

저성과자 관리제도 시행의 현황과 과제

송민수 | 한국노동연구원 전문위원(song@kli.re.kr)



- 「2015년 사업체패널조사」를 활용하여 사업체의 저성과자 관리제도 운용 현황을 파악함.
- 저성과자 관리제도를 푸시형(경고, 임금삭감, 평가결과 공개, 승급제한, 퇴출)과 풀형(교육프로그램, 전직지원, 배치전환, 멘토지원)으로 구분하고, 사업체 특성별 차이를 살펴봄.
- 저성과자 관리제도를 보유한 사업체는 전체의 48.4% 수준인 것으로 나타남.
- 푸시형 가운데 경고(22.3%), 승급제한(19.5%), 풀형 가운데 멘토지원(16.9%), 배치전환(14.9%), 교육프로그램(12.9%) 등이 상대적으로 많이 도입됨.
- 저성과자 관리제도를 보유한 사업장 가운데, 이 제도를 실제로 시행 중인 사업장은 65.4% 수준인 것으로 나타남.
- 푸시형 중 경고(23.0%), 승급제한(19.6%), 풀형 중 멘토지원(17.1%), 교육프로그램(13.1%), 배치전환(11.6%) 등이 상대적으로 많이 시행되고 있는 것으로 나타남.
- 퇴출 제도의 경우, 무노조 사업체에서 상대적으로 더 많이 시행 중인 것으로 나타남.
- 저성과자를 대상으로 한 교육프로그램 기간은 연평균 11.9일로 나타남.
- 피평가자에 대한 수시 피드백 제도를 보유하고, 제도가 잘 운영되고 있다고 응답한 사업체는 29.5%임.
- 저성과자 문제처리 기구에 대한 조사결과, 사업체의 평균 30.0%가 저성과자 문제를 인사위원회에서 처리하는 것으로 나타남.
- 저성과자 관리는 기업 경쟁력 강화 및 생존과 직결된다는 인식이 확산되고 있음. 관련 제도와 관행 전반에 대한 지속적인 관심이 요구됨.

1. 배경 및 목적

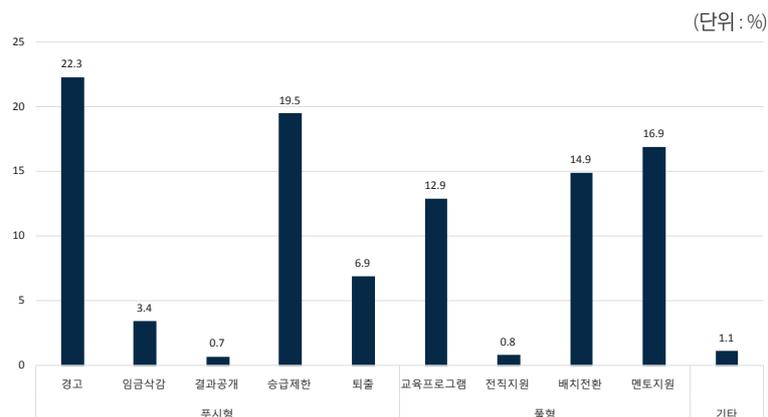
- 전 세계적 저성장 기조 가운데 국경 없는 기업 간 경쟁이 심화되고 있음. 범세계적으로 통합된 시장에서는 수많은 기업 가운데 경쟁력이 탁월한 일부 기업만이 생존할 것으로 예측됨.
- 인적자본(Human Capital)은 조직성과와 생존을 결정하는 핵심 요인 중 하나로 그 중요성이 지속적으로 강조되어 있음.

