

수시채용 흐름 관련 기업 사례 조사*

박 지 성**

모든 제도가 시대와 역사에 따라 적합성을 높이는 방향으로 변화하듯이, 채용방식 역시 한국 사회의 시대별 산업환경과 노동시장 변화에 따라 그 모습이 달라져 왔다. 특히, 최근에는 수시 채용이 확산되면서 기업들도 기존 제도들을 변화시키거나 변용시키려는 시도를 활발히 진행하고 있다. 이에 본 연구의 목적은 수시채용 확산이라는 격변기를 맞은 노동시장의 구조 아래 행위자인 기업들이 어떠한 방식으로 구조에 적응하고, 또 새로운 구조를 만들어내는지를 살펴보는 것이라 할 수 있다. 이를 위해 본 연구에서는 그룹사 세 곳에 대한 사례연구를 실시하였고, 연구결과를 통해 시사점을 도출함으로써 대기업 채용의 관성과 변화에 대해 고찰해 보고자 하였다. SK그룹, 현대자동차그룹, LS그룹 사례를 보면, 수시채용은 거스를 수 없는 대세적 흐름이지만 실제 수시채용이 조직 내에 정착되는 방식은 기업 역사성, 업계 위치, CEO 특성 등이 복합적으로 작동하여 결정된다는 것을 알 수 있었다. 또한, 수시채용 방식은 아직 제도화 초기 단계인 시행착오 과정에 있으며, 동기문화나 조직사회화(결속력)가 약화되는 만큼 채용 시점부터 우수인력들의 조직몰입과 유지율을 높일 방안이 필요함을 시사하고 있다.

I. 서론

대한민국 사회에서 입사와 취업은 개인의 생애주기에서 가장 중요한 사건(event)이라 할 수 있다. 그런데, 입사는 더욱 높은 임금 및 사회적 지위를 보장해줄 직업과 그 조직에 소속되기 위한 발판으로 작용하므로, 취업이야말로 개인의 인생에 가장 큰 영향을 미치는 강력한 결정인자이다. 이처럼 취업이 개개인의 인생에 크나큰 영향을 미친다는 점으로 인해 기업이 인력을

* 이 글은 한국노동연구원에서 발간한 『공채의 종말과 노동시장의 변화』(이상준 외, 2023) 보고서 중 제5장(한국 대기업 채용 제도의 관성과 변화) 관련 내용을 요약·정리한 것이다. 개별사례는 그룹사 홈페이지 및 그룹 내부 인사 담당 임원 및 책임급을 대상으로 한 인터뷰를 기반으로 작성되었다.

** 충남대학교 부교수(jspark1@cnu.ac.kr).

확보하는 채용방식은 그 무엇보다 전 사회적인 관심을 받는 사안이다. 모든 제도가 시대와 역사에 따라 적합성을 높이는 방향으로 변화하듯이, 채용방식 역시 한국 사회의 시대별 산업환경과 노동시장 변화에 따라 그 모습이 달라져 왔다.

1950년 6·25 전쟁 이후 내부노동시장을 중심으로 대규모 채용이 이루어졌던 과거와는 달리 1980년대 대학졸업정원제가 실시되어 입학정원이 증가하였고, 대졸 노동시장의 수급 불균형이 심화되면서 기업 사이에서는 ‘어떻게 하면 더 나은(뛰어난) 사람을 뽑을 것인가?’가 화두로 떠오르며 각종 선발기법이 발달하게 되었다. 이후 1990년대 들어 산업 구조의 변화를 맞았는데, 전자, 자동차, 철강, 조선 등이 한국 경제의 중추적인 산업으로 대두하였다. 새로이 재편된 산업 환경에 적합한 인재를 바탕으로 글로벌 경쟁력을 갖출 수 있는지가 우리 기업들의 주요 목표가 되었다. 이에 더하여 1997년 외환위기가 닥치며 대규모 구조조정이 이루어졌고, 영미식 성과주의 인사제도가 급속히 도입되면서 기업에서는 직무역량과 조직적합성을 갖춘 인재를 선발하는 것이 중요해졌다. 이로 인해 기존의 대규모 정기공채에서 수시채용으로 전환이 시작되었으며, 인재 선발 기준 역시 잠재력과 인성 중심에서 직무전문성 및 역량으로 중요도가 바뀌었다. 2000년대에는 전 세계적으로 경기침체가 지속되며 신규 고용 창출의 원동력이 저하되고, 고학력 인력들의 공급은 여전히 과잉상태인 가운데, 경직된 노동시장을 타파하기 위해 노동시장 유연화 정책들이 대거 시행되면서 고용불안정성이 가중되기 시작하였다. 이러한 저성장 경제가 지속되는 상황에서 퇴직 인원 충원을 위한 채용이 보편화되고, 기업들은 이전보다 더 급격한 경영환경의 변화를 겪으면서 보다 적합하면서도 보다 뛰어난 인재, 즉, ‘Right & Best People’을 선발하는 것이 중요해졌다(류동희 외, 2012; 이종구·김홍유, 2010). 그리고 2010년대를 거쳐 2020년대에도 이 같은 현상은 더욱 심화되었다.

