why OKR 가이드북

성공적인 OKR을 위한 10가지 질문

ACCELATE THE GROWTH

INHR+

ACCELATE THE GROWTH

구성원과 조직의 동반 성장을 이끄는
성과경영 솔루션 INHR+

앞서가는 HR 담당자의
성과 경영 솔루션
기업별 맞춤화가 가능한 유일한
솔루션을 자세히 알아 보세요.

성장을 시작하는 월요일
INHR+ 성장레터

성장하는 HR 담당자를 위한
뉴스레터 서비스
월 2회 유용한 HR 정보와
인사이트를 보내 드려요.

더 나은 판단을 위한 HR 플랫폼
H.LAB

똑똑하게 인사하고 싶은
HR 담당자를 위해
H.LAB에서 선택한
HR 토픽을 만나보세요.

INHR+
성장을 더하는 HR의 기준

why OKR 가이드북

성공적인 OKR을 위한 10가지 질문

《why OKR 가이드북》은 조직의 성과경영을 위해
OKR 방법론을 고민하는 경영자와 실무자를 위해
그 핵심 내용과 인사이트를 열 가지 질문에 담았습니다.
조직에서 OKR을 도입하고 적용했을 때
어떤 효용과 가치를 얻을 수 있는지,
어떤 어려움이 있고 이를 어떻게 해결해야 할지에 대해서도
실마리를 제공하고자 했습니다.

《why OKR 가이드북》을 통해
OKR에 대한 이해가 풍부해지기를 바라며,
이를 토대로 개인과 조직의 성과 향상 및
기업의 성과문화 발전에도 도움이 되기를 기대합니다.

㈜ 자인원

Copyright © Since 2022 JAINWON, Inc. All rights reserved.

저작권법에 따라 보호받는 저작물이므로 무단전재와 복제를 금지하며,
이 책의 내용의 전부 또는 일부를 이용하려면 반드시 (주)자인원의 서면상의 동의를 받아야 합니다.

CONTENTS

Q1. OKR이란 무엇인가요?

1. OKR이란? 7
2. Objectives, Key Results, Initiatives란 무엇인가? 8
3. 성과관리가 아닌 성과경영이라고 부르는 이유 12
4. 성과관리 방법론의 역사 12
5. 테일러식 MBO/피터드러커 MBO/BSC KPI/OKR 방식의 비교 15

Q2. 왜 OKR이 기업경영에서 유행할까요?

1. OKR을 도입한 구글을 비롯한 실리콘밸리 기업들의 성공 19
2. VUCA, 4차 산업혁명 시대에 적합한 방식 20
3. 구성원의 역량을 최대한 발현할 수 있는 환경을 구축 21
4. MBO/KPI 방식의 대안 23

Q3. OKR하면 무엇이 좋아지나요?

1. 구성원 동기부여 28
2. 조직문화 개선 29
3. 환경 적응에 도움 30

Q4. OKR에 적합한 산업이나 규모가 있나요?

1. 지식근로자: 시키는 대로만 해서는 더 이상 성과를 만들 수 없다 33
2. 변화하는 환경에 맞춰 빠르게 대응하는 데 유리 34
3. 실패를 통한 학습. 도전과 혁신. 협력을 통한 창의적 성과 34
4. 목표관리 자체에 대한 필요성: 조직이 이제 막 목표관리에 관심을 가지게 된 경우 35

Q5. 왜 OKR 도입에 기업들은 어려움을 겪을까요?

1. MBO/KPI 방식의 평가제도에서 변화가 필요한 경우: 완전히 객관적 평가란 없다 38
2. 구성원의 공감을 끌어내는 것과, 경영진의 지지가 필요하다 40
3. 조직 내 다른 인사제도와의 적합성 이슈: 승진, 보상 등 41

Q6. 왜 많은 기업이 OKR을 정착시키는 데 어려움을 겪을까요?

1. 사례중심적: 구글을 필두로 한 실리콘밸리 기업의 성공사례 벤치마킹 위주 45
2. OKR 적용에 긴 시간이 필요: 제도뿐만 아니라 문화의 변화, 소통방식을 바꾸는 일 46
3. 조직이 처한 서로 다른 상황: 모든 조직이 구글은 아니다 48

Q7. 왜 OKR이 구성원의 동기부여에 도움이 된다고 말할까요?

