ORIGINAL ARTICLE

Check for updates

ISSN 1225-9330 (Print) | ISSN 2288-4955 (Online)
J Korean Acad Nurs Adm (간호행정학회지) Vol. 29 No. 4, 468-477
https://doi.org/10.11111/jkana.2023.29.4.468

간호사의 그릿이 간호업무성과에 미치는 영향: 직무열의와 잡크래프팅의 매개효과를 중심으로

류정림[1] · 홍소형[2] · 양윤서[3]

군산간호대학교 조교수[1], 군장대학교 간호학과 조교수[2], 전북대학교 간호학과 박사졸업[3]

Effects of Nurses' Grit on the Nursing Performance: Multiple Mediating Effects of Work Engagement and Job Crafting

Ryu, Jeong-Lim[1] · Hong, So-Hyoung[2] · Yang, Yoon Seo[3]

[1]Assistant Professor, Kunsan College of Nursing
[2]Assistant Professor, College of Nursing, Kunjang University College
[3]Doctor, Jeonbuk National University Nursing

Purpose: The purpose of this study was to identify the mediating effect of work engagement and job crafting on the relationship between nurses' Grit on nursing performance. **Methods:** The data were collected using structured questionnaires through online surveys from 142 clinical nurses in five hospitals. Data were analyzed using SPSS 24.0, Hayes's SPSS Process Macro 4.0 version program. **Results:** Nursing performance was significantly associated with Grit, work engagement and job crafting. The mediating effect of job crafting on the Grit on nursing performance was confirmed. **Conclusion:** These results suggest that it is necessary to develop an intervention program that focuses on improving job crafting. Further, job crafting needs to be considered in developing nursing interventions to nurses' Grit and improve nursing performance for nurses.

Key Words: Grit; Job crafting; Nursing performance; Nurses; Work engagement

서 론

1. 연구의 필요성

4차 산업혁명에 따른 의료기술의 발달로 수명연장 및 건강증진에 관한 관심이 증가하여, 의료기관은 대형화, 기업화, 전문화되는 의료현장의 변화를 가져왔다[1]. 이에 의료기관은 정보통신의 기술을 적용하여 환자의 요구를 만족시키기 위해 업무성과를 높임으로 의료서비스의 질 향상을 위한 다양한 노력을 하고 있다[2]. 특히 간호사는 의료현장에 빠르게 적응하고 날로 높아지는 간호 요구에 부응하는 전문적 간호를 제공하기 위해 더욱 깊은 지식과 숙련된 간호행위로 역할을 수행한다[3]. 병원조직에서 간호업무성과는 환자에게 질 높은 간호 수행뿐만 아니라 병원 업무의 생산성과 효율성을 높여 병원조직을 발전시킨다[4].

간호업무성과는 간호사가 간호업무의 전문성을 기초로 간호조직의 목표 달성과 간호의 질 향상을 위해 능동적으로 수행하는 정도로[5], 성공적 간호업무성과를 이루기 위해서 간호에 대한 전문지식과 정확한 임상적 판단 능력, 다양한 상황에서 발생하는 스트레스에 대한 효율적인 대처 능력이 필요하다[6].

주요어: 그릿, 잡크래프팅, 간호업무성과, 간호사, 직무열의

Corresponding author: Hong, So-Hyoung
College of Nursing, Kunjang University College, 13 Gunjangdae-gil, Seongsan-myeon, Gunsan 54045, Korea.
Tel: +82-63-450-8494, E-mail: hsh7021@naver.com

Received: Apr 1, 2023 | Revised: Apr 16, 2023 | Accepted: Apr 16, 2023

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

간호사는 3교대라는 특수한 업무환경 속에서 간호 전문지식을 갖추고 대상자에게 간호를 시행함과 더불어 대상자 요구도를 파악하고 이해하며 수용하고 조정하는 역할을 한다[7]. 간호업무성과를 내기 위해 좌절하지 않고 끈질기게 오래도록 목표를 향하여 나아갈 수 있는 열정과 노력이 필요하다. 간호사의 간호업무성과와 관련해서는 주로 직무만족[8], 회복탄력성[9], 셀프리더십[10] 등이 연구되어 왔고, 열정과 끈기와 관련된 그릿과 관련된 연구를 찾아보기 어렵다.

그릿은 개인이 어떤 위기나 역경에도 포기하지 않고 끝까지 목표를 향하여 나아갈 수 있도록 하는 점에서 간호사의 전문적이고 특수한 업무환경 속에서 업무를 수행하는 간호사에게는 중요한 특성이라고 할 수 있다. 2014년부터 간호학에서 연구되고 있는[11] 간호사의 그릿은 흥미를 갖고 장기적인 목표를 달성해 나가는 힘이며, 전문성 함양을 위해 능동적이며 긍정적인 노력을 지속하는 행위이다[12]. 이에 최근 직장에서 개인의 성취를 예측하는 심리적 요소로 그릿이 주목받고 있다. 그릿은 명확한 목표 달성을 위해 지속되는 열정과 인내로 성공적 결과를 끌어내는 중요한 역할을 하며, 특히 열정은 그릿의 근간이 되고 인내는 그릿의 힘이 된다[13]. 이러한 그릿을 보유한 간호사는 환자와 그들의 가족에게 최상의 간호를 제공하기 위해 열정을 가지고 새로운 전문지식과 기술을 습득하고, 팀워크를 활용하여 목표를 달성하기 위해 노력을 지속하게 되며[13], 이는 환자의 빠른 건강 회복을 목표로 하는 간호업무성과와 직결된다고 할 수 있다[14].

직무열의는 직무에 대한 높은 에너지를 가지고 자신의 업무에 시간과 노력을 투자하는 마음과 업무에 대한 강한 소속, 업무에 집중하는 상태로 그릿에 영향을 미치는 중요한 예측변수이다[15]. 수준 높은 그릿을 가진 조직원은 업무를 수행할 때 성취하고자 하는 직무열의를 발생시키고 이 직무열의가 직무의 능력을 증가시킨다[16]. 직무열의가 높은 간호사는 자신의 관심 분야에 분명한 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위해 노력하고[17], 간호사 스스로 발현시킨 직무열의는 잡크래프팅에도 긍정적 영향을 미치는 중요한 변수이다[18]. Wrzesniewski와 Dutton [19]은 잡크래프팅이 자신의 직무를 능동적으로 조정하여 변화시키는 것이며, 전통적인 직무수행 개념에서 벗어나 개인이 적극적, 주도적으로 관여하여 직무에 대한 의미 부여와 직무의 정체성을 변화시키는 것이라 하였다. 그리고 최상의 결과를 도출하기 위해 직무의 난이도와 범위를 조정하고, 동료와 우호적 관계를 구축하며, 직무에 대한 긍정적 의미와 가치를 부여하는 것이라 주장하였다. Hyvonen 등[20]은 잡크래프팅을 통해 직무열의가 활성화될 수 있음을 주장하였으며 Jung 등[21]은 그릿과 잡크래프팅이 정적인 관계가 있음을 밝혔다.

