



### 저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學碩士 學位論文

외국인선원 혼승형태와 이문화 적응에 따른  
선원의 직무태도에 관한 연구

A Study on the Effects of the Type of Mixed Manning and the  
Cross-cultural Adaptation on Crews' Job Attitude



2014年 02月

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

許 起 榮

本 論 文 을 許 起 榮 의 經 營 學 碩 士 學 位 論 文 으 로 認 准 함 .

委 員 長 柳 東 瑾 印

委 員 鄭 榮 燮 印



2013年 12月 13일

韓 國 海 洋 大 學 校 大 學 院

# 목 차

표 목차 .....	iv
그림 목차 .....	v
<b>제1장 서 론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제2절 연구의 범위 및 방법 .....	4
<b>제2장 이론적 배경</b> .....	<b>7</b>
제1절 외국인 근로자 인적자원관리 .....	7
1. 외국인 근로자의 필요성 .....	7
2. 외국인 근로자의 인적자원관리 .....	9
3. 외국인 근로자의 HRM에 관한 선행연구 .....	11
제2절 이문화 수용 및 적응 .....	13
1. 이문화 수용과 적응 .....	14
2. 이(異)문화에 관한 선행연구 .....	17
3. 외국인 근로자의 효율적 근무를 위한 조직구성원의 이문화 수용 및 적응 .....	19
제3절 집단응집성 .....	21
1. 집단응집성의 개념 .....	21
2. 집단응집성과 직무만족도 .....	23
3. 집단응집성과 조직몰입도 .....	24
제4절 외국인 선원 혼승 .....	25
1. 외국인 선원 혼승의 필요성 .....	25
2. 외국인 선원 혼승실태 .....	28

<b>제3장 연구의 설계</b> .....	<b>33</b>
제1절 연구모형 .....	33
제2절 연구가설 .....	36
제3절 변수의 조작적 정의 .....	41
1. 이문화 수용성 .....	41
2. 이문화 적응성 .....	41
3. 집단응집성 .....	42
4. 조직몰입도 .....	42
5. 직무만족도 .....	43
<b>제4장 실증분석</b> .....	<b>44</b>
제1절 조사의 개요와 자료분석 .....	44
1. 조사의 개요 .....	44
2. 수집된 자료의 인구통계학적 특성 .....	46
3. 변수의 특성분석 .....	48
제2절 타당성 및 신뢰성 분석 .....	49
1. 타당성 검증 .....	49
2. 신뢰성 검증 .....	52
제3절 가설의 검증 .....	54
1. 가설 1의 검증 .....	54
2. 가설 2의 검증 .....	58
3. 가설 3의 검증 .....	62
4. 가설 4의 검증 .....	66
5. 가설 5의 검증 .....	70
6. 가설 6의 검증 .....	71
7. 가설 7의 검증 .....	77
8. 가설검증 결과의 요약 .....	79

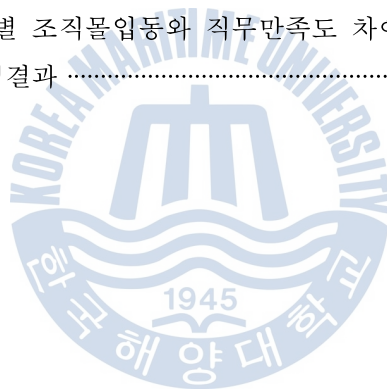
제5장 결 론 .....	81
제1절 연구의 결과 요약 .....	81
제2절 연구의 한계와 향후과제 .....	85
□ 참고문헌 .....	87
□ 설 문 지 .....	92
□ 감사의 글 .....	97



## 표 목차

<표 2-1> 외국인 근로자의 HRM에 대한 선행연구정리 .....	13
<표 2-2> 이문화 연구에 대한 선행연구정리 .....	19
<표 2-3> 집단응집성에 대한 연구자들의 정의 .....	22
<표 2-4> 국내 외항상선 선원 수급비교 .....	26
<표 2-5> 국내 내항 화물선 선원 수급비교 .....	26
<표 2-6> 외국인선원 관련 노사합의 경과 .....	28
<표 2-7> 국내 외국인 선원 증가추이 .....	29
<표 2-8> 우리나라의 외국인 선원 고용 현황 .....	30
<표 2-9> 2011년도 국내 고용된 외국인 선원 국적별 현황 .....	31
<표 2-10> 국내 주요 선사의 선대 및 혼승현황 (2010년 8월말 기준) .....	32
<표 4-1> 측정변수와 설문항목 .....	45
<표 4-2> 설문 응답자의 인구·통계적 특성 .....	47
<표 4-3> 측정변수의 평균 및 표준편차 .....	48
<표 4-4> 변수간의 상관관계 분석 결과 .....	48
<표 4-5> 이문화 수용성 및 적응성과 집단응집성의 요인분석 통계량 .....	50
<표 4-6> 이문화 수용성 및 적응성과 집단응집성의 회전된 요인행렬표 .....	50
<표 4-7> 조직몰입과 직무만족의 요인분석 통계량 .....	51
<표 4-8> 조직몰입과 직무만족의 회전된 요인행렬표 .....	52
<표 4-9> 측정도구의 신뢰성 분석 .....	53
<표 4-10> 선·기관장과 1항·기사 직급간 혼승에 따른 집단응집성의 차이 .....	55
<표 4-11> 선·기관장과 1,2,3항·기사 직급간 혼승에 따른 집단응집성의 차이 .....	56
<표 4-12> 해기사(1,2,3 항·기사) 집단의 혼승에 따른 집단응집성의 차이 .....	57
<표 4-13> 부원 집단의 혼승에 따른 집단응집성의 차이 .....	58
<표 4-14> 외국인 선원 혼승비율과 집단응집성의 회귀분석 결과 .....	58
<표 4-15> 외국인 선원 혼승비중 그룹별 집단응집성의 차이 분산분석 결과 .....	59
<표 4-16> 외국인 선원 혼승비중 그룹별 집단응집성 차이 사후검정결과 .....	60

<표 4-17> 외국인 선원 혼승비중에 따른 한국인 선원의 집단응집성의 차이 .....	62
<표 4-18> 외국인 선원 혼승형태와 집단응집성에 대한 이문화 수용의 조절효과 ....	64
<표 4-19> 외국인 선원 혼승비중과 집단응집성에 대한 이문화 수용의 조절효과 .....	65
<표 4-20> 외국인 선원 혼승형태와 집단응집성에 대한 이문화 적응의 조절효과 ....	67
<표 4-21> 외국인 선원 혼승비중과 집단응집성에 대한 이문화 적응의 조절효과 .....	68
<표 4-22> 이문화 수용도, 이문화 적응성과 집단응집성의 회귀분석 결과 .....	69
<표 4-23> 집단응집성과 조직몰입도 및 직무만족도의 회귀분석 결과 .....	70
<표 4-24> 선·기관장과 1항·기사 혼승에 따른 조직몰입 및 직무만족의 차이 .....	72
<표 4-25> 선·기관장과 1,2,3항·기사 혼승에 따른 조직몰입 및 직무만족의 차이 .....	73
<표 4-26> 해기사(1,2,3 항·기사) 집단 혼승에 따른 조직몰입도와 직무만족도의 차이 ...	75
<표 4-27> 부원 집단 혼승에 따른 조직몰입도와 직무만족도의 차이 .....	76
<표 4-28> 외국인 선원 혼승비중 그룹별 조직몰입도의 차이 분산분석 결과 .....	77
<표 4-29> 혼승비중 그룹별 조직몰입도와 직무만족도 차이 사후검정결과 .....	78
<표 4-30> 연구가설의 채택결과 .....	80





## 그림 목차

<그림 2-1> 외국인 노동자 규모 추이 .....	8
<그림 2-2> 주요 선사별 국내 선원 및 주요 외국인 선원 구성비중 .....	32
<그림 3-1> 연구모형 .....	35



Master's thesis

# A Study on the Effects of the Type of Mixed Manning and the Cross-cultural Adaptation on Crews' Job Attitude

*Heo, Gi-Yeong*

*Department of Shipping Management  
The Graduate School  
Korea Maritime and Ocean University.*

*Advised by Shin, Yong-John*



## Abstract

As the number of ships operated by Korean ship owners has steadily increased, the demand of their crew manning has also mounted up proportionately. However, it is not possible nowadays to meet such demand with only domestic crew, as it so often is.

Therefore, most of Korean shipping companies are manning recently more foreign seamen on board, that is, mixed manning, in order to solve this crew

shortage problem. While those companies introduced the mixed manning policy, it would be important to understand the conflict from co-existing different cultures in the ship so that their crew management could be more effective. Under these circumstances, this study cannot help focusing the several issues related to the mixed manning policy and the cross-cultural adaptation.

So then, this paper tried to examine how both of them would influence the job attitude of sailors on board. First of all, it searched respectively how types based on ranks of the mixed manning and the ratio of foreign crew would effect on the group cohesion. Next, it continued to analyze the moderating effect of the acceptance and/or adaptation to foreign culture on those relationships. In addition, it verified the correlation between the group cohesion and the organization effectiveness, and finally identified how both of them, that is, the mixed manning policy and the cross-cultural adaptation, would exert an influence on the organization effectiveness of the ship.

The findings are summarized as follows:

Above all, the group cohesion was higher in the ship whose crew-mix is the type of Korean C/E (Chief Engineer), and foreign C/O (Chief Officer) and 1/E (First Engineer) than in the ship which their nationality is Korean. And then, that was higher in the ship whose crew-mix is the type of Korean master and C/E, and foreign officers (C/O, 2/O, and 3/O) and engineers (1/E, 2/E, and 3/E) than in the ship whose nationalities of master, C/E, and the others are all Korean. But, there was no difference in the group cohesion between two ships, one consists of all officers and engineers are from one country, and another at least

two countries. Likewise, the same applies to general crew members. Furthermore, for the convenience of the study, it clustered five groups by the ratio of foreign crew; less than 31%, 31~50%, 51~70%, 71~90%, and more than 90%. As a result, the group cohesion is higher in 31~50% group than in the others.

Meanwhile, this analysis demonstrated the fact that there might not be any moderating effect of the acceptance and adaptation to foreign culture on the relationships between above two variables each other.

In addition, it also indicated respectively that the organization commitment was higher in the ship whose crew-mix is the type of Korean master and C/E, and foreign C/O and 1/E than in the ship whose nationality of them is Korean, and that the same applies to the comparison of one type of Korean master and C/E and foreign officers (C/O, 2/O, and 3/O) and engineers (1/E, 2/E, and 3/E) and another type, that is, their nationalities are all Korean. Moreover, the organization commitment was higher in the ship whose officers and engineers (C/O, 2/O, 3/O, 1/E, 2/E, and 3/E) are from at least two countries than in another, one country. Similarly, the same applies to general crew members.

According to the additional analysis, it showed that there was no difference in the job satisfaction between the ship whose the crew-mix is the type of Korean master and C/E, and foreign C/O and 1/E and the ship which their nationality is all Korean, and in the like manner, the same applies to general crew members. However, the job satisfaction was higher in the ship whose crew-mix is the type

of Korean master and C/E, and foreign officers and engineers than in the ship without crew-mix, and was also higher in the ship whose officers and engineers are from at least two countries than in another.

Finally, in terms of the ratio of foreign crew, this research illustrated that the organization commitment of more than 90% group was the greatest, and one of 31~50% group, the least. Also, it displayed that the job satisfaction of 31~50% group was less than that of the rest four groups.

To be short, through statistical examination, this thesis found that the behavioral variables as the group cohesion, job satisfaction, and organization commitment varied with the mixed manning types and the ratio of foreign crew, here is the primary value of this investigation.

Consequently, this empirical study could contribute to enhance the organization effectiveness of ship by suggesting a kind of rationale to adjust the mixed manning type and/or the ratio of foreign crew in the shipping and ship management companies. In other words, this means it possible to improve the management performance of the companies, which this study is intended for, by finding out the reasonable and effective portion of crew-mix.

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

국내 노동시장의 여건변화로 우리나라는 이전의 외국으로 인력을 송출하는 국가에서 인력을 유입하는 국가로 변모하였으며(장인모, 2013), 현재 한국의 산업현장에서 일하는 외국인 근로자의 수는 무려 93만 명(2013년 기준)에 달하는 실정이다. 이처럼 국내 노동시장에 외국인 근로자가 차지하는 비율이 증가할수록, 이들의 문화적인 특성을 고려한 체계적인 관리의 필요성이 대두되고 있다.

해운업에서도 지속적인 보유선대의 증가로 인하여 선원 수요가 꾸준히 증가하고 있으며, 이를 충족하기 위해 외국인 선원을 고용하고 활용하고 있다.

이러한 현상은 경제성장에 따른 국내 노동시장의 여건이 변화로 선원직을 희망하는 국내 지원자 수의 감소에서 귀인된 것이다(한나영 외, 2013). 일정기간 육상과 격리되어 제한된 공간에서 업무와 생활을 병행하게 되는 선원 직업의 특성은 선원직을 기피하는 요인으로 작용하고 있으며, 승선근무를 하더라도 대부분 의무복무기간이 종료되면 장기승선을 하지 않는 것으로 나타났다(황진희, 2007). 따라서 국내 선원지원 인력만으로는 증가하고 있는 선박의 수요에 맞춰 선원 인력을 공급할 수 없으며, 부족한 선원 인력을 보충하기 위하여 외국인 선원을 고용하여 활용하고 있다. 최근 부원선원의 대부분과 사관까지 외국인 선원의 혼승이 확대되고 있는 상황이다(해운년보, 2012).

연도별 국내 외국인 선원 고용규모를 살펴보면, 2004년 7,390명(18.4%)에서 2006년 8,889명(22.9%)으로, 2008년 12,777명(32.8%)에서 2010년 17,558명(45.3%)로 꾸준히 증가하고 있으며, 2011년에는 19,550명(50.1%)에 이르러 전체 선원의 절반의 규모를 차지하고 있는 것으로 나타났다(국토해양부, 2012).

한편, 선원의 부족으로 인하여 외국인 선원의 고용이 증대됨에 따라 한 선박에 많게는 무려 5개국 이상의 서로 다른 국적의 선원이 혼승하고 있다(강종희, 2002). 이러한 상황에서 혼승선박 조직 내에서 혼승형태에 따른 국내외 선원간 문화적 차이를 고려하지 않을 수 없다(이종석, 2007). 선박 내에서 국내 선원과 국적이 다른 선원들 간의 비중의 차이에 따라서 선박내의 문화적 특성이 달라지며, 국적이 서로 다른 선원들 간의 이질적인 문화에 대한 수용과 적응력의 차이는 승선 생활하는 동안에 많은 문제점들을 야기할 수 있기 때문이다. 즉, 혼승선박에서 이러한 다양한 국적의 선원들 간의 문화적 특성을 고려하여 선원들의 관리가 이루어져야 할 것이다.

이러한 문제의 인식하에 실제로 몇몇 연구자들은 혼승선박에서 문화적 특성에 따른 선원들의 태도와 조직성과에 대한 연구를 진행하기도 하였다(정영섭, 2006; 이종석, 2007; 이종석 2012).

정영섭(2006)의 연구에 따르면 혼승선박 내에서 문화 조직적 특성에 따라 선원들의 자기효능감과 조직유효성에 차이가 나타남을 밝히고 있다. 즉 혼승선박에서 선박조직구성원의 문화적 동질성 제고를 위한 이문화 수용과 적응의 정도가 클수록 자기효능감이 증대되며, 자기효능감이 클수록 조직몰입도가 높아진다고 하였다. 또한 혼승선박에서 원활한 커뮤니케이션과 리더십에 대한 신뢰정도에 따라 선원들의 자기효능감이 증대된다는 결론이 도출되었다.

또한 이종석(2007)의 연구에서도 혼승선박 조직에서 구성원들 간의 이문화 수용 및 적응 정도가 높은 집단이 조직몰입도가 높게 나타난다는 결과가 도출되었다(이종석, 2007). 이와 같은 연구결과는 혼승으로 인한 문화적 차이와 특성을 잘 관리한다면 선원들의 자기효능감과 나아가 선박조직의 조직몰입도와 직무만족도를 제고할 수 있음을 알 수 있다.

그러나 기존의 선행연구들은 혼승으로 인한 문화적 특성과 조직성과와의 관계에 대해서는 충분히 설명하고 있지만, 혼승구성에 따라 선박조직의 조직성과가 어떻게 달라지는지에 대해서는 충분히 설명하지 못하고 있다. 오늘날 대

부분의 선사에서 혼승제도를 도입하여 활용하고 있는 이 시점에서 혼승선박조직의 혼승형태 및 구성에 따른 조직성과와의 관계에 대한 연구가 필요하다. 따라서 본 연구는 국적이 상이한 선원들의 혼승형태와 혼승비중을 중심으로 선박구성원들의 직무태도와 성과의 문제를 규명해보고자 한다.

혼승선박에서 서로 상이한 국적의 성장배경 및 생활수준 등의 문화적 차이는 의사소통 상의 문제 및 문화적 마찰, 갈등 등의 문제점들을 야기할 수 있는데, 이와 같은 선박조직구성원들의 이질적인 문화적 배경은 구성원들 간의 공식적, 비공식적 상호작용관계에 작용하여 구성원들 간의 상호호감과 친밀도에 영향을 미치게 된다. 집단구성원간의 상호작용관계에서 집단응집성은 구성원들간의 서로 이끌리는 정도로서 조직에 계속 머무르고자 하는 정서적인 상태로 구성원들 간에 친밀감과 일체감을 형성하여 집단의 목표를 달성하기 위해 적극적으로 임하게 한다(O'Relly & Roberts, 1977; 박내희, 2002; 노선희, 2009; 김종태, 2012). 따라서 선박조직에서 상이한 문화적 배경을 가진 구성원 간의 혼승형태에 따라 조직구성원들 사이의 집단응집성이 다르게 형성될 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 혼승선박의 혼승형태와 비중에 따른 선박조직의 집단응집성의 관계를 분석해보고자 한다.

그런데 국적이 상이한 선원 간의 혼승에 있어서 언어상의 제약이나, 문화적 갈등을 최소화하기 위해서는 외국 선원에 대한 인식과 수용, 그리고 상호작용 문제가 매우 중요하다. 정영섭(2006), 이종석(2007)의 연구에서는 혼승선박에서의 이문화 수용과 이문화 적응이 선박조직구성원의 태도 및 동기에 중요한 영향을 미친다고 하였다. 이와 같이 혼승선박에서 이문화 수용 및 적응도는 혼승에 따른 문제를 줄이며 선박조직 구성원들에게 긍정적인 직무태도와 상호작용 관계를 형성시키게 된다. 따라서 혼승선박에서의 이문화 수용 및 적응은 혼승형태 및 구성에 따른 구성원의 집단행동과 태도의 관계에 영향을 미치게 될 것이므로, 본 연구에서는 이들 변인들 간의 관계를 규명해 보고자 한다.

집단응집성은 구성원들의 집단에 대한 소속감을 증가시키고(Cartwright,



1968), 조직의 구성원들이 조직의 목표를 위하여 상호간의 친밀도와 충성심을 공유하기 때문에 업무수행에 있어서 협동심을 높여 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 한다(이재한, 2011). 이와 같이, 집단응집성은 구성원들의 에너지를 향상시켜 주고, 집단 구성원들의 직무에 대한 몰입을 유도하여 결과적으로 집단의 성과를 향상시키게 된다(Porter, 1986). 따라서 혼승선박에서 집단응집성은 선박조직 구성원의 조직 및 직무에 대한 태도에도 영향을 미치게 되므로, 이를 고찰해 보도록 한다.

이에 따라 본 연구는 먼저, 혼승선박에서 한국선원과 외국인 선원의 혼승형태 및 혼승비중에 따른 선박조직 구성원의 집단응집성의 문제를 분석해 보도록 한다. 그리고 혼승 형태와 혼승 비중에 따른 집단응집성의 관계에 있어서 국적이 상이한 선원들간의 이문화 수용 및 적응성이 어떠한 영향을 미치는지를 규명해 보고자 한다. 또한 혼승선박에서의 혼승형태 및 구성 그리고 이에 따른 집단응집성이 선원들의 직무만족도와 조직몰입도와 같은 선박조직의 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증해보고자 한다.

## 제2절 연구의 범위 및 방법

본 연구의 연구목적은 달성하기 위하여 외국인 근로자의 인적자원관리와 이문화 수용 및 적응, 집단 응집성, 그리고 직무태도에 대한 국내·외 문헌과 자료를 조사하여, 이들의 관련성을 고찰하도록 한다. 또한 선박조직에서의 외국인 선원의 혼승 필요성과 혼승실태에 문헌자료와 통계자료를 조사하여 혼승선박의 문제점을 규명해 보고자 한다. 그리고 이러한 문헌연구 결과를 바탕으로 혼승형태와 비중에 따른 집단응집성, 이문화 수용 및 적응, 조직몰입 및 직무만족의 인과관계를 규명하고자 하는 연구모형을 설계하고, 연구가설을 설정하도록 한다.

그리고 연구모형 및 가설을 검증하기 위하여 해운선사의 외국인 근로자와

혼승하고 있는 선박들의 한국인 및 외국인 선원들을 대상으로 설문조사를 실시하고 변인들의 관계를 통계적으로 검증하는 실증분석을 실시하도록 한다. 실증분석을 위한 통계분석도구는 SPSS 18.0을 이용하며, 사용된 분석방법은 신뢰성 분석과 요인분석, 그리고 회귀분석과 조절회귀분석 방법을 활용한다.

이상의 연구목적과 연구방법에 따라 본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다.

제1장에서는 논문 전체의 서론에 해당하는 부분으로 본 연구의 배경과 목적, 연구의 범위와 방법에 대해 제시한다.

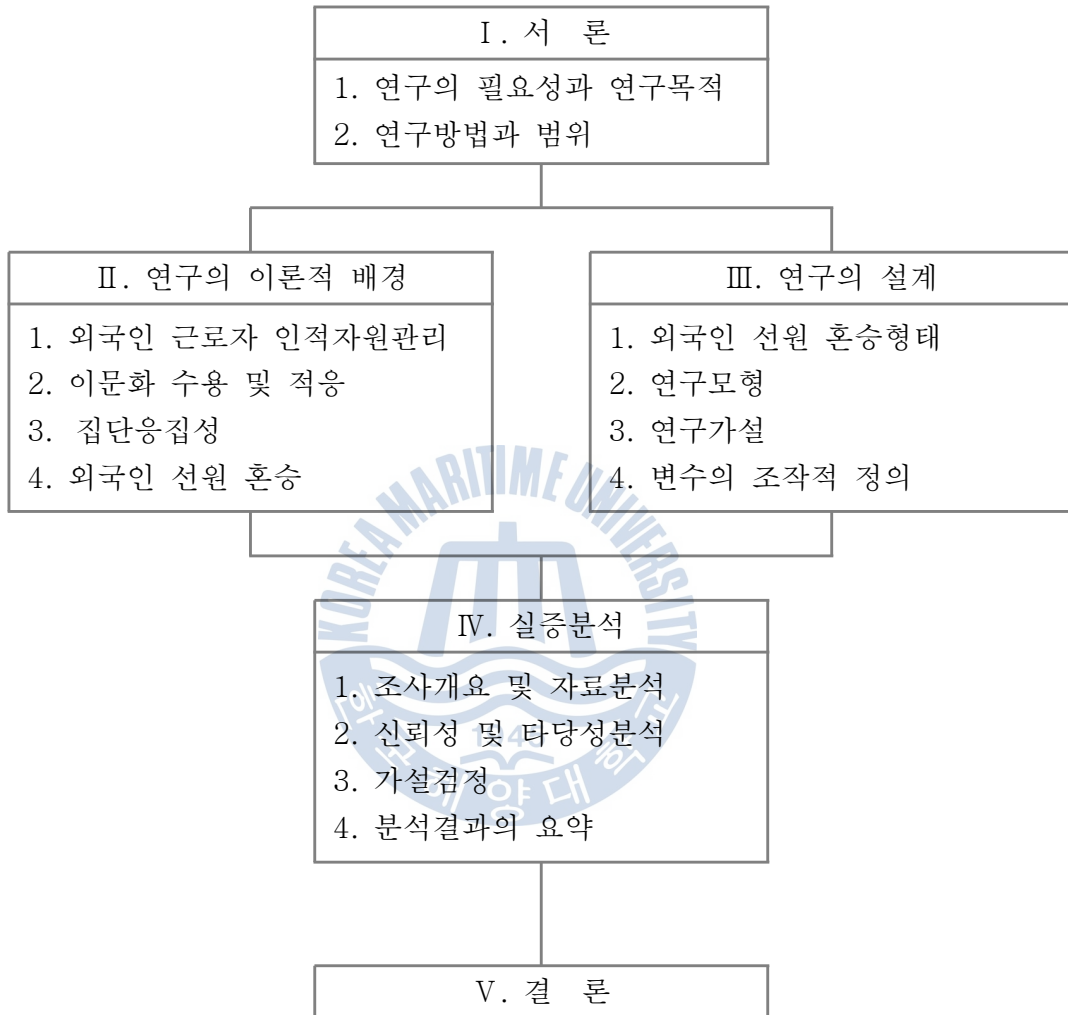
제2장에서는 이론적 배경으로 외국인 근로자의 인적자원관리, 이문화 수용 및 적응, 집단응집성에 대한 선행연구를 검토하고, 외국인 선원 혼승 형태와 실태에 대해 살펴봄으로써 본 연구의 이론적 토대를 마련한다.

