

# 외국인 선원의 혼승 형태와 비율, 이문화 수용 및 적응에 따른 선박조직의 집단응집성과 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구

허기영\* · 김진필\*\* · † 신용준

\* SK해운, \*\* 한국해양대학교 대학원, † 한국해양대학교 해운경영학부 교수

A Study on the Effects of the Type of Mixed Manning and the Ratio of Foreign Crew, the Acceptance and Adaptation of Cross-Culture to the Group Cohesiveness, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Ship Organizations

Ki-Young Heo\* · Jin-Pil Kim\*\* · † Yong-John Shin

\* SK Shipping, 601-807, Korea

\* Graduate school of Korea Maritime University, Busan 606-791, Korea

† Division of Shipping Management, Korea Maritime University, Busan 606-791, Korea

**요 약** : 본 연구는 외국인 선원의 혼승형태와 혼승비율, 이문화 수용 및 적응에 따른 집단응집성, 조직몰입 및 직무만족의 인과관계를 규명하기 위한 연구모형과 가설을 설정하였다. 가설 검증을 위해 혼승선박을 대상으로 설문조사를 실시하고 변인들의 관계를 회귀분석을 통해 실증분석하였다. 분석결과, 한국인 선·기관장과 외국인 사관 혼승선박의 집단응집성과 조직몰입 및 직무만족이 한국인 선·기관장과 한국인 사관 승선선박 보다 더 높은 것으로 나타났다. 혼승비율에서는 외국인 선원의 비율이 31~50%일 경우의 집단응집성이 다른 혼승 비율에 비해 낮은 것으로 나타났다. 그러나 혼승형태 및 비율과 집단응집성에 대한 이문화 수용과 적응의 조절효과는 나타나지 않았다. 그리고 집단응집성이 높은 혼승선박에서는 조직몰입도와 직무만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 해운선사 및 선박관리사에 선원들의 직급별 혼승형태와 외국인 혼승비율을 조절하여 혼승선박 내의 집단응집성과 직무만족도 및 조직몰입도를 높여줄 수 있다는 것을 제시하고 있다.

**핵심용어** : 혼승형태, 혼승비율, 집단응집성, 조직몰입도, 직무만족도, 이문화 수용, 이문화 적응

**Abstract** : This study establishes the research model and sets up the hypothesis in order to analyze the effect of the type of mixed manning and the ratio of foreign crew on the group cohesiveness, job satisfaction and organizational commitment in ship organizations and the moderating effect of the acceptance and adaptation of cross-culture. For statistical hypothesis testing, it conducts a questionnaire survey targeting mixed manning ships and examines empirically the inter-variables relation through the regression. The result of empirical research is that the group cohesiveness, job satisfaction and organizational commitment in the ship organization of Korean master(chief engineer) and foreign officers is higher than that of Korean master and officers. Moreover, it is found that the group cohesiveness of 31~50% foreign crew group is less than that of the others. However, There is no moderating effects of the acceptance and adaptation of cross-culture. Additionally, it demonstrates the higher job satisfaction and organizational commitment in the stronger cohesiveness groups. The finding suggests the rationale that shipping and ship management companies could raise the group cohesiveness, job satisfaction and organizational commitment by moderating the type of mixed manning and the ratio of foreign crew.

**Key words** : the type of mixed manning, the ratio of foreign crew, group cohesiveness, organizational commitment, job satisfaction, the acceptance and adaptation of cross-culture

## 1. 서론

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(Hwang, 2007). 따라서 국내 선원지원 인력만으로는 증가

고 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(KSA, 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 있

\* 대표저자 : 연희원, gyheo@sk.com 051)605-0905

\*\* 공동저자 : 연희원, jpkim@csgkorea.co.kr 051)462-2831

† Corresponding author : 종신회원, yjshin61@kmou.ac.kr 051)410-4382

으며, 2011년에는 19,550명(50.1%)에 이르러 전체선원의 절반의 규모를 차지하고 있는 것으로 나타났다(KOSWEC, 2012).

한편, 외국인 선원의 고용이 증대됨에 따라 한 선박에 많게는 무려 5개국 이상의 서로 다른 국적의 선원이 혼승하고 있다(Kang, 2002). 이러한 상황에서 혼승선박 조직 내에서 혼승 형태에 따른 국내의 선원간 문화적 차이를 고려하지 않을 수 없다(Lee, 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(Jeong, 2006; Lee, 2007; Lee 2012).

그러나 기존의 선행연구들은 혼승으로 인한 문화적 특성과 조직성과와의 관계에 대해서는 충분히 설명하고 있지만, 혼승 구성에 따라 선박조직의 조직성과가 어떻게 달라지는지에 대해서는 충분히 설명하지 못하고 있다. 오늘날 대부분의 선사에서 혼승제도를 도입하여 활용하고 있는 이 시점에서 혼승선박조직의 혼승형태 및 구성에 따른 조직성과와의 관계에 대한 연구가 필요하다. 따라서 본 연구는 국적이 상이한 선원들의 혼승형태와 혼승비율을 중심으로 선박구성원들의 직무태도와 성과의 관련성을 규명해보고자 한다.

혼승선박에서 서로 상이한 국적의 성장배경 및 생활수준 등의 문화적 차이는 의사소통 상의 문제 및 문화적 마찰, 갈등 등의 문제점들을 야기할 수 있다. 이와 같은 선박조직구성원들의 이질적인 문화적 배경은 구성원들 간의 공식적, 비공식적 상호작용관계에 작용하여 구성원들 간의 상호호감과 친밀도에 영향을 미치게 된다.

따라서 선박조직에서 상이한 문화적 배경을 가진 구성원간의 혼승형태와 외국인 선원의 비중에 따라 조직구성원들 사이의 친밀감과 일체감 정도인 집단응집성이 다르게 형성될 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 외국인 선원들과의 혼승형태와 혼승비율에 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 상호작용이 매우 중요하다.

혼승선박에서 외국인 선원을 이해하고 동화하는 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.

