

애자일 조직 전환을 위한  
**애자일 코칭 사례**



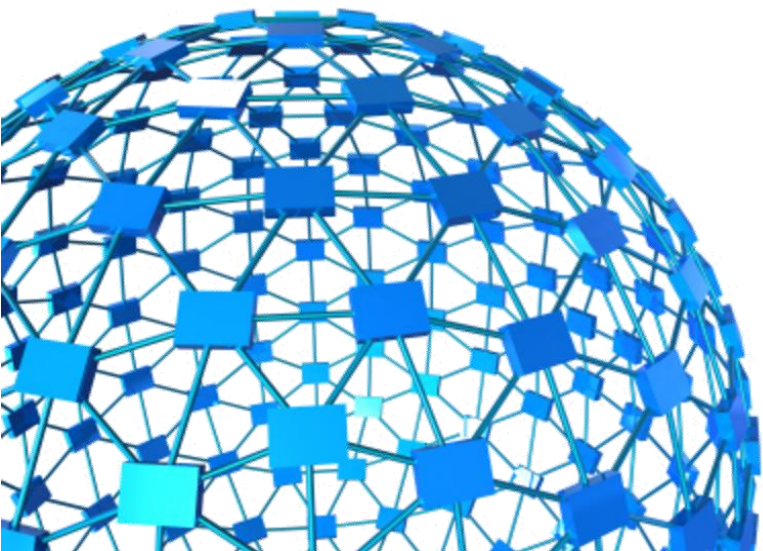
**김 정 수**

Agile Coach / OpenSourceConsulting Inc.  
(Ph.D., PMP, SPC, SAFe5 Agilist)

