

HR MAGAZINE

OPINION

넷플릭스 최고 인재 책임자의
5가지 채용 조언

“사람들의 겉모습과 이력서를 넘어 내면의 모습을
살피고, 현업 매니저들을 채용 프로세스에 적극
참여시키고, 좋은 사람은 언제든지 채용한다는
마인드를 갖고, 당신이 바라는 직원의 성과와 당신이
그리는 회사의 미래에 걸맞은 보상을 지급해야 한다.”

넷플릭스 최고 인재 책임자의 5가지 채용 조언



패티 맥코드

1998년부터 2012년까지 넷플릭스에서 최고인재책임자를 지냈으며, 현재는 신생기업과 창업기업에 조언을 제공하고 있다.

intro

나는 'A급 인재'라는 말을 정말 싫어한다. 어떤 직책에 누가 가장 적합한지 점수를 매겨보면 알 수 있다는 뜻을 포함하고 있기 때문이다. 1998~2012년 넷플릭스에서 최고인재책임자를 지낸 나에게 다른 회사 인사 담당자들은 넷플릭스가 어떻게 항상 A급 인재들만 채용하는지 묻는다. 나는 "A급 인재들만 살고 있는 섬이 있는데, 이 섬이 어디 있는지 우리만 알고 있다"고 대답한다.

사실 한 회사의 A급 인재는 다른 회사에서 B급 인재가 될 수도 있다. 무엇이 사람을 성공으로 이끄는지에 대한 공식은 없다. 넷플릭스에서는 별다른 성과를 내지 못했던 사람들이 이직한 후에 뛰어난 성과를 내는 경우도 많다.

소위 '문화적으로 핏fit이 맞는' 사람이 올바른 인재인 것도 아니다. 사람들은 흔히 자신이 맥주 한 잔하며 어울리고 싶을 만한 사람들을 문화적으로 적합하다고 평가하곤 한다. 그러나 실제로는 다양한 성격의 사람들이 모여야 훌륭한 성과를 낼 수 있다. 사람들은 자신과 배경이 비슷한 사람들과 어울리고 싶어하는 경향이 있기 때문에 문화적으로 적합한 사람을 채용하는 것은 회사의 다양성을 부족하게 만드는 잘못된 채용 전략이다.

성공적 채용 전략이란 올바른 매칭을 찾아내는 것이다. 내가 직접 경험한 앤서니 파크Anthony Park의 사례처럼, 올바른 매칭은 종종 예상을 완전히 벗어나기도 한다. 서류상으로 앤서니는 실리콘밸리 회사에 딱 맞는 인재가 아니었다. 애리조나 주의 한 은행에서 '소프트웨어 개발자'가 아니라 '프로그래머'로 일하고 있었으며 내성적이고 과묵한 성격이었다. 그는 취미 삼아 넷플릭스 관련 앱을 만들어 자신의 웹사이트에 올렸다. 이 앱을 보고 우리는 그를 불러 면접을 보기로 했다. 여러 사람과의 면접에서 모두가 앤서니를 마음에 들어 했다. 내가 그를 만나 면접을 진행하면서 그에게 합격할 것이라고 전하자, 그는 뭘 듯이 기뻐했다. 그가 너무 감격스러워 해서, 내가 그에게 괜찮은지 물어봐야 했을 정도였다. "내가 사랑하는 일을 하는 대가로 돈도 많이 받게 된다니요!"라며 그는 흥분을 감추지 못했다. 그가 채용되어 가게 될 팀은 역량이 매우 뛰어난 팀이어서 나는 그가 과연 잘 적응할 수 있을지, 너무 무리하게 되는 건 아닐지 걱정했다.

채용 후 몇 달 뒤 나는 그가 들어간 팀과 미팅을 하게 됐다. 회의 내내 사람들은 우왕좌왕하며 논의에 논의만 거듭하고 있었다. 그때 갑자기 앤서니가 입을 열었다. “이제 제가 의견을 말해도 될까요?” 모두가 조용해졌다. 앤서니는 말수가 적지만 한 번 입을 열면 정말 명석한 아이디어를 내기 때문이었다. 그가 내는 의견은 다른 사람들이 “나는 왜 진작 그런 생각을 못했을까?” 하고 생각하게 만드는 말들이었다. 현재 그는 부사장으로 승진했다. 앤서니의 사례는 회사에 다양한 스타일의 사람들이 필요하다는 사실을 보여준다.

이 글에서 나는 지난 14년간 넷플릭스에서 근무하고 이후 문화와 리더십에 대한 조연을 제공하면서 깨달은 훌륭한 인재 채용의 교훈을 소개하고자 한다. 인재 채용을 위해서는 사람들의 겉모습과 이력서를 넘어 내면의 모습을 살피고, 현업 매니저들을 채용 프로세스에 적극 참여시키고, 회사 내부 리쿠르터(채용 담당직원)들을 진정한 비즈니스 파트너로서 대하고, 좋은 사람은 언제든지 채용한다는 마인드를 갖고, 당신이 바라는 직원의 성과와 당신이 그리는 회사의 미래에 걸맞은 보상을 지급해야 한다. 내가 말하는 이런 채용 전략은 특히 끊임없이 새로운 인재 채용이 요구되는 빠르게 성장하는 혁신적 IT 기업의 경우에 더욱 중요하다. 그러나 어떤 회사든 자사의 채용 및 보상 체계를 재검점하면서 이익을 얻을 수 있을 것이다.



