

6차시

[구글의 아침은 자유가 시작된다] 일하기 좋은 기업이란

학습 내용

1. 구글의 사례가 유용한 이유
2. 구글의 문화

1. 구글 사례가 유용한 이유

전세계 검색 점유율과 스마트폰 운영체제 안드로이드로 세계 점유율 압도적 1위를 기록하고 있으며 유튜브로 동영상 서비스계를 주름잡고 더 나아가 무인자동차의 선두주자로 나서며 매년 새로운 서비스와 상품 그리고 기발한 아이디어로 우리를 놀라게 하는 회사가 있다. 바로 구글이다. 그런데 구글은 단순히 세계 최고의 IT기업이 아니다. 세계 최고의 직장이기도 하다.

구글은 경제전문지 <포천>이 선정한 ‘일하기 좋은 100대 기업’에 6년 연속 1위에 올랐고 전 세계 대학생이 뽑은 ‘가장 일하고 싶은 직장’에서도 1위를 차지했다. 현재 세계 곳곳에서 해마다 200만 명 이상이 구글에 지원하고 있으며 그 중 수천 명이 입사한다. 하버드대학보다 25배나 들어가기 힘든 구글에 인재들이 몰려들고 있는 것이다.

이런 사실을 접하면 의례 하는 말이 ‘구글’이니까 가능하다고 말한다. 구글은 영업이익률이 30%가 넘고 1인당 생산성이 높은 성공적인 IT 기업이기 때문에 직원들에게 높은 연봉 뿐만 아니라 각종 복지혜택을 줄 수 있다는 것이다. 또한 뛰어난 인재가 있기 때문에 그들에게 합당한 권한과 자유를 조직에서 허락할 수 있다는 것이다. 구글이 아닌 다른 회사는 할 수 없다는 것. 그런데 과연 그럴까?

구글이 최초로 미국에서 가장 일하기 좋은 회사로 선정된 때 저자는 이 상을 제정한 스폰서인 <포천>과 ‘일하기 좋은 직장 연구소(Great Place to Work Institute)’의 초대를 받아 웨그먼스(Wegmans)의 매장 운영 담당 수석부사장이던 잭 디페터스(Jack DePeters)와 패널 석에 나란히 앉은 적이 있다. 웨그먼스는 17년 연속 일하기 좋은 회사로 선정됐으며 2005년에 1위를 차지한 후로 거의 해마다 5위권 안에 든 회사였다. 그렇다면 웨그먼스는 무엇하는 회사일까? 잘나가는 IT 회사일까? 전혀 그렇지 않다. 웨그먼스는 슈퍼마켓 체인업체이며 가족기업에다 심지어 영업이익률은 1%에 불과했다. 구글과는 너무나 다른 회사이다. 하지만 저자는 웨그먼스는 알고 보면 구글과 차이점보다 공통점이 더 많다는 사실을 알았다.

웨그먼스는 고객 응대에 관한 한 직원들에게 완전한 재량권을 부여하며 2013년에는 직원들에게 510만 달러나 되는 돈을 직원과 직원 자녀 장학금으로 지급했다. 심지어 어떤 여직원에게는 그녀가 직접 만드는 쿠키가 맛있다는 이유로 매장 내에 개인 소유의 빵집을 열고 영업하도록 했다. 구글이 추구하는 철학이 바로 이것이다. 그리고 이렇게 직원들에게 자유와 권한을 부여하며 직원의 행복을 추구하는 기업은 그 사실로 기업의 생산성을 올린다.

MIT 교수인 리처드 로크(Richard Locke)는 멕시코에 있는 나이키 티셔츠 공장 두 곳을 비교 연구했다. A공장 직원들에게 보다 많은 자유를 주어 생산 목표량을 스스로 정하도록 했으며 직원들을 여러 개의 팀으로 조직했다. 이 공장은 직원들에게 일을 마치는 시간까지 스스로 정하도록 했으며 생산 공정에서 문제가 발생할 때 생산 라인을 중단시킬 수 있도록 권한까지 부여했다.

