



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](#)

경영학석사 학위논문

한국선박관리감독의 역량분석에 관한 연구

A Study on Korean Superintendent's Competency Analysis

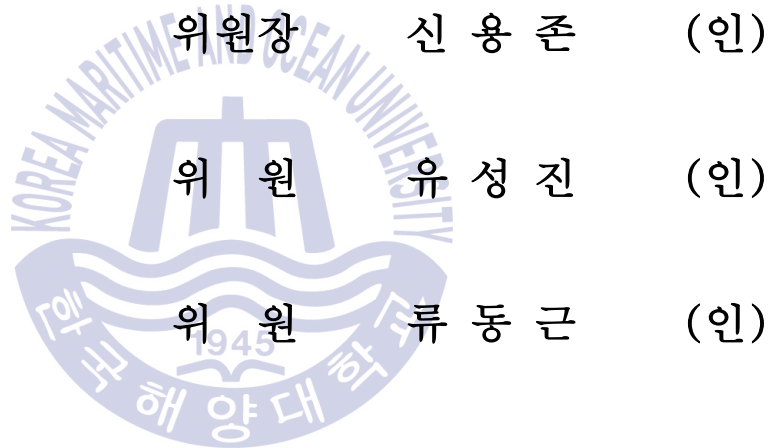


2017년 2월

한국해양대학교 대학원

해운경영학과
신은지

본 논문을 신은지의 경영학석사 학위논문으로 인준함.



2016년 12월 19일

한국해양대학교 대학원

목 차

List of Tables	III
List of Figures	V
Abstract	VI
제1장 서론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구의 내용 및 구성	3
제2장 이론적 배경	5
2.1 선박관리업의 의의	5
2.2 선박관리감독의 역량	9
2.2.1 선박관리감독(SI)의 정의	9
2.2.2 선박관리감독 양성의 필요성	12
2.2.3 역량의 정의와 개념	13
2.2.4 선박관리감독의 역량 분석	16
1) 선행연구 분석	16
2) 주요 선박관리회사의 인재상 및 역량개발 사례	22
제3장 선박관리업 및 선박관리감독 양성 현황	26
3.1 선박관리업의 현황	26
3.1.1 해외 선박관리업의 현황	26
1) 주요 국가별 선박보유 현황	26
2) 세계 선박관리시장 규모	27
3) 세계 주요 선박관리회사 현황	28
3.1.2 국내 선박관리업의 현황	30
1) 한국 선박관리시장의 규모	30
2) 한국 선박관리업체의 제공 서비스	33
3) 한국 선박관리업체의 SI 현황	33
3.2 선박관리감독의 양성 현황	35

3.2.1 해외 선박관리감독 양성 현황	35
1) 싱가포르·홍콩	35
2) 노르웨이	37
3) 일본	37
3.2.2 국내 선박관리감독 양성 현황	41
제4장 선박관리감독 역량의 인식차이 분석	44
4.1 선박관리감독의 역량 도출	44
4.2 선박관리감독의 역량에 관한 설문조사	47
4.2.1 설문조사의 개요	47
4.2.2 설문응답자의 특성	47
4.3 선박관리감독 역량의 인식차이 분석	50
4.3.1 출신해상부서 집단 별 역량 중요도 인식 차이 분석	50
4.3.2 최종해상직위 집단 별 역량 중요도 인식 차이 분석	51
4.3.3 담당직무 별 역량 중요도 인식 차이 분석	54
제5장 결론 및 시사점	58
참고문헌	61
국내 참고문헌	61
해외 참고문헌	63
<부록> 선박관리감독 대상 설문지	65

List of Tables

Table 1 선박관리업의 정의	5
Table 2 선박관리감독의 세부 업무	11
Table 3 해운기업의 업무소관 예	11
Table 4 역량의 정의	15
Table 5 SI에게 필요한 세 가지 능력 유형	18
Table 6 해양 분야에서 요구되는 기술 및 역량	19
Table 7 장래의 해기자에게 요구되는 자질 및 능력	19
Table 8 선박관리감독의 역량 관련 선행연구	21
Table 9 국내외 주요 선박관리회사의 인재상 및 요구역량	22
Table 10 글로벌 선박관리회사의 SI 최소자격요건	23
Table 11 글로벌 선박관리회사의 역량관리 사례	25
Table 12 주요 국가별 선박보유량	26
Table 13 세계 선박관리 현황	27
Table 14 국가별 선박관리회사 및 관리 척수 규모	27
Table 15 해외 대형 선박관리기업의 연도별 조직 규모	28
Table 16 세계 주요 선박관리기업의 제공 서비스 현황	30
Table 17 국내 선박관리업체 현황	31
Table 18 외국적선 관리업체의 관리선박, 선원, 매출액 현황 추이	31
Table 19 선박관리업체의 관리선박 분포 현황	32
Table 20 국내 선박관리업체 선주국별 관리 현황	32
Table 21 홍콩·싱가포르 주요 선박관리업체의 SI 양성체계 현황	36
Table 22 일본 SI 양성강좌	40
Table 23 선박관리전문가 교육 과정	42
Table 24 선박관리감독의 역량	46
Table 25 설문응답자의 회사 특성	47
Table 26 설문응답자의 회사가 제공하는 선박관리 분야	48
Table 27 설문응답자의 회사에 근무하는 SI 수	48
Table 28 설문응답자의 특성	49
Table 29 출신해상부서 집단 별 역량 중요도 인식차이	50

Table 30	최종해상직위 집단 별 역량 중요도 인식차이의 분산분석결과	52
Table 31	최종해상직위 집단 별 역량 중요도 인식차이의 사후검정결과	52
Table 32	선원의 배승·관리 담당자와 비담당자의 역량중요도 차이	54
Table 33	선박의 정비·수리 담당자와 비담당자의 역량중요도 차이	54
Table 34	안전품질관리 담당자와 비담당자의 역량중요도 차이	54
Table 35	보험관리 담당자와 비담당자의 역량중요도 차이	55
Table 36	신조인수·감리 담당자와 비담당자의 역량중요도 차이	55
Table 37	선박매매·용선 담당자와 비담당자의 역량중요도 차이	55
Table 38	화물관리 담당자와 비담당자의 역량중요도 차이	55



List of Figures

Fig. 1 선박관리업의 서비스 범위	8
Fig. 2 역량의 빙산 모델	14
Fig. 3 우리나라 선박관리업체가 제공하는 서비스	33
Fig. 4 SI 보유 명 수 및 연령 구성	34
Fig. 5 SI 해상 최종직위 및 채용 시 우선시 하는 요인	34



A Study on Korean Superintendent's Competency Analysis

Shin, Eun Ji

Department of Shipping Management
Graduate School of Korea Maritime and Ocean University

Abstract

Ship management is the specialized field that handles various duties ranging from the maintenance of vessels on behalf of shipowners, manning, arrangement of lubricant, ship's store and spare, etc., technical management including insurance services and ship chartering, operation management, and commercial management. To cope with shipping's long-term recession, shipping companies established their affiliated companies for ship management or entrusted the third parties' ship management companies to manage their vessels starting with outsourcing the crew management field to solve the instability of crew supply and wages on the rise. And the demands increased because of the increase in temporary shipowners as ship owners became bankrupt one after the other due to the recession. And the duties were expanded to vessels' operation and sales as well as technical management that the shipping world had newly done.

The Korean ship management business began from manning at the initiatory

stage. However, the market decayed as low-paid seafarers including the Philippines, Indonesia, China, etc. enter it on a large scale due to the shortage of Korean crew and the drop in international competitiveness of costs. So it started to provide technological ship management and the range of management gradually got comprehensive and various. Accordingly, the necessity of education to train Superintendent and improve the existing human resources' qualification came to the fore as duties of the superintendent who manage vessels are sophisticated and complicated.

As the ship management market expanded and was recognized as a higher value-added business, shipping companies must dominate the market in advance and could not help avoiding the competition with global companies to enter the global market. The Korean ship management companies that cannot escape from the small size focusing on crew management and manage their business should prepare plans to improve their competitiveness that can receive recognition in the international market to be competitive with international companies. Overseas ship management companies have hundreds of managing vessels. And there are many differentiated companies by making the best use of scale merits through them. However, Korean ship management companies have the infrastructure of excellent maritime human resources and experiences and technical skills of special ship management. So they should international competitiveness by improving the quality of management services based on them.

The transfer of flag ships of convenience of vessels owned by the advanced countries and the crew employment of international units brought the flexibility and complexity to vessel management. In a context of wide multinational seafarer, ship management should adjust and accept cultural and national differences and policies should be adjusted by considering the differences of social norms. And various changes including effective

communication that considers different languages, backgrounds, and standards should be treated.

And ship management's key issues are always safety and cost control. Therefore, the approach of vessel management minimizes accidents and incidents based on the safety principle within tight budget. Today's ship management companies focus on new fields including leadership, human resources management, and change management that did not separately receive attention in the past as they started using industry-led management programs such as Tanker Management Self-Assessment (TMSA program) to improve this business performance generally.

Organizations' achievement of strategic managerial objectives depend on finding and fostering top talented persons and corporate performance depends on creation, sharing, and utilization of organizational human resources in the change of global business environment in the 21st century. In the employment of ship superintendents, 'hardskills' such as experiences to go onboard and expertise about vessels are the most important standard. However, people have recently concentrated to be interested in fostering talented persons who combine 'softskills' such as leadership, communication, conflict management, cultural diversity management, teamwork, etc. with it.

Therefore, this study tries to provide basic data to establish the system that develops and supports the competencies of Korean ship superintendents by drawing the competencies required for them through an analysis of their qualification and ability required for the precedent studies and the major domestic and overseas ship management companies and examining effects of maritime experiences on building their competency and required competencies by duty through an actual analysis of the differences in awareness of the importance of the competencies among maritime departments, final onboard positions, and duties based on the hands-on worker-centered survey result.

제 1 장 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

선박관리란 선주를 대행하여 한 선박의 유지 및 보수, 선원 배승, 운할유, 선용품 등의 수배, 보험업무 등 기술적 관리는 물론 나아가서는 용선, 운항관리 및 상업적 관리까지 다양한 업무를 다루는 전문 분야이다. 해운경기의 장기불황에 대응하기 위해 해운선사들은 선원공급의 불안정 해소와 임금 상승을 해소하기 위한 선원관리 분야의 아웃소싱을 시작으로 선박관리를 위한 자회사를 설립하거나 제 3자의 선박관리회사에게 선박관리를 위임하였다. 또한 불황으로 인해 선주가 잇달아 도산하면서 생겨난 임시적 선주의 증가로 인해 그 수요가 증가하였으며, 해운계의 새로운 기준에 행해왔던 기술적 관리는 물론 선박의 운항 및 영업까지 그 업무가 확대되었다.

한국의 선박관리업은 초기 선원송출업무에서부터 시작되었으나 한국의 선원부족 현상 및 선원비의 국제경쟁력 하락으로 필리핀, 인도네시아, 중국 등 저임금 선원들이 시장으로 대규모 진출하면서 시장이 쇠퇴하자 기술적 선박관리를 제공하기 시작하였으며, 관리업무 범위도 점차 포괄적이고 다양해졌다. 이에 따라 선박을 관리하는 감독자(SI)의 업무 또한 고도화, 복잡화되어 선박관리전문가의 육성 및 기존 인력의 자질 향상을 위한 교육의 필요성이 대두되었다.

선박관리시장이 확대되고 선박관리업이 고부가가치 산업으로 인식되면서 글로벌 시장으로 진출하기 위해서는 반드시 시장을 선점하고 있는 글로벌 업체와의 경쟁을 피할 수가 없게 되었다. 선원관리 위주로 영세성을 면치 못하고 사업을 영위하고 있는 우리나라 선박관리업체들이 세계적인 업체들과 경쟁을 하기 위해서는 세계 시장에서 인정받을 수 있는 경쟁력 제고 방안을 마련해야 한다¹⁾. 해외의 선박관리회사는 수백 척 단위의 관리선을 가지고 있으며 이를 통한 스케일 메리트를 최대한 활용해 차별성을 두고 있는 회사가 많으나, 우리나라의 경우 우수한 해상인력의 교육 인프라와 특수선

1) 윤여상, 「우리나라 선박관리업의 국제경쟁력 제고방안에 관한 연구」, 한국해양대학교, 박사학위논문, 2012, p.2

선박관리 경험 및 기술 등을 보유하고 있으므로 이를 바탕으로 한 관리 서비스의 질적 향상을 통해 국제적 경쟁력을 강화하여야 할 것이다.

선진국 보유선박들의 편의치적 이적과 국제적 단위의 선원 채용 등은 선박관리에 유연성 및 복잡성을 가져오게 되었다. 광범위한 다국적 선원의 맥락에서 선박관리는 문화적, 국가적 차이를 조정하고 수용해야 하며, 정책과 방침 또한 문화와 사회적 규범의 차이를 고려하여 조정하여야 하고, 서로 다른 언어와 배경, 기준을 고려한 효과적인 의사소통 등 다양한 변화를 다루어야 한다.²⁾

또한, 선박관리의 핵심 문제는 언제나 안전과 비용 관리이다. 따라서 선박관리의 접근 방법은 제한된 예산 안에서, 안전원칙에 입각하여 사고 및 사건을 최소화하는 것이다. 오늘날의 선박관리회사들은 전체적으로 이러한 비즈니스 성과의 향상을 위해 TMS A 프로그램(Tanker Management Self Assessment)과 같은 산업주도 관리 프로그램을 사용하기 시작하면서 과거에는 별개의 관심을 받지 않았던 리더십, 인적 자원 관리, 변화 관리 등의 새로운 영역에 초점을 맞추고 있다.

21세기 글로벌 경영환경 변화 속에서 조직의 전략적 경영목표의 달성여부는 핵심인재의 발굴과 육성에 달려있으며, 조직의 인적자원이 보유한 지식의 창조, 공유, 활용 정도에 따라 기업의 성과여부가 달라진다³⁾. 선박관리감독의 채용에 있어서 승선경험과 선박에 관한 전문지식과 같은 하드 스킬⁴⁾은 가장 중요한 기준이나, 최근에는 리더십, 커뮤니케이션, 갈등관리, 문화적 다양성 관리, 팀워킹 등과 같은 소프트 스킬⁵⁾의 조합을 이룬 인재의 육성에 관심이 모아지고 있다.

역량은 눈에 보이거나 손에 잡히지 않는 무형적 요소이기 때문에, 관리하고 개발한다는 것이 그리 쉬운 일만은 아니다. 만약 어떤 조직이 무형적 경쟁요소인 역량을 가시적인 형태로 들어 나게끔 하고, 이를 체계적으로 관리해 나가면서 지속적으로 개발까지 할 수 있다면, 그 조직은 그들이 원하는 목표를 좀 더 쉽고, 빠르고, 효과적으로 달성할 수 있을 것이다.⁶⁾

2) K. Mitroussi, 『Ship Management : Contemporary Developments and Implications』, 2013

3) 이용탁, 「인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향」, 인적자원관리연구 제 14권 제2호, 2007, pp. 143-160

4) Leopold J. and L. Harris, 『The Strategic Managing of Human Resources』, 2nd edition, Prentice Hall, 2009

5) Maria Progoulaki, 「What are the new maritime human resources' competencies?」, Organisational and Human Factor Issue, 2010

6) 윤필현, 「역량기반의 인적자원관리(CBHRM)체제 개발 - 종합유선 케이블TV기업을 대상으로」, 한국농산업교육학회, 2008, p.168

본 연구에서는 선행연구 및 국내·외 주요 선박관리 회사에서 요구하고 있는 선박관리감독의 자질 및 능력의 분석을 통해 선박관리감독에게 요구되는 역량을 도출하고, 실무자 중심의 설문 결과를 바탕으로 선박관리감독의 해상부서 간, 해상 최종직위 간, 담당 직무 간 역량의 중요도 인식에 차이가 있는지를 분석하고자 한다. 선박관리감독 개인의 해상 배경 및 담당업무에 따라 중시하는 역량은 달라질 수 있으며, 인식의 차이가 있다면 이를 반영하여 직급별, 수준별로 직무역량을 체계화 및 표준화하고 각각에 맞는 효율적인 역량개발방안을 강구하여야 할 것이다. 따라서, 본 연구를 통해 해상경험이 선박관리감독의 역량 배양에 어떠한 영향을 미치는지, 담당 업무별로 중시하고 있는 역량은 무엇인지를 파악하고 올바른 선박관리감독의 역량 개발 방안은 무엇인가에 관하여 고찰해보고자 한다.

1.2 연구의 내용 및 구성

본 연구는 우리나라 선박관리감독에게 요구되는 역량은 무엇인지, 선박관리감독의 해상경험과 담당업무에 따른 역량의 중요도 인식 차이는 무엇인지를 검증하여 올바른 선박관리감독의 역량 개발 방안을 제시하는 것에 목적을 두고 있다. 이를 위하여 본 연구에서는 먼저 국내의 선박관리업의 현황 및 제공 서비스를 살펴봄으로써 선박관리 시장의 실태를 파악하고자 했으며, 실증분석을 위하여 선박관리 감독 및 육상직원, 미래 해운업계의 다양한 직종에서 활약하게 될 해기사에게 요구되는 능력 및 자질, 역량에 관한 선행연구를 고찰하였다. 그리고 국내의 주요 선박관리회사의 인재상 및 요구역량을 분석하였으며, 국내의 선박관리감독의 역량 개발을 위한 양성 프로그램을 살펴보았다. 그 후 이론적 배경을 바탕으로 선박관리감독에게 요구되는 역량을 도출하고, 전문가 집단의 의견을 수렴하여 제작된 설문지를 바탕으로 실무자 대상의 설문조사를 실시하였다.

선박관리감독 집단을 갑판부 출신(해무감독)과 기관부 출신(공무감독)으로 구분하여 각 집단간 역량의 중요도 인식에 차이가 있는지 알아보려고 하였으며, 해상최종직위에 따른 역량의 중요도 인식에 차이가 있는지를 알아보기 위해 각 집단을 선장 및 기관장 출신, 일항사 및 일기사 출신, 이항사 및 이기사 출신, 삼항사 및 삼기사 출신의 선박관리감독으로 나누어 해상경험의 년수와 해상직위에 따른 역량 중요도 인식에는 어떠한 차이가 있는가를 알아보려고 하였다. 마지막으로 담당 직무 간 역량의 중요도 인식에 차이가 있는가를 알아보기 위해 선박관리감독의 업무를 ① 선원의 배승 및 관리, ② 선박의 정비 및 수리(보급업무 포함), ③ 안전품질관리, ④ 보험관리, ⑤ 신조 인수

및 감리, ⑥ 선박매매 및 용선, ⑦ 화물관리의 총 7가지로 분류하였으며, 각 직무를 담당하는 감독과 그렇지 않은 감독의 집단 간 역량의 중요도 인식을 측정하고 실증 분석하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다.

제1장은 연구의 배경 및 목적, 그리고 연구 방법과 구성을 기술한 서론 부분으로, 본 연구를 수행하게 된 배경 및 근본적인 동기를 기술하였다.

제2장은 이론적 배경으로, 선박관리업의 의의와 선박관리감독의 정의, 육성의 필요성을 살펴보고, 선박관리감독에게 요구되는 자질 및 능력, 역량에 관한 선행연구를 분석하였으며 국내외 주요 선박관리회사에서 요구하는 인재상 및 역량개발 사례 또한 살펴보았다.

제3장은 선박관리업의 국내외 현황 및 선박관리감독 양성 현황에 관하여 기술하였다.

제4장은 실증 연구에 관한 결과를 기술한 내용으로, 설문조사의 개요 및 설문응답자의 특성과 선박관리감독의 해상부서, 최종해상직위, 담당 직무별 역량의 중요도 인식의 차이에 관한 분석 결과를 기술하였다.

제5장은 본 연구의 결론 부분으로써, 연구 과정 및 결과를 요약하고 연구의 시사점과 한계점, 향후 과제에 관하여 기술하였다.

제 2 장 이론적 배경

2.1 선박관리업의 의의

선박관리업은 실무적인 차원에서 생성 및 발전된 개념이기 때문에 간단히 정의하기가 어려우며, 각 학자마다 정의하는 내용이 상이하하나 대부분의 연구에서는 “선박관리업이란 선주를 대신하여 선박운항에 필요한 다양한 업무를 수행하는 것”이라고 정의하고 있다.

