

면세점 판매직(Sales Associate, Store Manager) 선발을 위한

역량 중심 인터뷰 질문

**목 차**

직급별 필요 역량 ……………………………………………………………………………………… 3

역량 정의 및 인터뷰 질문

팀 리더십 ……………………………………………………………………………………………… 4

계획 및 조직화 …………………………………………………………………………………… 6

설득적 영향력 …………………………………………………………………………………… 8

회복탄력성 ………………………………………………………………………………………… 10

성취 의욕 …………………………………………………………………………………………… 12

고객지향성/ 서비스 정신 …………………………………………………………… 14

신뢰성 ………………………………………………………………………………………………… 16

팀워크 ---------------------------------------------------------- 18

**직급별 필요 역량**

1. **Sales Associate**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **구 분** | **역 량** | **정 의** |
| 1 | 부루벨 공통 역량 | 설득적 영향력 | 다른 사람을 효과적으로 설득하여 영향력을 발휘함 |
| 2 | 회복탄력성 | 실패 경험에서 긍정적 교훈을 얻고 어려운 시기를 견뎌내어 끝내 활기찬 정서를 회복함 |
| 3 | 성취 의욕 | 남보다 장시간, 더 몰입하며 모험도 마다치 않고 일하여 더욱 많은 성과를 내고자 노력함 |
| 4 | 고객지향성 | 고객의 관심사와 필요를 경청하고 고객만족을 위해 가능한 서비스를 효과적으로 제공하려 함 |
| 5 | 신뢰성 | 언행이 일치하고, 업무 수행상의 일정 준수와 과제를 완결하려는 책임감으로 상하 간에 신뢰감을 줌 |
| 6 | 팀워크 | 팀 비전과 목표 달성에 주도적으로 참여하며 동료와의 차이를 상호 보완과 시너지 창출의 기회로 삼음. |

1. **Store Manager**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **구 분** | **역 량** | **정 의** |
| 1 | Manager 역량 | 팀 리더십 | 팀의 방향과 목표를 잘 제시하고, 구성원들이 팀워크와 시너지를 이루어 목표를 달성하도록 이끎 |
| 2 | 계획 및 조직화 | 일을 계획하고, 계획의 실행 과정을 관찰하면서 필요 자원을 제때에 공급함 |
| 3 | 부루벨 공통 역량 | 설득적 영향력 | 다른 사람을 효과적으로 설득하여 영향력을 발휘함 |
| 4 | 회복탄력성 | 실패 경험에서 긍정적 교훈을 얻고 어려운 시기를 잘 견뎌내어 끝내 활기찬 정서를 회복함 |
| 5 | 성취 의욕 | 남보다 장시간, 더 몰입하며 모험도 마다치 않고 일하여 더욱 많은 성과를 내고자 노력함 |
| 6 | 고객지향성 | 고객의 관심사와 필요를 경청하고 고객만족을 위해 가능한 서비스를 효과적으로 제공하려 함 |
| 7 | 신뢰성 | 언행이 일치하고, 업무 수행상의 일정 준수와 과제를 완결하려는 책임감으로 상하 간에 신뢰감을 줌 |
| 8 | 팀워크 | 팀 비전과 목표 달성에 주도적으로 참여하며 동료와의 차이를 상호 보완과 시너지 창출의 기회로 삼음. |

1. **팀 리더십** (Team Leadership)\_Store Manager

|  |  |
| --- | --- |
| **팀 리더십**  (Te**am** Leadership) | 팀의 방향과 목표를 잘 제시하고, 구성원들이 팀워크와 시너지를 이루어  목표를 달성하도록 이끎 |
| * 팀에 명확한 목표와 방향감을 제공하여, 직원들이 목표를 향해 매진하도록 이끈다. * 조직원들에게 적절한 책임과 권한을 분배하여 주도적으로 업무목표를 달성할 수 있도록 한다. * 조직원의 강, 약점을 긍정적인 방식으로 피드백하고 최대한의 잠재력을 발휘하도록 한다. | |

