

# The Effects of Emotional Intelligence on the Customer Orientation and Customer Relationship Management Performance of Hotel Employees

## 호텔기업 종업원의 감성지능이 고객지향성과 CRM성과에 미치는 영향

Ta-Sik Jeon(전타식)\*, Taek-Young Nam(남택영)\*\*

### Abstract

**Purpose** - This study aimed to (a) investigate the effects of emotional intelligence on customer orientation, (b) examine the impact of customer orientation on customer relationship management (CRM) performance (including CRM-related variables such as 'relationship commitment,' 'image of corporation,' and 'customer loyalty'), and (c) identify the conceptual framework of emotional intelligence.

**Research design, data, and methodology** - The data were collected using a questionnaire given to a sample of employees of luxury hotels in the metropolitan area. To test the hypotheses, AMOS were conducted for the 271 respondents of the sample using the SPSS Win 17.0 software. The concept of emotional intelligence (EI) has been on the radar of many leaders and managers over the past few decades. Emotional intelligence is generally accepted to be a combination of emotional and interpersonal competencies that influence behavior, thoughts, and interactions with others. Emotional intelligence consists of four factors: understanding the self's emotion, understanding other people's emotions, emotion utilization, and emotion control. Understanding the self's emotion means to understand of my own emotions. Understanding other people's emotions is to understand of the emotions of the people around me and to know how my friends feel based on their behavior. The concept of emotion utilization means to set goals for myself and then try to achieve them, encouraging myself to do my best. The concept of emotion control means I can control my temper, handle difficult situations rationally, and calm down quickly when I am very angry.

**Results** - As a result of the analysis, three factors (understanding the self's emotion, understanding of other people's emotions, and emotion utilization) were shown to have a significant effect on customer orientation. Emotion control had an insignificant effect on customer orientation. Only emotion control makes it difficult to solve customers' problems because it is a passive behavior. In order to solve the customers' problems, hotel employees have to show a positive attitude. Second, customer orientation had a significant effect on

customer relationship management performance (customer relationship commitment, corporate image, and customer loyalty). In other words, customer orientation increases commitment to customer relationships. For example, employees who have a customer-orientated perspective provide good service to their customers, while employees who don't have a customer-orientated perspective can't satisfy their customers. Customer orientation can also generate a good image among customers, because they evaluate the image of a hotel through the behavior of hotel employees. So it is very important for employees to show excellent customer orientation.

**Conclusions** - It is very important for hotel CEOs to manage their employees' emotional intelligence. In order to increase their employees' emotional intelligence abilities, CEOs have to manage the overall corporate culture and reward programs to achieve what they want. This is because the system can lead to a customer-orientated mind-set and CRM performance among employees. As a result, the hotel CEO has to pay attention to the emotional intelligence of employees to achieve strong CRM performance.

The sentence as originally written was a bit unclear. If this edit does not retain your intended meaning please consider: "Only emotion control does not have a significant impact on customer orientation, and therefore on the ability of an employee to solve customer problems, because it is a passive behavior." Please use the version of the sentence that best captures your original meaning.

Keywords : Emotional Intelligence, Customer Orientation, CRM Performance.

JEL Classifications: M10, M31, L84.

### 1. 서론

기업의 지나친 경쟁과 교육수준의 급속한 성장은 지적능력 위주의 평가를 강조하여 현재 많은 문제점들을 일으키고 있다. 특히 감성은 조직에서의 성과를 만들어 내는데 지적능력에 밀려 그동안 중요한 요인이 아니었으며 오히려 효과적 경영을 위해서 연구자들은 감성을 장애물로 간주하기도 했다(Ashforth & Humphrey, 1995; Putnam & Mumby, 1993).

이러한 배경은 생산지향의 경영방식에서 비롯되었으며 종업원들에게는 기술적 능력과 역량만을 강조하였고 또한 동료들 사이에서도 과잉경쟁을 부추기는 원인이었다. 그러나 최근 기업은 경쟁

\* First Author, Assistant Professor, Dept. of Hotel and Tourism, Shinsung University, Korea.

Tel : +82-41-350-1382. E-mail : tsjeon@shinsung.ac.kr

\*\* Associate Professor, Dept. of Hotel and Tourism, Shinsung University, Korea.

에서 살아남기 위해 종업원의 창의적인 능력을 평가하기 시작했고 그런 이유로 개인의 효과성에 영향을 주는 감성지능이 주목받고 있다.

감성지능은 자신 및 타인의 정서를 인지하고 이해하며 자신의 감성을 조절할 줄 알고, 감성을 활용할 줄 아는 능력이다(Salovey & Mayer, 1990; Choi & Choi, 2006). 이는 고객을 만나는 기업조직이면 어느 곳이든 직무수행에 반드시 필요한 능력이다. 직무수행에 있어서 불만족한 종업원은 그렇지 않은 종업원에 비해 더 많은 스트레스에 시달리고 갈등을 겪다가 결국은 이직을 선택하는 경우가 많다. 이러한 측면에서 종업원의 감성지능은 조직 내 성과와 만족에도 밀접한 관련이 있음을 알 수 있다.

지금까지의 감성지능에 대한 연구는 대부분 교육과 심리학 분야에서 주로 다루어져 왔다. 그러나 최근 조직 내에서의 감성 역할이 점점 중요성을 더해 가고 있으며 이는 감성지능이 조직의 다양한 부분에 영향을 주고 있음을 방증하는 것이다. 구체적으로는 감성지능이 구성원들의 결속력을 증가시키고(Prati et al., 2003) 조직몰입(Guleryuz et al., 2008)과 서비스품질(Zeidner et al., 2004)에도 중요한 영향을 주고 있다는 사실이다.