Table 1 선박관리업의 정의

연구자	정의
Yamagishi (1989)	선박과 서비스의 생산물과 발달, 선박 및 그 시설의 매매, 선박금융 및 그 상업적 발달, 수송서비스의 마켓 리서치, 전략적 경영계획, 합병 사업과의 관계가 포함
Willingale (1998)	선주가 기본 경영목표를 달성할 수 있도록 돕고자 선주로부터 분리된 별도의 선박관리회사가 단독으로 혹은 일부 한정된 범위의 업무영역에 대해서 제공하는 전문적인 서비스
Photis (2000)	이윤획득을 목적으로 계약에 따라 선박의 유지관리에 필요로 하는 경제적 자원 및 업무와 관련한 제반 서비스를 제공하는 것
서양수 (2006)	선주와 경영계약을 체결하여 선사의 관리기능의 일부 또는 전부를 선주를 대신하여 수행하고 선주에게 다양한 서비스를 제공하며 그에 대한 관리 수수료를 받는 전문 서비스 회사
Masao Oda (2008)	선주를 대신하여 다양한 업무를 수행하는 것을 의미하며, 실질적인 선박운영과 매매관련 업무 그리고 선주 고유 업무를 제외한 선원관리, 각종 보급, 보험관리 및 수리와 정비와 연관된 기타 업무들을 수행하는 것
박준원 (2008)	선원의 승선, 선용품, 수리부품, 윤활유의 공급, 보험의 가입, 수리 도구를 포함한 정비업무를 하여 선주에게 제공하는 것

자료 : 선박관리전문인력의 양성실태와 발전방안에 관한 연구, 임종빈, 2015 일부수정

山岸寬(1989)⁷⁾는 선박관리회사(Ship Management Company 또는 Ship manager)의 성격을 “선박의 운항과 선박의 관리에 대해서는 엄밀하게는 다음과 같은 특정요소를 나누는 것이 가능하다. 선박운항에서는 승조원 배승(manning), 연료유 보급(bunkering), 식량, 선체유지수리, 안전구조시스템의 책임, 항해 및 화물의 하역 등이 포함되고, 선박의 관리에는 선박과 서비스의 생산물과 발달, 선박 및 그 시설의 매매, 선박금융 및 그 상업적 발달 등이 포함되며, 그 외 수송서비스의 마켓 리서치, 전략적 경영계획, 합병사업과의 관계 등이 포함된다”고 하였으며, 국제선박관리자협회(ISMA)에서는 The Code of Ship Management Standards를 통하여 “선박관리란 선박운항에 필요한 서비스와 부대서비스를 제공하는 것”이라고 정의하고 있다.

발틱국제해사협의회(BIMCO : The Baltic and International Maritime Council)의 SHIPMAN 98에서는 선박관리회사의 주요 업무를 다음의 8가지 항목으로 지정하고 있다.

- ① 승조원 배승(crew management)
- ② 기술적 관리(technical management)
- ③ 상업적 관리(commercial management)
- ④ 보험업무(insurance arrangement)
- ⑤ 회계업무(accounting service)
- ⑥ 선박매매(sale or purchase of vessel)
- ⑦ 식료품관리(provision)
- ⑧ 연료보급(bunkering)

협회의 선박관리업은 Fig. 1의 A 부분에 해당하는 선원의 배승, 선용품·연료 등의 조달, 선박의 정비, 수리, 보험, 클레임 처리, 선박에 관한 각종 감독 등을 포함한 기술적 선박관리업만을 의미하며, 광의의 선박관리업은 기술적 선박관리업은 물론 Fig. 1의 B, C 부분에 해당하는 선박의 지정, 협상, 용선계약서의 완성 등 중계기능을 포함하는 용선서비스, 운송계약의 성립, 선박의 매매, 각종 컨설턴트를 포함한 상업적 관리를 포괄하게 된다.

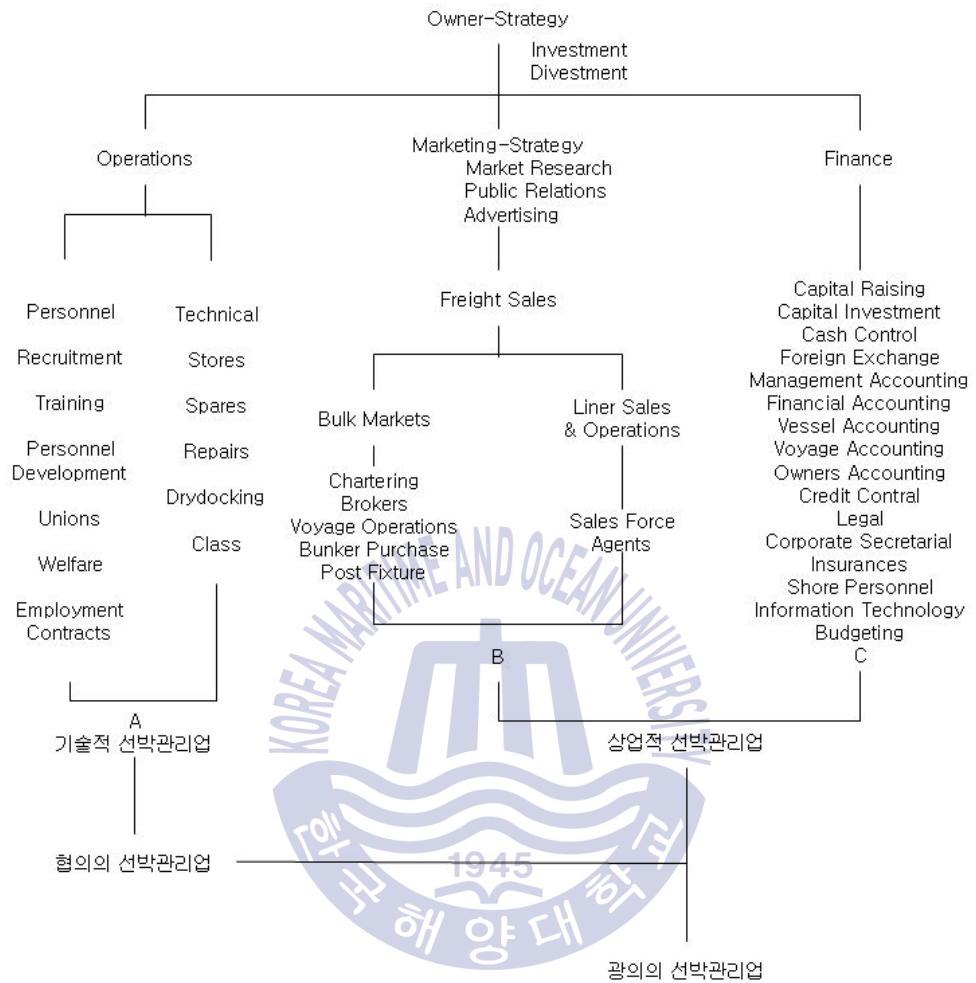
7) 山岸寬, “海運の國際競争と船舶管理會社の經濟的役割(上),” 「海事産業研究所報」, 272號, 1989, pp.9-24; 山岸寬, “海運の國際競争と船舶管理會社の經濟的役割(下),” 「海事産業研究所報」, 273號, 1989, pp.57-73.

선박관리업은 포함하는 업무나 사용되는 지역 또는 사용되는 상황, 시대에 따라 그 내용이 조금씩 상이하며 협의의 선박관리 기능도 선박관리회사가 모든 업무를 담당하는 종합관리(Full Management)와 선원배승업무에 중점을 두는 선원관리(Crew Management), 일부업무 또는 지정된 업무를 수행하는 부분관리(Part Management)로 구분된다.

선박관리회사가 주요 경영활동의 거의 모든 분야를 수행한다고는 하나 투자결정의 자체는 선주의 몫이며, 선주와 선박관리업체를 구별 짓는 가장 큰 요인은 선주는 투자에 따른 자산위험과 이익을 볼 수 있지만 선박관리는 관리 수수료로 만족해야 한다는 것이다. 따라서 선박관리만을 위한 기업조직은 경영학에서 의미하는 해운회사의 소유와 경영의 분리를 의미하는 것이 아니라, 회사의 업무 가운데 선박의 관리에 속하는 업무를 대행함으로써 해운회사가 선박의 경제적 운항능률을 향상시키고자 하는데 영업 목적을 두고 있다.⁸⁾



8) 한국해양수산연수원, 「선박관리업 선진화 및 글로벌화를 위한 연구」, 2010. 9. pp.9-10.



자료: John Spruyt, Ship management, London: Lloyd' s of London, 1990, p. 11.

Fig. 1 선박관리의 서비스 범위

선박관리의 1차적인 기능은 선주 혹은 운항선사의 해운경영 비용을 절감하는데 있다. 선주는 선박의 소유와 관리를 분리하고, 마케팅과 운항을 분리하여 고객의 비용을 절감시키고, 선박관리회사는 규모의 경제를 통해 선원, 선용품, 기부속, 연료유 등의 보급 비용을 절감시킬 수 있으며, 인력 공급 및 선박의 운항에 관련된 물품 조달 시 국제화가 가능하다.

해운시장은 미국, 유럽, 일본 등 전통적인 시장에서 인도, 중국, 브라질, 중남미 등의 신흥 시장으로 그 중심이 전이되고 있는 추세이며, 선박 재활용협약 등 선박에 대한 환경 규제가 점점 더 강화되고 있기 때문에 선박관리의 전문화 필요성이 더욱 대두되고 있다. 또한 자본과 물품, 인력 등의 조달에 있어서도 이미 글로벌화가 상당히 진행되었는데, 특히 선원인력의 경우 한국 선원의 가격경쟁력 상실 및 편의치적 등으로 인하여 필리핀, 동유럽, 중국, 베트남, 미얀마 선원 등 외국인선원의 고용이 대폭 증가하였다. 그 외 선원 비용 및 연료유 가격 상승, 국제해사기구(IMO)의 선박유해물질 관리 및 CO2 배출 규제 등 안전, 환경보호 강화 등으로 선박관리비용의 부담은 지속적으로 증가할 것으로 보이며, 이에 따라 전문적인 대형 선박관리회사에 의한 제3자 선박관리 수요 또한 더욱 증대될 것으로 예상된다.

2.2 선박관리감독의 역량

2.2.1 선박관리감독(SI)의 정의

선박관리전문가란 선주의 입장에서 선박의 품질, 성능을 유지하여 용선자 또는 운항자의 요구에 따라 선박의 효율적 운항을 지도, 실시하는 직무로서 그러한 능력을 가지거나 권한을 부여하는 사람을 의미한다.⁹⁾ Superintendent라는 용어는 본래 해외의 선박관리회사가 사용해 왔던 것으로, 개별 국가 및 기업에 따라 선박관리 전문가로 인식되는 범위가 다르다.¹⁰⁾ 보통 해외에서 말하는 Ship superintendent란 선박에 필요한 수리작업, 특히 DRY DOCK에서의 수리가 적절하게 실행되고 있는가를 확인하는 담당자를 가리키며, 간단히 말해서 배를 관리하는 자 또는 감독자라고 할 수 있다.¹¹⁾

일본의 경우는 90년대 초반 대기업 선사가 해외관리회사에 선박을 위탁할 때 선박의

9) 한국해양수산연수원, 전개서, 2010, p.222.

10) 임종빈, 「선박관리전문인력의 양성실태와 발전방안에 관한 연구」, 한국해양대학교, 석사학위논문, 2015, p.17.

11) Marin insight, 「Who is a Ship Superintendent?」, 2016. 05

관리담당자를 Superintendent라고 지칭하였다. 그 전에도 공무감독, 해무감독이라는 직위는 있었으나 이 모든 업무를 통합하여 관리하며 선박관리예산에 관련된 업무까지 모두 담당하는 감독을 지칭하는 특정한 언어가 없었기 때문에, 실무상 이를 그대로 사용한 것이 지금까지 이어져 오고 있다. 일본 교통성해사국에서는 선박관리·감독자(Superintendent)는 원래 유럽의 선박관리회사에서 사용된 용어로, 선박관리업무 전반을 책임지고 관리하는 관리담당자를 의미하며 선원배승계획의 책정, 필요한 자재구입 및 선박수선계획의 책정 및 조정 등을 통해 선박운항을 육상으로부터 지원하며, 조직의 규모, 관리방침 등에 따라 SI에게 요구되는 지식 레벨 등은 어느 정도 달라진다고 하였다.¹²⁾

한국의 경우는 기업의 조직이나 규모에 따라 선박관리감독이 담당하는 범위가 달라지게 된다. 대기업 선박관리회사는 선박정비, 선원관리, 안전품질관리 및 상업적 관리까지 종합 선박관리 서비스를 제공하고 있기 때문에 조직도 이에 맞게 세분화 되어 있으며 한 사람의 감독이 선박관리전반을 관리한다고 보기는 어렵다. 중소 규모 기업은 대부분이 기술적 관리업무 서비스만을 제공하고 있으며 해무부, 공무부, 선원부로 부서가 나뉘어져 있는 경우가 많다. 해무 감독은 주로 선박의 운항, 품질관리, 교육 등의 업무를 맡으며 공무 감독은 선박의 정비, 수리, 보급 등의 업무를 담당한다. 소규모의 회사는 선박관리 대부분의 업무를 감독 한 명이 담당하는 경우도 있다. 선박관리감독의 세부 업무와 일반 해운기업의 업무소관 예는 Table 2 및 Table 3 와 같다.

12) 국토교통성해사국, 제 6회 휴먼인프라부회 설명자료, 2007, p.3.

Table 2 선박관리감독의 세부 업무

업무구분	세부내용
기술적 선박관리 업무	선원의 배승
	선용품·연료유 등의 보급
	선박의 정비 및 수리
	보험
	클레임처리
	화물의 선적국 및 양하국 운항관련 법규 이행
	선급 요구사항과 권고사항 이행
	안전경영시스템 이행 유지
	선박보안시스템 이행 유지
	선박에 관한 각종 감독 업무
상업적 선박관리 업무	선박의 지정, 협상, 용선계약서 업무를 포함한 용선서비스
	운송계약 관련 업무
	선박의 매매
	컨설턴트
대 선주 지원업무	선주와 선박-선원 간 마케팅 수립 전략
	선박관리 포트폴리오 개발
	효율적 선원·선박관리를 위한 장단기 전략 수립
	대 선주 지원을 위한 각종 시스템 개발

자료 : 한국해양수산연수원, “선박관리업 선진화 및 글로벌화를 위한 연구보고서” 2010.

Table 3 해운기업의 업무소관 예

세부업무	담당부서
선용품, 운할유 수배	공무부
보수/정비의 책정	공무부
입거공사의 선정	공무부
입거공사의 감독 및 수검	공무부
선박건조	공무부
데이터의 분석/기록 유지	공무부
법규/법령의 정보 수집과 분석, 관리선에 주지	해무부
서류와 공문서 송부	해무부
선채보험 및 화물보험	해무부
선원수배, 교육, 훈련	해무부
선원의 고과	해무부

자료 : M. Nakamura, “일본의 선박관리업무와 매닝에 대하여”, 2010.

2.2.2 선박관리감독 양성의 필요성

우리나라의 초기 해운인력 정책은 선원 등 해기 인력 양성 및 관리에 집중되어 있었으며, 2004년 해운항만물류 전문인력 양성사업 시행 이후에는 해사산업 전반의 인력양성으로 정책범위가 확대되고 있다. 그러나 국가해운정책의 기본 틀인 ‘해운산업 장기발전 계획’은 여전히 선원양성에 초점을 두고 있어 아직 전문인력 양성에 대해서는 그 내용이 부족하다. 또한 지식서비스에 대한 시장거래가 활성화되지 못해 시장을 통한 전문인력 양성도 쉽지 않다.

그 결과 해운산업의 전문인력은 양적으로 부족하거나(shortage), 기업이나 다른 조직에 속한 개인의 능력이 요구수준에 미치지 못하거나(gap), 인력 수요자가 요구하는 기술수준과 공급되는 인력이 갖춘 기술수준이 불일치하여(mismatch) 해운산업의 경쟁력 강화에 크게 이바지하지 못하고 있다.¹³⁾

현재 세계 선복량과 해상물동량은 꾸준히 증가하고 있는 상황에서 전 세계적으로 선원의 수요는 증가하고 있으나 공급은 이에 미치지 못해 선원 인력난이 심화되고 있다. 우리나라의 경우 2030년에는 외항선 분야 16,987명, 수산분야 11,389명 등 총 28,376명의 선원 부족할 것으로 전망되며(해양수산부, 선원인력수급 기본계획 수립 연구용역, 2013) 2012년 우리나라 선원의 취업자 수는 총 38,906명으로 2000년 취업자 수인 52,172명에 비해 연평균 2.6%의 감소 추세에 있다. 또한 동 기간 해외 취업자 수는 6,375명에서 3,551명으로 연 평균 5.1%의 감소를 보이고 있다. 해기사 취업의 경우 병력 특례에 따른 의무승선기간 36개월이 유지되는 동안은 승선직 취업률이 70~80%의 높은 수준을 유지하지만 이 기간이 경과하면 이직이 크게 증가하며, 상급직(1급 해기사, 선장 및 기관장) 해기사 인력이 감소하고 있다.¹⁴⁾

해운산업의 급속한 여건변화에 능동적으로 대처하기 위해서는 선박에 관련된 전문 실무지식과 자기개발 및 합리적 판단력, 적극적인 추진력을 갖추고 전략적 사고능력과 창의력을 바탕으로 국제적 환경대응력을 갖춘 인적자원의 양성이 요구된다. 또한 과거 우리나라 해기인력이 풍부하던 시기는 선장, 기관장 출신의 기술적 역량을 갖춘 인재가 선박관리감독으로서 활약하였으나 최근 지속되는 승선 기피현상과 선원들의 육상 조기전직 등으로 인하여 해외의 제3자 선박관리회사의 인력과 비교하여 SI의 전문성이

13) 김우호 외 1명, 「해운산업 전문인력 수급전망과 정책방안」, 한국해양수산개발원, 2010, p.3

14) 한국선원복지고용센터, 「선원 고용창출 및 복지증진을 위한 연구용역」, 2013, p.3

하향화되고 있는 실정이다.

따라서 우리나라 선박관리회사가 국제경쟁력을 강화하기 위해서는 우수한 해기능력과 글로벌 비즈니스 자질이 조합된 우수한 SI 양성을 위해 보다 전략적이고 구체적으로 접근해야 하며, 이러한 인적자원의 체계적인 관리를 통해 관리조직의 효율성을 추구하고 차별화된 선박관리 노하우를 축적 및 전승하는 것이 시급하다.

2.2.3 역량 정의와 개념

역량이란 개념은 1970년대 하버드 대학의 David McClelland¹⁵⁾가 전통적인 학업 적성 검사나 성취도 검사가 업무성이나 인생의 성공여부를 예측하지 못하는 문제점을 지적하면서 처음 사용되었다. 본 연구에서는 전문 지식보다는 직무의 핵심적 성공요소와 연관된 구체적 직무수행능력을 강조하였다. 그 후 1980년대에 들어서면서 미국 기업들 사이에서 “효율적인 관리”에 많은 관심을 기울이게 되었고 ‘관리자들의 역량’에 대한 본격적인 연구가 시작되었으며 1990년에는 역량에 대한 연구가 개인의 수준을 넘어서 조직 전략과 연결되며, 역량 개념이 통합적인 개념을 띄기 시작하면서 인사관리 전반에 그 영향을 미치기 시작하였다.

Hamel & Prahalad(1990)¹⁶⁾은 핵심 역량(Core Competencies)의 개념을 제안하면서 역량 개념을 개인수준의 역량이라기보다는 조직의 경쟁 전략의 설계구성 요소로 바라보았으며, Spencer & Spencer(1993)¹⁷⁾은 역량에 관한 모델 개발(빙산모델; Iceberg model)과 286개 역량모델 연구를 통해 공통적인 역량(Competency)을 추출하였다. 또한 역량(Competency)은 개인의 내적 특성으로서 다양한 상황에서도 비교적 장시간 지속되는 행동 및 사고방식을 의미하며, 대표적인 내적특성은 다음의 5가지 유형으로 구분된다고 하였다.

