

## 경영자의 인적자원관리에 따른 고객만족, 고객충성도 그리고 재무성과와의 관계에 관한 연구: 한식당을 중심으로

이 보 순 · 김 기 진<sup>¶</sup>

우석대학교 외식산업조리학과 · 영남대학교 외식산업학전공<sup>¶</sup>

### A Study on the Relationships among an Executive's Human Resources Management, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: Focusing on Korean Traditional Restaurants

Bo-Soon Lee · Gi-Jin Kim<sup>¶</sup>

Department of Food Service Industry & Culinary Woosuk University  
Department of Food Service Industry, Yeungnam-University<sup>¶</sup>

#### Abstract

The purpose of this study is to examine differences in the level of customer satisfaction(product satisfaction, service satisfaction) and customer loyalty depending on a Korean restaurant executive's human resources management and the effect of customer satisfaction on customer loyalty. It also investigates whether there are any associations between customer loyalty and financial performance and between the executive's human resources management and financial performance. The research was conducted during lunch and dinner in restaurants in Daegu and Gyeongbuk region which have over 12,000 won of food prices from January 2, 2012 January 17. 336 copies from customers and 15 copies of executives were used for final analysis. The results of the study are as follows. When Korean restaurant executive staff performed high levels of training for new employees and reasonable compensations, customers got a significantly high product and service satisfaction. Also, when they had a high level of human resources management in recruit, training for new employees and performance review, customers got a significantly high loyalty. Moreover, product satisfaction and service satisfaction had significant effects on customer loyalty, and there was a significant association between customer loyalty and financial performance. There was also a significant association between an executive's human resources management and financial performance.

**Key words:** human resources management, customer satisfaction, product satisfaction, service satisfaction, customer loyalty, financial performance

#### I. 서 론

오늘날 불확실한 경영환경 속에서 많은 기업들

은 경쟁력을 높이기 위해 인적 자원을 기반으로 하는 인사제도(human resource management)의 중요성을 강조하고 있고, 많은 학자들은 인적 자원

이 논문은 2012년 우석대학교 산학협력선도대학(LINC)사업단의 지원을 받은 논문임.

¶ : 김기진, 010-7501-9707, carving@ynu.ac.kr, 경북 경산시 대동 241-1번지 영남대학교 식품학부 외식산업학전공

을 기업의 경쟁력으로 활용하려는 전략적 인적자원관리에 대한 연구를 지속하고 있다(Grant RM 1996).

1997년의 외환위기를 계기로 국내 기업들의 인적자원관리는 연공서열에서 성과중심으로 변화하고 있다. 이러한 변화 속에서 기업들은 인적 자원을 핵심적인 경영자원으로 간주하기 시작하였다. 과거 기업의 경쟁우위를 제공했던 기술적, 물리적 자원 및 재무적 자원에 대한 정보는 경쟁기업들에게 쉽게 노출되고, 모방이 쉬워짐에 따라 인적 자원이 경쟁우위를 달성하는데 핵심적인 요인이 되었다(Jeon JA · Kwon BH 2011).

외식산업은 인적자원을 바탕으로 한 산업으로 서비스 지향적이면서 노동집약적인 특성을 가진다(Zeithaml VA · Bitner MJ 2000). 인적 의존도가 높은 만큼 외식기업이 성장하는데 가장 중요한 결정요인에 대해 많은 경영자들은 ‘사람’이라고 답한다. 즉 제품을 만들기 위한 기능, 기술, 지식이 사람의 신체와 머리에 있기 때문이다(이상경 2005). 결국 외식기업의 성공여부는 어떠한 인재가 모여 있는가에 달려있다고 하여도 과언이 아닐 것이다. 일반적으로 조직에 있어 직무별 요구되는 역량이 다르고, 해당 직무를 수행하는데 적합한 역량을 보유한 사람을 채용하고 교육하는 것이 그 조직이 성과를 이루는데 중요한 역할을 하게 된다(이상경 2005).

외식업체의 성공과 실패를 결정하는 것은 종업원의 직무만족과 깊은 관계가 있고, 종업원의 직무만족여부에 따라 생산성 증대의 효과는 달라진다. 이는 외식업체의 이익을 창출하는데 매우 중요한 역할을 하게 됨으로 종업원 관리는 매우 중요한 요소라는 것에 주목해야한다. 즉 서비스 종업원의 직무만족을 향상시킴으로써 고객만족을 향상시키고, 궁극적으로 외식업체의 경영성과를 향상시키는 역할을 하게 된다(김기진 2011).

외식기업의 경영성과 향상을 위해서는 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 요구되는 기술, 지식 및 자질, 행동양식 등의 핵심역량에 기초한 인

적자원관리를 중요하게 다루어야 한다. 이는 조직의 위계구조가 단축되고 있고, 조직인력이 감소되고 있는 측면에서 종업원의 변화와 적응 능력이 더욱 필요하게 된 것이다. 결국 환경변화에 따른 조직의 대응과정에서 현재의 직무역량 뿐만 아니라 지속적인 변화에 적응하고 새로운 능력을 개발하는 역량이 더욱 중요해지고 있는 것이다(Herriot P 1995). 과거의 인사관리는 개인을 직무에 적용시켜왔지만, 변화되고 있는 인사관리는 변화된 환경의 요구와 이에 적합한 역량과 역할이 무엇인지 파악하여 개인의 직무에 적용하는 방식으로 변화하고 있다(Boytazis RE 1982). 이러한 종업원의 역량은 지속적인 경쟁우위를 확보하고 변화하는 트렌드에 빠르게 적응할 수 있는 역할을 하게 된다.

한편, 인적자원관리가 고객측면의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 측정의 어려움으로 인하여 다른 부문의 연구에 비해 부족하다. 따라서 외식산업 최고의 자원인 종업원을 통하여 외식기업의 경쟁력을 높이고, 지속적인 성과를 만들기 위해 경영자의 인적자원관리 수행도를 살펴보고, 그 수행 수준에 따라 고객이 지각하는 제품 또는 서비스에 대한 만족 수준과 충성도의 수준을 살펴보고자 하였다. 이러한 연구목적 달성을 통하여 외식기업에서 인적자원관리를 담당하는 관리자 또는 경영자들에게 기업의 인적자원관리가 그 조직의 성과에 어떠한 역할을 하는지에 대한 유용한 시사점을 제공하고자 하였다. 이를 위해 본 연구의 구체적인 연구목적은 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리에 대해 높은 수행도를 보인 경영자집단과 낮은 수행도를 보인 경영자 집단 간에 고객만족(제품, 서비스)과 충성도에 어떠한 차이가 있는지 살펴보고자 하였다. 둘째, 고객만족이 충성도에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 셋째, 고객충성도와 재무성과의 연관성을 살펴보고자 하였다. 넷째, 인적자원관리 수행도와 재무성과 간의 연관성을 살펴보고자 하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 인적자원관리

인적자원관리(Human Resources Management: 이하 HRM)의 개념은 1960년대 미국에서 제시된 후 많은 학자가 연구를 지속하였고, 1990년대에 이르러 경영전략과 연계되고, 상호의존성이 강조되면서 전략적 HRM으로 발전하게 되었다(김영천 2001; Jeon JA · Kwon BH 2011). Youndt AM et al.(1996)은 전략적 HRM에 관하여 일반적으로 사용되는 구성요소는 채용, 교육훈련, 성과평가, 보상제도 등을 제안하고 있고, Kazmi A · Ahmad F (2001)의 연구에서는 HRM에 속하는 개념으로 종업원의 영향력, 인적자원 모집과 선발, 보상체계, 직무특성 등으로 유형화하였다.