한편 B공장은 작업 현장을 뽁뽁하게 통제해 각각의 직원에게 할당된 업무에 철저하게 집중하도록 하는 한편 일을 언제 어떻게 시작하고 마칠지 철저하게 통제했다. 그 결과 A공장에서는 하루에 평균 80장이던 생산량이 150장으로 늘어나며 생산성이 두 배 가까이 올라 직원들이 보다 많은 임금을 받아갔고, 티셔츠 한 장당 비용도 0.18달러에서 0.11달러로 40퍼센트 줄어들었다.

세필드대학 교수인 카말 버디(Kamal Birdi)와 여섯 명의 연구원들은 22년에 걸쳐 308개 회사의 생산성을 연구한 끝에 로크가 내린 결론과 비슷한 결론에 도달했다. 이 회사들은 모두 전사적 품질경영(TQM)이나 적시생산방식(JIT)과 같은 전통적인 경영 도구들을 채택했다. 이런 도구들은 때로 몇몇 기업의 생산성을 높이기도 했지만 총체적인 관점에서 보면 '전반적인 생산성 향상 효과'를 유발하지는 않았다. 다시말해 이런 경영 도구들이 지속적이고 안정적으로 생산성을 개선한다는 어떤 증거도 확인할 수 없었던 것이다. 그렇다면 해결책은 무엇일까? 회사가 직원들에게 권한을 부여하는 이런저런 프로그램을 실행할 때였다. 예를 들면 관리자가 갖고 있던 의사 결정권을 말단 사원이나 휘하에 있는 팀에 부여할 때, 현재 업무를 하는 데 필요한 외부 학습 기회를 직원들에게 제공할 때, 팀에게 보다 많은 재량권을 부여해 스스로 조직할 수 있도록함으로써 팀이 보다 끈끈하게 뭉치도록 할 때 혹은 이런 여러 경우가 합쳐져서 때 비로소 회사가 원하던 결과가 나왔다. 연구 결과 기업이 직원에게 보다 많은 자유를 부여할 때 직원 개인별로 9퍼센트의 부가가치가 추가되었다.

자 그렇다면 구글에서 의사 결정자가 일방적으로 결정할 수 없는 사항들은 무엇일까? 다음과 같다.

- 누구를 고용할 것인가
- 누구를 해고할 것인가?
- 직원의 성과를 어떻게 평가할 것인가?
- 어떤 직원의 연봉 인상과 상여금 혹은 스톡옵션의 수준을 어떻게 결정할 것인가?
- 누구를 팀 관리 우수자로 선정할 것인가?
- 누구를 승진시킬 것인가?
- 코드의 품질이 어느 정도 완성됐을 때 이 코드를 소프트웨어에 탑재할 것인가?
- 어떤 제품을 출시할 때 이 제품의 최종 디자인을 무엇으로 결정할 것인가?

구글에서 이와 관련된 사항들의 결정은 동료 집단이나 특별한 위원회 혹은 독립적이면서도 헌신적인 팀이 내린다. 즉 구글은 리더가 갖고 있던 권위와 권한을 의도적으로 떼어내 직원에게 부여한 것이다.

2. 구글의 문화

1) 창업자의 마인드

구글에서 가장 의미가 있고 사랑을 받으며 또 효과적인 인사 관련 정책들 가운데 많은 것들이 구글의 창업자인 래리 페이지와 세르게이 브린이 뿌린 씨앗에서 비롯됐다. 직원이라고 해야 몇 명 되지 않던 시절에 가졌던 창업자의 마인드가 구글의 규모가 웬만한 도시만큼 커진 지금까지도 계속되고 있다.

래리와 세르게이는 어떤 직원을 채용할 것인가 하는 결정은 한 사람의 관리자가 아니라 여러 집단이 함께 내리는 게 옳다는 생각을 늘 고집했다. 자기가 현재 하고 있는 일을 공유할 목적으로 시작됐던 직원 소집 회의는 현재 한 달에 한 번씩 수백 명이 참가하는 테크톡스(Tech Talks)로 발전했다.

두 창업자가 창업 초기에 가졌던 관대한 마음 덕분에 직원이 회사의 지분을 나눠 갖고 있는 비율이 구글은 유례없이 높다. 보다 많은 여성을 컴퓨터학 분야로 이끌고자 하는 구글의 노력은 직원이 채 서른 명도 되지 않을 때부터 세르게이의 직접적인 요청에 의해 시작됐다. 또 직장에 개를 데리고 오는 것을 환영하는 정책도 직원이 열 명이던 시절에 처음 도입되어 지금까지 유지되고 있다. 구글의 유명한 무료 식사 전통은 처음에 시리얼과 엠앤엠 초콜릿을 공짜로 제공한 데서 비롯됐다.

