

지방공무원의 직무스트레스요인과 고객지향성간의 관계

이 명 중

창업진흥원 정책연구원

The Local Officials' Job Stress Factors on Their Client-Oriented Tendency

Abstract

This study intended to analyze which job stress factors of public welfare officials affect negatively client-oriented tendency focusing on responsibility and self-efficacy as mediators. For this purpose, we developed a research model that is divided into two parts. One is job stress factors which may affect directly, the other is responsibility and self-efficacy which may affect indirectly as mediators. We analyzed the responses of 319 public welfare officials in Chungchung with structural equation method.

The results show that certain job stress factors such as conflict of role, lack of education and training, and negative image toward public officials affect client-oriented tendency negatively and indirectly with responsibility and self-efficacy as mediators. Unfair personnel decision has a negative effect on client-oriented tendency indirectly with responsibility as mediator and directly while lack of leadership has a negative effect on client-oriented tendency indirectly with self-efficacy as mediator. Meanwhile, overloaded job has not any effect on client-oriented tendency not only indirectly with responsibility and self-efficacy as mediators but also directly.

Key Words: job stress factors, local officials, responsibility, self-efficacy, client-oriented tendency

국문초록

본 연구는 지방공무원의 직무스트레스 요인과 고객지향성간의 관계에 있어 책임감과 자신감이 어떻게 매개효과를 가지는지 분석하고자 하였다. 이를 위해 직무스트레스 요인들이 고객지향성에 직접적으로 영향을 미치는지, 아니면 책임감과 자신감을 매개변수로 하여 간접적으로 영향을 미치는 지에 대하여 가설을 설정하고 연구모형을 개발하였다. 연구모형의 검정을 위해 충청지역 지방공무원 319명으로부터 자료를 수집하고 구조방정식 모형을 이용하여 분석하였다. 분석결과 역할갈등, 교육 및 훈련부족, 공무원에 대한 부정적 인식 등의 직무스트레스 요인들이 책임감과 자신감 모두를 매개로 하여 간접적으로 고객지향성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 불공정한 인사는 책임감만을 매개로 하여 간접적으로 고객지향성에 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 직접적으로 고객지향성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다, 리더십 부재는 자신감만을 매개로 하여 간접적으로 고객지향성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 직무과부하는 고객지향성에 대해 책임감과 자신감을 매개로 한 간접적인 영향뿐만 아니라 직접적인 영향도 없는 것으로 나타났다.

주제어 : 직무스트레스요인, 지방공무원, 책임감, 자신감, 고객지향성

I. 서론

고객지향적 행정이란 정부개혁의 쇄신을 위해 주민을 고객으로 간주하고, 불필요한 규칙을 제거하며, 실무자에게 권한부여 및 효율적 생산활동을 가능하게 하는 정부형태를 의미한다(Gore, 1993). 즉 행정서비스의 수혜자인 주민을 고객으로 인식하고 고객의 입장에서 행정을 수행하고 완수하는 것으로서 관료들 위해 존재하는 행정이 아니라 주민을 위해 존재하는 행정이라 할 수 있다.

그러나 현재 행정서비스에 대한 고객의 불만이 제기되고 있으며, 고객지향적 행정서비스라는 것이 체계화 되지 못했을 뿐만 아니라(박용우, 1998), 서비스 공급자인 공무원들이 행정서비스의 수요자인 시민의 입장에서 시민이 요구하는 바를 충족시키는 고객지향적 행정을 구현하지 못하는 것에 근본적인 원인이 있다고 할 수 있다. 이는 역설적으로 고객지향적 행정서비스의 효과적인 구현을 위해서는 공무원들에게 행정의 주체로서의 역할을 인정해 주는 것은 물론, 공무원들의 고객지향적 마인드, 즉 고객지향성을 높이기 위한 제반 조치들이 필요하다는 것을 의미하는 것이다.

따라서 본 연구는 지방공무원의 고객지향성은 고객지향적 행정서비스 구현을 위한 핵심적인 필요조건이라는 전제하에, 공무원의 직무스트레스 요인, 책임감 및 자신감, 그리고 고객지향성간의 관계를 분석하여 지방공무원의 직무스트레스 요인의 효과적인 관리방안을 제시함을 연구목적으로 한다. 구체적으로, 본 연구는 직무스트레스 요인을 직무특성(직무과부하, 역할갈등), 조직특성(불공정한 인사, 교육 및 훈련부족, 리더십 부재), 환경특성(공무원에 대한 부정적 인식)으로 구분하여 독립변수로 설정하였으며, 지방공무원의 고객지향성을 종속변수로 설정하였다. 한편, 서비스에 대한 지방공무원의 책임감 및 자신감을 매개변수로 설정하였다. 이러한 변수들간의 관계를 밝히기 위해 충청지역 주민생활지원업무를 담당하는 지방공무원들을 대상으로 설문조사를 하였으며, 이에 대한 분석결과를 바탕으로 공무원의 고객지향적 행동을 유도할 수 있는 직무스트레스 요인의 전략적 관리방안을 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. 직무스트레스의 개념 및 요인

1) 직무스트레스의 개념

스트레스는 생리학, 심리학, 행동과학 등의 학문분야에서 연구되어오며 다양한 관점에서 개념정의가 이루어져 왔다. 생리학적인 관점에서는 생리시스템 내에서 어떤 특정 요구에 대한 신체의 비특정적 반응으로, 심리학적 관점에서는 객관적 요구와 유기체의 반응능력간의 불균형이 아니라 지각된 요구와 지각된 반응능력간의 불균형적인 결과로, 행동 과학적인 관점에서는 환경과 개인의 부적합관계로 정의되어왔다. 즉, 사람과 환경에서의 잠재적인 스트레스 요소와 개인속성간의 상호작용인 것으로 보고 있는 것이다. 이처럼 스트레스가 여러 학문분야에서 다양한 의미로 해석된 바와 같이 직무스트레스 또한 다양한 개념정의가 이루어졌다. Beehr · Newman(1978)은 직무관련요인과 종업원의 성격이 상호작용하여 육체와 정상기능에서 벗어나게 하려는 상태로, Gibson 등(1985)은 역할과중에서 오는 갈등뿐만 아니라 직무수행자 자신의 내적 갈등, 역할모호성으로 인한 갈등, 직무수행상의 역할무능력, 역할마찰 등의 요인에서 오는 직무수행상의 심리적 고민 또는 불균형상태로, Parker · Decotiis(1983)는 직무수행 장소에서 직무조건이나 조건의 돌발적인 변화로 인해 직무수행자가 느끼는 역기능적인 감정 또는 특정한 개인의 지각이라고 정의하였다. 이상의 기존 연구들을 종합하여 본 연구에서는 직무스트레스를 ‘직무수행 장소에서 직무 및 직무환경과 관련하여 직무수행자가 느끼는 역기능적인 감정’으로 정의하고자 한다.

2) 직무스트레스 요인

직무스트레스 요인은 생리학분야, 심리학분야, 행동과학분야 등의 여러 학문분야에서 연구되어 오며, 다양한 측면의 직무스트레스 요인들에 대한 연구가 이루어져 왔다. 그러나 직무스트레스 요인들은 상호 밀접하게 연관되어 있어서 어떤 기준에 의해 완전히 분리된 개별적인 요인으로 분류하기 어려우며, 연구목적과 방향에 따라 직무스트레스 요인들도 차별적으로 연구되어져 왔다(유희숙 · 박광희, 2003). McGrath(1976)는 직무스트레스 요인을 직무요인(직접 직무과다, 양적 직무과다, 직무모호성), 역할요인(역할모호성, 역할갈등, 역할과부하), 행동적 상황요인(인원의 과다 · 과소), 물리적 상황요인(혹한, 혹서), 사회적 상황요인(대인관계 부조화, 은둔생활), 개인적 요인(정서불안, 지각)으로 분류하여 제시하였으며, 이에 따라 개인은 각기 다른 스트레스 반응을 나타낸다고 하였다. Schuler(1980)는 직무스트레스 요인을 개인(육구와 가치, 능력, 경험, 성격)과 조직차원(역할성격, 과업, 리더십, 조직구조, 작업환경, 개인상호간의 환경)으로 분류하여 제시하였으며, Paker · DeCotiis(1983)는 직무자체(직무자율성, 정체성, 다양성), 조직의 특성(조직구조, 조직분위기), 조직내 역할(역할모호성, 역할갈등, 역할과부하), 대인관계(상사 · 동료 · 부하직원과의 관계 및 신뢰도), 경력개발(승진, 성과, 개발), 외부조직에 대한 헌신감(조직몰입, 직무몰입)으로 분류하여 직무스트레스 요인을 제시하였다. Latack(1984)는 직무스트레스 요인을 역할요인(역할모호성, 역할갈등), 경력요인(경력이동), 매개요인(직접행동 전략, 인지적 재평가 전략, 징후관리 전략), 통제요인(개인생활, 이동)으로 분류하여 제시하였다. Cooper · Marshall(1980)은 직무특성(시간적 압박, 양적 · 질적 직무과부하, 작업조건 불량, 과도한 의사결정), 조직역할(역할갈등, 역할모호성, 과도한 책임, 의사결정 배제, 타인 · 직무에 대한 책임, 행정적 지원 결여, 과도한 목표, 조직경계), 조직내 관계(상사 · 동료 · 부하와의 관계, 책임이양, 성격갈등), 경력개발(조기승진, 승진배제, 직무이전의 결여, 퇴직), 조직구조 · 조직풍토(행동지침, 협의 및 의사소통 결여, 불확실성, 소속감, 정체성 상실) 등으로 직무스트레스 요인을 분류하여 제시하였다. 이와 같은 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 직무스트레스 요인들은 크게 직무특성, 조직특성, 환경특성으로 구분하여 제시하였다.

