



## 구글의 채용: 8. 면접관들을 철저히 훈련시켜라

2017. 11. 27. 13:12

Posted by 유정식 Posted in " [연재] 시리즈/구글의 리워크(re:Work) "

이번 회에는 구글의 리워크 사이트가 제안하는 면접관(interviewer)을 훈련시키는 방법에 대해 알아보기로 한다.

### \* 면접관 훈련에 대한 개괄

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-train-your-interviewers/steps/introduction/>

인터뷰(면접)은 여러 가지 목적을 가지고 있다. 인터뷰는 훌륭한 지원자를 발견하는 도구이자 회사의 문화를 확고히 하고 동지애를 형성하며 기존 직원들에게 소속감을 줄 수 있는 방법이기도 하다. 직원들에게 채용 결정에 참여하도록 권한을 부여하는 것은 그들에게 오너십을 형성하는 효과를 가져다 준다. 또한 오너십을 가지고 회사 문화를 지지하고 따르는 직원들을 인터뷰에 참여하도록 하면 직원들의 조직 몰입을 유지시킬 수 있다.

### \* 인터뷰는 모든 직원들의 업무이다

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-train-your-interviewers/steps/make-interviewing-everyones-job/>

구글에서 실시한 내부 연구에 따르면, 면접관들과의 대화가 지원자들의 피드백에서 최고로 많이 언급되는 요소이다. 다시 말해, 전반적인 '채용 경험(hiring experience)'을 평가할 때 업무 유형, 복리후생, 채용 담당자와의 소통보다 면접관들과의 대화가 더 중요하다는 뜻이다. 구글은 이 점을 면접관들에게 알려주고 그들의 역할이 인터뷰 프로세스와 회사 문화에 있어 아주 중요하다는 점을 강조한다.

이런 이유와 함께 매년 수천 명의 지원자를 인터뷰한 채용팀의 실질적 노하우에 근거하여 구글은 인터뷰가 모든 직원들의 일상업무가 되기를 바란다(--> 구글의 모든 직원들에게는 인터뷰가 일상업무 중 하나로 규정되어 있을 정도로 의무화하고 있다).

채용팀은 모든 직급과 모든 직무(그리고 인구통계적인 모든 특성)에 걸쳐 면접관들을 광범위하게 선정하려고 노력한다. 면접관으로 선정되자마자 면접관들은 지원자에게 요구하는 특성(속성, 역량, 요건 등)을 파악하고 인터뷰 프로세스 전체를 다시 습득하게 된다. 면접관들이 '무엇을 찾아야 하는지(어떤 지원자를 찾아야 하는지)'와 '누가 좀더 큰 그림에 적합한 자인지'를 잘 이해할수록 그들이 역할이 빛을 발할 수 있다.



#### \* 도구: 면접관 훈련 체크리스트

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-train-your-interviewers/steps/interviewer-training-checklist/>

면접관 훈련의 목표는 다음과 같은 기본적인 질문에 모두 'Yes'라고 말할 수 있도록 하는 것이다.

- 면접관들이 회사의 채용 프로세스 전체는 물론이고 그 프로세스 내에서 본인들의 역할을 잘 알고 있는가?
- 인터뷰를 준비하는 방법(질문 준비, 인터뷰 일정 설정, 이력서 검토 등)을 알고 있는가?
- 합격 여부와 관계 없이 지원자에게 회사에 대한 좋은 감정을 줄 수 있는 인터뷰 수행 스킬을 가지고 있는가?
- 법에 저촉되지 않도록 인터뷰를 수행하는 방법을 알고 있는가?
- 효과적인 피드백을 남기는 법과 의미 있는 인터뷰 점수를 주는 법을 알고 있는가?
- 인터뷰 후의 프로세스를 알고 있는가?

--> 면접관을 선정만 했지 이렇게 훈련시키고 검증하는 기업은 별로 없다. 지원자를 선별할 눈이 갖춰져 있는지를 확인하지 않고 그냥 연차가 오래됐다, 일 잘 한다 등으로 면접관을 맡기는 것은 좋은 인재를 발굴하겠다는 목표가 그저 희망사항에 불과하다는 뜻이다.

아래의 링크를 클릭하면 구글 리워크 사이트가 공개한 '면접관 훈련 체크리스트'를 다운로드 받을 수 있다.

<https://docs.google.com/document/d/181hK0luNLBew8jZK01pu-ROCmsIC2tgbBTCE5Khj9wM/export?format=pdf>

### \* 도구: '인터뷰 진행 요령(cheat sheet)'

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-train-your-interviewers/steps/interviewer-cheat-sheet/>

면접관들에게 인터뷰 질문, 행동요령, 범하기 쉬운 오류 등을 담은 '인터뷰 진행 요령'을 배포하고 사전에 이를 충분히 인지하여 인터뷰에 임하도록 준비시켜라.