첫 번째 특성은 동기(Motives)이다. 동기는 어떤 행동을 하도록 하는 가장 근본적인 요인이며, 목표를 향해 방향을 제시하도록 유도한다.

두 번째 특성은 특질(Traits)이다. 이는 신체적인 특성, 상황 또는 정보에 대한 일관성 있는 반응을 하도록 한다.

세 번째 특성은 자기 개념(Self-concept)이다. 이는 태도나 가치관 등을 의미한다.

15) David, C. McClelland, 「Testing for Competence Rather than for “Intelligence”」, 1970.

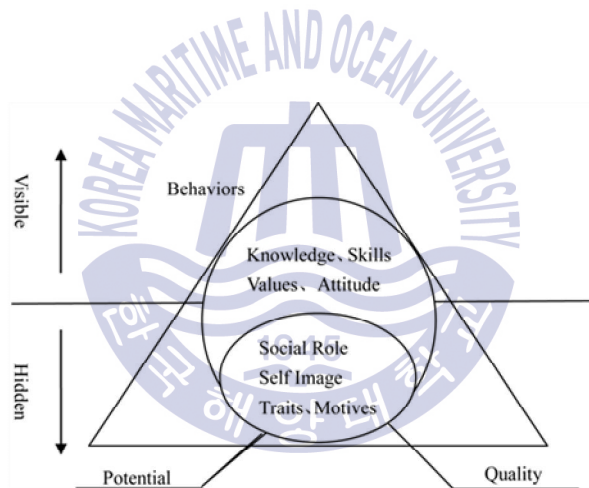
16) C.K Prahalad and Gary Hamel, 「The Core competence of the corporation」, 1990.

17) Lyle M. Spencer, Jr.,and Signe M. Spencer, 「Competence at Work」, 1994.

네 번째 특성은 지식(Knowledge)이다. 지식은 특정 분야에 대해 가지고 있는 정보를 의미한다.

다섯 번째 특성은 스킬(Skill)이다. 이는 특정한 과제를 수행할 수 있는 능력을 의미한다.

이러한 5가지의 개인 내적 특성 중 지식과 스킬은 비교적 가시적이며 표면적인 특징을 가지는 반면, 자기개념이나 특질, 동기는 인간의 내면에 위치하여 파악하기 어려운 부분이다. 즉, 지식과 스킬은 교육훈련을 통해 어느 정도 개발 및 육성이 가능하나, 동기와 특질은 인간 내면의 밑바닥에 자리 잡고 있기 때문에 쉽게 바꾸기가 어렵다고 하였다.



자료 : The Harmonization of Professional Teaching and Professional - Competency Training in Financial Management, Wei Lin, 2014.

Fig. 2 역량의 빙산 모델

Table 4는 지금까지 논의된 역량에 대한 여러 학자들의 정의를 표로 정리한 것이다.

Table 4 역량의 정의

학자	역량의 정의
Klemp (1980)	직무역량은 직무에서 효과적이고/이거나 우수한 성과를 나타낸 사람의 기초를 이루는 특성이다.
Boyatzis (1982)	역량은 사람이 활용하는 동기, 특질, 스킬, 자기 이미지의 한 측면 또는 사회적 역할 또는 지식의 체계라고 할 수 있다. : The Competent Manager: Competency에 대한 이론적·실제적 관심 대두
Mclagan (1989)	역량은 역할이나 직무에서 뛰어난 성과자와 관련된 개인의 능력이다. 그것은 하나 또는 다수의 업무에 적용할 수 있는 지식·스킬·지적 전략이거나, 이 3가지의 묶음일 수도 있다.
Spencer & Spencer (1993)	역량은 직무나 상황에서 준거관련 효과적이고/이거나 우수한 성과와 인과관계로 연관된 개개인의 기초를 이루고 있는 특성이다.
Parry (1996)	직무(역할 또는 책임)의 주요 부분에 영향을 주는, 직무에 대한 성과와 상호 연관된, 잘 인정되고 있는 기준에 따라 측정 가능한, 훈련과 계발을 통하여 개선될 수 있는 지식/스킬/태도와 연관된 하나의 群(cluster) : 1995년 역량관련 컨퍼런스(요하네스버그)에 참석한 전문가들의 종합의견임
Lucia and Lepsigner (1999)	조직에서 역할(role)을 효과적으로 수행하는데 필요한 지식, 스킬 및 특성(knowledge, skills, & characteristics)의 특별한 조합을 나타내며, 채용·훈련/계발·평가·승계를 위한 HR Tool로 사용됨

자료 : 휴넷(주), 역량모델종합

이상과 같이 역량에 대한 많은 논의가 있었고, 정의된 내용을 살펴보면 연구자들은 저마다 다른 정의를 내리고 있다는 것을 알 수 있다. 특히 역량이란 단어를 학자들마다 의도하는 바를 정확히 설명하기 위해 각자의 논리와 정의를 내리고 있다. 하지만 이러한 개념적 혼돈에도 불구하고 기존의 역량에 대한 연구들이 갖는 공통된 특징은 역량으로 파악된 개인의 행동 및 특성들이 그 개인의 역할 또는 성과에 영향을 주거나 우수한 성과의 원인이 된다는 점이다.¹⁸⁾

따라서 이 연구에서는 역량에 대한 다양한 정의를 바탕으로 역량의 개념을 ‘조직에

18) 윤필현, 위의 글, p.170

서의 역할을 효과적으로 수행하는데 필요한 지식, 스킬 및 특성의 조합'으로 정의하고자 한다.

한편, 역량은 모든 조직에 동일하게 적용되는 고정된 것이 아니고 각 조직의 목적, 특성, 역사, 상황, 환경의 변화에 따라 달라진다. 시간의 흐름, 환경의 변화에 따라 어떤 조직은 갈등관리, 기획, 조직화 역량들이 조직의 경영진 뿐 만 아니라, 관리자와 실무자 모두에게 중요한 역량이 되기도 한다. 무한경쟁 환경에서 각 조직이 생존하고 발전하기 위해서는 조직의 문화, 역사, 특성에 맞게 다른 조직이 따라할 수 없는 핵심역량, 전문역량들을 발전시켜나가는 것이 바람직하다.¹⁹⁾

2.2.4 선박관리감독의 역량 분석

1) 선행연구 분석

선박관리감독의 역량에 관한 연구사례는 거의 전무하기 때문에 선행연구의 범위를 해운회사의 육상직원 및 미래에 다양한 해운산업에서 활약하게 될 해기사에게 요구되는 역량 및 자질까지 확대하여 조사하였다.

한국 선박관리업 국제경쟁력 실태분석에 관한 연구²⁰⁾에서는 육상관리 인력의 공급원은 사관인력으로 한정되는 전문 해기인력으로, 사관인력의 자질은 곧 육상관리 인력의 기초자질과 일맥상통하며 국적선사의 육상관리 인력은 우리나라의 근면하고 창의적인 국민성향과 종신고용제도, 약 50년에 걸친 해운역사 속에서 축적된 해기지식으로 인해 기본성향, 자질과 문제해결 및 임기응변에도 상대적으로 우수하고 특정분야에 대한 개인의 전문성 또한 매우 높은 것으로 평가된다고 하였다. 반면 외국 선박관리회사의 육상관리 인력은 영어구사가 자유롭다는 단순하지만 강력한 장점이 있으며, 선대관리 중심의 육상조직편제로 인해 1인 다기능화 측면에서 우수하며 업무수행 중 항시 업무를 염두에 둘 수밖에 없는 특성으로 인해 비즈니스 마인드를 지속적으로 배양해왔으며 본인의 역량 여하에 따라 해사관련 국제단체에 참여할 수 있는 기회가 많아 국제기구, 단체에 대한 참여도와 영향력이 상대적으로 높다고 평가하였다. 이러한 국내 및 외국 선박관리회사의 육상관리 인력의 자질을 크게 기본성향자질, 업무수행능력, 업무수행패

19) 천대윤, 「조직 및 인적자원 역량개발과 역량강화 : 중소기업·대기업·정부 및 공공기관의 창조경제와 창발전략경영혁신과 리더십 역량강화를 위한」, 삼현출판사, 2014, p.56-57

20) 조규성 외 2명, 「한국 선박관리업의 국제경쟁력 실태분석에 관한 연구」, 한국항해항만학회지 제 27권 제 1호, 2003

턴, 기타국제경쟁력으로 구분하여 비교한 결과, 국내 선박관리업의 육상관리 인력은 국제 경쟁력 능력이 외국 전문 선박관리회사에 비해 매우 낮다고 평가하였다.

우리나라 해운업의 활성화를 위한 선박관리전문가 육성 방안에 관한 연구²¹⁾에서는 선박관리 업계에 있어서 선박감독의 필요성 여부, 갖추어야 할 능력에 관한 조사를 바탕으로 우리나라 해운업의 활성화를 위한 선박감독 육성 교육의 필요성과 그 교육과정에 대해 식별하고자 하였다. 조사 결과 선박감독의 자질에 있어서 해기사의 승선경력 은 업무 수행에 상당한 장점으로 작용하는데, 이는 안전운항, 방선, 선원교류, 사고, 문제처리, 현장지도 등 실제 선상에서 표면적으로 이루어지는 일을 다루고 있기 때문이라고 하였다. 또한 선박감독의 능력에 대한 중요도 및 만족도를 크게 ① 해사, 해기의 전문능력, ② 인간적, 사회적 능력, ③ 관리능력으로 분류하고 해상경험이 풍부한 선원을 채용했을 경우와 신규 졸업자를 채용했을 경우를 나누어 조사한 결과, 중요도는 선박관리의 전문 능력, 관리능력, 인간, 사회적 능력 순으로 나타났으며 기대치의 만족도는 대부분의 능력이 해상경험이 풍부한 선원이 더 높다는 결과가 도출되었다.

宋寧而(2006)²²⁾의 연구에서는 일본 SI에게 필요한 능력에 대한 기대와 현실수준을 파악하기 위하여 일본 국내 선박관리회사에 근무하는 해상경험이 풍부한 SI와 단기간의 해상경험을 가진 SI, 해사계 교육기관 졸업자 SI를 대상으로 설문조사를 실시하였다. SI의 능력으로는 일정한 기준의 선박관리감독 직무를 달성하기 위한 총합적인 능력인 해사, 해기적 능력, 인간성 및 사회에서 적절한 관계를 유지하기 위한 능력인 인간·사회적 능력, 직장 내 조직으로서 회사의 목표를 달성하기 위한 임무를 설정하고, 계획을 세워 행동하는 능력인 관리 능력의 3가지 유형으로 분류하였으며, 경력이 많은 우수한 SI와 신규 SI 각각의 능력에 대한 기대치와 현재 수준을 도출하여 GAP 분석하였다. 그 결과 신규 SI의 경우 SI라는 직무에 대한 책임감에 대한 의식이 필요하며, 문서작성 능력, 해사·해기적 전문능력의 중핵인 선박운항의 지식기술과 사고대응 능력을 향상시켜야 한다고 하였다. 경력이 많은 우수한 SI의 경우 전반적인 능력은 현 수준을 유지하도록 하나 좀 더 충실하게 업무를 수행해야 하며, 두 그룹 모두에게 있어서 영어능력의 향상이 매우 중요 과제라고 강조하였다.

21) 신동숙, 「우리나라 해운업의 활성화를 위한 선박관리전문가 육성 방안에 관한 연구」, 한국해양대학교, 석사논문, 2008.

22) 宋寧而 외 1명, 「船舶管理監督(SI)の能力への期待に対するギャップ・アナリシス」, 日本航海学会 第115回講演会 116号, 2006.

Table 5 SI에게 필요한 세 가지 능력 유형

유형	번호	내용
해사·해기적 전문 능력	1	안전, 경제, 효율적인 선박운항의 전문적 지식과 기술
	2	사고, 트러블 대응능력 및 위기관리 능력
	3	선원에 대한 지도, 감독 실무능력
	4	전문적 정보의 수집, 분석, 처리능력
인간·사회적 능력	5	영어 커뮤니케이션
	6	레포트 작성 능력
	7	선주에게의 설명력, 제언 능력
	8	선주 및 메이커에 대한 교섭 능력
관리 능력	9	예산관리 능력
	10	선원의 자질 향상, 능력육성 등 인적자원관리 의식
	11	리더십
	12	업무에 대한 책임감

자료 : 宋寧而, 船舶管理監督 (S.I) の能力への期待に対するギャップ・アナリシス, 2006

Akazuka & Inoue (2007)²³⁾의 연구에서는 SI에게 요구되는 능력으로써 해기·해사에 관한 지식과 기술, 경영적 센스에 기초한 매니지먼트 능력, 영어를 통한 교섭, 커뮤니케이션 능력을 포함한 국제적 센스, 결단력과 리더십 등 리스크 관리능력, 이해력, 사고력, 문장력 등 인간적 기초능력이라고 하였다. 지금까지는 해상경력이 있는 선원이 SI로 전직하려 해도 체계화 된 교육을 받을 수 없는 상황이었기 때문에 개인의 노력과 업계 내의 도제 제도 안에서 경력을 쌓을 수밖에 없었으나, 향후에는 해상경력이 있는 선원이 SI로써 경력을 쌓아 나갈 수 있는 여러 가지 지원의 중요성이 부각되고 있다고 하였다.

Maria Progoulaki (2010)²⁴⁾은 머스크 그룹의 경영진 인사 혁신에 대해 언급하며, 일반적으로 해상 근무 경험 (또는 해운관련 산업에서 축적한 경험)은 육상근무 직원에게 가장 중요한 기준 중 하나이나, 그 외에도 해양산업 내 비즈니스 프로세스의 지속적인 변화에 효과적으로 대응할 수 있는 사무실 기반 스킬, 문화적 역량 및 단순한 기술적 능력만이 아닌 관리적 능력의 조합이 중요하다고 하였다.

23) 赤塚宏一, 井上欣三, 「キャリア船員の重要性和キャリア・パス・スキームに関する一考察」, 海事交通研究, 山県記念財団 [編], 2007

24) Maria Progoulaki, 위의 글, 2010

Table 6 해양 분야에서 요구되는 기술 및 역량

경영-비즈니스 기술	경영, 회계의 일반 원칙, 금융, 리더십, 위기관리, 스트레스와 갈등 관리, 팀 빌딩 등
기술적 배경	해양 공학, 항해술, 화물 취급, 벙커링, 조선 공학 등
문화적 역량	문화적 인식과 이해, 다문화 업무 팀 관리 능력, 서로 다른 문화 사이의 갈등 관리 등
해상 경험	선교, 갑판, 엔진 및 화물 작업, 통신, 해상 장기체류의 심리적 변수, 다른 국적의 사람과의 업무에 익숙함

자료 : M. Progoulaki, What are the new maritime human resources'competencies?, 2010

Table 7 장래의 해기자에게 요구되는 자질 및 능력

신뢰사회의 공헌자	장래의 해기자는 평상시 확실하게 수송을 담당하고, 조직을 안전·경제적으로 관리하는 책임감, 높은 윤의식, 사업운영을 주도하는 교양을 갖추고 사회의 신뢰를 뒷받침하는 기술자, 관리자, 경영자로서 신뢰사회를 지탱하는 인재여야 한다.
지식사회의 프로페셔널	장래의 해기자는 선박 최고의 프로페셔널인 동시에, 기술관리와 경영관리 능력을 갖추고 다방면에서 활약하는 프로페셔널이어야 하며, 지식이 산업기반이 된 현대사회에 정보를 제공하는 지식사회의 견인자여야 한다.
글로벌 인재	장래의 해기자는 외국인과 대등 또는 그 이상의 국제성과 커뮤니케이션 능력을 갖고 외국인과 절충하고 자신을 PR하여 직업을 획득할 수 있는 글로벌 인재여야 한다.
Multi 인재	장래의 해기자는 선박의 기술과 이를 응용 가능한 다양한 성장산업에까지 직업 영역을 확대할 수 있는 능력 개발에 의욕적인 Multi 인재여야 한다.

자료 : 재단법인 해기진흥센터, 차세대 해기자에게 요구되는 기능 및 자질의 육성에 관한 조사연구, 2013

차세대 해기자에게 요구되는 기능 및 자질의 육성에 관한 조사연구²⁵⁾에서는 일본 내 항해운 요원의 대폭적인 세대교체, 외항해운의 현장 경험이 많은 관리자, 선박관리업의 현장 선원을 지원하는 관리자, 해양 사업의 자원개발 기술자 및 조선업, 항운업의 장래

25) 財団法人 海技振興センター, 「次世代の海技者に求められる技能及び資質の育成に関する調査研究」, 2013

발전을 위한 인재의 필요성은 점점 늘어가는 가운데 현대 일본 젊은이들의 자립 지연, 직업 지향의 희박, 취직 후 직업 생활 부적응 등의 문제점을 지적하며 장래의 해사 산업이 발전하기 위하여 필요한 자질과 기능을 효과적으로 교육 및 훈련시키기 위한 연구 및 방안을 제안하고 있다.

이상, 선행연구에서 언급된 선박관리감독에게 요구되는 역량은 Table 8과 같다.



Table 8 선박관리감독의 역량 관련 선행연구

연구자	선행연구명	내용
조규성 (2003)	한국선박관리업 국제경쟁력 실태분석에 관한 연구	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기본성향자질 : 소속감, 애사심, 창의성, 독창성, 회사의 목표 방침 숙지도, 목표달성 의지 및 노력 ○ 업무수행능력 : 업무지식, 수행능력, 전문기술지식의 축적도, 문제해결 및 임기응변, 적극성, 책임감 ○ 업무수행패턴 : 갑판·기관구분 특정 담당업무 분야별 특화, 선박업무 전체에 대한 이해 및 다기능화
宋寧而 외 1명 (2006)	船舶管理監督 (S.I) の 能力への期待に対する ギャップ・アナリシス	<ul style="list-style-type: none"> ○ 해사·해기적 능력 ○ 인간·사회적 능력 ○ 관리능력
井上欣三 외 1명 (2007)	キャリア船員の重要性と キャリア・パス・ スキームに関する一考察	<ul style="list-style-type: none"> ○ 해사·해기에 관한 지식과 기술 ○ 경영적 센스에 기초한 매니지먼트 능력 ○ 영어를 통한 교섭 및 커뮤니케이션 능력을 포 함한 국제적 센스 ○ 결단력과 리더십 등 리스크 관리능력 ○ 이해력, 사고력, 문장력 등 인간적 기초능력
신동숙 (2008)	우리나라 해운업의 활성화를 위한 선박관리전문가 육성방안에 관한 연구	<ul style="list-style-type: none"> ○ 해사·해기적 능력 ○ 인간·사회적 능력 ○ 관리능력
M. Progoulaki (2010)	What are the new maritime human resources' competencies?	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경영-사업 능력 ○ 기술적 배경 ○ 문화적 역량 ○ 해상경험
재단법인 해기진흥센터 (2013)	차세대 해기자에게 요구되는 기능 및 자질의 육성에 관한 조사연구	<ul style="list-style-type: none"> ○ 신외사회의 공헌자 ○ 지식사회의 프로페셔널 ○ 글로벌 인재 ○ Multi 인재

2) 주요선박관리회사의 인재상 및 역량개발사례

선행연구 조사에 이어 추가적으로 국내외 주요 선박관리회사의 육상인력 인재상 및 요구역량을 살펴보았다. 기업의 인재상은 조직의 전략과 문화, 가치를 종합한 것으로 모든 구성원이 갖추어야 할 역량과 관련되며, 조직 구성원의 공통적인 선발 기준이면서 교육 및 평가의 필수기준이 된다. 또한 이는 개인과 직무의 적합성을 판단하는 중요한 기준이며 인력의 선발·교육 및 평가와 보상에 이르는 전통적인 인사기능의 효율성을 판단하는 기준이 된다 (박동건, 2001²⁶⁾; Sparrow, 1994²⁷⁾).