2. 공무원의 책임감 및 자신감

서비스조직의 성과는 제조업과는 구별되는 경험재적 고유특성으로 인하여 서비스의 생산 · 판매 · 소비 단계에 따른 인적자원 의존비중이 매우 높고, 특히 고객접점의 서비스 제공자 역할이 중요하게 작용하고 있다(Bitner, 1990). Steve · Paul(1999)은 서비스조직의 품질수준과 고객만족은 서비스 제공자가 자신의 직무수행과 관련하여 느끼는 책임감과 자신감 그리고 만족감에 따른 성과의 결과와 크게 다르지 않다고 주장한 바가 있다. 따라서 서비스 품질 향상을 위해 공무원의 역할에 영향을 미치는 요인들을 이해하는 것은 중요하다.

심리학분야의 연구에 따르면 인간의 책임의식은 성격에 의해 영향을 받을 수 있는데, 특히 성격의 다섯 차원(big 5) 중 성실성(conscientiousness)과 밀접한 관계가 있다(Digman, 1990). 성실성은 사회적 규칙, 규범, 원칙들을 기꺼이 지키려는 정도를 의미하는데, 성실성이 높은 사람들은 열심히 일하고 신중하고, 철저하고, 책임감이 강하고, 계획성이 있고, 신뢰감을 주는 특성을 나타낸다. 즉 성실한 공무원들은 업무수행에 있어서 강한 책임감을 보일 가능성이 높다.

한편, 서비스에 대한 공무원의 자신감을 이해하기 위해 인사조직분야에서 많이 연구해 왔던 자기효능감(self-efficacy)이란 개념을 언급할 필요가 있다. 자신감은 자신이 가지고 있는 지식, 능력 및 기술을 적절히 운용하고 조직화하여 동원하는 능력(capacity)에 대한 자신의 신념으로 특정 행동 수준의 선택, 노력의 크기 및 지속성의 차이를 통해서 동기와 행동에 영향을 미친다(Bandura, 1997). 자신감의 형성에 영향을 미치는 요인으로서의 수행성취(enactive mastery), 대리경험 vicarious experience), 언어적 설득(verbal persuasion), 그리고 정서적 각성(emotional arousal) 등이 알려져 있다(Bandura, 1982). 이와 같은 자신감의 개념을 본 연구에 적용시키면 서비스에 대한 공무원의 자신감은 공무원 자신의 능력에 대한 신념보다는 서비스 품질 우수성, 전문성, 고객을 만족시킬 수 있는 능력 등에 대한 신념이라고 볼 수 있다.

3. 공무원의 고객지향성

서비스 연구자들은 고객지향성을 서비스조직 성공의 핵심요인으로 보고 있다. 서비스는 고객과의 상호작용 과정에서 직원과 고객의 상호작용이 서비스 성과와 과정에 대한 고객의 만족에 영향을 미친다(Daniel · Darby, 1997). 즉 서비스 직원들이 자신의 직무에 느끼는 것들을 고객과의 상호작용 과정에서 고객에게 쉽게 전달하게 되는데, 서비스 기업은 직원들의 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있는 직무요인들을 잘 파악하고 관리함으로써 고객과의 상호작용의 질과 전반적인 서비스 품질을 향상시킬 수 있고, 결국 고객만족을 확보할 수 있다. 선행연구들은 고객에게 서비스를 제공함에 있어 직원의 행동과 태도의 중요성을 강조하고 있는데, 직원이 고객의 욕구를 잘 파악해 신속하고 친절한 서비스의 제공을 통해 고객을 만족시키려는 행동과 태도가 클수록 서비스 품질이 향상된다는 것을 알 수 있다(Bettencourt · Brown, 1997). Saxe · Weitz(1982)는 직원의 고객지향성을 직원이 그들의 고객에게 욕구를 만족시키는 구매 의사결정과정을 함에 있어 구매에 도움이 되도록 조력하는 마케팅 개념의 수행정도를 나타내는 것으로 정의하였고, 직원이 고객지향적일수록 장기적, 점진적인 고객만족 증진의 목표를 위해 종사하며, 고객의 불만족을 일으킬 수 있는 행동을 피한다고 하였다. 직원의 고객지향적인 행동은 기업과 고객간의 장기적 관계를 개발하고 양자 모두에게 이익을 주게 된다(Dunlap et al., 1988). Dubinsky · Staples(1981)는 고객지향성에 대한 실증연구를 통해 고객의 욕구를 확인하고, 이를 적극적으로 해결해주는 고객지향적인 영업기법을 활용하는 영업사원들의 판매실적이 가장 좋은 것으로 확인하였다.

그 후 Saxe · Weitz(1982)는 기존의 연구를 통합하여 고객지향성에 관한 태도와 행동의 포괄적인 척도를 최초로 개발하였으며 고객지향성은 ‘고객의 만족스런 구매결정을 하도록 도우려는 욕구’, ‘고객이 그들의 욕구를 평가하도록 도와줌’, ‘고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 제품 제시’, ‘제품을 정확하게 기술’, ‘기술적 조정적 판매전술을 회피’, ‘고압

적 방법의 회귀' 등 여섯 개 요인으로 구성된다고 주장하였다. 한편 Swan 등(1985)은 고객지향성의 구성 차원으로 고객욕구의 파악, 친절함, 신속한 반응, 고객욕구를 해결할 수 있는 능력 등을 제시하였으며 Narver · Slater(1990), Manning과 Reece(1990), Williams(1992) 등의 학자들은 Saxe · Weitz(1982)에 의해 개발된 척도에 고객만족 측정항목, 사후관리활동, 기업에 대한 고객의 대표성 등을 추가하였다. 본 연구에서 지방공무원의 고객지향성은 공무원이 고객욕구를 만족시키는 의사결정을 함에 있어서 서비스 이용에 도움이 되도록 조력하는 정도로 정의하였다.

4. 직무스트레스 요인과 책임감 및 자신감, 고객지향성의 관계

1) 직무스트레스 요인과 책임감 및 자신감의 관계

직무스트레스의 결과는 개인별로 생리적, 심리적, 행동적 반응으로 나타나며, 이러한 반응의 결과는 건강/가족 측면과 직무성과 측면의 부정적 결과로 구분되어 나타난다(Matteson · Ivancevich, 1987). 생리적 반응은 신체적인 반응으로 혈압상승, 심장박동률 증가 등의 반응을, 심리적 반응은 불만족, 사기저하, 냉담 등의 반응을, 행동적 반응은 노력의 저하, 주의력 감소, 초조 등의 반응을 의미한다. 이러한 스트레스의 개인적인 반응들은 위계양, 호흡기 질환, 심장병, 불면증, 두통, 억압감, 이혼, 부부생활 불만족 등의 건강/가족 측면의 부정적 결과와 결근, 이직, 태업, 소진, 품질저하, 생산량 감소 등의 직무성과 측면의 부정적인 결과로 나타난다. 사회복지전담 공무원원을 대상으로 직무스트레스의 영향을 살펴본 선행연구들에서도 직무스트레스는 개인 및 조직에 대해 부정적 결과를 초래한다고 밝히고 있다(Stanley, 2001; 김미숙, 2004; 김성환, 1997; 김성희, 2001; 윤혜미, 1991; 윤혜미, 1996; 이명신, 2004). Stanley(2001)는 공무원들이 직무스트레스로 인해서 자신에 대해 무력감, 절망감, 신체적 박탈감, 정서적 고갈과 같은 부정적인 인상을 가지게 되면 고객에 대해서 부정적인 태도를 가지게 될 뿐만 아니라 신체적인 측면에서도 두통, 불면증, 위장장애, 고혈압, 천식 등을 유발할 수 있다고 하였다. 김미숙(2004)은 역할모호성, 역할과다 등의 직무스트레스 요인이, 윤혜미(1991, 1996)는 업무량, 전문적 성장 스트레스, 보수로 인한 스트레스 등의 직무스트레스 요인이, 김성환(1997)은 역할갈등, 상사와의 불편한 관계, 승진기회 부족, 교육기회 부족, 공정하지 못한 임금 등의 직무스트레스 요인이, 김성희(2001)는 역할갈등, 공정하지 못한 보상, 조직구성원간의 약한 응집력 등의 직무스트레스 요인이 이직의도와 같은 부정적 결과를 초래한다는 것을 실증적으로 밝혔다. 한편, 이명신(2004)은 업무모호성, 업무과중, 문제해결의 어려움, 고객과의 갈등, 상사의 지지결여, 의사소통의 폐쇄성, 판료성, 무책임성 등의 직무스트레스 요인이 심리 및 신체적 탈진, 비인간화, 개인적 성취 등의 소진과 같은 부정적 결과를 초래한다는 것을 밝혔다. 이상 살펴본 것과 같이 지방공무원들의 직무스트레스 요인들은 개인의 긍정적인 심리 및 행동적 반응인 책임감과 자신감, 고객지향성에 부정적인 영향을 미친다는 것을 예상할 수 있다.