임상현장에서 직접간호를 수행하는 간호사는 예측하지 못하는 임상상황에서 끈기, 열정, 내적 동기를 가지고 장기적인 목표를 세워 간호업무성과를 완수해 나아가는 것이 중요한 것으로 추정한다. 선행연구를 통해 간호사의 그릿은 간호업무성과[14], 직무열의[16], 잡크래프팅[21] 각각에 긍정적 영향을 미치고 있으나 그릿과 간호업무성과와의 관계에서 직무열의 및 잡크래프팅이 통합적으로 어떠한 영향을 미쳤는지 그 관계를 살펴본 연구는 찾아보기 어려웠다. 따라서 본 연구는 간호의 전문성 함양을 위해 능동적인 노력을 하는 간호사의 그릿, 직무열의, 잡크래프팅 및 간호업무성과와의 관계를 확인하고, 더 나아가 직무열의와 잡크래프팅이 서로 관련성이 있으므로, 그릿과 간호업무성과와의 관계에서 이들의 이중매개효과를 확인하고, 간호업무성과의 역량개발에 필요한 기초자료를 제공하고자 한다.

2. 연구목적

본 연구는 종합병원에 재직 중인 간호사의 그릿, 직무열의, 잡크래프팅 및 간호업무성과의 관계를 파악하고 그릿과 간호업무성과와의 관계에서 직무열의와 잡크래프팅의 매개효과를 확인하기 위함이다. 구체적으로 다음과 같다.

- 대상자의 그릿, 직무열의, 잡크래프팅, 간호업무성과 정도를 파악한다.
- 대상자의 특성에 따른 그릿, 직무열의, 잡크래프팅, 간호업무성과의 차이를 파악한다.
- 그릿, 직무열의, 잡크래프팅, 간호업무성과의 관계를 파악한다.
- 그릿이 직무열의, 잡크래프팅을 매개변수로 간호업무성과에 미치는 영향을 파악한다.

연구방법

1. 연구설계

본 연구는 간호사의 그릿과 간호업무성과와의 관계에서 직무열의와 잡크래프팅의 매개효과를 파악하기 위한 서술적 조사연구이다.

2. 연구대상

본 연구대상자는 J도 소재 다섯 곳 종합병원에 근무하는 간

호사로 임의표출을 하였다. 온라인을 통하여 대상자에게 본 연구의 목적을 설명하였고, 그 내용을 이해하고 연구참여에 동의한 145명이었다. 연구대상자의 표본크기는 G*Power 3.1.9.7 프로그램을 이용하여 회귀분석방법을 점검한 후 선행연구를 근거[22]로 효과크기 .15로 정하였고, 검정력 .80, 유의수준 α는 .05에서 선행연구를 통해 예측변수 11개(일반적 특성 9개, 독립변수 3개)로 계산한 결과 표본 수는 123명이었다. 설문의 불성실함과 탈락률을 20%를 고려하였을 때 필요한 대상자 수는 145명이었다. 이중 응답이 불성실한 3부를 제외하여 최종 연구대상자는 142명이었다.

3. 연구도구

1) 그릿

그릿은 목표를 달성하기 위한 장기적인 인내와 열정을 의미하고[23], 간호사에게서의 그릿이란 노력을 지속하여 전문성 함양을 갖기 위한 행위를 하며, 흥미를 느끼고 장기적인 목표를 달성해 나가는 힘이다[12]. 본 연구에서는 Park 등[24]이 개발한 간호사의 그릿 측정도구를 사용하였다. 이 도구는 3개의 하위영역으로 열정, 끈기, 환자 지향성 내적동기로 14개 문항으로 구성되었다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 4점으로 구성된 Likert 척도로 측정한다. 측정점수가 높을수록 그릿이 높은 것을 의미한다. 신뢰도는 개발당시 Cronbach's α는 .91, 본 연구에서는 Cronbach's α는 .92였다.

2) 직무열의

직무열의는 업무에 대한 성취적, 긍정적인 마음가짐이며, 열정적으로 자기 일을 해내는 완전히 직무에 몰입된 상태이다[25]. 본 연구에서는 Schaufeli와 Baker [26]가 개발하고 Yi와 Shin [27]이 번안한 직무열의 측정도구를 사용하였다. 측정도구는 총 17문항으로 하위영역은 활력, 헌신, 몰두로 구성되어 있다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점으로 구성된 Likert 척도로 측정하고, 측정점수가 높을수록 직무열의가 높은 것을 의미한다. Schaufeli와 Baker [26]의 연구에서 직무열의의 신뢰도 Cronbach's α는 .93이었으며 Yi와 Shin [27]의 연구에서 Cronbach's α는 .85였다. 본 연구에서 Cronbach's α는 .95였다.

3) 잡크래프팅

잡크래프팅은 조직구성원들이 자발적으로 자신의 직무를 변화시키고 일을 더욱 의미 있는 방식으로 직무를 재설계하는 과정이다[28]. 본 연구에서는 Wrzesniewski와 Dutton [19]이 수립한 직무개선 개념에 기반하여 Ghitulescu [28]가 개발한 척도를 Kim과 Shim [29]이 우리나라 기업에 맞게 수정 및 번안한 도구를 사용하였다. 총 12문항으로 인지 개선, 직무 개선, 관계 개선으로 구성되어 있다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점 Likert 척도로 측정하고, 측정점수가 높을수록 잡크래프팅이 높음을 의미한다. Kim과 Shim [29]에서 Cronbach's α는 .81이었고, 본 연구에서는 Cronbach's α는 .95였다.

