

The effects of service education and empowerment for sales person of fashion companies on customer orientation, job performance and job satisfaction

Jung Eun Choi, Kyoung Mee Lee* and Sun Jin Hwang†**

Dept. of Fashion Marketing, Graduate School, Sungkyunkwan University, Korea

Dept. of Interdisciplinary Program in Studies of Arts, Graduate School, Sungkyunkwan University, Korea*

Dept. of Fashion Marketing, Sungkyunkwan University, Korea**

패션업체 판매원의 서비스교육과 임파워먼트가 직무만족, 고객지향성과 직무성과에 미치는 영향

최정은 · 이경미* · 황선진†**

성균관대학교 대학원 의상학과, 성균관대학교 대학원 예술학협동과정*

성균관대학교 의상학과**

Abstract

The study focuses on verifying the effects of service education and empowerment on job satisfaction, job performance, and customer orientation. 290 salespeople working for fashion companies participated by completing a survey. The collected data was then analyzed with SPSS 16.0 and AMOS 7.0. Structural equation modeling was used to examine the goodness of fit. Looking at the results of this study, the service education of salespersons in fashion companies was shown to affect their level of satisfaction with their compensation, whereas empowerment affected their psychological satisfaction. These findings indicate that the service training and empowerment as experienced by salespersons working for fashion companies affect their customer orientation and job performance. Specifically, psychological satisfaction as part of the overall level of job satisfaction was found directly to affect their customer orientation, whereas their satisfaction with their compensation did not affect their customer orientation. Customer-orientation as influenced by service education and empowerment was revealed to have direct effect on job performance. The results of this study indicate that the service education of salesperson working for fashion companies and their level of empowerment create job satisfaction and customer orientation in these individuals. This study will be a valuable source of information for those who create salesperson empowerment programs and salesperson management strategies for fashion companies. Such programs and management strategies

Received 5 December 2013, revised 3 January 2014, accepted 12 February 2014.

본 논문은 석사학위논문 내용의 부분 발췌한 것이며, 성균관대학교 BK21 연구사업단 연구비 지원을 받았음.

† Corresponding author (sjhwang@skku.edu)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

can facilitate efficient job performance by salespersons working for fashion companies and increase their level of job satisfaction.

Keywords: service education(서비스교육), empowerment(임파워먼트), job performance(직무성과), salesperson of fashion companies(패션업체 판매원), job satisfaction(직무만족)

I. Introduction

최근 성숙기에 접어든 패션산업에서 패션업체들은 다양해진 고객의 욕구를 만족시키기 위해 고객과의 특별한 관계설정이 필요하게 되었다(Han, 2006). 특히 인터넷을 이용한 패션제품 구매가 증가하고, 급격히 변화하고 있는 유통환경과 치열한 경쟁구도는 패션업체에게 새로운 생존전략을 요구하고 있다. 이에 패션업체도 경쟁력을 높이기 위한 새로운 생존전략으로 인적자원에 대한 관심을 증가시키고 있다(Choi, 2010).

고객에 대한 패션기업의 마케팅 노력은 궁극적으로 서비스 접점에 있는 판매원에 의해 이루어지며, 이에 따라 많은 패션업체들이 고객과의 인적판매에 대한 관심과 교육에 대한 관심을 증가하고 있다(Ahn, Hwang & Jung, 2009). 그러나 인적자원 관리차원과 고객만족을 위한 서비스교육의 강화는 주로 보험회사나 은행 같은 금융 업체 및 호텔이나 항공사 같은 서비스 업체를 중심으로 이루어지고 있으며, 패션업체들은 규모가 영세하여 이를 제대로 시행하지 못하고 있는 실정이다(“salesperson”, 2009).

체계적인 서비스교육은 서비스 업무를 수행하는데 필요한 지식과 기술을 향상시키기 위해 문제해결능력, 태도, 행동 등을 습득하는 과정으로서, 업무수행능력을 향상시킨다. 그러나 서비스 업체 판매원들이 체계적인 교육을 통해 습득한 지식을 실천에 올바르게 적용하는 데는 고도의 심리적 압박을 느끼게 되며, 이러한 압박감은 직무에 대한 스트레스로 이어져 결근이나 퇴사를 결정하게 되는 주요 원인이 되기도 한다(Cha, 2009). 서비스 업체들은 이러한 부정적인 감정을 막기 위하여 서비스교육과 동시에 업무수행의 긍정적인 동기부여를 제공시키기 위해 관리자 등의 권한을 위임하는 임파워먼트 역시 중요시하고 있다. 임파워먼트는 책

임감을 확대함으로써 구성원이 보유하고 있는 잠재역량 및 창의력을 최대한 발휘하도록 돕는다(Cho & Lee, 2009).

패션업체의 판매원에 관한 선행연구들은 크게 패션업체의 서비스품질에 포함된 연구들이 주를 이루며, 2000년대 들어 패션업체 판매원과 고객관계에 관한 연구가 여러 각도로 활발히 이루어졌다(Hwang, Hwang & Lee, 2000; Kim, 2004). 그러나 패션 판매원의 교육, 판매원성과, 판매원 만족과 내부마케팅에 관한 연구는 상대적으로 제한적이다. 또한 다른 서비스 업체에서는 다양하게 진행되고 있는 서비스교육과 임파워먼트에 대한 연구 역시 상대적으로 제한되어 있으며, 이를 함께 고려한 연구는 거의 없다고 해도 과언이 아니다.

따라서 본 연구의 목적은 패션업체 판매원에 대한 서비스교육과 임파워먼트가 직무만족, 직무성과, 고객지향성에 미치는 영향에 대하여 검증하고자 한다. 이러한 연구는 패션업체 판매원의 고객지향성, 성과를 높이기 위한 직무만족에 영향을 주는 동기부여 요인과 영향력을 파악할 수 있게 할 것이다. 또한 규모가 커져가는 패션업체들의 판매원 역량 강화 프로그램 운영 및 판매원 관리 전략에 유용한 자료가 될 것이며, 판매원들의 업무가 효율적으로 완수되어 업무수행에 대한 성취감이 높아질 수 있도록 유도할 수 있을 것으로 사료된다.

