



COACHING

DEVELOPMENT PLAN FOR STRATEGIC SELF-AWARENESS

Report for : Sam Poole

ID: HC560419

Date: 2019.05.24



소개

코칭 보고서는 (Coaching Report) 당신의 자기개발 계획 수립 과정을 안내하기 위해 제작되었습니다. 이 보고서는 LFR(Leadership Forecast Reports) 보고서들과 함께 제공되는 것으로서, LFR의 결과들을 토대로 포괄적인 자기개발 계획을 수립할 수 있게 해 줄 것입니다. 이 보고서는 당신이 혼자서 자기개발 계획을 수립하거나, 또는 좀 더 공식적인 코칭 프로세스를 추가하여 효과적으로 사용할 수 있습니다. 이 보고서에는 다음과 같은 내용들이 포함되어 있습니다.

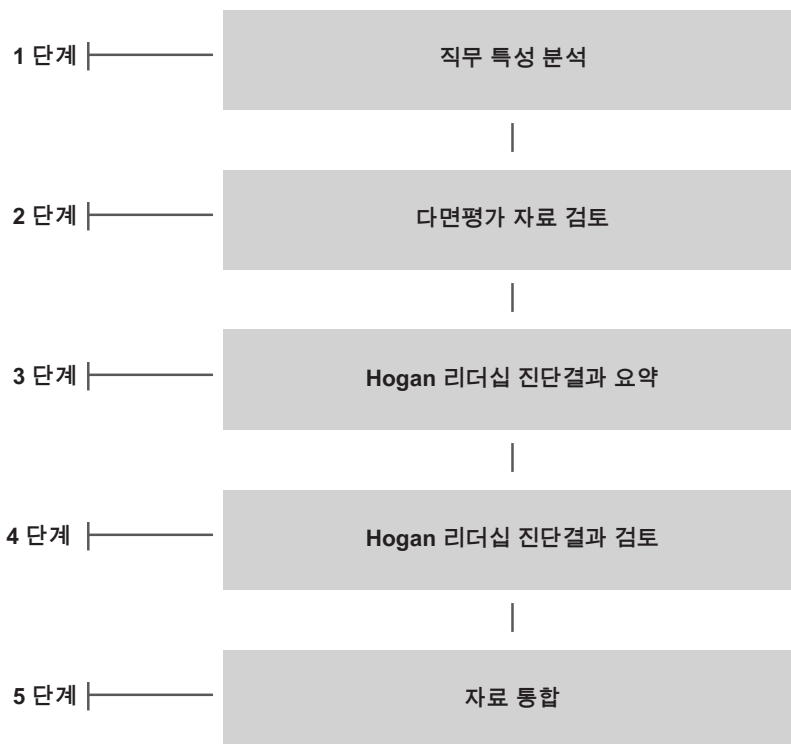
- 진행과정 목록: 자기개발 계획 수립 과정 전체의 흐름
- Hogan 개발 모델: 수집된 자료들이 리더십 개발에 어떻게 활용되는지에 대한 통합적 이해 제공
- 직무분석 양식: 타겟 직무에서의 성공적 직무수행 요건을 분석하기 위한 양식
- 다면평가 양식: 360도 평가 결과, 또는 행동사례들을 정리하기 위한 양식
- Hogan 리더십 진단결과 요약: LFR(Leadership Forecast Reports) 보고서들에 대한 요약
- Hogan 리더십 진단결과 정리 양식: LFR 보고서들에서 리더십 영역별 시사점 도출을 위한 양식
- Hogan 검사 결과 요약표: LFR의 각 척도별 의미 및 점수표
- 개발 계획 양식: 자기 개발 계획을 기록하기 위한 양식(부록 A)



보고서 활용 개요

아래에 제시된 진행과정 목록은, 당신이 활용할 수 있는 자신에 대한 다양한 정보들을 어떠한 단계를 거쳐 활용할 것인지 나타낸 것입니다. 이러한 진행 단계를 거치면서, 당신은 자신에 대한 다양한 정보들을 충분히 활용하여 포괄적인 자기개발 계획을 수립할 수 있을 것입니다. 자기 개발계획의 수립에 앞서 다음 장에 제시된 Hogan 개발 모델의 내용을 주의깊게 읽어보시기 바랍니다. 이 모델에는 자기개발 계획을 수립하기 위한 단계들이 어떤 의미를 갖는지에 대한 설명이 제공되고 있습니다.

이 보고서는 아래에 제시된 단계를 따르고 있으며, 각 단계들이 갖는 의미는 다음 페이지의 Hogan 개발 모델에 제시되어 있습니다.



전체 모델

개발계획 수립에 있어서 가장 어려운 일 중 하나는 개인의 수행 자료를 면밀히 검토하여 변화의 목표를 설정하는 것입니다. Hogan 개발 모델은 이러한 물음에 답을 제공하기 위해 제공된 것입니다. 이 모델은 세 가지 요소로 구성되어 있습니다: 1) 행동 속성: 이 부분은 우리가 왜 그러한 행동을 하는가를 나타냅니다, 2) 역량 영역: 이 부분은 우리가 어떠한 행동들을 하고 있고 어떻게 행동하고 있는가를 나타냅니다, 3) 직무 수행: 이 부분은 직무에서 성공적으로 업무를 수행하는데 필요한 요구 조건들을 나타냅니다. 개인이 자신의 행동 속성과 역량 영역에 대한 정보를 갖고 있다면, 이러한 정보들을 현재의 직무 수행에 필요한 요건들과 연결지어 봄으로써 어떤 부분에서 변화가 요구되는지를 명확히 파악할 수 있게 됩니다. 직무수행에서의 향상을 위해 어떠한 변화가 요구되는지를 설정하고, 그러한 변화를 효과적으로 가져올 수 있는 역량영역과 행동속성을 찾아 개발계획을 수립해야 하는 것입니다. 최상의 변화 영역을 선택하는 기준은 최소한의 노력으로 최상의 수행 향상을 가져올 수 있는 영역입니다.