제3장에서는 실증분석을 위한 연구모형을 설계하고, 그에 따른 연구가설을 설정하며 변수의 조작적 정의와 표본의 설계 및 분석방법을 제시한다.

제4장에서는 연구가설을 검증하기 위해 수집된 자료를 분석하여 가설검증하고, 검증결과를 해석한다.

제5장에서는 본 연구의 결론부분으로 연구요약 및 연구결과, 연구의 시사점 및 의의에 대해 제시하고, 향후 연구방향을 제시한다.

본 연구의 구성체계를 그림으로 나타내면 <그림 1-1>과 같다.



<그림 1-1> 연구의 구성 체계

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 외국인 근로자 인적자원관리

#### 1. 외국인 근로자의 필요성

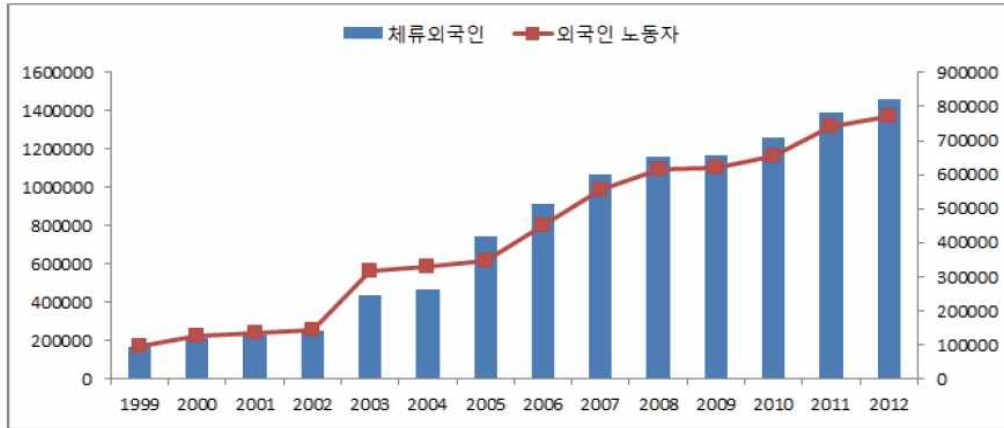
자신의 나라가 아닌 다른 나라에 이동하여 고용되어 있는 자, 즉 근로를 제공하고 있는 자를 외국인 근로자라고 한다. 우리나라는 1960년도부터 1990년도 중반까지 외국으로 인력을 송출하는 국가였는데(장인모, 2013), 1980년대 말의 기점으로 외국인 근로자를 도입하는 국가로 변모하게 되었다.

1980년 대 말 올림픽 특수와 3저 호황<sup>1)</sup>으로 연 평균 12%의 성장률을 기록하면서 국내 노동시장의 노동수요량은 급격히 증가되었고(최영기 외, 2012), 이로 인하여 국내 노동시장에서는 인력부족의 문제가 심화되었다. 이러한 국내 인력부족의 문제를 해결하고자 하는 한 방안으로 외국인 근로자를 도입하여 활용하게 되었다.

실제적으로 우리나라 외국인 노동자 규모 추이를 살펴보면 <그림 2-1>과 같다. 체류외국인 수는 2005년 약 75만 명에서 2007년 약 107만 명, 2009년 약 117만 명, 2012년 145만 명으로 꾸준히 증가하고 있으며, 외국인 노동자의 수 역시 꾸준히 증가하고 있는 것을 알 수 있다.

한편 우리나라는 경제성장으로 국민 소득의 증가, 고학력화, 근로자들의 임금수준이 높아졌다. 이로 인하여 근로자들은 특정업종에 고용을 기피하는 현상을 초래하게 되었는데, 이러한 변화로 인하여 기업은 높은 임금을 지불하여 국내 근로자를 고용해야하는 부담감을 갖게 되었다.

1) 저달러·저유가·저금리의 이른바 <3저현상>에 의해 1986~88년에 걸쳐 우리 경제가 유례없는 호황을 누렸던 것을 일컫는 말. 3저현상은 해외원유·외자·수출에 크게 의존하여 경제발전을 계속해온 한국으로서의 의외의 호기였으며, 이를 통해 86년 이래 3년 동안 연 10% 이상의 고도성장이 지속되었고 사상 최초로 무역수지 흑자를 달성하게 되었다.



자료: 출입국·외국인정책본부(각연도), 『통계연보』, 2012년은 2012년 6월 통계.

주: 취업비자(E), 산업연수(D-3), 기업투자연수(D-8), 취업관리(F-14), 방문취업자(H-2), 재외동포(F-4) 및 불법체류자를 외국인 노동자로 가정함.

자료: 최영기 외(2012. 12), “중소기업 인력난 완화를 위한 고용개선방안”, p. 18 재인용

<그림 2-1> 외국인 노동자 규모 추이

이에 반하여 외국인 근로자들은 국내 근로자보다 낮은 저임금의 임금경쟁력을 갖고 있다. 국내에 유입되는 외국인 근로자들 대부분이 동남아 국가들인데, 그들의 나라 대부분이 경제위기로 적절한 일자리를 구하기 어려운 실정이며(석현호, 1998), 우리나라보다 경제수준이 낮다. 또한, 임금수준도 낮다.

따라서 국내 근로자들이 기피하는 3D업종과 제조업분야를 중심으로 인력부족문제를 해결하고, 임금경쟁력이 있는 저임금 외국인 근로자에 대한 선호가 심화되면서 외국인 근로자의 수요는 꾸준히 증가하게 되었으며, 앞으로도 증가할 것으로 예상된다.

한편 해상에서 운송서비스를 제공하는 해운선사에서도 선원 인력부족현상은 심각한 문제로 대두되고 있다. 국내 선박량의 증가에 따른 선원인력의 수요가 증가하는 가운데, 국내선원의 선원직 매력도 감소로 인한 조기하선과 선원직 기피현상으로 인하여 선원인력 부족문제는 심각한 상황이다

일정기간 육상과 격리되어 제한된 직무공간에서 근무와 생활을 병행하게 되는 승선근무특성은 다른 육상 직업에 비하여 과도한 업무 스트레스를 갖게 된다. 이러한 승선근무의 특성은 선원직종을 기피하는 요인으로 작용하고 있다.

선원직 취업 기피현상은 상대적으로 연령이 낮은 젊은 층에서 매우 뚜렷하게 나타나고 있다. 실제적으로 전체 선원의 승선근무경력 면에서 10년 이상의 경력자가 65.%에 이르는 반면, 10년 미만의 경력자는 그 절반에 불과한 34.4%를 차지하고 있다(한나영 외, 2013). 해양수산계학교의 항해승선학과를 졸업한 학생들의 경우도, 의무 승선기간만을 채우면 곧바로 해상을 떠나는 실정이다. 매년 신규로 승선하는 초급 해기사의 85% 이상이 산업기능요원제도를 이용하고 있는데, 약 3년간의 의무복무기간이 종료되면 대부분 해상 근무를 종료하고 장기승선을 하지 않는 것으로 나타났다(황진희, 2007).

따라서 국적외향선사는 선원 인력난 해소를 위하여 1991년 한국선주협회와 전국해상산업노동조합연맹의 합의에 따라 정부의 고용승인을 받아 제한적으로 외국인 선원 고용이 시행되었으며(해운조합, 2012), 이러한 제도를 통하여 외국인 선원이 부족한 국내선원의 자리를 메우고 있다. 국내의 외국인 선원의 비율은 점점 증가하고 있으며, 2011년 기준 국내 외국인 선원의 고용규모는 약 2만 명에 달하고 있다. 따라서 이러한 외국인 선원의 급증에 따른 보다 체계적인 외국인 선원관리의 필요성이 제기되고 있다.

## 2. 외국인 근로자의 인적자원관리

외국인 근로자가 국내 노동시장에서 차지하는 비율이 늘어나면서, 이들이 우리나라 경제성장에 매우 중요한 역할을 하고 있다. 1980년대 이후부터 국내에 외국인 근로자의 유입이 빠르게 진행되고 있으며, 현재 우리나라에 등록된 체류외국인 근로자 수는 2013년도 기준 약 93만 명에 달한다. 중소기업의 인력난을 고려해 볼 때, 향후 외국인 근로자들의 수는 계속 증가할 것으로 예상

된다(박종돈, 2011). 따라서 이들의 체계적인 인적자원관리는 기업의 생산성에 매우 중요한 요인으로 작용하게 될 것이다. 기업 경쟁력 향상을 위하여 외국인 근로자들이 조직에 대한 소속감과 몰입도를 높이기 위해 보다 효율적이고 체계적인 인력관리의 필요성이 대두 되고 있다.

외국인 근로자의 인적자원관리는 기존의 채용, 평가, 보상, 유지 등의 기존의 인적자원관리 프로세스와 큰 틀은 같지만, 인적자원관리 대상인 근로자의 국적에 따라 인적자원관리 프로세스의 내용을 다르게 적용해야할 필요성이 있다. 왜냐하면 국적이 달라지면 근로자들 간의 가치관, 욕구, 성격, 제도, 관습, 생활수준 등 여러 분야에서 차이가 나타날 수 밖에 없는데(임창희, 2004), 이러한 차이를 인정하지 않고, 현지국의 동일한 관리방식과 스타일을 적용하여 관리할 경우 여러 가지 마찰과 갈등으로 인한 문제들을 초래하게 될 것이다. 이를테면, 인적자원관리 활동과정에서 채용상의 실수, 급여의 격차, 채용된 국가와 기업의 문화 부적응, 국내 근로자들과 상사와의 의사소통의 문제 및 갈등, 업무절차 이해부족 등의 다양한 문제들이 발생하게 된다.

이러한 문제들은 기업의 생산성에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 많은 선행연구에서도 외국인 근로자들의 비효율적인 인적자원관리가 기업의 성과에 부정적으로 작용하고 있음을 밝히고 있다. Michele J 외(2007)는 외국인 근로자들이 맡게 되는 업무, 임금, 승진 및 실업 등에서 많은 어려움과 차별을 겪고 있음을 밝히고 있다(Michele J 외, 2007). 장인모(2013)는 인적자원관리의 미흡함에 따라 외국인 근로자들의 조직에서 갈등이나 부적응으로 인한 비효율적인 성과를 도출한다고 하였다. 즉, 비효율적인 인적자원관리는 외국인 근로자의 생산성을 낮추며, 직업 몰입도를 낮추고, 극한 상황에서는 작업장을 이탈하는 현상까지 초래하게 될 것이다.

따라서 기업의 성과를 제고하기 위해서는 기업이 고용하고 있는 외국인 근로자의 특성에 맞는 맞춤형 인력관리방안을 마련해야 할 것이다. 즉, 기업은 채용할 근로자의 국가의 교육수준과 정치·경제적인상황, 사회제도, 문화와 전

통에 따른 적절한 채용정책을 수립하고, 평가, 보상수준을 결정하며, 국내 근로자들과의 원활한 업무협력을 위한 노력제고 등의 체계적인 인적자원관리를 통해 기업의 경쟁력을 제고해야 할 필요성이 있다.

### 3. 외국인 근로자의 HRM에 관한 선행연구

본 절에서는 국내 외국인 근로자에 대한 선행연구들을 살펴보았으며, 그 내용은 다음과 같다.

강수돌(1996)은 '인적자원관리의 세계화: 외국인 근로자의 고용문제를 중심으로'에 대한 연구에서 전국의 f500개 중소기업체를 대상으로 외국인 근로자를 사용하는 대상에 대한 설문조사, 외국인 근로자 대상 심층면접을 통하여 외국인 근로자의 고용과 관리에 관한 현실적 문제점을 도출하고, 이에 대한 시사점과 정책적 제안을 제시하였다.

서영식(2003)은 국내의 외국인 고용제도에 대해 연구하였으며, 외국인 근로자의 유입현황과 불법체류자 발생원인, 현행 외국인 단순근로자 도입과 활용상의 국내 외의 문제점을 분석하였다. 그리고 이를 토대로 외국인 근로자의 효율적인 활용방안과 개선사항을 제안하였다.

김부현(2006)은 제조기업의 외국인 근로자를 대상으로 외국인 근로자의 고용 및 관리실태를 조사하고, 외국인 근로자의 인권침해와 산재, 의료 및 생활상의 문제점과 외국인 근로자의 복지후생과 외국인 인력관리의 정책적인 문제점에 대해 연구하였다. 그리고 이에 대한 제도적 개선방안에 대해 제시하였다.

정철균(2007)은 국내에 근무하고 있는 외국인 근로자들의 적응에 영향을 미치는 선행요인을 규명하고, 외국인 근로자의 이직의도 형성에 있어 적응의 매개적 역할에 대해 연구하였다.

김동희·하규수(2011)는 외국인 근로자의 효율적인 인력관리방안으로 외국인



근로자의 조직에 대한 헌신과 소속감, 애사심을 높이기 위한 방안의 하나로 문화적응과 조직의 공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 그 결과 문화적응과 조직공정성은 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다, 상호작용 공정성은 정서적 몰입과 지속적 몰입에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정일성(2011)은 외국인 근로자가 한국에 입국하기 전의 개개인의 경제 및 환경에 따라 한국 노동시장 진입 이후 직무만족도의 변화가 있을 것이라는 가정하에 입국전 사회인구학적 관점을 조절변수로 하여 직무만족도를 종속변수로 설정하여 각각의 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 통계적인 방법과 BSC 4대 관점 활용 기능전개 방법으로 연구하였다.

박종돈(2011)은 국내 외국인 근로자들의 기업 문화적응과 작업성과를 비교하여 외국인 근로자들을 고용하기 위한 효율적 정책을 제시하였다. 연구결과 언어구사능력과 사전교육은 기업문화적응에 긍정적으로 나타났으며, 이러한 적응은 기업에 대한 동기요인으로 작용하여 업무성과를 향상시키는 것으로 나타났다.

구경희(2012)은 중소기업에 근무하고 있는 외국인 근로자가 어떠한 갈등이 있으며, 어떻게 갈등을 해결하고 있는지에 대해 연구하였으며, 이러한 갈등이 기업의 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 실증분석하였다. 연구결과 외국인 근로자의 갈등유형과 조직유효성 관계에 있어서 직무만족에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 조직몰입과 이직의도에는 영향을 미치는 것으로 나타났다.

장인모(2013)는 외국인 근로자의 조직갈등에 따른 문화적응이 조직성과(직무만족, 조직몰입, 이직의도)에 어떠한 영향관계가 있는지에 대해 연구하였다. 그 결과 문화적응이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 이직의도에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, 문화적응이 조직갈등과 조직성과의 관계에 매개효과가 있을 것인지에 대한 분석결과는 직무만족

과 조직몰입에서 문화적응의 매개효과가 있는 것으로 나타난 반면에, 이직의도에서는 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

<표 2-1> 외국인 근로자의 HRM에 대한 선행연구정리

연구자	연구 내용
장수돌(1996)	인적자원관리의 세계화: 외국인 근로자 고용문제를 중심으로
서영식(2003)	외국인근로자 고용제도에 관한 연구
김부현(2006)	제조기업의 외국인근로자 활용방안에 관한 연구
정철균(2007)	외국인근로자의 적응의 선행요인 및 이직의도에 관한 실증적 연구
김동희·하규수(2011)	외국인근로자의 문화적응과 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구
정일성(2011)	외국인근로자의 입국 전 환경을 고려한 BSC활용 직무만족도 분석에 관한 연구
박종돈(2011)	외국인근로자 고용기업의 성과제고 방안
구경희(2012)	외국인근로자의 갈등유형이 조직유효성에 미치는 영향
장인모(2013)	외국인근로자의 조직갈등에 따른 문화적응이 조직성공에 미치는 영향 연구

자료: 선행연구를 통한 연구자 재정리

## 제2절 이문화 관리

1991년 제한적으로 외국인 선원고용이 시행된 이래, 현재 국내 종사하는 외국인 선원의 수는 3만 명을 넘어서고 있다. 2011년 말 기준 국내 총 선원 3만 8,998명 가운데 외국인 선원은 1만 9,550명(50.1%)을 차지하고 있으며, 그 국적도 필리핀, 미얀마, 인도네시아, 인니, 베트남, 우크라이나 등 다양하게 구성되어 있다. 이처럼 다양한 국적선원의 혼승은 해운기업의 선원관리에 있어서 그

전과는 다른 여러 가지 문제점들이 발생하고 있다. 그 중 대표적인 문제가 선원들 간의 문화적 차이에 따른 이문화 문제이다(이종석, 2007).

외국인선원 혼승선박에서 상이한 문화적 배경을 가진 선원들 간의 문화적 차이는 직무수행 및 선내 인간관계에서 많은 오해와 갈등을 야기하게 되며, 이는 기업의 생산성에 부정적인 영향을 미치게 된다.

또한, 외국인 선원 근로자의 채용은 국내 선원 인력난 해소와 선원비 국제 경쟁력 유지를 위하여 필수불가결한 사항임을 고려한다면, 타 문화권에서 온 외국인 선원이 우리나라 선박조직구성원으로 건강하게 적응하는 것은 매우 중요한 사항이라 할 수 있을 것이다.

즉, 해운기업이 국제 경쟁력을 갖추기 위해서는 혼승으로 인한 선원들 간의 이문화 문제를 보다 능동적으로 관리할 필요성이 있다. 이와 같은 맥락에서 본 연구에서는 외국인 근로자들의 이문화 수용 및 적응과정에 대한 이문화 관리에 대해 보다 심도 있게 고찰해보고자 한다.

## 1. 이문화 적응과 수용

기업의 국경을 초월한 글로벌 경영활동은 국가와 국가 간의 접촉 및 교류의 확대, 그리고 이질적인 문화 간의 만남의 증가를 가져왔다. 이로 인하여 기업은 종전에 경험하지 못했던 문화간 접촉에 따른 문화적 위험에 노출되게 되었다(이미자, 2006). 왜냐하면 각국은 상이한 문화를 가지고 있으며, 서로 다른 문화차이는 상호간의 오해와 많은 문제점들이 도출하게 되기 때문이다. 따라서 기업의 관리자들은 근로자들의 이문화 적응을 위해 보다 효율적으로 대처해야할 필요성이 대두되었다.

이러한 흐름에 따라 ‘이문화’ 및 ‘이문화 적응’, ‘이문화 관리’에 대해 여러 연구자들에 의해 연구되어져 왔는데, 우선 개념에 대해 살펴보면 다음과 같다.

문화적응은 문화적 근원이 다른 사람들 간의 지속적이고 직접적인 접촉의 결과로 일어나는 변화이다(Redfield, Linton & Herskovits, 1936). 이문화 적응이라는 것은 외국문화에서 생활이나 업무를 적응해 나가는 과정으로 정의될 수 있는데(Black, 1988; Black Mendenhall & Oddou, 1991), 일반적으로 다른 문화를 가진 개인들의 집단이 처음으로 지속적인 접촉에 들어갈 때 그 결과 한 집단 혹은 양 집단의 고유의 문화에 변화가 일어나는 것을 '문화적응' 또는 '이문화 적응'이라고 한다(Redfield, 1936; 이인선, 2004; 정영섭, 2007). 기존의 이문화 적응의 정의가 집단수준에 초점을 둔데 반하여, Graves(1967)의 경우는 개인수준에 초점을 맞춰 집단속에 있는 개인들이 경험하는 변화를 심리적 이문화 적응이라 정의하여 연구하기도 하였다.

Black & Stephen(1989)와 Aycan & Zeynep(1997)는 이문화 적응을 다차원적인 개념으로 정의하여 연구하였는데, Black & Stephen(1989)은 이문화 적응을 문화적(cultural) 적응, 상호작용(interaction) 적응, 업무(work) 적응의 세 가지 차원으로 구성하여 설명하였다. 여기서 문화적응은 일반적인 생활여건, 현지음식, 교통, 위락, 시설, 의료 등과 같은 비업무적 요인에 대한 적응을 심리적인 편안함을 의미하며, 상호작용 적응은 업무상 또는 업무 외에 현지인들과 갖는 상호작용에서의 편안함, 업무적응은 할당된 직무나 과업과 관련된 적응을 말한다(심춘화 외, 2012).

Aycan & Zeynep(1997)은 이문화 적응을 심리적 적응, 사회문화적 적응, 업무적 적응을 구분하였는데, 심리적 적응은 현지생활에 대한 다양한 측면에서의 심리적 안정감과 만족을 의미하며, 사회문화적 적응은 사회문화적 생활에서의 자기효과성을 뜻하며, 업무적 적응은 긍정적인 업무태도와 효과적인 업무수행능력을 의미한다.

이문화 적응의 개념에 대해 연구자마다 다소 차이는 있지만, 공통적으로 이문화적응이란 다른 문화를 가진 개인들의 집단이 처음으로 지속적인 접촉에 들어갈 때 그 결과 한 집단 혹은 양 집단의 고유의 문화에 변화가 일어나는

것이라는데 동의하고 있다.

이러한 이문화 적응과정은 개인의 특성과 이주자의 본국과 이주국가의 사회 경제적, 정치적 상황에 따라, 또한 이주자와 이주국가 사회의 상호작용으로 서로 영향을 주고 받으면서 역동적으로 일어난다(이인선, 2004). Berry & Kim(1988)은 이문화에 적응하는 과정을 이문화 도입 준비단계, 접촉기2), 갈등기3), 위기기4), 적응기5)의 다섯 가지 단계로 구분하여 설명하였다. 여기서 접촉기는 새로운 문화에 대한 행동의 변화 형성과 관련되며, 갈등기는 이문화 압력에 대한 갈등단계로서 인식 및 태도에 영향을 미치는 단계로 규정하였다. 그리고 이때의 행동과 태도를 각각 '이문화 적응' 및 '이문화 수용'으로 정의하고, 이 단계에서 갈등과 긴장을 어떻게 대처하느냐에 따라 이문화 적응에 대한 성공여부가 달려있다고 하였다(윤종철, 2007).

이문화 적응정도는 타문화 근무의 성공을 측정하는 척도로 사용되어 연구되어져 왔다(Mendenhall & Oddou, 1985; Black, Mendownhall & Oddou, 1991; Chang, 1997). 이문화 부적응이 발생할 경우 조직에 큰 영향을 미치게 되는데, 실질적으로 미국의 다국적 기업들에서 해외파견자 중에 16~40%는 조기귀국으로 인한 해외근무 실패가 적게는 20만 달러 많게는 50만 달러의 비용을 발생시키는 요인으로 작용했다고 한다(Schell & Solomon, 1997; 徐森, 2011에서 재인용). 또한 이문화 적응은 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다(Bhaskar-Shrinivas 등, 2005).

- 
- 2) 2단계: 접촉기(새로운 문화와의 접촉으로 인한 문화 및 행동의 변화)
  - 3) 3단계: 갈등기(이문화적 압박 및 정신적 충격)
  - 4) 4단계: 위기기(갈등기 적응 실패로 인한 정신적 문제유발)
  - 5) 5단계: 적응기(갈등기와 위기기를 넘어 이문화에 대한 적응)

## 2. 이(異)문화에 관한 선행연구

문화적응에 관한 주요 연구는 Herskovits에서부터 시작된 이후에 Linton, Redfield(1936)등 많은 학자들에 의해서 연구되어져 왔다(이인선, 2004). 이문화적응에 대한 선행연구들을 정리해보면 다음과 같다.