2) 직무스트레스 요인과 고객지향성의 관계

직원의 고객지향성과 관련된 기존 연구들에서 주로 언급하고 있는 선행변수들은 조직몰입, 직무몰입, 직무기간 등(O'Hara et al., 1991)과 직무만족(Hoffman · Ingram, 1992)이 있다. 즉 조직에 대한 소속감의 유지와 소속되어 있는 조직의 가치를 소중히 여기는 직원, 심리적으로 자신의 직무에 대한 동일시의 정도가 높거나, 직무경험이 많은 직원, 그리고 직무에 대한 만족이 높은 직원의 경우 고객이 만족할 수 있도록 일하려는 의지가 강하므로 고객지향성과 밀접한 관계가 형성될 수 있다는 것이다(O'Hara et al., 1991; Hoffman · Ingram, 1992; 서문식 · 김상희, 2002). 조직의 직무에 대한 몰입과 만족 이외에, 조직문화, 환경과 상황요인, 행동평가기준과 적응성, 역할갈등과 역할모호성 등 역할지각 또한 종업원의 고객지향성에 영향을 미칠 수 있다(Williams · Attaway, 1996; 최낙환, 1997; 김남재 등, 2002). Williams · Attaway(1996)는 커뮤니케이션, 권한강화 그리고 조직문화 등의 요인이 판매원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 최낙환(1997)은 행동평가기준이 적응성을 통해 직원의 고객지향

성에 간접적인 영향을 미칠 뿐 아니라 직접적인 효과도 존재하고 있음을 확인하였다. 또한 김남재 등(1992)은 행동기준에 의한 업무평가를 수행할수록 종업원의 역할모호성이 줄어들며 결국 고객지향성이 높아진다는 것을 실증적으로 증명하였다. 한편, 서문식 · 김상희(2002)는 직원의 고객지향성에 영향을 미치는 것이 반드시 직원의 이성적 사고과정의 결과가 아닌 감정적 현상에 의해서도 영향을 받을 수 있다고 주장하였으며, 직원의 감정적 고갈이 고객지향성에 부정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 즉 아무리 기업 측에서 작업조건이 뛰어나고 임금이 높더라도 고객과의 대면접촉 관계에서 경험하게 되는 감정적 고갈 또한 고객지향성을 낮출 수 있다. 이와 같은 연구결과는 감정노동자인 서비스 직원의 고객지향적 행동을 유발하는데 있어 감정관리의 중요성을 보여주고 있다.

3) 책임감 및 자신감과 고객지향성의 관계

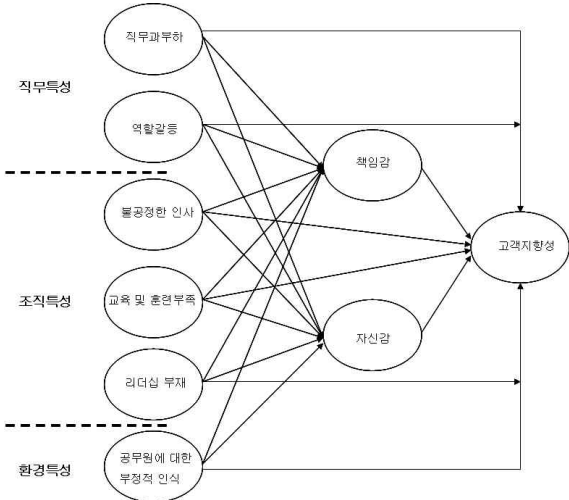
직원의 책임감이란 직원들이 고객에 대한 약속을 잘 지키거나 약속 불이행을 방지하기 위해 자신이 노력하고 책임을 지야한다고 생각하는 정도로 정의할 수 있다(김립인, 2006). 직원의 고객지향성의 결정요인에 자발적 행동이 큰 영향을 미치기 때문에 서비스 직원의 고객지향성을 높이코자 할 때 무엇보다도 그들의 자발적인 행동을 유발하는 것이 필요하다(박봉규, 1997). Organ · Ryan(1995)은 직원의 책임감과 조직시민행동간에 높은 상관관계가 있으며 책임감이 강한 직원이 더욱 적극적이고 헌신적으로 업무를 수행한다는 것을 밝혔다. 즉 직원의 강한 책임감이 형성되면 높은 수준의 서비스 제공과 고객만족을 위해 자발적으로 노력할 것이며 보다 고객지향적으로 행동하게 될 것이다. 서비스에 대한 직원의 자기효능감은 고객의 욕구를 충족시킬 수 있다고 확인하는 정도로 볼 수 있다. 직원은 자신있게 서비스 업무를 수행할 때 보다 높은 성과를 나타내기 쉬우며 서비스 업무에 대해 만족과 애착도 형성될 수 있다. 또한 개인들이 긍정적인 감정상태를 가지고 있을 때 사회적으로 바람직한 행동들을 더 자주하게 되는데(김남재 등, 2002), 서비스에 대한 직원의 자기효능감은 직원의 긍정적인 감정상태를 유발할 수 있는 요인이 되므로 직원의 자기효능감이 높을수록 대인관계에서 친절한 행위와 적극적인 자세를 가질 것이다. 이러한 직원들의 행동들은 고객과의 접촉 시 일어날 수 있는 고객지향적인 사고 및 행동들이다. 그동안 직원의 고객지향성의 선행요인에 관한 선행연구들은 주로 외제적 환경과 상황요인에 초점을 맞추었으나, 동기차원에서 고객지향성의 선행요인을 파악하려는 연구는 상대적으로 부족하다. 따라서 본 연구는 지방공무원의 고객지향성을 동기차원에서 접근하여 고객지향성의 선행요인으로 공무원의 책임감과 자신감을 제시하였으며, 논리적 추론에 의하여 이를 지방공무원의 직무스트레스 요인과 고객지향성의 관계를 매개하는 변수로 보고자 하였다.

III. 연구모형 및 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 지방공무원의 직무스트레스 요인이 고객지향성에 부정적인 영향을 주는지를 살펴보고, 책임감과 자신감이 직무스트레스 요인과 고객지향성의 관계에 있어서 매개역할을 하는지를 검증하는 연구이다. 이에 앞서 살펴본 선행연구들을 바탕으로 직무특성(직무과부하, 역할갈등), 조직특성(불공정한 인사, 교육 및 훈련부족, 리더십 부재), 환경특성(공무원에 대한 부정적 인식) 등의 직무스트레스 요인을 독립변수로 설정하고, 고객지향성을 종속변수로 설정하였으며, 책임감과 자신감을 매개변수로 설정하였다. 이상을 종합하여 본 연구는 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시하였다. 구체적으로, 선행연구 결과에 기초하여 다음과 같은 가설을 탐색하고, 이를 위해 <표 1>에 제시된 세부가설을 검증한다. 첫째, 직무스트레스 요인은 고객지향성에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 둘째,

직무스트레스 요인은 책임감에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 셋째, 직무스트레스 요인은 자신감에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 넷째, 책임감은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 다섯째, 자신감은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.



<그림 1> 본 연구의 개념적 모형

<표1> 본 연구의 세부가설

가설	세부 가설	내 용
1	1-1	직무과부하는 고객지향성에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	1-2	역할갈등은 고객지향성에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	1-3	불공정한 인사는 고객지향성에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	1-4	교육 및 훈련부족은 고객지향성에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	1-5	리더십 부재는 고객지향성에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	1-6	공무원에 대한 부정적 인식은 고객지향성에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
2	2-1	직무과부하는 책임감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	2-2	역할갈등은 책임감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	2-3	불공정한 인사는 책임감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	2-4	교육 및 훈련부족은 책임감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	2-5	리더십 부재는 책임감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	2-6	공무원에 대한 부정적 인식은 책임감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
3	3-1	직무과부하는 자신감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	3-2	역할갈등은 자신감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	3-3	불공정한 인사는 자신감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	3-4	교육 및 훈련부족은 자신감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

	3-5	리더십 부재는 자신감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
	3-6	공무원에 대한 부정적 인식은 자신감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.
4	4	책임감은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
5	5	자신감은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 조사대상자 및 자료수집 방법

이상의 연구모형과 가설을 검증하기 위해 충청지역 도청, 시·군·구청, 읍·면·동사무소에서 주민생활지원업무 담당하는 지방공무원을 대상으로 하여 실증분석을 수행하였다. 본 연구는 공무원의 직무스트레스 요인과 고객지향성 간의 관계를 규명하기 위한 연구로서 고객접점 즉, 주민생활지원업무가 공무원과 고객과의 상호작용을 가장 직접적으로 반영할 수 있다는 점에서 주민생활지원업무를 담당하는 공무원만을 대상으로 하였다. 본 조사는 2009년 4월부터 5월까지 2개월간 우편에 의한 설문지 방식을 통해 이루어졌다. 회수된 응답결과는 총 363부였으며, 이들 중 불성실한 응답을 제외한 319부를 분석에 사용하였다.

3. 측정도구의 구성

독립변수인 직무스트레스 요인은 직무수행 장소에서 직무 및 직무환경과 관련하여 직무수행자가 느끼는 역기능적인 감정의 요인으로 정의한다. 직무특성, 조직특성, 환경특성 등의 직무스트레스 요인들은 <표 2>에 제시된 관련 연구에서 사용된 측정항목들을 본 연구에 적합하게 이용하여 측정하였다. 직무특성 관련 세부요인들은 직무과부하와 역할갈등등으로 각각 3개 항목으로 측정하였다. 조직특성 관련 세부요인들은 불공정한 인사 3개 항목, 교육 및 훈련부족 2개 항목, 리더십 부재 3개 항목으로 구분하여 측정하였다. 환경특성의 공무원에 대한 부정적 인식은 3개 항목으로 측정하였다. 다음으로, 매개변수인 책임감은 공무원들이 고객에 대한 약속을 잘 지키거나 약속불이행을 방지하기 위해 자신이 노력하고 책임을 저야 한다고 생각하는 정도로 정의할 수 있다. 이에 대한 측정은 Salkovskis 등(1995), 김승용(2005), 그리고 McCollough 등(2004)의 연구에서 사용된 측정항목을 본 연구에 적합하게 수정하여 3개 항목으로 측정하였다. 한편 자신감은 서비스 품질이 우수하여 고객의 욕구를 충족시킬 수 있다고 확인하는 정도로 정의하며, Berger·Mitchell(1989), Hays·Hill(2001)의 연구에서 사용된 자신감의 측정문항들을 참조하여 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 3개 항목으로 측정하였다. 마지막으로, 종속변수인 고객지향성은 공무원이 그들의 고객욕구를 만족시키는 의사결정을 함에 있어 서비스 이용에 도움이 되도록 노력하는 정도로 정의하였다. 이에 대한 측정은 Donavan 등(2001), 서창적·안성혁(2004)의 연구에서 사용된 측정항목들을 참조하여 4개 항목으로 측정하였다.

