

채용 혁신 기업에서 배우는 인재 선발 방식

곽연선

최근 채용 환경이 변화하면서 기업들 사이에서 인재 선발 방식에 대한 관심이 커지고 있다. 직무 특성과 핵심가치에 적합한 인재를 중시하고, 채용에 시를 활용하는 등 채용 환경이 변하고 있다. 많은 기업들이 기존 방식에서 벗어나, 각 기업에 맞는 새로운 인재 선발 방식을 모색하고 있다. 본문에서는 선도 기업들이 인재 선발 방식을 어떻게 혁신했는지 살펴보고, 우리 기업들에게 주는 시사점을 알아본다.

채용 환경 변화로 기존 선발 방식의 효과성 상실

최근 기업들 사이에서 우수 인재를 어떻게 뽑아야 할지 고민과 관심이 커지고 있다. 기업들이 인재 선발 방식에 관심이 많은 것은 기업의 미래를 준비하기 위한 우수 인재 채용이 어렵기 때문이기도 하지만, 채용 환경이 크게 달라지고 있기 때문이다.

채용 환경 변화는 3가지로 요약된다. 첫째, 기업들이 기존에 중시해왔던 학교, 학력 등 스펙을 기준으로 선발한 범용성 인재보다는 채용하고자 하는 직무 특성을 고려한 ‘직무 수행에 적합한 인재’를 선호한다는 점이다. 둘째, 상사의 업무 지시를 기다리기 보다 ‘기업이 지향하는 가치’에 근거해 스스로 알아서 판단하고 행동하는 인재를 중요시한다. 마지막으로 AI 기반 채용 솔루션 업체가 등장하면서, AI와 같은 신기술이 인재 선발에도 적용되기 시작했다. 기업들은 AI가 ‘인재 선발의 정교함과 효율성’을 대폭 향상시킬 수 있을 것으로 기대하고 있다.

이러한 변화에도 불구하고, 여전히 과거 선발 방식을 고수하는 기업들이 적지 않다. 반면, 구글, 아마존, 소프트뱅크와 같은 선도 기업들은 관행에서 벗어나 인재 선발 방식을 혁신적으로 바뀌어나가고 있다.

채용 혁신을 주도하는 기업들

1) HR 데이터 분석을 통한 실무형 인재 상시 선발: 구글

미국 기업들 대부분은 한국과 마찬가지로 출신 학교, 학력, 시험 성적 등을 인재 선발의 주요 기준으로 삼고 있다. 구글 역시 초창기에는 미국 내 상위권 대학인 아이비리그 대학을 우수 학점으로 졸업한 인재들을 선호했다. 매년 면접관들은 지원자에게 ‘왜 이 과목에서 C학점을 받았죠?’와 같은 질문을 던졌다. 그런데 구글 CHO였던 라즐로 북(Laszlo Bock)은 구글에서 최고 성과를 내는 인재 중 상당수는 명문 대학 출신이 아니며, 심지어 대학 학위조차 없다는 사실을 발견했다. 구글은 기존 선발 기준이 적절한지 의문을 가지고 대대적인 분석을 시작했다. 그 결과 통념과 달리, 학교, 학력, 시험 성적 등은 입사 후 성과와 거의 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

이후, 구글은 지원자 필수 자격 조건에서 학위를 제외했다. 라즐로 북은 “대학교 졸업 여부가 아니라, 특정 직무에서 두각을 나타내는 사람들이 뛰어난 인재다. 이런 인재들을 발굴하고 채용해야 한다.”라고 말했다. 중점 채용 대상 학교 또한 기준을 완화하여 기존 75개에서 305개로 확대했다.¹

1 | I hire engineers at Google – Here's what I look for, Fast Company, '16.08.13

더 나아가, 구글에서 고성능을 내는 핵심 인재들의 공통 특성을 도출해 새로운 선발 기준을 만들었다. 새로운 기준은 인지 능력, 리더십, 구글 조직문화와의 적합성 (Googleness), 직무 수행 능력 등 4가지다.² 예를 들어, 직무 수행 능력을 평가할 때, 구글 개발 직무 지원자들을 대상으로 상당한 수준의 코딩 테스트를 실시하고, 면접에서 ‘코딩을 하면서 왜 그렇게 접근했는지’ 설명을 요구하는 방식으로 선발 기준과 프로세스를 바꿨다.



구글 개발 직무 코딩 테스트(예시)

2) 지원자의 핵심가치 적합성을 검증하는 전문 면접관(Bar Raiser): 아마존

많은 기업들이 핵심가치나 조직문화 적합성을 주요 선발 기준으로 사용한다고 하지만, 실제로 엄격하게 적용하는 기업은 흔치 않다. 이와 달리 아마존은 채용 시 ‘절대 양보할 수 없는 기준’인 아마존 리더십 14개 원칙과 적합성을 중점적으로 살펴보는 전문 면접관을 두어 이 부분을 중시하고 있다.