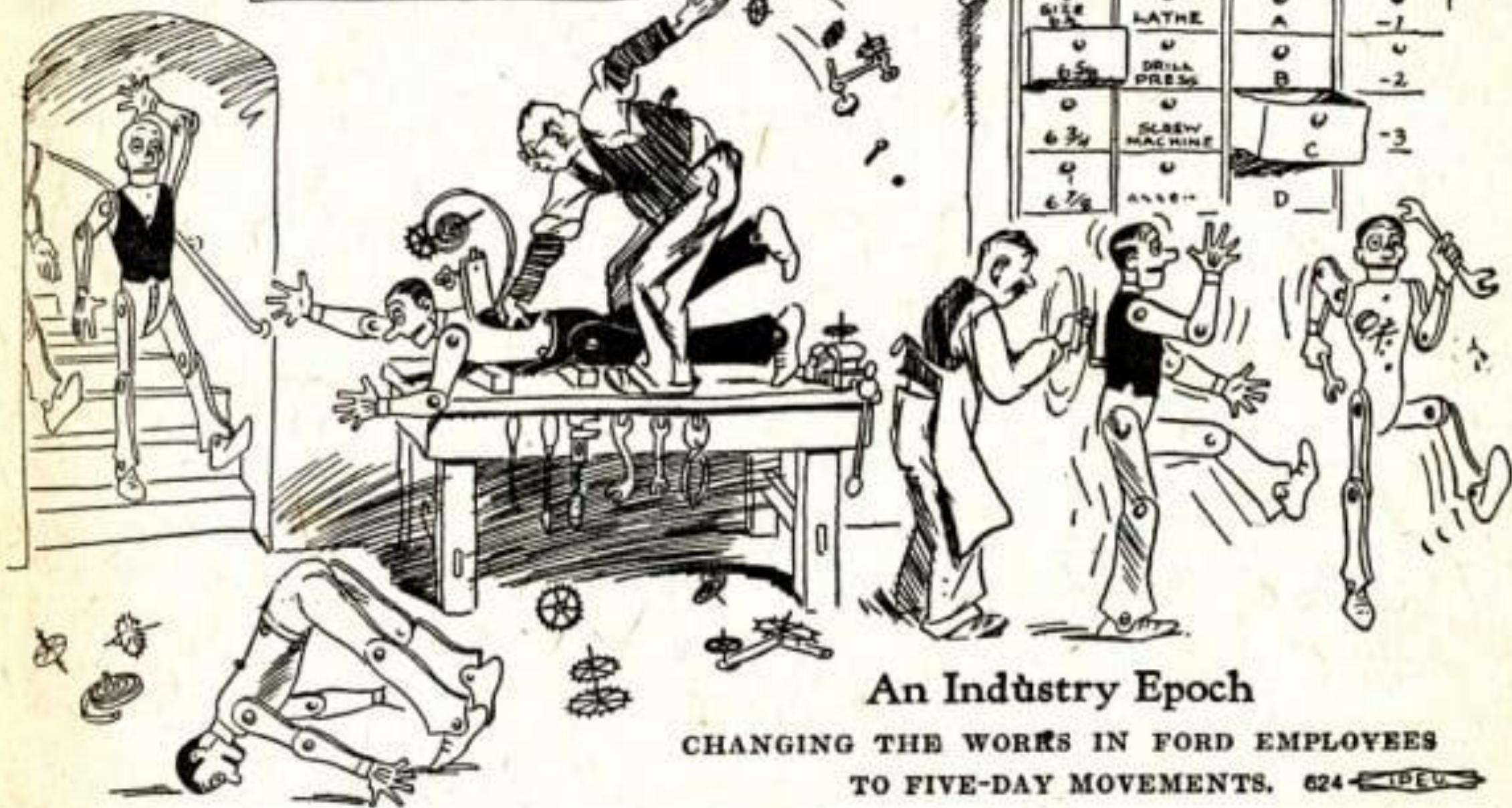
# Contents

1. 경영(Management)환경의 변화
2. 애자일 방법
3. 애자일 조직이란?
4. 애자일조직으로의 전환을 위한 애자일 코칭 사례

# 1. 경영(Management)환경의 변화



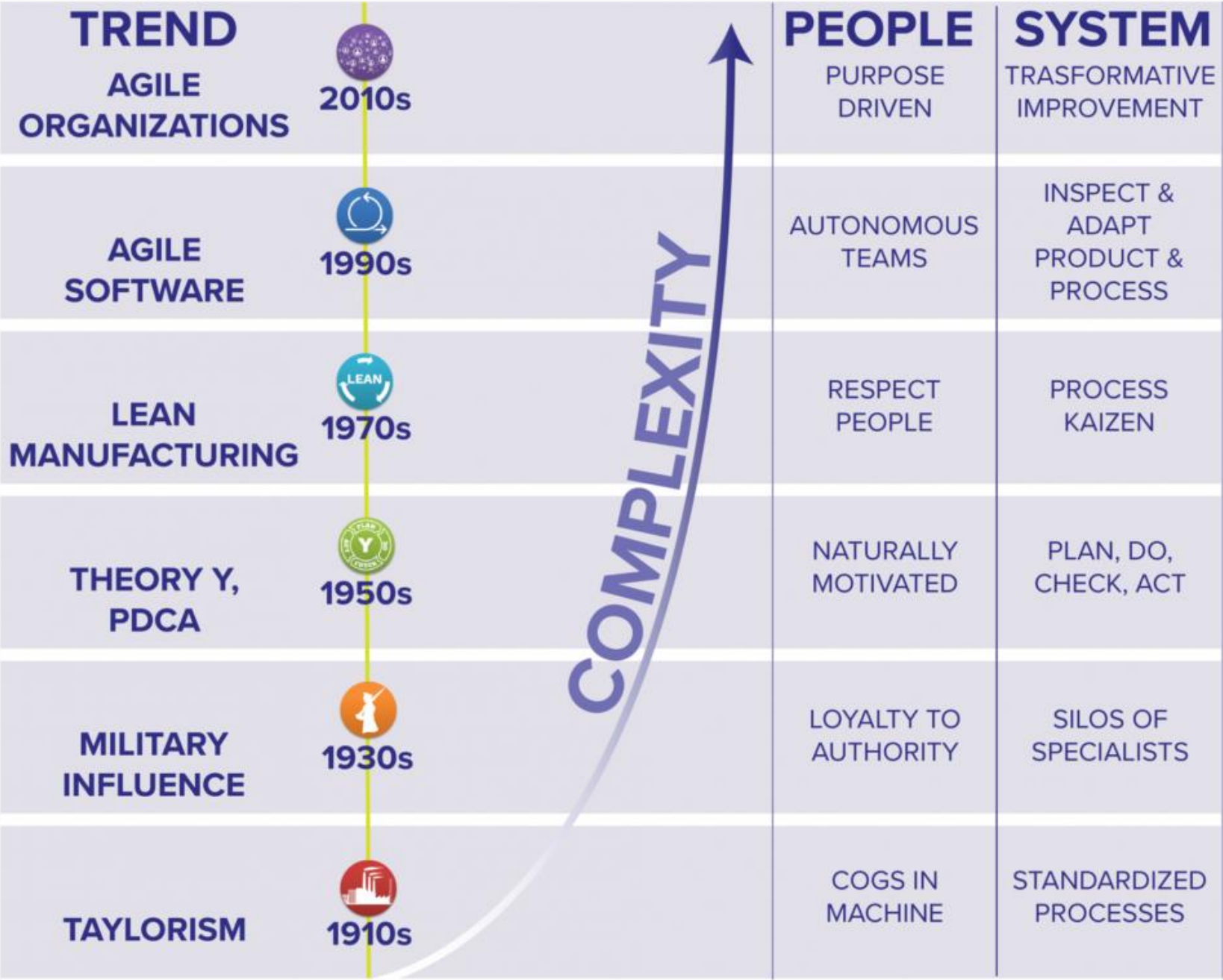
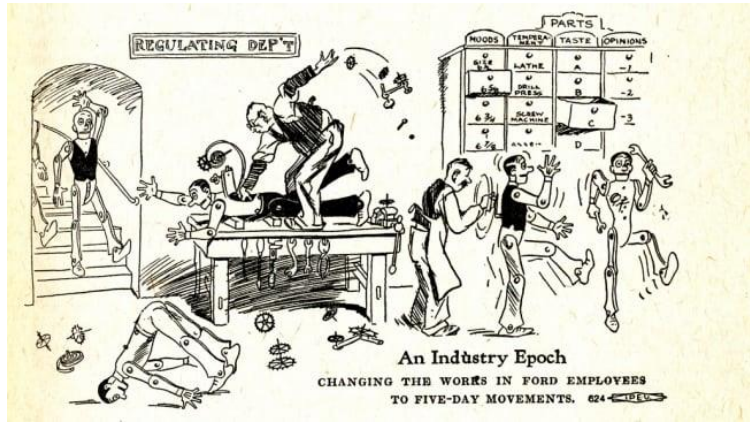
REGULATING DEPT



## An Industry Epoch

CHANGING THE WORKS IN FORD EMPLOYEES  
TO FIVE-DAY MOVEMENTS.