내면의 본모습을 살피라

넷플릭스는 매우 희소한 기술적 역량을 지닌 인재를 필요로 하는 경우가 많다. 따라서 인재를 어디에서 찾을지를 창의적으로 생각해야 한다. 예를 들어 우리가 처음 빅데이터 전문가를 찾아야 했을 때 ‘빅’이 무슨 의미인지 누구도 잘 몰랐다. 이력서를 받아보고 키워드 검색을 해보는 것으로는 불충분했다. 엄청난 양의 데이터를 처리하는 보험사, 신용카드 회사 등 여러 다양한 종류의 회사를 생각해 보아야 했다. 게다가 우리 채용팀은 후보자들의 빅데이터 기술 역량을 충분히 평가하기에는 전문지식이 부족했다.

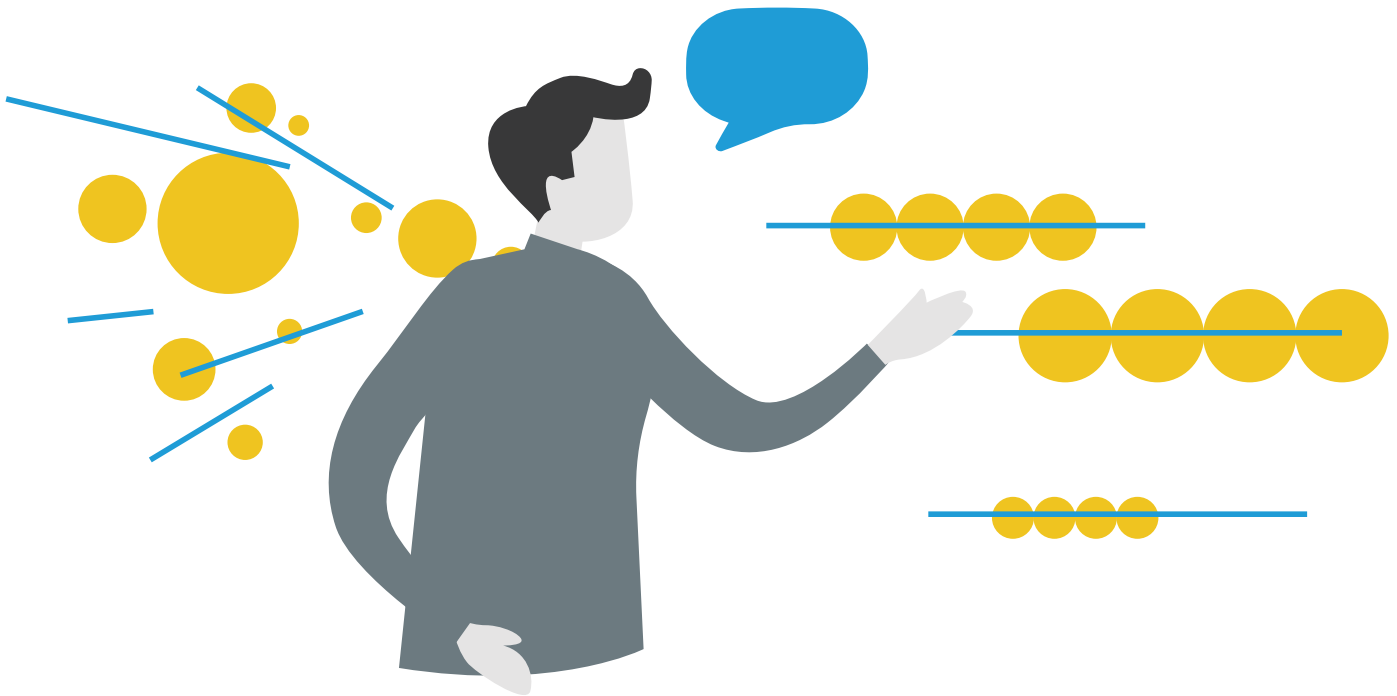
배서니 브로드스키Bethany Brodsky는 우리 회사에서 기술인재 채용을 담당하는 가장 뛰어난 리쿠르터였다. 넷플릭스 입사 전까지 그녀는 기술에 대해 전혀 몰랐지만 회사의 비즈니스와 근본적 당면과제를 이해하는 데 뛰어난 능력을 가지고 있었으며, 후보자의 과거 경력보다는 문제해결을 위해 어떤 접근법을 가지고 있는지가 더 중요하다는 사실도 잘 알고 있었다.

