



구글의 목표설정: 1. 핵심내용 개괄

2017. 10. 25. 09:52

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

오늘부터 본격적으로 구글 리워크(re:Work) 사이트의 내용에 대해 리뷰를 하고자 한다. [어제의 글](#)에서 언급한 바와 같이 먼저 구글에서 제시하는 목표설정(Goal Setting)의 방법과 절차를 다뤄보자. 리워크 사이트 전체를 단순 번역하는 것이 아니라 핵심 내용만 골라 언급하고 거기에 나의 생각을 덧붙이는 방식으로 글을 쓴다는 점을 미리 양지해 주기 바란다. 또한 급히 하는 번역인지라 직독직해 수준의 '거친' 문장임을 이해해 주면 좋겠다.

*오늘 리뷰하는 리워크 사이트 주소

Guide: Set goals with OKRs

(<https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/introduction/>)

Learn the (abridged) history of OKRs

(<https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/learn-the-abridged-history-of-OKRs/>)



목표 설정은 조직이 가고자 하는 곳에 이르도록 돕는 도구이고, 구성원들의 노력, 의사소통, 목적을 정렬시켜 팀과 조직 전체가 더 많은 것을 성취하도록 돕는다는 데 의의가 있다. 구글에서는 'Objectives and Key Results(OKRs)'라고 부르는 도구를 통해 팀이 무엇을 달성해야 하는지, 진척 과정을 어떻게 추적하고 측정해야 하는지를 이해시키는 방법을 제안한다. 덧붙여서,

목표 달성에 매진하는 것이 직원들의 성과 향상에 긍정적인 영향을 끼친다는 연구 내용과, 도전적이고 구체적인 목표가 제시 될 때 목표 달성에 대한 직원들의 몰입이 강화된다는 연구 내용도 소개하니 일독을 권한다(리워크 사이트에 링크가 있다).

(덧글: OKRs에서 Objectives를 '목적'이라고 번역해야 하는지 아니면 '목표'라고 번역해야 하는지부터 나에게서는 고민이 됐는데, 흔히 현장에서는 관용적으로 '목적'보다는 '목표'라는 말을 더 자주 사용하기 때문이다. 하지만 Goal과 구분하기 위해서 여기서는 Objectives를 '목적'이라고 부르기로 하겠다.)

먼저 OKRs의 핵심내용을 전체적으로 개괄하면 다음과 같다.

- **목적(Objectives)은 조금은 불편한 마음이 들 정도로 도전적이어야 한다.**

- **핵심 결과(Key Results)는 측정 가능해야 하고 숫자로 등급을 쉽게 매길 수 있어야 한다.** (구글에서는 0점부터 1점까지의 등급 척도를 사용한다고 한다. 이에 대해서는 나중에 자세한 설명이 있을 것이다)

- **OKRs은 누구나 볼 수 있어야 한다.** 그래야 조직의 모든 구성원들이 다른 직원들이 어떤 일을 하는지 알 수 있다. : 직원 개인의 평가와 연계시키는 기업들은 개인 정보 보호를 핑계로 타인의 성과 기록을 열람할 수 없게 하는데, 그렇게 하면 '나의 성과는 얼마나 가치있는가', '나의 성과는 조직 성과에 얼마나 기여했는가', '앞으로 어떤 목표를 설정해야 하는가'를 인식할 수가 없다. 오히려 자신의 성과가 대단한 것인 양 과대평가하는 바람에 평가 결과에 있어 팀장과 반목하는 경우가 잦다. OKRs이 됐든 MBO가 됐든 그 내용과 측정 결과는 모두 공개하는 것이 원칙이다. 뒤에서 언급하겠지만 OKRs은 개인평가가 아니기 때문이다.

- **OKR 등급의 '스윙 스코어'는 60~70%이다.** 만약 어떤 직원이 100% 달성할 수 있는 수준으로 목적을 설정한다면 그 직원의 OKRs은 충분히 도전적인 것이 아니다. : 이 말은 이렇게 해석하면 된다. 목적과 핵심 결과를 설정할 때 본인이 '어느 정도의 노력'을 가하면 달성할 수 있는 수준이 60~70%가 되도록 하라는 뜻이다. 보통의 노력으로도 100% 달성할 수 있도록 설정해서는 안 된다. 그만큼 구글은 도전적이고 야심만만한 목표를 설정하게 만드는 것이 중요하다고 생각하는 것이다.

- 만약 어떤 목적과 핵심 결과에서 낮은 등급이 나온다면 다음번 OKRs를 설정할 때 참조한다. 스윙 스코어를 다시 설정하는 것이다.