장영철(1999)은 이문화적응 훈련설계를 위한 접근방법에 대한 연구에서 이문화 적응 훈련의 접근방법 및 절차에 관한 문헌연구를 하였고, 이를 통하여 이문화 적응 훈련 방법의 강도를 분석하는 이론적 틀을 제공하였다.

Hechanova 등(2003)은 해외파견자의 이문화 적응에 영향을 미치는 요인으로 개인요인, 직무요인, 환경요인, 가족요인을 들었다. 개인요인에는 자기효능감, 대인능력, 어학능력이 포함되어 있으며, 직무요인에는 역할명료성, 역할재량권, 역할갈등, 역할유사성, 근무경험, 성과기대, 환경요인에는 문화유사성, 현지인과의 상호작용, 모국인과의 상호작용이 포함되어 있다. 그리고 가족요인에는 배우자의 관계적응, 배우자의 일반적응, 가족적응이 포함되어 있다. 해외파견자의 이문화 적응 과정에 대해 환경요인이 개인요인에 영향을 미치며, 문화유사성에 따라 이문화 적응의 속도가 달라진다고 하였다.

이인선(2004)은 서울과 경기지역에 3D업종에 종사하는 외국인 근로자를 대상으로 문화적응 스트레스가 외국인 노동자의 정신건강에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 그 결과 차별경험, 법적지위가 우울에 통계적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 언어갈등으로 인한 어려움과 한국어를 배워야 한다는 압박감은 높지만, 이러한 어려움이 우울에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

심춘화(2006)는 중국주재원을 대상으로 개인적요인과 가족 요인 그리고 조직의 지원을 독립변수로 하여 문화적 차이를 인지하는 정도가 중국의 이문화 적응에 미치는 영향에 관하여 연구하였다. 그 결과 개인적 요인은 대체적으로 주재원의 이문화 적응에 별로 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 가족

요인과 조직지원은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

정영섭(2006)은 외국인 선원 혼승선박의 문화·조직적 특성이 자기효능감과 조직커미트먼트에 미치는 영향에 대해 연구에서 외국인 선원 혼승선박에서 선박조직구성원의 문화적 동질성 제고를 위한 이문화 수용과 적응의 정도가 클 수록 자기효능감이 증대된다고 하였다.

이종석(2007)은 외국인 선원을 대상으로 문화 동질성과 승선근무내성의 차이로 조직 몰입도에 미치는 영향에 관한 연구하였다. 연구결과 이문화 수용 및 적응 정도가 높은 집단의 조직몰입도가 높게 나타났는데, 이는 이문화 수용 및 적응도가 높으면 혼승선박에서 문화적 차이에 따른 문제들을 잘 극복할 수 있는데서 귀인된 것이라고 하였다.

윤종철(2007)은 한국에 파견근무를 하고 있는 외국인 사무직 근로자들의 이문화수용이 경영성과에 미치는 영향에 대해 연구하였는데, 조직관계의 원천인 커뮤니케이션과 리더십신뢰도는 이문화 적응과 수용에 중요한 선행요인으로 작용하였으며, 이문화적응정도는 조직몰입을 향상시키는 것으로 나타났다.

성길용 (2008)은 부산경남 지역에 거주하는 외국인 노동자를 대상으로 외국인 노동자의 직무, 조직, 이문화요인이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구하였다. 그 결과 기업 혹은 한국의 문화에 대한 적극적 수용이 이루어진 외국인 노동자의 경우 조직 몰입도가 상승한 것으로 나타났다.

유승균(2009)은 외국인 근로자의 이문화 적응에 관한 연구에서 기업의 직무성과에 영향을 유의한 영향을 미치는 이문화 적응 요인을 규명하고, 이를 통해 직무성과를 제고할 수 있는 이문화 적응 방안을 제시하였다.

徐森(2011)는 개인요인과 비업무요인이 통제되는 조건하에서 해외파견자의 이문화 적응에 영향을 미치는 직무요인(역할명료성, 역할재량권, 역할갈등, 동료지원)과 조직요인(보상, 사전교육)에 대해 연구하였다. 연구결과 직무요인이 일반적응, 관계적응, 직무적응에 모두 유의한 효과를 가지며, 조직요인은 일반

적응에만 유의한 효과를 가지는 것으로 나타났다.

<표 2-2> 이문화 연구에 대한 선행연구정리

연구자	연구 내용
장영철(1999)	이문화적응 훈련설계를 위한 접근방법
Hechanova 외(2003)	Antecedents and Consequences of Employees' Adjustment to Overseas Assignment
이인선(2004)	문화적응 스트레스가 외국인 노동자의 정신건강에 미치는 영향
심춘화(2006)	해외주재원의 이문화 적응에 영향을 미치는 요인에 관한 연구
정영섭(2006)	외국인 선원 혼승선박의 문화·조직적 특성이 자기효능감과 조직커미트먼트에 미치는 영향
이종석(2007)	외국인 선원 혼승선박내 선원간 문화 동질성과 승선근무 내에서의 차이가 조직커미트먼트에 미치는 영향에 관한 연구
윤종철(2007)	외국인 사무직 근로자들의 이문화수용이 경영성과에 미치는 영향
성길용(2008)	외국인노동자의 직무, 조직, 이문화 요인이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구
유승균(2009)	외국인 근로자의 이문화적응에 관한 연구
徐森(2011)	해외파견자의 이문화 적응에 영향을 미치는 직무요인과 조직요인

자료: 선행연구를 통한 연구자 재정리

### 3. 외국인 근로자의 효율적 근무를 위한 조직구성원의 이문화 수용 및 적응

혼승선박에 근무하는 외국인 선원의 경우도 환경의 변화로 인한 스트레스에 취약하게 노출되어 있으며, 자신의 문화와 다른 새로운 문화에 적응하면서 문화적 충격으로 인한 스트레스를 경험하게 된다(Berry, 1998). 이러한 이문화 적



응과정에서 나타나는 부정적인 상황과 감정들은 내국인 선원들과의 협력과 마찰 등의 여러 가지 상황에서 많은 문제점들을 유발시킬 수 있다.

실제적으로 선원에 한정된 연구는 아니지만, 외국인 근로자의 이문화 적응에 관련된 선행연구들을 살펴보면, 타문화로 이주한 외국인 근로자들은 일반적으로 높은 수준의 우울, 불안과 같은 정신건강 상의 문제를 가지고 있음을 밝히고 있다(Alderete et. a., 1999, 2000; Griffin and Soskolone, 2003; 석현호 외, 2003; 정기선, 1996). 이러한 외국인 근로자들의 적응 문제는 기업의 생산성 및 외국인 노동자의 범죄와 같은 반사회적 행동으로도 나타난다(장준오, 2002). 김종일 외(1995)의 연구에 따르면, 주로 국내의 권위주의적 노사관계 관행, 한국인들이 가지고 있는 배타적 의식과 다른 국가의 관습·종교·문화 등에 대한 무지와 편견, 그리고 언어소통의 어려움 때문에 외국인 근로자와 국내 근로자 및 상사의 관계에서 갈등이 빈번하게 야기되고 있다고 한다.

한편 외국인 근로자의 이문화 적응은 근로자의 성과를 높여주는 주요요인으로 작용하게 되는데(Black & Gregersen, 1991; 장영철, 1998; 윤종철, 2007에서 재인용), 이문화에 대한 적응정도가 긍정적인 외국인 근로자일수록 조직에 대한 소속감과 충성도, 즉 조직몰입도가 긍정적이며, 해당사업목표의 달성정도가 향상된다(Black et al., 1991). 유승균(2010)의 연구에서도 외국인 근로자가 국내 문화에 적응하는 정도가 높을수록 기업의 성과가 높아진다고 하였다.

따라서 외국인 선원 혼승선박에서 외국인 선원이 자국인 선원들과는 다른 낮은 환경과 문화적 차이로 인한 다른 직무과정을 겪고 있는 것을 인지하고, 혼승선박 내의 구성원들이 이러한 문화적 차이를 수용하고, 외국인 근로자들이 이문화에 잘 적응할 수 있도록 관리해야 할 것이다.

### 제3절 집단응집성

#### 1. 집단응집성의 개념

집단응집성은 집단성과에 중요한 결정요인으로 여겨지며, 많은 연구자들에 의해 연구되어 왔다(GOully, Devin, & Whitney, 1995; Mullen & Cooper, 1994; Evans & Dion, 1991). 이런 집단응집성에 대한 연구는 Lewin(1947)에 의해 시작하여, 여러 학자들에 의해 다양하게 정의되어 연구되어지고 있다.

Festinger(1950)는 집단응집성을 구성원이 집단에 잔류하도록 하는 모든 힘의 합력이라고 하였고, Collins Raven(1968) 역시 구성원이 집단에 머물도록 구성원에게 작용하는 결과적인 힘이라고 정의하였다. Seashore(1954)은 집단구성원들에게 영향을 주고 집단에 머물게 하는 능력인 집단의 전체적인 매력, Schreischeim(1980)은 집단 구성원들이 서로 좋아하고 집단의 일원으로서 존재하고 싶어 하는 정도를 집단응집성이라 말하였다. Reitz(1981) 또한 구성원 상호간과 집단에 대해 끌리는 정도를 집단응집성이라 하였다. 이들의 연구는 공통적으로 '집단구성원들이 집단에 자발적으로 머물도록 작용하는 힘'을 집단응집성의 속성으로 보고 있는 것을 알 수 있다. 이러한 집단응집성의 정의는 노선희(2009)와 이종석(2012)의 연구에서도 공통적으로 찾아볼 수 있다.

한편 Mills(1967)는 '집단구성원 간에 정서적으로 가깝다고 느끼고 집단에 정서적인 애착을 느끼는 정도' 라고 정의하였고, Hare(1976)은 집단 구성원들 간에 느끼는 매력과 집단 구성원으로 남아 있으려는 바람의 정도와 공동체 의식의 정도를 집단응집성이라고 정의하였으며, Tziner(1982) 역시 집단응집성이란 구성원들이 집단에 이끌리는 매력의 정도와 구성원들의 공동체 의식정도라고 정의하였다. Forsyth(1999)는 집단 구성원들을 집단에 연결시키는 유대의 강도, 집단의 일체성, 집단에 대해 느끼는 매력, 구성원들이 목표달성을 위해 상호협응하는 정도를 집단응집성이라고 정의하였다. 이들의 연구에서는 공통적으로

‘집단구성원들이 집단에 머무르고자 하는 정서적인 상태’를 집단응집성의 속성으로 보고 있는 것을 알 수 있다.

<표 2-3> 집단응집성에 대한 연구자들의 정의

연구자	집단응집성의 정의
Lewin(1947)	구성원간에 작용하는 심리적인 힘이 심리적인 힘은 구성원을 집단에 머물게 하는 힘을 의미
Festinger(1950)	집단응집성은 구성원이 집단에 잔류하도록 하는 모든 힘의 합력
Seashore(1954)	집단구성원들에게 영향을 주고 집단에 머물게 하는 능력인 집단의 전체적인 매력
Mills(1967)	집단구성원 간에 정서적으로 가깝다고 느끼고 집단에 정서적인 애착을 느끼는 정도
Collins Raven(1968)	구성원이 집단에 머물도록 구성원에게 작용하는 결과적인 힘
Hare(1976)	집단 구성원들 간에 느끼는 매력과 집단 구성원으로 남아 있으려는 바람의 정도와 공동체의식의 정도
Schreischeim(1980)	집단 구성원들이 서로 좋아하고 집단의 일원으로서 존재하고 싶어 하는 정도
Reitz(1981)	구성원 상호간과 집단에 대해 끌리는 정도를 집단응집성이라 함
Tziner(1982)	구성원들이 집단에 이끌리는 매력의 정도와 구성원들의 공동체 의식정도
Forsyth(1999)	집단 구성원들을 집단에 연결시키는 유대의 강도, 집단의 일체성, 집단에 대해 느끼는 매력, 구성원들이 목표달성을 위해 상호협응하는 정도
노선희(2009)	집단구성원이 자신의 집단에 자발적으로 계속 머물러 있도록 묶어주는 하나의 힘
이종석(2012)	집단구성원 자신이 소속되어 있는 집단에 자발적으로 계속 머물러 있도록 작용하는 힘

자료: 선행연구를 통한 연구자 재정리

이상의 연구자들의 연구를 종합적으로 검토해보면, 집단응집성에 대해 집단

구성원이 집단에 머물도록 작용하는 '심리적인 힘' 혹은 '집단의 매력의 정도', 그리고 '구성원들의 공동체 의식정도'를 공통적으로 내포하고 있는 것을 알 수 있다(Lewin, 1947; Seashore, 1954; Mills, 1967; Collins Raven, 1968; Hare, 1976; Schreischeim, 1980; Tziner, 1982; Reitz, 1981; Forsyth, 1999).

## 2. 집단응집성과 직무만족도

직무만족도는 직무에 통해서 조직구성원이 자신이 직무를 통해서 얻게 되는 유쾌한 또는 긍정적인 감정 상태라고 정의할 수 있다(Smith, 1969; McCormic, 1974; Locke, 1976). Kendall(1969)등은 직무만족의 개념을 내재적 만족, 외재적 만족, 사회적 만족, 전체적인 만족의 다차원적인 개념으로 접근하여 정의하였다.<sup>6)</sup>

한편 응집적인 구성원은 비 응집적 집단의 구성원보다 높은 긍정적 정서상태를 경험한다(Lott & Lott, 1965). 즉 집단응집력이 높은 집단일수록 동료들에게 더 많은 관심을 지니고 있으며, 구성원들이 함께 일하기를 원하며, 구성원들 간에도 친밀감과 일체감을 갖고 집단의 목표를 달성하기 위해 적극적으로 임하게 된다(O'Relly & Roberts, 1977; 박내희, 2002; 노선희, 2009; 김종태, 2012). 또한 집단응집성이 낮은 집단보다 집단 활동에 참여하는 것에 더 많이 동기부여가 되어 있다(김종태, 2012). 이러한 구성원들의 높은 응집성은 구성원들이 직무를 통해 겪게 되는 여러 가지 상황에서 긍정적인 감정, 즉 높은 직무만족도를 느끼게 될 것이다.

- 
- 6) ① 내재적 만족: 구성원들이 자율적인 행동이나 개인적인 발전, 그리고 의미 있고 도전감 있는 직무를 접할 수 있는 기회의 정도에서 얻게 되는 긍정적인 정서 상태  
 ② 외재적 만족: 구성원들이 받는 보수, 승진, 인정감 등과 같은 직무성과와 관련된 보상수준의 적절성에 대한 긍정적인 감정  
 ③ 사회적 만족: 구성원들이 리더나 동료들과 같은 그들의 사회적 환경에서 느끼는 긍정적인 감정  
 ④ 전체적인 만족: 부문별 만족의 총괄형태

### 3. 집단응집성과 조직몰입도

조직을 효율적으로 관리하기 위해서는 조직 구성원들의 개인목표와 조직목표를 통합시켜 조직의 유효성을 제고해야함으로 조직 구성원의 조직에 대한 태도를 나타내는 조직몰입은 경영자와 조직심리학자의 연구의 관심이 되어왔다(김병창, 1992; 성길용, 2008에서 재인용).

조직몰입도는 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도 즉, 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 의미하는 것으로 정의할 수 있다(Mowday, 1979; Katz & Kahn, 1978; Anderson & Williams, 1991). Mowday(1979)는 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 애착, 조직을 위해 열심히 노력하고자하는 헌신과 희생 의사, 조직구성원으로 남고자하는 욕구로 개념화하였다. Porter & Steers(1982)에 의하면 조직몰입의 정도에 따라 결근율 및 이직률의 정도가 다르게 나타난다고 하였다. 즉, 조직몰입은 조직에 속한 구성원이 자기회사에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신과 회사를 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도라 볼 수 있다(Greenberg & Baron, 1995; 이기화, 2009에서 재인용).

한편 높은 집단응집성은 조직몰입도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 집단응집성은 구성원들의 집단에 대한 소속감을 증가시키고(Cartwright, 1968), 조직의 구성원들이 조직의 목표를 위하여 상호간의 친밀도와 충성심을 공유하기 때문에 업무수행에 있어서 협동심을 높여 조직의 목표를 효과적으로 달성할 가능성이 높다고 하였다(이재한, 2011). 또한, 집단응집성이 증대됨에 따라 집단 구성원간의 상호 작용의 양은 증대하고 집단의견이 일치하는 양도 증대하게 되는데, 이러한 응집력은 구성원들의 에너지를 향상시켜 주고, 집단 구성원들의 직무에 대한 몰입을 유도하여 결과적으로 집단의 성과를 향상시키게 된다(Porter, 1986).

Festinger(1954)의 연구에서도 집단응집성이 높은 집단의 경우 집단의 활동

에 구성원들이 적극적으로 참여할 것이라고 하였으며, 집단을 떠나지 못하게 작용하는 힘이 강하게 작용하고(Thibaut & Kelly, 1959), 일정한 생산성이 유지된다고 하였다(Seashore, 1954).

## 제4절 외국인 선원 혼승

### 1. 외국인 선원 혼승의 필요성

전 세계적으로 기하급수적으로 증가하고 있는 선복량에 따라 선원들의 수요 역시 급격하게 증가하고 있다. Clarkson 자료에 따르면 세계 상선대는 2002년 65,385척에서 2012년 86,243척으로 늘어나 약 2만 척이 증가한 것으로 나타났고, 이에 따라 선원수요는 약 36만 명이 늘어난 결과가 되었다고 한다. 그리고 BIMCO/ISF의 선원인력 수급전망 자료에 따르면 해기사의 경우 2015년에 69만 1,000명, 2020년에 76만 4,000명으로 2010년 이후 연평균 2.0% 늘어날 것으로 예상하고 있으며, 부원의 경우 2015년에 76만 3,000명, 2020년에 79만 1,000명으로 동기간에 단지 0.6% 늘어나는데 그칠 것으로 전망하고 있다. 이에 따라 2020년에는 해기사 8,000명, 부원 3만 명이 부족할 것을 전망하고 있다(해운년보, 2012).

우리나라의 경우도 지속적인 보유선대의 증가로 인한 선원 구인난은 심각한 문제로 대두되고 있다. 국내 외항상선 선박의 선원수요 예측결과에 따르면, 해기사의 경우 2015년 4,313명, 2020년 5,025명, 2030년 5,849명이 부족할 것으로 예측되었으며, 부원의 경우 2015년 8,138명, 2020년 9,333명, 2030년 11,138명의 부족이 예상된다(강미주, 2013).

<표 2-4> 국내 외항상선 선원 수급비교

(해기사)	2015	2020	2030	(부원)	2015	2020	2030
수요	10,986	12,138	13,842	수요	9,765	10,789	12,304
공급	6,673	7,113	7,993	공급	1,628	1,456	1,166
과부족	-4,313	-5,025	-5,849	과부족	-8,138	-9,333	-11,138

자료: 해양한국(2013), p.97

내항상선의 경우, 해기사는 2015년 402명, 2020년 479명, 2030년 339명의 과잉이 예상되는 반면 부원의 경우는 2015년 484명, 2020년 721명, 2030년 1,112명의 부족이 예상된다. 이와 같이 선원부족의 현상은 더욱 심화될 것으로 예측되므로, 선원인력 수급의 안정화를 위한 노력은 해운산업의 국제 경쟁력 제고를 위해 해결해야할 중요한 과제라고 할 수 있다.

<표 2-5> 국내 내항 화물선 선원 수급비교

(해기사)	2015	2020	2030	(부원)	2015	2020	2030
수요	5,531	5,604	6,044	수요	2,496	2,540	2,757
공급	5,933	6,083	6,383	공급	2,013	1,819	1,645
과부족	402	479	339	과부족	-484	-721	-1,112

자료: 해양한국(2013), p.98

한편 선원수급 문제는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

하나는 선원직을 희망하는 유자격 지원자의 수가 수요에 비하여 크게 모자란다는 것이고, 다른 하나는 선사가 지출해야하는 선원비가 국제경쟁력을 유지할 수 있는 수준을 넘어섰다는 점이다(최재수, 2007).

선원직을 희망하는 취업자 수가 감소하는 이유는 해상노동의 특수성 때문일 것이다. 일정기간 육상과 격리되며 해상위험에 노출된 선박이라는 제한된 직무공간에 24시간 근무와 생활을 병행하게 되는 승선근무의 특성은 다른 육상 직업에 비하여 과도한 업무 스트레스로 작용할 것이다. 그리고 이런 과도한 스트레스는 부정적 선원 직업의식을 고취시키고, 선원직종을 기피하는 요인으로 작용하게 된다. 즉, 선원직종의 노동의 불규칙성, 작업환경의 위험성, 사회 집단과의 격리(이사회성), 가족과의 격리(이가성성)등의 선원의 직무특성으로 인하여 선원직을 희망하는 취업 지원자 수가 감소하고 있다.

이런 선원직 취업 기피현상은 상대적으로 연령이 낮은 젊은 층에서 매우 뚜렷하게 나타나고 있다. 실제적으로 전체 선원의 승선근무경력 면에서 10년 이상의 경력자가 65.6%에 이르는 반면, 10년 미만의 경력자는 그 절반에 불과한 34.4%를 차지하고 있다(한나영 외, 2013). 해양수산계 학교의 항해승선학과를 졸업한 학생들의 경우를 살펴보면, 의무 승선기간만을 채우면 곧바로 해상을 떠나는 실정이다. 매년 신규로 승선하는 초급 해기사의 85% 이상이 산업기능 요원제도를 이용하고 있는데, 약 3년간의 의무복무기간이 종료되면 대부분 해상 근무를 종료하고 장기승선을 하지 않는 것으로 나타났다(황진희, 2007).

이러한 이유로 국내 선원인력 지원자 수는 계속 감소하고 있는 실정인데 반하여, 국내 선박보유량은 향후에도 꾸준히 증가할 전망이다. 따라서 국내의 선원지원 인력만으로 계속 증가하고 있는 선박의 수요에 맞춰 선원 인력을 공급할 수 없는 상황에 이르렀다. 이러한 이유로 우리나라는 1991년 정부의 고용 승인을 받아 외국인 선원을 고용하여, 국내 부족한 선원인력을 보충하기 시작하였고, 최근 부원선원의 대부분과 사관까지 혼승이 확대되고 있는 상황이다.



## 2. 외국인 선원 혼승실태

### 1) 외국인 선원 고용현황

외국인 선원의 고용은 선원 인력난 해소 및 선원비 국제경쟁력 유지를 위하여 1991년 한국선주협회와 전국해상산업노동조합연맹의 합의에 따라 제한적으로 시행되었다.

<표 2-4>은 1991년부터 현재까지 논의되어 합의되어진 외국인 선원 고용허용범위에 관한 내용이다.

<표 2-6> 외국인선원 관련 노사합의 경과

날 짜	외국인선원 고용 허용범위	비 고
1991. 7. 18	척당 부원 3명	
1995. 3. 31	척당 부원 6명	
2001. 6. 20	국제선박에 척당 부원선원 6명 선사별 T.O. 제도로 시행	
2003. 6. 26	외국인해기사 시범선박 운영 (50척)	
2004. 8. 24	국제선박에 척당 외국인해기사 1명	
2005. 8. 18	국제선박 척당 해기사 1명, 부원 7명	
2007. 12. 28	한국선원 최소 5천명 유지 - 일반선박 외국인선원 고용확대 · 2008년: 해기사 2명, 부원 8명 · 2010년: 선기장 제외 고용 자율	외국인선원 고용 (해기사+부원) - 필수 0+6 - 지정 1+7 - 일반 2+8
2008. 6. 19	국제선박 여객선 외국인고용범위 - 한국 해기사 4, 부원 3명 이상 승선	
2010. 1. 1	'07.12.28 노사합의에 따라, 일반선박 선기장 제외 고용 자율화 시행	

자료: 해운년보(2012), p.164

1991년 척당 부원 3명의 외국인 선원고용에서 시작되어, 점차적으로 고용인원 범위가 증가하여 2010년에는 고용자율화(선·기장 제외)가 시작되었다.

