



구글의 목표설정: 3. OKRs 수립의 팁과 피해야 할 오류

2017. 10. 30. 09:52

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

지난 회에 이어 이번 회에서는 목적(Objectives)와 핵심 결과(Key Results)를 설정하는 절차와 방법에 대해 구글이 어떤 팁을 제시하는지 알아보기로 한다.

*오늘 리뷰하는 리워크 사이트 주소

Set objectives and develop key results

<https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/set-objectives-and-develop-key-results/>

Avoid OKR-writing mistakes

<https://rework.withgoogle.com/guides/set-goals-with-okrs/steps/avoid-OKR-writing-mistakes/>



구글은 목적을 수립할 때 다음과 같은 가이드에 따라 진행한다.

- 조직의 OKRs를 수립하고 개인의 OKRs를 그에 정렬시킨다.
- 3~5개의 목적을 수립하고 우선순위를 정한다.
- 1개의 목적에 3개 정도의 핵심 결과를 설정한다. --> 2개까지도 가능하다. 해당 목적 전부를 커버할 수 있다면.
- 성공적으로 OKRs이 설정하려면 하향(top-down)의 리드와 상향(bottom-up)의 제안이 조화를 이루어야 한다. 어느 곳에 자신들의 시간과 노력을 쏟을 만한 가치가 있는지에 대한 개인들의 목소리가 반영되도록 해야 한다. —> 이는 전사적인 토론이 이루어져야 가능하다.

구글은 목적을 설정하기 위한 팁을 다음과 같이 제시한다.

- 3개에서 5개의 목적을 설정하라. 그보다 많으면 도가 지나쳐 팀의 역량이 분산되고 만다. —> OKRs을 개인과 팀의 업무평가라고 생각하면 이렇게 적은 OKRs로 팀과 개인의 업무 모두를 커버할 수 없다고 여길지 모르겠다. 하지만 OKRs은 업무평가의 도구가 아니고 성과관리의 도구도 아니다. OKRs은 조직이 가야 할 전략적 방향을 제시하고 그것에 다가가기 위한 도구이기 때문에 3~5개의 목적에 집중하는 것이다.
- 새로운 성취를 요구하지 않는 목적은 목적이 아니다. 예를 들어 '채용을 계속한다', '시장 포지션을 유지한다', 'X를 계속 시행한다' 등 현상을 유지하겠다는 식의 목적은 설정하지 마라. —> 이렇게 일상적인 업무를 목적을 설정해 봤지 조직은 달라지지 않는다. OKRs은 진정한 변화, 과거와의 차별을 추구한다.
- 최종상태(end state)를 보여주는 표현을 사용하라. 예를 들어 '산을 오른다', '5개의 파이를 먹는다', 'Y라는 기능(특성)을 출시한다' 등 최종 결과의 모습을 머리 속에 그릴 수 있는 표현을 써야 한다. —> 머리 속에 달성하고 난 모습을 누구나 쉽게 상상할 수 있도록 OKRs을 수립하라.
- 구체적이고 객관적이며 모호하지 않는(명확한) 용어를 사용하라. 목적이 달성됐는지 그렇지 못했는지를 누구나 알도록 명확해야 한다. 목표를 구체적으로 수립할수록 더 많은 성과와 목표를 달성한다는 연구 결과가 있다(연구결과를 볼 수 있는 링크가 있는데 현재 '그런 페이지가 없다'는 메시지가 나온다.)

