



경영 컨설턴트

유정식

inFuture Consulting

Not Plus But Minus

## 구글의 목표설정: 4. 팀 OKRs 수립과 등급 결정

2017. 11. 1. 10:14

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

이번 회에서는 구글 리워크가 제안하는 '팀의 OKRs 수립' 방법과 OKRs의 등급을 매기는 방법, 그리고 OKRs을 주기적으로 업데이트하는 방법에 대해 알아본다.

\*오늘 리뷰하는 리워크 사이트 주소

Develop team OKRs

<https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/develop-team-OKRs/>

Tool: Grade OKRs

<https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/grade-OKRs/>

Update OKRs regularly

<https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/update-OKRs-regularly/>



많은 기업들이 이미 그렇게 하듯이, 전사의 목적(Objectives)을 설정해야 그 밑의 팀과 개인들이 그것에 정렬하여 자신들의 목적을 수립할 수 있다. 하지만 그렇다고 해서 어떤 팀의 모든 OKR이 전사의 OKR을 모두 반영할 필요는 없다. 팀의 OKRs이 전사 OKRs 중 하나에만 초점을 맞춰도 된다. 다시 말해, 팀의 OKRs은 최소한 전사 OKRs 중 하나에 연계되어 있어야 한다는 뜻이다.

—> 이것을 개인의 OKRs에 적용하면, 개인 OKRs 모두가 팀의 OKR과 정렬될 필요는 없지만 적어도 팀 OKRs 중 하나에는 정렬되어야 한다고 말할 수 있다.

팀의 OKRs을 수립하는 한 가지 방법은 팀리더들 모두가 모여 목표를 설정하는 것이다. 구글에서는 팀리더들이 때때로 모여 다가오는 분기의 우선순위(목적과 비슷한 의미라 보면 된다)를 전사 OKRs에 맞춰 설정하곤 한다.

—> 개별 팀의 OKRs이라 해도 팀 내에서 결정되는 것이 아니라 관련 팀들 전체가 참여하여 각 팀의 OKRs 방향을 논의하는 문화가 구글에 정착되어 있음을 유추할 수 있는 대목이다.

이렇게 팀리더들이 모여 어떤 팀의 목적을 설정할 때 다음과 같은 질문들을 사용하면 도움이 된다.

- 팀의 목적들이 전사의 핵심 결과들과 연결되어 있는가?
- 회사가 성공적으로 전사 OKRs을 달성할 가능성을 높이는 쪽으로 팀의 목적이 설정되어 있는가?
- 이 팀이 해야 할 것임에도 누락된 것이 있는가?

OKRs은 단순한 체크리스트가 아니라는 점을 염두에 두어야 한다. OKRs은 팀이 해당 분기에 수행할 모든 일들을 나열한 'to-do list(할일 목록)'가 아니다. 만약 팀이 OKRs를 to-do list로 사용한다면, 팀이 도달하길 바라는 것보다는 팀이 완료하고 싶은 것을 지나치게 강요하는 결과로 이어질지 모른다. 팀이 보길 원하는 '임팩트(impact)'를 정의하는 데 OKRs을 사용하라. 그리고 그 임팩트를 달성하는 방법을 찾아내도록 하라.

→ OKRs은 팀이 생각하는 여러 가지 목적과 핵심결과 중에 우선순위가 높은 것들을 논의를 통해 결정해야 한다. 팀이 수행하는 모든 일들을 나열하면 기존에 해왔던 일, 현재 하고 있는 일에만 집중하게 하고 진정으로 팀이 달성해야 할 목표를 부지불식 간에 외면하게 된다. 게다가 OKRs 달성 결과가 평가/보상에 연계되어 있다면 이런 현상은 더욱 강해진다.

이번에는 OKRs의 등급을 매기는 법에 대해 알아보자. 구글에서는 0.0에서 1.0을 등급으로 사용한다. 1.0이면 해당 목적을 완전하게 달성했다는 의미다.

- 해당 목적에 달려 있는 핵심 결과들(3개 정도)을 0.0에서 1.0의 스케일로 평가한다.
- 평균을 내어 해당 목적의 등급을 결정한다. 핵심 결과별로 비중(weight)이 다르다면 가중평균을 낸다.
- 어떤 핵심 결과는 0 아니면 1로만 평가되기도 한다. (예: '새로운 위젯에 대한 마케팅 캠페인을 론칭한다'일 경우에는 론칭했나 안 했나로 결정되기 때문이다)
- 어떤 핵심 결과는 산술적으로 평가되기도 한다. (예: '6개의 새로운 기능을 론칭한다'일 경우, 3개의 기능만 론칭됐다면 0.5로 평가할 수 있다.)

OKRs의 등급을 결정할 때 유념해야 할 사항은 다음과 같다.