- 기업 경쟁력 강화를 위해 핵심인재의 활용과 더불어, 저성과자¹⁾ 관리가 주목받고 있음.
 - 기업 내 다양한 인적자원을 대상으로 한 차별화된 관리는 고성과자에게는 자신의 역량을 발휘할 수 있는 기회를, 저성과자에게는 성과향상을 위한 지원을 제공함으로써 조직뿐만 아니라 구성원에게도 도움이 될 수 있음(성상현 외, 2013).
 - 적극적 저성과자 관리는 정년연장과 고령화 시대에 매우 긴요한 과제이지만, 관련 연구는 충분히 이루어지지 못하고 있음(권기욱, 2015; 주상철 외, 2016; 옥지호 외, 2018).
- 이 글의 목적은 「사업체패널조사」 2015년 자료²⁾를 활용하여 우리나라 사업체의 저성과 관리제도³⁾ 현황을 살펴보고, 인적자원 정책 수립을 위한 기초자료를 제공하는 것임.

2. 사업체 저성과 관리 규정 제도화

- 본고는 앞선 연구⁴⁾에 기반을 두어 저성과자 관리제도를 ‘푸시(Push)형’과 ‘풀(Pull)형’으로 구분하고 사업체 특성별 차이를 확인하고자 함.
 - 푸시형 저성과자 관리제도는 저성과에 대한 원인을 기본적으로 조직구성원 개인에게 있다고 보는 관점임. 경고, 임금삭감, 평가결과 전면공개, 승급(승진) 제한, 퇴출 등의 수단이 이에 해당될 수 있음.
 - 풀형 저성과자 관리제도는 저성과에 대한 책임을 조직에 있다고 보고 구성원이 저성과를 극복할 수 있도록 적극적으로 유도하는 방식임. 교육훈련, 전직지원, 배치전환, 멘토지원 등의 수단이 이에 해당될 수 있음.
- 우선, 저성과자 관리 규정 제도화 여부를 부문별로 살펴봄(그림 1 참조).

[그림 1] 저성과자 관리 규정 제도화



주 : 1) 분석대상 사업체 수는 36,781개소임.

2) 저성과자 관리 규정 제도화가 되어 있지 않은 사업체의 비율은 51.6%임. 복수응답 문항이므로 각 개체별 비율의 합은 100을 초과할 수 있음.

자료 : 한국노동연구원, 「2015년 사업체패널조사」.

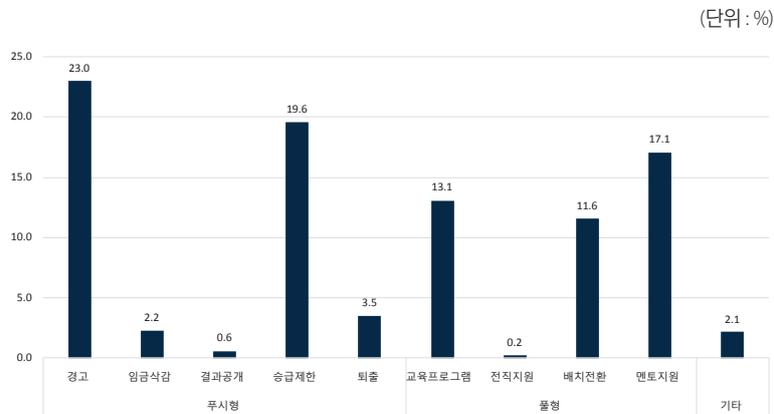
1) '저성과자'란 C-Player라고 칭하기도 하며, 근로자의 근무상태가 요구되는 일정기준 미만이며 다른 근로자에 비해 업무능력이 결여되고 근무 성적이 부진한 근로자를 의미함. 예컨대, 인사평가 등을 실시하여 하위 5~10% 미만의 사람을 칭함.
 2) 가중치를 부여하여 계산한 값임.
 3) 2015년 사업체패널조사에서는 인사평가 결과에서 저성과자로 분류된 근로자를 관리하기 위한 제도(Performance Improvement Program: PIP)가 존재하는지를 파악함. 이전 조사에서는 별도로 저성과자 관리제도를 조사하지 않음.
 4) 옥지호 박지성(2018), 「조직 내 저성과자 관리제도의 결정요인에 대한 탐색적 연구: 몰입형 인사관리전략과 노조조직률을 중심으로」, 『경영경제연구』 40(1), pp.79~102.

