

# 대한상의 브리프

HR블레틴 양민경 대표



제116호 2020년 2월 17일



조직의 목표관리와 성과달성을 위한 방법론 중 OKR(Objective & Key Results)이 주목받고 있습니다. 기존 방법과 비교해 OKR의 특징이 무엇이고, 도입시 유의할 점은 무엇인지 알아보았습니다.

**편집자주** [외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

## 조직목표 달성을 위한 새로운 프레임워크 ‘OKR’

기업이 성장하려면 조직과 개인이 같은 목표를 향해 전진해야 한다. 이를 위해 대부분의 기업들은 Top-down으로 직원별 목표를 할당하고 달성률에 따라 평가하는 방식을 채택한다.

그러나 부작용도 있다. 조직의 성과를 올리기 위해 개개인의 목표를 설정하고 달성률을 관리하는 것이지만 어느샌가 개인에 대한 평가가 1차 목적이 되고 조직의 성과 달성은 뒷전이 돼버리는 것이다.

이러한 문제점을 줄이면서 동기부여까지 할 수 있는 방법은 없을까? 이와 같은 고민을 가진 기업들에게 구글, 아마존 등 포춘 500대 기업 중 25% 이상이 사용 중인 것으로 알려진 목표설정 방식 ‘OKR’이 주목받고 있다.

### ‘OKR’의 특징은?

OKR은 Objective and Key Results의 약자로 목표(성취 대상)를 세울 때 핵심결과(목표달성을 위한 방안)를 같이 설정하는 방식을 뜻한다.

OKR은 조직성과의 달성을 위해 개인 목표를 설정한다는 점, 정량화할 수 있는 목표를 설정한다는 점에서 기존 목표관리 방식인 MBO와 공통점을 보인다. 하지만 자세히 들여다보면 다른 방식들과 차별화되는 OKR만의 특징을 발견할 수 있다.

### 무엇(what) vs.

### 무엇과 어떻게(what and how)

기존 방식에서는 최종적으로 달성해야 할 수치화된 목표만 정의한다. 이에 비해 OKR에서는 ‘굉장히 도전적이고 구체적인 목표(Objective)’와 달성 여부를 ‘검증하고 측정할 수 있는 핵심결과(Key Results)’를 함께 작성한다.

너무 많지 않은 목표를 설정해 우선순위에 집중할 수 있게 하고, 하위 요소인 핵심결과를 한 목표당 3~5개로 작성하며, 달성여부를 측정할 수 있게 구체적인 결과로 기술한다.

예를 들어 A부서가 목표를 ‘B제품의 인지도를 향상시킨다’로 잡았다면 제품의 인지도를 향상시키기 위한 구체적이고 측정가능한 핵심결과들을 함께 고민한다는 뜻이다.



### [ OKR 설정 예시 ]

<b>목표</b>	OO제품의 인지도를 향상시킨다.
	주요 3대 박람회에서 발표를 한다.
<b>핵심 결과</b>	인플루언서 10명에게 리뷰를 작성하게 한다.
	주력 일간지 2곳에 제품에 대한 기사를 보도하게 한다.

# 대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

## 상사의 통제 vs. 상사의 코칭

기존 방식 대부분에서는 목표가 하향식으로 내려오며 상사는 구성원의 목표 달성률을 모니터링하고 평가하는 관리자의 역할을 수행한다.

반면 OKR 하에서는 개개인이 팀, 조직의 목표달성에 기여할 수 있는 방법을 스스로 작성하고 관리한다. 자율성을 바탕으로 스스로 고민할 때 더 높은 동기부여가 가능하기 때문이다.

대신 상사는 조연자, 멘토로서의 역할을 맡는다. 구성원들이 조직 목표와 연계되면서도 도전적인 목표를 세울 수 있도록 조직의 사업 전략, 목표와 더불어 구성원에게 기대되는 성과가 무엇인지 명확하게 이 해시켜야 한다.

그리고 지속적인 대화, 피드백을 통해 목표 달성에 필요한 자원이나 조언을 제공하여 직원의 업무 역량을 강화하고 목표를 달성할 수 있도록 지원한다.