1. 목표정렬과 일의 의미 50
2. 자율성과 책임감 51
3. 내재적 동기 52
4. 자기피드백 54

Q8. 왜 OKR에서 CFR(소통)을 중요하게 강조할까요?

1. 대화(Conversation): 1:1 미팅을 통한 OKR에 대해 대화 56
2. 피드백(Feedback): 상시피드백이 기존의 연간 성과평가를 대체 57
3. 인정(Recognition): 칭찬과 감사의 표현. 기여에 대한 인정을 통한 사회적 보상 58

Q9. 왜 OKR에서 집중 · 정렬 · 추적 · 도전을 슈퍼파워라고 할까요?

1. 집중(Focus): 우선순위에 집중하기 63
2. 정렬(Alignment): OKRs never Cascade. OKRs Align 64
3. 약속(Commitment): OKR을 공표하고, 공개적으로 약속 65
4. 추적(Tracking): 우리는 어디쯤 있나? 우리는 얼마큼 더 가야 하나? 66
5. 도전(Stretching): 도전하고, 실패하고, 수정하고, 다시 도전하기 67

Q10. 왜 OKR이 경영철학이고 조직문화라고 할까요?

1. OKR은 조직문화이다 70
2. OKR은 경영철학이다 72
3. Beyond OKR: OKR을 넘어 사람경영으로 73

Q1. OKR이란 무엇인가요?

1. OKR이란?
2. Objectives, Key Results, Initiatives란 무엇인가?
3. 성과관리가 아닌 성과경영이라고 부르는 이유
4. 성과관리 방법론의 역사
5. 테일러식 MBO/피터드러커 MBO/BSC KPI/OKR 방식의 비교

OKR은 좁은 의미에서는 목표를 설정하고 성과를 관리하는 방법론이다. 넓은 의미에서의 OKR은 구성원의 자율과 책임을 중시하는 피터 드러커(Peter Drucker)의 MBO(Management by Objectives and Self-control; 목표와 자기통제에 의한 경영)의 철학을 바탕으로 한 조직문화와 경영철학까지 포함하는 개념이다. 첫 번째 질문인 "OKR이란 무엇인가요?"에서는 좁은 의미에서의 OKR 즉, 성과관리 방법론으로써의 OKR에 대해 설명하고, 넓은 의미의 OKR에 대해서는 마지막 질문(Q10)에서 소개한다.

이번 질문에서는 OKR이 무엇이고, OKR을 이루는 Objective(O)와 Key Results(KR)가 무엇인지, 어떻게 작성해야 하는지와 같은 OKR에 대한 기본 개념을 알아본다. 다음으로 OKR이 기존의 성과관리 방법론(MBO, BSC KPI 등)과 어떻게 다른지, 그리고 어떤 과정을 통해 발전되어 왔는지를 살펴본다. 마지막으로 기존의 성과관리 방법론과의 비교를 통해 OKR에 대한 이해를 돕고자 한다.

1 OKR이란?

OKR에서 **O는 목표(Objective)**, **KR은 핵심결과(Key Results)**를 의미한다. OKR에서는 목표(Objective)라는 도달하고자 하는 지점을 설정하고, 핵심결과(Key Results)라는 그 지점에 도달했는지를 확인하기 위한 지표를 설정한다. 기업과 팀, 혹은 개인이 협력해 목표를 세우고, 핵심결과를 통해 목표와 성과를 관리해 나가는 방식이 바로 OKR이다.

Objectives, Key Results, Initiatives란 무엇인가?

Objectives

목표
성취해야 할 대상
목적지

Key Results

핵심결과
목적지에 도달했는지를 확인하기 위한 결과지표
목적지로 가는 과정에서 마주치는
이정표

Initiatives

전략과제
OKR을 달성하기 위해 해야 할 과업
목적지로 가기 위한
행동

OUTCOME (결과)

OUTPUT (산출)

OKR을 구글에 소개하고, OKR을 널리 알린 존 도어(John Doerr)의 책 《Measure What Matters, OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth, 한국어 번역본: 존 도어 OKR》 에는 Objective와 Key Results를 중심으로 소개되어 있다. 그러나 최근에는 OKR의 적용 방법론이 확장되면서 Initiatives(이니셔티브: 전략과제)라는 개념도 OKR의 중요한 부분으로 여겨지고 있다. OKR에서는 결국 목표를 달성하기 위한 실행이 가장 중요한데, 이 실행에 큰 역할을 하는 것이 Initiatives이다. 우리가 매일 하는 일들이 Initiatives를 통해 OKR과 연계되어야 한다는 점에서도 Initiatives는 중요하다. 그래서 본 OKR 가이드북에서는 O는 무엇이고, KR은 무엇인지와 더불어 실행을 돕는 Initiatives가 무엇인지를 함께 소개한다.

