

# 치과위생사의 감성리더십, 몰입도, 환자지향성과 직무성과의 관련성

김연주<sup>1</sup> · 한경순<sup>1,2†</sup>

<sup>1</sup>가천대학교 보건대학원 치위생학전공, <sup>2</sup>가천대학교 보건과학대학 치위생학과

## Relationships among Emotional Leadership, Commitment, Patient Orientation, and Job Performance in Dental Hygienists

Yeon-Ju Kim<sup>1</sup> and Gyeong-Soon Han<sup>1,2†</sup>

<sup>1</sup>Department of Dental Hygiene, Graduate School of Public Health, Gachon University, Incheon 21936,

<sup>2</sup>Department of Dental Hygiene, College of Health Science, Gachon University, Incheon 21936, Korea

This study intended to search for measures to effectively improve and manage the job performance and personality of dental hygienists. In this study, the effects on job performance of the following variables were analyzed: emotional leadership, commitment, and patient-orientation. The subjects of the study were 328 dental hygienists who were working in a dental clinic and the assessment was made based on a self-administered questionnaire. T-test, one-way ANOVA, and Stepwise multiple regression were performed for analysis. The average of emotional leadership was 3.48 points, and commitment was 3.30 points. Also, the average of patient-orientation was 3.95 points and that of job performance was 3.39 points. Emotional leadership and commitment, as well as patient-orientation and job performance, showed positive correlation ( $p < 0.001$ ). The factor with the highest correlation with job performance was patient-orientation ( $\beta=0.306$ ), followed by the following: relationship management ( $\beta=0.209$ ); age ( $\beta=0.162$ ); self-awareness ( $\beta=0.139$ ); social-awareness ( $\beta=0.123$ ); and clinic type ( $\beta=0.101$ ). Based from the results of the study, there is a need to recognize the relationship among emotional leadership, commitment, and patient-orientation in connection with job performance.

**Key Words:** Commitment, Emotional leadership, Job performance, Patient-orientation

### 서론

21세기에 접어들어 외부환경은 보다 급격히 변화하고 있으므로 모든 경영 조직은 조직의 목표달성과 생존을 위해 치열한 경쟁 상황을 겪게 되었다. 의료경영조직 역시 병원의 대형화, 의료기관 인증제, 의료서비스의 질 요구도 증가 등으로 적잖은 변화에 직면하고 있다. 이에 의료기관에서는 경쟁력을 확보하고, 조직성과를 향상시키기 위해 병원경영 프로세스 개선, 서비스 질 향상 등 다양한 노력들을 기울이고 있다<sup>1,2)</sup>. 이러한 변화 속에서 경영성과를 창출하여 조직

의 생존과 성장을 이끌어가는 직접적이고 핵심적인 역량이 인적자원이라고 할 수 있다.

치과위생사는 치과의료기관의 핵심 인적자원으로 구강 진료 일선에서 환자를 직접 대면하여 관리하는 업무를 수행한다. 최근 의료소비자는 치료와 회복은 물론 정서적 만족감까지 충족하길 요구한다. 따라서 치과위생사는 수준 높은 의료서비스를 제공하는 기본 업무 외에도 의료소비자의 다양한 상황에 유연하게 대처하며 다양한 사람들의 감성을 조절하여 문제를 복합적으로 해결할 수 있는 감성능력을 소유하고 있어야 한다.

Received: August 7, 2015, Revised: August 25, 2015, Accepted: August 28, 2015

ISSN 1598-4478 (Print) / ISSN 2233-7679 (Online)

†Correspondence to: Gyeong-Soon Han

Department of Dental Hygiene, College of Health Science, Gachon University, 191 Hambangmoe-ro, Yeonsu-gu, Incheon 21936, Korea  
Tel: +82-32-820-4372, Fax: +82-32-820-4370, E-mail: gshan@gachon.ac.kr

Copyright © 2015 by the Korean Society of Dental Hygiene Science

© This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

감성 리더십의 기반이 되는 감성지능은 자신의 감성을 잘 알고 운용하며 다른 사람의 감성을 읽고 효과적으로 대처하는 능력이다<sup>3)</sup>. Humphrey<sup>4)</sup>는 이러한 감성지능이 리더십으로 표현될 때 구성원 간의 상호 관계성과 조직의 업무성과 등에 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 감성적 인식과 통제로 구성원 간 관계의 질을 유지하는 데 있어서 감성리더십은 중요한 역할을 하게 된다<sup>5)</sup>.

조직몰입은 조직에 대해 느끼는 일체감으로<sup>6,7)</sup> 조직이 제시하는 목표와 가치를 수용하고, 조직을 위해 최선을 다하려는 태도이며, 조직의 구성원으로 남으려는 욕구이다<sup>8)</sup> 변화몰입은 조직 변화의 성공적인 실행을 위해 스스로 동기부여를 하는 힘 또는 태도를 말한다<sup>9)</sup>. 치과위생사는 변화하는 의료 환경을 회피하기보다는 성장의 기회로 받아들여 자신이 속한 조직에 능동적으로 참여하여 변화에 협력하려는 의지를 가져야 한다.

환자지향성이란 고객의 욕구를 만족시켜 재구매를 유도하는 마케팅 개념에 기반을 두고 있다<sup>10)</sup>. 환자를 의료소비자로 인식하여 욕구를 파악하고, 공유하며, 충족시키는 등 다차원적인 노력을 하게 되므로 환자 지향적인 시각으로 상황을 파악하고자 하는 노력이 중요하다. 의료서비스는 생산과 동시에 소비되는 특성을 지니고 있으므로 고객의 주관적인 평가에 전적으로 의존할 수밖에 없다. 이에 의료서비스를 제공하는 과정 속에서 환자가 느끼는 감정을 파악하고 공유하여 조절해야 하는 치과위생사의 환자지향성 수준은 의료서비스의 가치를 결정짓는 중요한 요소가 될 수 있다.

직무성과는 조직 구성원들이 실현하고자 하는 업무상의 바람직한 상태 또는 성취하고자 하는 목표달성 정도이다<sup>11)</sup>. 조직의 구성원들이 효과적으로 성과를 창출해 가는 데 필요한 요소는 자신과 구성원들에 대한 신뢰를 바탕으로 형성된다<sup>12)</sup>. 직무성과는 조직을 유지하고, 성장하는 데 가장 중요한 필수요소로 조직구성원의 태도와 역량에 영향을 받을 가능성이 매우 높다.