HRM는 조직의 구성원들이 조직의 목적을 달성하기 위해 자발적이고 적극적으로 기여하도록 함으로써 조직과 개인의 발전을 동시에 달성하도록 하는 제도 또는 기법이라 할 수 있다(Jeon JA · Kwon BH 2011). HRM에 대해 Wright PM · McMahan GC(1992)는 ‘조직의 목적을 달성할 수 있도록 하기 위한 계획된 인적자원전개 및 활동들의 유형’으로 정의하였다. 이는 전략적인 HRM을 전통적인 HRM과 구분하고 있다. 여기서 HRM은 계획된 활동의 유형으로 파악하고 있고, 조직의 전략적 목표와 연계되어 있다. Pfeffer J(1998)는 특정한 HRM 관행을 갖춘 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 대부분 성과가 높다고 하였다.

서비스마케팅 분야에서 중요하게 다루어지고 있는 삼위일체 모형을 보면, 기업은 고객에게 광고 등과 같은 외부마케팅(external marketing)을 실시하고, 내부고객(종업원)에게는 교육 또는 복리후생 등과 같은 내부마케팅(internal marketing)을 실시하게 된다(이유재 2008). 내부고객은 기업으로부터 받은 교육을 통해 고객과 상호작용마케팅(interaction marketing)을 실시하게 된다는 것이다. 여기서 이 세 가지의 균형 있는 구축이 기업의 성장에 중요한 역할을 하게 된다(Ziethaml VA ·

Bitner MJ 2000; 이유재 2008). 결국 내부마케팅의 일환으로 체계적인 HRM시스템이 필요하며, 이를 통해 종업원들은 고객에게 만족스러운 경험을 만들 수 있는 상호작용마케팅을 수행하는 것이다.

한편, Schlesinger LA · Heskett JL(1991)이 처음 제시한 서비스이익사슬의 이론에서는 내부마케팅을 통하여 종업원이 지각하는 내부서비스품질이 향상될 경우 종업원들은 만족하게 되고, 종업원들의 이직률을 줄이게 된다. 또한, 신규직원 채용 및 교육의 비용을 줄이게 되고, 고객에게 일정한 품질의 서비스를 제공할 수 있게 되어 고객이 지각하는 서비스품질은 향상된다고 하였다. 아울러 향상된 서비스 품질을 지각한 고객들은 만족하게 되고, 지속적으로 방문하게 되어 기업은 이윤이 향상된다는 것이다.

전술한 바와 같이 종업원의 낮은 이직률은 그들을 선발하고 교육시키는데 들어가는 비용을 감소시켜 준다. 또한, 내부마케팅은 종업원에게 동기를 부여하고, 업무에 매진할 수 있도록 하는 것과 동료 간에 상호 협력적인 관계를 유지하도록 한다(김기진 2011). 아울러 교육훈련을 통하여 고객에게 서비스하는 방법을 체계화 하게 된다. 교육을 받은 종업원은 고객에게 보다 나은 서비스 행동을 취하기 때문에 고객만족수준은 향상되고, 기업의 재무성과도 향상된다. 성공적인 내부마케팅 전략은 조직에 대한 자부심을 더해주고, 고객에게는 좋은 서비스를 제공하며, 다른 종업원과 협력하는 태도가 좋아지게 된다. 조직에 만족한 종업원이 만족한 고객을 창출할 수가 있으며, 만족한 고객이 다시 종업원의 직무에 대한 만족을 강화하게 되는 것이다(Schlesinger LA · Heskett JL 1991; Heskett JL et al. 1994; 김기진 2011).

박혜정(2003)은 외식업체의 교육 및 HRM 체계가 서비스 종업원의 업무수행도와 고객만족과 어떤 관계가 있는지 살펴보았다. 그 결과 서비스 품질과 고객만족은 HRM과 유의한 상관관계를 보이지 않는 것으로 나타났다. 그 이유는 유의확

률이 케이스 수에 민감하게 반응하기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 경영자의 HRM 수행여부에 따라서 고객이 지각하는 제품에 대한 만족, 서비스에 대한 만족, 충성도의 수준에 어떠한 차이가 있는지 살펴보았다. 또한, HRM 수행여부에 따라서 경영자가 지각하는 인지적 수익성에 어떠한 차이가 있는지 살펴보고자 하였다.

## 2. 고객만족

고객만족(customer satisfaction)은 마케팅의 핵심적인 개념 중의 하나로서 1970년대 이후 지속적인 주목을 받아왔다. 최근 기업경영에 있어서 중추적인 개념으로 재 구매, 충성도, 구전, 불평행위 등과 같은 소비관련 행위에 영향을 주는 것 뿐 아니라 기업의 수익과 성장에 많은 영향을 미치게 된다(김영환 2007).

고객만족에 대한 정의를 살펴보면 Howard J A · Sheth JN(1969)은 고객만족을 소비자가 치른 대가에 대해 적절히 혹은 부적절하게 보상되었다고 느끼는 인지적 상태라고 하였고, Westbrook RA · Reilly MD(1983)는 구매한 특정 제품이나 서비스, 소매상, 소포장 같은 구매행동 형태와 관련된 감정적 반응이라고 정의하였다. 반면, Hunt HK(1977)는 과정에 중점을 두면서, 소비경험이 최소한 기대되었던 것 보다는 좋았다는 평가로 정의하였다. Oliver RL(1997)은 불일치된 기대와 소비자의 기존 경험에 대한 복합적인 감정으로 결합하여 발생된 종합적 심리상태라고 정의하였다. 또한, 지속적인 거래경험에 기반한 제품 또는 서비스에 대한 전체적인 평가의 결과로 정의되기도 한다(Anderson EW 1998).

Oliver RL(1980)는 만족이 소비자의 행동을 예측하는데 중요한 개념이라고 하면서, 경험 전에 가졌던 기대와 실제 경험의 차이라고 하면서 기대불일치 패러다임을 제안하였다. 이는 경험한 성과가 기대에 미치지 못하게 되면 부정적 불일치가 형성되어 만족이 감소하게 되고, 경험한 성과가 기대보다 높게 되면 긍정적인 불일치가 되

어 만족은 향상된다는 것이다.

