



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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.

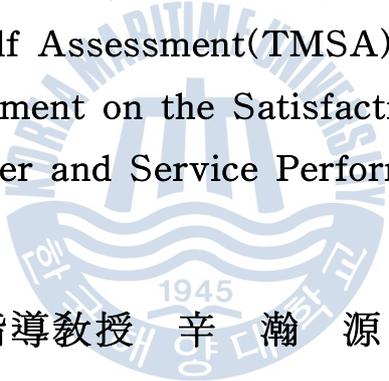
이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學碩士 學位論文

탱커관리자체평가(TMSA) 운영이
해운기업의 내부고객만족과 기업성과에
미치는 영향에 관한 연구

An Empirical Study on the Impact of Tanker
Management Self Assessment(TMSA) Operating for
Quality Management on the Satisfaction of Internal
Customer and Service Performance

The seal of Korea Maritime University is a circular emblem. It features a central design with a ship's hull and the year '1945' below it. The text 'KOREA MARITIME UNIVERSITY' is written around the top inner edge, and '한국해양대학교' is written around the bottom inner edge.

指導教授 辛 瀚 源

2014 年 2月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

李 仁 互

本論文을 李仁互의 經營學碩士學位論文으로 認准함.

委員長 李基煥 ㊟

委員 張明熙 ㊟

委員 辛瀚源 ㊟



2013년 12월

韓國海洋大學校 大學院

< 목 차 >

제1장 서론	1
제1절 연구배경 및 목적	1
제2절 연구방법 및 구성	3
제2장 이론적 고찰	5
제1절 선박관리서비스의 유형과 선박관리업 현황	5
1. 선박관리업의 정의 및 유형	5
2. 선박관리업 현황	16
제2절 선박관리업의 ISM Code 및 QMS의 도입과 그 효과	26
1. ISM Code의 출현	26
2. 품질 경영의 출현과 도입 효과	27
제3절 TMSA의 개념 및 기대 효과	29
1. TMSA의 제정 배경 및 목적	29
2. TMSA의 구성요소	32
제4절 내부고객만족	36
1. 내부고객만족의 개념	36
2. 내부마케팅과 고객만족	38
제5절 서비스 성과	40
1. 선박관리서비스의 성과	40
2. ISO 품질경영시스템의 성과	42

제3장 연구모형과 가설설정	47
제1절 연구모형의 설계 및 가설 설정	47
1. 연구모형의 설계	47
2. 연구가설의 설정	48
3. 표본설계 및 설문지의 구성	51
제2절 변수의 조작적 정의와 측정	53
1. TMSA의 핵심요인	54
2. 내부고객만족	55
3. 기업성과	56
제4장 실증분석	59
제1절 자료의 분석	59
1. 표본의 특성	59
2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검정	61
제2절 연구가설의 검정	67
1. 연구가설의 검정	67
2. 가설검정결과의 해석	72
제5장 결론	74
제1절 연구의 요약 및 시사점	74
1. 연구의 요약	74
2. 연구의 시사점	78

제2절 연구의 한계점 및 향후 연구과제	81
1. 연구의 한계점	81
2. 향후 연구과제	82
참고 문헌	83
<국내문헌>	83
<외국문헌>	85
<기타>	87
<부록: 설문지>	88



<표 목차>

<표 2-1> 해운법상 선박관리업 정의의 변천	7
<표 2-2> 선박관리업의 정의	8
<표 2-3> 국내 선박관리업 유형	13
<표 2-4> 선박관리업 유형	16
<표 2-5> 세계상선대	18
<표 2-6> 국내 선박관리업체 현황	23
<표 2-7> 국내 선박관리척수 현황	23
<표 2-8> 선박관리회사의 성장전략	24
<표 2-9> 국내 연도별 특수선 선박 현황	26
<표 2-10> 국내 선박관리회사의 품질경영 도입 현황	29
<표 2-11> TMSA의 핵심요인별 주요목표	34
<표 2-12> TMSA, ISM, ISO 9001, ISO 14001 요건 비교표	36
<표 2-13> 내부마케팅의 개념	40
<표 2-14> 경영성과 측정요인	42
<표 2-15> 품질경영시스템(ISO 9001)의 성과에 관한 연구요약	45
<표 3-1> 연구가설	50
<표 3-2> 설문지의 구성	53
<표 4-1> 응답자의 일반적인 특성	61
<표 4-2> TMSA 핵심요인의 신뢰성 및 타당성 검정결과	65
<표 4-3> 내부고객만족과 기업성과의 신뢰성 및 타당성 검정결과	67

<표 4-4> TMSA의 핵심요인-내부고객만족 회귀분석	68
<표 4-5> TMSA의 핵심요인-기업성과 회귀분석	70
<표 4-6> 내부고객만족-기업성과 회귀분석	72
<표 4-7> 연구가설의 검정결과 요약	73



<그림 목차>

<그림 2-1> 선박관리업의 업무영역	9
<그림 2-2> 선박관리 서비스의 범위	11
<그림 2-3> 세계상선대	17
<그림 2-4> 2001~2013년 SIRE 검사 신청 추이	25
<그림 2-5> TMSA 로고	31
<그림 3-1> 연구모형	47



Abstract

An Empirical Study on the Impact of Tanker Management Self Assessment(TMSA) Operating for Quality Management on the Satisfaction of Internal Customer and Service Performance

LEE, In-Ho

Department of Shipping Management
The Graduate School of
Korea Maritime University

Shipping is perhaps one of the internationally recognized industries. Also it is one of the world's greatest and the most dangerous industries. It has always been accepted that the best way of improving safety at sea is by developing international regulations that are followed by most shipping nations. In order to sustain and achieve progress in the shipping company, one has to cope with the rapidly changing world of shipping industry.

Following a number of very serious accidents that occurred during the 1980s, which were manifestly caused by human errors, with management faults also identified as contributing factors, IMO(International Maritime Organization) adopted the ISM Code(International Safety Management Code) for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention in 1993. The ISM Code works in a similar way to the ISO 9000, but focuses on assuring the safety management practiced in ship operation. The ISM Code contains

many internal and external elements that are comparable to the ISO 9000 standard. For instance, they stress the needs for the purpose of management review that ensures continuing suitability and effectiveness of the organization through reviewing of the corporate policies, objectives and targets. The compliance requirements in document control and recording for the ISM Code are similar to ISO 9000 standards. They also impose strict auditing requirements that monitor the extent to which corporate policy and objectives are being met.

In recent years, the quality and safety requirements in the shipping industries have been more stringent than the previous requirements. OCIMF(Oil Company International Maritime Forum) developed TMSA(Tanker Management & Self Assessment) program for the purpose of further improvement of management quality. And oil majors charter-in the vessel for their own cargoes according to the evaluation of the operating company and vessel on the basis of the TMSA program. There are 12 elements and each 12 elements are identified by focusing the ship's seaworthiness. Oil major company recommend to tanker management company to adopt TMSA on their system

Along with this theoretical review, this study on the focus of the Korean tanker ship management company which provides management service examined following issues. First, how each of the key factors of TMSA elements affects internal customer satisfaction. Second, each of the key factors of TMSA elements affects service performance. Third, TMSA operating for their tanker management service is valuable to improve service performance as companies's strategy.

For the purpose of clarifying these questions, the empirical study was carried out by conceptual modeling and hypothesis testing. The Data were

collected from 106 employees among tanker management companies in Busan, and Seoul by the using questionnaire method.

Frequency analysis, factor analysis and the structural equation model were used to analyze the data. To verify the reliability and validity of TMSA subordinate factors, Cronbach's α and confirmatory factor analysis were processed. The hypothesis tests were conducted with regression analysis.

The results of this study are summarized as follows;

(1) Ship's safety and environment, management and human resources and technical elements of the key factor of TMSA are crucial on service performance and foster internal customer satisfaction. KPI and BP of TMSA are effective on customers satisfaction and company's service performance.

(2) Ship's safety and environment element of the key factor of TMSA is crucial on service performance. This is core service of ship management company according establishment of ISM code and ship management company is focusing their company policy on ship's safety and environment issues.

(3) Change and improvement management element of the key factor of TMSA are not crucial for ship management service performance and customer's satisfaction. In this result, the scope of Korean ship management company is technical management. This means to supply ship's stores and spare parts and employ crew members. But a Korean ship management company have an inclination toward conservation for change and improvement management. So company needs to change the way our regard those with change and improvement.

제1장 서론

제1절 연구배경 및 목적

글로벌 시장이 실현되고 있는 오늘날, 국제무역에서의 해운은 경제적, 효율적 측면에서 아직까지 선박을 뛰어넘은 어떤 교통수단도 나타난 바가 없으며, 우리나라는 지리적인 측면에서도 삼면이 바다로 둘러싸여 해운산업에서 유리한 입지조건을 가지고 있다. 또한 국제연합무역개발협의회(이하 UNCTAD)에서 보고한 2012년 년차보고서(Annual Review)에 의하면 우리나라의 선박량은 약 5,462만톤(DWT)으로 세계 5위를 차지하고 있다. 이처럼 세계시장의 해운성장에 발맞추어 우리나라의 해운업 또한 함께 발전해 가고 있다.

다양한 선종가운데 탱커선박시장은 2011년 한국해양수산개발원 통계자료 중 선종별 선박량 추이 데이터를 근거로 살펴보면, 국내에 등록된 탱커선박의 톤수가 2008년 3,480천톤, 2009년 3,775천톤, 2010년 4,113천톤, 2011년 4,109천톤으로 점차 증가추세를 보이고 있고, 탱커선박의 척수는 2008년은 182척, 2009년은 201척, 2010년은 202척, 2011년은 198척으로 점차 증가추세를 보이고 있다. 그럼에도 불구하고, 탱커선박관리 서비스업에서는 저렴한 관리비 및 언어의 장점과 우수한 전문 인력을 앞세운 싱가포르 및 필리핀 등지의 경쟁 국가가 나타나고 있으며, 국내 선박관리업의 경쟁력 확보를 위하여 국가적인 차원에서의 육성 정책뿐만 아니라, 탱커선박관리기업의 자생적인 마케팅능력 개발이 요구 되어 지고 있다.

선박관리업이란 선주와의 경영관리계약을 체결하여 선사의 관리기능의 일부 또는

전부를 선주를 대신하여 수행하고 선주에게 다양한 서비스를 제공하며 그에 대한 반대급부로 관리수수료를 받는 전문 서비스라고 정의할 수 있다.

선박관리에 기인한 대형 사고들이 잇달아 발생하면서 선박의 안전관리의 중요성을 인식한 국제해사기구(International Maritime Organization: 이하 IMO)는 선박의 안전 경영 및 운항과 환경오염 방지를 위한 국제기준을 제공하기 위하여 국제안전관리규약(International Safety Management Code: 이하 ISM Code)을 제정하였다. 이 코드의 서론에서 언급하고 있는 것과 같이 어떠한 해운회사나 선주도 같을 수 없으며 다양한 범위의 다른 조건하에서 선박이 운항되고 있음을 인식하고, 이러한 코드의 일반적인 원칙 및 목표를 기초하여 모든 종류의 선박에 광범위하게 적용될 수 있도록 광의의 용어를 사용하고 있음을 설명하고 있다. 따라서 다양한 수준의 지식과 이해가 필요한 만큼, 각 선박관리회사의 시스템을 통해 안전 계획을 수립하고 시행하며 그 결과를 평가하고, 개선의 과정을 거쳐 끊임없이 자가 개발을 해야 하는 과제를 가지고 있다.

특히 유류 또는 화학제품을 운반하는 탱커선박의 경우 사고 발생 시 그 위험에 따른 환경적 영향력이 크며, 이를 인식한 국제석유회사 해양포럼(Oil Companies International Marine Forum: 이하 OCIMF)은 탱커선박을 통해 운송되는 상품의 질을 제고하고 선박 안전에 있어 최상의 수준에 이르게 하는 개선 프로세스와 절차를 일관되게 시행하기 위한 목적에서 탱커선박과 탱커선박관리 기업을 대상으로 한 탱커관리자체평가(Tanker Management Self Assessment: 이하 TMSA)를 개발하였다.

이는 선박관리에 있어 안전운항 및 환경경영 달성을 위한 시스템 수립을 목표로 식별된 주요 12가지 요소를 통하여 ISM Code를 보완할 만한 산업기준을 제시하고

구체적인 실행목표를 설정하도록 안내하며, 이행과 그 결과를 지속적인 개선해 나갈 수 있도록 하고 있다.

국제적인 주요 정유회사는 자신의 화물을 운송하는 탱커선박의 관리 기업을 대상으로 TMSA 이행결과를 요구하고 있으며, 국내의 탱커선박관리 기업 또한 TMSA를 적용하여야 하는 필연적인 환경에 처해있다.

본 연구는 이러한 환경에 있는 국내 선박관리업의 현황을 파악하고, 탱커선박관리 기업의 TMSA의 운영이 내부고객의 만족과 기업의 경영성과에 미치는 영향에 대하여 확인하는 것이다. 그러므로 이 논문의 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, TMSA의 운영이 해운기업의 내부고객만족과 상관관계가 있는가를 분석한다.

둘째, TMSA의 운영이 해운기업의 기업 서비스 성과에 영향을 미치는 가를 파악하고 자 한다.

셋째, TMSA의 핵심요인과 서비스 성과와의 상호관계에 대한 분석을 통해 선박관리 서비스 성과를 향상시키기 위한 전략으로 TMSA가 유용한가를 확인 하고 시사점을 제시하고자 한다.

제2절 연구방법 및 구성

본 연구는 국내 및 국외 학술지, 전문도서 등을 통한 문헌연구와 실증분석을 병행하였다. 문헌연구를 통하여 최근 국내외의 선박관리 현황 파악 및 이론적 배경을 고

찰하고, 국내의 TMSA업무 담당자와의 인터뷰 및 탱커선박관리 기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 TMSA의 핵심요인이 탱커선박관리 기업의 내부고객 만족과 기업성에 영향을 미치는지에 대한 관계를 검증하고자 하였다.

본 연구는 다음과 같이 다섯 개의 장으로 구성되어 있다.

제1장 서론부분에서는 연구의 배경과 목적을 기술하고, 연구방법 및 범위와 구성에 대해서 기술하였다.

제2장 이론적 배경에서는 서비스품질, 품질경영, 해운서비스의 특성과 품질경영, 내부고객만족 및 서비스성과에 관한 선행연구를 참조하여 연구변수들 간의 관계를 규명하고, 연구모형과 가설을 도출하기 위한 이론적 모형의 체계를 구성하였다.

제3장은 실증연구의 준비단계로서 연구모형을 구축하고, 기존연구들을 종합·분석하여 본 연구의 문제 해결을 위한 가설들의 논리적 근거를 제시하였다. 또한 이를 검증하기 위한 변수의 조작적 정의와 표본설계 및 분석의 절차를 포함시켰다.

제4장은 수집된 자료를 분석하여 연구가설을 검증하였으며, 연구·분석결과를 종합한 후 이에 대한 해석을 기술하였다.

마지막으로 제5장에서는 연구결과와 본 연구의 전략적 의의와 시사점을 기술하였고 연구의 한계 및 향후 연구과제에 대하여 기술하였다.

제2장 이론적 고찰

제1절 선박관리서비스의 유형과 탱커 선박관리업 현황

1. 선박관리업의 정의 및 유형

1) 선박관리업의 정의

선박관리업의 정의 또는 개념에 대해서는 해운선사의 경영활동의 폭만큼이나 그 의미와 기능이 다양하다. 선박관리업이 나타나기 시작한 1960년대부터 오늘날까지 급격하게 변화해온 해운 환경만큼이나 많은 변화를 거쳐 왔기 때문이다.

유럽선사들은 1970년대와 1980년대의 해운불황기를 거치면서 경영합리화와 비용 절감을 위한 선박관리업의 중요성을 크게 인식하기 시작하였고, 선박에 대한 지식이 없는 선주가 해운시장에 나타나기 시작하면서 선박관리 기업에 새로운 기회가 주어지기 시작하여 지금까지 세계 해운시장에서 선박관리업의 역할과 중요성 및 비중이 점차적으로 커져왔다.

선박관리업은 학문적인 틀보다는 실무적인 차원에서 생성, 발전된 개념으로 정확한 정의를 내리기는 쉽지 않다. 국제선박관리자협회(ISMA: International Ship Managers Association)에서는 “선박관리란 선박운항에 필요한 서비스와 부대서비스를 제공하는 것”이라 정의하고 있으며, 문헌을 통해 기술한 선박관리의 개념과 성격을 살펴보면, Downward(1987)¹⁾는 선원관리, 선박보수유지, 선용품 공급 및 보험업무 등 선박을 관

1) J. M. Downward., *Managing Ships*, Fairplay, 1987. pp.1~10.

리하고 운항자(Operator)가 최대한 오랜 기간에 걸쳐 선박을 이용할 수 있도록 보장하는 기능과 운항자에 의하여 이루어지지 않는 모든 활동을 선박관리라고 정의하고 있다. Rodger(1993)²⁾는 선박을 이용하여 수행하는 무역이라기보다 선박 자체를 유지 관리하는 것을 선박관리라고 정의하고 있으며, Spruyt(1994)³⁾, Willingale(1994)⁴⁾ 및 Photis(2001)⁵⁾는 “선박관리란 선박에 운항에 필요한 서비스와 부대 서비스를 제공하는 것”이라고 대체적으로 비슷하게 선박관리업을 정의하고 있다.

한국선박관리산업협회(KOSMA: Korea Ship Managers' Association)는 우리나라의 해운법에서 정의한 바와 같이 선박관리업은 해상여객운송사업, 해상화물운송사업 또는 선박영업을 영위하는 자로부터 선박관리, 선원관리 및 해상보험 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업이라고 정의하고 있으며, 이는 실무적인 차원에서 생성 및 발전된 개념으로 선주와의 경영관리계약 체결을 통하여 선사의 관리기능 일부 또는 전부에 대해 선주를 대신하여 수행하고 선주에게 다양한 서비스를 제공하며 그에 대한 반대급부로 관리수수료를 받는 전문서비스로 정의하고 있다. 자기자본 및 타인자본을 이용해 선박을 신조하거나 매입해서 선박의 소유권을 갖는 선박소유업무, 감항성(선박의 운항 가능한 상태)을 유지하기 위한 선박관리업무, 그리고 해상운송서비스를 제공하기 위한 선박운항 업무로 구성된 해운선사의 제반 경영활동을 대행하는 서비스회사를 선박관리회사라고 한다.⁶⁾

2) D. A. Rodger, "Overview of an Industry at the Crossroad, in *Int. Ship Management : The right product at right price*," 3rd International Shipmanagement Conference 1992, Lloyds of London Press, London, 1993, pp.3~13.

3) J. Spruyt, *International Maritime Manpower Issues: Setting the Scene*, 1994.

4) M. Willingale, *Ship Management*, 2nd ed., LLP Limited, London, 1994.

5) M. Photis, Panayides, "Marketing and Strategy," *Professional Ship Management*, Ashgate Publishing Ltd., 2011, p7.

6) 강문장, "국제비교를 통한 우리나라 선박관리업의 발전방향에 관한 연구," 한국해양대학교 석사학위논문, 2008, p.4.

이를 바탕으로 선박관리업에 대한 다양한 정의를 다음의 <표 2-1>과 <표 2-2>와 같이 정리하였다.

<표 2-1> 해운법상 선박관리업 정의의 변천

구분	시행일자	선박관리업	비고
해상운송사업법	1963.12.5 (제정)	없음	별도의 사업영역으로 인정되지 않음
해운업법	1984.1.1 (개정)	‘선박관리업’이라 함은 해상여객운송사업·해상화물운송사업 또는 선박대여업을 영위하는 자(외국인을 포함한다)로부터 선박관리·선원관리 및 해상보험 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업을 말한다.	해운업 중에 하나의 독립된 사업영역으로 구분되어 법적으로 최초의 근거 마련, 국내외 선박관리업자간의 수탁관계가 명시되지 않고 있음.
해운법	2003.3.12 (개정)	‘선박관리업’이라 함은 해상여객운송사업·해상화물운송사업 또는 선박대여업을 영위하는 자(외국인을 포함한다)로부터 선박관리·선원관리 및 해상보험 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업(외국의 선박관리업자로부터 그 업무의 전부 또는 일부를 수탁(受託)하여 행하는 사업을 포함한다)을 말한다.	외국 선박관리업자와 국내 선박관리업자간의 수탁관계 허용을 법적으로 명시하고 있음.
해운법 (현행)	2009.4.1 (개정)	‘선박관리업’이라 함은 해상여객운송사업·해상화물운송사업 또는 선박대여업을 영위하는 자(외국인을 포함한다)로부터 선박관리·선원관리 및 해상보험 등의 업무를 수탁하여 대행하는 사업(외국의 선박관리업자로부터 그 업무의 전부 또는 일부를 수탁(受託)하여 행하는 사업을 포함한다)을 말한다.	문구만 일부 수정되고 내용의 변화는 없음.