그가 했던 인터뷰 중 가장 인상적인 것으로, 핵과학 연구가 이루어지는 로런스 리버모어Lawrence Livermore국립연구소 출신의 한 후보자와의 인터뷰를 들 수 있다. 당시 넷플릭스는 엑스박스, 로쿠 Roku,티보TiVo에서 스트리밍 서비스를 막 시작한 상황이었다. 그녀는 면접에서 여러 지원자들에게 넷플릭스가 이 중 하나에서 단 30일 만에 100만 명의 가입자를 확보했는데, 셋 중 어디라고 생각하는지 물었다. 당시 티보의 인기가 빠르게 증가하고 있었을 때라 대부분의 지원자들은 당연히 티보일 것이라고 대답했다. 그러나 한 지원자는 이 세 플랫폼에서 넷플릭스 서비스에 가입하는데 혹시 어떤 조건이 붙어있지 않았는지 물었다.배서니는 엑스박스의 경우 골드멤버십 가입자만 대상이라고 대답해 주었다. 그러자 그 지원자는 엑스박스 골드멤버십 사용자들은 이미 프리미엄을 지불할 의향이 있기 때문에 답은 분명히 엑스박스일 것이라고 대답했다. 정답이었다. 그는 채용됐다.



AOL에서 프로그래머 25명의 팀을 이끌던 크리스찬 카이저Christian Kaiser의 면접을 보았을 때 나도 “바로 이 사람이다!”라는 느낌이 오는 순간을 경험했다. AOL의 그의 팀이 담당하던 기술적 업무가 우리도 필요해서, 우리는 그의 팀원들 중 몇 명을 채용하고자 했다. 그러나 모두 AOL에 남겠다며 거절했다. 넷플릭스가 더 sexy한 직장이었기 때문에 나는 당황할 수밖에 없었다. 왜 거절하는지 묻자, 그들은 “제 상사가 끝내주거든요! 그는 소통의 대가예요. 이직은 생각도 할 수 없어요” 라고 입을 모아 대답했다. 나는 우리 리쿠르터들에게 바로 그 상사를 데려오라고 말했다.

크리스찬은 내 예상과는 매우 달랐다. 강한 독일 억양을 썼으며 말을 더듬었다. 이 사람이 정말 소통의 대가라고? 심지어 그는 면접 동안 매우 긴장했다. 대화는 그에게나 나에게나 고통스러웠다. 그러나 그가 담당하는 기술적 업무를 쉬운 말로 설명해 달라고 하자, 그는 완전히 다른 사람으로 바뀌었다. 말은 여전히 더듬었지만 그의 설명은 나의 귀를 사로잡았다. 바로 이거구나! 그는 복잡한 것을 이해하기 쉽게 설명해 주는 사람이었다. 우리는 그를 채용했고 그는 우리 회사에서 훌륭하게 팀을 이끌고 있다.



우리는 항상 후보자들과 그들의 이력서를 살펴보는 데 창의적인 방법을 써왔다. 배서니는 최고 수준의 과학 인재들의 이력서를 분석한 결과 어떤 공통분모를 발견했다. 모두가 음악에 일가견이 있다는 점이었다. 그때부터 그녀의 팀에서는 음악에 뛰어난 흥미를 가진 후보자들도 찾기 시작했다. “피아노를 치는 후보자를 찾았어!”라며 흥분해서 떠들곤 했다고 그녀는 당시를 회상한다. 음악에 재능이 뛰어난 사람들은 좌뇌와 우뇌를 동시에 활용하기 때문에 데이터 분석 역량도 뛰어나다는 것이 그녀의 결론이었다.



현업 매니저들을 적극 참여시켜라

채용을 외부에 위탁하는 회사가 많다. 넷플릭스는 매우 빠르게 성장하는 회사였고, 그래서 좀 다른 전략을 쓰기로 했다. 우리는 사내에 숙련된 리쿠르터들로 구성된 팀을 만들었다. 대부분의 회사들이 채용을 비즈니스나 다른 인사 업무와는 구분되는 별개의 업무라고 생각하며, 특히 신생기업일수록 채용을 외부에 위탁하는 경향이 있는데, 이는 안타까운 일이다. 숙련된 리쿠르터들로 내부 채용팀을 구성하는 것은 상당한 투자였다. 그러나 나는 헤드헌팅 수수료를 없애 회사가 분명한 이익을 얻을 수 있다는 반박할 수 없는 논리를 제시했다. 시간이 지남에 따라 회사의 비용은 크게 절감되었다.

넷플릭스는 특히 기술 기반의 기업이기 때문에 매니저들이 채용 절차에 깊이 관여해야만 했다. 하지만 이런 자세는 모든 기업에 요구된다. 채용을 하려는 모든 현업 매니저들은 회사의 채용 전략과 실행 전략을 세부사항까지 깊이 이해해야 한다.