이상의 독립변수, 매개변수, 종속변수의 측정항목들은 모두 1(전혀 그렇지 않다)에서 7(매우 그렇다)에 이르는 7점 리커트척도를 사용하여 측정하였다.

<표 2> 측정도구의 구성 및 관련 연구

구분			관련 세부변수	관련 연구
직 무 스 트 레	직 무 특 성	직무과부하	주어진 업무를 수행하는데 충분한 시간적 여유가 없다.	Cooper·Marshall(1976), Marshall·Cooper(1981), McGrath(1976),
			업무로 인해 개인적인 일이나 교제할 여유시간이 없다.	
			적절하다고 생각하는 것보다 더 많은 일을 한다.	

소 요 인	역할갈등	업무영역 및 권한의 한계가 명확하지 않다.	Cooper · Marshall(1976), Latack(1984), Hendrix et. al(1985), Marshall · Cooper(1981), McGrath(1976), Parker · DeCotiis(1983)
		둘 이상의 상사로부터 서로 다른 업무지시를 받는다.	
	조직 특성	모순된 방침과 지시 아래 일하고 있다.	Latack(1984), Marshall · Cooper(1981), Parker · DeCotiis(1983),
		승진 및 승급기회를 제대로 얻을 것 같지가 않다.	
		승진기준이 애매하여 능력이나 서열을 무시하는 경우가 많다.	
		나의 능력에 비해 승진이 느리다.	Ivancevich · Matteson (1980), Matteson · Ivancevich(1987)
		경력개발을 위한 교육 및 훈련이 부족하다.	
		업무능력 향상을 위한 교육 및 훈련이 부족하다.	
	리더십 부재	업무에 관한 일을 상사와 자유롭게 대화하지 못한다.	Schuler(1985)
		상사는 나의 업무를 이해하지 못한다.	
		상사는 나의 독창적인 의견을 묻거나 활용하지 못한다.	
	환경 특성	가족은 나의 일을 자랑스럽게 생각하지 않는다.	Ivancevich · Matteson (1980), Matteson · Ivancevich(1987)
		나의 직업은 남들에게 인정받지 못한다.	
		이웃들은 나의 직업을 부정적으로 본다.	
매개변수	책임감	고객에게 서비스 제공시 항상 책임감을 느낀다.	Salkovskis et al.(1995), 김승용(2005), McCollough et al.(2004)
		고객이 만족할만한 서비스수준에 도달하기 위해 최선을 다해야 한다.	
		우수한 서비스의 제공을 위해 자발적으로 노력해야 한다.	
	자신감	나의 서비스에 대해 자신감이 있다	Berger · Mitchell(1989), Hays · Hill(2001)
		나의 서비스에 대해 자부심을 가진다.	
		나의 서비스가 고객욕구를 잘 충족시킬 수 있다고 확신한다.	
종속변수	고객지향성	고객의 질문에 가능한 정직하게 대답한다.	Donavan et al.(2001), 서창적 · 안성혁(2004)
		고객이 필요로 하는 것보다 더 많은 것을 주려고 노력한다.	
		고객과의 친근하고 개인적인 관계를 중요하게 생각한다.	
		고객들을 진심으로 도와주려고 한다.	

4. 자료분석방법

본 연구에서 수집된 자료에 대한 통계분석은 SPSS 12.0과 Amos 5.0을 활용하여 이루어졌다. 본 연구에서 고려된 각각의 요인개념들에 대한 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 탐색적·확인적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석 과정에서는 특성치(eigen value) 1을 기준으로 한 주성분 분석을 사용하였으며, 베리맥스(varimax)법에 의해 회전된 요인값을 추출하였다. 그리고 도출된 요인의 신뢰성을 확보하기 위하여 각 요인별 Cronbach's α 계수를 추출하였다. 직무스트레스 요인과 고객지향성간의 관계에서 책임감과 자신감의 매개효과를 확인하기 위한 분석은 Amos 5.0을 이용한 구조방정식 모형을 이용하였으며, 모수추정은 최대우도법(maximum likelihood estimation)을 적용하여 검증하였다. 연구모형의 적합도 평가는 GFI, AGFI, CFI, NFI, RMR의 기준치와 비교하여 이루어졌다.

IV. 연구결과

1. 조사대상자의 일반적 특성

전체 319명 응답자의 인구통계학적 특성은 <표 3>와 같이 나타났다. 응답자는 지역별로 충청 48.3%, 충남 25.1%, 대전 26.6%로 구성되었으며, 성별로 남자와 여자가 각각 31.7%, 68.3%였으며, 연령별로 20대 26.3%, 30대 36.4%, 40대 35.1%, 50대 2.2%로 구성되었으며, 결혼여부는 미혼 31.3%, 기혼 68.3%로 구성되었으며, 학력별로 중졸 0.3%, 고졸 1.3%, 전문대졸 6.0%, 대졸 84.3%, 대학원재학 1.3%, 대학원졸 6.9%로 구성되었다. 직급별로는 9급 26.0%, 8급 30.1%, 7급 37.3%, 6급 6.6%로 구성되었으며, 근무부서별로 도청 0.6%, 시군구청 40.4%, 읍면동사무소 58.9%로 구성되었으며, 근무기간별로 5년미만 27.6%, 10년미만 29.2%, 15년미만 13.2%, 15년이상 31.3%의 비율로 구성되었다.

<표 3> 응답자의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
지역	충청	154	48.3
	충남	80	25.1
	대전	85	26.6
성별	남	101	31.7
	여	218	68.3
연령	20대	84	26.3
	30대	116	36.4
	40대	112	35.1
	50대	7	2.2
	미혼	101	31.7
결혼유무	기혼	218	68.3
학력	중졸	1	0.3
	고졸	4	1.3
	전문대졸	19	6.0
	대졸	269	84.3
	대학원재	4	1.3
	대학원졸	22	6.9
	도청	2	0.6
근무부서	시군구청	129	40.4
	읍면동	188	58.9
	5년미만	88	27.6
근무기간	10년미만	93	29.2
	15년미만	42	13.2
	15년이상	100	31.3

2. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 탐색적 요인분석

먼저 독립변수인 직무스트레스 요인들에 대한 탐색적 요인분석 결과는 <표 4>에 제시되어 있다. <표 4>에서와 같이 직

무스트레스 요인에 관한 총 17개 측정변수들은 특성치의 크기순으로 직무과부하, 역할갈등, 불공정한 인사, 교육 및 훈련부족, 리더십부재, 공무원에 대한 부정적 인식 등의 6개 요인들로 구분되었다. 각 요인들과 관련된 측정변수들에 대한 한정된 신뢰성 계수(Cronbach's α)의 값은 0.820에서 0.955로 나타나고 있으며, 6개 요인들에 의한 누적분산 비율은 80.302로 나타나고 있다. 본 연구의 매개변수인 책임감과 자신감에 대한 요인분석결과는 <표 5>에 제시되어 있다. <표 5>에서와 같이 책임감과 자신감에 관한 총 6개 측정변수들은 특성치의 크기순으로 2개의 요인들로 구분되었다. 각 요인들과 관련된 측정변수들에 대한 한정된 신뢰성 계수(Cronbach's α)는 각각 0.932, 0.952로 나타났다. 한편, 종속변수인 고객지향성은 독립적인 요인분석을 실시하여 <표 6>와 같이 단일차원으로 수렴됨을 확인하였으며, 요인적재량의 최소값은 0.781로, 신뢰성계수(Cronbach's α)는 0.880으로 나타났다.

<표 4> 독립변수 요인분석 결과

측정항목		요인별 적재량						Cronbach's α
		1	2	3	4	5	6	
1	상사는 나의 업무를 이해하지 못한다.	0.899	0.126	-0.049	-0.033	0.219	0.001	0.912
	상사는 독창적인 의견을 묻거나 활용하지 못한다.	0.873	0.184	-0.011	-0.075	0.264	0.018	
	업무에 관한 일을 상사와 자유롭게 대화하지 못한다.	0.833	0.197	-0.004	-0.058	0.247	-0.107	
2	나의 직업은 남들에게 인정받지 못한다.	0.227	0.864	0.009	-0.052	0.132	-0.013	0.858
	이웃들은 나의 직업을 부정적으로 본다.	0.108	0.861	0.024	-0.087	0.154	0.089	
	가족은 나의 일을 자랑스럽게 생각하지 않는다.	0.136	0.829	0.015	-0.045	0.126	0.144	
3	업무로 인해 개인적인 일이나 교제할 여유시간이 없다.	-0.041	0.015	0.883	-0.043	0.032	0.148	0.820
	주어진 업무를 수행하는데 충분한 시간적 여유가 없다.	-0.004	0.037	0.865	0.085	0.002	0.004	
	적절하다고 생각하는 것보다 더 많은 일을 한다.	-0.015	-0.009	0.771	0.105	-0.011	0.250	
4	나의 능력에 비해 승진이 느리다.	-0.013	-0.028	0.061	0.891	-0.022	-0.017	0.812
	승진 및 승급기회를 제대로 얻을 것 같지 않다.	-0.146	-0.014	0.137	0.876	0.013	0.069	
	승진기준이 애매하여 능력이나 서열을 무시하는 경우가 많다.	0.007	-0.155	-0.054	0.769	-0.295	0.040	
5	둘 이상의 상사로부터 서로 다른 업무지시를 받는다.	0.188	0.115	0.011	-0.115	0.854	0.033	0.829
	모순된 방침과 지시 아래 일하고 있다.	0.258	0.205	0.070	-0.094	0.809	0.009	
	업무영역 및 권한의 한계가 명확하지 않다.	0.403	0.146	-0.068	-0.061	0.716	-0.078	
6	업무능력 향상을 위한 교육 및 훈련이 부족하다.	-0.045	0.090	0.183	0.035	-0.034	0.953	0.955
	경력개발을 위한 교육 및 훈련이 부족하다.	-0.032	0.122	0.195	0.046	0.017	0.945	
communality(6개요인 총 누적값=80.302)		15.509	14.065	13.137	13.090	13.078	11.423	

