

# 코칭 및 지시적 리더십, 자기 효능감과 응집력간의 관계에 관한 연구

## - 해병대 소대원을 중심으로 -

허제은\* · 임계환\*\* · 손헌일\*\*\*

### 요 약

본 연구는 해병대 소대장의 코칭 및 지시적 리더십과 자기 효능감 및 응집력간의 관계를 알아보는 실증적 연구이다. 포항 해병부대의 소대원 488명을 대상으로, 자료 수집은 구조화된 설문지를 이용하여 2016년 1월 18일에서 1월 25일까지 시행되었다. 자료 분석은 SPSS/WIN 22.0 프로그램을 이용하여 frequency, t-test, ANOVA와 scheffe's test 및 Pearson' correlation coefficients로 분석하였다. 연구 결과, 응집력 정도는 연령, 병과, 계급에서 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 변수간의 상관관계를 조사한 결과, 코칭 리더십 정도와 응집력 정도와의 관계는 중등도 정도의 순 상관관계( $r=.492, p<.001$ )가 있는 것으로 나타났으며, 지시적 리더십 정도와 응집력 정도와의 관계는 약한 순 상관관계( $r=.213, p<.001$ ), 자기 효능감 정도와 응집력 정도와의 관계는 강한 순 상관관계( $r=.849, p<.001$ )가 있는 것으로 나타나 코칭 리더십 정도가 높을수록, 자기 효능감 정도가 높을수록 응집력 정도가 높아짐을 알 수 있었다. 본 연구는 변화하는 군 환경과 신세대 장병에 적합한 소대장의 리더십 개발에 근거자료를 제시하였다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

# A study on the Relationships among Coaching leadership, Directive leadership, Self-efficacy and Cohesion

## - Focused on the Marine Corps Soldiers -

Je-Eun Heo\* · Gye-Hwan Lim\*\* · Heon-il Son\*\*\*

### ABSTRACT

This study a Empirical research to examine the relationships among Coaching leadership, Directive leadership, Self-Efficacy and Cohesion, On the focus of Marine Corps Soldiers . The data was collected from 370 Soldiers located at Pohang,, January 18 to 25, 2016. Descriptive statistics, frequency, t-test, ANOVA, scheffe test, and Pearson correlation analysis were performed using SPSS/WIN 22.0 program. In Cohesiveness, there were significant differences in Age, Branch of Service and Rank. As the result of Pearson' correlation, the relationships between leadership style, Self-efficacy and Cohesion were positive significant. The implications of these findings for effective leadership of Platoon Leader and future research on develop leadership program and curriculum were then discussed.

**Key ward** : Coaching leadership, Directive leadership, Self-Efficacy, Cohesion

---

접수일(2016년 5월 3일), 수정일(1차: 2016년 5월 20일),  
게재확정일(2016년 5월 27일)

---

\* 동주대학교/간호학과(제1저자)

\*\* 경남정보대학교/전문사관과(교신저자)

\*\*\* 부경대학교/경영학과(공동저자)

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 필요성

지식 정보화의 도래와 더불어 군에서도 조직목표의 성공적인 달성을 위해서 상급관리자 뿐만 아니라 중간 관리자의 중요성이 강조되고 있다. 리더십은 조직에서 일정한 직위를 가진 사람에게만 필요한 것이 아니라 조직의 모든 구성원에게 필요한 역량이고, 상하간의 수직적 관계뿐만 아니라 리더를 중심으로 전방위적으로 발휘되는 것이다. 특히 군은 민간조직에 비해 리더십에 관한 관심이 훨씬 더 크다고 할 수 있으며, 군 조직에서 리더십은 전투력을 구성하는 핵심요소로 간주되고 있다[1].

1948년 창군 이후 오늘날까지 군은 이러한 리더십의 중요성을 인식하여 그 동안 지속적인 관심과 연구가 이루어져 왔으며, 2000년 국방대학교에 리더십학과가 개설되면서부터 좀 더 체계적이고 학문적인 군 리더십에 대한 연구가 진행되고 있다고 할 수 있다. 그러나 그 동안의 군에서의 리더십에 대한 연구동향을 살펴보면 첫째, 외국군의 교범을 주로 번역 및 연구하여 군 교범에 반영하고 교육훈련의 기준을 제시하고 있으며 둘째, 군 리더십 연구에 적용된 이론은 대부분 변혁적 리더십, 카리스마 리더십 위주로 연구가 진행되어 왔다. 셋째, 대부분의 연구는 육군에 편중되어 있고, 마지막으로 사회와 군의 환경이 변하고 있는 데 이러한 시대적 변화의 흐름을 적절하게 반영, 발전시키는 연구는 부족한 실정이다. 특히, 소위 '신세대'로 지칭되는 현재의 초급장교 및 부사관과 병사들은 기존의 리더십 이론과 지식으로는 효율적인 관리에 한계를 갖을 수밖에 없다[2]. 이에 최근 민간 기업에서 강조하고 있는 코칭 리더십을 군에 적용한다면 어떠한 성과가 있을까 하는 연구문제를 제기한다.