## 연간/반기 vs. 분기/월간

대부분의 기업에서는 연초에 목표를 설정하고 연말에 그 결과를 평가한다. 반면 OKR에서는 공식적으로는 월간, 분기별로 리뷰가 이루어지며, 수시 피드백을 통해 진척도를 점검하고 직원에게 필요한 지원을 제공한다.

PDF, 플래시 등으로 유명한 미국의 소프트웨어 기업 어도비(Adobe)는 공식적으로 6주에 한 번 성과 피드백을 하게 되어있지만 실제로는 매주 피드백이 이루어지며 목표의 진척 상황뿐만 아니라 경력 개발의 필요성과 그 방안을 논의한다.



## [ OKR 프레임워크 활용 예시 ]

OKR 실행카드			
팀	채용팀	기간	2020.1.2~2020.3.20
멤버	윌리엄, 선, 디즈니		
O   Objective		KR   Key Results	
A급 슈퍼 루키 채용으로 대기 고객 없애기		수습 기간 A+ 채용 결과 8명 만들기	
		1개월 압축 성장 교육 Program 검증	
		8명 배치 완료 및 현장 피드백 '매우 만족' 획득	
DO		REVIEW	
• 인재 채널 20곳 추가 확보하기 • 의미 채용 상품 재선정 • AI 면접 설계 • 블로그 & SNS & 평판 사이트 점검 • 목표 인원 세팅		• 인재 채널 5곳 확보함 (대학 3곳, 단체 2곳)	
		• 제이크 사례로 과업 구체적 소개 스토리 확보	
		• AI면접 솔루션 세팅 완료함 (다음주에 재확인 필요)	
		• 블로그 진행 못함	
		• 목표 인원 8명 재확인함	

※ 출처 : CC클래스(<http://www.ccclass.kr>)

## 비공개 vs. 투명한 공개

대부분의 기업에서 개인이나 팀의 목표는 상위 직급자를 통해 수직적으로 설정되고 설정된 목표는 타 팀원이나 외부 조직과 공유되지 않는다.

이에 비해 OKR은 전 직원의 목표현황과 달성과정, 결과까지 전사에 투명하게 공유한다. 직원들은 서로의 OKR을 수시로 확인하며 잘한 점, 아쉬운 점 등에 대해 피드백을 남긴다. 상사의 OKR을 직접 확인하고 의견을 남기는 것도 가능하다.

실제로 미국의 재무 소프트웨어 기업 인튜이트(Intuit) 직원들은 상사의 OKR을 한 분기에 평균 7번 이상 확인한다. 따로 묻지 않아도 OKR을 통해 상사의 생각과 팀의 향후 방향성 등을 짐작할 수 있는 것이다.

## 보상과 연결 vs. 보상과 분리

기존의 목표설정 방식은 최종 성과 달성도에 따라 보상을 받는 형태가 대부분이다. 그러다보니 직원들은 ‘혁신’이 아닌 ‘보상 가능성’에 초점을 두고 안전한 목표설정에 치중하기 쉽다.

반면 혁신과 도전을 강조하는 OKR은 ‘불가능한 목표’를 추구하도록 장려되며 당연히 목표 달성 결과가 보상과 직결되지 않는다.

구글에서는 OKR 달성률을 0.0~1.0 구간으로 평가하는데 해당 결과는 보상에서 30%만 차지하고, 30%는 동료평가, 나머지는 관리자의 종합적인 평가 결과에 따른다. OKR 달성도가 1.0인 경우 ‘완벽’보다는 도전적인 목표를 잡지 않은 것으로 평가하는 경우도 있다.



### [ 구글의 OKR 수행결과 평가 ]

점수	설명
0.7~1.0	목표달성
0.4~0.6	어느 정도 성과는 있었지만 목표 달성에는 못 미침
0.0~0.3	실질적인 성과를 만들어내지 못함

## 도입시 유의사항

국내에서도 OKR에 대한 관심이 높지만 일부 대기업을 제외하면 전반적 관심도는 걸음마 단계에 불과하다. 향후 OKR 도입을 고려할 계획이 있는 기업들은 어떤 점을 주의해야 할지 알아보자.