이러한 측면에서 본 연구의 목적은 저성장 기조 지속과 경영환경의 동태성 심화 등 외부환경적 구조와 ‘수시채용 확산’이라는 노동시장의 격변기적 구조 아래 행위자인 기업들이 어떤 방식으로 구조에 적응하고, 또 새로운 구조를 만들어내고 있는지를 살펴보는 것이다. 이를 위해 특성이 서로 다른 그룹사 세 곳에 대한 사례연구를 실시하고, 시사점을 도출하여 대기업 채용의 관성과 변화에 대해 고찰해 본다. 특히, 현재 수시채용 제도가 한국 기업들에 내재화되는 과정이자 다양한 시도를 통해 해당 조직에 적합한 방식들을 찾아가는 과도기라는 점에서, 본 연구는 기업들의 변화 시도에 대해 최근에 나타나는 현상들을 중점적으로 기술하는 데 더욱 초점을 두고자 한다. 이를 위해 한국 기업의 채용방식에 있어 상징성을 가지면서도 상호비교가 가능한 그룹사들을 최대한 선정하고자 하였으며, 업의 특성, 기업규모, 지배구조, 조직문화, 채용방식에 대한 준비도 등 개별 그룹사가 가진 적응기제들을 선명하게 보여줄 수 있는 대상을 선별하고자 하였다. 이러한 측면들을 고려하여 본 연구에서는 총 세 개의 그룹사를 사례연구 대상으로 선정하였다. 첫 번째 사례인 SK그룹은 자체 경영철학과 방법론을 기반으로 그룹사 전체가

‘따로 또 같이’를 지향하는 차별적 특징을 가지고 있다. 두 번째 사례로 현대자동차그룹은 창업주인 故 정주영 회장의 실용주의 정신과 강한 실행력을 근간으로 하여 환경에 필요한 요구들에 신속히 반응한 후 유연하게 완성도를 높여가는 특징을 보인다. 마지막으로, LS그룹은 LG그룹에서 분리·독립한 이후 소위 ‘사촌경영 모델’이라는 독특한 지배구조를 토대로 B2B 사업을 진행한다는 특징을 가진다. 각 그룹사의 사례에 대해 제II장에서 더 자세히 살펴볼 예정이며, 제III장에서는 시사점을 도출한 후 제IV장에서 결론을 제시하며 마무리하고자 한다.

II. 그룹사 채용변화 사례 : SK그룹, 현대자동차그룹, LS그룹

1. SK그룹

가. 개요

1953년 고(故) 최종건 회장이 선경직물을 창립하며 시작된 SK그룹은 1979년 그룹 고유의 경영관리 체계인 SKMS(SK Management System)를 정립·제정함으로써 그룹사 경영의 근간을 마련하였다. 이후 1980년 대한석유공사(유공)를 인수하는 데 성공한 뒤(현 SK이노베이션), 1990년 선경정보시스템 설립 후 1994년 한국이동통신을 인수하였으며(현 SK텔레콤), 2007년에는 지주회사 체제로 전환하여 경영효율성을 높이고자 하였다. 2011년에는 SK에너지를 SK이노베이션으로 변경하였으며, 이듬해 2012년에는 하이닉스를 인수하여 에너지·화학·ICT에 이어 반도체 산업까지 진출하게 되었다. 2013년에는 각 사의 이사회를 중심으로 한 자율책임경영(‘따로’)과 그룹 차원의 최고협의기구인 SUPEX추구협의회에 자율적인 참여(‘또 같이’)를 통해(‘따로 또 같이 3.0’) ‘협력을 기반으로 한 자율성’이라는 현재의 SK 문화를 공고히 하였다. 2015년에는 SK주식회사와 SK C&C가 합병하면서 통합 지주회사가 출범하였으며, 2017년에는 SK실트론(반도체용 웨이퍼 생산)을 인수하여 반도체 수직계열화를 완성하였다. 최근 들어 ‘사회적 가치’를 경영의 방향으로 강력하게 추구하는 한편, 지배구조상으로도 최태원 회장의 강력한 경영지배권을 중심으로 계열사들의 자율성을 보장하는 ‘따로 또 같이’ 전략을 구현하고 있다. 사업 전략 측면에서 SK는 4대 핵심사업인 첨단소재, 그린, 디지털, 바이오 분야를 중심으로 끊임없는 혁신을 진행 중이며, 2022년 195조 원의 매출을 달성하면서 국내 재계 순위 2위로 상승하게 되었다.