아래의 링크를 클릭하면 구글 리워크 사이트가 공개한 '인터뷰 진행 요령(cheat sheet)'를 다운로드 받을 수 있다. 내용을 보면, 질문을 던질 때 유념해야 할 사항, 피해야 할 질문 유형, 시간대별로 해야 할 인터뷰 단계와 각 단계별 행동요령, 가장 흔히 범하는 오류 등이 상세히 서술돼 있다(--> 지금까지의 채용 가이드에서 이미 설명했기 때문에 이 자료에 대한 상세 설명은 생략한다).

[https://docs.google.com/document/d/1sZ19AJ0m8pdh3gSTbtJiL4tsCu5m3X\\_JJNvMRxcA2B8/export?format=pdf](https://docs.google.com/document/d/1sZ19AJ0m8pdh3gSTbtJiL4tsCu5m3X_JJNvMRxcA2B8/export?format=pdf)



### \* 면접관들을 인터뷰에 투입시키기

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-train-your-interviewers/steps/giving-interviewers-practice/>

면접관들을 훈련시키는 가장 좋은 방법 중 하나는 실제로 인터뷰에 참여시켜서 무엇이 훌륭한 인터뷰이고 그렇지 못한 인터뷰인지에 대한 일관적인 기준을 지니도록 만드는 것이다. 구글에서는 이를 '눈금 새기기(calibration)'이라고 부른다. 면접관들에 대한 '눈금 새기기' 작업은 유효한 평가를 보장하는 가장 중요한 방법 중 하나이다.

--> 눈금 새기기란 말은 인터뷰에 관해 아직 기준이 형성되지 않은 신참 면접관들에게 지원자 평가를 위한 기준을 마련해 주는 것이라 이해하면 된다. 인터뷰에 경험이 많은(물론 올바른 경험이 많은) 자들이 인터뷰하는 것을 지켜보게 하는 것이 눈금 새기기의 가장 좋은 방법이라고 구글은 말한다.

몇몇 그룹은 경험 많은 면접관들을 따라 배우도록(shadow)함으로써 신참 면접관들에게 인터뷰에 대한 '눈금'을 새기도록 한다. 채용팀은 신참 면접관들을 몇 개의 인터뷰에 관찰자(shadower)로 참여시킨 다음, 이번에는 신참 면접관들이 인터뷰를 진행하고 고참 면접관이 관찰하고 피드백하는 과정을 거치도록 한다. 이를 '리버스 세도우(reverse shadow)'라고 부른다.

리버스 세도우는 다음과 같이 진행된다.

#### <인터뷰 전>

- 신참 면접관은 고참 면접관과 함께 비공식 회의를 갖는다.

- 신참 면접관은 어떤 질문을 던질지(후속 질문 포함), 지원자에게 어떤 답을 기대하는지, 그런 질문이 채용 결정에 어떻게 도움이 되는지 등을 포함하여 인터뷰를 어떻게 진행할지에 관한 계획을 고참 면접관에게 설명한다.

- 고참 면접관은 이에 대해 피드백을 주어야 한다.

#### <인터뷰 중>

- 신참 면접관이 인터뷰를 주도한다.

- 고참 면접관은 조용히 앉아 관찰하되 인터뷰를 올바른 방향으로 이끌 필요가 있을 때는 개입해야 한다. 그렇게 해야 인터뷰의 질을 높일 수 있다.

#### <인터뷰 후>

- 신참 면접관과 고참 면접관이 각자 '독립적으로' 지원자의 인터뷰 점수와 함께 지원자에 대한 피드백을 작성한다. 이 단계는 정말로 중요하다! 그렇게 해야 채용 위원회가 모든 고참 면접관들로부터 피드백을 확실히 수집할 수 있다.

- 리버스 세도우까지 완료되면, 신참 면접관은 고참 면접관과 비공식 회의를 가짐으로써 인터뷰 질문의 질, 피드백의 질, 기타 인터뷰 진행 팁에 관해 토론한다. 둘은 의견이 불일치되는 부분이 무엇인지 서로 비교한다.

- 구글에서 채용위원회는 최종적인 채용 결정을 내리는 데에 인터뷰 피드백(지원자에게 대한)을 중요하게 여긴다. 그렇기 때문에, 채용위원회가 인터뷰 평가 결과가 채용 결정에 얼마나 유용한지를 면접관들에게 피드백하는 것 또한 중요하다. 우리는 이를 '피드백에 대한 피드백'이라고 부른다. 채용위원회가 면접관들의 인터뷰 피드백(지원자에 대한)을 개선하는 데 도움을 주는 피드백이기 때문이다. 구글은 피드백을 사랑한다.

--> 채용에 참가하는 모든 이해관계자들(지원자, 면접관, 채용위원회, 채용관리자, 채용팀 팀원들...)이 채용 프로세스 진행에 관해 항상 피드백을 남기도록 하는 것, 이것이 어떤 인사제도든 좋은 방향으로 개선해 나가는 유일한 방법이다.

#### \* 명확한 피드백 작성

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-train-your-interviewers/steps/write-clear-interviewer-feedback/>

면접관의 피드백은 채용 결정에 아주 중요하기 때문에 구글의 채용팀은 면접관들이 유용한 피드백을 작성하고 흔히 범하는 오류에 빠지지 않도록 다음과 같은 가이드를 따르게 한다.

