구분하면 전체 1,688회 중 제조업이 차지하는 비중은 81.7%(1,380회)였고, 서비스업이 차지하는 비중은 18.3%(308회)였다.

〈표 1〉 표준산업분류 중분류 기준 표본기업의 빈도 및 비율

KSIC 코드	표준산업분류 기준 중분류 (KSIC 두자리)	2007년 (N=265)	2009년 (N=347)	2011년 (N=378)	2013년 (N=320)	2015년 (N=378)	전체 (N=1681)
10	식품제조업	16	19	16	14	16	81(4.8%)
11	음료제조업	6	8	9	6	9	38(2.3%)
12	담배제조업	0	0	1	0	0	1(0.1%)
13	섬유제품제조업:의복제외	9	11	11	8	10	49(3%)
14	의복,의복액세서리 및 모피제품제조업	0	2	3	3	3	11(0.7%)
15	가죽,가방및신발제조업	0	4	4	3	4	15(0.9%)
16	목재 및 나무제품 제조업:가구제외	0	1	2	1	2	6(0.4%)
17	펄프, 종이 및 종이제품 제조업	0	3	4	3	4	14(0.9%)
18	인쇄 및 기록매체 복제업	0	1	2	2	3	8(0.5%)
19	코크스, 연탄 및 석유정제품 제조업	2	2	3	2	1	10(0.6%)
20	화학물질 및 화학제품 제조업:의약품제외	19	23	21	20	17	100(6%)
21	의료용물질 및 의약품제조업	8	11	12	10	12	53(3.2%)
22	고무제품 및 플라스틱제품 제조업	10	12	17	14	21	74(4.4%)
23	비금속광물제품제조업	9	12	12	10	13	56(3.4%)
24	1차금속제조업	25	25	30	25	24	129(7.7%)
25	금속가공제품제조업:기계및가구제외	11	13	15	14	14	67(4%)
26	전자부품, 컴퓨터, 영상, 음향 및 통신장비제조업	34	48	45	37	42	206(12.3%)
27	의료, 정밀, 광학기기 및 시계제조업	1	6	4	4	4	19(1.2%)
28	전기장비제조업	17	19	20	17	18	91(5.4%)
29	기타기계 및 장비제조업	17	20	31	23	31	122(7.3%)
30	자동차 및 트레일러 제조업	24	26	43	33	42	168(10%)
31	기타 운송장비 제조업	8	8	9	7	10	42(2.5%)
32	가구제조업	0	3	2	2	2	9(0.6%)
33	기타제품제조업	0	3	1	3	4	11(0.7%)
58	출판, 영상, 방송통신및정보서비스업	11	14	13	11	15	64(3.8%)
60	출판, 영상, 방송통신및정보서비스업	2	4	3	1	3	13(0.8%)
61	출판, 영상, 방송통신및정보서비스업	8	7	8	6	6	35(2.1%)
62	출판, 영상, 방송통신및정보서비스업	8	8	6	6	7	35(2.1%)
63	출판, 영상, 방송통신및정보서비스업	4	4	0	0	2	10(0.6%)
70	전문, 과학및기술서비스업	0	1	0	0	1	2(0.2%)
71	전문, 과학및기술서비스업	2	3	4	5	5	19(1.2%)
72	전문, 과학및기술서비스업	8	13	11	12	13	57(3.4%)
73	전문, 과학및기술서비스업	1	1	1	2	2	7(0.5%)
85	교육 서비스업	2	3	5	7	6	23(1.4%)
90	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	0	2	2	2	1	7(0.5%)
91	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	3	7	8	7	11	36(2.2%)

2. 변수의 측정

가. 종속변수: 선택적 복리후생 활용정도

본 연구의 종속변수인 선택적 복리후생 활용정도는 각 기업의 인사담당자가 응답한 조직 수준의 응답을 토대로 측정되었다. 구체적으로, HCCP 본사용 설문지 중 인사담당자를 대상으로 측정된 문항 중 “선택적 복리후생(Cafeteria Plan)”의 실시여부를 묻는 문항과, 실시하고 있을 경우 실질적인 활용 정도를 묻는 문항을 활용하여 리커트 5점 척도로 변환하였다. 즉, 실시하지 않는 경우는 1, 실시하고 있으나 거의 활용하지 않는 경우는 2, 조금 활용하고 있는 경우는 3, 어느 정도 활용하고 있는 경우는 4, 많이 활용하고 있는 경우는 5점으로 반영하여 단일 문항으로 측정하여, 값이 클수록 선택적 복리후생을 적극적으로 활용하도록 산출하였다. 해당 변수의 평균값은 1.33이었으며, 표준편차는 1.05이었다.