이에 따라 본 연구는 먼저, 혼승선박에서 한국선원과 외국

인 선원의 혼승형태 및 혼승비율에 따른 선박조직 구성원의 집단응집성의 문제를 분석해 보도록 한다. 그리고 혼승 형태와 혼승 비율에 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. 이를 위해 해운선사의 외국인 근로자와 혼승하고 있는 선박들의 한국인 및 외국인 선원들을 대상으로 설문조사를 실시하고 변인들의 관계를 회귀분석을 통해 실증분석 하도록 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 외국인선원 혼승선박의 인적자원관리

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(Lee, 2006). 왜냐하면 각국은 상이한 문화를 가지고 있으며, 서로 다른 문화적 차이는 상호간의 오해와 많은 문제점들을 초래하기 때문이다. 따라서 기업의 관리자들과 근로자들의 이문화 적응을 위해 보다 효율적으로 대처해야 할 필요가 있다.

외국인 근로자의 인적자원관리는 채용, 평가, 보상, 유지 등에 있어서 국내근로자만을 대상으로 하는 일반적인 인적자원관리 프로세스와 큰 틀은 같지만, 인적자원관리 대상인 근로자의 국적에 따라 그 프로세스의 내용을 다르게 적용해야 할 필요성이 있다. 왜냐하면 국적이 달라지면 근로자들 간의 가치관, 욕구, 성격, 제도, 관습, 생활수준 등 여러 분야에서 차이가 나타날 수밖에 없는데(Lim, 2008), 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.

다양한 국적선원의 혼승은 해운기업의 선원관리에 있어서 그전과는 다른 여러 가지 문제점들이 발생하고 있다. 그 중 대표적인 문제가 선원들 간의 문화적 차이에 따른 이문화 문제이다(Lee & Shin, 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.

해운기업이 국제 경쟁력을 갖추기 위해서는 혼승으로 인한 선원들 간의 이문화 문제를 보다 능동적으로 관리할 필요성이 있다. 이와 같은 맥락에서 본 연구에서는 외국인 근로자들의

이문화를 수용하고 상이한 문화에 서로 동화되어가는 이문화 적응과정이 매우 중요하다.

이문화 적응의 개념에 대해 연구자(Redfield et al., 1936; Black, 1988; Black et al., 1991; Black & Stephen, 1989; Aycan, 1997) 마다 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 것이라는 데 동의하고 있다.

이러한 이문화 적응과정은 개인의 특성과 이주자의 본국과 이주국가의 사회경제적, 정치적 상황에 따라, 또한 이주자와 이주국가 사회의 상호작용으로 서로 영향을 주고 받으면서 역동적으로 일어난다(Lee, 2004). Berry & Kim(1988)은 이문화에 적응하는 과정을 이문화 도입 준비단계, 접촉기, 갈등기, 위기기, 적응기<sup>1)</sup>의 다섯 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(Yoon, 2007).

이문화 적응정도는 타문화 근무의 성공을 측정하는 척도로 사용되어 연구되어져 왔다(Mendenhall & Oddou, 1985; Black et al., 1991). 이문화 부적응이 발생할 경우 조직에 큰 영향을 미치게 되는데, 이문화 적응은 직무만족, 조직몰입, 이직의도, 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다(Bhaskar-Shrinivas et al., 2005).

훈승선박에 근무하는 외국인 선원의 경우도 환경의 변화로 인한 스트레스에 취약하게 노출되어 있으며, 자신의 문화와 다른 새로운 문화에 적응하면서 문화적 충격으로 인한 스트레스를 경험하게 된다. 이러한 이문화 적응과정에서 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. al., 1999; Griffin & Soskolone, 2003).

Kim et al.(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; Yoon, 2007), 이문화에 대한 적응정도가 긍정적인 외국인 근로자일수록 조직에 대한 소속감과 충성도, 즉 조직몰입

도가 긍정적이며, 해당사업목표의 달성정도가 향상된다(Black et al., 1991). Yoo(2009)의 연구에서도 외국인 근로자가 국내 문화에 적응하는 정도가 높을수록 기업의 성과가 높아진다고 하였다.

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

## 2.2 선박조직의 집단응집성과 직무태도

집단응집성은 집단구성원들이 집단에 머무르고자 하는 정서적인 상태를 의미한다. 여러 연구에 의하면, 집단응집성은 집단구성원이 집단에 머물도록 작용하는 심리적인 힘 혹은 집단의 매력의 정도, 그리고 '구성원들의 공동체 의식정도를 공통적으로 내포하고 있는 것을 알 수 있다(Seashore, 1954; Mills, 1967; Collins & Raven, 1969; Tziner, 1982; Forsyth, 1999).

응집적인 구성원은 비 응집적 집단의 구성원보다 높은 긍정적 정서상태를 경험한다(Lott & Lott, 1965). 즉 집단응집력이 높은 집단 구성원 사이에는 더 많은 관심과 동료애, 친밀감, 일체감을 갖게 되어 집단목표 달성에 적극적으로 기여하게 된다고 하였다(O'Reilly & Roberts, 1977; Rho, 2009; Kim, 2012). 또한 집단응집성이 낮은 집단보다 집단 활동에 참여하는 것에 더 많이 동기부여가 되어 있다(Kim, 2012). 이러한 구성원들의 높은 응집성은 구성원들이 직무를 통해 겪게 되는 여러 가지 상황에서 긍정적인 감정, 즉 높은 직무만족도를 느끼게 될 것이다.

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(Lee, 2012). 또한, 집단응집성이 증대됨에 따라 집단 구성원간의 상호 작용의 양은 증대하고 집단 의견이 일치하는 양도 증대하게 되는데, 이러한 응집력은 구성원들의 에너지를 향상시켜 주고, 집단 구성원들의 직무에 대한 몰입을 유도하여 결과적으로 집단의 성과를 향상시키게 된다(Kim, 2012).

## 2.3 외국인선원 훈승실태

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

1991년 척당 부원 3명의 외국인 선원고용에서 시작되어, 점

1) 2단계: 접촉기(새로운 문화와의 접촉으로 인한 문화 및 행동의 변화), 3단계: 갈등기(이문화적 압박 및 정신적 충격), 4단계: 위기기(갈등기 적응 실패로 인한 정신적 문제유발), 5단계: 적응기(갈등기와 위기기를 넘어 이문화에 대한 적응)

차적으로 고용인원 범위가 증가하여 2010년에는 고용자율화(선·기장 제외)가 시작되었다.

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.

외국인 선원 고용은 직종별로는 외항선이 9,037명으로 가장 많은 46.2%를 차지하고 있고, 외국인 선원 국적으로는 인도네시아 선원이 5,339명(27.3%)로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 다음으로는 중국인 선원이 4,002명(20.5%), 필리핀 3,880명, 미얀마 3,856명, 베트남 2,385명 등의 순으로 나타났다.