4) 간호업무성과

간호업무성과는 간호사의 전문성을 바탕으로 합리적으로 간호조직의 목표를 능률적으로 수행하는 정도이며 간호사가 환자 간호 시 요구되는 모든 활동에 대한 업무의 실제적인 집행을 말한다[30]. 본 연구에서는 Ko 등[30]이 개발한 임상간호사의 간호업무성과 측정도구를 사용하였다. 이 도구는 17문항으로 4개의 하위영역은 업무 수행 태도, 업무수행능력, 업무 수준 향상, 간호과정 적용으로 구성되었다. 각 문항은 Likert 5점 척도로 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점으로, 최저 17점에서 최고 85점이며 점수가 높을수록 간호업무성과가 높은 것을 의미한다. 개발 당시 신뢰도는 Cronbach's α는 .92 본 연구에서는 Cronbach's α는 .94였다.

4. 자료수집

본 연구는 보건복지부 공용기관생명윤리위원회의 승인(PO1-202106-22-005)을 받은 후 자료수집을 진행하였다. 자료수집은 2021년 6월 10일부터 2021년 7월 10일까지였고 구조화된 자가보고식 온라인 설문지를 통해 수집하였다. 자료수집 전에 연구자가 J도 소재 다섯 곳 종합병원 간호부를 방문하여 연구의 목적, 방법 및 설문지 내용에 대한 설명을 한 후 자료수집에 대한 동의서를 받았다. 해당 병원의 파트장을 통하여 간호사에게 온라인 설명문, 동의서 및 설문지 링크 주소를 배포하였다. 설문을 마친 대상자에게 답례의 표시로 소정의 기프티콘을 제공하였다.

5. 자료분석

자료는 SPSS/WIN 23.0 프로그램으로 분석하였다. 대상자의 일반적 특성, 그릿, 직무열의, 잡크래프팅 및 간호업무성과

의 정도는 빈도와 백분율, 평균과 표준편차, 독립표본 t-test와 ANOVA, 사후 분석은 Scheffé test, 그릿, 직무열의, 잡크래프팅 및 간호업무성과 간의 상관관계는 피어슨 상관계수를 이용하였다. 간호사의 그릿과 간호업무성과의 관계에서 직무열의 및 잡크래프팅의 매개효과를 확인하기 위하여 PROCESS macro SPSS/WIN 3.5 프로그램을 이용하여 다중매개모형으로 분석하였고, Bootstrap을 이용하여 간접효과를 측정하였다. 독립변수에 그릿, 종속변수에 간호업무성과, 매개변수에 직무열의와 잡크래프팅을 입력하였다. 신뢰구간은 95%, Bootstrap 표본 수 10,000, 모델 번호는 다중매개모형인 4번으로 입력하였다. 또한 독립변수 간의 다중공선성과 종속변수의 자기상관을 확인하였고, 회귀모형의 적합성은 잔차분석을 이용한 등분산성(Breusch-Pagan's)과 정규성 분포(Kolmogorov-Smirnov's)를 충족하였다.

연구결과

1. 대상자의 그릿, 직무열의, 잡크래프팅 및 간호업무성과의 정도

간호사의 그릿은 4점 만점에 3.07점이었고, 직무열의는 5점 만점 3.38점, 잡크래프팅은 5점 만점에 3.88점, 간호업무성과는 5점 만점에 3.93점으로 나타났다. 수집된 자료의 정규성 검정으로 주요 변수의 왜도와 첨도를 분석하였고 주요 변수의 각 문항의 왜도와 첨도는 5% 유의수준일 때 기준치인 ±1.97 미만으로 나타나 정규성의 기준을 충족하였다(Table 1).

2. 일반적 특성에 따른 그릿, 직무열의, 잡크래프팅 및 간호업무성과의 차이

연구대상자의 평균연령은 36.5세였으며 여성이 130명(92.5%)으로 대부분을 차지하였다. 결혼은 미혼이 74명(52.1%)이었고, 주관적 건강은 건강하다가 88명(62.0%)으로 많았다. 총 임상 경력 평균은 10.18년이었으며 10년 이상이 56명(39.4%), 3년 미만이 34명(23.9%) 순으로 나타났고, 현 병동 경력 평균은 5.59년이었으며 3년 미만이 74명(52.1%), 3년 이상 5년 미만이 26명(18.3%) 순으로 나타났다. 직급은 일반간호사가 108명(76.1%), 간호직 만족도는 만족함이 81명(57.0%)으로 많았고, 근무 형태는 교대근무가 90명(63.4%)으로 나타났다(Table 1).

간호사의 그릿은 연령(F=19.22, p<.001), 성별(t=3.12, p=.002), 결혼(t=-5.62, p<.001), 주관적 건강(t=-3.45, p=.001), 총 임상 경력(F=8.99, p<.001), 현 병동 경력(F=5.37, p=.002), 직급(t=-6.02, p<.001), 간호직 만족도(F=13.44, p<.001), 근무 형태(t=-3.90, p<.001)에서 유의한 차이가 있었다. 사후 분석결과, 연령에서 20대, 30대, 40대보다 50대 이상에서 유의하게 점수가 높았고, 총 임상 경력에서 3년 미만, 3년에서 5년 미만보다 10년 이상이 그릿이 유의하게 높았다. 간호직 만족도에서 만족함이 보통임과 만족하지 않음보다 유의하게 그릿 점수가 높은 것으로 나타났다. 직무열의는 연령(F=26.04, p<.001), 성별(t=2.35, p=.002), 결혼(t=-6.00, p<.001), 주관적 건강(t=-3.28, p=.001), 총 임상 경력(F=9.43, p<.001), 현 병동 경력(F=7.37, p<.001), 직급(t=-6.56, p<.001), 간호직 만족도(F=22.61, p<.001), 근무 형태(t=-3.74, p<.001)에서 유의한 차이가 있었다. 사후 분석 결과, 연령에서 20대와 30대보다 40대와 50대 이상이 유의하게 점수가 높았다. 총 임상 경력에서 3년 미만과 3년에서 5년 미만보다 10년 이상에서, 현 병동 경력에서 3년 미만보다 5년 이상 10년 미만과 10년 이상에서 유의하게 직무열의 점수가 높았다. 간호직 만족도에서 만족함이 보통임과 만족하지 않음보다 유의하게 직무열의 점수가 높은 것으로 나타났다. 잡크래프팅은 연령(F=4.42, p=.005), 결혼(t=-3.91, p<.001), 주관적 건강(t=-4.50, p<.001), 직급(t=-3.21, p=.002), 간호직 만족도(F=19.81, p<.001), 근무 형태(t=-3.91, p<.001)에서 유의한 차이가 있었다. 사후 분석 결과, 연령에서 20대보다 50대 이상이, 간호직 만족도에서 만족함이 보통임과 만족하지 않음보다 유의하게 잡크래프팅의 점수가 높은 것으로 나타났다. 간호업무성과는 연령(F=12.72, p<.001), 성별(t=3.20, p=.002), 결혼(t=-5.30, p<.001), 주관적 건강(t=-4.18, p<.001), 총 임상 경력(F=6.64, p<.001), 현 병동 경력(F=4.11, p=.008), 직급(t=-5.69, p<.001), 간호직 만족도(F=17.17, p<.001), 근무 형태(t=-3.67, p<.001)에서 유의한 차이가 있었다. 사후 분석 결과, 연령에서 20대와 30대보다 50대 이상에서 유의하게 점수가 높았다. 총 임상 경력과 현 병동 경력에서 3년 미만보다 10년 이상에서, 간호직 만족도에서 만족함이 보통임과 만족하지 않음보다 유의하게 간호업무성과 점수가 높은 것으로 나타났다(Table 1).