II Background

1. The role of fashion companies salesperson and service education

판매원은 고객과의 의사소통을 통해 고객의 욕구를 파악하며, 상품에 대한 정보를 고객에게 전달하고, 각종 서비스를 제공함으로써 고객의 구매결정을 유도한다. 특히 패션 제품은 다른 분야제품에 비해 제품 수명주기가 짧고, 다양하고 개성화된 소

비자의 취향과 라이프스타일 등이 높게 반영되기 때문에, 소비자와 판매원의 상호작용은 매우 중요하다. 패션업체 판매원의 역할을 살펴보면, 패션업체 판매원은 고객에게 패션 제안자(Fashion Advisor: FA)로서의 역할, 패션업체의 브랜드 이미지를 높이는 역할, 고객과 패션업체를 연결하는 의사전달자 역할, 패션업체의 관계마케팅 형성에 기여하는 역할 등을 한다(Ahn et al, 2010).

일반적으로 패션업체 판매원에게도 적용될 수 있는 국내 서비스 업체에서의 서비스교육은 두 가지로 진행되고 있다(Jung, 2005). 첫째, 자신에게 주어질 업무수행과 고객 접점에서 발생할 수 있는 문제해결을 위한 이론적, 기술적 자질과 능력으로 전문지식과 서비스 기술 등의 업무인 서비스 능력(service competence)과 둘째, 고객응대와 서비스 수행 시 개인이 보여주는 태도 및 자세와 마음가짐 등의 대인관계 능력, 서비스 마인드, 의사소통 능력 등 고객을 대하는 부분을 의미하는 서비스 성향(service inclination)이다.

패션업체 판매원의 서비스교육에 관한 선행연구로 Park(2004)의 연구에서는 판매원 교육을 시장지식, 판매기술, 고객서비스와 영업 관리 변인으로 설정하여 그 중 고객서비스와 영업 관리가 판매원의 고객지향성에 유의한 상관성이 있다고 하였다. 이러한 서비스교육으로 얻게 되는 직원의 태도와 행동의 긍정적인 변화는 서비스교육에 들어간 비용보다 적어도 5배 이상의 가치가 있다(Jung, 2005). 대부분의 패션업체들도 판매원 서비스교육의 중요성을 인식하고 교육의 체계화를 꾀하고 있으나, 아직은 많은 패션업체들이 판매촉진을 위한 고객응대 방법 교육 위주로 단기 교육의 비체계적인 교육을 실시하고 있는 실정이다.

2. Empowerment

1980년대 중반부터 사회학에서 도입된 임파워먼트는 서비스마케팅에서 매우 중요하게 다루어지고 있다. 임파워먼트란 의사소통 및 권한의 위임, 신뢰 형성의 방법과 구성원 스스로의 노력을 통해 파워가 증대되고, 그 결과 어떠한 직무 역할에서 개인적 파워 및 자긍심에 대한 심리적 측면과 동기부여 측면이 포함되어 있는 상태이다(Lee, 2012).

Spreitzer(1995)는 임파워먼트 구성요소를 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 등 4가지 차원으로 나누고 있다. 우선 과업의 목적 또는 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도와 의 적합성을 말하는 의미성, 개인이 직무에 있어서 전략적, 운영적, 실무적인 결정들에 어느 정도의 영향을 미치는가에 관한 영향력 그리고 개인의 신념으로 특정 기술을 가지고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 역량, 과업을 수행하기 위한 구체적인 방법, 시기, 시행 등을 스스로 결정할 수 있는 자율성에 관한 자기결정력 등 네 가지 요소로 나눌 수 있다.

임파워먼트에 관한 선행연구를 살펴보면, Spreitzer(1995)는 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 등 임파워먼트의 하위 구성요인들 중 영향력과 역량은 직무성공에 영향을 주며, 의미성과 자기결정력은 직무만족에 영향을 준다고 하였다. 레스토랑 직원이 잘못된 서비스를 행할 때 임파워먼트의 영향력에 대해 연구한 Hocutt and Stone(1998) 연구에서는 레스토랑 직원의 임파워먼트는 직원의 직무만족에 영향을 주지만, 잘못된 서비스를 행할 때에도 임파워먼트가 영향을 줄 수 있다고 주장하였다. Lee(2000)는 호텔 조직구성원을 대상으로 직무만족, 조직몰입, 이직의도 가운데 직무만족에 임파워먼트가 가장 큰 영향력이 있음을 밝혔다. 또한 Lee(2012) 연구에서는 공무원이 임파워되면 개인의 발전뿐만 아니라, 조직의 성과 향상을 가져오므로 조직에 대한 애착 및 조직원 자신의 역량을 높일 수 있도록 조직원에게 임파워를 부여해 주어야 하고, 이를 바탕으로 조직의 성과가 향상될 수 있도록 지속적인 관리가 필요하다고 하였다. 중국 기업을 대상으로 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 Tai(2010)의 연구에서도 조직구성원의 임파워먼트 지각이 조직성과와 관련 있는 직무만족에 영향을 주어 조직의 구성원들은 어느 정도 자신이 맡고 있는 직무가 중요하다고 인식하는 것을 보여준다. 따라서 패션업체 판매원에게도 임파워먼트는 직무만족에 주요한 영향을 줄 것으로 예측할 수 있다.

3. Salesperson job satisfaction

판매원의 직무만족은 고객만족을 유도하며, 궁극

적으로 기업의 목표 달성, 즉 매출액에 직접적으로 영향을 준다(Lee, 2011). Berry and Zeithaml(1985)은 직무만족(Job Satisfaction)이란, 조직구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해 가지는 태도의 중요한 부분으로, 만족 여부에 따라 구성원은 그 조직에 대하여 긍정적인 또는 부정적인 생각을 할 수도 있으며, 이는 바로 조직성과에 영향을 준다고 하였다. 또한 직무는 일반적으로 하나의 실체가 아니고, 과업, 역할, 책임, 상호작용, 유인, 보상 등의 다양한 특성들로 상호 연관되어 있다. 따라서 직무만족에 대한 영향 요인은 개인의 감정, 신념, 태도, 성취감 같은 '심리적 요인'과 보상과 같은 인지 수준을 기준으로 하는 '보상적 요인'으로 나눌 수 있다고 하였다.

