

-----나. 문제해결능력 [7급] -----

※ [나.] 다음은 ○○석유공사의 '경영환경 분석 보고서'의 보고 내용이다. 다음 내용을 보고 물음에 답하시오.

(가) 경영전략실 최 이사: 현재 우리 ○○석유공사의 대외적인 경영환경 분석 결과를 말씀드리겠습니다.

먼저, 대외적으로 석유산업 공급능력 증대를 위한 투자여건에 제약이 따르고 있습니다. 그 이유는 첫째, 산유국들의 자원통제 강화로 석유자원 접근성에 장애 요인이 작용하는 것입니다. 둘째, 석유개발 투자 증대에 따른 인력·장비 수요증대로 고생산 비용이 구조화된다는 것입니다.

두 번째, 글로벌 석유개발투자 회사 간 M&A 및 투자거래가 증가하고 있습니다. 다시 말해서 '08년 세계금융위기와 경기침체로 석유개발투자가 하락하였으나, '10년 이후 증가세로 전환된 후 현재까지 세계 주요 석유기업들 간 M&A가 확산되고 있습니다.

세 번째, 고유가에도 불구하고 세계 석유수요 증가로 인해 국제유가는 계속 강세를 유지할 전망입니다. 이러한 유가 강세 원인으로는 첫째, OPEC 및 비OPEC의 공급능력 제한을 들 수 있습니다. 둘째, 중동 및 북아프리카지역 정정불안 지속으로 유가 상승압력이 작용하고 있습니다. 셋째로는 과잉 유동성 및 미 달러화 약세 등으로 석유시장으로의 자금 유입 규모가 증대되면서 유가 변동성이 확대되었기 때문입니다.

-중 략-

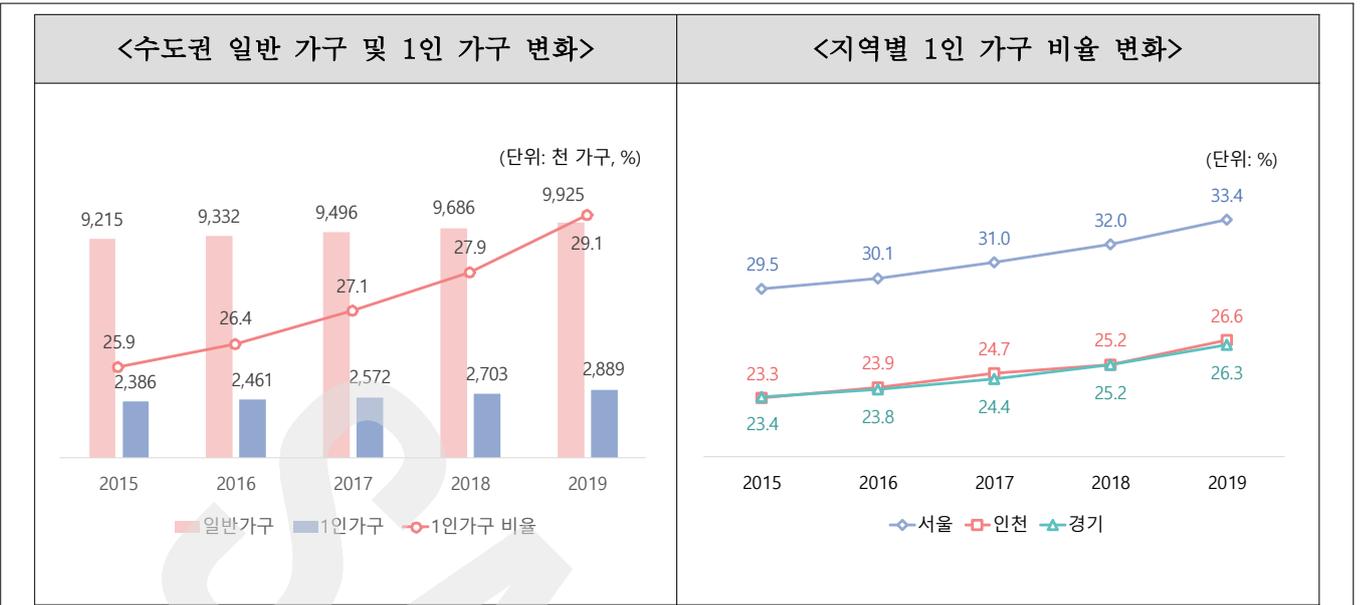
(나) 경영전략실 최 이사: 따라서 우리 ○○석유공사에서는 다음과 같은 경영전략과 과제를 선정하여 강력하게 추진하고 있습니다. 여기 그림을 보시겠습니다.

