

## 선박조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이 갈등 및 직무태도에 미치는 영향

손장윤\* · 신용준\*\* · 이정경\*\*\*

### The Impact of Leader's Communication Style on the Conflict and Job Attitude in Ship Organization

Jang-Yoon Son · Yong-John Shin · Jeong-Kyung Lee

**Abstract** : The purpose of this study is to examine the effect of two kinds of Master and Chief Engineer's communication style on group conflicts and members' attitude including job satisfaction and organizational commitment, and to analyze the moderating effect of the isolation from home and community on the relation between the both of communication styles and the several behavioral variables in ship organization.

This empirical result demonstrates the fact that Master and Chief Engineer's direct communication with crew has lower conflict and higher job satisfaction and organizational commitment than their indirect one through Chief Officer and First Engineer. In addition, it illustrates the isolation from home only effects moderately on the relation between the communication style and group conflict, and also the direct communication style reduces more the conflict in the group to show less isolation from home.

To conclude, this study reveals that job satisfaction and organization commitment could be heightened by proper communication style of Master and Chief Engineer and it would utilize the job performance of ship organization in the long-term.

**Key Words** : Communication style, Group Conflicts, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Isolated from community, Isolated from home

---

▷ 논문접수 : 2014. 08. 17.    ▷ 심사완료 : 2014. 08. 30.    ▷ 게재확정 : 2014. 09. 03.

\* STX 마린서비스 상무, jyson@onestx.com, (051)461-8070, 대표집필

\*\* 한국해양대학교 해운경영학부 교수, yjshin61@hhu.ac.kr, (051)410-4382, 교신저자

\*\*\* 한국해양대학교 대학원, jklee@kmtc.co.kr (051)461-2999, 공동저자

## I. 서론

선박조직은 일상적인 상황과는 달리 구성원들 간의 집단갈등이 발생하기 쉬운 특수한 환경을 가졌고 그 중에서도 현재 한국인 선원들이 외국인 선원과 함께 일하게 되면서 커뮤니케이션으로 인한 문제가 가장 크게 나타났다.

조직 내 원활한 리더의 커뮤니케이션이 해운기업의 경쟁력을 높이는 중요한 요소라는 인식은 계속적으로 높아질 뿐만 아니라 구성원 간의 커뮤니케이션 활성화 및 구성원에 대한 리더의 적절한 커뮤니케이션 스타일이 필요하다.

조직에서 리더는 목표달성에 가장 많은 영향을 미치는 핵심 구성원으로서 조직을 성공적으로 이끌어야 하는 책임이 있고, 조직원이 역량을 충분히 발휘할 수 있도록 조직을 관리하여 주어진 목표를 달성해야 한다. 그러기 위해서 리더는 조직원에게 미래를 위한 비전을 제시하고 비전 달성을 위한 구체적인 목표를 설정하여, 조직원들과 원활히 의사소통함으로써 조직원들을 응집시키고 그들이 장애를 극복하도록 격려해야 한다.

효과적인 경영자는 긍정적이든 부정적이든 조직 구성원의 의견을 구하고 자기가 결정한 사항을 잘 설명해 주는 상호교환적 커뮤니케이션 스타일을 가진 경영자라고 정의했으며(Bobbins & Judge, 2011), 이렇듯 커뮤니케이션은 조직 관리에 필수적이며, 조직의 목표달성에 가장 기본적인 전제조건 중 하나이다.

이러한 리더의 역할을 선박조직에서도 적용시켜, 선박조직에서 최상의 지위에 있는 선·기관장은 회사의 정책과 지시에 따라 선박조직을 관리하고, 선박조직의 구성원에게 영향력을 행사하여, 목표달성에 있어 가장 핵심적인 역할을 수행할 수 있어야 한다. 또한 국적외항선에서는 한국인 선·기관장이 혼승 조직을 효과적으로 관리하기 위해서 조직에 적합한 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일을 수행할 수 있어야 한다.

지금까지 커뮤니케이션에 관한 연구는 일반 조직에서 커뮤니케이션의 문제와 해결책을 제시하는 것이 일반적이었다면, 본 연구는 선박조직에서 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일이 조직에 미치는 영향에 있어 중요하다는 점과 궁극적으로는 선박조직의 성격에 맞는 적절한 커뮤니케이션 스타일의 선택이 필요하고 이러한 커뮤니케이션 스타일이 조직구성원의 직무태도의 향상을 도와 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 데에 의미를 두고 있다. 이러한 점을 감안하여, 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일이 집단갈등과 조직구성원의 직무태도인 직무만족도, 조직몰입도에 어떻게 영향을 미치는지를 분석해 보도록 한다. 그리고 사회와 가정으로부터 격리되는 선박조직의 근무환경을 고려하여 이사회성과 이가정성이 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등 사이에서 조절효과가 있는지를 실증적으로 규명해 보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 커뮤니케이션 스타일

커뮤니케이션의 기본적 개념을 살펴볼 때 커뮤니케이션은 조직 구성원들 사이의 전달과정이자 그들의 상호작용에 결정적인 요인의 하나로 인식되며 집단들 간에 정보를 교환하는 공유 활동이라 할 수 있다.

조직구성원들은 다양한 커뮤니케이션 스타일에 따라 정보자원을 획득, 교류하며 원활한 상호작용을 하고, 복잡하게 변화하는 조직운영 과정에서 조직 구성원들의 커뮤니케이션에 대한 중요성은 더욱 높아지고 있다.

조직 커뮤니케이션의 스타일은 조직 내 구성원 사이에서 메시지가 흐르는 과정을 의미하며 조직의 여러 기능은 이러한 메시지의 흐름의 결과로 나타나고(황준, 2006), 리더에 따라 일정 기간 동안 조직 구성원과 접촉을 하다보면 그 조직은 어떤 특정한 커뮤니케이션 방법이나 형식이 습관화되어 일정한 경향을 띠게 되는데 이러한 경향을 커뮤니케이션 스타일이라고 정의하였다(서판수, 2002).

이학중·박현준(2006)은 조직 구성원들이 상호작용을 통하여 자기들의 과업과 규범 그리고 작업조건과 자기 자신들의 개인적 특성을 중심으로 각각 적합한 커뮤니케이션 네트워크를 형성하게 된다고 말했고 네트워크 유형은 커뮤니케이션의 과정을 이해하는데 핵심적인 역할은 한다고 하였다(Rogers, 1986). 이러한 네트워크를 통해 구성원 간의 커뮤니케이션 접촉유형을 이해하고, 이러한 유형은 조직 구성원의 조직행동 및 조직성과에 영향을 미치게 된다.

조직 구성원간의 커뮤니케이션 네트워크 유형은 일반적으로 쇠시슬형, X형(수레바퀴형), Y형, 원형, 상호연결형으로 분류된다(이학중·박현준, 2006).

커뮤니케이션 스타일은 또한 수행방식에 따라 분류되기도 한다. Ben-Sira(1980)는 커뮤니케이션 유형에서 협력형과 통제형을 제시하였고 Dwyer, Schurr & Oh(1987)는 전문형과 신뢰형을 제시했다. 서판수(2002)는 의사의 커뮤니케이션 유형을 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형으로 제시하였다.

협력형은 조직 구성원에게 호의적 관심을 유발시킬 수 있게 하는 관심 지향적 커뮤니케이션 방법이다. 친절한 유형으로 리더는 구성원과의 긍정적인 관계를 통해 자신과 관련된 사항을 자유롭게 제시하고, 구성원의 의견에 대해서도 귀 기울인다. 이는 구성원간의 관계가 친근할수록 만족도가 높고 리더에 대한 긍정적인 평가를 하도록 돕는다. 반면에, 통제형은 권위적, 일방적, 지시적인 커뮤니케이션 유형으로 경직된 관계 때문에 자발적인 의사표현을 하기에는 다소 무리가 있으나 서로의 관계에 관심이 없고 오직 성과에만 관심이 있는 조직원에게는 덜 부정적일 수 있다. 이러한 조직원들에게는 오히려 서비스제공자의 관심과 친절한 협력형 커뮤니케이션이

귀찮은 요인으로 인식될 수도 있다(서문식·김유경, 2000).

그리고 전문형은 커뮤니케이션 역할 상 리더의 전문성이 중심이 되어 업무 지시에 있어서 리더가 커뮤니케이션의 주요 내용을 주도하고 결정하는 방식이다. Clearly and McNeil(1988)은 커뮤니케이션 공급자의 기술적 능력, 지적 능력, 커뮤니케이션 능력에 의해 수급자의 만족도가 달라진다고 하였다. 조직 구성원이 원하는 정보를 명확하게 제시할 수 있을 때, 구성원은 리더를 더욱 신뢰하게 된다. 한편, 신뢰형은 서로의 의견을 믿고 따라야 함을 강조하고 진실성 있게 조직 구성원을 대하는 방식으로써 서로의 상호작용을 완만하게 해주고 편안한 분위기에서 상호의견을 교환한다. 이에 따른 신뢰를 바탕으로 구성원은 자기정보 공개를 더욱 증가시키는 역할을 한다. 이러한 커뮤니케이션은 장기적 관계 유지에 용이하다.

지금까지 여러 학자들의 연구에서 가장 효율적인 유형이 일관성 있게 나타나지는 않았으나 네트워크 방식에 의한 유형에서 대개의 연구자들은 커뮤니케이션이 한 군데로 집중화된 집단이 단순한 문제를 해결하는 데에 용이하고, 널리 퍼져있는 유형의 집단이 복잡한 문제를 푸는 데 더욱 효율적이라는 사실에 동의하고 있다(임창희, 2008). 또한 수행방식에 따른 분류에서는 권위적이고 억압적인 통제형 커뮤니케이션유형은 조직 구성원의 자발적인 정보교환의 질을 감소시킨다고 하였다(신현희, 2011).