Peppers and Briskin(2000)은 연구에서 구성원들의 감성관리와 활용이 조직의 생존에 중요한 영향을 준다고 밝힌 바 있으며, Wong and Law(2002)는 감성지능이 직무성과에 중요한 역할을 수행하고 있음을 밝혀냈다. 그러나 감성표현이 서비스품질에 영향을 준다는 연구(Wharton, 1999)에도 불구하고 호텔기업종사원의 감성지능에 관한 연구는 그리 많지 않다. 또한 그동안 호텔분야에서는 주로 감성지능과 조직몰입, 리더십, 서비스품질 등에 초점을 맞추어 연구가 진행되어 왔다.

따라서 본 연구에서는 이러한 상황을 바탕으로 호텔기업 종업원의 감성지능이 고객지향성과 CRM성과에 미치는 관계를 실증적으로 규명하고자 한다. 또한 관계규명을 통해 호텔경영에 중요한 시사점을 제시하고, 종업원 교육에 감성지능을 활용해야만 하는 실무적 근거를 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 감성지능

지적능력 위주의 평가는 지나친 경쟁을 유발하고 과도한 이성적인 접근을 통해 문제유발의 상황보다는 문제 그 자체를 해결하는 데 집중하였다. 하지만 이러한 평가는 창의적이고 감성적인 부분을 오히려 감소시켜 문제의 이면에 자리한 본원적 상황을 파악하지 못하게 할 수도 있다. 이런 이유로 최근 기업조직에서는 논리적 문제해결만큼 감성적 접근을 강조하고 있으며 특히 고객과의 관계에서 감성이라는 중요한 키워드를 이슈화하고 있다.

감성을 감성지능으로 개념화 한 Salovey and Mayer(1990)는 감정을 정확하게 인지하고 평가하는 능력, 사고(思考)를 향상시킬 때 정서에 접근하고 불러일으키는 능력, 감정을 이해하는 능력, 감성 및 지적(知的)성장의 향상을 위해 감정을 조절하는 능력으로 감성지능을 정의하였다.

또한 감성지능은 자아인식, 자아규제, 자아동기부여, 감정이입 그리고 사회기술로 제시되며 대중화되기 시작하였고(Goleman, 1995), 최근 리더를 대상으로 한 연구에서는 자신의 감성을 정확하게 이해하는 자기감성이해, 타인의 감성을 인식 및 이해하는 타인감성이해, 개인의 감성정보를 활용할 줄 아는 감성 활용능력, 개

인의 감성을 상황에 맞도록 적절하게 표출하는 감성조절 등 네 가지 요소로 구분하였다(Wong & Law, 2002). 이처럼 감성지능에 대한 관심이 다양하게 증가하고 있지만 감성지능은 자신과 타인의 감성을 이해하고 스스로 감성을 조절할 수 있으며 감성을 활용할 줄 아는 능력이라고 할 수 있다.

### 2.2. 고객지향성

현대사회에서 기업의 생존을 위해 고객이 가장 중요하다고 해도 과언은 아니다. 또한 고객의 역할에 따라 기업의 성패가 좌우되는 것도 현실이다. 이런 상황에서 산업의 규모와 상관없이 업종을 구분하지 않고 고객은 기업을 존재하게 하는 중심축이다. 특히 서비스 분야에서의 고객지향성은 더욱 중요하다. 서비스 품질이 서비스를 시행하는 종업원에 의해 결정되고 이를 통해 고객은 만족을 느끼며 신뢰가 구축되기 때문이다. Hoffman and Ingram(1991)은 고객지향성을 기업과 서비스 제공자의 고객욕구에 가장 부합되는 방향으로 충족시키는 접근 자세로 정의하였다.

이는 기업경영과 정책이 고객의 입장에서 생각하고 실행해야 하는 것을 의미하며 기업중심이 아닌 고객 이익을 중심으로 모든 프로그램이 진행되어야 한다는 것이다.

이러한 고객지향성은 장기적인 관점에서 종업원이 더 고객지향적일수록 고객만족은 높게 나타나고(Saxe & Weitz, 1982), 직원의 정규직 여부에 따라서도 고객지향성의 차이가 있음을 밝혀냈다(Seo & Ahn, 2004). 또한 고객지향성은 직무만족(Lee et al., 2007)과 조직몰입 및 서비스 몰입(Seo & Ahn, 2004) 등에 영향을 받고 있음을 밝혀냈다.

### 2.3. CRM 성과

CRM(customer relationship management: 고객관계관리)은 특정 분야에만 국한되지 않고 경영전반에 걸쳐 영향력을 행사하고 있으며 기업은 고객과의 관계관리를 통해 경쟁력을 유지하고 있다. 그러나 이러한 CRM은 기업의 목표와 시장의 변화에 따라 달라지고 복잡하게 나타나므로 그 평가에 대해서는 아직도 합의를 도출하지 못하고 있는 실정이다.

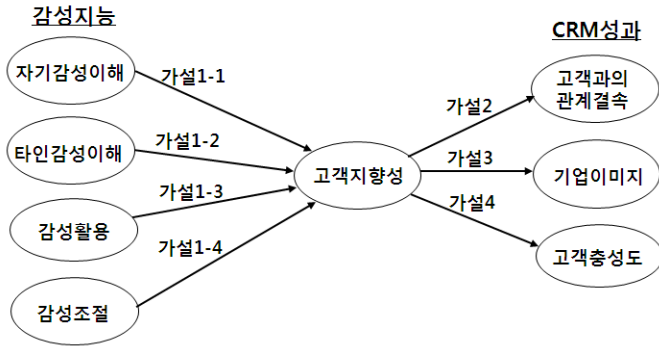
CRM의 성공요인은 그동안 작업능력 향상을 위한 기술영역(Croteau & Li, 2003)과 마케팅 역량, 조직관련 중심의 마케팅 영역(Winner, 2001)으로 나누어 연구되어 왔다. 또한 CRM성과는 정량적인 측면과 정성적인 측면으로 연구되어 왔으며(Colgate & Danaher, 2000) 원가절감, 신규고객확보, 시장점유율, 재구매율 등의 정량적 요인과 고객만족증대, 생산성 증가, 구전 효과, 서비스 향상 등의 정성적 요인으로 구분된다(Lee & Seo, 2003). 한편 최근 CRM성과 연구는 기존의 정보기술과 시스템적인 접근에서 벗어나 조직특성의 관점에서도 접근하고 있다(Moon, 2010).