우리 리쿠르터들의 업무에는 현업 매니저들에 대한 코칭 업무도 포함된다. 프레젠테이션 자료를 만들어서 매니저들과 일대일 코칭을 진행한다. 면접 절차를 어떻게 진행할 것인지, 면접관들은 어떻게 구성할 것인지, 후보자들을 어떤 절차로 부를 것인지 등을 확인한다. 모두가 동일한 방식으로 면접이나 채용 절차를 진행해야 하는 것은 아니다. 그러나 모두가 채용을 임기응변으로가 아니라 명확한 계획에 따라 진행하도록 준비시키는 것이다.

“채용을 하려는 모든 현업 매니저들은 회사의 채용 전략과 실행 전략을 세부사항까지 깊이 이해해야 한다.”

결국 채용 여부를 최종 결정하는 것은 현업 매니저들이다. 팀원들도 목소리를 내며, 나와 채용팀의 의견도 영향을 끼친다. 그러나 궁극적으로 채용 결정을 내리고 자신의 팀의 성과에 책임을 지는 것은 해당 매니저들이다.

상위 임원들도 마찬가지다. 배서니는 디렉터급 인력의 채용을 위해 리드 헤이스팅스 Reed Hastings CEO와 채용 절차를 진행한 적이 있었다. 어느 목요일 오전 회의에서 그들은 어떤 사람을 뽑을지에 대해 논의했다. 금요일 오후 리드는 배서니에게 이메일을 보내 자신이 링크드인 LinkedIn에서 찾은 20명의 후보자들에게 메시지를 보냈고 3명으로부터 회신을 받았다고 말했다. 그중 한 명을 스카이프로 면접을 보았는데, 정말 마음에 들어서 월요일에 회사에 와 달라고 했다는 것이다.

매니저가 채용 절차에 이렇게 적극적으로 참여하면 리쿠르터들은 더욱 많은 노력을 기울이게 된다. 이메일을 받고 나서 배서니는 더 훌륭한 인재를 찾기 위해 고군분투했다.(그러나 결국에는 리드가 찾은 후보자가 채용되었으며, 그는 수년간 이 사실에 대해 무척 흐뭇해 했다.)



사내 리쿠르터를 비즈니스 파트너로 대하라

채용 전략이 효과적이라면 리쿠르터들이 비즈니스의 중요한 한 부분으로 간주되어야 한다. 리쿠르터들은 비즈니스의 니즈를 완벽히 이해해야 하며, 현업 매니저들은 리쿠르터들을 비즈니스 파트너로서 대해야 한다.

이들간의 원활한 협업을 위해서는 때때로 매니저들에게 압력을 가해야 할 수도 있다. 어느 날 나는 우리 채용팀의 뛰어난 리쿠르터 한 명이 신임 임원에 관해 불평하는 것을 들었다. “제 전화나 이메일에 답을 주지 않아요. 이력서도 보냈지만 회신이 없어요. 좋은 팀을 만들어주고 싶은데 대답이 없어서 불만이에요.” 나는 그녀에게 이렇게 말했다. “다른 업무를 하세요. 이 문제는 제가 처리하겠습니다.” 그리고 그 임원에게 이메일을 보내 담당 리쿠르터를 변경했다고 통보했다. “도움이 필요 없고 채용을 직접 할 수 있어 보여, 담당 리쿠르터는 다른 프로젝트에 배치했습니다. 도움이 필요하면 알려주시기 바랍니다. 감사합니다.”

몇 분 뒤 그는 내 자리로 찾아와 화를 냈다. “대체 뭐 하자는 건가요?” 그는 소리쳤다. 나는 그에게 물었다. “담당 리쿠르터가 두 번이나 회의를 요청했는데 취소하셨다는 게 사실인가요?” 그는 폭발했다. “나는 바쁜 사람입니다. 나는 10명분의 일을 하고 있다고요!” 내가 다시 물었다. “좋은 후보자를 몇 명이나 보냈는데 아무런 응답이 없었다는 게 사실인가요? 팀을 꾸리는 건 리쿠르터의 책임이 아니라 당신의 책임입니다. 참고로 그녀가 당신을 위해 시간을 쓰지 않는다는 사실에 기뻐하고 있는 사람들이 3명이나 있어요. 그녀는 뛰어난 파트너예요. 당신의 일을 정말 잘 도울 수 있어요. 그러나 당신이 그녀의 도움이 필요 없다면 상관하지 않을게요.” 그는 자신의 팀을 꾸리는 데 리쿠르터의 도움이 필요하다는 사실을 깨닫자 태도를 바꾸고 그녀를 존중하여 대하기 시작했다.

**Business partner
not a recruiter.**

현업 매니저들이 훌륭한 인사 담당자들의 가치를 무시하는 것은 나를 매우 화나게 만든다. 매니저들에게 리쿠르터들과 잘 협조하지 않는 이유가 무엇인지 물어보면, 그들은 이렇게 대답한다. “리쿠르터들은 별로 똑똑하지 않고, 비즈니스나 기술에 대해서도 잘 몰라요.” 그러면 나는 이렇게 대답한다. “그러면 그들이 잘 이해하도록 만드세요!” 똑똑한 리쿠르터를 요청하고, 그들이 비즈니스를 잘 이해하도록 하고 비즈니스에 직접 참여시키면, 리쿠르터는 당신이 바라는 모습의 프로처럼 행동하게 될 것이다.