Table 9 국내외 주요 선박관리회사의 인재상 및 요구역량

기업명	인재상 및 요구역량
H기업 (국내)	도전정신, 물류지식, 다국어구사, 글로벌마인드, 창의적사고
E기업 (국내)	Humanist (윤리의식을 중시하고 국제법규를 준수) Global Specialist (Premier Total Ship management) Value creator (도전정신과 가치창출) Team player (팀워크) Healing Partner (고객만족)
K기업 (국내)	전문지식, 리더십과 책임감을 갖추고 서로 협력하는 스마트하고 매너있는 인재
H기업 (국내)	자율적 조직인, 창조적 변화인, 세계적 전문인
C기업 (국내)	창의적 인재, 도전적 인재, 세계적 인재, 전문적 인재
K기업 (국외)	경험에 기초한 기술력, 선박의 개성을 숙지한 전문성, 사회공헌을 위한 지성, 지식, 강한 책임감, 새로운 기술의 도입, 목표달성을 위한 팀워크
F기업 (국외)	해상경험 및 전문지식, 전략적 팀워크, 대인관계, 갈등관리, 위기대처능력, 리더십역량
B기업 (국외)	해상경험, 팀워크, 커뮤니케이션, 갈등관리, 예산관리, 위기대처능력, 리더십 역량
V기업 (국외)	팀워크, 안전관리, 고객만족, 가치창출, 책임감, 투명성

자료 : 각사 홈페이지 및 내부자료 참조

대부분의 기업에서는 해상경험을 기반으로 한 전문 지식 및 기술, 도전정신, 팀워크, 고객만족 역량 등을 갖추고, 특히 세계시장에서 활약할 수 있는 글로벌 인재를 선호하

26) 박동건, 「역량과 역량모델링의 정체와 활용」, 한국인사관리학회 발표논문집, 2001

27) Sparrow, P. R. "The psychology of strategic management", in C. Cooper et I. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and organizational psychology, Vol.9, Wiley, 1994

고 있음을 알 수 있다. 또한 해외 주요 선박관리회사의 경우 팀워크, 대인관리, 갈등관리, 리더십, 안전관리, 위기대처 능력을 갖춘 인재에 주목하고 있는 것으로 나타났다.

글로벌 선박관리회사는 전세계의 다양한 전문 인력을 대상으로 필요 인력을 확보하고 있으며 우수한 역량을 갖춘 인력을 확보하기 위해 관리감독의 최소 자격 요건을 높게 설정하고 있다. 아래에서 보여주고 있는 V.ships사를 비롯한 세계 5위권 내 선박관리회사의 선박관리감독 최소 자격요건을 살펴보면 해기면허의 경우 모든 선박관리회사가 1급 해기면허 보유를 요구하고 있으며, 해기 경력의 경우 V.Ships사의 해사관리(Marine superintendent)를 제외한 모든 선박관리회사의 선박관리감독은 선장·기관장에 해당하는 승선경력을 보유해야 함을 알 수 있다.

Table 10 글로벌 선박관리회사의 SI 최소자격요건

회사	Marine Superintendent			Technical Superintendent		
	면허	해기경력	SI 경력	면허	해기경력	SI 경력
V.Ship	1급	일등항해사	유경력자 우대	1급	기관장	유경력자 우대
Bernhard Schulte	1급	선장	2년 이상	1급	기관장	3-4년
Wallem	1급	선장	3년 이상	1급	기관장	3년 이상
Anglo Eastern	1급	-	유경력자 우대	1급	기관장	유경력자 우대
OSM	1급	선장2년	유경력자 우대	1급	기관장	유경력자 우대

자료 : 하정일, “우리나라 선박관리회사의 해외시장 진출 전략에 관한 연구”, 2014

상기의 자격요건 외에도, 1990년대부터 새로운 시장 환경에서 조직이 어떻게 하면 경쟁자들을 선도하고 새로운 시장 환경을 개척하여 지속적인 경쟁력을 확보할 것인가에 초점이 모아지면서 기업의 변화대응능력을 갖추기 위한 역량 기반의 인적자원관리(competency based human resources management)에 대한 관심과 도입 움직임이 활발해졌으며, 글로벌 선박관리회사에서도 이를 도입하여 사내의 인적자원을 관리하고 있다. Table 11은 해외 선박관리회사(독일)의 육상직원 역량관리 프로그램 사례를 정리한 것으로, 조직구성원 전원에게 요구되는 역량으로는 정서기능 개발, 레포트 작성 능력, 효과적인 회의능력, 프로젝트(DRY DOCK) 선도 능력 외에도 고객관리 능력, 문화적 커뮤니케이션 및 다양성을 통한 시너지 창출 능력, 선박예산 작성 및 P&I, H&M 보험에

관한 이해 및 실무적 능력, 선박관리 계약의 조항내용 및 재무회계, 리스크 관리 등의 역량이 있다. 매니저급(부서장) 에게는 커뮤니케이션 능력, 프리젠테이션 스킬, 효과적인 의사결정, 리더십, 회사의 평판 및 운영, 재무리스크 관리, 고객관계관리 역량의 개발이 요구되고 있다. 또한 임원급이 개발하여야 할 역량으로는 재무관리, 위기관리, 미디어 응답 및 관리, 리더십 코칭, 갈등관리, 동기부여 기술, 기업지배구조의 이해 및 높은 수행능력을 갖춘 멘토가 되어 부하직원의 육성하는 능력, 협상기술 등이 있다.



Table 11 글로벌 선박관리회사의 역량관리 사례

구분	대상자	세부내용
Level 1	전원	1 기업의 미션, 비전과 가치, 윤리정책 이해
		2 정서지능개발 : 대인관계에서 감정의 역할과 중요성에 대한 인식을 높임으로서 구성원 전원이 팀으로 연결되도록 함
		3 레포트 작성 능력
		4 효과적인 회의 능력
		5 프로젝트 선도(Dry dock) 능력 : 조직원을 팀에 배치하고, 책임을 부담 및 공유하며 Dry dock 프로젝트를 리드하고, 예산과 조선소 Staff를 관리하는 능력
		6 올바른 질문 능력 : 팀의 문제 해결 등에 기여
		7 자기인식 및 타인이해 : 자기보고식 성격유형지표(MBTI) 이용
		8 내·외부 고객관리능력
		9 긍정적 관계형성 : 조직구성원 모두와 효과적인 상호 작용
		10 문화간 커뮤니케이션 및 다양성을 통한 시너지 창조
		11 업무의 우선순위 결정능력 및 스마트 목표 설정
		12 선박예산 작성 : OPEX의 구성요소, 월별모니터링, 선주보고능력
		13 Dry dock 선박예산 작성 및 모니터링
		14 P&I 보험 및 H&M 보험 훈련
		15 선박관리계약의 조항내용 및 AR(재무회계)와 리스크 관리
		16 일과 생활의 균형, 가족의 가치
Level 2	매니저급	1 커뮤니케이션 능력 및 타인의 의견 경청
		2 효과적인 프리젠테이션 스킬
		3 효과적인 의사결정과 비판적 사고
		4 리더십 : 필요 시 효과적으로 변화를 선도
		5 회사의 평판, 운영 및 재무 리스크 관리
		6 CRM (고객관계관리)
Level 3	임원급	1 재무관리
		2 위기관리 및 미디어 응답·관리
		3 리더십 코칭
		4 조정을 통한 갈등 관리와 동기부여 기술
		5 기업지배구조
		6 높은 수행능력을 가진 멘토 되기
		7 효과적인 협상기술
		8 팀워크 : 효과적인 팀이란 무엇인가?

자료 : 해외 B사 내부자료

제 3 장 선박관리업 및 선박관리감독 양성 현황

3.1 선박관리업의 현황

3.1.1 해외 선박관리업의 현황

1) 주요 국가별 선박보유 현황

세계 선박관리업 시장규모를 추정하기 위하여 주요 국가별 선박보유량을 살펴보았다. “Review of Maritime Transport (2011)”²⁸⁾에 따르면 세계 선종별 선박량은 1980년부터 2011년에 이르기까지 연 평균 6~7%의 지속적인 성장세를 이어오고 있다.

Table 12 주요 국가별 선박보유량

국가	척수	선박량 (,000 DWT)				실선박량*
		합계	국적선	외국적선	2013년 대비 성장률	
그리스	3,826	258,484	70,499	187,985	7.8%	283,498
일본	4,022	228,553	17,871	210,682	2.1%	236,532
중국	5,405	200,179	73,252	126,928	5.8%	188,356
독일	3,699	127,238	15,987	111,251	-2.1%	127,273
한국	1,568	78,240	16,266	61,974	5.8%	84,254
싱가포르	2,120	74,064	41,080	32,984	12.1%	56,088
미국	1,927	57,356	8,495	48,860	5.4%	59,118
영국	1,233	52,821	8,264	44,557	5.8%	25,261
노르웨이	1,864	42,972	17,470	25,502	-1.5%	61,474
네덜란드	1,234	17,203	6,572	10,631	3.7%	16,873

자료 : UNCTAD, Review of Maritime Transport, 2014

* : 실선박량은 선박의 기국이 아닌 선박을 운용해 이윤을 취하는 선주가 속한 국가의 선박량을 의미
 ※ 주 : 1,000 GT 이상 상선대

28) UNCTAD, 「Review of Maritime Transport」, 2011

2014년 기준 전체 상선대 현황은 총 35,778척, 1,418,737DWT를 기록하였다. 그리스가 총 3,826척으로 2013년 대비 7.8%의 성장률을 보이며 작년과 같이 1위국을 유지하였고, 일본 또한 작년대비 2.1%의 성장세를 보이며 2위국을 유지하였다. 우리나라의 경우 총 척수 1,586척, 78,240,000 DWT로 작년대비 5.8%의 성장률로 5위를 유지하였다.

2) 세계 선박관리시장 규모

세계 선박관리시장 규모를 살펴보면, 2012년 총 상선대 38,412척 중 국적선은 17,279척으로 약 45%, 외국적선은 21,133척으로 약 55%를 차지하며, 그 중 약 65%인 24,968척은 선주가 직접 관리하고 있으며, 13,444척은 위탁 관리되고 있는 것으로 나타났다.

Table 13 세계 선박관리 현황

세계상선대			선주직접	위탁관리
합계	국적선	외국적선		
38,412	17,279	21,133	24,968	13,444
100%	45%	55%	65%	35%

자료 : 선박관리산업 발전방안 및 부산시 대응전략 세미나, 2012

세계 주요 5개 해운국의 선박관리회사 규모를 살펴보면, 싱가포르가 106사(5척 이상 관리)로 1위를 차지하였으며 독일이 73사, 일본이 52사, 한국은 39사로 추정되며, 그 중 3자 위탁관리는 싱가포르가 전체의 53%로 가장 선진화 되어 있으며 홍콩은 38%, 한국은 12.5%로 나타났다.

Table 14 국가별 선박관리회사 및 관리 척수 규모

구분	5척 이상 선박관리		전체	
	회사 수(개)	관리선박(척)	지배선단(척)	3자 관리 비율
싱가포르	106	2,130	4,033	53%
홍콩	27	673	1,697	38%
독일	73	1,349	3,947	34%
일본	52	688	8,662	7%
한국	39	523	4,175	12.5%

자료 : 김종태, “외국의 선박관리업 발전 사례 분석”, 선박관리업 발전전략 세미나, 2009

3) 세계 주요 선박관리회사 현황

세계 대표적인 선박관리기업인 V.ships, Bernhard Schulte, Anglo Eastern, Wallem, Columbia Shp Management의 현황을 살펴보면 다음과 같다. 2005년 V.ships는 선박 900척, 선원 22,500을 관리하였으나 2013년에는 선박 1,100척, 선원 30,000명 관리로 규모가 증가했으며 전 세계 70개의 지점을 두어 글로벌 네트워크를 구축하고 있다. Bernhard Schulte사의 경우도 2005년에는 관리선박이 434척에서 2013년에는 674척으로 증가하였다.

Table 15 해외 대형 선박관리기업의 연도별 조직 규모

순위	2005년		2009년		2013년	
	회사명	규모	회사명	규모	회사명	규모
1	V. SHIPS (MONACO)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 900척 •선원 22,500명 •직원 1,145명 •44개 지점소 	V. SHIPS (MONACO)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 1,000척 •선원 24,000명 •직원 1,600명 •70개 지점소 	V. SHIPS (MONACO)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 1,100척 •선원 30,000명 •직원 2,000명 •70개 지점소 (25개국)
2	Bernhard Schulte (Germany)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 434척 •선원 7,900명 •직원 470명 •50개 지점소 	Bernhard Schulte (Germany)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 590척 •선원 15,000명 •직원 1,000명 •지점소 - 	Bernhard Schulte (Germany)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 674척 •선원 17,000명 (직원포함) •50개 지점소
3	Barber (Norway)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 250척 •선원 6,400명 •직원 436명 •지점소 - 	Barber (Norway)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 370척 •선원 11,000명 •직원 600명 •22개 지점소 	Barber (Norway)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 340척 •선원 20,000명 •직원 1,300명 •20개 지점소
4	Columbia SM	<ul style="list-style-type: none"> •선박 300척 •선원 6,000명 •직원 - •23개 지점소 	Columbia SM	<ul style="list-style-type: none"> •선박 340척 •선원 7,800명 •직원 700명 •55개 지점소 	Columbia SM	<ul style="list-style-type: none"> •선박 150척 •선원 10,000명 •직원 400명 •24개 지점소
5	Wallem (HongKong)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 240척 •선원 6,000명 •직원 600명 •39개 지점소 	Wallem (HongKong)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 330척 •선원/직원 8,500명 	Wallem (HongKong)	<ul style="list-style-type: none"> •선박 307척 •선원/직원 8,500명 •23개 지점소

자료 : 해양수산부, “선박관리산업 기본계획수립을 위한 연구용역”, 2013

과거 선박관리업은 자사 선원선박관리 및 선원 양성만을 담당하는 자사 내 In-house Service 형태와 선원 송출·입업 및 기술적 선박관리만을 제공하는 제한된 선박관리서비스 형태를 취하고 있었으나, 이후 선원·선박관리, 선원양성, 보험 및 재무관리(Financing) 등 종합적인 서비스를 제공하는 독립적인 선박관리(Ship Management) 회사의 형태로 발전하고 있는 추세이다.²⁹⁾ 세계 주요 선박관리회사는 선원관리, 선원의 교육, 선박의 운항, 재무 및 보험, 선박의 매매 등 기술적 서비스를 비롯한 상업적 서비스까지 제공하는 통합서비스 형태를 취하고 있다. 이 외에도 여행서비스와 공동구매 프로그램, 수중검사, 해상경영컨설팅, 선박재활용, 해양플랜트 관련 서비스 등의 부가가치 서비스 또한 제공하는 등 그 범위가 점점 확대되고 있다.

이러한 다양한 서비스를 통한 국제적 선박관리체제를 기반으로 대형 선박관리회사는 중소형 선사에게 규모의 경제성을 제공해줌으로써 그들이 해운시장의 특수분야에 대한 전문화된 선사로 성장할 수 있는 경쟁력의 원천을 제공해 줄 수 있다. 전문 관리업체의 선원, 선대운영, 조달 등의 규모는 해운회사의 관리규모보다 월등히 커질 수 있는데, V.Ships사의 경우 위탁받아 관리하는 선박이 1,000여 척이며, 고용 선원수도 2만 4000여명에 달하는 등 해외의 한 관리업체가 우리나라 전체 선대와 맞먹는 규모의 선박을 운항하고 있는 것이며, 이러한 회사가 누리는 규모의 경제성은 웬만한 선사들이 달성하기 어려운 수준이다.

29) 한국해양수산연수원, 전개서, 2010, p15

Table 16 세계 주요 선박관리기업의 제공 서비스 현황

관리 회사	기술 관리	선원 관리	선원 훈련	선박 운항	상업 관리	재무 관리	보험	선박 매매	기타 부가가치 서비스
V.SHIP Group	○	○	○	○	○	○	○	○	
Bernhard Schulte Group	○	○	○	○	○	○	○	-	선박 커뮤니케이션 제공, 여행서비스, 선용품 및 식음료 제공, 여객선 시설관리
Thome Group Ship Management	○	○	○	○	○	○	○	○	해사경영컨설팅, 해양플랜트 관련
Wilhelmsen Ship Management	○	○	○	○	○	○	○	○	해사경영컨설팅, 선박재활용, 선박발주 및 선거감독 등
Anglo-Eastern Ship Management	○	○	○	○	○	-	○	-	Bunkering, ISM/MLC Affairs
NYK Ship Management	○	○	○	○	○	○	○	○	
Colombia ship Management	○	○	○	○	○	○	○	○	
Fleet Management	○	○	○	○	○	○	○	○	

자료 : STX POS, 2006, 일부 수정 및 추가

3.1.2 국내 선박관리업의 현황

1) 한국 선박관리시장의 규모

1992년 선박관리업이 도입된 이래 한국의 선박관리업은 우수한 해기사 인력과 선원 관리에 대한 경험을 바탕으로 선원관리에서 출발하여 종합 선박관리회사로 영역을 확대하고 있다. 국내 선박관리업체는 크게 종합선박관리업체와 선원관리 한정업체로 구분되며, 우리나라 전체 선박관리업체의 현황을 살펴보면 2010년 446사에서 2012년은

496사로 증가하였으나, 2013년 338사로 대폭 감소하였으며 2014년에는 소폭 상승하는 추세이다. 하지만 이는 지금까지 일회성 영업을 위해 사업등록을 하여 업체가 난립하여 과당경쟁이 치열했던 해운부대업의 업계 실태파악과 효율적인 실태 파악을 위해 2012년 해운중개업, 해운대리점업, 선박관리업 등 3개 업종이 해운법 개정에 따라 등록갱신제도가 도입된 이후 등록갱신의 정확한 실적이 집계되지 않은 이유로 추정되며, 국내 선박관리업의 시장 자체가 감소된 것이라고는 볼 수 없다.

Table 17 국내 선박관리업체 현황

구분	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년	CAGR
선박관리종합	351	360	382	259	279	▽3.95%
선원관리한정	95	108	114	79	84	▽1.28%
합계	446	468	496	338	363	▽3.39%

자료 : 한국선박관리산업협회 내부자료 재정리,

한국 선박관리산업협회에 소속된 외국적선 관리업체의 경우 2011년 154사에서 2015년에는 169사로 소폭 상승하였으며, 외국적선의 관리선박 수는 2011년 1,173척에서 2015년 1,128척으로 매년 평균 0.8% 감소하고 있는 것으로 나타났으나 매출액은 연평균 4.2% 증가추세에 있다.

Table 18 외국적선 관리업체의 관리선박, 선원, 매출액 현황 추이

구분	업체수	관리선박 척수	선원			매출액 (십만\$)
			해기사	부원	계	
2011년	154	1,173	3,063	513	3,576	6,845
2012년	160	1,170	2,998	489	3,487	7,188
2013년	155	1,195	2,883	430	3,313	7,785
2014년	138	1,120	2,752	343	3,095	8,289
2015년	169	1,128	2,675	313	2,988	8,408
증가율(%)	1.9%	▽0.8%	▽2.7%	▽9.4%	▽3.5%	4.2%

자료 : 한국선박관리산업협회 내부자료 재정리

선박관리산업협회에 제출된 2015년 12월 말 선박관리기업의 국적선 및 외국적선의 선박관리 현황 분포를 살펴보면, 국적선의 경우 관리선박이 1척도 없는 기업이 19개 업체(17.3%)로 가장 높은 분포를 나타내고 있다. 5척 미만을 관리하는 업체는 총 70개

업체로 전체기업의 64%를 차지하고 있다. 외국적선의 경우 2015년 관리선박이 1척도 없는 기업이 14개 업체(10.5%), 1척인 기업이 26개 업체(19.5%)로 가장 높은 분포를 나타내고 있으며 5척 미만을 관리하는 업체는 총 77개 업체로 기업의 58%를 차지하고 있다.³⁰⁾ 50척 이상의 대규모 관리업체는 국적선이 2개, 외국적선이 3개 업체로 나타났다.