따라서 리더의 폭넓은 분석을 통한 조직 상황적 맥락에 맞는 커뮤니케이션 스타일이 필요하고, 이러한 적절한 적용은 조직의 효율적인 성과에 결정적 요인으로 작용할 것이다. 그러므로 리더는 조직 구성원의 특성에 따라서 그리고 조직의 구조적 특성에 맞게 커뮤니케이션 스타일을 달리 해야 한다.

## 2. 커뮤니케이션과 집단갈등

갈등은 사람들이 관계를 형성하고 상호작용할 때 불가피하게 발생하는 사회적 현상으로 조직 구성원들의 사고, 가치, 태도, 행동 등이 다르기 때문에 대인적 상호작용에서 자연스럽게 필연적으로 발생할 수밖에 없고(강성관, 2007), 조직 내 갈등은 단순한 의견 차이부터 사회적 가치의 충돌까지 다양한 범위에서 발생한다. 또한 갈등은 개인 또는 집단 간 상반된 이해관계, 상반된 이해관계의 인식, 상대방이 자신의 이해관계를 방해한다는 지각, 그리고 실제로 방해하는 행동 등을 포함하고 있다(박은중, 2012).

이러한 갈등의 조정 및 해결 그리고 조직의 통제와 협동의 근본적인 수단에 가장 영향을 미치는 요인 중 대표적인 것이 바로 커뮤니케이션이다. 즉 커뮤니케이션을 통하여 조직과 개인, 조직 내에서의 개인과 개인, 조직의 상부와 하부체계가 서로 연결되어 조직의 기능이 원활하게 되고 여러 문제를 해결하게 되며 개인은 그가 바라는 바를 성취할 수 있는 것이다(홍기선, 1984). Wheelless & Eeichel(1990)은 커뮤니케이션의 갈등방식의 관계를 조사한 결과 해결

정향적 갈등방식을 사용하는 사람은 융통성 있고 반응적이며 타인 지향적인 커뮤니케이션 형태를 보인 반면 통제와 회피방식을 사용하는 사람은 그렇지 않다는 것을 발견하였다(이건협, 2007).

커뮤니케이션과 갈등은 상호의존적이고 그 과정들은 상호 영향을 미치기도 하며 갈등해소의 효율적인 분위기를 조성할 수도 있다. 또한 갈등정도는 커뮤니케이션의 형태, 패턴, 그리고 해석에 영향을 미치기도 하며(Roloff, 1987), 김세연(2005)은 개인의 커뮤니케이션 능력뿐만 아니라 상대의 커뮤니케이션 능력도 갈등 해결에 영향을 미친다 하였고, 이러한 커뮤니케이션과 갈등의 관계는 상호의존적인 동시에 커뮤니케이션이 갈등을 불러일으키기도 하고 갈등해소를 위한 분위기를 조성할 수도 있다고 했다(차희원, 2000).

### 3. 커뮤니케이션과 직무태도

#### 1) 커뮤니케이션과 직무만족도 관계

Downs & Hazen(1977)은 커뮤니케이션, 직무만족, 직무성과는 서로 상관관계가 높아서 커뮤니케이션 만족이 높을수록 직무만족도 증가한다는 것을 발견했다. 그리고 커뮤니케이션에 적극적으로 참여한 집단이 그렇지 않은 집단과 비교했을 때 보다 좋은 직무만족 및 조직성과를 나타낸다고 하였으며(Robert & O'Kelly, 1974), 일반적으로 조직 구성원 사이에서 일어나는 커뮤니케이션에 대한 만족이 직무만족과 정의 상관관계를 갖는다고 하였다(Pincus, 1986).

곽익영(1993)은 연구원들을 대상으로 커뮤니케이션 직무만족과 조직몰입이 서로 유의미한 상관관계가 있다고 했으며, 김영국(2002)은 조직의 커뮤니케이션과 직무만족에 관한 연구에서 조직 구성원들의 직무수행에 대한 만족도를 증대시키기 위해서는 가능한 조직원들의 참여를 유도하는 것이 바람직하며, 기업 내 구성원들 간의 커뮤니케이션을 위한 기반 조성이 중요하다는 결과를 제시하였다(박소정, 2012). 그리고 박혜진(2008)은 대학행정직원을 대상으로 조직 커뮤니케이션이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 알아본 결과 조직 내 커뮤니케이션의 활성화가 높으면 직무만족도가 증가한다는 것을 보여주었다.

또한 유시정·양태식·양경미(2006)의 연구에서는 기업이 의사소통체계를 통해 조직구성원의 직무만족과 조직몰입을 유도하려는 동기부여 노력이 필요함을 강조하면서 커뮤니케이션 환경을 수평적 환경, 하향적 환경, 상향적 환경, 비공식적 환경으로 분류하고 이러한 환경이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는데 선택 변수로 CEO리더십 유형을 첨가하여 분석 한 결과, 커뮤니케이션의 모든 요인들이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었다(박소정, 2012).

올바른 커뮤니케이션을 적용하여 형성된 직무만족이 조직에 미치는 중요성을 파악해 보면, 첫째, 직무만족은 성과로 이어질 수 있으며, 둘째, 조직 외부뿐만 아니라 조직내부에서도 인간

관계를 원만히 유지해 나갈 수 있고, 셋째, 이직률과 결근율이 줄어들어 생산성이 증가되며, 넷째, 자신의 직무생활에 만족을 느낀 구성원은 자신이 속한 사회를 긍정적으로 이야기함으로써 자체 PR기능 및 조직에 대한 호감도를 높일 수 있다고 했다(김성국, 2010).

즉 앞선 선행연구에서 알 수 있듯이 커뮤니케이션이 활발히 수행되는 조직의 구성원은 보다 빠르고 정확하게 정보를 공유할 수 있고 자신의 조직에 자연스럽게 참여 가능하게 될 것이다. 이러한 환경들은 곧 직무만족이라는 긍정적 영향으로 이어지며 이는 조직의 성과를 높이는 역할을 할 것이다.

## 2) 커뮤니케이션과 조직몰입도 관계

커뮤니케이션과 조직몰입에 관한 연구를 살펴보면 조직 내 커뮤니케이션의 원활한 작용이 조직몰입에 정의 영향을 미친다고 하였으며 그 결과 리더들은 이들의 상관관계를 이해 및 적용한 커뮤니케이션을 통해 조직몰입을 증진시킨다고 강조한 바 있다(Putti, Aryee & Phua, 1990).

또한 조직 구성원들과 임원진들의 관계를 공고히 하는 것이 아주 강력한 전략이 된다고 주장하면서, 종업원들 간의 커뮤니케이션이 몰입이나 일체감을 증진시키는 중대한 요인임을 밝혔고(Cheney & McMillan, 1990), Downs et al.(1995)는 커뮤니케이션이 조직몰입과 상관있음을 밝히고 상사와의 커뮤니케이션 만족이 중요한 조직몰입의 필수요소라고 제시했다.

조영호·문덕중(1994)은 구성원들의 커뮤니케이션이 활발한 조직이 조직몰입도가 높고 조직발전에도 영향을 미친다고 하였으며, 광의영(1993)은 조직몰입과 커뮤니케이션 분위기, 상사와의 커뮤니케이션은 유의한 정의 상관관계가 있으며 이러한 커뮤니케이션이 조직의 윤택유 역할을 하며 관리자의 행동 철학과 의식이 중요하다고 했다. 적절한 조직 커뮤니케이션 활용이 조직몰입에 영향을 미치고 조직을 위한 노력의사는 개인적 피드백, 매체의 질, 조직적 통합에 의해 나타나고 조직에 남으려는 욕구는 조직에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(박혜진, 2008).

위와 같은 연구를 종합해보면 커뮤니케이션과 조직몰입은 밀접한 관계를 갖고 있으며 적절한 커뮤니케이션의 사용이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 검증되었다.

## 4. 선박조직의 커뮤니케이션

### 1) 선박조직의 특성과 커뮤니케이션

해운기업의 선박조직은 육상조직과 달리 20명 내외의 인원이 승선하고 다른 조직보다 대인 접촉의 범위가 좁고, 승선근무로 인해 육상과 접촉하는 기회가 적으며, 선내 승무원 중에서도 한정된 자 이외에는 다른 구성원들과의 개인 접촉이 많지 않으므로 인간관계는 수동적이며 그에 따른 소외감이 높을 수밖에 없다(이중석, 2012). 또한 폐쇄적이고 열악한 환경에서 오는 스트레스가 높고 근무시간 외에도 바다 위에 있음으로써 활동에 많은 제약이 있으며 특수한 근로

환경에서 오는 해상의 신체적, 기계적 위험은 전반적인 사기저하의 문제를 발생하게 한다. 이러한 사기저하는 업무의 역할에 효율성을 저하시키고 조직의 성과에도 부정적 영향을 미친다.

이희상(1993)은 선박조직 구성원 즉, 선원은 해운기업의 생산시설인 선박을 직접 운영하고 관리하는 해운기업의 핵심인력으로서 본사와 떨어져서 해상에서 근무하며, 그 근무 장소가 선박이기 때문에 타 조직과는 다른 특수성이 있다고 했다.

일반적으로 선박조직은 육상조직에 비해 보다 명확히 정의된 업무분장체계에 따라 업무를 수행하기 때문에, 각 구성원이 담당업무를 당연히 제대로 수행하고 있는 것으로 인식하여 업무관련 의사소통이 부족해지기 쉬운 구조적 특징을 가진다(이종석, 2012).

선박조직은 엄격한 위계질서에 따른 구조적 특성 때문에 일방향적 커뮤니케이션이 주를 이루며 이러한 업무처리는 갈등이 생겨도 쉽게 받아들여지지 않을 뿐 아니라 선장아래 갑판부, 기관부, 통사부의 각각의 조직구조가 서로 다른 커뮤니케이션을 갖고 있는 경향이 많아서 선내 커뮤니케이션이 한정되고 원활하지 않는 문제를 가져올 수도 있는 것이다.