직무 수행

적합한 개발 대상을 선정하는 것이 직무 수행에 많은 영향을 미치게 됩니다. 성공적 직무 수행에 영향을 주는 필수 요건들을 이해하고 있다면, 그러한 요건들 중 개발이 요구되는 요건들을 찾아, 그와 연결된 역량 영역과 행동 속성에서의 항목들을 찾을 수 있습니다. 성공적 직무수행을 위한 요건들이 정해졌다면, 그러한 요건들에 영향을 미치는 역량이 무엇인지를 생각하여, 4개의 역량 영역으로 분류하도록 하십시오. 이 4개의 역량 영역은 개발계획 수립의 전과정에 걸쳐 중요한 분류기준으로 사용됩니다. 성공적 직무수행에 필요한 핵심 역량들을 설정하기가 쉽지 않다면, 당신의 직속상사에게 도움을 요청하십시오. 당신의 상사로부터 당신이 기대하는 것 이상의 중요한 정보들을 얻을 수 있을 것입니다.



역량 영역

역량 영역은 상호 연계되어 있는 역량들의 집합체입니다. 이들 역량을 측정하는 가장 좋은 방법은 주변사람들의 피드백을 통해 그 사람이 업무수행 과정에서 어떻게 행동하는가를 알아보는 것입니다. 이를 위한 방법으로써, 체계적인 360도 평가 프로세스를 사용하거나, 당신의 업무행동을 가장 잘 알고 있는 사람들에게 피드백을 구하는 방법이 사용될 수 있습니다. Hogan 개발모델에 제시된 4개 영역은 업무 수행 과정에서 일상적으로 발휘되는 거의 모든 역량들을 포괄할 수 있습니다. 비즈니스 스킬(Business Skill)은 주로 개인의 인지적 사고 과정(즉, 정보처리 과정)을 통해 이루어지는 활동들에 대한 역량들을 의미합니다. 리더십 스킬 (Leadership Skill)은 다른 사람들을 관리하는데 사용되는 역량들을 포함하고 있습니다. 대인간 스킬(Interpersonal Skill)은 다른 사람들과 원만한 관계를 유지하는데 사용되는 역량들을 포함하고 있습니다. 마지막으로 개인내 스킬(Intrapersonal Skill)은 주어진 과제들에 어떻게 접근하는가를 결정하는 개인의 핵심적인 자기조절 역량들을 의미합니다.

역량 영역은 발달의 측면에서 서로가 밀접하게 관련되어 있습니다. 개인내 스킬은 생애 초기에 발달하며, 그 뒤로 대인간 스킬의 발달이 이루어지고, 리더십 스킬과 비즈니스 스킬이 가장 늦게 발달합니다. 생애 초기에 더 일찍 발달하는 역량일수록 변화시키기가 더 어렵습니다. 예를 들어, 계획 스킬 (비즈니스 스킬 영역)은 주도성 (대인내 스킬 영역)보다 개발하기가 훨씬 수월합니다. 따라서, 이러한 특징도 개발 대상 영역을 선정할 때 고려되어야 합니다.

직무 관련 피드백을 사용하여 무엇을 어떻게 해야할지를 측정

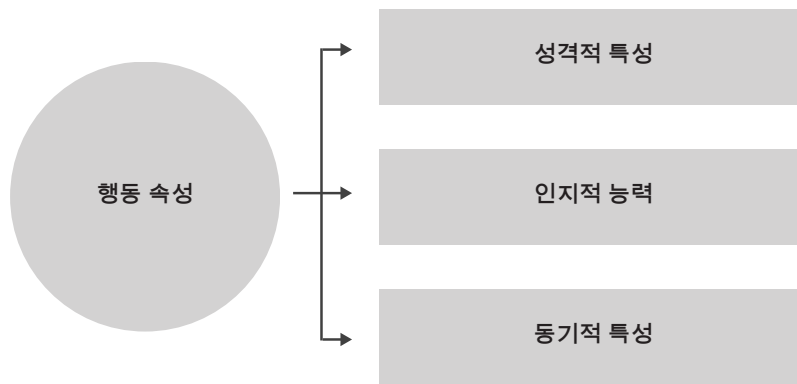




행동 속성

행동 속성들은 "왜" 그러한 행동들이 나타나게 되는지를 설명해 줍니다. 행동 속성들은 성격적 특성, 인지적 능력, 동기적 특성들로 구성되어 있습니다. LFR(Leadership Forecast Reports)의 3가지 보고서들 중 잠재성 보고서(Potential Report)와 도전성 보고서(Challenge Report)는 성격적 특성들에 대한 정보를 제공합니다. 반면에, 가치 보고서(Values Report)는 개인의 욕구와 바람 등의 동기적 특성들에 대한 정교한 정보를 제공합니다. 인지적 능력에 대한 정보는 HBRI(Hogan Business Reasoning Inventory)나 와슨 글래저 (Watson-Glaser) 비판적 사고 검사 같은 도구들을 사용하면 다양한 인지적 능력들을 파악할 수 있습니다. 당신의 성격적 특성, 인지적 능력 및 동기적 특성들을 잘 이해하는 것은 자기개발의 중요한 기초가 됩니다. "당신이 어떤 행동들을 하고 있고, 왜 그러한 행동들을 하는지"를 알아야 변화시켜야 할 행동들을 정할 수 있으며, 그럴 때 성공 확률이 가장 높은 변화 전략을 설정할 수 있기 때문입니다.