치과위생사는 치열한 의료시장의 경쟁에서 주체적으로 대응해야 하므로 이러한 역량을 얼마나 갖추었는지를 다양한 방법으로 파악하고, 관련성을 분석하는 것은 매우 중요한 일이다. 이와 관련하여 치과위생사의 조직몰입<sup>13)</sup>, 전공몰입<sup>14)</sup>, 임파워먼트와 직무몰입<sup>15)</sup>, 직무성과<sup>16)</sup> 등의 선행연구가 이루어졌으나 치과위생사의 다양한 역량을 종합적으로 분석하고, 관련성을 검토한 연구는 이루어진 바가 없다.

이에 본 연구에서는 치과위생사를 대상으로 감성리더십, 몰입도, 환자지향성 수준과 상호 관련성을 파악하고, 이들이 직무성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 근거로 효율적인 직무성과 달성을 위해 치과위생사가 갖추어야

할 소양을 개발하고 향상시키기 위한 방안을 모색하는 자료로 활용될 수 있을 것이다.

## 연구대상 및 방법

### 1. 연구대상

본 연구는 가천대학교 생명윤리심의위원회로부터 승인을 받았고(IRB No. 1044396-201410-HR-025-01) 2014년 11월 25일부터 2015년 1월 25일까지 실시하였다. 서울, 인천·경기도, 대전·충청도, 대구·울산·경상도, 광주·전라도 소재의 치과 병·의원에 재직 중인 치과위생사를 편의 표본추출하였다. 연구대상자수는 G-POWER 3.1 프로그램에 유의수준 0.01, 검정력 95%, 회귀분석의 중간수준인 0.15의 효과 크기로 예측변수 8개를 적용하였을 때 206명으로 산출되었다. 탈락률을 고려하여 350명을 선정하였고, 연구에 대해 충분히 설명한 동의서를 동봉한 설문지를 직접방문 또는 우편으로 배부하여 자기기입식으로 응답하도록 하였다. 설문지는 331부(95%) 회수하여 3부를 제외한 328부(94%)를 분석하였다.

### 2. 연구방법

연구대상자의 인구사회학적 특성은 2문항으로 연령과 결혼여부이며, 직무관련 특성은 4문항으로 직위, 경력, 업무영역, 병원형태였다.

감성리더십은 감성지능을 기반으로 표현되며<sup>4)</sup>, 상호간의 감성을 이해하고 수용하며 개인과 조직의 목표를 달성할 수 있도록 이끌 수 있는 능력이다<sup>3)</sup>. 감성리더십은 Goleman 등<sup>3)</sup>이 제안하고, Jung<sup>17)</sup>이 변안하고 수정한 문항을 이용하였다. 감성리더십은 전체 18문항으로 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.875였고, 4개의 하위영역 신뢰도는 자기인식 능력이 0.765, 자기관리 능력은 0.675, 사회인식 능력이 0.721, 관계관리 능력은 0.832였다.

몰입도는 '조직몰입'과 '변화몰입'으로 구분하여 분석하였다. 조직몰입은 조직이 제시하는 목표와 가치에 대하여 스스로 받아들이고 신뢰하는 자세로 조직의 구성원으로 남고자 하는 의지<sup>6)</sup>로 Mowday 등<sup>8)</sup>이 개발한 10문항을 수정하여 사용하였다. 변화몰입은 조직 변화의 성공적인 실행을 위해 스스로 동기부여를 하는 힘 또는 태도<sup>9)</sup>로 Herscovitch와 Meyer<sup>18)</sup>가 개발한 14문항을 수정하여 사용하였다. 몰입도는 전체 24개 문항으로 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.859였고, 하위영역 중 조직몰입은 0.921, 변화몰입은 0.669였다.

환자지향성이란 고객의 욕구를 만족시키고 재구매, 재방문을 유도하는 일종의 마케팅 개념에 기반을 둔다<sup>10)</sup>. 서비스

제공자의 개인적인 성향이 반영되어 성과의 변수로 작용되며, 욕구충족, 욕구과약, 전달, 관계 등 다차원적인 개념으로 제시된다<sup>19)</sup>. 환자지향성은 Saxe와 Weitz<sup>20)</sup>, Narver와 Slater<sup>21)</sup>가 개발한 13문항을 사용하였다. 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.917이었다.

직무성과는 조직에서 부여된 직무상의 구체화된 행동을 수행함에 따라 조직의 목표에 직접적인 영향을 미치는 성과를 나타낸다<sup>22)</sup>. Tseng과 Fan<sup>23)</sup>이 개발한 10문항을 수정하여 사용하였으며, 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.825였다.

감성리더십, 몰입도, 환자지향성 및 직무성과의 문항은 Likert 5점 척도로 응답하도록 하였다. 전혀 그렇지 않다(1), 대체로 그렇지 않다(2), 그저 그렇다(3), 대체로 그렇다(4), 매우 그렇다(5)로 측정하였고, 점수가 높을수록 각각의 성향이 높다고 판단하였다.

### 3. 분석방법

수집된 자료는 IBM SPSS Statistics ver. 19.0 (IBM Co., Armonk, NY, USA) 프로그램을 이용하여 분석하였다. 인구사회학적 특성, 직무관련 특성 및 감성리더십, 몰입도, 환자지향성, 직무성과 등은 t-test와 one-way ANOVA를 이용하였고, 군별 간의 차이는 Tukey 사후분석을 실시하였다. 감성리더십과 몰입도, 환자지향성, 직무성과 간의 관련성은 Pearson correlation analysis를 이용하였으며, 직무성과 관련요인은 Stepwise multiple regression을 시행하였다. 통계적 유의성 판정은  $p < 0.05$  미만으로 고찰하였다.

## 결 과

### 1. 대상자 특성에 따른 감성리더십

대상자 특성에 따른 감성리더십은 Table 1과 같다. 대상자의 감성리더십은 3.48점이었으며, 하위영역에서 자기인식 능력이 3.82점으로 가장 높았고, 사회인식 능력이 3.66점, 자기관리 능력이 3.38점, 관계관리 능력이 3.33점으로 가장 낮았다. 감성리더십은 연령에서 31~35세가 3.65점으로 가장 높았고, 연령 36세 이상이 3.48점이었으며, 26~30세와 25세 미만이 3.45점과 3.44점으로 낮았다( $p < 0.05$ ). 근무연수에서는 11년 이상이 3.63점으로 가장 높았고, 7~10년이 3.50점이었으며, 3년 이하 3.45점, 4~6년이 3.44점으로 가장 낮았다( $p < 0.05$ ). 직무영역은 경영 및 행정직이 3.64점, 접수 및 상담이 3.60점으로 진료영역 3.42점보다 높았다( $p < 0.001$ ). 직위는 실장이 3.73점, 부장 이상이 3.68점이었고, 기타 3.46점, 팀장이 3.60점이었으며, 팀원이 3.40점으로 가장 낮았다( $p < 0.001$ ). 감성리더십 교육 필요성에서는

매우 필요하다와 필요하다가 각각 3.56점과 3.51점이었고, 필요하지 않다는 3.34점으로 측정되었다( $p=0.001$ ).