자기 효능감은 구성원들이 목적을 능히 달성할 수 있다는 공유된 인지적 신념을 의미하며[3]. 사회학습에 이론에 의하면 효능감은 대리경험에 의해 증진될 수 있다[4]. 즉, 리더십은 효능감에 직접 영향을 미칠 뿐만 아니라 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다

어떤 집단은 서로 협력하여 단결된 힘으로 업무를 효과적으로 수행할 목표를 달성하는 하는 반면에, 어떤 집단은 서로 불협화음이 잦아 서로 협력하지 못하

고 목표를 달성하지 못한 채 많은 문제점을 드러내는 경우가 있다. 즉, 집단이나 조직에서는 구성원들 사이에 형성되는 응집력이라는 용어가 사용되는 데[5]. 응집력은 집단이 갖는 특징, 집단의 통일 및 화합을 의미하며 군에서는 단결, 충성, 팀워크 등의 단어와 유사하게 사용된다[6].

이에 본 연구는 해병대 소대원을 대상으로 코칭 및 지시적 리더십과 자기 효능감 및 응집력의 관계를 확인하여 변화하는 군 환경과 신세대 장병에 적합한 소대장의 리더십 개발에 근거자료를 마련하고자 한다.

### 1.2 연구의 목적

본 연구의 목적은 해병대 소대장의 코칭 및 지시적 리더십과 소대원의 효능감 및 응집력의 관계를 알아보는 것이며 구체적인 목적은 다음과 같다.

- 첫째, 해병대 소대원들의 일반적 특성을 파악한다.
- 둘째, 해병대 소대장의 코칭 및 지시적 리더십과 효능감 및 응집력 정도를 파악한다.
- 셋째, 해병대 소대원들의 일반적 특성에 따른 효능감 및 응집력 정도의 차이를 파악한다.
- 넷째, 코칭 및 지시적 리더십과 효능감 및 응집력 정도와의 상관관계를 파악한다.

### 1.3 용어의 정의

#### 1.3.1 코칭 리더십(Coaching leadership)

코칭은 학습과 역량 개발의 관점과 성과 및 목표 달성의 관점에서 조직 구성원 성과 향상을 위한 기술로 간주하고, 본 연구에서 코칭 리더십은 다양한 상황속에서 개방적인 의사소통과 피드백을 통해 상호 건설적인 발전을 촉진하고 조직의 성과에 영향을 주는 행동이라고 정의한다McLean et al.(2005). 리더의 행동은 리더가 발휘하는 코칭리더십의 구성요인으로 살펴볼 수 있는 데 개방적 대화(Open Communication), 팀 접근(Team Approach), 사람 중시(Value People over Task), 다양성 수용(Accept Ambiguity) 및 개발 촉진(Facilitate Employees'Development)등 의 5개의 항목을 제시하였다[7].

#### 1.3.2 지시적 리더십(Directive leadership)

지시적 리더십은 조직 구성원의 활동을 계획, 조직화, 조정, 통제하는 행동으로서 도구적 리더십(instrumental leadership)이라고도 하며, 리더가 조직 구성원에게 기대되는 일을 알려주고, 소대내에서의 과업에 대한 구체적인 지시로 규칙, 절차에 대한 복종을 요구하는 것을 그 특징으로 하는 리더십을 말한다[8].

### 1.3.3 자기 효능감(Self-Efficacy)

Bandura는 자기능력에 강한 신념을 지닌 사람들은 자신에게 주어진 과업을 회피해야 할 위협이 아니라, 해결해야 할 도전으로 여기면서 이러한 효과적인 태도는 활동에 대한 내재적 관심과 강한 집중을 촉진시킨다고 했다[3][4]. 본 연구에서는 과업을 성공적으로 수행할 수 있다고 소대원들이 갖는 기대감 또는 믿음이라 정의한다.