Kim GJ · Lee BS(2009)는 커피전문점의 재방문의도 및 구전의도 형성과정에 대한 연구에서는 Grönroos C(1984)가 제안한 2차원 서비스품질 모형의 관점에서 커피전문점의 상품을 서비스품질과 제품품질로 측정하고자 하였다. 만족의 차원에서 커피품질에 대한 만족과 서비스품질에 대한 만족의 2가지 형태로 연구를 수행한 바 있다. 또한 Kim DJ · Kim GJ(2010)의 패밀리레스토랑의 재방문의도 및 구전의도에 관한연구에서도 제품과 서비스의 관점에서 연구를 수행하였다. 그들의 연구에서도 음식품질과 서비스품질의 소비과정과 평가과정이 다르기 때문에 음식품질만족, 서비스품질 만족으로 고객만족을 사용한 바 있다. 따라서 본 연구에서도 고객만족의 개념을 제품만족, 서비스만족으로 구분하여 사용하고자 한다.

## 3. 고객충성도

외식기업은 고객충성도를 이용하여 고객과의 지속적인 상호작용을 시도할 수 있고, 충성고객을 통하여 외식기업의 이미지를 개선할 수 있으며, 신규고객을 유치하는 비용을 낮출 수 있을 것이다(Rowley J 2005). Berry LL(1983)은 마케팅 활동에서 새로운 고객의 확보보다는 기존 고객의 관리가 더욱 중요한 과제를 지적하였다. 즉 기존 고객을 충성고객으로 전환 시키는데 더 많은 집중을 해야 한다는 것이다. Reichheld F · Sasser W(1990)는 기존 고객 5%이상을 유지하게 되면 거의 100%의 이익을 증대시킬 수 있음을 주장하였다.

충성도에 대해 Oliver RL(1999)는 고객충성도를 인지, 감정, 구매의도 행위, 반복구매에 대한 행동단계로 측정하였다. 또한, Jones TO · Sasser WE(1995)는 특정기업의 제품, 서비스에 대한 애정의 감정 상태라고 정의하면서 행동적 충성도와 태도적 충성도의 측정방법을 제시하였다. 행동적 충성 수준의 척도는 방문빈도, 구매량, 타인의 추천, 구전을 사용하였고, 태도적 충성수준의 척도

로 재구매의도를 이용하여 충성도를 측정하였다. 따라서 본 연구에서는 구전과 재구매의도의 개념을 이용하여 고객충성도를 측정하고자 하였다.

#### 4. 재무성과

재무성과는 기업의 생존 및 수익성, 장기적 성장을 위하여 중요하게 다루어져야 할 기업성과 중 하나이다. 재무성과를 통한 평가는 기업의 성과를 쉽게 파악할 수 있는 장점이 있다. 이러한 재무성과의 측정방법은 기존 연구에서는 대부분 계량적 재무성과를 이용하는 방법과 인지적 재무성과를 이용하여 측정하는 두 가지 방법이 있다(김희연 2004).

전통적인 계량적 재무성과를 측정하는 방법은 시장점유율, 매출증가율, 순이익증가율 등을 이용하는 방법으로 객관적인 측정이 가능하고, 신뢰성을 지니는 좋은 방법이라 할 수 있다. 하지만, 계량적 재무성과는 과거의 조직특성을 반영하고 있다는 한계가 있으며, 특정 상황에 민감하게 반응될 수도 있을 뿐만 아니라 공표된 계량적 재무성과의 신뢰성에 문제가 있는 경우가 있다. 반면, 인지적 재무성과는 계량적 재무성과의 단점을 극복할 수 있다는 점에서 유리하며, 인지된 매출증가율, 인지된 순이익증가율, 인지된 시장점유율의 형태로 평가될 수 있다(한원운 2000).

Kim HJ · Kim N · Srivastava RK(1998)는 경영성과를 구매자 관점의 성과(지속적인 재방문의도, 충성도, 구전효과), 판매자 관점의 성과(매출, 이익, 시장점유율), 구매자 · 판매자관점에서 양쪽 모두의 성과(협동) 등의 3가지로 분류하여 설명하였다. Harris LC(2001)은 경영성과를 원가 기반의 성과, 수익기반 성과로 분류하고, 객관적 측정, 주관적 측정으로 나누어 파악하였다. 또한, 김일섭(1991)은 종업원의 관점에서 경영성과 평가란 당초에 세운 목표와 비교 평가함으로써 그 결과에 따라 공정한 보상을 하고 인사고과에 반영하며, 종업원 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시켜 조직 활성화를 도모하고, 향후 목표설정 및 경영활동에 반영하여 경영개선 효과의 관리수단으

로 정의하였다.

Kim SP · Shin JK(2006)는 주관적 성과측정과 객관적 성과지표가 밀접한 상관관계가 있다고 하였다. Han HJ · Yoon SM(2011)은 기업문화 유형이 재무성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 수익성을 측정하는 문항으로 “우리호텔의 투자에 대한 수익정도”로 측정한 바 있다. 또한, 최종학(2011)은 “우리호텔의 투자대비 수익률은 높다” 등과 같이 Han HJ · Yoon SM (2011)이 사용한 방법을 이용하여 인지적 재무성과 측정한 바 있다. 따라서 본 연구에서는 경영자가 인지하는 “내가 투자한 자본에 비해 수익률이 좋다”의 개별문항으로 재무성과를 측정하고자 하였다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구모형 및 가설설정

본 연구는 외식산업에서 경영자의 인적자원관리수행수준과 고객만족(제품만족, 서비스만족), 고객충성도, 재무성과 등의 개념에 대해 문헌연구 및 업계의 실태를 통하여 검토하고 연구모형을 설정하였다. 인간존중의 철학이 담긴 인사제도는 상당한 성과가 산출된다. 이는 다양한 이론을 통해 설명되어지는데, 사회교환이론에 의하면 조직구성원의 태도 및 가치관은 소속 기업의 제도에서 영향을 받게 된다. 이런 제도적 측면이 종업원에게 투자, 인정으로 인식되어 근로자는 조직에 몰입하게 되고 직무에 만족하게 된다는 것이다(Mayer RC · Schoorman FD 1992; Mowday RT et al. 1979).

HRM 관행이 조직의 종업원에 대한 신호로 전달되어 이를 통해 종업원은 지각하고 반응하게 된다. 즉 조직에 의해 의도된 HRM관행은 종업원의 HRM에 대한 지각에 영향을 주며, 이는 결국 종업원의 반응으로 나타나게 된다는 것이다(남정민 2012). 남정민(2012)의 연구에서는 HRM이 직원들의 심리적인 임파워먼트와 조직신뢰에 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박혜정(2003)은 외식업체의 교육 및 HRM 체계가 서비스 종업원의 업무수행도와 고객만족에 미치는 상관관계를 살펴본 바 있다. 부족한 케이스로 인하여 유의하게 나타나지는 않았지만, .5이상의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 김영환(2007)은 종업원들의 만족 및 충성도가 고객이 지각하는 서비스품질 및 고객만족과 재방문의도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 그 결과 종업원들이 지각하는 만족과 충성도는 서비스품질 및 고객만족과 재구매 의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 Service Profit Chain을 적용한 김기진(2011)은 직원들이 지각하는 내부서비스품질, 직원만족, 서비스능력, 조직몰입과 고객들이 지각하는 서비스가치, 만족, 신뢰, 충성도의 관계를 살펴보았다. 종업원들이 지각하는 내부서비스품질은 부분적으로 고객들이 지각하는 고객만족과 충성도에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족과 조직몰입도 고객들이 지각하는 만족과 충성도에 부분적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전술한 연구를 토대로 아래와 같은 가설과 연구모형을 설정하였다. 본 연구에서 제시된 연구모형 <Fig. 1>에서는 차이검정, 연관성검정, 인과관계검정을 통하여 연구가설을 설정하였고, 이에 대한 표현으로 인과관계는 화살표로 제시하였고, 차이 및

연관성검정은 변수들 간의 선으로 표현하였다.