- 푸시형의 경우, 경고 22.3%, 임금삭감 3.4%, 평가결과 조직 내 전면공개 0.7%, 승급(승진) 제한 19.5%, 퇴출(직급 정년, 삼진아웃제, 권고사직 포함)⁵⁾ 6.9% 등이 제도화되어 있는 것으로 나타남.
- 풀형의 경우, 교육프로그램 12.9%, 전직지원 0.8%, 배치전환 14.9%, 멘토지원 16.9% 등이 제도화되어 있는 것으로 나타남.
- 푸시형의 경우 경고, 승급제한, 풀형의 경우 멘토지원, 배치전환, 교육프로그램 등의 규정이 상대적으로 많이 제도화되어 있음을 알 수 있음.

3. 사업체 저성과자 관리 규정의 시행

- 사업체의 저성과자 관리 규정 실제 시행여부를 세부적으로 살펴봄(그림 2 참조).
 - 푸시형의 경우, 경고 23.0%, 임금삭감 2.2%, 평가결과 공개 0.6%, 승급제한 19.6%, 퇴출(직급정년, 삼진아웃제, 권고사직 포함) 3.5% 등이 실제 시행되고 있는 것으로 나타남.
 - 풀형의 경우, 교육프로그램 13.1%, 전직지원 0.2%, 배치전환 11.6%, 멘토지원 17.1% 등이 실제로 시행되고 있는 것으로 나타남.
 - 전반적으로 푸시형의 경우, 경고, 승급제한, 풀형의 경우 멘토지원, 배치전환, 교육프로그램 등의 제도가 실제로 많이 활용되고 있음을 알 수 있음.

[그림 2] 저성과자 관리 규정 실제 시행여부



주: 분석대상 사업체 수는 36,781개소임. 저성과자 관리 규정을 보유한 사업체 가운데 관련 규정을 실제 시행하고 있지는 않다고 응답한 사업체는 34.6%임. 복수응답 문항이므로 각 개체별 비율의 합은 100을 초과할 수 있음.
 자료: 한국노동연구원, 「2015년 사업체패널조사」.

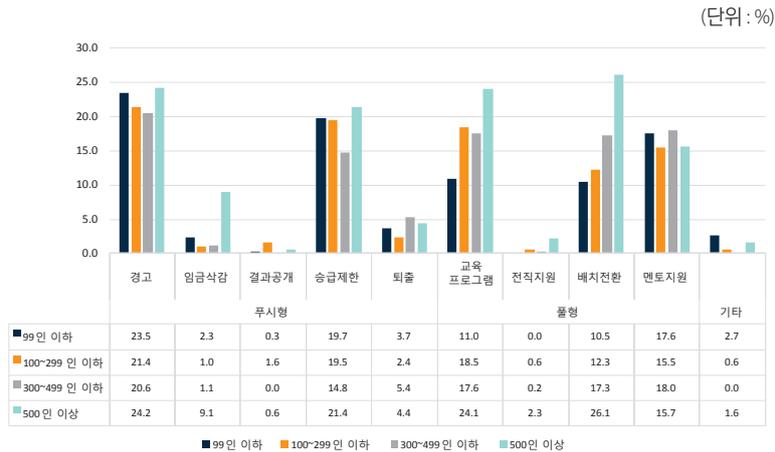
- 저성과자 관리 규정별 시행이 사업체 규모별로 차이가 있는지를 확인하기 위해, 정리한 결과는 [그림 3]과 같음.
 - 푸시형 제도 가운데 경고, 임금삭감, 승급제한의 경우, 500인 이상 대규모 사업체의 실제 시행 비중(24.2%, 9.1%, 21.4%)이 가장 높은 것으로 나타남.
 - 풀형 제도 가운데 교육프로그램, 전직지원, 배치전환 또한, 500인 이상 사업체의 실행 비중(24.1%, 2.3%, 26.1%)이 가장 높게 나타남.

5) 근로기준법은 사용자가 "정당한 이유 없이" 노동자를 해고하지 못하도록 규정하고 있음. 노동위원회와 법원은 '정당한 이유'를 엄격하게 제한해 옴. 노동자가 질병, 부상, 구속 등으로 일할 수 없거나 회사가 긴박한 경영상 위기로 인력을 감축해야 할 경우 등이 '정당한 이유'에 해당함.