### 2. 대상자 특성에 따른 몰입도

전체 대상자의 몰입도 평균은 3.30점으로 조직몰입이 3.34점으로 변화몰입의 3.28점보다 높았다. 몰입도는 연령 36세 이상이 3.51점이었고, 31~35세가 3.33점, 25세 이하가 3.32점, 26~30세가 3.18점이었으며( $p < 0.001$ ). 근무연수에서는 11년 이상이 3.45점이었고, 7~10년이 3.33점, 3년 이하가 3.31점이었으며, 4~6년이 3.18점이었으며( $p < 0.01$ ). 직무영역에서는 접수 및 상담영역이 3.46점, 경영 및 행정영역이 3.44점으로 유사하였고, 진료영역이 3.24점으로 낮았다( $p < 0.001$ ). 직위에서는 부장 이상과 실장이 3.53점으로 높았고, 팀장이 3.38점, 기타가 3.32점, 팀원이 3.22점이었으며( $p < 0.001$ ). 감성리더십 교육경험에서는 1회가 3.55점으로 가장 높았고, 2회 이상이 3.31점, 없다가 3.28점으로 낮았다( $p < 0.01$ ). 감성리더십 교육 필요성에서는 매우 필요하다가 3.48점으로 가장 높았고, 필요하다가 3.32점이었으며, 필요하지 않다가 3.10점이었으며( $p < 0.001$ ; Table 2).

### 3. 대상자 특성에 따른 환자지향성

연령에서 36세 이상이 4.20점으로 가장 높았고, 31~35세가 4.02점이었으며, 25세 이하와 26~30세가 3.88점과 3.87점으로 낮았다( $p=0.001$ ). 근무연수에서는 11년 이상이 4.11점이었고, 7~10년이 4.04점, 3년 이하가 3.89점, 4~6년이 3.84점이었으며( $p=0.001$ ). 직무영역에서는 경영 및 행정영역이 4.13점, 접수 및 상담 영역이 4.00점, 진료영역이 3.89점이었으며( $p < 0.01$ ). 직위에서는 부장 이상이 4.30점으로 높았고, 실장이 4.21점, 팀장이 4.06점, 기타 직원과 팀원이 각각 3.93점과 3.85점으로 낮았다( $p < 0.001$ ). 감성리더십 교육경험에서는 1회와 2회 이상이 각각 4.17점과 4.13점으로 유사하게 높았고, 없다가 3.91점으로 낮았다( $p=0.001$ ). 감성리더십 교육 필요성에서는 매우 필요하다가 4.16점으로 가장 높았고, 필요하다가 3.95점이었으며, 필요하지 않다가 3.47점으로 낮은 점수를 나타냈다( $p < 0.001$ ; Table 2).

### 4. 대상자 특성에 따른 직무성과

대상자 특성에 따른 직무성과는 평균 3.39점이었으며, 연령 36세 이상이 3.69점으로 가장 높았고, 31~35세가 3.50점이었으며, 26~30세가 3.34점이었고, 25세 이하가 3.26점이었으며( $p < 0.001$ ). 근무연수에서는 11년 이상이 3.63점으로 가장 높았고, 4~6년이 3.37점이었으며, 7~10년이 3.34점이었고, 3년 이하가 3.26점이었으며( $p=0.001$ ). 직무영역에

서는 접수 및 상담영역과 경영 및 행정 영역 모두 3.60점으로 진료영역의 3.30점보다 높았다( $p < 0.001$ ). 직위에서는 실장이 3.71점으로 가장 높았고, 부장 이상과 팀장, 기타 직

원이 각각 3.58점과 3.55점, 3.47점이었으며, 팀원이 3.27점으로 가장 낮았다( $p < 0.001$ ). 감성리더십 교육 필요성에서 매우 필요하다가 3.50점으로 높았고, 필요하다가 3.42점이