때때로 나는 인사팀을 이끄는 매니저 자리에 인사 전문가가 아닌 비즈니스 담당자를 임명하라고 조언하기도 한다. 다른 부서와 마찬가지로, 최고인사책임자도 사업, 매출, 고객, 미래전략 등 세부 내용을 이해할 필요가 있다.



항상 채용하라

넷플릭스에서 하는 말이 있다. ‘항상 채용하라! Always be recruiting!’ 후보자들은 어디에나 있다. 전문가 콘퍼런스에서, 아이의 축구경기 관람석에서, 비행기 옆자리에서 뜻밖의 후보자를 발견할 수 있다. 그러나 기본 원칙은 항상 철저히 지켜야 한다. 면접과 채용절차는 회사의 첫인상을 결정한다. 좋은 나쁜. 그래서 나는 엄격한 원칙을 하나 세웠다. 누구나 회사에서 낯선 이가 면접을 보려고 혼자 앉아서 기다리고 있는 모습을 본다면, 반드시 다가가서 “안녕하세요. 저는 누구입니다. 면접 보러 오셨나요? 제가 면접 일정을 보고 어디로 가야 하는지 확인해 드릴게요”라고 말을 걸어야 한다. 내가 후보자 면접에 조금 늦어서 “죄송합니다. 우리 직원들이 도와 드렸나요?”라고 물으면, 그들은 “여섯 명이나 저에게 와서 얘기 해주었어요”라는 대답을 들곤 했다.

채용은 매우 중요해서, 매니저들에게 면접은 다른 어떤 회의보다 우선하며, 임원 회의에 빠져도 되는 유일한 이유가 된다. 면접에서 면접관만 후보자를 평가하는 것이 아니라, 마찬가지로 후보자도 면접관을 평가한다. 사람들이 종종 간과하는 사실이다. 면접을 보러 오는 모든 후보자들이 면접이 끝나고 돌아갈 때 우리 회사에 들어오고 싶도록 만드는 것이 우리의 목표다. 설령 후보자가 마음에 들지 않는다고 해도, 그들이 “와 정말 놀라운 경험이었어!”라고 생각하게 되기를 원한다. 면접 절차가 효율적이고, 효과적이고, 정시에 시작했고, 질문도 적절했으며, 모든 사람들이 스마트하고, 나를 친절하게 대해주고 존중해 주었다고 느끼게 하는 것이다. “어떤 후보자가 별로였다고 해도, 그 사람 옆집 사람이 좋은 후보자가 될 수도 있다”고 나는 항상 말한다.

채용 결정이 일단 내려지면 우리는 최대한 신속하게 행동한다. 채용 관련 세부 사항을 여러 팀에 보고하고 승인받는 복잡한 절차를 거치는 것이 아니라, 우리 팀이 매니저와 직접 협의해 보상, 정책 등의 세부사항을 결정한다. 리쿠르터가 기본 내용을 정리하면, 매니저가 검토하여 후보자에게 제안한다. 다른 여러 훌륭한 회사에도 면접을 보려는 후보자를 우리 회사로 데려오기 위해서는 속도와 효율성이 생명이다.

“후보자들은 어디에나 있다. 전문가 콘퍼런스에서, 아이의 축구경기 관람석에서, 비행기 옆자리에서 뜻밖의 후보자를 발견할 수 있다.”



합리적인 보상을 제시하라



최고의 인재를 데려오려면 당연히 좋은 연봉 조건을 제시해야 한다. 모든 회사가 자사의 연봉 조건을 업계 수준에 맞추고 싶어하지만, 이는 쉬운 일이 아니다. 업계의 연봉 정보를 입수하기 위해서는 상당히 정교한 작업이 요구된다. 업종별 설문조사들은 모든 분야의 모든 직급에 대해 상세한 정보를 제공한다. 그러나 직무와 사람은 위젯(widget)처럼 단순명료하게 끼워 맞출 수 있는 것이 아니다. 현대 기업의 직무는 매우 전문적이기 때문에 보편적인 설문조사로는 그 역할을 온전하게 설명해내지 못한다. 또 후보자의 우수한 판단력이나 협조적 태도 등의 역량 역시 이런 조사에서 제대로 측정되지 못한다.

소프트웨어 엔지니어가 필요하다고 가정해 보자. 검색엔진 개발의 최고/최신 기술에 유능한 선임 프로그래머를 원하는가? 이 사람이 5명의 팀원을 관리하게 되는가? 또한 마케팅 부서와 온라인 광고 전략에 대한 협업이 필요해 온라인 광고 시스템에 대해서도 잘 아는 사람이어야 하는가? 업계 데이터는 그러한 사람의 현재 연봉이 얼마인지, 혹은 얼마가 되어야 하는지 알려주지 않는다.