나. 독립변수: 연령다양성

본 연구의 독립변수인 연령다양성을 측정하기 위해 HCCP에서 보고하고 있는 인력구성 자료 중 정규직 근로자의 연령별 인력 현황 자료를 활용하여 다양성 지수를 추출하였다. 구체적으로, HCCP 본사 설문지에서는 정규직 근로자의 연령을 네 개 집단으로 구분(만 29세 이하, 30-39세, 40-49세, 50세 이상)하여 인원수를 보고하게 되어 있는데, 이를 토대로 각 집단별 연령 비율을 산출하였다. 이후, 다양성 지수 공식인 $1 - \sum p_i^2$ (p_i 는 i 번째 집단의 비율을 의미함)을 활용하여 조직 내 연령 다양성 지수 값을 계산하였다(박지성, 2018; 박지성·신수영, 2019). 조직 내에 연령별 집단이 고르게 분포되어 있을수록 다양성 지수가 커지고, 연령별 집단이 특정 연령에 편중되어 있을수록 다양성 지수가 작아진다. 즉, 다양성 지수가 최대값을 갖는 경우는 네 개 집단이 각각 25%의 분포를 가질 때로서, 이 경우 다양성 지수가 0.75가 된다. 반대로 다양성 지수가 최소값을 갖는 경우는 하나의 집단에 모든 구성원이 속해 있는 경우로서, 이 경우 다양성 지수가 0이 된다.

다. 조절변수: 외부인력 채용비율

첫 번째 조절변수인 외부인력 채용비율은 정규직 신규 채용인원 중 경력 채용 인원의 비율을 산출하여 반영하였다. 구체적으로, HCCP 본사용 설문지 중 채용 및 이직 현황 자료에서는 신규 채용된 전체 정규직 근로자를 신입과 경력자로 나누어 파악하고 있는데, 이 중 전체 신규 채용인원 중 경력자의 비율을 계산하여 외부인력 채용비율 변수로 활용하였다(최소값 0, 최대값 1).

라. 조절변수: 환경 복잡성

두 번째 조절변수인 환경 복잡성을 측정하기 위해 산업수준의 매출액 자료를 활용하였다(Dess & Beard, 1984; Youndt et al., 1996). 선행연구에서는 각 산업의 시장점유율이 소수의 기업에 편중되었는지 아니면 다수 기업에 의해 고르게 분포되어 있는지를 토대로 환경 복잡성을 측정하는데, 만약 해당 산업의 시장점유율이 소수 기업에 집중되어 있다면 환경 복잡성 지수는 낮아지고, 여러 기업에 고르게 분포되어 있다면 환경 복잡성 지수가 높아지게 된다. 이러한 특성을 반영하기 위해 본 연구는 각 산업의 매출을 차지하는 상위 네 개 기업의 시장 점유율의 합을 토대로, 시장 점유율에 -1을 곱한 후 1을 더해 변환을 시도하였다. 즉, 환경 복잡성 지수가 높을수록 여러 기업에 걸쳐 해당 산업의 시장 점유율이 고르게 분포되어 있음을 의미하고, 환경 복잡성 지수가 낮을수록 소수의 기업에 의해 해당 산업의 시장 점유율이 독과점되어 있음을 의미한다.

마. 통제변수

선택적 복리후생 활용정도에 영향을 미치는 외생요인을 통제하기 위해 본 연구는 다양한 통제변수를 모형에 추가하였다. 먼저 조직규모는 각 기업에 직접 고용된 정규직 근로자수를 산출하여 분석에 활용하였다. 그리고 조직연령은 각 기업이 창립된 시점으로부터 조사시점까지의 업력을 연 단위로 환산하여 통제하였다. 노조유무는 각 기업에 노조가 존재하는 경우를 1, 그렇지 않은 경우를 0으로 더미코딩하여 통제하였다. 자본집약도는 각 기업의 고정자산 대비 매출액의 비율을 로그치환하여 통제하였다. 또한 기업 수준의 변수 외에 산업 수준의 변수의 영향을 통제하기 위해 환경풍요성과 환경동태성이 추가되었다. 환경 풍요성은 각 산업의 전체 시장규모가 성장 또는 쇠퇴하는지를 반영

하기 위한 것으로서, 각 산업의 과거 3년간의 매출액을 종속변수로 상정했을 때 도출되는 회귀선의 비표준화 회귀계수를 매출액의 평균으로 나눈 값으로 산출하였다. 산업의 풍요성이 양수인 경우는 해당 산업의 국내시장 매출규모가 증가하는 경향이 있음을 의미하고, 풍요성이 음수인 경우는 해당 산업의 국내시장 매출규모가 감소하는 경향이 있음을 의미한다. 마지막으로 환경동태성은 각 산업의 전체 시장규모의 변동성을 반영하기 위한 것으로서, 각 산업의 과거 3년간의 매출액을 종속변수로 상정했을 때 도출되는 회귀선의 비표준화 회귀계수의 표준오차를 활용하였다. 즉, 단순회귀선으로 설명하기 어려울 만큼 산업 수준의 전체 매출의 변동이 클 경우 환경동태성 지수가 커지게 된다. 마지막으로, 주어진 데이터가 다섯 차례의 시점에 걸쳐 조사된 패널 데이터임을 감안하여, 최초 시점을 기준으로 나머지 네 차례의 시점을 더미변수로 전환하여 통제하였다. 또한, 각 기업이 속한 산업의 특성을 통제하기 위해 표준산업중분류 기준 산업더미를 추가하여 통제하였다.

