운영의 기준을 다시 짜는 일을 해 왔습니다

제가 인사에서 하고 싶은 일은 이미 굴러가고 있는 운영이 어디서부터 어긋나는지 찾아 기준을 다시 세우는 일입니다. 공군 인사·교육행정 장교로 4년, 정규직 700명 규모(도급 400여 명 별도) 식품 제조업 기업 인사팀에서 1년 2개월을 보내고 지금은 콘텐츠 플랫폼 기업 피플팀에서 채용과 교육을 맡고 있습니다. 세 조직 모두 규모도 다루는 사람도 달랐지만 다른 부서의 동의를 얻어야 손을 댈 수 있었다는 점은 같았습니다.

합의를 만들어야 원인이 보였습니다

매달 100여 건씩 쌓이던 수기 근태 정정을 태깅을 안 해서 그렇다는 말로 그대로 두지 않으려면 동선 데이터가 필요했고 그 데이터도 분석 목적과 익명화를 노조와 합의한 뒤에야 열어 볼 수 있었습니다. 원인은 기기 위치였습니다. 유휴 기기 3대를 주 동선으로 옮기고 알림 자동화를 걸자 태깅 인식률은 73%에서 85%로 올랐고 수기 변경은 월 15건까지 줄었습니다. 보안 부서와 협업하여 파손 구역을 나눠 수리하며 훈련을 이어가자고 제안했습니다. 진행률은 45%에서 75%로 올랐고 사격대회 순위는 16위에서 8위가 되었습니다.

대응하던 일을 앞으로 당겼습니다

주 52시간은 한도 기준으로만 관리하던 것을 45시간에서 미리 경고하는 방식으로 바꾸자 초과 예상 인원이 144명에서 21명으로 줄었습니다. 사람이 오지 않던 문제도 채널을 두 곳에서 여덟 곳으로 늘리고 전형 단계를 함께 손보자 생산직 공고 한 건 기준 지원자가 30명에서 111명이 되었습니다. 흩어져 있던 전형을 ATS로 옮긴 뒤에는 관리직 채용 리드타임이 8주에서 6주로 짧아졌습니다. 혼자 만든 결과는 아니지만, 사람을 기다리는 시간을 앞에서 덜어내는 방법은 그때 배웠습니다.

지적을 받은 자리에서 절차를 다시 세웠습니다

법무장교가 없어 징계 행정을 대행하던 때, 출장 중인 대상자가 통지서를 받지 못했습니다. 일정이 밀리면 불리하다고 판단해 유선으로 통보했습니다. 감사는 절차 부적합으로 판정했고 징계위원회가 재심의를 열었으며 지적은 제가 받았습니다.
법무실을 여러 번 찾아가 협의하며 서로 놓치던 지점을 정리했고 통지는 전자문서 등록으로, 확인은 상호 동의 녹취로 남기는 체계로 바꿨습니다. 경조화환 주문과 서약을 웹앱으로 만들었습니다. 서약서는 700여 명에게 받았고, 경조화환 주문 자동화의 반복 행정 리소스는 90% 줄었습니다.

모자란 쪽을 채우며 움직였습니다

루틴 업무와 급하게 들어오는 업무가 섞이면 눈앞의 일을 먼저 붙잡는 편이어서 인건비 지원사업 서류를 준비하던 중 노동부 신고가 들어왔을 때는 주말 출근 직전까지 갔습니다. 그 뒤로 일정을 대신 챙기는 AI 비서를 직접 만들어 지금도 쓰고 있습니다. 채용도 다시 배우는 중이라 공고를 열어 두면 지원자가 모이던 제조업과 달리 피플팀에서는 한 사람씩 찾아 연락하는 다이렉트 소싱을 이제 막 익히고 있습니다. 모자란 쪽을 채우며 움직인 것은 전 영역을 실무로 겪은 사람이어야 사업 조직 옆에서 판단을 도울 수 있다고 생각했기 때문이고 HR 비즈니스 파트너로 서려는 이유도 거기에 있습니다. 채용이든 제도든 사람 문제로 한 번 막혀 본 자리라면 제가 그 앞에서 무엇을 어떻게 고쳐 왔는지 언제든 자세히 말씀드리겠습니다.

성명재 HR 제너럴리스트 proposition97@gmail.com · smjportfolio.com

© 2026 성명재 · HR 제너럴리스트 이 PDF는 smjportfolio.com/letter.html 의 2026-10-13 시점 스냅샷입니다. 최신본은 사이트에서 확인하실 수 있습니다.