



구글의 채용: 2. 지원자를 고객처럼 대하라

2017. 11. 10. 10:23

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

이번 회에는 '지원자 경험 형성하기'의 나머지 부분에 대한 설명을 계속 이어나가기로 한다.

* 면접 시간표 구성하기

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

지원자가 면접장에 도착하면 구글만 그들을 평가하는 게 아니라 그들도 구글을 평가하기 시작한다. 채용 담당자와 면접관들은 구글이 일하기 좋은 직장임을 보여주고 싶어한다. 궁극적으로 구글은 비록 입사 제안을 받지 못하더라도(불합격되더라도) 지원자들이 본인의 질문이 모두 해결되고 면접 받는 동안 내내 공정하고 정직하게 대우받았다는 느낌을 가지고 집으로 돌아가길 바란다. 이렇게 해야 친구들에게 지원해 보라고 추천하게 된다. 좋은 뉴스는 빨리 퍼지고 나쁜 뉴스는 훨씬 더 빨리 퍼진다는 것을 유념하라.

구글은 면접 시간표를 면접 소요 시간에 따라 만들어 놓음으로써 지원자와 면접관이 최대한 시간을 활용하도록 한다. 예를 들어 1시간 면접은 '소개'가 7분, '면접관의 질문'이 40분, '지원자의 질문'이 8분, '마무리'가 5분으로 구성하는 것이 좋다고 제안한다. 45분 짜리 면접과 30분 짜리 면접은 각각 이를 준용하여 시간표를 설정하면 된다(자세한 시간표를 보려면 위에 제시한 리워크 사이트에 접속하기 바란다.)

—> 지원자의 질문 시간을 따로 마련한 것이 특징이다. 하지만 갑작스럽게 '우리 회사에 대해 궁금한 게 있으면 질문하라'라고 하면 준비 안 된 지원자는 우물쭈물할 수가 있다. 사전에 '회사에 대해 궁금한 사항이 있으면 질문할 것을 준비하라'고 알려주어야 한다. 준비할 시간을 주어야 면접이 공정하게 이루어진다고 느낀다. 또한 지원자가 회사에 대해 어떤 질문을 하는가도 지원자의 성향과 관심사항 등을 엿볼 수 있는 중요한 수단이다.



지원자가 면접장에서 느끼는 경험을 긍정적으로 만들기 위해 구글에서 사용하는 몇 가지 방법은 다음과 같다.

- 지원자의 배경과 관심에 맞도록 면접관 구성을 조정하라.
- 지원자에게 직원들이 일하는 장소를 보여줘라.
- 지원자에게 회사, 조직문화, 팀에 대해 알려주는 시간을 마련하라.
- 추가적인 질문을 위한 시간을 확보하라.

누군가를 채용한다는 것은 조직을 위해 매우 큰 결정이지만, (입사 제안을 받은) 지원자의 인생을 바꾸는 것일 수도 있다고 구글은 조언한다.

*** 면접 시와 면접 후의 소통**

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-shape-the-candidate-experience/steps/communicate-during-and-after-the-interview/>

구글의 채용팀은 소통이 투명하게 이루어지고 지원자에 맞춰 이루어지도록 노력하고 있다. 특히 채용 프로세스가 예상보다 길어질 때는 더욱 신경을 쓴다. 뛰어난 지원자들이 채용 프로세스를 이해하지 못하거나 회사가 별로 관심을 보이지 않는다고 생각하는 바램에 지원을 포기하는 일이 생겨서는 안 된다. 구글은 지원자들에게 모든 정보를 다 알리고, 공정하게 대우하고, 개인적으로 회사와 연결되어 있다는 느낌을 주려고 노력한다.

이렇게 하려면, 채용 담당자는 채용 프로세스가 진행되는 동안 다음과 같은 사항에 항상 집중해야 한다.

- 말투(tone) : 간단명료하고 이해하기 쉬운 문장을 사용하라. 대면 면접이든 전화 면접이든, 친구처럼 친근하게 이야기하고 지원자의 이름을 호칭으로 사용하라('지원자님'이나 '후보자'라고 말하지 마라).

(예) “안녕하세요, 홍길동 씨. 구글의 ‘사이트 신뢰성 엔지니어링 팀’에 지원해 주셔서 감사합니다. 채용위원회가 현재 홍길동 씨의 지원서를 검토하고 있습니다. 앞으로 진행사항에 대해 알려드릴 내용이 있으면 다시 연락하겠습니다.”

—> 이메일을 보낼 때도 일괄적으로 보냈다는 느낌을 갖지 않도록 이메일 제목이나 내용에 지원자의 이름을 명기하라(대량으로 이메일을 발송한다면 소프트웨어의 도움을 받아서라도). 개인적으로 소통한다는 느낌을 주려면 ‘이름 부르기’가 무엇보다 효과적이다.

- 시기적절함(timely) : 채용 프로세스 중에 중요한 일이 발생하면 지원자에게 즉시 알려라.

(예) : “안녕하세요, 홍길동 씨. 면접관들로부터 피드백을 모두 받았다고 채용위원회가 홍길동 씨의 이력서를 통과시켰다는 소식을 알려 드리려고 전화했습니다.”

—> 지원서를 보내도 감감무소식인 회사가 많다. 알릴 만한 소식이 있으면 아무리 소소한 것이라도 그때그때 알려라. 채용의 투명성이 또한 지원자 경험을 높이는 길이다.

