



AWS 조직 변화 가속화(OCA) 6-Point 프레임워크 – 1. 팀 동원

AWS 권장 가이드



AWS 권장 가이드: AWS 조직 변화 가속화(OCA) 6-Point 프레임워크 – 1. 팀 동원

Copyright © 2026 Amazon Web Services, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Amazon의 상표 및 트레이드 드레스는 Amazon 외 제품 또는 서비스와 함께, Amazon 브랜드 이미지를 떨어뜨리거나 고객에게 혼동을 일으킬 수 있는 방식으로 사용할 수 없습니다. Amazon이 소유하지 않은 기타 모든 상표는 Amazon과 제휴 관계이거나 관련이 있거나 후원 관계와 관계없이 해당 소유자의 자산입니다.

Table of Contents

소개	1
대상 독자	2
목표 비즈니스 성과	2
OCA 6-Point Framework 가이드 정보	3
1.1 OCA 프로그램 헌장	4
개요	4
모범 사례	4
범위 지정	4
가정	5
책임, 요구 사항, 리소스 및 결과 정의	5
프로세스 정의	6
헌장 문서 개발	8
FAQ	9
추가 단계	9
1.2 Value Driver 분석	11
개요	11
모범 사례	12
FAQ	14
추가 단계	15
1.3 프로그램 거버넌스	17
개요	17
모범 사례	17
조직 변화 가속화 팀 구조 수립	17
OCA 팀의 역할 정의	18
조직의 OCA 역할 정의	19
위험 식별 및 완화 전략 정의	21
OCA용 RACI 개발	22
FAQ	23
추가 단계	24
1.4 프로그램 팀 구조	25
개요	25
모범 사례	25
FAQ	26
추가 단계	27

1.5 프로그램 목표	28
개요	28
모범 사례	28
FAQ	28
추가 단계	31
1.6 미래 상태	33
개요	33
모범 사례	33
단계 1. 필요한 정보 수집	33
단계 2. 리소스 요구 사항 정의	34
단계 3. 변경 에이전트 식별	34
FAQ	35
추가 단계	35
1.7 채택 지표 변경	37
개요	37
모범 사례	37
지침	38
OCA 변경 채택 지표의 스코어카드 예	41
FAQ	42
추가 단계	43
1.8 프로그램 예산	44
개요	44
모범 사례	44
FAQ	45
추가 단계	45
리소스	47
참조	47
파트너	47
기여자	49
문서 기록	50
.....	li

AWS 조직 변화 가속화(OCA) 6-Point 프레임워크 – 1. 팀 동원

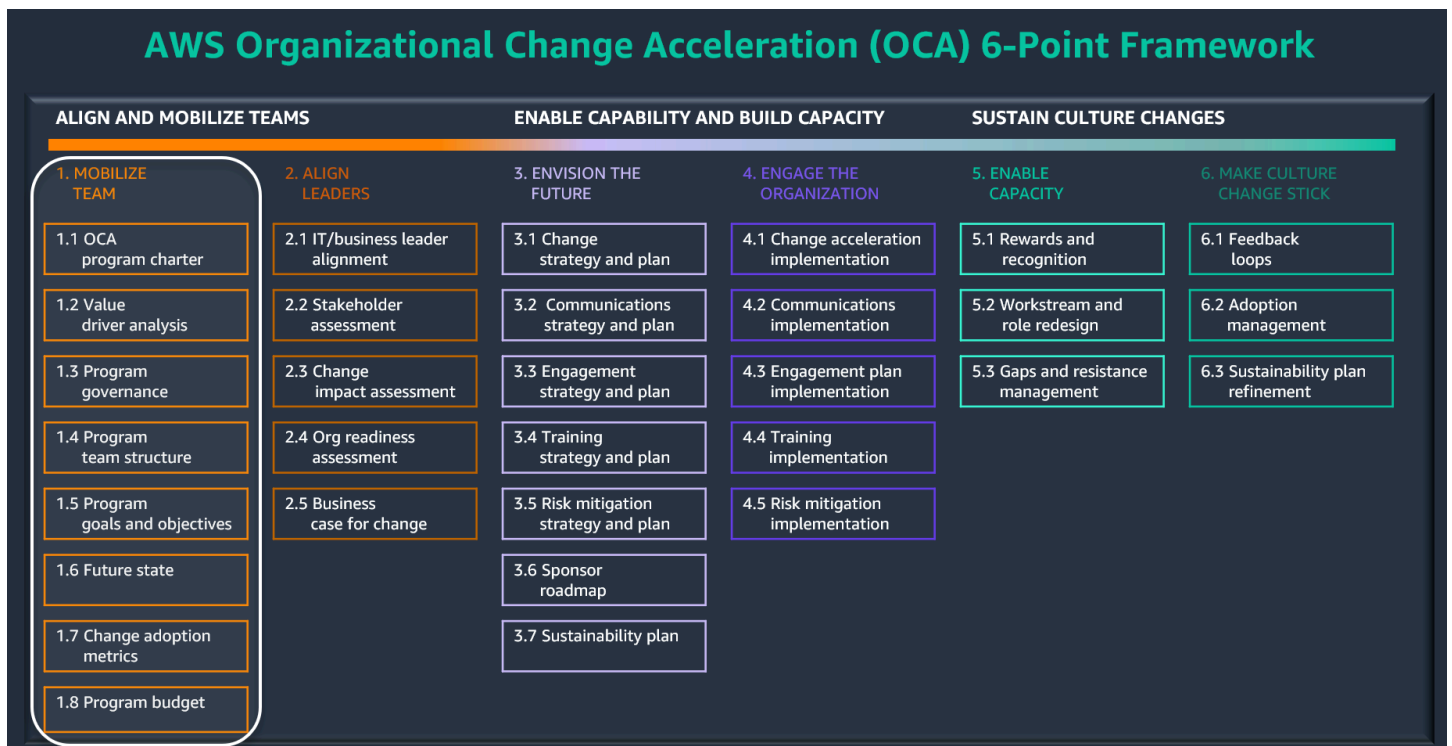
Amazon Web Services([기여자](#))

2024년 9월([문서 기록](#))

AWS Organizational Change Acceleration(OCA) 6-Point Framework는 마이그레이션, 현대화, 생성형 AI 규모 조정 및 혁신을 포함할 수 있는 클라우드 혁신의 수명 주기 전반에 걸쳐 사람과 관련된 문제와 과제의 전체 범위를 다루기 위한 것입니다. 이 프레임워크는 고객이 다음을 통해 AWS 기술, 프로세스 및 새로운 작업 방식을 채택하도록 안내합니다.

- 주요 리더 발굴, 조정 및 동원
- 클라우드 혁신이 조직에 미치는 영향 평가 및 완화
- 변화 가속화, 커뮤니케이션 및 훈련 계획 설계
- 리더십, 후원 및 문화 전략 개발

프레임워크의 6가지 요소는 프로그램 시작부터 지속 가능한 장기 변화까지 민첩한 스프린트 주기와 일치합니다. 다음 다이어그램은 이러한 6개 지점과 하위 지점을 보여줍니다.



첫 번째 포인트인 팀 동원은 변화 가속화 노력 및 활동을 중심으로 성공 및 거버넌스의 구조와 척도를 구축하는 데 도움이 됩니다. 여기에는 8개의 하위 지점이 포함됩니다.

- [1.1 OCA 프로그램 헌장](#). 변화 가속화 워크스트림의 목표, 후원자, 범위, 구조 및 프로세스를 설명하므로 전반적인 변화 가속화 노력을 효과적으로 통해 조직을 리드할 수 있습니다.
- [1.2 가치 동인 분석](#). 값 생성에 대한 특정 경로를 검사하고 정의하는 데 도움이 됩니다.
- [1.3 프로그램 거버넌스](#). 경영진, 주요 이해관계자, 클라우드 프로그램 팀 및 변화 가속화 팀과의 통합 조정을 보장합니다. 또한 변경 가속화 활동에 대한 소유권, 의사 결정 권한, 문제 관리 및 에스컬레이션 프로세스도 다룹니다.
- [1.4 프로그램 팀 구조](#). 조직 변화 가속화 팀에 담당, 책임, 상담, 정보에 입각한(RACI) 매트릭스에 역할이 명확하게 정의된 경험이 풍부한 전담 조직 변화 리소스가 배치되도록 합니다.
- [1.5 프로젝트 목표 및 목적](#). 전략적 우선순위에 부합하는 정량화 가능한 클라우드 목표(단기 및 장기 모두)를 설정합니다.
- [1.6 미래 상태](#). 문화, 구조, 인력 리소스, 기술 및 프로세스와 관련하여 조직이 원하는 미래 상태를 정의합니다.
- [1.7 채택 지표를 변경합니다](#). 조직 변화 가속화 활동의 진행 상황과 성공을 측정 및 문서화하기 위한 프레임워크를 제공하고 변화 채택 지표를 원하는 비즈니스 성과와 상호 연관시킵니다.
- [1.8 프로그램 예산](#). 조직 변화 가속화 프로그램의 인력, 조직 및 기술 향상 차원 지원과 관련된 비용을 설명합니다.

이 가이드에서는 팀 동원의 각 하위 지점을 자세히 설명합니다.

대상 독자

이 가이드는 클라우드 혁신 가속화를 담당하는 리더를 대상으로 합니다. 이러한 권장 사항을 따르면 위험을 최소화하고 가치를 극대화하는 데 도움이 됩니다.

목표 비즈니스 성과

AWS OCA 6-Point 프레임워크의 팀 동원 단계는 다음과 같은 결과에 기여합니다.

- 가치 실현 및 투자 수익(ROI): 클라우드 혁신 가치의 대부분은 사람에 따라 달라집니다. 팀 동원에 하위 요소를 구현하면 인력 레버의 우선순위를 정하고 클라우드 전략 및 원하는 비즈니스 성과에 맞게 조정하는 데 도움이 됩니다.
- 혁신 리더십: 클라우드 혁신을 가속화하기 위해 리더십이 조정되고 동원됩니다.

- 클라우드 가속화: OCA 워크스트림은 리소스를 빠르게 동원하여 클라우드 혁신을 가속화하는 데 필요한 방향, 지표, 거버넌스 및 프로그램 예산을 설정합니다.
- 조직 조정: OCA 워크스트림은 리더와 협력하여 원하는 비즈니스 성과와 구체적인 목표를 설정하여 변화를 시작하고 조직 엔터티 및 성과 레버 조정을 시작합니다.

OCA 6-Point Framework 가이드 정보

이 가이드는 프로그래밍 방식의 증거 기반 조직 변화 채택 프레임워크인 OCA 6-Point 프레임워크를 다루는 간행물 세트의 일부입니다.

콘텐츠 세트에는 클라우드 혁신을 가속화하도록 설계된 포괄적인 템플릿, 지침, 지원 아티팩트, 평가, 액셀러레이터 및 도구 세트가 포함되어 있습니다. [개요](#)부터 시작하여 프레임워크와 프레임워크의 6가지 요점을 이해한 다음 다음 개별 가이드에서 각 요점에 대한 자세한 설명을 참조하는 것이 좋습니다.

1. 팀 동원(이 가이드)
2. [리더 조정](#)
3. [미래 구상](#)
4. [조직 참여 유도](#)
5. [역량 강화](#)
6. [문화 변화 스틱 만들기](#)

포괄적인 클라우드 혁신 전략, 지침 및 리소스 세트는 [클라우드 혁신 가속화를 참조하세요](#).

1.1 OCA 프로그램 헌장

개요

공식 OCA 프로그램 헌장 문서는 클라우드 프로그램 시작부터 변화 가속화 작업 범위에 대한 리더십 조정 및 동의를 구축하기 위한 것입니다. 다른 영역에 대한 클라우드 프로그램 팀의 종속성을 지정하고 주요 이해관계자를 식별합니다. OCA 프로그램 헌장에는 다음이 포함됩니다.

- 조직 변경 가속화 결과물에 대한 검토 프로세스
- 변화 가속화 활동과 관련된 이해관계자의 책임 정의
- 변화 가속화 지표 및 보고 요구 사항 정의

OCA 프로그램 헌장은 의도적이고 사려 깊으며 구조화되어 있습니다. 또한 속도를 극대화하고, 채택을 최적화하고, 조직의 위험을 완화하기 위한 솔루션과 전술을 적시에 제공합니다. 클라우드 프로그램에는 문제나 장애를 일으킬 수 있는 사람과 관련된 위험이나 정치적 위험이 불가피하게 포함됩니다. 이 헌장 문서는 이러한 문제를 사전에 기다리는 대신 결과물, 이해관계자 역할 및 책임, 지표 및 보고를 할당하여 위험을 사전에 예상하고 해결합니다.

모범 사례

다음 팁을 사용하여 OCA 프로그램 헌장의 효과를 높이세요.

범위 지정

OCA 프로그램 헌장은 상위 수준의 클라우드 전략 및 계획이 개발되는 즉시 클라우드 혁신 프로젝트 초기에 완료해야 합니다. 이를 통해 클라우드 혁신을 가속화하는 데 필요한 OCA 활동의 범위와 범위를 조기에 파악할 수 있습니다.

- 변경 가속화 활동의 범위 내에 있는 항목과 범위를 벗어난 항목을 명확하게 정의합니다. (예: 활동이 전사적으로 이루어집니까, 아니면 특정 기능 영역 또는 수직 영역에 대해서만 이루어집니까?)
- 프로그램 또는 프로젝트 리더가 초기 end-to-end OCA 작업 범위, 종속성 및 주요 결과물을 이해하고 있는지 확인합니다.
- 주요 결과물에 대한 공식 검토 프로세스를 간략하게 설명합니다.
- 주요 변경 관리 활동 또는 결과물에 대한 책임, 책임, 상담 및 정보를 제공할 주요 이해관계자를 식별하는 RACI를 설정합니다.