## 2) 국내 외국인 선원의 증가추이

우리나라는 1991년 정부의 고용승인을 받아 외국인 선원을 고용하기 시작하였고, '07.12.28 노사합의에 따라 일반선박 선기장 제외 고용 자율화 시행에 따라 최근 부원선원의 대부분과 사관까지 혼승이 확대되고 있는 상황이다.

국내 외국인 선원 고용규모는 2004년 7,390명(18.4%)에서 2006년 8,889명(22.9%)으로, 2008년 12,777명(32.8%)에서 2010년 17,558명(45.3%)로 꾸준히 증가하고 있으며, 2011년에는 19,550명(50.1%)에 이르러 전체선원의 절반의 규모를 차지하고 있다. 이에 반하여 국내선원은 2004년 32,804명(81.6%)에서 꾸준히 감소하여 2011년 19,448명(49.9%)로 규모가 반으로 감소하였다.

<표 2-7> 국내 외국인 선원 증가추이

단위: 명(%)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
외국인선원	7,390 (18.4)	7,960 (19.8)	8,889 (22.9)	9,916 (25.7)	12,777 (32.8)	13,789 (35.2)	17,558 (45.3)	19,550 (50.1)
국내선원	32,804 (81.6)	32,216 (80.2)	29,932 (77.1)	28,692 (74.3)	26,225 (67.2)	25,339 (64.8)	21,227 (54.7)	19,448 (49.9)
전체선원	40,194 (100.0)	40,176 (100.0)	38,821 (100.0)	38,608 (100.0)	39,002 (100.0)	39,128 (100.0)	38,785 (100.0)	38,998 (100.0)

자료: 한국선원통계연보 2012, 연구자 제작성 (예비원인원 포함)

### 3) 국내 외국인 선원의 국적다양성

1990년대 초 중국 선원의 취업으로 시작된 외국인 선원 고용은 2011년에 19,550명에 달한다. 직종별로는 외항선이 9,037명으로 가장 많은 46.2%를 차지하고 있다. 외국인 선원 국적으로는 인도네시아 선원이 5,339명(27.3%)로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 다음으로는 중국인 선원이 4,002명(20.5%), 필리핀, 미얀마, 베트남 등의 순으로 나타났다.

<표 2-8> 우리나라의 외국인 선원 고용 현황

단위: 명

	관 리 현 황					국 적 별							
	계	외항선	원양 어선	내항선	연근해 어선	계	중 국	인도 네시아	베트남	미얀마	필리핀	캄보 디아	기타
2004	7,390	2,103 (110)	4,194	37	1,056	7,390	2,888	2,146	1,154	492	662		48
2005	7,960	2,376 (119)	3,756	226	1,602	7,960	3,029	2,267	956	727	925		56
2006	8,889	2,925 (119)	3,716	313	1,932	8,889	3,140	2,434	1,004	1,253	1,025	11	22
2007	9,916	2,998 (120)	3,696	345	2,877	9,916	3,565	2,889	1,105	995	1,327	6	29
2008	12,777	5,421 (54)	3,586	391	3,379	12,777	3,436	3,673	1,240	2,176	2,228	2	22
2009	13,789	5,787 (86)	3,435	426	4,141	13,789	3,615	3,958	1,588	2,399	2,197		32
2010	17,558	7,899 (74)	4,006	497	5,156	17,558	4,457	4,248	1,907	3,221	3,653		72
2011	19,550	9,037 (125)	4,540	564	5,409	19,550	4,002	5,339	2,385	3,856	3,880		88

주: ( )안은 외항여객선으로서 전체에 포함되어 있음  
자료: 한국선주협회, 해운연보 2012에서 참조

2011년도 업종별 국내 외국인 선원고용규모를 보면 외항선이 8,912명으로 가장 많았으며, 외항여객선이 125명, 내항선 564명의 외국인 선원이 고용되어

있다. 국적으로는 중국, 인도네시아, 베트남, 미얀마, 필리핀 등의 나라들로 구성되어 있음을 알 수 있다.

<표 2-9> 2011년도 국내 고용된 외국인 선원 국적별 현황

단위: 명(%)

	국 적 별							
	계	중 국	인도네시아	베트남	미얀마	필리핀	캄보디아	기 타
총계	19,550	4,002	5,339	2,385	3,856	3,880		88
외항선	8,912 (1,462)	581 (63)	1,573 (398)	21 (8)	3,327 (450)	3,399 (543)		11 (0)
외항여객선	125	68	9		3	39		6
내 항 선	564		31		526	7		
원양어선	4,540	334	2,455	1,245		435		71
연근해어선	5,409	3,019	1,271	1,119				

자료: 한국선원통계연보 2012

주: ( )안은 해기사수(외항선에만 승선)

#### 4) 국내 주요 선사의 외국인 혼승실태

국내 주요 선사의 선대 및 혼승현황을 살펴보면, 모두 국내 선원비중 보다 외국인 선원의 비중이 전체 선원의 절반이상의 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

SK사는 한국인 선원 33.8%, 필리핀 선원 60.0%, 미얀마 6.2%를 차지하고 있다. STX사는 한국인 32.9%, 필리핀 선원 54.7%, 미얀마 선원 3.6%, 인도네시아 7.1%, 중국인 선원 1.7%을 차지하고 있다. SK사와 STX사 모두 필리핀 선원 전체 선원의 50% 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

한편 한진SM사의 경우는 인도네시아 41.5%로 전체 선원 중 가장 많은 비

중을 차지하고 있으며, 다음으로 한국인 선원 31.6%, 필리핀 선원 19.3%, 미얀마 선원 7.6%를 구성하고 있다.

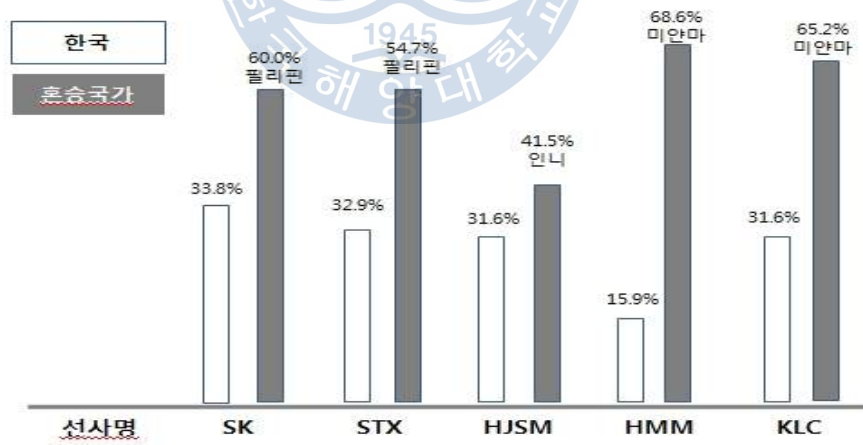
현대상선의 경우 미얀마 선원이 68.6%를 차지하고 있으며, 한국인 선원이 15.9%, 필리핀 선원이 15.5%를 차지하고 있으며, KLS SM 역시 미얀마 선원이 65.2%로 가장 많은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

<표 2-10> 국내 주요 선사별 선대 및 혼승현황 (2010년 8월말 기준)

단위: %

	한국인	필리핀	미얀마	인도네시아	중국	베트남
SK	33.8	60.0	6.2	-	-	-
STX	32.9	54.7	3.6	7.1	1.7	-
HJSM	31.6	19.3	7.6	41.5	-	-
HMM	15.9	15.5	68.6	-	-	-
KLS SM	31.6	1.7	65.2	-	-	1.5

자료: SK사 내부자료



자료: SK사 내부자료

<그림 2-2> 주요 선사별 국내 선원 및 주요 외국인 선원 구성비중

## 제3장 연구의 설계

### 제1절 연구모형

해운산업에서 선원부족에 따라 외국인 선원 혼승제도가 도입되어 서로 다른 국적의 선원이 혼승이 증대하고 있는 상황에서 국적이 상이한 선원들 간의 혼승에 따른 문화차이는 갈등을 유발하게 되고, 선박조직의 성과에 영향을 미치게 된다(정영섭, 2006; 이종석, 2007). 따라서 서로 상이한 국적의 선원들의 문화차이를 고려한 인적자원관리는 선박조직의 성과를 제고하는데 매우 중요하다고 할 수 있다.

Webber & Donahue(2001)에 따르면 조직을 구성하는 구성원의 유형별로 그 효과는 다르게 나타나므로, 조직을 구성하는 구성원의 유형별로 구분하여 조직성과와의 관계를 규명하는 것이 중요하다고 하였다. 혼승선박에서도 승선하는 외국인 선원들의 국적과 문화적 특성에 따른 유형별로 조직의 성과는 달라질 것이다. 따라서 본 연구에서는 혼승선박에서 직급별 외국인 선원의 혼승여부와 혼승비중을 중심으로 선박조직의 성과 차이를 검증해 보고자 한다.

정영섭(2006), 이종석(2007, 2012)의 연구에 의하면, 서로 상이한 국적의 선원 간의 문화적인 이해부족과 언어소통상의 문제로 혼승 선원들 간의 커뮤니케이션 부족 및 장애 등의 상호작용 관계에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 구성원들 간의 상호작용은 집단응집성에 영향을 미치게 된다(최병순, 1980; Shaw, 1977). 집단응집성 연구에 의하면 집단 구성원의 태도나 가치관, 성격과 인격, 인종이나 성별에 유사성에 따라 집단응집성이 달라지며(Shaw, 1977), 구성원의 유사성과 구성원들 간의 상호작용에 의해서도 집단응집성이 달라진다고 하였다(최병순, 1980). 이러한 관점에서 볼 때 혼승선박에서 외국인 혼승비중과 형태에 따라 구성원들 간의 상호작용 관계는 달라질 것이며, 이는 혼승선박의 집단응집성에 영향을 미치게 된다는 것을 유추해 볼 수 있다. 따라서 본 연구

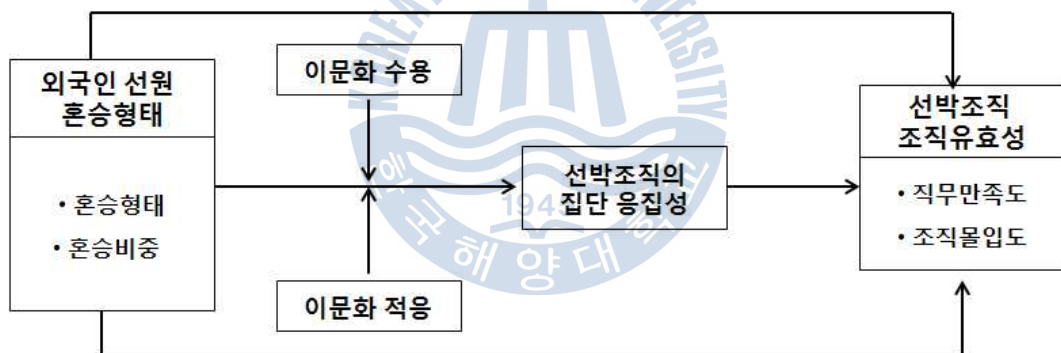
에서는 혼승비중과 형태에 따른 집단응집성의 차이를 규명해 보고자 한다.

그런데 집단응집성은 집단성과에 중요한 결정요인으로 작용하며(Mullen & Cooper, 1994; Evans & Dion, 1991), 구성원들의 집단에 대한 소속감을 증가시킨다(Cartwright, 1968). 집단응집성이 높은 집단들은 동료들에게 더 많은 관심을 지니고 있으며, 구성원들이 함께 일하기를 원하고, 구성원들 간에도 친밀감과 일체감을 갖고 집단의 목표를 달성하기 위해 적극적으로 임하게 된다고 하였다(O'Reilly & Roberts, 1977; 박내희, 2002; 노선희, 2009; 김종태, 2012). 이에 따라 집단응집성은 구성원들의 조직에 대한 소속감과 직무에 대한 호의적인 태도를 형성시켜주게 되므로, 조직몰입도와 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 이러한 관점에서 본 연구는 혼승선박에서 집단응집성에 따른 조직몰입도와 직무만족도의 관계를 실증적으로 분석해 보고자 한다.

한편, 정영섭(2006)연구에서는 혼승선박의 문화·조직적 특성에 따라 선원들의 자기효능감이 달라지며, 이종석(2007)연구에서는 혼승선박에서 이문화 수용 및 적응도가 높으면 조직성과 변수인 조직몰입도가 높게 나타난다고 하였다. 그 밖의 여러 선행연구에서도 이문화 적응 및 수용에 따라 조직성과가 달라진다는 것을 밝히고 있다(Schell & Solomon, 1997; 윤종철, 2007; 성길용, 2008; 유승균, 2009). 이문화 수용 및 적응은 자신이 소속된 문화와 다른 문화를 인정하고, 문화적 차이를 잘 이해하며, 상대방 문화를 잘 수용하여 여 문화적 겹에 따른 문제들을 잘 해결해 나가도록 하는 성향을 말한다. 혼승선박에서 이문화 수용 및 적응성이 높은 선원들은 국적이 다른 상이한 문화적 배경을 가진 선원들을 집단의 구성원으로 잘 받아들이고 이들과 집단의 규범과 가치를 적극적으로 공유하게 된다. 따라서 혼승선박에서의 이문화 수용 및 적응은 외국인 선원의 혼승에 따른 문제들을 완화시키며, 서로 다른 국적의 선내 구성원들 간의 긴밀한 상호작용을 촉진시키는 역할을 수행할 수 있을 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 혼승선박에서 선원들의 이문화 수용 및 적응이 외국인 선원의 혼승과 이에 따른 집단응집성의 관계에서 어떠한 작용을 하게 되는

지를 검정해 보고자 한다. 외국인 선원 혼승형태 및 비중과 집단응집성의 관계에서 문화적 차이에 대한 이문화 적용 및 수용도가 어떠한 조절효과를 나타내는지를 분석해 보도록 한다.

이를 종합적으로 정리해보면, 본 연구는 혼승선박에서 혼승형태 및 혼승비중이 선박조직의 집단응집성에 어떠한 영향을 미치며, 이에 대한 이문화 수용 및 적용이 어떠한 상호작용효과를 나타내는지를 검정해 보도록 한다. 또한 혼승형태 및 비중에 따른 집단응집성이 조직성과변수인 선원들의 직무만족도와 조직몰입도에 어떠한 영향을 미치는지를 검증해 보고자 한다. 그리고 이러한 변인들의 관계에서 혼승형태 및 비중이 선박조직의 유효성 변수인 직무만족도와 조직몰입도에 직접적으로 미치는 영향을 또한 실증적으로 검증해 보도록 한다. 이에 따라 본 연구는 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형



## 제2절 연구가설

집단 구성의 다양성과 응집성의 연구에서는 비교적 동질적인 집단이 이질적인 집단보다 높은 응집성을 보이며, 따라서 다양성과 응집성은 부정적인 관계에 있음을 보여준다고 하였다(Smith et al., 1994; Wiersema & Bantel, 1992; Harrison et al., 1998). Jackson et al.(1992)의 연구에서도 집단 응집성은 집단 구성원의 비유사성과 부정적인 관계에 있음을 밝히고 있는데(Jackson et al., 1992), 집단 구성의 다양성은 집단 구성원 간에 낮은 응집성과 잘못된 커뮤니케이션을 낳고, 이는 갈등을 야기한다고 하였다(Jehn, 1995). 따라서 외국인 선원의 혼승에 있어서 상이한 국적의 문화적 배경을 가진 선원들의 문화적 차이 혹은 다양성의 정도에 따라 집단응집성에 차이가 있을 것이다.

한편 기존의 연구들은 여러 인구통계학적 특성에 대해 조직의 구성원들의 다양성의 유형을 고려하지 않은 상태에서 조직구성원의 다양성이 성과에 특정한 효과를 갖는다는 식의 단일차원의 연구를 진행해왔는데(Wiersema & Bantel, 1992), Webber & Donahue(2001)에 의하면 조직을 구성하는 구성원의 유형별로 그 효과는 다르게 나타나기 때문에 집단 구성원의 다양성을 유형별로 고려하여 조직의 성과와의 관계를 규명하는 것이 중요하다고 하였다.

외국인 선원 혼승에 따른 문화적 다양성의 문제는 선내 직급별로 외국인 선원의 배치 여부에 따라 달라질 수 있으며, 전체 승선 선원 수에서 차지하는 외국인 선원의 수에 의해서도 영향을 받게 된다. 선장 및 기관장이 한국인 선원이 승선하는 우리나라 국적의 선박조직에서 지정된 공식적인 직무를 담당하며 구성원간의 상호조정 및 통합역할의 일부를 각기 분담하는 1항·기사, 2항·기사, 3항·기사, 부원에 한국인이 승선하느냐 외국인 선원이 승선하느냐에 따라 선내 구성원간의 커뮤니케이션, 리더쉽, 갈등해결, 집단역학, 역할지각, 집단응집성 등에 차이가 나타날 수 있을 것이다. 또한 전체선원에서 외국인 선

원이 차지하는 비중에 따라 문화적 다양성의 정도와 이에 따른 문화적 통합 노력, 구성원들의 일체감과 상호작용 행동에 차이가 나타날 것이다. 따라서 외국인 선원의 혼승을 1,2,3항·기사, 부원집단의 직급별 혼승여부와 외국인 선원의 혼승비중이 높은 집단과 낮은 집단의 유형별로 고려해 볼 수 있다.

이상의 논의에 따라 국적이 다른 외국인 선원의 혼승은 구성원들의 문화적 배경의 다양성으로 인해 집단응집성에 영향을 미치게 되며. 선내 직급별 혼승과 혼승비중에 따라 선박조직 구성원의 집단에 대한 태도 및 행동이 영향을 받게 되므로 집단응집성에 차이가 있을 것이다. 따라서 외국인 선원의 직급별 혼승형태와 외국인 선원의 혼승비중에 따른 집단응집성에 차이가 있을 것이라는 가설 1과 가설2를 설정하였다.

**가설1. 선박조직의 직급별 혼승형태에 따라 집단응집성에 차이가 있을 것이다.**

**가설2. 선박조직의 혼승비중에 따라 집단응집성에 차이가 있을 것이다.**

정영섭(2006), 이종석(2007)의 연구에서 국적이 상이한 선원들의 혼승에 있어서 선원들 간의 문화적 차이는 구성원의 커뮤니케이션과 상호작용에 영향을 미치며, 이러한 문화적 차이에 따른 문제를 줄이기 위해서는 상이한 국적의 선원들간에 이문화 수용 및 적응이 중요하다고 하였다. 이종석(2007)연구에 의하면 이문화 수용 및 적응 노력이 높으면 혼승선박에서 문화적 차이에 따른 문제들을 잘 극복하기 때문에, 해당 선박에 승선하는 것이 선원 개인에게 가치 있고, 의미 있으며, 계속 근무하고 싶게 만든다고 하였다. 그리고 혼승선박에서 선원들간의 문화적 차이를 어떻게 수용하고 적응하느냐에 따라 선박조직 구성원간의 상호친밀감을 나타내는 집단응집성의 정도는 다르게 나타날 것이다.

따라서 직급별 혼승형태 및 혼승비중과 집단응집성의 관계에서 선원들의 이문화 수용도 및 적응도가 높으면 외국인과의 혼승 상황에 보다 잘 적응 할 수

있게 되고, 외국인 혼승에 따른 문제점을 줄일 수 있을 것이다. 이는 선박조직의 집단 응집성을 높이는 요인으로 작용할 수 있을 것이다. 즉 이문화 수용 및 적용에 따라서 혼승형태 및 혼승비중이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 수 있을 것이다.

이러한 관점에서 선박조직의 외국인 선원 혼승형태와 집단응집성의 관계에서 이문화 수용과 이문화 적용의 조절효과를 분석하고자 다음과 같이 가설 3과 가설 4를 설정하고, 이에 대한 하위가설을 설정하였다

**가설3. 선박조직 구성원들의 이문화 수용도에 따라 외국인 선원 혼승이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.**

**가설3-1 선박조직 구성원들의 이문화 수용도에 따라 직급별 혼승형태가 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.**

**가설3-2 선박조직 구성원들의 이문화 수용도에 따라 혼승비중이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.**

**가설4. 선박조직 구성원들의 이문화 적용도에 따라 외국인 선원 혼승이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.**

**가설4-1 선박조직 구성원들의 이문화 적용도에 따라 직급별 혼승형태가 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.**

**가설4-2 선박조직 구성원들의 이문화 적용도에 따라 혼승비중이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.**

집단응집성은 조직생활에서 구성원들의 행동과 태도에 영향을 미치며, 이는 조직에 대한 몰입도와 만족도에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Roberts and O'Reilly, 1974; 이재한, 2011). Cartwright & Zander(1968), Shaw(1981) 등은 높은 집단응집성은 조직몰입도를 증가시킨다고 하였다. 집단응집성이 증대됨에 따라 집단 구성원간의 상호 작용의 양은 증대하고 집단의견이 일치하는 양도 증대하게 되는데, 이러한 응집력은 구성원들의 에너지를 향상시켜 주고, 집단 구성원들의 직무에 대한 몰입을 유도하여 결과적으로 집단의 성과를 향상시키게 된다고 하였다(Porter, 1986).

George & Bettehausen(1990)은 집단응집성이 직무만족도를 높여주는 요인으로 작용한다고 하였다. 집단응집성이 높을 경우 조직에 대한 구성원의 만족감은 높아지고, 결근율을 낮추며, 이직을 감소시킨다고 하였다(Cottrill, 1997; O'Reilly et al., 1989; Dobbins & Zaccaro, 1986; Shaw, 1981; Stogdill, 1972; Lott & Lott, 1965; 이준호, 2008에서 재인용). 또한, Shaw(1981),

이러한 맥락에서 선박조직의 구성원들의 집단응집성은 선박조직의 조직유효성에 영향을 미칠 것이라는 가설 5를 설정하고, 하위가설을 다음과 같이 설정하였다.

**가설5. 선박조직 구성원들의 집단응집성은 선박조직의 유효성에 영향을 미칠 것이다.**

**가설5-1. 선박조직 구성원들의 집단응집성은 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.**

**가설5-2. 선박조직 구성원들의 집단응집성은 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.**

다양한 조직 구성원들이 서로 다른 관점으로 동일한 과업에 접근하게 되면, 과업관련 갈등들이 유발되기 쉬운데, 조직 구성원의 연령, 성, 민족 다양성은 조직의 애착을 감소시키고, 낮은 만족 수준을 유발하며, 결근과 이직을 높이는 것으로 나타났다(Jackson et al., 1991; O'reilly, Caldwell, & Barnet, 1989, Wiersema & Bird, 1993; Campion, Medsker, & Higgs, 1993). 특히, 다양한 국적의 조직의 구성원들은 동질적 집단보다 대인간 문제, 커뮤니케이션 문제를 경험하고(Jackson et al., 1993; Stening, 1979), 집단구성원 간의 긴장으로 상호작용, 커뮤니케이션, 참여와 개발이 저해된다. 이는 조직구성원의 조직몰입도를 저해하고, 직무만족도를 낮추는 결과를 유발하게 될 것이다. 즉, 조직구성원의 국적의 다양성과 직급의 차이, 문화와 언어 등의 차이는 조직유효성에 유의한 영향을 미치게 될 것으로 사료된다. 이러한 맥락에서 혼승선박의 선내 직급별 혼승형태와 외국인 선원의 혼승비중에 따른 선박조직의 조직유효성은 차이가 있을 것으로 보고 가설 6과 가설 7을 설정하였으며, 각각 하위가설 7-1, 7-2를 다음과 같이 설정하였다.

**가설6. 선박조직의 혼승형태에 따라 선박조직의 유효성이 달라질 것이다.**

**가설6-1. 선박조직의 혼승형태에 따라 선박조직 구성원의 조직몰입도가 달라질 것이다.**

**가설6-2. 선박조직의 혼승형태에 따라 선박조직 구성원의 직무만족도가 달라질 것이다.**

**가설7. 선박조직의 혼승비중에 따라 선박조직의 유효성이 달라질 것이다.**

**가설7-1. 선박조직의 혼승비중에 따라 선박조직 구성원의 조직몰입도가 달라질 것이다.**

**가설7-2. 선박조직의 혼승비중에 따라 선박조직 구성원의 직무만족도가 달라질 것이다.**

### 제3절 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 선박조직의 외국인 선원 혼승에 따른 집단응집성과 이들에 대한 이문화 수용성 및 적응성의 조절효과를 검증하며, 혼승형태와 집단응집성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 이를 위해 혼승형태는 선원들의 국적을 조사하여 판단하며, 이문화 수용성 및 적응성, 집단응집성, 조직몰입도, 직무만족도는 변수로써 측정하도록 한다.