출처: 법제처(<http://www.moleg.go.kr>)

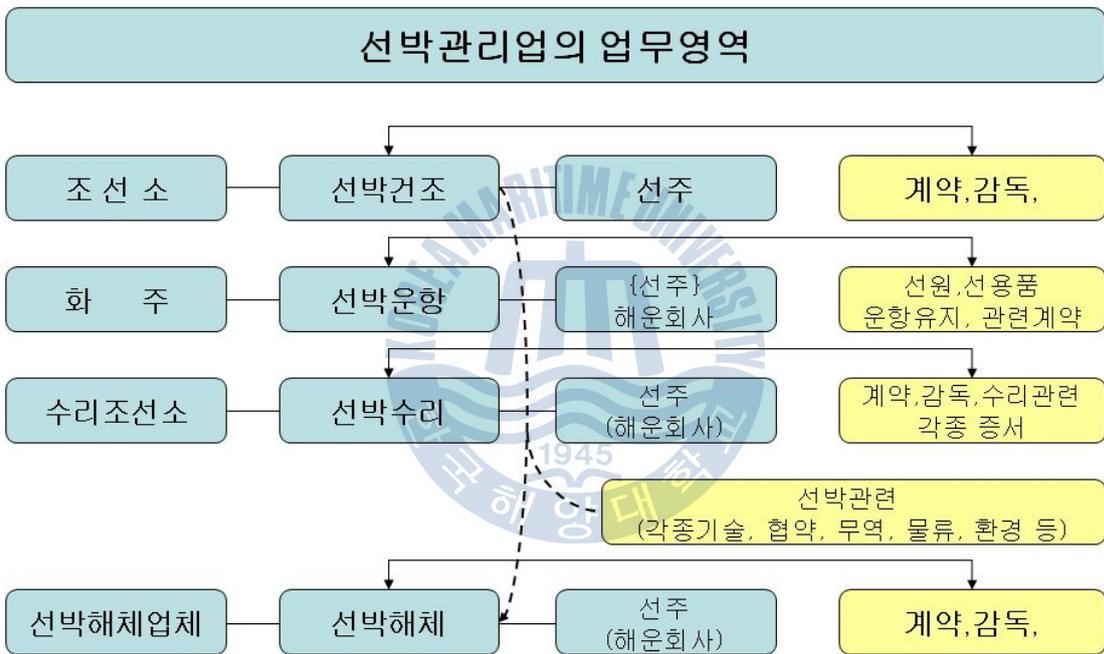
<표 2-2> 선박관리업의 정의

구분	내용
Downward (1987)	선원관리, 선박보수유지, 선용품 공급 및 보험업무 등 선박을 유지관리하기 위한 활동으로 선사가 최대한 오랫동안 그 선박을 활용할 수 있도록 보장하기 위한 제반 기능을 말하며, 선사에 의해 수행되지 않는 모든 활동을 말함
이정욱, 김수협 (1991)	-협회의 선박관리 : 비용절감, 효율향상과 같은 구체적 목표하에 선원배승, 선용품 공급, 보험처리, 수선유지 같은 관리활동을 위주로 하는 업무 -광의의 선박관리 : 해상운송 수단의 핵심인 선박을 다양한 선주들의 경영목표 또는 요구사항에 맞추어 소유로부터 운항에 이르기까지 경영성과를 최적화하고 경쟁력을 제고시키기 위해 포괄적인 경영활동을 수행하는 것
Rodger (1993)	선박을 직접 상행위에 활용하는 무역이라기보다 선박 그 자체를 유지관리 하는 활동
J. Spruyt (1994)	선주와 분리된 별도의 선박관리회사가 특정한 선박관리 계약하에서 나용선에서 부터 기간용선에 이르기까지 선박의 운항능력과 질을 향상시키기 위해 제공하는 전문적인 서비스이며 육상의 감독업무와 모든 선상업무가 포함됨
Willingale (1998)	선주가 기본 경영목표를 달성할 수 있도록 돕고자 선주로부터 분리된 별도의 선박관리회사가 단독으로 혹은 일부 한정된 범위의 업무영역에 대해서 제공하는 전문적인 서비스
Photis (2001)	이윤획득을 목적으로 계약하에서 선박의 유지관리에 필요로 하는 경제적 자원 및 업무와 관련한 제반 서비스를 제공하는 것
송성규 (2007)	해상여객운송사업, 해상화물운송사업 또는 선박대여업을 영위하는 자(외국인 포함)로부터 선박관리, 선원관리, 해상보험 등의 업무를 수탁하여 행하는 사업
박준원 (2008)	선원의 승선, 선용품, 수리부품, 윤활유의 공급, 보험의 가입, 수리 도크를 포함한 정비 업무를 선주에게 제공하는 것
井上欣三 (2009)	종래 선사 내에서 하던 업무 중 선원의 수배, 배승(선원부), 운항관리(해무부), 수선·입거(공무부), 보험(업무부), 선용품(구매품)등의 업무를 선주를 대신하여 실시하는 형태의 서비스 업무

자료: 윤여상, “우리나라 선박관리업의 국제경쟁력 제고방안에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위 논문, 2012, p.9.

2) 선박관리 서비스의 범위와 유형

기본적인 선박관리 기능은 해운의 초기부터 수행되어 왔지만, 최근 선박관리는 그 범위와 유형이 다양해져 기본적인 선박관리기능인 선박의 운항, 선원구인 뿐만 아니라, 이를 포함하여 보험, 용선, 선박의 구매 및 판매, 신조 감리, 금융에 이르기까지 그 서비스의 범위가 확장되었다.



<그림 2-1> 선박관리업의 업무영역

출처: 국토해양부, 「선박관리업 선진화 및 글로벌화를 위한 연구」, 2010.

야마가시(山岸)는 일본에서의 선박관리업의 개념과 그 영역에 대하여 “선박의 운항에서는 선원관리, 연료보급(급유), 식량, 선체유지수리, 안전구조시스템의 책임, 항해 및 화물의 하역 등이 포함되고 선박관리에는 선박의 서비스에 대한 생산물의 발달,

선박 및 그 시설의 매매, 선박금융 및 그 상업적 발달 등이 포함된다. 그 외에 수송 서비스의 시장조사, 전략적 경영계획, 합병사업과의 관계 등이 포함된다.”고 하였다.⁷⁾

3) 선박관리 서비스의 범위

발틱국제해운회의소(The Baltic and International Maritime Conference: 이하 BIMCO)는 자본적으로 전혀 관계가 없는 제 3자 소유의 선박을 맡아 관리하는 선박관리업체의 경쟁이 치열해 지고 있는 가운데, 계약 당사자의 권리의무를 명확히 하려는 차원에서 선박관리에 관한 표준합의서식인 BIMCO SHIPMAN98이라는 표준합의서식을 발표하게 되었다. 양 당사자 사이에서 합의된 위탁/수탁 내용에 따라 “YES” 또는 “NO”로 명기함으로써 권리와 의무를 합의한다. 이 표준합의서식에서는 선박관리업을 다음 8가지 항목으로 구분하였다.⁸⁾

- 승조원 배송(Crew Management)
- 기술적 관리(Technical Management)
- 상업적 관리(Commercial Management)
- 보험업무(Insurance arrangement)
- 회계업무(Accounting service)
- 선박매매(Purchase of vessel)
- 식료품관리(Provision)
- 연료보급(Bunkering)

선박관리업의 범위는 앞서 언급한 바와 같이, 선주와 계약관계에 따라 그 유형이 달라지지만, 윤여상(2012)⁹⁾의 연구에서는 선박관리회사의 수행하는 업무를 기준으로

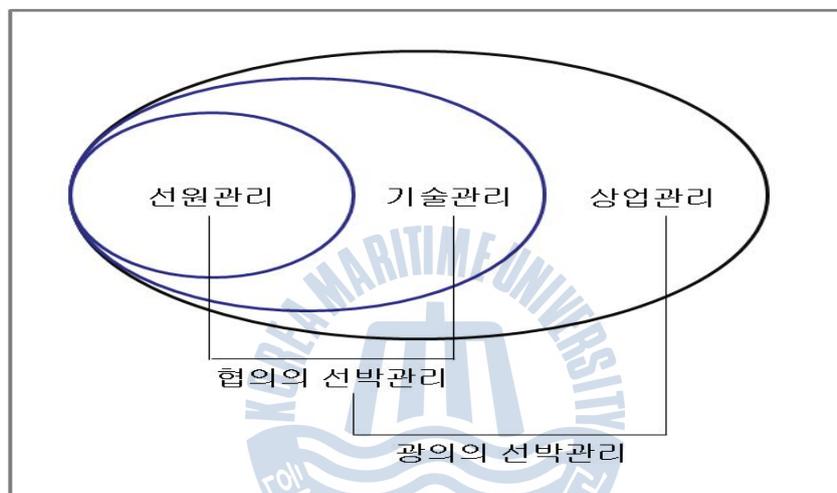
7) 강문장, 전계서, 2008, pp.6~7.

8) 정동수, “우리나라 선박관리기업의 서비스 마케팅전략에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2012, pp.13~16.

9) 윤여상, “우리나라 선박관리업의 국제경쟁력 제고방안에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2012, p.10.

협회의 선박관리업과 광의의 선박관리업으로 그 범위를 대별하고 있다.

<그림 2-2>에 나타난 바와 같이 협회의 선박관리업은 선원관리업과 기술적 선박관리업만을 의미하고 있으며, 광의의 선박관리업은 협회의 선박관리업과 상업적 선박관리업을 포괄하는 종합적이고 통합적인 선박관리를 포함하는 개념이다라고 설명하고 있다.



<그림 2-2> 선박관리 서비스의 범위

출처: 정동수, “우리나라 선박관리기업의 서비스 마케팅 전략에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2012, p.10

(1) 기술적 선박관리업(Technical Ship Management)

기술적 관리업은 선사활동 중 관리기능을 주로 행하는 것으로, 선원의 배승, 선용품 및 연료 등의 조달, 선박의 정비, 수리, 안전품질관리, 선박 운항관리, 보험, 클레임처리, 선박에 관한 각종 감독 등을 포함한다.

기술적 관리업무는 상업적 관리업무와 유기적 관련을 맺고 있을 때 더욱 효과적이

다. 예를 들면 전체적 선박운항 효율을 평가할 때 좋은 조건으로 선용품과 핵심부품을 손쉽게 구입할 수 있고, 선원의 교대에 대한 비용 절감지역이나 값싼 항공편을 이용할 수 있다면 수익은 상승될 것이기 때문이다.

(2) 상업적 선박관리업(Commercial Ship Management)

선박관리 기업이 제공하는 서비스 중 마케팅과 용선은 거의 동시에 일어나며, 이들을 상업적 관리라고 한다. 업무의 범위는 선박의 지정, 협상, 용선계약서의 완성 등 중계기능을 포함하는 용선 서비스, 운송계약의 성립, 선박의 매매, 재무관리, 보험, 글로벌 마케팅, 영업 전략 및 홍보 자문, 각종 컨설턴트를 포함한다.

따라서 선박관리만을 위한 기업조직은 경영학에서 말하는 해운회사의 자본과 경영의 분리를 의미하는 것이 아니라, 회사의 업무 가운데 선박의 관리에 속하는 업무를 대행함으로써 해운회사가 선박의 운항능률을 향상시키고자 하는데 영업 목적을 두고 있다.¹⁰⁾

4) 선박관리 서비스의 유형

선박관리업의 유형을 분류할 때 가장 먼저 기준으로 삼는 것으로 선주와의 관계이다. Futureship(2010)에서는 선주와의 관계를 중심으로 국내 선박관리업을 <표 2-3>과 같이 3가지로 구분하였다.¹¹⁾

10) 국토해양부, 「선박관리기업 선진화 및 글로벌화를 위한 연구」, 2010, pp.9~10.

11) 정동수, 전계서, 2012.

<표 2-3> 국내 선박관리업 유형

구분	특징
사내부서 형태 (Integrated Unit)	-해운회사의 부서형태로 업무 수행 -모기업 선박만 관리 -독자적인 경영활동 없이 모기업의 정책에 귀속 -점진적으로 분사를 통해 자회사 형태로 변경중임
자회사 형태 (Intermediate Player)	-모기업의 선박관리와 함께 외부 선박관리 동시 시행 -사내부서 형태와 독립기업 형태의 중간적인 형태로 모기업의 운영정책과 독자 영업활동이 상반될 수 있으므로 양쪽을 만족하는 효율적인 영업 전략이 요구됨 -독립기업 형태와 같이 다양한 고객의 요구에 부응할 수 있는 탄력적인 업무수행 구조 구축이 어려움
독립기업 형태 (Independent Player)	-현재 선원관리 업무수행으로부터 점차적으로 기술관리 및 상업관리 영역으로 발전하고 있음 -국내 선주보다는 일본 및 동남아 선주의 선박관리 비중이 높음

자료: FutureShip(2010)

첫째, 모기업인 해운회사의 부서형태로 업무를 수행하는 사내부서 형태(Integrated Unit)로서, 모기업 선박만을 관리하고 독자적인 경영활동 없이 모기업의 정책에 귀속되어 있다.

둘째, 모기업인 해운회사의 선박관리와 함께 외부선주의 선박관리를 동시에 시행하는 자회사 형태(Intermediated Player)로서 이는 사내부서 형태와 다음에 설명되는 독립기업 형태의 중간적인 형태이며, 모기업의 운영정책과 또 다른 선주의 정책에 있어 상반될 수 있으므로 양쪽을 만족시키기 위한 관리기업의 효율적인 영업 전략이 요구된다.

마지막으로 독립기업 형태(Independent Player)의 선박관리 기업으로서 외부 선주의 선박만을 관리하는 형태를 말한다. 우리나라에서의 독립기업 형태로 존재하는 선박관리 기업은 국내 선주 또는 일본 및 동남아 선주를 상대로 한 선박관리 비중이 높으며, 과거의 선원관리 업무 수행에서부터 점차적으로 기술관리 및 상업관리 영역으로 발전하는 모습을 보이고 있다.

선주와의 관계에 따라 나누어진 선박관리업의 3가지 유형은 고객기준 및 서비스 제공 등의 측면에서 차이점이 있다. 특히 선주와의 전략측면에서, 사내부서 형태 유형은 선박관리업 성장전략이 100% 모기업에 의존하여 경쟁대상이 없으므로, 실질적인 선박관리 시장에서는 제외되고 있다. 그리고 자회사 형태는 전략적으로 모기업의 대부분 성장 전략을 결정하고 있으며 성장전략과 시장변화 수용이 제한적이다. 반면 독립기업 형태는 고도성장과 규모의 경제 달성을 위한 가장 최적의 모델이지만, 해운 시장 변동성에 대처하는 위기관리 측면에서는 가장 취약한 편이다.

한편 <표 2-4>와 같이 Photis(2001)¹²⁾가 분류한 선박관리기업의 유형을 살펴보면, 먼저 선주회사의 내부 부서 형태인 In-House 유형과 3자 선박관리를 전문으로 하는 Independent 유형, 그리고 In-house 형태에서 자사선 뿐만 아니라 외부선박까지 같이 관리하는 유형의 Owner-Managing 유형이 있다.

이후 새롭게 발전된 유형을 보면 선박관리회사가 선박을 소유하고 그 선박을 관리하는 Manager-Owner 유형이 생겨났으며, 선주들이 자회사 설립을 통하여 자사선만을 관리하는 경우와 외부 3자 선박까지 관리하는 자회사(Subsidiary) 유형으로 발전하였다.

12) M. Photis, Panayides, op, cit, 2011.

과거 선박관리업은 전통적인 선박소유기업의 내부별도 조직으로서 선박관리업무를 수행하는 In-House 서비스 형태를 취하고, 자사 선원 및 선박에 대한 관리에 국한된 서비스를 제공하였으나, 이후 선원 및 선박관리 서비스뿐만 아니라, 화물중개, 용선, 회계 서비스 등의 상업적 관리 영역을 포함하는 종합적인 서비스를 제공하는 산업형태로 발전하고 있다.

국내의 경우 대부분의 선박관리 기업이 선원관리 중심의 업무를 수행하였고 해운법 등이 정한 선박관리 업무 범위가 기술적 관리 분야만을 한정하고 있어, 상대적으로 상업적 관리 분야의 비중이 작고, 그에 따라 선박관리 통합서비스 제공이 어려운 현실적 문제를 가지고 있다.



<표 2-4> 선박관리업 유형

구분	특징
In-House	-전통적인 선박소유기업의 내부별도 조직으로 선박관리업무 수행 -사내 선박관리업무에 대한 일상적인 업무를 선주의 지원을 받아 수행 -이러한 유형은 3자 선박관리 수행은 불가함
Independent	-3자 회사선박에 대한 선박관리를 수행하는 전문선박관리회사 유형 -관리선박에 대해 소유권이나 지분이 전혀 없음 -고객에 대한 선박관리 서비스 제공의 역할만 수행 -고객의 형태는 전통적인 선주와 선박운영에 대해 전문지식이 없는 용선주, 금융권 또는 투자자들로 그 종류가 다양하게 분포
Owner-Managing	-선주가 자사선 관리와 함께 3자 선주의 선박관리 대행 -관리수준은 전통적인 선주의 관리수준 유지 -3자 선박관리를 통해 전체적인 관리수준 발전도모
Manager-Owning	-선박관리회사의 규모 및 재무구조 발전으로 직접 선박에 대한 투자를 통해 선박확보 및 관리 수행하는 유형
Subsidiary	-자회사를 설립하여 모기업의 선박관리 수행 -3자 선박관리를 배제하는 경우와 합작투자(Joint Venture) 설립을 통해 수행하는 경우도 있음

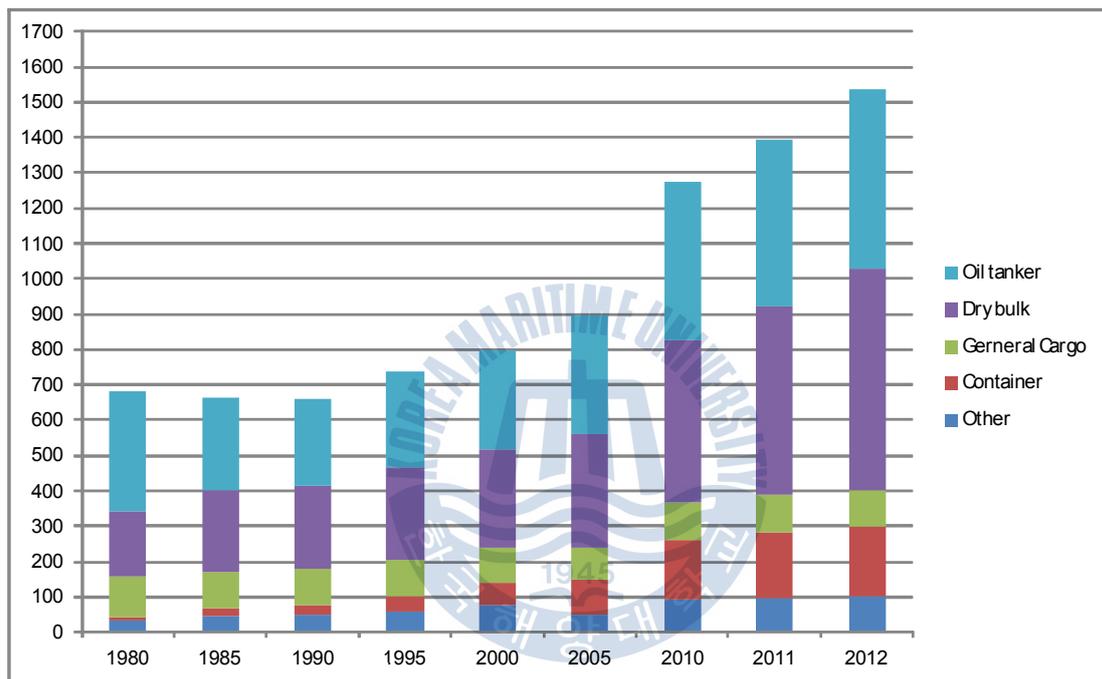
자료: Photis(2001)

2. 선박관리업 현황

1) 세계의 선박관리업 현황

세계 선박관리업 시장은 1970년 이후 독립적인 기업 형태의 고부가가치 산업으로 부상하고 있다. 고객의 다양한 욕구에 부응하기 위해 통합적 선박관리서비스를 지향하며, 그 성장 잠재력(100dwt 이상)은 2009년 말 세계 총 선박척수가 46,901척이며,

제3자 선박관리회사의 연간 선대 증가량은 6.0%~8.0%(90~130척)로 나타났다. 그러나 선박 및 선원관리 시장 전망은 선박관리가 향후 10년간 3,500~4,500척으로 증가할 것으로 추정되고 있으나 선원관리서비스 부문은 점진적으로 감소될 것으로 전망되고 있다.



<그림 2-3> 세계상선대

자료: UNCTAD, Review of Maritime Transport 2012, p.35.

<표 2-5> 세계상선대

	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012
Oil Tanker	339	261	246	268	282	336	450	475	507
Dry bulk	186	232	235	262	276	321	457	532	623
General Cargo	116	106	103	104	101	92	108	109	106
Container	11	20	26	44	64	98	169	184	198
Other	31	45	49	58	75	49	92	96	100

출처: UNCTAD, Review of Maritime Transport 2012, p.35.

<표 2-5>에 나타난 바와 같이, 세계 선복량은 점차 증가세에 있으며, 이에 따른 향후 선박관리에 대한 아웃소싱의 확대가 기대되며, 세계 선박관리시장의 규모는 매우 커질 것으로 예상된다.

