



## 구글의 채용: 7. 이력서를 공정하게 검토하라

2017. 11. 24. 12:56

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

이번 회에는 채용시에 지원자의 이력서(resume)를 검토하는 방법에 대해 알아보기로 한다.

### \* 이력서 검토에 대한 개괄

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-review-resumes/steps/introduction/>

이력서 검토는 채용을 담당하는 관리자라면 늘 하는 일 중에 하나이다. 이력서 검토의 목적은 지원자의 과거를 살펴 면접을 진행해도 되는 자인지를 판단하기 위해서이다. 종이 몇 장으로 된 이력서로 지원자의 잠재력을 판단하기란 어렵지만, 이력서는 지원자들을 직무 요건을 기준으로 효율적으로 비교하여 유망한 지원자를 찾을 수 있도록 도움이 된다. 구글의 이력서 검토팀(resume screening team)은 최고의 인재를 찾기 위해 1년에 전세계에서 답지한 300만 개에 이르는 이력서를 검토한다.

이력서는 인재를 판단하는 데 불완전한 도구임에 틀림없다. 여러 가지 무의식적인 편향이 개입될 소지가 많기 때문이다. 연구에 따르면, 이름, 클럽, 주소, 학교, 과거 직장, 인종, 부모의 지위, 사회경제적 상태 등 미묘한 지표들이 지원자에 대한 기대감과 평가에 무의식적으로 영향을 미칠 수 있다고 한다(링크: <https://www.chicagobooth.edu/pdf/bertrand.pdf> )

시간 압박(time pressure)도 무의식적인 편향을 야기하고 채용결정에 영향을 미칠 수 있다. 그렇기 때문에 이력서를 검토하는데 있어 체계적이고 일관적인 접근방식이 도움이 될 것이다.

--> 이력서만 보고서 지원자의 역량과 직무에 임하는 태도를 파악하기란 쉽지 않다. 그래서 좋은 지원자를 서류심사 과정에서 탈락시킬 가능성이 충분히 있다. 뒤에 다시 언급하겠지만, 이런 이유로 떨어뜨린 이력서를 나중에 다시 검토하여 적합한 역할과 매칭해 주는 노력이 채용팀(인사팀)에서 이루어져야 한다. 또한 어떤 사람이 서류심사를 통과/탈락했고, 서류심사를 통과 여부가 실제로 입사하여 보여주는 성과와 어떤 관련성이 있는지를 계속적으로 모니터링하고 통계적으로 분석하는 작업이 행해져야 한다. 채용팀은 이런 데이터를 수집하고 연구하는 것이 주업무여야 한다.



#### \* 일관성(consistency)과 영향(impact) 검토

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-review-resumes/steps/screen-for-consistency-and-impact/>

이력서를 처음 검토할 때 구글은 다음과 같은 3가지에 주목한다.

- 세련됨: 이력서의 세부사항들이 꼼꼼하게 적혀 있는지 확인하면 지원자가 세부적인 것에 얼마나 주의를 기울이는지를 파악할 수 있다.

- 정량적인 영향, 기여, 성취: 매출 상의 증가이든, 특허 채택이든, 아니면 학술적인 수상 경력이든, 구글은 정량적이고 결정적인 경험이 기술돼 있기를 기대한다.

- 근무기간: 지원자의 모든 근무경력을 파악하는 것이 도움이 된다. 하지만 비고용된 기간이 있더라도 문제를 삼아서는 안 된다. 연구에 따르면, 비고용된 기간이 있으면 그게 얼마나 짧은 상관없이 지원자에게 부당하게 낙인을 찍을 수 있다고 한다(링크: <https://scholarship.org/uc/item/7nh039h1> )

--> 소위 '백수로 논 기간'이 있더라도 전체 근무기간과 경력이 해당 역할의 요건에 부합한다면 이를 문제 삼아서는 안 된다는 뜻이다. 그렇게 논 시간을 지원자의 끈기 없음과 불량한 업무 태도의 일면을 나타낸다고 편견을 가져서는 안 된다.