그러나 무엇보다 두 창업자가 대단했던 것은 의도적으로 다른 사람들이 창업자처럼 행동할 수 있는 공간을 만들었다. 미래에 대한 확신 있는 인재들에게는 자기만의 구글을 창조할 기회를 제공한 것이다. 수전 워치스키, 살라 카만가, 머리스 메이어의 3인방은 스리다 라마스와미, 에릭 비치, 아밋 싱할, 우디 맨버 등과 같은 탁월한 컴퓨터 공학자들과 손잡고 구글의 광고, 유튜브 그리고 검색 방법들을 만들고 이끄는 구글의 ‘미니 창업자’로 불렸다. 타고난 재능의 소유자인 크레이그 네빌-매닝은 뉴욕에 구글지사를 개설했는데 이는 그가 실리콘밸리보다는 도시 근교보다는 대도시를 더 좋아했기 때문이다. 네스케이프에서 영업 책임자로 일하다 구글에 스카우트된 오미드 코데스타니는 구글의 ‘경영기반 창업자’로 일컬어지며 래리, 세르게이 그리고 에릭과 어깨를 나란히 하기도 한다. 그 외에도 많은 직원들이 자신의 비전과 책임감을 갖고 직원이 아닌 창업자처럼 행동하고 있다.

직원 스스로 창업자의 사고방식으로 일을 할 수 있게 된 것은 바로 창업자가 직원에 대한 신뢰를 바탕으로 자유와 권한, 그리고 성취에 대한 합당한 보상을 기꺼이 주었기 때문에 가능했다.

2) 일에 의미를 부여하다

예일대학교 심리학자 에이미 브제스니에프스키는 일을 바라보는 방식에는 세 가지가 있다고 말한다. 하나는 ‘일’이다. 일은 자기 인생에서 그다지 중요하지 않지만 해야 할 필요가 있는 어떤 것을 의미한다. 두 번째는 ‘경력’이다. 경력은 성취를 하거나 성장을 위한 어떤 것을 말한다. 세 번째는 ‘천직’이다. 사회에 도움이 되는 일을 한다는 생각을 가짐으로써 얻을 수 있는 기쁨과 충족감의 원천이 되는 것을 말한다. 그런데 천직을 만나는 것도 중요하지만 그에 못지 않게 중요한 것은 지금 내가 하는 일이 천직이라고 생각하는 사고 그 자체이다. 에이미는 의사와 간호사, 교사와 사서, 공학자와 경제학자 그리고 관리자와 비서를 관찰했다. 이 모든 직종에서 조사대상자의 3분의 1가량은 자기가 하는 일을 천직이라고 ‘생각’했다. 그리고 이렇게 생각한 사람들은 상대적 행복도가 높았을 뿐 아니라 더 건강하기까지 했다. 당연히 생산성은 따라오게 된다.

자신이 하는 일이 천직이라고 생각하기 위해서는 일에 의미를 부여해 한다. 그리고 기업은 그 일을 도와줄 수가 있다. 저자는 구글의 인사담당 부사장으로 하루 종일 인터넷으로 소상공인들이 제품을 온라인으로 광고하는 일을 돕는 직원 300명과 대화를 나눈 적이 있다. 얼핏 이들이 하는 일은 구글에서 변방의 업무처럼 보인다. 하지만 저자는 이 직원들에게 광고에 생소한 소상공인들을 도와주는 것이 얼마나 의미있는 일이며 회사도 그렇게 생각한다는 사실을 전했다. 결국 일에 의미를 찾을 수 있도록 회사가 도와준 것이다. 또한 구글 광고를 통해 매출을 올리고 성공한 기업들을 집적 직원들과 만나게 해 줌으로써 직원들의 일이 실제 회사 파트너들에게 어떠한 도움을 주고 있는지를 느끼게 하고 있다. 일에 의미를 부여해 줄 때 직원들은 그 일을 천직으로 여길 확률이 높아지고 그렇다면 직원들의 행복, 건강, 생산성까지 잡을 수 있는 것이다.

