



## 구글의 채용: 5. 올바른 질문을 올바르게 하라

2017. 11. 21. 10:13

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

이번 회에서는 지난 회에 이어서 구조화된 면접 진행에 관한 구체적인 팁을 알아보기로 한다.

### \* 채용 기준 정의하기

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-use-structured-interviewing/steps/define-hiring-attributes/>

면접 질문지를 만들기 전에 채용에 참여하는 모든 사람들은 지원자에게 기대하는 바가 무엇인지를 확실하게 이해하는 것이 좋다. 직무분석(job analysis)는 해당 역할이 수행할 과업, 역량, 행동 등을 규명하는 유용한 방법이다.

구글을 채용시에 일반적으로 다음과 같은 4개의 기준(특성)에 주목한다. 하지만 해당 조직과 역할에 따라 구체적인 기준을 따로 마련할 수 있다.

### 1. 일반적인 인지 능력

구글은 새로운 상황을 파악하고 적응할 수 있는 스마트한 인재를 원한다. 인지 능력은 현실의 어려운 문제를 지원자가 어떻게 해결하는지, 어떻게 학습해 가는지를 파악할 수 있는 수단이다. 학점이나 SAT 점수와는 다르다.

--> 인지 능력이 지원자의 업무수행능력을 예측하는 데 효과가 있다는 점을 구글은 이미 데이터 분석을 통해 증명했다. 구글의 인사 담당 부사장인 라즐로 복의 <구글의 아침은 자유가 시작된다>에 따르면 인지 능력이 26퍼센트 내외의 예측력을 가진다고 한다. 이 수치가 낮아보이지만 비구조화된 면접(14%)에 비해서는 꽤 높은 값이다.

### 2. 리더십

구글은 '이머전트 리더십(emergent leadership)'이라 불리는 특별한 유형의 리더십을 지원자에게 기대한다. 이 리더십은 공식적인 직함과는 관련이 없다. 구글에서는 팀원들이 언제든지 필요시에 리더십 역할을 맡아서 기여하고 각자의 특별한 스킬에 대한 필요성이 사라지면 바로 물러나기를 바란다.

### 3. 구글다움(Googleyness)

구글은 지원자들이 구글러로서 '애매모호함에 대한 수용성', '실천 성향', '협력적인 본성'을 지녔는지를 살핀다.

### 4. 역할 관련 지식

구글은 지원자가 조직의 성공에 기여할 수 있는 경험, 배경, 스킬을 지녔는지 확실히 파악하고자 한다.



#### \* 면접 질문서 만들기

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-use-structured-interviewing/steps/draft-your-interview-questions/>

질문이 효과적이어야 지원자를 올바르게 평가할 수 있다. 구글에서 1개의 질문 문항에는 보통 하나의 '프롬프트(initial prompt)'와 몇 개의 '후속 질문(follow-up question)'으로 구성된다. 질문 문항의 목표는 지원자가 직무 경험만으로는 쉽게 답하지 못할 만큼 복잡하게 질문을 구성하는 것이다.

- 프롬프트(initial prompt)는 지원자에게 시나리오(scenario)를 제시하는 부분이다. 프롬프트의 문장은 명확하고 간결해야 하며 지원자가 자신의 답변을 전개하고 해결책을 제시하도록 독려하는 쪽으로 표현되어야 한다. 여기에서 시나리오는 보통 업무 수행 중에 실제로 직면할 수 있는 상황이지만 답변하기 위해서 기술적이거나 구체적인 스킬을 필요로 하지는 않는다.

- 후속 질문(follow-up question)은 프롬프트에 기초하여 미리 결정해 놓는다. 후속 질문은 지원자에게 문제를 해결해 가는 각자의 접근방식을 철저하게 표현하고 설명하도록 독려함으로써 지원자에 대한 상세한 정보를 최대한 끌어내도록 해야 한다. 지원자에게 요구하는 기준(특성)을 참조하여 프롬프트가 커버하지 않은 것이 무엇인지 파악함으로써 후속 질문을 구성한다.