Table 19 선박관리업체의 관리선박 분포 현황

관리선박의 분포	국적선		외국적선	
	업체수	비율	업체수	비율
0척	19	17.3	14	10.5
1척	17	15.4	26	19.5
2척	11	10.0	16	12.0
3척	12	10.9	11	8.3
4척	11	10.0	10	7.5
5척이상~10척미만	18	16.4	24	18.0
10척이상~20척미만	9	8.2	15	11.4
20척이상~50척미만	11	10.0	14	10.5
50척 이상	2	1.8	3	2.3
계	110	100	133	100

자료 : 한국선박관리산업협회, 2016

2016년 현재 우리나라 선박관리업체는 약 30여개 선주국의 선박을 관리하고 있으며, 그 중 국적선은 870척으로 전체 비율의 44%를 차지하고 있다. 그 다음은 일본 402척 20%, 파나마 217척 11%, 싱가포르 175척 9%, 홍콩 112척 6%의 순으로 나타났다.

Table 20 국내 선박관리업체 선주국별 관리현황

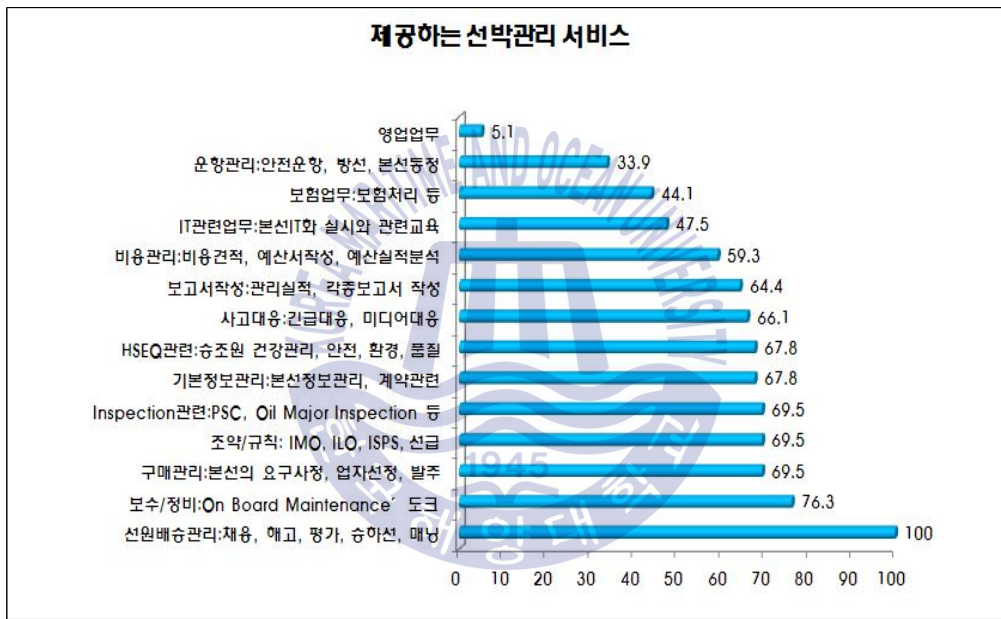
선주국가	척수	비율(%)
한국	870	44.14%
일본	402	20.40%
파나마	217	11.01%
싱가포르	175	8.88%
홍콩	112	5.68%
기타	195	9.89%
계	1,971	100%

자료 : 한국선박관리산업협회 내부자료 재정리

30) 이신원 외 1명, 「우리나라 선박관리기업의 시장규모추정과 경영분석에 의한 SWOT 분석」, 해운항만경제학회지 제 32집, 제 2호, 2016, p.162.

2) 한국 선박관리업체의 제공 서비스

우리나라의 선박관리업체가 제공하는 서비스 중 채용, 평가, 승하선 등의 선원 배승 관리는 거의 대부분의 선박관리업체가 제공하고 있으며, 보수 및 정비, 구매 관리, 조약 및 규칙 관리, 검사(PSC, Oil Major Inspection 등), 기본 정보 관리(본선 정보 및 계약 관련), 승조원 건강관리 및 안전, 환경, 품질 관리, 사고대응, 예산관리 서비스는 50%의 회사들이 제공하고 있다. 또한 본선의 IT화 실시 및 관련 교육, 보험 업무, 운항 관리, 영업 등의 서비스는 소수의 회사만이 제공하고 있다.



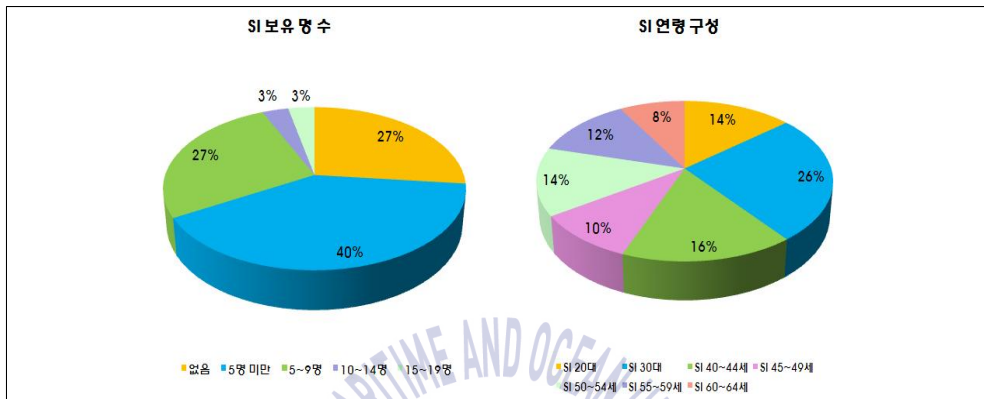
자료 : 해양수산부, 일본선박 관리 유치 확대를 위한 수요조사 및 마케팅 전략 연구용역, 2013

Fig. 3 우리나라 선박관리업체가 제공하는 서비스

3) 한국 선박관리업체의 SI 현황

우리나라 선박관리업체의 SI 보유 현황을 살펴보면 Fig. 4와 같다. 먼저 SI를 5명 이상으로 보유한 업체가 40%로 가장 많았으며, 5~9명을 보유한 업체는 27%, SI를 보유하지 않은 업체는 27%, 10~14명을 보유한 업체는 3%, 15~19명을 보유한 업체는 3%이다. SI의 연령은 30대가 26%로 가장 많으며, 40~44세는 16%, 20대는 14%, 50~54는 14%, 60~64세는 8%로 나타났다.

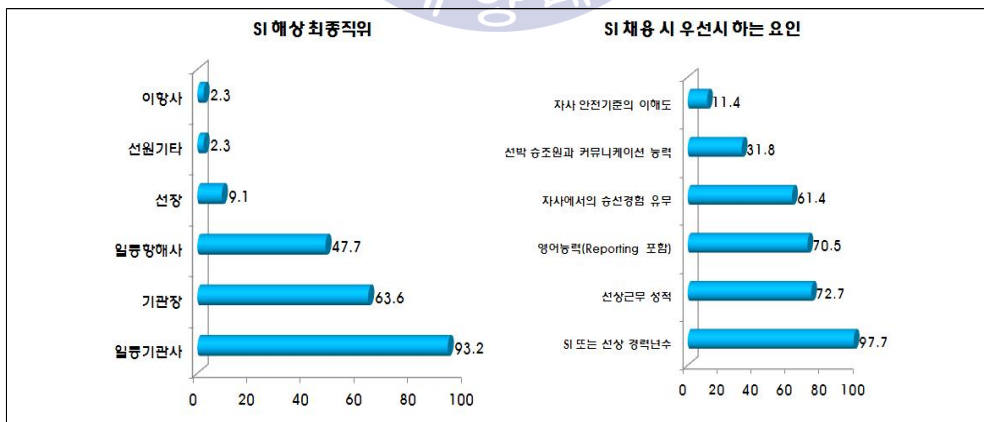
SI의 평균 근무 연수는 4~6년 미만이 46%로 가장 많은 비중을 차지하였고, 6~8년 미만이 27%, 2~4년 미만은 16%, 8년~10년 미만은 9%, 10년 이상은 2%의 비율을 차지하고 있으며, 해상 최종 직위의 경우 일등 기관사가 평균 93.2%로 매우 큰 비율을 차지하고 있으며, 기관장은 63.6%, 일등 항해사는 47.7%를 차지하고 있다.



자료 : 해양수산부, “일본선박 관리 유치 확대를 위한 수요조사 및 마케팅 전략 연구용역”, 2013

Fig. 4 SI 보유 명 수 및 연령 구성

SI 채용 시 우선으로 하는 요인으로는 해상 또는 선상의 경력을 매우 중요하게 생각하고 있으며, 선상 근무 시의 평가, 자사 선박의 승선 경험 유무 및 영어능력을 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있다.



자료 : 해양수산부, “일본선박 관리 유치 확대를 위한 수요조사 및 마케팅 전략 연구용역”, 2013

Fig. 5 SI 해상 최종 직위 및 채용 시 우선시 하는 요인

3.2 국내외 선박관리감독의 양성 현황

3.2.1 해외의 선박관리감독 양성 현황

1) 싱가포르 · 홍콩

싱가포르는 항만이 발달한 지리적 이점을 배경으로 해운회사에게 제공되는 다양한 세제혜택, 전문 인적자원 확보가 유리하며 외국 전문 SI를 고용 시 고용허가를 쉽게 받을 수 있다는 다양한 이점이 있기 때문에 선박관리의 거점으로써 NYK 등 세계 유수의 선주사가 싱가포르에 선박관리회사를 설립하여 자사선을 관리하고 있다. 인력구성은 인건비가 싸고 외국어 실력 등이 우수한 인도계 직원들이 선박관리 실무 및 감독업무를 담당하고 있으며, 그 외 경리업무 등은 싱가포르 현지인을 채용하고 있다.

홍콩 또한 에너지 수요 성장이 예상되는 동남아시아 및 주요 에너지 수입국인 한국, 일본, 중국과 접근성이 우수하며, 자유롭고 개방적인 경영환경과 정부의 규제가 최소화되어있다는 장점으로 인해 MOL 그룹 등 해외 주요 선사에서 분사된 선박관리회사와 다수의 대규모 선박관리회사가 기반을 두고 있다.

싱가포르 및 홍콩에 기반을 두고 있는 주요 선박관리회사의 SI 양성체계를 살펴보면, 대부분이 자사 관리선박에서 일등항해사 또는 기관장, 선장 승선 경험을 가진 선원을 SI로 채용하고 있으며 선급에서 실시하고 있는 다양한 외부 교육 프로그램과 자사 내의 교육프로그램을 사용하여 전문인력을 양성하고 있다. 또한 선박감독에게 연간 10일 정도의 승선을 의무화하여 선박상태, 선내 상황파악, 감사, 선원에게 필요한 교육적 니즈 파악 등의 업무를 수행하며, 선원의 국적에 맞게 SI를 선임하여 문화적 친밀성을 이용하여 선원과 선대를 효율적으로 관리하며, 경험이 다양한 SI와 신규 SI인력이 팀을 구성하여 멘토링 역할을 하는 방법으로 선박관리전문가를 육성하고 있다.

Table 21 홍콩 및 싱가포르 주요 선박관리업체의 SI 양성체계 현황

회사명	SI 양성체계
NSSPL	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1명의 SI가 6~7척의 선박을 관리 ○ 관리선박에서 승선경험을 가진 선원을 SI로 고용 ○ 사내교육을 통한 양성
Anglo-Eastern Shipmanagement (Singapore) Ptd Ltd	<ul style="list-style-type: none"> ○ 싱가포르 SI의 87%는 인도인, 홍콩 SI의 100%가 인도인 ○ 탱커선 4척/1인, 기타선박 5척/1인, 노후선 3척/1인 SI가 관리
M.T.M Ship Management Ptd Ltd	<ul style="list-style-type: none"> ○ 경험 있는 SI와 신규 SI 인력이 팀을 구성하여 경험있는 SI가 멘토링 역할을 함 ○ DNV와 ABS 선급협회에서 제공하는 교육프로그램 참여
Fleet Management Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> ○ 선장 또는 기관장 출신의 선박관리 전문가 총 150명 ○ 인도인 70%, 중국인 30% ○ 자사 관리선박에서 기관장, 선장 승선 경험을 가진 선원을 채용 ○ DNV 등의 외부교육기관에 교육 수강 의무화 ○ Behavior base program(Seafarer plus)을 운영하여 사고율 50% 감소목표 ○ 주기적 세미나를 실시하여 Safety culture를 비양
Wallem ship Management Company	<ul style="list-style-type: none"> ○ SI 총 80명 중 40명이 인도, 러시아, 중국 ○ 대부분이 기관장 출신 ○ 국적별 SI를 선임하여 선대, 선원 관리 (문화적 친밀성) ○ SI에게 10일/년 승선의무화 ○ 내부교육에 관한 규정을 제정하여 선박관리전문가가 획득하여야 할 지식과 능력을 확립 ○ 자체교육 + 대외교육(선급) 으로 구분하여 교육을 이수하게 함

자료 : 한국해양수산연수원, 선박관리업 선진화 및 글로벌화를 위한 연구, 2010

2) 노르웨이

노르웨이는 해운 사회에서 가장 중요한 과제는 앞으로 5~10년 사이에 우수한 선원을 어떻게 확보할 것인가가 가장 중요한 과제라고 이야기 하고 있다. 동시에 우수한 해기사가 가진 능력은 해상 및 육상을 포함한 장래 해운사회에 있어서 산업 경쟁력을 확보할 수 있기 때문에, 중심이 되는 능력인 마케팅, 차터링, 오퍼레이션 등과 같은 상업적 핵심능력(Commercial Core Competence)와 선박운항, 매닝, 선원관리, 구매, 보급 등과 같은 선박관리 능력 개발에 힘써야 할 것으로 분석하고 있다. 그리고 핵심능력과 함께 갖추어야 할 4개의 능력은 ①전문 업무를 완수하는 전문적 능력(Professional Competence), ②관계자를 리드해가면서 정해진 목표를 효율적으로 완성할 수 있는 기획력, 조직력 등과 같은 관리 능력(Management Competence), ③인간관계를 적절히 조정함으로써 목표를 달성하는 커뮤니케이션, 리더십, 위기관리, 다문화이해 등과 같은 조정 능력(Interpersonal Competence), ④고객과 타인 등에 대한 프리젠테이션 능력, 서비스 정신 등과 같은 대외절충 능력(Relational Competence) 개발에도 힘써야 한다고 분석하고 있다.³¹⁾

DNV에서는 2005년부터 연수 서비스의 하나로써 SI에 관련된 프로그램을 실시하고 있다. 프로그램은 General, Marine, Technical 코스로 나누어져 있으며 코스를 수료하면 DNV에서 SI 인정증(유효기간 5년)을 교부한다. General 코스의 주요 강좌 내용은 SI의 역할, IMO, ILO, 국제협약, 품질확보, PSC, 안전·건강·환경, 구입·양도·인수, 선급규칙 및 선급의 역할, 프로젝트 관리, 리사이클, 기업의 조직, 보고, 기록보존, 검사, 선박등록, 정보기술, 증명·검사, 예산 관리, 선박성능의 감시, 부식·도장, 구입, DRY DOCK·수리, 긴급 시 대응으로 이루어져 있다.

3) 일본

일본의 경우, 일본인 선원의 임금 경쟁력 약화로 인해 90년대 이후 부원을 외국인 선원으로 교체하기 시작하면서 선원수가 급감하였으며, 과거와 달리 승선경력이 풍부한 해기사가 없기 때문에 일본의 선박관리업계는 공통적으로 SI 부족을 심각한 문제로 인식하고 있다. 대기업 선주를 중심으로 하는 IN-HOUSE계 선박관리회사의 SI인재 확보는 모회사의 조직력으로 대응 가능하며, SI 부족에 대한 위기감은 그다지 크지 않다.

31) 박영수, 「우리나라 해기사의 승선 경력 필요성에 대한 제언」, 해양한국 421호, 2008.09.29.

한편, 자사관리를 행하는 중소기업이나 독립계 선박관리회사는 상당히 높은 위기감을 가지고 있으며 SI의 고령화 및 후계자 부족으로 기업의 존속마저 위협받고 있다.

이러한 SI의 고령화 및 부족에 대응하기 위하여 일본 내에서는 선원양성교육에서 SI 양성교육으로서의 전환이 모색되고 있다. 업계에서 요구되고 있는 것은 승선의 경험을 가진 넓은 의미에서의 선박관리자로 결코 협의의 “선원”이 아니다. 사실 선사에 취직한 상선계 졸업생은 일정의 승선경험을 쌓은 후 대부분 예외 없이 넓은 의미에서의 선박관리 연관 업무를 맡고 있다. 이러한 사실에 기초하여 일본의 상선교육은 그 중심이념을 “선원교육”에서 “SI 육성”으로 전환을 모색하고 있다.³²⁾

일본의 대기업 선사 및 선박관리회사는 주로 유경험자의 인도, 필리핀, 한국인 SI를 고용하고 있으며, 자사 선박에 승선하여 SMS (Safety Management System) 매뉴얼과 안전관리 방침 등을 잘 이해하고 있는 선장 및 기관장을 SI로 채용하고 있다. 일본인을 채용하는 경우 상선계 대학이나 전문고교의 졸업생을 채용하여 현장교육훈련(OJT)을 통해 선배 감독으로부터 지식과 경험, 업무의 기본을 배우거나 육상근무와 해상근무를 연수 단위로 반복하여 지식과 경험을 쌓는 방법으로 인력을 육성하고 있다.

일본의 업계에서 요구하는 SI의 자질을 살펴보면, 먼저 승선경험의 경우 소속 SI 선원이 아니더라도 일정 수 이상의 SI는 선원경험이 필요하다는 인식이 가장 많았으며, 그 이유는 ①선원에 대하여 교육지도 및 설득을 하는 경우, 선원경험이 있는 것이 좋기 때문, ②신속하고 정확한 회답지시가 가능하기 때문, ③회사와 선박간의 신뢰관계 구축이 중요하다고 생각하는데, 그를 위해서는 선박 및 선원을 이해해야만 하며 경험이 없으면 어렵다고 생각하기 때문, ④선박은 특수한 구조물로 특수한 자연환경 가운데 운항되며, 승조원의 기량에 관해서도 어느 정도 파악해 둘 필요가 있기 때문, ⑤SI가 전원 선원경험자이면 본선 측의 생각을 공유할 수 있기 때문에 안전대응력이 증가할 것이라 생각하고 있다고 조사되었다.³³⁾ 한편 경력선원의 일반적으로 부족한 점은 교육훈련이 선박운항에 관한 분야에 한정되어 있으므로 경력선원을 채용하려고 하는 육상 기업의 경영자는 해사교육과 함께 일반적인 관리능력, 경영관리 등에 대한 교육을 포함해야 한다고 생각하고 있으며, 시니어 경력선원은 자신의 업무와 처리방법 및 스타일이 고착되어 유연성이 부족하고 업무 개혁을 싫어하며 타인의 권위를 인정하지 않으려고 하는 성향이 있다고 하였다.³⁴⁾

32) 임종빈, 위의 글, 2015.

33) 한종길, 「선박관리업의 일본시장 진출을 위한 한일비교연구」, 해운물류연구 제 30권 제1호 (통권 81호), 2014. 3, pp.161-162.

현재 일본국제선원노무협회(International Mariners Management Association of Japan) 과 전일본해원조합(All Japan Seamen's Union)은 일본인 SI의 양성을 위하여 공동으로 연수사업을 실시하고 있으며, 수강대상자는 초급 SI나 3급 해기면장 소유자 또는 이에 준하는 자격을 갖춘 사람으로 사회에서 선박관리 실무를 담당하고 있으면 해기자가 아니더라도 수강할 수 있다. 또한 2011년 및 2012년도의 SI 양성강좌 실시에 따른 성과에 발맞추어 「SI 실무교본」을 개정하였다. 이 교과서는 선박관리를 체계적으로 배우기 위해 총 3편으로 구성되어 있으며, 해운 비즈니스의 개요, 선박관리의 기본개념, 조약 및 관계단체 조약, 선원배승 및 관리, 운항관리, 리스크 매니지먼트와 안전 관리, 구매 관리, 예산 관리, 본선의 보수 및 유지, 검사, 수선 Dock 등의 내용으로 구성되어 있다. 또한 강좌에서는 본 교과서 외에도 교과서 각 편의 자료 및 용어집을 정리한 자료집도 사용하고 있다.



