



마음을 사로잡는 프로덕트 기획을 위한 유저 리서치 실전 비법

# 글로벌 UX 연구원은 이렇게 일합니다

박수현 · 김예림 지음

저는 학계에서 UX 연구 커리어를 시작하여, 박사 학위 취득 후 조금 더 실질적이고 현실적인 응용 연구를 목표로 산업계로 전향했어요. 은행, 핀테크, 이커머스 등 전통적인 산업부터 메타와 틱톡 같은 테크 산업까지 다양한 회사를 거치며 각 기업의 문화와 조직 성숙도에 맞춰 유저 리서치팀을 이끌고 경험을 쌓았습니다.

UX를 주제로 한 전문 서적은 많지만, 실무 경험을 바탕으로 선배가 이야기해 주는 형식의 책은 찾아보기 어려운데요. 특히 앞으로 이 분야에 대한 발전이 기대되는 한국에서, 실무적인 조언과 연구팀 운영, 리더십 역할에 대한 인사이트를 제공하는 책이 필요하다고 판단하여 이 책을 집필하게 되었습니다.

메타의 AI Powered Smart Glasses 개발 초기 단계부터 UX 연구팀을 이끌며 고민하고 경험한 모든 것, UX 업계 종사자들이 자주 묻는 질문과 현재 산업 트렌드, 그리고 가혹한 미국 현실을 솔직하게 담았습니다. 제 경험과 지식을 통해 UX 연구 방법은 물론, 구조 자체에 대한 통찰력을 얻어가셨으면 합니다.

마지막으로, 이 책을 함께 만들 수 있게 해준 파트너 예림 님께 특별한 감사의 말씀을 전하며, 저를 응원해 주시는 모든 분께 진심으로 감사드립니다.

박수현

---

앞으로 우리는 어떤 미래를 살아가게 될까요? 현재 저희는 'AI 격동의 시대'에 살고 있다고 해도 과언은 아닐 것 같은데요. 저는 항상 AI와 같은 최첨단 기술이 우리 사회에 어떻게 융화될지 관심이 많았어요. 그러한 관심에서 출발하여 컴퓨터 과학과 통계학을 전공했고, 현재는 마이크로소프트에서 AI 코파일럿 기술과 관련된 UX 연구를 진행하고 있습니다.

빅테크를 주제로 한 책을 보면 빅테크를 지나치게 미화하거나 '무조건 이 방법이 정론이다.' 하는 식의 고압적인 느낌을 받기도 했는데요. 빅테크에서 사용하는 모든 UX 연구 방법이 성공적인 것은 아니며, 그 모든 것을 한국의 상황에 그대로 적용하기 어렵다는 것도 잘 알고 있습니다. 따라서 이 책을 통해 빅테크 UX 연구의 현실을 최대한 있는 그대로 전달하고자 노력했습니다.

대학원에서부터 배웠던 UX 연구의 이론적 토대부터 기본 용어와 개념을 최대한 담고자 노력했고, 이론을 배우는 것에서 그치지 않도록 실무에 도움이 되는 노하우와 템플릿까지 준비해 보았어요. 이 책이 PM과 기획자, UX 디자이너를 비롯하여 제품/서비스 개발 과정에 UX 연구를 도입하고자 하는 모든 분께 도움이 될 수 있기를 바랍니다.

마지막으로, 한국의 UX 실무자 분들에게 더욱 실용적인 내용을 전하고자 한국에서 일하시는 여러 UX 연구원분께 조언을 구했는데요, 아이디어를 제공해주신 현성 님, 제성 님, 지은 님, 수아 님과 감수와 추천사를 써주신 모든 분께 진심으로 감사드립니다. 무엇보다도 1년간 저의 든든한 파트너가 되어주셨던 수현 님에게도 깊은 감사를 표합니다.

김예림

---

PART

1

## UX 연구, 그게 뭐고 어떻게 하는 거죠?

**01** UX 연구는 무엇이고, 왜 중요한가요?

- UX 연구의 개념과 중요성 ◦ 26

**02** 대표적인 제품 디자인 모델: 더블 다이아몬드 모델

- 더블 다이아몬드 모델과 UX 연구원의 역할 ◦ 34

**03** UX 연구의 철학적 뿌리와 패러다임

- 정성 연구, 정량 연구, 혼합 연구의 개념과 패러다임 ◦ 46

**04** 정성 연구, 언제 어떻게 쓰나요?

- 정성 연구 방법과 대표적인 사용 사례 ◦ 53

**05** 핵심 정성 연구 방법: 1:1 반구조화 인터뷰

- 연구 계획서 작성부터 어피티니 다이어그램까지, 인터뷰의 모든 것 ◦ 56

- 
- 06 정량 연구, 언제 어떻게 쓰나요?**
    - 정량 연구 방법과 대표적인 사용 사례 ◦ 75
  
  - 07 핵심 정량 연구 방법: 설문 조사**
    - 설문지 작성부터 데이터 클리닝까지, 설문 조사의 모든 것 ◦ 82
  
  - 08 혼합 연구, 언제 어떻게 쓰나요?**
    - 현장에서 자주 쓰는 세 가지 유형의 혼합 연구와 사용 사례 ◦ 108
  
  - 09 UX 연구의 다양한 방법과 개념**
    - 관찰 분석, 사용성 평가, 다이어리 연구, 유저 페르소나, 사용자 여정 지도, JTBD ◦ 111