- 초기 OCA 지표 및 보고 요구 사항을 정의합니다.

가정

- OCA 프로그램 헌장은 숙련된 조직 변화 리소스가 개발하고 제공합니다. 이러한 리소스는 내부, 파트너 또는 AWS 전문 서비스에서 제공할 수 있습니다.
- OCA 프로그램 헌장은 더 광범위한 OCA 솔루션의 구성 요소로 제공됩니다.

책임, 요구 사항, 리소스 및 결과 정의

다음 표에는 OCA 프로그램 헌장에 포함되고 문서화되어야 하는 주요 인물과 데이터가 나와 있습니다.

영역	책임 당사자	Task
책임	OCA 책임자	초기 헌장의 초안을 작성하고 필요에 따라 반복합니다.
요구 사항	임원 스폰서 고객 리더십 팀 고객 내부 변경 팀	헌장, 데이터 및 설명하는 결과를 검증합니다.
리소스	전용 OCA 리더 검증 및 반복을 위해 리더십 팀과 함께하는 시간	전반적인 변화 가속화 참여를 성공적으로 만드는 데 필요한 주요 리소스를 식별합니다.
결과 및 KPIs	임원 스폰서 및 고객 팀(보고 싶은 성과와 측정하고자 하는 지표를 식별할 책임이 있음) OCA 리더 및 고객 내부 변경 팀(결과 및 KPIs를 측정하고 계획을 반복할 책임이 있음)	합의된 결과 및 핵심 성과 지표(KPIs)를 식별하여 조직의 준비 상태와 변화 가속화 전략 및 계획의 효과를 측정합니다.

프로세스 정의

단계	Focus	프로세스를 책임지는 활동 및 사람
1	공급업체	AWS 팀 및 고객 팀
2	입력	• 비즈니스 사례 • Scope • 타임라인 • 클라우드 계획 또는 로드맵 • 계정 계획 • 워크스트림별 프로그램 수준 현장 타임라인 또는 작업 계획 • 원하는 비즈니스 성과 • 기본 원칙 • 전략적 이니셔티브
3	프로세스	• 주요 프로그램 리더를 평가하여 기대치를 확인하고, 변화 가속화 워크스트림과 관련된 우려 영역을 식별하고, 변화 환경을 이해합니다.

단계	Focus	프로세스를 책임지는 활동 및 사람
		• 프로그램 비즈니스 사례, 타임라인, 일정 및 이해관계자 정보(사용 가능한 경우)와 관련된 정보를 수집합니다. • 초기 현장 초안을 개발합니다. • 초기 현장 초안을 검토하고 검증합니다. • 최종 현장에 대한 승인을 수집합니다. • 작업 범위를 구현합니다.
4	출력	• OCA 프로그램 현장 • 현장에 대한 승인
5	Customer	• 고객 경영진 후원자 • 리더십 팀 • 고객 변경 가속화 팀 • AWS 리드 및 팀 • RACI 매트릭스에서 식별된 모든 팀

현장 문서 개발

섹션	Heading	소제목(해당하는 경우)
1	개요	1.1 변화 가속화 접근 방식 1.2 변환 프로그램의 기본 원칙 1.3. 주요 과제 1.4 주요 가정
2	Scope	2.1 활동 수준 범위
3	전략 및 접근 방식	3.1 가속화 여정 변경 3.2 주요 변경 가속화 활동 및 전달 가능한 역할 및 책임
4	통신	4.2 세부 커뮤니케이션 계획 4.3 변경 사례 4.4 문화적 관측 및 권장 사항
5	거버넌스	5.1 문서 리포지토리 및 공동 작업 5.2 위험, 조치, 문제, 결정 (RAID) 관리 5.3 회의 주기 및 상태 보고 5.4 변화 가속화 팀 구조와 주요 역할 및 책임 5.5 가속화 지표 변경 5.6 이해관계자 조정 및 참여

섹션	Heading	소제목(해당하는 경우)
		5.7 변경 가속화 결과물 검토 및 승인 프로세스

FAQ

Q: OCA 프로그램 헌장 생성에는 누가 관여해야 합니까?

A: 필요한 개인이 [이 섹션의 앞부분에](#) 나열되어 있습니다. 또한 클라우드 이니셔티브를 지원하는 역할이 있는 경우 클라우드 리더십 팀, 프로젝트 또는 프로그램 리더, 고객 내부 변화 팀, 내부 서비스 제공 업체(예: 커뮤니케이션, 교육/학습, 인사)와 같은 사람들이 변화 가속화 헌장 개발에 참여해야 합니다.

Q: OCA 프로그램 헌장은 언제 사용해야 합니까?

A: OCA 헌장이 개발되는 즉시 이를 사용하여 클라우드 전략을 지원하기 위한 OCA 리소싱, 타임라인 및 상위 수준 OCA 활동을 계획합니다. 영향을 받는 모든 이해관계자 그룹과 함께 헌장을 검토합니다.

Q: 헌장의 결과는 무엇입니까?

A: 이 연습의 결과는 승인된 OCA 프로그램 헌장과 할당된 결과물, 간략히 설명된 이해관계자 역할 및 책임, 지표 및 보고입니다. 또한 OCA 프로그램 헌장은 이 프레임워크의 [3.1 변경 전략 및 계획에](#) 대한 정보를 제공합니다.

추가 단계

OCA 프로그램 헌장 작성을 시작하려면 다음 단계를 따르세요.

1. 주요 프로그램 리더를 평가하여 기대치를 확인하고, 변화 가속화 워크스트림과 관련된 우려 영역을 식별하고, 변화 환경을 이해합니다.
2. 프로그램 비즈니스 사례, 타임라인, 일정 및 이해관계자 정보(사용 가능한 경우)에 대한 정보를 수집합니다.
 - a. 프로그램 리더와 만나 비즈니스 사례, 범위, 타임라인, 마일스톤, 노력 수준 및 영향을 받는 이해관계자에 대한 정보를 수집합니다.
 - b. 경영진 후원자와 만나 클라우드 전략 및 원하는 비즈니스 성과에 대한 정보를 수집하고 적극적이고 가시적인 후원에 대한 기대치를 설정합니다.
 - c. 워크스트림 책임자와 만나 범위, 중요한 결과물 및 이벤트의 시기, 변화 가속화 팀과의 상호 작용에 대한 기대치에 대한 정보를 수집합니다.

- d. 해당하는 경우 조직 변경 관리, 기업 또는 전략적 커뮤니케이션, 직원 참여, 인사, 교육/학습 및 개발과 같은 내부 그룹과 만나 클라우드 프로그램에 전념할 지원 수준과 변경 가속화 보고서에 대한 기대치를 이해합니다.
- 3. 초기 현장 초안을 개발합니다.
- 4. 초기 현장 초안을 검토하고 검증합니다.
- 5. 최종 현장에서 승인을 수집합니다.

1.2 Value Driver 분석

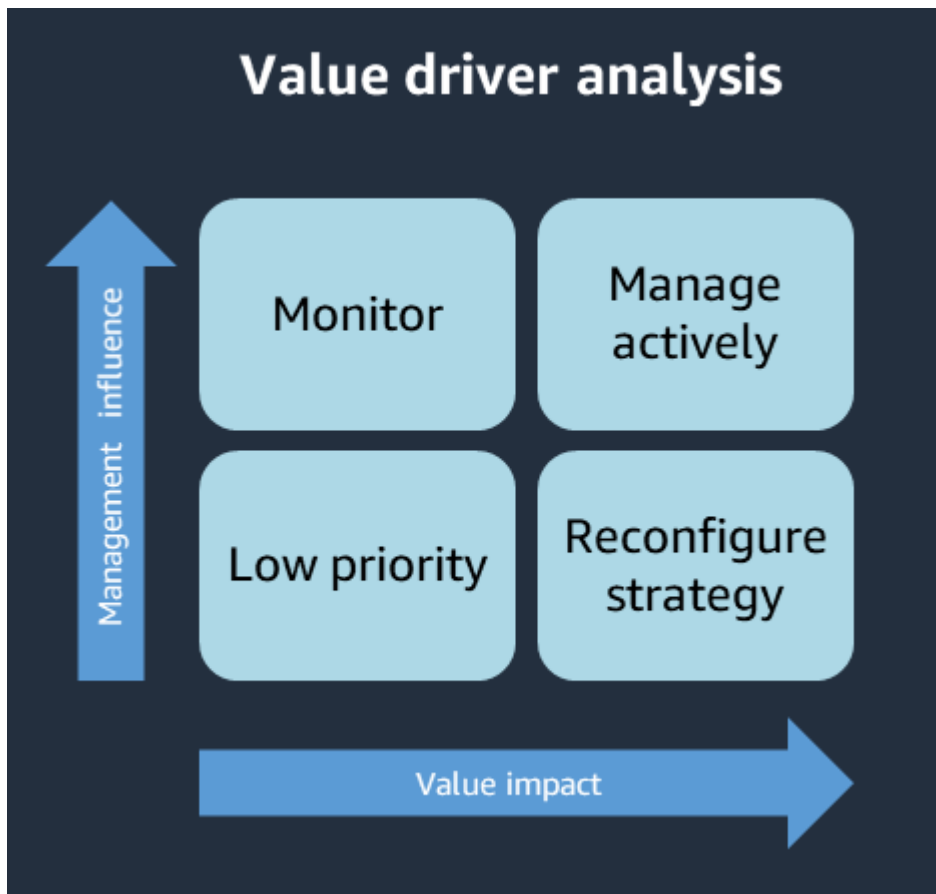
개요

주주 가치를 극대화하는 것은 중요한 기업 목표이지만 가치에 가장 큰 영향을 미치는 요인과 가장 쉽게 영향을 미칠 수 있는 요인을 알아야 하는 리더에게는 구체적이고 책임이 없습니다. 이러한 요소를 가치 동인이라고 하며, 이는 주주 가치를 극대화하는 데 성공하는 조직의 주요 초점입니다. 조직은 가치 창출의 주요 동인을 식별하고 이러한 가치 동인을 중심으로 성능 측정 접근 방식을 구성할 수 있습니다.

가치 동인 분석은 전략적 계획을 세우고 경영진이 운영을 분류하여 중요한 전략적 수단을 정의하는 데 도움이 되는 중요한 기반입니다. 가치 동인 분석은 운영 성과 측정과 주주 가치 창출 간의 더 강력한 연결을 구축할 수 있는 성과 향상에 대한 접근 방식을 제공합니다. 가치 동인은 성장 동인, 효율성 동인 또는 재무 동인으로 분류할 수 있습니다. 기업은 성장 기회에 투자하고, 운영 효율성에 투자하고, 가치 파괴 활동을 중단하고, 자본 비용을 절감하여 가치 창출을 위한 경로를 만드는 경향이 있습니다. 일부 조직은 모든 운영 요소가 똑같이 중요한 것처럼 비즈니스를 관리합니다.

조직 내 기능 및 수준별로 가치 창출의 구체적인 경로를 조사하고 정의하려면 가치 요인 분석을 사용합니다. 이를 통해 관리자는 가장 중요한 요소에 주의를 집중할 수 있습니다. 가치 동인은 주주 가치를 극대화하는 데 상당한 영향을 미치고 제어할 수 있어야 합니다.

다음 값 드라이버 분석 매트릭스는 관리 영향과 값 영향 간의 상관관계를 보여줍니다.



매트릭스에서 볼 수 있듯이 다음과 같습니다.