- **OKRs는 '직원평가(employee evaluation)'와 연결시켜서는 안 된다.** : 이것은 많은 조직들의 관행과 크게 대치되는 조언이다. 목표 달성에 동기를 부여하고 어느 정도 부담을 느끼도록 하기 위해 여러 기업들은 목표 달성 수준은 개인평가에 반영하고 그에 따라 보상을 결정하는 방식을 취한다. 하지만 구글은 OKRs 등급의 스윙 스코어가 60~70%가 되도록 하라는 조언에서 엿보듯이 100% 달성 여부 자체가 중요하다고 생각하지 않는다. '달성했냐 안 했느냐'보다 직원들에게 팀과 회사가 나아갈 방향을 알려주는 데, 어디까지 가 있는지를 알려주는 데에 OKRs의 역할이 있다고 생각하기 때문이다.

- 그렇다고 해서 **OKRs은 팀원들이 함께 공유하는 단순한 '할일 목록(To-Do list)'가 아니다.**



OKRs이 일반적인 목표 설정 기법과 다른 이유는 도전적인 목표를 설정하는 데 초점을 맞추는 것이다. OKRs은 가능하다고 생각하는 것 이상으로 큰 성과에 직원들이 집중하도록 한다. 100% 달성했냐 못했냐는 그리 중요한 문제는 아니다. 팀과 직원들이 그럭저럭 해도 된다고 안이하게 여기는 '안락한 지대(comfort zone)'에서 벗어나 업무의 우선순위를 정하고 성공과 실패로부터 배우도록 하는 것이 OKRs의 진짜 의미이기 때문이다.

리워크 사이트에서는 먼저 구글이 OKRs을 도입하여 운영하게 된 과거의 역사를 짧게 소개함으로써 OKRs의 효과를 강조한다. 인텔의 CEO였던 앤디 그로브(Andy Grove)는 자신의 책 'High Output Management'에서 OKRs과 같은 '공유된 목적'을 성공적으로 설정하려면 다음과 같은 두 가지 질문에 답해야 한다고 말한다. (첨언하자면, 나는 현재 이 책을 번역하고 있다)

1. 나는 어디로 가고 싶은가? - 이 질문의 답이 목적(Objective)이 된다.
2. 내가 그곳에 도달했는지 알려면 나는 어떻게 나의 페이스(pace)를 조절할까? - 이 질문의 답이 마일스톤(Milestone) 혹은 핵심 결과(Key Results)가 된다.

구글의 초기 투자자 중 한 사람이었던 존 도어(John Doerr)는 인텔에서 일할 때 앤디 그로브로부터 OKRs에 대해 배웠다고 한다. 그가 인텔에 입사할 때 회사는 메모리 제조기업에서 마이크로프로세서 업체로 전환 중에 있었고, 그로브를 비롯한 경영자들은 이러한 전환을 성공시키기 위해 직원들이 우선순위에 따라 일하기를 바랐다. OKRs은 인텔에서 우선순위에 대한 소통의 도구로 충분히 제 역할을 다했다고 도어는 설명한다(링크: <https://blog.betterworks.com/keys-okr-success-qa-john-doerr/>).

그로부터 수십년이 흐른 2000년대 초반에 도어는 투자자가 되어 OKRs을 구글의 리더에게 소개했고, 그 가치를 인지한 구글의 리더는 그 후에 몇 분기 동안 테스트를 진행하여 성과를 거뒀다(구글은 뭐든 그냥 도입하지 않는다. 반드시 실험을 거친다). 현재 구글은 연 단위, 분기 단위로 OKRs을 수립하고 있고, OKRs을 공유하고 평가하기 위해 전사 차원의 미팅을 분기별로 개최하고 있다.

구글은 OKRs이 실리콘 밸리 지역 외의 여러 기업들이 사용하고 있다는 언급을 통해 OKRs의 유용성을 강조한다. 예를 들어, 포천 지 선정 100대 기업인 시어즈 홀딩 컴퍼니(Sears Holding Company)는 2만명의 직원들에게 OKRs을 도입시킴으로써 매

출과 개인성과 향상에 긍정적인 효과를 경험했다고 한다(링크: <https://www.linkedin.com/pulse/sears-holding-company-study-shows-okrs-impact-bottom-line-ben-lamorte/>)

오늘은 OKRs에 대해 여기까지 이야기하겠다. 다음 회에서는 'OKRs과 스트레치 골(Stretch Goal)', '조직에 OKRs을 도입하기' 등에 대해 설명하고자 한다.