

공공부문 실무자는 언제 정책증거를 활용하는가?: AMO모형을 적용한 증거기반 정책실무 선행요인 연구*

이장범**

김병조***

〈目 次〉

I. 서론

II. 이론적 논의 및 가설도출

III. 연구설계

IV. 분석결과

V. 논의 및 결론

〈요 약〉

정책 의사결정 과정에서 증거기반 접근의 중요성이 날로 부각되고 있음에도 불구하고 공공부문 실무자들이 업무현장에서 어떤 경우에 증거를 활용하는지에 대한 실증 연구는 매우 부족한 실정이다. 이 연구는 정책 의사결정 과정에서 공공부문 실무자들이 증거를 사용하게 만드는 선행요인을 탐색하고자 하였다. AMO모형을 적용하여 개인의 역량, 동기, 기회 요인이 정책 의사결정과정에 증거 활용에 각각 어떻게 기여하는지 확인하기 위해 공기업 직원 1,003명을 대상으로 설문조사를 실시하고 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 증거활용능력(역량요인), 능동성(동기요인), 심리적안전감 인식(기회요인)이 각각 증거 활용에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인했다. 조직문화의 조절효과 분석에서는 합리문화와 집단문화가 일부 요인들의 영향력을 조절하는 것으로 확인되었다. 이 연구는 증거기반 실무를 AMO모형으로 설명하고 조직문화에 따른 차별적 영향을 실증함으로써 증거기반 의사결정 논의의 확장에 기여하였다. 또한 정책 의사결정에서 증거 사용을 촉진하기 위한 구체적인 방안과 조직 관리의 새로운 시사점을 제시하였다.

【주제어: 증거기반 의사결정, 증거기반 실무, 정책증거, AMO모형, 조직문화】

* 이 연구는 서울대학교 창의선도 신진연구자 지원사업의 지원을 받아 수행되었음.

** 제1저자, 서울대학교 행정대학원 박사수료(jangbumlee92@snu.ac.kr)

*** 교신저자, 서울대학교 행정대학원 부교수, 서울대학교 한국행정연구소 겸무연구원(bjkim20@snu.ac.kr)

논문접수일(2024.8.13), 수정일(2024.9.9), 게재확정일(2024.9.16)

I. 서론

현대사회가 발전하여 정보화 사회가 도래함에 따라 다양하고 풍부한 정보를 쉽게 얻을 수 있고 활용할 수 있게 되었다(Castells, 1997). 필요한 정보에 대한 대중의 접근성이 향상된 것이다. 그러나 모든 정보가 같은 설득력과 신뢰성을 가지는 것은 아니며 접근할 수 있는 정보가 많아진 만큼 거짓 정보를 받아들일 가능성이 높아진다(Kumar & Shah, 2018). 정보의 양(quantity)과 별개로 증거의 질(quality)을 제대로 판단하는 것이 중요하게 여겨지게 된 것이다(Jennings & Hall, 2012; Barends et al., 2014; Rynes & Bartunek, 2017). 수많은 정보 중에서 의사결정을 뒷받침할 수 있는 증거를 제시하는 것을 넘어서 견고한 증거를 찾고 활용하는 것이 더 큰 의미를 지니게 되었다(Rousseau, 2012). 특히 조직의 의사결정은 개인의 의사결정에 비하여 투입되는 예산의 규모가 크고 그 파급력이 장기간에 걸쳐 나타날 수 있다는 점에서 더 합리적인 의사결정이 요구된다(Yates & Potworowski, 2012). 따라서 조직의 의사결정을 내리는 과정에서 정보와 증거를 적절하게 사용하기 위한 이론적, 실증적 시도들이 다양하게 진행되어 왔다.

이러한 시도 중 하나로 의학 계열에서 발전하여 사회과학으로 전파된 증거기반 의사결정(evidence-based decision-making)이 주목받게 되었다. 증거기반 의사결정은 체계적인 증거의 수집과 평가를 통하여 활용가능한 최선의 증거를 도출하고 이에 기반해 대안을 선택하는 의사결정 방식을 의미한다(Rousseau, 2012). 이러한 증거기반 의사결정은 과정 중심의 의사결정으로(Yates & Potworowski, 2012; 김병조·은종환, 2020), 조직 관리와 정책 과정에서 엄밀한 증거에 기반한 의사결정 과정의 합리성 확보를 강조한다(Kim, 2019). 실제로 이러한 증거기반 의사결정은 공공부문의 여러 분야에서 활용되고 있거나 활용이 추진되고 있다. 가령 2024년 초 경기도교육청은 전국 교육청 중 최초로 증거기반 정책평가를 실시하기로 결정하였으며 이후 담당 부서를 편성하고 교육 연수를 실시하는 등 적극적인 준비에 돌입하였다.¹⁾ 증거기반 실무가 객관적인 증거를 체계적으로 활용하는 업무 방식이라는 점에서 적극적인 적용이 강조되는 것이다.

