

쿠팡

구성원의 경력을 열어주는 상시 사내공모제도 운영

혁신 기업 쿠팡은 사내공모제도를 어떻게 운영하고 있을까? 일반적인 국내 기업과 차별화되는 여러 특징 중에서도 가장 핵심적인 요소는 상시 사내공모를 운영한다는 점, 사내공모를 개인의 '자유이자 권리'로 보는 조직문화, 지역·법인뿐 아니라 국가 간 이동까지 커버하는 이동의 범위, 그리고 변화에 발맞춘 끊임없는 제도 업그레이드를 꼽을 수 있다.



▲오피스에서 근무하는 쿠팡 구성원들의 모습

일반적으로 사내공모라 함은, 현재 사내에 오픈된 일부 채용 직무들에 대해 응모 공고를 내, 심사와 면접을 거쳐 특정 직원을 이동 배치해주는 제도이다. 다수의 회사에서는 사내공모를 특정 기간에 한정해 운영하기도 하고, 특정 직무경험, 소속 상사의 승인 또는 근속년수 등을 제한해 사내공모를 통한 이동에 제약을 걸기도 한다. 경우에 따라서는 오픈된 직무와 관계없이 지원자가 희망하는 직무로 사내공모 절차가 진행될 수도 있지만, 이는 일반적인 케이스는 아니다. 사내공모제도의 목적 또한 회사별로 상이할 수 있지만, 구성원들의 자발적이고 도전적인 커리어개발 기회를 보장하는 것이 해당 제도의 가장 큰 목적이라고 할 수 있다.

그렇다면, 이제 막 국내에서 창업한지 10년이 조금 넘는 쿠팡의 사내공모제도는 어떻게 운영되고 있을까? 쿠팡의 사내공모제도가 완벽할 수는 없지만, 우수 인재들에게 다양한 경력기회를 보장하고자 하는 회사에 쿠팡의 제도는 충분한 시사점을 줄 수 있을 거라 생각한다. 쿠팡의 사내공모제도가 일반적인 국내 기업과 어떤 점에서 차별화돼 있는지 살펴보고자 한다.

모든 채용 포지션의 상시적인 사내공모

쿠팡은 별도의 사내공모 게시판 또는 사내공모 기간을 운영하지 않는다. 쿠팡에서 현재 채용하고 있는 모든 포지션은 특별한 사유가 있지 않은 이상 사내 시스템을 통해 모두 공유되며, 지원자는 이를 상시로 검색할 수 있다. 채용을 책임지는 채용담당자, 채용직무의 매니저 및 직무기술서 등 채용 직무와 관련된 모든 것들을 열람할 수 있으며, 실제로 많은 채용이 사내공모를 통해 진행되기도 한다. 이는 필자가 과거 삼성과 SK에서 사내공모제도를 운영했을 때 느낀, 회사가 사내공모제도를 바라보는 철학 및 방식과는 매우 다르다고 할 수 있다. 대부분의 국내 기업들이 부서 간 이동을 개인의

선택권이 아닌 회사가 가진 권한으로 보는 관점이 강하다면, 쿠팡은 이를 구성원이 선택할 수 있는 옵션으로 해석하며 경우에 따라서는 이를 적극적으로 권장하기도 한다. 물론 사내공모에 지원한다고 해서 무조건 이동이 보장되는 것은 아니다. 별도의 서류평가 및 면접 과정을 통과한 후 전환날짜까지 협의된 후에야 전환 배치가 확정되기 때문이다.

제법 까다로운 사내공모 절차가 존재함에도 불구하고 쿠팡 내에서 사내공모제도를 통해 다양한 커리어를 쌓아가는 구성원들을 찾는 것은 어렵지 않다. 필자 또한 쿠팡 내 다양한 조직에서 부서장 역할을 수행하는 동안 다수의 채용을 사내공모를 통해 충원했다. 동시에 기존 구성원이 사내공모를 통해 타 부서로 이동한 사례 또한 경험했다. 모든 채용 포지션이 사내에 공유되다 보니 사내공모를 통한 이동은 쿠팡 내에서 매우 빈번하며, 구성원은 다양한 직무와 역할을 경험하면서 성장할 수 있다. 즉 쿠팡은 사내공모제도를 통해 구성원들에게 다양한 직무 경험을 제공하고 있으며 이를 통해 구성원의 개발을 촉진하고 있다.