2 Objectives, Key Results, Initiatives란 무엇인가?

❶ Objective(목표)

Objective는 성취하고 달성해야 할 대상을 의미한다. OKR에서의 목표는 구체적이고, 영감을 줄 수 있으며, 어떤 행동을 기대하는지 분명히 표현되어야 한다. O가 하는 역할은 방향, 목적지를 제시하는 것이다. Objective는 조직의 미션과 존재 이유를 고려해서 세워야 한다. “우리에게 중요한 것이 무엇인가? 우리가 사회/고객/내부 구성원에게 주고 싶은 가치, 미치고 싶은 영향은 무엇인가?”에 대한 고민이 필요하다. 예를 들어, 사업에서의 OKR를 수립할 때 무작정 매출액을 높인다거나 이익률을 높인다는 것보다는 우리가 이 사업을 함으로써 조직 내/외부 사람들과 고객, 사회 등에 어떤 영향을 주고 싶은지를 생각해서 작성해야 한다. 그렇기 때문에 어떤 수치나 결과값을 포함하는 것 보다는 우리가 누구인지, 우리가 무엇을 하는 사람들인지, 그래서 앞으로 무엇을 할 것인지를 우리 조직만의 언어로 표현하는 것이 좋다. 그러므로 Objective는 정량적인 것보다는 정성적인 것으로 표현되는 것이 일반적이다. 그리고 프로젝트의 정해진 기간 내에 달성할 수 있는 수준으로 정한다.

❷ Key Results(핵심결과)

Objectives가 목표 즉, 도달하고자 하는 지점이라면 **Key Results는 그 지점에 도달했는지를 확인하기 위한 지표**이다. 일반적으로 Key Results는 정량적으로 측정할 수 있는 값으로 표현한다. 그리고 Key Results가 모두 달성되면 목표가 달성되었다고 할 수 있는 내용들로 작성한다. Key Results에서 중요한 것은 측정과 검증이 가능해야 한다는 점이다. 목표를 향해 나아가는 과정에서 얼마나 왔는지 그리고 얼마나 더 가야 하는지를 알 수 있어야 하고, 기간이 끝난 후에는 달성 여부를 분명히 판단할 수 있어야 한다. Key Results는 목적지로 나아가는 과정에서 마주치는 이정표 같은 것이다.

OKR과 KPI의 비유

Objectives (목표)
성취해야 할 대상. 목적지

Key Results (핵심결과)
목적지에 도달했는지를 확인하기 위한 결과지표.
목적지로 가는 과정에서 마주치는 이정표

Initiatives (전략과제)
OKR을 달성하기 위해 해야할 과업.
차를 움직이게 하기 위한 행동

KPI (핵심결과지표)
지속적으로 모니터링 되어야 할 성과지표.
차의 현황을 한눈에 볼 수 있는 대시보드

지금까지도 많은 조직에서는 성과평가의 기준으로 KPI(Key Performance Indicator, 핵심성과지표) 방법론을 사용하고 있다. 그렇다면 기존의 ‘KPI와 KRs(Key Results)은 어떻게 다른가?’에 대한 의문이 들 것이다. KPI도 성과를 확인하기 위한 정량적인 지표이기 때문이다. KPI는 보통 자동차의 대시보드에 비유된다. KPI의 목적은 조직이 문제없이 나아가고 있는지를 모니터링하는 데 있다. 그래서 KPI에는 일상적인 운영, 관리와 같은 지표가 대부분을 차지하며, 이를 개선하고자 하는 목적을 가진다. 반면에 핵심결과로서의 KRs은 Objective로 가는 과정에 대한 이정표의 역할로 결과를 통한 변화와 가치를 포함한다.