직무만족에 대한 선행연구를 살펴보면, Rosenbluth(1991)은 고객만족을 위해서 직원들은 양질의 서비스를 고객에게 제공해야 하며, 직원들이 자신의 직무에 대해 만족하지 못할 경우, 고객들의 충성과 기업의 수익에 직접적인 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Hwang, Jung and Song(2007)은 연구에서 의류판매원의 역할모호성 및 역할갈등이 직무만족에 부(-)의 영향을 미치며, 직무만족은 고객지향성에 호의적이라는 결과를 얻었다. 또한 Kim(2005)은 면세점 종사자의 직무만족 요인에 관한 연구에서 근무환경 요인을 보상적 요인, 시간적 요인, 발전적 요인과 조건적 요인으로 명명하고, 면세점 종사자의 소속형태에 따른 직무만족에서 파견사원은 보상적 요인과 발전적 요인이, 직영사원의 경우는 조건적 요인을 더 많이 고려한다는 결과를 얻었다. 지금까지 서술한 선행연구들을 요약하면, 판매원의 내부마케팅은 직무만족에 영향을 미치고, 직무만족은 판매원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치며, 판매원의 역할모호성과 역할갈등은 직무만족에 부정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

4. Customer orientation

고객의 입장을 중시하고 고객중심으로 사고한다는 관점에서 비롯된 고객지향성이란 고객을 잘 이해하고, 고객들의 욕구를 경쟁사보다 더 잘 충족시켜 경쟁 우위를 창출하기 위한 것이다(Song, 2006).

Hennig-Thurau(2004)에 따르면 고객들은 서비스

기업의 품질을 평가할 때 주로 서비스 종사원의 행동을 준거로 삼기 때문에, 서비스 종사원들의 고객지향성은 기업의 경쟁력과 성공에 중요한 요소가 된다고 말했다. Kotler(1991)에 의하면 마케팅 컨셉의 구성개념 중 하나가 고객지향성이라고 지적하였고, 마케팅 컨셉은 조직의 목표를 달성하기 위한 열쇠로서 목표 시장의 필요와 욕구를 결정하고, 경쟁자보다 효율적이며 효과적으로 만족을 제공하는 것이라고 하였다.

판매원의 고객지향성 개념은 연구자 간에 많은 차이를 보이고 있다. 고객지향성에 관해 최초로 체계적 분석을 통해 측정 척도인 SOCO(Selling Orientation Customer Orientation)를 개발한 Saxe and Weitz(1982)는 기존의 연구를 통합하여 고객지향적 판매를 판매원과 고객차원에서의 마케팅 개념의 실천으로 보았다. SOCO의 고객지향성은 고객이 만족스러운 구매 의사결정을 하도록 도와려는 욕구, 고객이 자신의 욕구를 평가하도록 도와주고 적절한 제품을 제시, 제품에 대한 정확한 설명, 기술적 판매전술의 회피, 고압적 판매방법의 회피 등 6가지 영역으로 이루어져 있다고 하였다.

고객지향성에 대한 선행 연구에서 우리나라 패션 판매원의 고객지향성 척도를 질적 연구를 통해 개발한, Han and Hwang(2012)에 따르면 패션상품의 경우 감성적 특성이 강한 상품군에 속하기 때문에, 다른 상품에 비해 패션상품 판매원의 고객지향성은 소비자 구매의사 결정에 매우 중요함을 실증적으로 보여주었다. Kim and Park(2003)은 백화점 판매원의 고객지향성이 고객만족도와 점포 재방문의도에 미치는 영향을 조사한 결과, 판매원의 고객지향성이 높을수록 고객의 만족도와 점포를 재방문할 의도가 높다는 결과를 얻었다. 성격특성과 고객지향성이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향을 백화점 여성 의류판매원을 중심으로 연구한 Choi and Park(2012) 연구에서는 성격특성을 5가지 개방성, 안정성, 외향성, 성실성, 호감성으로 분류하여 직무성과에 미치는 영향을 알아본 결과, 성실성이 직무성과에 많은 영향을 미치는 성격 특성인 것으로 나타났으며, 개인의 성격 특성보다는 판매원의 고객지향성이 직무성과에 가장 많은 영향을 미친다는 것을 주장하였다.

5. Salesperson job performance

직무성공은 조직 관리에 있어서 유효성을 나타내는 자료로 사용되기 때문에 업무 특성에 따라 생산성, 목표달성과정, 응집성, 몰입도, 애착도 등으로 직무성공을 대신하기도 한다. Woo(2000)는 직무성공의 정의를 조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지의 여부를 나타내는 개념으로서, 조직구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라 하였다.

직무성공에 대한 선행연구를 보면 Churchill(1982)은 판매원성과 결정요인에 관한 116개의 과거 연구에 대한 메타분석을 실시하여, 판매원성과 결정요인들의 상대적 중요도 순이 개인적 요소, 능력, 역할변수, 적성으로 나타남을 보여주었다. Jeon and Kim(2004)의 영업사원의 직무성공, 만족, 조직몰입, 이직의도와와의 관계에 있어서 대안매력도의 역할에 대한 연구에서는 직무성공 및 만족과 이직의도 사이에서 직무성공은 중요한 매개변수 역할을 한다고 밝혔다. Lee and Park(2007)은 여행사의 리더쉽 유형이 임파워먼트와 조직몰입, 직무성공에 미치는 영향 연구에서 리더쉽은 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치며, 임파워먼트는 직무성공에 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.

III. Research Method

1. Research model and hypotheses

1) Research model

패션업체 판매원의 서비스교육과 임파워먼트가 직무만족, 고객지향성과 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구를 위한 연구모형은 <Fig. 1>과 같다.

2) Hypothesis

가설 1: 패션업체 판매원의 서비스교육과 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

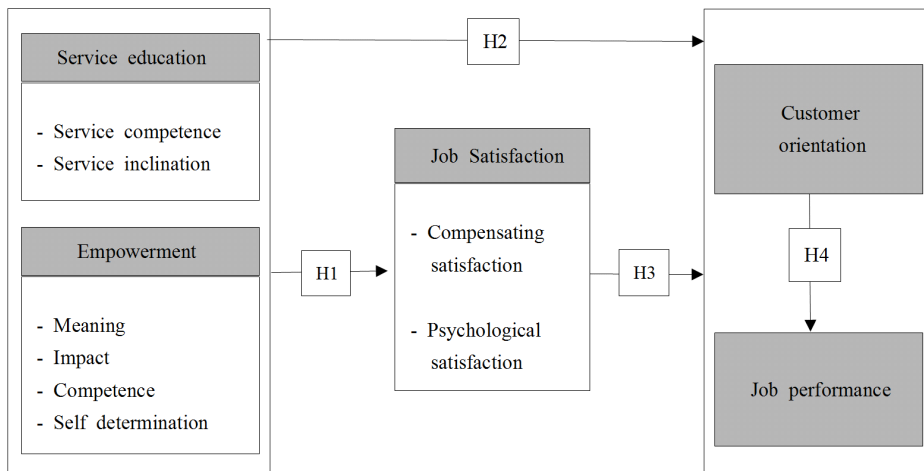
가설 2: 패션업체 판매원의 서비스교육과 임파워먼트는 고객지향성과 직무성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 패션업체 판매원의 직무만족이 고객지향성과 직무성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 패션업체 판매원의 고객지향성이 직무성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. Operational definition