3. 대상자의 그릿, 직무열의, 잡크래프팅 및 간호업무성과의 상관관계

그릿과 직무열의(r=.76, p<.001), 잡크래프팅(r=.61, p<.001), 간호업무성과(r=.76, p<.001)는 통계적으로 유의미한 상관관계를 보였다. 직무열의와 잡크래프팅(r=.62, p<.001), 직무

Table 1. Difference of Grit, Work Engagement, Job Crafting and Nursing Performance by the General Characteristics of Participants (*N*=142)

Characteristics		n (%) or M±SD	Grit		Work engagement		Job crafting		Nursing performance	
			M±SD (range 1~4)	t or F (*p*) Scheffé	M±SD (range 1~5)	t or F (*p*) Scheffé	M±SD (range 1~5)	t or F (*p*) Scheffé	M±SD (range 1~5)	t or F (*p*) Scheffé
			3.07±0.44		3.38±0.70		3.88±0.58		3.93±0.53	
Age (yr)	20~<30[a]	63 (44.4)	2.83±0.40	19.22	3.00±0.59	26.04	3.73±0.57	4.42	3.70±0.52	12.72
	30~<40[b]	24 (16.9)	3.10±037	(<.001)	3.25±0.62	(<.001)	3.81±0.75	(.005)	3.90±0.52	(<.001)
	40~<50[c]	27 (19.0)	3.24±0.34	a<b, c, d	3.80±0.56	a, b<c, d	4.04±0.35	a<d	4.09±0.40	a<c, d
	≥50[d]	28 (19.7)	3.42±0.33	a, b<d	3.99±0.52		4.13±0.49		4.33±0.40	a, b<d
		36.48±11.22								
Gender	F	130 (91.5)	3.10±0.41	3.12	3.42±0.67	2.35	3.90±0.55	1.23	3.97±0.50	3.20
	M	12 (8.5)	2.70±0.58	(.002)	2.93±0.92	(.020)	3.69±0.80	(.222)	3.48±0.66	(.002)
Marital status	Single	74 (52.1)	2.89±0.40	-5.62	3.08±0.64	-6.00	3.71±0.60	-3.91	3.72±0.52	-5.30
	Married	68 (47.9)	3.26±0.39	(<.001)	3.71±0.62	(<.001)	4.07±0.48	(<.001)	4.16±0.45	(<.001)
Self-rated health	Moderate	54 (38.0)	2.91±0.40	-3.45	3.14±0.73	-3.28	3.62±0.57	-4.50	3.71±0.49	-4.18
	Healthy	88 (62.0)	3.16±0.43	(.001)	3.53±0.65	(.001)	4.04±0.52	(<.001)	4.07±0.51	(<.001)
Total career (yr)	<3[a]	34 (23.9)	2.81±0.43	8.99	3.00±0.71	9.43	3.68±0.62	2.32	3.65±0.57	6.64
	3~<5[b]	32 (22.5)	3.01±0.43	(<.001)	3.17±0.55	(<.001)	3.93±0.51	(.078)	3.86±0.53	(<.001)
	5~<10[c]	20 (14.1)	3.04±0.44	a<d	3.47±0.69	a, b<d	3.84±0.58		3.98±0.48	a<d
	≥10[d]	56 (39.4)	3.26±0.36		3.70±0.65		3.99±0.57		4.13±0.45	
		10.18±9.75								
Length of time on present ward (yr)	<3[a]	74 (52.1)	2.96±0.43	5.37	3.18±0.67	7.37	3.82±0.55	0.79	3.81±0.53	4.11
	3~<5[b]	26 (18.3)	3.09±0.46	(.002)	3.31±0.62	(<.001)	3.88±0.63	(.501)	3.91±0.50	(.008)
	5~<10[c]	17 (12.0)	3.23±0.33	a<d	3.78±0.48	a<c, d	4.02±0.40		4.11±0.46	a<d
	≥10[d]	25 (17.6)	3.31±0.38		3.77±0.76		3.97±0.68		4.19±0.53	
Position	General nurse	108 (76.1)	2.96±0.40	-6.02	3.19±0.64	-6.56	3.80±0.57	-3.21	3.80±0.50	-5.69
	Charge nurse	34 (23.9)	3.42±0.36	(<.001)	3.99±0.53	(<.001)	4.15±0.50	(.002)	4.34±0.41	(<.001)
		5.59±7.27								
Job satisfaction	Satisfaction[a]	81 (57.0)	3.20±0.41	13.44	3.66±0.64	22.61	4.11±0.42	19.81	4.13±0.46	17.17
	Moderate[b]	43 (30.3)	2.96±0.41	(<.001)	3.14±0.64	(<.001)	3.63±0.64	(<.001)	3.74±0.52	(<.001)
	Dissatisfaction[c]	18 (12.7)	2.70±0.32	a>b, c	2.71±0.44	a>b, c	3.45±0.53	a>b, c	3.51±0.45	a>b, c
Shift work pattern	Shift	90 (63.4)	2.96±0.42	-3.90	3.22±0.65	-3.74	3.75±0.58	-3.91	3.81±0.50	-3.67
	Non shift	52 (36.6)	3.25±0.41	(<.001)	3.66±0.71	(<.001)	4.12±0.48	(<.001)	4.14±0.53	(<.001)

열의와 간호업무성과(r=.65, p<.001)로 유의미한 상관관계를 보였으며, 잡크래프팅과 간호업무성과(r=.69, p<.001)에서 통계적으로 유의미한 상관관계를 보였다(Table 2).