즉, KPI가 Output(산출: 우리가 만들어 내는 것) 중심인 반면에 KRs은 Outcome(결과: 그것이 미치는 영향) 중심이라는 것이다. Output은 만들어진 제품 또는 서비스와 같은 것이고, Outcome은 그 Output으로부터 나온 결과나 변화를 의미한다. 아무리 제품이나 서비스를 잘 만들어도, 그것이 고객에게 가치를 제공하지 못한다면 진정한 성과로써 의미를 가지는 목표는 달성한 것이 아니다. 따라서 핵심결과는 목표와 연결된 결과의 가치를 중심으로 작성해야 한다. 그리고 앞서 이야기했듯이 핵심결과가 모두 달성되면 목표가 달성되도록 작성하는 것이 중요하다.

❸ Initiatives(전략과제)

Initiatives는 목표와 핵심결과에 도달하기 위해 해야 할 일을 의미한다. 우리말로 하자면 전략과제 혹은 추진과제 등으로 번역할 수 있다. 앞서 Key Results가 결과 중심이라면, Initiatives는 구체적 활동이자 산출을 바탕으로 한다. Initiatives는 일종의 가설이다. "내가 이 일을 하면 Key Results에 긍정적인 영향을 미칠 것인가?" 하는 질문에서 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각하는 활동들을 이야기한다. Key Results는 말 그대로 "결과(Results)"이고 이 결과에 이르도록 하기 위한 "행동(behavior)"이 Initiatives이다. 만약, 진행 상황을 모니터링하는 과정에서 이 가설이 생각한 대로 작동하지 않는다는 것을 확인하면, 다시 가설을 수정하고 다른 활동들을 수행해야 한다. 단순하게 이야기하자면, Initiatives는 우리가 매일매일 업무를 하는 과정에서 마주치는 계획, 과업, 주요 활동, 프로젝트, 해야 할 일을 이야기한다.

앞서 설명한 O/KRs/Initiatives를 설정하는 방법은 말 그대로 가이드이다. 현실에서는 그대로 되기 어려운 경우도 많다. 이것이 OKR을 조직에 정착시키기 어려운 이유 중 하나이기도 하다. Objectives를 세우려고 했더니 우리 조직의 미션과 프로젝트의 목적이 모호한 상태여서 어떻게 해야 할지 시작부터 막막한 경우도 있고, Objectives를 정량적으로 설정하지 말라고 하지만 우리 조직에서 의미가 있는 어떤 숫자가 있을 수도 있다. Key Results를 세울 때 측정과 검증이 가능하도록 해야 한다고 했는데, 우리 팀이 하는 일을 정량적으로 나타내기 어려울 수도 있다. 그리고 산출이 아니라 결과를 위주로 세우라고 했는데, 우리 팀은 프로세스의 중간에 있어서 다른 팀에 가서야 결과가 나타나기 때문에 우리 팀이 하는 일을 결과로 표현하기 어려울 수도 있다. 또는 결과는 실행한 이후 한참 후에나 알 수 있는 경우도 있다.

OKR에서 중요한 것은 완벽한 O/KRs/Initiatives를 설정하는 것이 아니다. OKR을 통해 공동의 목표를 향해 나아가고 성취하는 것이다. 그렇기 때문에 도입하자마자 그렇게 되고자 하는 것은 욕심일 수 있다. 우리가 원하는 것은 OKR을 통해 조직이 성취할 수 있도록 점차 개선하고 발전해 나가는 과정이다. 그러므로 구글에서 그렇게 한다고 해서, 아니면 이 why OKR 가이드북을 비롯한 많은 사람들이 OKR은 그렇게 해야 하는 것이라고 해서 무조건 따라 할 필요는 없다. 우리 조직에 있어서 가장 적합한 최선의 방식을 선택하면 된다. 이러한 판단을 할 수 있기 위해서는 OKR이 어떻게 작동하는 것인지 이해할 필요가 있다. **OKR의 작동방식을 이해**해야 우리 조직에 맞는 방식으로 OKR을 정착시킬 수 있기 때문이다.