### 3. 연구의 설계

#### 3.1 연구모형

해운산업에서 선원부족으로 인해 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(Jeong, et al., 2006; Lee & Shin, 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.

Jeong, et al.(2006), Lee & Shin(2007), Lee, et al.(2012)의 연구에 의하면, 서로 상이한 국적의 선원간의 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(Choi, 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(Choi, 1980). 이러한 관점에서 볼 때 혼승선박에서 외국인 혼승비율과 형태에 따라 구성원들 간의 상호작용 관계는 달라질 것이며, 이는 혼승선박의 집단응집성에 영향을 미치게 된다는 것을 유추해 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 혼승비율과 형태에 따른 집단응집성의 차이를 규명해 보고자 한다.

그런데 집단응집성은 집단성과에 중요한 결정요인으로 작

용하며(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; Rho, 2009; Kim, 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, Jeong, et al.(2006)의 연구에서는 혼승선박의 문화·조직적 특성에 따라 선원들의 자기효능감이 달라지며, Lee & Shin(2007)의 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; Yoon, 2007; Seong, 2008; Yoo, 2009). 이문화 수용 및 적응은 자신이 소속된 문화와 다른 문화를 인정하고, 문화적 차이를 잘 이해하며, 상대방 문화를 잘 수용하여 문화적 차이에 따른 문제들을 잘 해결해 나가도록 하는 성향을 말한다. 혼승선박에서 이문화 수용성과 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 되는지를 검정해 보고자 한다. 외국인 선원 혼승형태 및 비율과 집단응집성의 관계에서 문화적 차이에 대한 이문화 적응 및 수용도가 어떠한 조절효과를 나타내는지를 분석해 보도록 한다.

이상의 논의에 따라, 본 연구는 혼승선박에서 혼승형태 및 혼승비율이 선박조직의 집단응집성에 어떠한 영향을 미치며, 이에 대한 이문화 수용 및 적응이 어떠한 상호작용효과를 나타내는지를 검정해 보도록 한다. 또한 혼승형태 및 비율에 따른 집단응집성이 조직성과변수인 선원들의 직무만족도와 조직몰입도에 어떠한 영향을 미치는지를 검증해 보고자 한다. 그리고 이러한 변인들의 관계에서 혼승형태 및 비율이 선박조직의 유효성 변수인 직무만족도와 조직몰입도에 직접적으로 미치는 영향을 또한 실증적으로 검증해 보도록 한다.

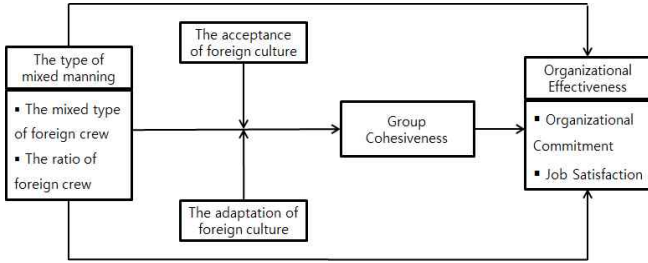


Fig. 1 Research model

3.2 연구가설

집단 구성의 다양성과 응집성에 대한 연구에서는 비교적 동질적인 집단이 이질적인 집단보다 높은 응집성을 보이며, 따라서 다양성과 응집성은 부정적인 관계에 있음을 보여준다고 하였다(Smith et al., 1994; Wiersema & Bantel, 1992). Jackson et al.(1991)의 연구에서도 집단 응집성은 집단 구성원의 비유사성과 부정적인 관계에 있음을 밝히고 있는데 (Jackson et al., 1991), 집단 구성의 다양성은 집단 구성원 간에 낮은 응집성과 잘못된 커뮤니케이션을 낳고, 이는 갈등을 야기한다고 하였다(Jehn, 1995). 따라서 외국인 선원 혼승에 있어서 상이한 국적의 문화적 배경을 가진 선원들의 문화적 차이와 다양성의 정도에 따라 집단응집성에 차이가 있을 것이다.

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. 한국인 선장과 기관장이 승선하는 우리나라 국적의 선박조직에서 1항·기사, 2항·기사, 3항·기사, 부원에 한국인을 승선시키느냐 외국인 선원을 승선시키느냐에 따라 선·기관장의 직무 수행 방식과 구성원간의 상호조정 및 통합역할이 달라질 수 있으며, 선내 구성원간의 커뮤니케이션, 리더쉽, 갈등해결, 집단역학, 역할지각, 집단응집성 등에 차이가 나타날 수 있을 것이다. 또한 전체선원에서 외국인 선원이 차지하는 비율에 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 혼승비율이 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 혼승비율에 따라 선박조직 구성원의 집단에 대한 태도 및 행동이 영향을 받게 되므로 집단응집성에 차이가 있을 것이다. 따라서 외국인 선원의 직급별 혼승형태와 외국인 선원의 혼승비율에 따른 집단응집성에 차이가 있을 것이라는 가설 1과 가설2를 설정하였다.

가설1. 선박조직의 직급별 혼승형태에 따라 집단응집성에 차이가 있을 것이다.

가설2. 선박조직의 혼승비율에 따라 집단응집성에 차이가 있을 것이다.

Jeong, et al.(2006), Lee & Shin(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. Lee & Shin(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 혼승비율과 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 적응에 따라서 혼승형태 및 혼승비율이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 수 있을 것이다.

이러한 관점에서 선박조직의 외국인 선원 혼승형태와 집단응집성의 관계에서 이문화 수용과 이문화 적응의 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 혼승비율이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설4. 선박조직 구성원의 이문화 적응도에 따라 외국인 선원 혼승이 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설4-1 선박조직 구성원의 이문화 적응도에 따라 직급별 혼승형태가 집단응집성에 미치는 영향이 달라질 것이다.

가설4-2 선박조직 구성원의 이문화 적응도에 따라 혼승비율이 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; Lee, 2012). Cartwright(1968), Shaw(1977) 등은 높은 집단응집성은 조직 몰입도를 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(O'Reilly et al., 1989; Dobbins & Zaccaro, 1986; Shaw, 1977; Lott & Lott, 1965; Lee, 2008).

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 et al., 1989, Campion, et al., 1993). 특히, 다양한 국적의 조직의 구성원들은 동질적 집단보다 대인간 문제, 커뮤니케이션 문제를 경험하고(Jackson et al., 1991; 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 혼승비율에 따른 선박조직의 조직유효성은 차이가 있을 것으로 보고 가설 6과 가설 7을 설정하였으며, 각각 하위가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설6. 선박조직 구성원들의 집단응집성은 선박조직의 유효성에 영향을 미칠 것이다.