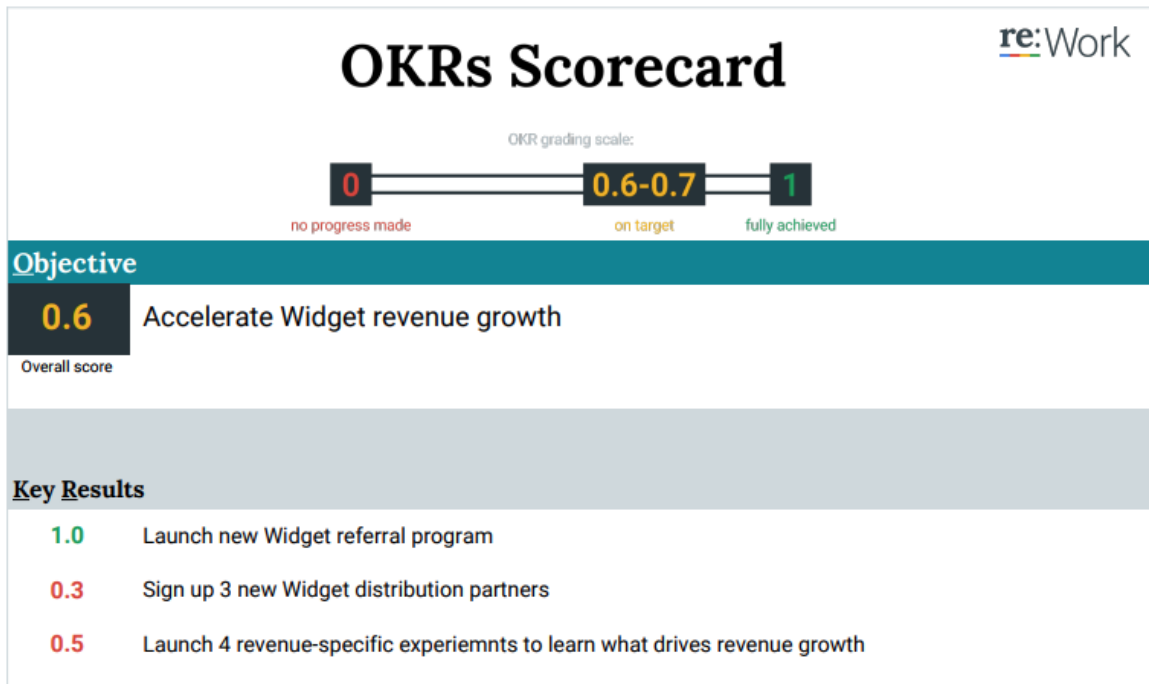
핵심 결과를 설정할 때 참고할 것들은 다음과 같다고 구글은 말한다.

- 목적 하나에 3개 정도의 핵심 결과를 설정하라.
- 핵심 결과는 목적의 달성이 어디까지 이루어졌는지를 보여주는 '측정 가능한' 마일스톤이어야 한다. —> 반드시 측정 가능한 정량적인 지표여야 한다.
- 핵심 결과는 활동(activity)가 아니라 결과물(outcome)을 나타내야 한다. '자문한다, 분석한다, 지원한다, 참여한다'라는 말은 활동이지 결과물이 아니다. 핵심 결과는 그런 활동의 영향을 나타내는 것들이어야 한다. '고객의 서비스 만족도를 측정한다'가 아니라 '3월 7일까지 고객의 서비스 만족도를 발표한다'가 되어야 한다.

- 측정 가능한 마일스톤은 목적 달성의 근거가 되어야 하고, 그런 근거는 믿을 만하고 쉽게 눈에 보이는 것이어야 한다.

말로 이해하는 것보다 리워크 사이트에서 제시하는 OKRs Scorecard의 이미지를 보면, 명확하게 어떻게 목적과 핵심 결과를 수립하는지 알 수 있을 것이다. (Scorecard 전체를 다운로드하려면

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1KyKt6yAwu0NCM1f55JSjpOBpr5YjhIL4E_vYN0VWuEg/export?format=pdf 를 클릭하라)



출처 : https://docs.google.com/spreadsheets/d/1KyKt6yAwu0NCM1f55JSjpOBpr5YjhIL4E_vYN0VWuEg/export?format=pdf 일부 캡처

이어서 구글의 리워크 사이트는 OKRs를 수립할 때 범할 수 있는 오류와 그것을 어떻게 피할 수 있는지에 관한 가이드를 제시한다. 잘못 수립된 OKRs는 전략이 무엇인지 헷갈리게 만들고 내부 경영지표를 약화시키며 팀이 현상유지에 급급하도록 만들어 버릴 수 있으니 오류에 빠지지 않도록 주의를 기울여야 한다.