나. 채용제도 및 방식

SK그룹은 SKMS라는 경영철학과 운영원리를 근간으로 하고 있으므로, 이를 기반으로 한 인재상 역시 '경영철학에 대한 확신을 바탕으로 일과 싸워서 이기는 패기를 실천하는 인재'로 제시된다. 즉, SK그룹의 구성원이라면 자발적이고(Voluntarily) 의욕적으로(Willingly) 두뇌를 활용(Brain Engagement)하여 인간의 능력으로 도달할 수 있는 최고 수준인 Super Excellent 수준을 달성함으로써 이해관계자의 행복을 구현해야 한다는 것이다. 또한, SK그룹 구성원은 스스로 동기부여 하여 높은 목표에 도전하고, 기존의 틀을 깨는 과감한 실행력을 갖추는 한편, 이 과정에서 필요한 역량을 개발하기 위해 노력하며, 팀워크를 발휘하는 패기를 지녀야 한다고 강조한다.

SK그룹의 채용방식에서 최근 가장 큰 변화는 공채 폐지 및 수시채용으로의 전환이라고 할 수 있다. SK그룹은 2019년부터 장기적으로 공채 폐지에 대한 논의와 내부 준비를 진행하여 2022년부터 신입사원 공채제도를 폐지하였다. 2022년 공채 폐지 선언 후 SK하이닉스가 그룹사 최초로 실시하였으나, 전환기 단계이므로 일부 계열사들은 필요에 의해 시행하였으며, 2023년부터는 그룹사 전체에서 수시채용을 전면 실시하게 되었다. SK그룹이 공채에서 수시채용으로 전면 전환한 데에는 다양한 요인들이 작동한 것으로 볼 수 있다. 이 중 크게 세 가지 측면에 대해 살펴보면, 첫째, 1990년대부터 한국 기업들에서 진행되었던 수시채용에 대한 기조가 소위 거스를 수 없는 대세로 강화되었다는 외부 흐름을 들 수 있다. 국내외 경제의 저성장 시대가 지속되었으며, 1997년 외환위기 이후 국내 기업들에서도 직무주의 인사관리가 강화되는 추세 속에 직무 중심 채용에 대한 필요성이 증대되었다. 둘째, 구직자와 구인기관의 요구가 일정 부분에서 통한 것을 들 수 있다. 기존 공채제도는 이른바 재계 순위에 따라 그물망식으로 인재를 확보하기 때문에, 대한민국 대표 그룹사 간에도 인재 확보에 대한 경쟁이 치열해져서 해당 기업에 적합하면서도 우수한 인재들을 확보하는 데 한계가 있었다. 마지막으로, SK그룹의 '따로 또 같이' 조직문화와 계열사들의 권한 위임이 강한 문화는 수시채용을 활용하기 좋은 이점으로 작동할 수 있었다. 수시채용의 특징은 기업 단위의 실수요를 반영하고, 이에 대한 지원은 그룹사가 제공하는 방식을 통해 협력의 시너지가 창출될 수 있다. 이런 점에서 SK그룹만의 문화적 특성은 인재를 확보하는 방식에 있어 수시채용의 도입 효과를 높이는 토대가 되었다.

이처럼 수시채용으로 전환한 SK그룹은 '따로 또 같이'의 이점을 극대화하는 방식으로 채용의 효율을 제고하고자 노력 중이다. 예를 들어, 수시채용을 하다 보니 지원자들이 채용 공고를 일일이 확인하기 어렵고 번거롭다는 점을 파악했는데, 이로 인해 입사 지원율이 저하되거나 우수 인재 미확보의 가능성을 최소화하기 위해 계열사 채용 정보에 대한 홍보 및 공고를 통합하여 그룹 인사팀에서 제공하고 있다. 이에 그룹에서는 2021년 SK Careers 홈페이지를 구축하고, 카카오톡 오픈 채널 및 유튜브 채널, SNS 개설 등을 통해 채용 정보는 그룹사 전체로 같이 공지하

고 있다. 특히, 그룹사 수시채용 공고와 관련한 내용은 공식 사이트인 SK Careers에서 전체 계열사의 채용 정보를 실시간으로 확인 가능하며, 캘린더를 통한 일정 제시, 각종 검색 기능 제공 등의 방법으로 지원자가 관심을 가진 정보를 손쉽게 찾아볼 수 있다. 또한, 카카오톡 오픈 채널에서는 실시간 채용 공고 알림 기능도 제공하고 있다.

SK그룹은 채용 공고와 관련한 통합 정보 및 지원 기능을 제공하는 것을 넘어서 2023년부터는 보다 체계적으로 통합된 데이터베이스 추적 플랫폼을 개발하고 있다. 이를 통해 분절적·파편적으로 흩어져 있던 지원자에 대한 정보들을 통합 관리함으로써 모든 선발 과정에서 지원자들의 이력을 파악할 수 있고, 채용 효과성을 분석할 수 있기 때문이다. 이러한 접근은 개별 계열사보다는 그룹사에서 내부 분석을 위한 통합 데이터 추적 및 관리를 통해 수시채용 제도하에서 성과 예측 타당도 제고 및 효과적인 선발방식에 대한 과학적 근거 도출을 목적으로 한다. 또한, SK그룹에 지원 이력이 있는 인재들을 모니터링하여 향후 채용 수요가 발생할 때 최적이자 최고의 인재를 영입하고자 하는 목표와도 상통한다. 수시채용이라는 거스를 수 없는 대세 속에 세대 변화 및 수시채용이 확산되면서 한국 기업들 모두 공통적으로 그룹문화에 대한 정체성이 약화되고 있는데, SK그룹은 본사에서 제공할 수 있는 인프라를 마련하고 개별 회사들이 수행할 수 있는 부분에 대해서는 보다 고도화하는 노력을 기울이고 있다.