3) 정보 공유를 두려워하지 않는다

구글의 오픈소스 분야를 이끌던 크리스 디보나는 다음과 같이 말했다.

“모든 정보는 공유될 수 없다가 아니라 공유될 수 있다고 가정해보라. 정보를 제한하는 것은 의식적인 노력이 필요하며 또 거기에는 마땅히 그래야만 하는 이유가 전제되어야 한다. 오픈소스에서는 정보를 숨기는 것 자체가 반문화적이다.”

크리스 디보나의 말에는 구글이 정보에 대해 어떻게 생각하는 지가 여실히 드러나 있다. 구글은 정보 공유를 두려워하지 않는다. 구글에서는 한 주에 한번씩 전 직원이 참석하는 TGIF 미팅을 하는데 여기서는 래리와 세르게이가 전 직원을 불러 지난주에 진행된 일들을 업데이트하고 제품 시연회를 열어 신입 직원 환영식을 한다. 그리고 무엇보다 중요한 과정으로 회사 직원이면 누구나 할 수 있고 또 무슨 주제로든 할 수 있는 질의응답 시간을 30분간 갖는다. TGIF 미팅은 수 천 명이 영상 화면으로 참가하며 수만 명이 온라인 재방송을 보는데 이러한 과정을 통해 구글 전직원은 자신의 회사가 어떻게 돌아가고 있는지를 알게 되며 궁금한 점이 있다면 언제나 대표에게 질문을 할 수가 있다.

뉴욕 주정부가 관상동맥 우회 수술의 사망률을 공시하라고 병원들에게 요구를 한 적이 있다. 존 스홉킨스병원의 경우 이런 공시가 제도적으로 마련되고 4년간 심장 수술에 따른 사망률이 41퍼센트나 줄었다고 한다. 단순히 성과를 투명하게 밝히는 것만으로도 수술 결과가 놀라울 만큼 개선된 것이다. 정보가 공유되는 것만으로 생산성이 향상된다.

물론 구글의 경우 정보 공유로 인한 부작용이 없는 것은 아니다. 한 해에 한 번씩 중요한 정보가 유출된다. 하지만 구글의 리더들은 정보 공유를 두려워하지 않는다. 정보공유를 통해 얻는 이익이 손실보다 더 크기 때문이다.

4) 교육보다 채용에 더 힘을 쓴다

많은 기업들은 채용할 때 드는 비용보다 직원을 훈련하고 교육할 때 더 많은 비용을 쓴다. 하지만 구글은 인적자원 관련 예산 가운데 직원 채용에 들이는 비율은 평균 기업의 두 배나 된다. 회사가 필요로 하는 직원을 충분히 잘 뽑으면 나중에 이 직원에게 교육과 훈련비용을 그만큼 덜 들여도 된다고 믿기 때문이다.

이러한 인사 철학은 짐 콜린스의 <좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로>의 ‘사람 먼저, 다음에 할 일’ 컨셉과 일맥상통하다.

당신이 만약 버스를 몰고 멋진 여행을 간다고 생각해 보자. 가장 중요한 것은 무엇이라 생각하는가? 아마도 목적지를 정하는 것일 것이다. 대부분 우리가 어디를 가야할 때에 목표를 중요히 여긴다. 하지만 위대한 기업들은 그렇게 하지 않았다. 그들은 버스가 어디로 갈지보다 누구를 태울지 먼저 생각하고 고민했다. 무엇을 할지 그리고 어디로 갈지 보다 누구와 일할 것인가를 최우선으로 놓았다는 것이다. 위대한 기업들은 적합한 사람들을 충분히 확보하고 붙여두는 능력을 갖추고 있다. 그렇기에 사람에 대해서는 매우 엄격하다.

그런데 직원 교육을 시켜 직원을 업그레이드 하는 것보다 더 힘든 것이 채용의 정확성이다. 면접의 예를 보자. 톨레도대학 심리학과 학생인 트리샤 프리켓과 네하가다-제인은 담당 교수이던 프랭크 베르니에리의 도움을 받아 실시한 실험 결과를 2000년에 연구 논문으로 발표했다. 면접에서 처음 10초 만에 이뤄진 어떤 판단을 바탕으로 그 면접의 최종 결과를 예측할 수 있다는 내용이었다. 이들은 실제 취업면접 장면을 동영상으로 촬영한 다음 이것을 순수한 관찰자들에게 보여주는 방식으로 이런 사실을 확인했다.

