



구글의 채용: 3. 채용위원회를 활성화하라

2017. 11. 14. 10:13

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

이번 회에서는 구글의 리워크 사이트가 제안하는 채용 가이드 중에서 '채용위원회 운영 방법'에 관하여 설명을 이어가고자 한다.

* 채용위원회 운영에 대한 개괄

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-hire-by-committee/steps/introduction/>

구글의 채용위원회는 채용 프로세스 내에서 중요한 역할을 담당한다. 팀내의 구성원들이 다양한 의견을 가질수록 한쪽으로 쏠리지 않은, 더 나은 결정을 한다는 연구 결과가 있듯이(링크: <http://www.jstor.org/stable/255866>) 채용위원회를 통한 채용 결정은 훌륭한 인재를 선발하는 데 핵심이다. 구글에서는 한 관리자가 자기네 부서에 지원한 지원자에 대해 불합격이나 합격 의견을 낼 수 있지만, 그것만으로 채용이 좌우되지는 않는다. 반드시 채용위원회의 검토를 통과해야만 한다. 한 명의 관리자는 아주 훌륭한 지원자를 기다리거나 찾으려는 동기가 적기 때문에 채용위원회의 최종적인 판단이 중요하다. 지원자를 찾는 과정에서 관리자는 빈 자리를 채우려고 한다. 하지만 이렇게 단기적인 요구를 만족시키려고 사람을 빨리 채용하는 것이 장기적으로 조직에 도움이 되는 해결책은 아니다. 채용위원회는 구글에 적합한 지원자를 선발하도록 한다. 회사와 함께 성장하고 지금은 존재하지 않는 미래의 역할을 수행할 수 있는 그런 지원자를 말이다.

--> 구글에서는 채용을 절대 해당 부서로 '권한 이양'하지 않는다. 지원자와 같이 일할 사람들에게 채용 권한을 모두 주지 않는다. 해당 부서의 관리자(부서장)는 채용의 전권을 갖기 못하고 'N분의 1'의 권한만 가진다. 리워크 사이트가 말하듯이, 부서장은 일의 공백을 메우는 데 관심이 더 크지 그 지원자가 조직문화에 부합되고 회사를 성장시킬, 장기적 관점의 인재인지에는 크게 관심이 없다. 부서장에게 전권에 가까운 권한을 절대 부여하지 마라.



채용위원회를 운영하는 이유는 다음과 같다.

- 채용 프로세스 상에서 개인의 무의식적인 편견을 줄인다.
- 지원자가 해당 역할과 조직 전체에 적합한지 확인한다.
- 모든 피드백(지원자에 대한 모든 면접관들의 의견)을 종합적으로 검토한다.
- 판단근거가 명확하지 않은 면접관이나 장난스러운 면접 등 기준을 벗어나는 경우를 제외시킨다.

--> 특히 마지막 이유를 명심하기 바란다. 앞으로 '구조화된 면접'에 관한 내용도 설명하겠지만, 면접관의 편견에 좌우되지 않으려면 처음부터 면접관들에게 개성있는 질문을 금지해야 하고 그런 질문을 통한 피드백 역시 중요하게 받아들여서는 안 된다. 판단 자체보다 판단근거가 더 중요하다는 점이 채용위원회가 명심할 사항이다.

* 채용위원회 구성하기

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-hire-by-committee/steps/set-up-a-hiring-committee/>

구글에서 채용위원회는 면접 경험이 있고 어떤 특성을 가진 자를 채용하려는지 잘 아는 사람들로 구성되는데 보통 4명에서 5명이 멤버로 참여한다. 이 위원회는 지원자가 입사할 경우에 같이 일할 여러 직급 동료들과 관리자들, 파트너십 능력을 평가할 관련 부서 직원들로 구성된다. 채용위원회는 회사의 여러 기능(부문)별로 따로 구성되는데, '엔지니어링 위원회'는 엔지니어 채용을, '영업 위원회'는 영업사원 채용을, '인사부서 위원회'는 인사인력 채용을 맡는다.

--> 앞에서 말했듯이, 지원자가 들어갈 해당 부서의 장이나 동료직원들이 채용의 전권을 행사하지 않는다. 이는 지원자의 '업무 스킬'보다는 구글이 조직문화 수호를 더 중요시한다는 점을 시사하는 대목이다.

면접관에게는 면접 경험이 있어야 하듯이, 채용위원회의 '신규 멤버' 역시 그렇다. 구글에서는 어떤 멤버가 채용위원회에 3번 참여할 때까지는 '그림자(shadow)' 역할을 하도록 한다. 이 그림자 단계에 있는 멤버는 채용 판단과 관련된 토론에 적극 참여해야 하는데, 좀더 경험이 많은 멤버들이 이 멤버가 적은 피드백을 검토하고 판단기준을 조정하도록 한다.

--> 채용위원회에 멤버로 참여한 경험이 적은 사람을 '키우는' 방법까지 세심한 주의를 기울인다는 측면에서 구글의 철저함을 엿볼 수 있다.

채용위원회를 구성하기 전에 먼저 다음과 같은 연구 결과를 참고하라.