평가 도구를 사용하여 우리가 하는 것을 왜 해야하는지 측정





모델의 적용

이제 당신은 Hogan 개발모델의 세 가지 요소에 대해 더 잘 이해하게 되었습니다. 다음 단계는 이 세 요소들을 적용하여 효과적인 자기개발 계획을 수립하는 것입니다. 자기개발 계획 수립에 이 모델이 어떻게 적용되는지를 보여주기 위해서 영업직을 예로 들어 설명하고 있습니다.

직무 특성에 대한 분석을 통해, 당신은 영업직에 계획(Business Skill), 경청(Interpersonal Skill), 주도성(Intrapersonal Skill) 등과 같은 중요한 요건들을 필요로 한다는 것과, 주도성이 가장 중요한 역량이고 경청이 그 다음으로 중요하며 계획은 세 번째로 중요하다는 것을 알게 되었습니다. 역량 영역의 자료(360도 평가 자료를 통해)를 통해 당신은 주도성에서는 높은 평가를 받았지만 경청과 계획 역량에서는 낮은 평가를 받았다는 것을 알게 되었습니다.

행동 속성 자료에서도, 당신은 경청 및 계획과 관련된 성격 특성에서 점수가 낮게 나타났습니다. 역량 영역과 행동 속성 자료 모두에서 당신은 경청과 계획 역량이 상대적으로 부족하다는 것을 나타내고 있는 것입니다. 어떤 역량을 우선적으로 개발해야 할까요? 이 시점에서 당신은 어느 정도 판단을 해야 합니다. 성공을 위해서 '계획' 보다는 '경청' 스킬이 더 중요한 것으로 평가되었기 때문에, 경청 역량을 대상으로 선정하는 것이 타당해 보입니다. 그러나 경청 스킬을 개발하는 것이 계획 스킬을 개발하는 것보다 더 오래 걸리며, 따라서 더 도전적인 개발목표임을 인식해야 합니다. 즉, 효과적인 개발 계획의 수립을 위해서는 성공적 직무수행에 미치는 영향 뿐 아니라, 개발의 난이도도 함께 고려해야 합니다. 이 예에서는, 계획 스킬보다 경청 스킬을 더 우선적으로 고려해야 한다고 결론을 내리는 것이 타당할 것입니다.

다음 장부터 제시되는 단계들은, 당신이 목표로 하는 직무에서의 자기개발 계획을 수립하는데 이 모델을 적용할 수 있도록 도와줄 것입니다.





1 단계 - 직무 특성 분석

자기개발 계획 수립의 출발점은 성공적인 직무 수행에 요구되는 중요한 조건들을 밝히는 것입니다. 당신이 목표로 하는 직무에서의 성공적인 직무 수행을 위해 가장 중요한 것들이 무엇인지 잠시 생각해보십시오. 그러한 조건들을 찾기가 어렵거나, 당신이 생각하는 조건들이 옳게 추출되었는지를 확인하고 싶다면 상사에게 도움을 요청하십시오. 아래의 '역량'란에 성공적인 직무 수행에 요구되는 필수적인 역량들을 해당 '역량 영역'에 맞춰 적으십시오. 필요한 역량들을 모두 나열하고 나면, 각 영역에서 가장 중요하다고 생각하는 역량을 하나만 골라 그 역량을 적고, 당신이 생각하는 그 역량의 의미를 기술하십시오.

역량 영역	역량명	가장 중요한 역량과 그 의미를 기술하십시오
비즈니스 스킬	_____ _____ _____ _____	
리더십 스킬	_____ _____ _____ _____	
대인간 스킬	_____ _____ _____ _____	
개인내 스킬	_____ _____ _____ _____	



2 단계 - 다면 평가 자료 검토

다면 평가 자료는 직무에서 당신이 어떤 행동을 하고 있고, 어떻게 행동하는지를 이해하는데 매우 중요한 자료입니다. 만일 당신이 360도 평가와 같은 다면 평가 자료를 가지고 있다면, 지금 그 자료를 요약하도록 하십시오. 당신이 360도 평가 자료를 갖고 있지는 않더라도, 상사나 동료, 또는 조직내 누군가로부터 당신의 직무 수행에 대해 받은 피드백이 있다면, 그 정보를 지금 정리하도록 하십시오. 당신의 직무수행과 관련해서 어떠한 피드백도 받은 적이 없다면 이 단계를 건너 뛰고 다음 단계로 넘어 가십시오.

다면 평가 결과를 검토하여, 각 역량 영역에서의 자기개발을 위해 고려해야 할 당신의 강점들과 약점들이 무엇인지를 생각해 보신 뒤, '강점/약점'란에 적으십시오. 당신에게 그러한 강점과 약점들이 있다고 생각하는데 결정적인 영향을 미친 항목이나 문구를 '다면-평가 항목'란에 적으십시오.