관찰자들이 보는 동영상은 지원자가 면접장의 문을 노크한 다음 면접장 안으로 들어와 지정된 자리에 앉은 뒤 10초까지만 잘라낸 동영상이다. 관찰자들은 이 동영상을 본 뒤에 해당 지원자의 취업 가능성, 그의 역량, 지성, 야망, 신뢰도, 자신감, 소심함, 따뜻한 인정, 예의 수준, 호감도 그리고 표현력을 평가해 등급을 매겼다. 이 열한 개의 항목 가운데 아홉 개 부분에서 실제 면접

관이 내렸던 최종 평가와 상당한 상관성을 가졌다. 즉 악수나 짧은 자기소개를 통해 받는 첫인상만 가지고 면접의 결과를 예측할 수 있다.

그런데 문제는 처음 10초간이 예측이 쓸모가 전혀 없다는 데에 있다. 실제 여러 연구를 통해 드러난 증거는 면접관이 자기 앞에 앉은 지원자가 실제 업무 현장에서 얼마나 능력을 발휘하며 성과를 낼지 예측할 능력은 거의 갖고 있지 않다는 것이다.

그렇다면 구글은 어떻게 채용을 하고 있을까? 1998년 프랭크 슈미트와 존 헌터는 사전평가가 얼마나 정확한 예측을 하는지 연구한 85년간의 분석 내용을 주제로 삼은 메타 분석 결과를 발표했다. 먼저 질문 내용과 방법이 미리 정해져 있지 않은 면접 방식은 비구조화 면접의 경우 지원자의 미래 업무 성과의 14퍼센트밖에 설명해 주지 않았다. 결국 잘 고안된 구조화 면접이 필요했다. 연구에 의하면 종합인지능력 테스트는 업무성과의 26퍼센트를 설명해 주는데 이를 10퍼센트를 설명하는 성실성 평가와 잘 결합했을 때 36퍼센트로 업무 성과를 더 잘 설명할 수 있다고 한다. 이러한 방식으로 구글은 과학적 근거를 기반으로 정교하게 만든 구조화된 면접을 만들었다. 채용 면접 질문은 종합인지능력, 리더십, 구글다움, 역할 관련 지식이라는 네 가지 기준으로 만들어지며 지금까지 좋은 성과를 거두고 있다.

그리고 채용에 관한 연구를 거듭한 끝에 네 차례의 면접이 86퍼센트 신뢰도로 적정하다는 사실을 발견했다. 다섯 번째 면접부터는 면접을 한 번 더 할 때마다 단 1퍼센트씩 예측 정도가 개선될 뿐이라는 했다. 이를 구글은 ‘네 번의 법칙’이라고 부른다.

또한 채용에 있어 면접관이 갖을 수 있는 편견을 최소화하기 위해 다양한 부류가 면접을 실시한다. 처음에는 이력서를 전문적으로 선별하는 직원이 담당한다. 구글은 16년이 넘는 채용 데이터를 기반으로 우리가 일반적으로 생각하는 상식과 반대는 되는 것을 알아냈다. 대학을 갓 졸업한 인재일 경우 어떤 대학이냐 보다 대학 성적이 더 업무성과를 잘 반영한다는 것이다. 다시 말해 구글은 하버드 등 최고 대학들의 모임은 아이비리그 출신의 평범한 학점을 받은 인재보다 주립 대학을 수석급으로 졸업한 인재를 선호한다. 그러나 지원자가 대학을 졸업지 3년이 지났다면 대학 점수를 이력서로 받지 않는다. 왜냐하면 대학을 졸업한지 3년이 지나면 대학의 학점과 업무성과의 상관관계가 완전히 사라지기 때문이다. 결국 구글은 검증되지 않은 상식보다 데이터를 중시하며 채용의 질을 높이고 있는 것이다.

이력서를 선별하면 원격 면담 과정이 이어진다. 적은 비용으로 다음에 이어질 여러 면접에서 지원자가 갖춰야 할 핵심 소양들을 심층적으로 검증할 수 있다. 그리고 그 다음부터는 본격적으로 면접이 실시되는데 장차 상사가 될 사람, 지원자가 장차 합류할 수도 있는 집단과는 전혀 무관한 직원들로 이루어진 면접팀 그리고 마지막으로 뒷조사까지 이루어진다.