2. 현대자동차그룹

가. 개요

1946년 고(故) 정주영 회장이 현대자동차공업사를 설립하면서 시작된 현대자동차그룹은 그 이듬해 현대토건사(현 현대건설)가 출범한 뒤 1950년 현대자동차공업사와 현대토건사를 병합하여 현대건설을 설립하였다. 이후, 1967년 현대자동차는 착공 8개월 만에 자동차 조립공장인 울산공장을 완공하고, 포드의 소형세단 코티나를 양산하면서 자동차 시장에 진출하였다. 1998년 12월 1일 현대자동차와 기아자동차가 합병하였으며, 기아와 함께 현대정공(현대모비스), 인천제철(현대제철), 한국철도차량(현대로템), 현대캐피탈, 오토에버닷컴(현대오토에버) 등이 모여 오늘날 현대자동차그룹의 기반이 되었으며, 2000년 그룹사 출범 이후 현대파워텍, 현대글로비스, 현대카드, 해비치호텔&리조트 등이 새롭게 소속되면서 지금의 현대자동차그룹이 완성되었다. 뿐만 아니라, 현대자동차그룹은 일관제철소가 완공됨으로써 2010년 세계 최초로 '숫물에서 자동차까지' 생산 가능한 윈스톱 체계를 구축하였다. 또한, 2010년에는 2005년 당시 글로벌 경영 원년을 선언하면서 목표했던 '글로벌 톱 5' 자리에 오르게 되었으며, 자체 기술력으로 탄생한 타우엔진은 세계 10대 엔진상을 3년 연속 수상하였다. 2011년 현대자동차그룹은 경영이념

체계 및 CI를 발표하였으며, 2020년에는 새로운 수장으로 정의선 회장이 취임하였다. 2013년부터 세계 최초로 수소전기차 양산 및 2020년 수소전기트럭 양산 등을 통해 미래 모빌리티 비전을 이루어가고 있는 현대자동차그룹의 현황을 살펴보면, 2022년 기준 매출 3,826,099억 원, 42개국 486개 사업장, 59개사 임직원은 307,583명이다.

나. 채용제도 및 방식

현대자동차그룹은 1967년 창립 이후 공채제도를 지속적으로 시행하였으며, 2008년 이후에는 연 2회 공채를 실시한 바 있다. 2023년 기준 현대자동차그룹의 인재상은 '도전, 창의, 열정, 협력, 글로벌 마인드로 그룹의 핵심가치를 실천할 수 있는 인재'로 정의된다. 이는 1980년대의 패기와 야망, 적극적이고 도전적이며 합리적인 인재상을 거쳐 1990년대 변화를 주도하고 긍정적인 사고와 적극적인 실천을 강조하는 인재상, 그리고 2000년대 이후 혁신가치를 창출하고 열린사고를 가진 인재상과도 연결된다. 현대자동차그룹은 종합직무능력검사를 2000년대에 도입한 반면, 2019년 국내 그룹사 최초로 공채를 폐지함으로써 10대 그룹 첫 상시 채용 시행을 기록하였다. 이러한 전환에는 당시 정의선 부회장의 의지가 작용한 것으로 알려져 있는데, 정의선 회장(당시 부회장)의 강력한 실행 의지로 2019년에 우리나라 그룹사 최초로 전격 단행하게 된 것이다. 이는 글로벌 초경쟁이 보다 격화되는 가운데 실리적 측면을 확보하는 동시에, 회장 취임을 앞둔 정 부회장의 조직 쇄신 노력으로 해석할 수도 있다. 이처럼 급격한 공채 폐지 결정 이후 현대자동차그룹 내부에서는 수시채용과 관련된 준비를 신속히 진행하였다. 수시채용을 위해서는 직무중심의 인사관리가 전제되어야 하므로, 어떠한 직업(position) 및 직무 프로파일이 존재하는지 기술되어야 한다. 이러한 전제 조건들을 갖추기 위해 그룹사 채용팀에서는 해당 작업에 많은 시간과 노력을 투입하였으며, 체계적으로 수행하기 위해 2021년에 수시채용 특성을 반영한 채용시스템을 구축하였으며, talent.hyundai.com 사이트를 통해 편리하게 파악할 수 있도록 통합·제공하고 있다. 해당 사이트에서는 신입과 경력, 채용 직무별로 채용 프로세스의 차이 등에 대한 정보도 제공하고, 관련 공고를 수시로 확인할 수 있도록 하고 있다.