- OKRs 등급의 스위트 스폿은 60~70%이다. 평가 결과, 등급이 이보다 낮다면 충분히 목적을 달성하지 못했다는 뜻이고, 이보다 높다면 애초에 타겟이 충분히 높게 설정되지 못했다는 뜻이다. 구글에서는 0.0에서 1.0의 스케일을 사용하기 때문에 모든 OKRs이 0.6에서 0.7 정도의 등급이 되기를 기대한다.
- OKRs은 성과평가와 동일한 것이 아니다. OKRs은 개인 혹은 단위조직의 성과를 종합적으로 평가하는 도구가 아니다. 하지만 OKRs은 지난 분기에 개인이 수행한 일에 관한 요약 정보로 사용될 수 있고 개인이 상위 조직의 OKRs에 얼마나 기여하고 얼마나 영향을 끼쳤는지 보여줄 수 있다.
- 전사 OKRs의 등급 결정은 공개적으로 진행한다. 구글은 전사 OKRs을 공유하고 매년, 매분기마다 등급을 결정한다. 연초에 전사 규모의 미팅을 벌이는데, 여기에서 지난 번 OKRs의 등급을 공유하고 새로운 OKRs(차기년도 및 차분기)의 내용을 역시 공유한다. 그런 다음, 회사는 분기별로 모여 등급을 결정하고 새로운 OKRs을 수립한다. 이 모임에서 각 OKRs의 책임자(보통 관련 팀의 리더)는 등급 결정에 대한 의견을 말하고 차분기에 어떻게 조정할지를 설명한다.
- 분기 내내 OKRs을 검토(check-in)하라. 분기 중에 한번 이상 모든 계층의 OKRs을 검토하는 게 좋다. 그래야 개인과 팀들이 어디쯤 와 있는지를 인식할 수 있다. 분기 말에도 한번 검토하는 것이 좋은데, 그래야 최종 등급 결정에 앞서 준비할 수 있다.

OKRs Spreadsheet와 Scorecard는 이 글 상단에 명시한 리워크 사이트에 들어가면 다운로드 받을 수 있으니, 다운로드해서 OKRs이 어떤 이미지를 갖는지 확인하기 바란다.



끝으로, 정기적으로 OKRs을 업데이트하는 방법에 대해 구글이 어떤 팁을 제공하는지 살펴보자. 팀은 분기 동안 몇 차례 OKRs을 검토하는 과정을 통해 새로운 정보에 따라 OKRs을 변경할지, 분명하게 발생하지 않을 것으로 보이는 목적을 폐기할지 등을 결정하고 추가적인 자원을 투입할 필요가 있는 '경계선에 놓인' 목적에 팀원들이 주의를 기울이도록 한다.

구글이 제안하는 팀의 OKRs 일정은 다음과 같다.

- 11월 중 : 내년 1분기의 목적을 브레인스토밍한다
- 11월 말 : 1분기의 목적을 공유한다
- 12월 중 : 전사의 목적(1분기와 내년)을 공유한다
- 1월 중 : OKRs의 초안을 마련한다
- 1월 말 : 전사 미팅에서 OKRs을 발표하고 결정한다
- 2월부터 ~ : 관리자들이 개별 OKRs을 계속 모니터한다

팀이 얼마나 자주 OKRs을 검토(check-in)해야 하는지는 시기적인 필요성에 따라, 팀내의 의사소통 수준에 따라, 팀이 결과물에 대한 예측을 얼마나 잘 하는지에 따라 다르다.

—> 의사소통이 잘 안 되거나 결과물을 예측하기가 어려운 상황이라면 OKRs 검토를 자주하는 것이 좋을 것이다.

구글 내에서는 몇몇 팀들이 분기 중간에 한번 검토하는 것이 도움이 된다고 한다. 그렇게 해야 모든 사람들이 동일한 목표에 계속 집중할 수 있다고 말한다. 어떤 팀은 비공식적으로 분기 목표를 검토해도 충분하지만, 몇몇 팀의 경우는 보다 공식적인 검토가 적합할 수도 있다. —> 검토 회수와 방법은 팀의 재량에 맡기라는 뜻이다.

여기까지 해서 구글이 제안하는 '목표 설정'의 방법과 절차를 살펴봤다. 읽어보면 알겠지만 구글이라고 해서 어디에서나 찾아볼 수 없는 '섹시한' 방법을 가지고 있지는 않다. 어디서 많이 본 듯한 절차와 방법이지만, 그만큼 이러한 목표 설정 방법이 유

효하고 기본적(fundamental)하다는 뜻이 아니겠는가? 목표 설정에 왕도는 없다. 함께 모여서 토론하고 수정하고 등급을 결정한 다음 차기에 반영하는 과정이 목표 설정의 핵심이다.

물론 회사가 진정으로 도달해야 할 목적을 명확하게 설정하는 것이 우선이 되어야 한다. 그것 없이 팀과 개인이 목표를 설정해 봤자 의미가 없다. 기업의 CEO의 최우선 과제는 전사의 OKRs을 본인이 직접 수립하여 이를 구성원 전체에게 공유하는 일이다. 절대 위임해서는 안 되는 일이다.

다음 회부터는 요즘 채용 시즌이기도 하니 구글 리워크가 제안하는 '채용' 가이드에 대해 알아보기로 한다.