IV 분석결과

1. 기초통계분석 및 상관관계분석

분석에 활용된 변수들의 기초통계분석결과 도출된 각 변수의 평균 및 표준편차, 상관관계분석결과 도출된 변수 간 상관관계를 정리한 결과는 <표 2>와 같다. 본 연구의 분석 결과가 패널자료임을 감안하여, 각 변수의 평균과 표준편차는 조사시점별로 구분하여 보고하였다.

〈표 2〉 기초통계분석 및 상관관계분석 결과

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 선택적 복리후생 활용정도		1.000									
2. 연령다양성		.101***	1.000								
3. 외부인력 채용비율		.086***	-.221***	1.000							
4. 조직규모		.183***	.057*	-.071**	1.000						
5. 조직연령		-.050*	.336***	-.182***	.053*	1.000					
6. 노조유무		.009	.179***	-.179***	.197***	.370***	1.000				
7. 자본집약도		.092***	.178***	-.146***	.147***	.253***	.226***	1.000			
8. 환경풍요성		-.023	-.036	.011	.022	-.064***	-.002	-.122***	1.000		
9. 환경복잡성		.052*	.176***	-.052*	-.060*	.225***	.046	.051*	-.043	1.000	
10. 환경동태성		.026	.040	.030	.027	-.031	-.047	-.001	.029	-.077**	1.000
전체 (N=1688)	평균	1.337	.643	.328	753.070	32.541	.506	-1.475	.064	.608	-4.314
	표준편차	1.052	.080	.305	1708.433	17.362	.500	1.125	.082	.217	1.246
2007년 (N=265)	평균	1.298	.628	.312	787.445	29.637	.569	-1.796	.093	.593	-4.468
	표준편차	1.002	.089	.299	1521.170	16.671	.496	1.110	.074	.228	1.050
2009년 (N=347)	평균	1.331	.633	.345	840.737	31.498	.507	-1.540	.078	.592	-3.992
	표준편차	1.065	.084	.315	1912.590	17.531	.500	1.121	.072	.219	1.108
2011년 (N=378)	평균	1.341	.645	.305	784.494	32.042	.523	-1.396	.129	.600	-4.208
	표준편차	1.054	.079	.279	1910.718	17.512	.500	1.136	.072	.219	1.361
2013년 (N=320)	평균	1.393	.652	.330	677.690	33.696	.487	-1.418	.030	.618	-4.126
	표준편차	1.142	.075	.314	1555.207	17.511	.500	1.111	.068	.214	1.070
2015년 (N=378)	평균	1.341	.655	.345	673.552	34.809	.465	-1.333	-.003	.632	-4.765
	표준편차	1.031	.075	.315	1521.748	17.099	.499	1.104	.048	.207	1.372

M(기업)=530, M(관측)=1688

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2. 단계적 회귀분석

선택적 복리후생 활용정도에 대한 연령다양성의 직접효과 및 외부인력 채용비율과 환경복잡성의 조절효과를 검증하기 위해 고정효과모형(fixed-effects model)을 활용하여 단계적 회귀분석을 진행한 결과는 <표 3>과 같다. 패널데이터를 활용한 회귀분석의 경우 일반적으로 고정효과모형(fixed-effects model)과 확률효과모형(random-effects model)로 구분되는데, 각 패널 개체가 가진 이질성이 존재할 경우에는 고정효과모형을 활용하는 것이 적합하고, 이질성이 존재하지 않을 경우에는 확률효과모형을 활용하는 것이 적합하다. 어떤 모형이 보다 적합한지를 판정해주는 하우스만 검정(hausman test: Hausman, 1978)을 활용하여 판정한 결과, 본 연구에서 진행된 모든 모형에서 하우스만 검정 결과 값이 통계적으로 유의함에 따라 고정효과모형을 활용하여 분석을 진행하였다. 특히, 본 연구의 논의가 기업 간 선택적 복리후생 제도의 활용을 비교하는 것이 아니라, 선택적 복리후생 제도 활용에 영향을 미치는 기업 내 요인을 규명하는 것이므로, 조직 내 변량을 토대로 추정하는 고정효과모형이 보다 적절한 분석방법이라고 판단되었다.

<표 3>의 모형 1에서는 먼저 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 통제변수들을 추가하였다. 모형 2에서는 독립변수인 연령다양성을 모형에 추가하였다. 분석결과, 연령다양성 변수가 통계적으로 유의할 뿐 아니라($b=.802, p<.05$), 전체 모형의 설명력이 증가하는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 연령다양성이 증가할수록 선택적 복리후생 활용정도가 증가할 것이라는 가설 1은 통계적으로 지지되는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 고정효과모형을 활용한 단계적 회귀분석 결과