역량 영역	강점/약점	다면 평가 항목
비즈니스 스킬	강점들: 약점들:	_____ _____ _____ _____
리더십 스킬	강점들: 약점들:	_____ _____ _____ _____
대인간 스킬	강점들: 약점들:	_____ _____ _____ _____
개인내 스킬	강점들: 약점들:	_____ _____ _____ _____

3단계: Hogan 리더십 진단결과 요약

이 단계에는 LFR의 잠재성 보고서(Potential Report), 가치 보고서(Value Report), 및 도전성 보고서 (Challenge Report)의 결과들이 요약되어 있습니다. 여기에 제시된 요약결과를 보신 후에는 반드시 원래 보고서를 검토해 보시기 바랍니다. 이 단계는 4 부분으로 구성되어 있습니다: (1) 업무 수행에서의 강점; (2) 가치 및 동기요인; (3) 업무 수행에서의 약점; 및 (4) 경력 개발 요약. 이 단계의 마지막 장에는 각각의 검사에서 측정하고 있는 주요 척도들의 의미와 각 척도에서의 자기 점수들이 표로 제시되어 있습니다.

업무수행에서의 강점

개인 영향력

당신은 적극적이고, 열심히 일하며, 경쟁적이고, 승부욕이 강합니다. 당신은 리더의 역할을 맡기 좋아하고 책임지는 자리를 즐깁니다. 당신은 집단 속에서 주도권을 갖고 싶어하며 동시에 적절한 대인관계 스킬을 갖고 있어서, 팀 프로젝트들에서 리더십의 역할을 충분히 맡을 수 있을 것입니다. 당신의 이러한 특징은 다른 사람들을 지시하고 설득해야 하거나 감독없이 일해야 하는 직무를 수행하는 사람들에게 필요한 특성들입니다. 다른 사람들은 당신을 활력적이고, 말을 많이 하며, 대인관계에 적극적인 사람으로 볼 것입니다. 당신은 어떤 사람들과도 잘 만나며 그들에게 강렬한 인상을 남기게 됩니다. 따라서, 당신은 새로운 사람들과의 만남이 요구되는 일에 매우 적합한 특성을 가지고 있습니다. 당신은 또한 많은 사람들 앞에 나서야 하거나 대중들 앞에서 이야기 하는 일을 매우 잘 할 수 있습니다. 이러한 특성은 특히 긍정적인 태도로 낯선 사람들과 지속적인 관계를 유지해야 하는 영업, 교육훈련, 홍보, 고객센터 등의 직무를 수행하는데 매우 중요한 특성들입니다.

대인 관계 스킬

당신은 쾌활하고 관용적인 사람이지만, 필요하다면 단호한 태도를 취하기도 합니다. 당신은 평상시 계획성 있고, 신중하며, 성실하고, 세부적인 것들에도 주의를 기울입니다. 당신은 매우 열심히 일하는 사람이며 충실한(즉, 일관성 있고 신뢰할 수 있는) 조직의 구성원입니다. 당신은 규칙과 절차들을 존중하며 과제를 명료화하는데 관심이 많습니다. 사람들은 당신이 주어진 프로젝트나 과제들을 제시한 시간에 끝낼 것이라고 기대합니다. 당신은 높은 수준의 성과물을 산출하고 높은 수준의 수행 기준을 달성하는 것에 가치를 둡니다. 이것은 정확성과 정교성, 그리고 세부적인 것에 주의를 요구하는 직무에 특히 중요한 특성입니다.

업무 및 학습 스타일

당신은 안정적이고 침착하며, 긍정적인 태도를 가지고 있어서, 항상 좋은 기분을 유지합니다. 당신은 해야 할 일이 많거나 압박감이 심한 상황에서도 잘 대처할 줄 알며, 짜증을 내거나 화를 내는 일이 거의 없습니다. 동료들이나 팀 구성원들은 이러한 당신의 침착함을 높이 평가합니다. 이러한 특성은 긴박감 속에서 일을 해야 하거나, 스트레스나 잠재적 위험이 존재하는 직업이나 과제, 또는 자기 감정을 지속적으로 통제해야 하는 업무나 과제를 수행하는데 특히 중요합니다. 스트레스를 받고 있을 때, 당신의 동료들은 긍정적인 자세로 침착성과 일관성을 잃지 않는 당신에게 의지하려 할 수 있습니다. 당신은 개방적이고, 호기심이 많으며, 상상력이 풍부합니다. 그래서 당신은 큰 그림을 이해할 줄 알고, 생각하고 있는 것을 신속하게 행동으로 옮기며, 문제 해결을 위한 아이디어들을 제시할 수 있고, 설계, 기획, 변화 등을 요구하는 비구조화된 업무에서도 편안함을 느낍니다. 이것은 창의성, 문제해결, 전략적 계획 수립, 리더십을 요구하는 업무에 특히 중요한 특성입니다. 당신은 머리가 좋고 지식이 풍부하며, 담당업무 분야 및 사무기술 분야에서의 최신 동향에도 매우 밝은 사람입니다. 당신은 또한 자제력이 뛰어나고, 성취지향적이며, 생산적이고, 과제들을 완수하는 것에서 즐거움을 느낍니다. 당신은 자신 뿐 아니라 다른 사람들이 교육 훈련을 받는 것에도 가치를 부여하며, 성장과 개발의 기회를 적극적으로 추구하며, 가장 최신의 지식을 업무 환경에 적용하려 노력합니다. 이러한 특징들은 어떠한 직무에서도 필요한 특성들이므로, 지속적으로 유지하여야 합니다.

