리더십 진단

Sample Case

2023. 1.

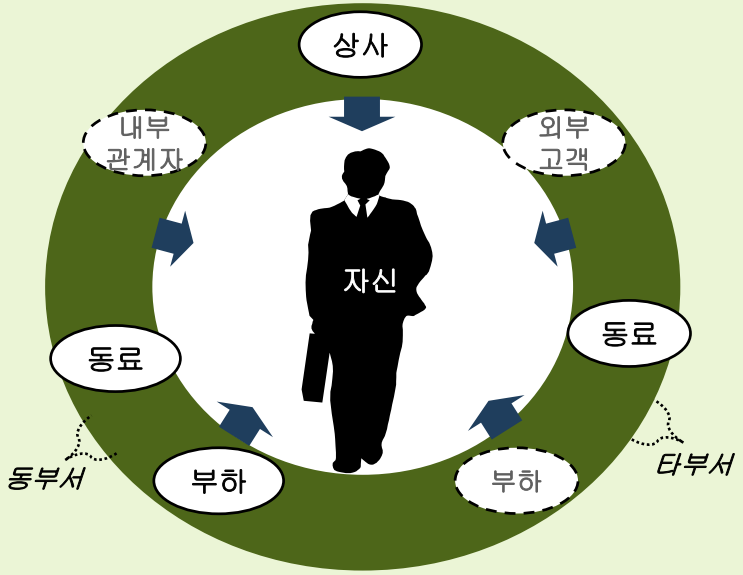
This document contains intellectual property of Impactlab.
Reproduction or redistribution without official permission is strictly forbidden.

1. 리더십 다면 진단 개요

실제 발휘된 역량 수준에 대한 다양한 피드백을 통해 리더십 역량개발 및 조직역량 강화 목적으로,

리더십 다면평가는 피 평가자와 가까이 일하는 사람들로부터 피 평가자에 대한 다양한 평가정보를 모으는 평가제도

리더십 다면진단 개념 & 목적



- 개인별 역량발휘 수준에 대한 회사의 기대 정도 공유
- 실제 발휘된 역량 수준에 대한 다양한 피드백을 통해 리더십 역량개발 과제확인 및 조직역량 강화
- 선발, 육성, 평가, 보상 등 **HR**제도 운영의 근거 제공

운영 효과

조직

- **장기간 사용 시 일관된 기준에 입각한 체계적인 조직 진단 툴로도 활용됨**
- 조직역량 강화, 팀 의식 배양 및 상호협조의 분위기 양성에 매우 유리함

본인

- 평가 프로세스에 직접 참여**하므로 자신의 의견을 개진할 수 있음**
- 훨씬 다양하고 high quality feedback을 제공 받음

상사

- **개별 구성원을 평가하는데 걸리는 시간 및 심리적 부담이 덜어짐**
- 포괄적이고 상세한 정보를 얻을 수 있으므로 보다 통찰력이 생김

동료

- 평소에 직접 전달하기 어려운 건설적 피드백을 제공할 수 있는 좋은 통로
- **팀워크를 저지 시키거나 팀에 기여하지 않는 free rider를 배제시킬 수 있음**

부하

- 자신의 목소리가 존중되므로 동기부여 요소로 작용함
- **차기 리더 및 리더십 형태에 대한 본인 의견이 간접적으로 반영됨**

2. 리더십 다면 진단

Section 0. **평가결과 안내**

000님, 안녕하십니까? 임팩트랩 입니다. '00년 00월에 실시한 리더십 다면평가 결과를 공유 드립니다.

해당 보고서는 000의 리더십 역량에 대한 상사, 동료, 부하의 응답 결과를 종합한 내용으로 향후 개인의 리더십 향상 및 리더십 코칭을 위한 소중한 정보를 제공할 것입니다.

[종합 의견]

종합 점수	주요 강점	주요 보완점
현 리더 역할에 우수함	• 글로벌 영업 분야에 대체 불가능한 역량을 보유함 • 특히, 설비 개발과 공정에 대한 이해, 언어 능력이 탁월함 • 상기 역량을 토대로 구성원을 지도하고 소통할 수 있음 • 구성원의 자율성을 존중하며 경청함	• 해외 사업의 Risk와 불확실성에 대한 전략적 접근 • 산하 조직 전체 역량을 한단계 도약 시킬 수 있는 리더십 • 특히, 산하 조직 리더들이 본인의 수준으로 일할 수 있게 육성 • 단위 조직의 자율성과 협력이 극대화 되도록 통합적이고 세밀한 관리 Point 설정