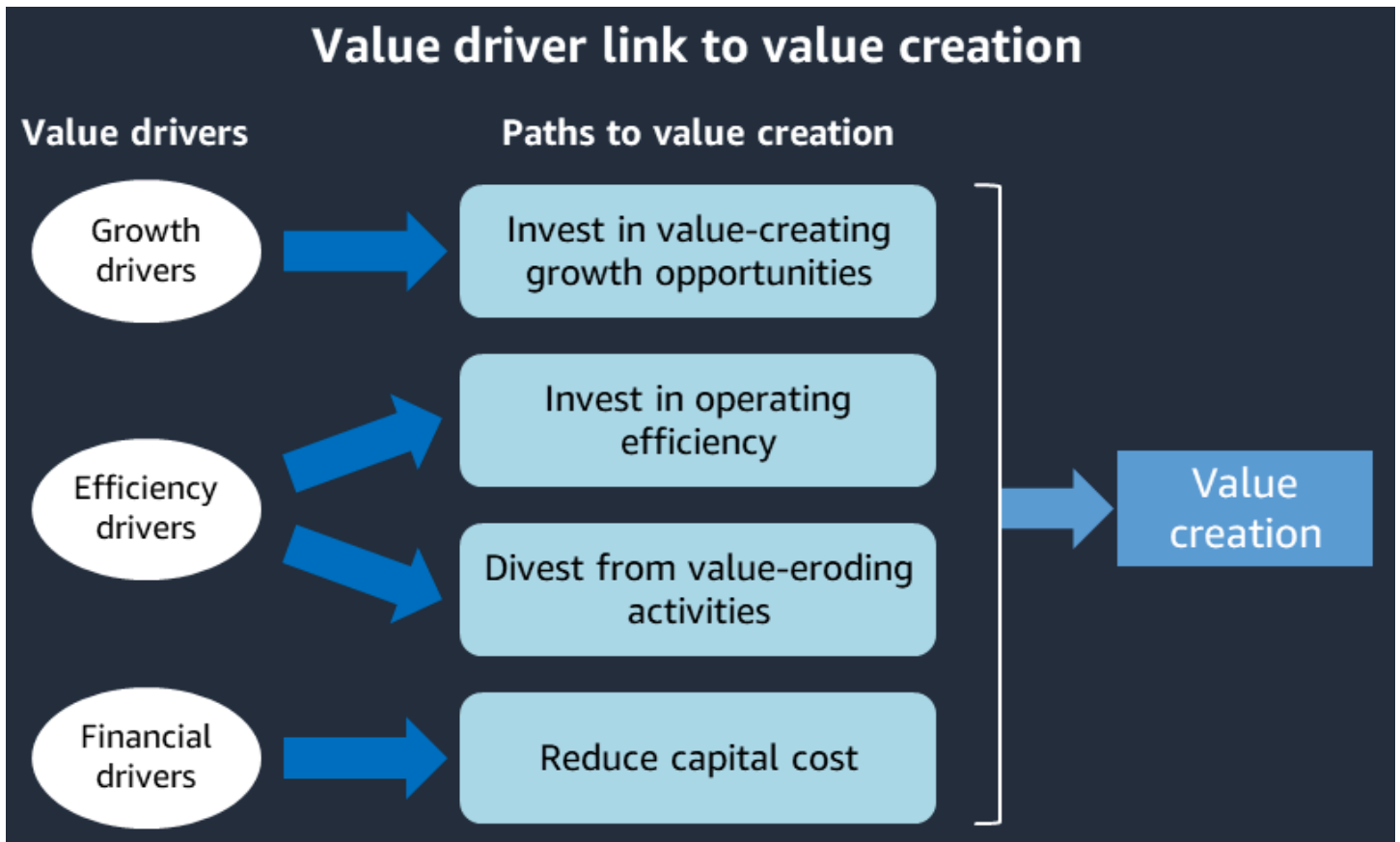
- 가치에 큰 영향을 미치고 관리 영향력이 큰 가치 동인은 적극적으로 관리해야 합니다.
- 가치에 큰 영향을 미치고 관리 영향력이 낮은 가치 동인은 전략을 변경하여 재구성해야 합니다.
- 가치에 미치는 영향이 낮고 관리 영향이 높은 가치 동인은 모니터링해야 합니다.
- 가치에 미치는 영향이 낮고 관리 영향이 낮은 가치 동인은 우선 순위가 낮은 것으로 간주해야 합니다.

모범 사례

가치 동인을 식별하고 관리하면 리더십 팀이 주주 가치 극대화에 가장 큰 영향을 미치는 활동에 집중할 수 있습니다. 이를 통해 경영진은 가치 창출이라는 광범위한 목표를 해당 가치를 제공할 가능성이 가장 높은 특정 작업으로 변환할 수 있습니다.

가치 동인에는 성장 동인, 효율성 동인, 금융 동인이라는 세 가지 범주가 있습니다. 다음 다이어그램에서 볼 수 있듯이 기업은 가치 창출 성장 기회에 투자, 운영 효율성에 투자, 가치 침식 활동 활용, 자본 비

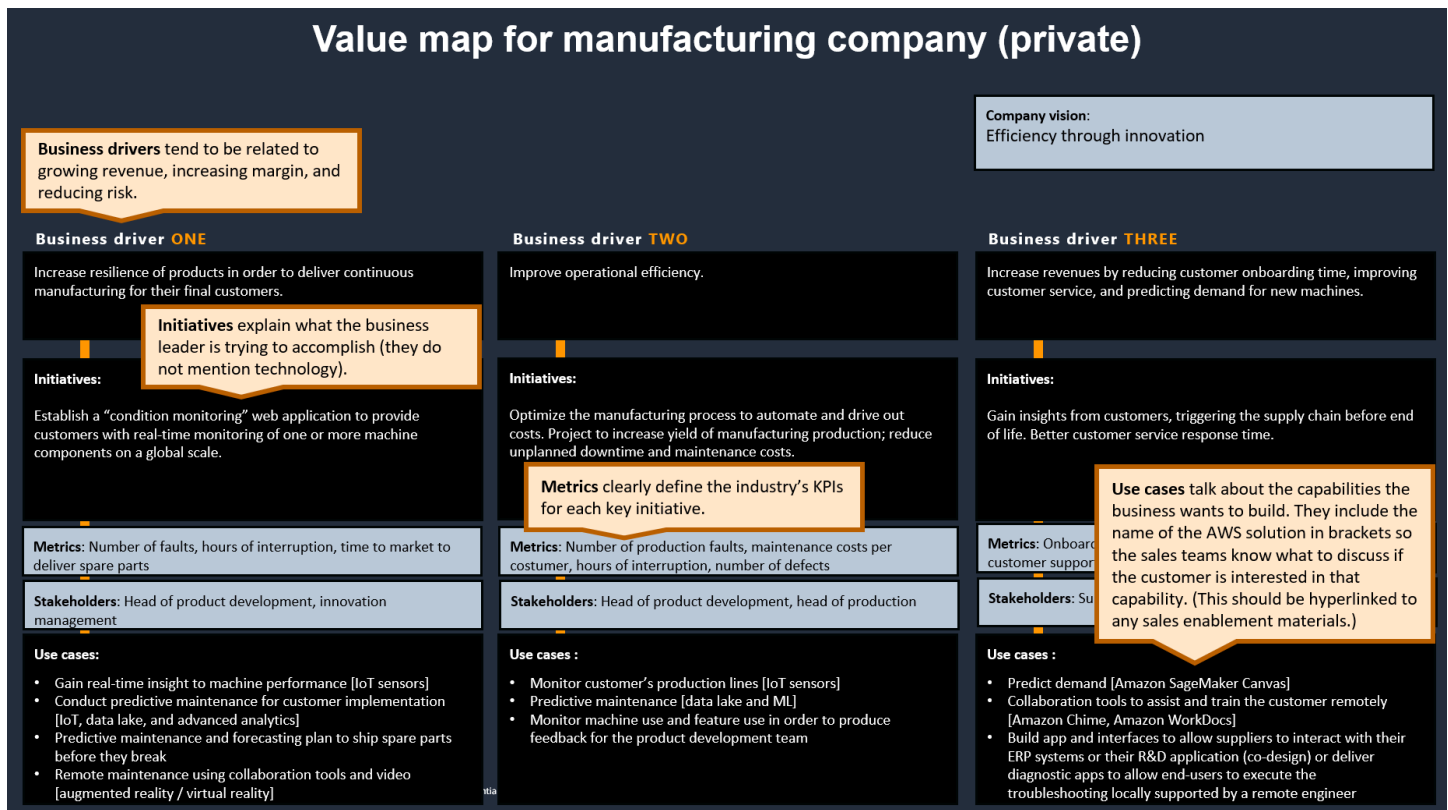
용 절감이라는 네 가지 방식으로 이러한 가치 동인을 관리하는 경향이 있습니다. 경영진은 가치 동인에 집중하여 각 영역의 성능에 영향을 미치는 특정 활동의 우선순위를 지정할 수 있습니다.



가치 창출 경로를 검사하고 정의하면 기업은 조직 내 직무 및 수준별로 책임을 식별하고 이해할 수 있습니다. 따라서 관리자는 실제로 중요한 요소에 집중할 수 있습니다.

IT 조직은 모든 운영 요소를 똑같이 중요한 것으로 취급하여 비즈니스를 관리하는 경우가 많습니다. IT 관리자는 비즈니스 성과에 영향을 미치는 변수에 대한 확실한 지식을 보유하고 있으며 해당 목록을 적극적으로 관리합니다. 그러나 변수 목록은 너무 긴 경우가 많으며 가치 창출 이외의 목표를 기준으로 우선 순위가 지정될 수 있습니다. 가치 있는 리소스는 시장 점유율을 높이고, 가격을 유지하고, 배포를 늘리고, 신제품을 소개하고, 운영 효율성을 높이는 등 진정한 가치 동인이 무엇인지 명확하게 이해하지 못한 채 합리화됩니다.

클라우드 여정 초기에 조직은 클라우드에서 도출하려는 가치를 명시적으로 정의해야 합니다. 클라우드는 세 가지 가치 동인(성장, 효율성, 재정적 가치) 모두에 긍정적인 영향을 미칠 수 있습니다. 일반적인 모범 사례는 다음 예제와 같이 가치 동인에 영향을 미칠 모든 클라우드 이니셔티브를 정의하는 가치 맵을 개발하는 것입니다.



값 맵에는 다음 정보가 포함됩니다.

- 비즈니스/값 동인: 비즈니스 가치에 대한 최종 설명입니다. 이는 수익 증가, 비용 절감, 마진 개선 등과 관련된 재무 측정치인 경향이 있습니다.
- 이니셔티브: 비즈니스 리더가 달성하고자 하는 것. 이니셔티브에는 기술에 대한 참조가 포함되지 않습니다.
- 지표: 시간 경과에 따른 이니셔티브의 성공을 정량화하는 데 사용되는 측정치입니다.
- 사용 사례: 비즈니스가 이니셔티브를 활성화하기 위해 구축하려는 기능입니다. 사용 사례에서는 기능을 설정하는 데 사용되는 기술을 설명합니다.

가치 맵은 조직의 전략적 우선 순위에서 따라 생성해야 합니다. 전략의 주요 구성 요소가 수익 창출인 경우 가치 맵이 수익 창출 클라우드 이니셔티브를 해결하는지 확인하고 효율성 및 재무 동인을 위한 가치 맵을 제외하지 마세요. 이를 통해 클라우드에서 생성되는 가치를 보다 완벽하게 파악하고 지속적인 클라우드 채택을 위한 모멘텀을 만들 수 있습니다.

FAQ

Q.이 분석이 중요한 이유는 무엇인가요?

A. 조직은 가치 창출의 주요 동인을 식별하고 이를 중심으로 성능 측정 접근 방식을 구성할 수 있습니다. 따라서 리더는 가치에 가장 큰 영향을 미치는 활동에 주의를 집중할 수 있습니다.

Q. 언제 사용하나요?

A. 클라우드 여정 초기에 가치 동인 분석을 사용하여 클라우드가 성장, 효율성 및 재무 동인에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 결정합니다. 가치 동인 분석을 사용하여 클라우드에 대한 더 자세한 비즈니스 사례를 개발합니다.

Q:이 활동에는 누가 참여해야 하나요?

A.이 활동은 클라우드 리더십 팀, 경영진 후원자, IT 및 비즈니스 리더와 함께 수행해야 합니다.

Q.이 분석에 대한 입력은 무엇입니까?

A. 가치 동인 분석은 검색 평가 출력, 외부 벤치마킹 및 전략적 계획을 입력으로 사용합니다.

Q:이 분석의 결과는 무엇입니까?

A. 분석은 값 드라이버 매트릭스와 값 맵이라는 두 가지 출력을 생성합니다. 가치 동인 매트릭스는 일상적인 운영 관리 결정이 내려지는 수준에 도달할 때까지 비즈니스의 광범위한 운영 파라미터를 점진적으로 더 작은 구성 요소로 분류하여 조직의 가치 동인을 이해하는 데 도움이 됩니다. 또한 매트릭스는 매출 성장, 운영 수익 등과 같은 광범위한 조치에 영향을 미치는 특정 요소를 문서화하는 데 도움이 됩니다. 가치 맵은 가치 동인과 비즈니스 성과를 특정 클라우드 이니셔티브 및 사용 사례에 연결합니다.

추가 단계

비즈니스 또는 이니셔티브의 가치 동인 맵을 개발하려면 다음 단계를 따르세요.

1. 가치 동인에 영향을 미칠 수 있는 클라우드 사용 사례에 대한 전략적 계획을 검토합니다. 즉, 전략적 우선순위와 관련하여 클라우드에서 최대 가치(수익, 효율성 및 재무 가치)를 추출하고 있는지 항상 질문합니다.
2. 생산성, 효율성 및 재무 가치 동인을 위한 가치 맵을 개발합니다.
3. 클라우드 전략을 개발하고 구체화하여 각 가치 동인에 기여하는 특정 클라우드 이니셔티브, 사용 사례 및 지표를 정의합니다.
4. 부서 간 리더 및 중간 관리와 가치 맵 및 클라우드 전략을 소셜화합니다. 중간 관리는 일반적으로 이 활동에서 핵심 역할을 합니다. 가장 많은 수의 직원을 이끌고 전략과 실행 간에 시간을 분할해야 하기 때문입니다.

5. 클라우드 사용 사례(선행 지표)에 대한 실행이 가치 동인(지연 지표)에 미치는 영향을 보여주는 측정 계획을 개발합니다.

1.3 프로그램 거버넌스

개요

프로그램 거버넌스는 경영진, 주요 이해관계자, 클라우드 프로그램 팀 및 OCA 팀과의 통합 조정을 보장합니다. 또한 소유권, 의사결정 권한, 문제 관리, 변화 가속화 활동을 위한 에스컬레이션 프로세스를 정의합니다.

거버넌스를 사용하여 다음을 달성합니다.

- 변화 가속화 프로그램의 명확하고 결정적인 리더십과 책임을 활성화합니다.
- 품질 보증과 문제 및 위험을 에스컬레이션할 수 있는 경로를 제공합니다.
- 프로그램에 대한 결정 권한 프레임워크를 지정합니다.
- 워크스트림 구조를 기존 프로젝트, 프로그램 및 조직 전체의 거버넌스 구조에 맞게 조정합니다.
- 프로그램 리듬 및 보고 메커니즘의 나머지 부분에 매핑되는 회의 및 스크럼 행사의 주기를 설정합니다.

