



구글의 채용: 1. 지원자의 경험에 주의를 기울여라

2017. 11. 8. 09:46

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

이번 회부터는 구글의 리워크 사이트가 제안하는 채용의 가이드에 대해서 알아보기로 한다. 구글은 채용의 제 1원칙인 '느리게 뽑는다'를 창업 초기부터 준수해 왔는데, 사람 한 사람이 들어오는 것은 조직의 DNA를 심는 과정이기에 그만큼 세심하고 철저한 검증 과정을 거치지 않으면 구글이 추구하는 조직문화를 유지할 수 없다는 믿음을 가지고 있다. 내가 <구글의 아침은 자유가 시작된다(원제: Work Rules)>를 감수하면서 가장 인상 깊게 봤던 것이 구글의 채용 방식이니만큼 리워크 사이트에서 구체적인 채용 가이드를 얻을 수 있을 거라 기대된다. 그래서 그런지 리워크의 채용 부분은 가이드가 6개나 될 정도로 많다. 앞으로 몇 주에 걸쳐 차근차근 살펴보기로 하자.



'채용'의 메인 페이지

<https://rework.withgoogle.com/subjects/hiring/>

위에서 언급한 바와 같이, 꼭 맞는 사람을 뽑는 것은 조직을 위해 할 수 있는 최고의 일이라고 구글은 말한다. 새로 들어온 사람은 팀, 조직문화, 회사의 전략 방향에 영향을 끼치기 때문이다. 좋은 사람을 뽑으려면 당연히 돈과 자원을 투자해야 하고 채

용 프로세스에 대한 연구도 필요하다. 맞지 않는 사람을 뽑으면 꼭맞는 사람을 뽑기 위해 드는 비용과 시간보다 훨씬 많은 비용을 감당해야 할지도 모른다.

그런데 기업들은 채용보다 교육에 상당한 돈을 지출하는 모습을 보이고 있다. ASTD의 2012년 조사에 따르면 2011년에 미국 기업들이 교육 프로그램에 1562억 달러를 지출하는 것으로 나타났다. 평균적으로 직원 1인당 1년에 31시간씩 교육을 받는 데, 주 단위로 따지면 매주 30분 이상을 교육 받는 꼴이다. (링크 : <https://www.td.org/Publications/Blogs/ATD-Blog/2012/12/156-Billion-Spent-on-Training-and-Development>)

왜 채용(front-load)에 투자를 하지 않고 신입직원을 교육하고 평가는 데 시간과 돈의 대부분을 쓰는 걸까? 처음부터 꼭맞는 사람(right people)을 선발할 수 있다면 맞지 않는 사람을 교육하고 그에 따라 발생하는 파급효과를 막는 데 시간과 비용을 덜 쓸 수 있을 텐데 말이다.

—> 적당한 사람을 뽑아서 교육을 시키면 되겠지라고 생각하는 기업들이 의외로 많다. 사람은 교육 몇 번으로 쉽게 바뀌는 존재가 아니다. 교육으로 역량을 키워내기란 매우 힘들고 그만큼 시간과 돈이 많이 든다. 역량을 지닌 사람을 뽑는 데 시간과 돈을 투자하는 것이 장기적으로 비용을 줄이는 길이기도 하다. '원래'부터 뛰어난 역량을 지닌 사람을 찾는 데 힘을 써라. 대충 뽑을 바에는 안 뽑는 게 훨씬 낫다.

채용 프로세스의 모든 단계(이력서 검토부터 인터뷰 교육까지)는 올바르게 최종 결정을 내리기 위한 것들이다. 구조화 면접(structured interview)과 채용위원회 운영과 같은 프로세스들은 채용 결과가 장기적으로 매우 긍정적인 효과를 발휘하는 데 도움이 된다.

구글의 리워크 사이트가 제안하는 채용의 가이드는 다음과 같이 모두 6개이다.

- '지원자 경험' 형성하기
- 채용위원회 운영
- 구조화 면접 방법
- 직무기술서 만들기
- 이력서 검토하기
- 면접관 교육하기

오늘은 이 중에서 '지원자 경험 형성하기'란 가이드부터 설명을 시작한다.

Guide: Shape the candidate experience에 대한 소개

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-shape-the-candidate-experience/steps/introduction/>

'지원자 경험(candidate experience)'라는 생소한 용어가 처음부터 나온다. 구글은 이 말이 지원서가 접수됐다는 이메일을 받는 것부터 시작해서 합격 통보 전화를 받는 것에 이르기까지 회사와 지원자 사이의 모든 상호작용을 포함하는 것이라고 정의한다.

—> 고객이 제품을 구입하여 폐기할 때까지 고객이 느끼는 고객과 제품간, 고객과 회사 간의 상호작용을 나타내는 말인 '고객 경험'과 유사한 개념이라고 보면 된다.