- 애매한 표현을 쓰거나 이력서 내용을 요약하지 마라. '똑똑한 것 같다'나 '훌륭한 학교를 졸업했다' 등의 피드백은 채용위원회의 결정에 아무런 도움이 되지 못한다.

- 지시문(인터뷰 질문에 대한 각 등급별 평가 지침)에 나온 내용을 그대로 베끼지 마라. 그것보다 더 많은 내용을 코멘트에 담아라. 지시문의 내용을 반복하지 말고 그렇게 평가한 이유를 예시를 들어 설명하라.

- 지원자의 성격이나 개성에 휘둘리지 말고 직무와 관련 없는 특성으로 지원자를 평가하지 마라. 지원자가 해당 역할을 성공적으로 수행하는 데 필요한 핵심 특성(속성, 역량 등)에 집중하라.



--> 인터뷰 질문 외에 다른 질문을 하고 싶은 욕구를 억제하라. 만약 제멋대로 질문을 하는 자가 있다면 피드백을 하고 그래도 개선되지 않으면 면접관에서 제외하라.

- 미루지 마라. 가능한 한 기억이 생생하게 남아 있을 때 인터뷰 피드백을 작성하라.

--> 2일이 지나면 그때 어떤 이야기가 오고 갔는지 기억이 희미해지고 나중에 형성된 느낌으로 자신도 모르게 '소설을 쓰게' 된다. 가능한 한 인터뷰 후 2일 이내에 인터뷰 피드백을 작성하도록 의무화해야 한다.

구글의 채용 프로세스에서 면접관의 피드백은 채용위원회에게 전달되어 채용 여부를 결정하는 데 사용된다. 채용위원회에 있는 사람들은 지원자를 실제로 인터뷰하지 않았기 때문에 그들은 종이에 쓰여진 인터뷰 피드백에 전적으로 의존하게 된다. 채용위원회 면접관들의 인터뷰 피드백이 도움이 됐는지, 너무 길거나 너무 짧지는 않았는지, 혹은 좀더 차별적으로 초점을 맞춰야 하는지 등을 다시 피드백한다.



#### \* 면접관이 흔히 범하는 실수

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-train-your-interviewers/steps/avoid-common-interviewer-mistakes/>

구글의 채용팀은 지원자들로부터 피드백을 받아서 인터뷰 경험을 향상시키는 데 사용한다. 지원자들의 피드백을 바탕으로 채용팀은 면접관들에게 다음과 같은 기본적인 인터뷰 팁을 공유한다.

- 정시에 면접장에 도착하라. 면접관의 지각은 지원자의 자신감을 떨어뜨리고 다른 면접관들의 시간을 잡아 먹는 것일 뿐만 아니라 상대방을 존중하지 않는다는 뜻으로 비쳐진다.

--> 면접관은 지원자를 고객으로 맞이하는 호스트이다. 아무리 바쁜 일이 있어도 면접에 지각하는 일은 엄중하게 문책 받을 일이다.

- 질문으로 바로 들어가지 마라. 지원자와 면접관 모두 이것(바로 질문으로 들어가는 것)을 부정적인 경험이라고 언급한다.

- 눈을 맞춰라. 지원자들이 흔히 제기하는 불만은 면접관이 고개를 숙이고 노트 필기를 한다는 것이다. 꼼꼼히 노트하라. 하지만 인터뷰는 최고 수준의 상호작용을 필요로 한다는 점을 명심하라.

- 겸손하라. 지원자의 피드백에서 나오는 또 하나의 불만은 면접관이 지원자를 압박이 큰 상황에 몰아 넣고 평가하는 게이트키퍼처럼 군다는 것이다. 인터뷰의 목표는 지원자들이 도전적이지만 역할과 관련된 질문에 답변한다는 느낌을 주는 것이고

면접관들이 지원자들의 스킬을 평가하는 데 집중한다고 느끼게 하는 것이다. 인터뷰는 면접관 자신을 자랑하기 위한 자리가 아니다.

--> 이것은 우리나라 기업들의 면접관들이 명심해야 할 사항이다. 면접관으로 임명된 것이 본인의 능력을 인정한 것이라 여기고 우쭐해서는 안 되며 지원자의 기분을 상하게 해서는 곤란하라. 면접관의 역할은 '같이' 일할 사람을 뽑는 것이지 '심판'이 아니다.

- 지원자를 안심시켜라. 지원자들이 실패했다는 느낌을 갖지 않도록 하라. 모든 지원자들이 인터뷰를 잘 해낼 수는 없을 것이다. 하지만 지원자들이 합격할 기회가 전혀 없다고 느끼게 만드는 것은 도움이 되지 못한다.

지금까지 구글의 리워크 사이트가 제안하는 채용 가이드에 대해 모두 살펴보았다. 채용을 중요시하는 회사인 만큼 가이드 내용이 상당히 길었다. 세부적인 사항은 각사가 채워 넣어야겠지만 채용의 기본적인 방향과 지침을 습득하고 정리하는 데에는 이 정도의 가이드로 충분할 것이다.

다음부터는 관리자의 리더십에 대한 가이드를 설명하도록 하겠다.