**Table 1.** Emotional Leadership according to General Characteristics

Characteristic	n (%)	Mean±standard deviation				Average
		Self awareness	Self management	Social awareness	Relationship management	
<b>Age (yrs)</b>						
< 25	102 (31.1)	3.75±0.58 <sup>a</sup>	3.39±0.51	3.61±0.53	3.25±0.53 <sup>a</sup>	3.44±0.42 <sup>a</sup>
26 to ≤ 30	115 (35.2)	3.85±0.45 <sup>a,b</sup>	3.33±0.46	3.63±0.51	3.28±0.53 <sup>a</sup>	3.45±0.38 <sup>a</sup>
31 to ≤ 35	70 (21.2)	3.78±0.54 <sup>a,b</sup>	3.37±0.47	3.72±0.41	3.41±0.54 <sup>a,b</sup>	3.65±0.40 <sup>a,b</sup>
≥ 36	41 (12.5)	3.99±0.43 <sup>b</sup>	3.52±0.44	3.81±0.40	3.54±0.43 <sup>b</sup>	3.48±0.40 <sup>b</sup>
p-value		0.081	0.173	0.091	0.013	0.024
<b>Marriage</b>						
Unmarried	239 (72.9)	3.79±0.52	3.36±0.48	3.63±0.50	3.30±0.53	3.46±0.40
Married	89 (27.1)	3.91±0.49	3.42±0.46	3.74±0.45	3.41±0.51	3.55±0.40
p-value		0.045	0.996	0.266	0.712	0.891
<b>Career (yrs)</b>						
< 3	121 (37.0)	3.79±0.55	3.40±0.50	3.62±0.54	3.23±0.55 <sup>a</sup>	3.45±0.42 <sup>a</sup>
4 to ≤ 6	81 (24.8)	3.81±0.45	3.30±0.46	3.60±0.47	3.33±0.47 <sup>a,b</sup>	3.44±0.35 <sup>a</sup>
7 to ≤ 10	77 (23.4)	3.78±0.56	3.36±0.50	3.72±0.42	3.39±0.57 <sup>a,b</sup>	3.50±0.43 <sup>a,b</sup>
≥ 11	49 (14.8)	3.99±0.42	3.49±0.40	3.78±0.43	3.51±0.45 <sup>b</sup>	3.63±0.34 <sup>b</sup>
p-value		0.112	0.149	0.127	0.014	0.041
<b>Working field</b>						
Treatment	225 (68.7)	3.77±0.52 <sup>a</sup>	3.34±0.49 <sup>a</sup>	3.61±0.49 <sup>a</sup>	3.25±0.51 <sup>a</sup>	3.42±0.39 <sup>a</sup>
Information	52 (15.8)	3.99±0.45 <sup>b</sup>	3.41±0.46 <sup>a,b</sup>	3.76±0.46 <sup>b</sup>	3.50±0.55 <sup>b</sup>	3.60±0.40 <sup>b</sup>
Management	51 (15.5)	3.87±0.51 <sup>a,b</sup>	3.54±0.42 <sup>b</sup>	3.78±0.45 <sup>b</sup>	3.55±0.50 <sup>b</sup>	3.64±0.37 <sup>b</sup>
p-value		0.020	0.021	0.030	< 0.001	< 0.001
<b>Position</b>						
Team member	204 (62.3)	3.77±0.51	3.32±0.48	3.59±0.51 <sup>a</sup>	3.20±0.50 <sup>a</sup>	3.40±0.38 <sup>a</sup>
Team leader	38 (11.7)	3.85±0.55	3.44±0.48	3.76±0.47 <sup>b</sup>	3.54±0.55 <sup>a,b</sup>	3.60±0.44 <sup>a,b</sup>
Head of team	45 (13.8)	3.97±0.49	3.56±0.42	3.86±0.40 <sup>c</sup>	3.73±0.42 <sup>b</sup>	3.73±0.30 <sup>b</sup>
Head of department	11 (3.2)	4.06±0.66	3.60±0.59	3.84±0.60 <sup>c</sup>	3.50±0.61 <sup>a,b</sup>	3.68±0.54 <sup>b</sup>
Others	30 (9.0)	3.84±0.46	3.35±0.41	3.66±0.31 <sup>a</sup>	3.29±0.44 <sup>a</sup>	3.46±0.31 <sup>a,b</sup>
p-value		0.761	0.014	0.005	< 0.001	< 0.001
<b>Type of hospital</b>						
Clinic	178 (54.0)	3.85±0.55	3.39±0.48	3.64±0.50	3.28±0.52	3.47±0.41
Hospital	150 (46.0)	3.80±0.47	3.37±0.47	3.68±0.47	3.39±0.53	3.50±0.39
p-value		0.176	0.951	0.169	0.770	0.488
<b>Education experience of emotional leadership</b>						
Never	275 (84.1)	3.79±0.53	3.37±0.49	3.65±0.49	3.30±0.54	3.46±0.40
One time	31 (8.9)	4.00±0.43	3.43±0.46	3.77±0.44	3.48±0.49	3.60±0.39
More than 2 times	22 (7.0)	4.04±0.31	3.45±0.34	3.71±0.49	3.49±0.43	3.60±0.29
p-value		0.121	0.615	0.386	0.081	0.075
<b>Education needs of emotional leadership</b>						
Disagree	70 (21.2)	3.74±0.53	3.27±0.50 <sup>a</sup>	3.54±0.56	3.12±0.48 <sup>a</sup>	3.34±0.38 <sup>a</sup>
Common	194 (59.1)	3.82±0.49	3.40±0.43 <sup>a,b</sup>	3.69±0.45	3.38±0.51 <sup>b</sup>	3.51±0.37 <sup>b</sup>
Agreement	64 (19.7)	3.90±0.58	3.45±0.56 <sup>b</sup>	3.71±0.51	3.43±0.57 <sup>b</sup>	3.56±0.47 <sup>b</sup>
p-value		0.209	0.070	0.066	0.001	0.003
<b>Total</b>	<b>328 (100)</b>	<b>3.82±0.51</b>	<b>3.38±0.48</b>	<b>3.66±0.49</b>	<b>3.33±0.53</b>	<b>3.48±0.40</b>

p-values obtained from the t-test or one way ANOVA.

<sup>a,b</sup>The same characters was not significant by Tukey comparison at  $\alpha=0.05$ .

있으며, 필요하지 않다가 3.21점으로 낮은 점수를 나타냈다 (p < 0.001; Table 2).