면접관들은 지원자의 답변이 옳고 그름을 따지기보다는 문제를 정의하고 분석하고 해결책을 제시하는 일련의 '분석적 사고 프로세스'가 얼마나 뛰어난지를 판단해야 한다.

#### \* '행동 질문'과 '가정 질문'

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-use-structured-interviewing/steps/understand-behavioral-vs-hypothetical-questions/>

구조화된 면접 질문에는 두 가지 종류가 있다. 하나는 '행동 질문(behavioral question)'이고 다른 하나는 '가정 질문(hypothetical question)'이다. 행동 질문은 지원 직무에서 요구하는 바에 입각하여 지원자에게 과거의 성과를 설명하도록 하는 질문을 말한다(예: "~ 했을 때를 설명해 주세요"). 가정 질문은 직무와 관련된 가상 상황을 제시하는 형태를 말한다(예: "만약 ~하면 어떻게 하겠습니까?").

- 행동 질문의 예

프롬프트: 당신의 행동이 팀에 긍정적인 영향을 끼쳤던 때에 관해 이야기 해 주십시오.

후속 질문: 당신의 주요 목표는 무엇이었나요? 왜 그것이 주요 목표였나요? 팀 동료들은 어떻게 반응했나요? 앞으로의 계획은 무엇인가요?