34) 박영수, 위의 글, 2008

Table 22 일본 SI 양성강좌

과정명	강의내용
해운비즈니스 및 선박관리개론	<ul style="list-style-type: none"> ○ 해사 현황 및 향후 대응책, SI의 역할 ○ 상선관련 계약 형태, 선박관리업의 개념 ○ IMO 국제조약 개요 (SOLAS, MARPOL, ISM/ISPS CODE 등) ○ 선급 업무 등 ○ 클레임 처리 ○ 선박관리 실무자에게 필요한 본선 증서류의 개요 ○ 선박관리 계약의 개요 및 선박관리회사의 계약상 책무와 의무 ○ 선박관리의 IT 시스템 관리의 필요성, 활용 사례
선박품질 유지와 코스트 관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 선박관리업무에 있어서 신조선 건조감독업무의 위치 ○ 신조선 준공까지의 SI 관여 ○ 준공 전후의 업무 ○ 보고서(연간관리실적보고서, 방선보고서, 사고보고서 등) 작성 ○ 목적과 유의사항 ○ 전체, 기관, 감판기기에 관한 정비작업 ○ FO, LO 관리 ○ 구매관리의 중요성 및 업무의 개요 ○ 선박관리코스트 ○ 법정검사 및 수선 독 업무
선원배승 및 운항관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 선원관계업무 (Manning회사, 고용계약, 선원국적, 배승구성, 업무) ○ 선원과 관련 단체교섭에서 직접교섭에의 추이 (ITF, IBF) ○ 선원 교육 훈련 시스템 ○ 케미컬 탱커 ○ 사고/Trouble 사례, 관리변경, 매선 실무 ○ 본선운항에 있어서 선박관리 실무자의 책무 ○ 용선자의 Sailing instruction ○ PSC, Oil major inspection등 검선개요 및 본선대응실무
안전관리시스템과 해난대응	<ul style="list-style-type: none"> ○ Risk Management 및 Risk Assessment ○ PSC 지적사항 등에 대한 수정 조치 ○ 품질, 환경 매니지먼트 ○ TMSA, KPIS 개요, 보안대책 ○ 해난 시 회사의 대응 ○ 안전관리 시스템 (ISM, ISPS CODE)
현장연수	<ul style="list-style-type: none"> ○ 주기공장 및 조선소 견학

자료 : 선박관리전문인력의 양성실태와 발전방안에 관한 연구, 임종빈, 2009.

3.2.2 국내 선박관리감독의 양성 현황

한국에서는 선박관리산업발전법에 의거하여 선박관리산업의 경쟁력을 강화하고자 해양수산연수원과 한국선박관리협회에서 공동으로 2020년까지 4,320명의 SI 양성을 목표로 선박관리전문가 양성교육을 실시하고 있다. 교육과정은 선박관리입문, 선박관리실무, 선원관리, 검사 및 심사, 운항관리, 상업적 관리로 구성되어 있으며 강사진으로는 국내 주요 선박관리기업인 유수에스엠, STX 마린서비스, 해양선박 등의 실무진과 한국해양대학교, 한국해양수산연수원, 한국선급, 국내전문기관 관계자로 구성되어 있다.

동 과정에서는 선박관리전문인력이라는 직군의 전문성으로 인하여 교육 과정의 참여를 다소 제한하고 있는데, 선박관리산업발전법 시행령 제 17조에 따라 양성과정의 경우 4급 이상의 해기면허를 보유하고 3년 이상의 승선근무경력이 있는 자로 한정하고 있으며, 심화과정의 경우 3급 이상의 해기면허를 보유하고 3년 이상 승선 근무경력을 가진 자로 한정하고 있다. 또한 해기면허가 없는 사람의 경우 선박관리회사에서 5년 이상을 근무하거나 추천을 받은 자에 한해서 교육 참여를 허용하고 있다.

또한 선박관리협회는 2014년도 선박관리 비즈니스 실무에서 사용하는 용어 등을 정리한 “Practical English for Ship Management” 를 발간하였다. 이 책은 선박관리 실무에서 중요시되는 영문서 작성요령, 선원관리, 선박관리, 클레임 관리 4개 부분으로 구성되어 있으며 2014년 이 책을 교재로 SI 실무영어라는 과목을 선박관리전문가 교육과정에 반영하여 교육 개설한 바 있다.³⁵⁾

35) 임종빈, 위의 글, 2015.

Table 23 선박관리전문가 교육과정

교육과목	교육시간	세부과목	교육시간
선박관리 입문	18시간	SOLAS	2시간
		STCW	1시간
		선박감독의 역할 및 직무	1시간
		선박관리의 개요	1시간
		선박안전법	2시간
		재무, 회계, 예산 및 사업계획	1시간
		해사안전법	2시간
		ISM Code 요구사항 해설	2시간
		ISO 9001/14001/18001 해설	2시간
		ISPS Code 요구사항 해설	2시간
		MARPOL	2시간
선박관리 실무	51시간	Yard 실무소개	3시간
		구매 관리 일반	1시간
		구매 협상 및 계약 실무	2시간
		도면 검토 및 분석, 관리 실무	4시간
		보수정비 및 성능 관리	4시간
		선박용품 구매절차 (선용품, 기부속)	2시간
		수리업체 관리	1시간
		신조 Spec 작성 및 사양 선정 기술	4시간
		신조선 인수업무	4시간
		안전관리	1시간
		안전관리 실무	2시간
		유류 구매 절차	2시간
		입거완료 실무	2시간
		입거정비 실무	3시간
		인거준비 실무	2시간
		접안 중 정비 관리	6시간
		통관 및 탁송 처리	2시간
		항해 중 정비 관리	6시간
선원관리	26시간	국제선원시장 이해	7시간
		선원관련법규정	7시간
		선원교육실무	4시간
		선원노무관리	4시간
		선원인사관리	4시간
검사 및 심사	14시간	MLC 검사의 이해	3시간
		결함사항의 처리	1시간
		선박의 내/외부 심사	3시간
		시스템 개선	2시간
		회사의 내/외부 심사	4시간
		회사의 내부검사 및 준비사항, 선박인증검사	1시간

운항관리	47시간	CDI Inspection	5시간
		IMDG code	5시간
		IMSBC code	2시간
		ISPS	3시간
		Oil Major Vetting	5시간
		Passage Plan	2시간
		PSC Inspection	3시간
		Right ship inspection	3시간
		소화/퇴선 훈련	3시간
		안전운항절차	2시간
		컨테이너운항실무	3시간
		탱크운항실무	6시간
		해양기상	3시간
상업적 관리	59시간	선박금융 실무	11시간
		선박매매 및 중개실무	12시간
		선박보험실무	15시간
		선박용대선 서비스 실무	15시간
		해운시장의 이해	6시간

자료 : 선박관리협회 홈페이지



제 4 장 선박관리감독 역량의 인식차이 분석

4.1 선박관리감독의 역량 도출

본 연구에서는 선박관리감독에게 요구되는 직무역량을 선행연구 분석을 통한 기존의 측정도구와 국내외 주요 선박관리회사의 인재상 및 요구역량을 분석한 결과를 바탕으로 다양한 직무역량을 도출하고, 각 역량 요인별 선박관리감독의 해상경험과 담당업무에 따른 역량의 중요도 차이를 검증하여 해상경험이 선박감독의 역량 배양에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 선박관리감독의 담당업무별 역량의 중요도 차이를 분석하여 담당 직무별 요구되는 역량은 무엇인가에 대하여 알아보하고자 한다.

선박관리감독의 역량에 대한 실증분석을 위하여 다음의 방법으로 측정 도구를 설계하였다.

먼저 宋寧而(2006)³⁶⁾의 연구에서 제시된 해사/해기 전문능력은 선박관리감독이 일정한 기준의 선박관리감독이라는 직무를 달성할 수 있는 종합적 능력을 말한다. 宋寧而(2006)은 해사/해기 전문능력의 세부역량으로 ‘안전, 경제, 효율적인 선박운항의 전문적 지식과 기술’, ‘사고, 트러블 대응능력 및 위기관리능력’, ‘선원에게 대한 지도, 감독 실무능력’, ‘전문적 정보의 수집, 분석, 처리능력’의 총 4가지 항목을 제시하였으나 각 항목 당 몇 가지의 역량이 혼합되어 있어 실제 평가의 도구로서 사용하기 위해 역량을 분리 및 명칭을 다소 변경하여 사용하였다.

대인관계역량은 타인과 신뢰와 협력적인 관계를 맺고 이를 지속적으로 유지하는 역량을 말하며, 선박관리감독에게는 특히 선주의 요구와 기대 수준을 명확하게 파악하여 맞춤형 관리서비스를 제공하고 신뢰기반의 관계를 구축할 수 있는 역량이 필수적으로 요구되고 있다. 따라서 宋寧而(2006)의 인간·사회적 능력(대인관계역량) 중 ‘선주 및 메이커에 대한 교섭능력’, ‘선주에게의 설명력, 제언능력’과 선행연구 고찰 과정에서 도출 빈도수가 높았던 ‘갈등관리’ 역량과 ‘고객지향’ 또한 역량요인으로 선정하였다.

36) 宋寧而 외 1명, 위의 글, 2006.

관리역량조직의 목표를 달성하기 위해 자신의 역할을 효과적으로 수행할 수 있도록 계획을 세워 행동하는 능력을 말한다. 宋寧而(2006)이 제시한 하위역량으로는 ‘선박관리예산관리’, ‘선원의 자질향상, 능력육성 등 인적자원관리 의식’, ‘리더십’, ‘업무에 대한 책임감’ 이 있으며 이 4가지 역량 또한 측정 도구로써 사용하였다.

문화역량은 세계적이며 다국적인 해운 산업에서 근무하는 해운업계의 관리자, 전문가, 고용인 및 선원에게 필수적인 역량으로 주목 받고 있으며 다양한 문화의 사람들과 의사소통하며 그들을 이해하고, 효과적으로 상호 작용하기 위한 역량을 말한다. 문화적 다양성은 해운기업의 공통적인 특징이며, 이는 선상뿐만 아니라 외국인 선박관리자 및 파일럿, 항만 당국자 등 제 3자와 커뮤니케이션하는 육상에도 해당된다.³⁷⁾ 특히 편의치적 이적 및 국제적 단위의 선원채용이 증가하면서 선박관리감독은 선주 및 선원, 각 이해관계자의 문화적, 국가적 차이를 조정하고 수용해야 하며 서로 다른 언어와 배경, 기준을 고려한 효과적인 의사소통이 필수 불가결하다고 할 수 있다. 따라서 ‘영어 커뮤니케이션 능력’ 과 ‘유연성’ 외에 Progoulaki(2010)³⁸⁾가 제시한 ‘문화적 다양성 이해’ 와 ‘다문화 팀관리 능력’ 또한 역량요인으로 선정하였다. 정리하면 다음 Table 24 와 같다.

위와 같이 도출된 총 17개의 역량 요인을 바탕으로, 먼저 해상부서 간 역량의 중요도 인식차이가 있는지를 알아보기 위해 갑판부 출신(해무감독), 기관부 출신(공무감독)의 두 집단을 대상으로 역량의 중요도 인식의 차이를 측정하고 두 집단 간의 중요도 평균 차이를 t검정(t-Test)을 이용하여 평가하도록 한다.

또한, 선박관리감독의 해상최종직위를 선장 및 기관장 출신, 일항사 및 일기사 출신, 이항사 및 이기사 출신, 삼항사 및 삼기사 출신으로 나누어 집단 간 역량의 중요도 인식을 측정하고, 각 집단간 역량의 중요도 인식 차이가 있는지를 알아보기 위해 일원배치분산분석(One-way ANOVA)을 실시하여 평가하도록 한다.

마지막으로, 담당 직무 간 역량의 중요도 인식 차이가 있는가를 알아보고자 한다. 선박관리감독의 담당직무는 선원의 배승 및 관리, 선박의 정비 및 수리(보급업무 포함), 안전품질관리, 보험관리, 신조인수 및 감리, 선박매매 및 용선, 화물관리로 분류하였으며, 각각의 직무를 담당하는 집단과 그렇지 않은 집단 간 각 역량의 중요도 평균 차이

37) Progoulaki, M., 위의 글, 2008

38) Progoulaki, M., 「The Management of Multicultural Human Resources as a Shipping Company's Core Competence」, Ph.D. Thesis, University of the Aegean, Business School, Department of Shipping, Trade and Transport, Chios, Greece, 2010

가 있는지를 t검정(t-Test)을 통해 분석하고자 하였다.

Table 24 선박관리감독의 역량

역량명	역량정의
해상경험	승선경험을 통해 갑판 및 기관, 화물작업 등 선박의 전반적인 업무에 대한 친숙 및 이해
전문지식	선박의 운항 및 관리에 필요한 해기전문지식과 각종 국제해사협약, 선급규칙 등에 대한 이해
사고예방·대응	각종 리스크를 관리하여 사고를 예방하며, 예측하지 못한 선박 및 선원의 사고에 신속하고 적절하게 대처하는 능력
선원지도·관리	안전운항을 위해 관리선박의 선원을 효과적으로 지도 및 감독할 수 있는 실무능력
전문정보 수집·처리	선박관리업무와 직간접으로 연관된 전문정보의 움직임을 파악하고 효과적으로 처리하는 능력
갈등관리	갈등 당사자들의 의견 불일치를 효과적으로 중재하는 능력
고객지향	선주의 요구와 기대 수준을 명확하게 파악하고 신속하고 정확한 서비스를 제공함
프리젠테이션	선주 및 타 이해관계자에게 자신의 의견 및 제안을 효과적으로 설명하는 능력
협상	선주나 메이커 등을 설득 및 교섭하는 경영적 센스
예산관리	선박관리예산을 수립하고 예산범위 내에서 업무를 수행하는 능력
인적관리	우수한 선원의 선발 및 자질향상, 능력육성 등 인적자원관리에 대한 의식과 능력
리더십	회사의 목표 및 방침을 팀원과 관리선원에게 명확하게 이 해시키고 목표달성을 위해 조직을 리드하는 기술
책임감	회사의 원칙을 준수하여 선박관리자로서 역할을 적극적으로 수행하며 그 결과에 대해 책임짐
글로벌 커뮤니케이션	외국어 능력을 갖추고 타인의 의사를 정확히 이해하며 자신의 의견 및 감정을 언어와 문장으로 분명하고 간결하게 전달할 수 있는 능력
유연성	다양한 사고방식과 차이를 수용하고 불확실한 상황이나 문제에 효율적으로 대처할 수 있는 역량
문화적 다양성 이해	문화적 다양성을 인정하고 타 문화의 가치와 사고방식을 존중하는 자세
다문화팀 관리	사내 및 선박의 다문화 팀을 효과적으로 관리하여 다양성에서 오는 시너지 효과를 창출하는 능력

4.2 선박관리감독의 역량에 관한 설문조사

4.2.1 설문조사의 개요

선박관리감독으로서 업무를 수행하기 위해 갖추어야 할 역량에 대한 중요도 인식은 어느 정도인가를 조사하기 위해 이론적 배경의 분석을 통해 도출된 Table 24의 역량을 바탕으로 설문지를 작성하였다. 설문지 문항은 총 29개 문항으로 구성되었으며 중요도의 정도를 측정하기 위해 설문지는 5점 리커트 척도를 활용하였다.

본 연구에서 사용된 설문문항들은 선행연구의 이론적 바탕으로 구성하였고, 이를 학계 전문가, 업계에 선박관리감독으로서 근무하고 있거나 경험이 있는 전문가 집단을 대상으로 인터뷰를 시행하고 전문가들의 의견을 수렴하여 타당성을 확보하였다.

조사대상은 현재 선박관리회사에서 근무하고 있는 선박관리감독을 대상으로 하였으며, 2016년 10월 10일부터 10월 22일 동안 약 2주로, 회수된 163장 설문지 중 유효설문지는 145장이었다. 설문지를 통해 수집된 자료는 코딩 후 SPSS 19.0 통계 프로그램을 활용하여 실증 분석하였다.

4.2.2 설문응답자의 특성

설문응답자가 근무하고 있는 선박관리회사의 특성을 분석한 결과는 Table 25, Table 26 및 Table 27과 같다.

Table 25 설문응답자의 회사 특성

회사의 형태	응답자 수(%)	관리선박의 선주	응답자 수(%)
사내부서 형태	28(19.3)	외국선주	74(51.0)
자회사 형태	49(33.8)	국내선주	49(33.8)
독립기업 형태	68(46.9)	국내 및 국외선주	22(15.2)
합계	145(100.00)	합계	145(100.00)

먼저 설문응답자가 근무하고 있는 선박관리회사의 특성을 살펴보면, 수탁선박을 관리하는 제 3자 형태의 독립기업형태가 46.9%로 가장 많았으며, 선사에서 분리되어 모기업의 선박을 관리하는 자회사 형태가 33.8%, 선사 내에 선박관리부서 형태로 존재하

는 사내부서 형태가 19.3%로 나타났다. 선주는 외국선주의 선박을 관리하고 있는 회사가 51.0%로 가장 많았으며 국내선주의 선박, 국내 및 국외선주의 선박 순으로 나타났다.

Table 26 설문응답자의 회사가 제공하는 선박관리 분야

분야	응답자 수(%)
선원 관리	9(6.2)
선원 관리 및 기술적 관리	98(67.6)
선원 관리, 기술적 관리 및 상업적 관리	31(21.4)
기타	7(4.8)
합계	145(100.00)

Table 27 설문응답자의 회사에 근무하는 SI 수

SI 보유수	응답자 수(%)
5명 미만	27(18.6)
5명 이상 ~ 10명 미만	26(17.9)
10명 이상 ~ 15명 미만	34(23.5)
15명 이상 ~ 20명 미만	31(21.4)
20명 이상	27(18.6)
합계	145(100.00)

설문응답자의 선박관리회사가 제공하는 선박관리 분야는 선원 관리와 기술적 관리 서비스를 함께 제공하는 회사가 98개(67.6%)로 가장 많았으며, 선원관리, 기술적 관리 외에 상업적 관리까지 함께 제공하는 회사가 31개(21.4%), 선원관리만을 제공하는 회사는 9개(6.2%)였으며 그 외에 기타 서비스를 제공하는 회사는 7개(4.8%)로 나타났다. 선박관리감독 인원은 10명 이상에서 15명 미만이 34개 사(23.5%)로 가장 많았으며, 5명 미만 및 20명 이상의 SI를 보유한 회사가 각 27개(18.6%)로 나타났다.

Table 28 설문응답자의 특성

항목	구분	빈도(%)	항목	구분	빈도(%)
연령대	20대	25(17.2)	최종 해상직위	선장/기관장	22(15.2)
	30대	74(51.0)		일등항해사/기관사	74(51.0)
	40대	24(16.6)		이등항해사/기관사	29(20.0)
	50대 이상	22(15.2)		삼등항해사/기관사	17(11.7)
	합계	145(100)		기타	3(2.1)
직위	최고경영자급	5(3.4)	담당업무 (복수응답)	합계	145(100)
	중역급	17(11.7)		선원의 배승 및 관리	46(15.0)
	부서장급	29(20.0)		선박의 정비 및 수리 (보급포함)	77(25.2)
	사원급	94(64.8)		안전품질관리	67(21.9)
승선경 력	없음	2(1.4)	보험관리	41(13.4)	
	5년미만	67(46.2)	신조인수 및 감리	40(13.1)	
	5년 이상~ 10년 미만	55(37.9)	선박매매 및 용선	12(3.9)	
	10년이상	21(14.5)	화물관리	19(6.2)	
	합계	145(100)	기타	4(1.3)	
	해상부 서	갑판부	66(45.5)	합계	306(100)
기관부		79(54.5)			
합계		145(100)			

조사응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 Table 28과 같다. 연령대의 경우 30대가 51.0%로 가장 많았으며, 20대가 17.2%, 40대가 16.6%, 50대 이상이 15.2% 순으로 나타났다. 직급의 경우 사원급이 64.8%로 주를 이루고 있으며 부서장급이 20.0%, 중역급이 11.7%, 최고경영자가 3.4%의 비율을 차지하고 있다.

승선경력은 5년 미만이 46.2%, 5년 이상에서 10년 미만이 37.9%로 주를 이루고 있으며, 해상 부서는 갑판부가 45.5%, 기관부가 54.5%의 분포를 보이고 있다. 해상 최종직위는 일항사 또는 일기사가 51.0%로 대다수를 차지하고 있으며, 이항사 또는 이기사가 20.0%, 선장 또는 기관장은 15.2%를 차지하고 있다.