---

PART

2

## 빅테크에서는 UX 연구를 어떻게 하나요?

---

- 01 빅테크 UX 연구 마켓, 현재 어떤가요?**
    - 빅테크 레이오프와 UX 연구의 당면 과제 ◦ 128
  
  - 02 경제 불황기에 미래 지향적 연구가 중요한 이유**
    - 어려운 시기일수록 UX 연구를 적극 활용해야 하는 이유 ◦ 134
-

- 
- 03 테크 vs. 빅테크 vs. 비테크, 어떻게 다른가요?**
    - 테크, 빅테크, 비테크 산업에서 UX 연구원의 역할 ◦ 137
  
  - 04 빅테크 vs. 스타트업, 어떻게 다른가요?**
    - 회사의 성장 단계별 UX 연구원의 역할 ◦ 141
  
  - 05 회사의 UX 연구 성숙도, 어떻게 알 수 있나요?**
    - UX 연구 성숙도의 단계와 평가 방법 ◦ 144
  
  - 06 빅테크 UX 연구 조직은 어떻게 구성되나요?**
    - 개인 기여자, UX 연구 매니저, 디렉터의 개념과 역할 ◦ 152
  
  - 07 관리직 리더는 어떤 일을 하나요?**
    - 관리직 리더를 위한 팁과 가이드 ◦ 160
  
  - 08 빅테크에서 UX 연구 프로세스를 수립하는 방법**
    - 로드맵 수립 프로세스: 탑 다운 vs. 바텀 업 ◦ 169
  
  - 09 빅테크의 두 가지 UX 협업 모델**
    - 중앙집중식 에이전시 모델과 팻 모델 ◦ 185
  
  - 10 UX 프로세스의 다양한 스테이크홀더**
    - 프로젝트 매니저, 프로젝트 디자이너, 콘텐츠 라이터,  
데이터 과학자, 소프트웨어 엔지니어 ◦ 192
  
  - 11 다양한 스테이크홀더와 어떻게 일하나요?**
    - 대표적인 스테이크홀더와의 협업 방법과  
CAP-Design팀 ◦ 199
-

---

**12** 빅테크의 UX 연구 활용 사례

- 다섯 가지 주제로 살펴보는 빅테크 UX 연구 활용 사례 ◦ 212

**13** 주목할 만한 북미 UX 연구 트렌드

- Lean UX, 접근성, 윤리적인 연구,  
UX 연구의 민주화, AI와 UX ◦ 222

**14** 빅테크는 UX 연구에 무슨 툴을 사용하나요?

- 현업에서 사용하는 연구 진행 툴, 리크루팅 툴,  
디자인 워크숍 툴 ◦ 242

---

PART

**3**

**UX 연구원 도대체 뭐 하는 사람들이죠?**

---

**01** 빅테크 UX 연구원의 일주일

- UX 연구원의 일주일 스케줄 (바쁜 ver.) ◦ 248

**02** 빅테크 UX 연구원의 백그라운드

- 세 가지 유형으로 알아보는 UX 연구원의 백그라운드 ◦ 264

**03** UX 연구원으로서 가져야 할 핵심 자질

- 제품에 실질적인 변화를 불러오기 위해  
필요한 네 가지 능력 ◦ 269
-

- 
- 04 빅테크 UX 연구원의 직급 체계와 역할**
    - 주니어-시니어 연구원과 연구 리더의 직급별 역할 ◦ 282
  
  - 05 UX 연구원의 진급 프로세스 in 빅테크**
    - 빅테크의 평가·프로모션 프로세스와 자기 평가서 작성법 ◦ 286
  
  - 06 UX 연구원으로서 어떻게 성장할 수 있을까요?**
    - 승진 외에 성장 활로를 여는 세 가지 방법 ◦ 301
  
  - 07 UX 연구원 취업, 어떻게 준비해야 하나요?**
    - UX 연구원이 되기 위해 필요한 능력과 스킬 ◦ 304
  
  - 08 UX 연구원의 면접 프로세스는 어떻게 되나요?**
    - 테크 회사의 면접 프로세스와 면접 유형별 주요 포인트 ◦ 313

---

**부록**

**실무 템플릿과 워크시트, 유용한 정보**

- 01 | 다양한 UX 연구 방법과 한 장 요약시트** ◦ 328
  
  - 02 | 실무에 바로 활용하는 UX 연구 계획서 템플릿** ◦ 334
-

- 03 | 가장 기본적인 정성 연구 보고서 템플릿 ◦ 343
- 04 | 자기 평가를 위한 스킬 점수표 템플릿 ◦ 346
- 05 | UX 연구원의 이력서와 포트폴리오 ◦ 350
- 06 | UX 연구원 면접 예상 질문 리스트 ◦ 353
- 07 | 더 멋진 UX 연구원이 되기 위한 리소스 북마크 ◦ 356

 무엇이든 물어보세요!

책을 읽다 궁금한 점이 생기면 길벗 홈페이지(gilbut.co.kr)에 회원으로 가입하고 고객센터의 1:1 문의 게시판에 질문을 남겨보세요. 지은이와 길벗 독자지원센터에서 신속하고 친절하게 답변해 드립니다.

길벗 홈페이지  
(gilbut.co.kr)  
회원 가입 후 로그인하기

[고객센터] - [1:1 문의]  
게시판에서 '도서 이용'을  
클릭하고 책 제목 검색하기

'문의하기'를 클릭해  
새로운 질문 등록하기

---

주실 수 있을까요?