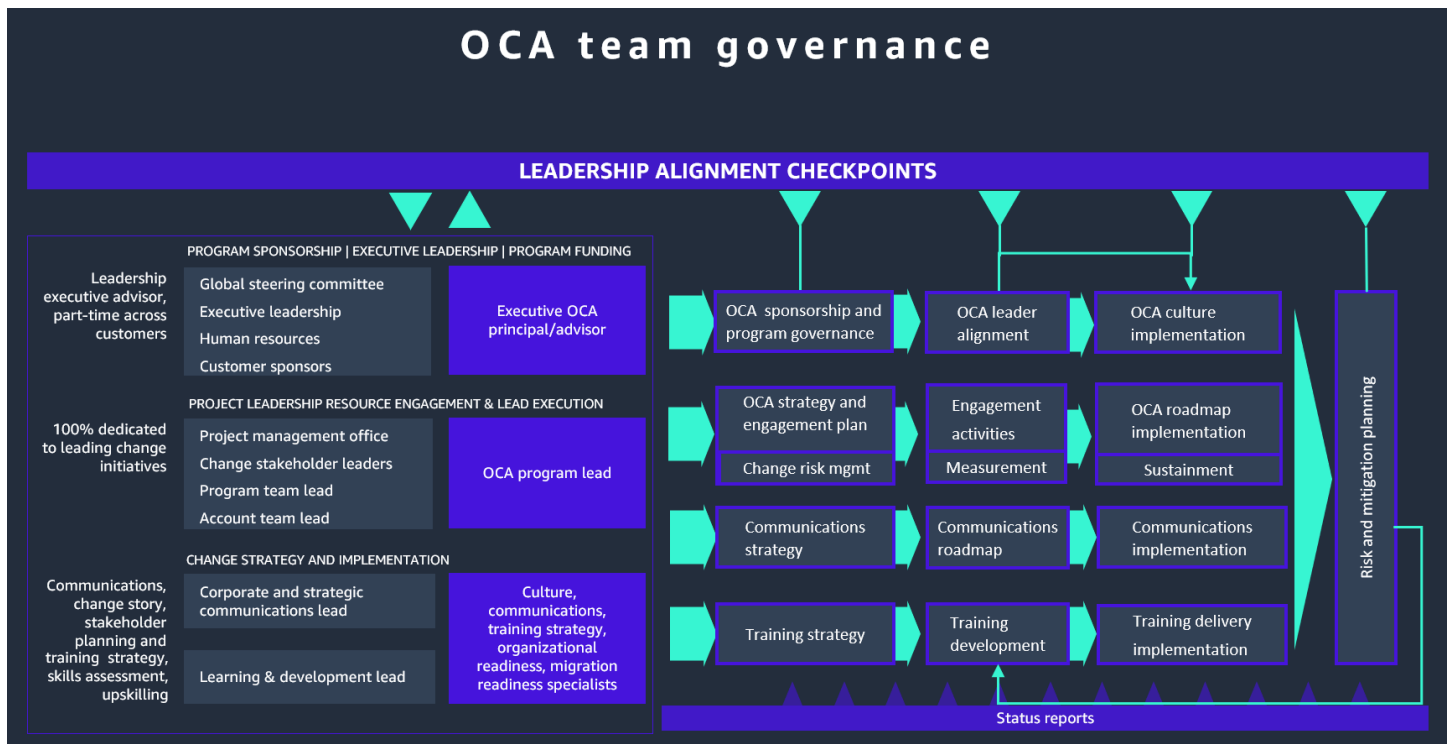
모범 사례

명확한 구조와 거버넌스를 설정하는 프로그램은 그렇지 않은 프로그램에 비해 성공 확률이 높습니다. 의사결정권을 둘러싼 의사결정과 소유권이 클라우드 프로그램을 지연시키는 주요 요인이 되는 경우가 많기 때문입니다. 거버넌스는 의사 결정 권한을 설정하고 양방향 도어 결정(위험이 낮고 쉽게 되돌릴 수 있음) 및 단방향 도어 결정(쉽게 되돌릴 수 없으므로 더 많은 생각과 고려가 필요함)에 대한 지침을 제공할 수 있습니다.

효과적인 프로그램 거버넌스를 위해 이 섹션에 설명된 모범 사례를 따르세요.

조직 변화 가속화 팀 구조 수립

다음 예제와 같이 보고 관계와 높은 수준의 책임을 설명하는 높은 수준의 구조를 설정합니다.



OCA 팀의 역할 정의

조직 변화 가속화 팀의 역할을 정의합니다. 다음 예제와 같이 각 역할에 대한 상위 수준의 책임을 제공합니다.

OCA team role descriptions		
OCA necessary roles This workstream takes the <i>two-in-the-box</i> approach for delivery. The goal of this approach is to enable knowledge transfer between the change acceleration SMEs and customer leaders for rapid deployment and sustainable change ownership. In the end, this leaves customers better off.		
Executive OCA principal/advisor This role works with the PMO, and secures participation from sponsors and executive leaders to align executive stakeholders, to coach leaders on culture change leadership responsibilities, and to create cloud leadership capabilities, partnering with the executive sponsor to enable change impact decision-making.		OCA program/workstream lead This role leads the day-to-day program with deep domain expertise. It manages workstream strategy and execution of deliverables, develops metrics and tracking to ensure program success, approves and validates change strategy and roadmap, and manages and tracks risks.
Additional OCA SMEs Depending on the scale and complexity of the AWS module, more roles are usually needed, and these require additional layers of expertise in communications, training, employee module, organizational change readiness, infrastructure/migration readiness, and CCoE. They could be full-time or part-time, based on scale and complexity.		
Communications specialist This role is focused on building out detailed communications for all stakeholder groups. This role is needed if scale and complexity of the engagement exceeds capacity of work for base roles, and/or if a deeper area of depth is needed. Ideally, a customer stakeholder is identified for this role.	Training specialist This role is focused on building out the detailed training strategy and roadmap. This role is needed if the scale and complexity of the engagement exceeds the capacity of work for base roles, and/or if a deeper area of depth is needed.	Culture, workforce, leadership specialists These roles are focused on culture, workforce, or leadership backlog activities. These roles are needed only if the scale and complexity of the engagement requires a deeper area of depth in any of these domain areas.

이러한 역할과 책임에는 다음이 포함될 수 있습니다.

OCA 필수 역할:

- 경영진 OCA 보안 주체/자문인: PMO와 협력하고 후원자 및 경영진의 참여를 확보하여 경영진 이해관계자를 조정하고, 문화 변화 리더십 책임에 대해 리더를 지도하고, 클라우드 리더십 기능을 만들고, 경영진 후원자와 협력하여 변화에 영향을 미치는 의사 결정을 지원합니다.
- OCA 프로그램/워크스트림 책임자: 심층적인 도메인 전문 지식으로 day-to-day 프로그램을 리드합니다. 워크스트림 전략 및 결과물 실행을 관리하고, 지표 및 추적을 개발하여 프로그램 성공을 보장하고, 변경 전략 및 로드맵을 승인 및 검증하고, 위험을 관리 및 추적합니다.

추가 OCA SMEs:

- 커뮤니케이션 전문가: 모든 이해관계자 그룹에 대한 자세한 커뮤니케이션을 구축합니다. 이 역할은 참여의 규모와 복잡성이 기본 역할의 작업 용량을 초과하거나 더 깊은 깊이 영역이 필요한 경우에 필요합니다. 이상적으로는 이 역할에 대한 고객 이해관계자가 식별됩니다.
- 훈련 전문가: 자세한 훈련 전략 및 로드맵을 개발합니다. 이 역할은 참여의 규모와 복잡성이 기본 역할의 작업 용량을 초과하거나 깊이 영역이 더 깊은 경우 필요합니다.
- 문화, 인력, 리더십 전문가: 이러한 역할은 문화, 인력 또는 리더십 백로그 활동에 중점을 둡니다. 이러한 도메인 영역에서 참여의 규모와 복잡성에 더 깊은 깊이 영역이 필요한 경우에만 필요합니다.

조직의 OCA 역할 정의

다음 예제와 같이 조직 내 관련 OCA 역할의 상위 수준 책임을 정의합니다.

OCA customer role descriptions

CUSTOMER RESOURCE AVAILABILITY		
EXECUTIVE SPONSOR 25% PROJECT ALLOCATION	ORG CHANGE ACCELERATION LEAD 100% PROJECT ALLOCATION	PROGRAM/ENGAGEMENT LEAD(S) 100% PROJECT ALLOCATION
- Member of steering committee - Executive role who makes decisions on significant issues - Partner with OCA advisor on change strategy and decision-making - Review and approve scope changes - Review and approve project and program plans - Provide final project approval	- Partner with OCA lead on co-development and delivery of change assessments, strategy, and roadmap - Assist to identify stakeholder groups, business objectives, risks, blockers, and synergies - Provide active and visible change leadership - Serve as organization change champion	- Assist in workshop recording and documentation - Assist in scheduling assessment interviews - Serve as first point of escalation - Review and comment on deliverables - Review and comment on project plans
LINE OF BUSINESS OWNER(S) 30% PROJECT ALLOCATION	TRAINING AND COMMUNICATIONS SMEs 30% PROJECT ALLOCATION	HR BUSINESS PARTNER 20% PROJECT ALLOCATION
- Work with OCA team to define business needs - Attend workshops and interviews - Provide subject matter expertise for portions of the project - Review and comment on deliverables	- Co-develop with OCA messaging to create awareness and engagement - Provide messaging standards and guidelines - Provide translation support - Partner with OCA team on communications strategy and roadmap	Partner with OCA team to provide targeted HR support at point of need (before and after transition)

이러한 역할 및 시간 약정에는 다음이 포함될 수 있습니다.

임원 스폰서(25%)

- 운영 위원회 구성원
- 중요한 문제에 대한 결정을 내리는 경영진 역할
- OCA 어드바이저와 협력하여 변화 전략 및 의사 결정
- 범위 변경 검토 및 승인
- 프로젝트 및 프로그램 계획 검토 및 승인
- 최종 프로젝트 승인 제공

조직 변화 가속화 책임자(100%)

- OCA와 협력하여 변화 평가, 전략 및 로드맵의 공동 개발 및 제공
- 이해관계자 그룹, 비즈니스 목표, 위험, 차단 요인 및 시너지 식별 지원
- 적극적이고 가시적인 변화 리더십 제공
- 조직 변경 챔피언 역할을 합니다.

프로그램/참여 리드(들)(100%)

- 워크숍 기록 및 문서화 지원
- 평가 인터뷰 예약 지원
- 에스컬레이션의 첫 번째 지점 역할을 합니다.
- 결과물 검토 및 설명
- 프로젝트 계획 검토 및 설명

사업부 소유자(들)(50%)

- OCA 팀과 협력하여 비즈니스 요구 사항 정의
- 워크숍 및 인터뷰 참석
- 프로젝트 부분에 대한 주제 전문 지식 제공
- 결과물 검토 및 설명

훈련 및 커뮤니케이션 SMEs(30%)

- OCA 메시징과 공동 개발하여 인식 및 참여 유도
- 메시징 표준 및 지침 제공
- 번역 지원 제공
- 커뮤니케이션 전략 및 로드맵에 대해 OCA 팀과 협력

HR 비즈니스 파트너(20%)

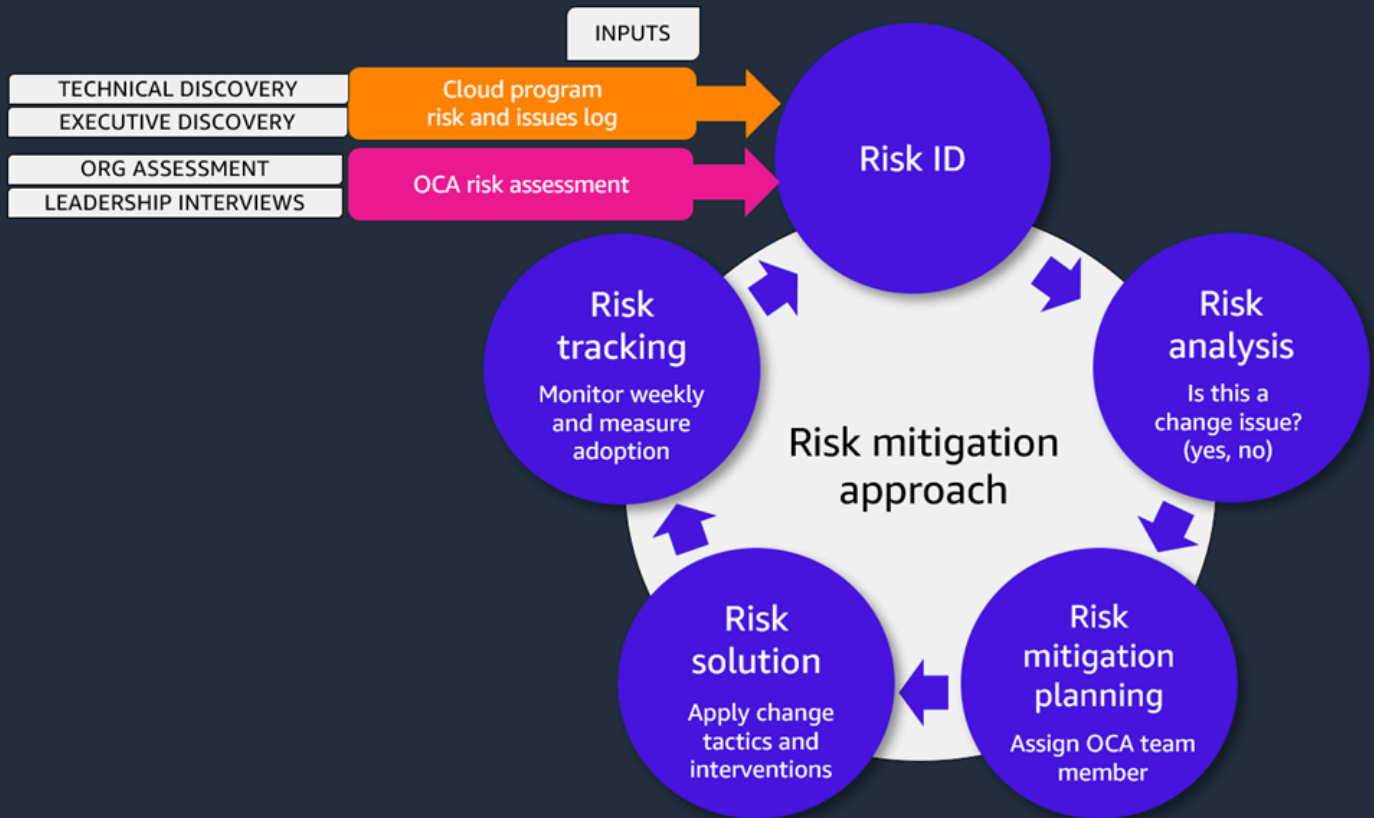
- OCA 팀과 협력하여 필요 시(전환 전후) 대상 HR 지원을 제공합니다.