어느 가상의 마케팅팀의 OKR을 수립해보았다. 이 팀의 Objectives는 "브랜드 인지도를 높여 잠재 고객을 끌어들인다."이다. Key Results에는 블로그 방문자 수, 인스타그램 팔로워 수를 늘려 브랜드 인지도를 높이고, 사전에 약속한 방식대로 MQL(Marketing Qualified Leads)을 측정하여 잠재고객을 얼마나 끌어들였는지를 확인할 수 있도록 했다. MQL은 제품 구매에 적극적 관심을 보인 잠재 고객을 의미하는데, 이 조직에서는 MQL을 '온라인 샵에서 상품을 관심 상품에 저장하거나 장바구니에 담은 고객의 수로 측정한다'라고 정했다고 가정했다. Key Results는 측정할 수 있게 설정해야 하고, 일의 수행을 통해 나타난 결과로 표현되어야 한다. 즉, 일의 수행 여부 자체가 아니라 일의 수행에 의해 나타난 결과가 되어야 한다. 그리고 Key Results를 모두 달성했다면, Objectives가 달성되도록 설정해야 한다. 블로그 방문자 수를 늘리고, 공식 인스타그램 계정 팔로워를 높여 브랜드 인지도를 높일 수 있다. 그리고 MQL을 늘려 잠재 고객을 끌어들일 수 있다. 따라서 Key results가 모두 달성되면, Objectives가 달성된다. 일의 수행과 관련된 것은 Initiatives에 속한다. Initiatives는 Key Results를 위한 활동이고 구체적으로 해야 할 일들이며 일종의 가설이라고 하였다. 따라서, Initiatives를 모두 수행했더라도 Key Results가 달성되지 않을 수 있다. 이런 경우에는 진행 상황을 점검하면서 Initiatives를 계속 수정해 나가면 된다.

Objectives, Key Results, Initiatives의 예시

3 성과관리가 아닌 성과경영이라고 부르는 이유

테일러의 과학적관리법, MBO와 KPI 그리고 OKR은 모두 조직에서 성과를 관리하는 방법론이다. 이들의 공통적 목적은 무엇일까? 이들 방법론은 공통적으로 목표정렬과 동기부여를 목적으로 한다. 조직과 구성원의 목표를 정렬하고, 구성원을 동기부여하여 조직의 성과를 달성하고자 하는 것이다. 테일러의 과학적관리법과 KPI와 같은 관리와 통제 중심의 성과 관리에서는 목표정렬에 하향(Top-down) 방식을 주로 사용한다. 이러한 방식으로 Cascading 또는 Waterfall(폭포 또는 폭포수 방식)이라고 표현하기도 한다. 말 그대로 위에서 목표가 정해지고 내려오는 방식이다. 이런 방식들은 구성원을 동기부여 하기 위해 물질적 보상을 주로 사용한다. 목표 달성의 여부와 수준에 따른 성과급, 보너스, 인센티브, 스톡옵션 등과 같은 물질적 보상을 제공한다. 반면에 OKR과 같은 구성원의 자율과 책임을 중시하는 방식에서는 목표정렬에 있어서 하향(Top-down)식과 상향(Bottom-up)식을 함께 하는 수렴방식을 사용한다. 그리고 동기부여에 있어서는 물질적 보상뿐만 아니라 성취와 인정을 통한 사회적 보상과 성장감과 자존감을 느낄 수 있는 내재적인 보상이 주로 사용된다.

이처럼 MBO, KPI, OKR 모두 성과를 관리하기 위한 목적으로 만들어진 방법론이지만, 추구하는 방식은 서로 다르다. 따라서 **기존의 관리와 통제 중심의 성과관리 방법론과 구분**하기 위해 본 가이드북에서는 OKR을 **"성과경영"**이라고 부른다. 성과관리 대신 성과경영을 사용하는 이유는 "성과관리"라는 표현에는 감시와 통제의 의미가 포함되어 있기 때문이다. OKR이 추구하는 방향은 조직 내 성과를 감시하고 통제하는 것이 아니라 구성원들이 책임을 바탕으로 성과를 얻기 위한 행동을 자율적으로 할 수 있도록 하는 데 있다. 이와 비슷한 이유로 최근에는 많은 사람이 OKR을 "성과개발" 방법론이라는 이름으로 다르게 부르기도 한다.

4 성과관리 방법론의 역사

최초의 성과관리는 **프레드릭 테일러(Frederick Taylor)의 '과학적관리법'**으로 볼 수 있다. 테일러는 1900년대 초반 공장 노동자들의 생산성을 높이기 위해 다양한 조건에서 근로자의 작업 동작을 과학적으로 연구해 효율성이 높은 방식을 찾고, 이를 매뉴얼화했다. 그리고 이 방식을 대규모로 자동차 생산에 적용한 것이 헨리 포드(Henry Ford)이다. 분업과 단순 반복을 통해 비교적 비숙련된 노동자들을 이용하여 작업의 효율성을 최대한으로 끌어올렸다. 높아진 생산성에 대해서는 일한 양만큼 혹은 생산한 양에 상응하는 보상을 사전에 정한 계약에 근거해 지급하였다. 이러한 방식은 기업의 생산성 향상에 크게 기여했으며, 관료제라는 이름으로 여러 조직에 널리 퍼졌다.