#### \* 직무요건에 대한 검토

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-review-resumes/steps/review-for-qualifications/>

이력서 검토 프로세스는 첫 번째 지원서가 도착하기 전에 시작되어야 한다. 직무기술서(채용 공고)를 작성하고 해당 역할의 최소 요건과 우대 요건을 설정하는 것부터 시작한다.

- 최소 요건: 해당 역할에 지원하고자 하는 사람이라면 반드시 가지고 있어야 할 기본적인 '증명 받을 수 있는(certifiable)' 요건을 말한다. 최소 요건은 타협할 여지가 없다. (예: 학위, 전문가 자격증 등)

- 우대 요건: 필수적인 것은 아니지만 우대 받을 수 있는 요건을 말한다. 우대 요건은 보통 최소 요건보다 긍정적인 것들이다.  
(예: 설득력 있는 의사소통에 능한 자, 강사 경험자 우대)

공고된 직무요건을 기준으로 지원서를 검토하면 채용 과정을 보다 효율적으로, 보다 공정하게, 보다 철저하게 진행하는 데 도움이 된다. 명확한 기준을 사용하면 직무요건에 부합하지 않거나, 최소 요건에만 부합되거나, 우대 요건까지 충족시키는 지원서를 분류하기가 용이해진다.



\* 적합한 지원자를 적합한 역할에 매치시키기

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-review-resumes/steps/match-the-right-candidate-with-the-right-role/>

어떤 역할에 대한 이력서를 검토할 때 구글은 회사 내에 존재하는 유사한 역할에서도 채용을 하려고 하는지를 고려한다. 한 꺼번에 서로 비슷한 채용 공고를 여러 개 접하면, 지원자는 어떤 것이 자신의 요건과 관심에 적합한지 잘 알지 못할 수 있다. 이럴 때는 지원자가 다른 역할에도 지원할 수 있는 기회를 보장하라.

--> 비슷비슷한 채용 공고가 여러 개 나가면 지원자들이 그 중 하나를 선택하여 지원하게 된다. 만약 지원자의 이력서가 서류 심사(이력서 검토)에서 탈락되면 유사한 채용 공고에는 적합한 이력서인지 살펴서 지원자에게 재차 지원 기회를 주라는 뜻이다. 이것은 지원자가 회사에 대해 긍정적인 지원 경험을 갖게 되는 계기가 될 수 있다. 중요한 것은 지원자 한 사람 한 사람을 고객으로 바라보냐의 여부이다.

\* 훌륭하지만 탈락된 지원서를 다시 살피기

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-review-resumes/steps/revisit-great-rejected-applications/>

때때로 훌륭한 지원자가 적합하지 않은 시기에 지원을 해오는 경우가 있다. 그 훌륭한 지원자가 회사 전체적으로 좋은 직원 이긴 하지만 채용 공고를 한 역할에는 적합하지 않아서 다른 지원자로 공석을 채워야 했을지 모른다.

2010년에 구글은 소프트웨어 엔지니어 직종에서 경계선을 넘지 못하고 탈락된 이력서들을 다시 살피는 작업을 진행했다. 당 초 경계선에 걸렸던 지원자들은 지원 후 몇 년의 경력을 더 쌓았고 구글의 채용 요구조건은 진화되었다.

이것은 비록 탈락시키더라도 모든 지원자들에게 '좋은 지원 경험'을 주는 것이 중요하다는 점을 채용팀에게 일깨워 주었다. 그들이 나중에 직원이 될 수 있는 잠재적인 사람들이다.

--> 처음에는 요건에 맞지 않아서 탈락된 이력서들을 다시 살펴서 요건을 충족시킬 만한 지원자들에게 연락을 취하라. 새로운 이력서를 받는 것보다 이렇게 하는 것이 시간과 비용을 줄여줄 뿐만 아니라 훌륭한 인재를 빠르게 찾는 비결일 것이다. 물론 한번 받은 이력서는 폐기하지 말고 잘 갖고 있어야 한다는 게 전제조건이다.

오늘은 여기까지 설명하겠다. 다음 회에는 구글 리워크 사이트가 제안하는 채용의 마지막 가이드, '면접관 훈련시키기'에 대해 알아본다.