### 5. 감성리더십과 몰입도, 환자지향성, 직무성과 간의 상관관계

감성리더십과 몰입도 환자지향성과 직무성과는 상호 간

**Table 2.** Commitment, Patient-Orientation and Job Performance according to General Characteristics

Characteristic	Commitment			Patient orientation	Job performance
	Organization commitment	Change commitment	Average		
Age (yrs)					
< 25	3.44±0.69 <sup>bc</sup>	3.23±0.31 <sup>a</sup>	3.32±0.39 <sup>a</sup>	3.88±0.45 <sup>a</sup>	3.26±0.51 <sup>a</sup>
26 to ≤ 30	3.12±0.61 <sup>a</sup>	3.22±0.36 <sup>a</sup>	3.18±0.38 <sup>a</sup>	3.87±0.42 <sup>a</sup>	3.34±0.39 <sup>a,b</sup>
31 to ≤ 35	3.36±0.65 <sup>a,b</sup>	3.31±0.38 <sup>a</sup>	3.33±0.42 <sup>a</sup>	4.02±0.47 <sup>a,b</sup>	3.50±0.42 <sup>b</sup>
≥ 36	3.68±0.50 <sup>c</sup>	3.48±0.41 <sup>b</sup>	3.51±0.39 <sup>b</sup>	4.20±0.42 <sup>b</sup>	3.69±0.38 <sup>c</sup>
p-value	<0.001	<0.001	<0.001	0.001	<0.001
Marriage					
Unmarried	3.31±0.67	3.24±0.35	3.27±0.40	3.91±0.44	3.34±0.45
Married	3.43±0.63	3.37±0.39	3.39±0.44	4.05±0.47	3.53±0.43
p-value	0.487	0.254	0.293	0.407	0.922
Career (yrs)					
< 3	3.41±0.68 <sup>b</sup>	3.24±0.31 <sup>a</sup>	3.31±0.38 <sup>a,b</sup>	3.89±0.45 <sup>a,b</sup>	3.26±0.51 <sup>a</sup>
4 to ≤ 6	3.13±0.61 <sup>a</sup>	3.22±0.37 <sup>a</sup>	3.18±0.40 <sup>a</sup>	3.84±0.38 <sup>a</sup>	3.37±0.35 <sup>b</sup>
7 to ≤ 10	3.36±0.64 <sup>a,b</sup>	3.32±0.40 <sup>a,b</sup>	3.33±0.42 <sup>a,b</sup>	4.04±0.50 <sup>b</sup>	3.34±0.43 <sup>a,b</sup>
≥ 11	3.51±0.62 <sup>b</sup>	3.41±0.40 <sup>b</sup>	3.45±0.44 <sup>b</sup>	4.11±0.42 <sup>c</sup>	3.63±0.39 <sup>c</sup>
p-value	0.005	0.012	0.003	0.001	0.001
Working field					
Treatment	3.28±0.66	3.21±0.31 <sup>a</sup>	3.24±0.38 <sup>a</sup>	3.89±0.45 <sup>a</sup>	3.30±0.42 <sup>a</sup>
Information	3.53±0.58	3.42±0.41 <sup>b</sup>	3.46±0.41 <sup>b</sup>	4.00±0.42 <sup>a,b</sup>	3.60±0.51 <sup>b</sup>
Management	3.45±0.67	3.43±0.43 <sup>b</sup>	3.44±0.48 <sup>b</sup>	4.13±0.46 <sup>b</sup>	3.60±0.44 <sup>b</sup>
p-value	0.024	<0.001	<0.001	0.003	<0.001
Position					
Team member	3.25±0.66 <sup>a</sup>	3.20±0.32 <sup>a</sup>	3.22±0.38 <sup>a</sup>	3.85±0.42 <sup>a</sup>	3.27±0.41 <sup>a</sup>
Team leader	3.38±0.64 <sup>a,b</sup>	3.38±0.32 <sup>a,b</sup>	3.38±0.41 <sup>a,b</sup>	4.06±0.48 <sup>b</sup>	3.55±0.45 <sup>a,b</sup>
Head of team	3.63±0.61 <sup>c</sup>	3.46±0.44 <sup>a,b</sup>	3.53±0.44 <sup>b</sup>	4.21±0.45 <sup>b,c</sup>	3.71±0.35 <sup>b</sup>
Head of department	3.54±0.62 <sup>bc</sup>	3.52±0.48 <sup>b</sup>	3.53±0.49 <sup>b</sup>	4.30±0.43 <sup>c</sup>	3.58±0.42 <sup>a,b</sup>
Others	3.42±0.65 <sup>b</sup>	3.30±0.39 <sup>a,b</sup>	3.32±0.39 <sup>a,b</sup>	3.93±0.44 <sup>a</sup>	3.47±0.59 <sup>a,b</sup>
p-value	0.007	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Type of hospital					
Clinic	3.26±0.68	3.23±0.33	3.24±0.41	3.92±0.45	3.33±0.43
Hospital	3.44±0.62	3.33±0.39	3.37±0.40	3.98±0.46	3.47±0.47
p-value	0.323	0.038	0.628	0.648	0.870
Education experience of emotional leadership					
Never	3.31±0.66	3.25±0.35 <sup>a</sup>	3.28±0.40 <sup>a</sup>	3.91±0.45 <sup>a</sup>	3.38±0.46
One time	3.65±0.66	3.47±0.42 <sup>b</sup>	3.55±0.47 <sup>b</sup>	4.17±0.45 <sup>b</sup>	3.49±0.47
More than 2 times	3.34±0.47	3.29±0.34 <sup>a,b</sup>	3.31±0.34 <sup>a</sup>	4.13±0.38 <sup>b</sup>	3.48±0.40
p-value	0.023	0.007	0.002	0.001	0.289
Education needs of emotional leadership					
Disagree	3.04±0.63 <sup>a</sup>	3.14±0.32 <sup>a</sup>	3.10±0.36 <sup>a</sup>	3.47±0.38 <sup>a</sup>	3.21±0.37 <sup>a</sup>
Common	3.40±0.63 <sup>b</sup>	3.26±0.33 <sup>a</sup>	3.32±0.39 <sup>b</sup>	3.95±0.43 <sup>b</sup>	3.42±0.46 <sup>b</sup>
Agreement	3.50±0.69 <sup>b</sup>	3.46±0.42 <sup>b</sup>	3.48±0.44 <sup>c</sup>	4.16±0.50 <sup>c</sup>	3.50±0.47 <sup>b</sup>
p-value				<0.001	<0.001
Total	3.34±0.66	3.28±0.36	3.30±0.41	3.95±0.45	3.39±0.45

Values are presented as mean±standard deviation.

<sup>a~c</sup>The same characters was not significant by Tukey comparison at α=0.05.

**Table 3.** Relationship between Emotional Leadership, Commitment, Patient-Orientation and Job Performance

Characteristic	Emotional leadership				Commitment		Patient orientation	Job performance
	Self awareness	Self management	Social awareness	Relationship management	Organization	Change		
Emotional Leadership								
Self awareness	1							
Self management	0.438*	1						
Social awareness	0.444*	0.473*	1					
Relationship management	0.361*	0.577*	0.529*	1				
Commitment								
Organization	0.242*	0.353*	0.298*	0.472*	1			
Change	0.238*	0.289*	0.211*	0.305*	0.422*	1		
Patient orientation	0.388*	0.421*	0.493*	0.524*	0.453*	0.379*	1	
Job performance	0.440*	0.480*	0.525*	0.590*	0.381*	0.298*	0.625*	1

Results obtained from Pearson's correlation coefficient (r).  
\*p < 0.001.

유의한 양의 상관관계를 나타냈다(p < 0.001). 감성리더십 하위영역인 자기인식 능력, 자기관리 능력, 사회인식 능력, 관계관리 능력과 몰입도를 구성하는 조직몰입과 변화몰입 역시 유의한 양의 상관관계를 나타냈다(p < 0.001; Table 3).