오늘날 외국인 혼승 선박이 늘어나면서 조직에서는 문화적 동질성의 부족, 즉 이질적 문화에 대한 이해와 적응력의 차이 등과 같은 문제점과 선박 고유 업무의 특이성과 어려움 때문에 조직관리가 더욱 어려워지고 있는 것이 사실이다(이종석, 2007). 따라서 동료 선원들의 국적과 문화, 언어에서 오는 차이는 상호간의 커뮤니케이션에 문제를 발생시키고 조직 내 직무태도에 부정적 영향을 미치게 된다.

따라서 선박조직에서는 특수한 근무환경을 이해하는 노력이 필요하고 이러한 어려움 때문에 타 조직보다 조직관리가 더 어렵다.

선박조직 특유의 근무특성으로 인한 선내 구성원 간의 의사소통 부족은 해운산업의 외국인 혼승이 확대됨에 따라 더 많은 커뮤니케이션의 문제를 발생시키고, 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 조직 구성원 간의 의사소통 행위 및 리더의 조직에 맞는 커뮤니케이션 스타일이 중심적인 위치를 차지하고 있다.

이종석(2012)은 이러한 선박 내 구성원 간의 단절된 커뮤니케이션은 정보공유에 의한 정상적인 업무처리가 이루어지지 못하고, 선박의 운항능률은 떨어지게 되며, 잠재적 위험이 사고로 이어지는 직접적인 원인이 될 수도 있다고 하였고, 이러한 경직된 커뮤니케이션은 분노, 좌절, 적대감과 같은 심리적 갈등 및 선박조직 업무 효율성을 저하시키므로 선원의 고충사항을 청취하고 갈등을 완화, 조정하도록 선박의 특수성을 고려한 커뮤니케이션의 도출이 필수 요소라 하겠다.

육상과 일정기간 격리되는 선박조직의 근무특성을 이해하고 이러한 특성을 극복하는 노력과 함께 선원들의 질적인 만족이 우선시 되어야 하며, 그러한 노력이 조직의 성과로 이어지기 위해서는 구성원의 성격에 맞는 선박조직 내 커뮤니케이션 스타일의 적용이 특히 중요할 것이다.

또한 커뮤니케이션이 어떠한 영향을 주는지에 대한 규명을 통해 기대효과는 물론 리더가 조

직에 관한 이해를 높이고, 이를 기반으로 선원의 행동을 전환시키기 위한 실무적 방안 모색을 위한 노력이 필요하며(박천영, 2013), 이러한 노력을 통해 특수한 환경에 의한 해상노동의 제약요인을 활발한 커뮤니케이션을 통해 해결하여 양질의 노동력을 확보 유지하여야 한다.

## 2) 이사회성(離社會性)과 이가정성(離家庭性)

2011년 한국해기사협회가 1,500명의 선원을 대상으로 실시한 '선원가족의 생활실태와 의식'의 조사결과에 따르면 선원직업에 대한 3대 부정적인 측면인 '사회평가'와 '이가정성' '위험성' 중에는 사회적 평가는 개선되었지만 나머지 요인은 여전함이 드러났으며, 여기서 주목할 점은 1994년 선원생활 만류 이유로 저임금이 지적(35.4%)됐는데, 2011년 조사에서는 이가정성(43.4%)이 주된 이유로 지목됐다는 점이다(한국해기사협회, 2012).

또한 선박조직의 특수한 조직구조 때문에 혼자 일하거나 활동하게 되는 경우가 많은 선원들은 조직에 속하지만 조직 구성원들과의 인간관계에서 어려움을 느끼고 이는 육상에서의 사회적 관계에도 영향을 미친다.

따라서 선원의 특수한 환경요인으로 인해 선박조직은 다른 조직에 비해 이사회성 및 이가정성과 같은 특성을 가지고 있고, 이러한 특성은 여전히 해운기업의 고질적인 문제점으로 남아있다.

이사회성은 사회적 접촉을 차단당하고, 집단 활동보다는 고립되어 혼자 일하고 활동하게 되거나, 수줍어하고, 비사회적인 특징이다(이범희, 2007).

최소한의 인원을 승선시켜 일정기간 육상과 격리시켜 생활하기 때문에 이러한 환경 속 선원들은 업무 및 업무외적인 인간관계에 있어 단조롭고 육상에서의 대인관계조차 지속하지 못하는 어려움이 있다. 이상로(1979)는 이러한 이사회성을 고립, 사회적 접촉의 기피, 방관, 비사회성, 비활동적 성격이라고 정의하였다.

또한 인터넷 사용 등 과거와 달리 업무환경이 많이 나아졌으나 비용 상의 문제로 지속적인 정보수집이 어렵고 육상에서 받을 수 있는 정보량에 한계가 있기 때문에 항구에 정박해서야 비로소 많은 정보를 접할 수 있다. 이는 조직자체가 폐쇄적으로 되기 쉽고 부족한 정보량 및 정보취득에 어려움을 겪는다. 이런 상태에서 잘못된 정보가 전달되면 쉽게 받아들여지고, 일단 한번 잘못된 정보는 시정하기가 쉽지 않아 때로는 격한 반응을 불러일으키기도 한다(김영모, 1991).

결국 이사회성은 사회에서 구성원들과 적절한 관계를 형성하지 못하고 개인의 사회적 적응성 및 대인관계가 원만하지 못한 특징을 가진다.

이가정성은 인간의 기본적인 삶의 터전인 가정으로부터 다양한 원인들에 의해 분리된 상태를 말한다(김종태, 2012). 이러한 가정과 유리된 상태에서 근무를 수행할 수밖에 없는 고립된 환경에서 오는 신체적, 정신적 스트레스는 선원들이 정상적인 가정생활을 할 수 없다는 것을 의



미한다.

이러한 근무형태에 따른 선원들의 직업에 대한 불만족은 조직생활에 적응하지 못하게 만들어서 결국은 조직을 이직하는 가장 결정적인 요인이 되고 있다(이범희, 2007).

또한 가정문제의 결정에 있어서 가족 구성원으로서 역할을 지속적으로 할 수 없기에 선원들이 느끼는 이탈감은 외로움 등 정신적인 문제로 작용되어 선박조직 내의 갈등을 유발시키고, 이러한 갈등은 직장가 가정의 역할갈등을 일으켜 조직구성원의 직무태도에 부정적인 작용을 하게 만든다.

그래서 대다수의 선원들은 사회로부터, 가정으로부터 고립되기 쉬운 해상근무는 이사회성, 이가정성의 문제로 평생 동안 선박조직에 종사하기에는 다소 무리가 있다고 생각한다. 이에 따라 해운산업은 현재 선원직업의 최대약점인 ‘이가정성’ 과 ‘이사회성’ 을 해소하기 위하여 통신수단의 개발과 KT협약을 통한 통신비 절감을 추진하여 해기사 부족국가로 전락하는 것을 방지하기 위한 노력에 최선을 다하고 있다.

### Ⅲ. 연구의 설계

#### 1. 가설의 설정

선박조직에서 선장과 기관장은 엄격한 위계구조를 활용하여 직속부하인 1항사와 1기사에게 지시와 명령을 내리고, 이들을 통해 2,3항기사와 부원들에게 전달되도록 하는 커뮤니케이션 방식을 취하거나, 선장 및 기관장이 1,2,3항기사와 부원들과 직접적으로 커뮤니케이션하는 방식을 주로 취하고 있다. 따라서 본 연구는 선기관장의 커뮤니케이션 스타일을 선장이 선원들과 직접 커뮤니케이션하는 선장 중심형과 1항·기사를 통하여 지시, 명령을 내리고 보고를 받는 1항기사 중심형으로 분류하여 집단 갈등과의 관계를 규명해 보고자 한다.

수행방식에 따른 커뮤니케이션 스타일은 협력형과 통제형(Ben-Sira, 1980), 전문형과 신뢰형(Dwyer, Schurr & Oh, 1987)의 4가지 유형(서판수, 2002)으로 분류할 수 있다. 본 연구에서는 해상에서 선박조직을 운항하는 전문직업인임을 고려하여 선장 및 기관장의 커뮤니케이션 스타일을 의 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형으로 분류하여 이에 따른 집단갈등의 문제를 분석해 보도록 한다.

선박조직의 지휘체계에서는 선장과 기관장이 선원들의 승선 근무 및 선내생활 전반에 영향력을 발휘하므로, 선장 및 기관장의 커뮤니케이션 스타일이 선박조직 구성원들의 직무관련 태도 및 행동에 중요한 영향을 미치게 된다.

조직의 갈등관리 커뮤니케이션 유형에 따라 갈등의 결과가 달라질 수 있다(Fisher, 1978; Tutzauer, 1992)고 하였으며, 임의성(2004)은 한의사의 커뮤니케이션 유형이 환자만족에 있어

서 협력형, 신뢰형, 전문형일수록 만족도가 긍정적 영향을 미치고, 통제형은 부정적 영향을 미친다고 하였다. 이와 같이 커뮤니케이션 스타일은 집단갈등에 영향을 미치게 된다.

선박조직에 있어서도 리더의 커뮤니케이션 스타일에 따라 선박조직의 집단갈등이 달라질 것이므로, 선장과 기관장의 커뮤니케이션 스타일에 따른 선박조직의 집단갈등 차이를 검증하기 위하여 다음과 같이 가설1을 설정하였다.

가설 1 선·기관장의 의사소통 스타일은 선박조직구성원의 집단 갈등에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 선·기관장 중심의 의사소통 유형과 1항·기사 중심의 의사소통 유형에 따라 선박조직구성원의 집단 갈등이 달라질 것이다.

가설 1-2 선·기관장의 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형 의사소통 유형에 따라 선박조직구성원의 집단 갈등이 달라질 것이다.