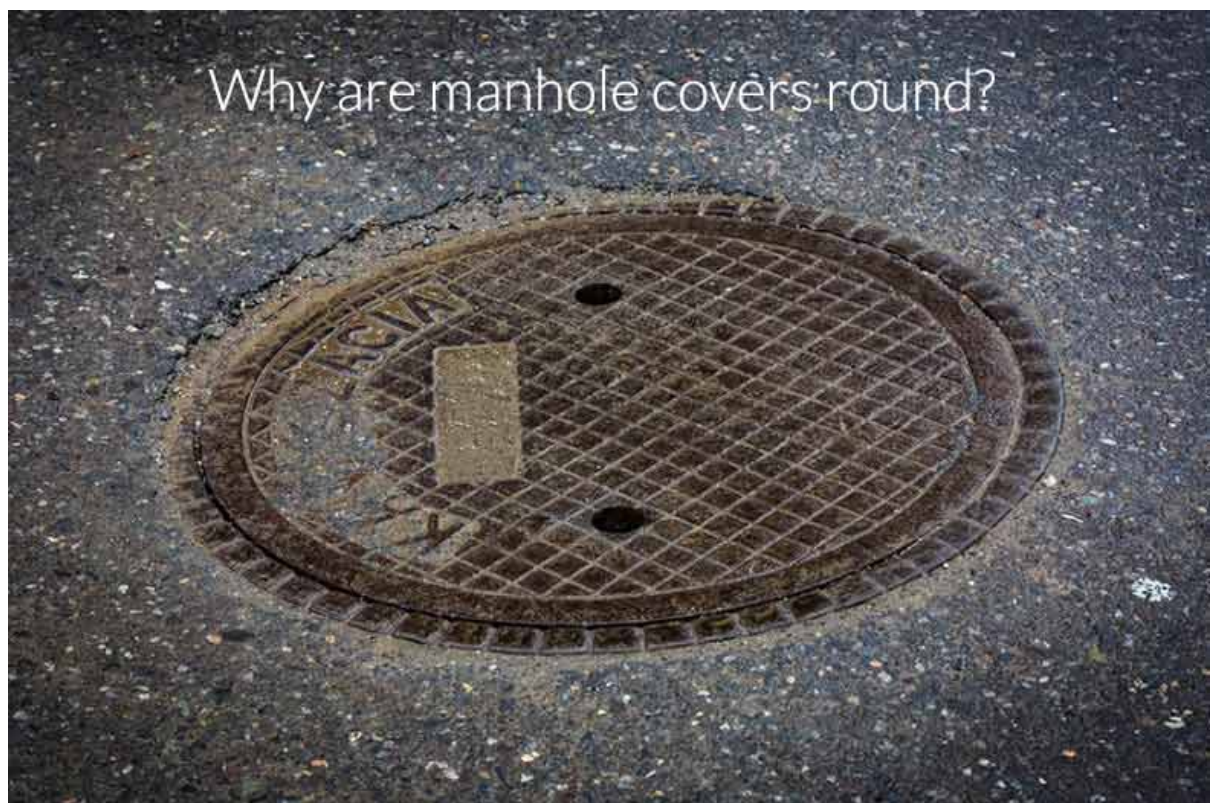
- 가정 질문의 예

프롬프트: 당신이 이메일 시스템을 구축 중인데 경쟁자가 자신의 이메일 제품에 매월 5달러의 사용료를 부가하기 시작했다고 가정해 보세요. 당신은 이 상황을 어떻게 평가하고 팀 동료들에게 어떻게 권고할 건가요?

후속 질문: 권고를 할 때 어떤 요소를 고려할 것인가요? 당신의 권고 사항에서 장점과 단점은 무엇인가요? 이런 상황이 앞으로도 계속될 것인지를 어떻게 판단하겠습니까? 이런 상황이 조직 전체에 어떤 영향을 미칠까요?

행동 질문은 지원자가 과거의 상황을 어떻게 답하는지를 판단하는 데 사용되고, 가정 질문은 미래의 상황을 어떻게 답하는지를 판단하는 데 쓰인다. 행동 질문은 지원자의 행동 패턴을 드러내는 데 유용하고, 가정 질문은 지원자가 새로운 상황에 어떻게 대처하는지를 보는 데 유용하다.

--> 가정 질문을 할 때는 '새로 봉착한' 문제를 어떻게 해결하는가에 초점을 맞춰야 한다. 누구나 떠올릴 수 있는 모범 답안하도록 만드는 질문은 가정 질문이 아니다. 예를 들어 '제품의 심각한 품질 문제가 발생하면 어떻게 하겠습니까'란 질문은 올바른 가정 질문이 아니다. '어디에서 문제가 발생했는지 파악해서 빠르게 조치를 취한다' 식의 모범 답안이 나올 게 뻔하다. 이런 답변으로 무엇을 평가하겠는가?



\* 브레인티저를 버려라

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-use-structured-interviewing/steps/avoid-brainteasers/>

구글은 과거에 '보잉 747기 안에 몇 개의 골프공을 넣을 수 있을까?', '당신의 몸이 동전 크기로 줄어들었는데 믹서기 안에 갇혔다면 어떻게 탈출하겠습니까?'와 같은 브레인티저(brainteaser)를 사용하고 했다.

하지만 브레인티저의 업무능력 예측력(면접 점수와 입사 후의 성과평가 점수를 비교하여 판단)을 면밀하게 검토한 결과, 이런 질문에 잘 답하는 능력은 연습을 통해서 향상시킬 수 있는 스킬에 불과할 뿐 지원자의 역량과는 관계가 없다는 사실을 발견했다. 게다가 브레인티저는 몇 개의 단편적이고 사소한 정보만을 지원자에게 주는 방식이라 면접관들에게 우월함과 자만심을 느끼게 만든다. 브레인티저는 업무 성과를 예측하는 데 거의 효과가 없다. 브레인티저는 지원자와 담당할 업무와 별 상관이 없을 뿐만 아니라(일상적인 업무에서 비행기의 부피를 예측하는 일이 얼마나 많은가?) 일반적인 인지 능력과 상관관계가 없다.

--> 브레인티저의 가장 큰 문제는 면접관에게 우월감을 줌으로써 지원자의 진짜 능력을 평가절하할 수 있다는 것이다. 또한 '압박면접'으로 이어져 지원자에게 상처를 주고 나아가 회사 이미지를 떨어뜨리는 악성효과를 일으킬 수 있다. 압박면접이 우수인재를 몰아낸다는 것은 심리 실험으로 증명되어 있으니 참고하기 바란다.(<http://www.infuture.kr/1065>)

\* 도구: 등급 판단 지시문(grading rubric)

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-use-structured-interviewing/steps/use-a-grading-rubric/>

등급 판단 지시문을 만들어 두면 지원자의 답변을 평가하는데 도움이 되고 공정하고 일관성 있게 답변을 비교할 수 있다.