특히 서비스 분야에서의 CRM성과요인은 고객만족도 향상, 고객서비스 향상, 서비스 품질 향상, 구전을 통한 광고효과, 고객의 생애가치 향상 등이 있으며(Zeithaml & Bitner, 1996), CRM성과 측정요인으로는 고객관계향상, 고객유지율 증가, 재구매의 증가, 이미지 및 브랜드 제고, 상호이익적 관계향상, 고객만족도 향상, 마케팅 캠페인 향상 등을 제시하였다(Kim, 2002).

따라서 본 연구에서는 CRM성과를 정성적 요인 중 고객과의 관계결속, 기업이미지, 고객충성도를 중심으로 관계를 규명하고자 한다.

### 3. 연구모형 및 가설설정

본 연구는 호텔기업의 종업원을 중심으로 감성지능 요인인 자기감성이해, 타인감성이해, 감성활용, 감성조절이 고객지향성에 어떤 영향을 주며, CRM성과인 고객과의 관계결속, 기업이미지, 고객충성도와와의 구조적 관계가 어떻게 나타나는지를 실증적으로 분석하고자 하였다. 이에 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

감성지능은 기업 내 다양한 분야에서 영향을 주고 있기 때문에 현대 기업에서는 중요한 관리요소이다. 높은 감성지능을 가지고 있는 종업원은 그렇지 않은 사람들에 비해 우수한 성과를 낼 수 있는 자질을 확보하고 있으며(Goleman, 1998), 또한

감성지능은 조직몰입과 서비스품질, 직무성과 등에도 영향을 주고 있음이 확인되었다(Guleryuz et al., 2008; Law et al., 2004; Sy & Cote, 2004; Wong & Law, 2002; Zeidner et al., 2004).

이는 조직 내에서의 감성관리의 이해와 활용이 이제 기업생존의 필수요소라는 것을 확인하는 것이며 감성지능이 높은 종업원들은 감성조절을 잘 할 수 있게 됨으로써 긍정적인 행동과 성과를 만들어 낼 수 있음을 제시하는 것이다(Sy et al., 2006). 특히 호텔과 같은 서비스 분야에서는 종업원들의 감정표현이 서비스행동에 중요한 영향을 주게 되며 이는 곧 서비스 품질로 연결된다. 따라서 종업원들의 고객지향적인 감성지능은 서비스 품질을 결정하는 척도이기도 하다. 이러한 환경에서 종업원들이 업무에 대한 스트레스를 덜 받고 오히려 즐거운 마음으로 직무에 임한다면 훨씬 더 고객지향적인 서비스를 제공할 수 있음을 예측할 수 있다.

최근 유치원 교사들을 대상으로 한 연구에서는 교사의 감성지능이 높을수록 직무스트레스를 적게 받고 직무스트레스와 직무만족 간에는 부(-)의 상관관계가 나타남을 보여주었다(You & Kim, 2008). 또한 외식프랜차이즈 종업원을 대상으로 한 연구에서는 감성지능이 집단응집성에 유의한 영향을 주고 있음이 밝혀졌으며 부분적으로는 조직몰입에도 영향을 주는 것으로 나타났다. 물론 조직몰입은 감성지능과 고객지향성에 정(+)의 영향을 주도록 매개역할을 하는 것으로 분석되었다(Chong & Han, 2010).

이를 바탕으로 본 연구에서는 감성지능의 요소인 자기감성이해, 타인감성이해, 감성 활용, 감성조절이 각각 고객지향성에 정(+)의 영향을 줄 것을 기대하며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 호텔기업종업원의 감성지능은 고객지향성에 영향을 줄 것이다.

가설1-1. 호텔종업원의 자기감성이해는 고객지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-2. 호텔종업원의 타인감성이해는 고객지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-3. 호텔종업원의 감성 활용은 고객지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-4. 호텔종업원의 감성조절은 고객지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

한편 고객지향성은 기업의 장기적 목표달성을 위해 고객의 욕구를 파악하고 그 욕구를 만족시켜줌으로써 경쟁우위를 창출하는 경향과 성질로 정의된다(Brown et al., 2002). 또한 종사원의 시각에서 고객욕구를 정의하고 고객욕구 충족을 위한 서비스 제공 종사원의 성향과 믿음으로도 정의하였다(Park & Shin, 2010).

고객지향적인 종업원은 고객의 만족도를 높이기 위한 노력을 꾸준히 하며 이러한 만족서비스를 제공받은 고객은 해당기업과의 장기적 관계구축을 선호하게 됨으로 종업원의 고객지향적인 마인드(mind-set)는 중요할 수밖에 없다(Kelly, 1992). 레스토랑 고객을 대상으로 조사한 Donovan and Hocutt(2001)는 고객지향성이 서비스 접점에서 고객만족도와 고객의 기업에 대한 몰입을 높여 준다는 사실을 밝혀냈으며 기업에 대한 몰입을 높여준다는 것은 고객과의 관계결속을 더욱 강화시킨다는 것이다. 또한 여행업 분야를 대상으로 한 연구에서는 고객지향성이 전반적인 고객만족도를 높여 고객성과를 개선시키고 있음이 확인되었다(Cheon & Kim, 2010). 이는 고객의 만족도를 높여 기업에 대한 좋은 이미지를 갖게 함으로써 신뢰와 충성도에 영향을 주며 그것이 결국 성과개선에 도움이 될 수 있음을 제시한 것이다.