이 연구는 그 중 특히 공기업 실무자의 증거기반 의사결정 및 증거기반 실무 행태에 집중하고자 한다. 공기업은 공공부문과 사적부문의 특성을 동시에 지니고 있으며 그만큼 운영방식 등에서 여러 기초의 영향을 받아왔다(김준기, 1999). 공기업의 업무수행이나 그에 대한 평가는 민주성, 효율성 등과 같은 다양한 가치를 품고 있다. 이러한 특징으로부터 공기업 조직의 객관적이고 체계적인 실무와 이에 대한 평가가 점점 더욱 강조되고 있다(우윤석,

1) 경기도교육청 홈페이지. <https://www.goe.go.kr>

2023). 가령 매년 실시되는 공기업 경영평가는 객관적인 정량지표 이외에도 주관적인 정성지표를 포함하고 있다. 이러한 이유로부터 증거에 기반한 객관적이고 체계적인 경영평가가 어렵고 정치의 영향을 받는다는 지적이 존재하며 객관적인 평가를 위한 노력이 강조된다(이창길·최성락, 2010). 이처럼 공기업 환경 하에서 객관적인 정책증거를 의사결정에 체계적으로 활용하고자 하는 증거기반 실무의 중요성이 더해지고 있다.

이 연구에서는 공기업 조직에서의 증거기반 의사결정의 선행요인을 탐색하고자 한다. 정책 과정에서 증거기반 의사결정의 이론적, 실증적 발전을 도모할 수 있는 지식을 생성하기 위하여 증거 사용에 대한 개인 수준의 선행요인을 확인한다. 그동안 증거 사용의 선행요인에 관한 연구가 진행된 의학, 간호학 분야의 이론적 논의를 살펴보면 다음과 같다. 다수의 연구에서 조직 내 개인이 증거기반 의사결정을 실시하는지 여부가 단순히 조직 내 개인 차원의 변수에 의해서만 결정되는 것이 아니라 조직적 특성에 따라 달라질 수 있음이 밝혀졌다(Melnyk et al., 2008; Rubin & Parrish, 2011; Aarons et al., 2009). 공공조직의 구성원들의 행태 또한 조직적 특성의 영향을 받는다는 비슷한 양상을 보일 것으로 생각되나 행정학 분야에서는 실증 연구가 상대적으로 부족한 상황이다(양은진·김병조, 2022). 이에 따라 이 연구에서는 공기업 구성원을 대상으로 개인의 증거 사용 행태가 어떤 개인 차원의 변수에 따라 달라지는지 살펴보고 그 관계에 대한 조직 차원 변수의 영향력을 밝히고자 한다. 구체적으로는 조직의 문화에 따라 개인 수준의 변수들이 정책 의사결정과정에서의 증거 활용에 미치는 영향을 어떻게 조절하는지 분석하였다.

이 연구의 절차는 다음과 같다. 첫째, 서론에서는 연구의 배경과 목적을 설명하였다. 둘째, 이론적 논의 및 가설 도출에서는 증거기반 의사결정 및 정책 의사결정과정에서의 증거 사용에 관한 기존에 진행된 이론적, 실증적 연구의 흐름을 검토한다. 또한 정책 의사결정과정에서 증거 사용의 선행요인과 관련된 변수 간 관계를 설명하기 위하여 AMO모형, 조직문화 등에 관한 이론적 논의를 종합하여 제시한다. 이론적 논의를 종합하여 정책 의사결정과정에서의 증거 사용에 대한 가설들을 세운다. 셋째, 연구설계에서는 이론적 논의를 통하여 도출된 가설을 검정하기 위한 연구 모형을 제시한다. 넷째, 분석 결과에서는 실증분석 결과와 가설의 검정 결과를 제시한다. 다섯째, 논의 및 결론에서는 연구 결과를 요약하고 이론적 함의와 실천적 함의를 도출한 뒤에 연구의 한계 및 후속 연구를 위한 제언을 제시한다.