4. 대상자의 그릿과 간호업무성과와의 관계에서 직무열의와 잡크래프팅의 매개효과

그릿과 간호업무성과와의 관계에서 직무열의와 잡크래프팅의 매개효과를 분석하기 전에 독립변수들 간의 다중공선성을 확인한 결과, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor, VIF)는 1.32~4.90으로 10보다 크지 않았고, 공차한계(tolerance)는 0.20~0.95로 0.10 이상으로 다중공선성에 문제가 없었다. 또한 Durbin-Watson 지수가 2.23으로 기준값인 2.0에 근접하여 오차의 자기상관의 문제는 없었으며, P-P 도표를 통해 정규성 검증을 확인한 결과 정규분포를 보였다. 등분산 검정은 표준화 잔차의 산점도를 통해 확인하였고, 그 결과 등분산성이 확인되었다. 그릿과 간호업무성과와의 관계에서 직무열의와 잡크래프팅의 매개효과를 검정하기 위해 간호업무성과에 대한 단변량 분석에서 유의한 차이를 보인 연령, 성별, 결혼 여부, 주관적 건강, 총 임상 경력, 현 병동 경력, 직급, 간호직 만족도, 근무 형태

를 통제한 후 PROCESS macro V.4.0을 이용하여 병렬 다중매개모형 검증방법으로 분석하였다. 독립변수인 그릿은 매개변수인 직무열의(B=0.99, p<.001)와 잡크래프팅(B=0.74, p<.001)에 유의한 영향을 미쳤고, 종속변수인 간호업무성과에 독립변수인 그릿(B=0.57, p<.001), 잡크래프팅(B=0.33, p<.001)은 통계적으로 유의하게 나타났지만, 매개변수인 직무열의(B=-0.04, p=.603)는 통계적으로 유의하지 않았다(Table 3).

그릿이 간호업무성과에 대한 직접효과는 크기가 0.57이었고, 95% Boostrap 신뢰구간(0.36~0.79)이 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의하였다. 그릿이 직무열의를 매개로 하여 간호업무성과에 미치는 간접효과 크기는 -0.04였고 95% Bootstrap 신뢰구간(-0.16~0.12)이 0을 포함하여 통계적으로 유의하지 않았으나, 그릿이 잡크래프팅을 매개로 하여 간호업무성과에 미치는 간접효과의 크기는 0.24였고, 95% Bootstrap 신뢰구간(0.12~0.38.)이 0을 포함하지 않아 통계적으로 유의하였다. 이는 간호사의 그릿은 간호업무성과에 직접적인 영향을 미쳤고, 그릿이 높은 상황에서 잡크래프팅을 강화한다면 간호업무성과를 증진시킬 수 있는 것을 의미한다(Table 4).

이상과 같은 방법으로 검정한 간호사의 그릿, 직무열의, 잡크래프팅과 간호업무성과의 관계는 Figure 1과 같다.

논 의

본 연구는 종합병원에 재직 중인 간호사의 간호업무성과를 증진시킬 수 있는 방안을 모색하고자 그릿, 직무열의, 잡크래프팅 및 간호업무성과의 상관관계를 확인하고, 그릿과 간호업

Table 2. Correlation among Grit, Work Engagement, Job Crafting, and Nursing Performance (*N*=142)

Variables	Grit	Work engagement	Job crafting
	r (*p*)	r (*p*)	r (*p*)
Grit	1		
Work engagement	.76 (<.001)	1	
Job crafting	.61 (<.001)	.62 (<.001)	1
Nursing performance	.76 (<.001)	.65 (<.001)	.69 (<.001)

Table 3. Parameter Estimates for Path Models (*N*=142)

Variables	B	SE	t	*p*	95%CI
Grit → WE	0.99	0.10	8.96	<.001	0.73~1.15
Grit → JC	0.74	0.10	6.82	<.001	0.52~0.95
Grit → NP	0.57	0.11	5.35	<.001	0.36~0.79
WE → NP	-0.04	0.07	-0.52	.603	-0.18~0.11
JC → NP	0.33	0.07	4.75	<.001	0.19~0.47

JC=Job crafting; NP=Nursing performance; WE=Work engagement.

Table 4. Mediating Effects of Work Engagement and Job Crafting between Grit and Nursing Performance (*N*=142)

Path	Direct effect				Indirect effect			
	B	SE	95% CI		Effect	SE	95% CI	
			LLCI	ULCI			LLCI	ULCI
Grit→ NP	0.57	0.10	0.36	0.79				
Grit → WE → NP					-0.04	0.07	-0.16	0.12
Grit → JC → NP					0.24	0.07	0.12	0.38
Total indirect effect					0.20	0.08	0.07	0.39

CI=Confidential interval; LLCI=Lower limit confidential interval; ULCI=Upper limit confidential interval; JC=Job crafting; NP=Nursing erformance; WE=Work engagement.

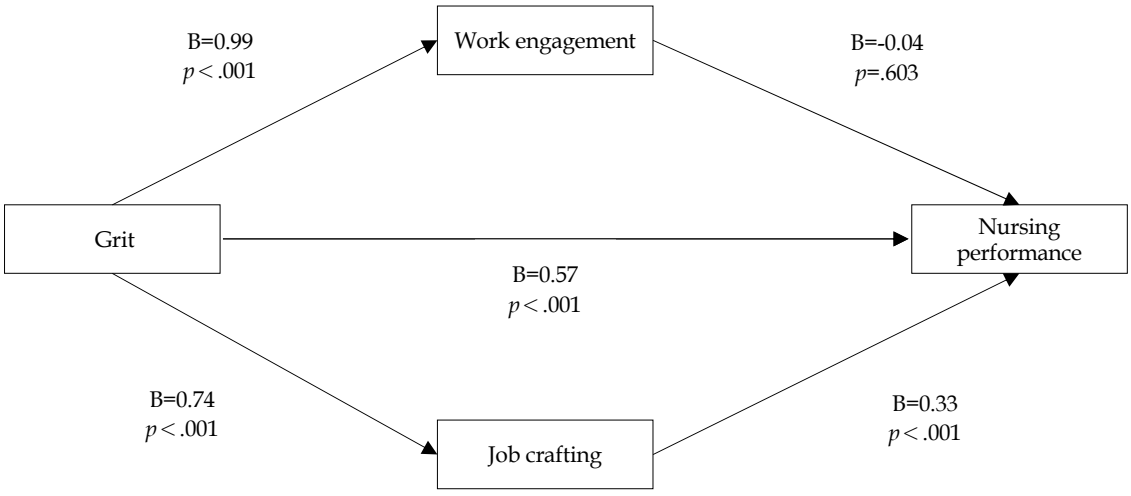

Figure 1. Multiple mediating effect of work engagement and job crafting on the relationship between grit and nursing performance.