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

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

가설7. 선박조직의 혼승비율에 따라 선박조직의 유효성이 달라질 것이다.

가설7-1. 선박조직의 혼승비율에 따라 선박조직 구성원의 조직몰입도가 달라질 것이다.

가설7-2. 선박조직의 혼승비율에 따라 선박조직 구성원의 직무만족도가 달라질 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의

#### 1) 이문화 수용성

이문화 수용성에 대한 조작적 정의는 Black(1988), Lee(2004), Jeong, et al.(2006), Lee & Shin(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, 타 문화의 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(1988), Lee(2004), Jeong, et al.(2006), Lee & Shin(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 있는 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, et al.(1979)의 OCQ에서 선정하고, Shin(1999), Lee, et al.(2012), Kim(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.

4) 직무만족도

조부만족도는 조직구성원이 자신의 직무에 대한 유쾌하고 긍정적인 정서상태로 정의하고, Minnesota 대학 MSQ에서 선정하고 Shin(1999), Lee, et al.(2012), Kim(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, 동료들간의 우호적인 관계형성정도, 상사의 배려정도와 이끌어주고 지도해주는 정도, 직무가 지루하여 불만족한 정도 등의 10문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

4. 실증분석

4.1 조사의 개요와 자료 분석

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.

설문응답자의 연령대별은 20대가 32.4%, 30대가 26.8%, 40대 18.6%, 50대 이상 22.2%로 20대의 비율이 약간 높았으며, 각 연령대별로 비교적 고르게 응답이 이루어졌으며, 결혼여부는 기혼이 56.6%, 미혼이 43.4%로 대략 반반 비율을 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 비율이 높았으며, 나머지 각 직급별로 고르게 응답이 이루어졌음을 알 수 있다.

총 승선기간별로 살펴보면, 3년 미만인 29.5%, 3년이상~7년 미만이 21.6%, 7년이상~15년미만이 23.9%, 15년이상인 24.9%의 비율을 차지하고 있고, 현 회사 근무기간별로는 1년 미만 근무자가 33.0%, 1년이상~3년미만이 30.1%, 3년이상~5년미만이 12.4%, 5년이상인 24.5%로 대부분 3년 미만의 응답자를 중심으로 설문조사가 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 국적 응답자 비중이 높은 것으로 나타났다.

4.2 신뢰도 및 타당 분석

본 연구의 신뢰도는 크론바하 알파계수 대부분 .80 이상으로 측정도구의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

설문지의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 공통요인분석의 주축요인 추출과 직교회전(varimax rotation)방법을 이

용한 요인분석을 실시하였다. 이문화 수용성 및 적응성과 집단응집성의 회전된 요인행렬표에서 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인 적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정된다. 따라서 요인1은 집단응집성, 요인2는 이문화 적응성, 요인3은 이문화 수용성으로 확인하였다.

Table 1 Rotated Factors of cohesiveness and cross-cultural acceptance and adaptation

Items	Factor			Communality
	1	2		
mutual assistance among crews	.855	.213	.160	.801
well integrating opinions of crews	.850	.229	.125	.790
cooperating well among crews	.799	.206	.231	.734
having friendly relations each other	.777	.152	.140	.647
to enjoy socializing with each other	.771	.171	.199	.664
voluntary participation in group activities	.763	.223	.181	.664
good relationship among crews	.691	.152	.130	.517
understanding well foreign crews' attitude	.200	.851	.226	.815
understanding well foreign crews' value	.220	.844	.249	.824
understanding well foreign crews' feeling	.239	.789	.279	.757
estimating well foreign crews' behavior	.228	.708	.295	.640
understanding well foreign crews' idea	.238	.670	.315	.604
respecting the value and lifestyle of foreigner	.158	.223	.773	.673
enjoying working with foreigners	.305	.318	.611	.563
having a friendly attitude to foreigners	.256	.369	.573	.530
having a great interest on foreign culture	.118	.313	.552	.416
Eigenvalue	4.799	3.659	2.185	
Cum Pct(%)	29.994	22.870	13.659	66.523
Cronbach's α	.947	.930	.813	

종속변수인 조직몰입과 직무만족의 회전된 요인행렬표에서도 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 구성개념 타당도가 인정된다. 요인 1은 조직몰입, 요인 2는 직무만족으로 확인하였다.

Table 2 Rotated Factors of job attitude

Items	Factor		Communality
	1	2	
declaring proudly the member of this company	.822	.332	.785
accepting willingly the goal and value of company	.818	.350	.792
accepting pleasedly whatever duties of company	.798	.316	.737
having a deep devotion and concern with company	.787	.294	.706
participating actively to accomplish company's goal	.733	.370	.674
satisfied with my boss	.249	.801	.704
satisfied with consideration and feedback of boss	.261	.794	.699
satisfied with friendly relationship among members	.353	.753	.692
satisfied with the job itself	.469	.655	.648
satisfied with my colleagues	.454	.622	.594
Eigenvalue	3.820	3.211	
Cum Pct(%)	38.198	32.112	70.310
Cronbach's α	.899	.930	

4.3 가설검정

1) 가설1의 검정

본 연구의 조사 대상 선박은 대부분 우리나라 해운선사 및 선박관리 회사가 관리하는 선박이므로, 거의 대부분 한국인 선장과 기관장이 승선하고 있다. 따라서 한국인 선·

외국인 선원의 혼승 형태와 비율, 이문화 수용 및 적응에 따른 선박조직의 집단응집성과 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구

기관장과 직급별 외국인 선원과의 혼승형태별 집단응집성의 차이를 검정해 보도록 한다.

먼저 한국인 선장과 한국인 1항사 승선 선박과 한국인 선장과 외국인 1항사 승선 선박의 집단응집성의 평균값이 각각 5.1313과 5.4809이고,  $t = -2.35$ ,  $p = .021$ 이므로 통계적으로 유의한 차이가 있으며, 한국인 선장과 외국인 1항사 승선 선박의 집단응집성이 더 높은 것으로 나타났다.

한국인 기관장과 한국인 1기사 승선 선박과 한국인 기관장과 외국인 1기사 승선 선박의 집단응집성에는 통계적으로 유의적인 차이가 있으며, 한국인 기관과 외국인 1기사 승선 선박의 집단응집성이 더 높은 것으로 나타났다.