아마존 창립자이자 CEO인 제프 베조스(Jeff Bezos)는 창립 초기부터 아마존의 핵심가치를 담은 리더십 원칙을 만들어, 모든 의사결정에 활용하는 등 실질적인 행동원칙으로 활용해왔다. 채용에서도 리더십 원칙은 선발의 핵심적인 기준이었다. 베조스는 “50명을 인터뷰하더라도 리더십 원칙에 맞는 인재가 없다면 아무도 채용하지 않는 것이 낫다.”라고 말했다. 그러나 사업 급성장으로 짧은 시간 내 많은 인원을 채용하게 되면서 리더십 원칙에 부합하지 않는 지원자들이 합격하는 경우가 빈번하게 발생했다. 이에 위기의식을 느낀 베조스는, 본인 대신 리더십 원칙을 검증해줄 ‘바 레이저(Bar Raiser)’ 제도를 도입했다. 바 레이저란, 선발 기준(Bar)을 올리는 사람(Raiser)을 의미하며, 베조스의 채용 원칙과 기준을 이해하고 채용을 주도하는 사람이다.³ 바 레이저는 지원자들이 리더십 원칙, 조직문화와 부합하는지를 주로 평가한다. 바 레이저는 지원자가 아무리 뛰어난 직무 수행 능력과 스펙을 가지고 있더라도, 리더십 원칙에 맞지 않을 경우 지원자에 대해 채용 거부권(Veto)을 행사할 수 있다.



"높은 선발 기준은 지금까지 아마존 성공의 가장 중요한 요소였으며, 앞으로도 그럴 것이다."
- 제프 베조스

아마존은 구성원 중 리더십 원칙을 체화한 인재를 바 레이저로 선발한다. 선발된 바 레이저는 매주 최소 1회에서 최대 10회까지 면접에 참여한다. 바 레이저는 면접 당 2~3시간을 투자하여 꼼꼼하게 면접 내용을 기록하고 면접관 회의에 참석해야 한다.

2 How we hire, Google careers official website (<https://careers.google.com/how-we-hire/interview/#onsite-interviews>)

3 How Amazon hires, About Amazon blog, '19.01.09

면접은 바 레이저에게 본업 외 부가 업무다.⁴ 면접관 역할을 열심히 한다고 평가에서 우대를 받거나 별도 수당을 받는 것은 아니다. 하지만 바 레이저로 선발된 사람은 본인이 아마존에서 인정 받는 인재라는 자부심을 갖고 활동한다. 실제 다른 동료에 비해 빠르게 승진한다고 알려져 있다.

3) AI를 활용한 채용 효율성과 공정성 제고: 소프트뱅크

대다수 일본 기업들은 한국과 마찬가지로 대규모 공개 채용을 통해 인재를 확보한다. 그러나 5년 전부터 소프트뱅크는 공개 채용을 폐지하고 수시 채용과 인턴십 등으로 전환했다. 기업 간 기술 인재 확보 경쟁이 치열해지면서 소프트뱅크에 맞는 인재를 선점하기 위해서였다.

문제는 매년 약 3만 명에 육박하는 지원자들이 수시로 제출하는 자료들을 10여 명에 불과한 채용 담당자들이 일관성을 갖고 살펴 보려면 엄청난 부담이 된다는 것이었다. 특히, 담당자마다 눈높이가 달라 평가 결과가 제각각이라는 점을 심각한 문제로 인식했다. 소프트뱅크는 이를 해결하기 위해 '17년부터 자기소개서 검토에 IBM의 AI 왓슨을 도입했다. AI는 과거 합격자/불합격자들의 자기소개서와 소프트뱅크의 인재상을 학습한 후 이를 바탕으로 합격/불합격 판단을 내린다. AI가 불합격 판단을 내린 자기소개서는 채용 담당자가 다시 검토하여 최종적으로 평가한다.⁵



"AI가 불합격 판단을 내린 자기소개서는 채용 담당자가 재검토하지만, 거의 차이가 없어 완전히 자동화해도 될 정도다."
- 소프트뱅크 채용 총괄 부장 겐다 야스유키

AI 도입은 2가지 측면에서 긍정적인 평가를 받고 있다. 첫째, 채용 담당자들이 자기 소개서를 검토할 때보다 680시간에서 170시간으로 소요 시간이 대폭 줄었다. 덕분에 채용 담당자들은 인재 대면 접촉 등 보다 중요한 일에 더 많은 시간을 할애할 수 있게 되었다. 둘째, AI는 일관된 기준으로 판단하므로 평가의 공정성이 높아졌다. 아직 AI가 완전한 수준은 아니지만, 소프트뱅크는 AI 기술이 발달하고 데이터가 축적되면서 점점 더 정교한 기준으로 인재를 가려낼 수 있을 것으로 기대하고 있다.