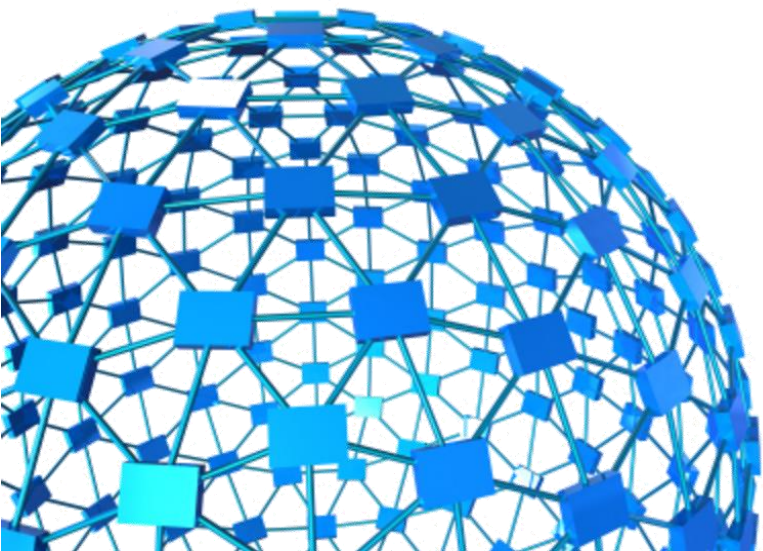
# 빠른 변화, 사람, 일과 생활의 균형



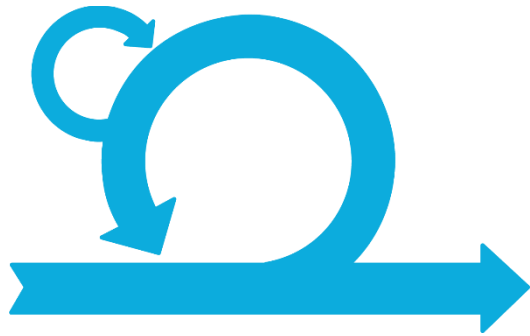
|           |                     |  |
|-----------|---------------------|--|
| 테일러리즘     | 과학적 관리법             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 명령과 통제, 당근과 채찍 기반의 평면적 관리 시스템</li> <li>▪ 측정, 계량을 통한 효율화 강조</li> <li>▪ 지금까지 가장 많이 사용되고 있는 경영 방식</li> <li>▪ 권위, 관료주의적 행정</li> <li>▪ 하향식 조직 설계, 관리</li> </ul>                          |
|           | BSC, 식스시그마 등 추가 방법론 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1.0의 철학을 기반으로 준 과학적 프레임워크를 추가한 방법</li> <li>▪ 측정과 계량을 통한 효율화를 세련되고 논리적이고 정교한 구조와 프로세스로 개선</li> <li>▪ 예측, 계획을 위한 전략적/분석적/논리적 사고 중시</li> </ul>   |
| 포스트 테일러리즘 | 애자일 경영              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 자율과 책임, 역할 내적 동기부여 기반의 입체적 관리체계로 효율성 보다 변화 적응성 강조</li> <li>▪ 기계적 인간이 아닌 심리적 인간을 위한 조직 경영 강조</li> <li>▪ 방법론, 기법 보다 변화 적응 위한 체질, 마인드셋(Growth Mindset) 및 시스템적/맥락적/반성적 사고 중시</li> </ul> |



## 2. 애자일 방법







Kent Beck



Mike Beedle



Arie van Bennekum



Alistair Cockburn



Ward Cunningham



Martin Fowler



James Grenning



Jim Highsmith



Andrew Hunt



Ron Jeffries



Jon Kern



2001 February + 'The Lodge' at Snowbird Ski Resort + 17 Thinkers = Agile Manifesto



Brian Marick



Bob Martin



Stephen Mellor



Jeff Sutherland



Ken Schwaber



Dave Thomas



# Manifesto for Agile Software Development

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it.  
Through this work we have come to value:

**Individuals and interactions** over **processes and tools**  
**Working software** over **comprehensive documentation**  
**Customer collaboration** over **contract negotiation**  
**Responding to change** over **following a plan**

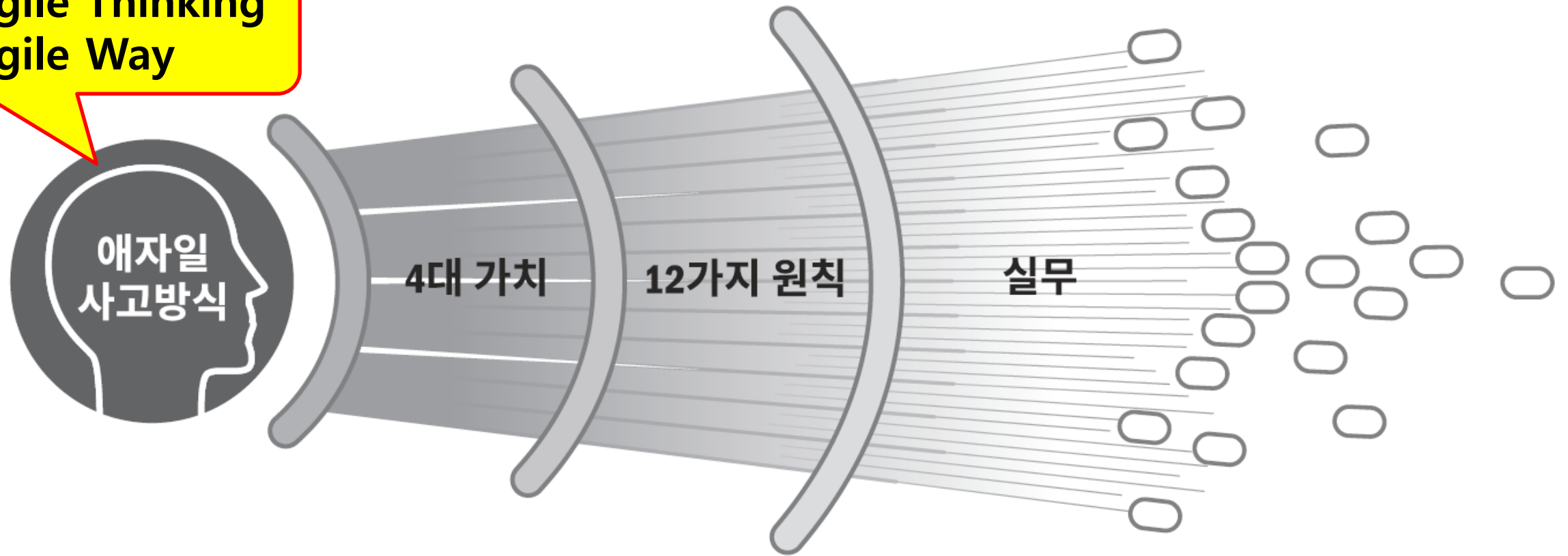
That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

# 애자일 선언 이면의 원칙

우리는 다음 원칙을 따른다:

1. 우리의 최우선 순위는, 가치 있는 소프트웨어를 **일찍 그리고 지속적으로 전달**해서 고객을 만족시키는 것이다.
2. 비록 개발의 후반부일지라도 **요구사항 변경을 환영**하라. 애자일 프로세스들은 변화를 활용해 고객의 경쟁력에 도움이 되게 한다.
3. **작동하는 소프트웨어**를 자주 전달하라. 2주에서 2개월의 간격으로 하되 더 **짧은 기간**을 선호하라.
4. 비즈니스 쪽의 사람들과 개발자들은 프로젝트 전체에 걸쳐 날마다 **함께 일**해야 한다.
5. **동기가 부여된 개인**들 중심으로 프로젝트를 구성하라. 그들이 필요로 하는 환경과 지원을 주고 그들이 일을 끝내리라고 신뢰하라.
6. 개발팀으로, 또 개발팀 내부에서 정보를 전하는 가장 효율적이고 효과적인 방법은 **면대면 대화**이다.
7. **작동하는 소프트웨어**가 진척의 주된 척도이다.
8. 애자일 프로세스들은 **지속 가능한 개발**을 장려한다. 스폰서, 개발자, 사용자는 **일정한 속도**를 계속 유지 할 수 있어야 한다.
9. 기술적 탁월성과 좋은 설계에 대한 지속적 관심이 **기민함**을 높인다.
10. **단순성**이 -- 안 하는 일의 양을 최대화하는 기술이 -- 필수적이다.
11. 최고의 아키텍처, 요구사항, 설계는 **자기 조직적인 팀**에서 창발한다.
12. 팀은 정기적으로 어떻게 더 효과적이 될지 숙고하고, 이에 따라 **팀의 행동을 조율하고 조정**한다.