그리고 한국인 선장과 한국인 1,2,3항사 승선 선박과 한국인 선장과 외국인 1,2,3항사 승선 선박의 집단응집성은 통계적으로 유의적인 차이가 있으며, 한국인 선장과 외국인 1,2,3항사 승선 선박의 집단응집성이 더 높은 것으로 나타났다. 또한 그리고 한국인 기관장과 한국인 1,2,3기사 승선 선박과 한국인 기관장과 외국인 1,2,3기사 승선 선박의 집단응집성은 통계적으로 유의한 차이가 있으며, 한국인 기관과 외국인 1,2,3기사 승선 선박의 집단응집성이 더 높은 것으로 나타났다.

Table 3 t-test result of hypothesis 1

Group	Mean	t	Sig.
Korean Master-Korean Chief Officer	5.1313	-2.350	.021
Korean Master-Foreign Chief Officer	5.4809		
Korean Chief Engineer-Korean 1 Engineer	5.1225	-2.175	.032
Korean Chief Engineer-Foreign 1 Engineer	5.4204		
Korean Master-Korean 1,2,3 Officer	5.0566	-2.936	.004
Korean Master-Foreign 1,2,3 Officer	5.4208		
Korean Chief Engineer-Korean 1,2,3 E	5.0743	-2.518	.013
Korean Chief Engineer-Foreign 1,2,3 E	5.3891		
single nationality of 1,2,3 Officer	5.1851	-.690	.492
mixed nationality of 1,2,3 Officer	5.2873		
single nationality of seamans	5.3011	1.420	.159
mixed nationality of seamans	5.1183		

그런데 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 없었으며, 단일국적의 부원이 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 부원이 승선하는 선박의 집단응집성에 있어서도 통계적으로 유의적인 차이가 없었다.

## 2) 가설2의 검정

가설 2의 검정을 위하여 외국인 선원 비율에 따른 집단응집성의 회귀분석을 실시하였으나, 통계적으로 유의하지 않았다. 그러나 외국인선원 혼승비율과 집단응집성이 일관된 관계를 나타내고 있지 않다고 하더라도, 외국인 선원 혼승비율이 너무 적거나 혹은 너무 높거나, 아니면 혼승 비율이 중간일 때 혼승외국인과의 상호교류와 협력 그리고 문화적 동화활동 등

이 상이하게 전개되므로, 집단응집성에 차이가 발생할 수 있을 것이다. 따라서 외국인 혼승비율을 그 수준에 따라 그룹별로 분리하여 집단응집성을 비교해 보도록 한다.

Table 4 One-way ANOVA result of hypothesis 2

	Sum. of Squares	D.F.	Mean of Squares	F	Sig.
Between groups	5.594	4	1.399	3.714	.008***
Within groups	35.021	93	.377		
Total	40.615	97			

Post Hoc	Mixed group	Mean	I	II	III	IV	V	result of comparison
	I. Foreign crew below 30%	5.3287		.44880	**			
II. Foreign crew 31%~50%	4.8799							
III. Foreign crew 51%~70%	5.3579		.47801	**				III. 51%~70% > II. 31%~50%
IV. Foreign crew 71%~90%	5.2406		.36074	**				IV. 71%~90% > II. 31%~50%
V. Foreign crew more than 91%	5.6828		.80286	**				V. more than 91% > II. 31%~50%

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

조사대상 선박들의 외국인 혼승비율의 분포에 따라 혼승 비율 30% 이하(14.7%), 31~50%(30.4%), 51~70%(19.6%), 71~90%(24.5%), 91% 이상(6.9%)로 구분하였다. 이들 집단별 집단응집성은  $p < .01$  수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이를 각 집단별로 사후검정해 본 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. 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 집단응집성이 높아지게 될 것이다. 반면에 외국인 선원 혼승 비율이 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 비율이 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 선원



들과의 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 선원비율이 높으면 해당 선박의 집단응집성도 높아지게 될 것이다.

3) 가설3과 4의 검정

가설 3-1과 4-1의 외국인 선원 혼승형태와 이문화 수용도 및 적응도의 집단응집성에 대한 2×2 분산분석의 4개 모형은 모두 p<.01 수준에서 통계적으로 유의하였으나, 혼승형태와 이문화 수용도 및 적응도의 상호작용효과는 모두 p<.1 수준에서 통계적으로 유의하지 않아서 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다.

Table 5 ANOVA interaction effect of hypothesis 3 and 4

Item	H 3-1 (acceptance)		H 4-1 (adaptation)	
	F	Sig.	F	Sig.
model	6.625	.000	11.419	.000
constant	5571.164	.000	6055.519	.000
mixed type of Master-Chief Officer(A)	5.026	.027	2.915	.091
foreign culture acceptance/adaptation(M)	10.899	.001	23.861	.000
A*B	.193	.661	1.439	.233
model	5.977	.001	12.885	.000
constant	6337.228	.000	7759.056	.000
mixed type of Chief Engineer-1 Engeer(B)	3.766	.055	7.036	.009
foreign culture acceptance/adaptation(M)	9.260	.003	31.353	.000
B*M	.138	.711	1.812	.181
model	7.139	.000	13.178	.000
constant	7594.199	.000	8954.227	.000
mixed type of Master-1,2,3 Officer(C)	6.716	.011	7.919	.006
foreign culture acceptance/adaptation(M)	10.584	.002	28.509	.000
C*M	.334	.565	1.311	.255
model	6.487	.000	12.526	.000
constant	7552.634	.000	8941.520	.000
mixed type of Chief Engineer-1,2,3 E(D)	4.967	.028	7.178	.009
foreign culture acceptance/adaptation(M)	11.290	.001	29.494	.000
D*M	.313	.577	.578	.449
Item	H 3-2 (acceptance)		H 4-2 (adaptation)	
	F	Sig.	F	Sig.
model	3.097	.003	4.841	.000
constant	5133.765	.000	6012.428	.000
foreign crew ratio (E)	2.050	.094	2.510	.047
foreign culture acceptance/adaptation(M)	6.562	.012	15.589	.000
E*M	.813	.520	.774	.545

그리고 가설 3-2와 4-2의 외국인 선원 혼승비율과 이문화 수용도 및 적응도의 집단응집성에 대한 5×2 분산분석 모형은 p<.01 수준에서 통계적으로 유의하였으나, 혼승비율과 이문화 수용도 및 적응도의 상호작용효과는 모두 p<.1 수준에서 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다.