그런데 이와 같은 시스템화에도 불구하고, 지원 인원이 절대적으로 많아서 그룹사 측은 수시 채용 관련 투입 노력 및 업무량이 과다하다고 판단하였고, 현업의 수요를 모아 2022년에는 2개월에 한 번씩, 2023년에는 3개월에 한 번씩 묶어서 채용 프로세스를 진행하고 있다. 이처럼 일종의 주기가 짧은 형태의 채용방식은 그룹사의 상황과 특성을 반영하여 적응한 형태로 보인다. 즉, 현대자동차그룹은 구직자들의 선호가 매우 높아서 수시채용이라고 하더라도 지원자들이 대규모로 지원하므로, 그룹사에서는 이에 대한 업무부담 경감과 채용 효과성 제고를 위해 내부 환경에 맞추어 적응기제를 유연하게 만들고, 이를 적용하는 과정을 지속적으로 거치는 것이다.

이에 더하여, 필요한 경우 부문 집중 채용이라는 형태를 통해 3~4주간 채용에 대한 투입 자원을 최대화하는 방식 또한 활용하고 있다. 수시채용 시행 이후, 그룹사에서는 채용팀의 업무량 감소를 위해 더욱 정교화된 시스템화 방안을 계속 모색하고 있으나, 절대적인 업무량이 줄어들지 않는 현실적 상황으로 인해 수시와 공채 간의 변용(變容)이 발생하고 있다고 할 수 있다. 그리고 또 다른 특징을 살펴보면, 현대자동차그룹은 지원시스템에서 관심공고와 추천공고를 제공하여 구직자가 지원하고자 하는 직무뿐만 아니라 지원자의 특성과 역량에 맞는 맞춤형 직무 추천을 진행함으로써 지원자-직무 간 적합성을 높이기 위해 노력 중이다.

3. LS그룹

가. 개요

LS그룹은 전선, 전력설비, 금속, 에너지 등 기간산업을 담당하는 B2B 그룹이다. LS그룹은 1962년 설립된 한국케이블공업부터 본격적으로 시작되었으나, 현재 LS그룹에 속한 장항제련소가 1936년 6월 창립되었기에 그룹 역사의 시초가 이때로 제시되고 있다. 1947년에 국내 최초의 전선 회사인 국제전선(現 가온전선), 1962년에는 현 LS전선의 전신인 한국케이블공업주식회사가 설립되었다. 또한, 1981년에는 가스 및 에너지 산업으로 진출하여 현 예스코인 극동도시가스, 1984년에 현 E1인 여수에너지주식회사, 1999년에는 LG금속, JKJS(Japan Korea Joint Smelting)사와의 합작으로 LG-Nikko동제련(現 LS MnM)을 설립하였다. 2003년에는 LG 구인회 창업주의 동생들이 LG그룹에 소속되어 있던 LG전선, LG산전, LG-Nikko동제련 등을 계열 분리하여 LG전선그룹을 형성하였다. 그리고 2005년 3월 14일 LG전선, LG산전, LG-Nikko동제련은 각각 LS전선, LS산전, LS-Nikko동제련으로 회사명을 변경하여 LS그룹이라는 독립법인으로 출범하였다.

LS의 이름은 'Leading Solution'의 첫 글자를 따서 만들었는데, B2B 기업이라는 특성상 그룹명을 대외적으로 알리기에 한계가 있었으므로 2006년 10월 첫 신입사원 그룹 공채를 실시하였다. 2011년 1월에 현재까지 LS그룹의 경영철학으로 기능하는 'LSpartnership'을 선포하였으며, 12월에는 LS전선이 톰슨로이터 글로벌 100대 혁신기업으로 선정되기도 하였다. 2023년 1월 LS그룹은 미래 청사진 '비전 2030'을 선포하고, 지속가능한 에너지 산업을 이끄는 미래종합에너지 솔루션 기업으로 진화하고 있다. 2022년 말 기준 59개 계열사 및 1만 3천여 명의 임직원을 가진 LS그룹의 매출액은 36조 3,459억 원이며, 영업이익은 1조 2,017억 원으로, 2022년에는 그룹 출범 이후 사상 최대 실적을 달성하기도 하였다.

LS그룹 경영의 가장 독특한 점은 2003년 LG그룹으로부터 계열 분리된 이후로도 8명의 사촌

형제들이 함께 주요 사업 현안을 논의하는 ‘사촌 경영’ 모델을 도입하여 운영하고 있다는 것이다. 이와 같은 사촌 간 협업모델은 2세 경영에 이르러 내홍을 겪고 그룹사에서 독립한 다른 기업들과는 달리 국내에서 거의 유일무이한 경영방식이라 할 수 있다. 현재 LS그룹은 태·평·두 형제 집안이 9년을 주기로 돌아가면서 그룹 회장을 맡게 되는데, 이러한 사촌 경영은 LS그룹만의 전통이 되었다. 이러한 전통은 창업주 고(故) 구인회 회장이 강조한 서로 아끼고 화합한다는 뜻의 ‘인화(人和) 정신’이 밑바탕이 되었다고 할 수 있다.