- 배치전환의 경우, 30~99인 사업체 10.5%, 100~299인 사업체 12.3%, 300~499인 17.3%, 500인 이상 사업체 26.1% 등으로 나타나, 사업체 규모와 배치전환 제도의 실제 시행 간 정(+)의 상관관계가 있음을 알 수 있음.

- 상대적으로 대규모 사업체에서 저성과자 관리가 더욱 많이 활용되고 있음을 알 수 있음.

[그림 3] 사업체 규모별 저성과자 관리 규정 실제 시행여부

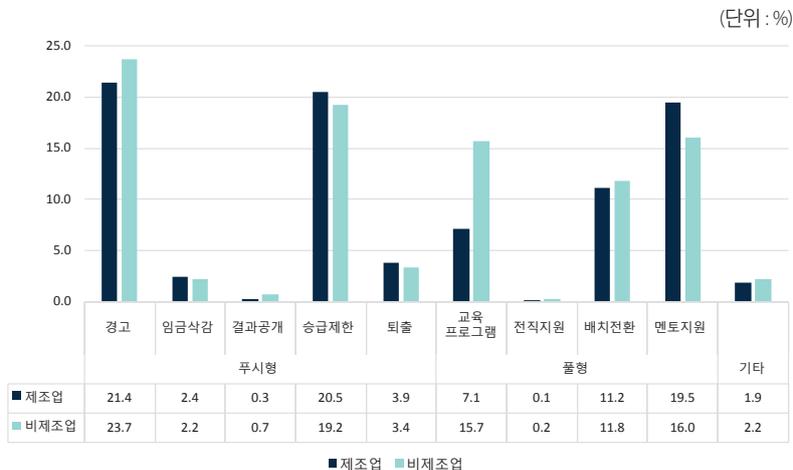


주: 분석대상 사업체 수는 36,781개소임. 관련 제도를 실행하고 있지 않다고 응답한 비중은 30~99인 사업체 36.9%, 100~299인 사업체 28.2%, 300~499인은 31.2%, 500인 이상 사업체는 23.5%로 나타남. 복수응답 문항이므로 각 개체별 비율의 합은 100을 초과할 수 있음.

자료: 한국노동연구원, 「2015년 사업체패널조사」.

- 저성과자 관리 규정 실제 시행이 사업체 업종별로 차이가 있는지를 확인하기 위해 정리한 결과는 [그림 4]와 같음.
 - 푸시형의 경우, 경고는 제조업 21.4%, 비제조업 23.7%, 임금삭감은 제조업 2.4%, 비제조업 2.2%, 평가결과 공개는 제조업 0.3%, 비제조업 0.7%, 승급제한은 제조업 20.5%, 비제조업 19.2%, 퇴출은 제조업 3.9%, 비제조업 3.4% 등으로 나타남.
 - 풀형의 경우, 교육프로그램은 제조업 7.1%, 비제조업 15.7%, 전직지원은 제조업 0.1%, 비제조업 0.2%, 배치전환은 제조업 11.2%, 비제조업 11.8%, 멘토지원은 제조업 19.5%, 비제조업 16.0% 등으로 나타남.