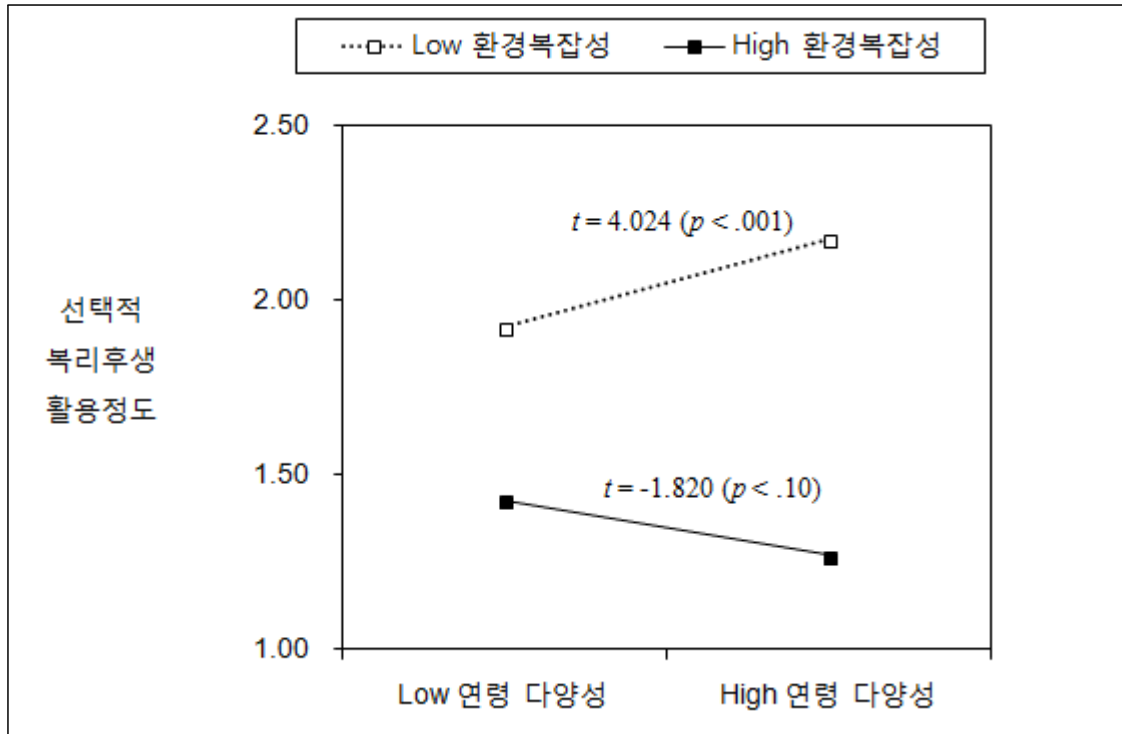
변수명	종속변수: 선택적 복리후생 활용정도									
	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4		모형 5	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
상수	1.679***	.454	1.259**	.489	1.260**	.490	.783	.497	.788	.498
연도더미	추가됨		추가됨		추가됨		추가됨		추가됨	
환경풍요성	-.235	.259	-.243	.259	-.243	.259	-.279	.257	-.283	.258
환경복잡성	-1.519**	.559	-1.531**	.558	-1.530**	.559	-1.602**	.554	-1.599**	.554
환경동태성	-.005	.014	-.007	.014	-.007	.014	-.011	.014	-.011	.014
조직규모	.0001	.00006	.0001	.00006	.0001	.00006	.0001	.00006	.0001	.00006
조직연령	.017*	.008	.014	.008	.014	.008	.015	.008	.015	.008
노조유무	-.066	.103	-.081	.103	-.081	.103	-.057	.102	-.057	.102
자본집약도	.079	.050	.076	.050	.076	.050	.077	.050	.077	.050
외부인력 채용비율	.151	.084	.158	.084	.158	.084	.145	.083	.142	.084
연령다양성			.802*	.350	.801*	.352	1.564***	.389	1.556***	.390
연령다양성x외부인력 채용비율					-.039	.852			-.239	.846
연령다양성x환경복잡성							-5.823***	1.329	-5.844***	.498
F-value	3.52***		3.67***		3.39***		4.92***		4.57***	
R-squared	.0326		.0370		.0370		.0529		.0530	

N(기업)=530, N(관측)=1688

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

다음으로, 조절효과 분석을 진행한 결과는 <표 3>의 모형 3부터 모형 5까지의 결과와 같다. 모형 3에서는 먼저 외부인력 채용비율의 조절효과를 검증하였다. 이를 위해 모형 2에 추가적으로 연령다양성과 외부인력 채용비율의 교차항을 삽입하였다. 분석결과, 연령다양성과 외부인력 채용비율의 교차항 변수는 통계적으로 유의하지 않았고, 모형의 설명력도 증가하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 외부인력 채용비율이 연령다양성과 선택적 복리후생 활용정도의 관계를 조절할 것이라는 가설 2는 지지되지 않는 것으로 나타났다.