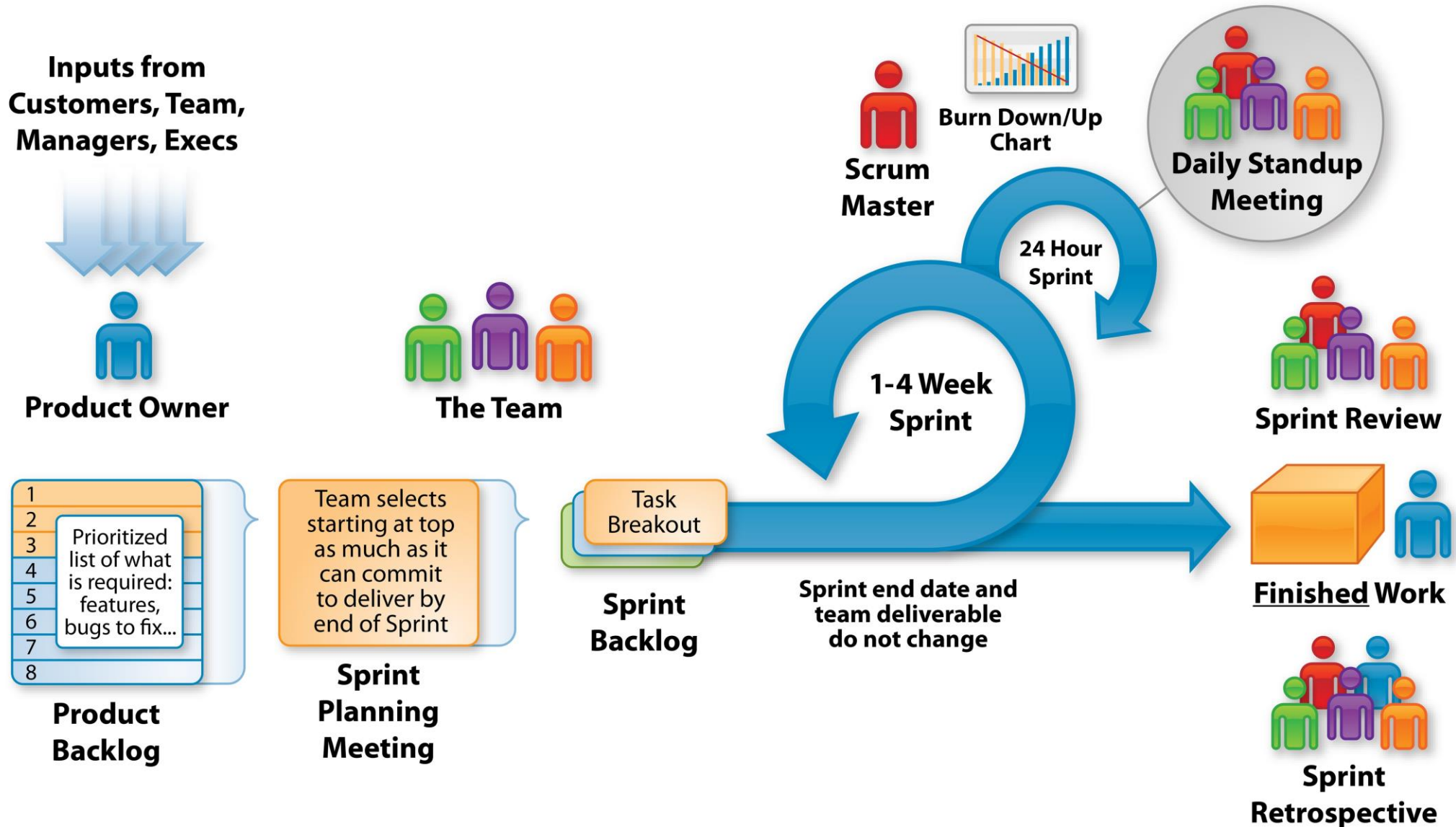
- Agile Thinking
- Agile Way



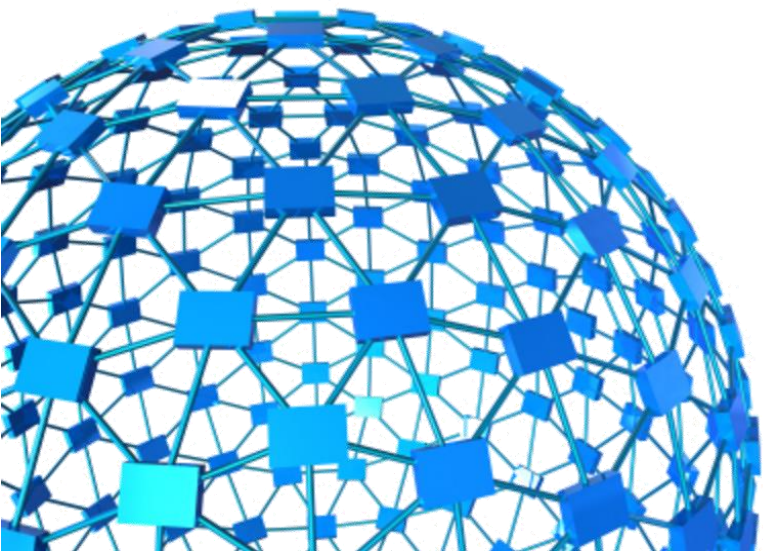
애자일은 가치에 의해 정의되고, 원칙에 의해 수행되며, 다양한 실무를 통해 표현되는 사고방식이다. 애자일 실무자는 그들의 필요를 기반으로 실무를 선택한다.