따라서 선원들의 이문화 수용도 및 적응도는 외국인 선원

혼승형태와 비율에 따른 집단응집성의 차이에 대해 별다른 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다.

그러나 이문화 수용도 및 이문화 적응도와 집단응집성의 관계를 분석하는 주효과 검정에서는 집단응집성에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 이문화 수용도와 이문화 적응도에 따른 집단응집성의 회귀분석 결과도 통계적으로 유의하였다. 이러한 분석결과는 이문화 수용성과 이문화 적응성이 집단응집성에 직접적으로 영향을 미친다는 나타낸다. 따라서 본 연구의 주요 주제인 외국인 선원의 혼승형태와 비율과 승선선원의 이문화 수요성 및 적응성은 각기 독립적으로 집단응집성에 영향을 미치고 있는 것으로 판명되었다.

4) 가설5의 검정

집단응집성에 따른 조직몰입도와 직무만족도의 회귀분석 결과, 집단응집성이 선박조직 구성원의 조직몰입도와 직무만족도에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Table 6 Regression result of hypothesis 5

Hypothesis	Variable	B	t	p	R2	F	Sig.
Oranizational Commitment (H 5-1)	(constant)	1.722	4.397	.000	.457	84.104	.000
	Cohesiveness	.684	9.171	.000			
Job Satisfaction (H 5-2)	(constant)	1.642	5.679	.000	.626	167.320	.000
	Cohesiveness	.713	12.935	.000			

5) 가설6의 검정

한국인 선·기관장과 한국인 1항·기사 승선 선박과 한국인 선·기관장과 외국인 1항·기사 승선 선박 사이에는 구성원의 조직몰입도에 차이가 있으며, 한국인 선·기관장과 외국인 1항·기사 승선 선박의 조직몰입도가 더 높은 것으로 나타났다. 반면에, 직무만족도에서는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

한국인 선·기관장과 한국인 1,2,3항·기사 승선 선박과 한국인 선·기관장과 외국인 1,2,3항·기사 승선 선박 사이에는 구성원의 조직몰입도 및 직무만족도에서 차이가 있으며, 한국인 선·기관장과 외국인 1,2,3항·기사 승선 선박의 조직몰입도 및 직무만족도가 더 높은 것으로 나타났다.

그리고 단일국적의 해기사가 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 해기사가 승선하는 해기사 혼승선박 사이에는 구성원의 조직몰입도 및 직무만족도에서 차이가 있으며, 2개 국적 이상의 해기사가 승선하는 선박의 조직몰입도 및 직무만족도가 더 높은 것으로 나타났다.

한편, 단일국적의 부원이 승선하는 선박과 2개 국적 이상의 부원이 승선하는 부원 혼승선박 사이에는 구성원의 조직몰입도에서 차이가 있으며, 단일국적의 부원이 승선하는 선박의 조직몰입도가 더 높은 것으로 나타났으나, 직무만족도에는 통계적으로 유의적인 차이가 없었다.

Table 7 t-test result of hypothesis 6

Hypothesis	Group	Mean	t	Sig.
Organizational Commitment (H 6-1)	Korean Master-Korean Chief Officer	5.1960	-2.680	.009
	Korean Master-Foreign Chief Officer	5.5964		
	Korean Chief Engineer-Korean 1Engineer	5.1667		
Job Satisfaction (H 6-2)	Korean Chief Engineer-Foreign 1Engineer	5.5734	-2.993	.003
	Korean Master-Korean Chief Officer	5.3142		
	Korean Master-Foreign Chief Officer	5.4940		
	Korean Chief Engineer-Korean 1Engineer	5.2943		
Organizational Commitment (H 6-1)	Korean Chief Engineer-Foreign 1Engineer	5.4998	-3.842	.000
	Korean Master-Korean 1,2,3 Officer	5.0884		
	Korean Master-Foreign 1,2,3 Officer	5.5578		
	Korean Chief Engineer-Korean 1,2,3 E	5.0643		
Job Satisfaction (H 6-2)	Korean Chief Engineer-Foreign 1,2,3 E	5.5789	-4.290	.000
	Korean Master-Korean 1,2,3 Officer	5.2220		
	Korean Master-Foreign 1,2,3 Officer	5.5369		
	Korean Chief Engineer-Korean 1,2,3 E	5.2268		
O/C (H 6-1)	single nationality of 1,2,3 Officer	5.2135	-2.017	.046
	mixed nationality of 1,2,3 Officer	5.5105		
J/S (H 6-2)	single nationality of 1,2,3 Officer	5.2918	-1.956	.053
	mixed nationality of 1,2,3 Officer	5.5485		
O/C (H 6-1)	single nationality of seamans	5.4991	3.047	.003
	mixed nationality of seamans	5.1154		
J/S (H 6-2)	single nationality of seamans	5.4009	.747	.457
	mixed nationality of seamans	5.3131		

6) 가설7의 검증

외국인 선원 혼승비율 그룹별 구성원의 조직몰입도와 직무만족도 차이의 검증결과는 <table 8>과 같다.

Table 8 One-way ANOVA result of hypothesis 7

Hypothesis	Sum. of Squares	D.F.	Mean of Squares	F	Sig.
Organizational Commitment (H 7-1)	Between groups	8.407	4	2.102	5.884
	Within groups	33.221	93	.357	
	Total	41.628	97		
Job Satisfaction (H 7-2)	Between groups	4.418	4	1.105	3.623
	Within groups	28.350	93	.305	
	Total	32.768	97		

Mixed group	Mean	I	II	III	IV	V	
O/C 71	I. Foreign crew below 30%	5.3287	.49218**				I > II
	II. Foreign crew 31%~50%	4.8799					
	III. Foreign crew 51%~70%	5.3579	.51696**				III > II
	IV. Foreign crew 71%~90%	5.2406	.45470**				IV > II
	V. Foreign crew more than 91%	5.6828	.567381***	1.05956***	.54260***	.60486***	.60486***
J/S 72	I. Foreign crew below 30%	5.3287	.47791***				I > II
	II. Foreign crew 31%~50%	4.8799					
	III. Foreign crew 51%~70%	5.3579	.37036**				III > II
	IV. Foreign crew 71%~90%	5.2406					
	V. Foreign crew more than 91%	5.6828	.69942***				

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

외국인 혼승 비율이 30% 이하와 51~70%, 71~90% 3개 그룹의 조직몰입도가 외국인 혼승비율이 31~50%인 그룹에 비해 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 그리고 외국인 선원 혼승비율이 91% 이상인 그룹은 30% 이하, 31~50%, 51~70%, 71~90% 4개 그룹보다 조직몰입도가 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다. 이는 가설 2의 혼승비율에 따른 집단응집성의 검증에서 살펴 본 바와 같이, 외국인 선원의 혼승 비율이 31~50%일 때 조직몰입도가 가장 낮으며, 혼승 비율이 가장 높은 91% 이상의 집단의 조직몰입도가 가장 높게 나타난다는 것을 알 수 있다.