## 리더의 코칭스킬을 강화하라

앞서 설명한대로 OKR은 구성원에게 자율적인 성과 관리를 맡기는 반면 리더와의 지속적인 소통을 통해 목표 방향성을 확인하고 성과 달성을 지원한다. 즉 OKR의 성공적인 실행은 리더의 코칭역량에 달려있다고 해도 과언이 아니다.

따라서 리더들에게 “직원들을 수시로 코칭하고 피드백하라”고 권장하는 선에서 그치지 말고 실질적인 교육을 제공해야 한다. 사실 리더들이 코칭의 중요성을 알고 있지만 어떻게 해야 할지 몰라 회피하거나 질책과 같이 잘못된 접근으로 인해 오히려 역효과를 내는 경우가 많다.

이러한 코칭 교육은 일회성이 아닌 상시 개설 형태로 운영되는 것이 바람직하다. 미국의 어도비는 직원 자원 센터(Employee Resource Center)를 설립해 코칭 및 피드백 교육 전담조직으로 운영하고 있다.

## 경영진이 앞장서라

가장 중요한 것은 ‘경영진이 OKR의 도입목적을 이해하고 존중하는 것’이다. 목표관리가 안 되는 기업들을 보면 ‘목표 따로, 실제 업무 따로’인 경우가 많다. 경영자가 수시로 관심사항을 아래에 전달하고 임원들이 이를 최우선으로 점검하면 직원들은 개인 목표를 잊고 지시받은 업무를 수행하기 바빠질 수밖에 없다.

경영진은 조직의 목표는 무엇인지, 직원들을 어떻게 동기부여할 것인지, 나의 행동이 직원들의 목표와 일치(align)될 수 있을지 늘 고민하고 솔선수범해 직원의 참여를 이끌어야 한다. 🚀

# 국내·외 경제지표

2020년 2월 17일 기준

## 1. 국내·외 경제성장률

(단위 : %)

	2018	2019 <sup>(E)</sup>	IMF		OECD	
			2020 <sup>(P)</sup>	2021 <sup>(P)</sup>	2020 <sup>(P)</sup>	2021 <sup>(P)</sup>
한국	2.7	2.0	2.2	-	2.3	2.3
세계	3.6	2.9	3.3	3.4	2.9	3.0
미국	2.9	2.3	2.0	1.7	2.0	2.0
중국	6.6	6.1	6.0	5.8	5.7	5.5
일본	0.8	1.0	0.7	0.5	0.6	0.7
EU	1.9	1.2	1.3	1.4	1.1	1.2

\* E -잠정치(Estimate) / P -예상치(Projections)

## 2. 환율·유가<sup>1)</sup>

(단위 : 원(환율), 달러(유가))

	2017	2018	2019	'19.9월	10월	11월	12월	'20.1월
원/달러	1,131	1,100	1,166	1,198	1,184	1,167	1,176	1,164
원/엔(100엔)	1,009	996	996	1,116	1,094	1,073	1,077	1,065
원/위안	167.5	166.4	166.4	168.2	166.9	166.3	167.6	168.0
원/유로	1,276	1,299	1,299	1,319	1,309	1,291	1,306	1,294
유가(Dubai)	53.2	69.7	63.5	61.1	59.4	62.0	64.9	64.3

## 3. 산업지표

(단위 : %(전년동기대비))

	2017	2018	2019	'19.9월	10월	11월	12월	'20.1월
산업생산	2.5	1.4	0.4	0.5	-0.2	1.2	3.2	-
소매판매	1.9	4.3	2.4	3.0	2.0	3.6	4.6	-
설비투자	14.5	-3.5	-7.6	-2.4	-3.5	-0.1	11.1	-
수출	15.8	5.4	-10.3	-11.8	-14.9	-14.4	-5.2	-6.1
수입	17.8	11.9	-6.0	-5.6	-14.6	-13.0	-0.7	-5.3

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준