위험 식별 및 완화 전략 정의

사람을 지속적으로 식별하기 위한 전략을 개발하고 클라우드 전략 및 가치 실현을 방해할 가능성이 있는 위험을 변경합니다. 이 전략에는 잠재적 위험의 광범위한 입력과 위험 분석, 계획, 완화 및 추적을 위한 애자일 메커니즘을 위한 기능이 있어야 합니다. 다음 다이어그램은 예제를 제공합니다.

위험 완화 전략 및 계획의 목표는 상태, 문제 및 에스컬레이션을 관리하고 적시에 충돌을 해결하기 위한 원활한 프로세스를 보장하는 것입니다.

OCA risk mitigation strategy



변경 위험 평가는 변경 활동 및 세부 변경 계획을 안내하여 변경 솔루션이 필요한 위치와 가장 큰 영향을 미칠 위치를 대상으로 하도록 합니다. 대상 변경 솔루션을 사용하면 OCA가 적시에 올바른 방식으로 적절한 대상에 영향을 미칠 수 있습니다.

OCA용 RACI 개발

마지막으로 고객과 모두의 주요 조직 변화 가속화 역량에 대한 구체적인 책임과 책임을 정의합니다 AWS. 다음은 책임, 책임, 상담, 정보(RACI) 매트릭스의 예입니다.

R - Responsible A - Accountable C - Consulted I - Informed	Organizational Change Acceleration (OCA) Cloud Program RACI							
	Partner OCA Lead (AWS or other consultants)	Partner Training Lead (AWS or other consultants)	Customer OCA Lead	Partner Cloud Program Workstream Lead(s) (AWS or other consultants)	Customer Cloud Program Workstream Lead(s)	Customer Cloud Transformation Program Leader	Customer Cloud Executive Sponsor	Additional Representatives (e.g., HR, BU Leads, etc.)
Organizational Change Acceleration								
Organizational Readiness	R	I	A	C	C	C	I	C
Sponsorship, Leadership, & Culture	R	I	A	C	C	C	I	C
Strategy, Roadmap, Execution	R	R	A	C	C	I	I	C/I
Communications	C/I	C/I	A/R	I	I	C/I	I	I
Organizational Alignment	R	I	R	I	I	A	I	I
KPIs	C	C	R	I	I	A	I	I
Program Communications (Email)								
Draft Communications (Structure)	R	I	A	C	C	C	I	C
Draft Communications (Detail)	R	I	A	C	C	C		C
Content Review	R	R	A	C	C	I		C/I
Content Approval	I	I	I	I	I	A		I
Final Communication Approval	I	I	I	I	I	A	I	I
Final Communication Sent	I	I	A	I	I	I		I
Migration and/or Wave Communications (Email)								
Draft Communications (Structure)	R	I	R	C	C	C		C
Draft Communications (Detail)	R	I	R	C	C	C		C
Content Review	R	R	A	C	C	C		C
Content Approval	I	I	I	I	I	C		I
Final Communication Approval	I	I	I	I	I	C	I	I
Final Communication Sent	I	I	I	I	I	C		I
Communication Site (SharePoint, etc.)								
Design Wireframe for Site	R	R	A/R	C	C	C		C
Approve Site Contents	C	C	R	C	C	A	I	C
Build out site	C/I	C/I	A/R	I	I	I		I
Create and/or Upload Site Content	R	R	A	I	C/I	C/I		C/I
Make iterative updates to site	C	C	A/R	I	I	C		C/I

FAQ

Q. 프로그램 거버넌스에는 누가 관여해야 하나요?

A. 경영진 후원자, 프로젝트 또는 프로그램 리더, 변화 리더, 내부 서비스 제공업체(예: 변화 이니셔티브를 지원하는 역할이 있는 경우 커뮤니케이션, 교육/학습 및 인사).

Q:이 활동에 대한 입력은 무엇입니까?

A. 프로젝트 헌장, 비즈니스 사례, 운영 위원회, 클라우드 리더십 팀의 의견 및 모든 클라우드 평가 결과 (예: 마이그레이션 준비 상태 또는 클라우드 성숙도 평가).

Q:이 활동의 결과는 무엇인가요?

A. 상태 보고 템플릿, 보고 프로세스, 프로젝트 팀 조직 차트, 의사 결정 매트릭스 및 RACI.

Q: 언제 활동을 수행해야 합니까?

A. OCA 거버넌스 구조는 이니셔티브를 시작할 때 설정해야 하며 프로젝트가 완료될 때까지 그대로 유지되어야 합니다. 팀이 확장되거나 계약되면 프로그램 경영진이 새 역할을 정의하고 승인해야 합니다. 팀 변경이 발생하면 조직 차트를 업데이트하고 이러한 변경 사항을 프로그램 전체에 전달해야 합니다.

추가 단계

1. Cloud Center of Excellence(CCoE), 프로그램 관리 사무소 또는 혁신 관리 사무소와 같은 클라우드 거버넌스 구조 및 프로세스를 검토합니다.
2. OCA를 클라우드 거버넌스 구조 및 프로세스에 통합하는 방법을 결정합니다.
3. 위험 관리를 위한 OCA 전략, 프로세스 및 도구를 개발합니다.
4. OCA 위험 관리 프로세스를 프로그램 수준 위험 관리 프로세스와 통합합니다.
5. 상태 보고 프로세스를 개발합니다.
6. 보고 목적으로 표준화된 OCA 상태 템플릿을 개발합니다.

1.4 프로그램 팀 구조

개요

클라우드의 가치를 극대화하려면 변화의 인적 측면을 해결하기 위한 변화 가속화 지원이 필요합니다. 팀에 경험이 풍부한 전담 조직 변경 관리 리소스를 배치하면 클라우드로 보다 원활하게 전환할 수 있습니다.

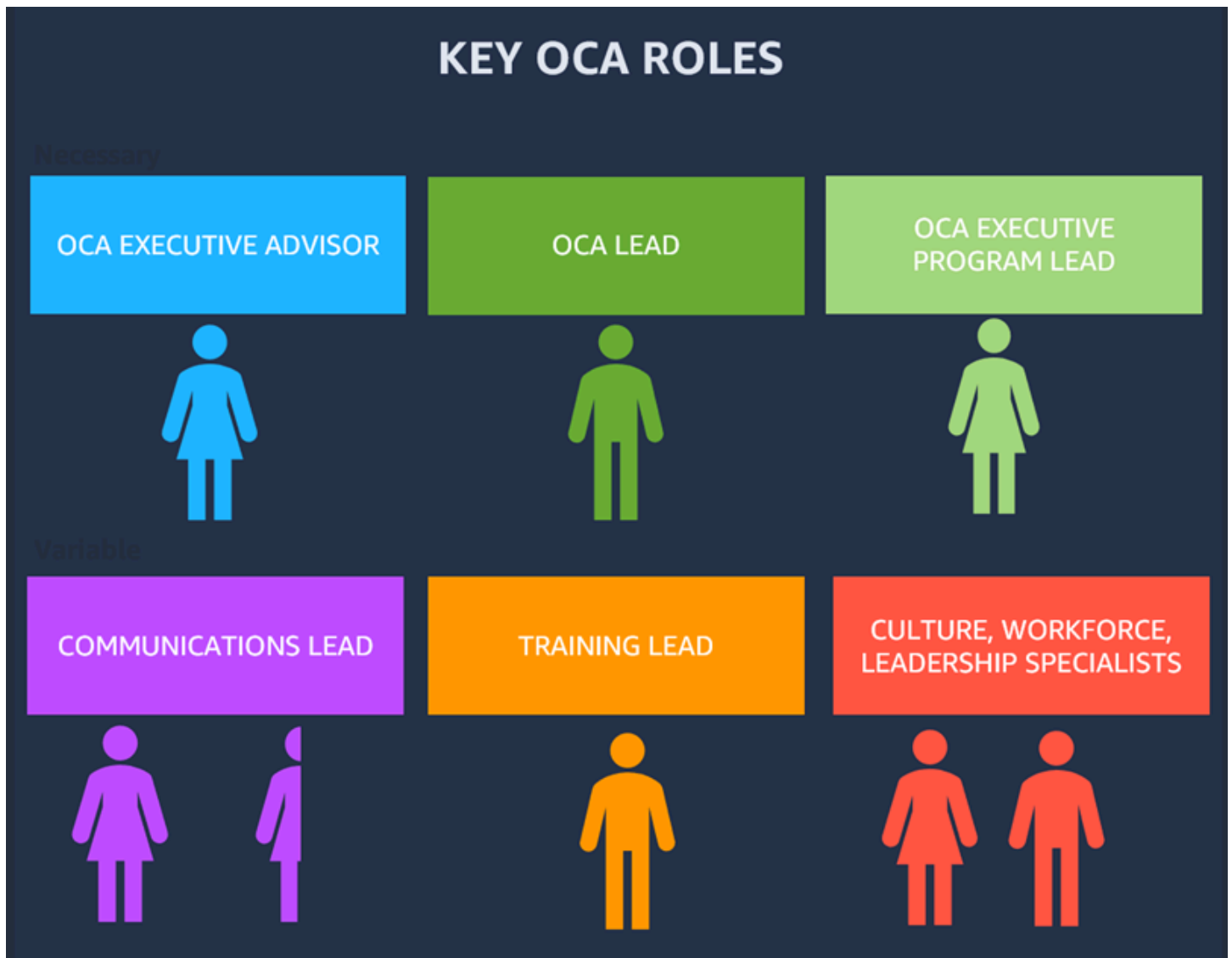
변화 가속화 팀은 클라우드 혁신 팀 내에서 운영되며 조직 변화를 식별하고, 역할 변경을 정의하고, 커뮤니케이션을 계획하고, 교육 요구 사항을 매핑하고, 경영진의 후원을 확보하는 역할을 담당합니다.

모범 사례

프로그램을 시작할 때 강력하고 효과적인 OCA 팀을 배치하는 것이 중요합니다. 인력 배치 수준을 지속적으로 평가하여 프로그램의 범위 및 타임라인과 관련하여 스케일 업 또는 스케일 다운해야 하는지 여부를 결정합니다.

다음은 프로젝트 팀의 주요 역할과 책임의 몇 가지 예입니다.

- OCA Executive Advisor: 경영진 프로그램 스폰서 및 클라우드 혁신을 담당하는 기타 IT 및 비즈니스 리더(예: CIO, CTO, 클라우드 프로그램 디렉터, CCoE 리더)와 협력합니다.
- OCA 책임자: 프로그램 수준에서 변화 가속화 팀, 결과물 및 타임라인의 모든 측면을 관리합니다. 고객 워크스트림 담당자, 프로그램 관리자, 클라우드 프로그램 디렉터, CCoE 리더 및 기타 프로그램 워크스트림 책임자와 협력합니다.
- 경영진 변화 가속화 감독 및 프로그램 감독 역할: 품질 보증에 대한 책임을 가지고 모든 수준에서 공동으로 작업하여 프로젝트 전략과 성공적인 구현을 주도합니다.
- 커뮤니케이션 책임자: 커뮤니케이션 전략을 수립하고 커뮤니케이션 계획을 구현합니다. 필요에 따라 고객 커뮤니케이션 책임자 및 비즈니스 책임자 및 애플리케이션 소유자와 같은 기타 이해관계자와 협력합니다.
- 교육 책임자: 교육 전략 및 계획을 설계하고 개발합니다. 학습 및 개발 또는 교육 책임자와 협력하여 교육을 가장 잘 광고하고, 교육 과정을 위한 사용자를 대상으로 지정하고, 교육 물류를 처리하고, 고객 환경 내에서 교육을 롤아웃하는 방법을 결정합니다.
- 전문 주제 전문가(필요한 경우): 문화 분석, 다양성 및 포용, 전략적 인력 계획 등 프로그램의 다양한 측면에 중점을 둡니다.