H1. HRM수행수준에 따른 고객만족은 유의한 차이가 있을 것이다.

H1-1. HRM수행수준에 따른 제품만족은 유의한 차이가 있을 것이다.

H1-2. HRM수행수준에 따른 서비스만족은 유의한 차이가 있을 것이다.

H2. HRM수준에 따른 고객충성도에 유의한 차이가 있을 것이다.

H3. 고객만족은 고객충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3-1 제품만족은 고객충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3-2 서비스만족은 고객충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

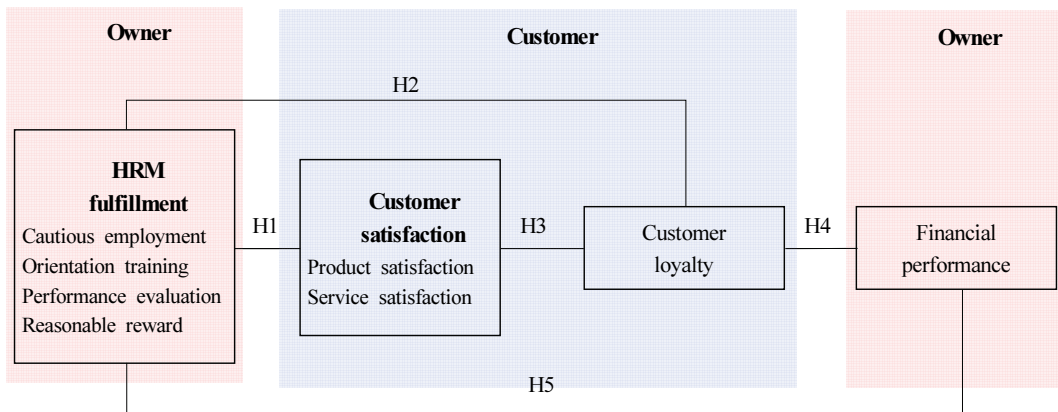
H4. 한식당 고객충성도 수준과 재무성과는 유의한 관련성이 있을 것이다.

H5. 경영자의 HRM 수행수준과 재무성과는 유의한 관련성이 있을 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

### 1) 경영자 측정

HRM에 대한 내용은 매우 광범위하고 복잡하



<Fig. 1> Research model

며, 연구자들마다 측정의 근거가 다르기 때문에 이를 모두 측정한다는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 본 연구에서는 연구목적에 효율적으로 달성하기 위해 선행연구를 통해 용어에 대한 조작적 정의를 하고 측정도구를 설정하였다.

본 연구에서 인적 자원관리는 조직이 필요로 하는 기술과 능력을 갖춘 인력을 채용하기 위하여 세심한 주의를 기울이는 것으로 정의되는 신중한직원채용, 신규직원 채용 시 근무하기 전에 조직의 목적에 적합한 능력과 역량을 갖추도록 교육 기회가 주어지는 것으로 정의되는 신규직원교육, 조직구성원의 성과를 객관적으로 평가하는 것으로 업무성과평가, 조직에 기여한 대가로 합리적인 절차에 의해 공정하게 지급되는 것으로 정의되는 합리적인 보상 등의 4가지 개별 활동으로 HRM을 측정하고자 하였다. 따라서 본 연구에서 HRM은 조직의 목적을 달성하기위한 계획된 인적 자원 전개 및 활동으로 정의한다.

HRM을 측정하기 위해 선행연구(Dyer L · Holder GW 1988; Schuler RS 1989; Snell SA · Dean Jr. JW 1992; Youndt AM et al. 1996)를 통해 전문가 집단 5인(외식전공 교수 2인, 외식전공 박사 2인, 한식당경영자 1인)과 상의하여 개별 활동 별 중요한 4가지 항목을 추출하였다. 이후 본 연구의 특성에 맞게 수정 · 보완하여 사용하였고, ‘실행하지 않는다’, ‘실행하고 있다’의 명목적도를 이용하여 측정하였다.

또한, 재무성과는 경영자가 지각하는 투자한 자본에 대한 수익률로 정의하고 재무성과를 측정하기 위하여 최종학(2011)과 Han HJ · Yoon SM (2011)이 사용한 방법을 토대로 “내가 투자한 자본에 비해 수익률이 좋다”라는 개별문항에 “그렇다”, “그렇지 않다”의 명목적도를 사용하여 측정하였다.

## 2) 고객측정

고객만족은 한식당을 이용한 후 방문 전 가졌던 기대를 충족하는 정도로 정의하고, 한식당에 대한 고객만족수준을 측정하기 위하여 Grönroos

C(1984)가 제안한 2차원 서비스품질 모형의 관점에서 제품과 서비스에 대한 소비자들의 평가를 이용하여 제품만족, 서비스만족으로 측정하였다. 이는 Kim GJ · Lee BS(2009)과 Kim DJ · Kim GJ(2010)의 연구를 토대로 측정문항 및 방법을 결정하였다. 음식만족과 서비스만족은 각각 2개 문항, 5점 리커트 척도를 이용하였다.

고객충성도의 개념은 한식당에 대한 재방문의도 및 구전의도로 정의하고, 고객충성도를 측정하기 위하여 Kim GJ · Lee BS(2009)과 Kim DJ · Kim GJ(2010)의 연구를 토대로 결정하였다. 측정문항은 재방문의도 3개 항목, 구전의도 2개 항목을 포함하여 5개 항목으로 측정하였고, 5점 리커트 척도를 사용하였다.

## 3. 자료수집

본 연구의 조사대상은 대구 10개한식당과 경북권의 5개 한식당에 방문한 고객을 대상으로 교육을 받은 조사원이 조사를 실시하였고, 해당 한식당의 경영자에게 대인면접법으로 조사를 실시하였다. 조사기간은 2012년 1월 2일부터 1월 17일까지 15일 동안 실시되었다. 조사는 객단가 12,000원 이상의 15개 한식당을 대상으로 실시하였고, 점심시간과 저녁시간대에 진행되었다. 설문조사결과 15개 한식당의 경영자 15명이 HRM과 재무적성과에 관한 질문에 응답을 하였고, 해당 15개 한식당에 방문한 고객에게 설문지의 취지를 설명하고, 자기기입방식으로 총 350부를 배포하여 부실 기재된 14부를 제외한 336부를 최종분석에 사용하였다.