[그림 4] 사업체 업종별 저성과자 관리 규정 실제 시행여부

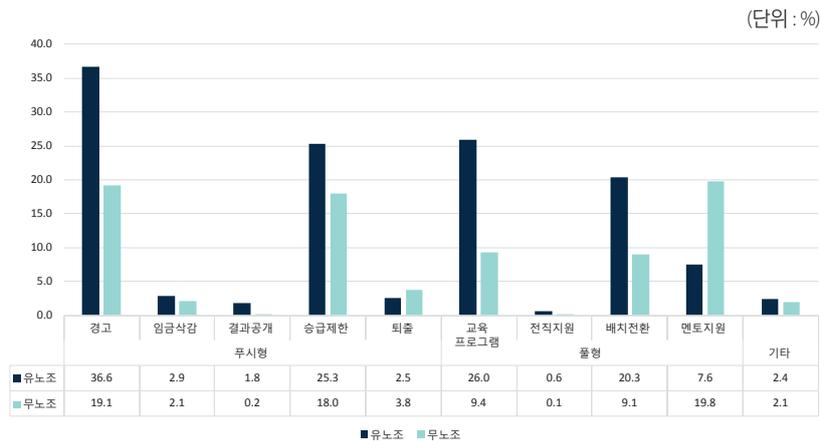


주: 분석대상 사업체 수는 36,781개소임. 관련 제도가 시행되고 있지 않다고 응답한 비중은 제조업 33.0%, 비제조업 35.2%로 나타남. 복수응답 문항이므로 각 개체별 비율의 합은 100을 초과할 수 있음.

자료: 한국노동연구원, 「2015년 사업체패널조사」.

- 저성과자 관리 규정은 실제 시행이 노조 유무별로 차이가 있는지를 확인하기 위해, 정리한 결과는 [그림 5]와 같음.
 - 푸시형의 경우, 퇴출 제도를 제외한 나머지 제도들은 무노조 사업체에 비해 유노조 사업체에서 더욱 많이 시행되고 있는 것으로 나타남.
 - 세부적으로 경고는 유노조 36.6%, 무노조 19.1%, 임금삭감은 유노조 2.9%, 무노조 2.1%, 평가결과 공개는 유노조 1.8%, 무노조 0.2%, 승급제한은 유노조 25.3%, 무노조 18.0%, 퇴출은 유노조 2.5%, 무노조 3.8% 등으로 나타남.
 - 풀형의 경우, 멘토지원 제도를 제외한 나머지 제도들은 무노조 사업체에 비해 유노조 사업체에서 더욱 많이 시행되고 있는 것으로 나타남.
 - 세부적으로 교육프로그램은 유노조 26.0%, 무노조 9.4%, 전직지원은 유노조 0.6%, 무노조 0.1%, 배치전환은 유노조 20.3%, 무노조 9.1%, 멘토지원은 유노조 7.6%, 무노조 19.8% 등으로 나타남.
- 전반적으로 무노조 사업체에 비해 유노조 사업체에서 저성과자 관리제도화가 실제로 더욱 많이 시행되고 있음을 알 수 있음.

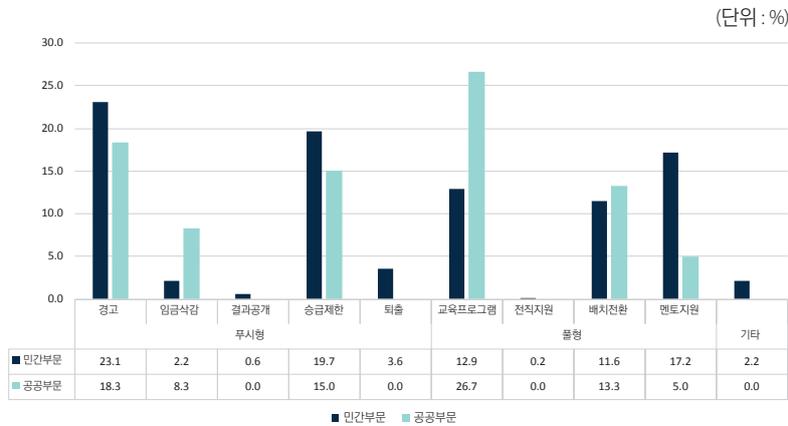
[그림 5] 사업체 노조 유무별 저성과자 관리 규정 실제 시행여부



주 : 분석대상 사업체 수는 36,781개소임. 관련 제도가 시행되고 있지 않다는 응답은 유노조 25.5%, 무노조 37.2%로 나타남. 복수응답 문항이므로 각 개체별 비율의 합은 100을 초과할 수 있음.
 자료 : 한국노동연구원, 「2015년 사업체패널조사」.