앞서 언급한바와 같이, 선박관리업은 선박의 건조, 운항, 수리 및 해체 등 선박의 전 일생을 관리하는 해운 지식기반 서비스업으로 기술적 선박관리(Technical Ship Management) 및 상업적 선박관리 (Commercial Ship Management)로 구분되는데, 전문적이고 대형화된 선박관리 기업은 보다 큰 비용절감, 서비스 차별화 기회 및 혁신 아이디어 등을 통한 우수한 지속적 개선 관리 시스템의 수립이 필수 불가결한 상황이라 판단된다.

세계 5대 선박관리회사는 V.SHIP사, Berhard Schulte사, Anglo Easten사, Wallem 사 및 Columbia SM사이다. 그 중 세계 최대 선박 관리 기업인 V.SHIP사는 관리규모가 1,000척에 달하고, 관리 선원만 2만 4,000명 이르는 것으로 보고 된 바 있다.

(1) 싱가포르

싱가포르는 정부의 정책적인 간섭이 없어 선박관리기업의 설립이 용이하며 경영활동이 매우 자유롭고 세금면제의 혜택뿐만 아니라, 외국인 전문 인력의 고용을 허가하여 인력 자원을 확보에 노력하고 있으며, 선박관리 전문 인력을 육성하기 위한 각종 교육 정책등과 같은 국가적인 정책적인 뒷받침이 이어 지고 있다. 이러한 국가적인 뒷받침은 대형선박관리회사 설립이 가능하게 하였다.

NYK Ship Management Pte,Ltd. 사는 싱가포르에 등록된 100척 이상의 선박을 관리하는 대형 선박관리기업으로 총 103척의 선박을 관리하고 있으며, Thome Ship Management Ptd,Ltd.사 역시 103척의 선박을 관리하고 있다. 특히 싱가포르에는 V.SHIP사의 자회사인 V.SHIP(Asia)사 등 중형 선박관리회사가 상당수 분포되어 있다는 특징을 가지고 있다. 또한 제도적으로 선박관리 기업에 선원고용권을 부여하고, BIMCO의 SHIPMAN 98에 의거한 모든 선박관리 사업 부분을 허용하고 있으며, 자국 선원뿐만 아니라 외국 선원에 대해서도 소득세를 면제하고 있다는 점이 우리나라 관련제도와 큰 차이점을 가지고 있다.

싱가포르는 상업적 선박관리 측면에서도 유리한 환경을 구축하고 있다. 조선소 등과 같은 선박수리 가능시설이 연간 200만톤 이상의 규모의 수리량을 자랑하고 있으며, 세계 제3위의 정유센터로서 전 세계 우수 정유사들의 보관기지가 위치하고 있다. 또한 세계적으로 다양한 선용품을 공급하는 등 항만을 포함하여 해운업에서 세계1위의 시장으로 발전 하였으며, 선박 금융 역시 아시아 최고 수준을 자랑하고 있다.

(2) 홍콩

홍콩은 5척이상의 선박을 관리하는 선박관리기업의 수가 27개사이다. 그 중

Anglo-Eastern Ship Management 사가 103척, COSCO HK Shipping Co.,Ltd. 사가 103척, Hong Kong Yamati Ferry 사가 59척, MSC Ship Management HK사가 85척 등을 관리하는 것으로 집계되었고, 또한 통계적으로는 나타나지 않았지만 세계 4위 (2009년 기준) 선박관리 기업으로서 총 340척을 관리하고 있는 Wallem Group Limited. 사도 홍콩에 본사를 두고 있다. 홍콩 역시 싱가포르와 마찬가지로 외국선원에 대한 소득세를 면제하고 있으며, SHIPMAN98에 의거한 사업 영위 및 선원 고용권 보장 등 선박관리업 발전 및 육성을 위한 선진 제도를 유지하고 있다.

(3) 독일

독일에는 5척이상의 선박을 관리하는 선박관리 기업이 73개 사가 있다. 중대형 선박관리 기업으로서는 세계2위 규모의 Bernhard Schulte사 및 NSB Neiderelbe사와 F.LEITEZ사 등이 있다.

싱가포르와 홍콩과 마찬가지로 선박관리회사의 선원 고용권이 보장되고, SHIPMAN 98에 의거한 사업범위에도 제한이 없다. 또한 KG펀드에 의해 도입된 선박의 경우, 자국의 선박관리회사에 의해 관리해야 하는 보호 및 육성 정책이 시행되고 있다는 것이 특징이다.

(4) 일본

외항해운은 최소의 규제로 기업의 자율에 따른 국제 경쟁력 확보를 유도하고 있으며, 선박관리업에 대한 관계 규정이 없어 개방적인 정책을 추구하고 있다. 선박관리 기업의 지원에 대한 법령, 제도, 정부방침이 없으며, 선박관리기업의 등록 및 면허와 관련된 정책이나 제도 또한 없어 일부 대형선사는 In-house형 선박관리를 위주로 하고, 중소형선사에서는 In-house와 일부 선박관리 또는 선원관리를 한국에 위탁하는

방식을 취하고 있다.

일본은 52개의 5척이상의 선박을 관리하는 선박관리회사를 보유하고 있지만, 100척 이상의 선박을 관리하는 관리회사는 없는 것으로 조사되었다. NYK, IINO LINES 및 K-LINE사의 선박 50척 이상의 선박을 관리하고 있는 실정이다.

일본선주 소유선박의 선박관리현황은 자사관리 비율이 25%, 자회사 등을 통한 관리가 51%, 제 3자 관리가 24%를 차지하고 있다. 또한 선박관리 기업에 위탁하는 비율이 17%이고, 국내 위탁률은 7%에 그치고 있는 실정이다.

2) 국내의 선박관리업 현황

국내의 선박관리업은 해운 선진국인 미국, 유럽, 일본 선주의 선박에 선원을 공급하는 송출업이 활성화되는 시기인 1960년대부터 선박관리업의 한 분야인 선원관리로 시작되었다.

초기에는 전문적인 회사나 중개소를 통한 것이 아니라, 개인적으로 외국선주의 선박에 승선하는 형태였으나 송출 선원의 규모가 커지면서 전문적인 선원송출 전문 선박관리회사가 생겨나게 되었다. 그 이후 국내 상선선대 규모가 커지면서 국내선사 내부에서도 선박관리 전문 부서를 만들게 되고, 선원관리 분야에 국한된 초기형태에서 발전하여 기술관리 분야까지 확대하는 결과를 가져왔다.

초기 국내의 선박관리업의 근간을 이루었던 해외 선주의 선원송출 부분은 국내의 고도 경제성장시기인 1970년대와 1980년대를 거치면서, 1980년대 말을 정점으로 점차

적으로 그 숫자가 줄어들었고 1995년 국내 1인당 GDP가 1만불을 넘어서면서 송출선박의 임금과 국내선사의 임금격차가 줄어들어 해외 송출업은 더 이상 발전이 어려운 상황에 처하게 되었다.

2000년대 이후로는 국내 부원의 신규 진입이 현저하게 감소되면서 외국선원의 국적상선 승선이 시작되었다.

이러한 과정을 거치면서 국내 외국선주의 선박을 관리하는 전문 선박관리 기업들이 생겨나 과거의 선원관리에서 탈피하여 기술관리까지 그 범위가 확장 되었고, 점진적으로 종합선박관리(Total ship management) 서비스를 제공하는 형태로 발전하였다.¹³⁾

국내의 선박관리업체는 <표 2-6>와 같이 매년 그 수가 꾸준히 증가 하고 있으며, 2012년 12월말 우리나라 선박관리업체는 496개사로 전년대비 전체 업체 수는 32개사가 증가한 것으로 나타났으며, 선박관리 종합업체가 23개사가 증가하였으며, 선원관리 한정 업체도 9개사가 증가하여, 이로서 2006년 이후 연평균 3.6%가량 증가하고 있으며, 관리하는 선박 및 선원 수의 증가추세로 미루어 볼 때 선박관리업의 중요성은 지속적으로 증대하고 있다고 볼 수 있다.

13) 이창호, “선박관리기업 경쟁력 결정요인과 파트너십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2009, p.83.

<표 2-6> 국내 선박관리업체 현황

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
선박관리종합	289	285	309	335	351	359	382
선원관리한정	97	95	97	94	94	105	114
계	386	380	406	429	445	464	496

출처: 한국선박관리산업협회, 내부자료 2012.

<표 2-7> 국내 선박관리척수 현황

구분	2000	2005	2010	2011
한국적선	175	145	687	772
외국적선	1,464	1,251	1,211	1,173
합계	1,693	1,666	1,898	1,945

출처: 한국선박관리산업협회, 내부자료 2012.

이러한 선박관리업체의 증가는 개정된 해운법령 등에 따라 선박관리업의 등록을 지방청에 위임한 것, 등록 기준의 완화(자본금 기준의 하향조정[1억원 이상에서 5천만원 이상]), 해기관리사 고용 의무사항 폐지, 사업실정 기준(연간 10만 달러 이상) 미달업체의 등록취소·사업정지 제도 폐지, 휴업·폐업 신고 규정을 삭제하는 등 선박관리업 분야의 규제사항을 대폭 철폐하였기 때문으로 분석되고 있다.¹⁴⁾

이와 같이 국내 선박관리업은 제한적 선박관리 형태에서 종합선박관리 형태로 발전하였으며, 선박관리업에 대한 중요성을 인식함으로써, 최근 국가적 차원에서 ‘선박관리산업발전법’을 제정함으로써 선박관리산업육성 기본계획을 수립하고 선박관리산업을 지원하기 위하여 중장기적 발전 대책을 수립하고 있으며, 기업의 측면에서 다양

14) 국토해양부, “선박관리업 선진화 및 글로벌화를 위한 연구,” 2010, p.17.

한 고객의 요구에 탄력적으로 대응할 수 있는 효율적인 시스템 개발에 주목하고 있다.

<표 2-8> 선박관리회사의 성장전략

구 분	발전방향
고객 서비스 측면	<ul style="list-style-type: none"> - TOTAL SERVICE 제공 - 고품질 서비스 - 서비스 브랜드 제고
재무적측면	<ul style="list-style-type: none"> - 신성장동력 구축: 사업다각화 - 관리조직 해외 역량 강화 - 대형화/전문화 : 수익성 향상
역량강화 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 우수인재 양성 : 영어구사능력 향상 - 조직역량강화 : 관리 영역별 전문가 확보 - 선원공급 포트폴리오 개발
프로세스 구축 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 첨단 경영체제 구축 : IT(ERP), RISK관리 - 글로벌관리시스템 구축 : 표준화, NETWORK, 외국선원/감독용 관리 시스템 - 특수선 관리 체제 구축

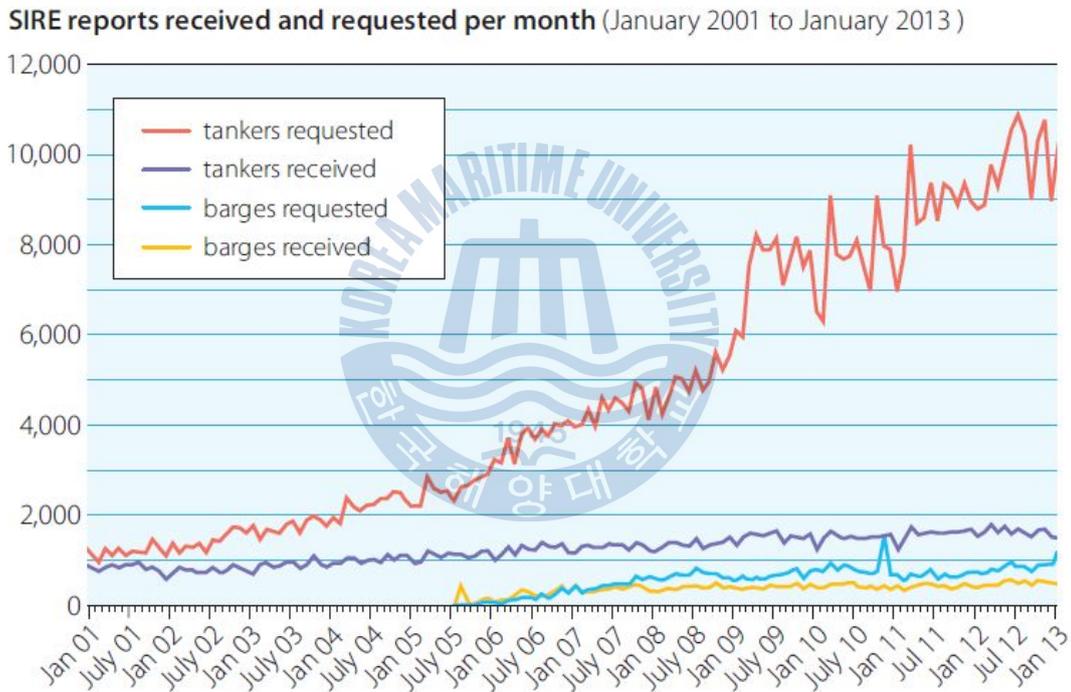
자료: 이권희, “선박관리업 발전 전략 및 정책과제,” 선박관리업 발전전략 세미나, 2009. 5.

3) 탱커선박관리업 현황

앞서 언급한 바와 같이 세계 선종별 선박 척 수는 지속적으로 증가해 왔고 특히 탱커선의 경우, 그 선복량이 최근 급속히 성장하고 있으며, 향후 10년간 지속적으로 증가할 것으로 예상하고 있다. 클락슨(CLARKSON)의 자료에 의하면, 2011년 말을 기준으로 세계에서 1만톤 이상의 탱커가 5,629척, 1만톤 이하의 탱커가 7,631척으로 집계되었다.

SIRE(Ship Inspection Report Program)에서 조사한 자료에 따르면 2001년부터

2013년 최근까지 탱커선박의 주요 검사 신청 추이는 <그림 2-4>와 같이 나타내고 있다. 이는 최근의 탱커선박 시장의 경쟁이 가열 되고 있으며 주요 정유회사들은 자사 유류 및 석유제품을 운반하는데 있어서, 적격의 선박을 선택하고자 가장 안전한 선박을 식별하기 위해 기술적인 관리 측면으로 검사기준들을 제시하고 있으며, 그러한 검사기준에 도달하기 위하여 탱커선박관리 기업들은 자사의 서비스 품질유지를 위한 효율적인 시스템 개발에 집중하고 있다.



<그림 2-4> 2001~2013년 SIRE 검사 신청 추이

출처: OCIMF, Annual Report, 2013, p.34.

<표 2-9>의 국내의 탱커선박 현황을 살펴보면, Oil 탱커, 케미컬 탱커, LPG 탱커, LNG 탱커 등의 등록된 선박 수는 비교적 그 성장세가 두드러지게 나타나고 있지 않

지만, 오랜 기간 외국선주의 탱커선박을 관리해온 선박관리 기업들의 오랜 경험과 노하우를 바탕으로 그 명맥을 유지해 나가고 있다.

한국선박관리산업협회의 내부 자료에 따르면, 2013년 7월 기준 국내 등록된 선박관리 기업 중 탱커선박을 관리하는 업체는 총 62사이며, 그 가운데 탱커선박에 선원공급을 하는 업체는 28사로 나타나고 있다. 그 수는 전체의 45.2%를 이으며, 향후 해저 자원 개발 프로젝트 등이 활성화로 인한 특수선 시장의 규모는 점차 확대 될 것으로 예상하고 있다.

<표 2-9> 국내 연도별 특수선 선박 현황

연도	2008		2009		2010		2011	
	선박수	선복량	선박수	선복량	선박수	선복량	선박수	선복량
단위	척	G/T	척	G/T	척	G/T	척	G/T
Oil Tanker	377	12,735	401	13,714	408	14,810	411	14,314
LPG Carrier	74	903	76	878	76	802	81	777
LNG Carrier	21	2,101	22	2,201	23	2,311	23	2,311
Chemical Tanker	451	3,037	493	3,678	478	3,768	438	3,487

출처: 한국해양수산개발원(<http://www.kmi.re.kr/>), 통계자료, 2011

제2절 선박관리업의 ISM Code 및 품질경영(QMS)의 도입과 그 효과

1. ISM Code의 출현

과거 IMO는 선박의 안전운항 확보와 해양환경보호를 위하여 주로 선박구조와 이

들 선박을 운항하는 선원의 자질 향상을 위한 국제 협약들을 채택하는 등 주로 선박 자체의 물리적 측면만을 중시하여 왔다. 그러나 대형 인명사고 및 해양오염사고 등 크고 작은 해양사고가 끊임없이 발생하고, 전체 해양사고의 80% 이상이 선박자체의 결함보다는 인적과실에 의하여 발생하고 있다는 사실을 인지하던 중, 지난 1987년 3월 “Herald of Free Enterprise”호의 전복사고가 발생하였다.

대형 인명사고를 계기로 IMO는 해양사고의 대부분이 인적과실에 의하여 발생하고 있다는 것을 착안하여, 선박자체 뿐만 아니라 해운기업의 육해상직원의 안전 및 책임의식 제고로 자율적인 안전관리를 확보하도록 유도하기 위한 체제의 개발 및 도입이 절실히 요구되어짐을 발견함에 따라, 1987년부터 국제적으로 논의되었던 안전운항 및 오염방지를 위한 지침 제정이 구체화하게 되기 시작했다.

이러한 배경으로 ISM Code는 오늘날 선박관리에 있어서 안전운항확보와 해양환경 보호를 위하여 모든 여객선, 500총톤이상의 유조선(Oil tanker), 화학제품운반선(Chemical tanker), 가스운반선(Gas carrier), 실적화물운반선(Bulk carrier), 고속 화물선, 기타 화물선(냉동어획물운반선 및 공모선) 및 이동식해양구조물에 적용되어 시행되고 있다.

2. 품질 경영의 출현과 도입 효과

회사의 경영시스템은 여러 가지 측면으로 수립되어 운영될 수 있으나 회사의 설립 목적 및 경영목적과 부합되어야 한다. 따라서 기업의 경영시스템은 관련 활동들이 유기적으로 연결되어 관리될 수 있도록 프로세스 중심으로 관리되어야 한다.¹⁵⁾

15) 한경화, “해운선사의 프로세스관리가 경영성과에 미치는 영향분석,” 「해운물류연구」, 제26권 제4호, 2010, pp.713~739.

선박관련 산업이 해를 거듭할수록 발전하고, 다양하고 복잡해면서 선박관련 규정 및 법규의 효율적인 수행과 서비스업의 품질유지를 위하여 품질경영시스템을 도입하는 기업들의 수가 늘고 있다. 우리나라 외항선사들은 부서단위의 기능 중심으로 경영시스템이 운영되고 있어 회사의 경영목적을 달성하는데 제한적인 역할 밖에 수행하지 못하고 있는 것이 현실이다. 또한 선박관리업은 서비스 용역을 제공하고 수수료를 받는 서비스업으로서 서비스의 전형적인 4가지 특성인 무형성, 이질성, 소멸성, 동시성의 특징을 가지고 있다. 이러한 서비스만이 갖는 특성을 보완하기위하여 국제항해에 종사하는 해운기업의 대부분은 오래전부터 안전관리체제와 품질경영시스템(이하 ISO 9001)을 구축·운영하고 있다. 최근에는 환경경영시스템(이하 ISO 14001)을 비롯하여 안전보건경영시스템(이하 OHSAS 18000)까지 확대하여 운영하고 있는데, 이는 안전·품질·환경·보건관리를 시스템화하여 기업의 경영목표를 달성하고, 이해관계자의 요구사항을 충족시킴으로 회사의 경영체제를 유지하고 있다.

해운기업은 화주관리를 비롯하여 선박의 안전 및 환경, 보건관리를 기반으로 하는 활동이 필수적으로 요구된다. 이는 기업의 목표와 전략의 최 우선순위가 고객만족에 집중되어 있고 이제는 국제경영시스템 활동을 전략적 개념으로 인식함으로써 기업의 경쟁력을 확보하고 있기 때문이다. 또한 안전에 대한 각종 위험으로부터의 효과적인 예방과 급박한 기업환경 변화에 능동적으로 대처하기 위한 하나의 전략이다.

<표 2-10> 국내 선박관리회사의 품질경영 도입 현황

품질인증코드	기업 수
ISO 9001	34
ISO 14001	18
OHSAS 18001	11
GMS	1
ISO 28000	0
총 인증기업: 36	

출처: 한국선급 내부자료, 2012.

제3절 TMSA의 개념 및 기대 효과

1. TMSA의 제정 배경 및 목적

ISM Code의 제정목적은 선박의 안전관리, 운항 및 오염방지에 관한 국제적 통일기준을 마련하여 해운기업과 선박에 적절한 조직관리, 지침, 절차 등을 확립하도록 하고, 최고 경영자의 안전관리 책임 및 참여의식을 제고함과 동시에 각국 정부가 이의 시행에 필요한 조치를 취함으로써 해상에서의 인명과 재산을 보호하고 해양환경을 보존함에 있다.

최근 20년간 ISM Code와 SIRE가 지속되어 왔으나, 산업계의 시선은 ISM Code와 SIRE 그 이상의 안전장치가 필요하다고 보았다. 이는 탱커 운항에 있어서 ISM Code가 적절하게 적용되어 있지 않고 있다는 위기감으로부터 인식된 것이다.¹⁶⁾

16) Faith Turker, "Enhancing quality safety management in shipping: Tanker management self assessment", Istanbul: Maritime Faculty Istanbul Technical University/, 2008, pp.128~134.