가치 및 동기요인

성취 동기요인

당신은 일을 할 때는 매우 진지하지만, 또한 다른 사람들과 함께 즐거운 시간을 갖는 것도 좋아하며, 삶 속에서의 다양성을 즐기고, 즐거운 시간을 갖는 방법도 잘 알고 있습니다. 당신은 경력 개발에 대한 관심이 매우 높습니다. 당신은 자신이 무엇을 성취했는가의 측면에서 스스로를 평가하고, 소속 조직과 사업에 많은 영향을 미치고 싶어하며, 그 외의 것들에 대해서는 시간을 낭비한다는 생각을 가지고 있습니다. 당신은 자신의 업무 수행에 긍정적인 평을 해주는 것을 소중히 여기지만, 자신을 남들에게 알리는 것을 별로 좋아하지 않기 때문에, 다른 사람들이 당신의 성취를 알아줄 때까지 기다리는 편입니다.

사회적 관심

당신은 새로운 사람을 만나기 좋아하고 팀의 일원으로 일하는 것을 좋아하지만, 혼자서 일하는 것은 좋아하지 않습니다. 당신은 다른 사람들에게 다가가서 대화하는 것을 좋아하며, 오랜 지인들과의 관계를 지속적으로 유지하는 등 네트워크를 구축하고 유지하는 것을 즐깁니다. 당신은 다른 사람들을 도와주고 육성하는 것을 좋아합니다. 당신은 다른 사람들을 도와주는 것이 옳은 일이라고 생각하기 때문에 도와주려는 것입니다. 당신은 또한 구성원들의 사기에 관심을 두고, 정기적으로 구성원들과 대화하며 피드백을 구하고, 그들의 노력을 격려하고 지지하는 것이 중요하다고 생각합니다. 당신은 변화와 다양성의 측면과 안정과 통일성의 측면 간에 균형을 유지하려 노력합니다. 당신의 관리 스타일은 진보적이지도 보수적이지도 않습니다. 당신은 중도와 타협을 선천적으로 선호하는 경향이 있습니다. 당신은 과거의 교훈에 가치를 두지만, 미래를 위해서 기꺼이 실험하려는 마음도 갖고 있습니다.

사업적 관심

당신은 재무적인 이슈들, 특히 수익성을 높이고 순익을 향상시키기 위한 방법을 개발하는데 많은 관심이 있습니다. 당신은 사업과 투자의 기회들을 찾고자 항상 관심을 기울이고, 재무적인 실수들을 최소화 하려 노력하며, 따라서 그러한 실수를 하는 사람들에게는 별로 동정적이지 않습니다. 당신은 고용 안정성에 대해서는 관심이 없으며, 경력 개발의 기회가 오면 언제든지 그 기회를 잡으려는 생각을 가지고 있습니다. 당신은 일을 하는데 있어서 구체적인 업무 방향이나 지시를 요구하지 않으며, 자신에게 예상치 못한 과제들이 주어지더라도 당황하거나 문제삼지 않습니다.

의사결정 스타일

당신은 의사결정에서 형식과 기능 사이에 균형을 유지하려고 합니다. 당신은 외관상 보기 좋은 장비를 원하지만, 한편으로는 신뢰롭고 효율적으로 작동하는 지도 중요시 합니다. 당신은 디자인과 기능을 모두 충족하기 어렵다는 것을 알고 있으며, 따라서 그 사이에서 절충된 의사결정을 내립니다. 당신은 문제를 해결하고, 이슈들을 분석하며, 세상이 어떻게 돌아가고 있는지를 파악하기 좋아합니다. 당신은 사무 기술이나 IT를 활용하는데 어려움을 느끼지 않으며, 관련 정보를 분석하지 않고서는 의사결정을 내리고 싶어하지 않습니다. 당신은 직관보다는 자료에 근거해서 의사결정을 내리고 싶어 합니다.



업무수행에서의 약점

타인들에 대한 태도

당신은 진지하고 열정적이지만, 시간이 지나면서 다른 사람들의 업무 수행에 대해서 쉽게 실망하고 짜증을 내는 경향이 있습니다. 또한, 당신은 짜증나고 화가 나면 사람들이나 프로젝트를 포기하는 경향이 있으며, 다른 사람들은 당신을 번덕스럽고 만족시키기 힘든 사람으로 볼 것입니다. 당신은 사람들을 보는 통찰력이 있으며 조직내 정치적 판세에 대해서도 잘 파악하는 사람입니다. 또한 당신은 자신이 어떤 대우를 받게 될 것인가에 대해 매우 민감합니다. 그로 인해 당신이 부당한 취급을 받았다고 생각하는 것에 대해 다른 사람들은 당신이 너무 비판적이고 논쟁적이라고 볼 수 있습니다. 당신은 실수하는 것을 싫어하며, 그래서 실수를 잘 하지 않는 경향이 있습니다. 하지만, 실수를 안하기 위해 당신은 어떤 의견이나 결정에 동의하지 않을 때에도 솔직하게 의견을 제시하기 꺼리며, 의사결정이 느릴 수 있습니다. 당신은 어떤 비판에 대해서도 쉽게 위축되지 않고 견딜 수 있는 사람입니다. 당신은 개인적인 프라이버시를 중시하기 때문에, 다른 사람들은 당신이 경청을 잘 하지 않고, 피드백에 무관심하며, 자신들과 따로 떨어져 있다고 생각합니다. 당신이 말하지 않는 한, 사람들은 당신이 무엇을 잘못했다고 생각하고 무엇을 잘했다고 생각하는지 알 수 없습니다. 그럼에도 불구하고, 당신은 다른 사람들의 역량에 대해서 의구심을 갖고 있는 듯 보입니다. 당신은 또한 강요받는 것을 싫어하기 때문에, 강요받거나 그로 인해 짜증을 느낄 때에는 의도적으로 일을 지연시키거나 고집을 내세우며, 사람들의 조언을 받아들이지 않는 경향이 있습니다.