채용 혁신 기업으로부터 얻을 수 있는 시사점

지금까지 살펴본 기업들의 채용 혁신 노력에서 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 현재의 채용 선발 기준이 입사 후 성과에 대한 예측력이 있는지 검증해야 한다.

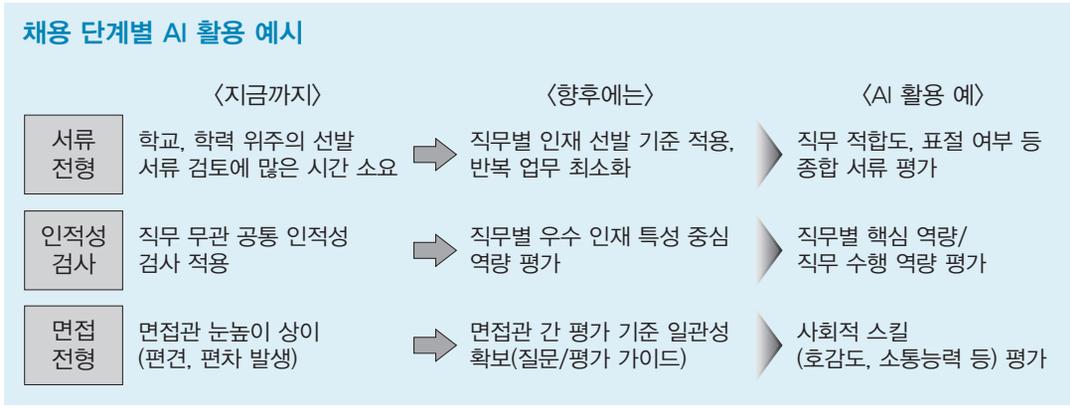
4 Amazon's current employees raise the bar new hires, The Wall Street Journal, '14.01.07

5 新卒採用もAI予選 ソフトバンク、「HRテック」進化, Nikkei Style, '19.03.13

그 결과 구글 사례처럼 학교, 학력과 같은 선발 기준이 입사 후 성과와 상관관계가 없는 것으로 나타난다면 선발 기준을 조정해야 한다. 또한, 고성과를 내고 있는 핵심 인재들의 특성이 선발 기준에 제대로 반영되었는지도 살펴봐야 한다. 직무에 따라 필요 역량이나 인재 특성이 다르다면, 직무별로 선발 기준을 차별화해야 한다.

둘째, 기업의 핵심가치를 명확히 하고 지원자가 이에 부합하는 사람인지를 평가해야 한다. 흔히 사용하는 인성검사도 적합도를 판단할 수 있는 방법이지만, 심도 있는 검증을 위해서는 아마존의 바 레이저와 같은 전문 면접관을 두는 것이 효과적이다. 단, 전문 면접관 제도가 효과를 발휘하기 위해서는 먼저 평가 기준과 면접 질문 등을 마련해야 한다. 그리고 충분한 훈련을 통해 전문 면접관을 육성해야 한다.

셋째, 채용에 AI를 활용하는 방안을 적극적으로 모색해야 한다. AI 기술을 적절히 활용한다면, 채용 과정의 비용과 노력을 줄이면서도 적합한 인재들을 선발할 수 있다. AI 기술은 지원자의 합격 여부를 판단해주는 하지만, 아직 어떤 추론 과정을 거쳐 그 결론에 도달했는지 설명하지 못하는 한계를 갖고 있다. 그러나 AI가 앞으로 빠르게 발달할 것이란 점은 분명하다. 일단 가능한 일부 채용 영역에서라도 시범적으로 도입해 활용하면서 발전시켜 나가야 한다.



채용의 질을 높이기 위해서는 채용 브랜드 개선도 필요하다. 아무리 인재 선발 기준을 개선하고 선발 도구를 정교화하더라도, 우수 인재가 지원하지 않으면 소용이 없다. 젊은 인재들에게 다가갈 수 있는 참신한 채용 기법 도입, 지원자 입장을 고려한 채용 절차 개선, 우수 인재에게 적절한 보상을 해줄 수 있는 유연한 보상 제도 등 다양한 측면에서 채용 브랜드를 높이는 노력도 병행해야 한다. www.lgeri.com



본 보고서에 게재된 내용이 LG경제연구원의 공식 견해는 아닙니다. 본 보고서의 내용을 인용할 경우 출처를 명시하시기 바랍니다.