**행동 지표**

|  |  |
| --- | --- |
| **바람직한 행동** (Do) | **바람직하지 않은 행동** (Don’t) |
| 직원들이 의욕적으로 업무에 임하도록  달성 가능한 현실적인 목표를 제시한다. | 본인의 기준만을 생각하고 직원들에게  목표량만을 강요한다. |
| 직원에게 권한을 위임해 주고 성공 경험을  쌓을 수 있는 기회를 마련하여 목적의식을  갖도록 한다. | 매장근무 업무를 통해 쌓아갈 수 있는  장기적인 경력의 비전이나 일에 대한 긍정적인 의미부여를 해주지 못한다. |
| 직원의 장, 단점을 파악하고 긍정적인  방식으로 피드백하며 약점을 보완할 수 있는  기회를 제공한다. | 직원의 장, 단점을 제대로 파악하지  못하고 문제발생 시 직원들에게 적절한  피드백과 방향을 제시하지 못한다. |
| 일을 맡기기 전에 솔선수범하는 모습을 보이며, 고객 클레임 등 위기 직면 시 주도적이고  책임감 있는 태도로 문제를 해결한다. | 관리자로서의 역할을 불편해 하거나 회피하며, 업무 관련 노하우를 적극적으로 전수해  주지 않는다. |

**인터뷰 질문**

1. **팀원들의 업무를 효율적으로 배분하고 의견 수렴하여 목표를 달성했던 경험을 말씀해 주십시오.**

* 달성해야 하는 목표는 무엇이었습니까?
* 어떤 기준으로 팀원들의 업무나 의견을 조정했습니까?
* 일을 진행하면서 어려웠던 점은 무엇이었습니까?
* 일의 결과는 어떠했습니까?
* 결과에 대한 팀원들의 반응은 어떠했습니까?
* 비슷한 상황이 발생한다면 어떤 점을 보완하고 싶습니까?

1. **팀원들에게 동기를 부여하여 목표를 달성하게 한 경험을 말씀해 주십시오.**

* 달성해야 하는 목표는 무엇이었습니까?
* 팀원들의 사기를 진작시키기 위해 어떻게 하셨습니까?
* 결과는 어떠했습니까?
* 팀원들을 격려하기 위한 자신만의 노하우는 무엇입니까?

**4. 본인이 솔선수범하여 팀원들의 긍정적인 변화를 이끌어낸 경험을 말씀해 주십시오.**

* 어떤 변화가 필요했습니까?
* 모범이 되기 위해 무엇을 하였습니까?
* 본인의 행동으로 인해 어떤 변화가 나타났습니까?
* 팀원들의 반응과 결과는 어떠했습니까?

**5. 팀원이 업무를 독립적으로 수행할 수 있도록 지원했던 경험을 말씀해 주십시오.**

* 어떤 방식으로 지원했습니까?
* 얼마나 오랜 기간 동안 지원했습니까?
* 팀원들을 지원해 준 결과는 어떠했습니까?
* 팀원이 업무를 독립적으로 수행할 수 있게 된 후에는 어떻게 행동했습니까?

1. **계획 및 조직화** (Planning and Organizing)\_Store Manager

|  |  |
| --- | --- |
| **계획 및 조직화**  (Planning and Organizing) | 일을 계획하고, 계획의 실행 과정을 관찰하면서 필요 자원을 제때에 공급함 |
| * 목표를 명확히 설정하고, 세부적인 실행계획을 수립하여 사전 준비를 철저히 한다. * 진행과정 각 단계에 있어서 목표 대비 성과를 수시로 점검/확인하며 지속적으로 관리한다. * 전체 업무 프로세스를 염두에 두고 각 단계별 인적/물적 자원을 효율적으로 운용한다. | |