| 전략 목표 | 전략 과제 |
|------------|--|
| 석유개발사업 활성화 | - 신규 매장량 확보 - 광구운영의 효율화 - 탐사 성공률 향상 |
| (㉠) | - 국내 석유생산시설 투자 확대 - 해외 생산원유 트레이딩 역량 강화 - 동북아 오일허브 구축 사업투자 - 정부 석유비축계획 적극 지원 |
| 글로벌경영역량 강화 | - 해외석유회사 인수를 통한 유망자산 확보 - 다국적 경영관리체계 확립 |

나. (나)의 ㉠에 들어갈 전략 목표로 가장 적절한 것은?

- ① 석유영업망 확장
- ② 석유비축량 확보
- ③ 석유산업 품질관리
- ③ 해외석유사업 진출
- ⑤ 석유사업역량 강화

다. 다음은 수도권 1인 가구 현황을 그래프와 표로 나타낸 것이다. 자료를 참고했을 때, 옳지 않은 것은?



일반 가구 및 1인 가구 변화(2015-2019년)

(단위: 천 가구, %)

| 구분 | 수도권 | | | 서울특별시 | | | 인천광역시 | | | 경기도 | | |
|-------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| | 일반가구 (A) | 1인 가구 (B) | 구성비 (B/A) | 일반가구 (A) | 1인 가구 (B) | 구성비 (B/A) | 일반가구 (A) | 1인 가구 (B) | 구성비 (B/A) | 일반가구 (A) | 1인 가구 (B) | 구성비 (B/A) |
| 2015년 | 9,214 | 2,386 | 25.9 | 3,784 | 1,116 | 29.5 | 1,045 | 244 | 23.3 | 4,385 | 1,026 | 23.4 |
| 2016년 | 9,332 | 2,461 | 26.4 | 3,785 | 1,139 | 30.1 | 1,063 | 254 | 23.9 | 4,484 | 1,068 | 23.8 |
| 2017년 | 9,496 | 2,572 | 27.1 | 3,813 | 1,181 | 31.0 | 1,080 | 266 | 24.7 | 4,603 | 1,125 | 24.4 |
| 2018년 | 9,686 | 2,703 | 27.9 | 3,840 | 1,229 | 32.0 | 1,095 | 276 | 25.2 | 4,751 | 1,198 | 25.2 |
| 2019년 | 9,925 | 2,889 | 29.1 | 3,896 | 1,300 | 33.4 | 1,121 | 298 | 26.6 | 4,908 | 1,291 | 26.3 |

자료: 통계청(KOSIS), 「인구총조사」 각 년도
 주) 구성비는 일반가구 대비 1인 가구 비율임

- ① 2019년 서울의 1인 가구는 2015년 대비 약 16.5% 증가하였다.
- ② 2019년 인천의 1인 가구는 2015년 대비 약 22.1% 증가하였다.
- ③ 2019년 수도권의 일반가구 대비 1인 가구 비율이 가장 높은 곳은 인천이다.
- ④ 2015년 대비 2019년 일반가구 중 1인 가구 비율은 서울 3.9%p, 인천 3.3%p, 경기 2.9%p 증가했다.
- ⑤ 2019년 수도권의 1인 가구는 일반가구의 29.1%를 차지하였고, 이는 2015년 대비 3.2%p 증가한 것이다.