제언	
	• 달성이 쉽지 않은 도전적 영업 기회에 접근하여 성과를 이끌어 내는 Top Management Task를 년 내 실행 • 조직 내 후계자가 될 수 있는 리더와 사원 급 미래 인재로 구성된 Task 팀 구성 • 액션 러닝을 기반의 조직 학습을 전개하여 전략적 사고, 후계자 육성, 통합적 관리 Point 설정에 관한 보완점 해결

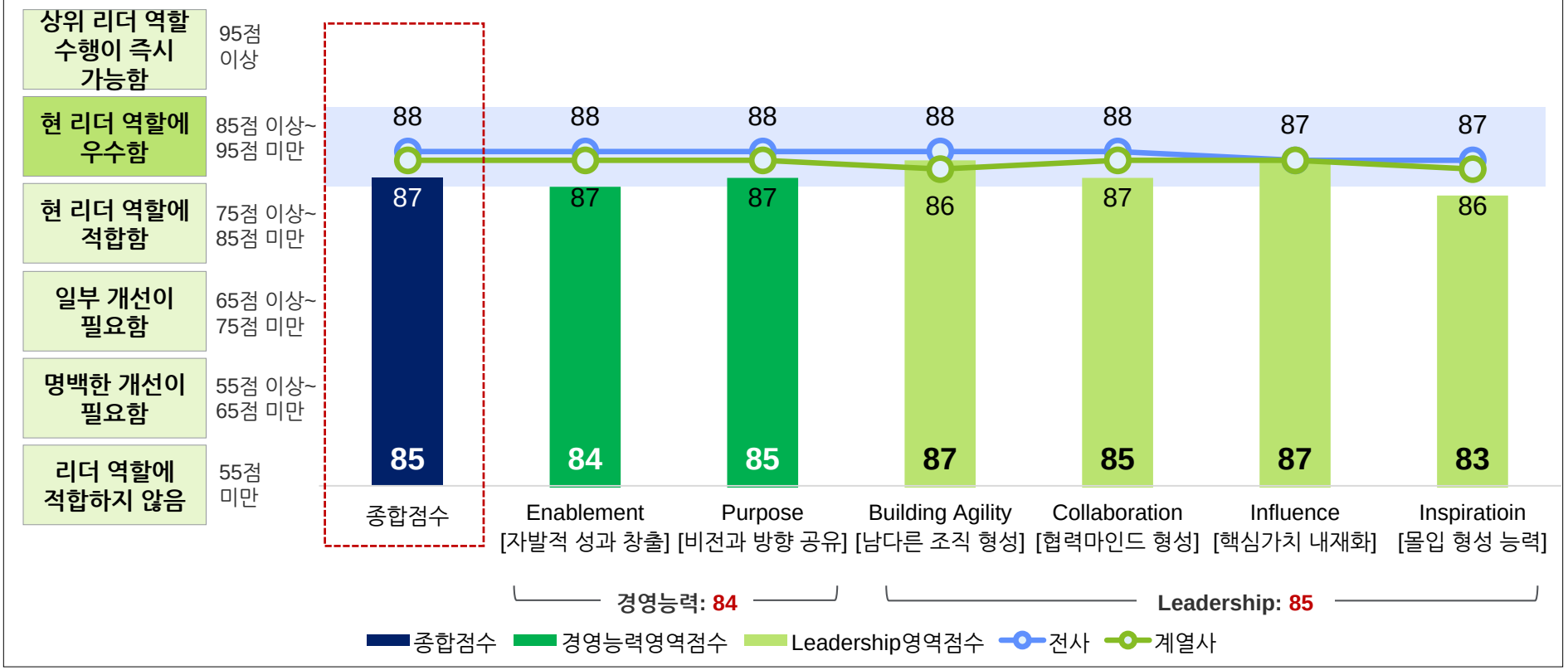
* 다면평가 결과는 아래의 평가 역량에 대한 점수 (상위 리더 역할 수행이 즉시 가능함=100점 ~ 리더 역할에 적합하지 않음=50점) 뿐만 아니라 피평가자분들의 강점/보완점 및 기타 의견을 담고 있는 주관식 결과를 함께 포함하고 있습니다.