### 6. 직무성과 관련요인 분석

직무성과에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 직무성과를 종속변수로, 대상자 특성과 감성리더십, 몰입도, 환자지향성을 독립변수로 하여 선형회귀분석을 실시하였다. 회귀 모형의 설명력은 45.2%였고, 회귀모형의 공선성 여부를 분석한 결과 공차한계는 0.10보다 훨씬 크며 VIF는 10보다 훨씬 작아 공선성이 존재하지 않는 것으로 나타났다. 직무성과와 가장 관련성이 높은 요인은 환자지향성(β=0.306)이었고, 다음으로 관계관리 능력(β=0.209), 연령(β=0.162), 자기인식 능력(β=0.139), 사회인식 능력(β=0.123), 병원형태(β=0.101)로 확인되었다(Table 4).

## 고찰

기업의 변화속도만큼이나 병원, 의료산업의 변화도 빠르게 바뀌고 있다. 끊임없는 변화와 혁신이 요구되는 경쟁사회에서 창조적으로 적응하지 못하는 조직은 도태되기 마련이므로 치과위생사 역시 의료 환경 변화에 적응하며 직무성과를 높이기 위한 역량을 갖추어야 한다. 이에 치과위생사로서 갖추어야 할 전문적인 업무 역량 이외에도 환자 및 관계자와의 감성관리능력, 재구매를 유도하는 몰입도 및 환자 지향성 수준과 관련성을 파악하고 직무성과에 영향력 있는 요인을 분석하고자 한다.

**Table 4.** Stepwise Multiple Regression Related Factors of Job Performance

Independent variable	B	Standard error	β	t	p
General characteristics					
Age	0.074	0.019	0.162	3.841	<0.001
Type of hospital	0.093	0.038	0.101	2.451	0.015
Emotional leadership					
Self awareness	0.124	0.042	0.139	2.945	0.003
Social awareness	0.115	0.049	0.123	2.354	0.019
Relationship management	0.180	0.045	0.209	3.994	<0.001
Patient orientation	0.308	0.052	0.306	5.926	<0.001
R <sup>2</sup> =0.462, adjusted R <sup>2</sup> =0.452, F=45.91 (p < 0.001)					

Dependent variables: job performance. Excluded variables: marriage, career, working field 1 (treatment=1), working field 2 (information=1), position 1 (team member=1), position 2 (team leader=1), position 3 (head of team=1), position 4 (head of department=1), self awareness, organization commitment, change commitment.

자신과 타인의 감성을 잘 이해하고 조율할 수 있는 능력은 자신의 일에 대한 가치뿐 아니라 조직에 대한 충성심으로 반영될 수 있으므로 높은 감성리더십을 갖춘 사람의 필요성은 매우 높다고 할 수 있다. 이에 치과위생사의 감성리더십을 평가한 결과 5점 만점에 3.48점이었다. 임상치과위생사를 대상으로 한 감성리더십 선행연구가 없었으므로 유사 직종인 간호사와 비교하였다. Jeon과 Koh<sup>1)</sup>가 보고한 임상간호사의 감성리더십은 3.44점으로 유사한 수준을 보였으며, 이들을 관리 지도하는 수간호사의 감성리더십은 3.60

점으로 높은 점수를 나타냈다<sup>24)</sup>. 본 연구에서도 팀원인 치과 위생사는 3.40점이었고, 이들을 관리 지도하는 실장과 부장 이상은 각각 3.73점과 3.68점으로 관리자들이 일반 직원에 비해 유의한 차이로 높은 점수를 나타냈다. 감성리더십은 연령에 따른 차이를 보였는데, 31~35세 군에서 3.65점으로 가장 높은 점수를 나타냈고, 근무연수에서는 11년 이상 군이 3.63점으로 가장 높은 점수를 나타냈다. 심신이 불편한 환자를 돌보는 의료서비스 제공자는 직업적 특성상 감성 교류능력이 중시되는 직업이므로 감성 관리능력이 높은 사람일수록 조직 내에서 인정받으며, 직업을 오래 유지할 수 있을 것으로 예측된다. 또한 감성리더십 교육 필요도가 높을수록 감성리더십 수준이 유의하게 높았는데, 감성리더십의 중요성에 대해 인식하고, 스스로 노력하며 개발하고자 하는 의지가 강한 사람일수록 감성리더십 수준이 높을 가능성이 있으므로 당연한 결과로 생각된다. 대상자의 감성리더십을 구성하는 하위영역에서 자기인식 능력이 3.82점, 사회인식 능력이 3.66점으로 높았으나 자기관리 능력과 관계관리 능력은 각각 3.38점과 3.33점으로 상대적으로 낮은 점수를 나타냈다. 자신의 감정과 능력, 한계와 가치에 대해 깊이 이해하는 자기인식 능력은 자신을 조절하고 다스리는 능력으로 이어지게 되므로 감성리더십에서 우선적으로 갖추어야 하는 능력이라고 할 수 있다. 또한 환자나 보호자 등 많은 사람과의 감정 교류를 통하여 직무성과를 창출해야 하고, 조직의 화합을 이끌어 내는 관계관리 능력은 치과위생사의 업무 특성상 매우 중요하게 고려해야 할 요인이다. 따라서 치과 위생사는 자기관리 능력과 관계관리 능력에 좀 더 초점을 맞추어 감성리더십을 개발할 필요가 있을 것으로 생각된다.

치과위생사의 조직과 변화에 대한 몰입도가 직무성과와 목표 달성에 매우 유효한 요인일 것으로 생각되어 이를 평가한 결과 5점 만점에 평균 3.17점이었다. 몰입도는 연령과 근무연수, 직위가 높아질수록 높은 점수를 나타냈다. 치과 의료기관에서의 직위는 연령과 근무연수가 많아질수록 높은 직위로 얻게 되므로 이들은 상호 관련성이 높은 요인으로 볼 수 있다. 주로 관리직으로 있는 실장과 부장 이상의 치과 위생사가 3.53점으로 높은 점수를 나타냈는데, 간호사를 대상으로 한 Joo와 Han<sup>25)</sup>의 연구에서도 전체 간호사의 몰입도가 3.32점이었고, 13년 이상 근무한 군이 3.47점, 36세 이상군이 3.46점을 나타낸 결과와 매우 유사하였다. 다양한 인간관계를 경험하면서 조직에 대한 이해도가 높아지고, 근무연수가 더해가면서 일에 대한 능숙함이 조직에 대한 몰입 수준을 높이는 요인일 것으로 판단되었다. 또한 장기간 근무하는 치과위생사는 자신의 일과 삶의 일체감이 직업의식과 함께 몰입도에 반영되어 있다고 하겠다. 또한 대상자가

조직에 몰입하는 수준이 3.34점으로 변화에 몰입하는 수준(3.28점)보다 높아 변화에 보다 민감하게 대처하는 능력을 갖추기 위한 노력이 필요할 것으로 판단된다.