※ [라.] 다음은 환경 분석 기법의 대표적인 방법인 ‘SWOT 분석법’에 대한 자료이다. 자료를 보고 물음에 답하시오.

(가) SWOT 분석법

| | | 내부환경요인 | |
|--------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | | 강점 (Strengths) | 약점 (Weaknesses) |
| ㉠ 외부 환경요인 | ㉡ 기회 (Opportunities) | SO 내부강점과 외부기회 요인을 극대화 | WO ㉢ 외부기회를 이용하여 내부약점을 강점으로 전환 |
| | 위험 (Threats) | ㉣ ST 강점을 이용한 외부환경 위험의 대응 및 전략 | WT ㉤ 외부위험을 최소화하기 위해 내부강점을 극대화 |

(나) 커피전문점 ○○○○의 사례

| | |
|---|---|
| S | 브랜드 파워, 단골 고객들의 높은 충성도, 투자 대비 이윤이 큼, 고급스러운 점포 분위기, 전 매장에 동질의 커피를 안정적으로 공급 |
| W | 시장 포화, 높은 가격, 매장 대기 시간, 일회용품 사용, 직영 매장 체제로 인한 높은 관리비용, 도처에 분포한 매장으로 브랜드 이미지 희석 |
| O | 커피를 하나의 문화로 인식하는 사회적 분위기, 소비자들의 의식전환으로 커피 품질에 대한 욕구 증가, 신세대 문화와의 결합, 중국시장 진출의 가능성 |
| T | 불안정한 원두가격, 경영 다각화로 브랜드 이미지 타격, 저가 전략을 펼치는 새로운 경쟁업체들의 출현, 일부 지역의 개점 저항 운동 |

라. 위 자료 (가)의 ㉠~㉤ 중 적절하지 않은 것은?

- ① ㉠
④ ㉣

- ② ㉡
⑤ ㉤

- ③ ㉢

마. ○○재단 최고 경영자인 A씨가 다음 글을 읽고 추진해야 할 경영 방향으로 가장 적절한 것은?

독일 심리학자 링겔만은 집단 속 개인의 공헌도를 측정하기 위해 줄다리기를 실험을 해봤다. 일대일 게임에서 한 명이 내는 힘을 100%로 할 때 참가자 수가 늘면 개인이 어느 정도의 힘을 쏟는지를 측정했다. 그 결과 2명이 참가하면 93%로, 3명이 할 때는 85%로 줄었고 8명이 함께 할 때 한 사람은 49%의 힘, 즉 혼자 경기할 때에 비해 절반밖에 내지 않았다. 참가하는 사람이 늘수록 1인당 공헌도가 오히려 떨어지는 이런 집단적 심리 현상을 “링겔만 효과”라고 부른다.

자신에게 모든 책임과 권한이 주어질 수 있는 일대일 게임과는 달리 ‘다수 중 한 사람’에 불과할 때는 익명성이라는 환경을 무기로 전력투구를 하지 않는다는 것을 실험을 통해 밝혀낸 것이다.

또 다른 실험이 미국에서 시행되었다. 일광욕을 즐기던 한 청년이 다른 관광객들 바로 옆에서 녹음기로 음악을 틀어놓고 즐기다 바닷물에 뛰어들었다. 그 후, 도둑 역할을 맡은 사람이 이 청년의 녹음기와 옷가지 등의 소지품을 챙겨 슬그머니 달아났다. 이 상황은 누가 봐도 도둑임이 분명했지만 총 20회 실험 중 단 4명의 관광객만이 도둑을 잡으려고 시도했다. 같은 상황에서 하나만 바꿔 실험을 해봤다. 이번에는 청년이 바닷물에 뛰어들기 전에 옆 관광객들에게 “제 물건 좀 봐주세요”라고 직접 부탁했다. 결과는 놀라웠다. 20회 실험 중 19명이 도둑을 잡기 위해 위험을 무릅썼던 것이다.