선원생활에 대한 사회적 평가는 점차 개선되고 있지만 최소한의 인원을 승선시켜 일정기간 육상과 격리시켜 생활하는 선원들은 아직도 육상에서 받을 수 있는 정보량에 한계를 느끼고 업무 및 업무외적인 인간관계에 있어 지속적인 관계를 맺지 못하는 어려움이 있다. 또한 가족 구성원으로서 역할을 지속적으로 할 수 없기에 선원들이 느끼는 이탈감은 외로움 등 정신적인 문제로 작용되어 선박조직내의 갈등을 유발시킬 것이다. 이러한 이사회성과 이가정성은 선원들의 직무 및 조직에 대한 태도에 영향을 미치게 된다(이종석, 2007). 이와 같이, 이사회성과 이가정성은 선내생활 전반에 작용하게 되며, 선박조직 구성원간의 상호작용 관계인 커뮤니케이션과 집단갈등에도 영향을 미치게 된다. 이러한 맥락에서 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등의 관계에서 이사회성과 이가정성의 영향을 분석하기 위하여 가설2와 가설3을 다음과 같이 설정하였다.

가설 2 선·기관장의 의사소통 스타일이 선박조직구성원의 집단 갈등에 미치는 영향은 이사회성에 따라 달라질 것이다.

가설 2-1 선·기관장 중심의 의사소통 유형과 1항·기사 중심의 의사소통 유형이 선박조직구성원의 집단 갈등에 미치는 영향은 이사회성에 따라 달라질 것이다.

가설 2-2 선·기관장의 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형 의사소통 유형이 선박조직구성원의 집단 갈등에 미치는 영향은 이사회성에 따라 달라질 것이다.

가설 3 선·기관장의 의사소통 스타일이 선박조직구성원의 집단 갈등에 미치는 영향은 이가정성에 따라 달라질 것이다.

가설 3-1 선·기관장 중심의 의사소통 유형과 1항·기사 중심의 의사소통 유형이 선박조직구성원의 집단 갈등에 미치는 영향은 이가정성에 따라 달라질 것이다.

가설 3-2 선·기관장의 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형 의사소통 유형이 선박조직구성원의 집단 갈등에 미치는 영향은 이가정성에 따라 달라질 것이다.

갈등과 조직몰입의 관계는 거의 모든 학자들의 선행연구(Rousseau, 1995; Robinson & Morrison, 1995; Thornley & Feldman, 1998)에 따르면 서로 부(-)의 상관관계가 있다고 볼 수 있고, 조직 내 갈등은 조직에 대한 불만족을 높임으로써 낮은 조직몰입을 야기한다. 이는 조직구성원의 직무태도를 저해하는 결과를 유발하게 될 것이고 이를 고려하여 집단갈등이 조직의 직무태도에 미치는 영향에 대한 가설4를 다음과 같이 설정하였다.

가설 4 선박조직구성원의 집단 갈등은 직무태도에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1 선박조직구성원의 집단 갈등은 직무만족도에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2 선박조직구성원의 집단 갈등은 조직몰입도에 영향을 미칠 것이다.

한편, 커뮤니케이션이 활발히 수행되는 조직의 구성원은 조직참여가 높아지고 이러한 환경들은 곧 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향으로 이어진다. 이를 바탕으로 활발한 커뮤니케이션 참여를 많이 할수록 그리고 그 조직에 맞는 커뮤니케이션 스타일을 적용했을 때 직무만족도를 높인다고 하였다(Downs & Hazen, 1977; Robert & O'Kelly, 1974; Pincus, 1986; 김영국, 2002; 유시정·양태식·양경미, 2006; 박소정, 2012).

그리고 커뮤니케이션과 조직몰입에 관한 연구를 살펴보면 원활한 커뮤니케이션 작용이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 것으로 나타났다(Putti, Aryee & Phua, 1990; Cheney & McMillan, 1990; 조영호·문덕중, 1994; 광의영, 1993; 박혜진, 2008).

따라서 이러한 연구결과에 따라 본 연구에서도 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일이 선박조직의 직무태도에 영향을 미친다는 관점에서 가설5를 다음과 같이 설정하였다.

가설 5 선·기관장의 의사소통 스타일은 선박조직구성원의 직무태도에 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1 선·기관장 중심의 의사소통 유형과 1항·기사 중심의 의사소통 유형에 따라 선박조직구성원의 직무만족도가 달라질 것이다.

가설 5-2 선·기관장의 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형 의사소통 유형에 따라 선박조직구성원의 직무만족도가 달라질 것이다.

가설 5-3 선·기관장 중심의 의사소통 유형과 1항·기사 중심의 의사소통 유형에 따라 선박조직구성원의 조직몰입도가 달라질 것이다.

가설 5-4 선·기관장의 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형 의사소통 유형에 따라 선박조직구성원의 조직몰입도가 달라질 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의

### 1) 커뮤니케이션 스타일

커뮤니케이션 스타일은 이학중·박헌준(2006), Ben-Sira(1980), Dwyer et al.(1987), 서판수(2001)의 연구에 근거해 선·기관장 중심형 및 1항·기사 중심형 그리고 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형으로 한다. 이에 대한 설문문항은 선·기관장 중심형, 1항·기사 중심형을 1문항으로 선택하게 하고, 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일에 대해서는 협력형은 대화 시 친절도, 편안한 대화분위기, 사소한 의견 경청, 선원들 입장이해 등의 4문항, 통제형은 권위적인 태도, 대화주도, 접촉 부담, 과장된 표현 등의 4문항, 전문형은 상세한 설명, 충분한 업무관련 정보 제공, 이해하기 쉬운 말 사용, 궁금사항 적극 대답 등의 4문항, 신뢰형은 바르고 정확, 믿고 신뢰, 의견 존중, 예의바르고 정중 등 4문항, 총 16문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

### 2) 이사회성

이상로(1979), 정영섭(2006), 이범희(2007) 등의 연구를 바탕으로 사회적 접촉을 차단당하고, 집단 활동보다는 고립되어 혼자 일하고 활동하게 되거나, 비사교적인 특징을 이사회성이라 정의하고, 인간관계 단절의 문제, 원만하지 않는 교우관계에서 오는 불만, 단조로운 대인관계, 모임의 불참석에 대한 극복정도 등의 4문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

### 3) 이가정성

정영섭(2006), 이범희(2007), 이종석(2007), 김종태(2012), 한국해기사협회(2012)등의 연구를 바탕으로 인간의 기본적인 삶의 터전인 가정으로부터 다양한 원인들에 의해 분리된 상태로 정의하고, 가족과 떨어지는 괴로움, 승선기간동안의 가족 걱정, 부부관계 및 자녀 교육 문제 극복정도, 가족과 떨어져 지내는 것의 극복정도 등의 4문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

### 4) 집단갈등

집단갈등은 이견협(2007), 신용준(2012), 이종석(2012)의 연구를 바탕으로 자발적인 집단 활동 참여, 동료와 갈등을 겪은 경험, 잦은 의견충돌, 구성원 사이에 주요 업무내용을 잘못 인지, 새로운 아이디어에 따른 의견차이, 구성원들의 관계에서 오는 긴장 및 정서적 불안, 구성원들 사이에 화를 내거나 언성을 높임, 개인적인 일로 겪는 갈등 및 마찰 등 8문항을 리커트 7점 척도로 측정하였다.

### 5) 직무만족도

직무만족도는 직무와 관련된 태도, 그 회사에 대한 태도, 상사, 동료 등과의 인간관계에 관한 태도, 자기가 받은 월급에 대한 태도 등을 통합한 만족정도라고 정의하며, 정영섭(2006), 박소정(2012), 신용준(2012), 이종석(2012), 김종태(2012)의 연구를 바탕으로 직무 만족도, 동료 만족도, 임금 만족도, 승진 만족도, 관리정책 만족도, 상사 만족도, 업무 만족도 등의 10문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

### 6) 조직몰입도

조직몰입도는 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직성과 향상을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 성원으로 남으려는 구성원의 태도로써, 정영섭(2006), 박소정(2012), 신용준(2012), 이종석(2012), 김종태(2012)의 연구를 바탕으로 회사 목적 달성 참여, 회사 목표 가치에 강한 신뢰감, 조직 성원으로 남으려는 태도, 회사 구성원임을 자랑, 회사에 대한 깊은 애착과 관심 등의 6문항을 리커트 7점 척도로 측정하도록 한다.

## IV. 실증분석

### 1. 조사의 개요와 수집된 자료의 특성 분석

본 연구는 실증연구를 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 인구 통계적 특성은 다음과 같다.

〈표 1〉 설문응답자의 인구 통계적 특성

구 분		빈도수	비율(%)	구 분		빈도수	비율(%)
연령	20 대	478	32.4	직급	원직급 부원	170	12.5
	30 대	395	26.8		수직급 부원	297	21.8
	40 대	274	18.6		직장급 부원	177	13.0
	50 대 이상	327	22.2		3 항·기사	208	15.3
	합 계	1,474	100.0		2 항·기사	183	13.4
총 승선 기간	3년 미만	412	29.5		1 항·기사	168	12.3
	3년이상~7년미만	301	21.6		기관장	78	5.7
	7년이상~15년미만	334	23.9		선 장	82	6.0
	15년이상	348	24.9		합 계	1,363	100.0
	합계	1,395	100.0		국적	대한민국	685

부서	감관부	740	52.6		필리핀	466	32.5
	기관부	571	40.6		인도네시아	91	6.3
	사주부	95	6.8		미얀마	155	10.8
					중국	37	2.6
	합계	1,406	100.0		합계	1,434	100.0

## 2. 신뢰도 및 타당성 검정

본 연구에서 크론바하 알파계수를 이용한 측정도구의 신뢰성 분석결과 그 값이 대부분 .70 이상으로 측정도구의 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

〈표 2〉 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형 커뮤니케이션 스타일의 신뢰성 및 타당성

