추천서양식

제1장 - 추천인 정보

경칭 Choose an item.

이름

중간이름

성

소속기관

직급/직책

종사분야 Choose an item.

도로명주소

시/군/구

도 Choose an item. 국가 Korea, South

우편번호

전화번호（국가번호포함）

이메일

추가이메일

만약 위에 추천서 양식의 이메일이 개인 이메일 계정이라면, 기관 이메일을 추가 기재해주시기 바랍니다. 기관 이메일 계정은 추후 지원자가 합격되었을 시에 확인 절차를 위해 사용되게 됩니다.

지원자와의 관계 Choose an item.

관계의 자연 Choose an item.

지원자를 알아온 기간이 얼마나 됩니까？

년

원

어느 시기동안 지원자와 교류가 빈번했습니까?

부터

까지

만약 당신이 이 대학교나 경영대학원과 관련되어 있다면, 어떻게 관련이 있는지 기술하여 주십시오.

Choose an item.

Name of b-school and university will be based on the participating school that candidate is applying to

이 지원자와 관련해서 저희가 연락 드려도 되겠습니까?

Choose an item.

번역기나 통역을 사용하셨습니까？

Choose an item.

제 2장 - 지원자 평가

이 장에서는, 성공적인 리더십과 관련된 16가지 역량과 특징에 대한 내용이 다뤄지며, 아래 다섯가지의 대분류로 나눠집니다.

* 성취
* 영향력
* 대인
* 인성
* 인지

각 역량 분류 중에 지원자와 가장 일관적으로 일치하는 단계를 선택하여 주십시요. 모든 지원자들은 강점과 더 보완할 점이 다같이 있기 마련입니다. 추천인의 정직/정확한 정보가 지원자의 평가과정을 원활히 진행하는데 큰 도움이 되겠습니다. 아래 각 역량 별 단계에서 상위단계는 하위단계의 내용을 포함함을 가정합니다.

**성취**

**주도성:** 문제를 예상하거나 필요한 행동을 선취적으로 시행하는 역량

|  |
| --- |
| 대답불가 |
| 요구 있을 경우 그에 따른 행동을 할 의향이 있음. |
| 문제 해결을 위해 다른 사람이 나서지 않을 경우에 행동을 취함. |
| 즉각적으로 문제해결을 위해 나서며, 새로운 도전적 업무를 위한 탐색을 함. |
| 중대하거나 어려운 임무의 수행을 위해 사전적으로 노력하고, 어려움을 극복하려는 자세가 있음. |
| 중요한 프로젝트를 적극적으로 발굴하며 어려움이 있는 경우에도 극복하기 위한 노력을 함. 팀과 조직의 성장을 위한 행동을 취함. |

**결과중심:** 업무 목표 달성과 발전을 위한 집중성

|  |
| --- |
| 대답불가 |
| 하달된 과제를 수행함. |
| 정해진 목표를 달성하는 데에 장애가 되는 요소를 극복하기 위한 행동을 하며, 여러 경우의 수를 고려한 계획을 세움. |
| 목표를 초과 달성하기 위한 노력을 하며, 조직의 효과성을 높이기 위한 행동을 취함. |
| 철저한 분석을 통해 점증적인 업무수행적 발전을 도모함. 지속적으로 본인과 팀을 위해 진취적인 목표를 설정함. |
| 최고 수준의 수행 기준을 충족하거나 초과 달성하기 위한새로운 접근방식과 방법들을 개발함. |

**영향**

**소통:** 메시지와 아이디어를 효과적으로 전달하고 공감 시킬 수 있는 역량. 상대방에게 경청하고 공통된 이해를 나눌 수 있는 행동을 구사하는 능력.

|  |
| --- |
| 대답불가 |
| 요점을 이해할 수 있음. 명백히 제시된 내용에 대한 응답을 요구 받는 경우 그에 반응함. |
| 주제에 대한 이해가능. 요점을 명확히 하기 위해 메시지와 내용을 재정립할 수 있음. 상대방을 경청할 수 있음. |
| 논점을 명확하게 발표하며 내용이 논리적이고 쉽게 이해될 수 있도록 체계화함. 상대방에게 받은 피드백에 대한 충분한 인식을 할 수 있음. |
| 청취자가 흥미를 가질 수 있도록 그 특정 상황에 맞는 언어와 사례들을 활 용하여 소통을 시도하며, 그 내용을 명쾌하게 구조화 할 수 있음. 상대방이 올바로 이해하는지 질문을 하기도 하며, 상대방의 발언을 다른 말로 다시 표현할 수 있음. |
| 고위급 회의와 발표에 적합한 내용을 구조화 할 수 있으며, 어려운 상황에서도 평정을 유지함. 의견들을 즉각적으로 현상황에 적합하도록 녹여내어 표현할 수 있으며, 그에 대한 논의를 공개적으로 진행하며 소통을 조절할 수 있음. |