- 진실함(truthful) : 좋은 소식이든 나쁜 소식이든 항상 진실을 말하라. 그렇게 하는 것이 궁극적으로 지원자에게 좋다.

(예) : “채용 관리자인 김삿갓 부장이 다른 지원자들을 면접하고 있는데요, 현재 홍길동 씨의 지원서는 계속 검토 중에 있습니다. 다음 주에 홍길동 씨에게 진행사항을 알려 드리겠습니다.”



*** 지원자에게 합격/불합격 알리기**

<https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-shape-the-candidate-experience/steps/accept-and-reject-candidates/>

- 합격을 알리기

지원자가 적격자라면 어떻게 이 소식을 지원자에게 전달해야 할까? 구글의 경우, 채용 담당자가 합격한 지원자들에게 개별적으로 전화를 걸어서 입사 제안을 한다. 이렇게 전화를 한 다음에, 채용 담당자는 공식적인 입사 제안과 중요한 세부사항들, 관련 문서를 첨부한 이메일을 지원자에게 보낸다. 채용 담당자는 또한 채용 관리자와 면접관들에게 이 사실을 알리고 지원자들에게 개인적으로 연락을 해서 축하한다는 말을 하도록 권한다.

- 불합격을 알리기

불합격을 알릴 때는 어떻게 채용 결정 프로세스가 진행됐는지를 설명해야 한다. 그래야 지원자는 회사에 대해 긍정적인 경험을 갖게 된다.

→ 최근에 금호석유화학에서 불합격한 지원자에게 보내는 문자메시지가 화제가 됐다. “총 4611명이 지원해주셨고, 이중 760명이 인적성검사 대상으로 선정되었습니다. 지원님께서 부족하고 모자라서가 아닙니다. 더 많은 분을 모시지 못하는 회사의 잘못입니다.”라는 메시지를 보고 회사 이미지가 상승하고 다시 지원하겠다는 댓글이 쇄도했다고 한다. “합격자에게만 문자를 보내고 불합격자는 아주 무시하는 기업도 많은데 되게 가슴이 따뜻해진다”라는 댓글을 보면 지원자 경험이 장기적으로 회사의 이미지뿐만 아니라 인재 공급 차원에서 얼마나 중요한지를 알 수 있다. (이 기사를 보려면 <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&oid=421&aid=0003032232&sid1=001> 를 클릭)

* ‘지원자 경험’을 측정하는 방법(도구)

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

채용 프로세스에서 지원자가 느낀 경험을 잘 파악하기 위해서 구글은 합격 여부와 상관없이 면접장에 오는 지원자들에게 설문을 돌린다. 채용팀은 설문을 통해 얻은 피드백으로 채용 프로세스를 개선하고 무엇이 효과적이고 무엇이 그렇지 못한지를 파악한다. 피드백을 수집하고 이를 반영하는 것이 구글이 지원자 경험을 꾸준히 개선해 나가는 밑거름이 된다.

채용팀은 채용 결정(합격 여부 결정) 시점과 가능한 한 가까운 시점에 피드백을 요청하는 이메일을 보내는 것이 좋다. 즉 지원자의 경험이 ‘싱싱하게’ 남아 있을 때 피드백을 요청하라는 뜻이다. 설문 항목은 향후에 행동을 개선하는 데 도움이 되도록 (action-oriented) 만들어야 한다. 이를테면 설문은 “면접관들과의 면접이 즐거웠다”라고 하지 말고 “소통의 회수가 만족스러웠다.”라고 해야 한다. 그래야 무엇을 개선할지 명확해진다.

Candidate Experience Survey

You can also use [Google Forms](#) to create an online survey with the questions below.

Please respond to the following questions. Feel free to skip any questions you are not comfortable answering, or that are not applicable to you.

Overall Satisfaction

1. Overall, my recruitment experience at [YOUR ORGANIZATION] was positive.

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree						Strongly agree

2. I would recommend a friend to apply to [YOUR ORGANIZATION].

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree						Strongly agree

3. If I saw a job posting from [YOUR ORGANIZATION] that I was interested in, I would apply again.

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree						Strongly agree

source: <https://docs.google.com/document/d/1UkSDbyEJryR3iddMvXTgOipNIVa2X-DU3mXM9BZpEwc/edit> 캡

구글의 리워크 사이트는 지원자 경험을 측정하는 설문을 공개했다.

<https://docs.google.com/document/d/1UkSDbyEJryR3iddMvXTgOipNlVa2X-DU3mXM9BZpEwc/edit>

이 링크를 클릭하면 설문을 볼 수 있다. 각자의 상황에 맞게 고쳐 사용하면 될 것이다.

여기까지가 '지원자 경험'을 긍정적으로 구축하는 방법에 대해 구글이 제안하는 내용이다. 크게 보면 지원자는 우리 회사의 고객이고, 그들이 회사에 와서 긍정적인 경험을 얻게 되면 비록 불합격되더라도 열성적인 고객이 될 뿐만 아니라 훌륭한 인재를 공급해 주는 에이전시 역할도 하게 된다. 구글이 제안하는 '지원자 경험 구축법'을 토대로 각자의 회사에 맞는 방법을 찾아가기 바란다. 무엇보다 중요한 것은 '진실함'이 아닐까?

다음 회부터는 채용의 두 번째 가이드인 '채용위원회 운영'에 대해서 알아보기로 한다.