마지막으로, 연령다양성과 환경복잡성의 조절효과를 검증한 결과는 <표 3>의 모형 4와 같다. 모형 4에서는 모형 2에 추가적으로 연령다양성과 환경복잡성의 교차항을 삽입하였다. 분석결과, 연령다양성과 환경복잡성의 교차항 변수는 부(-)의 방향으로 통계적으로 유의하였고($b=-5.823$, $p<.001$), 전체적인 모형의 설명력 역시 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 모든 교차항 변수를 추가한 모형 5에서도 동일하게 나타나는 것으로 밝혀졌다. 분석결과를 해석을 용이하게 하기 위해 분석에서 도출된 값을 토대로 그래프를 도출한 결과는 [그림 1]과 같다. [그림 1]에서는 환경복잡성의 평균을 기준으로 표준편차 1단위만큼 큰 경우(High 환경복잡성)와 표준편차 1단위만큼 작은 경우(Low 환경복잡성)로 나누어 각각의 그래프를 도출하였다. 각각의 그래프에 대한 기울기 검증결과, 환경복잡성이 낮을 때는 연령 다양성이 선택적 복리후생 활용정도에 미치는 영향이 정(+)의 방향으로 유의한 것으로 나타났다($t=4.024$, $p<.001$). 한편, 환경복잡성이 높을 때는 연령 다양성이 선택적 복리후생 활용정도에 미치는 영향이 약한 유의수준에서 부(-)의 방향으로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 연령 다양성과 선택적 복리후생 활용정도의 관계에서 환경복잡성이 조절효과로서 작용하는 것을 의미한다. 따라서 환경복잡성이 연령 다양성과 선택적 복리후생 활용정도의 관계를 조절할 것이라는 가설 3은 통계적으로 지지되는 것으로 나타났다.



[그림 1] 연령 다양성과 선택적 복리후생 활용정도의 관계에 대한 환경복잡성의 조절효과

V 요약 및 결론

1. 연구의 요약 및 토론

본 연구는 선택적 복리후생제도의 활용도에 영향을 미치는 결정요인으로 인력 구조의 속성인 연령 다양성에 주목하였으며, 이러한 연령 다양성과 선택적 복리후생제도의 활용 간 정(+)의 관계를 강화시키는 요인들로 외부인력 유입과 환경 복잡성의 조절효과를 살펴보았다. 이를 위해 조직 내 생태학 논의를 기반으로 가설들을 제시하였으며, 패널자료를 활용한 종단분석을 통해 가설들을 검증하였다.

본 연구의 분석결과, 연령 다양성은 선택적 복리후생제도의 활용에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 세대 간 상이한 니즈는 조직이 선택적 복리후생제도의 활용을 강화하는 선택 압으로 기능하고 있음을 보여주었다. 반면, 외부인력 유입 정도가 연령 다양성과 선택적 복리후생제도의 활용도 간 정(+)의 관계를 강화할 것이라는 가설은 통계적으로 지지되지 못하였다. 이와 관련해서는 세 가지 정도의 설명이 가능하리라 본다. 첫

째, 외부인력이 가진 개별 속성들이 매우 상이할 수 있다는 점이다. 본 연구에서는 외부인력인 경력사원이 다른 회사 근무경험을 통해 복리후생제도의 비교가 가능하며 현 조직에서의 근무경력이 짧아 전통적인 형태의 복리후생과는 다른 형태의 선택적 복리후생에 대한 니즈가 높을 것으로 예측하였다. 그러나 타 조직 근무경험 상 연령이 다양하게 분포되어 있다고 한다면, 경력사원 또는 외부인력을 동질한 속성을 가진 하나의 집단으로 상정하기보다는 유입인력의 개별적 속성(예, 연령, 성별 등)이 보다 중요한 니즈상의 차이를 가져오는 동인으로 작용할 수 있다. 그럼에도 HCCP에서는 이러한 인력들에 대한 개별 정보는 제공되지 않고 경력직 채용인원 수만 기재되어 있으므로 이에 대한 결과가 예측과는 상이하게 나타났을 가능성이 있다. 둘째, 여전히 공채가 주류이자 중심부가 되는 한국 기업의 인력구조 특성상 외부에서 유입된 경력사원들은 소위 비주류인 주변 부일 수밖에 없으며, 이들의 니즈가 기업 내 중대한 인사제도의 선택 및 활용에 반영되기에는 현실적으로 무리가 있었을 수도 있다. 마지막 가능성으로는 선택적 복리후생제도를 도입하여 실행하는 기업 수가 상대적으로 적어 분포 및 분산이 크지 않아 설명변수의 예측력을 충분히 높이는데 한계가 있었을 수도 있다.

뿐만 아니라, 환경 복잡성이 연령 다양성과 선택적 복리후생제도의 활용도 간 정(+)의 관계를 강화할 것이라는 가설은 오히려 예측과는 반대되는 결과가 나타났다. 즉, 예측과는 달리 산업 환경이 안정적이어서 단순성이 클 때(의사결정 시 고려요인의 수가 적고 요인 간 동질성이 높을 때) 연령 다양성과 선택적 복리후생제도의 활용도 간 정(+)의 관계가 보다 강화되는 패턴을 보이는 것으로 나타났다. 이러한 현상은 신제도주의 이론에서 제기되는 모방적 동형화(mimetic isomorphism) 개념을 통합함으로써 설명될 수 있다(Barringer & Milkovich, 1998). 환경 복잡성이 낮은 상황, 즉 제품과 기술의 차별화 정도가 적고 고객 욕구가 수렴적이며 상품 및 서비스 개발과정이 비교적 단순한 상황에서는, 시장을 주도하는 소수의 기업들의 행동 양식을 나머지 기업들이 손쉽게 모방하는 경향이 있다. 즉, 시장을 주도하는 소수의 대기업들이 선택적 복리후생 제도를 전략적인 이유에서 도입하고, 산업 내 경쟁기업들이 선택적 복리후생 제도를 모방적으로 도입하게 됨에 따라 오히려 환경 복잡성이 낮은 상황에서 선택적 복리후생 제도의 활용도가 증가할 수 있다. 이러한 예측을 반영하듯, 환경복잡성의 감소는 선택적 복리후생 활용도에 직접적으로 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(〈표 3〉의 모형 1). 정리하면, 환경복잡성이 낮고 연령 다양성이 높은 상황에서는(〈그림 1〉의 점선 그래프), 낮은 환경 복잡성에 따른 신제도주의이론의 모방적 동형화에 따른 유인과, 높은 연령 다양성의 증