미국 심리학자 로버트 치알디니 박사는 이것을 “일관성의 원칙”으로 해석했다. 지켜주겠다고 약속한 만큼 자신의 말에 일관성을 유지하기 위해 애쓰게 된 결과라는 것이다. 자신이 여러 명 중의 한 명, 주목받지 않는 방관자로 취급받을 때 사람은 의식적이든 무의식적이든 최선을 다하지 않게 된다. 반대로 혼자만의 책임일 경우나 자신이 그렇게 하겠다고 약속하는 경우에는 위험까지 감수한다는 것을 실험을 통해 알게 되었다. 회사나 조직은 개인들이 각자 활동할 때보다 더 큰 힘을 발휘할 수 있을 것이라는 기대로 만든 집단이다. 그러나 대개의 경우 전체의 힘은 개인의 힘의 합보다 작아져 버린다.

- ① 사원들이 주인 의식을 갖도록 한다.
- ② 사원들이 협력하고 배려하도록 한다.
- ③ 일관된 목표의 중요성을 인식하도록 한다.
- ④ 익명성에 대한 두려움을 갖지 않도록 한다.
- ⑤ 투철한 사명감을 갖도록 사기 진작 방안을 모색한다.

바. ○○발전에서는 다음과 같은 심사 결과에 따라 점수가 가장 높은 발전소를 건설하려고 한다. 다음에서 ○○발전이 건설할 발전소로 옳은 것은?

○○발전에서는 정부에서 실시하는 친환경 발전소 인증제도에 가장 부합한 새로운 발전소를 건설하려고 한다. 다음 표는 ○○발전이 정부에 제출한 5개의 발전소 건설 계획안에 따른 각 발전소 후보지에 대한 평가 점수이다.

<발전소 후보지 평가 점수>

| 구분 | 발전 유형 | 평가 점수 |
|-------|-------|-------|
| 발전소 A | 풍력 | 86점 |
| 발전소 B | 수력 | 84점 |
| 발전소 C | 풍력 | 78점 |
| 발전소 D | 조력 | 85점 |
| 발전소 E | 수력 | 69점 |

친환경 발전소 인증제도는 각 평가 점수에 따라 인증등급을 부여하며 인증등급이 '최우수, 우수'인 발전소 중에서 에너지효율이 1등급인 발전소는 다음 표와 같은 추가 점수를 획득한다. (단, 에너지효율이 1등급인 발전소는 A, C, D가 해당된다.)

<평가 점수별 인증등급>

| 평가 점수 | 인증등급 |
|------------|------|
| 80점 이상 | 최우수 |
| 70점~80점 미만 | 우수 |
| 60점~70점 미만 | 일반 |
| 60점 미만 | 부적합 |

<등급별 추가 점수 반영 비율>

| | 최우수 등급 | 우수 등급 |
|-----------|--------|-------|
| 에너지효율 1등급 | 10% | 5% |

친환경 발전소 인증제도는 발전 유형에 따른 가산점을 제공한다. 가산점은 기본 평가 점수와 인증등급과 에너지 효율 등급에 따라 추가 점수가 반영된 이후 최종적으로 부여된다. 풍력 발전소인 경우 3점, 수력 발전소인 경우 4점, 조력 발전소인 경우 5점이 부여된다.

- ① 발전소 A
- ② 발전소 B
- ③ 발전소 C
- ④ 발전소 D
- ⑤ 발전소 E

[8]

※ [가.] 다음 문서를 읽고 물음에 답하시오.

| | | | | |
|--|-----------------|--------------|---------------|--------------|
| 기안일자 2000년 0월 0일 문서번호 제0114-29호 기안부서 경영지원처 인사부 | 협조부서 홍보부 | 담당 서명 | 부서장 서명 | 사장 서명 |
|--|-----------------|--------------|---------------|--------------|

제 목: 언택트(Untact) 평가방식 보도자료 제출

1. 우리부서 업무추진에 대한 협조에 감사드립니다.
 2. 경영지원처 인사부-78호와 관련, 언택트(Untact) 평가방식 보도자료를 아래와 같이 제출해 주시기 바랍니다.

