

제한 효과 별첨 자료

핵심 개념: 선발 데이터 vs 인사평가 데이터의 차이

1. 선발 과정에서 일어나는 일

[전체 지원자 분포]
전략 역량: 20점 ←————→ 100점
(넓은 분포, 정규분포)
↓
[선발 기준: 60점]
↓
[입사자 분포]
전략 역량: 60점 ←——→ 95점
(좁은 분포, 잘린 분포)

2. 왜 문제가 되는가?

선발 전 (전체 지원자)

- 전략 역량과 성과의 상관관계: 0.7 (높음)
- 전략이 20점인 사람과 90점인 사람의 차이가 명확

선발 후 (입사자만)

- 전략 역량과 성과의 상관관계: 0.2 (낮음)
- 모두 60-95점 사이라 차이가 작음
- 하지만 이건 전략이 중요하지 않다는 뜻이 아님!

예를 들면

상황: 회사가 서연고 출신 학생만 뽑았다고 가정

결과:

- 학력과 업무성과 상관관계 = 0 (전혀 없음)
- 왜? 모두 서연고라서 학력의 변별력이 없음

해석:

✗ 잘못된 해석: "학력은 성과와 관계없네?"

✓ 올바른 해석: "이미 학력으로 걸러서 들어왔으니
입사 후엔 다른 요인이 중요"

3. 고려 사항

동질성이 높은 역량 = 이미 선발 단계에서 검증됨

- 예: 열정, 성실성, 기초 역량
- 입사 후 성과 예측력 낮음 (이미 다 높으니까)
- 하지만 선발 기준으로는 여전히 중요!

동질성이 낮은 역량 = 선발이 느슨했거나 다양성 허용

- 예: 특수 기술, 창의성, 리더십
- 입사 후 성과 예측력 높음 (편차가 크니까)

4. 분석 시 주의사항

% 잘못된 접근

if 상관계수 == 낮음

then "이 역량은 중요하지 않다" ✗

% 올바른 접근

if 상관계수 == 낮음 && CV < 0.15 (동질성 높음)

then "이미 선발 단계에서 검증된 중요 역량"

if 상관계수 == 낮음 && CV > 0.3 (동질성 낮음)

then "실제로 성과와 관련 없을 가능성"

- Range Restriction을 고려하지 않으면 중요한 역량을 버릴 수 있음
- 동질성 높은 역량의 낮은 예측력 ≠ 중요하지 않음
- 선발 데이터와 인사평가 데이터는 본질적으로 다른 분포를 가짐

5. 결과

5.1 핵심 요약

- 최종 분석 표본: 63명(교집합)
- 역량 10개 모두에서 하한 Cut-off 흔적 확인(40점) , 상한 Cut-off는 없음
- 동질성 높은 역량(CV<0.15): 1개
- Range<30점인 역량: 0개
→ 대부분의 역량이 집단 내 변동성(이질성)이 충분하며, 하한 절단으로 인한 범위 제한 효과가 존재

5.2 범위 제한(선발 효과)의 해석

- 하한 Cut-off로 낮은 점수 영역이 제거되어 분포가 잘림 → 단순 상관·회귀계수는 실제보다 과소 추정될 수 있음
- 특히 CV가 낮은(동질성 높은) 1개 역량은 선발 단계에서 이미 기준 이상으로 걸러진 핵심 역량일 가능성 ↑
→ 입사자 집단 내에서는 변별력이 낮아 보일 수 있으나 선발 지표로는 여전히 중요