업무에 대한 태도

다른 사람들은 당신이 예절바르고, 정중하며, 자기주장을 자제하는 사람으로 볼 수 있습니다. 당신은 솔직하고 직설적이지만, 하고싶은 말을 참을 줄 아는 사람입니다. 당신은 다른 사람들이 자신에게 관심을 갖는 것에 대해서 다소 꺼리는 경향이 있습니다. 당신은 명석하고, 창의적이며, 때로는 이례적인 생각을 하기도 합니다. 사람들은 당신의 아이디어가 틀에 박혀있지 않으며, 독특하고, 예측하기 어렵다는 것을 알게 될 것입니다. 이러한 경향성이 초기에는 문제해결에 도움이 될 수 있겠지만, 시간이 지나면서 사람들은 그러한 생각들 중 일부는 비현실적이고, 실용적이지 못하며, 실행 불가능하다고 생각하게 될 수 있습니다.

조직/상사에 대한 태도

당신은 기꺼이 다른 사람들이 스스로 알아서 일할 수 있도록 두려 하지만, 그들에게 필요한 피드백은 제공하지 않는 경향이 있습니다. 당신은 독립심이 강하고 자기-의존적인 사람이기 때문에 팀의 일원으로 일할 때는 빨리 지쳐버리는 경향이 있습니다.



자기개발을 위한 제언

강점을 유지하기 위한 제언

당신은 압박감을 다루는 능력이 뛰어나며 스트레스 후의 회복력 또한 매우 뛰어납니다. 그러나, 과거의 실수들을 기억하고 그것으로부터 배울 수 있어야 합니다. 또한, 당신이 스트레스를 받지 않는 상황에서도 다른 사람들은 스트레스 받을 수 있다는 것을 명심하십시오. 당신은 경력 개발에 대해 관심이 많습니다. 따라서 당신이 바라는 승진 기회들에 항상 관심을 기울이고 그러한 기회를 찾기 위해 노력하십시오. 당신은 후배사원이나 부하직원들에게 너무 무섭게 비쳐지지 않도록 노력할 필요가 있으며, 당신보다 일과 성공에 대한 열의가 부족한 사람들에 대해서도 인정할 줄 알아야 합니다. 당신은 매우 외향적이고 열정적인 사람입니다. 그로 인해 당신에게는 타인들이 이야기하고 있을 때 주의 깊게 경청하고 이야기를 중간에 끊지 않도록 노력해야 할 필요가 있습니다(특히, 후배 사원이나 고객들을 대할 때). 또한 당신은 성공의 공로를 다른 사람들과 공유하기 위해 노력해야 합니다. 당신은 사람들을 대하는 동안에는 그 사람이 무엇을 기대하고 있는지를 파악하고 그 니즈를 존중할 줄 알아야 합니다. 보다 긍정적인 자세로, 상대방을 정직하게 대하고 무엇인가 도움을 줄 수 있을 때 상대방으로부터 신뢰를 얻을 수 있다는 것을 기억해야 합니다. 또한 당신은 다른 사람들의 실수에 대해 인내할 줄 알아야 합니다. 어느 누구도 의도적으로 실수하지는 않는다는 것을 기억하십시오. 당신은 매우 성실한 사람입니다. 그러나, 당신이 모든 것을 혼자서 할 수 없으며, 모든 일을 모두 똑같이 잘 할 수 없다는 것을 기억해야 합니다. 다른 사람들에게 일을 어떻게 위임하고 일의 우선 순위를 어떻게 정해야 하는지를 배우십시오. 또한 융통성이 요구될 때에는 발휘할 줄도 알아야 합니다. 예를 들어, 당신이 일하고 있을 때라도, 사람들이 필요할 땐 언제든지 당신에게 말을 걸 수 있도록 하십시오. 당신은 매우 상상력이 풍부하고 비전을 제시할 줄 아는 사람이지만, 일상적인 업무에는 쉽게 지루해 하는 경향이 있습니다. 해야 할 과제들이 끝날 때까지는 그 일들에 집중해야 함을 기억하십시오. 당신은 전문성을 갖추는 것이 중요함을 잘 알기 때문에 적극적으로 교육 훈련의 기회를 찾을 것입니다. 그로 인해 그러한 교육의 기회가 없을 때에는 좌절하는 경향이 있음을 인식해야 합니다. 또한, 당신은 매우 성취지향적이기 때문에 자신만의 업무 수행 목표를 설정하기 좋아합니다.