평가영역		평가 문항
경영능력	**Enablement [자발적 성과 창출]**	• **부하직원의 목표를 전략적으로 관리하고 적절한 코칭/피드백을 통해 자발적인 성과 창출을 지원함**
	Purpose [비전과 방향 공유]	• **조직의 비전 및 방향을 진실한 소통으로 구성원들에게 명확히 제시하고 공유함**
Leadership	**Building Agility [남다른 조직 형성]**	• **부하 직원이 자유롭게 남다른 사고와 행동을 할 수 있는 조직 분위기를 형성하고 지원함**
	Collaboration [협력마인드 형성]	• **공동 목표 달성을 위해서 조직 경계를 초월한 구성원의 적극적인 동의와 참여를 이끌어 냄**
	Influence [핵심가치 내재화]	• **원익의 핵심가치 실현의 모범이 되며, 직원은 업무 수행 과정에서 핵심가치를 일상화하도록 함**
	Inspiration [몰입 형성 능력]	• **직원 개개인이 일터가 즐겁다고 느끼고 역량을 한껏 발휘할 수 있도록 함**

2. 리더십 다면 진단

Section 1. **역량 별 다면평가 결과**

역량별 점수(전사-계열사 점수 비교)

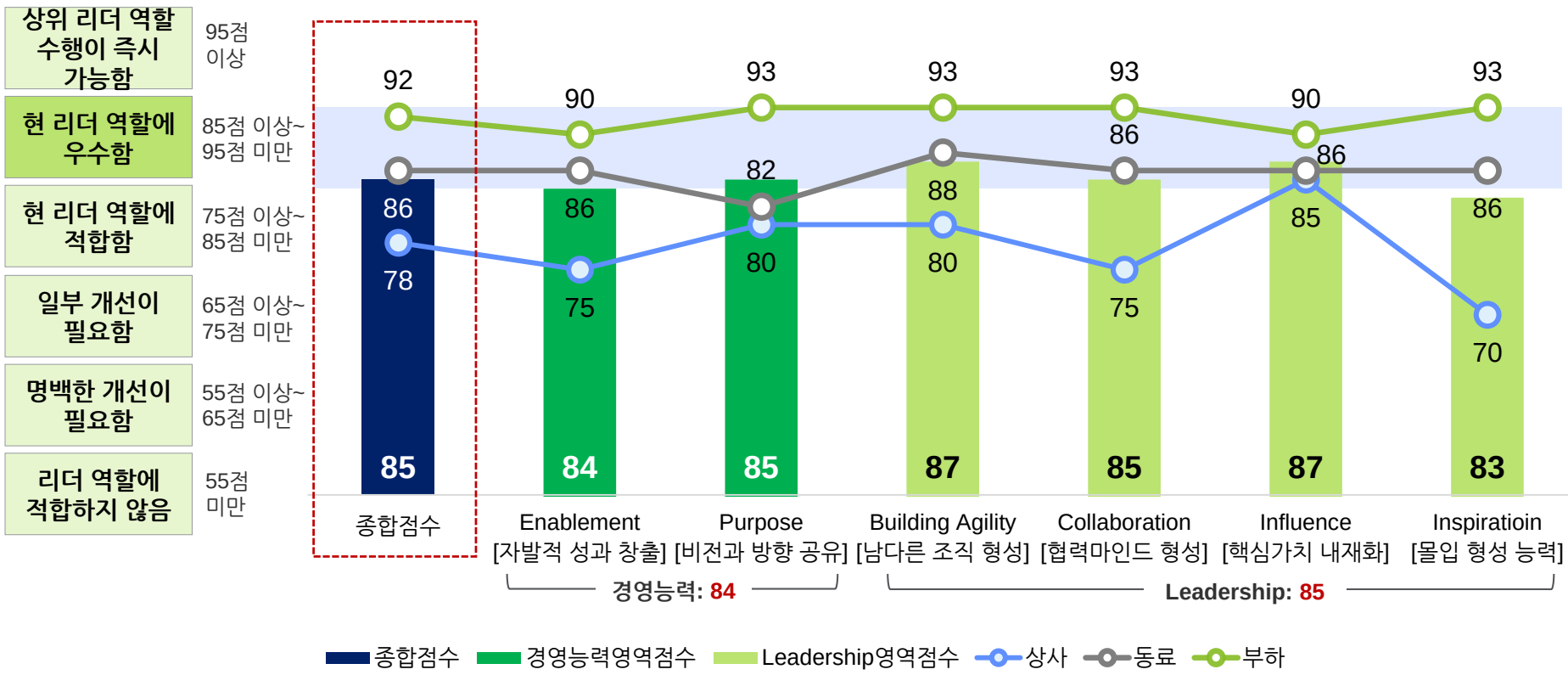


분석 의견

- 다면평가 종합 점수는 **'현 리더 역할에 우수함'** 수준으로 전사 및 계열사 평균과 동일한 수준임
- '자발적 성과 창출' 및 '몰입 형성 능력' 항목은 종합수준보다 한 단계 낮은 수준으로 평가됨