*) 1: 리더십 부재, 2: 공무원에 대한 부정적 인식, 3: 직무과부하, 4: 불공정한 인사, 5: 역할갈등, 6: 교육 및 훈련부족

<표 5> 매개변수 요인분석 결과

측정항목		요인별 적재량		Cronbach's α
		1	2	
1	나의 서비스에 대해 자신감이 있다.	0.907	0.317	0.952
	나의 서비스에 대해 자부심을 가진다.	0.906	0.292	
	나의 서비스가 고객욕구를 잘 충족시킬 수 있다고 확신한다.	0.904	0.300	
2	우수한 서비스의 제공을 위해 자발적으로 노력해야 한다.	0.267	0.914	0.932
	고객이 만족할만한 서비스수준에 도달하기 위해 최선을 다해야 한다.	0.334	0.896	
	고객에게 서비스 제공시 항상 책임감을 느낀다.	0.297	0.858	
communality(2개요인 총 누적값=89.691)		45.532	44.159	

*) 1: 자신감, 2: 책임감

<표 6> 종속변수 요인분석 결과

측정항목		요인별 적재량	
		1	Cronbach's α
1	고객이 필요로 하는 것보다 더 많은 것을 주려고 노력한다.	0.905	0.880
	고객들을 진심으로 도와주려고 한다.	0.903	
	고객의 질문에 가능한 정직하게 대답한다.	0.888	
	고객과의 친근하고 개인적인 관계를 중요하게 생각한다.	0.781	
communality(1요인 총 누적값=75.781)		75.781	

2) 확인적 요인분석

앞서 실시한 탐색적 요인분석은 모형의 각 단계에 따라 차원이 적절히 분리되는지와 측정항목들이 적절히 묶이는지를 분석하고, 자료의 정보를 손실하지 않으면서 모형검증에 투입될 측정변수들의 개수를 줄이기 위해 일종의 탐색적 요인분석의 의미로 사용하였다.

본 연구에서는 앞서 실시한 탐색적 요인분석 결과를 확증하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 실증모형에 최종적으로 투입될 측정변수들에 의한 확인적 요인분석은 내생변수들과 외생변수들로 구분하여 측정모형의 타당성을 평가하여 이상이 없음을 확인한 후, 전체 구성개념으로 구성되는 측정모형의 타당성을 평가하였다(Jagdip · Rhoads, 1991). 이에 대한 검증결과는 <표 7>에 제시되어 있다. 측정모형의 적합도 지수표들은 $\chi^2=480.691(df=272, p=0.000)$, GFI=0.901, AGFI=0.863, CFI=0.901, NFI=0.930, RMR=0.041로 나타나 전반적으로 만족스러운 적합도를 보여주었다. 또한 구성개념과 측정항목을 연결하는 1개수 값이 모두 유의수준 0.01 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타나 측정항목의 수렴타당성을 확인할 수 있었다. 또한 구성개념의 신뢰도는 추천기준치인 0.70보다 높으며, 분산추출값은 추천기준치인 0.50 보다 높기 때문에 본 연구에서 사용된 항목들은 해당 구성개념들에 대한 대표성을 갖는다고 할 수 있다. 한편, 본 연구에서 이론 변수들간의 상관관계를 보여주는 Φ계수의 신뢰구간(즉 Φ±2SE)에 1.0이 포함되지 않아 판별타당성도 확인할 수 있었다(Anderson · Gerbing, 1988).

<표 7> 전체 구성개념들에 대한 확인적 요인분석 결과

구성개념	측정변수	추정계수(λ)	t값(C. R)	신뢰도	분산추출값(AVE)
직무과부하(OV)	업무로 인해 개인적인 일이나 교제할 여유시간이 없다.(OV1)	1.000	-	0.820	0.577
	주어진 업무를 수행하는데 충분한 시간적 여유가 없다.(OV2)	1.119	13.285		
	적절하다고 생각하는 것보다 더 많은 일을 한다.(OV3)	0.931	11.823		
역할갈등(RC)	둘 이상의 상사로부터 서로 다른 업무지시를 받는다.(RC1)	1.000	-	0.829	0.530
	모순된 방침과 지시 아래 일하고 있다.(RC2)	1.134	12.960		
	업무영역 및 권한의 한계가 명확하지 않다.(RC3)	1.054	12.955		
리더십 부재(LE)	상사는 나의 업무를 이해하지 못한다.(LE1)	1.000	-	0.912	0.698
	상사는 독창적인 의견을 묻거나 활용하지 못한다.(LE2)	1.065	20.409		
	업무에 관한 일을 상사와 자유롭게 대화하지 못한다.(LE3)	1.087	20.345		
불공정한 인사(PER)	나의 능력에 비해 승진이 느리다.(PER1)	1.000	-	0.812	0.771
	승진 및 승급기회를 제대로 얻을 것 같지 않다.(PER2)	0.924	12.884		
	승진기준이 애매하여 능력이나 서열을 무시하는 경우가 많다.(PER3)	0.729	11.025		
교육 및 훈련부족(TR)	업무능력 향상을 위한 교육 및 훈련이 부족하다.(TR1)	1.000	-	0.955	0.924
	경력개발을 위한 교육 및 훈련이 부족하다.(TR2)	0.984	17.557		
공무원에 대한 부정적 인식(RE)	나의 직업은 남들에게 인정받지 못한다.(RE1)	1.000	-	0.858	0.613

책임감(RES)	이웃들은 나의 직업을 부정적으로 본다.(RE2)	1.069	15.394	0.932	0.907
	가족은 나의 일을 자랑스럽게 생각하지 않는다.(RE3)	01.068	15.239		
	우수한 서비스의 제공을 위해 자발적으로 노력해야 한다.(RES1)	1.000	-		
	고객이 만족할만한 서비스수준에 도달하기 위해 최선을 다해야 한다.(RES2)	0.996	32.663		
자신감(SC)	고객에게 서비스 제공시 항상 책임감을 느낀다.(RES3)	0.874	23.169	0.952	0.926
	나의 서비스에 대해 자신감이 있다.(SC1)	1.000	-		
	나의 서비스에 대해 자부심을 가진다.(SC2)	0.965	31.915		
	나의 서비스가 고객욕구를 잘 충족시킬 수 있다고 확신한다.(SC3)	0.953	31.473		
고객지향성(CO)	고객이 필요로 하는 것보다 더 많은 것을 주려고 노력한다.(CO1)	1.000	-	0.880	0.791
	고객들을 진심으로 도와주려고 한다.(CO2)	0.982	21.041		
	고객의 질문에 가능한 정직하게 대답한다.(CO3)	0.950	19.708		
	고객과의 친근하고 개인적인 관계를 중요하게 생각한다.(CO4)	0.764	14.010		
모형 적합도	$\chi^2=480.691(df=272, p=0.000)$, GFI=0.901, AGFI=0.863, CFI=0.901, NFI=0.930, RMR=0.041				

이와 더불어 측정모델에 사용된 구성개념의 평균, 표준편차 왜도, 첨도 및 상관계수는 <표 8>과 같다. 직무스트레스 요인들과 책임감 및 자신감간의 상관계수 값은 모두 유의수준 0.01수준에서 유의한 것으로 나타났으며, 직무스트레스 요인들과 고객지향성간의 상관계수 값도 모두 유의수준 0.01수준에서 유의한 상관관계를 보여주었다.