대부분의 프로젝트에서 인적 혁신 또는 변화 가속화 책임자, 조직 준비 및 커뮤니케이션 책임자, 교육 책임자라는 세 가지 역할이 핵심입니다. 이 세 가지 역할은 클라우드 혁신 프로그램을 지원하는 변화 가속화 팀의 기반입니다. 클라우드 변환 범위가 증가하거나 타임라인이 변경되면 팀에 추가 리소스를 추가할 수 있습니다.

FAQ

Q:이 활동에는 누가 참여해야 하나요?

A. 경영진 후원자, 프로젝트 또는 프로그램 리더, 변화 리더, 내부 서비스 제공업체(예: 변화 이니셔티브를 지원하는 역할이 있는 경우 커뮤니케이션, 교육/학습 및 인사).

Q:이 활동에 대한 입력은 무엇입니까?

A. 입력에는 OCA 프로그램 헌장, AWS MRA(Migration Readiness Assessment), 클라우드 전략 및 계획, 검색 자료와 같은 클라우드 준비 상태 평가의 출력이 포함될 수 있습니다.

Q:이 활동의 출력은 무엇인가요?

A. 프로젝트 팀 조직 구조 및 OCA 팀 역할 및 책임.

Q:이 활동은 언제 수행해야 합니까?

A. OCA 팀 구조는 프로그램 거버넌스가 정의되는 즉시 구축하고 인력을 배치해야 합니다.

추가 단계

프로젝트 팀 구조를 생성하려면 다음을 완료하세요.

1. OCA 프로그램 헌장을 검토합니다.
2. 범위 및 클라우드 준비 상태 평가 출력을 검토합니다.
3. 변경 영향 평가 출력을 검토합니다.
4. 상위 수준 변경 영향을 검토합니다(사용 가능한 경우).
5. 검색 자료를 검토합니다(필요에 따라).
6. 클라우드 프로젝트 리더십, 내부 변화 팀(사용 가능한 경우), HR 비즈니스 파트너, 내부 커뮤니케이션 또는 교육 리더를 참여시켜 팀 구조에 대한 의견을 구합니다.
7. IT 부서 리더를 인터뷰하여 격차, 조직 변화 및 역할에 미치는 영향을 검증합니다.
8. 각 역할에 필요한 작업 노력을 확인하고 검증합니다.
 - OCA 책임자
 - 커뮤니케이션 책임자
 - 훈련 책임자
 - 필요에 따라 기타 역할
9. 승인을 위해 클라우드 경영진에게 팀 구조를 제시합니다.
10. 내부 리소스를 식별하거나 외부에서 인력 배치를 유지합니다.
11. OCA 팀을 온보딩합니다.
12. OCA 팀을 소개, 온보딩 및 참여시킵니다.

1.5 프로그램 목표

개요

클라우드 목표 및 목적의 정의는 검색 단계에서 시작되며 클라우드 준비 상태 평가(예: MRA) 및 클라우드 계획(예: 클라우드 사용 사례 우선순위 지정, 마이그레이션 계획 및 클라우드 로드맵) 작업 중에 개선되는 경우가 많습니다. 비즈니스 사례, 인터뷰 및 전략 문서를 사용하여 명확하고 간결하며 설득력 있는 목표 세트를 설명합니다. 이러한 목표와 목적은 구체적이고 측정 가능하며 정렬되고 시간 제한되어야 합니다. 또한 목표는 비즈니스와 IT를 적절하게 나타내야 합니다. 클라우드 목표와 목표가 문서화되고 합의되면 이를 사용하여 인식, 이해 및 채택을 높일 수 있습니다.

모범 사례

- 프로젝트 목표와 목적을 정의할 때 여러 이해관계자 그룹과 관점을 포함합니다. 포함:
 - 비즈니스 리더십
 - IT 리더십
 - 외부 고객
 - 직원
- 비즈니스 사례 및 [OCA 프로그램 현장](#)의 목표를 구체화하여 미래 상태 채택을 위한 계획된 진행 상황을 나타내는 가시적이고 구체적이며 측정 가능하고 관리 가능한 목표인지 확인합니다.
- 클라우드 목표를 사용하여 비즈니스와 IT 간의 조정을 강화합니다.
- 클라우드 목표를 사용하여 마이그레이션, 현대화, 문화 및 작업 방식과 같은 클라우드 활동의 우선순위를 설정합니다.
- 클라우드 목표를 동기 부여 도구로 사용하여 사람들이 높은 수준의 성과를 달성하도록 장려하고 축하, 강화 및 보상의 기반으로 삼습니다. 추가 지침은 [이 프레임워크의 5.1 보상 및 인식을](#) 참조하세요.

FAQ

Q.란 무엇인가요?

A. 클라우드 목표와 목표는 검색 단계에서 시작되며 MRA(Migration Readiness Assessment), MRP(Migration Readiness Planning), 클라우드 사용 사례 정의 및 우선순위 지정, 비즈니스 가치 맵, 클라우드 전략/로드맵과 같은 메커니즘을 통해 평가 및 계획 단계에서 개선됩니다. OCA 팀은 활동을

이러한 목표 및 목적에 맞게 조정하고 전략에 포함합니다. 목표와 목적은 비즈니스 사례, 고객 인터뷰, 전략적 계획, MRA 및 MRP 조사 결과를 기반으로 합니다.

Q. 왜 중요한가요?

A. 평가 및 계획 세션에 변경 OCA 팀을 포함하면 애플리케이션 및 워크로드를 마이그레이션하고 현대화하는 데 필요한 사람, 프로세스 및 기술 측면 간의 조정이 이루어집니다 AWS. 클라우드 목표와 목표가 문서화되고 합의되면 이를 사용하여 인식, 이해 및 채택을 높일 수 있습니다. 클라우드 관련 목표를 계단화하면 일상적인 행동에 대한 방향, 명확성 및 집중력을 얻을 수 있습니다. 계단식 클라우드 목표는 클라우드의 상대적 우선순위에 대한 신호를 보내고 성공적인 클라우드 혁신에 기여하는 조정된 작업을 생성합니다.

Q. 언제 사용하나요?

A. 프로젝트 목표와 목적을 사용하여 클라우드 채택 여정의 진행 상황을 동기 부여, 모니터링 및 측정합니다. 먼저 어떤 목표가 이미 수립되었는지 파악합니다. 그런 다음 집중적이고 단순한 새 목표를 세우도록 노력합니다. 목표를 쉽게 이해할 수 없는 경우 올바른 목표가 아닐 수 있습니다. 지표와 측정 메커니즘을 구축하여 비즈니스 리더에게 이러한 목표 대비 진행 상황을 업데이트하고 새로운 영향을 기반으로 비즈니스 시나리오를 예측합니다. 프로젝트 목표와 목적은 OCA 6-Point Framework의 일환으로 변화 및 리더십 행동 계획 사례와 함께 개발하고 구현할 수 있습니다.

Q. 이 활동에는 누가 참여해야 합니까?

A. 경영진 후원자, 프로젝트 또는 프로그램 리더, 변화 리더, 내부 서비스 제공업체(예: 변화 이니셔티브를 지원하는 역할이 있는 경우 커뮤니케이션, 교육/학습 및 인사).

Q. 이 활동에 대한 입력은 무엇입니까?

A. 비즈니스 사례, 검색 단계 출력(MRA 및 MRP), 경영진 후원자 및 인사 담당자와의 인터뷰, 클라우드 전략 및 비즈니스 가치 실현 계획.

Q. 이 활동의 결과는 무엇입니까?

A. 프로젝트의 문서화된 목표, 측정 및 모니터링 계획, 목표 전달을 위한 초기 계획.

Q: 적절한 목표 수는 얼마입니까? 몇 개가 너무 많나요?

A. 측정되는 활동 또는 결과의 수가 증가하면 직원이 주의가 산만해지고 노력이 줄어듭니다. 따라서 성능의 몇 가지 중요한 영역에 초점을 맞추는 것이 좋습니다.

Q: 목표와 목적에 사용할 수 있는 일반적인 클라우드 지표는 무엇입니까?

A. 지표에는 다음이 포함됩니다.

비용 절감

- 사용자당 애플리케이션에 대한 IT 지출
- 총 IT 인프라 지출

직원 생산성

- 관리자당 관리되는 가상 머신(VMs)
- 관리자당 관리TBs

운영 복원력

- 애플리케이션 가용성
- 총 월별 인시던트
- 심각한(P1/P0) 인시던트
- 보안 인시던트
- 평균 복구 시간(MTTR)
- 애플리케이션 복원력 등급
- 애플리케이션 보안 등급

비즈니스 민첩성

- 배포된 새 제품
- 출시 시간
- 배포 시간
- 코드 배포 빈도
- 고객 만족도

Q. 프로젝트 목표와 목표를 OKR 전략의 일부로 사용하려면 어떻게 해야 하나요?

A. 목표 및 주요 결과(OKRs)는 목표(중요하고 구체적이며 명확하게 정의된 목표)와 3~5개의 주요 결과(해당 목표의 달성을 추적하는 데 사용되는 측정 가능한 성공 기준)로 구성됩니다. 목표에 따라 클라우드 지표를 다음과 같은 주요 결과 문으로 변환할 수 있습니다.

- 목표: 고객 경험을 개선합니다.

- 주요 결과: 향후 12개월 동안 배포된 신제품 수를 100% 늘립니다.

추가 단계

1. 목표와 목표를 보다 세분화되고 구체적인 목표로 분해합니다. 측정 가능한 목표를 통해 팀은 진행 상황을 추적하고, 요구 사항이 해결되었는지 이해하고, 변경이 효과적인지 알 수 있습니다. SMART 기준을 사용하여 목표 정의를 안내합니다.
 - 구체적: 목표에는 관찰 가능한 결과가 있습니다.
 - 측정 가능: 결과에 대한 진행 상황을 정량화하거나 표시할 수 있습니다.
 - 달성 가능: 결과가 현실적이고 실행 가능합니다.
 - 관련성: 목표가 다른 목표 또는 전략적 이니셔티브와 일치하거나 이를 지원합니다.
 - 시간 제한: 노력의 목표 날짜를 설정할 수 있습니다.
2. 필수 설계 요소, 규정된 구현 세부 정보 또는 솔루션에서 변경해서는 안 되는 현재 상태 및 계획된 미래 상태의 측면을 설명합니다. 제약 조건은 대체 옵션을 제안할 때 해결할 수 있는 제한 사항입니다. 제약 조건의 몇 가지 예는 다음과 같습니다.
 - 예산 제한
 - 시간 제한
 - 기술
 - 인프라
 - 정책
 - 사용 가능한 리소스에 대한 제한
 - 팀 및 이해관계자의 기술에 따른 제한 사항
 - 특정 이해관계자가 솔루션의 영향을 받아서는 안 되는 요구 사항
 - 규정 준수
3. 미래 상태가 비즈니스 요구 사항을 충족하는지 여부를 결정하는 신념을 설명합니다. 불확실한 환경에서는 계획된 변경이 비즈니스 요구 사항을 충족할 것임을 입증하기 어려울 수 있습니다. 가정은 가정이 유효하지 않은 것으로 입증되는 경우 이니셔티브의 리더렉션 또는 종료를 포함하여 적절한 과정 수정을 수행할 수 있도록 정의됩니다.
4. 비즈니스 사례에서 고려한 대안을 검토하고 다른 옵션을 평가할 수 있는 유연성이 있는지 확인합니다. 그렇다면 조직 구조 또는 문화, 역량 및 프로세스, 기술 및 인프라, 정책, 제품 또는 서비스에 대한 변경을 포함하여 가능한 솔루션을 조사할 때 어떤 종류의 옵션을 고려할지, 고려하지 않을지 표시하세요.

5. 운영 비용을 고려한 후 솔루션의 순 이점인 솔루션의 잠재적 가치를 식별합니다. 일반적으로 변경은 아무 조치도 취하지 않는 것에 비해 조직에 더 큰 가치를 가져와야 합니다. 경우에 따라 미래 상태는 현재 상태에서 값이 감소합니다. 예를 들어 경쟁 증가에 대응하거나 새로운 규정을 준수하면 전반적인 가치가 감소하지만 운영을 유지하는 데 필요합니다. 예상되는 이점, 예상 비용 및 변경 사항이 없는 경우 발생할 수 있는 결과 측면에서 잠재적 가치를 표현합니다.
6. 필요에 따라 [변경 가속화 전략 및 계획\(OCA 3.1\)](#)을 새로 고칩니다.
7. 클라우드 목표와 목적을 조직 전체의 리더에게 전달하고 의견을 기반으로 수정합니다.
8. 클라우드 목표와 목표를 조직 수준에서 최전선으로 캐스케이드합니다.
9. 클라우드 목표를 개별 성과 검토 프로세스 또는 HR 시스템에 연결합니다.
10. 모든 직원에게 성공을 전달하고 프로젝트를 전반적인 회사 목표에 연결합니다.

1.6 미래 상태

개요

클라우드 미래 상태는 클라우드 솔루션에서 실현할 수 있는 비전과 잠재적 가치를 식별합니다. 클라우드 미래 상태는 조직 평가, 외부 벤치마킹 및 클라우드 전략에서 파생됩니다. 이는 조직 문화, 구조, 사람, 기술 및 프로세스 설계를 새로운 클라우드 중심 작업 방식에 시각적으로 일치시키는 것을 나타냅니다.

원하는 클라우드 미래 상태는 사람, 기술 및 조직을 혁신하는 접근 방식을 알려줍니다. 미래 상태의 정의를 안내할 수 있는 몇 가지 분석 기법은 결정 분석, 프로세스 분석, 비즈니스 기능 분석, 특성 분해, 프로토타이핑 및 제품 로드맵입니다. 미래 상태는 클라우드 전략에 크게 의존하며 이에 맞게 조정되어야 합니다.