OKR이 걸어온 길

이후 경영컨설턴트, 교수 그리고 저널리스트이자 역사가인 피터 드러커(Peter Drucker)가 등장해서 테일러-포드 모형을 허물기 시작했다. 1954년에 발표한 그의 기념비적인 저서 《경영의 실제: The Practice of Management》에서 드러커는 '육체노동자'와 '지식근로자'를 구분하면서, 지식근로자는 육체노동자와 달리 생산성, 효율성보다 어떤 '공헌'을 했는지가 중요하다고 이야기였다. 그리고 이러한 지식근로자를 관리하기 위한 방법으로 MBO(Management by Objectives and Self-control: 목표와 자기 통제를 기반으로 한 경영)에 대해 이야기했다. 지식근로자의 경우는 육체노동자와 같이 규칙과 통제에 의한 것이 아니라 자율에 기반한 자기관리를 통해 일을 할 수 있도록 해야 한다는 것을 강조하였다.

1960년대 시대를 앞섰던 많은 기업이 **피터 드러커의 MBO** 방식을 받아들였다. 그러나 산업이 발전하고 점차 생산성과 효율성이 중시되면서 MBO는 드러커와의 의도와는 다르게 MBO 단독이거나 KPI와 함께 중앙 집중적이고 통제적인 성과관리 도구이자 평가 도구로 변해갔다. 드러커가 이야기한 Management by Objective and Self-control에서 Self-control은 사라지고 Management by Objective만 남게 된 것이다. 변질된 방식에서는 목표 수립과 수행에 대해 자신의 통제에 의해 자율성과 책임감을 바탕으로 하는 것이 아니라, 주어진 목표를 정해진 방식에 따라 수행하고, 감시와 통제를 받는 방식으로 왜곡되었다. 목표는 중앙 집중적인 방식으로 수립되고, 이 목표는 수직적인 조직구조를 통해 하위 부서와 개인에 하달되었다. 목표의 실행과 달성은 관리자에 의해 모니터링되고 평가되며, 평가 결과는 보상과 직접적으로 연계되도록 하였다. 이에 본 가이드북에서는 드러커의 본래 의도와 달리 통제를 위한 방식으로 사용된 MBO를 **테일러식 MBO**라고 이름 붙이고 원래 피터 드러커 MBO와 구분하고자 한다.

테일러식 MBO와 더불어 수직적인 통제 방식의 성과관리 방법론으로 1990년대 초부터 유행한 **BSC KPI**가 있다. 테일러식 MBO가 보다 구성원 개인 수준에서의 수직적 통제 방식의 성과관리 방법이라면, BSC KPI는 조직전략과 연계된 전사 수준에서의 수직적 통제 방식이다. 그래서 많은 조직에서 개인과 조직의 성과관리 방법으로 테일러식 MBO와 BSC KPI를 동시에 사용한다.

BSC KPI는 컨설턴트인 데이비드 노턴(David Norton)과 하버드 비즈니스스쿨 교수인 로버트 캐플란(Robert Kaplan)에 의해 1992년에 개발되었다. BSC는 Balanced Scoredcard의 약자로, 우리말로는 균형성과관리라고 부른다. 경영전략의 관점에서 재무적 관점뿐만 아니라 경영 전반에 영향을 미치는 다양한 분야, 즉 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장 관점 등 다양한 분야의 균형적인 관리 지표의 필요성에 의해 탄생했다. BSC는 기업의 전략실행에 있어 단기적 성격의 재무적 목표와 다른 장기적 목표 간의 조화 추구의 필요성 강조한다. 조직의 재무성과를 높일 수 있는 경영 전반의 전략적 목표를 수립하고 이를 측정하고 관리하며, 전략, 목표, 자원배분, 평가/보상을 연계시켜 조직의 방향성을 일관성 있게 하고, 구성원들을 집중시키고자 하는 핵심이다. BSC는 조직의 전략적 차원을 강조하고 있고, 기업의 전체 전략을 결정하는 최고경영진의 주도로 전사의 목표가 결정된다. 그리고 이러한 목표가 하위의 그룹, 부서, 팀 등에 캐스케이딩을 통해 하향식으로 결정된다. KPI는 BSC에 속한 하위 요소로, BSC(균형성과관리)를 위한 성과 측정과 관리를 위한 도구이고, Key Performance Indicator의 약자로 우리말로는 핵심성과지표라고 부른다. 조직 내 업무 중 가장 중요한 영역을 정의한 후, 그 업무의 업적을 평가할 기준을 측정할 수 있는 형태로 나타내고, 이에 대한 현황을 지속적으로 모니터링하여 조직이 순항하고 있는지를 확인하기 위한 것이다.