- 저성과자 관리 규정 실제 시행이 사업체 유형별로 차이가 있는지를 확인하기 위해, 정리한 결과는 [그림 6]과 같음.
 - 푸시형의 경우, 임금삭감을 제외하고 경고, 평가결과 공개, 승급제한, 퇴출 등은 공공부문에 비해 민간부문에서 더욱 많이 시행되고 있는 것으로 나타남.
 - 풀형의 경우, 교육프로그램, 배치전환 등은 공공부문에서, 전직지원, 멘토지원 등은 민간부문에서 더욱 많이 시행되고 있는 것으로 나타남.

[그림 6] 사업체 유형별 저성과자 관리 규정 실제 시행여부



주 : 분석대상 사업체 수는 36,781개소임. 관련 제도가 시행되고 있지 않다고 응답한 비중은 민간 34.4%, 공공 45.0%로 나타남. 복수응답 문항이므로 각 개체별 비율의 합은 100을 초과할 수 있음.
 자료 : 한국노동연구원, 「2015년 사업체패널조사」.

4. 저성과자 대상 교육훈련과 피드백

- 종업원 성과 측정 후, 성과정보를 종업원들에게 피드백하여 부족한 점을 보완하도록 하는 것은 매우 중요한 과제임 (Noe et al., 2015).
 - 저성과의 주요 원인이 종업원 지식과 기능 부족에 기인한 것이라면, 성과 향상을 위한 교육훈련이 고려될 수 있음.
 - 사업체패널조사(2015년)는 저성과자에게 교육프로그램을 실시할 경우 교육프로그램 기간이 근로자 1인당 연평균 며칠인지를 파악함(표 1 참조).

<표 1> 저성과자 대상 교육훈련 기간

		평균	표준편차
전체		11.9	1.6
규모	30~99인	11.0	2.2
	100~299인	11.1	3.2
	300~499인	11.2	3.8
	500인 이상	25.5	6.8
산업	제조업	6.4	1.2
	비제조업	13.0	2.0
노조	유노조	9.4	2.6
	무노조	13.9	1.9
유형	민간부문	11.7	1.6
	공공부문	19.0	7.8

주 : 분석대상 사업체 수는 2,331개소임. 이는 저성과자 대상 관리제도 가운데 교육프로그램을 시행한 사업체에 한한 것임.
 자료 : 한국노동연구원, 「2015년 사업체패널조사」.

- 저성과자 대상 교육훈련은 연평균 11.9일인 것으로 나타남.
 - 대체로 사업체 규모가 증가할수록 저성과자 대상 교육훈련 일수가 증가하는 것으로 나타남. 30~99인 규모의 경우 평균 11일, 500인 이상 규모의 경우 평균 25.5일로 나타나고 있음.
 - 사업체 특성별로는 비제조업, 무노조, 공공부문에서 저성과자 대상 교육훈련 일수가 보다 긴 것으로 나타남.
- 평가 피드백⁶⁾ 제도화 실태
 - 교육훈련과 더불어 평가 피드백은 저성과자 관리의 주요한 수단으로 간주되고 있음(Noe et al., 2015).
 - 2015년 사업체패널조사에서는 성과 피드백과 관련하여 ① 수시 피드백이 제도화되었고, 잘 운영되고 있음, ② 수시 피드백이 제도화되었지만, 잘 운영되지는 않음, ③ 수시 피드백 제도를 도입하지 않음 이상 세 가지 항목을 조사함.
 - 2015년 조사의 전체 평균을 살펴보면, ‘수시 피드백이 제도화되었고, 잘 운영되고 있음’ 29.5%, ‘수시 피드백이 제도화되었지만, 잘 운영되지는 않음’ 29.2%, ‘수시 피드백 제도를 도입하지 않음’ 41.3%로 나타남.
 - 평가 피드백 활용 비율이 사업체 규모별로 차이가 있는지를 확인하기 위해, 사업체의 규모별로 구분하여 평소에 수시로 피평가자에게 피드백을 제공하는 사업체 비율을 정리한 결과는 <표 2>와 같음.
 - 분석결과, 30~99인의 소규모 사업체는 평균적으로 약 28.0%만이 수시 피드백이 제도화되었고, 잘 운영되고 있는 것으로 나타남. 이는 100~299인의 사업체 31.2%, 300~499인의 사업체 38.2%, 500인 이상의 사업체 43.7%인 것에 비할 때 상당히 낮은 것으로 나타나, 규모가 작은 사업체일수록 수시 피드백의 제도화나 실질적 운영 수준이 낮은 것으로 나타남.