설문항목	요인				추출 공통성
	1	2	3	4	
선·기관장은 편안하게 이야기 할 수 있는 분위기를 만들어 준다.	.841	.299	-.080	.207	.846
선·기관장은 대화시 친절하게 대해 준다.	.826	.305	-.073	.206	.823
선·기관장은 사소한 의견이나 이야기에 대해서도 귀를 기울여준다.	.750	.331	-.038	.353	.798
선·기관장은 선원들의 입장에서 이해하려고 노력한다.	.617	.362	-.004	.273	.586
선·기관장은 정확하고 바르다.	.462	.673	-.068	.329	.780
선·기관장은 선원들의 인격을 존중해 준다.	.550	.663	-.047	.312	.842
선·기관장은 정중하고 예의바른 사람이다.	.554	.657	-.083	.253	.810
선·기관장은 믿고 신뢰할 수 있다.	.262	.490	-.048	.194	.349
선·기관장은 접촉하는데 부담을 주는 스타일이다.	-.113	-.096	.875	-.123	.803
선·기관장은 약간 딱딱하고 권위적인 태도로 선원들을 대한다.	-.016	-.029	.750	-.002	.564
선·기관장은 어떤 내용을 강조하기 위해 표현을 과장하는 편이다.	-.117	-.105	.663	-.030	.465
선원들과 대화시 선·기관장이 주로 주도한다.	.129	.132	.471	.221	.304
선·기관장은 업무에 관한 충분한 정보를 제공해 준다.	.421	.408	.010	.682	.809
선·기관장은 선내근무에 필요한 사항들을 상세하게 설명해 준다.	.380	.329	.054	.648	.675
선·기관장은 의사소통시 이해하기 쉬운 말을 사용한다.	.489	.429	-.002	.517	.689
회전 제곱합 적재값	3.827	2.485	2.022	1.808	
분산(%)	25.517	16.568	13.480	12.054	67.618
Cronbach's $\alpha$	.916	.944	.763	.865	

설문지의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 공통요인분석의 주축요인 추출과 직교회전 (varimax rotation) 방법을 이용한 요인분석을 실시하였다. 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형의 회전된 요인행렬표에서 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인 적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정된다. 따라서 요인1은 협력형, 요인2는 신뢰형, 요인3은 통제형 그리고 요인4는 전문형으로 확인하였다.

〈표 3〉 이사회성과 이가정성의 신뢰성 및 타당성

설문항목	요인		추출 공통성
	1	2	
승선기간동안에 원만한 교우관계를 지속하지 못하여 불만을 느낀다.	.844	-.061	.715
승선기간동안 대인관계가 단조로워진다고 생각한다.	.841	-.107	.719
승선기간동안 육상과 격리되어 여러 인간관계가 단절되는 문제를 느낀다.	.807	-.117	.665
나는 승선중에 가족과 떨어져 지내지는 것이 불만이지만 이를 잘 극복하고 있다.	-.111	.753	.579
나는 장기간 승선에 따른 부부관계 및 자녀교육상의 문제를 잘 극복하는 편이다.	-.061	.743	.556
회전 제공함 적재값	2,087	1,148	
분산(%)	41.737	22,958	64.696
Cronbach's $\alpha$	.869	.726	

이가정성, 이사회성의 회전된 요인행렬표에서도 각 요인은 서로 구별이 가능하며, 구성개념 타당도가 인정된다. 요인 1은 이사회성, 요인 2는 이가정성으로 확인하였다.

그리고 집단갈등, 직무만족도, 조직몰입도의 회전된 요인행렬표에서 각 요인은 서로 구별이 가능하고, 대부분 문항의 요인 적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 인정되며, 요인 1은 조직 몰입도, 요인 2는 집단갈등 그리고 요인 3은 직무만족도로 확인하였다.

〈표 4〉 집단갈등, 직무만족도, 조직몰입도의 신뢰성 및 타당성

설문항목	요인			추출 공통성
	1	2	3	
나는 회사가 추구하는 목표나 가치에 강한 신뢰감을 가지며 이를 수용한다.	.832	.023	.312	.791
나는 이 회사의 일원임을 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기한다.	.830	.081	.300	.786
나는 부득이한 사정이 없는 한 이 회사에서 계속 일하기 위해 어떠한 업무라도 기꺼이 받아들일 용의가 있다.	.812	.026	.283	.740
나는 진실로 이 회사에 대해 깊은 애착심과 관심을 가지고 있다.	.797	.046	.261	.706
나는 회사의 목적을 달성하기 위하여 적극적으로 참여한다.	.748	.018	.338	.674
우리부서는 동료 사이에 화를 내거나 언성을 높이는 경우가 종종 있다	-.023	.801	-.128	.659
우리부서는 업무와 상관없이 동료들과 개인적 갈등, 마찰을 겪는 편이다.	-.073	.767	-.097	.603
나는 동료들과의 관계에서 가끔 긴장하거나 정서적인 불안을 느낀 적이 있다.	-.006	.760	-.081	.584
우리부서는 새로운 아이디어가 제시되었을 때 구성원들 사이 의견차가 많다	.083	.755	.035	.578
우리부서 구성원들 사이에 일상적 업무와 관련하여 의견충돌이 자주 발생한다	.050	.751	.043	.569
우리부서는 현재 진행중인 주요업무내용을 잘못 알고있는 구성원이 종종 있다	.084	.712	.052	.516

다.				
나의 상사는 배려가 깊고 해야 할 일과 일한 결과 등을 알려주고 도와준다.	.293	-.044	.784	.703
나는 상사에 대하여 만족스럽게 생각한다.	.284	-.030	.783	.695
우리 직장 동료들 간에는 우호적인 관계가 형성되어 있다.	.389	-.080	.732	.694
나는 내가 하고 있는 일 그 자체에 만족한다.	.497	-.018	.631	.645
나는 나의 동료들에 대하여 만족한다.	.483	-.042	.597	.591
회전 제공합 적재값	4,057	3,469	3,006	
분산(%)	25,356	21,684	18,791	65,830
Cronbach' s $\alpha$	.931	.889	.901	

### 3. 가설의 검정

#### 1) 가설1의 검정

가설1-1의 검정 결과, 선·기관장 중심형과 1항·기사 중심형 사이에는 구성원의 집단갈등에서 차이가 있으며, 1항·기사 중심형의 집단갈등이 더 높은 것으로 나타났다. 이는 선박조직의 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일에서 선장이 선원들과 직접 커뮤니케이션하는 선장중심형의 선박들이 선장의 지시를 받아서 1항·기사가 선원들과 커뮤니케이션하는 선박들 보다 집단갈등이 더 낮아진다는 것을 의미한다.

〈표 5〉 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일에 따른 집단갈등 차이

가설	집 단	평균	t	유의확률
가설 1-1	선·기관장 중심형	3,1919	-1,998	.048**
	1항·기사 중심형	3,4329		

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

가설 1-2의 검정을 위하여 각 선박별로 선원들의 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일에 대한 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형 문항들에 대한 응답수준들을 비교하여 가장 높은 수준으로 나타난 커뮤니케이션 스타일을 해당 선박의 선·기관장 커뮤니케이션 유형으로 결정하였다. 104개 응답 선박의 선·기관장 커뮤니케이션 스타일을 측정된 결과 협력형이 37명, 전문형이 27명, 신뢰형이 28명으로 나타났으며, 12개 선박에서는 여러 유형들이 동수로 나타나 주도적인 유형을 결정지을 수 없었다. 따라서 선박별 선·기관장의 주도적인 커뮤니케이션 스타일 유형으로 결정되지 않은 통제형을 제외한 협력형, 전문형, 신뢰형의 3가지 유형의 집단갈등의 차이를 검정하였다.



〈표 6〉 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일별 집단갈등의 차이 분산분석 결과

가설	구분	제공합	df	평균제공	F	유의확률
가설 1-2	집단-간	.311	2	.155	.433	.650
	집단-내	31.969	89	.359		
	합계	32.280	91			

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

선·기관장의 협력형, 전문형, 신뢰형 커뮤니케이션 스타일들의 집단갈등의 차이는 p<.1 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 명확히 분장된 업무체계에서 선원들이 각자의 업무를 수행하는 선박조직에서는 업무 처리를 위한 지시 및 명령 등의 업무관련 정보의 전달, 선·기관장과 직접적인 접촉 등이 중요하며, 정보전달 과정에서의 선·기관장의 커뮤니케이션 방식(협력적, 전문적, 신뢰적)은 선·기관장에 대한 개인적 호감에는 영향을 미칠 수 있으나, 집단차우너의 태도나 구성원간 행동에는 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있다.

## 2) 가설2의 검정

가설 2-1의 집단갈등에 대한 선·기관장 중심형 및 1항·기사 중심형의 커뮤니케이션 스타일과 이사회성의 상호작용효과는 p<.1 수준에서 통계적으로 유의하지 않아서 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 선원들의 이사회성은 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일(선·기관장 중심형 및 1항·기사 중심형)에 따른 집단갈등의 차이에 대해 별다른 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다.

그리고 협력형, 전문형, 신뢰형의 커뮤니케이션 스타일과 이사회성의 상호작용효과도 통계적으로 유의하지 않아서 상호작용효과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 선원들의 이사회성은 선·기관장 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등의 관계에 영향을 미치지 않는다는 것을 알 수 있다.

이는 육상의 사회활동과 일정기간 격리되고 있지만, 선내에서 선원간의 사회적 인간관계가 구축되므로, 이사회성이 선·기관장의 커뮤니케이션과 구성원간의 갈등에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있다.

〈표 7〉 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등에 대한 이사회성의 조절효과

가설	구분	제공합	df	평균제공	F	유의확률
가설 2-1	모형	3.466	3	1.155	3.205	.026**
	절편	1105.226	1	1105.226	3065.369	.000***

	선·기관장 커뮤니케이션 스타일 (선·기관장 중심형, 1항·기사 중심형)	1,696	1	1,696	4,703	.033**
	이사회성 (이사회성 높은 집단, 낮은 집단)	1,603	1	1,603	4,447	.037**
	선·기관장 커뮤니케이션 스타일 * 이사회성	.235	1	.235	.651	.422
가설 2-2	모형	1,362	5	.272	.758	.583
	절편	1024,456	1	1024,456	2849,547	.000***
	선·기관장 커뮤니케이션 스타일 (협력형, 전문형, 신뢰형)	.328	2	.164	.456	.635
	이사회성 (이사회성 높은 집단, 낮은 집단)	1,008	1	.1008	2,804	.098*
	선·기관장 커뮤니케이션 스타일 * 이사회성	.087	2	.044	.121	.886

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

### 3) 가설3의 검정

가설 3-1의 선·기관장 중심형 및 1항·기사 중심형의 커뮤니케이션 스타일과 이가정성의 상호작용효과를 보면, 집단갈등에 대한 선·기관장 커뮤니케이션 스타일(선·기관장 중심형과 1항·기사 중심형)과 이가정성 간의 상호작용효과가  $F=3.438$ ,  $p=.067$ 로  $p<.1$ 수준에서 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다.