## 4. 통계분석

최종분석은 SPSS 20.0을 사용하여, 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였고, 고객만족과 고객충성도의 신뢰성 및 타당성을 살펴보기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 도출된 요인의 내적일관성을 살펴보기 위하여 Cronbach's  $\alpha$  값을 이용하여 신뢰성

분석을 실시하였다. 가설검정에서 실시된 통계분석을 살펴보면, 한식당 경영자의 인적자원관리수행도와 고객만족 및 고객충성도 간의 관계를 살펴보기 위하여 독립표본 t-test를 실시하였고, 개념들 간의 상관관계를 살펴보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였으며, 고객만족이 고객충성도에 미치는 영향에 대한 가설검정을 위하여 다중 회귀분석을 실시하였으며, 한식당의 고객충성도와 재무성과 간의 어떠한 관련성이 있는지 살펴보기 위하여 Pearson's chi-square test를 실시하였다. 마지막으로 경영자의 HRM수행수준과 재무성과 간의 어떠한 관련성이 있는가를 살펴보기 위하여 Pearson's chi-square test를 실시하였다.

#### IV. 실증분석

##### 1. 응답자의 인구통계학적특성

응답자의 인구통계학적특성을 분석한 결과는 <Table 1>과 같다. 경영자의 인구통계학적특성을 살펴보면, 여자가 80%, 남자가 20%로 나타났다. 연령은 45세 이상이 80%로 가장 많았고, 40-45세가 2명, 40세 미만이 1명으로 나타났다. 교육수준은 대졸자가 40.0%로 가장 많았고, 다음으로 고졸자가 26.7%로 많은 것으로 나타났다. 고객의 인구통계학적특성을 살펴보면, 성별에 따라서 여성이 59.6%로 약간 많은 것으로 나타났고, 연령은 45세 이상이 29.0%로 가장 많았으며, 교육수

<Table 1> Demographic characteristics of the respondents

Owner				Customer			
Variable	Level	n	%	Variable	Level	n	%
Gender	Male	3	20	Gender	Male	135	40.4
	Female	12	80		Female	199	59.6
Age	Under 40	1	6.7	Age	Under 25	32	9.6
	40-45	2	13.3		25-29	52	15.5
	Over 45	12	80.0		30-34	48	14.3
					35-39	47	14.0
			40-44		59	17.6	
			Over 45	97	29.0		
Education	Middle school/below	2	13.3	Education	Middle school/below	10	3.1
	High school	4	26.7		High school/below	71	21.8
	Two-year college	2	13.3		Two-year college	42	12.9
	University	6	40.0		University	157	48.3
Graduate school/above	1	6.7	Graduate school/above		45	13.8	
			Job	Office worker	53	16.1	
				Specialized job	43	13.0	
				Public official	17	5.2	
				Teacher	22	6.7	
				Self-employed	44	13.3	
				Service job	15	4.5	
				Housewife	74	22.4	
				Student	36	10.9	
				Others	26	7.9	
				Average monthly income (10,000 won)	Under 200	104	35.9
				200 - 299	76	26.2	
				300 - 399	59	20.3	
				400 - 499	26	9.0	
				500 - 599	11	3.8	
				Over 600	14	4.8	

Missing values were not included in this analysis.



**<Table 2> Result of exploratory factor analysis**

Factor	Variables	Varimax rotated loading	Eigen value	% of variance explained	Cronbach's $\alpha$
Customer satisfaction	Product I get satisfaction with the taste of food.	.886	1.857	46.430	.919
	satisfaction I get satisfaction with food quality in general.	.873			
	Service I get satisfaction with atmosphere in general.	.887	1.856	46.395	
	satisfaction I get satisfaction with services offered by employees in general.	.872			
Total variance(%)=92.825, KMO= .739, Bartlett's test=1157.799***					
Customer loyalty	I will revisit this restaurant.	.918	3.988	79.761	.935
	If I am around this restaurant, I will revisit.	.914			
	I will talk to other people about this restaurant well.	.888			
	I will revisit this restaurant despite long distance	.874			
	I will recommend friends to visit this restaurant.	.870			
KMO= .889, Bartlett's test=1411.751***					

\*\*\* p< .001

준은 대졸자가 48.3%로 가장 많은 것으로 나타났다. 직업은 주부가 22.4%로 가장 많은 것으로 나타났다, 월 평균 수입은 35.9%가 200만원 미만인 것으로 나타났고, 26.2%가 200-299만원인 것으로 나타났다.

으로 도출되었고, 모두 .9이상의 높은 신뢰도를 보였으며, 설명력은 92.825%의 높은 설명력을 보였다. 고객충성도는 개별요인으로 도출되었고, .935의 높은 신뢰도를 보였으며, 79.761의 설명력을 보이는 것으로 나타났다.

**2. 신뢰성 및 타당성 분석**

본 연구에서는 사용된 개념에 대한 신뢰성 및 타당성을 검정을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 그 결과는 <Table 2>와 같다. 신뢰성은 Cronbach's  $\alpha$ 계수 기준을 사용하였다. 분석결과, 고객만족은 음식만족과 서비스만족의 2개 요인

**3. 가설검정**

한식당 경영자의 HRM수행도와 고객만족 및 고객충성도 간의 관계에 대한 가설 1과 가설 2를 검정하기 위하여 독립표본 t-test를 실시하였다. 분석결과는 <Table 3>과 같다. 경영자의 신규직원교육 수행여부와 합리적 보상 수행여부에 따른

**<Table 3> Results of the t-test on an executive's human resources management**

Variables	n	Customer satisfaction		Customer loyalty	
		Product satisfaction	Service satisfaction		
Cautious employment	non-fulfillment	115	4.00± .705	3.86± .649	3.59± .809
	fulfillment	221	3.97± .731	3.96± .710	3.82± .744
	t-value(p)		.296	-1.187	-2.604**
Orientation training	non-fulfillment	287	3.93± .694	3.88± .646	3.66± .739
	fulfillment	49	4.29± .803	4.19± .870	4.22± .797
	t-value(p)		-3.279**	-2.360*	-4.893***
Performance evaluation	non-fulfillment	170	3.94± .671	3.87± .610	3.62± .741
	fulfillment	166	4.03± .768	3.99± .761	3.86± .788
	t-value(p)		-1.132	-1.561	-2.917**
Reasonable reward	non-fulfillment	116	3.84± .671	3.78± .653	3.66± .699
	fulfillment	220	4.06± .736	4.00± .699	3.78± .808
	t-value(p)		-2.747**	-2.777**	-1.371

\* p< .05, \*\* p< .01, \*\*\* p< .001

제품만족과 서비스만족에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 경영자가 신규직원교육을 실시하는 한식당의 경우 신규직원교육을 실시하지 않는 한식당에 비해 고객이 지각하는 제품만족과 서비스만족수준이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 또한, 경영자가 합리적 보상을 실시하는 한식당이 합리적 보상을 실시하지 않는 한식당에 비해 고객이 지각하는 제품만족수준과 서비스만족수준이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 부분적으로 채택되었다.