**행동 지표**

|  |  |
| --- | --- |
| **바람직한 행동** (Do) | **바람직하지 않은 행동** (Don’t) |
| 업무나 과제의 중요성과 긴급성 등을 감안하여 우선 순위와 일정 계획을 효과적으로 수립한다. | 업무의 중요성이나 긴급성에 따른 우선순위를 마련하지 않으며, 따라서 자원을 효과적으로  배분하지 못한다. |
| 신규 고객 자료, 제품 및 매출 관련 자료를  철저히 관리, 판촉활동에 활용함으로써  업무에 체계적인 방식으로 접근한다. | 관련 자료를 제대로 정리하지 않아 영업에  활용하지 못하고 업무나 미팅 시 사전 준비가 미비하다. |
| 체계화 되지 않은 업무 영역을 매뉴얼화하여  향후 같은 성격의 업무는 경제적으로  해결할 수 있도록 한다. | 체계화되지 않은 업무 영역을 매뉴얼화하는 등  자신의 업무를 조직화하려는 시도가 부족하다. |
| 개선해야 할 부분을 체계적으로 정리하고 이에 대한 구체적인 Action Plan을 마련하여 실행한다. | 운영이나 서비스 개선과 관련하여 목표 달성을 위한 구체적인 Action Plan이 없다. |

**인터뷰 질문**

1. **매출 관련 자료를 분석하여 얻은 아이디어를 추진하여 성과를 거둔 경험을 말씀해 주십시오.**

* 기획하게 된 이유는 무엇입니까?
* 일을 추진해 나간 과정을 간략히 말씀해 주십시오.
* 일을 진행하면서 가장 중요하게 생각한 점은 무엇이었습니까?
* 일에 착수하기 전에 어떤 준비를 했습니까?
* 계획대로 진행되고 있는지를 어떻게 점검했습니까?
* 잘 진행 되었다면 (혹은 잘 진행되지 않았다면) 그 이유는 무엇이라 생각하십니까?
* 일을 추진하며 가장 힘든 점은 무엇이었으며, 어떻게 극복했습니까?
* 다시 기회가 주어진다면 어떤 점을 다르게 하고 싶습니까?

1. **현장에서 얻은 경험을 체계화하여 팀원들과 공유한 후 좋은 반응을 얻었던 경험을 말씀해 주십시오.**

* 어떤 경험을 어떻게 체계화하였습니까?
* 다른 사람들에게 그것이 왜 필요하였습니까?
* 어떤 방식으로 공유하였습니까?
* 구성원들의 반응이 어떠했습니까?

1. **개선이 필요한 부분을 구체적인 Action Plan을 세워 추진하였던 경험을 말씀해 주십시오.**

* 개선이 필요했던 상황을 설명해 주십시오.
* 어떤 계획을 수립하였습니까?
* 그 과정에서 본인이 맡은 역할은 무엇입니까?
* 최종적으로 어떤 평가를 받았습니까?

1. **여러 가지 업무를 동시에 해야 하는 상황에서 우선 순위를 적절히 정하여 효과적으로 처리했던 경험을 주십시오.**

* 당시 어떤 업무를 동시에 맡았습니까?
* 우선 순위를 정하는 기준은 무엇입니까?
* 어떻게 일을 처리하였습니까?
* 결과는 어떠했습니까?

1. **설득적 영향력** (Persuasive Influence)

|  |  |
| --- | --- |
| **설득적 영향력** (Persuasive Influence) | 다른 사람을 효과적으로 설득하여 영향력을 발휘함 |
| * 다른 사람의 의견이나 생각을 변화시킬 기회를 추구한다. * 자신의 아이디어를 관철시키려는 경향이 강하고 이를 위해 누구를 설득해야 할지 알고 있다 * 반대 의견에 적절히 대응할 줄 알며, 다른 사람의 의견이나 관점을 효과적으로 변화시킨다. * 공식적인 상황이나 사회 생활 영역에서 자기 확신과 자신감이 강하다. | |