**영향력과 협동:** 직접적인 지휘관계에 있지 않는 사람들의 관심을 유발하고 함께 일할 수 있는 능력

|  |
| --- |
| 대답불가 |
| 다른 사람의 의견을 받아들임. |
| 문제해결을 위해 다른 사람들의 주의를 환기하고 적극적으로 의견을 구함. |
| 다른 사람들의 관점과 이해를 먼저 파악하고, 그들의 지지를 받기위한 행동을 취함. |
| 여러 다른 분야에 있는 사람들이 함께 목표를 달성하며 공유할 수 있도록 상황에 적절한 접근법을 모색함. |
| 전략적으로 선택된 특정 인물들 과의 관계를 지렛대로 활용 할 수 있으며, 개인적인 비용을 감내해서라도 견고한 동반자 관계를 건설해 결과를 극대화 함. |

**전문인으로서의 인상과 자세:** 갈등상황에서도 평상심과 긍정적인 표현을 유지하는 능력. 다른 사람들에 남기는 인상을 관리할 수 있음.

|  |
| --- |
| 대답불가 |
| 예의바른 언행을 보임. 긍정적인 인상을 남기고자하는 자세를 가짐. |
| 다양한 상황에서 침착성을 유지함. 긍정적인 인상을 남기고 자신감을 보이기위한 상황을 조성함. |
| 감정적인 상황이 유발되는 경우 표현을 적극적으로 자체함. 긍정적으로 전문가적인 인상을 남김. 주변상황에 대해 자신감 있게 대처함. |
| 감정적 상황을 긍정적인 행동으로 표출함. 위기상황에서 자신감을 가지고 즉각적이고 강력한 대응을 함. |
| 심각한 갈등상황에서 감정적 대응을 지양하고 모든 이해관계자들의 주의를 집중시킬 수 있는 긍정적인 행동을 취함. 강한 카리스마로 위기상황에서 팀을 선도해갈 수 있음. |

**대인**

**타인존중:** 다른 사람의 관점과 행동에 대한 가치를 인지하는 능력

|  |
| --- |
| 대답불가 |
| 도전적인 상황에서 다른 사람들의 의견에 대해 열린 자세를 모임. |
| 다른 사람의 의견이나 조언은 존중하며, 그에 대한 칭찬과 인식을 나눔. |
| 타인에 대한 존중하는 태도를 통해 그들의 조언을 이끌어냄. |
| 공개적으로 타인의 성과를 칭찬하고, 다른 이들의 생각과 의견이 그들의 것으로 인식되도록 노력함. |
| 갈등상황을 해결하기 위해 자신과 상대방의 입장을 이해하여 상호존중의 환경을 만듦. 팀 내에서 서로 간의 의견교환을 공개적으로 칭찬함으로써 팀내 상호존중문화를 강화함. |

**팀 리더십:** 공식, 비공식적 팀원들을 관리하고 권한의 자율성을 부여하는 능력

|  |
| --- |
| 대답불가 |
| 팀원들에게 과제를 부여하고 완료되었을 때 확인함. |
| 팀원들에게 과제를 부여하고 그 이유를 설명함. 일이 진행되는 과정과 결과를 모두 확인함. |
| 팀의 관점과 의견을 묻고, 팀원들에게 권한에 따른 책임을 기대함. |
| 협업을 통한 문제해결을 위한 계획을 팀이 함께 수립하도록 독려함. 팀 개개인과 전체로써 기여한 내용을 나눔. |
| 개개인의 능력을 통찰력 있게 파악하고 그에 적합한 임무와 책임을 수립. 기대 이상의 성과를 낸 이들에게 적절한 보상을 제공. |

**타인개발:** 장기적으로 다른 이들의 능력 개발과 성장을 돕는 능력

|  |
| --- |
| 대답불가 |
| 자기 개발은 스스로 알아서 하도록 장려하고, 그 결과에 대해 칭찬함. |
| 부족한 부분을 고쳐 나갈 수 있도록 지적함. |
| 구체적인 예제를 제시하고, 긍정 또는 부정적 피드백을 제공함. |
| 구체적인 영역의 발전을 위한 노력에 집중할 수 있도록 실용적인 원칙과 추천사항들을 제공. |
| 성장기회들을 발굴하여 자기 개발을 위한 동기를 부여함. 업무수행 과정에서 자기 개발할 수 있는 기회를 찾아 활용함. |