<표 8> 구성개념의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도 및 상관관계

구성개념	평균	표준 편차	왜도	첨도	구성개념간의 상관계수								
					1	2	3	4	5	6	7	8	9
직무과부하(OV)	2.679	1.022	0.316	-0.485	1								
역할갈등(RC)	3.525	1.288	-0.020	-0.396	0.003	1							
리더십 부재(LE)	3.591	1.327	0.347	-0.124	-0.050	0.583"	1						
불공정한 인사(PER)	2.980	1.242	0.304	-0.504	0.111'	-0.245"	-0.163"	1					
교육 및 훈련부족(TR)	2.774	1.125	0.114	-1.068	0.337"	-0.022	-0.058	0.080	1				
공무위에 대한 부정적 인식(RE)	2.701	1.157	0.267	-0.640	0.043	0.383"	0.386"	-0.168"	0.172"	1			
책임감(RES)	5.896	0.940	-0.964	0.881	-0.164"	-0.297"	-0.270"	-0.063	-0.247"	-0.429"	1		
자신감(SC)	5.124	1.110	-0.361	-0.684	-0.138"	-0.411"	-0.386"	0.008	-0.197"	-0.412"	0.603"	1	
고객지향성(CO)	5.560	0.967	-0.593	0.352	-0.234"	-0.343"	-0.273"	-0.124'	-0.247	-0.379"	0.674"	0.670"	1

3. 가설 검증결과

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 AMOS 4.0을 이용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 직무스트레스 요인들과 책임감 및 자신감, 고객지향성과 관련된 선행연구들에서는 직무스트레스 요인들과 책임감 및 자신감의 관계, 책임감 및 자신감과 고객지향성의 관계, 직무스트레스 요인들과 고객지향성의 관계에 대해 개별

적으로 수행되어왔다. 그러나 본 연구에서는 직무스트레스 요인들과 고객지향성의 직접적인 관계와 책임감 및 자신감을 매개로 하는 직무스트레스 요인들과 고객지향성의 간접적인 관계를 모두 포함하는 부분매개모형을 토대로 하여 확인적 차원의 분석이 아닌 탐색적 차원의 분석을 통해 가설을 검증하였다. 따라서 가설을 검증하기 전에 부분매개모형과 완전매개모형 중 어떤 모형이 수집된 자료와 적합도가 높은지 적합도 비교 테스트를 수행하였다. 완전매개모형이 부분매개모형의 내부모형이기 때문에 카이스퀘어검정을 통해 모형의 적합도를 비교하였다. 분석결과 완전매개모형은 $\chi^2(274)=442.855$, 부분매개모형은 $\chi^2(268)=431.308$ 로 두 모형의 카이스퀘어 차이가 11.447로 나타나 두 모형의 적합도가 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 적합도에 있어서 본 연구에서 제안한 부분매개모형이 완전매개모형에 비해 자료에 대한 적합도가 더 우수한 것으로 나타났다.

연구모형에 대한 검증결과 모형적합도 지수는 $\chi^2=431.308$ (df=268, p=0.000), GFI=0.912, AGFI=0.876, CFI=0.975, NFI=0.938, RMR=0.038로 나타나 연구모형의 전반적인 적합도는 수용할 수 있는 것으로 나타났다.

모형의 적합도 평가와 함께 설정한 가설을 검증하였고, 구체적인 검증결과를 <표 9>, <그림 2>와 같다.

가설 1. 직무스트레스 요인은 고객지향성에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

먼저, 직무스트레스 요인과 고객지향성간의 관계에 대해서는 불공정한 인사로 인한 직무스트레스 요인이 고객지향성에 직접적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=-0.115$, $t=-2.751$, $p=0.003$) 가설 1-3이 채택되었다. 반면, 직무과부하, 역할갈등, 교육 및 훈련부족, 리더십 부재, 공무원에 대한 부정적 인식 등의 직무스트레스 요인들은 고객지향성에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-4, 가설 1-5, 가설 1-6은 기각되었다. 선행연구 및 앞의 <표 8>에서 제시된 바로는 대체로 직무스트레스 요인들과 고객지향성간에 대체로 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 본 연구에서 구조방정식모형을 분석한 결과 이와는 달리 불공정한 인사 외의 직무스트레스 요인들이 고객지향성에 대해 직접적인 영향을 미치지 않는 것은 고객지향성에 매우 큰 영향을 가지고 있는 매개변수인 책임감과 자신감의 간접효과로 인해 직접적인 효과가 상쇄된 것으로 해석된다.

가설 2. 직무스트레스 요인은 책임감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

직무스트레스 요인과 책임감간의 관계를 살펴보면, 사회복지전담 공무원에 대한 부정적 인식($\beta=-0.392$, $t=-4.716$, $p<0.001$), 역할갈등($\beta=-0.217$, $t=-2.084$, $p=0.019$), 교육 및 훈련부족($\beta=-0.166$, $t=-2.894$, $p=0.002$), 불공정한 인사($\beta=-0.126$, $t=-1.980$, $p=0.024$) 등의 직무스트레스 요인들이 책임감에 직접적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2-2, 가설 2-3, 가설 2-4, 가설 2-6이 채택되었다. 반면, 직무과부하, 리더십 등의 직무스트레스 요인들은 책임감에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 2-1, 가설 2-5는 기각되었다.

가설 3. 직무스트레스 요인은 자신감에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

직무스트레스 요인과 자신감간의 관계에 대한 검증결과 역할갈등($\beta=-0.362$, $t=-3.613$, $p<0.001$), 공무원에 대한 부정적 인식($\beta=-0.219$, $t=-2.777$, $p=0.003$), 리더십($\beta=-0.200$, $t=-2.580$, $p=0.005$), 교육 및 훈련부족($\beta=-0.172$, $t=-3.127$, $p=0.001$) 등의 직무스트레스 요인들이 직접적으로 자신감에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3-2, 가설 3-4, 가설 3-5, 가설 3-6이 채택되었다. 반면, 직무과부하, 불공정한 인사 등의 직무스트레스 요인은 자신감에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 3-1, 가설 3-3은 기각되었다.

가설 4. 책임감은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 자신감은 고객지향성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

책임감 및 자신감과 고객지향성간의 관계에 대해서는 책임감($\beta=0.450$, $t=8.926$, $p<0.001$)과 자신감($\beta=0.396$, $t=7.971$, $p<0.001$) 모두 고객지향성에 직접적으로 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 가설 4와 가설 5는 채택되었다.

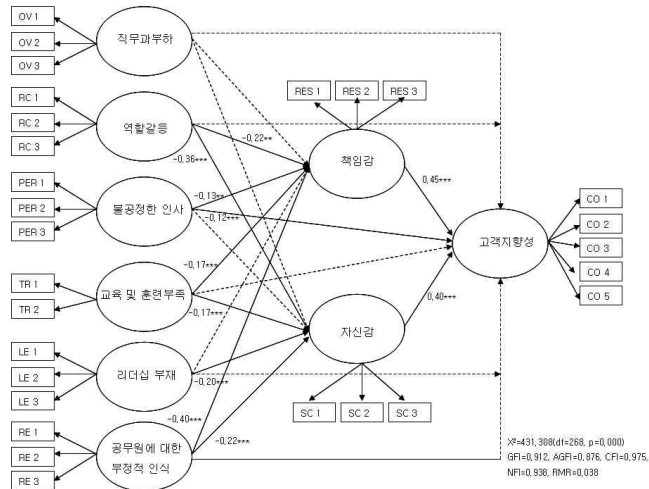
<그림 2> 지방공무원의 고객지향성에 대한 경로분석 결과

<표 9> 요인간 직접효과에 관한 검정

가설경로	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준 편차	t값 (C.R.)	유의 확률 (단측)	가설검정	
						관련 가설	채택 여부
직무과부하 → 고객지향성	-0.052	-0.045	0.050	-1.051	0.147	1-1	기각
역할갈등 → 고객지향성	0.006	0.005	0.068	0.089	0.465	1-2	기각
불공정한 인사 → 고객지향성	-0.115	-0.114	0.042	-2.751**	0.003	1-3	채택
교육 및 훈련부족 → 고객지향성	0.004	0.004	0.037	0.095	0.462	1-4	기각
리더십 부재 → 고객지향성	0.026	0.025	0.053	0.489	0.313	1-5	기각
공무원에 대한 부정적 인식 → 고객지향성	-0.062	-0.056	0.055	-1.138	0.128	1-6	기각
직무과부하 → 책임감	-0.087	-0.068	0.076	-1.142	0.127	2-1	기각
역할갈등 → 책임감	-0.217	-0.163	0.104	-2.084*	0.019	2-2	채택
불공정한 인사 → 책임감	-0.126	-0.114	0.064	-1.980*	0.024	2-3	채택
교육 및 훈련부족 → 책임감	-0.166	-0.165	0.057	-2.894*	0.002	2-4	채택
리더십 부재 → 책임감	-0.085	-0.073	0.081	-1.041	0.149	2-5	기각
공무원에 대한 부정적 인식 → 책임감	-0.392	-0.320	0.083	-4.716**	<0.001	2-6	채택
직무과부하 → 자신감	-0.096	-0.075	0.073	-1.318	0.094	3-1	기각
역할갈등 → 자신감	-0.362	-0.274	0.100	-3.613**	<0.001	3-2	채택
불공정한 인사 → 자신감	-0.080	-0.073	0.063	-1.269	0.102	3-3	기각
교육 및 훈련부족 → 자신감	-0.172	-0.173	0.055	-3.127**	0.001	3-4	채택
리더십 부재 → 자신감	-0.200	-0.175	0.078	-2.580**	0.005	3-5	채택
공무원에 대한 부정적 인식 → 자신감	-0.219	-0.180	0.079	-2.777**	0.003	3-6	채택
책임감 → 고객지향성	0.450	0.494	0.050	8.926**	<0.001	4	채택
자신감 → 고객지향성	0.396	0.431	0.050	7.971**	<0.001	5	채택

*) 유의수준 0.1을 적용하면 채택될 수 있음

) $p<0.05$, *) $p<0.01$



주 1) **: $p<0.05$, *** : $p<0.01$

주 2) 점선으로 표시된 경로는 통계적으로 유의하지 못함을 의미

<표 9>과 <그림 2>에서 제시된 바와 같이 직무스트레스 요인들이 책임감과 자신감을 매개로 하여 고객지향성에 간접적인 영향을 미치는 경로는 8개 경로로 나타났다. 즉, 책임감이 역할갈등, 불공정한 인사, 교육 및 훈련부족, 공무원에 대한 부정적 인식 등의 직무스트레스 요인과 고객지향성간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 한편, 자신감이 역할갈등, 교육 및 훈련부족, 리더십부재, 공무원에 대한 부정적 인식 등의 직무스트레스 요인들과 고객지향성의 관계에 매개적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 이에, 책임감과 자신감을 매개로 한 직무스트레스 요인의 고객지향성에 대한 가설경로를 심층적으로 살펴보기 위해 각 영향관계를 직접효과와 간접효과로 분해하여 <표 10>과 같이 제시하였다.