**행동 지표**

|  |  |
| --- | --- |
| **바람직한 행동** (Do) | **바람직하지 않은 행동** (Don’t) |
| 고객의 상황이나 특성에 맞게 적절한 방식으로  대화를 이끌어 가며, 상대방의 행동 변화를  이끌어 낸다. | 고객의 특성이나 연령대, 상황에 대한 고려나  배려 없이 대화를 이끌어 간다. |
| 상대방의 의견을 경청하여 요구를 정확하게  파악하고, 이를 충족시켜줄 수 있는 사항을  명확히 제시한다. | 지나치게 사무적으로만 대하여 대화나 설득에 호소력이 부족하며 고객에게 어필할 수 있는 제품 설명 방법을 활용하지 못한다. |
| 판매를 위한 설득이나 거래처 협상 시 필요한  자료를 철저히 준비하며, 다양한 근거  (예:경쟁사 상황 등)를 들어 의견을 제시한다. | 설득이나 협상에 필요한 자료를 제대로  준비하지 않으며 자신의 제안을 뒷받침할만한  근거가 부족하다. |
| 조직의 성공에 대해 자신감을 갖고 있으며  고객과의 접촉 시 명확한 어조를 사용하는  등 항상 자신감 있는 모습으로 대한다. | 확신이나 자신감 없는 태도로 고객과의 협상에  임한다. |

**인터뷰 질문**

**1. 고객의 요구사항을 잘 파악하여 적절한 제품을 제안하고 판매한 경험에 대해 말씀해 보십시오**.

* 상대방을 설득하기 위해 어떻게 했습니까?
* 그 결과는 어떠했습니까?
* 왜 상대가 동의했다고 (동의하지 않았다고) 생각하십니까?
* 어떤 합의점에 도달했습니까?
* 도달한 합의점이 만족스러웠습니까?
* 다시 그런 상황을 맞게 되면 어떻게 하시겠습니까?
  1. **매장에서 얻은 아이디어를 본사에 설득하여 현장에 적용해 본 경험에 대해 말씀해 주십시오.**
* 구체적으로 어떤 상황이며 어떤 내용을 주장했습니까?
* 결과는 어떠했습니까?
* 어떤 점이 힘들었습니까?
* 다른 사람들을 설득하기 위한 자신만의 노하우는 무엇입니까?
* 다른 사람들을 효과적으로 설득하기 위해 개발하고 싶은 점을 말씀해 주십시오.

* 1. **불만을 제기하는 고객의 감정을 누그러뜨리고 원만하게 마무리 한 경험을 말씀해 주십시오.**
* 어떤 상황이었습니까?
* 고객의 감정을 변화시키기 위해 어떤 조치를 취했습니까?
* 불만이나 흥분이 해소된 것을 어떻게 확인할 수 있었습니까?
* 그 일의 결과는 어땠습니까?
  1. **판매가 저조한 제품의 매출을 급격히 증가시킨 경험을 말씀해 주십시오.**
* 판매하기 위해 어떤 행동을 했습니까?
* 그 행동의 효과나 상대의 반응은 어떠했습니까?
* 다시 그런 상황을 맞게 되면 어떻게 하시겠습니까?
* 어떻게 하면 더 좋은 결과를 얻을 수 있을까요?

1. **회복탄력성 (Resilience)**

|  |  |
| --- | --- |
| **회복탄력성** (Resilience) | 실패 경험에서 긍정적 교훈을 얻고 어려운 시기를 잘 견뎌내어 끝내  활기찬 정서를 회복함 |
| * 각종 압박이 가해지는 상황에서도 침착할 수 있다. * 부담이 큰 상황에서도 성과를 달성할 수 있다. * 스트레스가 심한 상황에서도 통제력을 잃지 않는다. * 어려운 상황에서도 금방 제 컨디션을 찾는다. * 의기소침해 질 수 있는 상황에도 잘 대처한다. | |

**행동 지표**

|  |  |
| --- | --- |
| **바람직한 행동** (Do) | **바람직하지 않은 행동** (Don’t) |
| 스트레스 상황에서도 평정심을 유지한다. | 압박이 주어지는 상황에서 쉽게 당황하고  동요될 수 있다. |
| 비판이나 공격을 받았을 때 좀처럼 상처  받지 않는다. | 비판에 민감하고 쉽게 상처 받는다. |
| 감정을 억제하여 밖으로 잘 드러내지 않는다 | 감정을 타인에게 잘 드러내고, 부적절하게  감정을 폭발하는 경향이 있다. |
| 과거의 실패경험에 연연해 하지 않고  낙천적이며, 명랑하고 쾌활할 수 있다. | 과거의 실수나 실패에 집착하고 비관적이며,  자기 패배적인 감정에 싸이는 경향이 있다. |