경영자의 신중한 채용, 신규직원교육, 업무성과평가에 따른 고객충성도에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 경영자가 신중한 채용을 하고, 신규직원교육을 실시하고, 업무성과평가를 하는 한식당이 그렇지 않은 한식당에 비해 고객의 충성도 수준이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 부분적으로 채택되었다.

인과관계의 가설을 살펴보기 위해 개념들 간의 상관관계를 살펴보았다. 그 결과는 <Table 4>와 같다. 제품만족과 서비스만족 간의 .738의 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 제품만족과 고객충성도 간의 .776, 서비스만족과 고객충성도 간의 .790의 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 독립변수들 간의 높은 상관관계는 회귀분석에서 다중공선성 발생될 위험이 있어 회귀분석에서 다중공선성 발생여부를 확인해야한다.

가설 3의 검정을 위해 다중회귀분석을 실시한 결과는 <Table 5>와 같다. 다중공선성을 살펴보기 위해 VIF값을 확인한 결과 2.193으로 10보다 낮은 수준으로 다중공선성은 없는 것으로 확인되었다. 수정된 결정계수는 .704로 매우 높은 설명력을 보였고, 회귀식은 유의한 것으로 나타났다. 분석결과 제품만족과 서비스만족은 고객충성도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제품만족과 서비스만족이 충성도에 미치는 영향의 강도는 비슷하지만, 서비스가 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

가설 4를 검정하기 위하여 한식당 고객충성도 수준과 재무성과 간의 어떠한 관련성이 있는지 살펴보고자 Pearson's chi-square test를 실시하였다. 분석결과는 <Table 6>과 같다. 고객충성도를 2개 수준의 명목척도로 수정하였다(이근희 2007; 채서일 2004). 분석결과 유의한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 고객충성도가 낮은 경우에는 높은 재무성과가 50.8%인 것으로 나타났지만, 고객충성도가 높은 경우에는 높은 재무성과가 64.1%인 것으로 나타났다. 즉 고객충성도가 높은 경우의 한식당은 재무성과가 높은 것을 의미한다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

경영자의 HRM수행수준과 재무성과가 어떠한 관련성이 있는가에 대한 가설 5의 Pearson's chi-square test 검정결과는 <Table 7>과 같다.

<Table 4> Results of correlation analyses

Variable	Mean±SD	1	2	3
Product satisfaction	3.98±0.721	1		
Service satisfaction	3.93±0.690	.738***	1	
Customer loyalty	3.74±0.773	.776***	.790***	1

\*\*\* p < .001

<Table 5> Result of the multiple regression analysis on the determinants of customer loyalty

Variables	Dependency variable: Customer loyalty							
	B	std. Error	β	t	p	VIF	R <sup>2</sup> (Adj. R <sup>2</sup> )	F(p)
Product satisfaction	.453	.047	.423	9.603	.000	2.193	.706(.704)	399.338***
Service satisfaction	.536	.049	.478	10.863	.000	2.193		

\* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

**<Table 6> Result of the Pearson's chi-square test between customer loyalty and financial performance**

Variables			financial performance		Total	Chi-Square
			Low performance	High performance		
Customer loyalty	Low loyalty	n	64	66	130	5.833*
		%	49.2%	50.8%	100.0%	
	High loyalty	n	74	132	206	
		%	35.9%	64.1%	100.0%	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**<Table 7> Result of the Pearson's chi-square test between HRM of owner and financial performance**

Variables			financial performance		Total	Chi-Square
			Low performance	High performance		
Cautious employment	non-fulfillment	n	70	45	115	28.316***
		%	60.9%	39.1%	100.0%	
	fulfillment	n	68	153	221	
		%	30.8%	69.2%	100.0%	
Orientation training	non-fulfillment	n	138	149	287	39.982***
		%	48.1%	51.9%	100.0%	
	fulfillment	n	-	49	49	
		%	-	100.0%	100.0%	
Performance evaluation	non-fulfillment	n	80	90	170	5.097*
		%	47.1%	52.9%	100.0%	
	fulfillment	n	58	108	166	
		%	34.9%	65.1%	100.0%	
reasonable reward	non-fulfillment	n	63	53	116	12.830***
		%	54.3%	47.5%	100.0%	
	fulfillment	n	75	145	220	
		%	34.1%	65.9%	100.0%	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

신중한직원채용, 신규직원교육, 업무성과평가 그리고 합리적보상과 재무성과 간의 유의한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 신중한직원채용을 수행하는 한식당의 경우 실행하지 않는 한식당에 비해 재무성과가 유의하게 높은 것으로 나타났고, 신규직원의 경우에도 실행하는 한식당이 실행하지 않는 경우보다 재무적 수준이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 또한 업무성과평가를 수행하는 한식당의 경우 수행하지 않는 경우의 한식당에 비해 재무성과가 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 합리적 보상을 실행하는 한식당의 경우 실행하지 않는 한식당에 비해 높은 재무성과를 보이는 한식당이 많은 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

가설검정결과는 <Table 8>과 같다. HRM에 따른 고객만족에 유의한 차이가 있는가에 대한 가설 1은 부분적으로 채택되었고, HRM수준에 따른 고객충성도에 유의한 차이가 있는가에 대한 가설 2도 부분적으로 채택되었다. 또한, 고객만족은 고객충성도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 채택되었고, 고객충성도와 재무성과 간의 관련성에 대한 가설 4의 경우도 채택되었다. 아울러 경영자의 HRM수행수준과 재무성과는 유의한 관련성이 있을 것이라는 가설 5는 채택되었다.

〈Table 8〉 Results of the hypothesis tests

	Research hypothesis	Testing results
H1	HRM → Customer satisfaction	Partially accept
H1-1	HRM → Product satisfaction	Partially accept
H1-2	HRM → Service satisfaction	Partially accept
H2	HRM → Customer loyalty	Partially accept
H3	Customer satisfaction → Customer loyalty	Accept
H3-1	Product satisfaction → Customer loyalty	Accept
H3-2	Service satisfaction → Customer loyalty	Accept
H4	Customer loyalty → Financial performance	Accept
H5	HRM → Financial performance	Accept

### V. 결론 및 시사점

본 연구는 외식산업 최고의 자원인 종업원을 통해 외식기업의 경쟁력을 높이고 지속적인 성과를 만들기 위해 경영자의 HRM수행여부를 살펴보고, 그 수행여부에 따라서 고객만족(제품만족, 서비스만족)과 충성도를 살펴보고자 하였고, 고객만족이 고객충성도에 미치는 영향을 살펴보았으며, 고객충성도가 재무성과에 어떠한 연관성이 있는지 살펴보고자 하였다. 또한, 경영자의 HRM수행여부와 재무성과 간의 연관성을 살펴보고자 하였다. 이상의 연구목적에 달성하기 위한 분석 결과에 따른 결론 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, HRM수행여부에 따른 고객만족(제품만족, 서비스만족)은 부분적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 신규직원교육과 합리적보상의 수행여부에 따라서 고객이 지각하는 제품만족과 서비스만족수준에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 신규직원교육 및 합리적 보상을 수행하는 경우 고객이 지각하는 제품만족과 서비스만족수준이 높은 것으로 나타났다. 여기서 주목해야 할 점은 통계적으로 유의하지 않았지만, 신중한직원채용과 업무성과평가를 수행하는 경우 제품만족 및 서비스만족이 높은 경향을 보인 것이다. 결국 HRM을 수행하는 한식당의 경우 수행하지 않는 한식당에 비해 고객들이 지각하는 제품에 대한 만족수준과 서비스만족수준이 향상될 수 있다는 것을 시사한다. 또한, 채용 후 교육을