사내공모를 통한 팀 이동, 개인의 '자유이주 권리'

조직이나 직무의 특성에 따라 다르긴 하지만, 일반적으로 쿠팡은 구성원의 지속적인 경력개발과 자유로운 사내이동을 권장한다. 특정 상위 직급들은 제외될 수 있지만, 일반적으로 한 조직에서 6개월 이상 근무한 구성원들은 사내공모 자격을 부여 받게 되며, 이를 통해 다양한 사내 커리어 개발 기회들을 누릴 수 있게 된다. 때로는 합격 이후에도 기존 부서의 리소스 이슈로 이동이 지연될 수도 있지만 대부분은 한달 전후의 인수인계 기간을 거친 후 이동이 진행된다. 쿠팡은 구성원들이 사내공모를 적극적으로 활용하게 함으로써 우수 인재들이 회사 안에서 다양한 직무를 수행하면서 성장할 수

있는 길을 열어주고 있으며, 이를 통해 조직 내 건강한 긴장감을 유지한다.

사실 관리자 입장에서는 팀 내 우수인력이 해당 제도를 통해 타 부서에 지원, 합격하여 이 사실을 전달 받았을 때, 기분이 좋지 않을 수도 있다. 하지만 조금 더 열린 관점에서 이를 바라보면, 해당 제도 덕분에 회사는 우수한 인재의 외부 유출을 막음과 동시에 조직 내 새로운 활력을 심어줄 수 있으며, 우수한 인재에게 다양한 성장 기회를 부여하는 것인 만큼, 적극 환영해야 하는 이벤트라고 생각한다. 특히 쿠팡의 리더십 원칙 'Hire & Develop the Best(최고의 인재를 알아보고 그들의 잠재력을 완전히 발휘할 수 있도록 투자하며, 내부 조직 이동을 통해 성장을 도모할 수 있도록 한다)' 그리고 'Company Wide Perspective(리더는 오너처럼 생각하며 회사 전체의 이익을 최우선으로 두고 행동한다)' 관점에서, 개인의 선택에 의한 사내공모는 적극 권장될 수 있는 커리어 개발 통로라고 생각한다.

또한, 많은 회사에서 사내공모제도 운영 시 필수적으로 소속 조직장의 승인을 받게 하는데, 이럴 경우 제도가 유명무실해질 수도 있다. 사내공모가 가진 목적을 충분히 달성하기 위해서는 소속 조직장의 승인 없이 사내이동이 결정될 수 있어야 하는데, 쿠팡은 이를 제도에 반영해서 운영하고 있다. 사내공모를 구성원의 '자유이자 권리'로 보는 문화가 확립돼 있어, 필자 또한 팀 내 우수 인력이 다른 팀으로 이동하고 싶다는 의사를 전달 받았을 때 이를 자연스럽게 받아들일 수밖에 없었다. 그리고 이런 문화로 인해 쿠팡의 관리자들은 항상 구성원의 커리어 계획 및 도전하고자 하는 일에 대해 선제적으로 인지하고자 노력한다. 이는 장기적인 관점에서 구성원의 성장을 지원하는 데도 도움이 되며, 이 또한 사내공모제도를 회사 차원에서 적극적으로 운영했을 때 발생하는 긍정적인 변화이자 혜택이라

고 생각한다. 구성원들의 커리어 개발을 다양한 교육 프로그램들을 통해 수행할 수도 있지만, 사내공모제도 또한 매우 유의미한 교육 프로그램으로 활용될 수 있음을 강조하고 싶다.

지역 및 법인 간 이동까지 포함하는 사내공모

쿠팡의 사내공모는 지역 간 및 법인 간 이동을 포함한다. 다시 말해 법인 간 이동, 더 나아가서는 국가 간 이동 역시 사내공모를 통해 진행될 수 있다. 국가 간 이동의 경우 법적 근로조건 및 국가 간 이동에 필요한 사항들에 대한 확인 절차가 추가되겠지만, 일반적인 사내공모 프로세스와 매우 유사한 절차를 거친다. 일반적으로 국가 간 이동을 주재원 제도로 운영하는 것이 국내의 일반적인 방법임을 고려했을 때, 쿠팡의 사내공모제도의 범위는 매우 넓다고 할 수도 있다. 법인 간 이동 역시 모든 쿠팡 관계사에 해당하는 것은 아니지만 상대적으로 유연하게 운영된다.

필자의 경우, 과거 삼성 재직 시절 관계사 간 이동을 직접 경험한 적이 있는데, 당시 소속 법인에서 이동을 쉽게 허락하지 않아 실제 이동까지 상당한 시일이 걸렸다. 이는 법인 간 인력 이동을 퇴직과 신규 입사로 보는 관점이 작용했기 때문이라고 생각한다. 쿠팡의 경우, 법인 간 인력 이동을 법인 내 인력 이동과 크게 구분하지 않는 조직문화 덕분에 사내공모의 범위 또한 매우 넓게 가져가고 있고, 이를 통해 사내공모제도가 가진 장점을 극대화하고 있다.