일반적으로 경영성과를 평가할 때 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 평가하며(Lai, 2004) 재무적 성과인 시장점유율, 수익성, 성장률 등도 중요하지만 재무적 성과의 향상을 위해서는 비재무적 성과인 고객만족, 관계결속, 기업이미지, 충성도 등의 CRM성과 요인도 무시할 수 없다. 이는 고객지향적인 기업이 고객과의 강한 관계결속을 유지하며 그 과정에서 독특한 기업이미지를 만들고 이를 고객에게 인지시킴으로 인해 고객은 기업에 대한 충성심(loyalty)을 표출하게 되기 때문이다(Jeon & Nam, 2010). 최근 Kim (2010)의 연구에서는 고객지향성이 이러한 경영성과에 정(+)의 영향을 주고 있음을 확인하였고, 또다른 호텔 뷔페레스토랑 고객을 대상으로 한 연구(Oh & Jeong, 2011)에서는 고객지향성이 고객충성도에 유의한 영향을 준다는 사실을 재차 확인하였다. 한편 의료분야의 연구에서도 의료기관 종사원이 고객지향적일수록 의료기관의 수익과 매출액 등이 증가하고 불평고객은 줄어들며 고객만족도가 높아지는 등 전반적인 성과에 유의한 영향을 주고 있음이 확인되었다(Seo, 2007).

이러한 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 고객지향성이 CRM성과인 고객과의 관계결속, 기업이미지, 고객충성도에 각각 정(+)의 영향을 줄 것을 기대하며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 호텔기업종업원의 고객지향성은 고객과의 관계결속에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설3. 호텔기업종업원의 고객지향성은 기업이미지에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설4. 호텔기업종업원의 고객지향성은 고객충성도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## 4. 연구방법

### 4.1. 연구대상 및 자료수집방법

본 연구의 표본조사 대상은 서울과 수도권을 중심으로 한 호텔 기업 종업원을 대상으로 총 300명에게 설문 조사하였다. 설문지 회수율을 높이기 위해 설문지를 직접 전달 후 전화를 걸어 설문지 회수를 독려했다. 또한 설문지 회수를 위해 직접방문도 실시하였다. 총 응답자는 279명이며 자료 분석에는 회수된 설문지 중 부적합한 설문응답자 8명을 제외한 271명의 자료만을 이용하였다. 수집된 자료는 SPSS 17.0 통계프로그램과 AMOS를 이용하여 가설 검증을 실시하였다.

### 4.2. 주요변수의 개념적 정의와 측정방법

본 연구는 감성지능 변인으로 자기감성이해, 타인감성이해, 감성 활용, 감성조절을 설정하였고, 매개변인으로는 고객지향성을 그리고 CRM성과 변인으로는 고객과의 관계결속, 기업이미지, 고객 충성도를 설정하여 이들 간의 구조적 관계를 살펴보았다.

#### 4.2.1 자기감성이해

자기감성이해는 자신의 감성을 정확하게 이해하는 정도를 의미하며(Wong et al., 2002) 자신의 감정상태 이해, 자신의 기분인식, 감정상태 원인파악 등 3개 항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

#### 4.2.2 타인감성이해

타인감성이해는 타인의 감성을 인식하고 정확하게 이해하는 정도를 의미하며(Wong et al., 2002) 동료의 기분파악, 주위사람에 대한 감정이해, 타인감정 중시 등 3개 항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

#### 4.2.3 감성 활용

감성 활용은 사람마다 개인이 가지고 있는 감성정보를 건설적인 활동에 활용할 수 있는 능력을 의미하며(Wong et al., 2002) 목표달성 노력, 자기의 유능함 지속인지, 스스로의 동기부여 등 3개 항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

#### 4.2.4 감성조절

감성조절은 개인의 감성을 주어진 상황에 따라 적절한 행동으로 나타내는 능력을 의미하며(Wong et al., 2002) 감정통제, 흥분 상황에서의 감성조절, 모든 일에 침착 등 3개 항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

#### 4.2.5 고객지향성

고객지향성은 종업원이 고객의 욕구를 만족시키고자 하는 마케팅 개념의 수행정도를 의미하며(Saxe & Weitz, 1982) 고객입장에서의 최상의 서비스, 고객입장에서의 문제해결, 고객요구 이전의 서비스 제공 등 3개 항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

#### 4.2.6 고객과의 관계결속

고객과의 관계결속은 호텔기업과 고객과의 관계지속을 위한 의

지정도를 의미하며(Morgan & Hunt, 1994) 호텔에 대한 호감제공, 장기간 관계 기대, 향후 관계에 대한 노력 등 3개 항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

#### 4.2.7 기업이미지

기업이미지는 호텔에 대해 갖는 신념, 태도, 인상의 정도로 정의하며(Barich & Kotler, 1991; Dowling, 1993; Ha, 1999), 특별한 이미지, 고급스러움, 분위기 등 3개 항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

#### 4.2.8 고객충성도

고객충성도는 관점에 따라 다양한 정의를 할 수 있으나 본 연구에서는 장기적 관계형성을 위한 관계마케팅 차원에서 정의하였다(Morgan & Hunt, 1994). 따라서 고객충성도는 호텔에 대한 미래 구매가능성의 정도로 정의하고 지속적 방문욕구, 호텔추천, 향후 재선택 등 3개 항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

## 5. 연구결과

### 5.1. 응답자 특성

본 연구에 참여한 응답자 특성을 살펴보면 <표 1>과 같다. 성별에서는 남성이 55.0%, 여성이 45.0%로 나타났으며, 연령에서는 20세~30세가 차지하는 비율이 27.7%, 31세~40세가 차지하는 비율은 57.6%로 나타났다.