그러나 선·기관장의 협력형, 전문형, 신뢰형의 커뮤니케이션 스타일과 이가정성이 집단갈등에 미치는 영향을 분석하기 위한  $3 \times 2$  분산분석은  $F=1.481$ ,  $p=.233$ 으로  $p<.1$ 수준에서 통계적으로 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 가설 1-2의 검정결과에서 본 바와 같이, 선·기관장의 수행방식에 따른 커뮤니케이션 스타일(협력, 전문, 신뢰)은 선박조직 구성원간의 태도인 집단갈등에 영향을 미치지 않으므로, 이가정성은 선·기관장의 협력형, 전문형, 신뢰형의 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등 사이에 상호작용 효과가 없는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등에 대한 이가정성의 조절효과

가설	구분	제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
가설 3-1	모형	5,259a	3	1,753	5,120	.002***
	절편	1090,883	1	1090,883	3185,614	.000***
	선·기관장 커뮤니케이션 스타일	.588	1	.588	1,718	.193

선박조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이 갈등 및 직무태도에 미치는 영향

	(선·기관장 중심형, 1항·기사 중심형)					
	이가정성 (이가정성 높은 집단, 낮은 집단)	2,992	1	2,992	8,736	.004***
	선·기관장 커뮤니케이션 스타일 * 이가정성	1,177	1	1,177	3,438	.067*
가설 3-2	모형	2,670a	5	.534	1,551	.183
	절편	946.843	1	946.843	2750.003	.000***
	선·기관장 커뮤니케이션 스타일 (협력형, 전문형, 신뢰형)	.042	2	.021	.061	.941
	이가정성 (이사회성 높은 집단, 낮은 집단)	1,649	1	1,649	4,790	.031**
	선·기관장 커뮤니케이션 스타일 * 이가정성	1,020	2	.510	1,481	.233

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

가설 3-1에 대한 사후 개별비교에서 이가정성이 낮은 집단의 선·기관장 중심형과 1항·기사 중심형 사이에는 구성원의 집단갈등에서 차이가 있으며, 1항·기사 중심형의 집단갈등이 더 높은 것으로 나타났다. 반면에 이가정성 수준이 높은 집단에서는 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일에 있어서 선·기관장 중심형 그룹과 1항·기사 중심형 그룹의 집단갈등의 평균값이 각각 3.5557, 3.4912이고,  $t = .353$ , 그리고  $p = .726$ 이므로 통계적으로 유의적인 차이가 없었다.

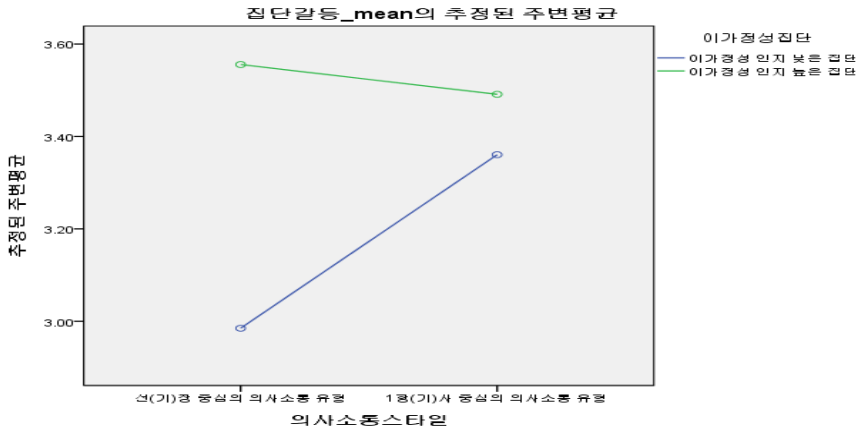
이는 선박조직에서 육상과 격리되어 해상근무를 수행하는 기간동안 가정생활의 단절로 인해 나타나는 이가정성의 문제를 그렇게 심각하게 인식하지 않고 이를 잘 극복해 나가는 이가정성이 낮은 집단에서는 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일이 선박조직 구성원의 집단갈등에 중요한 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다. 이가정성에 따른 승선근무의 문제점을 낮게 지각하는 선박에서는 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일에 따라 집단갈등 수준에 차이가 있으며, 선장중심형의 커뮤니케이션 스타일이 1항·기사 중심형 스타일보다 집단갈등 수준이 더 낮은 것으로 나타났다.

〈표 8〉 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일별 집단갈등의 차이 분산분석 결과

조절변수	독립변수	평균	t	유의확률
이가정성 낮은 집단	선·기관장 중심형	2,9850	-2.447	.018
	1항·기사 중심형	3,3605		
이가정성 높은 집단	선·기관장 중심형	3,5557	.353	.726
	1항·기사 중심형	3,4912		

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

〈그림 2〉 선·기관장 중심형/1항·기사 중심형과 이가정성의 상호작용에 따른 집단갈등 효과



반면에, 선박조직에서 육상과 격리되어 해상근무를 수행하는 기간동안 가정생활의 단절로 인해 나타나는 이가정성의 문제를 심각하게 인식하는 이가정성이 높은 집단에서는 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일이 선박조직 구성원의 집단갈등에 중요한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이가정성에 따른 승선근무상의 애로요인이 승선생활에서 중요한 요인으로 대두되게 되면, 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일에 관계없이 집단갈등 수준이 높아진다는 것을 알 수 있다. 즉, 이가정성이 승선근무의 중요한 애로요인으로 작용하게 되면, 이는 선박조직 구성원의 승선근무 및 선내생활에 중요한 영향을 미치게 되어 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일보다 집단갈등에 더 큰 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다. 따라서 승선근무 기간에 육상의 가정생활과 일정기간 단절되어 나타나는 이가정성의 문제를 심각하게 인식하는 선원들에 대해서는 이러한 승선근무 특성상 나타나는 이가정성의 문제를 완화시키기 위한 보완적인 대책이 선내 인적자원관리에 있어서 우선적으로 강구되어야 할 것이다.

#### 4) 가설4의 검정

집단갈등에 따른 직무만족도의 회귀분석 결과, 회귀모형은  $p < .05$ 의 수준에서 통계적으로 유의하였다. 회귀계수 분석결과에서 집단갈등이  $t = -2.403$ ,  $p = .018$ 으로 나타나 선박조직내 집단갈등이 직무만족에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 집단갈등과 종업원 태도의 회귀분석 결과

종속변수	변수	B	표준오차	t	유의확률	R2	F	P
직무만족도 (가설 4-1)	(상수)	6,071	.298	20,363	.000	.054	5,773	.018**
	집단갈등	-.211	.088	-2,403	.018			

조직몰입도 (가설 4-2)	(상수)	5.501	.343	16,040	.000	.004	.366	.547
	집단갈등	-.061	.101	-.605	.547			

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

집단갈등에 따른 조직몰입도의 회귀분석 결과 p<.1의 수준에서 통계적으로 유의하지 않았다. 선박조직에서 집단갈등에 따라 구성원의 조직에 대한 자발적 기여 및 잔류의도를 나타내는 몰입도가 유의하게 달라지지는 않는 것으로 나타났다. 선원은 6개월 내외 승선, 3개월 내외 하선 휴가 등의 패턴으로 항차단위로 선박관리 회사나 선원관리 기업을 통해 승선하고 있으며, 국적 선사의 선박관리회사를 제외하고는 특정회사에서 장기 승선하기 보다는 소속회사를 자주 옮기는 경향이 있다. 따라서 짧은 승선기간 동안의 집단갈등은 소속된 기업조직에 대한 몰입도에는 영향을 미치지 못하는 것으로 볼 수 있다.

### 5) 가설5의 검증

<표 10>에서 보는 바와 같이, 선·기관장 중심형과 1항·기사 중심형 사이에는 구성원의 직무만족도에서 차이가 있으며, 선·기관장 중심형의 직무만족도가 더 높은 것으로 나타났다. 이는 1항·기사가 선원들과 커뮤니케이션하는 선박들보다 선장이 선원들과 직접 커뮤니케이션하는 선장중심형의 선박의 구성원들이 직무만족을 더 느낀다는 것이다.

그리고 선·기관장 중심형의 선박과 1항·기사 중심형의 선박 사이에는 구성원의 조직몰입도에서 차이가 있으며, 선·기관장 중심의 선박이 조직몰입도가 더 높은 것으로 나타났다. 이는 1항·기사가 선원들과 커뮤니케이션하는 선박들보다 선장이 선원들과 직접 커뮤니케이션하는 선장중심형의 선박의 구성원들이 조직몰입도를 더 느낀다는 것이다.

<표 10> 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일에 따른 종업원 태도의 차이

종속변수	집 단	평균	t	유의확률
직무만족도 (가설 5-1)	선·기관장 중심형	5.4755	1.794	.076*
	1항·기사 중심형	5.2709		
조직몰입도 (가설 5-3)	선·기관장 중심형	5.4152	1.783	.078*
	1항·기사 중심형	5.1878		

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

따라서 선박조직에서 직무만족도와 조직몰입도를 높이기 위해서는 선·기관장이 중심이 되어 선원들과 직접적으로 커뮤니케이션하는 것이 더 바람직할 것이다.