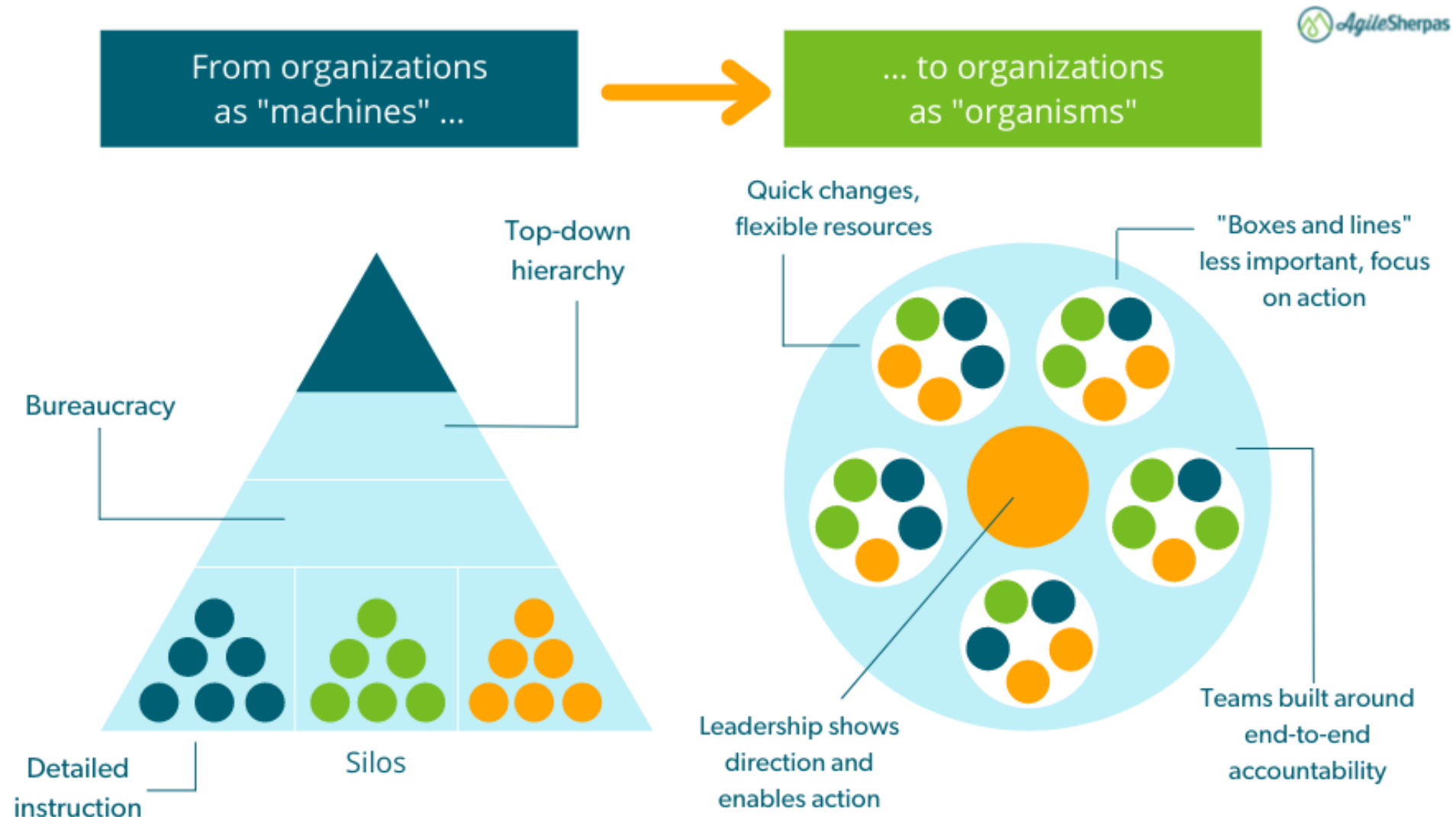
# Agile Scrum Framework



### 3. 애자일 조직이란?



# Transformation to Agile Organization



# Doing Agile

≠

# Being Agile

**Kanban boards, daily scrums, Sprints**

20% or so benefit

- Improved visibility, communication
- Increased productivity
- Some ability to adapt to changing priorities