본 연구에서 서비스교육은 패션업체들이 판매원들의 고객 서비스 업무를 수행 할 때 필요한 지식과 기술을 향상시키기 위해 문제 해결 능력과 태도,



<Fig. 1> Research model

행동 등을 습득하는 것으로 정의하고, Jung(2005)의 연구에서 사용된 서비스교육 훈련 척도 문항을 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 ‘나는 서비스교육을 통해 업무에 대한 전문적 지식과 서비스 기술이 향상되었다’ 등 13문항을 5점 리커트 척도(1-전혀 그렇지 않다, 5-매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다. 임파워먼트는 패션업체 판매원에게 내재적 직무동기를 부여하여 개인 스스로 자신의 능력을 충분히 발휘하도록 파워를 증대하는 것으로 정의하고, Spreitzer(1995) 연구에서 사용된 임파워먼트 척도 문항을 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 ‘나는 판매목표를 성공적으로 달성할 자신이 있다’ 등 17문항을 5점 리커트 척도(1-전혀 그렇지 않다, 5-매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다. 직무만족은 패션업체 판매원 자신의 직무를 달성하고 촉진시키는 것으로 개인별로 직무평가에서 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태로 정의하고 Jung(2005) 연구에서 사용되어진 직무만족 문항을 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 ‘나는 업무 수행에 따른 휴식을 보장 받고 있다’ 등 10문항을 5점 리커트 척도(1-전혀 그렇지 않다, 5-매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다. 또 한 고객지향성은 패션업체 판매원이 직무와 관련해서 고객들의 욕구를 만족시키고자 하는 경향이나 성향으로 정의하고, Saxe and Weitz(1982) 연구에서 사용된 문항의 일부를 수정 및 보완하여 ‘나는 고객이 최선의 선택을 할 수 있도록 도우려고 노력 한다’ 등 6 문항을 5점 리커트 척도(1-전혀 그렇지 않다, 5-매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다. 직무성과는 패션업체 판매원이 매장의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 개인의 노력 결과로 직무의 성취도 혹은 달성도로 정의하고, 선행연구(Tett & Meyer, 1993; Bavin & Bole, 1998)에서 사용된 문항을 수정 및 보완하여 ‘나는 다른 동료에 비해 평균적으로 더 많은 판매를 하고 있다’ 등 6문항을 5점 리커트 척도(1-전혀 그렇지 않다, 5-매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다.

3. Methodology

본 연구를 위해 서비스교육을 실시하는 수도권(서울, 경기 및 인천)의 백화점과 아웃렛에서 근무하는 패션제품 여성 판매원 302명(각 151명)을 대

상으로 설문조사를 실시하였다. 자료 분석은 SPSS 16.0과 AMOS 7.0 통계 패키지를 이용하여 실시하였다. 탐색적 요인분석을 통해 이론변수의 다항목 척도 간의 신뢰성은 Cronbach' α 계수에 의해서 분석하였고, 확인적 요인분석을 통해서 구성개념들의 측정타당성을 검토하였다. 또한 가설 검증과 전체 연구모형의 적합도를 측정하기 위해 구조방정식모형 분석을 실시하였다.

IV. Results and Discussion

1. Analysis of the reliability and validity of measurement tools

1) EFA: Exploratory factor analysis

(1) Confirmation of exogenous variables: service education, empowerment

① Service education

서비스교육의 신뢰성과 타당성의 개괄적 판단을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 우선 이 문항들에 대한 전체적인 상관관계 정도를 나타내는 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 값과 구형성 검증을 실시하였고, 그 결과 KMO 값이 0.899로 요인분석을 실시할 수 있는 집합으로 평가되었다. 문항에 대한 요인추출방법은 주성분분석과 직교회전(Varimax Rotation)을 하였다. 그 결과, 서비스교육에 대한 2개의 요인이 추출되어 서비스 능력과 서비스 성향이라 명명하였으며, 설명하는 누적분산은 61.147%로 나타났다. 또한 신뢰도 분석 결과, 변수들의 Cronbach' α 계수 값이 0.7 이상으로 측정 항목들이 비교적 신뢰할 만한 수준에서 측정되었다고 볼 수 있다.

② Empowerment

임파워먼트의 신뢰성과 타당성의 개괄적 판단을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 이 문항들에 대한 KMO 값이 0.901이고, 직교회전을 실시한 결과, 의미감, 역량과 영향력으로 명명되는 3개 요인이 추출되었으며, 설명하는 누적분산은 62.946%, 신뢰도 분석 결과, 변수들의 Cronbach' α 계수 값은

0.7 이상으로 나타났다.

에 사용하였다(Table 1).

(2) Military endogenous variables: job satisfaction, job performance, customer orientation

2) Confirmatory factor analysis: CFA

① Job satisfaction

전체적인 상관관계 정도에 대한 KMO 값이 0.782 이고, 문항에 대한 요인추출방법은 주성분 분석을 사용하였으며, 직교회전을 실시하여 보상적 만족과 심리적 만족 2개의 요인이 추출되었고, 설명하는 누적분산은 64.316%였다. 신뢰도 분석 결과, 변수들의 Cronbach' α 계수 값이 0.7 이상으로 나타났다.

② Customer orientation and job performance

패션판매원의 고객지향성과 직무성공에 대해 신뢰성과 타당성의 개괄적 판단을 위해 탐색적 요인 분석을 실시한 결과, 고객지향성과 직무성공은 각각 하나의 단일 차원으로 요인이 추출되었으며, 각 구성요인의 신뢰성 검증을 실시한 결과, 변수들의 Cronbach' α 계수 값이 0.7 이상으로 나타나, 측정항목들이 비교적 신뢰할 만한 수준으로 측정되었다. 외생변수와 내생변수의 탐색적 요인분석을 통하여 총 9개 요인과 51개 문항을 추출하여 분석

(1) The validity of factor analysis of individual potential

신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 각 잠재요인별 확인적 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서 제시하고자 하는 Higher-order 잠재요인 모형의 규명을 위하여 우선 서비스교육과 임파워먼트의 하위차원의 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 보상적 만족, 심리적 만족, 고객지향성과 직무성공에 대한 4개 기본 차원에 대한 확인적 요인분석을 실시하였으며, 적합도 결과는 <Table 2>와 같다.