시키는 것 보다는 신규직원을 채용할 때부터 신중하게 채용을 해야하며, 신규직원교육을 필히 실시하고, 채용 후 동기부여를 위해 업무성과평가를 통해 합리적 보상을 제공함으로써 자신의 직무에 대해 만족 수준을 높이고, 자신의 직무에 몰입할 수 있도록 HRM 시스템을 전략적으로 적용해야 할 것이다. 또한, 신중한직원채용, 신규직원교육, 업무성과평가를 수행하는 한식당의 고객충성도가 수행하지 않는 한식당에 비해 유의하게 높은 것으로 나타났다. 경영자의 HRM수행 수준이 높은 한식당의 경우 고객충성도의 수준이 높은 것을 확인할 수 있다. 따라서 HRM은 고객을 만족시키고, 다시 방문하도록 만들며, 긍정적인 소문을 내도록 만들어주는 성공적인 경영에 매우 중요한 전략임을 강력하게 시사한다. 이는 신중한 직원채용과 신규직원의 교육을 통해 업무성과가 좋아짐으로서 직원들이 고객에게 제공하는 서비스품질 수준이 높다는 것을 의미하는 것으로 사료된다. 이러한 결과는 외식업체의 HRM이 종업원의 업무수행도와 고객만족에 유의하지는 않았지만, .5이상의 상관관계가 나타났던 박혜정(2003)의 연구결과를 간접적으로 지지한다.

둘째, 고객만족이 고객충성도의 결정요인이라는 것은 이미 많은 연구에서 알려진바 있다. 본 연구에서는 고객만족의 수준을 제품만족과 서비스만족으로 분할하여 사용하였지만, 두 변수 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 영향력도 비슷한 것으로 나타났다. 하지만, 일반적으

로 더 많은 논문에서 서비스 보다 제품이 고객의 행동변수에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나는 것에 반해 서비스만족이 제품만족에 비해 상대적으로 만족이 약간 더 큰 것으로 나타났다. 이는 객단가 높은 한정식인 만큼 고객들이 음식 뿐 만 아니라 서비스에서 높은 가치를 기대하기 때문인 것으로 판단된다. 따라서 고급한정식의 경우에는 분위기와 접점서비스에서 높은 가치를 창출해야 함을 시사한다. 이상의 연구결과는 고객만족이 고객충성도에 유의한 영향을 미친다는 김기진(2011)의 연구결과를 지지한다.

셋째, 고객충성도가 높은 경우 재무성과는 유의하게 높은 것으로 나타났다. 즉 한식당을 지속적으로 방문하는 고객과 긍정적인 소문을 내어주는 고객들이 많은 한식당의 경우 재무성고가 높다는 것을 의미한다. 따라서 고객충성도를 향상시키기 위해 노력해야함을 시사한다. 고객충성도는 전술한 바와 같이 직원들의 인적자원관리를 통해 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이러한 연구결과는 종업원들의 만족과 충성도 수준이 고객이 지각하는 고객만족과 재방문의도와 같은 비재무적 성과에 영향을 미친다는 김영환(2007)의 연구결과를 간접적으로 지지한다.

넷째, 경영자의 인적자원관리수행 수준에 따른 재무성과는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 경영자의 신중함직원채용, 신규직원교육, 업무성과평가, 합리적보상의 수행수준이 높은 한식당의 경우, 수행도가 낮은 한식당에 비해 재무성고가 유의하게 높은 것으로 나타났다. 결국 한식당의 경영자가 인적자원관리를 전략적으로 수행하면 고객들은 만족하게 되고, 충성고객은 향상됨으로 인해 재방문고객은 늘어나고, 긍정적인 구전에 의해 신규고객은 증가하게 되며, 신규고객은 또한 충성고객으로 전환되어 지속적인 재무성고를 달성할 수 있음을 시사한다. 따라서 정부 차원에서 한식세계화의 일환으로 내부적인 한식당의 수준을 향상시키기 위해 소상공인센터 등과 같은 기관에서 한식당 경영자들을 위한 전문적인

인적자원관리 능력 교육을 개발 및 시행해야 할 것이다. 이상의 연구결과는 박혜정(2003), 김영환(2007), 김기진(2011)의 연구를 간접적으로 지지한다.

결국, 한식당 경영자의 인적자원관리는 고객들이 지각하는 제품과 서비스에 대해 만족하도록 만들고, 만족한 고객들은 지속적으로 해당 한식당을 방문하게 되면서 충성고객으로 전환되고, 주위사람들에게 긍정적인 구전을 하면서 지속적인 신규고객을 확보하게 된다는 것이다. 또한, 신규고객들은 지속적인 방문으로 또다시 충성고객으로 전환되는 순환과정을 거치게 된다. 따라서 한식당의 경영자는 신중하게 직원을 채용하고, 채용된 신규직원을 교육시키며, 지속적으로 업무성과를 평가하여, 합리적인 보상을 주어야 할 것이다. 이러한 전략적인 인적자원관리는 천천히 변화가 느껴지겠지만, 지속적인 재무성고를 달성할 수 있을 것을 시사한다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 한식당을 중심으로 연구를 수행하였기 때문에 일반화의 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 외식업종 및 업태를 대상으로 연구를 수행해야 할 것이다. 둘째, 경제적, 시간적 한계로 인하여 15개의 한식당만을 조사하였다는 한계가 있다. 향후연구에서는 100-300개 이상의 외식업체를 조사하여 각 업체를 하나의 케이스로 설정한 뒤 인적자원관리와 고객만족, 충성도, 재무성과의 연구를 수행하기를 바란다. 셋째, 본 연구에서는 경영자의 응답을 유도하기 위해 적은 문항의 2개 수준 명목척도로 쉽게 응답하도록 측정도구를 만들었다. 하지만, 인적자원관리 개념의 신뢰도 측면에서 다소 한계를 가진다. 향후 연구에서는 연구의 신뢰도를 높이기 위해 다 문항으로 측정해야 할 것이다.