**박수현** : 그럼요. 첫 번째 파트에는 UX 연구에 대해 모르는 분도 전반적으로 ‘아, 이런 게 UX 연구구나!’ 하고 이해할 수 있도록 UX 연구에 대해 저희가 학계와 업계에서 배운 이론을 최대한 이해하기 쉬운 형식으로 담았고, 두 번째 파트에서는 ‘복미에서 빅테크는 과연 어떤 UX 연구를 할까?’에 대해서 중점적으로 다루었죠. 저는 이 부분이 다양한 분들에게 도움이 될 것 같아요. 마지막으로 세 번째 파트는 ‘UX 연구원의 삶과 역할’에 대해서 궁금해하는 분을 위해 썼잖아요? 학계에서 업계로 가고자 하는 분들에게 세 번째 파트가 도움이 많이 될 것 같아요.

**김예림** : 맞아요, 저도 그렇게 생각해요. 특히 두 번째 파트에 대해서 말씀하신 부분에 정말 많이 공감해요. UX 연구원은 아무래도 코어 프로덕트 포지션이 아니다 보니 대부분 대기업에서만 많이 채용하고, 아무래도 규모가 작은 회사나 아직 UX 연구에 대한 성숙도가 낮은 회사에서는 채용을 많이 안 하는 게 현실이죠. 하지만 제품의 성패는 결국 사용자가 사용하는지 안 하는지에 달려 있잖아요? 저는 일을 하면서 사용자에 대한 이해와 그들의 목소리를 듣는 일의 중요성을 몸소 느꼈기 때문에 UX 연구원을 채용할 여력이 안 되지만 자체적으로 사용자에 대한 이해도가 높은 제품을 만들고 싶은 업계분들이

---

나 잠재적으로 UX 연구 프로세스 또는 부서를 도입하고자 하는 분들에게도 도움이 많이 될 것 같아요.

**박수현** : 저도 정말 동의해요. 요즘 북미에서는 UX 연구원뿐만 아니라 다른 직책을 가지신 분들도 UX 연구를 담당하시기 때문에 좋은 부분인 것 같아요.

**김예림** : 되도록이면 많은 분에게 도움이 되는 책이었으면 좋겠어요. 혹시 수현님은 책을 쓰실 때 어떤 바람이 있으셨나요?

**박수현** : 사실 저는 들고 돌아 업계로 들어왔고 주변에 가까이에서 알려줄 수 있는 한국인 선배가 많이 없었기 때문에 미국의 스타트업에서부터 프로세스 등 많은 것을 스스로 배워야 했어요. 다른 분들은 이 책을 읽고 저처럼 돌아가거나 혼자 고군분투하지 않길 바라는 마음이에요. 예림님은요?

**김예림** : 저도 마찬가지로요. 좀 거창한 바람인지 모르겠지만 사용자의 목소리를 반영하고 이해하는 글로벌 서비스 제품들이 한국에서 많이 나왔으면 좋겠어요. 그런데 솔직히 말하자면 제가 배운 걸 공유하고자 책 쓰기를 시작했지만 수현님과 같이 집필하면서 제가 더 많이 배운 것 같아요. (웃음) 아, 저는 바람까지는 아니지만 어떤 방향성

## UX 연구는 무엇이고, 왜 중요한가요?

### UX 연구란?

UX, 영어로 되어 있어서 직관적으로 이해되지 않는 단어에 ‘연구’라는 말까지 붙으니 더 골치가 아프실 거예요. UX는 ‘사용자 경험’을 뜻하는 ‘User Experience’의 줄임말로 **제품 혹은 서비스를 사용할 때 사용자가 경험하는 모든 것을 의미합니다.**

UX 연구를 통해 사용자 및 사용자의 경험, 어려움, 요구 사항, 행동 패턴, 감정, 의도, 믿음 등에 대한 데이터를 수집할 수 있는데요. 이러한 데이터는 특히 빅테크같이 규모가 큰 회사에서 비즈니스 전략을 짤 때 필수 불가결합니다. 특히 ‘이 상품을 어떻게 론칭해야 할까?’, ‘어떻게 하면 사용자가 특정 기능을 더 쉽게 이용할 수 있을까?’, ‘어떤 서비스에 더 많은 자원과 인력을 투자해야 할까?’

등 제품에 관하여 중요한 의사 결정을 내릴 때 반드시 데이터가 필요합니다.

‘데이터’라고 하면 컴퓨터 데이터를 먼저 떠올리실지도 모르겠어요. 하지만 그것만이 데이터가 아니에요. 여러분이 인스타그램에 남기는 댓글과 리뷰도 데이터의 일부분이고, 어떤 웹사이트에 얼마나 많은 사람이 접속하는지 기록하는 트래픽 데이터(Traffic Data)도 정말 중요한 웹 데이터랍니다.

UX 연구원은 다양한 ‘사용자 중심의 데이터’를 활용해 유용한 인사이트를 도출합니다. 인사이트를 바탕으로 사용자 중심의 디자인 프로세스를 이끌어나가며, 회사가 사용자에게 최적화된 경험을 제공할 수 있도록 전략 수립과 의사 결정을 돕는 핵심적인 역할을 수행하죠.