또한 각 잠재요인별 확인적 요인분석 결과에 나타난 바와 같이 모형적합도는 우수한 것으로 나타났으며, 각각의 잠재요인에 대한 요인부하량이 매우 유의적으로 나타나 집중타당성이 입증되었다.

(2) Full analysis of the feasibility of the potential factors

전체모형에 대해 확인적 요인분석을 실시한 결과, 측정모형의 적합도 지수를 살펴보면, $\chi^2=249.312$,

<Table 1> The results of reconfiguration metrics after EFA

List	Variable	Metrics			
		Original question	After factor analysis		
			Question	Cronbach' α	Cumulative dispersion
Service education	Service competence	7	7	.858	61.147
	Service inclination	6	6	.867	
Empowerment	Meaning	5	5	.902	62.946
	Impact	4	6	.834	
	Self determination	4	6	.893	
	Competence	4			
Job satisfaction	Compensating satisfaction	5	5	.884	64.316
	Psychological satisfaction	5	5	.809	
Customer orientation		6	6	.885	-
Job performance		6	5	.911	-
Total		52	51	-	-

〈Table 2〉 Suitable index for the individual latent factors

Latent factor	Sub factor	χ^2	<i>df</i>	GFI	CFI	NFI	RMR
Service education	Service competence	51.653	14	.951	.955	.939	.019
	Service inclination	53.233	9	.942	.943	.933	.025
Empowerment	Meaning	12.972	5	.981	.991	.986	.010
	Competence	41.902	9	.955	.936	.921	.020
	Impact	67.713	9	.928	.935	.926	.028
Compensating satisfaction		74.324	5	.899	.915	.909	.039
Psychological satisfaction		98.812	5	.881	.861	.851	.045
Customer orientation		43.001	9	.949	.960	.951	.013
Job performance		19.174	5	.974	.985	.980	.014
Standards		-	-	.90 ↑	.90 ↑	.90 ↑	.05 ↓

$df=1108$ 로 유의적인 것으로 나타났다. 그리고 $GFI=.745$, $CFI=.840$, $NFI=.743$, $RMR=.069$ 로 나타났다. 이는 구조방정식 모형에서 일반적인 평가기준으로 삼는 지표들과 비교할 때 낮게 나타난 것을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 제안된 모형의 개선을 위해 설정탐색을 통한 모형의 수정을 시도하였다. 수정되었던 모형의 적합도 $\chi^2=670.194$, $df=460$ 으로 유의적인 것으로 나타났고, $GFI=.901$, $CFI=.922$, $NFI=.887$, $RMR=.031$ 로 나타났으며, MI를 이용하여 수정을 시도하면서 모형의 적합도는 대체적으로 기준을 만족시켰다(Table 3).

또한 각 연구 변수별로 평균 분산 추출 값(AVE)을 계산한 결과, 수용 가능수준(0.5 이상)을 모두 상회하고 있어서 집중타당성이 확보된 것으로 판단할 수 있다. 확인적 요인분석을 위해 단일 차원성과 집중 타당성이 입증된 각 연구 변수들에 대하여

서로 상이한 개념인지를 점검하기 위해 판별 타당도 분석을 실시한 결과, AVE가 모두 상관관계에서의 제곱 합보다 크기 때문에 판별타당성을 갖는 것으로 볼 수 있으며, 결과는 〈Table 3〉과 같다.

2. The entire model using structural equation

집중타당도, 판별타당도와 신뢰도의 검증을 완료한 측정 지표들을 대상으로 연구 모델에 대한 적합도 평가를 실시하기 위하여 공분산 구조분석을 통해 연구모형의 적합도를 확인하고, 연구모형상의 모수들을 추정하였다.

1) Verify the suitability of the research model

구조모형의 적합도 추정 결과, $\chi^2=855.836$ 이며, $df=462$ 이다. 또한 $GFI=.848$, $CFI=.910$, $NNFI=.816$, $RMR=.035$ 등으로 나타나, 구조방정식 모형에서 일반적인

〈Table 3〉 Comparison of AVE and the square of correlation for each variable

Factor	Service education	Empowerment	Compensating satisfaction	Psychological satisfaction	Customer orientation	Job performance
Service education	0.861					
Empowerment	0.612	0.878				
Compensating satisfaction	0.198	0.203	0.671			
Psychological satisfaction	0.659	0.175	0.221	.552		
Customer orientation	0.555	0.622	0.114	0.105	0.613	
Job performance	0.554	0.740	0.233	0.137	0.545	0.704

주) 대각선의 음영은 평균 분산 추출 값(AVE)이며, 나머지 수치는 각 개념간의 상관계수의 제곱 값임.

평가기준으로 삼는 지표들과 비교할 때 GFI 값과 NNFI 값이 권고안인 0.9보다 상대적으로 낮게 나타난 것을 확인할 수 있다. 이에 모델을 개량하기 위해서 수정지표(Modification Index)를 이용하여 모델을 수정하였다. 수정지표는 모델에서 각 측정변수에서 추가할 것을 고려할 만한 상관이나 경로가 존재하는지를 찾아내기 위하여 사용하는 방법으로 일반적으로 LM(Lagrange Multiplier) 검정이라고도 불리고 있다. 따라서 본 연구에서는 수정된 구조모형을 최종모형으로 사용하였다. 최종 수정모형에 대한 적합도 평가를 실시한 결과는 $\chi^2=520.321$, $df=317$, χ^2 값에 대한 $p<.001$ 으로 유의적인 것으로 나타났으며, GFI=.903, CFI=.921, NFI=.896, RMR=.031 등 모델적합도를 보여 주고 있다. 이는 본 연구의 수정모형은 구조분석에서 일반적인 평가기준으로

삼는 지표들과 비교할 때 대부분이 기준을 충족시켜 전반적으로 추가적인 분석을 하는데 무리가 없을 것으로 판단된다(Table 4).

3. Verification of hypotheses

패션업체 판매원의 서비스교육과 임파워먼트가 직무만족, 직무성공, 고객지향성에 미치는 영향을 알아보기 위해 경로분석을 실시한 가설 결과는 <Table 5>와 같다.