호텔근무 기간은 10년 이하(28.4%), 7년 이하(25.5%), 5년 이하(19.2%), 10년 이상(14.4%), 3년 이하(8.1%), 1년 이하(4.4%) 순으로 나타났다.

또한 호텔의 소재지는 92.3%가 서울에 소재하며 69%가 특1급 호텔이었다. 그리고 호텔에서의 담당업무는 식음료부서(35.4%), 객실부서(22.1%), 조리부서(15.1%)와 관리부서(15.1%) 순으로 나타났다.

<표 1> 표본의 특성

구분	빈도		비율
	남	여	
성별	남	149	55.0%
	여	122	45.0%
연령	10대	5	1.8%
	20세~30세	75	27.7%
	31세~40세	156	57.6%
	41세 이상	35	12.9%
근무기간	1년 이하	12	4.4%
	3년 이하	22	8.1%
	5년 이하	52	19.2%
	7년 이하	69	25.5%
	10년 이하	77	28.4%
	10년 이상	39	14.4%
호텔 소재지	서울	250	92.3%
	수도권/강원	21	7.7%
호텔 등급	특1급	187	69.0%
	특2급	84	31.0%
담당업무	객실부	60	22.1%
	식음료부	96	35.4%
	조리부	41	15.1%
	부대영업부	26	9.6%
	관리부	41	15.1%
	기타	7	2.6%

5.2. 자료의 기초분석

5.2.1 상관관계분석

변수들 간에 어느 정도 관계가 있는지를 파악하기 위해서 상관관계 분석을 실시한 결과는 <표 2>에 제시하였다. 예측대로 자기감성이해, 타인감성이해, 감성 활용, 감성조절, 고객지향성, 고객과의 관계결속, 기업이미지, 고객충성도 모두 유의적 관계를 보였다. 특히 고객과의 관계결속과 고객충성도 변수는 0.500으로 가장 강한 상관관계를 나타내고 있는 반면, 자기감성이해와 고객과의 관계결속 변수는 0.171로 가장 약한 상관관계를 나타내고 있다.

<표 2> 주요변수들의 상관관계 분석결과

변수	자기감성이해	타인감성이해	감성 활용	감성 조절	고객 지향성	관계 결속	기업 이미지	고객 충성도
자기감성이해	1.000							
타인감성이해	.305**	1.000						
감성 활용	.332**	.347**	1.000					
감성 조절	.353**	.376**	.433**	1.000				
고객 지향성	.190**	.397**	.391**	.385**	1.000			
관계결속	.171**	.311**	.245**	.221**	.498**	1.000		
기업 이미지	.239**	.304**	.284**	.210**	.310**	.404**	1.000	
고객 충성도	.256**	.352**	.281**	.324**	.447**	.500**	.372**	1.000

주) \*\* p < .01

5.2.2. 변수의 요인분석과 신뢰성분석

연구모형의 구성개념에 대한 타당성과 신뢰성 검증을 위해 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석, 구조방정식을 이용한 확인적 요인 분석을 실시하였다. 또한 측정변수는 각 요인의 아이겐 값이 1 이상 되는 측정변수들로만 구성하였고 각 요인들의 측정문항 중에서 자기감성이해 1문항, 타인감성이해 1문항, 감성조절 1문항, 고객충성도 1문항이 각각 제거되었다. 2차 탐색적 요인분석과 신뢰분석 결과 <표 3>에 나타난 것처럼 개념타당성을 나타내는 누적분산비율이 대부분 높게 나타났으며, 신뢰성 분석 결과 Cronbach's α(신뢰계수) 값이 대부분 0.7을 넘어 만족할 수준으로 나타나 변수에 대한 개념타당성과 신뢰성에 있어서 큰 문제가 없는 것으로 확인되었다.

또한 확인적 요인분석을 통한 본 연구의 측정모델 적합도에서 CMIN/DF은 3보다 작아야 전반적인 적합도를 만족할 수 있다고 하였다(Kim, 2006). 따라서 본 연구모형의 CMIN/DF 값이 2.32이기 때문에 전반적인 적합도를 만족한다고 할 수 있다. 전반적인 적합도 지수가 최적의 수치는 아니지만 대체로 양호한 수치를 보이고 있으며 RMSEA의 경우, 0.08이하인 경우 모형은 어느 정도 양호하다고 할 수 있다(Kim, 2006).

본 연구에서는 최근 적합정도를 판단하는데 선호되고 있는 지수(Kim, 2006)인 CFI, Delta 2 IFI, RFI를 활용하였다( $X^2=374.216$ ,  $df=161$ ,  $p=0.000$ ,  $CFI=0.877$ ,  $IFI=0.881$ ,  $RFI=0.749$ ,  $RMSEA=0.070$ ). 따라서 본 연구모형의 전반적인 타당도는 양호하다고 할 수 있으며 이에 가설에 대한 구체적인 검정을 실시하였다.