나. 채용제도 및 방식

LS그룹은 분리되기 전 LG그룹에 속해 있었는데, LG(舊 럭키금성)는 1984년 국내 최초로 인턴사원제를 도입하였으며, 1993년에는 국내 기업 최초로 대졸 신입사원 공채시험에 기초직무능력평가(Freshman Aptitude Synthetic Test : FAST)를 실시하는 등 인재 선발 방식의 선구자적인 역할을 하였다. 전통적인 그룹 인재상 또한 적극적이고 능동적인 속성을 강조하면서도 그룹사의 기본 정신인 화합형 인재 또한 중요시하고 있다. 2023년 인재상은 그룹사의 경영철학인 ‘LSpartnership을 바탕으로 밝고, 창의적이며, 전문성을 가진(Positive-Creative-Professional) 인재’로 정의되어 있다. 여기서 LSpartnership은 그룹의 경영철학으로, ‘함께하여 더 큰 가치’를 만들어냄을 의미한다. LS그룹의 경우 2022년까지 공채의 명맥은 유지하면서 소위 ‘공채 같은 수시’ 채용을 하고 있다. 실제 공채 대 수시채용의 비율은 거의 1:9 정도로 수시채용이 지배적으로 이루어지는 것이다. 단, 이노텍과 같이 성장성이 큰 기업의 경우 대규모 채용은 유지하되, 대부분의 나머지 계열사들은 퇴직에 따른 수시 충원을 일반적으로 진행하고 있다. 이에 모집 방식 또한 그룹 단위에서 계열사 단위로, 최근에는 사업부 단위에서 수시 채용이 진행되고 있는데, 이는 모집 단위는 더 내려가고 시기는 보다 다양화됨을 의미한다. 특히, LS그룹이 공채의 명맥을 유지하는 데에는 업의 특성이 큰 영향을 미친 것으로 볼 수 있다. LS그룹은 기간산업을 담당하면서 B2B 대상 사업을 영위하므로, 일반 소비자이자 잠재적 지원자들에게는 다소 낯설고 대중적이지 않은 편이다. 이러한 이유로 그룹사는 대중에게 그룹을 홍보할 수 있는 일종의 대규모 행사로 공채를 활용되게 되었다. 2005년 LS그룹으로 사명을 변경한 이후 인지도를 높이기 위해 2006년 10월에 첫 신입사원 그룹 공채를 실시한 것 또한 이러한 맥락에서 진행된 것이다. 그러나, 점차 계열사들의 비용 부담 가중 및 홍보 효과성 파악 어려움 등의 이유로 자연스럽게 그룹 차원의 공채는 하지 않는 것으로 전환되었다. 이는 그룹사의 공식적인 결정은 아니지만 계열사들이 필요한 경우 자율적으로 채용을 진행하도록 하였으며, 직무 중심의 역량 있는 인재 확보를 위해 채용연계형 인턴제도를 실시하는 비중도 증가하고 있다.

이처럼 그룹사가 계열사의 자율성을 존중하는 문화는 앞서 언급한 ‘사촌 경영’ 모델의 영향

도 일정 부분 미친 것으로 볼 수 있다. LG그룹은 창업주부터 ‘인화(人和) 정신’을 강조하였으며, 현재의 경영철학 역시 ‘LSpartnership’으로 함께한다는 부분이 매우 중요하다. 이는 지배구조 및 승계방식으로도 이어져 2003년 LG그룹으로부터 계열 분리된 이후 8명의 사촌 형제들이 함께 주요 사업 현안을 논의하는 ‘사촌 경영’ 모델을 현재까지 잡음이나 갈등 없이 성공적으로 운영 중이다. 계열사들의 수장들 역시 오너 일가 및 특수관계인 등이므로 지주사의 통제력이 크지 않으며 경영상의 독립성과 자율성을 인정할 수밖에 없는 구조라 할 수 있다. 이러한 경영권의 분산은 인력 충원이 필요한 계열사에서 자체적으로 인력을 선발하고 채용하는 수시채용이 빠르게 자리 잡도록 하는 토대가 되었다. 이는 채용과 관련된 지원 시스템에서도 연결되는데, LG그룹 홈페이지 ‘채용안내’ 메뉴에는 개별 계열사들의 지원 사이트를 연동하여 관심 있는 구직자들이 해당 회사 로고를 클릭하면 자동으로 개별 회사에 지원할 수 있도록 구축하였다. 이러한 지원 방식은 앞서 SK그룹과 현대자동차그룹이 구직자 지원시스템을 통합 운영하는 것과 달리, LG그룹의 경우 개별 회사들의 독립성을 강조한다는 차이가 있다. 채용방식의 또 다른 특징 중 하나는 앞서 사례로 제시한 그룹사처럼 자체 시스템을 개발하고 운영하기보다는 비용 측면에서 보다 효율적인 외부 채용시스템을 활용하여 인적성 정보 및 심사 결과 데이터를 받는 형태를 취하고 있다는 점이다. LG그룹은 수시채용이 강화되는 상황에서도 다른 그룹사들의 채용 방향을 계속 모니터링하면서 내부 상황에 맞는 제도화 방안을 모색해 나가고 있다.