- 아 래 -

가. 정해진 장소에서 모니터 화면을 이용한 화상 방식으로 평가가 이루어지며, 인성검사의 경우 본인이 원하는 장소와 시간대에 온라인으로 응시가 가능한 방식임을 홍보하기 위한 보도자료입니다.
 나. 코로나19의 확산 위험의 최소화의 사회적 요구에 부응하고, 언택트(Untact) 평가방식의 정착을 위함입니다.
 다. 제출기한: 2000. 5. 28.
 라. 제출처: 경영지원처 인사부

별첨: 보도자료 샘플 1부. 끝.

가. 위 문서를 이해하는 과정에서 문서이해 절차의 ‘문서 내 정보 확인하기’ 단계에 해당하는 내용으로 옳은 것을 모두 고른 것은?

- ㄱ. 별첨에 보도자료 샘플이 있으니 그 형식에 맞게 내용을 작성해야 한다.
- ㄴ. 제출기한에 명기된 날짜까지 경영지원처 인사부로 보도자료를 제출해야 한다.
- ㄷ. 언택트(Untact) 평가방식에 대해서 추가로 더 조사하여 보도자료에 포함시켜야 한다.
- ㄹ. 새롭게 마련된 채용방식에 대해 보도자료 작성을 요청하기 위해 작성된 문서이다.
- ㅁ. 언택트(Untact) 평가방식에 대한 설명과 그러한 평가방식을 도입한 사회적 상황을 요약하고 메모해 두어야 한다.

① ㄱ, ㄴ
 ④ ㄷ, ㅁ

② ㄱ, ㄷ
 ⑤ ㄹ, ㅁ

③ ㄴ, ㄹ

나. ○○기획사는 A, B, C 세 개 팀이 있고 각각 팀장이 팀원을 이끌고 있다. 팀장은 여성 김○○와 박○○ 그리고 남성 송○○이다. 그리고 각각 이○○ 부팀장, 서○○ 부팀장, 곽○○ 부팀장이 팀장을 보좌하고 있다. 아래와 같은 조건을 통해 볼 때, 세 팀의 팀장과 부팀장은 누구인가?

- A팀과 이○○ 부팀장 팀의 팀장은 모두 여자이다.
- B팀의 여성 팀장은 김○○가 아니다.
- 곽○○ 부팀장은 C팀의 부팀장이 아니다.

| | A팀 | B팀 | C팀 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| ① | 박○○ 팀장, 곽○○ 부팀장 | 김○○ 팀장, 이○○ 부팀장 | 송○○ 팀장, 서○○ 부팀장 |
| ② | 김○○ 팀장, 곽○○ 부팀장 | 박○○ 팀장, 서○○ 부팀장 | 송○○ 팀장, 이○○ 부팀장 |
| ③ | 김○○ 팀장, 서○○ 부팀장 | 박○○ 팀장, 곽○○ 부팀장 | 송○○ 팀장, 이○○ 부팀장 |
| ④ | 김○○ 팀장, 곽○○ 부팀장 | 박○○ 팀장, 이○○ 부팀장 | 송○○ 팀장, 서○○ 부팀장 |
| ⑤ | 박○○ 팀장, 서○○ 부팀장 | 김○○ 팀장, 곽○○ 부팀장 | 송○○ 팀장, 이○○ 부팀장 |

라. ○○공사는 최근 다음과 같은 기본 경영 방침을 발표하면서 모든 사원에게 적극 실천할 것을 요청하였다. 다음과 같은 경영 활동을 의미하는 것은?