<표 3> 변수에 대한 요인분석과 신뢰성 분석결과

요인	최종항목	Factor Loading	아이겐 값	누적 분산	신뢰 계수
자기감성이해	자신의 감정상태 이해 자신의 감정변화 원인파악	.719 .716	2.112	69.372	.730
타인감성이해	타인의 감정이해 타인감정 중시	.775 .756	1.931	58.647	.681
감성 활용	목표수립과 달성노력 스스로 격려 자기 동기부여	.777 .820 .766	2.388	59.708	.773
감성조절	감정통제 상황에 맞는 감성조절	.769 .801	2.663	66.283	.832
고객지향성	고객입장에서 서비스제공 고객을 편안하고 기쁘게 고객 요구 이전에 서비스 제공	.788 .722 .808	2.737	54.740	.791
관계결속	좋은 기억으로 남기기 관계지속 기대 향후 관계연결	.830 .731 .745	2.572	51.440	.758
기업이미지	특별한 이미지 고급스러움 차별화 된 이미지	.646 .731 .716	2.831	56.619	.807
고객충성도	지속방문 주변에 추천	.858 .876	2.224	74.122	.825

<표 4> 확인적 요인분석 결과

구성개념	측정항목	Estimate	S.E	C.R
자기감성이해	자기감성이해1	-	-	-
	자기감성이해2	0.555	0.035	16.071***
타인감성이해	타인감성이해2	0.593	0.046	12.956***
	타인감성이해3	-	-	-
감성 활용	감성활용1	0.697	0.042	16.509***
	감성활용2	0.754	0.038	20.864***
	감성활용3	-	-	-
감성조절	감성조절2	0.754	0.042	17.775***
	감성조절3	-	-	-
	감성조절1	-	-	-
고객지향성	고객지향성1	1.016	0.060	17.018***
	고객지향성2	0.660	0.052	12.587***
	고객지향성3	-	-	-
관계결속	관계결속1	-	-	-
	관계결속2	0.743	0.088	8.465***
	관계결속3	1.028	0.092	11.143***
기업이미지	기업이미지1	-	-	-
	기업이미지2	1.259	0.123	10.254***
	기업 이미지3	1.176	0.119	9.904***
고객충성도	고객충성도2	-	-	-
	고객충성도3	0.966	0.060	16.162***
	고객충성도1	-	-	-

\*\*\* p < .001

5.3. 가설검정 및 논의

연구모형의 구성개념간의 경로관계에서 호텔종업원의 자기감성이해는 고객지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설1-1을 검정하기 위한 분석결과, 호텔종업원의 자기감성이해(Estimate= .137, C.R.= 3.259, P= .001)는 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설1-1은 채택되었다(<그림 2> 참조).

또한 호텔종업원의 타인감성이해는 고객지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설1-2의 검정에서 Estimate= .242, C.R.= 2.694, P= .007 로 타인감성이해가 고객지향성에 정(+)의 영향을 줌으로 가설1-2도 채택되었다. 그리고 호텔종업원의 감성 활용이 고객지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설1-3의 검정에서도 정(+)의

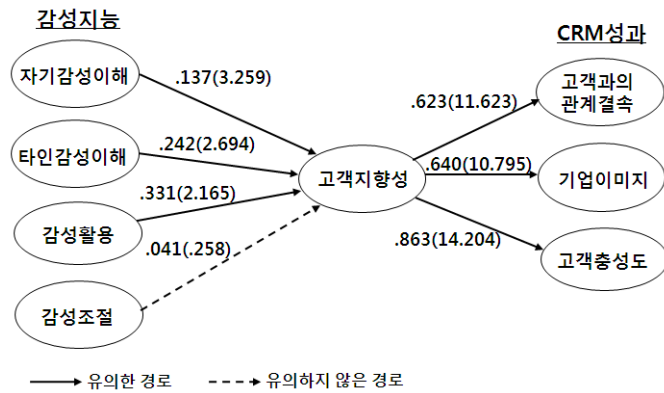
영향을 주고 있음을 확인하였고(Estimate= .331, C.R.= 2.165, P=.030) 이로 인해 가설1-3도 채택되었다. 그러나 호텔종업원의 감성조절이 고객지향성에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설1-4는 Estimate= .041, C.R.= .258,(C.R.값이 1.96 이상인 경우 채택) P=.796으로 호텔종업원의 감성조절이 고객지향성에 부(-)의 영향을 주고 있음을 확인하였고 이로 인해 가설1-4는 기각되었다.

이는 호텔종업원이 자신의 감정을 잘 통제하고 매사에 침착하더라도 고객지향적 서비스 제공에 자신의 감성을 집중하고 노력하지 않는다면 고객의 입장에서 문제를 해결하거나 고객에게 최상의 서비스를 제공하는데는 영향을 미치지 않고 있음을 확인한 것이다. 더불어 고객의 문제해결을 위해서는 자기감성의 통제도 중요하지만 적극적인 감성의 이해와 활용이 더 중요함을 제시하는 것이다.

또한 호텔종업원의 고객지향성이 고객과의 관계결속에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설2는 Estimate= .623, C.R.= 11.623, P=.000으로 호텔종업원의 고객지향성이 고객과의 관계결속에 정(+)의 영향을 주고 있음을 확인하였으며 이를 근거로 가설2는 채택되었다.

아울러 호텔종업원의 고객지향성이 기업이미지에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설3(Estimate= .640, C.R.= 10.795, P=.000), 호텔종업원의 고객지향성이 고객충성도에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설4(Estimate= .863, C.R.= 14.204, P=.000)는 모두 유의한 영향을 주었고 이를 바탕으로 가설3, 가설4는 모두 채택되었다.

이는 고객지향적인 종업원의 마인드(mind-set)가 정성적인 CRM성과 요소인 고객과의 관계결속, 기업에 대한 이미지, 고객충성도 등을 증진시키고 있음을 확인한 것이다.