〈표 2〉 사업체 규모별 평가 피드백 활용 비율

(단위: %)

	표본수	① 수시 피드백이 제도화되었고, 잘 운영되고 있음	② 수시 피드백이 제도화되었지만, 잘 운영되지는 않음	③ 수시 피드백 제도를 도입하지 않음
전체	36,781	29.5	29.2	41.3
30~99인	27,011	28.0	28.1	43.9
100~299인	7,543	31.2	32.5	36.3
300~499인	1,063	38.2	29.5	32.3
500인 이상	1,163	43.7	33.4	22.9

자료 : 한국노동연구원, 「2015년 사업체패널조사」.

6) 평가 피드백은 평가자가 평가과정에서 피평가자에 관해 얻은 정보, 의견, 반응 등과 평가결과를 피평가자에게 다양한 방법(면담, 결과보고서 등)을 통해 알려주는 것을 의미함. 평가 피드백은 평가를 단지 보상 혹은 퇴출과 연결시키기보다 피평가자에게 구체적인 피드백을 제시하여 피평가자의 성장과 발전을 도모할 수 있다는 점에서 효과적인 평가관리방식 중 하나로 간주됨. 이제까지 대부분의 기업에서 저성과자에 대해 사안 발생 시 대응하는 소극적 관리 위주로 대처해온 것이 현실임. 저성과자에 대해서 피드백하기를 꺼려하는 심리적 어려움으로 인해 피드백 회피행동(feedback avoiding behavior)(Moss et al., 2003)을 수용하고 인사관리 과정과 관련 없이 단속적, 비정기적, 비공개적으로 처리하는 경우가 많았음(성상현 외, 2013).

5. 저성과자 문제처리 기구

- 2015년 사업체패널조사에서는 저성과자 문제처리 기구에 대해 조사함.
 - <표 3>은 사업장에서 해고를 포함하여 저성과자 문제가 발생할 경우 인사위원회에서의 처리 여부를 나타낸 것임.
 - 조사결과, 사업체의 평균 30.0%가 저성과자 문제를 인사위원회에서 처리하는 것으로 나타남.
 - 대체로 사업체 규모별가 커질수록, 비제조업, 유노조, 공공부문에서 저성과자 문제를 인사위원회에서 처리하는 비중이 높은 것으로 나타남.

<표 3> 저성과자(해고 포함) 문제가 발생할 경우 인사위원회에서 처리 여부

(단위: %)

		예	아니오
전체		30.0	70.0
규모	30~99인	28.3	71.7
	100~299인	34.3	65.7
	300~499인	39.0	61.1
	500인 이상	46.9	53.1
산업	제조업	23.6	76.4
	비제조업	33.4	66.6
노조	유노조	52.3	47.7
	무노조	24.8	75.2
유형	민간부문	29.8	70.2
	공공부문	76.0	24.0

주: 분석대상 사업체 수는 36,781개소임.
 자료: 한국노동연구원, 「2015년 사업체패널조사」.

6. 요약과 시사점

- 본고는 저성과자 관련 연구가 활발히 수행되고 있지 못한 작금의 현실에서 「2015년 사업체패널조사」를 활용하여, 우리나라 사업체의 저성과 관리제도 현황을 살펴봄.
 - 본고는 선행 연구에 따라, 저성과자 관리제도를 푸시형(경고, 임금삭감, 평가결과 공개, 승급제한, 퇴출)과 풀형(교육프로그램, 전직지원, 배치전환, 멘토지원)으로 구분하고 사업체 특성별 차이를 살펴봄.
 - 분석 결과, 저성과자 관리제도가 존재한다고 응답한 사업체는 전체의 48.4% 수준인 것으로 나타남.
 - 푸시형 가운데에서는 경고(22.3%), 승급제한(19.5%), 풀형 가운데에서는 멘토지원(16.9%), 배치전환(14.9%), 교육 프로그램(12.9%) 등이 상대적으로 많이 도입됨.
- 저성과자 관리제도가 존재한다고 응답한 사업장 가운데, 저성과자 관리제도를 실제로 시행 중인 사업장은 65.4% 수준인 것으로 나타남.