약점을 보완하기 위한 제언

- 첫째, 당신의 장점을 기억하십시오. 최상의 컨디션에 있을 때, 당신은 조직에 활력과 목표의식을 불어넣을 수 있는 적극적이고, 열정적이며, 재미있는 사람입니다. 화를 내거나 짜증내는 행동을 억제하고 감정표현을 조절하는 방법을 배울 수 있다면 다른 사람들에게 더욱 도움이 되는 사람이 될 것입니다.
- 둘째, 당신이 신뢰하는 사람으로부터의 피드백을 주의깊게 경청하도록 하십시오. 이러한 피드백들은, 당신이 어떤 사람이나 프로젝트에 실망했을 때, 또는 당신이 참여하고 있는 무언가를 그만두고 싶다는 생각이 들기 시작했을 때, 그 상황을 끝까지 참고 견디는데 도움이 될 것입니다.
- 셋째, 당신이 사람들이나 프로젝트에 대해서 초기에 과도하게 열정적인 경향이 있고, 그로 인해 시간이 지나게 되면 실망하게 되고 그래서 짜증을 내게 된다는 것을 인식하십시오. 자신의 이러한 경향성에 초점을 두고 초기에 과도하게 열정적인 태도와 행동을 조절할 수 있도록 노력하십시오. 그렇게 함으로써 시간이 지나면서 짜증을 내는 경향성을 줄일 수 있게 됩니다.
- 넷째, 지나치게 감정적인 태도는 팀원들에게 의도하지 않은 메시지를 전달할 수 있으며, 그로 인해 생산성과 업무 수행에 악영향을 미칠 수 있습니다.
- 마지막으로, 당신의 개발 계획과 전략들을 충실히 이행하십시오. 비록 어렵고 회의가 느껴지는 시기가 오더라도 끝까지 이겨 내십시오. "이것은 별 효과가 없을 것이야"라고 생각하지 마십시오. "모든 일이 다 잘 되는 것은 아니야, 계속 전진해나가기 위해서는 잘못된 원인을 파악해서 다음에 무엇을 해야 할 지 결정할 필요가 있어"라는 식으로 생각하십시오. 문제를 해결하기 위해 노력한다면, 더욱 더 안정되고 신뢰할 수 있는 사람이라는 평판을 얻게 될 것입니다.



Hogan 리더십 진단결과 요약표

척도	%	척도 해석
HPI(Hogan Personality Inventory)		
자기조절	98	침착함, 낙관주의, 안정적인 정서 유지의 정도
성취지향성	87	주도적이며, 경쟁적이고 리더십의 역할을 추구하는 정도
사회성	79	말이 많으며, 사회적으로 자신감이 있고, 삶을 즐기는 정도
대인 민감성	60	원만하며, 배려적이고, 관계를 유지하는데 능숙한 정도
신중성	75	성실하고, 신뢰할만하며, 규칙을 따르는 정도
지적호기심	91	호기심이 많으며, 독창적이고, 비전을 갖고 있으며, 쉽게 지루해지는 정도
학습지향성	79	공식적인 교육을 좋아하며, 비즈니스와 사무기술에 대한 최신정보들을 유지하는 정도
MVPI(Motives, Values, Preferences Inventory)		
인정지향	20	사람들에게 이름과 얼굴이 알려지고, 유명해지고 싶은 욕구
권력지향	81	도전적이고, 경쟁적이며, 성취지향적이고 성공지향적인 경향
쾌락지향	99	재미, 흥분, 다양성 기쁨을 추구하는 경향
이타주의	94	타인을 도와주고, 지역 사회를 발전시키며, 어려운 사람을 도와주려는 경향
관계지향	95	빈번하고 다양한 사회적 접촉에 대한 욕구
전통지향	36	도덕성, 가족의 가치, 사회적 의무에 대해 헌신하려는 경향
안전지향	32	구조, 질서, 예측가능성에 대한 욕구
사업지향	67	돈을 벌고, 이익을 만들어 내며, 비즈니스 기회들을 찾아내는 것에 대한 관심
예술지향	37	제품과 예술 작품의 모양, 느낌, 소리 및 디자인에 대한 관심
과학주의	87	새로운 아이디어, 과학기술, 합리적이고 자료중심적인 문제해결에 대한 관심
HDS(Hogan Development Survey)		
흥분성	100	사람들과 프로젝트에 처음에는 매우 열광하지만 시간이 지나면서 쉽게 실망하는 정도
비판성	100	사회적 통찰력이 있지만, 냉소적이고, 비판에 대해서 지나치게 민감한 정도
보수성	92	비판 받는 것에 대해서 지나치게 걱정하는 정도
냉담성	94	다른 사람들의 감정에 대해서 잘 인식하지 못하거나 관심이 부족한 정도
가식성	99	매력적이지만 독립심이 강하고, 고집이 세며, 지도하기 힘든 정도
과시성	47	자신의 역량과 가치에 대해서 부풀린 견해를 갖고 있는 정도
무모함	64	매력적이고, 위험을 감수하며 흥분을 추구하는 정도
관심추구	39	다소 과장된 행동을 보이며 상냥하고 관심을 끌려는 정도
괴팍성	98	흥미롭고, 특이하며 다소 기이한 방식으로 생각하고 행동하는 정도
완벽주의	24	성실하고, 완벽주의를 추구하며 만족하기 힘든 정도
의존성	2	남들을 기쁘게 하려하며 독립적으로 행동하기를 꺼리는 정도



4 단계 - Hogan 리더십 진단결과 검토

LFR(Leadership Forecast Report Series) 보고서는 당신이 직장내에서 어떤 행동들을 하고 있고, 왜 그러한 행동들을 하는가에 대해 이해할 수 있도록 해 줍니다. 여기에는 잠재성(Potential), 가치(Values), 도전성(Challenge)의 3가지 보고서가 있습니다. 이 단계는 LFR 보고서들에서 드러난 강점들과 약점들을 정리하기 위한 것입니다.