2. 리더십 다면 진단

역량별 점수(평가군 별 점수 비교)



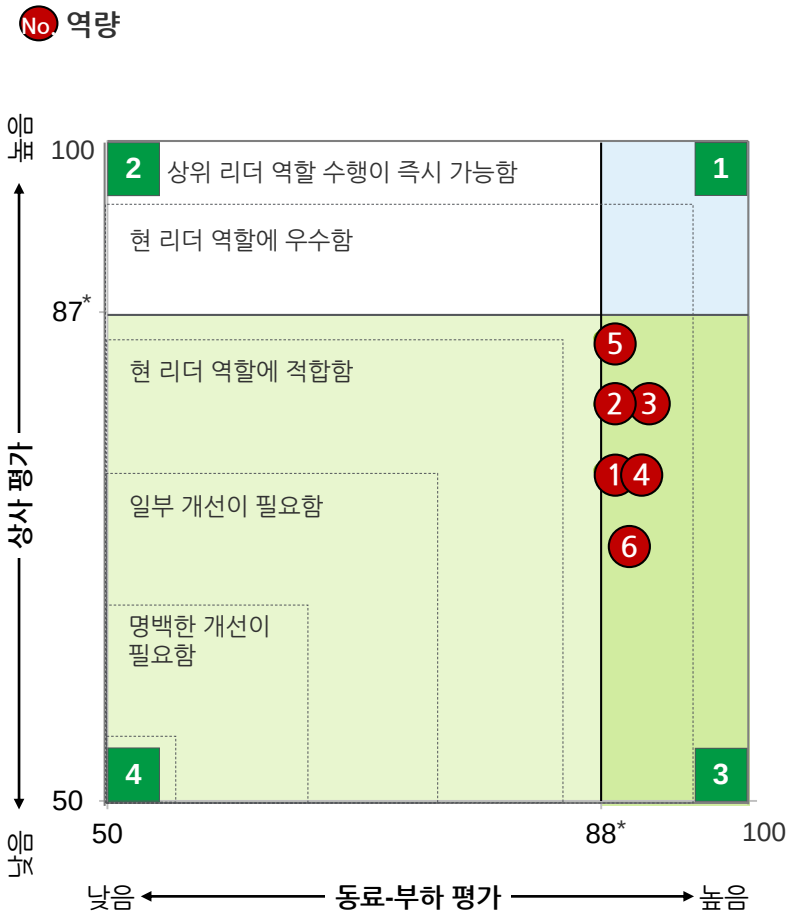
	종합점수	Enablement [자발적 성과 창출]	Purpose [비전과 방향 공유]	Building Agility [남다른 조직 형성]	Collaboration [협력마인드 형성]	Influence [핵심가치 내재화]	Inspiratioin [몰입 형성 능력]
부하	92	90	93	93	93	90	93
동료	86	86	82	88	86	86	86
상사	78	75	80	80	75	85	70
경영능력영역점수	85	84	85				
Leadership영역점수				87	85	87	83

분석 의견

- 상사평가 종합점수는 **‘현 리더 역할에 적합함’** 수준이며, 동료 및 부하평가 종합점수는 **‘현 리더 역할에 우수함’** 수준임
- 평가군 간 점수차는 ‘자발적 성과 창출’, ‘협력마인드 형성’, ‘몰입 형성 능력’에서 큰 차이를 보이며, 특히 상사 평가군은 ‘몰입 형성 능력’을 ‘**일부 개선이 필요함**’ 수준으로 평가함

2. 리더십 다면 진단

중점 개발 영역 도출



1 강점 영역 (상사 高, 동료/부하 高)

상사평가가 평균 이상의 수준이며, 동료/부하직원의 평가도 평균 수준 이상인 역량

2 동료/부하 관점 보완 영역(상사 高, 부하 低)

상사평가가 평균 이상의 수준이나, 동료/부하직원의 평가는 평균 수준 이하인 역량

3 상사 관점 보완 영역 (상사 低, 동료/부하 高)

상사평가는 평균 수준 이하이나, 동료/부하직원의 평가는 평균 수준 이상인 역량

4 중점 보완 영역 (상사 低, 동료/부하 低)

상사평가가 평균 수준 이하이고, 동료/부하직원의 평가도 평균 수준 이하로 즉각적 조치가 필요한 역량

* 각각의 값은 원익(전사)의 상사 및 동료-부하 평가의 평균 점수임

해석

상사 관점 보완 영역

1. [자발적 성과 창출]
2. [비전과 방향 공유]
3. [남다른 조직 형성]
4. [협력마인드 형성]
5. [핵심가치 내재화]
6. [몰입 형성 능력]