ISM Code는 그 적용범위가 너무 광범위하고 보편적인 내용으로 정상적인 해운기업의 업무수행으로도 충분히 달성될 수 있는 기본적인 안전관리를 목적으로 삼고 있다는 비판을 받아 왔다. 그리고 안전관리를 위한 시스템적인 측면이 매우 빈약하여 해운기업으로서는 이를 바탕으로 한 별도의 품질보증시스템을 해운기업 스스로 개발하여야만 목적을 달성할 수 있게 되었다.¹⁷⁾

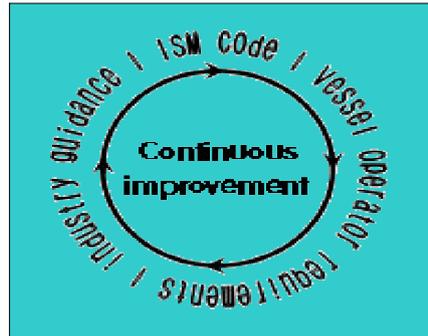
이러한 현실 속에서 석유회사국제평의회¹⁸⁾(Oil Company International Marine Forum : 이하 OCIMF)는 제정한 지침을 기준으로 각 메이저석유회사에서 자사의 원유 및 석유류 제품의 안전운송확보를 위하여 지배선단과 용선선박을 대상으로 운송계약 체결 전 심사를 하고 있다. 2008년 2월부터 OCIMF에서 제정한 TMSA(Tanker Management Self Assessment: 이하 TMSA)를 각 메이저석유회사들이 도입하여 적용할 것을 발표하였다. TMSA는 기존의 선박에만 한정하던 심사방식을 변경하여 선박과 운항선사 전체에 대한 품질경영평가가 필요하다는 인식 하에서 OCIMF에 의하여 개발되었다.

탱커선박에 대한 품질경영평가의 주요 분야에서 최상의 수준을 유지하도록 모범실무(BP: Best Practice: 이하 BP)를 도구로 활용하자는 것이 주요 개념이며, ISM Code를 근거하여 운항선사는 각 항목을 자체적으로 평가하여 그 결과를 통하여 지속적인 개선을 위한 단계별 계획을 수립하고 계획에 따른 성과달성의 정도를 측정하는 것이다. 측정된 결과가 미흡할 경우 다시 목표 성과에 다다를 때까지 계획 수립, 이행, 평가의 사이클을 되풀이하는 활동을 요구하는 시스템이다.

17) O. H. Fritzner, *Selecting Standards Quality Control in Shipping Operation*, London: Cambridge Academy of Transport, 1991, p.6.

18) OCIMF: 1970년 4월 8일 “Torry Canyon” 사고 이후 메이저석유회사들이 터미널과 원유 및 석유류제품의 안전송을 위하여 설립한 것으로 2012년 현재 86개사가 가입되어 있고 지배선단과 용선선박의 품질을 확보하기 위한 활동을 하고 있다.

이러한 TMSA의 방침이 <그림 2-5>와 같이 로고에 나타나 있다. 바깥 원은 ISM Code와 운항요건, 산업체의 표준을 연결, 선박회사의 경영시스템을 의미하며 안쪽은 요건충족 및 지속적인 개선의 의미를 가지고 있다.¹⁹⁾



<그림 2-5> TMSA 로고

출처: 한국선급, 「TMSA의 이해」, 2006

2004년 6월, OCIMF는 60개의 에너지 회사로 구성된 단체로서 선박에서의 안전과 해양오염 방지를 위하여 그들의 경험을 토대로 하나의 새로운 지침을 발간했다. 즉, 선박운영자를 위한 실행 지침인 TMSA는 탱커운항자 및 관리 기업의 안전품질경영 시스템에 대한 지속적인 개선을 언급하는 가이드라인을 제시하고 있다.

이는 ISM Code를 중심으로 전개되는 선박안전품질경영관리시스템의 효과성에 대한 정보를 고객인 화주가 구체적으로 파악할 수 있도록 설계된 시스템의 일종이다. 또한 ISO 9001:2000규격의 핵심요인을 기반으로 하여 해운기업에게 요구되는 사항을 구체화시킨 것이라 할 수 있다.²⁰⁾

19) 고륜, “품질관리 핵심요인이 내부고객만족과 서비스성과에 미치는 영향,” 한국해양대학교 박사 학위논문, 2008, p.44.

20) 한국선급, 「TMSA의 이해」, 2006.

또한, TMSA BP의 가이드라인을 바탕으로 탱커선박관리 기업의 안전품질경영시스템을 평가하는 것은 회사가 수립해 놓은 안전관리시스템을 근원적으로 개선할 수 있는 기회를 잡는 것이며, 그 출발선임을 의미한다.

2. TMSA의 구성요소

TMSA의 12가지 요소는 ISM Code에서 요구된 것 이상으로 문제를 검토하고 있다. TMSA의 각 요소별 주요목적 달성을 위하여 목표만을 제시하는 것이 아니라, 측정방법으로서 약 250개의 문서화된 주요성과지표(KPI: Key performance Index, 이하 KPI)와 함께 구체적인 적용사례를 BP로서 제시하고 있다.

각 요소별 주요 목표를 살펴보면, 최고 경영자의 역할과 리더십을 통해 하부조직까지 기업의 목표와 방침이 원활하게 전달되는 의사소통을 강조하고 있으며, 육상·해상 인적자원의 관리지표로서 채용, 승진, 평가 절차 및 실행과 지속근무 유지율을 강조하고 있다.

시스템적 측면에서는 환경정책의 중요성과 구체적인 시행과 관리를 통한 오염요인 감소를 목표로 삼으며, 선장에 의한 공식적인 항해심사를 통한 항해안전을 확보하고, 새롭게 도입되는 절차 또는 법규 및 장비에 대한 변화관리를 통하여 안전과 환경보호에 대한 기준이 저하되지 않음을 보장하고자 한다. 또한 회사의 조직, 인원, 장비, 절차 및 변화 및 모든 작업에 대한 위험성 평가를 시행함으로써 위험요인을 식별하고 위험크기를 산정한 다음 회사가 수용할 수 있는 위험의 크기까지 낮춘 다음 작업을 진행하는 문서화된 절차를 통하여 사고를 예방하고자 한다.

이와 같이 TMSA는 ISM Code를 중심으로 전개되는 선박관리 시스템의 효과성에 대한 정보를 고객인 화주가 구체적으로 파악할 수 있도록 설계되어있다. 또한 ISO 9001:2000규격의 핵심요인을 기반으로 하여 해운기업에게 요구되는 사항을 구체화시킨 것이라 할 수 있다. 특히 안전 및 환경성과를 강조하고 있으며, 인적자원관리에 있어서 해상직원의 교육에 많은 비중을 두고 있다.

특히, 모든 업무를 수행함에 있어서 시스템의 개선활동 4단계인 피드백 메커니즘을 강조하여 주기적인 측정을 통하여 경향을 분석하고 다음 계획수립에 반영되도록 하여 지속적 개선 활동에 초점을 맞추고 있다. 이와 같이 TMSA 12가지 요소들을 통해 선박관리 기업의 안전과 환경보호에 대한 기준선을 확립하는 것이다.



<표 2-11> TMSA의 핵심요인별 주요목표

ELEMENT	주요목표
ELEMENT 1 경영, 리더쉽 및 책임	효과적인 품질경영시스템은 조직 최상위 계층의 의지 및 경영에 관련된 인원의 직무와 책임에 대한 명확한 규정을 수립한다.
ELEMENT 2 육상직원의 채용 및 관리	상위 기준의 선대관리에 의지가 있는 육상의 책임자들이 선대관리를 지원하고 있음을 보장한다.
ELEMENT 3 선원채용 및 관리	선대 내의 모든 선박을 승선중인 선원이 본인 역할과 책임을 이해하고 있으며 효과적인 팀으로서 일을 잘 수행해 나갈 수 있는 능력 있는 선원임을 보장하기 위함이다.
ELEMENT 4 신뢰도 및 정비표준	정비표준의 수립은 선대의 모든 선박들이 해난 사건의 위험이나 항해일정의 지연이 없는 안전운항이 가능하도록 하기 위함이며, 설비의 신뢰도는 디자인, 구조, 초기 작동, 운용실무 및 정비와 같은 요소들에 의해 결정된다.
ELEMENT 5 항해의 안전	강제규정과 회사정책에 따라 항해 실무 및 선교절차를 수립하고 일관되게 적용하기 위함이다.
ELEMENT 6 화물, 발라스트 및 계류작업	강제규정 및 회사 정책에 따라 업무 계획과 운용실무 및 절차를 수립하고 일관되게 적용하기 위함이다.
ELEMENT 7 변화 관리	안전과 환경보호에 대한 기준이 저하되지 않음을 보장하기 위하여 운항, 절차, 선박 장비 또는 인원에 대한 변화를 평가하고 관리하는 절차를 수립한다.
ELEMENT 8 사건조사 및 분석	심각한 준사고 및 사건으로부터 교훈을 얻고 재발을 방지하기 위하여, 효과적인 조사, 보고 및 추적 방법을 사용하고 재발을 방지한다.
ELEMENT 9 안전 경영	위험(건강에 유해한 물질에의 노출을 포함)의 식별 및 그 예방과 완화조치를 포함한 육/해상 안전관리에 대하여 적극적인 접근방법을 개발한다.
ELEMENT 10 환경 관리	해상 및 대기오염의 근원을 식별하고, 육/해상에서의 잠재적 영향을 감소시키기 위한 조치를 포함하여 환경 관리에 대하여 능동적인 접근 방법을 개발한다.
ELEMENT 11 비상대책 및 우발 계획	비상대응 시스템을 수립하고 사건을 효과적으로 대응하도록 지속적인 능력을 보장하기 위하여 시스템을 규칙적으로 테스트 한다.
ELEMENT 12 측정분석 및 개선	지속적인 개선활동에 초점을 맞추고 추진하기 위한 적절한 측정 및 피드백 프로세스를 수립하고 시행한다.

자료: OCIMF, Tanker Management Self Assessment 2

TMSA 구성은 4가지부분(Part)으로 나누어져 있다. 첫번째 부분(Part One)은 이 시스템 시작을 소개하며 가이드라인의 형태와 지속적인 개선의 주기인 PDCA(Plan-Do-Check-Act)에 대하여 기술하고 있다. 두번째 부분(Part Two)은 선박의 안전운항과 환경보호를 위해 필요한 주요 내용을 12가지 요소로 분류하고 각 항목별 BP를 자세하게 설명하고 있다. 각 요소는 4단계(Stage)로 구분하여 단계적으로 목표달성에 나아갈 수 있도록 구성되어 있다. 이는 TMSA의 진정한 본질에 해당하는 부분이다. 세번째 부분(Part Three)은 TMSA의 적용 정보를 포함한 내용과 관련이 있다. 마지막으로, 네 번째 부분(Part Four)은 어휘 또는 관련용어를 정의하고 있다.

김종관(2013)²¹⁾의 연구에서는 TMSA는 안전관리 시스템을 측정하고 향상시키기 위한 도구로서, 산업계의 품질코드를 보완하고, 특히 탱커를 운영하는 회사들의 안전관리 시스템에 대한 자체 규정을 장려하며, 지속적인 향상을 촉진하며, 이를 통하여 정확하고 실질적인 평가가 이루어진다면, 지속적인 안전관리의 향상을 기대할 수 있다고 설명하고 있다.

<표 2-12>는 TMSA의 핵심요인과 ISM Code 및 산업계 품질 코드를 포함하는 비교표이다.

21) 김종관, "Oil Major Vetting 시스템이 탱커의 안전관리에 미치는 영향에 관한 연구," 한국해양대학교 석사학위 논문, 2013. p.43

<표 2-12> TMSA, ISM, ISO 9001, ISO 14001 요건 비교표

	TMSA	ISM Code	ISO 9001	ISO 14001
1	경영, 리더십 및 책임감	1,2,3,4,5,6,11,12	4. 품질경영시스템 5. 경영책임	
2	육상직원의 채용 및 관리	6	6. 자원관리	
3	선원 채용 및 관리	6		
4	신뢰도 및 정비 표준	10	7. 제품실현	
5	항해의 안전	7		
6	화물, 발라스트 및 계류작업	7		
7	변화관리			
8	사건 조사 및 분석	9		
9	안전관리	9,11,12	7. 제품실현	
10	환경관리	2	4. 경영책임 7. 제품실현	ISO 14001
11	비상대응	8	7. 제품실현	
12	측정, 분석 및 개선	9,12	8. 측정, 분석 및 개선	

자료: 이기수, “탱커관리자체평가제도(TMSA)운영에 따른 기대효과 및 대응방안,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2008 p.68, 연구자 재작성

제4절 내부고객만족

1. 내부고객만족의 개념

서비스기업을 성공적으로 운영하려면, 서비스를 제공받는 고객을 외부고객이라 하

면 종업원은 내부고객으로서, 서비스 접점에서 직접적으로 고객을 대응하는 종업원과 그 서비스를 직접 받아들이는 고객 모두를 잘 관리하여야 한다. 기업에는 두 개의 고객과 마케팅 차원이 존재하며, 외부고객을 대상으로 하는 마케팅을 외부마케팅이라고 하고 내부고객인 종업원을 대상으로 하는 마케팅은 내부마케팅이라고 한다. 내부마케팅은 외부마케팅의 선결조건으로서 내부마케팅을 통한 내부고객의 만족은 외부 마케팅의 성과와 직결되므로 어느 한 가지 소홀히 할 수 없다.

기업의 구성원인 종업원의 서비스 마인드 및 고객지향성을 극대화시키기 위한 마케팅 활동을 통해 종사원들의 직무환경에 대한 만족도를 높여 직무수행을 보다 정확하고 성의 있게 하도록 하는 것으로써 조직에서 만들어내는 제품이나 서비스품질을 향상시켜 궁극적으로 외부고객의 만족도를 높일 수 있다는 전제에서 나온 개념이다. 이는 최종 소비자를 외부고객으로 보는 것과 마찬가지로 기업의 종업원들을 내부고객으로 보고 종사원들의 욕구를 만족시켜 줄 수 있는 직무를 내부 상품으로 취급하여, 기업과 부서의 효율적인 전략수행을 위한 동기를 부여하는 접근방식을 내부마케팅이라고 한다.²²⁾

내부마케팅에 대한 최초의 개념정의를 한 Berry(1976)²³⁾ 등은 “조직의 목표를 달성하기 위해서 종업원을 내부고객으로 직무를 내부제품으로 생각하며 내부고객의 필요한 욕구를 충족시키는 내부제품을 제공하는 노력”이라고 내부 마케팅을 정의했다.

Formell(1992)²⁴⁾은 마케팅의 핵심요인을 기업에 대한 높은 고객만족이라고 제시하

22) 이상평, “해운기업의 내부마케팅이 고객지향성, 서비스품질, 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국해양대학교 박사학위 논문, 2010, p.7.

23) L. L. Berry, J. S. Hensel, and M. C. Burke, "Improving and Retailer Capability for Effective Consumerism Response," *Journal of Retailing*, Vol.52(Fall), 1976, pp.3~14.

24) C. Fornell, "A National Consumer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal*

였다. 보편적으로 높은 고객만족은 고객에 대한 충성도를 증가시키고, 가격탄력성을 감소시키고, 경쟁적 노력으로부터 현재 고객의 확보, 미래거래의 비용감소, 새로운 고객을 확보하는 비용의 감소와 기업에 대한 평판을 증가시킨다. 이를 내부고객에 적용시켜보면 내부고객의 높은 만족도는 내부고객의 기업에 대한 충성도를 증가시키고, 이직률을 감소시키며, 서비스 제품의 질적 향상은 물론이며, 이는 외부고객의 기업평판에 까지 영향을 미치게 된다고 해석할 수 있다.

2. 내부마케팅과 고객만족

Ferguson(2007)²⁵과 Berger(2008)²⁶는 “경영자는 종업원을 비용 또는 일반 총 경비에서 교육비라 생각하지 말고 회사에서 가장 비싸고 귀중한 자산으로 보아야 한다”고 하였다. 또한 Mill은 “서비스제공자는 사실상 고객과의 접촉시점부터 회사를 대표하는 제품의 일부가 되고 있다”라고 하여 서비스 제공자를 제품의 일부로 인식함으로써 대고객 서비스 과정에서 내부고객과 내부고객의 만족에 대한 중요성을 강조하였다.

또한, 최덕철(1997)²⁷은 종업원의 만족은 구체적으로 일에 대한 만족, 직장에 대한 만족, 조직인사에 대한 만족, 근로조건에 대한 만족, 회사에 대한 만족으로 구분된다고 하였다. 이와 같은 조건에 대해서 스스로 만족한 종업원은 고객을 만족시킬 수 있

of Marketing, Vol.55, January, 1992, pp.1~21.

25) A. Ferguson, *Employee engagement: does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences*, Australian Psychological Society, Macquarie University, 2007.

26) K. Berger, Bruce, *Employee/Organizational Communications: Measurable Benefits*, Institute for Public Relations, 2008.

27) 최덕철, 「서비스 마케팅」, 서울: 학문사, 1997, p.333.

는 심리적, 행동적 자세가 갖춰지게 된다. 진정한 의미의 고객만족은 종업원의 마음 속에서 우러나오는 서비스 정신에 의해서만이 가능한 것이라 하였다. 또한 Lytle(1994)²⁸⁾은 서비스지향성에 영향을 미치는 조직가치, 직무만족, 조직몰입, 사기, 경영성과와의 관계를 분석하였는데 조직가치가 높아짐에 따라 서비스지향성이 높아지고 그 결과 종업원의 직무만족, 조직몰입, 사기에 영향을 준다고 설명하고 있다.

원래 내부마케팅은 1970년대 미국에서 창출된 새로운 마케팅개념으로 조직내의 내부교환을 촉진하는 마케팅의 일종이라 할 수 있다. 대부분의 마케팅은 주로 대외적인 마케팅시장을 목표로 하고 있으나 이는 내부 환경의 관리적 측면을 연구하는 마케팅 개념인 것이다.

Wasmer와 Bruner(1991)의 연구에서는 서비스 품질을 높이기 위하여 종업원이 긍정적인 태도를 가지도록 유도하고, 고객서비스의 가치에 대한 의식을 종업원들이 가질 수 있도록 하는 활동으로 개념을 정의하고 있으며, Beatty(1994)는 외부시장에서 목표를 달성하기 위해서 조직과 종업원 사이의 상호작용을 효과적으로 할 수 있도록 기업의 내부 마케팅의 필요성을 설명하고 있다. 이를 위해서 훈련, 경영자의 관여, 권한 위임 및 내부 커뮤니케이션 및 다양한 활동을 통해 마케팅 개념을 인적자원관리 도입하기 위한 구체적인 방안을 제시하고 있다. 내부마케팅 개념에 대하여는 학자마다 <표 2-13>과 같이 여러 가지 정의를 내리고 있다.

28) R. Lytle & Schilling, "Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective," A Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy, Arizona State University, 1994.

<표 2-13> 내부마케팅의 개념

연구자	정의
Wasmer & Bruner (1991)	서비스품질을 높이기 위하여 종업원의 긍정적인 태도를 가지도록 유도하고, 고객서비스의 가치에 대한 의식을 종업원들이 가질 수 있도록 하는 활동
Heskett et al. (1994)	고객에게 잘 봉사할 수 있는 능력을 가진 종업원을 채용하고 훈련과 교육을 통하여 동기를 부여시키는 작업
Beatty (1994)	외부시장에서 목표를 달성하기 위해서는 조직과 종업원 사이의 상호작용을 효과적으로 할 수 있도록 활동하는 것
Rust et al. (1996)	훈련, 경영자의 관여 및 권한위임 등을 통한 내부커뮤니케이션, 마케팅 조사, 인적자원 등의 활동으로 구성됨
Kotler et al. (1996)	조직문화의 정착, 인적자원관리에 마케팅개념의 도입 및 세부방안의 개발, 종업원에게 마케팅정보의 전달 그리고 보상과 표창에 대한 실행 과정
이유재(1997)	기업내부의 종업원을 최초의 고객 또는 일차적 시장으로 보고 그들에게 서비스정신이나 고객지향적 사고를 심어주는 기업내부의 마케팅 활동

자료: 강기두, “고객만족 및 종업원만족 제고를 위한 내부서비스품질의 개선방안,” 한국마케팅학회 추계학술대회, 1999, p.25.

이와 같이 기업은 외부고객들에게 보다 양질의 서비스를 제공하기 위하여 내부고객에 대한 마케팅적 차원으로 기업구성원과 기업 간의 적절한 마케팅의사전달 체계를 유지함으로써 가능 하다고 볼 수 있다.

제5절 서비스 성과

1. 선박관리서비스의 성과

1) 경영성과의 개념

경영성과에 대하여 안운석, 오종철(2003)²⁹⁾은 기업성과란 어떤 기준에 대해 기업이 달성하는 것을 의미하며, 그 범위와 목적에 따라 다양하게 정의할 수 있다고 하였으며, 정승환(2002)³⁰⁾은 기업에서의 성과라 함은 생산성(Productivity), 질(Quality), 적시성(Time), 대응성(Responsiveness), 효과성(Effect) 등을 포함하는 개념이라고 하였다.

최철호(2006)³¹⁾는 경영성과를 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원 개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의 하고 있다.

박승영(2003)³²⁾은 조직의 경영성과 측정요인으로 품질성과, 운영성과, 재무성과로

29) 안운석, 오종철, “e-business의 활용과 경영성과와의 관련성 고찰,” 「남서울대학교 논문집」, Vol.9, 2003, pp.119~143.