### 1.3.4 응집력(Cohesion)

응집력이란 집단 구성원들을 집단 내부에 머물게 작용하는 모든 힘 또는 집단에 대한 매력 즉, 집단을 떠나지 않으려는 정도 그리고 집단 구성원들 간에 정서적으로 서로 가깝다고 느끼고, 집단에 정서적인 애착을 느끼는 정도 등으로 정의한다[9].

## 2. 연구 방법

### 2.1. 연구 설계

본 연구는 해병대 소대장의 코칭 리더십 및 지시적 리더십과 소대원의 효능감 및 응집력의 관계를 알아보기 위한 실증적 조사연구이다.

### 2.2. 연구 대상

본 연구의 조사 대상자는 포항지역에 위치한 해병대 사단 10개 중대 28개 소대와 군수지원단 4개 중대 11개 소대 등 총 14개 중대 39개 소대의 소대원을 무작위 대상으로 하였다. 설문지는 488부를 배부하여 질문한 설문지에 대한 답변 중 빠진 부분이 있거나 불성실한 답변을 한 26부를 제외한 총 462부를 최종분석 하였다.

## 3. 연구 도구

본 연구의 도구는 구조화된 질문지를 사용하였으며 질문지의 내용은 대상자의 제 특성 7개 문항, 코칭 리더십 20개 문항, 지시적 리더십 측정도구 7개 문항, 자기 효능감 측정도구 6개 문항, 응집력 측정도구 8개 문항 등 총 48개 문항으로 구성되었다.

### 3.1 코칭 리더십 측정도구

소대장의 코칭 리더십을 측정하기 위하여 McLean et al.(2005)이 개발한 척도를 바탕으로 군 실정에 맞도록 수정, 보완하여 사용하였다. 이 도구는 총 20 문항으로 개방적 대화, 팀 접근, 사람 중시, 다양성 수용, 개발촉진 등의 5개의 항목이 포함되었다.

### 3.2 지시적 리더십 측정도구

지시적 리더십은 J.Indvk(1985)이 개발한 척도를 바탕으로 본 연구에 맞도록 수정, 보완하여 사용하였다. 이 도구는 총 7문항으로 1점부터 5점까지 Likert 척도를 사용하였다.

### 3.3 자기 효능감 측정도구

자기 효능감을 측정하기 위해서 Chen(2001)이 개발한 척도를 본 연구에 맞도록 수정, 보완하여 사용하였으며, 이 도구는 총 6 문항으로 1점부터 5점까지 Likert 척도를 사용하였다.

### 3.4 응집력 측정도구

응집력을 측정하기 위해서 Widmayer(1985)가 개발한 척도를 본 연구에 맞도록 수정, 보완하여 사용하였으며, 이 도구는 총 8 문항으로 1점부터 5점까지 Likert 척도를 사용하였다.

## 4. 자료수집 방법 및 윤리적 고려

본 연구의 자료 수집은 국방부의 승인(2016.1.6.)을 득한 후 2016년 1월 18일에서 1월 25일까지 7일간 시행

되었다. 설문조사는 직접대상자에게 연구의 목적과 방법, 익명성의 보장, 연구 참여자로서의 권리 등을 설명한 후 설문지를 배부, 직접 응답하도록 하여 연구대상자의 윤리적 측면을 보호하였다. 특히, 소대원들에게 성실한 답변을 할 수 있도록 충분한 시적 여유를 주었고, 설문 응답과 관련된 정보가 개인 및 부대에게 철저히 공개보안이 유지됨을 강조하였으며, 설문 응답에는 30분 정도가 소요되었다.

## 5. 자료 분석 방법

수집된 자료는 SPSS/WIN 22.0 프로그램을 이용하여 분석하였으며 분석방법을 다음과 같다[10].

- 1) 대상자의 일반적 특성은 실수와 백분율로 분석하였다.
- 2) 대상자의 코칭 리더십, 지시적 리더십, 자기 효능감, 응집력 정도는 평균과 표준편차로 분석하였다.
- 3) 대상자의 일반적 특성에 따른 코칭 및 지시적 리더십 정도와 자기 효능감 및 응집력 정도는 t-test, ANOVA와 scheffe's test 로 분석하였다.
- 4) 대상자의 칭 및 지시적 리더십과 효능감 및 응집력 정도와의 상관관계는 Pearson' correlation coefficients로 분석하였다.