테일러식 MBO와 BSC KPI는 공통적으로 개인이 자신이 맡은 목표를 달성하면, 팀의 목표가 달성되고, 팀의 목표가 달성되면 전체 조직의 성과가 달성되는 것을 전제한다. 그리고 개인의 성과를 측정하여 평가하고, 이를 보상과 연계시키며, 팀의 성과를 측정하여 평가해서 이를 팀의 보상과 연계시키는 방식을 통해 구성원들의 동기를 최대로 끌어올릴 수 있다고 본다. 이때 평가 방식은 상대평가가 주로 사용되고, 구성원들이 높은 평가를 받기 위해 동료들과 경쟁하도록 만든다.

OKR의 초기 개념은 인텔 창업자이자 CEO를 지낸 앤드루 그로브(Andrew S. Grove)로부터 시작되었다. 1983년 책인 《하이 아웃풋 매니지먼트》를 통해 생산과 성과관리를 어떻게 해야 하는지, 리더가 구성원을 통해 성과를 내기 위해서는 무엇을 해야 하는지, 구성원의 동기를 끌어내기 위해서 해야 할 일 등에 대해서 다루었다. 그로브는 자신이 개발한 목표 설정 시스템의 기반이 된 피터 드러커의 MBO에서 이름을 따와 **iMBO(Intel Management by Objectives, 인텔목표관리)**라고 불렀다.

그로브의 iMBO는 인텔의 엔지니어였던 존 도어(John Doerr)를 통해 전파되었다. 존 도어는 인텔에서 나와 클라이너 퍼킨스(Kleiner Perkins)라는 벤처 캐피털로 이직했고, 1999년 클라이너 퍼킨스가 투자한 스타트업이었던 구글에 인텔의 방식 iMBO를 **OKR**이라는 이름으로 알려주었다. 구글의 성공과 더불어 OKR은 트위터, 스포티파이, 링크드인, 에어비앤비를 비롯한 실리콘밸리의 기업과 스타트업을 중심으로 전파되었다.

피터 드러커의 MBO와 앤드루 그로브의 iMBO, 그리고 구글의 OKR은 세부 내용에 있어서는 조금씩 차이가 있다. 그러나 공통적으로 사람은 일을 통해서 자아실현 할 수 있고, 내재적으로 동기부여 되었을 때 높은 성과를 낸다고 본다. 또한 자율성과 책임감을 바탕으로 스스로 목표를 세우고 이를 실행해 나갈 수 있으며, 도전을 통해 성취하고 이를 통해 성장한다고 본다.

5

테일러식 MBO/피터드러커 MBO/BSC KPI/OKR 방식의 비교

비교의 편의를 위해 테일러식 MBO/피터드러커 MBO/BSC KPI/OKR 방식의 특징들에 대한 비교표를 작성하였다. 이러한 구분은 임의적이며, 절대적인 것은 아니다. 조직마다 운영방식에 있어 차이점이 있으며 KPI와 OKR을 같이 운영하는 조직도 있고, 또 어떤 조직에서는 Objectives와 Key Results의 방식으로 목표를 설정하지만, 운영방식에 있어서는 테일러식 MBO 방식을 사용하기도 한다. 특히 운영 방식이나 목표/피드백 주기 등에 있어서는 기업마다 운영하는 방식이 크게 다르기도 하다. 높아진 생산성에 대해서는 일한 양만큼 혹은 생산한 양에 상응하는 보상을 사전에 정한 계약에 근거해 지급하였다. 이러한 방식은 기업의 생산성 향상에 크게 기여했으며, 관료제라는 이름으로 여러 조직에 널리 퍼졌다.