〈표 11〉 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일별 종업원 태도의 차이 분산분석 결과

종속변수	구분	제공합	df	평균제공	F	유의확률
직무만족도 (가설 5-2)	집단-간	.311	2	.155	.433	.650
	집단-내	31,969	89	.359		
	합계	32,280	91			
조직몰입도 (가설 5-4)	집단-간	.311	2	.155	.433	.650
	집단-내	31,969	89	.359		
	합계	32,280	91			

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

한편, 선·기관장의 협력형, 전문형, 신뢰형 커뮤니케이션 스타일들의 직무만족도와 조직몰입도의 차이는 p<.1 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 가설1-2의 검정결과에서 제시한 바와 같이, 선·기관장의 협력형, 전문형, 신뢰형 커뮤니케이션 스타일은 조직구성원 전체의 태도와 행동에는 영향을 미치지 않으므로, 직무만족도와 조직몰입도에 유의한 차이가 없는 것으로 해석된다.

## V. 결론

본 연구는 선박조직에서 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일이 집단갈등에 미치는 영향과 이에 대한 이사회성과 이가정성의 조절효과를 분석하고, 선·기관장 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등이 집단 구성원들의 직무태도인 직무만족도와 조직몰입도에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다.

커뮤니케이션 유형들과 집단갈등, 직무만족도 및 조직몰입도에 대한 선행연구들을 고찰하여 각각의 관계를 규명하기 위해서 연구모형과 연구가설을 설정하였고 연구가설을 검증하기 위한 설문지를 작성, 배포, 회수하여 이들의 관계를 검증하였다.

가설검증의 결과, 첫째, 선·기관장 중심형, 1항·기사 중심형 커뮤니케이션 스타일이 선박조직의 집단갈등에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선박조직의 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일에서 선장이 선원들과 직접 커뮤니케이션하는 선장중심형의 선박들이 선장의 지시를 받아서 1항·기사가 선원들과 커뮤니케이션하는 선박들 보다 집단갈등이 더 낮아진다는 것을 나타내었다. 즉 선박조직에서 커뮤니케이션의 집단갈등을 줄이기 위해서는 선·기관장이 중심이 되어 선원들과 직접적으로 커뮤니케이션하는 것이 바람직할 것이다.

그리고 각 선박별로 어떠한 커뮤니케이션 방식을 취하는지 알아보기 위해 선원들의 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일에 대한 협력형, 통제형, 전문형, 신뢰형에 대한 응답수준들을 비교하여 가장 높은 수준으로 나타난 커뮤니케이션 스타일을 해당 선박의 선·기관장 커뮤니케이션 유형으로 결정하였다. 그런데 104개 선박조직의 선원들의 설문응답에 기초한 결과, 선·기관장의 주도적인 커뮤니케이션을 결정지을 수 없었던 설문응답결과를 제외한 3가지 유형 협력형, 전문형, 신뢰형으로만 집단갈등의 차이를 검정하였다. 그러나 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일인 협력형·통제형·전문형·신뢰형에 따른 집단갈등에 차이는 없는 것으로 나타났다.

둘째, 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등 사이의 관계에 대한 이사회성의 영향을 분석하면 이사회성과 집단갈등의 관계를 분석하는 주효과 검정에서도 집단갈등에 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 선원들의 이사회성은 선·기관장 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등의 관계에 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다.

그리고 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등 사이의 관계에 대한 이가정성의 영향을 분석하기 위해 먼저 선·기관장 중심형 및 1항·기사 중심형 커뮤니케이션 스타일과 이가정성의 상호작용효과는 통계적으로 유의하므로 상호작용효과가 있는 것으로 나타났고, 선원들의 이가정성은 선·기관장 중심형 및 1항·기사 중심형의 커뮤니케이션 스타일에 따른 집단갈등의 차이에 대해 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

또한 협력형·통제형·전문형·신뢰형 커뮤니케이션 스타일과 이가정성의 상호작용효과는 집단갈등의 차이에 대해 별다른 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다. 이가정성과 집단갈등의 관계를 분석하는 주효과 검정에서는 집단갈등에 통계적으로 유의한 차이가 있었지만 이가정성은 선·기관장의 협력형, 전문형, 신뢰형의 커뮤니케이션 스타일에 따른 집단갈등의 차이에 대해 별다른 영향을 미치지 않는 것을 알 수 있다.

따라서 이사회성과 이가정성은 승선근무의 주요한 특성을 나타내는 변수로 선박조직 구성원의 선내근무 및 선내생활 전반에 중요한 영향을 미치게 되는데 그중에서 주목할 점은 이가정성이 승선근무의 중요한 애로요인으로 작용하게 되면, 이는 선박조직 구성원의 승선근무 및 선내생활에 중요한 영향을 미치게 되어 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일보다 집단갈등에 더 큰 영향을 미치게 된다는 것을 알 수 있다. 따라서 이가정성의 문제를 심각하게 인식하는 선원들에 대해서는 이러한 이가정성의 문제를 완화시키기 위한 보완적인 대책이 선내 인적자원관리에 있어서 필요하고, 이를 위해 실질적인 선원정책 수립, 우수인력 확보 및 유지에 대한 방향제시 등이 우선적으로 강구되어야 할 것이다.

셋째, 선박조직의 집단갈등이 선원의 직무태도에 미치는 영향을 알아보기 위해 선원의 직무태도를 행동적 유효성 지표인 직무만족도와 조직몰입도로 구분하여 분석하였다. 먼저 선박조직의 집단갈등이 직무만족도에 미치는 영향을 알아본 결과, 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 조직의 성격에 맞는 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일은 집단갈등을 낮추는데 도

움을 주고 이는 조직구성원들의 직무만족도를 높여줄 수 있을 것이다. 그러나 선박조직의 집단 갈등이 조직몰입도에 미치는 영향은 없는 것으로 나타났다.

선박조직에서의 집단갈등은 구성원간의 근무 및 선내생활에서 발생하는 문제로, 자신이 담당하는 직무와 상사 및 동료 보상수준 등과 같이 직무수행과 관련된 요인에는 중요한 영향을 미치지만, 자신이 소속된 조직에 대한 목표의 수용 및 동의, 소속감, 금지 등의 인지적 태도에는 직접적인 영향을 미치지 않는다는 것으로 해석할 수 있다.

마지막으로 선·기관장 커뮤니케이션 스타일에 따른 선원의 직무태도에 대한 직접적인 효과를 살펴보면 먼저 선·기관장 중심형과 1항·기사 중심형의 커뮤니케이션 스타일에 따른 구성원의 직무만족도에서 차이가 있으며, 선·기관장 중심형의 직무만족도가 더 높은 것으로 나타났다.

이는 1항·기사가 선원들과 커뮤니케이션하는 선박들보다 선장이 선원들과 직접 커뮤니케이션하는 선장중심형의 선박의 구성원들이 직무만족을 더 느낀다는 것이다. 따라서 선박조직에서 직무만족을 높이기 위해서는 선·기관장이 중심이 되어 선원들과 직접적으로 커뮤니케이션하는 것이 바람직할 것이다.

그러나 선·기관장의 협력형, 전문형, 신뢰형 커뮤니케이션 스타일에 따른 직무만족도에는 유의한 차이가 없었다.

다음으로 선·기관장 중심형과 1항·기사 중심형의 커뮤니케이션 스타일에 따른 구성원의 조직몰입도를 살펴보면 선·기관장 중심의 선박이 조직몰입도가 더 높은 것으로 나타났다. 이는 1항·기사가 선원들과 커뮤니케이션하는 선박들보다 선장이 선원들과 직접 커뮤니케이션하는 선박의 구성원들이 조직몰입도를 더 느낀다는 것이다. 이는 선박조직에서 선·기관장이 중심이 되어 선원들과 직접적으로 커뮤니케이션하는 것이 조직몰입도를 높일 수 있다는 점을 의미한다.

그러나 선·기관장의 협력형, 전문형, 신뢰형 커뮤니케이션 스타일에 따른 조직몰입도에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

본 연구는 선박조직의 리더인 선장과 기관장의 커뮤니케이션 스타일에 대해 연구하고자 하였다. 선박조직은 육상과 일정기간 격리되고, 선박이라는 제한된 공간에서 20명 미만의 인원이 승선하여 직무와 휴식 및 개인생활을 병행하며, 소음과 진동, 배의 요동, 악천후 항해, 가족 및 사회와의 격리 등에 따른 승선스트레스가 매우 높다. 그리고 제한된 구성원간의 단조로운 인간관계가 형성되고, 육상의 정보가 제한되며, 전통적인 하향적 지시 명령의 의사소통체계에 의해 커뮤니케이션의 장애요인이 많이 발생한다. 특히 오늘날 외국인 선원과의 혼승이 증대함에 따라 국적이 다른 선원들 간의 언어소통의 문제로 커뮤니케이션 장애는 더욱 증가하고 있는 실정이다.

이러한 상황에서 본 연구는 선박조직 커뮤니케이션의 실체를 분석하여 바람직한 커뮤니케이



선 방안을 제시하고자 한 점에서 매우 의미있고 가치있는 연구로 판단된다.

그리고 본 연구는 선·기관장 중심의 커뮤니케이션 스타일이 선박조직의 유효성을 높이는 바람직한 방안을 확인하였다. 전통적으로 1항·기사가 선·기관장의 지시를 받아서 선원들에게 전달하는 커뮤니케이션은 정보의 왜곡과 선·기관장과 1항·기사 간의 갈등 그리고 선원들의 직접적인 의사전달 불만 등의 문제를 가져올 수 있다. 반면에, 선·기관장이 선원들과 직접적으로 커뮤니케이션 하는 방식은 선·기관장의 리더십이 개별선원들에게 직접적으로 발휘될 수 있으며, 선원들의 애로와 고충 및 의사가 선·기관장에게 바로 전달되므로, 선·기관장과에 대한 신뢰와 개별선원들에 대한 배려가 이루어질 수 있으므로, 집단갈등을 줄이며 선원들의 직무만족도와 조직몰입도를 증대시킬 수 있다.