#### 1. 이문화 수용성

이문화 수용성에 대한 조작적 정의는 Black(1998), 이인선(2004), 정영섭(2006), 이종석(2007)등의 연구를 바탕으로 하여 타문화에 대한 차이를 이해하고, 이에 대해 수용하는 정도를 이문화 수용성이라 정의하여, 외국과 관련된 기사 혹은 프로그램을 자주 시청하는 여부, 다른 나라의 문화에 대한 관심, 타문화의 가치와 생활방식을 인정하고 존중하는 정도, 외국인과 함께 일하는 것에 대한 즐거움, 외국인을 상대하는 일에 대한 긍지, 국적에 관계없이 외국인에 대해 호의적인 태도 등 6가지 문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

#### 2. 이문화 적응성

이문화 적응성에 대한 조작적 정의는 Black(1998), 이인선(2004), 정영섭(2006), 이종석(2007)등의 연구를 바탕으로 하여 타문화에 대한 차이를 이해하고, 이에 대해 적응하는 정도와 노력의 정도를 이문화 적응성이라 정의하여, 혼승하고 있는 외국인 선원들의 사회문화에 대해 공부한 정도, 혼승하고 있는 외국인 선원의 상황에 따라 나타내는 행동양식을 예측하는 정도, 혼승하고 있

는 외국인 선원의 태도를 잘 파악하는 정도, 혼승하고 있는 외국인 선원의 가치관을 이해하는 정도, 혼승하고 있는 외국인 선원의 감정을 파악하는 정도, 혼승하고 있는 외국인 선원과 대화시 그들의 의사를 이해하는 정도의 6가지 문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

### 3. 집단응집성

집단구성원이 자발적으로 집단에 머물도록 작용하는 힘 또는 집단의 매력의 정도를 집단응집성이라 정의하고, 혼승선박의 선원들의 친한 정도, 선원들의 통합정도, 선원들간의 상호간에 우호적인 인간관계정도, 선원들의 서로 도와주는 정도, 업무 후에 선원들 간의 어울리는 정도, 선원들이 서로 협력하여 업무를 처리하는 정도, 선원들의 자발적으로 집단활동에 참여하는 정도, 선원들이 서로 의지할 수 있는 정도의 8가지 문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

### 4. 조직몰입도

조직몰입도에 대한 설문문항은 Mowday, Steer and Portet(1979)의 OCQ에서 선정하고, 신용준(1999), 이기화(2009), 이종석(2012), 김종태(2012)에서 사용한 설문문항을 참고하여, 회사목적을 달성하기 위해 적극적으로 참여하는 정도, 회사가 추구하는 목표나 가치에 대하여 강한 신뢰감을 가지며 이를 수용하는 정도, 회사에 계속 일하기 위해 어떠한 업무라도 기꺼이 받아들일 용의가 있는 정도, 회사의 일원임을 자랑스럽게 타인에게 이야기하는 정도, 회사에 대한 애착심과 관심을 가지고 있는 정도, 회사가 추구하는 목표나 가치에 대해 강한 신뢰감을 갖지 못하고, 수용하지 못하는 정도의 6개 문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

## 5. 직무만족도

직무만족도는 조직구성원이 자신의 직무에 대한 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 정의하고, Minnesota 대학의 MSQ에서 선정하고 신용존(1999), 이기화(2009), 이종석(2012), 김종태(2012)에서 사용한 설문문항을 참고하여, 직무에 대한 흥미와 도전, 만족정도, 동료에 대한 만족도, 임금에 대한 만족도, 승진에 대한 만족도, 건의한 사항을 받아들이는 것에 대한 만족도, 상사에 대한 만족도, 업무에 대한 만족도, 동료들 간의 우호적인 관계형성정도, 상사의 배려정도와 이끌어주고 지도해주는 정도, 직무가 지루하여 불만족한 정도 등의 10문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.





## 제4장 실증분석

### 제1절 조사개요와 자료분석

#### 1. 조사의 개요

본 연구는 선박조직의 외국인 선원 혼승형태와 이문화 적응에 따른 선원의 조직몰입 및 직무만족의 관계를 규명하기 위하여 약 150개 선박에 근무하고 있는 선원을 대상으로 2013년 9월 1일부터 동년 10월 15일까지 약 45일에 걸쳐 설문조사를 실시하였으며, 104개 선박으로부터 1,474매의 설문지를 회수하여 실증분석을 행하였다.

본 설문조사에 사용된 설문지는 제3장의 연구모형에서 제시된 선박조직의 직급별 혼승형태와 혼승비율을 측정하기 위하여 선원 직급별 국적에 관한 문항과 이에 따른 집단응집성과 조직유효성 요인으로 조직몰입 및 직무만족 그리고 조절변수로서 이문화 수용과 이문화 적응에 대한 조작적 정의를 기초로 설문문항을 구성하였다. 각 설문 문항은 리커트 7점 척도 및 명목척도와 비율척도로 되어 있다. 본 논문의 부록에 있는 설문지의 문항과 변수들 간의 관계를 살펴보면 아래 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 측정변수와 설문항목

변수명	부	설문문항			비고
		변수명	문항수	문항	
선박조직의 혼승형태 및 비율	Ⅲ	선장의 국적	1	1	등간척도
		1항사의 국적	1	2	
		2항사의 국적	1	3	
		3항사의 국적	1	4	
		기관장의 국적	1	5	
		1기사의 국적	1	6	
		2기사의 국적	1	7	
		3기사의 국적	1	8	
		한국인 부원수	1	9	
		필리핀인 부원수	1	10	
		인도네시아인 부원수	1	11	
		베트남인 부원수	1	12	
		미얀마인 부원수	1	13	
		중국인 부원수	1	14	
		기타 국적 부원수	1	15	
이문화 수용성 및 적응성	I	이문화 수용성	4	1~6	등간척도
		이문화 적응성	4	7~12	
집단갈등	I	집단갈등	8	13~20	등간척도
조직유효성 (종속변수)	Ⅱ	조직몰입	6	1~6	등간척도
		직무만족	10	7~16	
일반적 사항	Ⅳ	연 령	1	1	명목 척도와 비율 척도
		결혼 여부	1	2	
		직 급	1	3	
		총승선기간	1	4	
		현회사 근속연수	1	5	
		부 서	1	6	
		국 적	1	7	

## 2. 수집된 자료의 인구통계적 특성

수집된 설문지 응답 기업에 관한 인구·통계적 특성을 정리 요약하면 <표 4-2>와 같다.

설문응답자의 연령대별은 20대가 32.4%, 30대가 26.8%, 40대 18.6%, 50대 이상 22.2%로 20대의 비중이 약간 높았으며, 각 연령대별로 비교적 고르게 응답이 이루어졌으며, 결혼여부는 기혼이 56.6%, 미혼이 43.4%로 대략 반반 비중을 차지하고 있다. 그리고 직급별로는 원직급 부원이 12.5%, 수직급 부원이 21.8%, 직장급 부원이 13.0%, 3항 기사가 15.3%, 2항 기사가 13.4%, 1항 기사가 12.3% 기관장이 5.7%, 선장이 6.0%로 수직급 부원의 응답 비중이 높았으며, 나머지 각 직급별로 고르게 응답이 이루어졌음을 알 수 있다.

총 승선기간별로 살펴보면, 3년 미만이 29.5%, 3년이상~7년미만이 21.6%, 7년이상~15년미만이 23.9%, 15년이상 24.9%의 비중을 차지하고 있고, 현 회사 근무기간별로는 1년 미만 근무자가 33.0%, 1년이상~3년미만이 30.1%, 3년이상~5년미만이 12.4%, 5년이상 24.5%로 대부분 3년 미만의 응답자를 중심으로 설문 조사가 이루어졌음을 알 수 있다.

응답자의 부서는 갑판부가 52.6%, 기관부가 40.6%, 사주부가 6.8%로 대부분의 응답이 갑판부와 기관부에서 이루어졌음을 알 수 있고, 국적별 응답비율을 살펴보면 대한민국이 47.8%, 필리핀 32.5%, 인도네시아 6.3%, 미얀마가 10.8%, 중국이 2.6%로 대한민국과 필리핀 국적의 응답자 비중이 높은 것으로 나타났다.

<표 4-2> 설문 응답자의 인구·통계적 특성

구분	빈도수	비율(%)	
연령	20 대	478	32.4
	30 대	395	26.8
	40 대	274	18.6
	50 대 이상	327	22.2
	합 계	1,474	100.0
결혼여부	기 혼	802	56.6
	미 혼	616	43.4
	합 계	1,418	100.0
직 급	원직급 부원	170	12.5
	수직급 부원	297	21.8
	직장급 부원	177	13.0
	3 항·기사	208	15.3
	2 항·기사	183	13.4
	1 항·기사	168	12.3
	기관장	78	5.7
	선 장	82	6.0
	합 계	1,363	100.0
총승선기간	3년미만	412	29.5
	3년이상~7년미만	301	21.6
	7년이상~15년미만	334	23.9
	15년이상	348	24.9
	합계	1,395	100.0
현 회사 근무기간	1년미만	457	33.0
	1년이상~3년미만	417	30.1
	3년이상~5년미만	172	12.4
	5년이상	339	24.5
	합계	1,385	100.0
부 서	감관부	740	52.6
	기관부	571	40.6
	사주부	95	6.8
	합계	1,406	100.0
국 적	대한민국	685	47.8
	필리핀	466	32.5
	인도네시아	91	6.3
	미얀마	155	10.8
	중국	37	2.6
	합계	1,434	100.0

### 3. 변수의 특성분석

본 연구에서는 외국인 선원 혼승형태와 혼승비중에 따른 집단응집성의 차이와 이에 대한 이문화 수용성과 이문화 적응성의 조절효과 그리고 혼승형태 및 비중과 집단응집성의 조직몰입도와 직무만족도에 대한 영향을 살펴보고자 한다. 따라서 그룹별로 특성이 나타나는 혼승형태와 혼승비중 변수를 제외한 이문화 수용성과 이문화 적응성, 집단응집성, 그리고 조직몰입도와 직무만족도의 실증분석을 위해 수집된 자료의 평균과 표준편차 및 변인들 간의 상관관계는 <표 4-3>과 <표 4-4>와 같다.

<표 4-3> 측정변수의 평균 및 표준편차

변수명	평균	표준편차	최소값	최대값
이문화 수용성	5.2456	0.51882	3.75	7
이문화 적응성	4.9381	0.56475	3.8	7
집단응집성	5.2101	0.64171	3.66	7
조직몰입	5.2863	0.64954	3.4	7
직무만족	5.3547	0.57798	3.87	7

<표 4-4> 변수간의 상관관계 분석 결과

	이문화 수용성	이문화 적응성	집단응집성	조직몰입도	직무만족도
이문화 수용성	1				
이문화 적응성	.716**	1			
집단응집성	.507**	.675**	1		
조직몰입	.588**	.594**	.676**	1	
직무만족	.634**	.601**	.791**	.755**	1

## 제2절 타당성 및 신뢰성 분석

### 1. 타당성 검증

본 연구는 설문지의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 공통요인분석의 주축요인 추출과 직교회전(varimax rotation)방법을 이용한 요인분석을 실시하였다. 본 연구의 변수들을 측정하기 위하여 사용된 설문문항은 여러 선행연구에서 다루어진 내용을 참조하여 설문항목을 구성하였으며 관련 전공 교수들의 사전 검토를 거쳤으므로, 표면 타당도(face validity)는 높다고 할 수 있다. 그러나 조사된 자료를 이용하여 탐색적(exploratory) 요인분석을 실행하는 과정에서 일부 요인에서 선명한 결과를 보여주지 못하거나 공통성이 상대적으로 낮은 문항들에 대해서는 선별하여 제거한 후 다시 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서는 이러한 자료의 손실을 감수하면서 탐색적 요인분석을 실행하여 보다 정치한 실증연구 결과를 얻고자 하였다.

이문화 수용성 및 적응성과 집단응집성에 대한 타당성 검증을 위하여 실시한 요인분석의 결과는 <표 4-5>와 같다. <표 4-5>에서 통계량을 분석해 보면, KMO의 표본적합도<sup>7)</sup>는 .941로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett의 단위행렬 검정통계량은 23432.612,  $P = .000$ 으로 나타나 통계적으로도 유의적이다.

7) KMO의 표본적합도(MSA) 점검은 잔영상관행렬을 이용하여 계산된 통계량으로 연구자의 자료가 요인 분석에 적합한지를 알려준다(李永俊, 1991). KMO값이 클수록 준비된 자료는 요인분석에 적합하다고 판단할 수 있다. 일반적으로 KMO 값은 0.5를 기준으로 판단하여 0.5 이상이면 준비된 자료가 요인분석으로 분석하기에 적절하다고 판단할 수 있다(이훈영, 2008).

<표 4-5> 이문화 수용성 및 적응성과 집단응집성의 요인분석 통계량

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.941
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	23432.612
	자유도	120
	유의확률	.000

<표 4-6> 이문화 수용성 및 적응성과 집단응집성의 회전된 요인행렬표

설문항목	요 인			추출 공통성
	1	2	3	
승무원들은 서로 끊임없이 도와준다	.855	.213	.160	.801
승무원간 통합이 잘 된다	.850	.229	.125	.790
승무원들 서로 협력하여 업무 처리	.799	.206	.231	.734
승무원들은 서로 친하다	.777	.152	.140	.647
승무원들 업무후 어울리길 좋아한다	.771	.171	.199	.664
승무원들 자발적으로 집단활동 참여	.763	.223	.181	.664
승무원 상호간 우호적 인간관계 유지	.691	.152	.130	.517
동승 외국인 선원 태도 잘 파악	.200	.851	.226	.815
동승 외국인 선원 가치관 잘 파악	.220	.844	.249	.824
동승 외국인 선원 감정 잘 파악	.239	.789	.279	.757
동승 외국인 선원 행동양식 잘 예측	.228	.708	.295	.640
동승 외국인 선원 의사 잘 이해	.238	.670	.315	.604
다른 나라 문화의 가치와 생활방식 존중	.158	.223	.773	.673
외국인과 같이 일하는 게 즐겁다	.305	.318	.611	.563
국적에 관계없이 외국인에 호의적	.256	.369	.573	.530
다른 나라 문화에 관심	.118	.313	.552	.416
회전 제곱합 적재값 분산(%)	4.799 29.994	3.659 22.870	2.185 13.659	66.523

요인분석의 결과 <표 4-6>과 같이 그 결과로 요인적재량 행렬을 얻을 수 있다. 요인적재량은 요인과 변수의 상관계수(표준화된 회귀계수)로서 각 변수(설문항목)는 요인적재량이 가장 큰 요인에 할당되는 것으로 해석한다. 따라서 이 문화 수용성 및 적응성과 집단응집성에 대한 각 하위요인들의 회전된 요인행렬표 <표 4-6>의 각 요인을 살펴보면, 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정된다. 요인 1은 집단응집성, 요인 2는 이문화 적응성, 요인 3은 이문화 수용성으로 정의한다.

다음으로 종속변수인 조직몰입과 직무만족에 대한 타당성 검증을 위하여 실시한 요인분석의 결과는 <표 4-7>과 같다. <표 4-7>에서 통계량을 분석해 보면 KMO의 표본적합도는 .926으로 나타나 상당히 정확한 표본이고, Bartlett의 단위행렬 검정통계량은 15550.146,  $P = .000$ 으로 나타나 통계적으로도 유의적이다.

<표 4-7> 조직몰입과 직무만족의 요인분석 통계량

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.926
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	15550.146
	자유도	45
	유의확률	.000

<표 4-8>은 조직몰입과 직무만족의 회전된 요인행렬표로 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정된다. 따라서 요인 1은 조직몰입, 요인 2는 직무만족으로 정의한다.



<표 4-8> 조직몰입과 직무만족의 회전된 요인행렬표

설문항목	요 인		추출 공통성
	1	2	
회사 일원임을 자랑	.822	.332	.785
회사 추구 목표나 가치 수용	.818	.350	.792
회사의 어떠한 업무라도 받아들일 용의	.798	.316	.737
회사에 깊은 애착과 관심	.787	.294	.706
회사목적 달성을 위해 적극적 참여	.733	.370	.674
상사에 대해 만족	.249	.801	.704
상사의 배려 및 피드백 만족	.261	.794	.699
동료관계에 만족	.353	.753	.692
일 그자체에 만족	.469	.655	.648
동료에 대해 만족	.454	.622	.594
회전 제공합 적재값 분산(%)	3.820 38.198	3.211 32.112	70.310

## 2. 신뢰성 검증

측정한 자료의 적합성을 검증하는 두 가지 주요한 기준은 타당성(validity)과 신뢰성(reliability)이다. 본 연구에서는 신뢰성을 측정하는 방법 중에서 가장 대표적인 방법인 내적 일관성을 구하여 측정하는 방법을 사용하였다. 내적 일관성은 동일한 개념을 측정하기 위한 측정항목이 여럿 일 경우에 이용하는 신뢰성을 측정하는 방법으로 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수 값을 산출해서 여러 항목들로 구성된 측정방법의 신뢰성을 평가한다.<sup>8)</sup> 또한 크론바하 알

8) 이훈영 (2008), 『연구조사방법론』, 청람출판사, p.319.

파계수는 테스트의 내적 일관성, 즉 테스트 문항이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보는 것에 초점을 두고 있다. 일반적으로 크론바하 알파계수가 0.8에서 0.9 이상이면 바람직한 것으로 받아들여진다.<sup>9)</sup> 이 방법은 여러 개의 측정항목 중에 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정항목에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이고자 하는 경우에 사용된다. 실증분석을 위해 사용된 측정도구의 신뢰성 분석은 아래의 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 측정도구의 신뢰성 분석

변 수 명	문 항 수	Cronbach's $\alpha$
이문화 수용성	4	.813
이문화 적응성	5	.930
집단응집성	7	.947
조직몰입	5	.899
직무만족	5	.930

<표 4-9>에서 볼 수 있는 바와 같이, 본 연구에서 크론바하 알파계수를 이용한 측정도구의 신뢰성 분석결과 그 값이 .70 이상이므로 측정도구의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

9) 이학식·임지훈 (2009), 『SPSS 14.0 메뉴얼』, 법문사, p.115.

### 제3절 가설의 검정

#### 1. 가설 1의 검정

가설 1은 외국인 선원의 직급별 혼승형태에 따른 집단응집성의 차이를 검정하는 것으로 선·기관장과 1,2,3항·기사 집단간의 혼승형태, 해기사 집단의 혼승, 부원집단의 혼승에 따른 집단응집성의 차이를 검정해 보도록 한다. 이를 위해 먼저 선·기관장과 1항·기사 직급간의 혼승에 따른 선박조직 구성원의 집단응집성의 차이를 검정해 보고, 다음으로 선·기관장과 해기사 전체(1,2,3항·기사) 직급간의 혼승, 해기사 집단내(1,2,3항·기사) 혼승, 그리고 부원 집단내 혼승에 따른 집단응집성의 차이를 검정해 보도록 한다.

##### 1) 선·기관장과 1항·기사 직급간의 혼승 검정

본 연구의 조사 대상 선박은 대부분 우리나라 해운선사 및 선박관리 회사가 관리하는 선박이므로, 거의 대부분 한국인 선장과 기관장이 승선하고 있다. 따라서 선·기관장과 1항·기사 직급간의 혼승에 따른 선박조직 구성원의 집단응집성의 차이를 검정하기 위하여 한국인 선·기관장과 한국인 1항·기사가 승선하는 집단(선·기관장과 1항·기사 직급간의 외국인 혼승이 이루어지지 않은 그룹)과 한국인 선·기관장과 외국인 1항·기사가 승선하는 집단(선·기관장과 1항·기사 직급간의 외국인 혼승이 이루어지고 있는 그룹) 간의 차이를 분석해 보도록 한다. 이들 집단간의 선박조직 구성원의 집단응집성의 차이는 <표 4-10>과 같다. <표 4-10>에서 보는 바와 같이, 한국인 선장과 한국인 1항사 승선 선박과 한국인 선장과 외국인 1항사 승선 선박의 집단응집성의 평균값이 각각 5.1313과 5.4809이고,  $t = -2.35$ , 그리고  $p = .021$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 따라서 한국인 선장과 한국인 1항사 승선 선박과 한국인 선장과 외국인 1항사 승선 선박 사이에는 구성원의 집단응집성에서 차이가 있으

며, 한국인 선장과 외국인 1항사 승선 선박의 집단응집성이 더 높은 것으로 나타났다.

그리고 한국인 기관장과 한국인 1기사 승선 선박과 한국인 기관장과 외국인 1기사 승선 선박의 집단응집성의 평균값이 각각 5.1225와 5.4204이고,  $t = -2.175$ , 그리고  $p = .032$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 따라서 한국인 기관장과 한국인 1기사 승선 선박과 한국인 기관장과 외국인 1기사 승선 선박 사이에는 구성원의 집단응집성에서 차이가 있으며, 한국인 기관과 외국인 1기사 승선 선박의 집단응집성이 더 높은 것으로 나타났다.

<표 4-10> 선·기관장과 1항·기사 직급간 혼승에 따른 집단응집성의 차이

집 단		평균	t	유의확률
항해	한국인 선장- 한국인 1항사 승선 선박	5.1313	-2.350	.021
	한국인 선장- 외국인 1항사 승선 선박	5.4809		
기관	한국인 기관장- 한국인 1기사 승선 선박	5.1225	-2.175	.032
	한국인 기관장- 외국인 1기사 승선 선박	5.4204		

## 2) 선·기관장과 1,2,3항·기사 직급간의 혼승 검정

선·기관장과 1,2,3항·기사 직급간의 혼승에 따른 선박조직 구성원의 집단응집성의 차이를 검정하기 위하여 한국인 선·기관장과 한국인 1,2,3항·기사가 승선하는 집단(선·기관장과 1,2,3항·기사 직급간의 외국인 혼승이 이루어지지 않은 그룹)과 한국인 선·기관장과 외국인 1,2,3항·기사가 승선하는 집단(선·기관장과 1,2,3항·기사 직급간의 외국인 혼승이 이루어지고 있는 그룹) 간의 차이

를 분석해 보도록 한다. 이들 집단간의 선박조직 구성원의 집단응집성의 차이는 <표 4-11>과 같다. <표 4-11>에서 보는 바와 같이, 한국인 선장과 한국인 1,2,3항사 승선 선박과 한국인 선장과 외국인 1,2,3항사 승선 선박의 집단응집성의 평균값이 각각 5.0566과 5.4208이고,  $t = -2.936$ , 그리고  $p = .004$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 따라서 한국인 선장과 한국인 1,2,3항사 승선 선박과 한국인 선장과 외국인 1,2,3항사 승선 선박 사이에는 구성원의 집단응집성에서 차이가 있으며, 한국인 선장과 외국인 1,2,3항사 승선 선박의 집단응집성이 더 높은 것으로 나타났다.

그리고 한국인 기관장과 한국인 1,2,3기사 승선 선박과 한국인 기관장과 외국인 1,2,3기사 승선 선박의 집단응집성의 평균값이 각각 5.0743과 5.3891이고,  $t = -2.518$ , 그리고  $p = .013$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 따라서 한국인 기관장과 한국인 1,2,3기사 승선 선박과 한국인 기관장과 외국인 1,2,3기사 승선 선박 사이에는 구성원의 집단응집성에서 차이가 있으며, 한국인 기관과 외국인 1,2,3기사 승선 선박의 집단응집성이 더 높은 것으로 나타났다.