**Agile mindset, Intent-based Management**

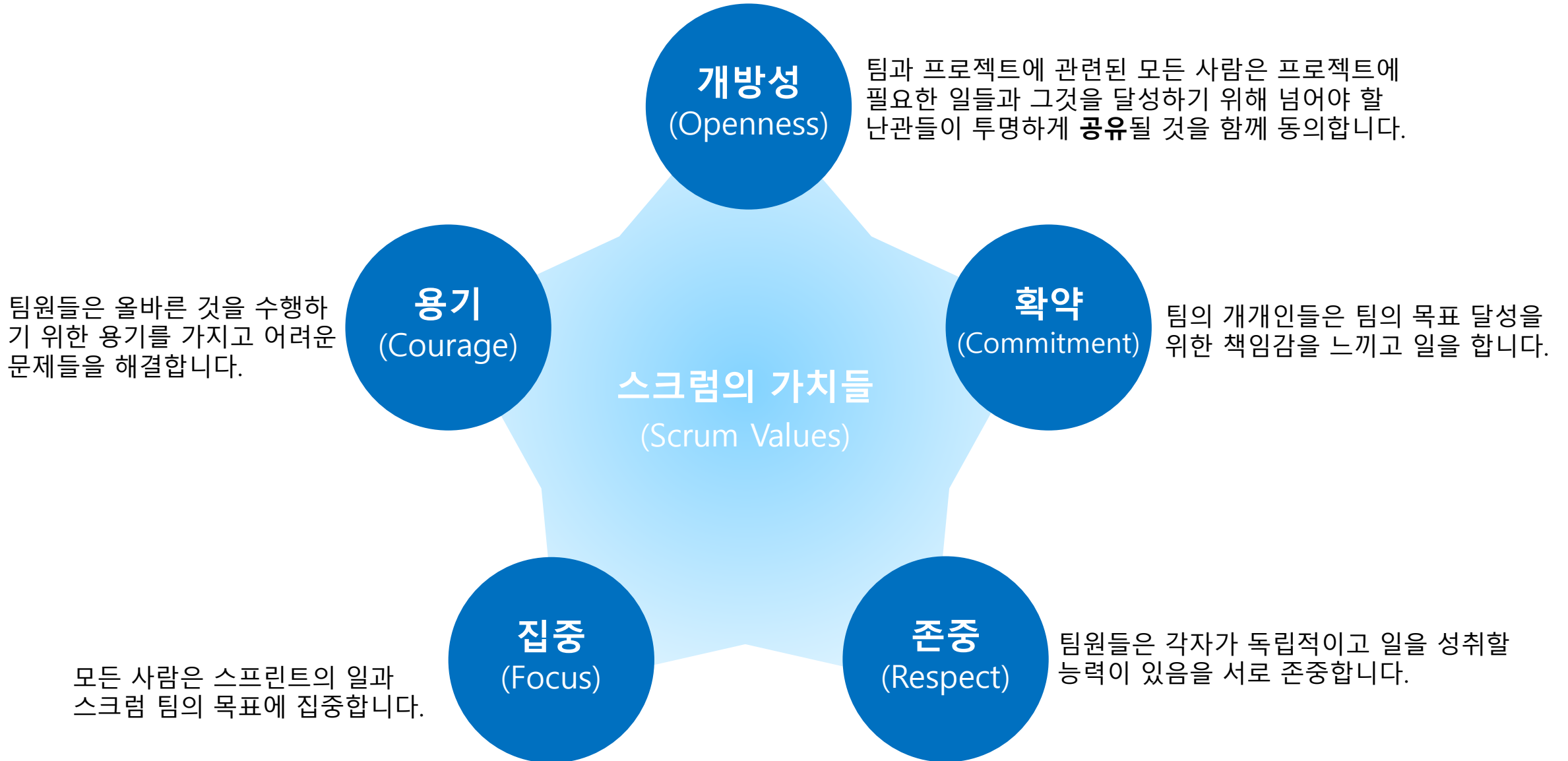
200%+ benefit

- Employee engagement
- Leadership at all levels
- Customer delight
- Continuous learning

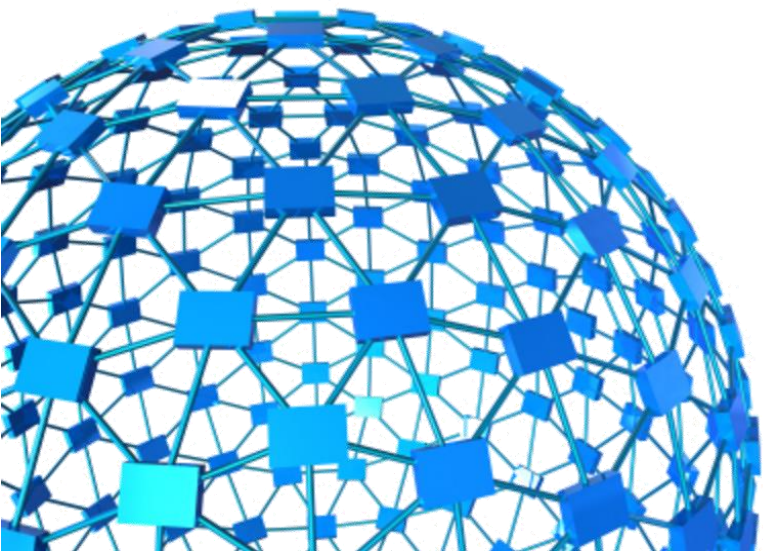


# 스크럼의 가치들(Scrum Values)

(스크럼의 성공 열쇠)



## 4. 애자일조직으로의 전환을 위한 애자일 코칭 사례

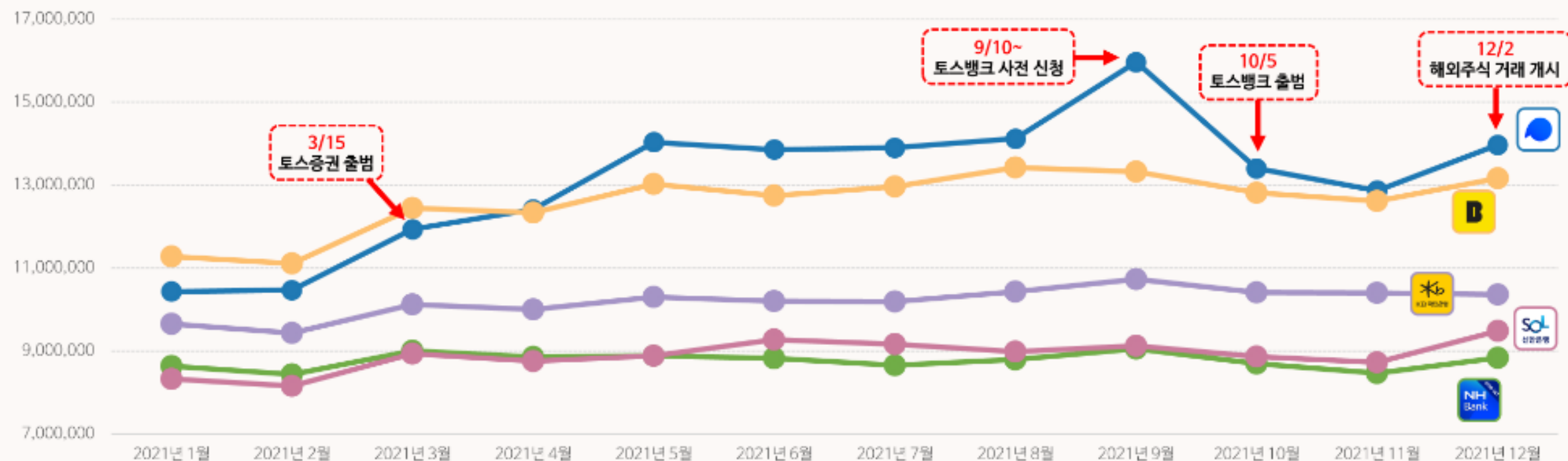


# 증권·뱅크 통합 출시한 '토스' 뱅킹 서비스 앱 사용자 수 1위로 우뚝

증권, 뱅크 서비스 출시로 사용자 끌어모은 '토스', 4월 이후 '카카오뱅크' 넘어 뱅킹 서비스 앱 사용자 1위 달성

주요 뱅킹 서비스 앱 월간 사용자 현황  
(안드로이드OS+iOS MAU 기준)