30) 정승환, “호텔기업의 정보화가 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향: 특급호텔의 정보기술 활용을 중심으로,” 세종대학교 박사학위논문, 2002.

31) 김재환, “관광호텔 내부서비스품질이 내부고객만족과 조직성과에 미치는 영향 : 중국 백두산 지역 관광호텔을 중심으로,” 강원대학교 박사학위논문, 2006.

32) 박승영, “호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향,” 경기대학교 박사학위논문, 2003.

보았으며 그 내용을 요약하면 <표 2-14>과 같다.

<표 2-14> 경영성과 측정요인

경영성과	측정요인
품질성과	물리적 증거, 능력, 이미지, 적시성, 정중성, 경쟁력, 반응성, 신뢰성, 접근성
운영성과	연간 종업원 이직율 감소, 종사원의 심리·재정적 만족 향상, 상품의 다양화향상, 제품기회그이 신축성 향상, 신상품 개발능력 향상, 업무 효율 향상
재무성과	매출액 증가율, 순이익 증가율, 투자 증가율

자료: 박승영, “호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향,” 경기대학교 박사학위 논문, 2004.

Deshpande(1993)³³⁾ 등은 일본기업을 대상으로 기업문화, 고객지향성, 혁신과 사업성과간의 관계를 연구하였고, 그 내용을 살펴보면 사업성과의 측정은 수익성, 규모, 시장점유율, 성장률 등을 이용하였는데, 고객지향성을 고객이 평가한 경우에는 사업성과와는 정(+)의 관계가 나타났지만, 기업 스스로 평가한 경우에는 상이한 결과가 나타났다. 그들은 또한, 기업의 문화를 족벌문화, 위원회문화, 계급문화, 시장문화의 4가지로 구분하고 기업성과와의 관계를 연구하였는데 시장문화를 추구하는 기업의 성과가 가장 우수한 것으로 나타났다.

2. ISO 품질경영시스템의 성과

품질경영활동의 성과에 대하여는 많은 선행연구들이 있으나 서비스기업을 대상으로 ISO 9001품질경영인증시스템 도입에 따른 경영성과에 대한 연구는 별로 많지 않

33) R. Deshpande, U. John Farley, and E. Webster Frederick Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, January, 1993, pp.23~37.

다. 이것은 특히 품질경영시스템 도입에 따라 재무성과를 실증하기 위하여서는 정확한 수치적 통계가 필요하지만 인과관계에 따른 재무성과를 정확하게 파악하기 어렵기 때문이다. 따라서 선행연구로서 기존의 논문 및 자료의 분석을 통하여 ISO인증과 경영성과의 관계를 파악하고자 한다.

김재환(1992)³⁴⁾은 ISO 9001:2000인증요인이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 ISO 9001:2000규격의 요소가 서비스품질의 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였고 Carr(1997)³⁵⁾ 등의 연구에서는 뉴질랜드기업을 대상으로 ISO인증기업과 미 인증기업 간의 사업전략과 품질경영시스템 및 성과보고시스템의 차이를 분석하였다. 그 결과 ISO 인증기업은 원가효율성보다는 품질을 더 중요시 한다는 점에서 ISO미인증기업과 차이를 보였다. 품질보증을 통한 고객만족을 위해서는 표준화와 품질의 지속적 개선이 서로 관련을 갖고 움직이면서 사내표준화를 실시할 수 있는 방안중의 하나가 ISO 9001품질경영인증 획득이라고 볼 수 있다고 하였다. 그러나 표준화는 개선을 위한 필요조건은 되지만 충분조건은 되지 못한다. 마찬가지로 ISO 9001 품질인증을 받았다고 해서 TQM(Total Quality Management)이 성공적으로 추진되었다고 볼 수는 없다고 하였다.

진임근(2004)³⁶⁾은 품질인증동기가 기업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 품질인증동기는 품질인증을 획득하기 위한 기업의 재무적/비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

34) 김재환, 「벤치마킹과 기업경쟁력」, 황태호 옮김, 서울: 김영사, 1992, pp.54~55.

35) S. Carr, Y. T. Mark and J. E. Needham, "Differences in Strategy, Quality Management Practices and Performance System Between ISO Accredited and Non-ISO Accredited Companies," *Management Accounting Research*, Vol.8, 1997, pp.381-403.

36) 진임근, "품질인증 정착활동이 기업성과에 미치는 조절효과에 대한 연구," 영남대학교 박사학위논문, 2004, p.98.

연찬호(2002)³⁷⁾는 ISO 9001인증이 서류작업에 치중한다는 비판도 있으나 품질경영 시스템 요구사항이 고객만족, 재무 및 시장, 인적자원, 조직의 효율성 등 경영성과에 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

Quality Systems Update³⁸⁾의 조사에 의하면 ISO의 인증을 85%가 내부장점을, 95%가 외부장점을 이유로 취득하였다고 보고하였다.

전웅수(2004)³⁹⁾는 품질경영이 기업의 재무성과에 향상을 가져오며, 성과는 내적성과와 외적성과를 매체로 달성됨이 입증된다고 하였고, 품질경영으로 인한 기업성과에 성과측정시스템이 조절변수의 역할을 한다는 것이 입증되었다고 하였다.

김달곤(2002)⁴⁰⁾은 품질측정치들을 생산현장의 성과평가기준으로 중요시하고 그러한 품질프로세스 정보들을 생산현장에 더 자주 제공하는 기업들이 경영성과가 높았다고 하였다. 이러한 연구의 결과는 품질경영의 근간이 되는 ISO 9001시스템의 유지와 실행이 기업의 성과에도 기여한다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. ISO 9001품질경영시스템의 성과에 관한 선행연구들을 보면 <표 2-15>과 같다.

37) 연찬호, “품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한남대학교 박사학위논문, 2002, p.113.

38) 1995년에 Dun & Bradstreet 정보서비스 및 Irwin Professional Publishing 사와 공동으로 미국의 인증취득 업체를 대상으로 총 7,000개 설문지를 배포하여 조사하였다.

39) 전웅수, “품질경영의 성과와 성과측정시스템의 조절효과에 대한 연구,” 「한국회계정보학회지」, 제22권 제2호, 2004, pp.203~220.

40) 김달곤, “품질전략과 경영성과간의 관계에서 통제시스템의 매개효과,” 「품질경영학회지」, 제30권 제3호, 2002, p.164.

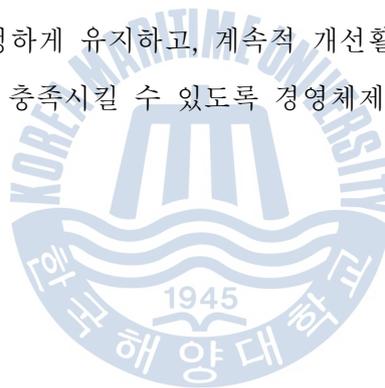
<표 2-15> 품질경영시스템(ISO 9001)의 성과에 관한 연구요약

연구자	품질경영시스템(ISO 9001)의 성과에 관한 연구
홍성근(1998)	국내 제조업체의 ISO 9001인증취득의 효과분석을 통하여 품질경영 성숙도와 효율성의 수준의 향상되었다.
김재환(2004)	ISO 9001:2000규격의 요소가 서비스 품질의 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석된다.
윤재홍(1994)	표준화와 품질의 지속적 개선이 서로 관련을 갖고 있고 사내표준화를 실시할 수 있는 방안중의 하나가 ISO 9001품질경영인증 획득이라고 볼 수 있다.
진임근(2004)	품질인증동기는 품질인증을 획득하기 위한 기업의 재무적, 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 증명하였다.
연찬호(2002)	품질경영시스템 요구사항이 고객만족, 재무, 인적자원, 조직의 효율성 등 경영성과에 영향을 미치는 것으로 분석하였다.
유승억(1988)	품질개선 프로그램에 최고경영자가 관심이 있으면 경영성과에서 종업원 참여, 벤치마킹 등과 연관성이 있고 수익성을 개선할 수 있다.
이왕탁(1988)	품질경영의 주요활동요인이 기업의 재무성과, 운영성과, 경영성과에 기여한다는 것이 ISO인증유형에 따라 분석되고 있다.
박정민(2005)	품질경영은 기존의 품질관리나 품질보증의 차원이 아니라 기업의 모든 부문에 걸쳐서 가치를 창출할 수 있는 근본이 되며 품질에 대한 고객의 평가에 의해서 고객지향적 품질경영은 경영성과를 높인다.
이순룡(1999)	품질능력이 경쟁우위를 확보하는데 중요한 역할을 한다. 기술경영의 성공요소로서는 제품과 서비스 품질로 본다.
강성(2002)	ISO인증동기와 규격에 따른 인증 후 성과차이를 분석한 결과 인증동기가 강한 집단이 약한 집단보다 높은 성과를 달성하였다. 반면 인증규격은 성과차이에 유의한 영향을 미치지 못하였다.
강현수(2003)	ISO 14001인증취득이 매출액총이익율, 영업비율, 종업원 1인당 매출액 등의 재무비율에 통계적으로 영향을 미치지 못하였다.
전웅수(2004)	품질경영의 실행이 기업의 재무성과에 향상을 가져오며 이러한 성과는 내적성과와 외적성과를 매체로 달성됨이 입증되었다.
김달곤(2002)	품질정보와 측정치를 성과평가기준으로 중요시하고 그러한 품질관련 프로세스 정보들을 생산현장에 자주 제공하는 기업들이 경영성과가 높았다.
Terzioski & Samson(1997)	ISO 9000인증과 기업성과의 관계에서 잠재적으로 ISO인증이 좋은 품질을 만드는데 설명력이 있는 것으로 분석되었다.
Carr(1997)	ISO인증기업은 품질을 더 중요시 한다는 점에서 ISO미인증기업과 차이가 있다.
Yarnell(1999)	기업의 성공적인 EMS를 위하여 훈련을 통한 성공적인 환경경영시스템 도입운영의 성과를 연구하였다.
Clark(2001)	환경경영시스템 정착에 관하여 폐기물 감량을 위한 방안도 종업원의 환경인지도에 의해서 성과가 있다.
Quality Systems Update(1995)	1,880명의 응답자중 85%가 내부장점을, 95%가 외부장점으로 인증되었다고 분석하였다.

자료: 고륜, “품질관리 핵심요인이 내부고객만족과 서비스성과에 미치는 영향,” 한국해양대학교 박사학위 논문, 2008, pp.60~63, 연구자 재작성.

선행연구를 통하여, 기업성과는 생산성과 질, 적시성, 대응성, 효과성으로 그 성과를 측정 할 수 있으며, 품질경영시스템을 통해 기업의 고객만족, 재무 및 시장, 인적자원, 조직의 효율성등 기업 성과에 영향을 미치는 것으로 확인 되었다.

선박관리기업의 경우 국제적으로 체계적인 선박안전관리의 필요성에 대한 인식으로부터 ISM Code를 강제적으로 시행하도록 하고 있으며, 대부분의 해운기업은 오래전부터 선박관리 품질향상을 위하여 안전관리체제와 품질경영시스템(ISO 9001)을 구축·운영하고 있음을 앞서 확인 하였다. 특히 선박관리 기업중 일부 대형 관리 기업은 환경경영시스템(ISO 14001)을 비롯하여 안전보건경영시스템(OHSAS 18000)까지 확대하여 운영하고 있는데, 이는 안전·품질·환경·보건관리를 시스템화하여 그들의 제품인 선박관리 서비스 품질을 일정하게 유지하고, 계속적 개선활동을 통하여 향상시킴으로써 이해관계자의 요구사항을 충족시킬 수 있도록 경영체제를 유지하고 있다.

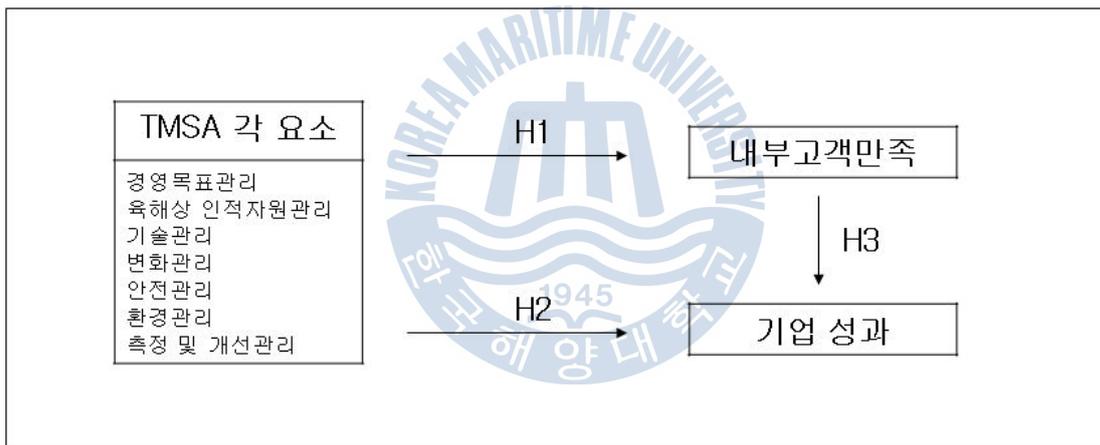


제3장 연구모형과 가설설정

제1절 연구모형의 설계 및 가설 설정

1. 연구모형의 설계

본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위한 연구 모형은 다음 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구모형

앞서 이론적 배경에서 확인 한 바와 같이, TMSA는 선박의 안전과 지속적인 서비스 품질 향상을 위한 ISO의 품질경영 시스템을 기반으로 생성된 개념으로 정리할 수 있다. 이를 바탕으로 연구모형을 설계하기 위해 TMSA의 12가지 요소중 제 1요소인 경영, 리더십 및 책임을 경영목표관리로, 제2요소와 3요소인 육상직원의 채용 및 관리와 선원채용 및 관리를 육·해상 인적자원관리로, 제 4, 5, 6요소인 신뢰도 및 정비

표준, 항해의 안전, 화물, 발라스트 및 계류작업을 기술관리로 구분하였다. 그리고 제 8, 9, 11요소인 사건조사 및 분석, 안전경영, 비상대책 및 우발계획을 안전관리로 선박관리의 주요 서비스와 ISO 품질경영시스템의 핵심요인을 기준으로 통합하고, 제 7요소 변화관리, 제 10요소 환경관리 및 제 12요소 측정 및 개선관리로 TMSA의 핵심요인을 구분하였다. ‘경영목표관리’, ‘인적자원관리’, ‘기술관리’, ‘변화관리’, ‘안전관리’, ‘환경관리’, ‘측정 및 개선관리’의 7개 핵심요인으로 식별하여, 이는 탱커선박관리 기업의 내부고객만족에 상관관계가 있는가를 확인하고, 또한 TMSA의 핵심요인과 서비스성과의 관계에 있어서 내부고객만족 매개역할을 하는가를 규명하기 위한 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 설계하였다.

2. 연구가설의 설정

TMSA의 핵심요인 와 각 변수들에 대한 상호작용과 인과관계를 규명하기 위하여 설계한 연구모형을 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

1) TMSA 요소가 내부고객만족에 관한 가설

품질경영에서는 종업원의 참여를 강조하고 있는 만큼 인적자원의 기업의 중요한 요인이라고 할 수 있다. 선행연구를 통하여 확인 한 것과 같이 서비스기업에서 종업원은 내부고객으로 인식되고 있으며 서비스 품질관리에 있어서 내부고객의 만족은 상당한 연관성이 있으며 기업에서도 마케팅적 노력을 기울이고 있음을 확인 하였다. 이는 기업이 제공하는 서비스가 내부고객에 의해 생산되고 전달되며 나아가 기업의 이미지와 성과 영향을 미치기 때문이다. 외부고객의 만족을 이끌어내기 위해서는 내부고객의 만족은 필수적인 선행 요소이며, 내부고객만족은 종업원의 욕구와 기대를

충족시켜주는 것이라고 정의할 수 있다.

종업원들은 경영층의 지원에 대해 지각함으로써 더욱더 조직에 대하여 감정적으로 밀착할 뿐만 아니라, 조직의 목적을 위해 더 열심히 노력할 경우 더 많은 보상을 받게 될 것으로 기대하게 되며 지원을 많이 받는다고 지각하는 만큼 조직에 이로운 행위로 보상하려는 도덕적 의무감을 갖게 된다.

[가설1] 탱커선박관리 기업의 TMSA 핵심요인은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 내부고객만족과 기업성과에 관한 가설

서비스기업에서 대부분의 서비스제공이 종업원들과 고객과의 커뮤니케이션 혹은 직접적인 접촉을 통해 이루어지기 때문에 고객과의 접점 역할을 수행하는 종업원의 태도와 행동은 서비스품질경영의 주요 관심사이다. Hoffman과 Ingram⁴¹⁾은 고객의 욕구를 고객의 이해에 가장 부합하는 방향으로 충족시키는 것을 목적으로 한 내부고객과 외부고객의 상호작용에 의하여 결정된다고 하며, 이것을 고객지향성이라고 설명하였다. 또한 기업이 내부고객의 기대와 욕구를 인지하고 이를 만족시킬 수 있다면, 외부고객의 만족을 유도할 수 기대할 수 있을 것이라고 하였다.

[가설2] 탱커선박관리 기업의 TMSA 핵심요인은 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

41) K. D. Hoffman and T. N. Ingram, "Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care," *Journal of Health Care Marketing*, Vol.11, No.2, 1991, pp.24~32.

3) TMSA 핵심요인과 기업성과에 관한 가설

TMSA 목적은 산업계의 품질코드를 보완하고, 탱커를 운영하는 회사들 사이의 안전관리 시스템에 대한 자체규정을 장려하며, 지속적인 축진을 하기 위한 것이라고 말하고 있다.

김종관⁴²⁾은 국제 협약이 산업계의 안전을 향상하고, 사고가 발생하지 않도록 해주지만 이러한 국제협약이 효율적으로 시행되기 위해서는 선박운영자의 효과적인 안전관리 시스템이 수립되어야 하며 TMSA는 바로 이러한 안전관리 시스템을 향상시킬 수 있도록 도와주는 도구이며, 안전한 작업 수행을 위한 기준을 모범사례, 지침과 함께 업계에 제공함으로써 안전관리시스템 향상에 기여하고 있다고 말하고 있다.

[가설3] 탱커선박관리 기업의 내부고객만족은 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다음 <표 3-1>은 이상의 가설을 요약한 것이다.

<표 3-1> 연구가설

가 설	
1	탱커선박관리 기업의 TMSA 핵심요인은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2	탱커선박관리 기업의 TMSA 핵심요인은 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
3	탱커선박관리 기업의 내부고객만족은 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

42) 김종관, "Oil Majore Vetting 시스템이 탱커의 안전관리에 미치는 영향에 관한 연구", 한국해양대학교 석사학위 논문, 2013, p.43.

3. 표본설계 및 설문지의 구성

1) 표본의 선정과 조사방법

본 연구에 필요한 자료 수집을 위하여 우리나라의 해운기업 중 탱커선박관리기업을 표본으로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 설문대상은 선박의 운항, 해무, 공무, 안전품질 등의 관리업무 및 기획에 종사하는 육상근무 임직원과 해상근무 항해사 및 기관사이며 업체당 5명에서 10명에게 우편, 이메일, 직접방문을 통한 인터뷰를 실시하여 설문조사를 시행하였다.

본격적인 설문조사 전 설문지에 대한 사전 테스트(pilot test)를 시행하고 응답자들이 지적하는 모호한 문항을 수정하였다. 설문지 수정 후 2013년 10월1일부터 10월 14일까지 2주일동안 응답자들에게 조사의 목적과 협조를 요청하는 내용을 포함한 150부의 설문지를 배포하였으며, 해운기업의 임직원들의 협조와 지원 하에 원활한 설문조사를 할 수 있었다. 해운기업에 배부된 설문지 150부 중에서 106부가 회수되어 회수율은 70.7%로 나타났다.

2) 설문지의 설계

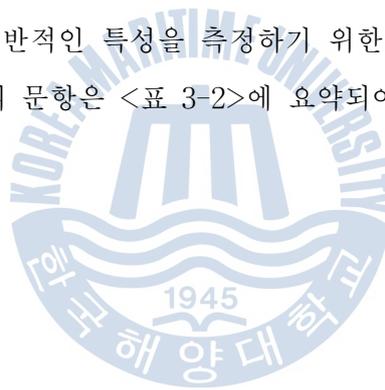
본 연구의 목적을 달성하기 위하여 설문지는 해운기업의 해상운송서비스와 관련된 TMSA의 요소인 경영목표관리, 육해상 인적자원관리, 기술관리, 변화관리, 안전관리, 환경관리 및 측정, 개선관리와 선박관리서비스성과 간의 관계를 알아보기 위한 문항으로 작성되었으며 크게 3개 부분으로 구성되어 있다.

첫 번째는, TMSA의 핵심요인에 관한 설문으로 경영목표관리, 육해상 인적자원관리, 기술관리, 변화관리, 안전관리, 환경관리 및 측정, 개선관리에 관한 문항으로 구성되었다.

두 번째는, 탱커선박관리 기업 종업원들의 만족과 관련된 업무 성취도, 직무만족, TMSA도입에 대한 내부고객의 만족도에 관한 문항으로 구성되었다.