모범 사례

미래 상태는 클라우드 전략과 전반적으로 일치해야 합니다. 클라우드가 조직과 조직 내 사람들에게 어떤 이점을 가져다 줄까요? 전략에서 논의한 생성될 값은 무엇입니까? 전략의 이러한 주요 인사이트는 미래 상태를 정의하는 기본 구성 요소의 일부입니다. 많은 회사가 영향을 받는 사용자 기반(기능, 지리적 위치, 역할 등)의 점유 공간을 나타내는 변경 에이전트 네트워크를 식별하면 이점을 얻을 수 있습니다. 변경 에이전트는 지식이 풍부하고, 신뢰할 수 있으며, 공식 권한이 없더라도 네트워크 내에서 영향을 미치는 사람입니다.

조직 조정에 대해 생각해 보고 조직 구조, 비즈니스 운영, 인재 및 문화 간에 지속적인 파트너십을 구축합니다. 미래는 조직마다 다르게 보이지만 다음 세 단계를 따라 미래 상태를 정의할 수 있습니다.

단계 1. 필요한 정보 수집

문화	구조	프로세스
미래 상태에서 사람들은 어떻게 행동할까요?	조직을 어떻게 구성해야 할까요?	조직의 비전에 중요한 프로세스는 무엇입니까?
무엇이 중요하다고 생각하나요?	얼마나 많은 관리가 있어야 할까요?	이러한 프로세스는 어떻게 운영되나요?

문화	구조	프로세스
조직은 어떤 규칙을 갖게 됩니까?	경영진은 어디에 배치해야 합니까?	어떻게 측정되나요?
		조직은 프로세스가 올바르게 작동하는지 어떻게 확인할 수 있습니까?

단계 2. 리소스 요구 사항 정의

- 시간이 얼마나 필요합니까(리소스당)?
- 얼마의 돈이 지출됩니까?
- 변경에 어떤 직원이 관여하게 됩니까?
- 어떤 훈련이 진행되나요?

단계 3. 변경 에이전트 식별

- 주요 변경 에이전트는 누구입니까?
- 기본 변경 에이전트는 자신의 책임을 알고 있습니까?

이 데이터를 수집한 후에는 조직 및 비즈니스 프로세스가 현재 어떻게 구성되어 있는지, 그리고 향후 어떻게 설계되었는지에 대한 분석을 수행하는 것이 좋습니다. 이 활동은 OCA 팀과 클라우드 또는 혁신 프로그램 팀이 공동으로 주도해야 합니다.

마지막으로 미래 상태를 모델링할 때 [클라우드 채택 프레임워크\(CAF\) 인적 관점](#)의 다음 구성 요소에 대한 변경 사항을 설명하는 것이 좋습니다.

- 문화 진화: 디지털 트랜스포메이션에 대한 포부를 바탕으로 조직 문화를 평가하고, 점진적으로 발전시키고, 체계화합니다.
- 혁신적 리더십: 리더십 역량을 강화하고 리더를 동원하여 혁신적 변화를 주도합니다.
- 클라우드 유창성: 클라우드를 자신감 있고 효과적으로 활용하여 비즈니스 성과를 가속화할 수 있는 디지털 통찰력을 구축합니다.
- 인력 혁신: 인재를 지원하고 역할을 현대화하여 디지털에 능숙하고 성과가 우수한 인력을 유치, 개발 및 유지합니다.

- 변화 가속화: 프로그래밍 방식의 변화 가속화 프레임워크를 적용하여 새로운 작업 방식의 채택을 가속화합니다.
- 조직 설계: 새로운 클라우드 작업 방식에 맞게 조직 설계를 평가하고 발전시킵니다.
- 조직 조정: 조직 구조, 비즈니스 운영, 인재 및 문화 간에 지속적인 파트너십을 구축합니다.

FAQ

Q. 이 활동에는 누가 참여해야 합니까?

A. 경영진 후원자, 프로젝트 또는 프로그램 리더, 변화 리더, 내부 서비스 제공업체(예: 변화 이니셔티브를 지원하는 역할이 있는 경우 커뮤니케이션, 훈련/학습 및 인적 리소스).

Q. 이 활동에 대한 입력은 무엇입니까?

A. 비즈니스 사례, 검색 단계 출력(MRA 및 MRP), 경영진 후원자 및 인사 담당자와의 인터뷰, 직원 배치 모델, 문화 평가, 클라우드 전략 및 비즈니스 가치 실현 계획.

Q. 이 활동의 결과는 무엇입니까?

A. 높은 수준의 미래 상태 조직 모델 및 역할과 책임에 대한 높은 수준의 설명.

Q. 이 활동에 시간을 할애해야 하는 이유는 무엇입니까?

A. 원하는 클라우드 미래 상태를 정의하는 데 시간을 투자하면 조직을 클라우드 여정의 대상에 맞추는 데 도움이 됩니다.

Q. 언제 사용하나요?

A. 미래 상태 접근 방식을 사용하여 회사의 운영 방식을 의도적으로 변경하고 사람들이 비즈니스 전략을 강화하는 방법을 결정합니다. 이로 인해 아웃소싱, 인소싱 또는 비즈니스 측면을 제공하기 위한 관리형 서비스 고용과 같은 급격한 변화가 발생할 수 있습니다. 미래 상태에 대해 이러한 유형의 결정을 내리려면 솔루션 영역에서 혁신을 장려하기 위해 다양한 직업의 다양한 경험을 가진 참가자를 참여시켜야 합니다.

추가 단계

팀 동원을 시작하고 미래 상태를 정의하려면:

- 비즈니스 사례를 검토합니다.

- 검색 단계 출력을 검토합니다.
- 클라우드 전략 및 비즈니스 가치 실현 계획을 검토합니다.
- 경영진 후원자, HR 및 기타 이해관계자와의 인터뷰에서 얻은 의견을 분석합니다.
- 운영 모델 설계 세션에 참여합니다.
- 스택핑 모델을 검토합니다.
- 문화적 평가를 검토합니다.
- 향후 구조를 높은 수준에서 쉽게 생성하고 주요 이해관계자의 동의를 얻습니다.
- 경영진과 협력하여 현재 리더십을 평가하고 미래 조직 구조의 주요 리더를 결정합니다.
- 미래 상태 및 비즈니스 요구 사항을 검토합니다.

1.7 채택 지표 변경

개요

변화 채택 지표는 조직 내 직원들이 프로세스, 기술 사용 및 작업 방식에 필요한 미래 상태 변화를 어떻게 채택하고 있는지 모니터링하고 추적하는 성능 측정치입니다. 지표는 정성적 지표와 정량적 지표 모두일 수 있으며 후행 지표와 선행 지표를 모두 포함할 수 있습니다.

정성적 측정(예: 변화에 대한 직원의 인식 및 변화에 대한 약속)과 정량적 측정(예: 예정된 교육에 참석했거나 직속 관리자의 변화에 대해 들은 직원의 비율)을 모두 추적하는 OCA 점수표를 설정하는 것이 좋습니다.

다음 지침 원칙은 클라우드 채택의 성공에 매우 중요하며 측정해야 합니다.

- 리더십은 클라우드 혁신 타임라인, 마일스톤 및 필요한 조직 지원을 알리고 지원합니다.
- 미래에 대한 명확하고 간결하며 명료한 비전과 변화에 대한 설득력 있는 사례가 이해됩니다.
- 모든 수준의 이해관계자는 개인 수준에서 변화를 명확하게 파악할 수 있습니다. 그들은 목표를 달성하기 위해 무엇이 필요한지 알고 있으며 변화에 대한 주인의식을 가지고 있습니다.
- 변경의 영향을 받는 모든 직원은 완전히 인지하고, 준비가 되어 있으며, 시기적절하고 관련 있는 지원 및 교육을 받습니다.
- 프로그램 정보 및 지원 리소스는 클라우드 변환 전체에서 사용할 수 있습니다.

강력한 문화 및 변화 계획으로 구현된 이러한 지침 원칙은 비즈니스 사용자 채택과 프로그램 성공을 가속화하는 데 도움이 됩니다.

모범 사례

경험상 문화 변화 가속화 지표는 일반적으로 다음 표에 정의된 대로 선행 지표 대신 지연 지표입니다. 프로그램 이니셔티브 목표 및 목적에 따라 두 가지 유형의 지표를 모두 추적하는 것이 중요합니다.

측정 설계 원칙	정의	측정 예
지연 표시기	변경 활동이 발생한 후 변경 활동의 성공(및 변경 결과 달성)을 측정합니다.	교육이 관련성이 있다고 동의하거나 강력히 동의하는 직원의 비율

측정 설계 원칙	정의	측정 예
		예정된 교육 참석률
선행 지표	프로젝트 중에 조직이 다양한 간격으로 변화 결과(예: 역할을 수행할 기술을 갖춘 직원)를 달성하기 위해 어떻게 추적하고 있는지 측정합니다. 리드 지표를 사용하여 정기적으로 변화를 측정하면 변경 결과가 달성되고 지속 가능한지 확인하는데 필요할 수 있는 시정 조치가 식별됩니다.	역할을 수행할 기술이 있음에 동의하거나 강력히 동의하는 직원의 비율

지표는 일반적으로 다음 표에 나열된 네 가지 범주로 나뉩니다. 변화 가속화 지표에는 정성적 지표와 정량적 지표가 모두 포함되어야 합니다.

공유 비전 및 전략	스폰서 참여 및 조정	비즈니스 사용자의 참여	기술 및 역량 개발
• 프로그램 인식 • 메시징 효과 • 정렬 • 영향	• 약정 • 준비 상태 • 우선순위 지정	• 리소스 인식 • 준비 상태 • 영향 이해	• 훈련 효과 • 작업 수행 준비 상태

지침

다음 데이터를 사용하여 지표를 추적할 수 있습니다(전체 목록은 아님).

- Surveys
- 이메일 수신
- 이메일 링크 사용
- 평가
- 숙련도, 지표

- One-on-one 회의
- 주요 프로그램 이벤트
- 홍보 피드백 변경

다음 표에서는 변경 사항 및 인력 관리 구성 요소를 측정하는 방법에 중점을 둡니다.

영역 변경	측정 대상(변경 결과 또는 이점)
공유 비전 및 전략	• 사람들은 프로젝트의 방향과 그룹 또는 팀과의 관계를 이해합니다. • 프로젝트가 비전과 목표를 달성하는 데 어떻게 도움이 될지 명확히 알 수 있습니다. • 프로젝트가 다른 프로젝트와 어떻게 맞는지 명확하게 알 수 있습니다. • 실제 변경 사항은 명확하고 의미가 있습니다. • 변화의 필요성은 매우 큼니다. • 비전은 모든 수준에서 이해됩니다. • 명확한 비즈니스 성과와 이정표를 합의하고 전달합니다.
리더 참여 및 조정	• 리더는 팀을 잘 지원합니다. • 모든 주요 리더십 수준은 프로젝트 비전을 전달합니다. • 리더는 자신의 역할과 책임을 명확히 알고 있습니다. • 리더는 자신의 행동과 행동을 통해 헌신을 보여줍니다. • 리더는 새로운 가치와 행동을 모델링합니다. • 리더는 새로운 아이디어를 수용합니다. • 리더는 다른 우선순위에 직면할 때 초점을 유지합니다. • 리더는 개인의 헌신을 보여줍니다.

영역 변경	측정 대상(변경 결과 또는 이점)
	리더는 새로운 기술, 지식 및 행동에 대해 시기 적절하고 관련성 있는 코칭을 제공합니다.
직원 참여 및 커뮤니케이션	- 직원은 변화의 필요성을 인식합니다. - 직원은 필요한 변경 사항에 대해 긴박감을 갖습니다. - 직원의 이점에 대한 명확한 이해가 있습니다. - 커뮤니케이션은 영향을 받는 이해관계자(계획된 이해관계자와 실제 이해관계자)에게 전달됩니다. - 이해관계자가 식별되고 프로그램에 완전히 관여하며 들었습니다. - 직원은 거의 저항하지 않습니다.
프로젝트 팀의 성과	- 전달 계획에 대한 명확한 합의가 있습니다. - 팀 전체에 강력한 팀 작업과 커뮤니케이션이 있습니다. - 일반적인 작업 방식을 이해하고 시연합니다. - 팀 책임과 책임은 명확합니다. - 의사 결정으로 인해 변화가 느려지지는 않습니다. - 문제가 빠르게 해결됩니다.
기술 및 역량 개발	- 새로운 환경에서 역할을 수행할 수 있는 새로운 기술과 지식에 대한 확신이 있습니다. - 적시에 관련 교육을 받을 수 있습니다.

영역 변경	측정 대상(변경 결과 또는 이점)
프로세스 및 조직 조정	• 새로운 프로세스는 모든 수준에서 합의되고 이해됩니다. • 조직 변화 기회 및 영향에 대한 합의가 있습니다. • 조직을 조정하기 위한 조치가 취해집니다. • 연결된 프로젝트는 잘 조정됩니다. • 프로그램과 business-as-usual 결정은 잘 연결되어 있습니다.
인사 관행 및 프로세스 조정(성과 및 보상)	• 인력 성과 관리 프로세스는 변경을 활성화하도록 조정됩니다. • 인력 개발 프로세스는 비전과 전략에 부합합니다.
문화(동작 및 기호) 격차 해결	• 원하는 변화를 유지하기 위한 문화적 요구 사항이 공식화됩니다. • 현재 문화를 검토하고 격차를 식별합니다. • 격차를 줄이기 위한 조치가 취해집니다.
혜택 식별, 추적 및 지속성	• 프로그램 목표와 목적을 식별합니다. • 변경 사항은 사람들의 일상에 포함되고 지속됩니다.