무성과와의 관계에서 직무열의와 잡크래프팅의 매개효과를 확인하였다.

그 결과 그릿, 직무열의, 잡크래프팅이 간호업무성과와 유의한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 간호사가 환자에게 양질의 간호를 제공하기 위해 흥미를 가지고 장기적으로 지식과 기술을 습득할수록, 직무에 완전히 몰입할수록, 자신의 직무를 의미 있게 재창조할수록 간호업무성과가 높아지는 것을 의미한다. 이러한 결과는 잡크래프팅과 직무열의 간의 양의 상관관계를 보고한 Kim [31]의 연구, 그릿과 잡크래프팅 간의 양의 상관관계를 보고한 Jung과 Jeong [32]의 연구 및 간호업무성과와 직무열의 간의 양의 상관관계를 보고한 Ko 등[16]의 연구, 간호업무성과와 직무열의 간의 양의 상관관계를 보고한 Choi [14]의 결과와 유사하다.

그릿과 간호업무성과와의 관계에서 직무열의와 잡크래프팅의 매개효과를 분석한 결과, 그릿과 간호업무성과와의 관계에서 직무열의는 매개효과가 없었으나, 잡크래프팅은 부분매개효과를 나타냈다. 간호사가 간호업무성과를 성공적으로 수행하기 위하여 완전히 직무에 몰입된 상태인 직무열의보다는 조직구성원들의 자발적이고 의미 있는 직무재설계과정인 잡크래프팅의 매개효과가 유의하다는 점에서 본 연구결과는 주목할 만하다.

그릿은 간호업무성과에 직접적으로 영향을 미치며 그릿의 점수가 높을수록 간호업무성과가 높은 것으로 나타났다. 이는 간호사의 그릿과 간호업무성과에서 직무만족과 조직몰입의 매개 효과를 연구한 Cho와 Kim [33]에서 그릿은 간호업무성과에 직접적인 영향을 주었다는 결과와 동일한 결과이며, Ko와 Gu [34]에서 신규간호사의 그릿과 재직의도와의 관계에서 임상수행능력은 매개효과가 있는 것으로, 즉 그릿은 임상수행능력을 향상시킨다는 연구결과와 동일한 맥락으로 해석할 수 있다. 또한 그릿은 다양한 분야에서 성취에 영향을 미치는 것으로, 학업성취[35] 및 직장인의 직무성과[36]에 높은 예측력을 보여주어 성취의 핵심 요인으로써 나타내었고, 본 연구결과를 간접적으로 지지하는 것임을 알 수 있다. 이처럼 그릿은 간호업무성과에 직접적 영향을 미치고 잡크래프팅을 매개로 하여 간접적으로 영향을 미치는 중요한 변인임을 확인할 수 있었다. 그릿과 잡크래프팅의 관계는 그릿이 직무를 수행함에 있어서 장벽, 자기통제의 어려움 등을 문제로 여기지 않고 이를 극복하기 위해 스스로 업무능력을 발전시킨다[37]는 점에서 그릿은 잡크래프팅에 긍정적 영향을 미친다.

간호사의 그릿은 직무열의에 영향을 주는 것으로 나타나 그릿이 높을수록 직무열의가 높은 것으로 나타났다. 상급종합병원에 재직 중인 간호사의 직무열의가 그릿과 이직 의도 사이에서 완전 매개 작용을 하여 그릿이 높을수록 직무열의가 높다는 연구결과[17]는 본 연구결과와 유사하였다. 그러나 간호사의 직무열의는 그릿과 간호업무성과 관계에서 매개효과가 나타나지 않았다. 이는 Ko 등[16]의 연구에서 직무열의는 간호업무성과에 유의한 영향 요인으로 나타나지 않아 본 연구결과와 유사하였다. 선행연구에서 직무열의와 잡크래프팅을 매개로 포괄적으로 분석한 연구가 부족하여 직접적인 비교는 어렵지만 직무열의가 높은 구성원은 자신의 모든 에너지를 직무에 투입하므로 높은 생산성 및 성장성과 같은 좋은 성과를 낸다는 연구결과와 차이가 있었다[26].

