

## 2020-01-16-OKR 구글이 목표를 달성하는 방식

### 크리스티나 워드케

#### ■ 우리가 목표를 달성하지 못하는 이유

- 1) 목표들의 우선순위를 정하지 않았다
- 2) 철저하고 집요하게 소통하지 않았다.

→ “당신이 그 말을 하기가 지겨워질 즈음이면 사람들이 그 말을 듣기 시작할 겁니다”- 제프 와이너 (링크드인 CEO)

- 3) 일을 완수하기 위한 계획이 없다
- 4) 중요한 것을 위해 시간을 할애하지 않았다
- 5) 재도전하지 않고 포기한다

#### ■ OKR을 시작하기 전에 사명부터 확인하라

- 구글 : 세상의 정보를 정리해서 모두가 잘 이용할 수 있게 만드는 것
- 아마존 : 지구상에서 가장 고객 중심적인 기업이 되고 고객이 사고 싶어하는 것은 무엇이든 온라인에서 찾아 구매할 수 있게 하며, 가능한 한 가장 낮은 가격에 상품을 제공하기 위해 노력하는 것
- 징가 : 게임으로 세상을 연결하자
- 필즈 카페 : 사람들에게 더 나은 하루를 선사하기

#### ■ OKR의 기본 원칙

- 1) 질적이고 영감을 주는 목표
- 2) 시간제한이 있는 목표
- 3) 각 팀이 독립적으로 행동할 수 있는 목표

#### ■ OKR을 성공시키는 법

- 1) OKR을 규칙적인 리듬으로 만들어라
- 2) 확고하고 분명할 목표를 제시하라
- 3) 실패할 준비를 하라

(OKR 작성 예)

| 이번 주의 우선순위  | OKR  |
|---|--|
| P1 : TLM 푸드와 계약 체결<br>P2 : 새 주문 방식 사양 완성<br>P3 : 영업 사원 후보 3명 면접   | <p>목표 : 공급업체들에게 고품질의 차 제공자라는 명확한 인식 확립</p> <p>핵심결과지표: 재주문율 85% 5/10<br/>핵심결과지표: 직접재주문 20% 5/10<br/>핵심결과지표: 수익 250,000달러 5/10</p> |
| 다음 4주간 프로젝트   | 건전성  |
| <p>&gt; 재주문 저조 상황 알림</p> <p>&gt; 공급업체들을 위한 새로운 직접 주문 방식 개발</p> <p>&gt; 공급업체들을 위한 차 판매 관련 지표 수립</p> <p>&gt; 고객 서비스 팀장 고용하기</p> | <p>팀 건전성 (노란색)</p> <p>팀이 방향 전환으로 고군분투한다</p> <p>공급업체 만족도 (녹색)</p>   |

#### ■ OKR 시행 순서

- 모두가 목표를 제출한다
- 토론을 통해 목표를 정한다
- 경영진이 해야 할 일
  - 그 분기의 OKR을 직속 팀장들에게 알려주고 팀장들이 각 팀의 OKR을 세우도록 해야 한다
- CEO의 승인
- 소통
  - 팀장은 회사의 OKR과 팀의 OKR을 하위 팀들에게 알려주고, 이들이 각 팀별로 OKR을 세우게 한다
- 선택사항
  - 만일 회사에서 개별 OKR도 시행하고 있다면 그것들도 지금 정하라. 개별 OKR은 관리자에게 승인을 받는다. 개별 OKR을 일대일로 만나 검토하라. 절대 이메일로 하지 마라
- 전체 회의
  - 전체 회의에서 CEO는 정해진 OKR이 그 분기를 위해 왜 필요한 것인지 논의하고, 직속 팀장이 정한 몇가지 훌륭한 목표들에 대해 이야기 하라. 또한, 지난 분기의 OKR도 검토하고, 지난 분기에 달성한 중요한 업적 몇 가지를 소개하라. 긍정적이고 확신에 찬 분위기로 회의를 이끌어라

■ OKR 운영 요령

1) 회사의 OKR과 자신감 점수를 표시하라

- 핵심 결과지표를 달성할 가능성이 얼마나 될지를 1~10점 사이의 점수로 매겨본다.

3점 이하는 노란색, 7점 이상은 녹색으로 표시

2) 지난주 우선순위 업무들과 달성 현황을 작성하라

- 만일 달성하지 못했다면 몇 마디로 이유를 설명하라

3) 다음 주의 우선순위 목록을 작성하라

4) 모든 위험 요소들과 장애물들의 목록을 작성하라

5) 메모를 이용하라

■ OKR을 이용하는 간단한 팁

- 당신의 회사에 다양한 사업 분야가 있지 않은 이상, 회사의 OKR은 단 하나만 세워라. 집중이 제일 중요하다.

- 하나의 OKR에 석달을 할애하라. 일주일 내에 목표를 달성할 수 있다면 그것이 과연 대범한 목표일까?

- 목표에서 측정지표들을 분리하라. 목표는 영감을 주는 것이어야 한다.

- 주별 점검 시간에 먼저 회사의 OKR을 다루고 그다음 그룹별로 진행하라. 개인별로는 하지 마라. 개별 OKR은 일대일 면담에서 다루는 것이 더 낫다. 매주 그렇게 시간을 낼 수 있는 사람은 사실 없다.

- OKR은 폭포처럼 흐른다. 회사의 OKR을 세워라. 그 다음 그룹과 역할별로 세워라. 그리고 개인별로 세워라

- OKR이 당신이 하는 일의 전부는 아니다. 그것은 당신이 "반드시" 해야 하는 한 가지 일이다. 배가 앞으로 계속 나아가려면 사람들을 신뢰해야 한다. 모든 업무를 당신의 OKR에 쏙셔 놓지 마라

- 월요일 OKR 점검은 대화시간이다. 자신감 변화와 건전성 지표, 우선순위를 반드시 논의하라

- 직원들이 회사의 OKR을 제안하도록 독려하라. OKR은 하향식으로 진행되지 않고 양방향으로 진행될 때 훌륭해진다.

- OKR은 여기저기에서 눈에 띄도록 만들어라. 구글은 내부 전산망에 OKR이 있다.

- 금요일 자축 행사는 월요일부터 시작된 엄숙한 분위기를 풀어주는 해독제다. 긍정적이고 즐겁게 하라