<표 4-11> 선·기관장과 1,2,3항·기사 직급간 혼승에 따른 집단응집성의 차이

집 단		평균	t	유의확률
항해	한국인 선장- 한국인 1,2,3항사 승선 선박	5.0566	-2.936	.004
	한국인 선장- 외국인 1,2,3항사 승선 선박	5.4208		
기관	한국인 기관장- 한국인 1,2,3기사 승선 선박	5.0743	-2.518	.013
	한국인 기관장- 외국인 1,2,3기사 승선 선박	5.3891		

### 3) 해기사(1,2,3항·기사) 집단의 혼승 검정

해기사(1,2,3항·기사) 집단내의 혼승에 따른 선박조직 구성원의 집단응집성의 차이를 검정하기 위하여 단일국적의 해기사(1,2,3항·기사)가 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 해기사(1,2,3항·기사)가 승선하는 해기사 혼승선박 간의 차이를 분석해 보도록 한다. 이들 집단간의 선박조직 구성원의 집단응집성의 차이는 <표 4-12>와 같다. <표 4-12>에서 보는 바와 같이, 단일국적의 해기사가 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 해기사가 승선하는 선박의 집단응집성의 평균값이 각각 5.1851과 5.2873이고,  $t = -.690$ , 그리고  $p = .492$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 없었다. 따라서 단일국적의 해기사가 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 해기사가 승선하는 해기사 혼승선박 사이에는 구성원의 집단응집성에서 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-12> 해기사(1,2,3 항·기사) 집단의 혼승에 따른 집단응집성의 차이

집 단	평균	t	유의확률
단일국적의 해기사(1,2,3 항·기사) 승선 선박	5.1851	-.690	.492
2개 국적 이상의 해기사(1,2,3 항·기사) 승선 선박	5.2873		

### 4) 부원 집단의 혼승 검정

부원 집단내의 혼승에 따른 선박조직 구성원의 집단응집성의 차이를 검정하기 위하여 단일국적의 부원이 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 부원이 승선하는 부원 혼승선박 간의 차이를 분석해 보도록 한다. 이들 집단간의 선박조직 구성원의 집단응집성의 차이는 <표 4-13>와 같다. <표 4-13>에서 보는 바와 같이, 단일국적의 부원이 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 부원이 승선하

는 선박의 집단응집성의 평균값이 각각 5.3011과 5.1183이고,  $t = 1.420$ , 그리고  $p = .159$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 없었다. 따라서 단일국적의 부원이 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 부원이 승선하는 부원 혼승선박의 사이에는 구성원의 집단응집성에서 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-13> 부원 집단의 혼승에 따른 집단응집성의 차이

집 단	평균	t	유의확률
단일국적의 부원 승선 선박	5.3011	1.420	.159
2개 국적 이상의 부원 승선 선박(부원 혼승선박)	5.1183		

## 2. 가설 2의 검정

가설 2는 외국인 선원의 혼승비중에 따른 집단응집성의 차이를 검정하는 것으로 우리나라 해운선사 및 선박관리회사가 관리하는 한국인이 승선하고 있는 선박에서 전체 승선 선원중에서 외국인 선원이 차지하는 비중에 따른 집단응집성의 차이를 검정해 보도록 한다. 이를 위해 외국인 선원 혼승비중(외국인 선원 수/전체 승선 선원수)과 집단응집성의 관계를 회귀분석을 통해 검정해 보았다.

<표 4-14> 외국인 선원 혼승비율과 집단응집성의 회귀분석 결과

	B	표준오차	t	유의확률
(상수)	4.972	.158	31.462	.000***
외국인선원 혼승 비율	.412	.251	1.644	.103
$R^2$	.026			
F	2.704			
p	.103			

\*  $p < .1$  \*\*  $p < .05$  \*\*\*  $p < .01$ .

외국인 선원 비중에 따른 집단응집성의 회귀분석 결과는 <표 4-14>에서 보는 바와 같이 모형에 대한 F값은 2.704, 유의확률 .103으로 통계적으로 유의하지 않았다. 회귀계수의 분석결과에서 외국인선원 혼승비율이  $t = 1.644$ ,  $p = .103$ 으로 나타나 선박조직 구성원의 집단응집성에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 단순회귀분석에서 외국인 선원 비중에 따라 집단응집성 수준이 변화하지 않으며, 전체 승선인원에서 외국인 선원수를 증대시키거나 감소시킨다고 해서 집단응집성이 이에 따라 증가하거나 감소하지 않았다. 이는 외국인 선원의 혼승비중과 집단응집성 사이에는 선형적 관계가 존재하지 않는다는 것을 말한다.

그러나 외국인선원 혼승비중과 집단응집성이 일관된 관계를 나타내고 있지 않다고 하더라도, 외국인 선원 혼승비중이 너무 적거나 혹은 너무 높거나, 아니면 혼승 비중이 중간일 때 혼승외국인과의 상호교류와 협력 그리고 문화적 동화활동 등이 상이하게 전개되므로, 집단응집성에 차이가 발생할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 외국인 혼승비중을 그 수준에 따라 그룹별로 분리하여 집단응집성을 비교해 보도록 한다.

본 연구의 조사대상 선박들의 외국인 혼승비중의 분포를 살펴보면, 30% 이하가 14.7%, 31~50%이 30.4%, 51~70%가 19.6%, 71~90%가 24.5%, 91% 이상이 6.9%로 나타났다. 이들 집단들의 집단응집성의 차이는 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 외국인 선원 혼승비중 그룹별 집단응집성의 차이 분산분석 결과

	제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
집단-간	5.594	4	1.399	3.714	.008
집단-내	35.021	93	.377		
합계	40.615	97			

\*  $p < .1$  \*\*  $p < .05$  \*\*\*  $p < .01$ .



<표 4-15>에서 보는 바와 같이, 외국인 선원 혼승비율 집단 간의 집단응집성은  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 각 집단별로 사후검정해 보면 <표 4-16>과 같다.

외국인 선원 혼승비율 그룹별 집단응집성의 차이를 개별 비교한 결과, 외국인 혼승 비율이 30% 이하와 51~70%, 71~90%, 91% 이상의 4개 그룹의 집단응집성이 외국인 혼승비율이 31~50%인 그룹에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 그러나 이들 4개 그룹 간에는 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 외국인 선원의 혼승 비율이 31~50%일 때 집단 응집성이 가장 낮게 나타난다는 것을 알 수 있다.

<표 4-16> 외국인 선원 혼승비율 그룹별 집단응집성 차이 사후검정결과

혼승비율 그룹	평균	I	II	III	IV	V	평균 비교 결과
I. 외국인 선원 혼승비율 30% 이하	5.3287		.44880**				외국인 선원 혼승비율 30% 이하 > 외국인 선원 혼승비율 31%~50%
II. 외국인 선원 혼승비율 31%~50%	4.8799						
III. 외국인 선원 혼승비율 51%~70%	5.3579		.47801**				외국인 선원 혼승비율 51%~70% > 외국인 선원 혼승비율 31%~50%
IV. 외국인 선원 혼승비율 71%~90%	5.2406		.36074**				외국인 선원 혼승비율 71%~90% > 외국인 선원 혼승비율 31%~50%
V. 외국인 선원 혼승비율 91% 이상	5.6828		.80286**				외국인 선원 혼승비율 91% 이상 > 외국인 선원 혼승비율 31%~50%

\*  $p < .1$  \*\*  $p < .05$  \*\*\*  $p < .01$

외국인 선원 비율이 30% 이하인 경우는 한국인 선원을 중심으로 혼승 외국인 선원을 관리하고 문화적 통합을 유도하게 되므로, 한국인 선원 중심의 조직문화 정립과 사회화가 용이하게 진행되게 선박조직 구성원간의 집단응집성

이 높아지게 될 것이다. 반면에 외국인 선원 혼승 비중이 50%를 넘게 되면 외국인 선원 중심으로 문화적 통합과 관리가 진행되게 되므로, 승선인원 중 다수를 차지하게 되는 외국인 선원간의 유대 및 협력이 증진되게 되어 집단응집성이 또한 높아지게 될 것이다. 하지만, 외국인 선원의 혼승 비중이 31~50%일 경우는 전체 선원의 1/3내지 1/2의 비중을 차지하는 외국인 선원들과의 문화적 통합 및 관리문제에 대두되게 되며, 다수를 차지하는 한국인 선원중심으로 선내 조직문화에 외국인 선원들이 쉽게 동화되지 못하여 집단응집성이 낮아지게 될 것이다.

그리고 집단응집성 수준이 선원의 국적에 따라 상이하게 나타나게 되는 문제를 고려해 볼 수 있다. 국가 경제력 및 해상인력 양성에 있어서 우월적 지위에 있는 우리나라 국적의 선원들은 필리핀, 베트남, 인도네시아, 미얀마, 중국 등의 선원들과의 혼승에 대한 만족도가 매우 높게 나타나지는 않을 것이다. 반면에 자국의 임금 수준에 비해 상대적으로 매우 높은 수준의 임금을 받게 되는 아시아 국가의 선원들은 우리나라 선원들과의 혼승에 따른 경제적 보상과 승선 경력에 있어서 매우 높은 수준의 만족을 얻게 되므로, 한국선원과의 혼승선박에서 직무수행과 선내 인간관계에서 적극적이며 호의적인 태도를 형성하게 되어 집단응집성이 높게 나타날 것이다. 따라서 외국인 선원비중이 높으면 해당 선박의 집단응집성도 높아지게 될 것이다.

본 연구에서는 이러한 문제를 규명해 보기 위하여 외국인 선원의 혼승비중에 따른 선박 조직구성원의 집단응집성을 한국인 선원만을 대상으로 분석해 보았다. 즉, 한국인 선원과의 혼승자체가 매우 만족스러운 취업기회가 되므로, 승선근무 및 생활에 적극적이어서 집단응집성의 인지도가 당연히 높을 것으로 예상되는 외국인 선원들의 영향력을 배제하고, 외국인 승선비중에 따른 집단응집성의 영향을 분석해 보고자 한다. 이는 외국인 선원과의 혼승비중을 어느 수준에서 결정하는 것이 우리나라 선원들의 입장에서 가장 합리적인지를 분석하는 문제이기도 하다.

외국인 선원 혼승비중에 따른 한국인 선원들의 집단응집성 인식 수준 차이를 분석한 결과는 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 외국인 선원 혼승비중에 따른 한국인 선원의 집단응집성의 차이

	제공합	df	평균제공	F	유의확률
집단-간	2.584	4	.646	1.040	.391
집단-내	55.921	90	.621		
합계	58.505	94			

\* p<.1 \*\* p<.05 \*\*\* p<.01.

<표 4-17>에서 보는 바와 같이, 외국인 선원 혼승비율 집단 간의 한국인 선원의 집단응집성은 p<.1 수준에서도 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 외국인 선원 혼승비중에 따라서 한국인 선원의 집단응집성 수준이 달라지는 것은 아니라는 것이다. 그러므로, 외국인 혼승비중에 따른 선박조직 구성원의 집단응집성은 위의 <표 4-15>와 <표 4-16>과 같이 한국인 선원과 외국인 선원 모두를 포함한 전체 승선인원을 대상으로 분석한 결과로 판단하여야 할 것이다.

### 3. 가설 3의 검정

본 연구의 가설 3은 외국인 선원 혼승과 집단응집성 사이의 관계에 대한 선박조직 구성원들의 이문화 수용의 영향을 검정하는 것이다. 이는 외국인 선원 혼승이 선박조직 구성원의 집단응집성에 미치는 영향에 대한 이문화 수용도의 조절효과를 분석해 봄으로써 검정할 수 있다.

## 1) 가설 3-1의 검정

가설1에서는 외국인 선원의 혼승형태를 선·기관장과 1항·기사, 선·기관장과 1,2,3항·기사의 외국인 선원 혼승여부를 한국인 단일 승선 그룹과 외국인 선원 혼승 그룹으로 구분하여 집단간 차이를 검정하고 있으므로, 가설 3-1의 검정에 있어서도 이들 집단간의 집단응집성 차이에 대한 이문화 수용의 조절효과를 집단간 상호조절효과를 통해 검정하도록 한다. 그런데 외국인 선원 혼승형태에 있어서 해기사(1,2,3항·기사) 집단과 부원집단의 단일국적 선원 승선 그룹과 2개 국적 이상의 선원 혼승그룹간에는 가설 1의 검정결과 통계적으로 집단응집성에 유의한 차이가 없는 것으로 나타나, 이들 변수간에는 이문화 수용도의 조절효과를 검정할 수가 없다.

따라서 가설3-1은 독립변수인 외국인 선원 혼승형태에 따른 집단(한국인 선·기관장-한국인 1항·기사 그룹과 한국인 선·기관장-외국인 1항·기사 그룹, 한국인 선·기관장-한국인 1,2,3항·기사 그룹과 한국인 선·기관장-외국인 1,2,3항·기사 그룹)과 조절변수인 승선선원의 이문화 수용도의 집단(이문화 수용도가 높은 집단과 낮은 집단)의 집단응집성에 대한 상호작용효과를 검정함으로써 가설의 채택 및 기각여부를 결정할 수 있다. 외국인 선원 혼승형태와 집단응집성 사이의 관계에 대한 이문화 수용도의 영향을 분석하기 위한 가설 3-1의 2×2 분산분석의 결과는<표 4-18>과 같다.

<표 4-18>에서 볼 수 있는 바와 같이, 외국인 선원 혼승형태와 이문화 수용도의 집단응집성에 대한 2×2 분산분석 모형은 선·기관장과 1항·기사와 1,2,3항·기사 사이의 4가지 혼승여부 모두  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의하였으나, 혼승형태와 이문화 수용도의 상호작용효과는 모두  $p < .1$  수준에서 통계적으로 유의하지 않아서 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 선원들의 이문화 수용도는 외국인 선원 혼승형태에 따른 집단응집성의 차이에 대해 별다른 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다.

<표 4-18> 외국인 선원 혼승형태와 집단응집성에 대한 이문화 수용의 조절효과

가설	구 분	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
가설 3-1	모 형	7.012a	3	2.337	6.625	.000
	절 편	1965.733	1	1965.733	5571.164	.000
	선장-1항사 혼승여부	1.773	1	1.773	5.026	.027
	이문화 수용도	3.846	1	3.846	10.899	.001
	선장-1항사 혼승*이문화 수용도	.068	1	.068	.193	.661
	모 형	6.433a	3	2.144	5.977	.001
	절 편	2273.504	1	2273.504	6337.228	.000
	기관장-1기사 혼승여부	1.351	1	1.351	3.766	.055
	이문화 수용도	3.322	1	3.322	9.260	.003
	선장-1항사 혼승*이문화 수용도	.050	1	.050	.138	.711
	모 형	7.459a	3	2.486	7.139	.000
	절 편	2644.897	1	2644.897	7594.199	.000
	선장-1,2,3항사 혼승여부	2.339	1	2.339	6.716	.011
	이문화 수용도	3.686	1	3.686	10.584	.002
	선장-1,2,3항사 혼승*이문화 수용도	.116	1	.116	.334	.565
	모 형	6.891a	3	2.297	6.487	.000
	절 편	2674.246	1	2674.246	7552.634	.000
	기관장-1,2,3기사 혼승여부	1.759	1	1.759	4.967	.028
	이문화 수용도	3.997	1	3.997	11.290	.001
	기관장-1,2,3기사 혼승*이문화 수용도	.111	1	.111	.313	.577

## 2) 가설 3-2의 검정

가설2에서는 외국인 선원의 혼승비중을 30% 이하, 31~50%, 51~70%, 71~90%, 91% 이상의 5개 그룹으로 구분하여 집단간 차이를 검정하고 있으므로, 가설 3-2의 검정에 있어서도 이들 집단간의 집단응집성 차이에 대한 이문화 수용의 조절효과를 집단간 상호조절효과를 통해 검정하도록 한다.

따라서 가설3-2는 독립변수인 외국인 선원 혼승비중에 따른 5개 집단과 조절변수인 승선선원의 이문화 수용도가 높은 집단과 낮은 집단의 집단응집성에 대한 상호작용효과를 검정하도록 한다. 외국인 선원 혼승비중과 집단응집성 사이의 관계에 대한 이문화 수용도의 영향을 분석하기 위한 가설 3-2의 5×2 분산분석의 결과는<표 4-19>와 같다.

<표 4-19> 외국인 선원 혼승비중과 집단응집성에 대한 이문화 수용의 조절효과

가설	구 분	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
가설 3-2	모 형	9.770a	9	1.086	3.097	.003
	절 편	1799.460	1	1799.460	5133.765	.000
	외국인 선원 혼승 비중 그룹	2.874	4	.718	2.050	.094
	이문화 수용도	2.300	1	2.300	6.562	.012
	외국인 선원 혼승비중 그룹* 이문화 수용도	1.140	4	.285	.813	.520

<표 4-19>에서 볼 수 있는 바와 같이, 외국인 선원 혼승비중과 이문화 수용도의 집단응집성에 대한 5×2 분산분석 모형은  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의하였으나, 혼승비중과 이문화 수용도의 상호작용효과는 모두  $p < .1$  수준에서 통계적으로 유의하지 않아서 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서

선원들의 이문화 수용도는 외국인 선원 혼승비중에 따른 집단응집성의 차이에 대해 별다른 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다.

#### 4. 가설 4의 검정

본 연구의 가설 4는 외국인 선원 혼승과 집단응집성 사이의 관계에 대한 선박조직 구성원들의 이문화 적응의 영향을 검정하는 것이다. 이를 위해 외국인 선원 혼승이 선박조직 구성원의 집단응집성에 미치는 영향에 대한 이문화 적응도의 조절효과를 분석해 보도록 한다.

##### 1) 가설 4-1의 검정

가설4-1은 독립변수인 외국인 선원 혼승형태에 따른 집단(한국인 선·기관장-한국인 1항·기사 그룹과 한국인 선·기관장-외국인 1항·기사 그룹, 한국인 선·기관장-한국인 1,2,3항·기사 그룹과 한국인 선·기관장-외국인 1,2,3항·기사 그룹)과 조절변수인 승선선원의 이문화 적응도의 집단(이문화 적응도가 높은 집단과 낮은 집단)의 집단응집성에 대한 상호작용효과를 검정하여 가설의 채택 및 기각여부를 판단한다. 외국인 선원 혼승형태와 집단응집성 사이의 관계에 대한 이문화 수용도의 영향을 분석하기 위한 가설 4-1의 2×2 분산분석의 결과는<표 4-20>과 같다.

<표 4-20>에서 볼 수 있는 바와 같이, 외국인 선원 혼승형태와 이문화 적응도의 집단응집성에 대한 2×2 분산분석 모형은 선·기관장과 1항·기사와 1,2,3항·기사 사이의 4가지 혼승여부 모두  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의하였으나, 혼승형태와 이문화 적응도의 상호작용효과는 모두  $p < .1$  수준에서 통계적으로 유의하지 않

아서 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 선원들의 이문화 적응도는 외국인 선원 혼승형태에 따른 집단응집성의 차이에 대해 별다른 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다.

<표 4-20> 외국인 선원 혼승형태와 집단응집성에 대한 이문화 적응의 조절효과

가설	구 분	제공합	자유도	평균제공	F	유의확률
가설 4-1	모 형	10.772a	3	3.591	11.419	.000
	절 편	1904.288	1	1904.288	6055.519	.000
	선장-1항사 혼승여부	.917	1	.917	2.915	.091
	이문화 적응도	7.503	1	7.503	23.861	.000
	선장-1항사 혼승*이문화 적응도	.453	1	.453	1.439	.233
	모 형	11.765a	3	3.922	12.885	.000
	절 편	2361.457	1	2361.457	7759.056	.000
	기관장-1기사 혼승여부	2.142	1	2.142	7.036	.009
	이문화 적응도	9.542	1	9.542	31.353	.000
	선장-1항사 혼승*이문화 적응도	.552	1	.552	1.812	.181
	모 형	11.955a	3	3.985	13.178	.000
	절 편	2707.760	1	2707.760	8954.227	.000
	선장-1,2,3항사 혼승여부	2.395	1	2.395	7.919	.006
	이문화 적응도	8.621	1	8.621	28.509	.000
	선장-1,2,3항사 혼승*이문화 적응도	.397	1	.397	1.311	.255
	모 형	11.528a	3	3.843	12.526	.000
	절 편	2742.959	1	2742.959	8941.520	.000
	기관장-1,2,3기사 혼승여부	2.202	1	2.202	7.178	.009
	이문화 적응도	9.048	1	9.048	29.494	.000
	기관장-1,2,3기사 혼승*이문화 적응도	.177	1	.177	.578	.449



## 2) 가설 4-2의 검정

가설4-2는 독립변수인 외국인 선원 혼승비중에 따른 5개 그룹(혼승비중 30% 이하, 31~50%, 51~70%, 71~90%, 91% 이상)과 조절변수인 승선선원의 이문화 수용도가 높은 집단과 낮은 집단의 집단응집성에 대한 상호작용효과를 검정하도록 한다. 외국인 선원 혼승비중과 집단응집성 사이의 관계에 대한 이문화 적응도의 영향을 분석하기 위한 가설 4-2의 5×2 분산분석의 결과는<표 4-21>과 같다.

<표 4-21> 외국인 선원 혼승비중과 집단응집성에 대한 이문화 적응의 조절효과

가설	구 분	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
가설 3-2	모 형	9.770a	9	1.086	3.097	.003
	절 편	1799.460	1	1799.460	5133.765	.000
	외국인 선원 혼승 비중 그룹	2.874	4	.718	2.050	.094
	이문화 수용도	2.300	1	2.300	6.562	.012
	외국인 선원 혼승비중 그룹* 이문화 수용도	1.140	4	.285	.813	.520

<표 4-21>에서 볼 수 있는 바와 같이, 외국인 선원 혼승비중과 이문화 적응도의 집단응집성에 대한 5×2 분산분석 모형은  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의하였으나, 혼승비중과 이문화 수용도의 상호작용효과는 모두  $p < .1$  수준에서 통계적으로 유의하지 않아서 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 선원들의 이문화 적응도는 외국인 선원 혼승비중에 따른 집단응집성의 차이에 대해 별다른 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다.

이상과 가설 3과 4의 검정결과에서 보는 바와 같이 승선 선원의 이문화 수용도와 이문화 적응도는 혼승형태 및 혼승비중과 집단응집성에 관계에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 이문화 수용도 및 이문화 적응도와 집단응집성의 관계를 분석하는 주효과 검정에서는 집단응집성에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이문화 수용도 및 이문화 적응도와 집단응집성의 관계를 분석한 결과 <표 4-22>와 같다.

<표 4-22> 이문화 수용도, 이문화 적응성과 집단응집성의 회귀분석 결과

	B	표준오차	t	유의확률	R <sup>2</sup>	F	p
(상수)	1.918	.562	3.414	.001	.257	34.672	.000***
이문화 수용도	.628	.107	5.888	.000			
(상수)	1.421	.416	3.411	.001	.456	83.844	.000***
이문화 적응도	.767	.084	9.157	.000			

\* p<.1 \*\* p<.05 \*\*\* p<.01.

이문화 수용도와 이문화 적응도에 따른 집단응집성의 회귀분석 결과는 <표 4-22>에서 보는 바와 같이 모형에 대한 F값은 34.672와 83.844, 유의확률 모두 .000으로 통계적으로 유의하였다. 회귀계수의 분석결과에서 이문화 수용성이  $t = 5.888$ ,  $p = .000$ , 이문화 적응성이  $t = 9.157$ ,  $p = .000$ 으로 나타나 선박조직원 구성원의 집단응집성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 회귀분석에서 이문화 수용성과 이문화 적응성은 집단응집성 직접적으로 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 그러나 가설 3과 4의 검정결과에서 나타난 바와 같이, 이문화 수용성과 이문화 적응성은 외국인 선원 혼승형태

및 비중과 집단응집성의 관계에 대해서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 주요 주제인 외국인 선원의 혼승형태와 비중과 승선선원의 이문화 수요성 및 적응성은 각기 독립적으로 집단응집성에 영향을 미치고 있는 것으로 판명되었다.

## 5. 가설 5의 검정

본 연구의 가설 5는 선박조직의 집단응집성이 선박조직의 유효성에 미치는 영향을 검정하는 것이다. 이를 위하여 선박조직의 유효성을 행동적 유효성 지표인 조직몰입도와 직무만족도 구분하여 분석한 결과는 <표 4-23>과 같다.

집단응집성에 따른 조직몰입도의 회귀분석 결과는 <표 4-23>에서 보는 바와 같이 모형에 대한 F값은 84.104, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의하였다. 회귀계수의 분석결과에서 집단응집성이  $t = 9.171$ ,  $p = .000$ 로 나타나 선박조직 구성원의 조직몰입도에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5-1은 채택되었다.