연구대상자의 환자지향성 수준은 5점 만점에 평균 3.95점으로 감성리더십이나 몰입도에 비해 높은 점수를 나타냈다. 환자지향성에서도 감성리더십이나 몰입도와 같이 연령과 근무연수, 직위 등 장기 근무자에서 높은 점수를 나타내 이들 요인이 서로 밀접한 관련이 있음을 확인할 수 있었다. Jang<sup>26)</sup>은 의료기관 종사자의 환자지향성이 직무만족과 경영성과에 유의한 영향을 미친다고 하였고, 항공여객 운송직원을 대상으로 한 고객지향성은 타인의 감성을 이해하는 능력에 유의한 상관성을 나타냈다고 보고하였다<sup>27)</sup>. 환자지향성은 의료서비스의 질을 결정하고 의료기관의 경영성과에 영향을 미치는 주요한 요인이 된다<sup>26)</sup>. 따라서 치과위생사의 환자지향성 향상을 위한 조직 차원의 다양한 전략을 마련하는 것이 중요하다고 생각된다.

감성리더십과 몰입도, 환자지향성 및 직무성과는 상호 간 매우 유의한 관련성이 있었다. 감성리더십 하위영역인 자기인식 능력, 자기관리 능력, 사회인식 능력, 관계관리 능력과 몰입도를 구성하는 조직몰입과 변화몰입 역시 유의한 양의 상관관계를 나타냈다( $p < 0.001$ ). 항공 승무원의 감성조절과 활용능력은 서비스의 몰입 및 지향성과 관련성이 있으며<sup>27)</sup>, 의료관광 전문인력의 감성지능은 환자지향성에 직접적인 영향을 미친다고 하였다<sup>28)</sup>. 이는 서비스를 제공하는 사람의 감성지능이 고객과의 접점에서 고객의 정서적 상태 및 만족도까지도 영향을 줄 수 있음<sup>29)</sup>을 의미한다. 감성리더십과 조직몰입과의 관계에서도 간호사<sup>25)</sup>, 일반 회사원<sup>30)</sup>, 승무원<sup>31)</sup> 모두 높은 관련성을 나타냈다. 그러나 Han과 Lim<sup>32)</sup>은 경찰 조직에 있어서 타인의 감정을 배려하는 감성리더십이 직무몰입에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 우려를 나타내기도 하여 업무에 따라 상이할 수 있다는 점을 확인할 수 있었다. 그러나 대부분의 업무에서는 성공적으로 임무를 수행하기 위해서는 구성원들의 내적 잠재력을 끌어내어 조직적으로 결합하여 목표를 달성해야 하므로 긍정적인 상관관계를 나타내고 있다고 판단된다.

회귀분석을 이용하여 직무성과의 관련요인을 분석한 결과에서 가장 영향력이 있는 요인은 환자지향성이었고, 다음으로 주요한 요인이 감성리더십 중에서 관계관리 능력과 자기인식 능력, 사회인식 능력 순으로 확인되었다. 이들은 모두 상호 관련성이 높은 감성적 능력요인들이다. Kotler<sup>33)</sup>는 세상의 변화를 밀려오는 커다란 파도에 비유하며 변화의 필요성을 강조하였고, 새로운 시장의 고객은 단순한 소비자가 아니라 이성과 감성과 영혼을 지닌 전인적 존재로 접근해야

한다고 말하고 있다. 더구나 환자들의 분노나 불안, 비관 등 당혹스러운 감정을 함께 관리할 때 치료 효과를 높일 수 있다<sup>3)</sup>. 따라서 의료인의 소양에서 이러한 다양한 감성적 능력은 의료서비스 질에 있어서 중요한 요소임이 분명하다. 그런데 감성리더십을 비롯한 다양한 정서적인 능력은 선천적으로 타고난 것으로 제한된 것이 아니라<sup>34)</sup> 훈련으로 개발이 가능하다<sup>35)</sup>. 그러나 치과위생사를 대상으로 한 연구나 교육 프로그램은 거의 전무한 실정이다. 최근 몇 년 사이에 다양한 직무분야에서 직무성과를 높이기 위한 감성적 능력 개발에 대한 연구가 시도되고 있다. 그러나 많은 관심에도 불구하고 이러한 감성적 능력이 어떻게 조직의 경영성과 및 목표달성에 적용시킬 수 있는지에 대한 방안을 구체화하지 못한 실정이다. 그러므로 치과위생사의 감성적인 능력 수준 즉, 감성리더십과 몰입도 및 환자지향성 등을 다양한 각도에서 평가할 필요가 있다. 이를 근거로 치과위생사에게 적합한 교육훈련 프로그램을 개발하여 개인의 감성적 능력을 강화하여 조직의 경영성과에 긍정적인 에너지를 불어 넣을 수 있기를 기대한다.

본 연구의 측정도구는 자기기입식 설문도구를 이용하였으므로 연구 대상자의 주관적인 생각이나 고정관념이 연구의 결과에 영향을 미칠 수 있는 제한점이 있다. 그럼에도 불구하고 치과의료기관의 핵심인력인 치과위생사의 다양한 역량을 종합적으로 분석하고, 관련성을 확인하였으므로 인적자원관리에 의미 있는 정보로 활용할 수 있다는 점에서 의미있는 연구로 생각된다.

## 요 약

본 연구는 치과의료인력을 효율적으로 관리할 수 있는 방안을 모색하고자 서울, 인천·경기도, 대전·충청도, 대구·울산·경상도, 광주·전라도 소재의 치과 병·의원에 재직 중인 328명의 치과위생사를 대상으로 감성리더십, 몰입도, 환자지향성 수준과 상호 관련성을 파악하고, 이들이 직무성과에 미치는 영향을 분석하였다. 치과위생사의 감성리더십은 3.48점이었다. 하위영역에서 자기인식 능력이 3.82점으로 가장 높았고, 사회인식 능력이 3.66점이었으며, 자기관리 능력이 3.38점, 관계관리 능력이 3.33점이었다. 몰입도는 3.30점으로 조직몰입(3.34점)이 변화몰입(3.28점)보다 높았다. 환자지향성은 3.95점이었고, 직무성과는 3.39점이었다. 감성리더십과 몰입도, 환자지향성 및 직무성과는 물론 하위영역 간에도 상호 간 유의한 양(+)의 상관관계를 나타냈다( $p < 0.001$ ). 직무성과와 가장 관련성이 높은 요인은 환자지향성( $\beta=0.306$ )이었고, 관계관리 능력( $\beta=0.209$ ), 연령

( $\beta=0.162$ ), 자기인식 능력( $\beta=0.139$ ), 사회인식 능력( $\beta=0.123$ ), 병원형태( $\beta=0.101$ ) 등이 주요한 관련요인으로 분석되었다. 이를 바탕으로 치과위생사의 감성리더십, 몰입도, 환자지향성과 직무성과는 상호 관련성이 깊은 것으로 나타났다. 치과위생사의 전문적인 의료서비스 수행능력을 향상시키고 유지시키는 다양한 감성적 역량에 대한 폭넓은 인식과 개발 방안에 대한 검토가 필요할 것으로 생각된다.