Ⅲ. 채용제도 변화상의 시사점

이상에서 살펴본 세 그룹사의 사례를 통해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 수시 채용은 거스를 수 없는 대세적 흐름이라는 점이다. 글로벌 및 한국 기업들의 저성장이 지속되면서 결원 발생 시 충원하는 방식이 이전보다 보편화되었으며, 이에 따라 수시채용은 인재를 확보하는 데 있어 지배적인 패러다임으로 인식되고 있다. 이러한 흐름은 세계적인 추세이고, 시대적 변화상을 담고 있으므로, 예전의 공채방식으로 회귀하기는 어려울 것으로 보인다. 물론, 개별 기업의 내부여건 등에 따라 전략적 산물로 공채를 활용할 수 있겠으나, 전반적인 경향성 측면에서 조직들은 수시채용을 더욱 활용하는 방향으로 이행할 것이라는 점은 자명해 보인다.

둘째, 결원이 발생한 계열사나 부서 자체적 필요성에 의한 인재 충원이 이루어진다는 점에서 계열사 또는 부서 현업의 내부 니즈 반영이 증대되고 있다는 것이다. 이는 그룹사나 그룹 인사팀이 전통적으로 담당해 온 컨트롤타워의 역할이 약화되고, 지주사 등에서는 주로 전체 조정 및 기본 인프라를 제공하는 역할로 재정립이 이루어지게 된다. 즉, 그룹사는 계열사들이 본연의

업을 잘 영위하기 위해 필요한 잠재적 구성원들에게 해당 기업을 더 잘 알리고, 이들의 지원을 보다 용이하게 하며, 효과적인 선발 도구들을 통해 입사 후 성과를 창출할 수 있는 인력들을 선별해내는 역할에 더욱 집중하게 된다. 이는 전통적인 채용업무가 현업으로 이전(devolution) 되는 것이라 할 수 있으며, 수시채용을 통해 그간 전략적 인적자원관리 분야에서 핵심으로 주장해왔던 인사부서의 전략적 역할이 일부 이루어지는 것이라고도 볼 수 있다.

셋째, 수시채용이라는 제도를 선택한 것은 동일하지만, 실제 수시채용이 조직 내에 정착되는 방식은 기업의 역사성, 상징성, 업계 위치, 사업 성장성, CEO 특성, 기업규모, 정권과의 관계 등이 복합적으로 작동하여 결정되었다는 점이다. 앞선 사례들에서 살펴본 바와 같이 채용의 패러다임 변화는 아직 초기 단계로, 현재는 해당 기업에 맞는 방식을 찾아 나가는 과정이라 할 수 있다. 이때 수시채용이라는 구조적 변화의 방향성과 자극의 성격은 같으나, 이러한 구조에 적응해 나가고 변화를 만들어 나가는 방식은 행위자인 그룹사 내부의 역사성과 문화, 업의 특성, 업계의 위치, CEO의 특성 등이 각자의 씨실과 날실로 엮이면서 차별적인 특징을 가진 형상으로 드러나고 있다. 이러한 형상은 수시채용이 주는 영향력으로 인한 공통된 대응이라는 부분도 있지만, 그 이외의 부분을 채우는 것은 그룹사만이 가진 과거의 역사성과 현재의 여건, 미래의 전략적 방향성이라 말할 수 있다.

넷째, 수시채용은 1990년대 이후 지속되어 왔지만, 본격적인 준비와 대응은 시작 단계에 불과하며, 그룹사들의 수시채용 방식은 아직 제도화 초기 단계로서 시행착오를 겪는 중이라는 점이다. 앞의 사례에서 보았듯이 사전에 준비기간을 거친 SK그룹도 관련 시스템 등을 최근에 정비하였다. 그리고 국내 최초로 수시채용으로 전환한 현대자동차그룹은 2019년에 제도를 시행했으나 지원 시스템 개발은 그 후 2년이 지난 뒤 완성되었으며, 채용의 주기가 짧아지도록 변화를 줌으로써 가장 최적의 형태를 찾아가는 제도적 변용을 시도 중이다. LS그룹 역시 소위 ‘공채 같은 수시채용’을 진행하고 있으며, 직무에 대한 정보 제공이나 계열사들의 효율적 채용방식에 대한 개선 등은 보다 최근에 이루어진 것을 확인할 수 있다. 이러한 측면에서 그룹사들의 수시채용은 과도기 상태에 있다고 보아야 할 것이며, 이 과정에서 각자가 맞는 방식을 찾아 나가는 과정을 겪는 것으로 해석할 수 있다.

