

화학기업의 인재관리 ①

화학산업, 코스트-인재 선택기로!**코스트 감축 집중전략 비효율적 ... 성공 원동력은 유능한 인재 확보**

화학산업은 수익개선을 위해 코스트 감축 및 구조조정을 지속해 왔으나 최근에는 인재풀(Talent Pool) 확보라는 새로운 난관에 직면해 있다.

이에 따라 인적자원관리(HR) 전문가들은 단기적인 재정목표를 장기적인 전략에 연결시키고 기업 및 고용인 보상제도를 재정립해야 할 필요성을 제기하고 있다.

HR 컨설팅기업 Towers Perrin에 따르면, 5년 평균 총 주주이익률(Total Shareholder Return)이 다우존스 산업평균지수(Dow Jones Industrial Average) 이상인 화학기업들이 거센 코스트 압박에 따라 코스트 감축 뿐만 아니라 지속적으로 인사관리에 총력을 기울이고 있다.

Towers Perrin은 미국 및 캐나다 화학기업의 의사 결정자 240명을 대상으로 코스트 압박 및 보상제도에 관한 조사를 실시한 결과 76%가 심각한 코스트 압박을 받고 있다고 응답했다.

경영실적이 우수한 화학기업들은 다양한 보상제도를 통해 단기적으로는 코스트를, 장기적으로는 업무실적(Performance)을 관리하고 있다. 또한 화학기업들은 다양한 보상제도를 통해 최우수 기여자를 포상함과 동시에 재정적 책임(Fiscal Responsibility)을 다하고 현 재정상태에 적절히 대응할 수 있는 융통성을 확보하고 있다.

특히, 경영호전에 성공한 화학기업일수록 경기여건이 좋지 않을 때 차별화 및 노동력을 강조하는 한편, 보상제도 및 코스트 감축에 주력하고, 조직 및 개인 업무실적 관리와 사원개발 기회를 포함한 다양한 비현금프로그램(Non-Cash Program)을 개발한 것으로 조사됐다. 그러나 경영실적이 우수한 기업 중 몇몇은 아직도 형식적으로 직원들의 투자 수익률을 평가하고 보조프로그램을 지원하고 있는 것으로 나타났다.

Towers Perrin은 화학기업들이 몇 가지 단기적인 재정 요소에만 초점을 맞추고 있어 효과적인 보상 프로그램 개발에 장애가 되고 있다고 평가했다.

Towers Perrin의 조사결과에 따르면, 몇몇 화학기업은 오로지 단기적인 코스트 문제에만 관심을 가지고 있어 코스트를 좀더 효과적으로 관리할 수 있는 기회를 놓치고 있는데, 심한 코스트 압박을 받고 있는 화학기업들은 고정임금에서 다양한 보상제로 전환하는 경향이 적어 변화하는 경제 및 사업여건에 대응할 수 있는 총괄적인 코스트 관리능력에 제약을 받고 있다.

또 코스트 절감에만 집중함으로써 다른 전략적 목표가 간과되는 문제가 발생하게 된다. 실제 코스트 압박이 심해질수록 보상비중이 축소되고 인센티브 지급률이 낮아지는 경향이 나타나고 있다. 코스트 압박을 받고 있다고 응답한 화학기업 가운데 약 56%가 인센티브 대상을 확대한 반면, 심한 코스트 압박을 느끼고 있는 화학기업들은 약 40%만이 인센티브제를 확대하고 있다고 응답했다. 임금 차별화 제도가 우수사원 포상 및 코스트 관리를 위한 효과적인 도구라는 점을 감안했을 때 효율성에 반하는 결과이다.

그러나 코스트 압박을 받고 있는 화학기업 중 46%는 우수사원에 대해 시장평균보다 높은 수준의 보상 패키지를 지급하고 있다고 응답했으며, 코스트 압박이 심한 화학기업들은 약 27%만이 시장평균 이상의 보상금을 지급하고 있는 것으로 나타났다.

<Chemical Journal 2004/01/13>