가설 1(H1)의 결과는 부분적으로 t 값($p<.05$)이 통계적으로 유의하여 부분 채택되었다. 이러한 연구 결과는 호텔종사원을 대상으로 서비스교육이 직무만족에 정(+)^{의 영향을 미친다고 보여준 Jung(2005)의 연구를 지지하는 것이다. 본 연구에서 서비스교육은 직무만족의 하위요인인 보상적 만족에 긍정}

<Table 4> Modified structure model conformity assessment

Goodness of fit index	χ^2	df	GFI	CFI	NFI	RMR
Existing model index	855.836	462	.848	.910	.816	.035
Final model index	520.321	317	.903	.921	.896	.031
Recommendation level	-	-	Over 0.9	Over 0.9	Over 0.9	Below 0.05

<Table 5> The path coefficients of research model

Path	Stand. coeff.	S.E	t value	The results of hypothesis testing	
Compensating satisfaction ← service education	.465	.090	2.350*	H1 Part of the adoption	1-1-1 Adoption
Psychological satisfaction ← service education	-.387	.135	-1.862		1-1-2 Dismissed
Compensating satisfaction ← empowerment	.425	.121	2.150*		1-2-1 Adoption
Psychological satisfaction ← empowerment	.982	.114	8.592***		1-2-2 Adoption
Customer orientation ← service education	.206	.093	2.223*	H2 Adoption	2-1 Adoption
Customer orientation ← empowerment	.489	.098	2.972*		2-2 Adoption
Job performance ← service education	.366	.123	2.967**		2-3 Adoption
Job performance ← empowerment	.527	.136	3.863***		2-4 Adoption
Customer orientation ← compensating satisfaction	-.212	.050	-1.262	H3 Part of the adoption	3-1-1 Dismissed
Customer orientation ← psychological satisfaction	.156	.058	2.684**		3-1-2 Adoption
Job performance ← compensating satisfaction	.216	.068	3.200***		3-2-1 Adoption
Job performance ← psychological satisfaction	-.145	.078	-1.868		3-2-2 Dismissed
Job performance ← customer orientation	.410	.111	3.690***	H4 Adoption	4-1 Adoption

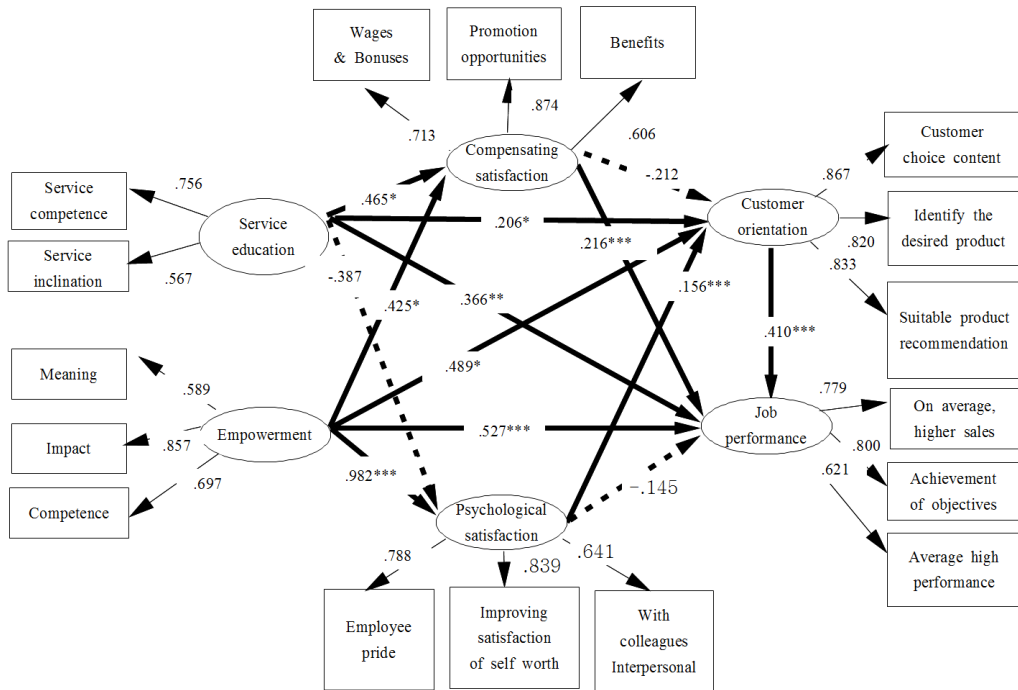
* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

적인 영향을 미쳤으나, 심리적 만족에는 영향을 미치지 못하였다. 즉, 패션업체들의 서비스교육이 판매원의 급여, 승진기회나 복리후생에 대한 보상적 의미의 동기부여 측면을 크게 만족시키고 있다. 그러나 업무에 대한 보람이나 성취감 등의 심리적 동기부여 요인에 미치는 영향은 미비한 것으로 파악되었다. 또한 패션업체 판매원에게 부여되는 임파워먼트는 개인의 감정적 만족 상태인 심리적 만족에는 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 보상적 만족에는 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 패션업체 현실이 급여나 복리후생과 같은 보상적 지원이 미약하여, 보상적 만족에는 영향을 미치지 않는 결과가 나타나는 것으로 볼 수 있다.

가설 2(H2)의 결과는 $t값(p<.01)$ 이 통계적으로 유의하며, 관계의 방향도 가설에서 설정된 방향과 일치하여 채택되었다. 이러한 연구결과는 여행사 종사원을 대상으로 서비스교육을 통하여 습득한 경험과 지식이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다

는 Lee(2004)의 연구 결과와 일치한다. 또한 본 연구 결과에서 서비스교육을 통해 패션업체 판매원들은 고객지향적인 사고가 생기며, 판매원들에게 부여되는 임파워먼트도 고객지향성과 직무성취에도 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 연구결과는 호텔 종사원을 대상으로 임파워먼트가 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다는 Yoon(2008)의 연구와 일치하는 결과이다. 즉, 임파워먼트를 갖게 된 판매원들은 고객의 필요와 기대에 부응할 만한 권한과 책임을 가지고 있기 때문에, 결과적으로 높은 수준의 고객지향적인 행동을 보이게 된다는 것이다. 이는 패션제품 판매 시 판매원에게 필요한 책임과 역할, 회사경영방침, 업무지식, 고객응대 방법 등을 알려주고 습득시키는 것이 판매에 도움을 주고, 이는 궁극적으로 기업 목표인 매출 향상에 도움을 주고 있음을 보여준 것이다.