인사 업무를 담당하는 팀은 상당한 시간을 들여 지원자의 직무 설명서를 비교하고 여러 다른 요인에 따라 연봉 액수를 조정한다. 그러나 이런 절차는 시장 환경을 이해하기 위한 기준 자료일 뿐이다. 그러한 자격요건을 갖춘 사람이 시장에 얼마나 존재하는가? 원하는 사람을 채용하기 위해서는 계산 결과는 잊어버리고 실제 시장 수요에 맞추어야 할 수도 있다.

그러나 시장의 수요 그 자체만으로는 적절한 방법이 아닐 수 있다. 시장 수요는 현재를 반영하는데 채용은 미래에 대한 것이기 때문이다. 현재 사용되는 보상 체계는 대부분 시점이 뒤쳐져 있다. 지원자의 미래 가치 창출 잠재력이 아니라 과거에 그가 생산한 가치에 기반하고 있기 때문이다.

“그러나 시장의 수요 그 자체만으로는 적절한 방법이 아닐 수 있다. 시장 수요는 현재를 반영하는데 채용은 미래에 대한 것이기 때문이다.”



당신의 리쿠르터가 당신이 원하는 모든 자격요건을 갖춘 소프트웨어 엔지니어를 찾아냈다고 생각해 보자. 당신의 팀원들도 모두 그 후보자를 마음에 들어 한다. 그러나 그 후보자는 당신의 회사에서 지불하려는 연봉보다 3만5000달러 더 많은 연봉을 경쟁사로부터 제안받았다. 얼마를 제안할지 결정할 때, 그 후보자를 채용하는 경우와 차선 후보자를 채용하는 경우 사업의 미래에 어떤 차이가 발생하게 될 것인지를 고려해 보자. 차선 후보자의 역량이 많이 떨어지고, 원하는 수준을 만족하는 다른 후보자를 더 찾아보기 위해 채용을 3개월 미뤄야 하는 상황일 수 있다. 원래 원했던 후보자를 채용한다면 얼마만큼의 이익 창출이 일어날 것인가? 그 후보자를 채용하면, 특히 후보자를 3개월 뒤가 아니라 지금 시점에서 채용한다면, 새로운 검색 시스템 출시에 있어 경쟁사를 제칠 수 있을 것인가? 타기팅 개선을 통해 그 후보자가 얼마의 광고 수입을 창출하게 될 것인가? 후보자의 관리 경험에 따른 가치는 어떠한가? 후보자가 이끄는 팀의 핵심 팀원이 다른 회사로부터 좋은 제안을 받아도 자신의 상사가 훌륭한 리더라는 점 때문에 이직하지 않고 남기로 결심할 것인가? 특히 빠르게 혁신이 이루어지고 있는 상황이라면, 그 후보자가 경쟁사에 근무하지 않는다는 사실의 가치는 어떠한가?

현재의 시장 수요와 동종업계 연봉 데이터는 미래의 이익을 계산하는데 도움이 되지 않는다. 물론 이러한 자료를 살펴볼 가치가 전혀 없다는 뜻은 아니다. 다만 다른 회사들이 현재 얼마의 연봉을 지급하고 있는지에 대한 정교한 계산 결과는, 마치 사과와 오렌지를 비교하는 것처럼 정확한 비교가 아니라는 것이다. 회사가 원하는 현재와 미래의 성과에 대해 얼마를 지급할 수 있는지에 집중하는 편이 낫다.