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

외국인 선원의 혼승 비율이 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 비율이 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 비율이 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.

5. 결론

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 혼승비율에 주목하여 이문화 수용 및 적응, 근로자의 태도인 집단응집성과 조직의 성과 변수로서 조직몰입도와 직무만족도의 관련성을 제시하는 연구모형과 연구가설을 설정하고, 이를 실증적으로 검증하였다.

선박조직의 직급별 혼승형태가 집단응집성에 미치는 영향에 대한 검증결과, 한국인 선·기관장과 외국인 1항기사 및 1,2,3항·기사 혼승선박의 집단응집성이 한국인 선·기관장과 한국인 1항기사 및 1,2,3항·기사 승선의 혼승선박보다 더 높은 것으로 나타났다.

대한민국 국적선 선박에 한국인 선·기관장과 같이 승선하고 있는 외국인 해기사들은 자국에 비해 임금수준이 상대적으로 매우 높은 대한민국 국적선에 계속적으로 승선하기 위해 선내 직무 및 생활환경에 대한 적응 노력이 매우 높아서 한국인 선원과의 혼승에 따른 문화적 갭을 잘 극복한다. 그리고 한국인 선장 및 기관장의 리더십을 적극적으로 수용하고 이에 잘 동화되며, 외국선원 입장에서 외국인 부원들의 요구사항도 잘 수용하므로, 선내 지휘체제와 선원들 간의 인간관계가 안정화되어 집단응집성이 높게 나타난다고 볼 수 있다. 반면에 한국인 선·기관장과 한국인 해기사가 승선하는 선박에서는 선·기관장과 1항·기사 간의 직무수행 과정에서의 업무갈등이나 상이한 문화적 배경을 가진 외국인 부원들에 대한 배려 수준의 차이 등으로 외국인 해기사가 승선하는 선박에 비해 상대적으로 집단응집성이 떨어지는 것으로 볼 수 있다. 선행연구에서도 혼승선박에서 외국인 선원의 타문화에 대한 수용 및 적응성이 한국선원보다 높은 것으로 나타났다(Lee & Shin, 2007)

외국인 선원수의 혼승비율 30%이하, 31~50%, 51~70%, 91%이상에 따른 집단응집성의 차이는 혼승비율이 31~50%인 그룹에 비해 나머지 3개 그룹의 집단응집성이 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다.

외국인 선원 비율이 매우 낮은 경우(30% 이하)는 한국인 선원중심으로, 50% 이상일 경우는 외국인 선원중심으로 선원관리 및 조직문화 통합이 이루어지므로, 승선인원 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 선원 중심으로 선내 조직문화에 외국인 선원들이 쉽게 동화되지 못하여 집단응집성이 상대적으로 떨어지는 것으로 볼 수 있다.

그리고 집단응집성이 높은 혼승선박에서는 구성원들의 상호작용과 일체감을 높여주고, 만족감과 소속감을 증대시키므로, 조직몰입도와 직무만족도가 높아지는 것으로 나타났다.

본 연구는 혼승선박에서 직급별 혼승형태와 외국인 선원 혼승비율에 따른 선박조직의 집단응집성과 조직몰입도 및 직무만족도의 관계를 고찰하였다. 본 연구의 결과는 해운선사 및 선박관리사들에게 선내 직급별 외국인 선원의 배치 여부와 혼승 외국인 선원수의 관리를 통하여 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 제시하였다는데 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 집단보다 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.

본 연구에서는 단지 외국인 선원의 직급간 혼승과 혼승 비율에 따른 집단응집성의 분석하였는데, 혼승형태 및 비율이 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.

## References

- [1] Aycan, Z.(1997). "Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8(4), pp. 434-456.
- [2] Alderete, J., Beckman, J., Benua, L., Gnanadesikan, A., McCarthy, J., & Urbanczyk, S.(1999), "Reduplication with fixed segmentism," *Linguistic Inquiry*, Vol. 30, pp. 327-364.
- [3] Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M.(2005), "Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 257-281.
- [4] Berry, J. W., & Kim, U.(1988). "Acculturation and mental health," In P. Dasen, J. W. Berry, & N. Sartorius (Eds.), *Health and cross-cultural psychology*, London: Sage, pp. 207-236.
- [5] Black, J. S.(1988). "Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, pp. 277-291.
- [6] Black, J. S. & Gregersen, H. B.(1991). Antecedent to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, Vol. 44(5), pp. 497-515.
- [7] Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Oddou, G.(1991). "Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives," *Academy of Management Review*, Vol. 16(2), pp. 291-317.
- [8] Black, J. S. & Stephens, G. K.(1989). "The influence of