가설 3(H3)의 결과는 부분적으로 $t값(p<.01)$ 이 통계적으로 유의하여 부분 채택되었다. 이러한 결과는 Hoffman and Ingram(1991)이 간호사들을 대상으



〈Fig. 2〉 Research route-mode

로 실시한 연구에서 심리적 만족이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미친다는 연구를 지지하는 결과이다. 특히 패션업체 판매원의 직무만족 중 심리적 만족과 보상적 만족은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심리적 만족이 높은 패션업체 판매원일수록 대인관계에서 고객의 이야기를 경청하고, 고객의 욕구와 필요를 신속하게 파악하며, 친절한 태도를 보이게 된다는 것이다. 또한 판매원들이 긍정적인 고객지향성을 갖게 되면 결국 고객들이 느끼는 서비스 품질 향상에 기여할 수 있다는 것을 말한다. 반면, 패션업체 판매원의 보상적 만족도 직무성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직무성공을 높일 때 회사로부터 인정을 받고, 보상을 받기 때문에 보상적 만족이 직무성공에 영향을 미치게 되는 것으로 볼 수 있다. 이러한 결과는 패션업체 판매원을 대상으로 보상적 만족이 직무성공에 정(+)의 영향을 미친다는 Jeon and Kim(2004)의 연구를 지지하는 것이다.

가설 4(H4)의 결과는 $t(p < .05)$ 이 통계적으로 유의하며, 관계의 방향도 가설에서 설정된 방향과 일치하여 채택되었다. 이러한 결과는 항공사원을 대상으로 고객지향성이 직무성공에 정(+)의 영향을 미친다는 Lee(2009)의 연구를 지지하였다. 패션업체 판매원들의 긍정적인 고객지향성은 기업의 목표인 매출과 직접 영향이 있는 직무성공에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 결국 제품을 구매하는 고객들이 느끼는 서비스 품질 향상에 기여할 수 있다는 것을 의미한다. 위와 같은 결과를 중심으로 한 연구모형의 유효한 경로는 <Fig. 2>와 같다.

V. Conclusion and Implication

본 연구는 패션업체 판매원에 대한 서비스교육과 임파워먼트가 판매원의 직무만족, 고객지향성, 직무성공에 미치는 영향에 대하여 연구하였다.

본 연구에서 도출된 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 서비스교육은 직무만족 중 보상적 만족에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 임파워먼트는 심리적 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 패션업체는 서비스교육이 판매원의 보상적 만족에 영향을 주는 중요성을 인식하고, 서비스교

육을 더욱 강화하여야 할 것이다. 서비스교육 내용을 결정할 때는 업무 수행을 위한 지식이나 기술 뿐만 아니라, 학습자인 판매원들의 관심과 필요를 정확하게 파악하여 충족시킬 수 있는 커리큘럼을 개발하여야 한다. 또한, 판매원의 직무 만족도를 높일 수 있도록 임파워먼트를 부여하여 전문직으로의 인식과 직무에 대한 사명감과 성취감을 높이도록 도와야 할 것이다. 둘째, 패션업체 판매원의 서비스교육과 임파워먼트는 고객지향성과 직무성공에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국내 패션업체에서는 인적관리에 있어 서비스교육에 대한 중요성을 인식하여 체계적인 교육을 실시하는 업체들도 많이 있다. 그러나 호텔이나 항공사 같은 서비스 업체에 비하여 종사원들에게 부여되는 임파워먼트에 대한 중요성 인식은 낮다. 그러므로 본 연구의 결과를 통하여 서비스교육의 중요성만큼 임파워먼트의 영향력도 인적관리에 있어 중요한 부분임을 인식하여야 할 것이다. 셋째, 패션업체 판매원의 직무만족은 고객지향성과 직무성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 심리적 만족이 높은 패션업체 판매원일수록 대인관계에서의 민감도가 높아 고객의 이야기를 경청하고, 고객의 욕구와 필요를 신속하게 파악하며, 친절한 태도를 보이게 되고, 이러한 긍정적인 고객지향성을 갖게 되면, 결국 고객들이 느끼는 서비스품질 향상에 기여할 수 있다. 넷째, 패션업체 판매원의 고객지향성은 직무성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 판매원들이 고객지향적인 태도로 고객을 응대하여 고객의 구매활동이 이루어지도록 함으로써 자신의 직무성공을 향상시킬 수 있으며, 결과적으로 기업의 이익에 이바지하게 되는 것이다.

본 연구 결과는 실증조사로서 그 영향관계를 검증하였다는데 의의가 있다. 더불어 패션업체에서 인적관리 전략을 전개함에 있어 서비스교육과 임파워먼트의 중요성에 대한 여러 가지 시사점을 제공해 주고 있다. 그러나 다음과 같은 한계점을 갖고 있으며, 이에 따른 후속 연구에 대한 제언을 살펴보면, 첫째, 표본 선정에 있어 백화점과 아울렛 두 가지 유통업체의 여성 판매원에 대하여 편의 표본 추출을 하였기 때문에, 판매원에 대한 대표성을 갖기 어렵다. 따라서 폭 넓은 표본을 대상으로 객관

화시킬 수 있는 후속 연구의 필요성이 제기된다. 둘째, 본 연구에서는 응답자의 개별적인 특성을 포함시키지 않았으나, 후속 연구에서는 개별적 특성에 따라 어떠한 내용의 서비스교육과 임파워먼트가 직무만족, 고객지향성과 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지 확장 조사한다면 그것을 통해 판매원의 경력, 복종, 유통유형 등에 따라 적합한 서비스교육 프로그램과 임파워먼트의 적용을 실용화할 수 있을 것으로 사료된다.