오류 1. 스트레치 골(stretch goal)에 대한 의사소통 미흡

스트레치 골을 설정하려면 팀들 간에 의사소통에 신경을 쓸 필요가 있다. 어느 한 팀이 스트레치 골을 설정하면 그에 따른 업무에 다른 팀이 영향을 받기 때문이다. 다른 팀이 설정한 목적에 우리 팀의 프로젝트가 의존하고 있다면, 그 팀의 목표 설정 철학을 이해해야 한다. 그 팀이 스트레치 골을 설정하곤 한다면, 그들이 그것의 100퍼센트를 달성하리라 간주하기보다 70퍼센트 정도를 달성하리라 기대해야 한다. —> 이러한 이유로 팀과 개인의 OKRs은 모두 공개되어야 하고 서로 이해하는 시간을 가져야 한다.

오류 2. 일상적인 것으로 OKRs를 수립하기

팀과 고객이 진정으로 원하는 것이 아니라, 현재의 업무를 변화시키지 않고서도 달성할 수 있는 것을 기반으로 OKRs를 수립하는 경우가 자주 있다. 그렇게 하는지를 테스트하려면, 현재의 업무들과 새로이 요구되는 프로젝트들을 '가치'와 '필요한 노력'의 관점으로 순위를 매겨보라. 만약 OKRs Sheet에 매우 큰 노력이 필요치 않는 것들이 들어 있다면, 그건 그냥 일상적인 업무로 구성된 OKRs일 뿐이다. '필요한 노력' 관점에서 순위가 낮은 것들을 제외시키고 'Top OKRs'에 자원을 재

배치하라. —> OKRs 달성 여부를 보상과 연결시키면 이런 방향으로 나아가지 못한다. 보상을 적게 받을 것을 알면서 누가 OKRs을 도전적으로 수립하겠는가?

그런데 한 분기가 끝나고 다른 분기가 되어도 계속 들어가 있는 목적이 있을 수 있다. '고객만족도를 OO퍼센트 이상을 유지하도록 한다'가 한 가지 예인데, 이 목적이 항상 높은 우선순위를 갖는다면 계속 OKRs에 포함시켜도 좋다. 하지만 핵심 결과를 통해 팀이 계속해서 혁신하고 더 효율적이 되도록 더욱 푸쉬해야 한다. —> 같은 목적이 계속 남아 있더라도 핵심 결과의 타게팅을 통해 진전을 시켜야 한다는 뜻이다.

오류 3. 자원 비축

어떤 팀이 시간, 자금, 노력을 필요로 하지 않고서도 OKRs 모두를 달성할 수 있다면, 그건 자원을 (쓰지 않고) 비축하는 것이거나 팀을 푸쉬하지 않는 것일지 모른다. —> 별다른 노력 없이 달성 가능한 수준으로 OKRs을 수립하면 그건 팀의 자원과 잠재력을 사용하지 않고 방치하는 것과 같다는 뜻이다.

오류 4. '저가치'한 목적을 설정하기

OKRs은 명확한 비즈니스 가치를 제시해야 한다. 그렇지 않으면 OKRs을 수립하고 달성하려고 자원을 사용할 이유가 없다. '저가치 목적'은 달성돼 봤자 조직은 아무것도 달라지지 않을 것이다. 어떤 OKR이 100% 달성돼도 조직에 직접적인 이득을 주는지 자문해 보라. 만약 그렇지 않다면 '손에 잡히는' 이득을 주도록 OKR을 다시 설정하라. —> OKRs이 100% 달성되는지의 여부는 사실 그렇게 중요하지 않다. 설정할 때부터 지금과 다른 조직의 모습을 기대할 수 있도록 OKRs이 수립되는지가 중요하다.

오류 5. 핵심 결과를 충분하지 않게 설정하기

만약 어떤 목적에 대해 설정된 핵심 결과들(3개 정도)이 그 목적을 달성하는 데 필요한 모든 것들을 대표하지 못한다면, 예상치 못한 문제가 발생할 수 있다. 어떤 자원들이 필요한지를 파악하고 목적이 일정에 따라 달성될 것인지를 파악하는데 시간이 지체될 수 있다.

오늘은 여기까지 구글이 제시하는 목표 설정(Goal Setting)에 관한 가이드를 살펴보겠다. 다음 회에는 팀 OKRs을 수립하고 OKRs을 정기적으로 업데이트해 가는 방법에 대한 구글의 제안을 살펴보기로 한다.