- the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments," *Journal of Management*, Vol. 15, pp. 529-573.
- [9] Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C.(1993), "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups," *Personnel Psychology*, Vol. 46(4), pp. 823-850.
- [10] Cartwright, D.(1968), "The Nature of Group Cohesiveness", in Cartwright, D. and Zander, A. (Eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, New York: Harper & Row.
- [11] Choi, B. S.(1980), "A Study on the Reinforcement of Group Cohesiveness," Master Thesis, Yonsei University.
- [12] Collins, B. E., & Raven, B. H.(1969), "Group structure: Attraction, coalitions, communication and power," In G. Lindzey & Aronson (Eds.). *Handbook of social psychology*, Mass.: Addison-Wesley, 1969, pp. 102-204.
- [13] Dobbins, G. H. & Zaccaro, S. J.(1986), "The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction," *Group and Organization Studies*, Vol. 11, pp. 203-219.
- [14] Evans, C. R. & Dion, K. L.(1991), "Group cohesion and performance: A meta-analysis," *Small Group Research*, Vol. 22, pp. 175-186.
- [15] Forsythe, D. R. (1999), *Group Dynamics*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- [16] George, J. M. and Bettenhausen, K.(1990), "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6, pp. 698-709.
- [17] Griffin, J, & Soskolne, V.(2003) "Psychological distress among Thai migrant workers in Israel", *Social Science and Medicine*, Vol. 57, pp. 769-774.
- [18] Hwang, J. H.(2007), " Policy Direction with Regard to Seamen Supply and Demand in Korea, *Monthly Maritime and Fishery*, No. 278. pp. 34-45.
- [19] Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K.(1991), "Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 675-689.
- [20] Jehn, K. A.(1995), "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 256-282
- [21] Jeong, Y. S., Shin, Y. J. & Pai, H. S.(2006), "The Effect of Foreign Crew's Cultural Homogeneity on the Self-efficacy and Organizational Commitment," *Journal of Korean Navigation and Port Research*, Vol. 30(8), pp. 643-648.
- [22] Kang, J. H.(2002), *Understanding Modern Shipping Logistics*, Seoul: Nanam.
- [23] Kim, J. I., Lee, S. C., Lee, J. G. & Seol, D. H.(1995) "International Labor Migration and Employment of Foreign Workers in Korea," *Economy and society*, Vol-No. 26, pp. 172-207.
- [24] Kim, J. T.(2012), "A Study on Trust and Organizational Effectiveness of Ship Organization," Ph D. Thesis, Korea Maritime University.
- [25] Korea Seafarer's Welfare & Employment Center(KOSWEC) (2012), *Korea Seafarer's Statistical Year Book*. 2012.
- [26] Korea Shipowner's Association(KSA)(2013), *Shipping Year Book*, 2012.
- [27] Lee, I. S.(2004), "The influence of acculturative stress on migrant workers' mental health : focused on the moderating effects of social relationships," Master Thesis, Yonsei University.
- [28] Lee, J. H.(2008), "A Study on the Effects of Diversity and Cohesion of R&D Groups on Creativity : Moderating Effects of Norms and Leadership" Ph D. Thesis, Korea University.
- [29] Lee, J. H.(2012), " The Effect of Franchisor Supervisor's Leadership on Franchisee's Organizational Trust, Group Cohesiveness and Organizational Commitment and Business Performance in the Food service Industry," Ph D. Thesis, Sejong University.
- [30] Lee, J. S. & Shin, Y. J.(2007), "A Study on the Effect of the Gap of Cultural Homogeneity and Onboard Working Tolerance between Korean and Foreign Crews on Organizational Commitment," *Journal of Korean Navigation and Port Research*, Vol. 31(10), pp. 897-903.
- [31] Lee, J. S., Kim, T. H. & Shin, Y. J.(2012), "The Impact of Communication and Conflict on Cohesiveness and Organizational Effectiveness in ship Organization," *Journal of Korean Navigation and Port Research*, Vol. 36(6), pp. 489-499.
- [32] Lee, M. J.(2006), "Global Enterprises and Cross-Culture," Master Thesis, The University of Seoul.
- [33] Lim, C. H.(2008), *Human Resource Management*, Seoul: B&M Books.
- [34] Lott A J, & Lott, B E.(1965), "Group cohesiveness as interpersonal attraction: a review of relationships with antecedent and consequent variables," *Psychol. Bull.* Vol. 64, pp. 259 - 309.
- [35] Mendenhall, M. & Oddou, G. R.(1985), "The dimensions of expatriate acculturation: A review," *Academy of Management Review*, Vol. 10(1), pp. 39-47.
- [36] Mills, T. M. (1967), *The sociology of small groups*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- [37] Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W.(1979), "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.
- [38] Mullen, B. & Copper, C.(1994), "The relation between group cohesiveness and performance: An integration," *Psychological Bulletin*, Vol. 115, pp. 210-227.
- [39] O'Reilly, C. A., & Roberts, K. H.(1977), "Task group structure, communication, and effectiveness in three organizations," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, pp. 674-681.
- [41] O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P.(1989), "Work group demography, social integration, and turnover," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 21-37.
- [42] Redfield, R., Linton, R., & Herskovits, M. J.(1936), "Memorandum for the study of acculturation," *American Anthropologist*, Vol. 38, pp. 149-152.
- [43] Rho, S. H.(2010), "An Influence of Fun Leadership on Service Effect in Hotel Business," Ph D. Thesis, Sejong University.
- [44] Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A.(1974), "Measuring organizational communication," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 321-326.
- [45] Schell, M. E. & Solomon, C. M.(1997), *Capitalizing on the Global Workforce: A Strategic Guide to Expatriate Management*. New York: McGraw-Hill.
- [46] Seashore, S .E.(1954). "Group cohesiveness in the industrial work group." Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- [47] Seong, K. Y.(2008), "The Study on How Primary Factors of Foreign Workers' Job Functions, Organizational Systems, and Cross-Cultural are Effecting Their Organizational Commitment," Master Thesis, Pukyung University.
- [48] Shaw, M. E. (1977). *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- [49] Shin, Y. J.(1999), "An Empirical Study on the Effect of Organizational Commitment to Consciousness and Behavior of Safety Management in Coastal Shipping Enterprises," *The Journal of Shipping and Logistics*, Vol. 29, pp. 133-163.
- [50] Smith, K. G., Smith, K. A., O'Bannon, D. P., Olian, J. D., Sims, H. P. & Scully, J.(1994), "Top management team demography and process: The role of social integration and communication," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 412 - 438.
- [51] Stening, B. W.(1979). "Problems in cross-cultural contact: A literature review," *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 3, pp. 269-313.
- [52] Tziner, A.(1982). "Group cohesiveness: A dynamic perspective," *Social Behavior and Personality*, Vol. 10, pp. 205-211.
- [53] 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*, Vol. 27, pp. 141-162.
- [54] Wiersema, M. F. & Bantel, K. A.(1992). "Top management team demography and corporate strategic change," *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 91 - 121.
- [55] Yoo, S. G.(2009), "Cross-Cultural Adaptation of Foreign Employees in Korea," Ph D. Thesis, Dongguk University.
- [56] Yoon, J. C.(2007), "A study on the effect of foreign white color's cross-cultural adjustment on work performance," *Korean journal of human resource management*, Vol. 31, No. 3. pp. 79-102.

---

원고접수일 : 2014년 8월 28일

심사완료일 : 2014년 10월 28일

원고채택일 : 2014년 10월 28일