앞 단계에서 당신은 세 가지 리더십 보고서에 대한 요약 검토하였습니다. 당신은 이제 각각의 보고서를 보다 깊이 있게 검토할 수 있는 준비가 되었습니다. 이 단계를 시작하기 전에 세 가지 보고서를 꼼꼼히 읽어 보시기 바랍니다. 보고서를 읽고 난 후, 다시 잠재성(Potential) 보고서부터 시작하여 각 역량 영역별로 자기개발시 고려해야 할 강점과 약점이 무엇인지를 생각하셔서 기록하십시오. 도전성(Challenge)과 가치(Values) 보고서에 대해서도 동일한 방식으로 검토하고 기록하십시오. 모든 칸을 채워야 할 필요는 없습니다. 성공적인 직무 수행과 관련된 강점과 약점 만을 기록하십시오.

역량 영역	잠재성 보고서	도전성 보고서	가치 보고서
비즈니스 스킬	강점들: 약점들:	강점들: 약점들:	강점들: 약점들:
리더십 스킬	강점들: 약점들:	강점들: 약점들:	강점들: 약점들:
대인간 스킬	강점들: 약점들:	강점들: 약점들:	강점들: 약점들:
개인내 스킬	강점들: 약점들:	강점들: 약점들:	강점들: 약점들:



5 단계 - 자료 통합

당신은 앞에서 직무 특성에 대해 분석하였으며, 360도 평가 결과와 Hogan 리더십 진단 결과를 검토하였습니다. 이제 당신은 성공적 직무수행을 위해 어떠한 행동 변화가 요구되는지를 파악할 수 있는 충분한 정보들을 갖게 되었습니다. 먼저, 지금까지의 자료 검토 과정을 거치면서 자신의 업무 수행을 향상시키기 위해서 변화가 필요하다고 느낀 행동들을 해당 영역의 오른쪽 마지막 열에 기입하십시오. 모든 공란을 다 채울 필요는 없습니다. 너무 많은 행동을 적으려 하지 마시고 정말 변해야 할 행동들만을 기록하십시오. 가운데 열에는 360도 평가문항(또는 진술문) 중 개선이 필요한 것으로 나타난 항목들을 기록하십시오. 마지막으로, 왼쪽 열에는 당신이 개선하고자 하는 행동들이 왜 나타나는지(당신의 어떤 특성들 때문인지)를 LFR 보고서를 참고하여 기입하십시오. 최고의 자기개발 대상은 당신의 업무 수행을 의미있게 향상시켜줄 수 있는 행동들이면서, 그러한 행동들이 현재 업무수행을 저해하고 있음을 보여주는 명백한 증거(360도 피드백 결과)가 있고, 당신이 왜 그러한 행동들을 반복하는지를 이해(Hogan 리더십 진단 결과)할 수 있는 행동들임을 명심하십시오.

역량 영역	4 단계에서의 검토결과를 참고하여 당신으로 하여금 그렇게 행동(개선 대상 행동)하게 하는 성격 특성을 기술하십시오.	2 단계에서 360 피드백 자료를 이용하여 개선이 필요한 행동들을 보여주는 문항들을 나열하십시오.	업무 수행을 향상시키기 위해서 변화가 필요한 행동들을 기술하십시오.
비즈니스 스킬			
리더십 스킬			
대인간 스킬			
개인내 스킬			



자기개발 계획 수립

자기개발 계획을 수립하는 방법들이 많이 있지만, 여기서는 아래에 제시된 2가지 방법을 고려하도록 하십시오.

사내 지원 양식 활용

대부분의 회사들은 개인의 자기개발을 지원하기 위한 자기개발 계획수립 양식을 제공하고 있습니다. 회사마다 제공하는 양식에 다소 차이는 있겠지만, 대부분 개발 목표, 실행 계획, 진행 과정 등을 기입하도록 하고 있습니다. 사내 지원 양식을 활용할 때의 장점은 회사내 동료들과 일치된 방법으로 자기개발 노력을 진행할 수 있다는 것과, 회사에서 제공하는 지원 프로그램이나 개발 프로세스를 활용할 수 있다는 것입니다.

회사내 지원 양식이 미비하거나, 다른 대안을 찾고 있다면 다음의 두 가지 접근 방법을 고려하십시오.

자기 개발 계획 양식

계획을 수립하는데 많은 시간을 요구하지 않는 간단한 접근방식에 관심이 있는 사람들은 부록 A의 자기개발계획양식을 활용하십시오. 5 단계에서 자료를 통합하면서 기록한 내용들을 기초하여 한 두 개의 자기 개발 '목표'를 정하고, 그것을 첫 번째 열에 기입하십시오. 좋은 목표는 행동 중심적이고 측정가능해야 합니다. 목표 달성을 위해 요구되는 '개발 행동'들을 두 번째 열에 나열하고, 그러한 행동들의 단계별 목표들을 다음 열에 기입하십시오. 만약 당신이 '개발 행동'에 대한 아이디어를 구하고 싶다면, 인터넷을 활용하십시오. 이 때 성공적인 인터넷 검색을 위해서는 역 피라미드 형식의 접근이 필요합니다. 즉, 구체적인 개발 질문으로 시작해서(이미 선정된 목표에서 시작해도 무방합니다), 당신에게 유용한 정보를 찾을 때까지 조금씩 포괄적인 질문들을 사용하십시오. 이러한 접근이 인터넷에서의 검색 시간을 줄여주고, 당신의 개발 목표와 직접적으로 관련된 정보를 발견할 확률을 증가시켜 줍니다.





부록 A - 자기 개발 계획 양식

개발 목표	개발 행동	개발 결과		
		3 개월	6 개월	9 개월