<경로 1-1> 역할갈등 → 책임감 → 고객지향성

역할갈등으로 인한 직무스트레스가 커질수록 책임감은 적어지고(-0.217), 책임감이 적어지면 고객지향성은 감소하였다(0.450). 역할갈등으로 인한 직무스트레스가 책임감을 매개로 하여 고객지향성에 영향을 주는 간접효과는 -0.098[-0.217*0.450]로 나타났다.

<경로 1-2> 불공정한 인사 → 책임감 → 고객지향성

불공정한 인사로 인한 직무스트레스가 커질수록 책임감은 적어지고(-0.126), 책임감이 적어지면 고객지향성은 감소하였다(0.450). 불공정한 인사로 인한 직무스트레스가 책임감을 매개로 하여 고객지향성에 영향을 주는 간접효과는 -0.057[-0.126*0.450]로 나타났다. 그러나 불공정한 인사로 인한 직무스트레스의 고객지향성에 대한 직접효과가 책임감을 매개로 한 간접효과보다 영향력이 큰 것으로 나타났다(-0.115>-0.057).

<경로 1-3> 교육 및 훈련부족 → 책임감 → 고객지향성

교육 및 훈련부족으로 인한 직무스트레스가 커질수록 책임감은 적어지고(-0.166), 책임감이 적어지면 고객지향성은 감소하였다(0.450). 교육 및 훈련부족으로 인한 직무스트레스가 책임감을 매개로 하여 고객지향성에 영향을 주는 간접효과는 -0.075[-0.166*0.450]로 나타났다.

<경로 1-4> 공무원에 대한 부정적 인식 → 책임감 → 고객지향성

공무원에 대한 부정적 인식으로 인한 직무스트레스가 커질수록 책임감은 적어지고(-0.392), 책임감이 적어지면 고객지향성은 감소하였다(0.450). 공무원에 대한 부정적 인식으로 인한 직무스트레스가 책임감을 매개로 하여 고객지향성에 영향을 주는 간접효과는 -0.176[-0.392*0.450]로 나타났다.

<경로 2-1> 역할갈등 → 자신감 → 고객지향성

역할갈등으로 인한 직무스트레스가 커질수록 자신감은 적어지고(-0.362), 자기효능감이 적어지면 공무원의 고객지향성은 감소하였다(0.396). 공무원의 역할갈등으로 인한 직무스트레스가 자신감을 매개로 하여 고객지향성에 영향을 주는 간접효과는 -0.143[-0.362*0.396]로 나타났다.

<경로 2-2> 교육 및 훈련부족 → 자신감 → 고객지향성

교육 및 훈련부족으로 인한 직무스트레스가 커질수록 자신감은 적어지고(-0.172), 자신감이 적어지면 공무원의 고객지향성은 감소하였다(0.396). 공무원의 교육 및 훈련부족으로 인한 직무스트레스가 자신감을 매개로 하여 고객지향성에 영향을 주는 간접효과는 -0.068[-0.172*0.396]로 나타났다.

<경로 2-3> 리더십 → 자신감 → 고객지향성

상사의 리더십 부재로 인한 직무스트레스가 커질수록 자신감은 적어지고(-0.200), 자신감이 적어지면 고객지향성은 감소하였다(0.396). 상사의 리더십 부재로 인한 직무스트레스가 자신감을 매개로 하여 고객지향성에 영향을 주는 간접효과는 -0.079[-0.200*0.396]로 나타났다.

<경로 2-4> 공무원에 대한 부정적 인식 → 자신감 → 고객지향성

공무원에 대한 부정적 인식으로 인한 직무스트레스가 커질수록 자신감은 적어지고(-0.219), 자신감이 적어지면 고객지향성은 감소하였다(0.396). 공무원에 대한 부정적 인식으로 인한 직무스트레스가 자신감을 매개로 하여 고객지향성에 영향을 주는 간접효과는 -0.087[-0.219*0.396]로 나타났다.

<표 10> 책임감과 자신감을 매개로 한 직무스트레스 요인의 고객지향성에 대한 간접영향

매개변수	경로 [*]	직접효과	간접효과	총효과
책임감	경로 1-1 역할갈등 → 고객지향성	0.006	-0.098	-0.092
	경로 1-2 불공정한 인사 → 고객지향성	-0.115	-0.057	-0.172
	경로 1-3 교육 및 훈련부족 → 고객지향성	0.004	-0.075	-0.071
	경로 1-4 공무원에 대한 부정적 인식 → 고객지향성	-0.062	-0.176	-0.238
자신감	경로 2-1 역할갈등 → 고객지향성	0.006	-0.143	-0.137
	경로 2-2 교육 및 훈련부족 → 고객지향성	0.004	-0.068	-0.064
	경로 2-3 리더십 → 고객지향성	0.026	-0.079	-0.053
	경로 2-4 공무원에 대한 부정적 인식 → 고객지향성	-0.062	-0.087	-0.149

^{*)} 책임감과 자기효능감을 매개로 하여 고객지향성에 대해 영향을 미치는 직무스트레스 요인의 경로만을 제시함

V. 결론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구의 목적은 지방공무원의 직무스트레스 요인 책임감 및 자신감, 그리고 고객지향성간의 관계를 분석하여 지방공무원의 직무스트레스 요인의 효과적인 관리방안을 제시함에 있다. 이를 위해 본 연구는 행정서비스에 대한 지방공무원의 책임감 및 자신감을 직무스트레스 요인들과 고객지향성을 연결하는 매개변수로 보고 연구모형과 가설을 설정하여 충청지역 지방공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 조사결과 직무스트레스 요인들이 책임감과 자신감을 약화시켜 지방공무원들의 고객지향성을 약화시킬 수 있는 내부효과가 존재한다는 것을 본 연구에서 실증적으로 확인하였다. 구체적인 실증분석 결과를 요약하고 그에 따른 효과적인 관리방안으로서 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 역할갈등, 교육 및 훈련부족, 공무원에 대한 부정적 인식 등의 직무스트레스 요인들이 책임감과 자신감 모두를 매개로 하여 고객지향성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고객지향성에 대한 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 책임감 및 자신감은 역할갈등, 교육 및 훈련부족, 공무원에 대한 부정적 인식 등의 직무스트레스 요인들과 고객지향성간의 관계에 있어 완전매개효과를 가진다는 것을 의미한다. 이는 지방공무원의 고객지향성을 높이기 위해서는 역할갈등, 교육 및 훈련부족, 공무원에 대한 부정적 인식 등의 직무스트레스 요인을 낮

추어 책임감 및 자신감을 높여주는 것이 선행되어야 함을 의미한다. 이에 대한 정책적 방안으로서 업무의 한계 및 기대를 명확히 하도록 돕기 위해 기관내 명확한 업무규정의 마련이 필요하며, 업무의 효율적 수행을 위한 시간관리, 건강관리, 교육 및 훈련프로그램을 제공에 대한 워크숍이 필요하다. 또한 공무원에 대한 부정적 인식을 완화시킬 수 있는 방안으로 공무원 이미지 쇄신에 대한 홍보 프로그램을 계획 및 실행하는 것이 효과적일 수 있음을 시사한다.

둘째, 불공정한 인사는 고객지향성에 대한 직접적인 영향뿐만 아니라 책임감을 매개로 하여 고객지향성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 불공정한 인사와 고객지향성의 관계에 있어 책임감이 부분 매개효과를 가진다는 것을 의미한다. 이는 행정조직의 공정한 인사체계가 지방공무원들의 고객지향성을 높이는데 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 지방공무원들로 하여금 서비스에 대한 책임감을 가지게 함으로써 고객지향성을 높이기도 한다는 것을 의미한다. 이는 현존하는 공공기관의 경직된 인사체계의 개선이 필요하다는 것을 의미하는 결과라고 할 수 있는데, 이는 채용, 보직관리, 승진, 보수, 성과평가, 복무관리 등 인사제도 및 운영 전반에 대한 개선과 직종·직렬·계급·지역·기관별 맞춤형 인사제도 개선이 필요한 과제를 적극 발굴하고 방안을 제시할 필요가 있음을 시사한다.

셋째, 리더십부재는 자신감만을 매개로 하여 고객지향성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고객지향성에 대한 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 자신감은 리더십 부재와 고객지향성간의 관계에 있어 완전매개효과를 가진다는 것을 의미한다. 이는 리더십 부재는 지방공무원의 고객지향성에는 직접적인 영향을 미치지 않는 못하지만, 자신감을 낮춤으로서 고객지향성에 부정적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 따라서 지방공무원의 고객지향성을 높이기 위해서는 부하직원들과 원활한 커뮤니케이션 및 의사결정에 있어서의 결단력과 같은 상사의 리더십 함양을 통해 자신감을 강화시키는 것이 선행되어야 함을 알 수 있다. 이는 현재 공공기관의 조직내 커뮤니케이션 체제의 개선이 필요하다는 것을 의미하는 결과라고 할 수 있는데, 이에 대한 정책적 방안으로서 기존의 Top-down 방식의 의사결정체계보다는 Bottom-up 방식의 의사결정체계 도입, 팀워크(Team work) 방식의 조직개편을 고려해 볼 수 있다.