세 번째는, 탱커선박관리 기업의 성과에 관한 부분으로 조직성과, 고객만족, 과정성과를 묻는 문항으로 구성하였다.

마지막으로, 응답자들의 일반적인 특성을 측정하기 위한 문항을 포함시켰고, 본 설문지의 전체적인 주요 변수의 문항은 <표 3-2>에 요약되어 있다.



<표 3-2> 설문지의 구성

변수		문항	문항수	척도	비고
TMSA의 핵심요인	경영책임	A- 1~5	5	5점	TMSA ELEMENT 1
	육해상 인적자원관리	A- 6~10	5	5점	TMSA ELEMENT 2, 3
	기술관리	A- 11~15	5	5점	TMSA ELEMENT 4, 5, 6
	변화관리	A- 16~19	4	5점	TMSA ELEMENT 7
	안전관리	A- 20~25	6	5점	TMSA ELEMENT 8, 9, 11
	환경관리	A- 26~29	4	5점	TMSA ELEMENT 10
	측정, 분석 및 개선	A- 30~34	4	5점	TMSA ELEMENT 12
내부고객만족		B- 1~7	7	5점	Robbins(1996) 이학식·김영·이용기(1998)
서비스성과		C- 1~8	8	5점	연찬호(2002) 해운기업고객설문(2008)
일반적 특성		D- 1~8	8	명목 척도	업종, 성별, 나이, 학력, 근무기 간, 직급, 근무부서, 인증규격

제2절 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구모형과 가설에 나타난 개념을 측정하여 연구가설을 검증하기 위해서는 이들 개념에 대한 조작적 정의가 요구된다. 일반적으로 가설검증을 통한 실증적 연구에 있어서 개념의 조작적 정의와 측정 문제가 연구방법의 가장 핵심이 되는 부분으로써, Stone은 조작적 정의에 대해 첫째, 개념을 실증적으로 파악할 수 있도록 측정의 관점

에서 구체화되어야 하며, 둘째, 동일한 개념의 측정을 위하여 다양한 차원에서 조작적 정의가 이루어져야 한다고 하였다. 본 연구에서 분석하고자 하는 TMSA 핵심요인, 내부고객만족, 기업성과의 다양한 개념들에 관한 조작적 정의가 이루어졌다.

1. TMSA의 핵심요인

1) 경영책임

효과적인 품질경영시스템은 조직 최상위 계층의 의지 및 경영에 관련된 인원의 직무와 책임에 대한 명확한 의지에서 시작된다.

2) 육해상 인적자원 관리

선대를 관리하는 육상 직원과 선박에 승선중인 인적자원의 관리는 품질경영의 주요한 요소로서 모든 인원이 본인의 역할과 책임을 이해하고 있으며, 효과적으로 일을 잘 수행해 나갈 수 있는 적절한 자임을 보장하여야 한다.

3) 기술관리

선박의 정비표준에 따른 기기의 정비는 선대의 모든 선박들이 해산 사건의 위협이나 항해 일정의 지연 없이 가능하도록 하며, 설비의 신뢰도는 디자인, 구조, 작동, 운용 실무 및 정비와 같은 요소에 의해 결정되므로 강제규정과 회사정책에 따라 항해 및 기기의 운용실무 및 절차를 수립하여 일관되게 적용하기 위함이다.

4) 변화관리

선박의 안전과 환경보호에 대한 기준이 저하되어 있지 않고, 적절함을 보장하기 위하여 운항, 절차, 선박 장비 또는 인원의 변경 또는 변화에 대하여 평가하고 관리한

다.

5) 안전관리

TMSA의 제정 목적이 되는 선박의 안전관리는 사건 또는 사고로부터의 교훈을 얻고, 이로부터 재발을 방지하기 위함이며, 비상대응 시스템을 수립하여 사건을 효과적으로 대응하도록 지속적인 능력을 보장한다.

6) 환경관리

해상 및 대기오염의 근원을 식별하고 육/해상의 잠재적 영향을 감소시키기 위한 조치를 포함하여 환경관리에 대하여 능동적으로 참여한다.

7) 측정, 분석 및 개선

지속적인 개선활동에 초점을 맞추고 추진하기 위한 적저란 측정 및 피드백 프로세스를 수립한다.



2. 내부고객만족

내부고객만족이란 “조직외부에 양질의 서비스를 제공하려면 먼저 조직내부에 양질의 서비스를 제공할 수 있는 체계를 구축하는 것으로 서비스를 제공하는 사람들을 조직차원에서 지원하는 정도”이다. 서비스 기업의 경우 생산과 소비를 분리할 수 없다는 서비스 본질적인 속성 때문에 서비스를 생산하여 직접 제공하는 종업원과 동시에 이를 받아 소비하는 고객과의 직접적인 접촉이 일어난다. 이와 같은 특성을 가지는 서비스기업에서는 종업원들에게 만족을 유도하는 것이 특히 중요하다.

내부고객의 만족은 동기부여, 직무만족, 조직몰입의 세가지 차원으로 해석이 되며, 동기부여 요인은 개인으로 하여금 직무에 대한 만족을 느껴서 스스로 열심히 일하게 함으로써 성과도 높아지게 하는 요인으로 성취감, 안정감, 책임감, 성장, 발전, 존경과 자아실현 욕구 등을 포함한다.

직무만족이란 직무자체 혹은 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태를 말한다. 조직몰입은 조직에 대한 애착심 혹은 충성심, 조직에 대한 자기 동일시 및 조직에 남으려는 욕구에 의해 결정된다.

본 연구에서는 Robbins, 이학식·김영·이용기의 연구를 토대로 하여 동기부여에 관한 3문항, 직무만족에 관한 2문항, 조직몰입에 관한 3문항, 등 총 7문항을 선정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3. 기업성과

TMSA의 운영이 기업의 성과에 어떤 영향을 주는가에 대한 연구는 중요한 과제이지만, 기업의 성과에 대한 품질경영영향의 실체를 밝히는 것은 쉬운일이 아니다. 예를들어 품질경영의 핵심적인 특성인 고객만족 및 고객요구사항의 지속적인 측정이나, 공급업체의 품질기준에 대한 관심, 과학적인 방법의 사용, 프로세스 관리의 실적 등을 구체적으로 설명하는 것은 쉽지 않다. 따라서 대부분의 연구에서 찾아낸 결과는 특정한 조직에 품질경영을 도입했을 때 어떤 일이 발생하였는가에 초점을 두고 있다. 즉 불량률 개선, 주기의 감소 및 프로세스개선 등에 의한 비용절감 등을 통해 이를 파악해 낸 것이다.

기존 연구내용들을 종합해보면 품질경영과 경영성과와의 관계에 대해서는 몇 가지 부류로 연구되어 왔다. 대표적인 연구 흐름의 하나는 품질경영과 경영성과와의 관계를 규명하기 위하여 어떤 척도를 이용할 것인가 하는 문제이며, 또 다른 하나는 품질경영과 경영성과 간의 관계 규명을 위한 모델을 어떻게 개발 할 것인가 하는 것이다. 그러나 품질경영의 관행들에 대해 좀 더 살펴보면 각 기업체마다 상이하며 추진하는 정도의 차이가 있고, 어느 관행을 중심으로 경영성과와의 영향력을 조사할 것인지가 분명치 않다.

연찬호의 연구에서는 ISO9001 요구사항들 즉 경영자 책임, 자원관리, 제품실현, 측정분석 및 개선 네가지 요구사항은 고객만족, 재무 및 시장, 인적자원, 외주업체관리 및 조직의 효율성 등 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. ISO 9001을 도입하여 실행하고 있는 업체는 ISO인증에 대한 비판에도 불구하고, 경영성과가 향상된 것으로 분석되었다.

또한, 기업의 성과를 평가하는데 가장 일반적으로 사용되는 것이 재무성과이다. 재무성과란, 기업의 생존 및 수익성과 장기적 성장을 위해 매우 중요하게 고려해야 하는 기업성과 중의 하나이다. 재무성과의 측정방법과 관련하여 기존연구를 살펴보면 계량치를 바탕으로 성과를 측정하는 경우와 지각된 성과를 이용하여 측정하는 방법으로 두 가지가 있다. 계량적 측정은 객관적인 측정이 가능하고, 외부공표자료를 이용할 수 있다는 측면에서 신뢰성을 지니는 좋은 방법이지만 과거의 성과를 반영하고 있다는 한계점을 지닌다, 반면 인지적 재무성과 측정은 계량적 재무성과 측정의 단점을 보완할 수 있으나 객관적 사실과 다른 결과를 나타낼 수 있다는 단점이 있다.

본 연구에서는 재무성과는 TMSA의 운영과 연계하여 내부고객들이 어떻게 인지하

는지를 측정하였고, 비재무적 성과는 연찬호의 연구와 해운기업에서 고객들을 상대로 하여 해상운송서비스의 성과를 묻는 설문내용을 중심으로 하여 고객만족의 관점, 사회적 책임의 관점, 운항효율의 변화 및 절차의 이해도 등에 관한 8가지 문항을 선정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.



제4장 실증분석

제1절 자료의 분석

1. 표본의 특성

이 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위해서 선박관리서비스를 제공하는 선박관리기업 중 탱커선박관리 기업을 중심으로 TMSA의 핵심요인이 내부고객의 만족과 기업성장에 미치는 영향에 대한 설문을 실시하였다.

탱커선박관리 기업의 설문조사를 위하여 2013년 10월 7일 현재 한국선박관리산업협회에 등록된 선박관리기업 중 탱커선박관리 기업을 대상으로 150부의 설문지를 우편, 이메일, 직접방문으로 배부하였고, 이중 106부를 회수하여 분석에 활용하였다.

분석에 활용된 탱커선박관리 기업 종사자의 특성을 살펴보면 총 응답자 106명 중에서 남자가 90명으로 84.9%이고, 여자가 16명으로 15.1%이다.

연령에 따른 분포는 25~30세가 20명으로 18.9%이고, 31~35세가 30명으로 28.3%이고, 36~40세가 18명으로 17.0%이고, 41세 이상이 38명으로 35.8%이다.

학력에 따른 분포는 고졸이 14명으로 13.2%이고, 전문대졸이 8명으로 7.5%이고, 대졸이 80명으로 75.5%이고, 대학원졸이 4명으로 3.8%이다.

탱커선박관리 기업에서의 근무경력은 1~5년이 30명으로 28.3%이고, 6~10년이 30

명으로 28.3%이고, 10년 이상이 46명으로 43.4%이다.

해상근무 시 직위에 따른 분포는 선·기장이 18명으로 17.0%이고, 1항·기사가 20명으로 18.9%이고, 2~3항·기사가 16명으로 15.1%이다.

육상근무자의 직위는 사원급이 16명으로 15.1%이고, 대리·과장급이 44명으로 41.5%이고, 차장·부장급이 32명으로 30.2%이고, 임원급이상이 14명으로 13.2%이다.

응답자의 일반적인 특성 분석결과 연령에서 31세 이상이 82.1%이고, 학력에서 대졸 이상이 79.3%이고, 탱커선박관리 기업 근무경력에서 6년 이상이 71.7%이고, 육상근무자의 51.0%가 과거 해상근무로 인한 승선경력이 있는 해기사이고, 육상근무자의 직위에서 대리급이상이 84.9%인 것으로 조사되어 응답자의 대부분이 본 설문지의 내용을 이해하고 응답하는데 문제가 없으며 선박관리업무의 전문성이 높다고 판단된다.

또한, 탱커선박관리 기업에서의 응답자 근무부서를 살펴보면 공무부가 24명으로 22.6%이고, 안전관리팀이 22명으로 20.8%이고, 해무부가 22명으로 20.8%이고, 영업·운항팀이 22명으로 20.8%이고, 총무팀이 16명으로 15.1%이므로 전체 응답자의 84.9%가 선박관리와 직접적인 연관성이 있는 업무에 종사하고 있는 것으로 파악되어 응답자의 TMSA 개념과 관련 업무 파악 정도가 본 설문에 비교적 유의한 응답을 할 수 있다고 판단됨으로써 표본의 선정에는 무리가 없는 것으로 판단된다.

다음 <표 4-1>은 탱커선박관리 기업을 대상으로 실시한 설문조사 응답자들의 일반적인 특성을 요약한 것이다.

<표 4-1> 응답자의 일반적인 특성

구분		빈도 (명)	백분율 (%)	구분		빈도 (명)	백분율 (%)
성별	남	90	84.9	해상직위	선·기장	18	17.0
	여	16	15.1		1항·기사	20	18.9
연령	25~30세	20	18.9		2~3항·기사	14	15.1
	31~35세	30	28.3	육상근무	사원급	16	15.1
	36~40세	18	17.0		주임·계장급	0	0
	41세이상	38	35.8		대리·과장급	44	41.5
차장·부장급					32	30.2	
학력	고졸	14	13.2		임원급이상	14	13.2
	전문대졸	8	7.5	현재 운영중인 시스템	ISM Code	102	96.2
	대졸	80	75.5		ISO 9001	64	60.4
	대학원졸	4	3.8		ISO 14001	62	58.5
TMSA					54	51.0	
육상근무	공무부	24	22.6		OHSAS18001	38	35.8
	안전관리팀	22	20.8	근무경력	5년미만	30	28.3
	해무부	22	20.8		5~10년	30	28.3
	영업·운항팀	22	20.8		10년이상	46	43.4
	총무팀	16	15.1				

2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

신뢰성이란 측정하고자 하는 현상이나 대상을 얼마나 일관성 있게 측정 하였는지를 나타내는 것으로서 어떤 측정대상을 반복적으로 측정하는 경우 동일한 결과값을 얼마나 많이 얻을 수 있는지를 나타내는 지표이다.

이 연구에서는 각 측정변수의 신뢰성을 검증하기 위해서 내적일관성을 측정하는

Cronbach's Alpha(α) 계수를 활용하였다. 일반적으로 Cronbach's α 값이 어느 정도면 적절한지는 연구조사의 목적에 따라서 달라지며, 내적 일관성에 의한 신뢰성을 나타내는 Cronbach's α 값이 일반적으로 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 판단한다.

이 연구에서 탱커선박관리 기업의 TMSA 핵심요인과 내부고객만족 및 기업성과에 대한 신뢰성은 <표 4-2>, <표 4-3>과 같이 Cronbach's α 값이 모두 0.7이상으로 높게 나타남으로써 각 측정변수의 신뢰성은 높다고 할 수 있다. 그리고 이 연구에서 측정하고자 하는 개념들이 어느 정도 타당성 있게 측정되었는지 타당성을 검토하고 측정변수들의 요인수를 결정하기 위해서 요인분석을 실시하였다.

타당성이란 측정을 위해 개발한 도구를 사용하여 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정할 수 있는가를 나타내는 지표인 내적타당성에는 내용타당성(Content Validity), 기준타당성(Criterion-related Validity), 개념타당성(Construct Validity)이 있으며, 개념타당성에는 특정한 개념을 어떻게 이해하고 있는가를 나타내는 이해타당성(Nomological Validity), 동일한 개념을 서로 상이한 측정 방법으로 측정한 결과 값들 사이에는 높은 상관관계가 있어야 한다는 집중타당성(Convergent Validity), 서로 상이한 개념을 동일한 측정방법으로 측정한 경우 결과 값들 사이에는 상관관계가 낮아야 한다는 판별타당성(Discriminant Validity)으로 세분되며 이 세 가지 타당성이 모두 높아야 개념타당성이 높다고 할 수 있다.

이 연구에서는 개념타당성을 검증하기 위하여 TMSA 핵심요인이 내부고객만족과 기업성과를 측정하는 변수들을 SPSS ver.18.0을 이용하여 요인분석을 실시하였고 요인추출 방법으로는 주성분 분석을 활용하였다.

1) TMSA 핵심요인의 신뢰성 및 타당성 검정

TMSA 의 핵심요인에 대한 개념 타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하고 분석 시 요인 적재치 0.4를 기준으로 하여 그 이하인 구성개념의 측정항목과 타당성에 저해되는 항목을 제외하였다.

구체적인 분석결과를 보면 입력 변수들 간의 상관계수제곱들과 편상관계수 제곱들을 모두 더한 값 중에서 상관계수 제곱합이 차지하는 비율 값인 KMO는 그 값이 클수록 여러 변수들 간의 연관성이 높다.

KMO값이 일반적으로 1이상이면 공통분산 정도는 매우 높고, 0.8~0.9이면 다소 높고, 0.7~0.8이면 약간 높고, 0.6~0.69이면 보통이다. 이 연구인 TMSA 핵심요인에서 KMO 값은 0.890로서 요인분석을 위한 변수선정은 바람직한 것으로 알 수 있다.

요인분석모형의 적합성여부를 나타내는 Bartlett의 구형성검정은 귀무가설 “모상관계수 행렬은 단위행렬이다.”와 대립가설 “모상관계수 행렬은 단위행렬이 아니다”를 검정하는 것으로 상관행렬이 요인분석을 해 볼 가치가 있을 만큼 요인공통분산을 포함하고 있는지를 알아보는 방법이다. 이 연구에서는 Bartlett 구형성검정치가 785.682이며, 유의확률이 0.000으로 나타나 유의수준 $\alpha \leq 0.001$ 에서도 단위행렬이 아니라는 충분한 증거를 보여주기 때문에 요인분석을 하는데 무리가 없으며 공통요인이 존재한다고 할 수 있다.

연구 설계 시 TMSA의 12개 요소 중 의미가 이어지는 요소를 통합하여 TMSA의 7개 요인으로 경영목표관리, 육·해상 인적자원관리, 기술관리, 변화관리, 안전관리, 환

경관리, 그리고 측정 및 개선관리를 조작적 정의를 통하여 측정하고 요인분석을 실시한 결과 경영목표관리와 육·해상 인적자원관리 요인이 하나로 묶여 구분되고, 이를 경영인적자원관리라고 변환하고, 환경관리와 안전관리 요인이 하나로 묶여 구분되므로, 이를 환경안전요인이라고 변환하며, 요인적재치 0.4 이하로 삭제된 2개의 요인 변화관리와 측정 및 개선관리 요인을 제외한 3개의 요인으로 분류하였다. 고유값 1.00을 기준으로 10.059, 1.840, 1.076의 고유값을 가진 3개의 요인을 추출하였다.

3개의 요인으로 추출된 원인을 고찰하여 보면, 환경과 안전요소가 하나로 묶여진 것은 선박관리서비스업의 발생배경에서도 확인된 바와 같이 환경과 안전요소는 선주의 최고 관심요소이며, 환경보호와 선박안전에 관한 활동의 경계가 뚜렷하게 구분되어 있지 않고 모호하기 때문으로 사료된다. 또한 경영책임과 육·해상 인적관리 요소가 하나로 묶여진 것은 경영자의 경영의지와 회사의 비전을 이루는 최고 수단인 육·해상의 인적요소이며, 육상의 경영자 또한 인적요소로서 인식되며, 선박의 선원 조직 또한 하나의 경영조직으로서 인식을 같이 하고 있음에 기인한 것으로 사료된다.

요인 1의 환경안전은 55.885%, 요인 2의 경영인적은 10.225%, 요인 3의 기술은 5.979%를 설명하고 전체분산의 72.088%를 설명함으로써 TMSA의 핵심요인들을 측정하는 변수들의 타당성은 확보되었다.

또한 측정변수들의 신뢰성 검정 결과 3개 요인의 Cronbach's α 값이 0.7이상으로 나타나 측정변수들의 신뢰성도 확보되었다.

요인분석 결과 요인별로 적재된 항목의 특성을 고려하여 요인 1은 경영 및 인적요소, 요인 2는 기술적 요소, 요인 3은 환경안전요소로 각각 명명하였다.

<표 4-2>은 탱커선박관리 기업에 도입한 TMSA의 핵심요인을 측정된 변수들의 신뢰성과 타당성의 검정결과를 나타낸 것이다.

<표 4-2> TMSA 핵심요인의 신뢰성 및 타당성 검정결과

측정 항목	성분			공통성
	1	2	3	
환경안전7	.885	.102	.070	.798
환경안전3	.800	.195	.325	.783
환경안전8	.785	.345	.125	.751
환경안전5	.769	.322	.308	.789
환경안전4	.741	.390	.282	.781
환경안전6	.739	.448	.139	.766
환경안전9	.679	.287	-.139	.563
환경안전2	.668	.498	.011	.695
환경안전1	.659	.491	.156	.699
경영인적2	.193	.875	.186	.837
경영인적6	.234	.781	.326	.772
경영인적3	.406	.693	.122	.660
경영인적4	.366	.682	.156	.624
경영인적5	.305	.647	.290	.596
경영인적1	.332	.529	.411	.629
기술1	-.156	.178	.834	.752
기술2	.350	.309	.746	.775
기술3	.472	.306	.623	.704
α 계수	.994	.901	.761	
고유값	10.059	1.840	1.076	
분산(%)	55.885	10.225	5.979	
누적(%)	72.088			
KMO측도=0.890 $\chi^2=785.682$ df=153 p=0.000				

2) 내부고객만족과 기업성과의 신뢰성 및 타당성 검증

탱커선박관리 기업 종사원들의 만족도 및 기업성과를 측정한 변수들의 개념타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시한 결과 요인분석시 요인적재 값 0.4를 기준으로 한 분석결과에 의하면 요인에 적재된 측정변수들의 신뢰성은 <표 4-3>에서 나타난 바와 같이 Cronbach's α 값이 모두 0.8이상으로 나타나 측정변수들의 신뢰성은 확보되었다.