<표 4-23> 집단응집성과 조직몰입도 및 직무만족도의 회귀분석 결과

종속변수	변수	B	표준오차	t	유의확률	R <sup>2</sup>	F	p
조직몰입도 (가설5-1)	(상수)	1.722	.392	4.397	.000	.457	84.104	.000***
	집단응집성	.684	.075	9.171	.000			
직무만족도 (가설5-2)	(상수)	1.642	.289	5.679	.000	.626	167.320	.000***
	집단응집성	.713	.055	12.935	.000			

\*  $p < .1$  \*\*  $p < .05$  \*\*\*  $p < .01$ .

그리고 집단응집성에 따른 직무만족도의 회귀분석 결과는 <표 4-23>에서 보는 바와 같이 모형에 대한 F값은 167.320, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의하였다. 회귀계수의 분석결과에서 집단응집성이  $t = 12.935$ ,  $p = .000$ 로 나타나 선박조직 구성원의 직무만족도에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5-2도 채택되었다.

## 6. 가설 6의 검정

본 연구의 가설 6은 외국인 혼승형태에 따른 선박조직의 유효성에 대한 직접적인 효과를 검정하는 것이다. 이를 위하여 선·기관장과 1항·기사 집단간의 혼승, 선·기관장과 1,2,3항·기사 해기사 집단의 혼승, 부원집단의 혼승에 따른 조직몰입도와 직무만족도의 차이를 검정해 보도록 한다.

### 1) 선·기관장과 1항·기사 직급간의 혼승에 따른 조직유효성 검정

한국인 선·기관장과 한국인 1항·기사가 승선하는 집단과 한국인 선·기관장과 외국인 1항·기사가 승선하는 집단 간의 조직몰입도를 분석한 결과는 <표 4-24>와 같다.

<표 4-24>에서 보는 바와 같이, 한국인 선장과 한국인 1항사 승선 선박과 한국인 선장과 외국인 1항사 승선 선박의 조직몰입도의 평균값이 각각 5.1960과 5.5964이고,  $t = -2.680$ , 그리고  $p = .009$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 그리고 한국인 기관장과 한국인 1기사 승선 선박과 한국인 기관장과 외국인 1기사 승선 선박의 집단응집성의 평균값이 각각 5.3242와 5.5734이고,  $t = -2.993$ , 그리고  $p = .003$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다.

따라서 한국인 선·기관장과 한국인 1항·기사 승선 선박과 한국인 선·기관장과 외국인 1항·기사 승선 선박 사이에는 구성원의 조직몰입도에서 차이가 있으며, 한국인 선·기관장과 외국인 1항·기사 승선 선박의 조직몰입도가 더 높은 것으로 나타났다.

<표 4-24> 선·기관장과 1항·기사 혼승에 따른 조직몰입 및 직무만족의 차이

종속변수	집 단		평균	t	유의확률
조직몰입도 (가설6-1)	항해	한국인 선장- 한국인 1항사 승선 선박	5.1960	-2.680	.009
		한국인 선장- 외국인 1항사 승선 선박	5.5964		
	기관	한국인 기관장- 한국인 1기사 승선 선박	5.1667	-2.993	.003
		한국인 기관장- 외국인 1기사 승선 선박	5.5734		
직무만족도 (가설6-2)	항해	한국인 선장- 한국인 1항사 승선 선박	5.3142	-1.318	.191
		한국인 선장- 외국인 1항사 승선 선박	5.4940		
	기관	한국인 기관장- 한국인 1기사 승선 선박	5.2943	-1.650	.102
		한국인 기관장- 외국인 1기사 승선 선박	5.4998		

그러나 한국인 선장과 한국인 1항사 승선 선박과 한국인 선장과 외국인 1항사 승선 선박의 직무만족도의 평균값은 각각 5.3142와 5.4940,  $t = -1.318$ , 그리고  $p = .191$ 로 통계적으로 유의적인 차이가 없었다. 또한 한국인 기관장과 한국인 1기사 승선 선박과 한국인 기관장과 외국인 1기사 승선 선박의 직무만족도의 평균값은 각각 5.2943과 5.4998,  $t = -1.650$ , 그리고  $p = .102$ 로 통계적으로 유의적인 차이가 없었다. 따라서 한국인 선·기관장과 한국인 1항·기사 승선 선박과 한국인 선·기관장과 외국인 1항·기사 승선 선박 사이에는 구성원의 직무만족도에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

## 2) 선·기관장과 1,2,3항·기사 직급간의 혼승에 따른 조직유효성 검증

한국인 선·기관장과 한국인 1,2,3항·기사가 승선하는 집단과 한국인 선·기관장과 외국인 1,2,3항·기사가 승선하는 집단 간의 조직몰입도를 분석한 결과는 <표 4-25>와 같다.

<표 4-25> 선·기관장과 1,2,3항·기사 혼승에 따른 조직몰입 및 직무만족의 차이

종속변수	집 단		평균	t	유의확률
조직몰입도 (가설6-1)	항해	한국인 선장- 한국인 1,2,3항사 승선 선박	5.0884	-3.842	.000
		한국인 선장- 외국인 1,2,3항사 승선 선박	5.5578		
	기관	한국인 기관장- 한국인 1,2,3기사 승선 선박	5.0643	-4.290	.000
		한국인 기관장- 외국인 1,2,3기사 승선 선박	5.5789		
직무만족도 (가설6-2)	항해	한국인 선장- 한국인 1,2,3항사 승선 선박	5.2220	-2.808	.006
		한국인 선장- 외국인 1,2,3항사 승선 선박	5.5369		
	기관	한국인 기관장- 한국인 1,2,3기사 승선 선박	5.2268	-2.642	.010
		한국인 기관장- 외국인 1,2,3기사 승선 선박	5.5234		

<표 4-25>에서 보는 바와 같이, 한국인 선장과 한국인 1,2,3항사 승선 선박과 한국인 선장과 외국인 1,2,3항사 승선 선박의 조직몰입도의 평균값이 각각 5.0884와 5.5578이고,  $t = -3.842$ , 그리고  $p = .000$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 그리고 한국인 기관장과 한국인 1기사 승선 선박과 한국인 기관장과 외국인 1기사 승선 선박의 집단응집성의 평균값이 각각 5.0643과 5.5789이고,  $t = -4.290$ , 그리고  $p = .000$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 따라서 한국인 선·기관장과 한국인 1,2,3항·기사 승선 선박과 한국인

선·기관장과 외국인 1,2,3항·기사 승선 선박 사이에는 구성원의 조직몰입도에 차이가 있으며, 한국인 선·기관장과 외국인 1항·기사 승선 선박의 조직몰입도가 더 높은 것으로 나타났다.

그리고 한국인 선장과 한국인 1,2,3항사 승선 선박과 한국인 선장과 외국인 1,2,3항사 승선 선박의 직무만족도의 평균값은 각각 5.2220과 5.5369이고,  $t = -2.808$ , 그리고  $p = .006$ 으로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 또한 한국인 기관장과 한국인 1,2,3기사 승선 선박과 한국인 기관장과 외국인 1,2,3기사 승선 선박의 직무만족도의 평균값은 각각 5.2268과 5.5234이고,  $t = -2.642$ , 그리고  $p = .010$ 으로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 따라서 한국인 선·기관장과 한국인 1,2,3항·기사 승선 선박과 한국인 선·기관장과 외국인 1,2,3항·기사 승선 선박 사이에는 구성원의 직무만족도에서 통계적으로 유의한 차이가 있으며, 한국인 선·기관장과 외국인 1,2,3항·기사 승선 선박의 직무만족도가 더 높은 것으로 나타났다.

### 3) 해기사(1,2,3항·기사) 집단내의 혼승에 따른 조직유효성 검증

해기사(1,2,3항·기사) 집단내의 혼승에 따른 선박조직 구성원의 조직몰입도와 직무만족도의 차이를 검증하기 위하여 단일국적의 해기사(1,2,3항·기사)가 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 해기사(1,2,3항·기사)가 승선하는 해기사 혼승선박 간의 차이를 분석해 보도록 한다. 이들 집단 간의 선박조직 구성원의 조직몰입도와 직무만족도의 차이는 <표 4-26>과 같다.

<표 4-26>에서 보는 바와 같이, 단일국적의 해기사가 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 해기사가 승선하는 선박의 조직몰입도의 평균값이 각각 5.2135와 5.5105이고,  $t = -2.017$ , 그리고  $p = .046$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 따라서 단일국적의 해기사가 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 해기

사가 승선하는 해기사 혼승선박 사이에는 구성원의 조직몰입도에서 차이가 있으며, 2개 국적 이상의 해기사가 승선하는 선박의 조직몰입도가 더 높은 것으로 나타났다.

<표 4-26> 해기사(1,2,3 항·기사) 집단 혼승에 따른 조직몰입도와 직무만족도의 차이

종속변수	집 단	평균	t	유의확률
조직몰입도 (가설6-1)	단일국적의 해기사(1,2,3 항·기사) 승선선박	5.2135	-2.017	.046
	2개 국적 이상의 해기사(1,2,3 항·기사) 승선선박	5.5105		
직무만족도 (가설6-2)	단일국적의 해기사(1,2,3 항·기사) 승선선박	5.2918	-1.956	.053
	2개 국적 이상의 해기사(1,2,3 항·기사) 승선선박	5.5485		

또한 한국인 기관장과 한국인 1,2,3기사 승선 선박과 한국인 기관장과 외국인 1,2,3기사 승선 선박의 직무만족도의 평균값은 각각 5.2268과 5.5234이고,  $t = -2.642$ , 그리고  $p = .010$ 으로  $p < .1$  수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 따라서 단일국적의 해기사가 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 해기사가 승선하는 해기사 혼승선박 사이에는 구성원의 직무만족도에서 차이가 있으며, 2개 국적 이상의 해기사가 승선하는 선박의 직무만족도가 더 높은 것으로 나타났다.

#### 4) 부원 집단의 혼승에 따른 조직유효성의 검정

부원 집단내의 혼승에 따른 선박조직 구성원의 조직몰입도와 직무만족도의 차이를 검정하기 위하여 단일국적의 부원이 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 부원이 승선하는 부원 혼승선박 간의 차이를 분석해 보도록 한다. 이들 집단간



의 선박조직 구성원의 조직몰입도와 직무만족도의 차이는 <표 4-27>과 같다.

<표 4-27>에서 보는 바와 같이, 단일국적의 부원이 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 부원이 승선하는 선박의 조직몰입도의 평균값이 각각 5.4991과 5.1154이고,  $t = 3.047$ , 그리고  $p = .003$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 있었다. 따라서 단일국적의 부원이 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 부원이 승선하는 부원 혼승선박 사이에는 구성원의 조직몰입도에서 차이가 있으며, 단일국적의 부원이 승선하는 선박의 조직몰입도가 더 높은 것으로 나타났다.

<표 4-27> 부원 집단 혼승에 따른 조직몰입도와 직무만족도의 차이

종속변수	집 단	평균	t	유의확률
조직몰입도 (가설6-1)	단일국적의 부원 승선 선박	5.4991	3.047	.003
	2개 국적 이상의 부원 승선 선박(부원 혼승선박)	5.1154		
직무만족도 (가설6-2)	단일국적의 부원 승선 선박	5.4009	.747	.457
	2개 국적 이상의 부원 승선 선박(부원 혼승선박)	5.3131		

단일국적의 부원이 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 부원이 승선하는 선박의 직무만족도의 평균값은 각각 5.4009와 5.3131,  $t = .747$ , 그리고  $p = .457$ 로 통계적으로 유의적인 차이가 없었다.

따라서 외국인 선원 혼승형태에 따른 선박조직의 조직몰입도의 차이를 분석한 가설 6-1은 선·기관장과 1항·기사 집단간의 혼승, 선·기관장과 1,2,3항·기사 해기사 집단의 혼승, 해기사 집단의 혼승, 그리고 부원집단 모두에서 집단간에 통계적으로 유의적인 차이가 나타나 채택되었다. 그러나 외국인 선원 혼승형태에 따른 선박조직의 직무만족도의 차이를 분석한 가설 6-2는 선·기관장과

1,2,3항·기사 해기사 집단 혼승과 해기사 집단 혼승에서만 집단간에 통계적으로 유의적인 차이가 나타나 부분 채택되었다.

## 7. 가설 7의 검증

가설 7은 외국인 선원의 혼승비중에 따른 선박조직의 유효성의 차이를 검증하는 것으로, 외국인 혼승비중이 30% 이하, 31~50%, 51~70%, 71~90%, 91% 이상이 5개 집단의 조직몰입도와 직무만족도의 차이를 검증하였다. 이들 집단들의 조직몰입도와 직무만족도의 차이는 <표 4-28>과와 같다.

<표 4-28> 외국인 선원 혼승비중 그룹별 조직몰입도의 차이 분산분석 결과

종속변수		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
조직몰입도 (가설7-1)	집단-간	8.407	4	2.102	5.884	.000
	집단-내	33.221	93	.357		
	합계	41.628	97			
직무만족도 (가설7-2)	집단-간	4.418	4	1.105	3.623	.009
	집단-내	28.350	93	.305		
	합계	32.768	97			

\* p<.1 \*\* p<.05 \*\*\* p<.01.

<표 4-28>에서 보는 바와 같이, 외국인 선원 혼승비율 집단 간의 조직몰입도와 직무만족도는 p<.01 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 각 집단별로 사후검정해 보면 <표 4-29>와 같다.

<표 4-29> 혼승비중 그룹별 조직몰입도와 직무만족도 차이 사후검정결과

종속변수	혼승비중 그룹	평균	I	II	III	IV	V	평균비교 결과
조직몰입도 (가설7-1)	I. 외국인 선원 혼승비중 30% 이하	5.3922		.49218**				I > II
	II. 외국인 선원 혼승비중 31%~50%	4.9001						
	III. 외국인 선원 혼승비중 51%~70%	5.4170		.51696**				III > II
	IV. 외국인 선원 혼승비중 71%~90%	5.3548		.45470**				IV > II
	V. 외국인 선원 혼승비중 91% 이상	5.9596	.56738**	1.05956***	.54260**	.60486**		V > I, II, III, IV
직무만족도 (가설7-2)	I. 외국인 선원 혼승비중 30% 이하	5.5620		.47791***				I > II
	II. 외국인 선원 혼승비중 31%~50%	5.0841						
	III. 외국인 선원 혼승비중 51%~70%	5.4544		.37036**				III > II
	IV. 외국인 선원 혼승비중 71%~90%	5.3193						
	V. 외국인 선원 혼승비중 91% 이상	5.7835		.69942***				V > II

\* p<.1 \*\* p<.05 \*\*\* p<.01

외국인 혼승 비중이 30% 이하와 51~70%, 71~90% 3개 그룹의 조직몰입도가 외국인 혼승비중이 31~50%인 그룹에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 그리고 외국인 선원 혼승비중이 91% 이상인 그룹은 30% 이하, 31~50%, 51~70%, 71~90% 4개 그룹보다 조직몰입도가 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이는 가설 2의 혼승비중에 따른 집단응집성의 검정에

서 살펴 본 바와 같이, 외국인 선원의 혼승 비중이 31~50%일 때 조직몰입도가 가장 낮으며, 혼승 비중이 가장 높은 91% 이상의 집단의 조직몰입도가 가장 높게 나타난다는 것을 알 수 있다.

그리고 외국인 선원 혼승비중 그룹별 직무만족도의 차이를 개별 비교한 결과, 외국인 선원 혼승비중 그룹별 조직몰입도의 차이를 개별 비교한 결과, 외국인 혼승비중이 30% 이하와 51~70%, 91% 이상의 3개 그룹 직무만족도가 외국인 혼승비중이 31~50%인 그룹에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이는 조직몰입도와 유사한 결과를 나타내는 것으로 외국인 선원의 혼승비중이 31~50%일 때 직무만족도가 가장 낮다는 것을 알 수 있다.

외국인 선원의 혼승 비중이 31~50%일 경우는 전체 선원의 1/3내지 1/2의 비중을 차지하는 외국인 선원들과의 커뮤니케이션 갭과 문화적 차이에 의해 조직몰입도와 직무만족도가 낮아지는 것으로 볼 수 있다. 그러나 혼승 외국인 선원수가 매우 적으면 한국인 선원 중심의 선내분위기와 교류활동이 전대되고, 외국인 선원 비중이 과반수를 넘게 되면 외국인 선원 중심의 근무 및 생활이 전개되고, 이에 대한 다수를 차지하는 외국인 선원들의 조직몰입도와 직무만족도가 높아지므로, 선박조직의 전체의 조직몰입도와 직무만족도가 높아진다고 볼 수 있다. 특히 외국인 혼승 비중이 91%를 넘는 선박에서는 대다수를 차지하는 외국인 선원들의 조직 및 직무에 대한 몰입과 만족 수준이 매우 높기 때문에 다른 집단에 비해 조직몰입도와 직무만족도가 가장 높은 것으로 나타났다.

## 8. 가설검증 결과의 요약

실증분석을 통한 가설검증 결과에 따라 가설의 채택여부를 요약하면 다음의 <표 4-30>과 같다.

<표 4-30> 연구가설의 채택결과

가 설	가설내용	결과
가 설 1	선박조직의 직급별 혼승형태에 따라 집단응집성에 차이가 있을 것이다.	부분 채택
가 설 2	선박조직의 혼승비중에 따라 집단응집성에 차이가 있을 것이다.	채택
가 설 3	선박조직 구성원들의 이문화 수용도에 따라 외국인 선원 혼승이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.	
가설 3-1	선박조직 구성원들의 이문화 수용도에 따라 직급별 혼승형태가 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.	기각
가설 3-2	선박조직 구성원들의 이문화 수용도에 따라 혼승비중이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.	기각
가 설 4	선박조직 구성원들의 이문화 적응도에 따라 외국인 선원 혼승이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.	
가설 4-1	선박조직 구성원들의 이문화 적응도에 따라 직급별 혼승형태가 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.	기각
가설 4-2	선박조직 구성원들의 이문화 적응도에 따라 혼승비중이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.	기각
가 설 5	선박조직 구성원들의 집단응집성은 선박조직의 유효성에 영향을 미칠 것이다.	
가설 5-1	선박조직 구성원들의 집단응집성은 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 5-2	선박조직 구성원들의 집단응집성은 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.	채택
가 설 6	선박조직의 혼승형태에 따라 선박조직의 유효성이 달라질 것이다.	
가설 6-1	선박조직의 혼승형태에 따라 선박조직 구성원의 조직몰입도가 달라질 것이다.	채택
가설 6-2	선박조직의 혼승형태에 따라 선박조직 구성원의 직무만족도가 달라질 것이다.	부분 채택
가 설 7	선박조직의 혼승비중에 따라 선박조직의 유효성이 달라질 것이다.	
가설 7-1	선박조직의 혼승비중에 따라 선박조직 구성원의 조직몰입도가 달라질 것이다.	채택
가설 7-2	선박조직의 혼승비중에 따라 선박조직 구성원의 직무만족도가 달라질 것이다.	채택

## 제5장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약

본 연구는 해운산업에서 외국인 선원의 혼승형태와 혼승에 따른 문화적 특성이 선박조직의 성과에 미치는 영향을 연구하고자 하였다. 외국인 선원의 고용이 증대됨에 따라, 상이한 국적의 선원들의 혼승이 일반화 되고 있으며, 전체선원의 50%이상을 외국인 선원이 차지하고 있다. 이러한 혼승선박에서의 다양한 국적의 선원들의 효율적인 인적자원관리가 해운선사의 기업 경쟁력을 제고할 수 있는 하나의 방안으로 대두되고 있는 실정에서 본 연구는 외국인 선원의 혼승에 따른 선박조직구성원의 태도와 조직성과와의 관계를 규명해 보고자 하였다. 이를 위해 외국인 선원의 혼승형태와 혼승비중에 주목하여 이문화 수용 및 적응, 근로자의 태도인 집단응집성과 조직의 성과 변수로서 조직몰입도와 직무만족도의 관련성을 제시하는 연구모형과 연구가설을 설정하고, 이를 실증적으로 검증하였다.

먼저 선박조직의 직급별 혼승형태가 집단응집성에 미치는 영향에 대한 가설 1의 검증결과, 한국인 선장과 외국인 1항사, 한국인 기관장과 외국인 1기사의 혼승선박이 한국인 선장과 1항사, 한국인 기관장과 1기사 승선의 혼승선박보다 집단응집성이 높은 것으로 나타났으며, 또한 한국인 선·기관장과 외국인 1,2,3항·기사 혼승선박의 집단응집성이 한국인 선·기관장과 한국인 1,2,3항·기사 승선의 혼승선박보다 더 높은 것으로 나타났다. 이는 한국적 선박에 한국인 선·기관장과 같이 승선하고 있는 외국인 해기사들은 자국에 비해 임금수준이 상대적으로 매우 높은 한국적선에 계속적으로 승선하기 위해 선내 직무 및 생활환경에 대한 적응 노력이 매우 높아서 한국인 선원과의 혼승에 따른 문화적 갭을 잘 극복하고, 한국인 선장 및 기관장의 리더십을 적극적으로 수용하고 이에 잘 동화되며, 외국선원 입장에서 외국인 부원들의 요구사항도 잘 수

용하므로, 선내 지휘체계와 선원들간의 인간관계가 안정화되어 집단응집성이 높게 나타나는 것으로 판단된다. 반면에 한국인 선·기관장과 한국인 해기사가 승선하는 선박에서는 선·기관장과 1항·기사 간의 직무수행 과정에서의 업무갈등이나 상이한 문화적 배경을 가진 외국인 부원들에 대한 배려의 차이 등으로 외국인 해기사들이 승선하는 선박에 비해 상대적으로 집단응집성이 떨어지는 것으로 볼 수 있다. 선행연구에서도 혼승선박에서 외국인 선원의 타문화에 대한 수용 및 적응성이 한국선원보다 높은 것으로 나타났다(이종석, 2007)

그러나 해기사 집단(1,2,3 항·기사)의 혼승과 부원집단의 혼승에 따른 집단응집성의 차이는 단일국적의 해기사 및 부원집단과 2개 국적 이상의 혼승집단에서 집단응집성의 차이가 없는 것으로 나타났다. 2개국 이상의 선원들의 혼승은 주로 한국인외 특정 국적의 선원들을 중심으로 승선시키고, 일부 1~2명의 선원을 제2국적의 선원들로 승선시키기 때문에, 소수의 타국적 선원들이 다수의 외국인 선원 중심의 선내분위기와 문화에 적응해가기 때문에, 선원국적의 다양성에 의한 문화적 차이에 대한 문제들은 그리 크게 나타나지 않으므로, 집단응집성에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

선박조직의 혼승비중에 따라 집단응집성에 차이가 있는지를 알아보기 위한 가설2는 조사대상 혼승선박들의 외국인 선원수의 분포에 따라 혼승비중을 30%이하, 31~50%, 51~70%, 91%이상의 4개 집단으로 분류하여 집단응집성의 차이를 검정하였다. 검정결과, 혼승비중이 31~50%인 그룹에 비해 나머지 3개 그룹의 집단응집성이 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 외국인 선원 비중이 매우 낮을 경우(30% 이하)는 한국인 선원중심으로, 50% 이상일 경우는 외국인 선원중심으로 선원관리 및 조직문화 통합이 이루어지므로, 승선 인원 중 다수를 차지하게 되는 외국인 선원간의 유대 및 협력이 증진되게 되어 집단응집성이 높게 나타날 것이다. 하지만 외국인 선원 비중이 1/3~1/2의 비중일 경우는 다수를 차지하는 한국인 선원중심으로 선내 조직문화에 외국인 선원들이 쉽게 동화되지 못하여 집단응집성이 상대적으로 떨어지는 것으로 볼

수 있다.