토스 카카오뱅크 KB스타뱅킹 신한 쏠 NH스마트뱅킹

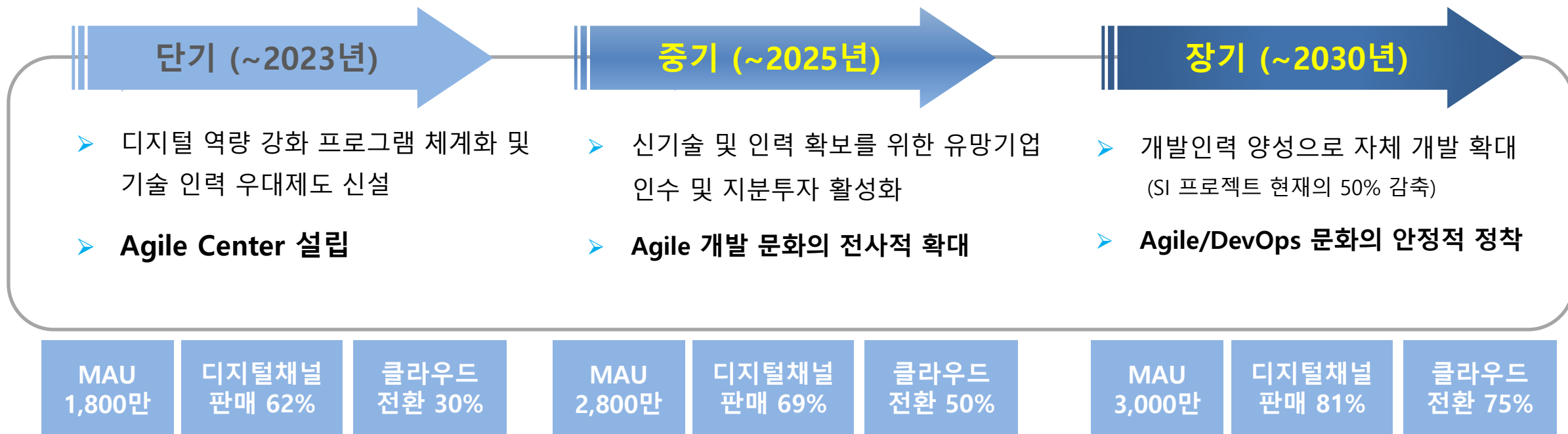


# 조직의 중장기 사업전략

초개인화 고객경험 제공을 위한 기술, 인프라, 인력, 콘텐츠의 진화로 'No.1 디지털 금융 플랫폼' 달성

- 2030 성장 로드맵

- Agile 코치 육성 및 코칭 대상을 은행 프로젝트에서 전사적 차원으로 확대





# 애자일조직 전환을 위한 애자일코칭 프로젝트 RFP

## I. 제안 개요

### 1. 도입 목적

애자일 팀의 자체 애자일 코칭 역량을 강화하여, 애자일하게 일하는 문화를 확산하고 행내 전체 플랫폼부서가 즉시 실행 가능한 애자일 방법론을 확립

### 2. 사업개요

가. 사업 명: 애자일 코치 트레이닝 프로그램 도입

나. 사업내용

| 과 제          | 주요내용  |
|--------------|---|
| 애자일<br>코치 육성 | <div><div><div>- 애자일 코칭 이론 역량 강화 교육<ul style="list-style-type: none"><li>○ 애자일 입문, 스크럼/칸반, Jira/Confluence, MSA, DevOps 등 애자일 실무 역량 교육</li><li>○ 디자인씽킹, 린(Lean), 페어프로그래밍 등 애자일 방법론 교육</li></ul></div><div>- 애자일 코칭 실무 역량 강화 교육(1): 스크럼 실습<ul style="list-style-type: none"><li>○ 애자일팀이 애자일 방법론으로 자체 진행하는 전산 개발 프로젝트에 대한 코칭</li><li>○ 기획부터 아키텍처 설계, 스프린트, 회고, 배포에 이르는 전 과정에 대한 실습</li><li>○ 스크럼팀은직원으로만 구성하며 개발자에 대한 Pair-Programming은 불필요</li><li>○ 전산 개발 프로젝트 예상 소요기간: 약 4개월</li></ul></div><div>- 애자일 코칭 실무 역량 강화 교육(2): 코칭 실습<ul style="list-style-type: none"><li>○ 애자일 팀의 역량이 확보된 후 직접 애자일 코칭 수행 시 수시 점검 및 평가</li><li>○ 예상 수행 시기: 2022년 4분기에 시작하여 약 4개월 진행</li></ul></div></div></div> <div><div>애자일<br/>문화 확산<br/>(年中)</div><div><div>- 애자일 방법론을 전파하고 애자일 한 문화를 확산시키기 위한 종합 교육 및 제반 사항 지원<ul style="list-style-type: none"><li>○ 애자일 팀 조직 운영 전략, 애자일 마스터플랜 계획 수립 전략 교육</li><li>○ 애자일 방법론 및 진행 애자일 가이드 국내외 사례 교육</li><li>○ 애자일팀이 수립한 조직 운영 방안 및 애자일 방법론에 대한 수시 리뷰</li></ul></div><div>- 행내 플랫폼부서의 애자일 프로젝트에 대해 모니터링, 평가 방법을 코칭<ul style="list-style-type: none"><li>○ Jira/Confluence 기반 모니터링</li><li>○ 애자일 방법론 준수 척도(지표) 개발을 위한 국내외 사례 교육</li><li>○ 애자일팀이 수립한 모니터링 정책, 평가 결과에 대한 수시 리뷰</li></ul></div></div></div> |

## 사업 개요

### 사업명

“애자일 코치 트레이닝 프로그램” 도입

### 사업기간

2022년 3월 ~2023년 3월(약 12개월)

### 사업목적

- 애자일코칭팀의 자체 애자일 코칭 역량 강화
- 전사 플랫폼 부서가 즉시 실행 가능한 애자일 방법론 확립
- 애자일 하게 일하는 문화 확산

# 주요 추진 내용

## 애자일 코치 육성

### 애자일 코칭 이론 역량 강화 교육

- 애자일 입문, 스크럼/칸반, Jira/Confluence, MSA, DevOps 등 애자일 실무 역량 교육
- 디자인씽킹, 린(Lean), 페어프로그래밍 등 애자일 방법론 교육

### 애자일 코칭 실무역량 강화 교육(1): 스크럼 실습

- 애자일코칭팀이 애자일 방법론으로 자체 진행하는 전산 개발 프로젝트에 대한 코칭
- 기획부터 아키텍처 설계, 스프린트, 회고, 배포에 이르는 전 과정에 대한 실습