요인분석의 결과를 구체적으로 살펴보면 KMO의 값은 0.878로 다소 높게 나타나 요인분석을 위한 변수의 선정은 바람직한 것을 알 수 있으며 Bartlett의 구형성 검증치가 379.168이며 유의확률 값이 0.000으로서 공통요인이 존재한다고 할 수 있다.



<표 4-3> 내부고객만족과 기업성과의 신뢰성 및 타당성 검정결과

측정항목	성분		공통성
	1	2	
만족2	.843	.355	.836
만족1	.779	.208	.650
만족4	.774	.443	.796
만족3	.770	.348	.714
만족6	.641	.121	.425
성과5	.078	.839	.711
성과3	.392	.830	.843
성과4	.335	.810	.768
성과2	.545	.691	.774
성과1	.509	.604	.624
α계수	.878	.902	
고유값	6.073	1.068	
분산(%)	60.733	10.681	
누적(%)		71.415	
KMO측도=0.878 $\chi^2=379.168$ df=45 p=0.000			

제2절 연구가설의 검정

1. 연구가설의 검정

1) 가설 1 검정

가설 1: 탱커선박관리 기업의 TMSA 핵심요인은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 1을 검증하기 위한 다중 회귀 모형 1은 다음과 같다.

$$\text{연구모형 1 : } \hat{y}_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \varepsilon$$

y_i : 내부고객만족

x : TMSA의 핵심요인

x_1 = 경영인적

x_2 = 기술

x_3 = 환경안전

β_i : 모수(회귀계수)

β_0 : y절편

ε : 오차항

독립변수인 TMSA 요건의 요인분석에 의한 각 요인 측정치 평균값과 종속변수인 탱커선박관리 기업의 내부고객만족 측정치의 평균값으로 입력 방법을 이용한 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표4-4>와 같다.

<표 4-4> TMSA의 핵심요인-내부고객만족 회귀분석

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
(상수)	-.066	.525		-.125	.901		
환경안전	.304	.147	.296	2.074	.043**	.455	2.198
경영인적	.276	.162	.271	1.702	.095*	.364	2.746
기술	.372	.173	.279	2.156	.036**	.553	1.809
R ² =0.519		F값=19.721		p=0.000			
a 종속변수: 내부고객만족							
**p<0.05, *p<0.1							

회귀분석에서 모형의 설명력을 나타내는 결정계수는 0.519이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 51.9%임을 알 수 있고, F값은 19.721이며, 유의확률이 0.000

이므로 탱커선박관리 기업의 TMSA 요인은 내부고객만족에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 TMSA의 변수인 경영인적자원 관리(t=1.702, p=0.095)는 유의수준 0.1에서, 기술관리(t=2.156, p=0.036) 및 환경안전 관리(t=2.074, p=0.043)는 유의수준 0.05에서 고객만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인 되었다.

표준화계수를 살펴보면 환경안전($\beta=0.296$)이 기술($\beta=0.279$)보다 높게 나타남으로써 환경안전관리가 기술관리보다 내부고객만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2) 가설 2의 검정

가설 2: 탱커선박관리 기업의 TMSA 핵심요인은 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2를 검정하기 위한 다중 회귀 연구모형 2는 다음과 같다.

$$\text{연구모형 2 : } \hat{y}_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \varepsilon$$

y_i : 기업성과

x : TMSA의 핵심요인

x_1 = 경영인적

x_2 = 기술

x_3 = 환경안전

β_i : 모수(회귀계수)

β_0 : y절편

ε = 오차항

독립변수인 TMSA의 요건의 요인분석에 의한 각 요인 측정치 평균값과 종속변수인 탱커선박관리 기업의 기업성과 측정치의 평균값으로 입력 방법을 이용한 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표4-5>와 같다.

<표 4-5> TMSA의 핵심요인-기업성과 회귀분석

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
(상수)	.538	.408		1.319	.193		
환경안전	.483	.114	.494	4.246	.000**	.455	2.198
경영인적	.404	.126	.417	3.208	.002**	.364	2.746
기술	-.026	.134	-.021	-.195	.846	.553	1.809
$R^2=0.680$			$F값=37.810$		$p=0.000$		
a 종속변수: 기업성과							
**p<0.05, *p<0.1							

회귀분석에서 모형의 설명력을 나타내는 결정계수는 0.680이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 68.0%임을 알 수 있고, F값은 37.810이며, 유의확률이 0.000이므로 탱커선박관리 기업의 TMSA 요인은 기업성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 TMSA의 변수인 경영인적자원 관리는(t=3.208, p=0.002)와 환경안전관리(t=4.2464, p=0.000)는 유의수준 0.05에서 고객 만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인 되었으나, 기술관리 t=-0.195, p=0.846으로 기각된다.

표준화계수를 살펴보면 환경안전관리($\beta=0.494$)가 경영인적($\beta=0.417$)보다 높게 나타남으로써 환경안전요인이 경영인적요인보다 기업성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3) 가설 3의 검정

가설 3: 탱커선박관리 기업의 내부고객만족은 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구가설 3를 검정하기 위한 다중 회귀 연구모형 3은 다음과 같다.

$$\text{연구모형 3 : } \hat{y}_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \varepsilon$$

y_i : 내부고객만족

x : 탱커선박관리 기업의 기업성과

$x_1 =$ 기업성과

β_i : 모수(회귀계수)

β_0 : y절편

$\varepsilon =$ 오차항

독립변수인 내부고객만족의 요인분석에 의한 각 요인 측정치 평균값과 종속변수인 기업성과 측정치의 평균값으로 입력 방법을 이용한 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표4-6>과 같다.

<표 4-6> 내부고객만족-기업성과 회귀분석

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차한계	VIF
(상수)	1.231	.332		3.712	.001		
고객만족	.686	.092	.721	7.425	.000**	1.000	1.000
R ² =0.510 F값=55.133 p=0.000							
a 종속변수: 기업성과							
**p<0.05, *p<0.1							

회귀분석에서 모형의 설명력을 나타내는 결정계수는 0.510이므로 독립변수들의 종속변수에 대한 설명력은 51.0%임을 알 수 있고, F값은 55.133이며, 유의확률이 0.000이므로 내부고객만족은 기업성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

각 독립변수의 회귀계수에 대한 통계량을 살펴보면 고객만족은 기업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인 되었다.

2. 가설검정결과의 해석

본 연구의 가설검정은 탱커관리기업의 TMSA의 핵심요인, 내부고객만족, 기업성과의 구조적 관계를 실증 분석하는 것으로 가설검정의 결과에 대한 해석은 다음과 같다.

첫째, TMSA의 핵심요인 중 경영인적자원관리와 기술관리, 환경안전관리는 내부고객만족에 유의한 영향을 미치나 변화관리 및 측정관리는 내부고객만족과 유의한 관계가 없음이 입증되었다.

둘째, TMSA의 핵심요인 중 경영인적자원관리와 기술관리, 환경안전관리는 기업성과에 유의한 영향을 미치나 변화관리 및 측정관리는 기업성과와 유의한 관계가 없음이 입증되었다. 결과적으로 변화관리 및 측정관리는 내부고객만족과 기업성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 탱커선박관리 기업의 내부고객만족은 기업성과에 유의한 영향을 하는 것으로 나타났다.

상기에서 분석한 결과를 토대로 가설검정 결과를 요약하면 <표 4-7>과 같다.

<표 4-7> 연구가설의 검정결과 요약

가설	가설 내용	결과
가설1	탱커선박관리 기업의 TMSA 핵심요인은 내부고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	탱커선박관리 기업의 TMSA 핵심요인은 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	탱커선박관리 기업의 내부고객만족은 기업성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

제5장 결론

제1절 연구의 요약 및 시사점

1. 연구의 요약

본 연구는 문헌연구와 실증분석을 병행하여 최근 국내외의 선박관리 현황 파악 및 이론적 배경을 고찰하였다. 그리고 본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 탱커선박관리 기업에서 제공하는 서비스를 중심으로 TMSA 핵심요인을 7가지 차원으로 구분하였다. 탱커선박관리 기업 종사원의 내부고객만족과 기업성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 2013년 10월 7일 현재 한국선박관리산업협회에 등록된 탱커선박관리 기업을 대상으로 2013년 10월 7일부터 14일까지 100부의 설문지를 우편, 이메일, 직접방문을 통하여 배부하였고, 회수된 설문지를 실증분석에 활용하여 연구가설을 검증하였다.

본 연구의 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

본 연구의 독립변수인 TMSA 핵심요인 7가지 차원(경영목표관리, 인적자원관리, 기술관리, 변화관리, 환경관리, 안전관리, 측정 및 개선관리)의 요인분석 결과 경영목표관리와 인적자원관리가 하나의 요인으로 분석되어 이를 경영인적자원관리라 하고, 환경관리와 안전관리가 하나의 요인으로 분석되어 환경안전관리로 통합하였으며, 기술관리가 하나의 요인으로 모두 3가지 차원으로 구분되었다. 변화관리와 측정 및 개선관리는 요인분석 결과, 삭제되었다.

첫째, TMSA의 핵심 요인 중 경영목표관리를 분석하면 경영진은 안전품질활동이 회사의 비전 달성과 발전에 가장 중요한 사안임을 강조하고, 안전품질방침·목표 달성을 위해 임직원간 일체감을 조성하는 기회를 제공하며, 육상과 해상직원의 담당업무에 대한 책임과 권한을 규정하여 전 직원이 가치공유, 공동체의식을 가지도록 하는 활동을 전개하고 있으며, 또한 육·해상 인적자원관리를 자세히 살펴보면 경영진은 조직의 능력을 파악하고 있으며 의사결정 전에 인적·물적 자원의 한계를 검토하고, 안전품질 목표달성을 위해 충분한 관심과 구체적인 지원을 아끼지 않으며, 요인분석 결과 경영목표관리와 유사한 내용을 포함하고 있는 것으로 나타났으므로 경영목표관리와 육·해상 인적자원관리를 경영인적자원관리 차원으로 분석에 활용하였다. 그러나 선장의 선박 안전운항과 작업의 안전 확보를 위한 계획 수립과 실천에 직접 참여하고, 육·해상직원이 책임 및 업무를 수행하는데 적격성을 갖춘 중요 직원을 선발하는 절차와 교육, 훈련 프로그램을 가지고 있고, 인적자원을 공급하는 공급자에 대한 품질관리를 위한 평가 절차를 가지는 것은 탱커선박관리 기업의 내부고객만족과 기업 성과에 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다.

둘째, TMSA의 핵심 요인 중 환경관리를 분석하면 탱커선박관리 기업은 해상 및 대기오염의 근원을 식별하고 그 영향에 대하여 평가하며, 선박 환경의 악영향 및 폐기물 생성의 최소화를 위하여 노력하고, 모든 오염사건 혹은 오염을 유발할 수 있는 사고에 대하여 항상 대비하며, 환경보호와 관련하여 특별한 감사를 시행하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 안전관리를 자세히 살펴보면 선박의 사건·사고를 분석하고 얻은 교훈이 선대에 공유되고, 안전과 환경의 성과 개선 촉진에 효과적으로 사용되고 있으며, 사건조사 기법에 대한 교육 훈련을 통하여 효과적인 사건조사가 시행되고 있다. 그리고 선내 안전 문화를 촉진시키기 위한 안전캠페인을 실시하고 있으며 선박에 존재하는 잠재적 위험에 대한 관리도 적극적으로 시행하고, 사건과 사고를 피하기 위하

여 비상상황에 대응하는 적절한 훈련을 실시하므로 요인분석 결과 환경관리와 유사한 내용을 포함하고 있는 것으로 나타났으므로 환경관리와 안전관리를 환경안전관리 차원으로 분석에 활용하였다. 그러나 선박과 신속하고 정확한 의사소통을 중요하게 생각하고 소통체계를 효과적으로 유지하는 것은 탱커선박관리 기업의 내부고객만족과 기업성과에 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 그리고 TMSA의 핵심 요인 중 내부고객 만족에 영향력이 큰 순서는 환경안전관리가 기술관리보다 내부고객만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 기술관리를 분석하면 선박에서 항행, 하역, 보수 유지에 관한 회사의 지원을 요청할 경우 즉시 응답하고 있고, 선용품, 부속 및 연료유 보급의 불량품 관리를 위한 절차를 수립하고 이를 지키고 있으며, 중요시스템 및 설비의 테스트와 계획 정비가 계획대로 시행되고 있는 것으로 나타났다. 그러나 운항정보, 전문기술, 자원을 적극적으로 공유하기위하여 지속적인 노력을 하고, 선박의 하역과 발라스트 작업 및 관련 설비에 대한 모든 계획 및 운용절차가 효과적으로 시행되고 있다는 것은 탱커선박관리 기업의 내부고객만족에 관계가 없는 것으로 분석되었다. 이는 우리나라의 선박관리업 범위가 기본적인 서비스 수준에 머물러져 있는 것에 기인한 것으로 판단된다.

넷째, 변화관리와 측정 및 개선관리를 분석하면 회사는 운항, 절차, 선박장비 또는 인원에 대한 변화를 평가하고 관리하는 절차가 효과적으로 시행되고 있고, 장비 또는 변화에서 야기되는 훈련의 필요성을 식별하여 교육·훈련을 실시하고 있다. 그리고 변화에 따른 잠재된 위험을 식별하고, 식별된 위험성에 대한 대책을 수립하는 절차가 있고 그에 따라 실시하고 있으며 임직원들에게 제공되는 데이터 및 정보는 정확하고 유효한 시간 내에 전달되고, 주기적으로 선박의 결함사항을 조사하고 즉각 필요한 조

치를 하고 있다. 한편 각종 심사활동은 형식적인 면보다 실질적인 업무개선에 중점을 두고 있고 사고, 준사고, 결함 발생 시 근본적인 원인을 규명하기 위하여 육상직원이 선박을 자주 방문하며, 선장은 선박의 문제점을 파악하고, 육상 관리자에게 알리기 위한 협의를 주기적으로 하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 변화관리와 측정 및 개선관리는 분석 결과 경영인적자원관리, 환경안전관리, 기술관리와 유사한 응답을 보여 삭제하였다, 이는 내부고객만족 및 기업성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

다섯째, 내부고객만족을 분석하면 탱커선박관리 기업의 임직원들에 대한 승진, 성과급, 포상이 공정하게 이루어지고 있고, 이를 통해 임직원은 회사에 대해 자부심을 가지고 다른 회사 직원들에게 회사를 자랑하며, 회사의 선박관리 시스템이 회사의 발전과 연관성에 높다고 생각하고, 기업에 대한 애착심과 프로의식을 가지고 선박관리 시스템 활동을 전개하는 것으로 나타났다. 그러나 육상관리자들은 해상근무의 어려움을 알고 있고, 이에 관해 해상직원과 커뮤니케이션을 자주하며, 육상지원 부서에서 시행하고 있는 업무들이 현장인 선상의 안전품질 활동에 직접적인 도움을 주고 있다는 것은 탱커선박관리 기업의 기업성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그리고 TMSA의 핵심 요인 중 내부고객 만족에 영향력이 큰 순서는 환경안전관리가 기술관리보다 내부고객만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 서비스성과를 분석하면 회사의 품질활동은 현장인 선박의 사고예방에 큰 도움을 주고 있고, 중대결함과 사고를 실질적으로 감소시키고 있으며 인명과 환경을 보호하려는 회사의 방침은 회사 발전의 원동력으로 작용하고 있고, 품질경영활동은 선박의 운항효율을 향상시키는 면에 상당한 기여를 하고 있다. 그리고 전 종업원은 회사의 품질경영활동이 직무 만족도와 업무수행 몰입도 향상에 기여하고 있다고 생각하고,

안전품질과 관련된 모든 절차를 지키는 것은 인명과 환경보호에 필수적인 것으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 회사의 품질경영을 위하여 비용을 증가시켜 다소 운임이 높아져도 화주는 고품질의 운송서비스를 선호할 것이라는 의견에 동의하지 않고, 선박의 안전품질 향상은 수익성 개선에 영향을 미치지 않는 것으로 인식하고 있으며, 품질경영 활동이 서비스성과와 재무성과에 미치는 영향에 대하여 분석과 검증을 행하는 것은 탱커선박관리 기업의 서비스성과에 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 이는 선주사의 선박관리 비용절감에 대한 강한 인식이 작용한 것으로 판단된다.

2. 연구의 시사점

1987년 ISM Code 개정 이래 오늘날 선박관리에 있어서 안전운항과 해양환경보호를 위하여 모든 여객선, 500총톤이상의 유류 또는 화학제품을 운반하는 탱커선박, 가스운반선, 살적화물운반선 및 고속 화물선(냉동어획물운반선 및 공모선) 및 이동식해양구조물에 적용되고 있다. 그러나 그 적용범위가 광범위하고 보편적인 내용으로 정상적인 해운기업의 업무수행으로도 충분히 달성될 수 있는 기본적인 안전관리를 목적으로 삼고 있기 때문에 선박관리 기업은 안전관리를 위한 시스템적인 측면이 빈약함을 인지하고 이를 바탕으로 별도의 품질보증 시스템을 도입하지 않을 수 없는 환경에 놓이게 되었다. 그 가운데 OCIMF는 2008년 탱커선박을 대상으로 선박안전수준을 확인하기 위한 심사와, 그 선박을 관리하는 선박관리 회사의 안전 수준을 평가하는 제도인 TMSA를 개발하여 도입할 것을 발표 하였다. 탱커선박관리 기업은 OCIMF에서 제시하는 TMSA의 KPI와 BP를 통해 탱커선박관리에 구체적인 행동 지침을 얻게 된 셈이다.

본 연구는 선박 중에서도 탱커선박관리 기업을 대상으로 한 것이며, TMSA의 핵심 요소가 내부고객만족에 미치는 영향과 그에 따른 기업성과를 파악하기 위하여, 각 변수들의 상관관계를 조사·분석하고 상대적 중요도나 관련성을 파악하는데 그 의미가 있다.

이 연구 결과의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 선박의 안전운항과 환경보호, 기술적 관리는 중요하다고 인식하고 있지만, 주어진 규정만으로 선박의 안전과 환경을 보호를 위한 시스템을 유지하는 것에 그 한계성을 발견하였다. 이로서 탱커선박관리 기업에 종사하는 종업원을 대상으로 한 설문문을 통하여 확인된 바와 같이, TMSA에서 제시하고 있는 구체적인 목표와 BP는 탱커선박관리 기업의 내부고객 만족과 기업성과에 만족할 만한 효과를 내고 있음을 알 수 있다.

둘째, 탱커선박관리 기업의 TMSA 핵심요인 중 환경안전관리가 선박관리기업의 기업성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 이를 통해 선박관리기업의 선박은 안전운항과 환경오염방지를 위한 활동은 선박관리업의 핵심 서비스로서, ISM Code의 제정 목적인 선박안전운항과 환경보호가 선박관리 기업의 경영에 있어서 주요 초점이며 최우선 방침으로 두고 있는 결과이며, 과거의 경험을 통해 선박의 안전사고와 환경오염은 선박 운항에 있어 시간적 손실, 재무적 성과에 있어서는 재정적 손실에 직접적으로 큰 영향을 미치기 때문인 것으로 파악된다.

반면, 변화관리와 측정 및 개선관리에 대하여 내부고객 만족에 유의한 영향을 미치지 않는다는 결과를 보면, 국내의 선박관리업의 범위가 아직도 기술적 관리에 제한되

어 물품과 선원의 공급에 취약하고 있고, 계속적으로 쏟아져 나오는 선박관련 법들을 적용시키는 데에 대한 부담감이 종업원으로 하여금 변화관리와 측정 및 개선관리에 보수적인 경향을 드러난 결과라고 판단된다. 따라서 종업원들에게는 교육과 홍보를 통하여 변화관리와 측정 및 개선관리의 필수성에 대한 인식을 심어주고, 이에 따른 선박관리 시스템의 품질향상과 서비스 성과에도 유의한 영향을 미칠 것을 인식시키는 노력이 필요할 것이다.

셋째, 내부고객 만족이 기업성과에 미치는 영향에 관한 선행연구에서도 확인한 것과 같이, 탱커선박관리 기업의 경영자의 내부고객에 서비스 마인드 및 고객지향성을 극대화시키기 위한 마케팅활동을 통해 종업원들의 직무환경에 대한 만족도는 기업의 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 회사의 품질경영을 위하여 비용을 증가시켜 다소 운임이 높아져도 화주는 고품질의 운송서비스를 선호할 것이라는 의견에 동의하지 않고, 선박의 안전품질 향상은 수익성 개선에 영향을 미치지 않는 것으로 인식하고 있으며, 품질경영 활동이 서비스성과와 재무성과에 미치는 영향에 대하여 분석과 검증을 행하는 것은 탱커선박관리 기업의 서비스성과에 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다.

마지막으로, 우리나라 탱커선박관리 기업들은 오랜 기간 동안 기술관리 축적과 노하우를 쌓아 오면서, 시스템적 접근보다는 기술적 노하우 축적에 치중되어, 품질개선 활동은 형식적인 활동으로 제한되어 있었다. TMSA를 통해 선박관리 시스템의 안전 수준을 평가할 수 있는 기준을 제시하였을 뿐 아니라 자체적으로 개선활동을 해 나갈 수 있도록 시스템적 접근과 품질 개선활동이 체질화 될 수 있도록 패러다임(Paradigm)을 전환시키기 위한 노력과 탱커선박관리의 수준 높은 품질을 확보하기

위해서는 TMSA에서 요구하는 실행프로세스인 PDCA 사이클에 의한 4단계 중 측정 및 분석 단계를 적용시키기 위한 내부고객의 인식변화를 위한 장기적 관점에서의 노력이 필요할 것이다.