다섯째, 채용방식의 변화로 인해 동기문화나 조직사회화(결속력)가 약화되면서 우수인력들의 조직몰입과 유지율을 어떻게 높일 것인가에 대한 고민이 매우 증가하고 있다는 점이다. 결원에 의한 수시채용은 다른 조직의 결원이 발생할 때 우리 조직의 구성원이 지원하여 이직할 수 있다는 점 또한 내포하고 있다. 특히, 고용브랜드 부분에서 전통적인 인지도와 지위를 가진 그룹사들로 이동하는 경우뿐만 아니라, 고연봉과 강력한 복지제도, 그리고 자율적인 업무환경을 무기로 소위 ‘네카쿠배(네이버, 카카오, 쿠팡, 배달의 민족)’로 불리는 IT 기업들에 대한 구직자들의 선호가 이어지면서 전통적인 그룹사들 또한 구성원들의 이직에 대한 고민이 증가하게 되었

다. 예전에는 공채를 통해 들어온 동일 기수들이 가진 소위 '동기문화'를 통해 유사한 연령대의 구성원들과 친밀감을 쌓을 수 있었으며, 평생 고용을 통해 조직에 대한 헌신 수준도 높았으나, 이제는 조직과 개별 구성원 간의 연결고리가 퇴색되고, 동기들 간의 유대감 또한 공채제도의 퇴조로 인해 점차 사라지게 되었다. 이러한 조직과 구성원 간 느슨한 연결은 곧 직무배태성(job embeddedness)의 약화를 의미하며, 이는 다른 조직으로의 이동 가능성(employability)을 높이게 된다. 입사하자마자 다른 회사의 수시채용 공고를 확인하는 것이 보통으로 자리 잡으면서, 기업들은 수시채용 보편화라는 변화를 맞이하여 확보한 인력을 어떻게 유지(retention)할 것인지에 대한 고민을 해결해 나가야 하는 상황에 놓였다. 노동시장에서 인력의 이동은 유입과 유출이 동전의 양면이라는 점에서 수시채용에서 어떻게 인력을 '확보할 것인가'와 '유지할 것인가'에 대한 방안 모색은 동시에 이루어질 필요가 있다.

IV. 결 론

지금까지 수시채용 확산이라는 한국 노동시장의 격변기적 구조 아래 행위자인 기업들이 어떠한 방식으로 구조에 적응하고, 또 새로운 구조를 어떻게 만들어내는지를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 제II장에서는 차별화된 특성을 살펴볼 수 있는 그룹사 세 곳에 대한 사례연구를 실시했고, 시사점을 도출함으로써 대기업 채용의 관성과 변화에 대해 고찰해 보았다. 특히, 현재 수시채용이 한국 기업들에 내재화되는 과정이자 다양한 시도들을 통해 해당 조직에 더욱 적합한 방식들을 찾아가는 과도기라는 점에서, 본 연구는 총 세 개의 그룹사를 사례연구 대상으로 선정하여 최근에 나타나는 기업들의 변화 시도에 대한 현상들을 증점적으로 기술하는 데 보다 초점을 맞추었다.

일반적으로 노동시장은 그 시대의 역사성과 사회성이라는 구조적 압력을 담고 있으며, 이에 대한 개별 기업들의 적응과 도전은 행위자들이 촉발한(initiated) 또 다른 변화를 담지한다. 수시채용이라는 형태로 노동력 확보 방식이 전환되는 것은 이미 1990년대부터 시작되었으나, 최근 이러한 방식이 확산하면서 현재 노동시장의 기본 담론으로 확장하고 있다. 본 연구는 세 그룹사의 사례를 통해 개별 기업들이 어떻게 적응기제를 마련하고 진화해가는지에 대한 변화된 양상을 선제적으로 보여주고자 하였다. 수시채용이라는 거스를 수 없는 시대적 물결 속에서 앞으로 한국의 노동시장과 채용제도가 기업마다 어떠한 형태로 구체화될 것인지, 그리고 어떠한 부분은 수렴하고 어떠한 측면에서는 변이가 발생할 것인지 등에 대해서 관심을 두고 계속 지켜볼 필요가 있다. **KLI**

[참고문헌]

류동희 · 이종구 · 김홍유(2012), 「한국 대기업의 채용패턴 변천과정과 시대별 특성 비교분석에 관한 연구-1980년대 이후 삼성 · 현대 · LG · SK 중심으로」, 『경영사연구』 27(4), pp.33~58.

이종구 · 김홍유(2010), 「한국 공채문화의 사적 전개과정과 시대별 특성 비교분석에 관한 탐색적 연구」, 『경영사연구』 54, pp.215~248.

〈홈페이지〉

현대차그룹 홈페이지(<https://www.hyundai.co.kr>)

현대차그룹 채용전용 홈페이지(<https://talent.hyundai.com>)

LS그룹 홈페이지(<https://www.lsholdings.com>)

LS그룹 채용안내 페이지(<https://www.lsholdings.com/ko/careers/recruitment-guide>)

SK그룹 홈페이지(<https://www.sk.co.kr>)

SK Careers 홈페이지(<https://www.skcareers.com>)