

■ ■
경영혁신단 혁신기획팀

KISA를 Innovation 하다

IMF 시기를 지나오면서 우리 사회에서 혁신, 개혁이라는 단어가 일상용어로 자리잡았다. 때로는 성과 지상주의나 업무의 수치화라는 부정적인 측면도 있기는 하지만, 성과 중심, 업무 프로세스의 변화, 발상의 전환을 요구하는 기업이나 조직이 더 이상 낯설지 않게 됐다든 사실은 분명하다. 시쳇말로 평생직장이라고 불리는 정부기관이나 공공기관도 이런 사회적 변화에 무뎠지대일 수 없고, KISA 역시 예외가 아니다. 그래서 찾았다. KISA를 이노베이션(Innovation)하는 팀. 혁신기획팀이 그들이다.

글·사진 정보보호뉴스 취재팀



KISA의 혁신이 시작된 것은 지난 2004년. 당시 정부 산하기관 및 공공기관에 붙어 닦친 혁신의 바람과 함께 KISA 내 각 팀별 업무 프로세스와 성과가 본격적으로 평가라는 것을 받기 시작했고, 약 3년간의 짧지 않은 시간동안 업무개선과 효율성 제고, 그리고 생산성 향상이라는 단어들이 KISA 내부에도 뿌리를 내리게 됐다.

■ ■ 조직에도 다이어트가 필요하다

“2004년 공기업, 정부산하기관이 잘 운영되고 있는지를 평가하기 위해 실적보고서를 쓰기 시작했던 것이 KISA 뿐만 아니라, 당시 공공기관 모두에게 주어진 혁신의 시작이겠죠.” 경영혁신단 혁신기획팀 신대규 팀장은 변화의 물결이 시작됐던 당시 상황을 전한다. 일반적으로 해 오던 업무실적 평가 과정이 없었던 것은 아니었지만, 초기에는 사업 위주의 작은 개선사항 도출에 그쳤다고 한다. 하지만 개선사항을 보다 큰 틀에서 점검해 보기 시작했고, 이 과정이 현재 KISA 혁신기획팀의 업무 시초가 됐다. “다른 기관이나 기업과 마찬가지로 KISA는 정보보호를 통해 국민들에게 서비스를 제공하고 있어요. 때문에 서비스 형태만 다를 뿐, 서비스 수준에 대해서는 여타의 기업 수준과 동일한 잣대가 필요하죠” 라는 신 팀장은 때문에 KISA에게도 조직 및

업무 혁신은 예외가 아니라고 한다.

그런 그에게 혁신의 의미를 물어보지 않을 수 없었다. “혁신은 다이어트라고 생각해요. 대개 다이어트는 살을 빼는 것으로 생각하지만, 다이어트의 진정한 의미는 몸을 최적의 상태로 만드는 것이죠. 조직도 마찬가지죠.” 신 팀장은 조직의 혁신은 업무를 위한 최적의 상태로 유지되도록 운영하는 것이라고 강조한다. KISA의 혁신 활동을 살펴보면 지난 2007년까지 6시그마를 성공적으로 정착시킨 후 현재는 사업성과, 고객, 프로세스, 학습 등 4가지 관점에서 혁신 결과를 평가하고 있다. 여기에 곧 오픈하게 될 지식경영시스템(KMS)까지. 혁신기획팀에게는 지난 3년은 그야말로 숨가쁘게 지나온 시간이었다.



기울었다. 물론 그 과정에서 인센티브나 포상제도와 같은 ‘당근책’을 내놓음으로써 더욱 많은 직원들이 혁신활동에 참여할 수 있도록 하게 한 것은 물론이다.

“지난해까지 진행된 6시그마 과정을 살펴 보면, 성과와 업무의 계량화는 둘째문제라고 봐요. KISA가 대국민 서비스 기관으로서 업무 상 어떤 문제점이 있고, 어떤 개선이 필요한지를 지속적으로 인식시키는 것이 혁신 업무에서 가장 중요한 것이죠”라는 신 팀장. 자율을 강조하는 KISA의 혁신이 완료되는 2009년에는 구성원들이 스스로 문제점을 찾고, 보완하는 일련의 선순환 구조가 갖춰질 것이라고 자신한다.

생각해 보면, 혁신과 정보보호는 참으로 닮은 구석이 많다. 기존의 업무 프로세스를 개선하고 변화시켜야 한다는 점에서,

업무활동이 시각적으로 쉽게 드러나지 않다는 점에서, 그리고 끝없는 개선과 관리가 필요하다는 점에서 그러하다. 국내 정보보호를 대표하는 기관인 KISA와 조직을 지속적인 변화 속에 놓이게 하는 혁신기획팀이 잘 어울리는 한 쌍이라는 생각이 드는 이유도 여기에 있다. S

■ 인간미가 넘치는 혁신으로 거듭나기

하지만 관습적인 업무 절차를 바꾼다는 것은 말처럼 쉽지 않다. 특히, 공공기관처럼 이윤을 추구하는 것이 아닌 조직에서 모든 업무가 성과 위주로 재편되고, 계량화되는 방식의 혁신은 더욱 그러하다. 성과 지상주의와 업무의 지표화는 오히려 업무 효율성을 감소시키는 요인이 되기도 한다. 소위 혁신 스트레스는 혁신의 대표적인 역기능이다. “어느 기관이든지 경쟁력을 갖추기 위한 노력은 반드시 필요해요. 하지만 기관의 특성을 반영하지 못하거나, 무조건적인 과제 할당방식은 내부 구성원들의 반발을 양산할 수 있죠.” 이 같은 우려 때문에 혁신기획팀의 혁신은 ‘자율과 책임’, 그 중에서도 자율을 강조하는데 초점을 맞추고 있다. 지난 몇 년간 혁신 업무를 추진하는 과정에서 모든 직원이 혁신을 좋게만 보는 것은 아니었다고 설명한 신 팀장은 그 과정에서 혁신은 ‘주도’하는 것이 아니라, ‘제안’하는 것이라는 진리를 얻게 됐다고 한다. 몇 번의 시행착오를 거친 혁신기획팀은 직원들에게 혁신 주제를 제시하고, 내부구성원이 자유롭게 분임조 형태로 참여하도록 함으로써 혁신에 대한 인식을 높이고, 혁신이 제공하는 장점을 느끼게 하도록 하는 노력을



“혁신은 주도가 아니라 제안하고, 주체 역시 부서가 아닌 헌명 한명의 구성원이라고 생각해요. 조직 내 모든 구성원이 혁신의 장점을 이해하고 동참할 수 있는 주제를 제안하고 그 과정이 올바르게 정착될 수 있도록 도움을 주는 것이 저희들의 역할이라고 봐요.” 경영혁신단 혁신기획팀 신대규 팀장은 보다 효과적인 조직 혁신을 위해서는 KISA 구성원들의 자율적 참여를 유도하는 것이 필수적이라고 강조한다.