References

- Ahn, K. H., Hwang, S. J., & Jung, C. J.(2010). *Fashion marketing(3rd ed.)*. Seoul. Soohaksa.
- Babin, B. J., & Boles, J. S.(1998). The effects of perceived co-worker involvement and super support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A.(1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Cha, M. J.(2009). The effectiveness in organizational commitment and trust of the empowered casino dealer-based on casino dealer in Kangwon Land. Unpublished master's thesis, Yonsei University, Seoul, Korea.
- Chae, S. S.(2007). The influence of psychological empowerment on job satisfaction and customer orientation: focused on the F & B dept' of the super deluxe hotels in Seoul. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 31(5), 181-202.
- Cho, S. M., & Lee, S. R.(2009). A study on the impacts of mobile work support systems and managers' leadership on the mobile work performance: Mediating through the psychological empowerment. *The Korean Academic Society of Business Administration*, 38(6), 1153-1154.
- Choi, K. A.(2010). Effect of internal marketing factors of fashion retailers on salesperson's job satisfaction, customer orientations, and job performance. Unpublished doctoral dissertation, Dongduk Woman's University, Seoul, Korea.
- Choi, K. W., & Park, K. H.(2012). The effects of the personality traits and customer orientation on job satisfaction and job performance -Focused on female apparel salespeople in department stores-. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 36(9), 979-990.
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. Jr.(1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research* 19, 491-504.
- Han, M. E.(2006). A study on the evaluation of salespersons' service and postpurchase behavior as related to the personality type of consumers and salespersons. Unpublished master's thesis, Yonsei University, Seoul, Korea.
- Han, S. I., & Hwang, S. J.(2012). Development of a customer orientation scale for clothing salespeople. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 36(2), 152-164.
- Hennig-Thurau, T.(2004). Customer orientation of service employees: It's impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Hocutt, M. A., & Stone, T. H.(1998). The impact of employee empowerment on the quality a service recover effort. *Journal of Quality Management*, 3, 117-132.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N.(1991). Creating customer orientated employees: The case in home health care. *Journal of Heal Care Marketing*, 11(2), 24-32.
- Hwang, S. J., Hwang, K. S., & Lee, J. N.(2000). The effect of service quality on consumer satisfaction of fashion retail stores. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 24(3), 323-334.
- Hwang, S. J., Jung M. Y., & Song, K. E.(2007). The effect of apparel product salesperson's role ambiguity and role conflict on job satisfaction and customer orientation. *Korean Living Science Association*, 10, 63-78.
- Jeon, K. H., & Kim, S. Y.(2004). The role of alter-

- native attractiveness in the relationships among job performance, satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Distribution Research*, 9(2), 45-97.
- Jung, M. J.(2005). A study on the effect of service training on the satisfaction of working staff and service orientation-focused on airline cabin crew. Unpublished master's thesis, Kyonggi University, Seoul, Korea.
- Jung, M. S.(2005). The effect that the service education of hotel company comes up to the job satisfaction and service directivity - As the main objects of the extra first grade hotel in Seoul. Unpublished master's thesis, Kyunghee University, Seoul, Korea.
- Jung, M. Y.(2004). The effect of apparel product salesperson's role ambiguity and role conflict on job satisfaction and customer orientation. Unpublished master's thesis, Sungkyunkwan University, Seoul, Korea.
- Kim, H. W., & Park, K. A.(2003). The effect of customer orientation of department store salespeople on customer perspectives. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 27(11), 1270-1278.
- Kim, I. K.(2005). A study on the factor of job satisfaction of duty-free shop workers. Unpublished master's thesis, Kyonggi University, Seoul, Korea.
- Kim, M. Y., Park, K. H., & Ha, Y. S.(2004). A study of differences on recognition for the sales persons' service provided between apparel salespeople and customers. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 6(2), 205-212.
- Kotler, P.(1991). *Marketing management: analysis, planning implementation and control(7th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall. Inc.
- Lee, C. W.(2000). The effect of empowerment on job satisfaction organization commitment and turnover intentions in the hotel industry. Unpublished master's thesis, DongA University, Busan, Korea.
- Lee, I. H., & Park, S .Y.(2007). A study on the relationship between travel agency leadership style and employee empowerment, organizational commitment and performance. *Tourism Management Research Organization*, 30(0), 119-140.
- Lee, J. K.(2012). A study on the influence of the empowerment up on the organizational effectiveness: Department of information science & public administration. Unpublished master's thesis, Kangwon University, Gangwon-do, Korea.
- Lee, J. M.(2004). A study on effect of service-orientation in travel industry upon job satisfaction and achievements of employees. Unpublished doctoral thesis, Kyonggi University, Seoul, Korea.
- Lee, J. Y.(2007). The effect of internal marketing factors in apparel-import company on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. Unpublished master's thesis, Sangmyung University, Seoul, Korea.
- Lee, O. H.(2011). The effect of job satisfaction and organizational and job commitment on sale goal orientation -Focused on small and medium-sized city of Jeollanam-do. *The Research Journal of the Costume Culture*, 19(4), 740-750.
- Lee, S. H.(2011). Effects of internal marketing factors of fashion companies on department store salespeople's job satisfaction, organizational commitment, and customer orientation - Focused on moderating effects of self-congruity. Unpublished master's thesis, Sangmyung University, Seoul, Korea.
- Lee, S. Y.(2009). Evaluation of cabin crew job performance: Service education career development effect on job satisfaction and customer orientation. Unpublished master's thesis, Kyunghee University, Seoul, Korea.
- Nam, K. W.(1997). Service employee factor's influence on customer orientation. Unpublished master's thesis, Yonsei University, Seoul, Korea.
- Oh, D. N.(2010). A study of the impact on customer loyalty by quality improvement of sales associates: Focus on the sales associates in a department store. Unpublished master's thesis, Sookmyung Woman's University, Seoul, Korea.

- Park, K. H.(2004). The effect of customer orientation and sales training on sales-people performance. -Focused on appeal salespeople at department stores in Daegu. - *Journal of the Korean Society of Fashion & Textile Research*, 6(3), 314-320.
- Rosenbluth, H.(1991). Tales from a nonconformist company. *Harvard Business Review*, 73, 26-36.
- Salesperson(2009. March) *Apparel newspaper*. p. 5.
- Saxe, R., & Weitz, B. A(1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of sales-people. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Song, H. Y.(2006). A study on the effects of customer service guarantee on employees' customer orientation. Unpublished master's thesis, Paichai University, Daecheon, Korea.
- Spreitzer, G. M.(1995). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Tai, X. J.(2010). Influences of organizational members' empowerment on job satisfaction and organization commitment in Chinese enterprises. Unpublished master's thesis, Soongsil University, Seoul, Korea.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P.(1993). Job satisfaction, organization commitment, tum over intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personel Psychology*, 46(2), 256-293.
- Woo, S. B.(2000). A study on the relationship among precedence factor organization cityzenship behavior and job performance focus on hotel employees. Unpublished master's thesis, Kyungsung University, Busan, Korea.
- Yoon, H. J.(2008). A study on the effects of hotel employees empowerment on job satisfaction and customer-orientation -Focused on employees of five star hotels in Seoul. Unpublished master's thesis, Kyunghee University, Seoul, Korea.