**역동적 리더십:** 조직의 변화에 발맞추어 나갈 수 있도록 팀원들을 선도하는 능력

|  |
| --- |
| 대답불가 |
| 팀원들이 변화에 수긍하도록 장려. |
| 현 상황에 대한 도전을 하며, 어떤 부분에서 변화가 요구되는지 파악함. |
| 긍정적인 변화의 방향을 정립하고, 그 변화의 이유와 비전을 제공함으로써 다른 이들의 지지를 이끌어 냄. |
| 개개인의 다양한 동기에 부합한 자극제들을 활용하여 행동의 변화를 유발함. |
| 여러 사람들의 다발적인 변화를 도울 수 있는 지지자들과 협력자 집단을 만들어내고, 다른 이들의 변화를 이끌어 낼 수 있는 리더들을 양성. |

**인성**

**신의/정직성:** 가치관, 신념, 의도에 따라 일정하게 행동하는 특성

 대답불가  
 요구되는 경우 자신의 가치관이나 신념, 의도를 표현함.   
 하기 쉬운 일에 한하여 자신의 가치관, 신념, 의도와 일치되는 행동을 자발적으로 행함.   
 저항이 있더라도 자신의 가치관, 신념, 의도와 일치되는 행동을 자발적으로 행함.   
 개인적인 위험 (예: 상사와 갈등)이 있더라도 자신의 가치관과 신념에 근거하여 행동. 개인적인 어려움이 있더라도 팀이나 조직의 가치관을 부합하도록 행동.

 개인이나 팀, 또는 조직에 치러야할 비용을 감수해서라도 조직의 가치관이 실현하는 방향으로 자신과 다른 사람들의 행동을 강화하고 책임짐.

**적응성/인내:** 요구사항과 환경적 변화에 어려움 없이 대처할 수 있는 역량. 어려운 과제나 실패를 마주했을 때에도 긍정적이고 차분한 자세를 유지할 수 있는 능력

 대답불가  
 기존방식과 절차를 선호하지만, 강제되는 환경에서는 적응함. 어려움이 없다면 꾸준함.   
 새로운 방식과 절차에 적응함. 장애와 실패를 극복하려고 노력함.   
 새로운 계획과 과정에 대한 적응에 뛰어남. 어려움과 실패를 대할 때 극복하기 위한 노력을 강화함.   
 발전될 수 있는 기회가 있다면 적극적으로 변화를 추구함. 실패로 이어질 수 있는 어려운 상황에서도 차분하고 긍정적인 태도를 유지함.   
 잠재적으로 큰 이익의 가능성이 있는 프로젝트라면 높은 수준의 불확실 성이 있더라도 추진력을 가지고 나감. 새로운 환경이나 상황에 먼저 뛰어들어가는 것을 주저하지 않음. 미래의 성공을 위해 현재의 실패를 기꺼이 감내함.

**자가인식:** 자신의 장단점에 대한 인식을 하고 타인으로부터 조언을 구하는 능력

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 대답불가 구체적 증거나 자료가 있는 경우에 자신의 실패나 문제를 인식.  수행능력 향상을 위한 조언에 긍정적으로 반응하고 자신의 약점을 인식함. 과거 경험을 거울 삼아 실수가 재발하지 않도록 꾸준히 노력함.  구체적인 증거를 들어 자신의 장단점을 정확히 기술할 수 있음. 발전하기 위해 다른 사람들의 조언을 구하며 함께 논의함.  구체적으로 개선시키고 싶은 단점을 고치기 위해 다른 사람의 조언을 구함. 자신의 단점을 공개적으로 논의하고, 문제점의 원인에 대하여 조언을 듣는 것을 개인적/감정적으로 받아들이지 않음.  포괄적이고 정확한 자기평가를 하며, 고치기 어렵거나 창피할 수 있는 부분에 대해서도 발전시킬 수 있는 기회를 찾음. 자신의 장점을 극대화하고 단점을 최소화하기 위해 가용한 자원 (인적, 물적, 절차적) 을 파악하여 활용함. |  |  |

|  |
| --- |
|  |

**인지**

**정보탐색:** 의사결정을 위해 문제에 대한 깊이 있는 사실관계와 증거를 수집하는 능력

 대답불가  
 즉시 접근 할 수 있는 사람들에 현 문제에 대한 직접적인 질문을 던짐.

 문제점을 조사하기 위해 정보의 원천을 추적함.

 상황이나 문제의 근본적 원인을 찾기 위해 일련의 탐색적 질문을 던짐.

 제한된 시간내에 필요한 자료와 정보를 얻기 위하여 체계화된 연구 노력을 함.   
 문제에 직접 관여되지 전문가나 조직밖의 사람들에게도 접근하여 정보를 얻어냄.