이와 같이, 본 연구는 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일이 집단갈등을 줄이며, 구성원의 직무 및 조직에 대한 호의적인 태도를 형성시켜 장기적으로 선박조직의 성과 향상에 기여하게 됨을 제시하였다. 따라서 해운기업들은 선·기장이 선원들과의 직접적인 커뮤니케이션을 통해 승선생활의 애로요인을 줄이고 선박조직의 유효성을 제고시키는 리더십 및 커뮤니케이션의 관리방안이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 강성관, “호텔 부서 간 갈등과 조직 유효성 연구-연회관축팀 서비스팀 간 갈등관리 조절효과를 중심으로”, 경기대학교 박사학위논문, 2007.
- 곽의영, “커뮤니케이션만족에 의한 직무만족과 조직몰입의 증대에 관한 연구”, 인하대학교 박사학위논문, 1993.
- 김성국, 『조직행동론』, 서울: 명경사, 2010.
- 김영국, “조직내 커뮤니케이션과 직무만족에 관한 연구”, 중앙대학교 석사학위논문, 2002.
- 김영모, 『선내노무관리 19장』, 부산: 한국해기연수원, 1991.
- 김세연, “커뮤니케이션 능력이 갈등해결전략과 매체이용에 미치는 영향”, 연세대학교 석사학위논문, 2005.
- 김종태, “선박조직 구성원의 신뢰 및 조직유효성에 관한 연구 : 속성신뢰를 중심으로”, 한국해양대학교 박사학위논문, 2012.
- 박소정, “호텔기업 내 조직커뮤니케이션 만족이 직무태도 및 고객 지향성에 미치는 영향”, 경기대학교 석사학위논문, 2012.
- 박은중, 『인간관계론 탐구: 이론과 실제』, 파주: 한국학술정보, 2012.
- 박천영, “갈등관리 유형에 따른 커뮤니케이션이 조직유효성에 미치는 영향”, 한성대학교 석사학위논문, 2013.
- 박해진, “대학행정직원의 조직 커뮤니케이션 만족이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, 아주대학교 박사학위논문, 2008.
- 서문식·김유경, “서비스제공자의 커뮤니케이션 스타일이 관계지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 『마케팅관리연구』, 제5권, 제2호, 2000, 123-146
- 서판수, “의사의 커뮤니케이션 스타일이 환자만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 동아대학교 박사학위논문, 2002.
- 신용준, “해운기업 선박조직과 육상부서 간의 커뮤니케이션과 갈등의 인식차와 조직유효성에 관한 연구”, 『한국항만경제학회지』, 제28권, 제4호, 2012, 231-255.
- 신현희, “의료진의커뮤니케이션이 환자의 자발적인 자기정보공개에 미치는 영향에 관한 연구”, 『대한경영학회지』, 제24권, 제1호, 2011, 179-198.
- 유시정·양태식·양경미, “조직내 의사소통 환경이 직무만족과 몰입에 미치는 영향: 서비스 기업의 CEO 리더십 유형을 중심으로”, 『서비스경영학회지』, 제7권, 제2호, 2006, 31-56.
- 이건협, “조직내 커뮤니케이션 유형과 갈등관리방식의 관계에 관한 연구”, 단국대학교 석사학위논문, 2007.
- 이상로, 『성격과 행동의 지도』, 서울: 중앙적성출판부, 1979.
- 이범희, “한국송업선원의 직무환경요인이 조직유효성에 미치는 영향 연구”, 부경대학교 박사학위논문, 2007.

- 이희상, “해운기업의 조직구조적 특성에 관한 연구”, 한국해양대학교 석사학위논문, 1993.
- 이종석, “외국인 선원 혼승선박내 선원간 문화동질성과 승선근무 내성의 차이가 조직커미트먼트에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국항해항만학회지』, 제21권, 제10호, 2007, 897-903.
- 이종석, “선박조직의 커뮤니케이션과 갈등이 집단 응집성 및 조직유효성에 미치는 영향”, 한국해양대학교 박사학위논문, 2012.
- 이학중·박헌준, 『조직행동론』, 서울: 법문사, 2006.
- 임의성, “한의사의 커뮤니케이션스타일이 환자만족과 재이용에 미치는 영향”, 전주대학교 박사학위논문, 2004.
- 임창희, 『조직행동』, 서울: 비앤엠북스, 2008.
- 정영섭, “외국인 선원 혼승선박의 문화·조직적 특성이 자기효능감과 조직커미트먼트에 미치는 영향”, 한국해양대학교 박사학위논문, 2006.
- 조영호·문덕중, “커뮤니케이션 만족도와 조직성과에 대한 인식”, 『인사관리연구』, 제18집, 1994, 135-150.
- 차희원, “시민단체와 대응 조직체간 강등해소를 위한 승승적 PR전략에 관한 연구 -시민단체의 커뮤니케이션 특성과 갈등결과, 그리고 영향요인을 중심으로”, 이화여자대학교 박사학위논문, 2000.
- 한국해기사협회, 『선원가족의 생활실태와 의식』, 부산: 한국해기사협회, 2012.
- 홍기선, 『커뮤니케이션론』, 서울: 나남출판사, 1984.
- 황준, “조직 내 상향식 커뮤니케이션의 활용실태와 활성화 방안에 관한 연구”, 한국과학기술원 석사학위논문, 2006.
- Ben-Sira, Z., “Affective and Instrumental Components in the Physician-Patient Relationship: An Additional Dimension of Interaction Theory,” *Journal of Health and Social Behavior*, Vol.21(June), 1980, 170-180.
- Cheney, G. & McMillan, J. J., “Organizational rhetoric and the practice of criticism,” *Journal of Applied Communication Research*, Vol.18(2), 1990, 93-114.
- Cleary, P. D. & McNeil, B. J., “Patient satisfaction as an indicator of quality care,” *Inquiry*, Vol.25(1), 1988, 25-36.
- Downs, C. W., Downs, A., Potvin, T., Varona, F., Gribas, J. S. & Ticehurst, W., “A cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication,” *The International Communication Association Convention*, Albuquerque, NM, 1995.
- Downs, C. W. & Hazen, M. D., “A factor analytic Study of communication satisfaction,” *Journal of Business Communication*, Vol.14(3), 63-73.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S., “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of*

- Marketing, 51(April), 1987, pp.11-27.
- Fisher, A. A., Perspectives on Human Communication, 1978, McGraw-Hill.
- Pincus, D., "Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance," Human Communication Research, Vol.12(3), 1986, 395-419.
- Putti, J. M., Aryee, S. & Phua, J., "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment," Group & Organization Studies, 15(1), 1990, pp.44-53.
- Roberts, K. H. & O' Reilly, C. A., "Measuring organizational communication," Journal of Applied Psychology, 59, 1974, 321-326.
- Roloff, M. E., "Communication and conflict," in Charles R. Berger & Steven, H. Chaffe (eds.), Handbook of Communication Science, 1987, pp. 484-534.
- Rogers, E. M., Communication Technology, New York, Free Press, 1986.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., Organizational Behavior, 14th ed., Prentice Hall, 2011
- Robinson, S. R. & Morrison, E. W., "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations," Journal of Organizational Behavior, 16, 1995, 289-298.
- Rousseau, D. M., Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements, Newbury Park, CA: Sage, 1995.
- Thornley, W. H. & Feldman, D. C., "Psychological contract violations during organization restructuring," Human Resource Management, Vol.37, 1998, 71-83.
- Tutzauer, F., "The communication of offers in dyadic bargaining," In L. L. Putnam & M. E. Roloff, (Eds.) Communication and negotiation, 1992, Newbury Park: Sage.
- Wheless, L. R. & Eichel, L. S., "A reinforcement model of the relationships of supervisors' general communication styles and conflict management styles to task attraction," Communication Quarterly, Vol.38, 372-387.

## 국문요약

### 선박조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이 갈등 및 직무태도에 미치는 영향

손장윤 · 신용준 · 이정경

본 연구는 선박조직에서 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일이 집단갈등에 미치는 영향과 이에 대한 이사회성과 이가정성의 조절효과를 분석하고, 선·기관장 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등이 집단 구성원들의 직무태도인 직무만족도와 조직몰입도에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다.

커뮤니케이션 유형들과 집단갈등, 직무만족도 및 조직몰입도에 대한 선행연구들을 고찰하여 각각의 관계를 규명하기 위해서 연구모형과 연구가설을 설정하였고 연구가설을 검증하기 위한 설문지를 작성, 배포, 회수하여 이들의 관계를 검증하였다.

가설검증의 결과, 선장과 기관장이 선원들과 직접 커뮤니케이션하는 선·기장 중심형이 선·기장의 지시를 받은 1항·기사가 선원들과 커뮤니케이션하는 1항·기사 중심형 커뮤니케이션 스타일 보다 집단갈등이 낮고, 직무만족도와 조직몰입도가 높은 것으로 나타났다. 또한 선·기관장의 커뮤니케이션 스타일과 집단갈등의 관계에 대한 이가정성의 상호작용 효과가 있는 것으로 나타나, 이가정성이 낮은 집단에서는 선·기관장 중심형의 커뮤니케이션 스타일이 선박조직 구성원들의 집단갈등이 매우 낮아짐을 알 수 있었다. 그리고 선·기장의 커뮤니케이션 스타일에 따른 집단갈등은 직무만족도와 조직몰입도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 제한된 구성원간의 단조로운 인간관계, 육상의 정보 제한, 전통적인 하향식 지시 명령 체계, 외국인 혼승의 증대 등으로 커뮤니케이션 장애요인이 매우 높은 선박조직을 대상으로 커뮤니케이션의 실체를 분석하여 바람직한 커뮤니케이션 방안을 제시하고자 한 점에서 매우 의미있고 가치 있는 연구로 판단된다.

**핵심 주제어** : 커뮤니케이션 스타일, 집단갈등, 직무만족도, 조직몰입도, 이가정성, 이사회성