#### 김 선배의 Tip

### 사용자 경험 연구 vs. 사용자 연구

글로벌 빅테크에서는 ‘사용자 연구’로 직역할 수 있는 User Research와 ‘사용자 경험 연구’로 직역할 수 있는 UX Research의 차이가 명확하게 정의되지 않아 종종 혼용되는데요. 혹자는 사용자 연구가 사용자 경험 연구보다 광범위하다고 보며, ‘제품의 가격이 사용자에게 미치는 영향’ 등 사용자 경험 연구에서 다루지 않는 사용자 관련 모든 연구를 포함하는 개념으로 보기도 합니다. 이 책에서도 자

## 핵심 정성 연구 방법: 1:1 반구조화 인터뷰

정성 연구에는 직·간접 관찰, 그룹 인터뷰, 다이어리 연구 등 다양한 방법이 있지만 그중에서 가장 널리 다양하게 쓰이는 건 아무래도 한 명의 참여자와 직접 대화하는 1:1 인터뷰(One-to-One Interview)가 아닐까 싶어요. 1:1 인터뷰는 대개 30~60분간 한 명의 참여자와 대화를 나누는 방식으로 이뤄집니다. UX 연구원은 미리 준비해 간 질문지를 토대로 참여자에게 물어보죠.

관찰이나 다이어리 연구 같은 방법은 해답을 구하는 데 시간이 오래 걸리지만, 1:1 인터뷰는 해답을 참여자에게서 직접 구하기 때문에 더 효율적이고 많이 선호되는 편입니다. 또한 한 사람의 의견을 온전히 들을 수 있기 때문에 그룹 인터뷰보다 빈번하게 채택되기도 하고요. 하지만 그룹 인터뷰나 다이어리 연구가 더 적합

한 경우도 있어요. 언제, 어떤 연구가 필요한지에 관해서는 328쪽에 부록으로 정리해 놓았으니 참고하세요. 자, 그럼 1:1 인터뷰를 어떻게 준비하고 실행하는지 단계별로 자세하게 알려드릴게요.

### Step 1 인터뷰 계획 및 참가자 모집

이 단계에서는 주로 한 명의 연구원이 주도적으로 인터뷰 계획을 세우고 그 계획에 맞게 참여자를 모집합니다. 인터뷰 계획을 세울 때는 인터뷰를 통해서 얻고자 하는 목표를 정확하게 설정하고 그 목표가 스테이크홀더(Stakeholder), 즉 이해관계자의 목표와 기대치에 부합하는지 확인하는 작업이 가장 중요합니다.



#### 김 선배의 Tip

### UX 연구의 이해관계자, 스테이크홀더

UX 연구는 연구 팀 자체적으로 '이런 연구를 하면 회사에 도움이 되겠다.'라고 판단하여 시작하는 경우도 있고, 대개는 PM이나 제품 디자인 및 개발과 관련된 분들의 요청에 의하여 이뤄집니다. 연구를 요청한 주체가 있을 때는 그들이 스테이크홀더가 되고, 연구를 요청한 주체가 없다면 이 연구를 통해 좀 더 직접적으로 수혜를 받을 분들이 스테이크홀더가 됩니다. 연구 요청 없이 연구 팀 자체적으로 시작한 프로젝트라고 해도 스테이크홀더를 확실히 선정하고 그들과 미리미리 소

## 빅테크 UX 연구 마켓, 현재 어떤가요?

프롤로그에서 밝힌 바와 같이 이 책은 판타지 없이 최대한 현실적이고 실무적인 관점에서 쓰려고 노력했어요. 같은 맥락으로, 빅테크 UX 연구 프로세스에 대해 설명하기 전에 그 ‘현실’에 대해 먼저 이야기해 볼게요.

2022년 겨울부터 이 글을 쓰고 있는 시점인 2023년 가을에도 ‘빅테크 레이오프(Lay-Off, 정리 해고)’라는 단어가 뉴스 곳곳에 많이 보입니다. 인플레이션을 잡기 위해 대대적인 금리 인상 등 최근 미국 경기에 정말 많은 변화가 생기면서 많은 기업이 비즈니스 방향을 수정하고 예산을 줄이는 추세예요.

이런 흐름의 영향을 가장 많이 받은 직군 중 하나는 안타깝게도 UX 연구원인 것 같습니다. 어떤 직군이 얼마만큼 레이오프를 당했

는지 정확히 알 길은 없지만 빅테크에 다니면 싫으나 좋으나 이런 저런 소식을 듣게 되죠. 빅테크 내부뿐 아니라 UX 연구원 커뮤니티에서도 2022~2023년 레이오프 때 UX 연구원이 다른 직군에 비해 상대적으로 영향을 많이 받았음을 인정하는 분위기인 것 같아요.

## 팬데믹 전후의 UX 연구

솔직히 지난 15년간 UX 분야 자체가 황금기를 보냈다고 해도 과언은 아닙니다. 테크 회사들이 성공적으로 투자를 유치하며 산업 규모 자체가 확장되었고, 이로 인해 디자인과 사용자 경험에 대한 관심도 커진 결과라고 할 수 있겠죠. 아무래도 UX 연구원이라는 직업 자체가 오래된 직군이 아니다 보니 어찌 보면 매우 급속도로 성장한 직군 중 하나가 아닐까 싶어요.