**인터뷰 질문**

* 1. **심한 압박감 속에서도 일을 완수해낸 경험에 대해 말씀해 주십시오.**
* 원인은 무엇이었습니까?
* 어떤 점이 가장 어려웠습니까?
* 정신적인 압박감에도 불구하고 일을 완수하기 위해 어떤 노력을 했습니까?
* 결과는 어떠했습니까?
* 다시 비슷한 상황에 처하게 될 경우 어떻게 하시겠습니까?  
  1. **새로운 환경에 적응해야 했던 경험을 말씀해 주십시오.**
* 새로운 환경에서 어떻게 적응하셨습니까?
* 어려웠던 점은 무엇이었습니까?
* 어떤 것을 변화시켜야 했습니까?
* 결과는 어떠했습니까?

1. **불합리한 고객으로 인해 큰 스트레스를 받았던 경험을 말씀해 주십시오.**

* 원만히 대응하기 위해 어떻게 했습니까?
* 자신이 스트레스를 자주 느끼는 상황이나 요인은 무엇이라고 생각합니까?
* 자신이 받는 스트레스가 일, 사람과의 관계에서 어떠한 영향을 미친다고 생각하십니까?
* 스트레스 상황에서 어떻게 대처합니까?
* 스트레스를 해소하기 위한 방법을 말씀해 주십시오.

1. **심리 검사 결과, ΟΟΟ씨가 ΟΟΟ한 상황에서 스트레스를 많이 받을 것이라고 나왔는데, 이 점에**

**대해 어떻게 생각하십니까? 그런 상황에서 어떻게 대처하십니까?**

1. **성취 의욕** (Achievement Motive)

|  |  |
| --- | --- |
| **성취 의욕**  (Achievement Motive) | 남보다 장시간, 더 몰입하며 모험도 마다치 않고 일하여 더 많은  성과를 내고자 노력함 |
| * 누가 지시하지 않아도 자발적으로 높은 목표를 설정한다. * 불가능해 보일지라도 긍정적인 사고로 목표에 도전한다. * 책임감을 갖고 목표달성을 위해 끈기 있게 일을 추진한다. | |

**행동 지표**

|  |  |
| --- | --- |
| **바람직한 행동** (Do) | **바람직하지 않은 행동** (Don’t) |
| 자신이 익숙하지 않은 분야도 진취적으로  목표를 설정하고 과감히 도전한다. | 자신에게 익숙한 과업이나 일만 수행하려 한다. |
| 오랜 기간 동안 자신의 수행 수준을 견지해  나갈 수 있다. | 적당한 수준의 수행만을 유지하려 한다. |
| 자신의 일에 책임감을 갖는다. | 책임을 지지 않고 회피하려 한다. |
| 난관에 부딪히더라도 적극적인 자세로  끈질기게 일을 추진한다. | 장애와 난관에 부딪히면 쉽게 포기해 버린다. |

**인터뷰 질문**

**1. 자신의 업무나 경력과 관련하여 최근에 세운 가장 도전적인 목표를 말씀해 주십시오.**

* 목표는 무엇이었습니까?
* 목표 달성을 위해 구체적으로 어떤 노력을 했습니까?
* 수행과정에서 있었던 어려움, 현실적인 제약은 무엇이었습니까?
* 어려움을 어떻게 극복하고 어떤 결과를 얻었습니까?
* 더 좋은 결과를 위해서는 어떻게 하는 것이 좋았을 것이라 생각합니까?