끊임없이 진화하는 사내공모

쿠팡의 사내공모제도는 현재도 그 형태를 지속적으로 업그레이드하고 있다. 다시 말해 쿠팡의 사내공모제도는 완성된 적이 없고, 변화하는 비즈니스 환경과 회사가 추구하는 혁신, 그리고 매년 쿠팡이 이루고 있는 업

청년 성장에 비례해 계속 진화하고 있다. 이러한 관점에서 쿠팡의 사내공모제도는 외부의 환경적 변화와 사업이 처한 환경에 최적화되어 있는지 스스로 끊임없이 챌린지한다. 각 조직이 처한 비즈니스 환경이 다르다면, 같은 제도이더라도 조직별로 일부 조정해서 운영할 수도 있다. 이는 사내공모제도에만 한정된 것이 아니라 쿠팡의 모든 제도에 동일하게 적용된다.

빠른 성장으로 매년 조직이 크게 달라지고 있는 쿠팡의 경우, 제도의 유연성은 선택이 아닌 필수이며, 이는 내부적으로 매우 당연하게 받아들여지고 있다. 실제 뉴욕증권거래소 상장 이전의 쿠팡은 사내공모를 적극적으로 운영하고자 사내공모 지원 대상자의 최소 자격을 별도로 명문화하지 않았으나, 최근 안정적인 조직 운영을 위해 사내공모 정책을 새롭게 수립하고 지원 자격을 현재 조직에서 최소 6개월 이상 근무한 인력으로 한정했다. 앞으로도 쿠팡의 사내공모제도는 지속적으로 업그레이드 될 것이다.

지금까지 쿠팡의 사내공모제가 가지는 차별성을 ▲ 활용직무의 범위 ▲ 해당제도를 바라보는 구성원들의 관점 ▲ 제도의 적용 범위 ▲ 변화관리라는 4가지 관점에서 정리해 보았다. 핵심적인 내용을 되짚어 보면 다음과 같이 요약할 수 있다.

쿠팡은 채용을 진행할 때 기본적으로 내부인력 또한 채용대상 인력의 풀(Pool)로 본다. 그리고 내부인력이 충분한 자격을 갖추고 해당 직무에 지원해 합격할 경우, 이를 사내공모를 통해 ‘채용에 합격했다’고 정의한다. 회사는 내부인력과 외부인력 간 구분을 두지 않고 동일 선상에서 해당 직무에 가장 적합한 인력을 채용하고자 하며, 이를 통해 채용의 효과성을 극대화하고자 한다.

동시에 내부 인재들에게 다양한 직무·조직을 경험할 수 있는 기회를 제공해 우수인력의 이직을 방지하고 회

사 내에서 커리어를 이어 나갈 수 있도록 한다. 내부 우수 인재 리텐션을 위해 사내공모제도를 활용하는 것은 쿠팡뿐 아니라 다수의 실리콘밸리 테크 기업의 접근방법이기도 하다. 실제로 구글이나 아마존이 사내공모제도를 운영하는 방식을 보면 쿠팡과 매우 유사하다.

회사와 구성원들이 사내공모를 바라보는 관점 또한 매우 중요하다. 쿠팡의 경우 별도의 승인절차가 필요한 일부 직급/직책을 제외하고 사내공모를 구성원의 자율에 맡기는 경향이 크고, 사내공모제도가 가지는 긍정적인 측면을 강조하면서 구성원들의 사내공모를 통한 커리어 개발을 지원한다.

명문화된 제도와 실질적 운영이 다를 수도 있음에도 쿠팡의 사내공모제도는 매우 많은 사람들에게 생산적인 경력개발기회로 활용되고 있다. 이는 사내공모제도에 자유롭게 지원할 수 있는 쿠팡만의 자율과 책임을 중시하는 조직문화에 기인하고 있다고 생각한다. 얼마 전, 필자가 직접 채용한 구성원 중 3명이 사내공모를 통해 타 부서로 이동했는데, 이들이 해당 부서에 잘 정착해 새롭게 맡는 업무를 잘 수행하고 있다는 피드백을 전달받았을 때 기분이 매우 좋았다. 그들이 쿠팡 내에서 다양한 경력기회들을 통해 꾸준히 성장했으면 좋겠다. 앞으로도 쿠팡의 구성원 Driven 사내공모제도는 조직의 성장과 함께 진화할 것이다. 그 성장 방향이 무척 궁금하고 기대된다. **HR**



김민석
쿠팡 인사기획팀 상무
ben.kim@coupang.com