테크 회사들이 급성장하며 다양한 제품과 서비스를 출시했고, UX 연구원은 제품과 서비스가 사용자의 필요와 동기를 충족하는지 분석하고 사용자의 행동을 이해하는 데 중추적인 역할을 해왔습니다. UX 연구로 발견한 사용자 관련 인사이트는 사용자의 니즈를 충족하고 사용자 만족도와 리텐션, 수익 증가 등 제품의 성과를 측정하는 다양한 KPI의 개선을 도왔고요. 산업 전반적으로도 UX 연구의 가치에 대한 이해도가 높아지고 채용 기회도 많아져서 회사 채용뿐 아니라 프리랜서로 일하는 분도 꽤 늘어났습니다. 팬

를 병행하기도 합니다. 매니저가 2~3명의 주니어 연구원을 관리하며 개인 기여자로서 프로젝트를 맡는 식입니다.

## 디렉터 및 그 이상

디렉터는 일반적으로 여러 팀이나 부서 전체를 감독하며 조직의 UX 전략을 기획하고 전체적인 연구 비전 및 방향성을 설정합니다. 또 연구 목표와 비즈니스 목표를 일치시키기 위해 디자인 부사장(VP of Design)이나 제품 관련 리더(예: VP of Product)와 협력하여 연구 프로젝트가 전체적인 디자인 및 제품 전략에 통합되도록 합니다. UX 팀 전체의 예산 편성, 채용, 문화 형성에 관련된 의사 결정에도 중추적인 역할을 하고요.

일반적으로 디자이너는 디자인 또는 제품 관련 임원에게 보고하고, 이들은 최고 디자인 책임자(예: Chief Design Officer)나 CEO를 포함한 회사 경영진(Executives)에게 보고합니다.



### 박 선배의 Tip

보통은 이러한 조직 체계와 보고 라인이 일반적이지만, 회사 규모와 산업 및 조직의 선호도에 따라 다를 수 있고, 효율적인 운영을 위해 회사 내부에서도 조직별로 조정할 수 있어요.

## UX 연구 조직에서 리더십이란?

---

리더십이라고 하면 보통 고위 경영진이나 CEO를 떠올리는 경우가 많지만, 빅테크 UX 연구 조직에서 리더십은 조금 다르게 해석될 수 있습니다. UX 연구 조직의 리더십에 대해 이야기하기 전에 먼저 하드 스킬(Hard Skill)과 소프트 스킬(Soft Skill)에 대해서 설명할게요.

### 하드 스킬과 소프트 스킬

하드 스킬은 실제 업무 수행에 필요한 스킬로서 UX 연구원에게는 UX 연구를 수행하는 능력이 여기에 해당됩니다. 하드 스킬이 발전할수록 언제, 어떤 연구를, 어떻게 수행해야 하는지에 대한 이해도가 높아지며, 연구 프로젝트 전체

## 관리직 리더는 어떤 일을 하나요?

조직의 UX 연구 성숙도가 높아지고 UX 팀이 커질수록 관리자  
의 역량이 매우 중요해집니다. 지난 경험을 바탕으로 관리자 역할  
을 하는 리더를 위한 몇 가지 팁과 가이드를 공유할게요.

### 연구 팀의 비전과 목표 설정

리더로서 조직을 관리할 때, 팀의 비전과 목표를 명확하고 효과적  
으로 설정하는 것이 중요합니다. 이때 고려해야 할 몇 가지 중요  
한 요소를 소개할게요. 다음의 요소를 고려해서 팀의 목표와 방향  
성을 명확히 설정하면 이후 팀원들이 연구 방향을 설정할 때 조직  
의 목표와 방향성에 부합하도록 도울 수 있습니다.

- **비즈니스 목표:** 비즈니스 측면에서 현재 회사와 조직은 어떤 목표를 달성하려 하는지를 고려해야 합니다.
- **회사와 조직의 미션과 비전:** 비즈니스 측면 외에 회사와 조직이 이루고자 하는 사명이나 방향성이 무엇인지 고려하고, 이것이 팀의 방향성과 일치하는지 확인합니다.
- **핵심 미션과 비전:** 리더로서 조직을 위해 특별히 집중적으로 수행하고 싶은 미션이나 목표가 무엇인지 생각해봅니다.
- **서브 목표:** 위에서 설정한 핵심 미션과 비전을 이루기 위해서 구체적으로 달성해야 할 목표들을 설정합니다.
- **제품의 디자인과 개발 방향성:** 현재 담당하고 있는 제품의 디자인 및 개발 방향성이 앞서 설정한 미션과 비전에 얼마나 부합하는지 고려해야 합니다. 이를 바탕으로 제품의 디자인 및 개발 방향성을 수정할 필요가 없는지 검토합니다.
- **제품의 목표:** 디자인 및 개발 방향성을 검토했다면 이제 제품의 목표를 설정해야 합니다. 제품의 성공을 측정하기 위해서 어떤 지표가 필요하고, 그 지표를 달성하기 위해서 어떤 일을 수행해야 하는지 생각해 봅니다.

## 임팩트 설정과 측정

목표와 방향성을 설정한 후에는 이를 달성함으로써 회사와 조직에 가져올 영향력, 즉 임팩트(Impact)를 생각해야 합니다. 임팩트

성을 향상시키기 위해 계속해서 노력합니다.

아주 간략하게 설명하긴 했지만, 이것이 테크 회사의 대표적인 프로덕트 사이클이고 대략적인 연구 토픽이에요. 어떤 회사는 분기별로 이 과정을 진행하고, 어떤 회사는 6개월마다 프로덕트 로드맵을 통해 진행하기도 해요. 이처럼 UX 연구원은 프로덕트 사이클의 모든 과정에 연관되어 중요한 역할을 수행하며, 다른 직무들 역시 오케스트라 단원처럼 각 단계에서 각자의 역할을 충실히 수행합니다.