본 연구에서 그릿과 간호업무성과의 관계에서 잡크래프팅의 매개효과는 직접효과와 간접효과가 모두 유의한 것으로 나

타나 부분매개효과를 나타냈다. 이는 간호사가 동일한 수준의 그릿을 갖고 있다고 하더라도 잡크래프팅의 수준에 따라 그릿이 간호업무성과에 미치는 영향이 다를 수 있다는 것을 의미하며, 간호업무성과를 향상시키기 위해서는 그릿뿐 아니라 잡크래프팅을 위한 방안이 필요함을 의미한다. 그릿 점수가 높은 간호사는 끈기와 열정을 보이며 자신에게 주어진 업무를 긍정적으로 변화시켜서 자신의 일에 대한 의미를 바꾸어 간호업무성과를 더욱 높여주는 것으로 판단된다. Jang과 Kim [38]의 연구에서 그릿이 3교대라는 특수한 근무 여건 속에서 소진과 직무스트레스가 높은 간호사에게 인내심과 의지력을 가지고 목표를 향해 포기하지 않고 나아갈 수 있도록 하는 중요한 특성으로 예측된다고 하였다. 그릿은 비인지적 요인으로[39] 지능, 재능 등과 상관없이 성과를 예측하고 인지적 특성에 비해 비교적 변화가 용이하여[40] 자신의 관심 분야에서 발전할 수 있는 변인이다[23]. 이에 간호사의 관심 분야를 파악하기 위해 실무교육 외에 각 부서에 대한 설명 및 견학을 통한 자신의 적성에 맞는 부서를 스스로 알아가고 지원할 수 있는 제도가 필요하다. 또한 간호사도 관심 분야에 대하여 성공하기 위하여 장기적 목표를 세우고 스스로도 지속적 열정을 이어 나가기 위해 도전적 연습을 해야 한다. 최근 간호업무의 복잡성이 커짐에 따라 해결해야 할 새로운 직무요구에 의해 간호사는 자신에게 주어진 업무 범위를 제한하지 않고, 스스로 긍정적인 관점으로 업무 범위 및 관계를 조정하고 업무에 대한 인식 전환은 매우 중요하다[19]. 이는 조직구성원들이 주어진 일을 단순히 수행하는 것이 아니라 자신이 가진 역량과 여건에 적합하도록 직무개선을 효과적으로 수행하고, 자신의 일에 대하여 몰두하고 일의 의미를 찾을 수 있게 됨을 의미한다. 잡크래프팅 전략 중 하나의 방법으로 개인이 보유한 욕구나 역량에 맞게 과업을 스스로 변화시켜 나갈 수 있는 결정권을 주는 것도 중요하다고 강조하였다[41]. 하지만 개인의 자기 주도적 잡크래프팅은 개인의 독단적인 행위보다는 조직의 규범 내에서 개인별 행위와 동료들 간의 신뢰를 바탕으로 잡크래프팅 행위를 권유하였다[42]. 잡크래프팅은 개인의 개별적 행위에 속하지만, 집단 내에서의 행위이기에 조직의 긍정적인 성과를 위해서는 구성원들 간의 목표 달성과 공통된 사명을 위한 지식공유, 협력, 소통이 필요하다[43]. 또한 병원은 간호사를 채용할 때 성적이나 경력 못지않게 개인이 병원에 잠재적인 역량을 발휘할 수 있는 요소도 고려해야 한다. 그 요소 중의 하나로 그릿을 채용기준에 추가하면 병원의 목표 달성의 효과성을 발휘하고 잡크래프팅에 긍정적 영향을 미칠 수 있다고 생각된다.

본 연구는 일부 종합병원 간호사에 국한된 편의표출이므로 연구결과를 일반화하기에 주의가 필요하다. 그러나 21세기의 건강한 발달과업을 위한 매우 중요한 능력 중 하나로 지지받고 있으나 다양한 변인과의 관계에 대한 연구가 미흡한 그릿을 간호업무성과에 대한 영향력을 규명하였다는 데 의의가 있다. 또한 그릿과 간호업무성과 관계에서 잡크래프팅이 매개효과가 있다는 것을 검정함으로써 추후 성공적인 간호업무성과를 위해 잡크래프팅을 동시에 고려해야 함을 제시하였다는 점에서 중요한 의미가 있다.

결 론

종합병원에 근무하는 간호사의 그릿과 간호업무성과의 관계에서 직무열의, 잡크래프팅의 매개효과를 확인하고자 하였다. 본 연구결과 그릿, 간호업무성과, 직무열의, 잡크래프팅은 유의한 상관관계가 있었다. 그릿과 간호업무성과에서 잡크래프팅은 부분매개효과를 보였다. 즉 그릿이 잡크래프팅을 높여 간호업무성과를 높이는 것으로 나타났다. 따라서 어떤 어려움이 있더라도 일관된 흥미와 끈기를 가지고 스스로 자신의 직무영역을 확장하고 새로운 업무를 창조할 수 있는 프로그램 제공은 간호업무성과를 더욱 높일 수 있을 것이다.

본 연구를 바탕으로 다음과 같이 제언하고자 한다. 첫째, 의료기관별 그릿을 연구할 필요가 있다. 둘째, 그릿과 간호업무성과 관계에서 직무열의가 유의하지 않았는데 반복 확인할 필요가 있다. 셋째, 간호업무성과를 높이기 위해 그릿, 잡크래프팅을 높일 수 있는 프로그램의 개발과 효과를 검증하는 연구를 제언한다.

REFERENCES

1. Choi EH, Han SS, Han JW. Effects of nurses' job stress and work-family conflict on turnover intention. Asian Women. 2015;31(3):1-20. https://doi.org/10.14431/aw.2015.09.31.3.1
2. Kang HJ, Oh YS, Back HY, Ha SY, Kim SY, Seo EW, et al. Korea medical quality report-evaluation of the innovation performance of the Korean Medical System (II). Korea Institute for Health and Social Affairs. 2017. Forthcoming.
3. Song HS. A study on the empowerment and job satisfaction, job performance in hospital nurses [master's thesis]. Wanju: Woosuk University; 2012.
4. Oh EH, Chung BY. The effect of empowerment on nursing performance, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in hospital nurses. Journal of Korean Academy of Nursing Administration. 2011;17(4):391-401.