가에 따른 생태학적 관점의 합리적 유인이 복합적으로 작용해 선택적 복리후생 활용정도를 더욱 강화한 것으로 풀이될 수 있다.

2. 연구의 시사점

이러한 이론적 논의들과 실증 결과는 다음과 같은 학문적·실무적 시사점을 제공할 수 있다. 먼저 학문적 측면에서 본 연구는 기업복지제도 중 그간 가장 주목받아 왔고 이로 인해 가장 연구가 활발히 진행된 선택적 복리후생제도 논의에 있어 여전히 설명해야 할 부분이 많이 남은 영역이었던 선택적 복리후생제도의 도입 및 활용 시 결정요인에 대해 이론적으로 논의하고 실증적으로 검증하였다는 점이다. 특히 Barringer & Milkovich(1994, 1998)가 선택적 복리후생제도 도입 및 활용과 관련하여 조직 간 차이를 발생시키는 변이에 대한 다양한 이론적 논의와 엄밀한 실증분석을 추후 연구과제로 제시한지 20여 년이 흘렀으나, 여전히 선택적 복리후생 관련 논의는 개인 수준에서 선택적 복리후생이 미치는 결과부분에 과도하게 한정되어 논의가 이루어져 왔다. 그러나 앞서 실태조사 결과들에서 보듯이, 선택적 복리후생제도는 일부 대기업들을 중심으로 도입 및 활용되고 있으며, 많은 기업들은 여전히 전통적 복리후생제도를 고수하고 있는 실정이다. 이러한 현실은 기업들의 선택적 복리후생제도 도입 및 활용에 있어 어떠한 기제들이 '선택'의 분기점으로 작동하는지를 밝혀내는 연구가 현 시점에서는 보다 필요함을 보여주는 것이라 할 수 있다. 이에 본 연구는 선택적 복리후생제도 활용에 있어 조직 간 차이를 밝혀내는 작업을 진행하였다는 점에서 의미가 있다.

두 번째 학문적 측면에서의 의미는 그동안 이론적으로 주장되었으나 그나마 수행된 소수의 실증연구(Barber et al., 1992; Hillebrink et al., 2008)에서는 지지되지 못했던 인력 다양성과 선택적 복리후생제도 활용 간 정(+)의 관계를 패널자료를 통해 종단분석함으로써 선택적 복리후생제도의 도입 및 활용과 관련하여 가장 직접적인 영향요인으로 제기되었던 인력구조 다양성의 효과를 보여주었다는 점이다. 앞서 언급한 것처럼, Barringer & Milkovich(1994, 1998)는 인력구조에 있어 성별, 연령, 학력 등의 다양성이 선택적 복리후생제도를 보다 많이 도입하고 활발히 운영하게 만드는 기제임을 개념적으로 주장하였고, White(2009)는 오늘날 고용관계 유형 및 인적 속성(예. 비정규직 비율 증대, 여성의 사회 진출 확대, 미혼인구 증가, 새로운 세대 등장, 글로벌화를 통한 다인종화 등)이 다변화되면서 다양한 인력들의 상이한 요구를 충족시키는데 있어 선택적 복리후생제도의 도입 및 활용이 조직 내에서 보다 일반화될 것으로 예측하였다. 그럼