### 애자일 코칭 실무역량 강화 교육(2): 코칭 실습

- 애자일코칭팀의 역량이 확보된 후 직접 애자일 코칭 수행 시 수시 점검 및 평가

## 애자일 문화 확산

### 애자일 방법론 전파, 애자일 문화 확산을 위한 종합 교육 및 제반 사항 지원

- 애자일코칭팀 조직 운영 전략, **애자일 마스터플랜** 계획 수립 전략 교육
- **애자일 방법론** 및 진행 **애자일 가이드** 국내외 사례 교육
- 애자일코칭팀이 수립한 조직 운영 방안 및 애자일 방법론에 대한 수시 리뷰

### 조직 내 플랫폼부서의 애자일 프로젝트에 대해 모니터링, 평가 방법을 코칭

- **Jira/Confluence** 기반 모니터링
- 애자일 방법론 준수 **척도(지표)** 개발을 위한 국내외 사례 교육
- 애자일코칭팀이 수립한 모니터링 정책, 평가 결과에 대한 수시 리뷰

# 추진 전략

---

- **글로벌 리딩 애자일 프레임워크 기반**

- 팀 레벨 애자일: **Scrum**
- 복합 팀, 대규모 애자일: **Scaled Agile Framework(SAFe®)**
- 시장에서 가장 많이 활용되고 검증된 애자일 체계를 기반으로 수행하여 신뢰도 향상

- **조직 문화와 비즈니스 환경과 특성을 고려**

- 애자일코칭팀이 **점진적이고 지속적인** 애자일 코칭과 애자일 문화 확산 활동을 안내하고 지원
- 조직의 비즈니스 환경에 적합한 애자일 방법론과 가이드를 확보할 수 있도록 **지속적인 검토와 개선 활동**을 안내하고 코칭

- **애자일코칭팀의 “Doing Agile + Being Agile” 역량 내재화를 위한 지속적인 지원**

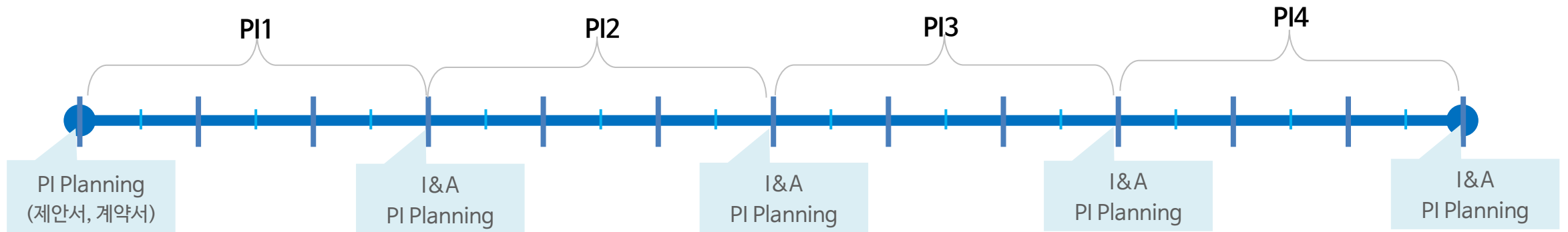
- 애자일 교육과 실습, 검토&적용 과정을 통하여 애자일팀 애자일 실무 역량 확보
- 애자일 방법론, 애자일 가이드 개발에 필요한 정보의 제공과 필요한 지원
- 애자일코칭팀의 애자일 코칭 활동 결과에 대한 검토, 의견 제시, 개선 방안 제안
- 애자일코칭팀과 오픈소스컨설팅의 AX사업본부 간의 **지속적인 파트너십 형성**, 운영



# 추진 전략

## 본 사업 수행을 애자일 관리방법으로 수행

- ➔ 3개월 주기로 진행 성과를 검토, 회고하여 다음 3개월 계획을 조정(진행 주기는 협의 후 결정)
- ➔ 초기 계획의 불확실성에 대응하고,
- ➔ 변화하는 애자일팀에 대한 주변의 요구사항에 대응하며,
- ➔ 새로운 필요나 변화하는 애자일팀의 요구사항에 대응.



※ PI(Program Increment) planning: 계획 수립. PI는 일정 주기 동안 산출되는(또는 증가된, 개선된) 성과, 결과 또는 그 과정을 의미함

※ I&A(Inspect & Adapt): 검토와 적응, 직전 PI 수행 성과를 검토하여 개선 방안을 도출하여 개선하는 활동

## 애자일코칭 효과

- 애자일코칭팀에서 수행할 애자일코칭 항목별 필요 역량을 확인하고, 목표 수준을 정의함  
 ➔ 워크숍에서 빌드팀 목표 수준을 결정, GAP 산정 (2022.5월 측정)

| 역량 구분          | 세부 항목               | 측정방법  | 단위 | 현재 수준 | 목표 수준 | GAP  |
|----------------|---------------------|-------|----|-------|-------|------|
| 애자일 실천         | 애자일 가치/원칙의 이해       | 자기평가  | 점  | 5.7   | 8     | -2.3 |
|                | 애자일 지식              | 자기평가  | 점  | 5.4   | 8     | -2.6 |
|                | 애자일 개발 경험           | 실적    | 회  | 1.3   | 2     | -0.7 |
| 교육/멘토링         | 애자일 교육 수행           | 실적    | 회  | 0.0   | 2     | -2.0 |
|                | 교재 개발               | 실적    | 회  | 0.1   | 2     | -1.9 |
| 코칭/퍼실리테이팅      | 애자일 실무 코칭           | 실적    | 회  | 0.0   | 1     | -1.0 |
|                | 퍼실리테이팅 역량           | 자기평가  | 점  | 2.4   | 7     | -4.6 |
| 기술/비즈니스/<br>변화 | SW 전문 분야            | 본인 기록 | -  |       |       |      |
|                | 비즈니스 분석 역량          | 자기평가  | 점  | 5.2   | 7     | -1.8 |
|                | 변화를 촉발하고 완성하는<br>역량 | 자기평가  | 점  | 5.2   | 8     | -2.8 |

2022.11 현재  
GAP 제거됨

# Thank you.

- Contact information:

- **Kim, Jeongsoo** AgileCoach / Ph.D, PMP, PRINCE2 Practitioner, SAFe 5 Agilist
- OPENSOURCECONSULTING Inc. ([www.osci.kr](http://www.osci.kr)) / 02-516-0711
- Mobile: 010-3768-7126
- Email: [jskim@osci.kr](mailto:jskim@osci.kr)