#### 박 선배의 Tip

### 팀원 수 대비 UX 연구원의 비율은 어느 정도가 적당할까요?

팀 내 디자이너와 연구원의 비율을 많이들 궁금해합니다. UX 연구원의 비율이 너무 낮거나 한쪽으로 치우치면 회사가 아직 UX 연구에 투자하지 않는다고 볼 수 있기 때문이지요. 테크 회사는 보통 프로덕트 팀의 규모를 비율에 기반하여 설명하는데, 비율은 회사마다 다르지만, 일반적으로 이상적인 구성은 다음과 같습니다.

- 엔지니어 20명
- 데이터 과학자 1명
- 프로덕트 디자이너 2명
- UX 연구원 1명
- 프로덕트 매니저 2명

## 다양한 스테이크홀더와 어떻게 일하나요?

이제 UX 연구원이 다양한 협업 모델 속에서 어떻게 일하는지 그림이 그려질 거예요. 그렇지만 이런 의문이 생길 수 있겠죠. 앞에서 언급하지 않은 일을 담당하는 팀원과는 어떻게 일하나요? 협업 구조가 아니면 같이 일할 기회가 적은가요?

사실 중앙집중식 에이전시 모델, 팟 모델 같은 협업 모델이 아니어도 다양한 파트너와 일할 기회가 많습니다. 책에서 다루지 않은 여러 팀이 있으며, 회사의 독특한 문화와 구조에 따라 각양각색의 팀원과 함께 일하게 되죠. 여기서는 UX 연구원과 긴밀히 협력하는 대표적인 스테이크홀더와의 협업에 대해 자세히 설명해볼게요.



프로덕트 디자이너

라이더를 호출하는 앱의 프로토타입을 만들었어. 테스트해 볼 수 있을까?

차 안에서 라이더의 행동과 손님의 만족도는 어떤 관계가 있을까?



데이터 과학자



프로덕트 매니저

앱을 통해 라이더를 호출하는 기능을 론칭했어. 테스트해 볼 수 있을까?

이 기능은 엔지니어 팀에서 구현하기 어려울 것 같아. 고객들이 정말로 원하는 기능일까?



소프트웨어 엔지니어

#### ▲ 다양한 스테이크홀더와의 커뮤니케이션

### 프로덕트 매니저와 어떻게 일하나요?

UX 연구원은 사용자 관련 인사이트에 기반하여 사용자 요구에 부합하는 제품을 개발하기 위해 프로덕트 매니저와 긴밀히 협업합니다. UX 연구원과 프로덕트 매니저 사이의 작업 모델은 협력, 커뮤니케이션, 사용자 중심 제품 제공에서 시작해요.

UX 연구원과 프로덕트 매니저는 기획 단계에서 함께 프로젝트 목표를 정의하고 핵심 지표를 식별하며 사용자 경험에 대해 합의

## 데이터 과학자와 어떻게 일하나요?

UX 연구원은 데이터 과학자와 긴밀히 협력하여 사용자의 행동과 선호도에 대해 종합적으로 이해합니다. 회사는 UX 연구의 질적인 인사이트와 데이터 과학의 양적인 데이터 분석을 결합하여 데이터 기반의 의사 결정을 내리고 사용자 경험을 향상시킵니다. 즉, 데이터 과학자는 양적인 데이터로 트렌드를 분석하고 UX 연구는 그 트렌드의 이유(Why)를 연구한다고 볼 수 있어요.

몇 가지 예를 들어볼까요? 넷플릭스에서는 UX 연구원이 데이터 과학자와 함께 플랫폼의 추천 시스템을 개선해요. 연구원은 사용자의 취향과 행동을 알아보기 위해 사용자 조사를 하고, 데이터 과학자는 방대한 양의 사용자 데이터를 분석해서 패턴과 추세를 파악합니다. 이렇게 통합된 인사이트로 추천 알고리즘이 더 정확하고 개인화되어 사용자의 만족도와 참여도가 높아집니다.

또 다른 예로 메타에서는 UX 연구원과 데이터 과학자가 다양한 프로젝트에서 협력해요. 광고 타겟팅을 할 때 연구원은 광고와 사용자의 관련성이나 사용자 경험 같은 질적인 피드백을 수집하고, 데이터 과학자는 광고 참여 지표와 사용자의 행동 데이터를 분석합니다. 인스타그램에서 나에게 딱 필요한 광고를 마주친 적 있으시죠? 바로 두 분야의 협업으로 광고 타겟팅 알고리즘을 최적화해서 사용자와 관련성이 높은 광고를 노출하면서도 긍정적인 사용자 경험을 유지한 결과랍니다.

## 주목할 만한 복미 UX 연구 트렌드

글로벌 빅테크의 UX 연구 분야는 지난 십 년 동안 기술의 발전과 사용자의 기대에 힘입어 상당한 성장과 변화를 겪었습니다. 이번 장에서는 저의 개인적인 경험을 바탕으로 한 UX 연구의 주요 동향을 살펴보고, 이 놀라운 발전을 방증하는 몇 가지 사례를 함께 소개할게요.