- 푸시형 중 경고(23.0%), 승급제한(19.6%), 풀형 중 멘토지원(17.1%), 교육프로그램(13.1%), 배치전환(11.6%) 등이 상대적으로 많이 시행되고 있는 것으로 나타남.
 - 500인 이상 대규모 사업체의 경우, 경고(24.2%), 교육프로그램(24.1%), 전직지원(2.3%), 임금삭감(9.1%), 배치전환(26.1%), 승급제한(21.4%) 등의 제도를 다른 규모의 사업체에 비해 비교적 많이 시행 중인 것으로 나타남.
 - 업종별로는 경고, 교육프로그램, 전직지원, 평가결과 공개, 배치전환의 경우 비제조업 사업체에서, 임금삭감, 승급제한, 멘토지원, 퇴출 제도의 경우 제조업 사업체에서 상대적으로 더 많이 시행 중인 것으로 나타남.
 - 퇴출 제도의 경우, 무노조 사업체에서 상대적으로 더 많이 시행 중인 것으로 나타남.
 - 교육프로그램, 임금삭감, 배치전환의 경우 공공부문에서, 경고, 전직지원, 평가결과 공개, 승급제한, 멘토지원, 퇴출 제도의 경우 민간부문에서 상대적으로 더 많이 시행 중인 것으로 파악됨.
- 저성과자를 대상으로 한 교육프로그램 연평균 기간은 11.9일로 나타남.
 - 이 기간은 사업체의 규모가 커질수록, 비제조업, 무노조 사업체, 공공부문에서 상대적으로 높게 나타남.
 - 피평가자에 대한 평가 피드백의 경우, 수시 피드백이 제도화되고 잘 운영되고 있다고 응답한 사업체가 29.5%, 수시 피드백이 제도화되었지만 잘 운영되지 않는 사업체가 29.2%, 수시 피드백 제도를 도입하지 않은 사업체는 41.3% 수준인 것으로 나타남.
 - 한편 저성과자 문제처리 기구에 대한 조사결과, 사업체의 평균 30.0%가 관련 이슈를 인사위원회에서 처리하는 것으로 나타남.
 - 저성과자 관리는 기업 경쟁력 강화 및 생존과 직결된다는 인식이 확산되고 있음. 관련 제도와 관행 전반에 대한 지속적 관심이 요구됨.
 - 저성과자에 대해 부진인력이 아닌 불합치(mismatch) 인력으로 관점을 전환할 경우, 적합한 직무와 직업을 선택할 수 있도록 지원하는 보다 체계적인 노력이 가능할 것임(성상현 외, 2013).
 - 향후 저성과자 관리와 관련한 실증연구, 사례연구를 지속적으로 축적해 나갈 필요가 있음.
-

참고문헌

- 권기욱(2015), 「고성과자와 저성과자의 이직의도: 전반적 조직공정성 지각의 역할」, 『기업경영연구』 22(2), pp.109~129.
- 성상현·박희준·안종태(2013), 「정년연장 시대의 저성과자 관리: 인적자원 정책에 기반한 관리방안 모색」, 『대한경영학회지』 26(12), pp.3257~3278.
- 옥지호·박지성(2018), 「조직 내 저성과자 관리제도의 결정요인에 대한 탐색적 연구: 몰입형 인사관리전략과 노조조직률을 중심으로」, 『경영경제연구』 40(1), pp.79~102.
- 주상철·이승길(2016), 「노동법상 저성과자 관리방안에 대한 법적 소고」, 『노동법논총』 37, pp.477~508.
- Moss, S., E. R. Valenzi and W. Taggart(2003), "Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers", *Journal of Management* 29(4), pp.487~510.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., and Wright, Patrick M.(2015), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 9th edition, McGraw Hill.