구글은 평가하고자 하는 특성이나 역량에 대해 '빈약(poor)', '미흡(mixed)', '우수(good)', '탁월(excellent)'라는 4개 등급으로 판단할 수 있도록 구체적인 실례를 자주 만들어 둔다.

면접관들은 지원자들의 답변을 상세하게 기록해야 한다. 그래야 채용 위원회에서 면접관의 평가를 검토하고 확인할 수 있다.

--> 이것은 면접관의 의무다. 면접관의 자신의 평가를 입증할 수 있는 근거를 만들어 두어야 한다. 이런 자료가 쌓이고 쌓여야 면접 질문의 효과를 따져볼 수 있기 때문이다(또한 판단을 잘 못하는 면접관을 배제할 수 있기 때문이다).

아래의 링크를 클릭하면 등급 판단을 위한 지시문을 다운로드 받을 수 있으니 참조하기 바란다. (물속에서 사용하는 바구니를 엮는 사람을 예로 들어 지시문을 만들어 놓았다.)

[https://docs.google.com/document/d/1iPw2p90HbEciKpt84JSVwefFnYtkN\\_W3X9SVV6FtvCg/export?format=pdf](https://docs.google.com/document/d/1iPw2p90HbEciKpt84JSVwefFnYtkN_W3X9SVV6FtvCg/export?format=pdf)

## Google's sample structured interview grading rubric

Here is a sample interview rubric for an Underwater Basket Weaver role:

Attribute/Quality	Poor	Mixed	Good	Excellent
<b>Use of materials</b>	Is not considerate of efficient material use. Wastefully uses materials provided or runs out of material. Shows poor selection of appropriate materials for project objectives.	Expresses consideration of efficient material use, but does not have specific strategies to maintain efficiency during basket development. Appreciates importance of material selection, but still demonstrates errors in material use decisions.	Clearly incorporates efficient use of material into basket planning. Uses material savings as part of project plan selection. Demonstrates an understanding of appropriate material selection for basket use. Very little wicker waste produced from each completed project.	Clearly incorporates efficient use of material into basket planning. Innovates new methods of basket project planning with the goal of efficient resource use. Regularly evaluates project plan to assess for potential added efficiency. Has a strong grasp of the qualities of different materials and how those qualities relate to the desired use of the basket. Almost no material waste.
<b>Aesthetics</b>	Did not consider or value elements of basket design. May or may not be able to craft a basket that is functionally complete, but end product is visually deficient (sloppy, colors clash, etc).	Elements of design were not prioritized, with either function or other non-essential features prioritized over final fit and finish.	Proactively considered the role of design and was able to produce a basket that is visually appealing, giving the user a sense of satisfaction through observation alone. Some minor blemishes might be present, but do not overpower the general positive aesthetic.	Demonstrated strong consideration and ability to apply design principles in order to create a great user experience. In the end, they were able to produce a modern day basket version of the Mona Lisa. Design and feature selection are balanced, with everything in just the right place.

출처 : [https://docs.google.com/document/d/1iPw2p90HbEciKpt84JSVwefFnYtkN\\_W3X9SVV6FtvCg/export?format=pdf](https://docs.google.com/document/d/1iPw2p90HbEciKpt84JSVwefFnYtkN_W3X9SVV6FtvCg/export?format=pdf)

--> 면접관이 '감'으로 평가하지 않도록 방지하고, 평가 등급을 매긴 근거를 명확히 하도록 하려면 이렇게 등급별로 지시문을 구체적으로 제시하는 것이 필요하다. 주관성을 배제하려면 이처럼 실질적인 장치가 필요하지 면접관에게 '객관적으로 평가해 달라'는 정신교육만으로는 되지 않는다.

오늘은 여기까지 하겠다. 다음 회에는 직무기술서를 만드는 법에 대한 팁을 알아보기로 한다.