## 6. 연구의 제한점

본 연구는 군(軍) 중 해병대의 일부 부대에서 소대원들을 대상으로 수행된 결과이므로 전체적으로 일반화하기에는 다소 한계가 있다.

## 7. 연구 결과

### 7.1 연구 대상자의 일반적 특성

대상자의 일반적 특성을 살펴보면 연령은 22세-23세가 76.6%, 21세 이하가 17.3%, 24세 이상이 6.17%

이었으며, 학력은 4년제 대제/졸업 56.9%, 2년제 대제/졸업 27.5%, 고졸 14.3%, 대학원 이상 1.3% 순이었다. 계급은 일병이 39.2%로 가장 많았고, 상병 38.5%, 병장 12.3%, 이등병 10.0% 순이었다.

<표 1> 대상자의 일반적 특성 (N=462)

특성	구분	실수	백분율(%)
연령(세)	21 이상	80	17.3
	22-23	354	76.6
	24 이상	28	6.1
학력	고졸	66	14.3
	2년제 대제/졸업	127	27.5
	4년제 대제/졸업	263	56.9
	대학원 이상	6	1.3
병과	보병	87	18.8
	포병	40	8.7
	기갑	24	5.2
	공병	78	16.9
	정보통신	53	11.5
	보급	34	7.4
	병기수송	105	22.7
계급	이등병	46	10.0
	일병	181	39.2
	상병	178	38.5
	병장	57	12.3
복무기간	6개월미만	99	21.4
	6-12개월	155	33.5
	1년-1년6개월	134	29.0
	1년6개월이상	74	16.0
소대근무	6개월미만	244	52.8
	6-12개월	141	30.5
	1년-1년6개월	59	12.8
	1년6개월이상	18	3.9

병과별로는 수송 22.7%, 보병 18.8%, 공병 16.9%, 정보통신 11.5%, 병기 8.9%, 포병 8.7%, 보급 7.4%, 기갑 5.2%였다. 복무기간은 6개월-12개월이 33.5%, 1년-1년 6개월 29.0%, 6개월 미만 21.4%, 1년 6개월 이상 16.0%였다. 소대근무는 6개월 미만이 52.8%로 가장 많았고, 6개월-12개월이 30.5%, 1년-1년 6개월 12.8%, 1년 6개월 이상 3.9%였다<표 1>.

### 7.2 신뢰성 분석 결과

변수들의 측정항목에 대한 신뢰성 분석(reliability test)을 실시하였는 데, 분석결과는 <표2>와 같이 코칭 리더십 .957, 지시적 리더십 .730, 자기 효능감 .924, 응집력 .927으로 모든 측정변수의 신뢰도는 0.7을 초과하였다.

<표 2> 신뢰성 분석 결과

변수	항목 수	크론바흐알파 값
코칭 리더십	20	.957
지시적 리더십	7	.730
자기 효능감	6	.924
응집력	8	.927

### 7.3 대상자의 코칭 및 지시적 리더십, 자기 효능감, 응집력 정도

해병대 소대원들의 코칭리더십의 평균평점 점수는 3.96으로, 지시적 리더십의 평균평점 점수는 3.35, 자기 효능감의 평균평점 점수는 4.33, 응집력의 평균평점 점수는 4.31로 중간 이상으로 나타났다<표 3>.

<표 3> 코칭 리더십, 지시적 리더십, 자기 효능감, 응집력정도 (N=462)

변수	평균±표준편차	평균편점±표준편차
코칭 리더십	79.04±13.67	3.96±0.68
지시적 리더십	23.48±4.04	3.35±0.58
자기 효능감	34.46±5.60	4.33±0.69
응집력	25.97±4.16	4.31±0.70

### 7.4 연구 대상자의 일반적 특성에 따른 응집력 정도

대상자의 일반적 특성에 따른 응집력 정도는 연령(F=7.70, p=.001), 병과(F=3.24, p=.002), 계급(F=2.73, p=.044)에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 추가적으로 Scheffe의 사후검정을 한 결과, 연령, 병과, 계급

에서는 통계적으로는 유의하였으나 군(群)별로는 차이가 없었다<표 4>.