### 변화하는 UX 연구

UX 연구 방법의 방향성은 지속적으로 변화하며 사용자 인사이트를 발견하기 위해 새로운 접근 방식을 채택하고 있습니다. 사용성 테스트와 인터뷰 같은 전통적인 방법에서 원격 연구와 생체 데이

터, 로그 데이터 분석 등의 신생 기법을 사용하는 방향으로 확장되고 있죠. 이와 관련하여 데이터 과학자들과의 협업도 늘어가는 추세입니다.

또 데이터의 맥락을 이해한다는 측면에서 사용자의 행동과 동기를 실제 환경에서 이해할 수 있는 현장 조사(Field Study)나 다이어리 연구 등도 점점 많이 사용되는 추세입니다. 특히 이러한 방법들은 스마트 스피커나 AR 글라스 등 새로운 디바이스를 출시할 때, 가장 자연스러운 환경에서 새로운 디바이스가 어떻게 쓰이는지 관찰하여 디자인 인사이트를 얻는 유용한 툴로 사용됩니다.

## 가볍고 신속하게 연구하기: Lean UX

Lean UX라는 말을 들어본 적이 있으실 거예요. ‘Lean’은 ‘근살이 없는, 기름기가 없는’이라는 뜻인데요, 비슷한 맥락으로 기름기가 없는 고기를 Lean Meat이라고 하죠. UX 연구 업계에서도 시간과 비용이 많이 들어가는 정석 연구 대신 간소화된 방법으로 사용자 경험을 조사하는 Lean한 방법을 도입하는 추세입니다.

많은 UX 연구 방법이 학계에서 비롯되었기에 제대로 수행하려면 시간과 비용이 많이 필요해요. UX 연구가 점점 Lean하게 진화하는 이유는 학계와 업계의 목적이 뚜렷이 다르기 때문입니다. 학계의 궁극적인 목표가 진실의 추구라면, 업계의 목표는 소비자에

## 빅테크 UX 연구원의 일주일

지난 파트를 통해 빅테크에서 UX 연구가 어떻게 이루어지는지 소개했는데요. 이번 파트에서는 연구를 수행하는 UX 연구원은 어떤 사람들이고 무슨 일을 하는지 좀 더 자세히 알아봅시다. 우선, 빅테크 UX 연구원의 일주일 스케줄을 보여드릴게요. UX 연구원이 어떤 일을 하는지 최대한 다양하게 보여드리고 싶어서 바쁜 버전의 스케줄을 담았습니다. 그러니, 이걸 보고 너무 겁먹지 않으셨으면 좋겠어요. 여타 다른 회사처럼 한가할 때는 여유를 충분히 즐길 수 있고, 미팅이 없다면 병원에 잠깐 갔다 오는 등 시간을 자유롭게 쓸 수 있습니다.

## 팀 미팅으로 시작되는 월요일

### 9 am~10 am 새로운 프로젝트 시작

오늘은 새 분기를 시작하며 짚던 로드맵에 포함된 프로젝트에 대해 처음으로 논의하는 날이에요. UX 연구원이 이 회의의 일정을 계획하고 주도합니다. PM과 디자이너는 필수 참석이고, 엔지니어나 데이터 과학자는 필요할 때 참석을 요청해요. 로드맵을 짜면서 이 프로젝트에 관해 대략적으로 이야기 나누었지만, 이 미팅을 통해 PM과 디자이너가 어떤 질문을, 누구에게, 왜 묻고 싶고, 이 정보가 언제까지 필요한지 명확히 파악해야 합니다. 이 과정에서 프로젝트의 우선순위를 명확히 하고 연구 주제와 질문, 참여자, 연구가 가져올 임팩트에 대해서 분명히 파악하고 연구 임팩트를 최대화하는 타임라인을 정할 수 있어요.

### 10 am~12 pm 연구 계획서 작성 및 데스크 리서치

미팅을 통해 파악한 사실을 바탕으로 새로운 프로젝트에 대한 한 장의 연구 계획서(One Page Research Plan)를 신속하게 작성합니다. 계획서에는 연구 목적, 연구 질문, 참여자, 연구 방법, 연구 계획 등이 포함됩니다. 또한 배경지식 섹션도 포함하는데요. 배경지식 섹션을 쓸 때, 관련 연구나 데이터가 있는지 살펴보는 데스크 리서치(Desk Research)를 수행합니다. 데스크 리서치를 할

직급이 올라갈수록 연구에 대한 높은 수준의 이해와 경험, 리더십 및 전략적인 능력 등이 필요하지만 궁극적으로 모두가 '사용자의 관점에서 더 나은 경험 제공하기'라는 공동의 목표를 가지고 있습니다. 직급 체계는 회사마다 다를 수 있기 때문에 위 내용은 일반적으로 빅테크에서 자주 쓰이는 체계라는 점을 참고해주세요.

'난 리더 역할은 맡고 싶지 않다. 개인 기여자로 남고 싶다!'라고 생각하는 분도 꽤 있을 거예요. 그런 분들을 위해 개인 기여자 관점에서 UX 연구원의 레벨과 역할을 표로 정리해보았어요.