https://doi.org/10.11111/jkana.2011.17.4.391
5. Kang JS, Kim SJ, Kim WJ. The autonomy, nursing performance based on the awareness and satisfaction of EMR system for nurses. Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society. 2015;16(9):6061-6070. https://doi.org/10.5762/kais.2015.16.9.6061
6. Rice E. Predictors of successful clinical performance in associate degree nursing students. Nurse Educator. 2015;40(4):207-211. https://doi.org/10.1097/NNE.0000000000000136
7. Kim IS. The role of self-efficacy and social support in the relationship between emotional labor and burn out, turn over intention among hospital nurses. Journal of Korean Academy of Nursing Administration. 2009;15(4):515-526. UCI: G704-001792.2009.15.4.005
8. Ha NS, Choi J. An analysis of nursing competency affecting on job satisfaction and nursing performance among clinical nurses. Journal of Korean Academy of Nursing Administration. 2010;16(3):286-294. https://doi.org/10.11111/jkana.2010.16.3.286
9. Park JH, Chung SK. Influence of emotional labor, communication competence and resilience on nursing performance in university hospital nurses. Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society. 2016;7:236-244. https://doi.org/10.5762/kais.2016.17.10.236
10. Seomun GA, Chang SO, Cho KH, Kim IA, Lee SJ. The relation between self-leadership and outcome of nursing practice. Journal of Korean Academy of Nursing Administration. 2006;12(1):151-158.
11. Kaplan L. True Grit: New York achieves full practice authority. The Nurse Practitioner. 2014;39(10):15-16. https://doi.org/10.1097/01.NPR.0000453649.23072.9f
12. Lee JY, Hur YJ, Lee WJ, Oh JE. A concept analysis of nurses' Grit. Crisisonomy. 2019;15(5):35-48. https://doi.org/10.14251/crisisonomy.2019.15.5.35
13. Munro CL, Hope AA. Grit makes us unstoppable. American Journal of Critical Care. 2019;28(5):334-336. https://doi.org/10.4037/ajcc2019871
14. Choi YK. The relationship among Grit, emotional intelligence, outcome of nursing practice, and turnover intention of nurses [master's thesis]. Seoul: Korean Bible University; 2020. p. 1-82.
15. Suzuki Y, Tamesue D, Asahi K, Ishikawa Y. Grit and work engagement: A cross-sectional study. PLOS one. 2015;10(9):e0137501. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0137501
16. Ko MS, Lee HZ, Koh MS. Effects of nurses' social capital and job engagement on nursing performance: focused on the mediating effects of organizational citizenship behavior. Journal of Korean Academy of Nursing Administration. 2017;23(1):42-51. https://doi.org/10.11111/jkana.2017.23.1.42
17. Kim SH. Influencing factors of Grit on turnover intention in clinical nurses: mediating effect of work engagement [master's thesis]. Suwon: Ajou University; 2021. p. 1-88.
18. Baghdadi NA, Farghaly Abd-EL Aliem SM, Alsayed SK. The relationship between nurses' job crafting behaviours and their work engagement. Journal of Nursing Management. 2021;29(2):214-219. https://doi.org/10.1111/jonm.13141
19. Wrzesniewski A, Dutton JE. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review. 2001;26(2):179-201. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011
20. Hyvonen K, Feldt T, Salmela-Aro K, Kinnunen U, Makikangas A. Young managers' drive to thrive, a personal work goal approach to burnout and work engagement. Journal of Vocational Behavior. 2009;75(2):183-196. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.002
21. Jung H, Jang SB, Tak JK. The mediation effect of positive emotion on the relationship between Grit and job crafting. Korean Journal of Human Resource Development. 2018;21(1):31-51. https://doi.org/10.24991/KJHRD.2018.3.21.1.31
22. Park SH, Parik MJ. The effects of emotional intelligence, Nursing Work Environment on Nursing Work Performance in Clinical Nurses. 2018;16(4):175-184. https://doi/org/10.14400/JDC.2018.16.4.175
23. Duckworth AL, Peterson C, Mattehews MD, Kelly DR. Grit: Perseverance and passion for long-term goals. Journal of Personality and Social Psychology. 2007;92(6):1087-1101. https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087
24. Park HS, Lee KM, Shin NY. Development and validation of the clinical nurses Grit scale (CN-GRIT). Journal of Korean Academy of Nursing Administration. 2020;26(1):55-64. https://doi.org/10.11111/jkana.2020.26.1.55
25. Schaufeli WB, Salanova M, Gonzalez-Roma V, Bakker AB. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies. 2002;3(1):71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326
26. Schaufeli WB, Bakker AB. Job demand, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior. 2004;25(3):293-315. https://doi.org/10.1002/job.248
27. Yi R, Gim WS, Shin HK. The role of emotional labor strategies in the job demand-resource model with burnout and engagement-call center employees case. Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology. 2006;19(4):573-596.
28. Ghitulescu BE. Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting [dissertation]. Pennsylvania: University of Pittsburgh; 2007.
29. Kim CH, Shim WS. A study on the impact of leader's authenticity on the job crafting of employees and it's process. Journal of Organization and Management. 2012;36(1):131-162.

Journal of Organization and Management. 2012;36(1):131-162.
30. Ko YK, Lee TW, Lim JY. Development of a performance measurement scale for hospital nurses. Journal of Korean Academy of Nursing. 2007;37(3):286-294. https://doi.org/10.4040/jkan.2007.37.3.286
31. Kim HS. Effects of job crafting on the quality of nursing services among clinical nurses: The mediating effect of work engagement. Journal of Korean Academy of Nursing Administration. 2021;27(5):423-432. https://doi.org/10.11111/jkana.2021.27.5.423
32. Jung MR, Jeong E. Influences of job crafting, and Grit on evidence based practice competency of nurses: for small and medium hospitals. Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society. 2021;22(10):575-584. https://doi.org/10.5762/KAIS.2021.22.10.575
33. Cho HK, Kim BY. Effect of nurses' Grit on nursing job performance and the double mediating effect of job satisfaction and organizational commitment. Healthcare (Basel). 2022;10(2):396. https://doi.org/10.3390/healthcare10020396
34. Ko JH, Gu MO. Convergence study on mediating effect of clinical competence on the relationship between Grit and retention intention among new graduate nurses. Journal of the Korea Convergence Society. 2020;11(4):369-380. https://doi.org/10.15207/JKCS.2020.11.4.36935
35. Kim JG, Park DE. The longitudinal effects of theory of implicit intelligence on academic achievement: The mediating effect of grit. The Korean Society of Educational Psychology. 2017;31(1):145-162. https://doi.org/10.17286/KJEP.2017.31.1.07
36. Ion A, Mindu A, Gorbanescu A. Grit in the workplace: hype or ripe? Personality and Individual Differences. 2017;111(1):163-168. https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.02.012
37. Peterson CN, Park ME, Seligman P. Greater strengths of character and recovery from illness. Journal of Positive Psychology. 2006;1(1):17-26. https://doi.org/10.1080/17439760500372739
38. Jang KH, Kim EK. Effects of the emotional leadership of nursing unit managers on nursing performance of nurses: mediating effects of job engagement. Journal of The Korean Data Analysis Society. 2020;22(1):419-432. https://doi.org/10.37727/jkdas.2020.22.1.419
39. Suh MO. A meta-analysis on the relationships between Grit and related variables. Korean Journal of Educational Research. 2019;57(1):105-130. https://doi.org/10.30916/KERA.57.1.105
40. Lim HJ. The current state of Grit research and its need for reconceptualization. Journal of Educational Psychology. 2017;31(4):663-681. https://doi.org/10.17286/KJEP.2017.31.4.04
41. Jeong JY, Seo YS, Choi JH, Kim SH, Lee MS, Hong SH, et al. The influence of Grit on turnover intention of university hospital nurses: the mediating effect of job involvement. Journal of Korean Academy of Nursing. 2019;49(2):181-190. https://doi.org/10.4040/jkan.2019.49.2.181
42. Kulik CT, Oldham GR, Hackman JR. Work design as an approach to person environment fit. Journal of Vocational Behavior. 1987;31(3):278-296. https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90044-3
43. Tims M, Bakker AB, Derks D, van Rhenen W. Job crafting at the team and individual level: implications for work engagement and performance. Group and Organization Management. 2013;38(4):427-454. https://doi.org/10.1177/1059601113492421