<표 4 > 일반적 특성에 따른 응집력 정도의 차이 (N=462)

특성	구분	응집력	
		평균±표준편차	t/F (p)
연령	21 이상 <sup>a</sup>	36.61±4.71	7.70**
	22 - 23 <sup>b</sup>	34.08±5.70	(.001)
	24 이상 <sup>c</sup>	33.18±5.24	
학력	고졸	34.09±5.84	0.21
	2년제 대제/졸업	34.49±6.19	(.890)
	4년제 대제/졸업	34.57±5.17	
	대학원 이상	33.33±8.43	
병과	보병 <sup>a</sup>	34.54±4.81	3.24**
	포병 <sup>b</sup>	33.00±5.50	(.002)
	기갑 <sup>c</sup>	36.08±5.15	
	공병 <sup>d</sup>	35.92±4.95	
	정보통신 <sup>d</sup>	32.47±5.81	
	보급 <sup>e</sup>	33.15±7.02	
	병기 <sup>f</sup> 수송 <sup>g</sup>	36.02±4.68 34.31±6.06	
계급	이등병 <sup>a</sup>	35.17±5.05	2.73*
	일병 <sup>b</sup>	35.08±5.26	(.044)
	상병 <sup>c</sup>	34.15±5.82	
	병장 <sup>d</sup>	32.88±6.07	
복무 기간	6개월미만	35.41±5.40	1.82
	6-12개월	34.61±5.41	(.144)
	1년-1년6개월	34.07±5.88	
소대 장함 계 근무	1년6개월이 상	33.60±5.63	
	6개월미만	34.55±5.68	0.22
	6-12개월	34.51±5.38	(.882)
	1년-1년6개월	33.92±6.03	
1년6개월이 상	34.72±4.96		

\*\* <.01, \* <.05

### 7.5 대상자의 코칭 리더십, 지시적 리더십, 자기 효능감과 응집력 정도의 관계

해병대 소대장의 코칭 리더십 정도, 지시적 리더십 정도, 자기 효능감 정도와 응집력 정도간의 상관관계를 조사한 결과, 코칭 리더십 정도와 응집력 정도와의 관계는 중등도 정도의 순 상관관계( $r=.492, p<.001$ )가 있는 것으로 나타났으며, 지시적 리더십 정도와 응집력 정도와의 관계는 약한 순 상관관계( $r=.213, p<.001$ ), 자기 효능감 정도와 응집력 정도와의 관계는 강한 순 상관관계( $r=.849, p<.001$ )가 있는 것으로 나타나 코칭 리더십 정도와 지시적 리더십 정도가 높을수록, 자기 효능감 정도가 높을수록 응집력 정도가 높아짐을 알 수 있었다<표 5>.

<표 5> 코칭 리더십, 지시적 리더십, 자기 효능감, 응집력 정도와의 상관관계

	코칭 리더십	지시적 리더십	자기 효능감	응집력
코칭 리더십	1			
지시적 리더십	.211***	1		
자기 효능감	.505***	.199***	1	
응집력	.492***	.213***	.849***	1

주: \*\*\* <.001

## 8. 결론

본 연구는 해병대 소대장의 코칭 및 지시적 리더십과 소대원의 자기 효능감 및 응집력의 관계를 알아보기 위해 시행되었다. 오늘날 코칭은 다양한 분야에서 활용되고 있으며 이러한 추세는 사회가 복잡화되고 다양화됨에 따라 더욱 확산될 가능성이 크다. 아직까지는 코칭에 대한 연구는 저조하며, 특히 군에서 코칭에 대한 연구는 아주 미비하다. 군에서도 군 환경과 신세대의 새로운 인적자원 구성으로 효과적인 리더십이 요구되고 있다. 이제까지의 군 리더십에 대한 선행연구는

주로 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 서번트 리더십 등 일부 제한된 이론에 근거하여 진행되었다.

이에 본 연구는 해병대 소대원을 대상으로 코칭 및 지시적 리더십과 자기 효능감 및 응집력의 관계를 확인하여 변화하는 군 환경과 신세대 장병에 적합한 소대장의 리더십 개발에 근거자료를 마련하고자 한다.