레벨	주니어 (Junior)	중급 (Intermediate)	선임 (Senior)	책임(Principal/Staff/Lead)
연구 주제	특정 기능에 대한 연구	팀 단위의 연구	전략적인 연구	전략적인 연구
경력	0~2년	2~5년	5~7년	7년 이상
역할	이미 정립된 프로세스 내에서 제품의 특정 기능에 대한 연구 수행	<ul style="list-style-type: none"> <li>이미 정립된 프로세스 내에서 제품에 대한 연구 수행</li> <li>주니어 시절보다 광범위하고 중요한 연구 수행. 다수의 연구를 동시에 진행할 수 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>팀 멤버가 따를 프로세스와 방법론 개발에 기여</li> <li>제품의 모든 영역에 포괄적으로 적용되는 연구를 리드함</li> <li>주니어 및 중급 연구원 관리, 멘토링</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 차원에서 필요한 프로세스와 방법론 개발에 기여</li> <li>조직이 나아가려는 미래 방향에 대한 연구를 리드함</li> </ul>
책임 영역	제품의 특정 기능(예: 넷플릭스 실시간 자막)에 대한 연구 수행	특정 프로젝트 팀(예: 자막 등 넷플릭스 영상 재생에 관련된 모든 일을 하는 팀)에 배정되어 팀에 필요한 다양한 연구 수행	1개 이상의 프로젝트 팀에 속해서 도움을 주거나 제품 전체에 영향력 미침	<ul style="list-style-type: none"> <li>미래 방향성을 위한 연구</li> <li>제품 전략에 관련된 연구</li> </ul>

(자료 출처: [dscout.com/people-nerds/user-research-career-growth](https://dscout.com/people-nerds/user-research-career-growth))

## UX 연구원의 진급 프로세스 in 빅테크

UX 연구원은 어떻게 더 높은 레벨로 올라갈까요? 빅테크에서는 진급을 ‘프로모션’이라고 부르며, 빅테크에서는 보통 6개월에서 1년 주기로 사람들의 성과를 평가합니다. 빅테크에서 어떻게 성과를 평가하고 프로모션하는지 알아보게요.

### 평가 프로세스

#### 목표 설정

평가 주기가 6개월이라면 UX 연구원은 새로운 평가 주기가 시작될 때마다 매니저와 함께 6개월간 달성할 목표를 설정합니다.

이때 매니저는 연구원의 목표가 회사의 방향성과 일치하도록 도와줘야 합니다. 6개월 후 목표를 얼마만큼 달성했는지가 성과 평가 기준이 되므로 목표는 명확하고 구체적이며 측정 가능해야 합니다. 빅테크에는 UX 연구원의 레벨에 따라 기대 역량치를 명시한 평가 지표가 있는데, 이를 참고하여 레벨에 부합하는 목표치를 설정하는 것이 중요합니다.

### 지속적인 피드백

평가 주기인 6개월 또는 1년 동안 UX 연구원은 정기적으로 매니저와 체크하며 피드백 세션을 진행합니다. 이를 통해 진행 상황을 논의하고 문제점을 해결하며 매니저의 지도와 지원을 받을 수 있습니다.

### 자기 평가

성과 평가 과정의 일환으로, UX 연구원은 먼저 자기 평가서를 작성해서 제출합니다. 자신이 성취한 점, 성장해야 할 부분, 팀과 회사에 기여한 내용 등을 보고하며, 이를 뒷받침하는 데이터도 같이 첨부해야 합니다. 예를 들어 이번 평가 주기에 어떤 프로젝트를 진행했고, 어떤 결과와 임팩트가 있었으며, 이를 통해 회사에 어떻게 기여했는지 작성해요.



## 조정 미팅은 어떻게 이루어지고, 어떤 효과가 있나요?

앞에서 조정 미팅을 여는 이유를 간략히 언급했는데, 빅테크에서 열리는 조정 미팅에 대해서 더 자세하게 알려드릴게요. 빅테크에서는 직원들의 성과를 최종적으로 평가하기 전에 매니저들이 모여 팀 평가를 조율하고 등급을 매깁니다. 이를 통해 팀 또는 부서 간 성과 평가에서 일관성과 공정성이 보장됩니다.

매니저들은 조정 미팅에서 팀 구성원들의 성과를 다양한 측면에서 검토합니다. 예를 들어 목표 달성 정도, 프로젝트에서의 영향력 및 기여도, 협업 능력, 리더십 기술의 향상, 그리고 전반적인 업무 기여도 등을 두루 살펴보는 것이죠. 다른 팀에 속한 구성원들의 성과도 주시하여 공정한 조정을 위한 참고 자료로 활용하며, 이를 통해 회사 전체에 적용 가능한 일관성 있는 성과 평가 기준을 마련합니다. 조정 미팅을 통해 매니저들은 각 직원의 성과를 종합적으로 평가하고, 개인의 성과 향상을 위해 개선이 필요한 구체적인 분야를 파악하며, 이를 통해 편견이나 주관적인 판단을 최소화하려고 노력합니다.

혹시 매니저 간 평가 등급이나 성과 점수 범위에 상당한 차이가 있다면 이를 해결하기 위해 또 다른 논의가 진행됩니다. 비슷한 평가 기준에 도달하기 위해 의견을 나누고 시각차를 좁혀 평가 결과를 조정합니다. 팀별로 상황이 다르고, 특정 팀에 속한 연구원이 상대적으로 더 어려운 상황에서 연구하여 결과를 냈으나 이런 상황이 제대로 반영되지 않았을 수 있기 때문에 공정성 유지를 위해 매우 중요한 과정입니다. 조정 미팅이 끝나면 UX 연구 매니저는 팀 구성원에 대한 최종 성과와 점수를 확정하고, 이 등급이 승진과 급여 인상에 반영됩니다.