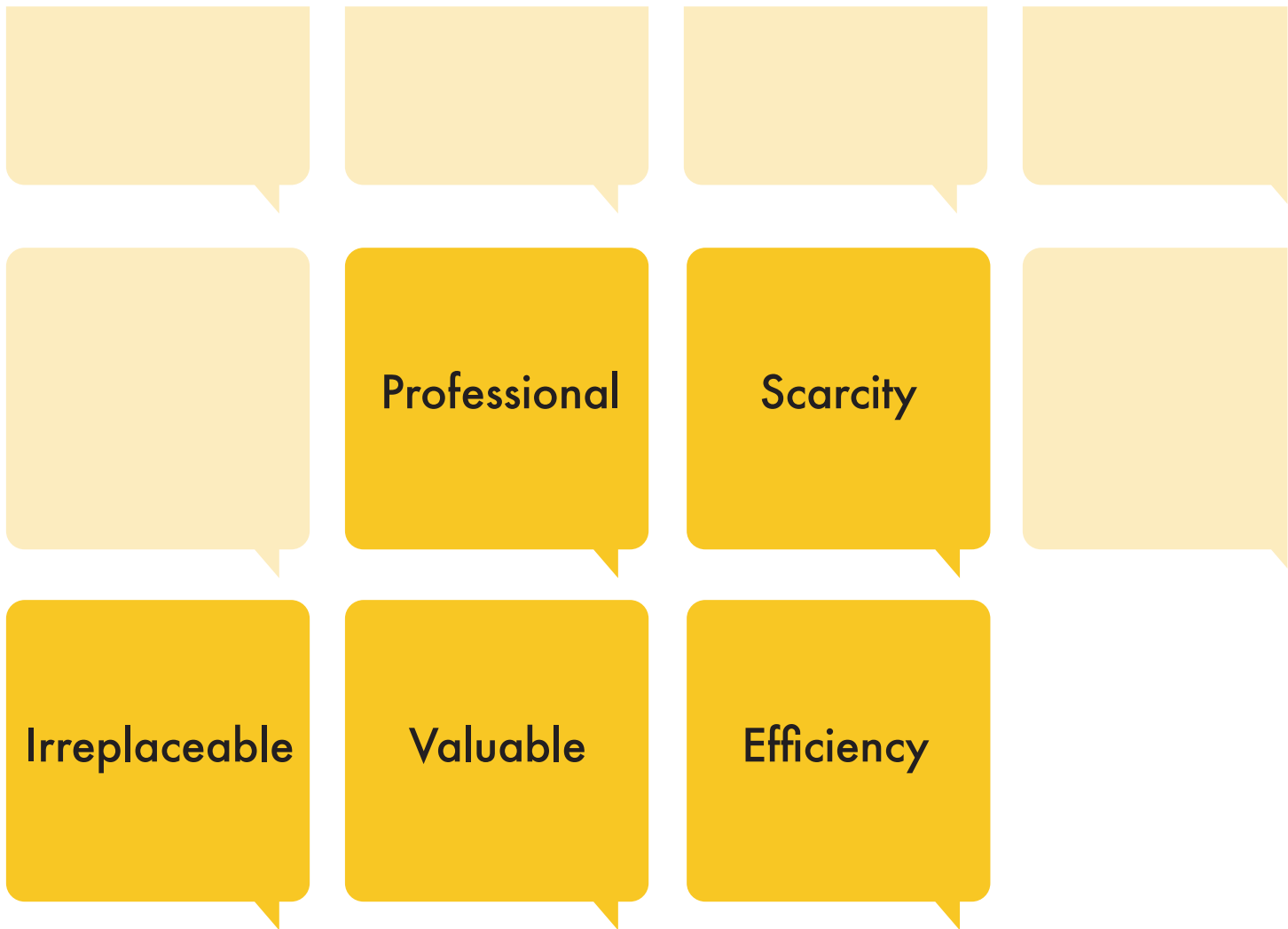
일단 연봉 제안 후 채용이 결정되면, 보상 수준을 지속적으로 평가해야 한다. 경쟁사로부터 매우 높은 연봉 제안을 받아 우리 회사를 떠나는 직원들이 생기자 나는 이 사실을 깨달았다. 어느 날 나는 우리 직원 중 한 명에게 그의 현재 연봉의 거의 두 배를 구글이 제안했다는 사실을 듣고 몹시 화가 났다. 우리에게 정말 중요한 직원이었기 때문에, 그의 매니저는 그를 잡아두기 위해 역제안을 하고자 했다. 나는 그 매니저와 몇 명의 임원들과 이메일로 열띤 토론을 벌였다. 나는 “단지 구글이 돈이 많다고 해서 사람들의 연봉을 그들 마음대로 결정할 수 있어서는 안됩니다!”라고 주장했다. 며칠간 논쟁이 지속되었다. 그들은 나에게 “그가 얼마나 뛰어난 직원인지 모르시는군요!”라고 주장했다. 나는 동의하지 않았다.



사람들은 종종 나에게 이렇게 말한다. “우리는 최고 수준의 연봉을 줄 수 없어요. 넷플릭스는 잘나가는 회사니 가능하겠지만, 우리 회사는 그렇게 빨리 성장하지 않고 이익도 그렇게 높지 않아요.” 맞는 말이다. 모든 직무에 대해 시장 최고 수준의 연봉을 주기란 불가능하다. 그런 경우 회사의 성과를 향상시켜 줄 잠재력이 가장 높은 직무가 무엇인지 파악하고, 그런 직무에 대해서 최고 수준의 인재를 찾아 최고 수준의 연봉을 지급하라고 제안한다. 이렇게 생각해 보라. 시장 최고 수준의 연봉을 지급해 매우 탁월한 인재 한 명을 데려와서 그가 두 명분의 업무를 해내거나, 혹은 그 이상의 가치를 창출할 수 있다면 어떨까? 상위 20%의 영업사원들이 매출의 80%를 창출한다는 80/20의 법칙을 생각해 보라. 이 법칙은 다른 직원들에게도 적용될 수 있다. 나는 여러 팀에서 이런 효과를 경험했다.