연구 결과, 해병대 소대원들의 코칭 리더십의 평균 평점 점수는 3.96으로, 지시적 리더십의 평균평점 점수는 3.35, 자기 효능감의 평균평점 점수는 4.33, 응집력의 평균평점 점수는 4.31로 중간 이상으로 나타났다. 이러한 결과는 시대의 변화에 따라 소대장의 코칭이 시행되고 있으며, 해병대 특유의 문화로 인한 효능감 및 응집력이 높은 것으로 해석 할 수 있다. 대상자의 일반적 특성에 따른 응집력 정도는 연령( $F=7.70, p=.001$ ), 병과( $F=3.24, p=.002$ ), 계급( $F=2.73, p=.044$ )에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 추가적으로 Scheffe의 사후검정을 한 결과, 연령, 병과, 계급에서는 통계적으로는 유의하였으나, 사후검정을 한 결과 군(群)별로는 차이가 없었다. 해병대 소대장의 코칭 리더십 정도, 지시적 리더십 정도, 자기 효능감 정도와 응집력 정도간의 상관관계를 조사한 결과, 코칭 리더십 정도와 응집력 정도와의 관계는 중등도 정도의 순 상관관계( $r=.492, p<.001$ )가 있는 것으로 나타났으며, 지시적 리더십 정도와 응집력 정도와의 관계는 약한 순 상관관계( $r=.213, p<.001$ ), 자기 효능감 정도와 응집력 정도와의 관계는 강한 순 상관관계( $r=.849, p<.001$ )가 있는 것으로 나타나 코칭리더십 정도가 높을수록, 자기 효능감 정도가 높을수록 응집력 정도가 높아짐을 알 수 있었다. 따라서 군에서도 소대장의 코칭이 소대원의 효능감과 소대의 응집력에 영향을 주며 결국 전투력에도 영향을 줄 것으로 사료된다. 또한 군 생활을 통해서 소대원의 잠재역량 개발하고 한 단계 성장할 수 있도록 소대장이 코치역할을 해야 한다. 이와 병행하여 체계적인 코칭스킬에 대한 교육이 필요하다고 제언한다.

본 연구는 이러한 시사점을 던져주고 있음에도 한계점을 가지고 있고 이를 위한 후속연구로 다음과 같이 제언하고자 한다. 첫째, 군에서 코칭 리더십과 관련된 선행연구가 거의 없어 충분히 논의 할 수 없었으며, 둘째, 본 연구는 군(軍) 중 해병대의 일부 부대에서 소대원들을 대상으로 수행된 결과이므로 전체적으로 일반

화하기에는 다소 한계가 있다. 향후 타군을 포함한 연구가 필요하며, 셋째, 앞으로도 코칭 리더십과 조직성과 간의 미치는 영향을 보다 실증적으로 분석하고 검증하여 군 내에서 효과적인 코칭 리더십이 소대원의 개인성과 뿐만 아니라 부대의 전투력 발휘에 기여됨을 기대한다.

### 참고문헌

- [1]. 최병순(2011), 「軍리더십」, 서울:북 코리아.
- [2] 송하성(2014), 진성 및 변혁적 리더십이 소대성과와 병사의 전투사기에 미치는 영향, 청주대학교 대학원 박사학위 논문.
- [3]Bandura,A.(1997),Self-efficacy:The exercise of control .New York: Freeman.
- [4] Bandura,A.(2001).Social cognitive theory .An agentic perspective.Annual review of Psychology, 52,1-26.
- [5] 현복희(2005), 여행사관리자 리더십과 종사자 조직 협력, 직무성과의 관계 연구, 경기대학교 대학원박사학위 논문, 2005.
- [6] 정병천(2009), 군 리더의 감성역량이 집단효과성에 미치는 영향, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- [7] McLean, G. N., Yang, B., Kuo, MH. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. Human Resource Development Quarterly, 16(2), 157-178.
- [8] House ,R,J ,& Mitchell,T.R Path-goal theory of leadership, Journal of Contemporary Business, Fall.
- [9].Carron, A. V.(1982), "Cohesiveness in Sports Group : Interpretations and Consideration", Journal of Sport Psychology, 4, 123-138.
- [10] 이학직, 임지훈(2015), SPSS 22 매뉴얼, 서울, 집현재.

### [저자소개]



#### 임계환 (Gye-Hwan Lim)

1986년 2월 해군 사관학교  
경영과학(공학사)  
1990년 2월 국방대학원  
운영분석(공학석사)  
2015년 3월 부경대학교  
경영학과 박사수료

email : limkh@eagle.kit.ac.kr



#### 허제은 (Je-Eun Heo)

1986년 2월 이화여자대학교  
간호학과(이학사)  
2013년 2월 고신대학원  
일반대학원(간호학석사)  
2015년 3월 고신대학원  
일반대학원 간호학박사

email : hje8021@hanmail.net



#### 손현일 (Heon-il Son)

2006년 2월 부경대학교  
경영학 학사  
2008년 2월 부경대학교  
경영학 석사  
2012년 2월 부경대학교  
경영학 박사

email : dsad4608@naver.com