담당업무는 선박의 정비, 수리가 25.2%, 안전품질관리가 21.9%로 대다수를 차지하고 있으며, 선원의 배승 및 관리가 15.0%, 보험관리가 13.4%, 신조인수 및 감리가 13.1%, 화물관리는 6.2%, 선박매매 및 용선은 3.9%의 비율을 차지하고 있다.

4.3 선박관리감독 역량의 인식차이 분석

4.3.1 출신해상부서 집단 별 역량 중요도 인식의 차이 분석

Table 29 출신해상부서 집단 별 역량의 중요도 인식 차이

역량요인	집단	N	평균	표준편차	t	유의확률
해상경험	갑판부	66	4.61	.579	-.141	.888
	기관부	79	4.62	.763		
전문지식	갑판부	66	4.42	.585	-.067	.947
	기관부	79	4.43	.655		
사고예방 및 대응	갑판부	66	4.74	.739	2.744	.007***
	기관부	79	4.51	.883		
선원지도 및 감독	갑판부	66	4.38	.654	.893	.373
	기관부	79	4.30	.846		
전문정보수집·처리	갑판부	66	4.35	.509	1.330	.186
	기관부	79	4.19	.582		
갈등관리	갑판부	66	4.38	.789	1.754	.082*
	기관부	79	4.19	.694		
고객지향	갑판부	66	4.76	.601	1.665	.098*
	기관부	79	4.61	.747		
프리젠테이션	갑판부	66	4.14	.632	.817	.416
	기관부	79	4.04	.722		
협상	갑판부	66	4.33	.701	1.189	.236
	기관부	79	4.19	.674		
예산관리	갑판부	66	4.58	.602	.645	.520
	기관부	79	4.52	.709		
인적관리	갑판부	66	4.62	.773	.702	.484
	기관부	79	4.56	.669		
리더십	갑판부	66	4.53	.730	1.570	.119
	기관부	79	4.35	.701		
책임감	갑판부	66	4.55	.591	-.495	.621
	기관부	79	4.59	.668		
글로벌의사소통	갑판부	66	4.59	.697	.643	.521
	기관부	79	4.53	.747		
유연성	갑판부	66	4.39	.541	1.993	.048**
	기관부	79	4.19	.679		
문화적 다양성 이해	갑판부	66	4.45	.581	.923	.357
	기관부	79	4.34	.610		
다문화 팀 관리	갑판부	66	4.39	.677	1.313	.191
	기관부	79	4.35	.743		

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

출신해상부서 간 역량의 중요도 인식차이가 있는지를 알아보기 위해 설문응답자를 갑판부 출신(해무감독), 기관부 출신(공무감독)의 두 집단으로 분류하고, 이들의 중요도 인식 차이를 검정하였다.

Table 29에서 보는 바와 같이, 갑판부 출신과 기관부 출신의 선박관리감독이 인식하고 있는 각 역량의 중요도 중 통계적으로 유의적인 차이가 있는 역량은 ‘사고예방 및 대응’, ‘갈등관리’, ‘고객지향’, ‘유연성’으로 나타났으며 기관부 출신의 공무감독보다 갑판부 출신의 해무감독이 4가지 역량을 더 중요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 중요도 인식의 차이는 0.15점에서 0.23점 사이로 아주 큰 차이를 보이고 있지는 않으나, ‘사고예방 및 대응’과 ‘유연성’ 역량의 경우, 해무감독이 각 사의 안전품질관리, 본선의 안전관리를 위한 선원 지도 및 선원 관리, 안전운항을 위한 정보 제공 및 SMS의 유지 및 관리를 직접적으로 다루고 있는 경우가 많기 때문에 상대적으로 중요도를 높게 인식하고 있다고 판단된다. 또한 ‘갈등관리’ 역량의 경우 설문응답자 중 최고경영자, 임원급 선박관리감독의 대부분이 갑판부 출신의 해무감독이었으며, 본 직위에 있는 선박관리감독의 경우 관리업무의 총괄책임자로서 관리선의 전체적인 성과를 감시, 평가할 뿐만 아니라 직원의 관리, 동기부여, 교육, 훈련에 관한 총괄책임 을 가지기 때문에 직원 간, 부서 간 갈등을 관리하고 해결함으로써 팀워크를 강화시킬 수 있는 본 두 가지 역량 또한 중요하게 생각하고 있는 것으로 판단된다.

4.3.2 최종해상직위 집단별 역량 중요도 인식의 차이 분석

선박관리감독의 해상최종직위에 따른 역량의 중요도 인식의 차이가 있는가를 분석하기 위해 집단을 다음과 같이 분류하였다. 먼저 설문응답자 중 해상경험이 있는 응답자는 총 145명 중 142명이었으며, 부원 출신은 없으며 선장, 기관장 및 사관출신의 선박관리감독이 대부분이었으므로 각 집단을 선장 및 기관장 출신, 일항사 및 일기사 출신, 이항사 및 이기사 출신, 삼항사 및 삼기사 출신으로 나누어 분석하였다.

Table 30에 따르면 총 17가지 역량 중 ‘선원지도 및 감독’, ‘인적관리’, ‘리더십’, ‘문화적 다양성 이해’의 4가지 역량 중 ‘선원지도 및 감독’, ‘리더십’ 역량은 $p < 0.1$ 수준에서, ‘인적관리’, ‘문화적 다양성 이해’ 역량은 $p < 1$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

Table 30 최종해상직위 집단별 역량 중요도 인식 차이의 분산분석 결과

역량요인		제공합	df	평균제공	F	유의확률
선원지도·감독	집단-간	3.016	3	1.005	4.278	.006***
	집단-내	32.428	138	.235		
	합계	35.444	141			
인적관리	집단-간	2.211	3	.737	2.516	.061*
	집단-내	40.436	138	.293		
	합계	42.648	141			
리더십	집단-간	5.390	3	1.797	4.148	.007***
	집단-내	59.258	138	.429		
	합계	64.648	141			
문화적 다양성 이해	집단-간	2.685	3	.895	2.158	.096*
	집단-내	57.231	138	.415		
	합계	59.915	141			

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

이를 각 집단별로 사후 검정한 결과는 Table 31과 같다.

Table 31 최종해상직위 집단별 역량 중요도 인식 차이의 사후검정결과

역량요인	집단	평균	I	II	III	IV	평균비교결과
선원 지도·감독	I. 선장·기관장	4.05					
	II. 1항·기사	4.36	.319***				II > I
	III. 2항·기사	4.31	.265***				III > I
	IV. 3항·기사	4.59	.543***	.223*	.278*		IV > I, II, III
인적관리	I. 선장·기관장	4.86		.350***	.346**		I > II, III
	II. 1항·기사	4.51					
	III. 2항·기사	4.52					
	IV. 3항·기사	4.59					
리더십	I. 선장·기관장	4.82		.399**	.508***	.701***	I > II, III, IV
	II. 1항·기사	4.42				.301*	II > IV
	III. 2항·기사	4.31					
	IV. 3항·기사	4.12					
문화적 다양성 이해	I. 선장·기관장	4.32					
	II. 1항·기사	4.51				.396**	II > IV
	III. 2항·기사	4.31					
	IV. 3항·기사	4.12					

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

‘선원 지도 및 감독’ 역량의 경우 선장, 기관장 출신의 선박관리감독에 비해 3항사 및 3기사 출신, 1항사 및 1기사 출신, 2항사 및 2기사 출신의 선박관리감독 순으로 본 역량의 중요도를 타 그룹에 비해 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 본 설문 응답자 중 3항사 및 3기사 출신의 선박관리감독은 선원 배승 및 관리 업무를 주로 담당하고 있으며, 1항사 및 1기사 출신의 선박관리 감독의 경우 부서장 급이 높은 비율을 차지하며, 승선할 선원의 선정 및 교육, 훈련과 방선 시 면담과 업무 태도의 평가를 통한 실적평가 등을 직접적으로 담당하고 있기 때문에 본 역량의 중요도를 높게 인식하고 있는 것으로 판단된다.

‘인적관리’와 ‘리더십’ 역량의 경우 선장 및 기관장 출신의 선박관리감독이 타 집단에 비해 중요성을 높다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 본 해상직위가 전 선원을 통솔하고 지휘하며 선박이라는 한 집단의 범위 내에서 안전운항의 책임을 지는 리더이기 때문에 선상에서부터 상기 두 가지 역량을 매우 중요하다고 인식하고 있으며, 설문응답자 중 선장 및 기관장 출신의 선박관리감독의 대부분이 최고경영자 및 임원직의 경영직을 맡고 있기 때문에 해당 분야의 전문성 외에도 현재 보유하고 있는 선원 및 사내 직원의 인적자원을 효율적으로 관리하고, 다양하게 변화하는 경영환경에 효과적으로 대응하여 높은 성과를 발휘할 수 있게 하는 리더십 역량을 타 그룹에 비해 더 중요하다고 인식하고 있는 것으로 판단된다.

‘문화적 다양성 이해’ 역량의 경우 타 집단에 비해 1항사 및 1기사 출신의 선박관리감독이 중요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 본 역량은 외국인 선원의 채용 증가 및 외국 선주의 선박관리비율이 증가하면서 혼승으로 인한 문화갈등 및 외국인 선원 관리에 따른 다양한 문화적 문제를 효율적으로 해결하여야 하며, 외국 선주를 대상으로 선박관리 서비스를 제공하는 업체에서는 선주의 요구에 신속하고 정확한 서비스를 제공하기 위해 필요불가결한 역량 중 하나이다. 설문응답자 중 1항사 및 1기사 출신의 선박관리감독은 대부분이 부서장 급의 요직을 맡고 있기 때문에 이러한 문제가 발생할 경우 문제해결의 당사자로서 본 역량을 중요하게 인식하고 있음을 알 수 있다.

4.3.3 담당직무별 역량 중요도 인식의 차이 분석

담당직무별 역량의 중요도 인식에 차이가 있는가를 알아보기 위해 선박관리업무를 ① 선원의 배승 및 관리, ② 선박의 정비 및 수리(보급업무 포함), ③ 안전품질관리, ④ 보험관리, ⑤ 신조 인수 및 감리, ⑥ 선박매매 및 용선, ⑦ 화물관리의 총 7가지로 분류하였으며, 각 직무를 담당하는 감독과 그렇지 않은 감독의 집단 간 통계적으로 유의한 차이가 있는 역량이 있는가를 분석하였다.

Table 32 선원의 배승 및 관리 담당자와 비담당자의 역량 중요도 차이

역량요인	집단	N	평균	표준편차	t	유의확률
갈등관리	담당자	46	4.41	.617	-1.743	.084*
	비담당자	99	4.21	.659		

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

Table 33 선박의 정비 및 수리 담당자와 비담당자의 역량 중요도 차이

역량요인	집단	N	평균	표준편차	t	유의확률
사고예방 및 대응	담당자	77	4.51	.529	2.657	.009***
	비담당자	68	4.74	.507		
유연성	담당자	77	4.19	.574	.940	.069*
	비담당자	68	4.38	.650		

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

Table 34 안전품질관리 담당자와 비담당자의 역량 중요도 차이

역량요인	집단	N	평균	표준편차	t	유의확률
사고예방 및 대응	담당자	67	4.73	.510	-2.530	.012**
	비담당자	78	4.51	.528		
갈등관리	담당자	67	4.39	.627	-1.943	.054*
	비담당자	78	4.18	.659		

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

Table 35 보험관리 담당자와 비담당자의 역량 중요도 차이

역량요인	집단	N	평균	표준편차	t	유의확률
갈등관리	담당자	41	4.21	.594	-1.913	.058*
	비담당자	104	4.44	.664		

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01574

Table 36 신조인수 및 감리 담당자와 비담당자의 역량 중요도 차이

역량요인	집단	N	평균	표준편차	t	유의확률
선원지도 및 감독	담당자	40	4.22	.480	1.722	.089*
	비담당자	105	4.38	.507		
갈등관리	담당자	40	4.10	.709	2.030	.044**
	비담당자	105	4.34	.618		

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

Table 37 선박매매 및 용선 담당자와 비담당자의 역량 중요도 차이

역량요인	집단	N	평균	표준편차	t	유의확률
책임감	담당자	12	4.25	.754	1.970	0.51*
	비담당자	133	4.60	.577		
문화적 다양성 이해	담당자	12	4.75	.452	-2.679	0.17**
	비담당자	133	4.37	.657		

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

Table 38 화물관리 담당자와 비담당자의 역량 중요도 차이

역량요인	집단	N	평균	표준편차	t	유의확률
갈등관리	담당자	19	4.53	.612	-1.814	.072*
	비담당자	126	4.24	.650		
책임감	담당자	19	4.26	.806	1.861	.077*
	비담당자	126	4.62	.549		

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

선원의 배승 및 관리를 담당하는 선박관리감독과 그렇지 않은 선박관리감독 두 집단의 17개 역량 중요도 차이를 살펴본 결과, Table 32와 같이 갈등관리 역량요인에서 통계적으로 유의한 차이가 있었으며, 담당자가 비 담당자에 비해 선원의 송출 및 관리에 있어 본 역량을 더 중요하다고 인식하고 있음을 알 수 있었다.

선박의 정비 및 수리(보급업무 포함)를 담당하는 선박관리감독의 경우 Table 33과 같이 사고예방 및 대응과 유연성 역량요인에서 통계적으로 유의한 차이가 있었으며, 사고예방 및 대응역량의 경우 이를 담당하지 않는 선박관리감독, 즉 선원관리나 안전품질관리, 보험관리 등 타 업무를 담당하는 집단이 그 중요도를 더 높다고 인식하고 있음을 알 수 있으며, 유연성 역량의 경우 선박의 정비 및 수리를 담당하는 선박관리감독 집단이 그 중요도를 더 높다고 인식하고 있다고 나타났다. 유연성 역량은 불확실한 상황이나 문제에 효율적으로 대처할 수 있는 역량을 의미하며, 본선의 선용품, 기부속 및 유험유 등의 적재 수배, 수량 사정, 입거공사 수배 및 예산관리에 있어서 상황변화에 신속하고 효율적으로 대응할 수 있는 역량이 타 업무에 비해 중요하다고 생각하고 있음을 알 수 있다.

안전품질관리를 담당하는 선박관리감독과 이를 담당하지 않는 선박관리감독 집단의 역량 중요도 인식의 차이를 살펴보면 Table 34와 같다. 사고예방 및 대응과 갈등관리 역량 요인에서 통계적으로 유의한 차이가 있었으며, 두 역량 모두 경우 안전품질관리를 담당하는 선박관리감독이 더 중요하다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 보험관리를 담당하는 선박관리감독과 이를 담당하지 않는 선박관리감독 집단 사이에서는 Table 35와 같이 갈등관리 역량에서 통계적으로 유의한 차이가 있었으며, 본 업무를 담당하지 않는 선박관리감독이 본 역량을 더 중요하다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

신조인수감리를 담당하는 선박관리감독과 이를 담당하지 않는 선박관리감독 집단의 역량 중요도 인식의 차이를 살펴보면 Table 36과 같이 선원지도 및 감독과 갈등관리 역량에서 통계적으로 유의한 차이가 있었으며, 두 역량 모두 이를 담당하지 않는 선박관리감독 집단이 중요도가 높다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 신조인수 및 감리의 경우 조선소 선정 및 선박의 도면 검토, 건조감리 및 인수에 따른 각종 증서나 공급물품, 운항 중 클레임 등을 관리하는 업무이기 때문에 타 업무에 비해 상대적으로 본 역량을 중요하지 않다고 생각하고 있다고 판단된다.

선박매매 및 용선을 담당하는 선박관리감독의 경우 Table 37과 같이 문화적 다양성 이해 역량을 담당하지 않는 선박관리감독 집단에 비해 높다고 생각하고 있다고 나타났다.

는데, 이는 외국선주 및 용선자와 업무를 진행하는 경우가 많기 때문인 것으로 판단되며, 화물관리 담당자의 경우 Table 38과 같이 타 집단에 비해 갈등관리 역량을 더 중요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.



제 5 장 결론 및 시사점

오늘날 해운기업은 끊임없이 변화하는 환경에 대응하여 생존하고 성장하여야 하며, 해가 갈수록 치열해 지는 국제 경쟁시장에서 우위를 확보하기 위해서는 우수한 인재를 어떻게 확보하고 육성하느냐가 핵심 요인으로 작용하게 된다. 한국의 선박관리업은 초기 선원송출업무에서 시작하여 현재 대부분의 선박관리회사는 기술적 선박관리 서비스를 제공하고 있으며, 몇몇 주요 선박관리회사의 경우 상업적 선박관리 까지 폭넓은 범위의 서비스를 제공하고 있으나 아직 영세성을 면치 못하고 있는 업체가 대부분이며, 향후 선박관리업에서 핵심인재로 활약하게 될 선원인력의 규모는 지속적으로 감소추세에 있다. 또한 선박관리 시장이 확대되면서 제공되는 서비스의 범위 또한 넓어지고 있으며, 해운환경의 급속한 환경변화에 대응하기 위해서는 선박의 운항에 관련된 실무지식을 바탕으로 전략적인 사고능력, 추진력, 창의력 및 국제적인 감각과 서비스 정신, 선박조직과 타 국가의 이해당사자들과의 갈등을 효과적으로 관리할 수 있는 유연성, 의사소통 기술을 갖춘 선박관리감독의 육성이 시급하다.

선박관리감독 한 명의 인력을 양성하기 위해서는 장기간의 승선생활을 거친 해기사를 육상에서 다양한 교육을 수료하고 선박관리에 관한 경험을 쌓도록 하여 노하우를 축적시켜야 하며, 여기에는 기업의 투자와 많은 시간이 필요하다. 하지만 당장 눈앞의 결과를 위해 외국의 노동력을 이용하거나 인력의 양성에 소홀하게 된다면 결국 국내의 인력을 양성하고 활용하는 데는 실패하게 된다. 특히 선박관리업은 전문인력의 역량이 기업의 경쟁력에 매우 큰 영향을 주는 산업이기 때문에, 한국 선박관리업의 국제경쟁력을 강화하기 위해서는 현재 선박관리감독으로써 근무하고 있는 인력의 역량을 개발 및 전승하고, 우수한 교육 인프라를 적극 활용하여 향후 선박관리업에서 두각을 나타낼 수 있는 핵심인력을 양성하는 것이 시급하다고 할 수 있다.

선박관리업무의 경우 회사의 규모나 조직에 따라서 개인이 다루는 업무의 범위가 달라지게 되며, 직급이나 해상 경력, 개인이 가지고 있는 지식과 선종 별 경험에서도 다양한 개인차가 존재하므로 전체를 포괄한 표준적인 역량개발방안을 도출해 내는 것은 쉽지 않다. 따라서 본 연구에서는 선박관리감독의 출신부서, 해상경력 및 담당업무에

따른 역량의 중요도 인식에 차이가 있는가를 분석해봄으로써 표준화된 선박관리감독의 직무역량 개발을 위한 기초자료를 제공하고자 진행되었다.

먼저 갑판부 출신(해무감독)과 기관부 출신(공무감독)의 선박관리감독 집단 간 통계적으로 유의적인 차이가 있는 역량은 “사고예방 및 대응”, “갈등관리”, “고객지향”, “유연성” 역량으로 나타났으며 기관부 출신의 공무감독보다 갑판부 출신의 해무감독이 상기 4가지 역량을 더 중요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

또한 선장 및 기관장 출신의 선박관리감독은 대부분이 기업의 최고경영자 및 임원급으로, 타 집단에 비해 “인적관리” 및 “리더십” 역량을 더 중요하다고 인식하고 있었으며, 일등항해사 및 일등기관사 출신의 선박관리감독은 “문화적 다양성 이해” 역량을, 삼등항해사 및 삼등기관사 출신의 선박관리감독 집단은 대부분이 사원급으로 “선원지도 및 감독” 역량을 타 집단에 비해 중요도가 높다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로 담당직무별 역량의 중요도 인식차이를 분석해 본 결과 선원의 배승 및 관리를 담당하는 선박관리감독의 경우 “갈등관리” 역량을 더 중요하다고 인식하고 있으며, 선박의 정비 및 수리를 담당하는 선박관리감독의 경우 “유연성” 역량을, 안전품질관리를 담당하는 선박관리감독의 경우 “사고예방 및 대응” 과 “갈등관리” 역량을 더 중요하다고 인식하고 있음을 알 수 있었다. 또한 선박매매 및 용선을 담당하는 선박관리감독의 경우 “문화적 다양성 이해” 역량을, 화물관리 담당자의 경우 “갈등관리” 역량을 중요하게 생각하고 있다고 나타났다.