## 한글 초록

본 연구의 목적은 한식당 경영자의 인적자원관리수행 수준에 따라서 고객만족(제품만족, 서비스만족)과 고객충성도에 어떠한 차이가 있는지 살펴보고, 고객만족이 고객충성도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 또한, 고객충성도와 재무성과 간의 어떠한 연관성이 있는지 살펴보고, 경영자의 인적자원관리와 재무성과 간의 어떠한 연관성이 있는지 살펴보는 것이다. 조사기간은 2012년 1월 2일부터 1월 17일까지 15일 동안 점심시간과 저녁시간에 진행되었다. 객단가 12,000원 이상의 대구, 경북지역 15개 한식당을 대상으로 실시하였고, 경영자 15부와 고객 336부가 최종분석에 사용되었다. 분석결과, 한식당 경영자의 신규직원교육 및 합리적인보상에 대한 인적자원관리수행 수준이 높은 경우 고객들이 지각하는 제품만족과 서비스만족수준이 유의하게 높은 것으로 나타났고, 신규직원채용, 신규직원교육, 업무성과평가에 대한 인적자원관리수행 수준이 높은 경우 고객들이 지각하는 충성도의 수준이 유의하게 높은 것으로 나타났다. 또한, 제품만족과 서비스만족은 고객충성도의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 충성도와 재무성과는 유의한 관련성이 있는 것으로 나타났다. 아울러 경영자의 인적자원관리와 재무성과 간에도 유의한 관련성이 있는 것으로 나타났다.

## 참고문헌

- 김기진 (2011). Service Profit Chain을 적용한 외식업 내-외부 고객의 구조적 영향관계와 경영전략에 관한 연구. 영남대학교 박사학위논문, 1-53, 경북.
- 김영환 (2007). 고급한정식 레스토랑 종업원의 조직만족 및 충성도가 서비스품질과 고객만족 및 재구매의도에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 박사학위논문, 1-65, 서울.
- 김영천 (2002). 전략적 인적자원관리 실행과 조직유효성간의 관계: 인적자본의 매개역할과 종업원 일치성 및 통제시스템의 조절역할. 홍익대학교 박사학위논문, 1-59, 서울.
- 김일섭 (1991). 정부투자기관 경영평가제도의 유효성 연구. 서울대학교 박사학위논문, 1-60, 서울.
- 김희연 (2004). 위탁급식업체 영양사의 직무만족이 고객지향성과 재무성과에 미치는 영향. 연세대학교 석사학위논문, 1-35, 서울.
- 남정민 (2012). 고물업 인적자원관리가 구성원의 태도에 미치는 영향에 대한 다수준분석: 심리적 임파워먼트 및 조직신뢰의 매개효과 및 업종의 조절효과. 중앙대학교 박사학위논문, 69-125, 서울.
- 박혜정 (2003). 외식업체의 교육·인적자원관리체계가 서비스 종사원의 업무수행도와 고객만족에 미치는 영향. 연세대학교 석사학위논문, 1-17, 서울.
- 이근희 (2007). 사회과학연구방법론. 법문사, 59-62, 서울.
- 이상경 (2005). 호텔기업의 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 세종대학교 박사학위논문, 1-53, 대구.
- 이유재 (2008). 서비스마케팅 제 4판. 학현사, 147-215, 서울.
- 채서일 (2004). 사회과학조사방법론. 학현사, 149-150, 서울.
- 최종학 (2011). 호텔종사원 가치의제가 고객지향성 및 재무성과에 미치는 영향. 경기대학교 박사학위논문, 1-68, 서울.
- 한원윤 (2000). 조직의 서비스지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 서강대학교 석사학위논문, 1-50, 서울.
- Anderson EW (1998). Consumer satisfaction and word of mouth.. *J Service Res* 1(1): 5-17.
- Berry LL (1983). *Relationship marketing. Emerging Perspectives on Service Marketing*. American

- Marketing Association, 25-38, Chicago, IL.
- Boyatzis RE (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley-Interscience, 32-58, New York.
- Dyer L · Holder GW (1988). *A strategic perspective of human resource management*. In Dyer(Ed), *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*, 1-46. Washington D.C.
- Grant RM (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management J* 17(Special issue): 109-122.
- Grönroos C (1990). *Service management and marketing: Managing the moment of truth in service competition*. Lexington Books, 28-57, Lexington MA.
- Han HJ · Yoon SM (2011). A study on the influence of corporate culture on financial performance: Focusing on hotel corporate culture and perceived performance. *Korean J Hospitality Administration* 20(1): 267-284.
- Harris LC (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. *J Management Studies* 38(1): 17-43.
- Herriot P (1995). The changing context of assessment and its implications. *International J Selection Assessment* 3(3): 197-204.
- Howard HA · Sheth JN (1969). *The theory of buyer behavior*. John Wiley, 5-58, New York.
- Jeon JA · Kwon BH (2011). The impact of human resources management on the organization performance in hotel F&B department: Focused on the job competence. *J Foodservice Management* 14(4): 383-404.
- Jones TO · Sasser WE (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Rev* 73(6): 89-99.
- Kazmi A · Ahmad F (2001). Differing approaches to strategic human resource management. *J Management Res* 1(3): 133-140.
- Kim DJ · Kim GJ (2010). A comparative study between product and service for process to form intent of repeat-visit and oral advertisement. *Korean J Hospitality Administration* 19(3): 127-147.
- Kim GJ · Lee BS (2009). Intention to revisit coffee shop and word-of-mouth referrals: Comparative research on services quality and products quality with regard. *J Foodservice Management* 12(4): 7-31.
- Kim HJ · Kim N · Srivastava(1988). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *J Marketing* 62(4): 30-45.
- Kim SP · Shin JK (2006). Strategy-Making processes and organizational performance in the small and medium sized firms. *Korean Assoc Small Business Studies* 28(1): 3-36.
- Mayer RC · Schoorman FD (1992). Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment. *Academy Management J* 35(3): 671-684.
- Mowday RT · Steers RM · Porter LW (1982). The measurement of organizational commitment. *J Vocational Behavior* 14(1): 224-247.
- Oliver RL (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, McGraw-Hill, 177.
- Oliver RL (1999). Whence consumer loyalty? *J Marketing* 63(4): 33-44.
- Pfeffer J (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Rev* 40(2): 96-124.
- Reichheld F · Sasser W (1990). Zero defects: qual-

- ity comes to services. *Harvard Business Rev* 68(5): 105-111.
- Rowley J(2005). The four of customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning* 23(6): 574-581.
- Schuler RS (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations* 42(2): 157-184.
- Schlesinger LA · Heskett JL (1991). The service-driven company. *Harvard Business Rev* 69(5): 71-81.
- Snell SA · Dean Jr. JW (1992). Intergrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy Management J* 35(3): 467-504.
- Westbrook RA & Reilly MD (1983). Value percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances Consumer Res* 10(1): 256-261.
- Wright PM · McMahan GC (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *J Management*, 18(2): 295-320.
- Youndt AM · Snell SA · Dean Jr. JW · Lepak DP (1996). HRM, manufacturing strategy and firm performance. *Academy Management Rev* 39(4): 836-866.
- Zeithaml VA · Bitner MJ (2000). *Service marketing: Integration customer focus across the focus across the firm*. 2nd ed. McGraw-Hill. 35-68.

---

2012년 10월 21일 접 수  
 2012년 11월 16일 1차 논문수정  
 2012년 12월 04일 2차 논문수정  
 2012년 12월 10일 게재확정