OCA 변경 채택 지표의 스코어카드 예

다음 예제에서는 조직 변경 가속화 단계 또는 지점별로 구성된 OCA 지표를 보여줍니다. 각 OCA 단계는 원하는 변경 결과가 여러 개 있을 가능성이 높으므로 여러 가지 조치가 필요합니다.

ID	Org. Change Acceleration Phase	Category	What are we measuring? (Change outcome / benefit)	Target / Metric	Current Status (As of: DATE) Red: <60 Yellow: 60.1 - 79.9 Green: >80
1	Mobilize the Team	Goal and Directions	Clear migration delivery plan agreed to	Migration Inventory - Migration Plan in place and agreed upon with specific dates and points of contact. Red: less than 60% of the application portfolio has a migration date set, Yellow: 60.1 - 79.9% of the application portfolio has a migration date set, Green: 80%+ of the application portfolio has a migration date set	96%
7	Align Leaders	Empower and Support	Teams are well supported by leaders	Organizational Readiness Survey - My manager/leader takes an active interest in this effort	90%
8	Align Leaders	Define / Establish CCoE (CCOE)	CCOE team members are clear about their roles & accountabilities	RACI Workshop and Polling - I understand my role and responsibilities as a CCOE member	0%
9	Align Leaders	Deploy and Operate	CCOE RACI is deployed to all of the other IT Teams	RACI Rollout - Parties that were impacted by the RACI have received an interactive communication/training/meeting to describe how the roles and responsibilities will function	0%
10	Align Leaders	Define / Establish CCoE (CCOE)	CCOE demonstrating commitment by meeting regularly and holding productive meetings.	RACI Meeting Cadence - Meeting on a weekly basis, building out structured backlogs, and demonstrating ownership of tasks.	80%
11	Align Leaders	Prioritization of Time	Maintain focus when faced with other priorities	Modernization Events - Establishment of a modernization plan. Modernization discovery cadence.	0%
12	Align Leaders	Prioritize and Own (Build and Operate in the Cloud)	Demonstrate personal commitment	Modernization Events - Attendance and active participation in Modernization activities by those identified to participate.	0%
15	Envision the Future	Prioritization of Time	Clarity on how the Cloud Program integrates with other organizational initiatives, related to resource allocation, emphasis and time, internal to CUSTOMER.	Organizational Readiness Survey - I understand the priority of this change in relation to other initiatives within CUSTOMER	95%

FAQ

Q. 이 활동에는 누가 참여해야 하나요?

A. 경영진 후원자, 클라우드 프로그램 리더, 클라우드 변경 리더, 내부 서비스 제공업체(예: 변화 이니셔티브를 지원하는 역할이 있는 경우 커뮤니케이션, 교육/학습 및 인사).

Q. 왜 가치가 있나요?

A. 변경 성과 측정은 사람들이 필요한 변경 사항을 효과적으로 전환하고 있는지 측정하고 추적하는 데 도움이 됩니다. 대부분의 프로젝트에서 구현의 기술, 재무 및 운영 측면을 면밀히 추적하고 모니터링하지만, 문제가 발생할 때까지 사람 문제는 무시되거나 진단되지 않는 경우가 많습니다. 프로젝트 구현을 특징짓는 높은 실패율은 운영 또는 재정적 요인이 아닌 변화를 통해 사람을 관리할 수 없는 것과 더 밀접하게 연관됩니다.

Q. 언제 사용하나요?

A. 프로젝트의 각 단계에서 변화 채택 지표를 평가하여 변화를 측정하고 OCA 전략을 조정해야 합니다. 이러한 지표는 크든 작든 모든 크기의 프로젝트에서 사용할 수 있습니다.

Q. 이 분석에 대한 입력은 무엇입니까?

A. 프로그램 현장, 비즈니스 사례, 프로젝트 및 직무 리더십의 피드백, 클라우드 혁신 프로그램 지표, 설문 조사 도구(사용할 수 없는 경우 수집 확인), 훈련 전 및 훈련 후 데이터(사용할 수 없는 경우 수집 확인), 프로그램 리더십에 대한 액세스(포커스 그룹 인터뷰용), 참여 및 준비 활동 평가 양식.

Q:이 연습의 결과는 무엇인가요?

A. 위험 점수표, 권장 완화 조치, 명확하고 가시KPIs를 변경하여 프로그램의 성공을 추적하고 평가합니다.

Q.이 활동에 시간을 할애해야 하는 이유는 무엇입니까?

A. 데이터 기반 사회에서 조직은 지표를 사용하여 특정 작업, 이니셔티브 또는 리소스 할당 프로젝트에서 어떻게 하고 있는지 평가합니다. 함수에 협력과 지속적인 개선이 필요한 클라우드 팀은 지표에 크게 의존합니다.

추가 단계

1. 변화 영역과 결과 또는 이점을 식별합니다.
2. 변경 조치를 개발합니다.
3. 각 측정에 대한 데이터 전송 또는 데이터 수집 방법을 식별합니다.
4. 각 치수의 대상을 식별하고 전달 시기를 결정합니다.

1.8 프로그램 예산

개요

프로그램 예산은 1년 또는 클라우드 변환 수명과 같은 프로그램 기간 동안의 재무 계획입니다. 클라우드와 관련하여 에서 워크로드를 실행할 때 비용을 관리, 최적화 및 추정하는 방법을 배워야 합니다 AWS. 여기에는 아키텍처 모범 사례 준수, 비용 최적화 전략 탐색, 에서 비용 효율적인 솔루션을 설계하는 데 도움이 되는 패턴 설계가 포함됩니다 AWS. 이러한 개념을 더 깊이 이해하려면 재무 팀이 [클라우드 재무 관리](#)의 훈련 및 인증 과정을 살펴보세요 AWS 아야 합니다.

OCA 워크스트림의 경우 클라우드 채택의 사람 및 조직적 차원 지원과 관련된 비용을 이해하는 것이 작업 및 리소스를 제어 및 실행하고 위험을 완화하는 데 중요합니다. 예산은 OCA 프로젝트마다 다를 수 있지만 연구에 따르면 기업은 조직 변화 가속화에 총 프로젝트 예산의 15~30%를 투자하는 것으로 나타났습니다.

모범 사례

프로그램 예산 요구 사항은 다음 범주에 속합니다.

- OCA 팀 리소스(예: 변경 관리, 교육, 커뮤니케이션, 기술 라이터, 교육 디자이너)
- 자료 개발(예: 커뮤니케이션, 내부 마케팅, 번역, 인쇄물)
- 기술 및 지식(예: 전문 교육, 강사 주도 교육, 게임 데이, 워크샵, 시뮬레이션, 인증)
- 여행 및 이벤트(예: 조직 준비 평가, 현지 사이트 방문, 강사 주도 교육, 흥미와 흥미를 유발하는 홍보 이벤트)
- 소프트웨어(예: 학습 관리 시스템, 교육 설계 라이선스, 등록 수수료, 보고 수수료, 웨비나 회의 도구)
- 하드웨어(예: 교육용 노트북 임대 또는 대여)
- 시설(예: 외부 훈련, 회의실, 프로젝터, 오디오/비디오 장비에 대한 장소 요금)

예산이 제한된 조직의 경우, 기존에 실제 물리적 환경에서 수행된 많은 훈련 및 이벤트가 가상 및 비동기적으로 제공되어 비용을 절감하고 글로벌 팀원에게 더 많은 포용성을 제공할 수 있습니다.

프로그램 또는 변환의 길이에 따라 프로그램 예산을 주기적으로 검토하고 새로운 요구 사항 또는 절감액에 맞게 조정하는 것이 가장 좋습니다. 프로그램 재무 팀과 협력하여 변경 가속화의 가치와 관련 프로그램 예산을 이해했는지 확인합니다.

FAQ

Q. 프로그램 예산을 관리해야 하는 이유는 무엇입니까?

A. OCA 투자는 변화의 규모 및 예상되는 활동의 범위에 직접적으로 부합해야 합니다. 범위를 이해하면 비용 예측 및 추정에 대한 가시성이 향상됩니다.

변경 가속화, 조직 변경 관리, 조직 설계, 문화, 커뮤니케이션 및 훈련 리소스에 대한 예산 요구 사항을 고려합니다. 교육 및 커뮤니케이션 자료의 개발, 배포 및 제공과 관련된 비용, 소프트웨어, 하드웨어 및 출장 관련 비용도 고려해야 합니다.

Q. 프로그램 예산은 언제 관리해야 합니까?

A. 강력한 프로그램 예산 생성을 지원하기 위해 와 같은 클라우드 관련 평가의 입력을 통해 대부분의 OCA 활동을 미리 예상하고 계획할 수 있습니다 MRA. 그러나 계획되지 않은 활동은 클라우드 채택 노력 전반에 걸쳐 나타날 수 있으며 리더십 팀의 조사, 평가 및 승인이 필요합니다.

Q. 이 프로세스에 대한 입력은 무엇입니까?

A. 예산 프로세스에 대한 입력에는 커뮤니케이션 및 교육 리소스 할당, 출장 관련 비용, 커뮤니케이션 및 교육 자료 비용, 소프트웨어 관련 및 하드웨어 관련 비용이 포함됩니다.

Q. 이 프로세스의 결과는 무엇입니까?

A. 이 프로세스의 결과는 모든 변경 가속화 활동을 포함하는 조정되고 승인된 초기 프로그램 예산입니다.

Q. 이 프로세스에는 누가 참여해야 합니까?

A. 임원 후원자, 클라우드 프로젝트 리더, 클라우드 변경 리더, 내부 고객 변경 팀 연락 담당자, HR과 같은 사람들을 참여시킵니다.

추가 단계

프로그램 예산 정의를 시작하려면 해당하는 경우 다음 단계를 수행합니다.

1. 모든 검색 결과(예: 준비 평가, 진단) 및 범위 결정 결과(예: 클라우드 계획, 로드맵)를 검토하여 OCA 워크스트림의 변경 규모, 범위, 타임라인 및 예산 영향을 추정합니다.
2. 내부 고객 변경 및 HR 팀을 인터뷰하여 프로그램에 사용할 수 있는 리소스의 대역폭을 파악합니다.
3. OCA 요구 사항 및 역할을 평가합니다.

4. 클라우드 프로그램을 지원하는 데 필요한 기준 OCA 리소스를 추정합니다.
5. 변경 준비 평가 결과를 검토하고 필요에 따라 변경 가속화 리소스를 업데이트하고 리소스 예산 템플릿을 완료합니다.
6. 리더십 팀과 함께 변경 가속화 예산을 검토, 승인 및 승인합니다.
7. 향후 클라우드 계획 및 로드맵과 비교하여 프로그램 예산을 정기적으로 검토하여 OCA 리소스의 변경을 예측합니다.
8. 예산을 정기적으로 검토하여 예산이 목표보다 낮거나 목표보다 낮게 유지되는지 확인합니다.

리소스

참조

- [전략적 혁신 및 변화 방법론을 채택하여 클라우드 투자 수익률 가속화](#)
- [AWS Change Acceleration 6-Point Framework 및 Organizational Change Management Toolkit](#)
- [AWS 조직 변화 가속화\(OCA\) 6-Point 프레임워크 – 2. 리더 조정](#)
- [AWS 조직 변화 가속화\(OCA\) 6-Point 프레임워크 – 3. 미래 구상](#)
- [AWS 조직 변화 가속화\(OCA\) 6-Point 프레임워크 – 4. 조직 참여 유도](#)
- [AWS 조직 변화 가속화\(OCA\) 6-Point 프레임워크 – 5. 역량 강화](#)
- [AWS 조직 변화 가속화\(OCA\) 6-Point 프레임워크 – 6. 문화 변화 스틱 만들기](#)
- [AWS 클라우드 채택 프레임워크\(CAF\)](#)
- [AWS 클라우드 채택 프레임워크: People Perspective](#)

파트너

- 악센트
 - [파트너에 문의](#)
 - [Accenture AWS Business Group에 문의](#)
 - [미래 인재 플랫폼](#)
 - [집중하고 더 빠르게 AWS 진행](#)
- Deloitte
 - [파트너에 문의](#)
 - [AWS 및 Deloitte](#)
 - [혁신이 영향을 받는 위치](#)
- PwC
 - [파트너에 문의](#)
 - [PwC 및 AWS](#)
- Slalom
 - [파트너에 문의](#)

- [AWS 및 Slalom 시작 센터](#)
- 로버츠 그룹 컨설팅
- [파트너에 문의](#)

기여자

- Melanie Gladwell, AWS 선임 실무 관리자
- Scott Watson, AWS People Transformation Lead
- Tierra Jennings-Hill, AWS People Transformation Lead
- Nicole Lenz, AWS 영업 혁신 책임자
- Leigh Angus, AWS 전략, PM 및 참여 리드

문서 기록

아래 표에 이 가이드의 주요 변경 사항이 설명되어 있습니다. 향후 업데이트에 대한 알림을 받으려면 [RSS 피드](#)를 구독하세요.

변경 사항	설명	날짜
최초 게시	—	2024년 9월 12일

기계 번역으로 제공되는 번역입니다. 제공된 번역과 원본 영어의 내용이 상충하는 경우에는 영어 버전이 우선합니다.