## References

1. Jeon KD, Koh MS: Comparative study of emotional intelligence, organizational citizenship behavior, organizational commitment and organizational performance of clinical nurses in Korea. *J Korean Acad Nurs Adm* 20: 446-454, 2014.
2. Park SW, Kwon HG, Park CU: Affecting achievement of organization of character type of organizational member-focus on mediator effect of emotional quotient. *J Hum Resour Manag Res* 21: 73-92, 2014.
3. Goleman D, Boyatzis R, McKee A: Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harv Bus Rev* 79: 42-53, 2001.
4. Humphrey RH: The many faces of emotional leadership. *Leadersh Q* 13: 493-504, 2002.
5. Wong C, Law KS: The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *Leadersh Q* 13: 243-274, 2002.
6. Mowday RT, Porter LW, Steers RM: Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. 1st ed. Academic Press, New York, pp.231-244, 1982.
7. Cho JG, Lee HR, Kwon HY: The effect of perceived organizational and individual power of hotel employees on psychological acceptance and organizational commitment. *J Foodserv Manag* 17: 181-200, 2014.
8. Mowday RT, Steers RM, Porter LW: The measurement of organizational commitment. *J Vocat Behav* 14: 224-247, 1979.
9. Oh EI, Kim G, Bae YT: The effects of organizational learning on organizational change and performance in local public agency. *Korean Soc Public Adm* 13: 207-237, 2002.
10. Hajjat MM: Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale. *Mark Intell Plan* 20: 428-441, 2002.
11. Tett RP, Meyer JP: Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover; path analyses based on



- meta-analytic findings. *Pers Psychol* 46: 259, 1993.
12. Kim SE: The study on the relationships between leader's emotional intelligence, organizational justice, trust and organizational effectiveness: focused on examining affect- and cognition-based trust. Unpublished doctoral dissertation, Korea University, Seoul, 2009.
  13. Kang OH: The determinants of intent to leave of dental hygienists at dental clinics. *J Dent Hyg Sci* 6: 107-111, 2006.
  14. Yu JS, Choi SY: The effects of major commitment level by department climate among students at the department of dental hygiene. *J Dent Hyg Sci* 11: 99-105, 2011.
  15. Park HS, Choi HS: The study on the relation of empowerment of dental hygienists and job satisfaction, immersion in the organization. *J Dent Hyg Sci* 11: 175-183, 2005.
  16. Yoon YS, Jung YH: A study of job satisfaction and job performance according to the leadership styles of dental hospital managers. *J Dent Hyg Sci* 3: 51-57, 2003.
  17. Jung HY: Effectiveness of emotional leadership and emotional intelligence of foodservice employees on organizational performance in contracted foodservice management company. Unpublished doctoral dissertation, Yonsei University, Seoul, 2006.
  18. Herscovitch L, Meyer JP: Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *J Appl Psychol* 87: 474-487, 2002.
  19. Donovan DT, Brown TJ, Mowen JC: Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *J Market* 68: 128-146, 2004.
  20. Saxe R, Weitz BA: The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *J Market Res* 19: 343-352, 1982.
  21. Narver JC, Slater SF: The effect of a market orientation on business profitability. *J Market* 54: 20-36, 1990.
  22. Van Scotter JR, Motowidlo SJ, Cross TC: Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *J Appl Psychol* 85: 526-535, 2000.
  23. Tseng FC, Fan YJ: Exploring the influence of organizational ethical climate on Knowledge management. *J Bus Ethic* 101: 325-342, 2011.
  24. Kim MH, Jung MS: The effect of head nurse's emotional leadership on nurse's job satisfaction & organizational commitment. *J Korean Acad Admin* 16: 336-347, 2010.
  25. Joo YS, Han SS: The effects of leader's emotional intelligence and nurse's own emotional intelligence on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *J Korean Acad Soc Nurs Edu* 19: 194-202, 2013.
  26. Jang HS: The effects of service orientation and job satisfaction to customer orientation and business performance in medical service organizations. *Manag Inf Syst Rev* 25: 1-34, 2008.
  27. Lee SM: The effects of emotional quotient (EQ) on the emotional labor and the service manners of airline passenger service staffs. Unpublished master's thesis, Korea Aerospace University, Goyang, 2013.
  28. Lee IY, Kwon YH, Cho SA: The effects of medical tourism professionals' emotional intelligence upon job satisfaction and customer orientation: a focus on the mediating role of job satisfaction. *J Tour Stud* 3: 3-23, 2014.
  29. Lee JH, Kim JH: The effect of service providers emotional intelligence on social exchange and relationship equity. *Korea Inf Sci Soc J* 17: 5-17, 2014.
  30. Youn DH, Jung SJ: The effect of emotional leadership and organizational emotion on the commitment of members in organization. *J Hum Resour Manag Res* 12: 57-86, 2008.
  31. Lee CH: The effects of flight attendant team leader's emotional intelligence on team effectiveness and organizational effectiveness. *J Aviat Manag Soc Korea* 12: 97-117, 2014.
  32. Han TC, Lim JK: The effects of emotional leadership of police chief on organizational commitment. *Korean J Local Gov Stud* 15: 253-277, 2011.
  33. Kotler P: *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. 1st ed. Wiley, Texas, pp.19-51, 2010.
  34. Chung KY, Kim WD: The effect of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and turnover intention of hotel employees: moderating role of leader-member exchange. *J Foodserv Manag* 11: 419-444, 2008.
  35. Kim PY: The effect of emotional intelligence of tour conductor on pro-social behaviors and service delivery level. *J Tour Manag Res* 18: 21-39, 2014.