이러한 분석결과를 통해 실제 감독 본인의 해상 출신부서 및 직위, 담당업무별 중시하고 있는 역량에는 차이가 있음을 알 수 있었다. 따라서 효율적인 선박관리감독의 역량개발을 위해서는 먼저 담당업무, 전문분야, 계층별로 요구되는 역량을 체계화할 필요가 있으며, 이 단계에서는 선주, 관리선종 및 선원, 각 기업이 제공하는 서비스 범위 및 전문지식·기술 외에도 리더십, 커뮤니케이션, 갈등관리 등 다양한 직무 역량들이 다각적으로 고려되어야 할 것이다.

또한 역량개발을 위한 교육 및 훈련 시에는 계층별 특성과 보유 역량 차이를 체계적으로 진단하여 부족역량을 보완하는 다양한 교육과정 및 지원체계를 마련하여야 한다. 신규 선박관리감독의 경우 부족한 해상경험 및 실무감각을 쌓을 수 있도록 외부 교육 프로그램을 적극 사용하고 사내에서도 현장교육훈련(OJT)나 멘토링, 육상 및 해상의 순환근무 방법 등의 지원체제를 마련하여야 하며, 선기장 출신의 임원급 및 부서장급의 선박관리감독의 경우 인적관리, 리더십 및 회사의 경영과 후임 양성에 필요한 역량 개

발을 중심으로 한 학습지원체제가 도입될 필요가 있다. 또한 부서별, 담당직무별로 요구되는 역량과 교육이 필요한 분야 및 내용은 다를 수밖에 없으며, 직급이나 경력 등 감독 개개인의 특성이나 보유 역량이 다르기 때문에 이 경우 종합적인 개론 위주의 교육이나 몇 개의 관련 교육과정을 추가 수강하는 등의 단편적인 처방만으로는 직무별 전문성을 강화할 수 없다. 따라서 담당 직무나 부서별로 필요한 역량과 기술 및 각 개인의 경력차이 등을 면밀히 분석하여 다양한 전문교육이 세분화 및 단계별로 제공되어야 하며, 각 단계별 과정 간 교육내용의 고도화·전문화 방안 또한 마련되어야 할 것이다.

본 연구는 선박관리감독의 해상경험과 담당직무별로 역량의 중요도에 대한 인식차이가 있는지를 분석해 봄으로써 효율적인 역량개발을 위해 고려되어야 할 사항이 무엇인지를 알아보려고 하였다. 연구의 측정도구로써 도출된 역량은 각 직급별, 직무별 체계적인 분석을 통해 도출되어야 하나 현재 한국 선박관리업체의 규모 격차가 극심하며, 이에 따라 각 회사의 조직 및 감독의 담당 업무에도 큰 차이가 있기 때문에 선행연구에서 제시된 역량만을 측정도구로 사용했다는 한계점이 있다. 또한 설문 대상자의 선주 및 관리 선원의 국적, 제공 서비스에 따라 역량의 중요도 인식에는 차이가 있을 것으로 판단되며, 실무에서 필요로 하는 구체적인 역량 개발 방안에 대한 제시 또한 미흡하였다. 하지만 그 동안 선박관리감독의 역량에 관한 실증적이고 학문적인 연구가 아주 소수임을 감안할 때 이 연구는 선박관리감독의 각 직무별 역량 체계화, 채용 및 훈련, 성과평가 및 보상 방안 등 한국 선박관리업의 인적자원관리에 대한 후속 연구에 다소 기여할 것으로 기대된다.

국내 참고문헌

- 김우호, “해운산업 전문인력 수급전망과 정책방안”, 한국해양수산개발원, 2010.
- 김종태, “외국의 선박관리업 발전 사례 분석”, 선박관리업 발전전략 세미나, 2009.
- 박동건, “역량과 역량모델링의 정제와 활용”, 한국인사관리학회 춘계학술대회, 2001.
- 박영수, “우리나라 해기사의 승선 경력 필요성에 대한 제언”, 해양한국 421호, 2008.
- 신동숙, “우리나라 해운업의 활성화를 위한 선박관리전문가 육성 방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 한국해양대학교, 2008.
- 윤여상, “우리나라 선박관리업의 국제경쟁력 제고방안에 관한 연구”, 박사학위논문, 한국해양대학교, 2012.
- 윤필현, “역량기반의 인적자원관리(CBHRM)체제 개발 - 종합유선 케이블TV기업을 대상으로”, 한국농산업교육학회, 2008.
- 이신원·안기명, “우리나라 선박관리기업의 시장규모추정과 경영분석에 의한 SWOT 분석”, 해운항만경제학회지 제 32집, 제 2호, 2016, p.162
- 이용탁, “인적자원개발을 통한 직무능력향상이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 인적자원관리연구 제 14권, 제2호, 2007.
- 임종빈, “선박관리전문인력의 양성실태와 발전방안에 관한 연구”, 석사학위논문, 한국해양대학교, 2015.
- 조규성·안기명·신용준, “한국 선박관리업의 국제경쟁력 실태분석에 관한 연구”, 한국항해항만학회지 제 27권 제 1호, 2003, pp. 9-18.
- 천대운, 「조직 및 인적자원 역량개발과 역량강화: 중소기업·대기업·정부 및 공공기관의 창조경제와 창발전략경영혁신과 리더십 역량강화를 위한」, 삼현출판사, 2014, p.56-57.
- 하정일, “우리나라 선박관리회사의 해외진출 전략에 관한 연구”, 석사학위논문, 한국해양대학교, 2014.
- 한종길, “선박관리업의 일본시장 진출을 위한 한일비교연구”, 해운물류연구 제 30권 제1호(통권 81호), 2014, pp. 155-172.

한국선원복지고용센터, “선원 고용창출 및 복지증진을 위한 연구”, 2013.

한국해양수산연수원, “선박관리업 선진화 및 글로벌화를 위한 연구”, 2010.

해양수산부, “선박관리산업 기본계획수립을 위한 연구용역”, 2013.

해양수산부, “일본선박 관리 유치 확대를 위한 수요조사 및 마케팅 전략 연구용역”, 2013.



해외 참고문헌

- C,K, Prahalad and G, Hamel, “The Core competence of the corporation” , 1990.
- D.C, McClelland, “Testing for Competence Rather than for Intelligence” , 1970.
- K, Mitroussi, “Ship Management: Comtemporary Developments and Implications” , 2013.
- J, Leopold. and L, Harris, 『The Strategic Managing of Human Resources』 , 2nd edition, Prentice Hall, 2009.
- L.M, Spencer, Jr., and S.M, Spencer, 『Competence at Work』 , 1994.
- M, Progoulaki, “What are the new maritime human resources’ competencies?” , Organisational and Human Factor Issue, 2010.
- M, Progoulaki, “The Management of Multicultural Human Resources as a Shipping Company’s Core Competence” , Ph.D. Thesis, University of the Aegean, Business School, Department of Shipping, Trade and Transport, Chios, Greece, 2010.
- Marin insight, 2016. Who is a Shp Superintendent? [Online] (Updated on May 11, 2016) Available at: <http://www.marineinsight.com/careers-2/who-is-a-ship-superintendent/> [Assessed 16 Oct 2016].
- P.R, Sparrow, “The psychology of strategic management” , in C. Cooper et I. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and organizational psychology, Vol.9, Wiley, 1994.
- UNCTARD, 「Review of Maritime Transport」 , 2011.
- UNCTARD, 「Review of Maritime Transport」 , 2014.
- 赤塚宏一・井上欣三, “キャリア船員の重要性とキャリア・パス・スキームに関する一考察” , 海事交通研究, 山県記念財団 [編], 2007.
- 国土交通省海事局, 第6回 ヒューマンインフラ部会 説明資料, 資料4, 2007, p3.
- 財団法人 海技振興センター, “次世代の海技者に求められる技能及び資質の育成に関する調査研究” , 2013.
- 宋寧而・井上欣三, “船舶管理監督 (S.I) の能力への期待に対するギャップ・アナリシス

”，日本航海学会 第115回講演会 116号, 2006.

中村真澄, “日本の船舶管理業務とマンニングについて”, 弓削商船高等専門学校紀要第32号, 2010.

山岸寛, “海運の国際競争と船舶管理会社の経済的役割(上),” 「海事産業研究所報」, 272号, 1989, pp.9-24; 山岸寛, “海運の国際競争と船舶管理会社の経済的役割(下),” 「海事産業研究所報」, 273号, 1989, pp.57-73.



『한국 선박관리감독(SI)의 역량』에 대한
연구를 위한 설문조사

안녕하십니까?

우리나라의 해운산업체에서 중추적 역할을 맡고 계신 귀하의 노고에 경의를 표하며
건승을 기원합니다.

본 설문은 한국 선박관리업의 국제경쟁력 강화를 위해 선박관리감독(Superintendent
: SI)의 현재 역량수준을 진단하고, 보다 우선적으로 개발되어야 하는 역량이 무엇인
가에 대하여 연구하는데 그 목적이 있으며 본 연구를 통해 한국 선박관리업의 중요
한 인적 자원인 SI의 경쟁력 확보에 기여하고자 합니다.

귀하께서 응답해 주신 설문내용은 통계법 제 33조에 의거 비밀이 보장되며 통계자
료로 처리되어 순수한 학술 연구목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않을 것이며,
본 업무로 인해 바쁘시더라도 빠짐없이 설문에 응답해 주신다면 본 연구에 귀중한
연구자료로 활용될 것입니다.

귀하의 협조와 배려에 감사드립니다.

2016년 10월

한국해양대학교 해운경영학과
지도교수 류 동근
석사과정 신 은지 배상

본 조사와 관련하여 문의사항이 있으신 경우 하기로 연락 바랍니다.

* 문의 : 신은지

* E-MAIL : nnjshin@gmail.com

* TEL : 010-2594-5185

1. 다음은 귀사의 일반적인 사항에 관한 문항입니다.

1-1. 귀사의 선박관리회사는 다음 중 어디에 속합니까? (복수응답 가능)

- ① 사내부서 형태 (선사 내 선박관리 부서 형태로 존재)
- ② 자회사 형태 (선사에서 분리되어 모기업의 선박을 관리하는 형태)
- ③ 독립기업 형태 (수탁 선박을 관리하는 제 3자 형태)

1-2. 귀사가 제공하는 선박관리 분야는 무엇입니까?

- ① 선원관리
- ② 선원관리 + 기술적 관리
- ③ 선원관리 + 기술적 관리 + 상업적 관리
- ④ 기타 (구체적으로 명시)

1-3. 귀사 선박의 선주는 어디에 해당됩니까?

- ① 외국선주 선박
- ② 국내선주 선박
- ③ 국내 및 국외선주 선박



1-4. 귀사의 관리 선박 선종, 척수를 기재해 주시기 바랍니다. (단위 : 척)

- | | | | | |
|-------|--------|------------|-------------|--------|
| 벌크선 | ① 5 미만 | ② 5이상~10미만 | ③ 10이상~20미만 | ④ 20이상 |
| 컨테이너선 | ① 5 미만 | ② 5이상~10미만 | ③ 10이상~20미만 | ④ 20이상 |
| 탱커선 | ① 5 미만 | ② 5이상~10미만 | ③ 10이상~20미만 | ④ 20이상 |
| 기타 | ① 5 미만 | ② 5이상~10미만 | ③ 10이상~20미만 | ④ 20이상 |

1-5. 귀사의 SI는 총 몇 명입니까?

- ① 5명 미만
- ② 5명 이상 ~ 10명 미만
- ③ 10명 이상 ~ 20명 미만
- ④ 15명 이상 ~ 20명 미만
- ⑤ 20명 이상

2. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 문항입니다.

2-1. 귀하의 연령대는?

- ① 20 대 ② 30 대 ③ 40 대 ④ 50 대 이상

2-2. 귀하의 직급은?

- ① 최고경영자급 ② 중역급 ③ 부서장급 ④ 사원급

2-3. 귀하의 승선경력은 몇년입니까?

- ① 없음 ② 5년 미만 ③ 5년 이상~10년 미만 ④ 10년 이상

2-4 귀하의 해상부서는 무엇이었습니다? (승선 경력이 없는 경우 응답 제외)

- ① 갑판부 ② 기관부

2-5. 귀하의 해상 최종직위는 무엇입니까? (승선 경력이 없는 경우 응답 제외)

- ① 선장 또는 기관장
② 일등항해사 또는 일등기관사
③ 이등항해사 또는 이등기관사
④ 삼등항해사 또는 삼등기관사
⑤ 기타 (구체적으로 명시)

2-6. 귀하의 담당 관리선박은 몇척입니까? (단위 : 척)

- | | | | | |
|-------|-----------|-----------|------------|--------|
| 벌크선 | ① 1이상~3미만 | ② 3이상~5미만 | ③ 5이상~10미만 | ④ 10이상 |
| 컨테이너선 | ① 1이상~3미만 | ② 3이상~5미만 | ③ 5이상~10미만 | ④ 10이상 |
| 탱커선 | ① 1이상~3미만 | ② 3이상~5미만 | ③ 5이상~10미만 | ④ 10이상 |
| 기타 | ① 1이상~3미만 | ② 3이상~5미만 | ③ 5이상~10미만 | ④ 10이상 |

2-7. 귀하의 담당 업무에 체크해 주시기 바랍니다. (복수응답 가능)

- ① 선원의 배송 및 관리
② 선박의 정비, 수리 (보급업무 포함)
③ 안전품질관리
④ 보험관리
⑤ 신조인수 및 감리
⑥ 선박매매 및 용선
⑦ 화물관리
⑧ 기타 (구체적으로 명시)

3. 다음은 **선박관리감독의 역량**에 관한 설문입니다.

각 직무역량의 (미래의) 중요도와 (현재 본인역량)의 만족도를 체크해 주시기 바랍니다.

◎ (미래의) 중요도

5	4	3	2	1
매우중요	대체로 중요	보통	별로 중요하지 않음	전혀 중요하지 않음

◎ (현재 본인 역량의) 만족도

5	4	3	2	1
매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡

↓ 설문체크

※ 양쪽 모두 체크해 주시기 바랍니다.

↓ 설문체크

(미래의) 중요도					역량명	역량정의	(현재 본인역량) 만족도				
⑤	④	③	②	①	해상경험	승선경력을 통한 갑판 및 기관, 화물작업 등 선박의 전반적인 업무에 대한 친숙/이해	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	전문지식	선박의 운항 및 관리에 필요한 해기전문지식과 각종 국제해사협약 등에 대한 이해	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	사고 예방/대응	각종 리스크를 관리 및 예측하지 못한 선박 및 선원의 사고에 신속/적절하게 대처하는 능력	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	선원 지도/관리	관리선박의 선원을 효과적으로 지도 및 감독할 수 있는 실무 능력	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	전문정보 수집/처리	선박관리업무와 직간접으로 연관된 전문정보의 움직임을 파악하고 효과적으로 처리하는 능력	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	갈등관리	갈등 당사자들의 의견 불일치를 효과적으로 중재하는 능력	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	고객지향	선주의 요구와 기대 수준을 명확하게 파악하고 신속 정확한 서비스를 제공	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	프리젠테이션	선주 및 타 이해관계자에게 자신의 의견 및 제안을 효과적으로 설명하는 능력	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	협상	선주나 메이커 등을 설득 및 교섭하는 경영적 센스	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	예산관리	선박관리예산을 수립하고 예산 범위 내에서 업무를 수행하는 능력	⑤	④	③	②	①

◎ (미래의) 중요도

5	4	3	2	1
매우중요	대체로 중요	보통	별로 중요하지 않음	전혀 중요하지 않음

◎ (현재 본인 역량의) 만족도

5	4	3	2	1
매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡

↓설문체크

※양쪽 모두 체크해 주시기 바랍니다.

↓설문체크

(미래의) 중요도					역량명	역량정의	(현재 본인역량) 만족도				
⑤	④	③	②	①	인적관리	우수한 선원의 선발 및 자질향상, 능력육성 등 인적자원관리에 대한 의식과 능력	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	리더십	회사의 목표를 팀원 및 선원에게 명확하게 이해시키고 목표달성을 위해 조직을 리드 하는 기술	⑤	④	②	②	①
⑤	④	③	②	①	책임감	회사의 원칙을 준수하여 선박관리자로서의 역할을 적극적으로 수행하며 그 결과에 대해 책임짐	⑤	④	②	②	①
⑤	④	③	②	①	글로벌 커뮤니케이션	외국어 능력을 갖추고 타인의 의사를 정확히 이해하며 자신의 생각과 의견, 감정을 언어와 문장으로 분명하고 간결하게 전달 할 수 있는 능력	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	유연성	다양한 사고방식과 차이를 수용하고 불확실한 상황이나 문제에 효율적으로 대처할 수 있는 역량	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	문화적 다양성 이해	문화적 다양성을 인정하고 타 문화의 가치와 사고방식을 존중하는 자세	⑤	④	③	②	①
⑤	④	③	②	①	다문화팀 관리	사내 및 선박의 다문화 팀을 효과적으로 관리하여 다양성에서 오는 시너지 효과를 창출하는 능력	⑤	④	③	②	①

4. 설문에 응답해 주셔서 감사합니다.

본 연구에 관하여 의견이나 제안이 있으시면 자유롭게 기재해 주시기 바랍니다.



감사의 글

어느 새 2년의 석사과정을 마치고 무사히 학위논문을 제출하게 되었습니다. 모자란 실력으로 학업과 회사생활까지 병행하면서 두 가지 모두 최선을 다하지 못한 점이 아쉽고 부끄럽지만, 대학원 생활을 하면서 너무도 좋은 분들을 많이 만났고, 함께 귀중한 경험을 나눌 수 있어서 매우 뜻깊은 시간이었습니다. 미흡하나마 결과를 내기까지 많은 도움을 주신 분들께 감사의 글을 올리고자 합니다.

먼저 석사기간 내내 끊임없는 지도와 관심을 주신 류동근 지도교수님과 바쁘신 와중에도 논문의 심사를 맡아주신 유성진 교수님, 특히 제 모자란 논문을 위해 세밀한 가르침과 조언을 아끼지 않으신 신용준 교수님께 죄송스럽고 감사드립니다. 또한 대학원 생활동안 귀중한 실무적인 가르침과 많은 경험의 기회를 만들어 주신 SK해운 강석환 고문님, 좋아해운 이환구 부사장님, 그 외 원우님들께 감사드리며, 같은 나이로 대학원에서 만나 재밌는 추억을 많이 만들 수 있게 해준 이왕희, 허미나 석사, 항상 격려해주고 조언해준 연구실의 김가현 박사님에게도 고마움을 전합니다.

그리고 제가 석사과정을 무사히 마치기까지 온전히 회사생활에 전념하지 못했음에도 항상 따뜻한 격려와 응원을 아끼지 않으셨던 로라스 선박관리 박영욱 회장님, 정말 감사드리고 앞으로도 건강하시길 바랍니다. 학업을 병행할 수 있도록 편안한 환경을 만들어 주시고 모자란 저에게 많은 기회를 주시는 임용준 사장님, 이기영 전무님께도 항상 감사드립니다. 대학원에서 배운 점이 미약하나마 회사에 도움이 될 수 있도록 앞으로도 노력하겠습니다. 또한 설문조사에 협조해 주신 에스엠텍 선박관리 감독님들과 항상 응원해준 직원분들께도 감사드립니다.

마지막으로, 저의 모든 것을 묵묵히 성원해주는 사랑하는 가족들에게 이 작은 결실을 올리고자 합니다. 특히 항상 곁에서 힘이 되어주고 나를 믿어주는 엄마, 미안하고 고마운 마음으로 이 논문이 작게나마 보답이 되었으면 좋겠습니다.