**2. 깊이 몰입하고 연구하여 탁월한 성과를 가져왔던 경험이 있으면 말씀해 주십시오.**

* 어떤 일이었으며, 어떤 방식으로 진행해 나갔습니까?
* 몰입할 수 있었던 가장 큰 이유는 무엇입니까?
* 몰입해서 일을 해낸 결과는 어떠했습니까?
* 어떤 상황에서 몰입이 잘 된다고 생각하십니까?

**3. 장기간에 걸친 도전적인 목표를 세웠으나, 도중에 그만두었던 경험을 말씀해 주십시오.**

* 그런 목표를 세우게 된 이유는 무엇입니까?
* 그 일을 그만두게 된 결정적인 이유는 무엇입니까?
* 목표를 달성하기 위해 어떤 노력을 했습니까?
* 이 경험을 통해 배운 점은 무엇입니까?

**4. 본인이 가장 성취감을 느꼈던 경험에 대해 말씀해 보십시오.**

* 구체적으로 어떤 상황이었습니까?
* 무엇을 달성하고자 하였습니까?
* 목표를 이루기 위해 어떻게 행동하였습니까?
* 성과는 어떠하였으며, 다른 사람들로부터 어떤 피드백을 받았습니까?

1. **고객지향성** (Customer Orientation) **/ 서비스 정신**(Spirit to Serve)

|  |  |
| --- | --- |
| **고객지향성**  (Customer Orientation) | 고객의 관심사와 필요를 경청하고 고객만족을 위해 가능한 서비스를  효과적으로 제공하려 함 |
| * 고객 및 상대방의 감정을 배려하고 관심을 가지며 존중해 준다. * 고객에게 양질의 서비스를 제공함으로써 고객 만족을 추구한다. * 고객과 쉽게 친밀감을 형성하며 신뢰 구축을 통해 장기적인 관계를 유지하고자 한다.. | |

**행동 지표**

|  |  |
| --- | --- |
| **바람직한 행동** (Do) | **바람직하지 않은 행동** (Don’t) |
| 재치와 수완을 발휘해서 고객, 팀원간 의견  불일치와 잠재적 갈등을 효과적으로 관리한다. | 반대 의견에 대한 이해와 수용의 자세가  부족하여 감정적으로 대응, 갈등을 유발한다. |
| 고객이 기대하는 이상의 서비스를 제공하기  위해 여러 가지 방법을 시도한다. | 고객 만족에 대한 개념이 희박하며, 대충주의로 서비스를 제공한다. |
| 고객 및 상대의 감정이나 생각에 민감하게  반응하고 효과적인 방법으로 상호작용한다. | 고객 및 다른 사람들의 개인적인 특성이나  감정에는 관심이 없으며 일정한 거리감을  유지한다. |
| 고객이 불만을 제기할 경우 고객의 의견을  경청하며 공손한 자세와 말투로 응대한다. | 고객 불만 사항을 처리하는데 소극적이며,  무성의하고 불성실한 태도로 임한다. |

**인터뷰 질문**

1. **고객 또는 팀원들과 의견의 불일치와 잠재적 갈등들을 효과적으로 처리한 경험을 말씀해 주십시오.**

* 당시 상황을 설명해 주십시오.
* 어떻게 대처했습니까?
* 결과는 어떠했습니까?
* 당신의 노력이 어떤 점에서 효과적이었다고 또는 비효과적이었다고 생각하십니까?

1. **매장 구성원 간의 화합을 방해하는 요소는 무엇입니까?**

* 그렇게 생각하는 이유는 무엇입니까?
* 이를 극복할 수 있는 방안은 무엇이라고 생각하십니까?
* 조직원들의 협력이나 친밀감을 증진시키기 위해 자신이 했던 노력이 있습니까?
  + 결과는 어떠했습니까?

1. **기대이상의 서비스로 고객을 만족시키거나 칭찬을 받아 본 경험이 있습니까?**

* 고객이 만족한 점은 무엇이며 만족했다는 것을 어떻게 알 수 있었습니까?
* 구체적으로 어떤 행동이 고객을 만족시켰다고 생각하십니까?
* 자신의 방법이 다른 사람들과 차별화된 점은 무엇이었습니까?