구글은 채용에 있어서는 그 무엇과도 타협하지 않는다.

5) 최고의 직원을 철저히 관리하라

IT 기업의 두드러진 특성이긴 하지만 최고 직원의 경우 평균적인 직원보다 100배 이상의 성과를 낸다고 한다. 당연히 이런 인재들은 경쟁기업들이 호시탐탐 노리고 있고 구글 같은 기업에서는 절대적으로 붙잡아야 할 대상이다. 그러나 좀 더 생각을 넓혀 보면 단순히 최고의 직원 뿐만 아니라 일반적인 직원이라도 할지라도 이들이 직장을 떠나게 되었을 때에 기업이 받는 데미지는 적지 않다. 필요한 업무에 적합한 인재를 다시 채용해야 할 뿐만 아니라 그 인재가 기업 문화에도 적응을 잘 해야 한다. 만약 신입을 다시 뽑아야 한다면 교육까지 해야하니 의외로 많은 손실을 볼 수 있다. 그런데 만약 퇴사한 직원이 개인 사정이 아니라 직장 자체가 갖고 있는 문제 때문이라면 어떻게 될까? 관찮은 인재를 계속 잃는 일이 반복될 것이다.

구글 또한 최고의 인재들이 자신의 회사를 떠나는 것을 보면서 연구를 하기 시작했다. 왜 최고의 인재들이 떠나는가? 철저한 관찰과 끈질긴 연구 끝에 직원이 회사를 옮기게 되는 가장 큰 변수는 바로 관리자라는 것을 알아냈다. 특히 나쁜 관리자와 함께 일하는 직원들은 성과와 만족도가 그렇지 않은 관리자와 있었을 때보다 현저하게 떨어졌던 것이다. 그래서 구글은 '위대한 관리자 상'을 만들어 최고 수준의 관리자들에게 보상을 했으며 더 나아가 최고 수준의 관리자들의 특성들을 면밀히 연구하여 다른 관리자들도 능력 또한 업그레이드 하였다. 다음은 구글에서 최고의 관리자들의 특성들이다. 구글 뿐만 아니라 모든 기업의 관리자에게 적용할 수 있다고 생각한다.

1. 좋은 코치가 된다.
2. 직원에게 권한을 넘기고 지나칠 정도로 시시콜콜 간섭하지 않는다.
3. 직원이 성공과 개인 복지에 관심을 가진다.
4. 매우 생산적이며 결과 지향적이다.
5. 소통을 잘한다. 즉 정보를 청취하고 공유한다.
6. 직원이 경력 개발을 할 수 있도록 돕는다.
7. 팀이 나아갈 방향에 대해 명확한 전망과 전략을 가진다.
8. 팀과 직원에게 도움이 될 조언을 할 수 있는 직무상의 기술 능력을 가진다.

6) 넋지를 활용한다

캐스 선스타인은 <넋지>를 통해 적절한 환경 설정으로 사람들을 올바른 방향으로 이끌 수 있다고 했다. 넋지라는 말은 팔꿈치로 슬며시 남의 옆구리를 찌른다는 뜻인데 사람들을 살며시 움직이게 함으로써 좋은 성과를 내게 한다는 것이다. 구글은 이런 넋지를 잘 활용하고 있다.

구글은 넋지를 통해 직원들의 업무효율성을 높인다. 예를 들어 신입 직원을 담당하는 관리자에게 신입이 들어오기 하루 전에 이메일을 하나 보낸다. 이메일의 내용은 다음과 같다.

1. 역할과 책임에 대한 논의를 하라.
2. 신입 직원에게 동료 짝궁을 붙여줘라.
3. 신입 직원이 인맥을 구축하도록 도와라
4. 신입 직원이 입사하고 6개월 동안 한 달에 한 번씩 양식화된 점검표로 적응 점검을 실시하라.
5. 공개적인 대화를 권장하라.