기본 경영 방침

- 매출 신장을 위한 SNS 마케팅 강화
- 준법 경영과 동반 성장 환경 정착
- 환경 보호와 녹색 경영 확대
- 적극적 사회공헌 활동(저소득, 교육, 문화)
- 종업원 안전과 복지 증진을 위한 노력

① 영리 경영

② 녹색 경영

③ 환경 경영

④ 혁신 경영

⑤ 지속 가능 경영

다. 경영컨설턴트 A씨가 다음과 같은 사례를 통해서 ○○전자 직원들에게 전달하고자 하는 가치로 가장 적절한 것은?

“전화 주셔서 감사합니다. 고객님의, 무엇을 도와드릴까요?”

“며칠 전에 그 회사 제품을 샀는데요. 대리점에서 제일 좋다고 해서 비싼 걸로 샀는데, 집에 배달된 제품을 보니까 그 껍데기 있지요?”

“아, 예. 외관 케이스 부분 말씀이군요?”

“예, 거기 밑이 찢어져 있더라고요.”

“그렇군요. 죄송합니다, 고객님의.”

“죄송이고 뭐고 간에 처음부터 맘에 안 들었어요. 포장지부터가 찢어져 있더라고요. 몇 년 동안 세계에서 가전제품을 제일 많이 판 회사라고 하던데. 그런 회사에서 물건을 이렇게 만들어도 되는 거예요?”

“죄송합니다. 고객님의, 제품을 다시 환불해드리겠습니다.”

○○전자는 각종 회의를 시작하기 전에 고객들의 목소리를 보고서가 아닌 실제 육성 그대로 듣고 난 다음 고객의 입장에서 반성하고 회의를 시작한다. 간혹 억울하다는 생각을 할 수도 있다. 전화 내용상으로 보면 제품을 만들 때의 문제가 아니라 유통 과정에서 제품 취급을 잘못해서 찢어진 것으로 추정할 수 있기 때문이다. 그러나 고객은 그러한 것까지 이해하지 않는다. 고객의 판단은 항상 옳다.

- ① 실천하는 것이 힘이다.
- ② **고객의 눈높이에 맞춰라.**
- ③ 차별화된 가치를 제공하라.
- ④ 긴장감 넘치는 조직으로 만들어라.
- ⑤ 투명하고 공정한 상생 경영을 하라.

-----사. 자원관리능력 [8급] -----

※ [사.] OO기업 비서실에 근무하는 A씨는 다음의 휴가 신청 안내 사항을 고려하여 휴가를 신청하고자 한다. 물음에 답하시오.

휴가 신청 안내

1. 휴가 신청 가능 기간: 1월 8일 ~ 1월 28일
2. 유의 사항
 - 가. 주말을 포함하여 5일 휴가 시행
 - 나. 비서실장과 교대로 근무하는 것을 원칙으로 함
 - 다. 다른 팀과 휴가 일정이 겹치지 않도록 함
 - 라. 사장님 업무 일정이 있는 날은 모든 팀이 근무하는 것을 원칙으로 함

<1월 달력>

| 일 | 월 | 화 | 수 | 목 | 금 | 토 |
|-------------------------|----|----------------------|----|------------------------|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| ←————— 사장님 일본 출장 —————→ | | | | | | |
| 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 비서실장 휴가 | | | | 18 사장님 거래처 대표 면담 | | |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |
| ←————— 총무팀 휴가 —————→ | | | | | | |
| 28 | 29 | 30 | 31 | | | |
| | | 30 사장님 국내지사 방문 | | | | |

사. A씨가 휴가를 신청하기 위해 고려해야 할 사항으로 거리가 먼 것은?

- ① 사장님 휴가 일정
- ② 총무팀 휴가 일정
- ③ 비서실장 휴가 일정
- ④ 사장님 해외 출장 일정
- ⑤ 사장님 국내지사 방문 일정