- 위원회 규모가 작을수록 좀더 효율적이고, 좀더 잘 조정이 이루어지고, 좀더 최적의 결과물을 달성할 수 있다. (링크: https://www.researchgate.net/publication/232519143_Team_Size_and_Quality_of_Group_Experience_The_More_the_Merrier)
- 다양한 배경을 가진 멤버들로 위원회를 구성할 경우, 토론의 질을 높일 수 있고 좀더 좋은 결정으로 이어질 수 있다. (링크: <http://amj.aom.org/content/42/6/662.abstract>
http://www.academia.edu/887990/The_effects_of_team_diversity_on_team_outcomes_A_meta-analytic_review_of_team_demography)

또한 채용위원회의 멤버로 참여하면 다음과 같은 이득이 있다.

- 참여하는 것 자체가 보상이다. 채용 결정 여부를 저울질하는 것은 회사의 성장에 직접적으로 기여하는 것이다.
 - 다양한 팀들의 직원들과 네트워크(인맥)를 형성할 수 있다.
 - 채용에 관한 좀더 넓고 깊은 식견을 얻을 수 있다. 바로 이런 점이 조직을 성장시키고 조직문화에 대한 오너십을 조성하는데 큰 도움이 된다.
- > 채용위원회에 멤버로 참여하는 것이 기존 업무에 방해되는 요인이 아니라 개인이 성장하기 위한 하나의 도구임을 직원들에게 주지시키는 것이 중요하다는 뜻이다. 구글에서는 채용 프로세스에 참여하는 것이 직원의 의무라는 점을 매우 강조하기 때문에 채용위원회에 참석한다고 해서 현업 부서장의 눈치를 볼 필요가 없다.



* 채용위원회 검토자료 모으기

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-hire-by-committe/steps/assemble-content-for-committee-review/>

연구에 따르면 정보가 멤버들에게 동등하게 배포될 때 의사결정의 질이 좀더 좋아지는 경향이 있다(링크: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12585807>) 채용위원회에서 공유되지 않은 정보에 관해 토론하는 경우를 확실히 없애는 한 가지 방법은 모든 위원회 멤버들이 동일한 정보에 접근하도록 보장하는 것이다.

회의에 앞서서 채용위원회 멤버들은 지원자별로 다음과 같은 내용을 검토해야 한다.

- 지원자의 이력서

- (만약 있다면) 내부직원의 추천서
- (만약 있다면) 내부적인 참조문서들
- 면접 질문들과 면접관들의 피드백 결과
- 채용관리자의 메모(면접관들 전체에서 나타나는 경향들, 또는 채용관리자가 매우 중요하다고 느끼는 사항)

채용위원회 멤버들은 다음의 사항을 고려해서는 안 된다.

- 지원자에 대한 입사 제안들(러브콜들)
 - 지원자가 받는 보상 수준
- > 지원자가 다른 회사로부터 얼마나 많은 '러브콜'을 받는지, 현재 얼마나 많은 연봉을 받는지를 참고하면 해당 지원자에 대한 편견이 생기기 마련이다. 이런 정보를 채용위원회 멤버에게 아예 제공하지 않는 것도 좋을 것이다.

지원자의 정보를 검토한 후에 멤버들은 각 지원자에 대한 코멘트를 반드시 남겨야 한다. 위원회 회의가 시작되면 토론을 활성화하고 숙의를 진행하기 위해 모든 코멘트가 멤버들 모두에게 공유되어야 한다.

* 지원자 평가와 채용 의견 내기

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-hire-by-committee/steps/rate-candidates-and-make-recommendations/>

채용위원회는 지원자의 자질뿐만 아니라 피드백의 질에 대해서도 토론해야 한다. 지원자 평가 결과에는 '적합' 혹은 '부적합'과 함께 지원자에게 꼭맞는 직급은 무엇인지를 토론한 결과도 포함되어야 한다.

채용위원회의 채용 결정은 다수결의 원칙이 아니라 컨센서스(consensus)에 의해 이루어진다. 연구에 따르면 이렇게 합의에 의해 결정하면 토론이 좀더 치열하게 이루어지기 때문에 의사결정의 질을 높인다고 한다.(링크: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0963721410397282>) 위원회는 '적합', '부적합', '보류(추가 정보 필요)' 중 하나로 채용 의견을 밝힌다. 마지막의 경우('보류')라면 채용관리자는 위원회의 피드백을 받아 좀더 많은 정보를 수집(추가 면접 일정을 잡기)함으로써 추후의 위원회 회의에서 좀더 많은 데이터를 가지고 재심의되도록 해야 한다.

효율적인 채용 프로세스가 계속 이루어지도록 하려면 면접관들에게 피드백하는 것이 좋다. 채용위원회 멤버의 역할은 긍정적이든 건설적이든(비판적이든) 면접관들에게 피드백을 하는 것이다. 동료의 피드백이 집단의 의사결정 향상에 중요한 메커니즘이라는 연구결과가 있음을 기억하라(링크:

https://www.researchgate.net/publication/247738300_The_Effects_of_Peer_Feedback_on_Team_Member_Behavior) 이러한 피드백은 면접관들의 면접 개선에 도움이 될 뿐만 아니라 향후 회의에서 위원회 멤버들이 해야 할 일을 좀더 용이하게 만들어 준다.

--> 구글은 면접을 제대로 수행하지 못한다고 생각하면 해당 면접관에게는 향후에 면접관으로 활동하지 못하도록 조치를 취함으로써 면접의 질을 향상시킨다. 이런 피드백을 지속적으로 남기기 때문에 가능한 일이다.

여기까지가 구글이 제안하는 채용위원회의 운영 가이드이다. 다음 회부터는 '구조화된 면접 진행하기'에 관한 가이드를 살펴 보도록 하겠다.