에도 불구하고, 그나마 수행된 소수의 실증연구들에서는 이러한 주장들이 통계적 유의성을 보이지 않아 이론과 실증 간 불일치에 봉착하게 되었다. 이러한 논의의 흐름 속에서 패널데이터를 토대로 고정효과모형으로 분석을 진행한 본 연구의 실증결과는 이론과 실증 간 불일치를 해소하고 추후 연구에서 보다 다각적 측면에서 인력 다양성 변수들(예. 성별, 인종, 학력 등)의 활용을 통해 주장의 일반화 가능성을 제고할 수 있는 기본토대를 제공했다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 가설을 도출하는 이론적 틀로서 그간 인적자원관리 분야에서 거의 활용되지 않았던 조직 내 생태학 관점을 도입하여 선택적 복리후생제도의 활용도에 영향을 미치는 요인들을 살펴봄으로써 이론적 측면에서 학문적 외연을 확장했다는 함의를 가진다. 그간 선행연구들에서는 크게 경제적 효율성과 제도적 압력 두 가지 축을 중심으로 선택적 복리후생제도의 결정요인들을 설명해왔다(Barringer & Milkovich, 1994, 1998; Hillebrink et al., 2008). 경제적 효율성의 경우 주로 자원의존이론, 대리인이론, 거래비용이론을, 제도적 압력의 경우 신제도론이 핵심근거를 제공해주는 이론적 틀로 사용되었다. 반면, 본 연구에서는 선택적 복리후생제도와 관련하여 그간 선행연구에서 다루어지지 않았던 조직 내 생태학적 관점을 도입하여 가설 설정 시 핵심논거로 활용하였는데, 이는 조직 내 생태학적 관점이 선택-변이-유지라는 세 가지 측면에서 조직 내부의 제도, 시스템, 구조, 전략 등이 어떻게 변화하는가와 관련된 동적인 측면을 효과적으로 보여주기 때문이다. 특히 저량과 유량의 끊임없는 상호작용에 대해 다루고 시간의 개념이 포함된 자료를 활용하여 분석할 때에는 이러한 선택-변이-유지에 기반한 조직 내 생태학적 관점이야말로 현상을 보다 입체적으로 설명하는데 있어 유용할 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 향후 조직 수준의 인적자원관리 관련 연구에 있어 또 다른 관점을 제시하는 의미 있는 시도일 수 있다.

실무적 측면에서 본 연구는 선택적 복리후생제도를 도입 및 활용 시 조직 내부적 요인들을 면밀히 고려하여 의사결정을 할 필요가 있음을 환기시킨다는 점에서 의의가 있다. 본 연구에서 실증한 바와 같이, 인력 다양성은 선택적 복리후생제도의 활용을 증가시키거나 환경 복잡성은 연령 다양성과 선택적 복리후생제도의 활용도 간 관계를 오히려 약화시키는 기제로 작동하였다. 이는 혁신적 복리후생제도라고 하니 선택적 복리후생제도를 무조건 도입해야 한다는 단일한 시각이나 경영상의 대유행을 따르고자 하는 편승 행태에서 벗어나, 기업들은 해당 조직의 인력구조, 환경맥락, 인적구성 등을 총체적으로 고려하여 선택적 복리후생제도의 도입 여부를 결정할 필요가 있음을 뜻한다. 즉, 직원들의

속성과 그들의 니즈가 무엇인지를 면밀히 파악하고 조직이 처한 환경요소나 인력구조의 변동성을 고려하여 조직의 복리후생제도의 형태를 어떻게 가지고 갈 것인지를 고민하는 작업이 무엇보다 우선시 되어야 함을 본 연구는 제시하고 있다.

3. 연구의 한계점 및 추후연구방안

이러한 함의에도 불구하고 연구가 가진 한계점은 여전히 존재한다. 먼저 선택적 복리후생제도의 도입 기업 및 활용도가 낮아 2007년부터 2015년까지의 패널자료를 사용했음에도 530개 기업(1,688회 관측)에 한정되었으며, 그로 인해 충분한 관측치가 확보되지 못했다는 점을 들 수 있다. 다음으로 2차 자료를 활용하여 변수의 활용에 있어 근본적 제약이 존재했다는 점이다. 그러나 조직 수준에서의 자료 수집상 어려움을 감안할 때 주어진 제약 하에서 최대한 활용할 수 있는 변수들로 구성하여 실증하고자 하였다. 셋째, 본 연구에서는 선택적 복리후생제도 활용도에 영향을 미치는 주요 요인으로 연령 다양성을 고려하였으나, 다른 조직 내부 요인들(CEO의 경영방침, 조직 내 인사 철학, 인사부서 커뮤니케이션, 조직문화 등) 역시 다양하게 고려한다면 선행요인에 대한 이해도를 보다 제고할 수 있을 것이다. 마지막으로, 본 연구는 전반적으로 선택적 복리후생제도의 활용에 미치는 결정요인을 도출하고자 하였으나, 이로 인해 선택적 복리후생제도의 활용 정도의 변화에 대한 역학(dynamics)에 대한 심층적 논의에는 한계점이 존재한다. 이러한 측면을 보완하기 위해서는 통시적 관점에서 선택적 복리후생제도의 도입 및 활용과 관련된 보다 상세한 사례연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 고묘묘, 김광수(2015). 최고경영진 이질성과 기업성과의 관계에 대한 연구: 환경의 조절효과를 중심으로. *정보화연구 (구 정보기술아키텍처연구)*. 제12권 제2호 195-205.
- 기호익(2008). 환경의 불확실성과 전략적 선택이 학습조직 구축과 조직성과에 미치는 영향. *인적자원관리연구*. 제15권 제4호, 1-20.
- 김효선(2013). 기업복지형태가 기업복지만족도에 미치는 영향. *경영교육연구*. 제28권 제6호, 1-22.
- 노세리, 김미희, 박지성(2018). 기업의 복리후생제도 발전방향 연구. *한국노동연구원*.
- 노세리, 방형준, 김미희, 박지성(2019). 중소기업 맞춤형 복지모델 구축을 위한 정책연구. *한국노동연구원*.
- 박우성(2001). 선택적 복리후생제도의 도입과 과제. *임금연구*. 제9권 제2호, 4-25.
- 박준혁, 정연앙, 최장호(2018). 개인-조직가치 적합성과 개인의 직무성과가 경력사원의 이직결정에 미치는 영향: 사건사 분석법의 적용. *인사조직연구*. 제26권 제1호, 63-84.
- 박지성(2018). **고령화와 조직 혁신: 비선형성과 연령 다양성의 조절효과**. *한국산학기술학회 논문지*. 제19권 제6호, 440-446.
- 박지성, 신수영(2019). **연령 다양성과 혁신성과 간 관계: 혁신 유형에 따른 효과와 조직 문화의 조절효과를 중심으로**. *한국산학기술학회논문지*. 제20권 제8호, 539-547.
- 부가청(2018). 사업체의 법정 외 복리후생제도의 변화. *KLI Panel Brief 제11호*. *한국노동연구원*.
- 유규창(2004). 복리후생의 선택이 복리후생만족, 임금만족, 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*. 제28권 제4권, 25-55.
- 유규창, 조규성(1999). 선택적 복리후생제도. *한국노동연구원*.
- 이관표, 박형권(2006). 호텔기업의 환경불확실성, 학습지향성, 조직성과의 구조적 인과관계 탐색에 관한 연구. *관광연구*. 제20권 제3호, 305-328.
- Baba, M. L. (1995). The cultural ecology of the corporation: Explaining diversity in work group responses to organizational transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(2), 202-233.
- Barber, A. E., Dunham, R. B., & Formisano, R. A. (1992). The impact of flexible