1. **지내기 어려운 사람과 함께 일을 해야 했던 경험을 말씀해 주십시오.**

* 당시 상황에서 어떤 점이 힘들었습니까?
* 이를 해결하기 위해 구체적으로 어떤 행동을 취했습니까?
* 행동의 결과는 어땠습니까?
* 비슷한 상황에 있는 후배에게 어떤 조언을 해 주고 싶습니까?

1. **직장 동료나 팀원의 개인적인 문제를 같이 고민하고 해결해준 경험에 대해서 말씀해 주십시오.**

* 어떤 측면에서 당신이 도움을 주었습니까?
* 상황은 어떻게 해결되었으며, 동료나 선후배의 반응은 어땠습니까?
* 대인관계 측면에서 자신이 개선해야 하는 점에 대해 말씀해 주십시오.
* 원만한 대인관계를 유지하기 위한 자신만의 노하우를 말씀해 주십시오.

1. **신뢰성** (Reliability)

|  |  |
| --- | --- |
| **신뢰성** (Reliability) | 언행이 일치하고, 업무 수행상의 일정 준수와 과제를 완결하려는  책임감으로 상하 간에 신뢰감을 줌 |
| * 업무나 결과물의 질에 대한 관심과 노력을 기울인다. * 기준을 확실히 달성하려고 하고 정해진 시간계획에 맞추려고 노력한다. * 기준에 도달했는지 성실한 자세로 점검하고 확인한다. | |

**행동 지표**

|  |  |
| --- | --- |
| **바람직한 행동** (Do) | **바람직하지 않은 행동** (Don’t) |
| 기존의 업무 방식(판매, 디스플레이 방식 등)의  문제점을 파악하여 개선점을 찾고, 새로운  방식을 시도해 본다. | 기존의 관행이나 업무 방식에 안주하며  개선을 위한 노력이 부족하다. |
| 공사의 구분이 명확하며, 다른 사람에게 모범이  될 수 있는 우수성과 언행이 일치하는 신뢰감을  지니고 있다. | 업무의 목표와 질적 기준을 충족시키거나  향상 시키려는 노력이 부족하다. |
| 일정계획과 마감 시한을 준수하며 회사의  경영방침을 기준으로 삼고 이를 구체적인  업무에 지속적으로 반영하고자 한다. | 일정 계획이나 마감시간을 준수하지 않고  회사의 경영 방침에 대한 인식이 미비하며,  업무에 반영하려는 의지도 부족하다. |
| 사적/ 직업적으로 윤리, 도덕적 기준을 잘 지켜  나가며, 정직하고 공정한 자세로 업무에 임한다. | 공사 구분이 명확하지 않고, 언행이 일치하지  않는다. |

**인터뷰 질문**

1. **세부적인 것까지 꼼꼼하게 점검하여 업무나 과제의 완성도를 높인 경험에 대해 말씀해 주십시오.**

* 완성도를 높이기 위해 어떤 점을 고려했으며, 구체적으로 어떤 조치를 취했습니까?
* 일이 완성되고 난 후 사람들의 평가는 어떠했습니까?
* 비슷한 상황이 발생하면 어떤 점을 보완하고 싶습니까?

1. **원칙이나 규율을 지키기 위해 손해를 감수한 경험을 말씀해 주십시오.**

* 구체적으로 어떤 손해를 감수해야 했습니까?
* 관련 당사자들은 누구였습니까?
* 왜 그 원칙과 규율이 중요하다고 생각했습니까?
* 그 상황에서 구체적으로 어떻게 행동했습니까?
* 주위에서는 당신의 행동에 대해 어떻게 반응했습니까?

1. **팀의 업무 수행과 결과의 수준을 높이기 위해 노력을 기울인 경험을 말씀해 주십시오.**

* 왜 그러한 노력이 필요했습니까?
* 기대치를 만족 지키기 위해 노력했던 일에 대해 말씀해 주십시오.
* 그러한 노력을 주위에서는 어떻게 평가했습니까?
* 다시 유사한 상황에 직면하게 되면 어떻게 하시겠습니까?