그리고 혼승선박에서 문화적 배경이 다른 선원들간의 이문화 수용 및 적응은 선원들의 문화적 차이를 극복하고 적극적으로 동기유발시킨다고 하였다(정영섭, 2006). 이와 같이 이문화 수용 및 적응은 혼승 선박에서 선내구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치게 된다. 외국인 선원들의 직급별 혼승과 혼승인원수에 따른 집단응집성의 관계에 있어서도 이문화 수용 및 적응이 구성원 상호관계에 영향을 미치게 될 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 외국인 선원 혼승형태 및 비중과 선박조직 구성원의 집단응집성의 관계에 있어서 이문화 수용 및 적응의 조절효과를 분석하였다. 분석결과 외국인 선원 혼승이 선박조직 구성원의 집단응집성에 미치는 영향에서 있어서 이문화 수용 및 적응은 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 외국인 선원 혼승에서 국적이 다른 선원간의 이문화 수용 및 적응은 문화적 차이에 따른 문제들을 줄이며, 선원들 간의 상호작용을 촉진시키는 요인으로 작용하여 집단응집성을 높이는 것으로 나타났으나, 외국인 선원의 직급별 혼승형태와 혼승비중에 따른 집단응집성의 차이에 있어서는 외국인 선원들이 선내 적응력을 잘 발휘할 수 있도록 하는 혼승형태 및 비중의 긍정적 효과를 더 상승시켜주거나 부정적 효과를 감소시키기 보다는 독립적으로 집단응집성에 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다.

다음으로 혼승선박에서의 구성원들의 집단응집성이 조직의 행동적 유효성을 나타내는 조직몰입도와 직무만족도에 미치는 영향을 분석한 가설 5의 검증결과, 집단응집성이 높은 혼승선박에서는 구성원들의 상호작용과 일체감을 높여주고, 만족감과 소속감을 증대시키므로, 조직몰입도와 직무만족도가 높아지는 것으로 나타났다.

한편, 외국인 선원 혼승형태와 비중이 선박조직의 조직몰입도와 직무만족도에 직접적으로 미치는 영향을 분석 가설 6의 검증에 있어서는 한국인 선·기관장과 외국인 1항·기사, 외국인 1,2,3항·기사의 혼승선박이 한국인 선·기관장과 한국인 1항·기사, 한국인 1,2,3항·기사의 혼승선박보다 조직몰입도가 높은 것



으로 나타났으며, 해기사 집단과 부원집단에서 2개 국적 이상의 선원이 혼승하고 있는 선박조직이 단일 국적 선원이 승선하고 있는 선박보다 조직몰입도가 높은 것으로 나타났다. 이는 가설1의 검정결과와 같이 외국인 선원들의 혼승선박에서의 선내 근무 및 승선생활에 대한 적응력이 매우 높아서 다양한 직급의 외국인 선원들의 적극적인 상호작용을 통한 일체감 형성이 조직에 대한 몰입도를 높여 주는 것으로 볼 수 있다. 직무만족도의 경우는 한국인 선·기관장과 외국인 1,2,3항·기사 직급 혼승과 2개국 이상의 해기사 혼승에서 한국인 선·기관장과 1항·기사 승선선박과 단일 국적 해기사 승선 선박보다 직무만족도가 높은 것으로 나타났다. 한국인 선·기관장과 1항·기사 직급의 혼승과 부원집단의 혼승에 있어서는 직무만족도에 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았는데, 승선조직에서는 각 직위들의 직무는 공식적인 업무분화에 의해 그 수행방식과 권한이 명시화되어 있기 때문에, 전문성과 능력 및 동기에 의해 주로 직무만족도가 결정되므로 동료선원과의 관계에 의한 만족도에의 영향은 상대적으로 낮은 것으로 해석된다.

본 연구는 혼승선박에서 직급별 혼승형태와 외국인 혼승비중에 따른 선박조직의 집단응집성과 조직몰입도 및 직무만족도의 관계를 고찰하였다. 이를 통해 외국인 선원의 혼승선박에서 합리적인 혼승방안을 규명해 보고자 하였다. 본 연구의 결과는 해운선사 및 선박관리사에 선원들의 직급별 혼승형태와 외국인 혼승비중을 조절하여 혼승선박 내의 집단응집성과 직무만족도 및 조직몰입도를 높여줄 수 있다는 것을 제시하고 있다. 따라서 본 연구는 외국인 선원의 혼승이 일반화되어 있는 상황에서 외국인 선원의 활용을 통한 선박조직 구성원의 만족감을 제고하고, 조직의 유효성을 제고시키는 방안을 제시하였다는 데 연구의 의의가 있다고 하겠다.

또한 본 연구는 혼승선박에서 문화적 차이를 극복하고 선내분위기 및 조직문화에 동화해 가는 외국인 선원들의 중요한 역할을 고찰하였다. 기존연구에서는 동질적인 배경을 가진 구성원 집단이 이질적인 배경을 가진 구성원 집단

보다 응집성이 더 높다고 하였으나, 혼승선박에서는 상이한 문화적 배경을 국적이 다른 외국인 선원들은 높은 임금과 계속적인 승선을 위해 한국인 선원과의 혼승에서 더욱 적극적인 상호작용과 공헌 노력으로 집단 구성원간의 응집성을 높이는 것으로 나타났다. 이는 외국인 선원의 중요성과 이의 적절한 활용을 통한 선박조직의 유효성 제고에 대한 이론적 근거를 제시하고 있다고 볼 수 있다.

이러한 연구결과를 통하여 해운선사는 직급간 적절하게 국적이 다른 선원을 배치함으로써 선박조직의 집단응집성을 높일 수 있으며, 나아가 선박조직의 조직유효성을 제고시킬 수 있을 것이다.

## 제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 선박별로 승선 선원들을 대상으로 자료를 수집함에 있어서 조사 대상 선박 확보상의 어려움, 개별선박에의 접근 한계, 선박당 전체 선원 조사의 어려움 등으로 백척 이상의 선박을 대상으로 선박단위로 승선원의 조사가 가능하고 외국인 선원의 혼승이 일반화되어 있는 우리나라의 대형 외항선사의 승선 선원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그러나 외국인 선원의 혼승은 대형 외항선사 뿐만 아니라, 원근해 중소선사와 선박관리회사의 관리선박 등에서 이루어지고 있으므로, 이들 선박들의 혼승문제를 모두 포함하지 않았다는 한계가 지적될 수 있다. 따라서 혼승선박에서의 외국인 선원의 혼승문제를 보다 객관적으로 정확히 규명하기 위해서는 다양한 규모와 업종의 선박들을 대상으로 실제자료를 수집하여 분석하는 연구가 수행될 필요가 있다.

또한 본 연구는 혼승에 대한 구성원의 태도와 행동을 연구함에 있어서, 혼승의 가장 기본적인 문제인 혼승선원 구성에 주목하여 혼승형태와 혼승비중에

연구의 초점을 두고 있다. 그런데 조직의 성과는 조직구성원들의 직무수행결과와 구성원간의 상호작용 활동 결과 의해 그 성과가 결정된다. 본 연구에서는 단지 외국인 선원의 직급간 혼승과 혼승 비중에 따른 집단응집성의 분석하였는데, 혼승형태 및 비중이 실제로 혼승선박내 집단구성원들 간의 직접적인 상호작용 관계에 어떻게 작용하여 조직의 태도 및 행동 나아가 성과에 영향을 미치게 되는지에 대한 설명은 부족하다. 따라서 향후 연구에서는 혼승선박에서 선원들 간의 동승기간, 친밀도, 호감 등의 집단역학 관계나 갈등, 커뮤니케이션, 리더십 등의 상호관계의 문제를 포함한 연구의 수행이 필요할 것이다.

그리고 본 연구는 선박조직별 재무적 성과변수의 측정상의 한계로 혼승선박 외국인 선원의 인적자원관리의 성과변수로서 행동적 유효성 변수인 직무만족도와 조직몰입도를 중심으로 분석하였다. 인적자원관리 활동은 결국 최종적인 조직의 경영성과 목표를 달성하기 위한 경영관리 활동이므로, 조직차원의 성과와의 관계를 분석할 필요성이 있다. 따라서 혼승선박의 선박단위당 재무적 및 관리적 측면의 유효성 변수를 설정하여 혼승문제에 따른 객관적인 성과를 분석하는 연구가 이루어질 필요가 있다.

## 참고문헌

### □ 국내문헌

- 김동희 (2011), “외국인근로자의 문화적응이 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 호서대학교 박사학위논문.
- 김동희, 하규수(2011), “외국인근로자의 문화적응과 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국콘텐츠학회, 제11권, 제9호.
- 김용철 (2008), “외국인노동자의 직무조직이 문화 특성 요인이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 부경대학교 석사학위논문.
- 김정만, 이도화(2011), “선원의 이직의사 결정요인,” 「항해항만학연구」, 제35권, 제3호.
- 구경희 (2012), “외국인근로자의 갈등유형이 조직유효성에 미치는 영향,” 안양대학교 박사학위논문.
- 노선희 (2010), “호텔기업의 편 리더십이 서비스 성과에 미치는 영향: 팔로워십과 집단응집성의 매개효과를 중심으로”, 세종대학교 박사학위논문.
- 박종돈 (2011), “외국인 근로자 고용기업의 성과제고 방안, ” 「e-비즈니스연구」, 제21권, 제1호.
- 성길용 (2008), “외국인 노동자의 직무, 조직, 이문화요인이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 부경대학교 석사학위논문.
- 신유근 (1997), 「인간존중의 경영: 조직행위론적 접근」, 다산출판사
- 심준화 (2006), “해외주재원의 이문화 적응에 영향을 미치는 요인에 관한연구,” 충남대학교 석사학위논문.
- 유승균 (2009), “외국인근로자의 이문화적응에 관한 연구,” 동국대학교 박사

학위논문.

- 윤종철 (2007), “외국인 사무직 근로자들의 이문화수용이 경영성과에 미치는 영향,” 「인사관리연구」, 제31집 3권
- 이기화 (2009), “조선기자재 벤처기업의 CEO와 인적자원관리 특성이 자기효능감과 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문.
- 이준호 (2008), “연구개발(R&D) 집단의 다양성과 응집성이 창의성에 미치는 영향: 규범과 리더십의 조절효과,” 고려대학교 박사학위논문.
- 이종석 (2007), “외국인 선원훈승선박내 선원간 문화 동질성과 승선 근무 내에서의 차이가 조직커미트먼트에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문.
- 이종석 (2012), “선박조직의 커뮤니케이션과 갈등이 집단응집성 및 조직유효성에 미치는 영향,” 한국해양대학교 박사학위논문.
- 이범희 (2007), “한국송입선원의 직무환경 요인이 조직유효성에 미치는 영향: 인도네시아선원을 중심으로,” 부경대학교 박사학위논문.
- 장수돌 (1996), “인적자원관리의 세계화: 외국인 근로자 고용문제를 중심으로,” 한국인사·조직학회 발표논문집, Vol.12.
- 장인모 (2013), “외국인근로자의 조직갈등에 따른 문화적응이 조직성과에 미치는 영향 연구,” 학국교통대학교 석사학위논문.
- 정상영 (2008), “리더-부하의 교환관계가 군조직의 집단응집성에 미치는 영향에 관한 연구,” 연세대학교 석사학위논문.
- 정영섭 (2006), “외국인 선원 훈승선박의 문화·조직적 특성이 자기효능감과 조직커미트먼트에 미치는 영향,” 한국해양대학교 박사학위논문.
- 정일성 (2007), “외국인근로자의 입국 전 환경을 고려한 BSC활용 직무만족

도 분석에 관한 연구," 명지대학교 박사학위논문.

정철균 (2007), "외국인근로자의 적응의 선행요인 및 이직의도에 관한 실증적 연구," 성균관대학교 박사학위논문.

최병순 (1980), "집단응집성 강화요인에 관한 연구," 연세대학교 석사학위논문.

최영기 외(2012), 「중소기업 인력난 완화를 위한 고용개선방안」, 경기개발연구원.

한나영, 박병무, 홍재범 (2013), "근해선망어업 선원들의 환경요인과 동기요인이 만족을 매개로 이직의도에 미치는 영향," 인적자원관리연구, 제20권, 제1호.

황진희 (2007), "우리나라 선원수급 현황과 정책과제," 한국수산개발원, 월간 해양수산, 제278권.

□ 외국문헌

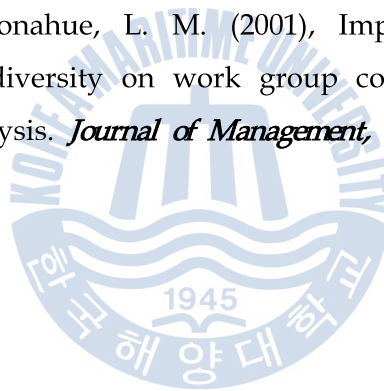
Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63(1). pp.18-38.

Berry, J. W. and U. Kim (1988), *Acculturation and Mental Health*, in dean, P., J. W. Berry, and Sartorius, *Cross-cultural Psychology and Health: Towards Applications*, London: Sage.

Berry, J. W. (1998), *Cross-cultural Psychology: Research and Applications*, Cambridge University Press.

- Black, J. S. and H. B. Gregersen (1991), The Other Half of the Picture, *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 461-477.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1995). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 5th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Forsythe, D. R. (1999), *Group Dynamics*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Mowday, R. T. (1979). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R.M. Steers & L.W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. and Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- Mills, T. M. (1967), *The sociology of small groups*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- O'Reilly, C. A., & Roberts, K. H. (1977). Task group structure, communication, and effectiveness in three organizations *Journal of Applied Psychology*, 62, 674-681.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee -Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Porter, L. M. Steers R. M. Mowday, R. R. and Boulian, P. V. (1974), *Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59.
- Reitz, H. J. (1981), *Behavior in Organizations*, Richard D. Trwin, inc.

- Steer, R. M. (1977), Antecedents and Ourcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M. and Trice, H. M. (1978), Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment, *Academy of management Journal*, Vol. 21.
- Shaw, M. E. (1977), *Group Dynamics: Psychology of Small Group Behavior*, New Delhi: Data. Mograw-hill.
- Tziner, A. (1982), Differential effects of group cohesiveness types: Aclarifying overview. *Social Behavior and Personality*, 10, 205-211.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001), Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27: 131-162.





## □ 부 록 1 (APPENDIX 1)

CODE NO. (        )

(비) 본 조사의 내용은 통계법 제8조에 의거 비밀이 보장되며 통계목적 외에는 사용되지 않습니다.

# 설 문 서

안녕하십니까? 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

본 설문은 선박조직 구성원들의 복지후생 실태와 선내생활 및 선원직업 인식을 조사하는 것을 목적으로 합니다. 이 조사는 무기명으로 실시되고, 그 결과는 통계적으로 처리되므로 개인 응답 내용은 절대 비밀이 보장됩니다. 또한 조사결과는 순수한 학술목적 이외에는 사용되지 않습니다. 평소 느끼신 대로 솔직하게 빠지는 문항 없이 대답해 주시어 해운산업의 발전에 도움이 될 수 있도록 협조 부탁드립니다.

2013년 9월

연구자 : 한국해양대학교 대학원 해운경영학과 허기영  
한국해양대학교 해운경영학부 교수 신용존

**\* 외국국적의 선원과 함께 승선하는 선박에서의 상황에 대한 설문에 응답하기 위하여**

- 1) 현재 승선하고 있으면, 현재의 승선선박의 상황을 대상으로 응답해 주시고,
- 2) 현재 승선하고 있지 않으면, 승선하였던 가장 최근의 상황을 대상으로 응답해 주십시오.

**I.** 다음 문항들은 외국문화와 외국인 선원 그리고 선원직업에 대한 귀하의 생각에 대한 설문입니다. 각 항목별로 현시점에서 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호(1~7)를 응답란에 기입해 주십시오.

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그렇다
1. 나는 신문, TV, 잡지 등에서 외국과 관련된 기사 혹은 프로그램을 자주 보거나 시청한다.	1	2	3
2. 나는 다른 나라의 문화에 관심이 많다	1	2	3
3. 나는 다른 나라의 문화의 가치와 생활방식을 인정하고 존중한다.	1	2	3
4. 나는 외국인과 같이 일하는 것이 즐겁다	1	2	3

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다				
5. 나는 외국인을 상대하는 일에 긍지를 느낀다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 나는 외국인의 국적에 관계없이 호의적인 태도를 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 나는 같이 승선하고 있는 외국인 선원들의 사회/문화에 대해 개인적으로 많은 공부를 하였다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 나는 같이 승선하고 있는 외국인 선원들을 대하면서 그 사람들이 상황에 따라 나타내는 행동양식을 잘 예측할 수 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 나는 같이 승선하고 있는 외국인 선원들을 대하면서 그들의 태도를 잘 파악할 수 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 나는 같이 승선하고 있는 외국인 선원들을 대하면서 그들의 가치관을 잘 파악할 수 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 나는 같이 승선하고 있는 외국인 선원들을 대하면서 그들의 감정을 잘 파악할 수 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 나는 같이 승선하고 있는 외국인 선원들과 대화할 때 그들의 의사를 잘 이해할 수 있었다.	1	2	3	4	5	6	7
13. 나는 나의 직업에 긍지를 느끼고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
14. 나의 직업에 대한 사회적 인식은 긍정적인 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
15. 나의 직업은 아직도 매력적이다.	1	2	3	4	5	6	7
16. 나는 직업에 대한 장래성은 유망하다.	1	2	3	4	5	6	7
17. 나의 직업으로 인한 생활에 대하여 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
18. 자녀의 선원직 희망에 대해 나는 적극적으로 찬성하는 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
19. 나의 직업에 대해 나의 자녀는 존경심을 보이고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
20. 나의 직업에 대해 나의 자녀는 긍지를 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
21. 나의 직업에 대해 나의 아내는 좋은 감정을 품고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
22. 나의 승선생활에 대한 가족의 반응은 찬성하는 편이다.	1	2	3	4	5	6	7

II. 다음 문항들은 귀하의 선내 동료와의 관계에 대한 설문입니다. 각 문항별로 현시점에서 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호(1~7)를 응답란에 기입해 주십시오.

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다				
1. 우리 배의 승무원들은 자발적으로 집단활동에 참여한다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 나는 내가 맡고 있는 업무와 관련하여 동료 구성원들과 갈등을 겪은 경험이 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 우리 부서에서는 구성원들 사이에 일상적인 업무와 관련하여 의견충돌이 자주 발생하는 편이다	1	2	3	4	5	6	7
4. 우리 부서에서는 현재 진행하고 있는 주요 업무내용을 다르게 알고 있는 구성원들이 종종 있는 편이다.	1	2	3	4	5	6	7

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다				
5. 우리 부서에서는 새로운 아이디어가 제시되었을 때, 그 아이디어와 관련하여 구성원들 사이에 의견차이가 많은 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 나는 동료 구성원들과의 관계에서 가끔씩 긴장하거나 정서적인 불안을 느낀 적이 있다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 우리 부서에서는 동료 구성원들 사이에 화를 내거나 언성을 높이는 경우가 종종 발생하는 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 우리 부서에서는 업무와 상관없이 동료 구성원들과 개인적인 일로 인해 갈등 또는 마찰을 겪는 사람들이 존재하는 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 우리 배의 승무원들은 서로 매우 친하다	1	2	3	4	5	6	7
10. 우리 배의 승무원들은 통합이 잘 된다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 우리 배의 승무원들은 상호간에 우호적인 인간관계를 유지하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
12. 우리 배의 승무원들은 서로를 끊임없이 도와준다.	1	2	3	4	5	6	7
13. 우리 배의 승무원들은 업무 후에 같이 어울리는 것을 좋아한다.	1	2	3	4	5	6	7
14. 우리 배의 승무원들은 서로 협력하여 업무를 처리하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
15. 우리 배의 승무원들은 자발적으로 집단활동에 참여한다.	1	2	3	4	5	6	7
16. 나는 우리 배의 승무원들이 서로 의지할 수 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7

Ⅲ. 다음 문항들은 조직몰입과 직무만족을 이해하는데 필요한 내용을 서술한 것입니다. 각 문항별로 현시점에서 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호(1~7)를 응답란에 기입해 주십시오.

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다				
1. 나는 회사의 목적을 달성하기 위하여 적극적으로 참여한다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 나는 회사가 추구하는 목표나 가치에 대하여 강한 신뢰감을 가지며 이를 수용한다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 나는 부득이한 사정이 없는 한 이 회사에서 계속 일하기 위해 어떠한 업무라도 기꺼이 받아들일 용의가 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 나는 이 회사의 일원임을 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기한다	1	2	3	4	5	6	7
5. 는 진실로 이 회사에 대해 깊은 애착심과 관심을 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 나는 회사가 추구하는 목표나 가치에 대하여 강한 신뢰감을 갖지 못하고 이를 수용하지 않는다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 나는 나의 동료들에 대하여 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 나는 내가 받고 있는 임금에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 나는 나의 직무가 흥미롭고 도전적이어서 만족스럽다고 느낀다.	1	2	3	4	5	6	7
10. 나는 원하는 시기에 승진할 수 있으므로 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
11. 나는 우리 회사가 건의한 애로사항을 충분히 받아준다고 생각한다.	1	2	3	4	5	6	7

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	보통 이다	매우 그렇다
12. 나는 상사에 대하여 만족스럽게 생각한다.	1	2	3
13. 나는 내가 하고 있는 일 그 자체에 만족한다.	1	2	3
14. 우리 직장 동료들 간에는 우호적인 관계가 형성되어 있다.	1	2	3
15. 나의 상사는 배려가 깊고, 내가 해야 할 일과 일한 결과 등을 계속 알려주고 도와준다.	1	2	3
16. 나는 나의 직무가 지루하고 변화가 없어 불만족스럽다.	1	2	3

IV. 다음 문항들은 귀하가 승선한 선원의 국적에 관한 설문입니다. 해기사는 해당직급 선원의 국적번호 (1~7)를 ( )안에 기입해 주시고, 부원은 각 국적별 인원수를 ( )안에기입해 주십시오.

해 기 사  국 적	선장의 국적 ( ) ①대한민국 ②필리핀 ③인도네시아 ④베트남 ⑤미얀마 ⑥중국 ⑦기타
	1항사의 국적 ( ) ①대한민국 ②필리핀 ③인도네시아 ④베트남 ⑤미얀마 ⑥중국 ⑦기타
	2항사의 국적 ( ) ①대한민국 ②필리핀 ③인도네시아 ④베트남 ⑤미얀마 ⑥중국 ⑦기타
	3항사의 국적 ( ) ①대한민국 ②필리핀 ③인도네시아 ④베트남 ⑤미얀마 ⑥중국 ⑦기타
	기관장의 국적 ( ) ①대한민국 ②필리핀 ③인도네시아 ④베트남 ⑤미얀마 ⑥중국 ⑦기타
	1기사의 국적 ( ) ①대한민국 ②필리핀 ③인도네시아 ④베트남 ⑤미얀마 ⑥중국 ⑦기타
	2기사의 국적 ( ) ①대한민국 ②필리핀 ③인도네시아 ④베트남 ⑤미얀마 ⑥중국 ⑦기타
	3기사의 국적 ( ) ①대한민국 ②필리핀 ③인도네시아 ④베트남 ⑤미얀마 ⑥중국 ⑦기타
부 원  국 적	①대한민국 국적의 부원수 ? ( 명)
	②필리핀 국적의 부원수 ? ( 명)
	③인도네시아 국적의 부원수 ? ( 명)
	④베트남 국적의 부원수 ? ( 명)
	⑤미얀마 국적의 부원수 ? ( 명)
	⑥중국 국적의 부원수 ? ( 명)
	⑦기타 국적의 부원수 ? ( 명)



## 감사의 글

오랜만에 다시 학문의 길에 들어서면서 회사 일과를 마치고 저녁에 학교로 갈 때마다 새로운 지식에 접함에 항상 가슴이 설레던 생활이 어느덧 지나고 논문까지 마무리하게 된다는 것이 실감이 나지 않는 시간들 이었습니다.

이 지면을 빌어 매 시간 열정적이고 실제적인 지식을 전수하기 위해서 최선을 다하신 신용준 지도교수님과 매 순간 엄격하게 그러나 항상 실무적인 경험을 혼합하여 새로운 지식을 갖추게 도움을 주신 장명희 교수님에게 깊은 감사의 말씀을 드리며, 본 논문의 작성에 실제적인 도움을 주신 정은선 조교님께게도 무한한 감사의 말씀을 드립니다.

이제 본 논문이 제가 실무와 학업을 병행 하면서 습득한 경험과 지식에 대한 첫 발자국을 내 딛는 것이며, 앞으로도 계속하여 발전을 이루기 위하여 스스로 노력 할 것을 다짐해 봅니다.

마지막으로 제가 회사와 학문을 같이 할 수 있도록 물심양면으로 지원을 아끼지 않는 회사 동료들과 아내와 딸들에게도 감사와 사랑을 전합니다.