**분석적 사고:** 여러 단계의 인과관계를 추론할 수 있는 능력

 대답불가  
 목록이나 분류법에 기반해 정보를 처리할 수 있음.  
 단일 결과에 대한 단일 원인을 연결할 수 있으며, 명백한 암시적인 상황의 의미를 파악할 수 있음.   
 대량의 복잡한 자료들을 분류하고 구조와 할 수 있으며, 단일 결과에 대한 복수의 원인들이나, 단일 원인으로 말미암는 복수의 결과를 연결 지어 그 암묵적 내용을 파악해낼 수 있음.   
 여러 원인과 결과가 뒤섞인 복잡한 인과관계를 추적하며, 가정들을 검토하기위해 유사한 원인과 상황들을 조사하여 상관된 자료를 발굴해 냄.  
복잡한 사안을 논리적이고 체계적인 방식으로 관리가능한 수준으로 재구조화하여 실행함. 다양한 정보와 분석결과를 토대로 다차원적인 인과관계에 대한 추론과 결론을 도출해낼 수 있음.

**문제해결:** 문제를 구조화하고 상황을 분석하며 핵심 문제를 파악하고, 수용가능한 수준의 해결책을 도출 해냄.

 대답불가  
 단기적인 상황에 집중. 문제를 접할 때 뻔한 해결책을 선택.   
 익숙한 문제 해결책을 선호함. 실패 확률이 낮을 때만 해결책을 제공하는 경향이 있음.   
문제를 이해하기 위해 핵심적으로 필요한 정보들을 파악하고, 여러 합리적인 해결책들을 제시함.   
 다양한 관점에서 문제를 바라보고, 일반적이거나 흔히 예상되지 않지만 실용적인 해결책들을 제시함.   
복잡하게 얽힌 사안에 대해서 자신의 경험과 지식 뿐 아니라 다른 이의 연구 내용까지 참조하여 해결책을 제시. 다른 이들이 어려운 결정을 할 때 조언을 구하는 대상이 됨.

**전략적 조향:** 주어진 제약 사항에서 벗어나 업무의 범위나 접근법을 새롭게 만들어 내기 위해 미래지향적으로 사고하는 능력

 대답불가  
 현재 업무나 분석의 암시적 내용을 이해함.   
 자신의 직접 책임 영역 내에 있는 사안들에 대해 발전시킬 수 있는 기회들을 발견해 냄.   
 자신의 책임 영역 안에서, 단기적으로 업무 수행 결과에 영향을 미칠 수 있는 수준의 통찰력이나 제안 사항을 개발함.  
 자신의 책임 영역 안에서, 장기적으로 업무 수행 결과에 영향을 미칠 수 있는 수준의 통찰력이나 제안 사항을 개발함.

 자신의 책임을 벗어나는 영역에 까지 장기적으로 업무수행상 정확히 의도한 수준의 영향을 미칠 수 있는 통찰력이나 제안 사항을 개발함.

（비고）위의 표에 표시한 평점에 대해 덧붙일 내용이 있으면 기술해주시기 바랍니다.

당신의 전문적 경험을 바탕으로 했을 때, 지원자의 전반적 평점이 해당 그룹의 다른 이들과 비교해서 어떻게 평가되십니까?

대답불가

평균이하   
평균  
평균이상  
극상  
두드러진  
최고

전반적으로 평가했을 때

이 지원자를 추천하지 않습니다.   
 이 지원자를 추천합니다.   
 이 지원자를 강력히 추천합니다.  
 이 지원자를 열렬히 추천합니다.

Section 3 – 추천인 질문

아래 질문에 답변을 해 주시되, 구체적인 사례를 들어 응답해주시기 바랍니다.

1. 지원자와 어떤 교류를 나누어 왔는지 기술하십시오. 만약 같은 기관에 근무했다면, 그 기관에서 지원자가 어떤 역할을 담당했는지 기술하십시오.（50단어 내외）

2. 비슷한 역할에 있는 충분히 자격이 있는 다른 개인들과 비교했을 때, 지원자의 수행능력이 어떠한 지 서술하십시오. (500단어 내외)

2. How does the performance of the applicant compare to that of other well-qualified individuals in similar roles? (E.g. what are the applicant’s principal strengths?) (500 words)

3. 추천인이 지원자가 발전하도록 전해준 조언들 중 주요 내용을 당시의 상황과 함께 기술해주십시오. 또한 지원자의 반응이 어떠하였는지도 기술해주십시오. (500 단어내외)

4. （비고）지원자에 대한 다른 코멘트가 있으면 기술해주십시오.