1. **마감시간 내에 일을 마무리 하기 위해 업무 결과의 수준을 낮추거나 타협을 해야 했던 경험**에 대해 말씀해 주십시오.

* 그 일을 처리하기 위해 어떤 판단기준을 적용했습니까?
* 이 일과 관련하여 누구와 상의를 했습니까?
* 결과에 대한 주변의 평가는 어떠했습니까?
* 비슷한 상황에 처한 사람이 있다면 어떤 조언을 해 주겠습니까?

1. **팀워크** (Teamwork)

|  |  |
| --- | --- |
| **팀워크** (Teamwork) | 팀 비전과 목표 달성에 주도적으로 참여하며 동료와의 차이를 상호 보완과 시너지 창출의 기회로 삼는다. |
| * 팀 비전과 목표 달성에 책임감을 공유하고 팀 성과에 주도적으로 기여한다. * 자신과 팀 동료들의 특성을 이해하고 개인차를 시너지의 기회로 삼는다. * 팀이나 동료가 힘든 상황에 처할 때 긍정적인 태도로 격려하고 Can-Do Spirit를 촉진한다. | |

**행동 지표**

|  |  |
| --- | --- |
| **바람직한 행동** (Do) | **바람직하지 않은 행동** (Don’t) |
| 팀 목표 성취에 책임감을 느끼고 팀 성과 향상에 주도적 참여한다. | 팀 목표에 비전에 책임감을 느끼지 않고 팀 성과 향상에 적극적으로 나서지 않는다. |
| 개인 과제 분 아니라 팀 동료의 과제 수행과의 연계나 공동 과제 수행에 매우 적극적이다. | 개인 과제 목표에 집중하며, 동료와의 업무 연계나 공동 목표 달성에 소극적이다. |
| 자신과 팀 동료의 강•약점을 이해하고 상호 보완하려 하고 개인차를 시너지의 기회로 삼는다. | 자기 약점을 은폐하고, 자기 방어적이며, 상호 보완하고 지원하는데 소극적이다. |
| 팀이나 동료가 힘들 때 낙관적인 분위기를 형성하고 격려하며 위기극복을 위해 노력을 더한다. | 팀이나 동료가 힘들 때 부정적인 정서에 빠지고, 힘든 상황을 조용히 회피한다. |

**인터뷰 질문**

1. **여러 팀 동료들과 팀워크를 이루어 공동의 목표를 추구하여 달성한 경험을 말해 주십시오..**

* 그 때 동료(들)과 본인이 어떤 역할을 비교하여 설명해 주십시오.
* 본인은 어떻게 팀 성과에 기여했습니까?
* 관련한 사람들로부터 어떤 평가나 피드백을 받았습니까?
* 본인과 동료와의 강⚫약점을 어떻게 서로 보완했습니까?
* 다른 사람들과 생각이나 행동 방식의 차이로 인한 갈등을 어떻게 해결했습니까?

1. **소속 팀이나 동료가 힘든 상황에 처했을 때 자신이 개입하여 상황을 호전시킨 사례를 제시해 주십시오.**
   * 그 상황에서 어떤 사람들이 관련되어 있었습니까?
   * 상황 호전을 위해 어떻게 개입하고 개성하려 노력했습니까?
   * 어떤 점에서 긍정적으로 기여했고, 더 잘하지 못한 점은 무엇인지 말해 보십시오.
   * 다시 유사한 상황에 직면하게 되면 어떻게 하시겠습니까?
2. **성격이나 개인 가치, 스타일의 차이로 상사나 동료와 갈등을 겪었던 사례를 말씀해 주십시오.**
   * 동료와 갈등의 원인이 무엇이었다고 생각합니까?
   * 갈등 관계를 해결하기 위해 어떻게 노력했습니까?
   * 그 결과는 어떠했습니까?
   * 만약 다시 비슷한 상황에 처한다면 어떻게 달리 행동하시겠습니까?