구글의 자체 연구에 따르면, 면접 프로세스와 면접관이 채용 프로세스에 대한 지원자의 전체적인 만족도를 결정하는 가장 큰 동인 중 하나라서 합격된 지원자가 입사 제안을 받아들일지를 좌우한다고 한다. 또한 구글은 채용 프로세스의 소요기간이 지원자 경험의 주요 동인이라는 점도 알아냈다. 구글의 채용팀은 면접 프로세스가 지원자에게 즐거운 경험이 되고 모든 지원자들의 경험을 긍정적인 쪽으로 개선하기 위해 지속적으로 노력한다고 한다. 그래서 그런지, 면접에 임했지만 불합격된 사람의 80%가 친구들에게 구글 입사를 권한다고 한다. 지원자들에게 긍정적인 '지원자 경험'을 주었기 때문에 가능한 일이다.

→ 좋은 사람을 뽑는 것도 중요하지만, 채용 프로세스를 경험한 지원자들이 '인재를 제공하는' 동력이 되도록 만드는 것이 중요하다는 점을 구글은 강조한다. 좋은 '지원자 경험'이 좋은 채용을 보장하는 튼튼한 인프라라는 점을 알기 때문이다.



긍정적인 지원자 경험을 형성하려면 어떻게 해야 하는지 지금부터 알아보자.

1. 지원자에게 연락 취하기

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-shape-the-candidate-experience/steps/reach-out-to-great-candidates/>

훌륭한 능력을 지닌 지원자들에게 회사가 연락을 취할 때부터 지원자 경험은 형성된다. '최초의 접촉'은 라포(rapport)를 형성하는 데 중요할 뿐만 아니라 채용의 전체 프로세스와 채용될 경우 직원으로서 지원자가 회사에 기여할 바에 대한 기대 등을 확실하게 알리는 기회다.

구글의 채용팀은 지원자 개인에게 맞춘 대화 방식이 지원자가 채용 프로세스에 대한 경험을 어떻게 인식할지와 회사를 전반적으로 어떻게 여기는지에 영향을 미친다는 걸 그간 경험해 왔다.

→ 지원자에게 전화로 연락을 취할 때는 지원자 개인의 백그라운드, 현재의 포지션 등에 대해 언급을 하고 구체적으로 질문하는 것이 중요하다. 자신의 이력서를 꼼꼼하게 살펴봤고 그만큼 '중요한 인재'라는 인식을 지원자에게 심어주기 때문이다. 처음 연락을 취할 때부터 존중 받는다, 배려 받는다라는 인상을 주어야 지원자들이 훌륭한 인재를 뽑기 위한 '추천요원'으로 활동하려 하지 않겠는가? 누구를 만나든 첫인상이 중요하다. 회사가 '갑'처럼 굴어서는 절대로 안 된다.

2. 지원자가 면접(인터뷰)에 준비하도록 하기

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-shape-the-candidate-experience/steps/prepare-candidates-for-the-interview/>

연구에 따르면, 면접에서 무엇을 예상해야 하는지, 면접을 어떻게 준비해야 하는지를 지원자에게 확실하게 알려주어야 지원자는 전반적인 면접 프로세스가 공정하게 진행된다고 인식한다. (연구 논문 링크 : http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2012/8514/pdf/KleheTransparency_2008.pdf)

구글은 면접 프로세스를 단순화함으로써 지원자가 면접에 집중하도록 노력하고 있다. 채용팀은 지원자에게 다음과 같은 정보가 담긴 이메일을 발송하여 지원자가 면접에 준비하도록 돕는다.

* 면접 진행에 관한 사항

- 면접 장소 및 일시
- 복장 (의외로, 모든 지원자가 이를 알고 싶어한다)
- 회사 로비에서 면접장까지 오는 방법

* 면접 스케줄 : 구글의 면접관들은 지원자들에게 면접에 얼마나 시간이 소요될지, 몇 명의 면접관들과 만나게 될지, 점심식사와 휴식 일정은 어떠한지 등에 대해 가능한 한 상세하게 알려 주려고 한다.

* 면접 준비 사항 : 구글의 면접관들은 지원자들에게 면접을 어떻게 준비해야 하는지, 어떤 유형의 질문들을 던질 것인지, 그리고 구글이 어떻게 채용 결정을 하는지에 대한 팁을 준다.

—> 이런 사항을 가능한 한 상세하게 알려줘야 지원자는 채용 프로세스가 공정하다고 여기고 불합격되더라도 회사에 대한 열렬한 지지자가 될 것이다.

오늘은 여기까지 하겠다. 다음 회에서는 '지원자 경험' 형성하기의 나머지 부분을 알아보기로 한다. 본문 중에 화살표(—>) 부분이 내 생각을 덧붙인 것이니 참고하기 바란다.