Q1. OKR이란 무엇인가요?

이번 질문을 통해 OKR이 무엇인지에 대한 기본적인 개념과 Objectives/Key Results/Initiatives란 무엇이고 어떻게 작성해야 하는지 알아보았다. 이와 더불어 성과관리 방법론의 역사와 다른 성과관리 방법론과의 비교를 통해 OKR의 특징을 살펴보았다. 다음 질문에서는 OKR이 왜 관심을 받게 되었는지에 대한 배경을 알아보고, 기업들에게 주는 가치에 대해서 소개한다.

MBO, BSC KPI, OKR 비교표

	MBO		BSC KPI		OKR
	피트드러커 MBO	테일러식 MBO	BSC	KPI	
상세명	**Management by Objectives and Self-control** 목표와 자기 통제를 기반으로 한 경영	**Management by Objectives** 목표관리법	**Balanced Scorecard** 균형 성과 관리	**Key Performance Indicator** 핵심 성과 지표	**Objectives and Key Results** 목표와 핵심결과
원칙	**SMART 원칙** S: Specific (구체적인 목표) M: Measurable (측정 가능한) A: Achievable (달성 가능한 & 도전적) R: Result-oriented (결과지향) T: Time-bound (시간제약이 있는) 자율적으로 조직의 사명과 목표에 근거해 스스로 목표를 세우고 자기통제를 통해 조직 성과를 창출하게 한다.	**MBO의 5단계** 1. 조직의 목표 정의 2. 목표를 구성원에게 전달 3. 성과에 대한 모니터링 4. 진척사항 평가 5. 성과에 대한 보상	미래의 재무성과를 높일 수 있는 경영 전반의 전략적 목표 수립 및 이를 측정하고 관리한다. 전략과의 연계, 실행과제와의 연계, 평가 보상 및 자원 배분과의 연계를 가능하게 함으로써 기업의 방향성을 일관성 있게 하고 이를 전 조직원이 공유할 수 있도록 함으로써 역량을 집중시킨다.	목표치와 비교하여 달성한 것을 측정가능해야 한다. 동원가능한 자원 (비용, 인력, 시간)을 어디에 집중해야 하는지 명확히 해야 한다. 기업전체나 조직의 큰 전략목표에 상하위 연결성을 가져야 한다.	상위목표(Objectives)를 달성하기 위한 구체적 계획을 하위목표(Key Results)로 두어, 하위목표가 달성되면 상위목표가 달성되게 한다. 목표를 하달하는 것이 아니라 상의하여 정한다. 도전적 목표를 설정해야 한다. OKR의 성공을 위해서는 소통방식(CFR)이 중요하다.
목표 설정 방식	상향식 및 하향식 동시	리더주도 주로 하향식/수직적 (Top-down)	최고경영진 주도 조직의 전략차원에의 결정으로 하향식 (Cascading)	리더주도 주로 하향식/수직적 (Top-down)	상향식 및 하향식 동시
평가/보상 연계	평가/보상과 연계성 낮음	평가/보상과 긴밀히 연결	평가/보상과 긴밀히 연결		평가/보상과 연계성 낮음
사이클 (기간)	-	1년/반기	3~5년으로 장기	1년/반기	분기단위(3개월)
피드백 빈도	-	1년/반기	1년/반기	1년/반기	매주, 상시
목표의 공유범위	-	한정된 멤버 (상사-부하직원 간)	전사	관련 부서	전사 목표의 공개와 공유
기대 달성 수준	-	100% 현실적, 관리적 목표	100% 현실적, 관리적 목표		60~70% 공격적, 도전적 목표
도입에 적절한 환경	-	안정적, 규칙준수가 중요한 환경. 자본집약적 산업. 협력의 필요성이 낮고, 개인성과가 중요한 경우.	안정적, 예측가능한 환경(장기계획 위주). 조직/경영진차원에서의 전략과 의사결정이 조직의 생존과 직결되는 경우.		민첩함, 팀워크가 요구되는 환경. 지식기반 산업.

JAINWON

주소: 경기도 성남시 분당구 판교로 228번길 17, 마이다스아이티동 10층
T. 031-789-4003, E. inhr_mkt@jainwon.com, W. inhr.im

Copyright ©JAINWON All rights reserved.