X<sup>2</sup>=374.216, df=161, p=0.000, CFI=0.877, Delta 2 IFI=0.881, RFI=0.749, RMSEA=0.070

<그림 2> 연구모형의 경로분석결과

<표 5> 연구가설에 대한 검증결과

경로	Estimate	S.E.	C.R.	결과
자기감성이해 → 고객지향성	0.137	0.042	3.259**	채택
타인감성이해 → 고객지향성	0.242	0.090	2.694**	채택
감성 활용 → 고객지향성	0.331	0.153	2.165**	채택
감성조절 → 고객지향성	0.041	0.160	0.258	기각
고객지향성 → 고객과의 관계결속	0.623	0.054	11.623***	채택
고객지향성 → 기업이미지	0.640	0.059	10.795***	채택
고객지향성 → 고객충성도	0.863	0.061	14.204***	채택

주) C.R. 값이 1.96 이상인 경우 채택, \*\* p< .01, \*\*\* p< .001

## 6. 결론

본 연구는 선행연구에 기초하여 호텔기업 종업원의 감성지능이 고객지향성과 CRM성과에 어떤 관계가 있는지를 연구모델로 제시하고 이들 변인들 간의 관련성을 실증분석을 통해 분석하였다. 즉 감성지능 요인인 자기감성이해, 타인감성이해, 감성 활용, 감성조절이 고객지향성에 어떠한 영향을 미치며, 고객지향성은 CRM성과 요인(고객과의 관계결속, 기업이미지, 고객충성도)에 어떠한 영향 관계가 있는지를 파악하고자 하였다.

본 연구의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 호텔기업 종업원의 자기감성이해, 타인감성이해, 감성 활용은 고객지향성에 유의한 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 이는 호텔기업 종업원이 자신의 감정 상태를 이해하고, 타인의 감정도 헤아릴 줄 알며, 자기 스스로의 동기부여를 만들어 가는 것은 고객지향적인 마인드를 창출하는 중요한 요인임을 확인한 것이다. 그러나 감성조절은 고객지향성에 유의한 영향을 주지 않음을 확인하였다. 즉 호텔기업 종업원 스스로가 감정을 통제하고 조절하는 것만으로는 고객이 직면한 문제를 적극적으로 해결할 수 없음이 확인된 것이다. 이는 외식프랜차이즈 레스토랑 근무종사자를 대상으로 한 Cheong and Han(2010)의 연구로부터 감성조절과 고객지향성 간의 관계에서 집단응집성이 완전 매개역할을 한다는 결과와 일맥상통한다. 따라서 서비스 제공을 원칙으로 하는 종업원이 고객지향성을 잘 발휘하기 위해서는 감성조절 능력만으로 한계가 있으므로 팀원 간 유대감과 상호신뢰 등의 집단응집성을 증가시킬 때 비로써 고객지향성이 향상될 수 있는 것이다.

둘째, 고객지향성은 CRM성과(고객과의 관계결속, 기업이미지, 고객충성도)에 모두 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 고객지향적인 호텔기업 종업원은 고객과의 관계를 더욱 강하게 만들고, 기업이미지에도 영향을 주며 고객들의 충성도(loyalty)에도 기여하고 있음을 확인하였다. 이는 고객과의 관계관리에서 고객지향성이 중요한 요인임이 다시 한 번 확인된 것이다. 이상의 결과를 통해 다음의 시사점을 도출하였다.

첫째, 호텔기업 경영자는 종업원들의 감성지능에 지속적인 관심을 가져야 하며 감성 관리를 통해 종업원 스스로가 동기부여를 할 수 있도록 유도해야 한다. 이는 고객에 대한 자발적 감성이해로 이어져 고객입장에서 문제를 해결하려는 고객지향적인 마인드를 갖는데 기여할 것이다.

둘째, 이러한 감성지능을 인정해 주는 사내 기업문화가 보장되어야 한다. 대부분의 기업은 논리적이고 정해진 규칙과 룰(rule)에 의해 재무적 성과를 우선시 하는 경향이 있으나 특히 서비스 분야에서는 감성이라는 중요한 요인을 통해 고객에게 전달할 수 있는 깊은 신뢰와 서비스 품질이 달라질 수 있기 때문이다.

셋째, CRM성과에 영향을 주는 고객지향적 마인드를 증진시키기 위해 호텔기업은 종업원들에게 스스로의 자부심을 가질 수 있도록 프로그램을 개발, 지원해야 한다. 이는 내부고객인 종업원 스스로가 만족해야만 호텔을 찾는 외부고객을 만족시키고 노력하게 되며 종업원들의 충성도가 그들의 행동으로 표출될 때 그것이 고객신뢰로 연결될 수 있기 때문이다.

아울러 본 연구가 가지고 있는 한계점은 수도권 소재 호텔종업원을 대상으로 조사하였기 때문에 지역적 편차가 발생할 수 있다는 것이다. 또한 CRM성과 변수를 3가지로만 한정하여 접근하였고 아울러 호텔종업원 입장에서만 접근했다는 것이다. 이를 극복하기 위해 향후 연구에서는 전국지역범위로 확대하여 추가 연구가 진행될 필요가 있을 것이다. 또한 보다 다양한 CRM성과 변수들까지

포함하여 연구가 이루어져야 하며 호텔종업원 입장에서뿐만 아니라 고객입장 중심으로 전환하여 연구하거나, 근무기간과 고용형태 별로 비교 검토하는 연구도 의미가 있을 것으로 판단된다.

Received: June 20, 2012.

Revised: July 02, 2012.

Accepted: September 28, 2012.