넷째, 직무과부하와 고객지향성과의 관계에 있어 책임감과 자신감 모두 매개역할을 하지 못하는 것으로 나타났으며, 고객지향성에 대해서도 직접적인 영향이 없는 것으로 나타났다. 이는 지방공무원들의 직무과부하는 공무원의 책임감과 자신감에 별다른 영향을 미치지 않을 뿐만 아니라 고객지향성을 높이는데도 아무런 영향을 미치지 않을 가능성을 의미하는 것이다. 이는 직무과부하가 공무원의 직무스트레스로 작용한다는 기존의 연구결과들과 차이가 나는 결과라고 할 수 있으며, 이에 대한 정책적 방안으로서 공무원의 직무스트레스 완화를 위해 단순히 업무량을 줄여주는 것보다 업무분장의 명확화, 정기적인 교육 및 훈련 등을 통해 업무의 효율성을 꾀하는 것이 보다 지방공무원의 고객지향성을 높이는 데 보다 효과적일 수 있음을 시사하는 결과라고 할 수 있다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 주민생활지원업무를 담당하는 지방공무원을 대상으로 실증연구를 하였으나 담당업무별로 직무특성이나 공무원의 역할과 반응이 다르기 때문에 본 연구의 결과를 모든 지방 공무원에 대해서 일반화 시키는 데는 한계가 있다. 또한 본 연구는 직무과부하, 역할갈등, 불공정한 인사, 교육 및 훈련부족, 리더십 부재, 공무원에 대한 부정적 인식 등 일부 직무스트레스 요인만을 고찰하였다. 따라서 그 밖의 보다 다양한 직무스트레스 요인들이 책임감과 자신감에 작용할 가능성이 있으므로 향후 연구에서는 스트레스와 관련된 다양한 직무스트레스 요인들이 지방공무원 공무원의 반응에 어떠한 영향을 미치는 지를 규명할 필요가 있다. 또한 본 연구는 선행연구에서 다루어지지 않은 직무스트레스 요인들과 고객지향성간의 관계에서의 책임감 및 자신감의 매개역할에 대한 탐색적인 차원에서 수행된 연구로서 향후 계속적인 연구를 통해 본 연구에서 가정된 연구모형을 최적화 시킬 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서의 직무스트레스 요인, 지방공무원의 책임감 및 자신감 고객지향성간의 관계는 인구통계학

적인 특성에 따라 차별적으로 나타날 것으로 예상된다. 따라서 향후에는 인구통계학적인 특성에 따라 각 요인들간의 영향력이 어떻게 변화하는지 추가적인 연구가 필요하다.

<참고문헌>

- 김남재, 강병서, 유경환(2002). “서비스종업원의 역할모호성이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구”. 경영학연구, 제31권 제5호, 1165-1183.
- 김립인(2006). “고객 서비스 보증의 속성이 종업원 고객지향성에 미치는 영향”, 마케팅연구 제21권 제4호, 87-109.
- 김미숙(2004). “사회복지인력의 소진이 이직의도에 미치는 영향”. 한국사회복지행정학, 제6권 제2호, 27-58.
- 김성환(1997). “사회복지사의 이직의도 결정요인에 관한 연구”. 서울대학교 박사학위 논문
- 김성희(2001). “사회복지사의 조직현신과 이직의도에 관한 연구 : 지역사회복지관을 중심으로”. 이화여자대학교 석사 학위 논문.
- 김승용(2005). “Does the Feeling of obligation for reciprocation really explain a LMX-performance relationship?”. 경영학연구, 제34권 5호, 1445-1474.
- 박봉규(1997). “호텔 종업원의 고객지향과 그 결정요인에 관한 연구.” 관광레저연구, 10(1), 7-29.
- 박용우(1998). “고객지향적 행정: 행정서비스를 중심으로”. 한국행정학보, '93년 추계학술대회 발표논문집, 444-453.
- 서문식, 김상희(2002). “판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질평가에 미치는 영향.” 마케팅연구, 제17권 제4호, 47-75.
- 서창적, 안성혁(2004). “종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스품질에 미치는 영향: 정규직과 비정규직의 비교를 중심으로” 서비스경영학회지, 제5권 제3호, 77-105.
- 유하숙, 박광희(2003). “섬유판선산업 종사자의 직무스트레스 요인, 직무스트레스 징후 및 직무성과”. 대학가정학회지, 제41권 2호, 93-106.
- 윤혜미(1991). “사회복지전문요원의 직무만족, 이직의도, Burnout에 관한 연구”. 한국사회복지학, 통권18호, 83-116.
- 윤혜미(1996). “사회복지사의 직무만족과 이직의도 예측에 있어서의 직무스트레스, 개인적 특성과 대처행동의 역할”. 한국사회복지학, 통권28호, 251-280.
- 이명신(2004). “사회복지사의 소진과정(Burnout Process) 모델 : 직업관련 스트레스 요인, 직무스트레스와 전문직화 능력에 의한 소진 경로분석”. 한국사회복지학, 제56권 제4호, 5-34.
- 최낙환(1997). “판매원의 고객지향성에 대한 조직몰입과 적응성의 매개적 역할”. 마케팅연구, 제12권 제2호, 43-65.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing(1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-Step approach. *Psychology Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bandura, A.(1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A.(1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Beehr, T. A. and Newman N. E.(1978). Job stress, employee health, organizational effectiveness A facet analysis, model and literature review. *Personal Psychology*, 31(4), 665-699.
- Berger, Ida E. and Mitchell Andrew A.(1989). The effect of advertising on attitude accessibility, attitude confidence, and attitude-behavior relationship. *Journal of Consumer Research*, 16(December), 269-279.
- Bettencourt, L. and Brown S.(1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behavior. *Journal of Retailing*, 73(Spring), 39-61.
- Bitner, Mary Jo(1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Response. *Journal of Marketing Research*, 54(April), 69-82.
- Cooper, C. L., Mashall J.(1976). Organizational Source of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28
- Cooper, C. L., Mashall J.(1980). *Coping With Stress at Work Case Studies from Industry*. New York : J.Wiley.
- Digman, J. M.(1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Donavan, D. T., Brown T. J. and Mowen J. C.(2001). The consequences of service worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and performance. Working paper, Kansas State University.
- Dubinsky and Staples William A.(1981). Are Industrial Salespeople Buyer Oriented. *Journal of Purchasing and Material Management*, 17(Fall), 12-19.
- Dunlap, B. J., Dotson Michael J., Chambers Terry M.(1988). Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales-Orientation, Customer-Orientation Approach. *Journal of Business Research*, 17(September), 175-187.
- Gibson, J. L., and Ivancevich J. M., Donnery J. H., J. R.(1985). *Organizations: Behavior, Structure, Process, (5th Ed.) Business Publications*
- Gore, Al(1993). *From Red Tape To Results: Creating a Government That Works Better & Cost Less*. Washington DC: US Government Printing Office
- Hays, Julie M. and Hill, Arthur V.(2001). A Longitudinal Study of the Effect of a Service Guarantee on Service Quality. *Production and Operations Management*, 10(40), 405-423.
- Hendrix, W.H., K. Ovalle and R.G. Troxler(1985) "Behavior and Physiological Consequence of Stress and Its Antecedent Factor," *Journal of Applied Psychology* 70(1), 185-192.
- Hoffman, K. Douglas and Ingram Thomas N.(1992). Service Provide Job Satisfaction and Customer-oriented Performance. *The Journal of Service Marketing*, 6(2), 68-78.
- Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T.(1980). Keeping care and commitment in nursing. *Nurse Review*, 65(3), 1-11.
- Latack, J. C. (1984). Career Transitions within Organizations: An Exploratory Study of Work, Nonwork, and Coping Strategies. *Organizational Behavior And Human Performance*, 34, 296-322.
- Manning, Gerald L. and Reece Barry L.(1990). *Selling Today: A Personal Approach*, Boston: Allyn and Bacon.
- Marshall, J., Cooper, C. L.(1981). The Cause of Managerial Job Stress: A Research Note on Methods and Initial Findings, In E. N. Corlett J. Richardson(ed.), Stress Work Design and Productivity, John Wiley and Sons.
- Matteson, M. T., Ivancevich, J. M.(1987). *Controlling Work Stress : Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- McCollough, M. A., and Gremler, D. D.(2004). A conceptual model and empirical examination of the effect of service guarantees on post-purchase consumption evaluations. *Managing Service Quality*, 14(1), 58-74.
- McGrath, J. E.(1976). *Stress and behavior in organizations*. In M.D.
- Narver, John C. and Slater Stanley F.(1990). The Effect of a Marketin Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(October), 20-35.
- O'Hara, Bradaly. S., Boles James S., and Johnston Mark W.(1991). The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(1), 61-67.
- Organ DW, and Ryan K.(1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personal Psychology*, 48, 775-802.
- Parker, D. E., Decotiis T. A.(1983). Organizational determinant of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160-177.

- Salkovskis, P.M., Richards, H. C. and Forrester, E.(1995). "The Relationship between Obsessional Problems and Intrusive thoughts". *Behavioral and Cognitive Psychotherapy*, Vol.23, 281-299.
- Saxe, R. and Weitz S.B.A.(1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketin Research*, 22(Agust), 343-351.
- Schuler, R.S.(1980) *Definition and conceptualization of stress in organization: Stress in organizations*. New York *Academic Press*.
- Stanley, T.L.(2001). Burnout : A Manager's worst Nightmare". *Supervision*, Vol. 62(8), 3-5.
- Steve, M. and Paul D. B.(1999). Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multiple Study. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 349-361.
- Swan, J. E., Trawick I. F. and Silva D. W.(1985). How Industrial Salespeople Gain Trust. *Industrial Marketing Management*, 14(3), 203-211.
- Williams, M. Roy(1992). Organizational Culture As a Predictor of the Level of Salesperson's Customer Oriented Behavior. Doctoral Dis-sertain, Oklahoma State Univ.
- Williams, M.R. and Attaway J. S.(1996). Exploring Salespersons Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influences on Buyer-Seller Relationship. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(Fall), 33-52.