그러나 어느 날 아침 눈을 떴을 때 “맞아! 구글이 왜 그 직원을 원하겠어. 그들이 옳았어!”라고 깨달았다. 그 직원은 매우 중요한 개인화 기술 관련 업무를 맡아 왔으며, 그만한 전문성을 지닌 사람은 몇 안 되었다. 그가 우리 회사에 있음으로써 우리 회사의 시장 가치를 엄청나게 올려준다는 점을 깨달았다. 나는 다시 이메일을 보냈다. “제가 틀렸습니다. 그리고 손익계산서(P&L)를 검토해 보니, 그의 팀 모든 직원들의 연봉을 두 배로 올려줄 수 있어 보입니다.” 이 경험은 보상에 대한 나의 기존 생각을 바꾸어 주었다. 일부 직무에 대해서는 전문성과 희소성이 생기게 되는데, 그럼에도 사내 연봉 기준만을 고집하는 것은 다른 회사에서 더 많은 돈을 받을 수 있는 우수성과자들에게 피해를 주는 것이라는 사실을 깨달았다. 사람들이 이직을 해야만 합당한 연봉을 받을 수 있게 되는 보상체계는 바람직하지 않다는 걸 알게 됐다. 또한 우리는 직원들에게 정기적으로 다른 회사에서 면접을 보도록 독려했다. 그렇게 하는 것이 우리 회사의 연봉 수준이 시장에서 경쟁력이 있는지 확인할 수 있는 가장 확실하고 효율적인 방법이었다.

최고 연봉을 제시해 스타 성과자를 채용하는 것에 대해 사람들이 반대하는 또 다른 이유는 그들의 연봉이 다른 팀원들의 연봉보다 훨씬 높다는 점 때문이다. 넷플릭스 매니저들도 종종 이에 대해 불평했다. 다른 팀원들보다 두 배 높은 연봉을 받는 직원을 한 명 채용했다고 생각해 보자. 부서장들은 때때로 이렇게 묻는다. “그러면 다른 사람들은 자신이 받아야 할 연봉의 절반만 받고 있다는 뜻인가요?” 나는 이렇게 대답한다. “새로 채용하는 직원이 우리 회사를 더 빠르게, 심지어 두 배 더 빠르게 성장하도록 만들어 줄까요? 만약 그 직원을 채용한다면, 당신의 팀원 중 누군가가 그 직원이 예전 회사에서 하던 직무를 대신 맡아줄 수 있을까요?” 이에 대한 대답은 주로 “네. 우리 회사는 훨씬 빠르게 성장할 수 있을 겁니다” 혹은 “어느 누구도 그 정도의 경험이 없기 때문에 그를 대체할 수 없을 겁니다”이다.



“스타 성과자...
어느 누구도 그 정도의 경험이 없기
때문에 그를 대체할 수 없을 겁니다”



“가능한 한 최고의 인재를 찾아
이들에게 최고 연봉을 지급하여
고용하는 데 총력을 다하면, 이들의
연봉을 지출하고도 남을 만큼 사업이 더
빠르게 성장한다는 것을 나는 경험을
통해 깨닫게 되었다.”

개별 스타 성과자의 부가가치에 집중하는 것은 회사가 성장하고 있을 때 특히 중요하다. 최근 직원 150명 규모의 한 회사의 CEO로부터 전화를 받았다. 그는 자신의 회사 규모가 직원 300명 수준으로 성장하게 될 것이라고 설명하며, 이에 대한 나의 조언을 구했다. “직원 수가 매우 구체적이인데, 어떤 근거로 나온 숫자인가요?”라고 나는 물었다. 그는 자신의 회사 업무가 두 배 늘어나게 된다고 대답했다. 나는 새로 채용할 사람들이 현재 직원들과 같은 종류의 업무를 맡게 될 것인지, 아니면 새로운 업무를 맡게 되는지 물었다. 예를 들어, 새로운 생산라인을 가동하게 되는지, 그리고 팀의 규모가 커지면 보다 숙련된 관리자가 필요하지는 않을지, 두 배의 업무량이라는 것이 두 배의 고객 수를 의미하는지 등이다. 만약 그렇다면, 그의 회사는 고객센터 규모를 늘려야 할 것이다. 그렇다고 반드시 직원이 두 배 필요한 것은 아닐 수 있다. 아웃소싱이 더 나을 수도 있다. 그리고 나는 많은 고민이 필요한 중요한 질문을 했다. “150명의 새로운 직원을 고용하는 대신 두 배 더 경험이 많고 높은 성과를 낼 만한 직원 75명을 두 배 더 높은 연봉에 고용하는 것은 어떤가요?”

가능한 한 최고의 인재를 찾아 이들에게 최고 연봉을 지급하여 고용하는 데 총력을 다하면, 이들의 연봉을 지출하고도 남을 만큼 사업이 더 빠르게 성장한다는 것을 나는 경험을 통해 깨닫게 되었다.

이 글은 티 맥코드의 저서 “Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility(Silicon Guild, 2018)” 일부를 각색한 것입니다.



© 2024. JAINWON Inc. All rights reserved.

성남시, 분당구, 판교로, 228번길 17,판교세븐벤처밸리2 마이다스아이티동 10층,13487