## References

- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995), "Emotion in the Workplace: A reappraisal", *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Barich, H. & Kotler, P. (1991), "A Framework for marketing image management", *Sloan Management Review*, 32(4), 94-104.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. & Licata, J. W. (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Cheon, Deok-Hee & Kim, Kyung-Hee (2010), "A study of the effects of travel agency's internal marketing on customer performance", *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 12(1), 237-253.
- Choi, Kum-Chang & Choi, Woo-Sung (2006), "The Effect of Hotel Employee's Emotional Intelligence on Performance", *Journal of Tourism*, 30(6), 113-133.
- Chong, H. K. & Han, H. S. (2010), "The effects of emotional intelligence on the restaurants staffs customer orientation", The Tourism Sciences Society of Korea 67th Conference. Kangwondo, Korea. 797-817.
- Colgate, M. R. & Danaher, P. J. (2000), "Implementing a Customer Relationship Strategy: The Symmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution", *Journal of the Academy Marketing*, 28(3), 375-387.
- Croteau, A. M., & Li, P. (2003), "Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives", *Canadian Journal of Administrative Science*, 20(1), 21-34.
- Donavan, D. T., & Hocutt, M. A. (2001), "Customer evaluation of service employee's customer orientation: Extension and application", *Journal of Quality Management*, 6(2), 293-306.
- Dowing, R. (1993), "Developing your company image into corporate asset", *Long Range Planning*, 26, 101-109.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, New York; Bantam Books.
- Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*, New York; Bantam books.
- Guleryuz, G., Guney, S., Aydin, E. M. & Asan, O. (2008), "The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625-1635.
- Ha, Bong-Joon (1999), "A Story of Corporate Image Factors Affecting Purchasing Intention", *Journal of Advertising*, 42, 49-74.
- Hoffman, K. D & Ingram, T. N. (1991), "Creating customer-oriented employees: He case in home health card", *Journal of Heal Care Marketing*. 11(2), 24-32.
- Jeon, Ta-Sik & Nam, Taek-Young (2010), "The Effects of Service Orientation of Hotels on CRM Performance", *Management Information System Review*, 29(4), 45-65.
- Jeong, Ho-Kyun & Han, Hee-Sup (2010), "The Effect of Restaurant Employee's Emotional Intelligence on Customer Orientation : A Mediating Effect of Group Cohesiveness and Organizational Commitment", *Journal of Tourism and Leisure*, 22(5), 205-224.
- Kelly, S. W. (1992), "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kim, Gye-Soo (2006), *AMOS: The Structural Equation Modeling*, Seoul, Korea: Hannarae.
- Kim, Jae-Won (2010), "A Study on The Effects of Service Commitment and Customer Orientation on Business Performance in The Travel Trade' Employees", *Journal of Tourism and Leisure*, 22(3), 251-270.
- Kim, Nam-Myun (2002), "A Study on Building Customer relationship over the Internet in the Tourism Industry", Seoul, Korea: Thesis for Master's degree in Sejong University.
- Lai, Kee-hung (2004), "Service Capability and Performance of Logistics Service Providers", *Transportation Research Part E*, 40, 385-399.
- Law, K. S., Wong C. & Song, L. J. (2004), "The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Lee, Eun-Yong, Park, Su-Jin & Lee, Soo-Bum (2007), "An canonical analysis of the relationship between perceived servant Leadership, factors related to training and self-esteem and customer orientation", *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 21(1), 83-99.
- Lee, Hyun-Soo & Suh, Yung-Ho (2003), "A Study of the Organizational Factors of Knowledge Management, CRM System Factors, and Trust for CRM Performances ", *Information Systems Review*, 5(1), 113-127.
- Moon, Jang-sil (2010), "An Effects of the Distribution Information Technology Application on the Communication strategies and CRM performance", *Journal of Distribution Science*, 8(2), 13-22.
- Morgan, M. & Hunt, S. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Oh, Wang-Gyu & Jeong, Kang-Kuk (2011), "Hotel Employees' customer orientation on customer satisfaction and customer loyalty - Focused on hotel buffet restaurants in parts of Daegu and North Gyeongsang Province", *Journal of tourism management research*, 15(4), 155-173.
- Park, Mi-Sun & Shin, Hong-Chul (2010), "The Structural Relationship among Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Customer Orientation in Hotel Industry", *Journal of Service Management*, 11(3), 187-207.
- Peppers, C. & Briskin, A. (2000), *Bringing Your Soul to Work: An*

- Everyday practice. Personal Growth/Business*, San Francisco: Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P. & Buckley, M. R. (2003), "The role of emotional intelligence in team leadership: Reply to the critique by Antonakis", *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 363-369.
- Putnam, L. L. & Mumby, D. K. (1993), *Organizations, emotion and the myth of rationality*, In S. Fineman, Eds., *Emotion in Organization*, London: Sage, 36-57.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982), "The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Seo, Gyeong-Won (2007), "A Study on the Effects of Service Orientation to Business Performance in Medical Service Organizations : Focus on the General Specialty Medical Treatment Institutions", Cheongju, Korea: Thesis for Doctor's degree in Cheongju University.
- Suh, Chang-Juck & Ahn, Sung-Hyuk (2004), "An Effect of Employees' Service Involvement and Customer Orientation on Service Quality", *Journal of Service Management*, 5(3), 77-105.
- Sy, T. & Cote, S. (2004), "Emotional Intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization", *Journal of Management Development*, 23(5), 437-455.
- Sy, T., Tram, S. & O'Hara, L. A. (2006), "Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance", *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
- Wharton, A. S. (1999), "The psychosocial consequences of emotional labor", *The annuals of The American Academy*, 561(Jan), 158-176.
- Winner, R. S. (2001), "A Framework for Customer Relationship Management", *California Management Review*, 43(4), 89-107.
- Wong, C. & Law, K. S. (2002), "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study", *The leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- You, H. K. & Kim, S. P. (2008), "A study on the relationship between emotional intelligence, job stress, job satisfaction and job performance", *Korea Human Resource Management*, 15, 127-146.
- Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. (2004), "Emotional intelligence in the workplace: A critical review", *Applied Psychology*, 53(3), 371-399.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (1996), *Service marketing*, Singapore: McGraw-Hill.