구글 내 연구 결과 이메일에 나온 내용대로 실천한 관리자의 신입들은 그렇지 않은 신입들들에 비해 25퍼센트나 빠르게 적응했고 학습 기간을 한 달씩이나 단축시켰다고 한다. 저자 자신도 이메일 하나가 이렇게 엄청난 효과를 낸다는 사실에 충격을 받았다고 한다. 구글이 이 사실에 고무되어 관리자 뿐만 아니라 신입들에게도 넋지를 실시했다. 15분의 오리엔테이션을 통해 신입들에게 다섯 가지 구체적인 행동을 소개하고 실천할 수 있게 한 것이다. 구체적인 행동은 다음과 같다.

1. 질문하라, 엄청나게 많이 질문하라!
2. 상상인 당신의 관리자와 정기적으로 일대일 대화를 가져라.
3. 당신이 속한 팀은 속속들이 알아봐라.
4. 적극적으로 피드백을 이끌어내라. 그냥 기다리지 말라!
5. 도전을 받아들여라. 위협을 무릎써라. 실패를 두려워하지 말라. 다른 직원이 옆에서 도와줄 것이다.

이렇게 다섯가지를 실천한 신입들의 경우도 관리자의 경우와 마찬가지로 다른 신입들보다 먼저 회사에 적응하고 좋은 성과를 낸다고 한다. 넋지를 통해 직원들을 현명하게 만든 것이다. 구글은 더 나아가 이메일 통해 저축을 장려함으로써 직원들이 자산을 늘리도록 넋지를 하고 무료 카페의 접시의 크기를 줄이는 환경 설정을 통해 직원들의 비만도를 낮추고 쓰레기량도 줄였다고 한다. 적절한 환경을 조성을 통한 착한 넋지를 통해 구글은 직원을 더 현명하게 만들고 더 부유하게 만들고 더 건강하게 만든 것이다.

지금까지 구글의 인사문화를 살펴보았다. 구글을 통해 창업자의 마인드가 얼마나 중요한 지를 알았다. 또한 구글은 철저한 채용 중심의 인사를 통해 입사한 직원들을 신뢰한다. 그래서 직원들에

게 자유와 권한을 허락해주며 그 어떤 회사보다도 기업의 이익을 직원들에게 나눠준다. 구글은 직원들에게 ‘어떻게 되어야 한다’라고 말만 하거나 강요하지 않는다. 직원들의 생산성을 높이며 더 부유해지고 더 건강해 질 수 있도록 환경을 조성한다. 일에 의미를 부여하고 천직으로 여길 수 있도록 회사가 도와주는 것이다. 구글은 철저한 데이터 기반으로 제도를 실천한다. 인간의 한계를 믿고 한 두사람 리더의 직관을 믿지 않는다. 과학적 근거가 있다면 실천해보고 실천을 통해 쌓여진 데이터를 기반으로 제도를 개선한다. 그래서 최적의 인사 시스템을 만들기 위해 투쟁한다.

지금까지만해도 구글은 너무나 매력적인 회사이다. 그러나 구글이 더욱 매력적인 것은 인간에 대한 존중을 잃지 않는다는 사실이다. 구글은 직원이 사망할 경우 직원에게 주게 될 스톡옵션을 그대로 직원 배우자에게 양도해 준다. 또한 배우자에게는 직원이 살아 있을 때 받던 봉급의 절반을 10년간 지급하며 자녀가 스무살이 되기까지 매달 1000달러를 지급한다. 2011년에는 출산 휴가도 3개월에서 5개월로 늘렸으며 출산 후 처음 몇주간 음식을 배달시켜 먹을 수 있도록 추가로 500달러를 더 지급해 준다. 당연히 우리가 알던 구글이라면 이런 제도들은 철저한 데이터 기반으로 효율성을 검증한 다음 실시 되었을 거라 생각한다. 하지만 그렇지 않다. 앞서 언급한 것들은 데이터 분석 때문에 하는 것이 아닌 직원에 대한 마땅한 도리로서 하는 것이다. 구글의 인사는 과학이지만 인간의 얼굴을 한 과학이다. 저자인 라즐라 복은 이렇게 말한다. 이것이 바로 구글 인사를 총 담당하고 있는자의 인사 철학인 것이다.

“사람은 기업이 없이도 존재할 수 있다. 수천 년 동안 그래왔다. 그러나 기업은 사람 없이 존재할 수 없다.”