- benefits on employee satisfaction: A field study. *Personnel Psychology*, 45(1), 55-74.
- Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (1994). The Diffusion of Human Resource Innovations: The Case of Flexible Benefits Plans. *CAHRS Working Paper Series*, 240.
- Beam, B. T., & McFadden, J. J. (2001). Employee benefits. Chicago, IL: Dearborn Financial Publishing, Inc.
- Benders, J., Delsen, L., & Smits, J. (2006). Bikes versus lease cars: the adoption, design and use of cafeteria systems in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1115-1128.
- Beyer, J. M., & Hannah, D. R. (2002). Building on the past: Enacting established personal identities in a new work setting. *Organization Science*, 13(6), 636-652.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Employee Benefit Research Institute (1995). EBRI databook on employee benefits. Washington, D.C.: Employee Benefit Research Institute.
- Feldman, D. C., & Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26(2), 258-272.
- Hewitt Associates. (1995). Flexible compensation programs and practices: 1994-95. Lincolnshire, IL: Hewitt.
- Hillebrink, C., Schippers, J., van Doorne-Huiskes, A., & Peters, P. (2008). Offering choice in benefits: a new Dutch HRM arrangement. *International Journal of Manpower*, 29(4), 304-322.
- Lee, C. H., Hsu, M. L., & Lien, N. H. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource*

- Management, 17(11), 1951-1975.
- Lin, Z., Kelly, J., & Trenberth, L. (2011). Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 1128-1145.
- McArthur, A. W., & Nystrom, P. C. (1991). Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy-performance relationships. *Journal of Business Research*, 23(4), 349-361.
- McCaffery, R. M. (1992). Employee benefit programs: a total compensation perspective. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Miles, R. H. (1980). Macro organizational behavior. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Vidal-Salazar, M. D., Cerdón-Pozo, E., & de la Torre-Ruiz, J. M. (2016). Flexibility of benefit systems and firms' attraction and retention capacities. *Employee Relations*, 38(4), 487-504.
- White, G. (2009). Diversity in workplace causes rise in unique employee benefits and changes in cafeteria plans. *Journal of Management and Marketing Research*, 2, 1-9.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organisations: A review of 40 years of research in BM Staw and LL Cummings (eds) *Research in Organizational Behaviour* Vol. 20. p. 77-140. JAI Pres, Connecticut.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., & Dean, Jr., J. W., Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

Abstract

The impact of age diversity on flexible benefit plans: The moderating roles of the inflow of experienced employees and environmental complexity

Jisung Park (Chungnam National University),
Chiho Ok (Jeonju University),
Seri No (Korea Labor Institute)

This study pays attention to the necessity for discussion of determinants in the utilization of flexible benefit plans, and examines whether age diversity increases the utilization of flexible benefit plans or not from the intra-organizational ecology perspective. In addition, this study considers the inflow of workforce from the external labor market (experienced employees) and environmental complexity as the critical moderators influencing the relationship between age diversity and the utilization of flexible benefit plans. In other words, this study predicts that these moderators will strengthen the main effect. The results of longitudinal analyses with HCCP datasets showed that age diversity increased the utilization of flexible benefit plans, as predicted. However, the moderating effect of the inflow of workforce from the external labor market was not statistically significant, and the moderating effect of environmental complexity rather demonstrated the opposite direction compared to the hypothesis. More specifically, when the degree of environmental complexity is low, the positive relationship between age diversity and the utilization of flexible benefit plans became more pronounced. In the discussion part, this study provides the possible explanations for unsupported hypotheses, and suggests the implications as well as limitations for future research.

Key words: age diversity, flexible benefit plan, workforce inflow, environmental complexity, intraorganizational ecology