제2절 연구의 한계점 및 향후 연구과제

1. 연구의 한계점

이 연구의 이상과 같은 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지의 한계점을 가지고 있다.

첫째, OCIMF는 TMSA에서는 평가요소를 12가지로 분류하였지만, 항목의 수가 많아 임의로 통합한 7가지 핵심요소를 변수로 활용하였으므로, 12가지 각 요소에 대한 내부고객의 만족도와 기업성과에 대하여 평가하지 못했다.

둘째, 설문대상과의 인터뷰 결과, 설문에 참석했던 표본대상인 탱커선박관리 기업은 3자 회사 선박에 대한 선박관리를 수행하는 Independent 유형의 전문선박관리회사로서 표본이 제한적이었으므로, 표본의 특성이 연구 결과에 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 또한, 재무성과는 계량치를 바탕으로 성과를 측정하여야 객관적인 기업성과의 측정이 가능하지만, 표본대상이 탱커선박관리 기업으로 한정적이었으므로, TMSA가 나타나게 된 재정배경에 있는 화주에 대한 지각 할 만 한 만족도를 측정하는데 한계가 있었다. 선주와 화주에 대한 고객만족도를 설문조사에 포함시켰더라면 기업성과를 통계분석결과에 있어 정확성을 보다 높일 수 있었을 것이다.

마지막으로 회귀분석은 종속변수와 독립변수들 사이의 관계만을 분석할 수 있을

뿐만, 이것이 인과관계인지 일반적인 상관관계인지를 분석하는 결과만으로는 구분하여 설명하는 것은 쉽지 않다. 따라서, 구조방정식 모형을 통해 TMSA의 핵심요인이 내부고객만족과 기업성과에 미치는 변수들 사이의 인과관계 분석을 통하여 변수들 간의 어떠한 영향을 받는지에 관한 분석이 필요하다.

그러나 본 연구는 TMSA의 운영이 내부고객 만족과 기업성과에 미치는 영향에 관하여 파악하고 탱커선박관리에 있어서 서비스 품질과 기업성과를 향상시키기 위한 방향성을 제시하는데 의미를 둘 수 있을 것이다.

2. 향후 연구과제

첫째, 타당성분석을 통해 삭제된 요인 중 변화관리와 측정 및 개선관리는 선박관리 서비스 품질 향상과 그에 따른 기업성과에 정의 영향을 미칠 것으로 선행연구 등을 통해 확인 하였으나, 설문결과는 내부고객만족과 기업성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었으므로, 변화관리와 측정 및 개선관리가 선박관리에 있어서 중요한 요인으로 작용하는 것에 대한 연구가 필요하다.

둘째, 선행연구에서도 나타난 바와 같이 기업의 시스템은 품질성과, 운영성과, 재무성과등 경영성과의 측정요인에 영향을 미친다고 확인 하였으나, TMSA 운영을 통한 선박관리 기업의 서비스가 실제로 외부 고객에게 품질, 운영 및 재무적인 측면에서 어떠한 효과가 나타나고 있는지에 대하여 실증적인 연구가 필요하다.

마지막으로, TMSA 운영에 대한 SWOT 분석을 통해 TMSA가 가지고 있는 한계점을 파악하고 보완할 수 있는 방안에 대한 연구가 필요하다.

참고문헌

<국내문헌>

- 강문장, “국제비교를 통한 우리나라 선박관리업의 발전방향에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2008.
- 고륜, “품질관리 핵심요인이 내부고객만족과 서비스성과에 미치는 영향,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2008.
- 국토해양부, 「선박관리업 선진화 및 글로벌화를 위한 연구」, 2010, p.17.
- 김달곤, “품질전략과 경영성과간의 관계에서 통제시스템의 매개효과,” 「품질경영학회지」, 제30권 3호, 2002, p.164.
- 김재환, 「벤치마킹과 기업경쟁력」, 황태호 옮김, 서울: 김영사, 1992.
- 김종관, “Oil Major Vetting 시스템이 탱커의 안전관리에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2013.
- 박승영, “호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향,” 경기대학교 박사학위논문, 2003.
- 박준원, “한국선박관리업의 발전모델에 관한 연구 : 한·일 비교분석을 중심으로,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2008.
- 송성규, “IPA를 이용한 우리나라 선박관리업의 경쟁력강화방안에 관한 실증연구,” 한국해양대학교 석사학위논문, 2007.
- 안운석, 오종철, “E-Business의 활용과 경영성과와의 관련성 고찰,” 「남서울대학교 논문집」, Vol.9, 2003.
- 연찬호, “품질경영시스템의 요구사항이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 한남대학교 박사학위논문, 2002.

- 윤여상, “우리나라 선박관리업의 국제경쟁력 제고방안에 관한 연구,” 한국해양대학교
박사학위논문, 2012.
- 이기수, “탱커관리자체평가제도(TMSA)운영에 따른 기대효과 및 대응방안,” 한국해양
대학교 석사학위논문, 2008
- 이상평, “해운기업의 내부마케팅이 고객지향성, 서비스품질, 고객만족에 미치는 영향
에 관한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2010.
- 이창호, “선박관리기업 경쟁력 결정요인과 파트너십이 경영성과에 미치는 영향에 관
한 연구,” 한국해양대학교 박사학위논문, 2009.
- 전용수, “품질경영의 성과와 성과측정시스템의 조절효과에 대한 연구,” 「한국회계정
보학회지」, 제22권 2호, 2004, pp.203~220.
- 정동수, “우리나라 선박관리기업의 서비스 마케팅전략에 관한 연구,” 한국해양대학교
석사학위논문, 2012.
- 정승환, “호텔기업의 정보화가 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향: 특급호텔의 정
보기술 활용을 중심으로,” 세종대학교 박사학위논문, 2002.
- 진임근, “품질인증 정착활동이 기업성과에 미치는 조절효과에 대한 연구,” 영남대학교
박사학위논문, 2004.
- 최덕철, 「서비스 마케팅」, 서울: 학문사, 1997.
- 한경화, “해운선사의 프로세스관리가 경영성과에 미치는 영향분석,” 「해운물류연
구」, 제26권 제4호, 2010, pp.713~739.
- 한국선급, 「TMSA의 이해」, 2006.

<국외문헌>

- Berger, Bruce K, *Employee/Organizational Communications: Measurable Benefits*, Institute for Public Relations, 2008.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., and Burker, M. C., "Improving and Retailer Capability for Effective Consumerism Response," *Journal of Retailing*, Vol.52(Fall), 1976.
- Carr, S. Y. T. Mark and J. E. Needham, "Differences in Strategy, Quality Management Practices and Performance System Between ISO Accredited and Non-ISO Accredited Companies," *Management Accounting Research*, Vol.8, 1997, pp.381~403.
- Deshpande, R. John U. Farley, and E. Webster Frederick Jr., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, January, 1993, pp.23~37.
- Downward, J. M., *Managing Ships*, Fairplay, 1987, pp.1~10.
- Turker Faith, *Enhancing quality safety management in shipping: Tanker management self assessment*, Istanbul: Maritime Faculty Istanbul Technical University, 2008, pp.128~134.
- Ferguson, A. *Employee engagement: does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences*, Australian Psychological Society, Macquarie University, 2007.
- Fornell, C., "A National Consumer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, Vol.55, January, 1992, pp.1~21.
- Fritzner, O. H. *Selecting Standards Quality Control in Shipping Operation*,

- London: Cambridge Academy of Transport, 1991, p.6.*
- Hoffman, K. D. and T. N. Ingram, "Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care," *Journal of Health Care Marketing*, Vol.11, No.2, 1991, pp.24~32.
- Lytle, R. & Schilling. "Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective". A Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy, Arizona State University, 1994
- Lytle, R., P. Home and M. Mokwa, "SERVQUAL: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation," *Journal of Retailing*, Vol.74(4), 1998
- Photis M. Panayides, "*Marketing and Strategy*", Professional Ship Management, Ashgate Publishing Ltd., 2011, p.7.
- Rodger, D. A, "*Overview of an Industry at the Crossroad, in Int. Ship Management : The right product at right price,*" 3rd International Ship Management Conference 1992, Lloyds of London Press, London, 1993, pp.3~13.
- Spruyt, J., *International Maritime Manpower Issues: Setting the Scene*, 1994.
- Willingale, M., *Ship Management*, 2nd ed., LLP Limited, London, 1994.
- 井上欣三, *海の安全管理学-操船リスクアナリシス・豫*, 成山堂書店, 2008
- UNCTAD, *Review of Maritime Transport*, 2012.
- OCIMF, *Tanker Management and Self Assessment*.
- OCIMF, *Annual Report 2013*.
- IMO, *ISM Code*.

<기타>

한국선박관리산업협회 (<http://www.kosma2020.or.kr>)

OCIMF (<http://www.ocimf.com/>)

한국선급 (www.krs.co.kr)

법제처 (<http://www.moleg.go.kr>)

한국해양수산개발원 (<http://www.kmi.re.kr/kmi/kr/>)



부록 : 설문지



주소: ☎ 606-791, 부산광역시 영도구 동삼동 1번지
한국해양대학교 해운경영학부
신한원 교수연구실
전화/Fax: ☎ 051) 410-4388 (연구실)



“TMSA 운용이 내부고객만족과 서비스 성과에 미치는 영향”에 대한 설문지 (국내 TANKER 선박 관리회사를 중심으로)

안녕하십니까 ?

귀사와 귀하의 건승하심을 기원합니다.

본 설문지는 “TMSA의 운용이 내부고객만족과 서비스 성과에 미치는 영향(국내 TANKER 선박 관리회사를 중심으로)” 이라는 연구를 수행하기 위하여 순수한 학술적 목적으로 만들어진 것입니다.

본 조사 자료는 익명으로 처리되어 순수한 학문연구 목적으로만 사용됩니다.
귀하의 정성어린 응답이 본 연구에 매우 귀중한 자료가 된다는 점을 유념하시고
한 항목도 빠짐없이 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다.

2013년 9월

한국해양대학교 대학원
해운경영학과 석사과정

이 인 호 배상

I. 귀하께서 종사하고 있는 해운기업의 TMSA 운용에 관한 문항입니다.
 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

1) 경영목표관리 (ELEMENT 1)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 경영진은 안전품질활동이 회사의 비전 달성과 발전에 가장 중요한 사안임을 강조하고 있다.	1	2	3	4	5
2. 회사는 안전품질방침·목표 달성을 위해 임직원간 일체감을 조성하는 기회를 제공하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 육상과 해상직원의 담당업무에 대한 책임과 권한이 명확하게 규정되어 있고 각자 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
4. 회사는 전 직원이 가치공유, 공동체의식을 가지도록 하는데 유용한 활동을 전개하고 있다.	1	2	3	4	5
5. 선장은 선박의 안전운항과 작업의 안전 확보를 위한 계획수립과 실천에 직접 참여하고 있다.	1	2	3	4	5

2) 육·해상 인적자원관리 (ELEMENT 2,3)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
6. 경영진은 조직의 능력을 파악하고 있으며 의사결정 전에 인적/물적 자원의 한계를 검토하고 있다.	1	2	3	4	5
7. 경영진은 안전품질 목표달성을 위하여 충분한 관심과 구체적인 지원을 아끼지 않고 있다.	1	2	3	4	5
8. 회사는 육·해직원이 책임 및 업무를 수행하는데 적격성을 갖춘 중요 직원을 선발하는 절차를 시행하고 있다.	1	2	3	4	5
9. 회사의 교육/훈련프로그램은 품질활동에 실질적으로 도움이 될 수 있도록 구성되어 있다.	1	2	3	4	5
10. 해상직원의 을 공급하는 공급자(AGENT)에 대한 품질관리를 위한 평가 절차가지고 있다.	1	2	3	4	5

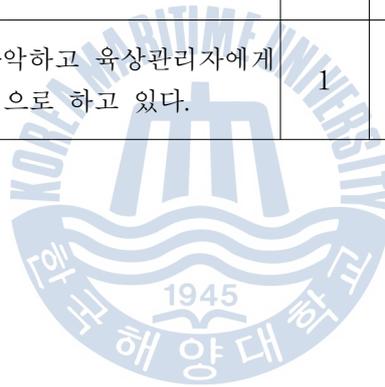
3) 기술관리(ELEMENT 4,5,6)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
11. 선박에서 항행, 하역, 보수유지에 대한 회사의 지원을 요청할 경우 즉시 응답을 하고 있다.	1	2	3	4	5
12.회사는 선용품, 부속 및 연료유 보급의 불량품 관리를 위한 절차를 수립하고 이를 지키고 있다.	1	2	3	4	5
13. 중요시스템 및 설비의 테스트와 계획정비가 계획대로 시행되고 있다.	1	2	3	4	5
14. 운항정보, 전문기술, 자원의 공유를 적극적으로 하기 위하여 지속적인 노력을 하고 있다.	1	2	3	4	5
15.회사는 선박의 하역과 발라스트작업 및 관련설비에 대한 모든 계획 및 운용절차가 효과적으로 시행되고 있다.	1	2	3	4	5

4) 변화관리(ELEMENT 7)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
16.회사는 운항, 절차, 선박장비 또는 인원에 대한 변화를 평가하고 관리하는 절차가 효과적으로 시행되고 있다.	1	2	3	4	5
17.장비또는 변화에서 야기되는 훈련의 필요성을 식별하여 교육/훈련을 실시하고 있다.	1	2	3	4	5
18.회사는 변화에 따른 잠재된 위험을 식별하고 있다.	1	2	3	4	5
19.식별된 위험성에 대한 대책을 수립하는 절차가 있고 그에 따라 실시하고 있다.	1	2	3	4	5

5) 안전관리(ELEMENT 8,9,11)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
20.선대의 사건 또는 사고 분석으로부터 얻은 교훈이 선대에 공유되고, 안전과 환경의 성과 개선 촉진에 효과적으로 사용되고 있다.	1	2	3	4	5
21.사건조사 기법에 대한 교육 훈련을 통하여 효과적인 사건조사가 시행되고 있다.	1	2	3	4	5
22.선대 안전 문화를 촉진시키기 위한 안전 캠페인을 실시하고 있다.	1	2	3	4	5
23.선박에 존재하는 잠재적 위험에 대한 관리도 적극적으로 시행하고 있다.	1	2	3	4	5
24.회사는 사건과 사고를 피하기 위해, 비상상황에 대응하는 적절한 훈련을 실시하고 있다.	1	2	3	4	5
25.회사는 선박과 신속하고 정확한 의사소통을 중요하게 생각하고 소통체계를 효과적으로 유지하고 있다.	1	2	3	4	5

6) 환경관리(ELEMENT 10)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
26.회사는 해상 및 대기오염의 근원을 식별하고 그 영향에 대하여 평가하고 있다.	1	2	3	4	5
27.선박의 환경의 악영향 및 폐기물 생성의 최소화를 위하여 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
28.모든 오염사건 혹은 준사고(오염을 유발할 뻔한)에 대해 항상 대비하고 있다.	1	2	3	4	5
29.환경보호와 관련하여 특별한 감사를 시행한다.	1	2	3	4	5

7) 측정 및 개선관리(ELEMENT 12)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
30.임직원들에게 제공되는 데이터 및 정보는 정확하고 유효한 시간 내에 전달된다.	1	2	3	4	5
31.회사는 주기적으로 선박의 결함사항을 조사하고 즉각 필요한 조치를 하고 있다.	1	2	3	4	5
32.회사의 각종 심사활동은 형식적인 면보다 실질적인 업무개선에 중점을 두고 있다.	1	2	3	4	5
33.사고, 준사고, 결함 발생 시 근본적인 원인을 규명하기 위하여 육상직원이 선박을 자주 방문하고 있다.	1	2	3	4	5
34.선장은 선박의 문제점을 파악하고 육상관리자에게 알리기 위한 협의를 주기적으로 하고 있다.	1	2	3	4	5



II. 다음은 귀사의 내부고객만족에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

1) 내부고객만족	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 회사의 임직원들에 대한 승진, 성과급, 포상이 공정하게 이루어지고 있다.	1	2	3	4	5
2. 회사 임직원들은 회사에 대해 자부심을 가지고 다른 회사 직원들에게 회사를 자랑한다.	1	2	3	4	5
3. 회사 임직원들은 회사의 선박관리 시스템이 회사의 발전과 관계가 깊다고 생각한다.	1	2	3	4	5
4. 회사는 임직원들의 프로의식을 가지고 선박관리 시스템 활동을 전개하고 있다.	1	2	3	4	5
5. 육상관리자들은 선상근무의 어려움을 알고 있으며 이에 관해 해상직원과 커뮤니케이션을 자주하고 있다.	1	2	3	4	5
6. 해상직원들은 다른 회사의 급여, 근무조건이 좋아도 이직할 생각을 하지 않고 있다.	1	2	3	4	5
7. 해상직원은 육상지원 부서에서 시행하고 있는 업무들이 현장인 선상의 안전품질 활동에 직접적인 도움을 주고 있다고 생각하고 있다.	1	2	3	4	5

III. 다음은 귀사의 서비스성과에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 근접하는 번호에 “√”표를 해주십시오.

1) 서비스성과	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 회사의 품질활동은 현장인 선박의 사고예방에 큰 도움을 주고 있으며 중대결함과 사고를 실질적으로 감소시키고 있다.	1	2	3	4	5
2. 인명과 환경을 보호하려는 회사의 방침은 회사의 발전의 원동력으로 작용하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 회사의 품질경영활동은 선박의 운항효율을 향상시키는 면에 상당한 기여를 하고 있다.	1	2	3	4	5
4. 회사의 전종업원은 회사의 품질경영활동이 직무만족도와 업무수행 몰입도 향상에 기여하고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
5. 안전품질과 관련된 모든 절차를 지키는 것은 인명과 환경보호에 필수적인 것이다.	1	2	3	4	5
6. 품질경영을 위하여 비용이 증가되어 다소 운임이 높아져도 화주는 고품질의 운송서비스를 선호할 것이라는 의견에 동의하고 있다.	1	2	3	4	5
7. 회사의 수익성 개선을 위해서는 선박의 안전품질을 향상시키는 것이 최우선이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
8. 회사는 품질경영 활동이 서비스성과와 재무성과에 미치는 영향에 대하여 분석과 검증을 행하고 있다.	1	2	3	4	5

◆ 다음은 응답자에 관한 일반적인 문항입니다.

해당 내용을 기입하여 주십시오.

1. 귀하가 근무하고 계시는 업종은? ()
2. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
3. 귀하의 연령은?
① 20~24세 ② 25~30세 ③ 31~35세 ④ 36~40세 ⑤ 41세 이상
4. 귀하의 학력은?
① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 ⑤ 기타()
5. 귀하의 해운회사 근무경력은 어느 정도입니까?
① 3년 이하 ② 5년 미만 ③ 10년 미만 ④ 10년 이상
6. 현재 귀하가 근무하는 부문 및 담당업무는?
1) 해상근무 : ①갑판부 ② 기관부
2) 육상근무 : (부서 : 담당업무 :)
7. 귀하의 직위는?
1) 해상근무 : ① 선·기장 ② 1항·기사 ③ 2·3항기사
2) 육상근무 : ① 사원급 ② 주임·계장급 ③ 대리·과장급
④ 차장·부장급 ⑤ 임원급이상
8. 현재 귀하의 회사에서 운영 중인 선박관리를 위한 시스템은 무엇입니까?
(두가지 이상일 경우 복수로 체크하여 주십시오)
① ISM Code ② ISO 9001 ③ ISO 14001 ④ TMSA2 ⑤ OHSAS18001

감사합니다.

감사의 글

조금은 두려웠던 시작을 이사와60장의 말씀과 함께 용기와 도전의 마음을 주시고, 끝까지 마무리할 수 있도록 인도하여 주신 하나님께 감사드립니다.

2012년 3월의 시작은 설레임 이였으나 일과 학업을 병행하며 논문을 쓰는 과정은 쉽지만은 않은 여정이였습니다. 그러나 논문을 마무리하고 보니 부족한 저에게 많은 것들이 남겨져있었습니다. 학업을 통해 실무가 이론으로 정리되는 시간인 것은 물론, 좋은 사람들과의 귀한 만남이 있었고, 부족한 저이지만 더 크게 비전을 가슴에 담는 시간이였습니다. 큰 짐을 벗은 듯한 홀가분함도 있지만, 결실을 맺었다는 뿌듯함도 함께 합니다.

이렇게 오늘을 맞이하기까지 도와주신 신한원 지도교수님의 큰 관심과 사랑에 감사드리며, 또한 마지막까지 믿어주시고 배려하여주신 회사의 사장님과 임직원분들에게 감사의 마음을 전합니다. 또한 바쁜 중에도 부족한 저를 도와준 연구실 여러 선배님들과 동기들에게도 고마운 마음을 전합니다.

끝으로, 일과 공부에 집중할 수 있도록 묵묵히 기다려 주시고 응원하여 주시며 자랑스럽게 여겨주신 아버지, 어머니에게 고마움과 사랑을 전합니다.

감사합니다.

2014년 1월 이 인 호