II. 이론적 논의 및 가설도출

1. 정책 의사결정과정에서 증거 활용

1) 증거기반 의사결정과 증거기반 실무

증거기반 의사결정(evidence-based decision-making)은 의사결정 시 다양한 증거자료의 신뢰도에 기반한 종합적인 판단을 거쳐 활용할 수 있는 최선의 대안을 선정하고 그에 따라 결정하는 의사결정 방식이다(Rousseau, 2006; Hall & Van Ryzin, 2019). 활용할 수 있는 정보들 가운데 가장 믿을 수 있는 과학적 증거에 기반하여 의사결정을 내리는 이 접근 방식은 1980년대 의학 분야에서 기원한 것으로 의료행위 중에 발생하는 의사결정 과정에서 체계적인 과학적 증거의 사용을 촉진하는 것을 목표로 하였다(Sackett et al., 1996; Tranfield et al., 2003; Barends & Briner, 2014). 체계적인 절차를 거쳐 수집, 평가, 적용된 과학적 연구 결과에 입각하여 진료하고 치료하는 것이 병원 문화나 의사의 개인적인 경험에 따르는 것보다 더 나은 의료서비스를 제공한다는 관점이었다(Straus & Mcalister, 2000; Rousseau, 2006).

실제 실무 상황에서도 증거기반 접근을 실천하고자 하는 이론적, 실천적 노력이 진행되어 왔다. 예컨대 조직적 차원에서 체계적인 관리방안으로써 증거기반 관리(evidence-based management) 연구가 진행되어 왔다(Rousseau, 2006). 객관적인 증거를 활용한 체계적인 정책 수립 및 집행과 관련된 증거기반정책(evidence-based policy)에 관한 논의도 활발하게 진행되었다(Head, 2008). 증거기반 의사결정이 의사결정 방식에 대한 접근방식으로써 이론적으로만 논의되는 것이 아니라 다양한 실무 상황에서 어떻게 발현될 수 있는지에 관한 논의가 활발하게 진행된 것이다. 이 연구는 관리, 정책 등과 구분되는 행태적 차원에서의 증거기반 실무(evidence-based practice; EBP)에 집중하여 논의를 진행하고자 한다. 증거기반 실무는 실제 조직 내 업무 상황에 적용하는 것을 의미한다(Rousseau, 2012). 각종 절차나 과정에서 증거를 체계적으로 사용함으로써 증거기반 의사결정을 실무 상황에서 실천하는 것을 의미하는 것이다. 이 연구는 조직 구성원의 행태적 측면에서 증거기반 의사결정이 어떻게 행해지는지 살펴보고자 한다는 점에서 기존에 이론적 연구에 집중하였던 증거기반 관련 연구와 차별성을 지닌다.

2) 증거기반 실무의 측정과 정책 의사결정에서 증거 사용의 선행요인

각종 실무상의 의사결정과정에서 증거를 사용하는 것에 대한 관심이 높아지고 필요성이 부각되기 시작하면서 이러한 증거의 사용을 단순히 이론적으로 개념화하는 것을 넘어 실증하기 위한 측정 도구의 개발과 분석이 진행되었다. 가령 행정학에 앞서 증거기반 실무가 이론적 관심을 얻은 의학 분야에서는 증거기반 실무에 대한 태도나 인식을 척도화한 연구(Aarons, 2004), 더 나아가 실무에 대한 태도와 인식을 구분하여 측정한 연구들이 간호학, 사회복지학 분야에서 다양하게 진행되어 왔다(Melnyk et al., 2008; Upton & Upton, 2006). 행정학 분야에서는 증거기반 실무 관련 척도가 업무환경에서 증거를 얼마나 사용하는지를 중심으로 개발되어 왔다. 가령 Kim(2019)은 Rousseau(2012)의 증거의 네 가지 종류(과학적 연구결과, 조직 내 자료, 전문가 의견, 이해관계자 입장)를 바탕으로 각 증거 종류별 업무 상황에서 활용하는 정도를 측정하고자 하였다. Kim(2019)의 척도는 확장되어 조직 차원에서 증거를 사용하는 정도에 관한 연구로 확장되기도 하였다(김병조, 2021; 김태연·김병조, 2023). 다만 업무수행 시 어떤 증거를 얼마나 사용하는지를 개인 차원에서 살펴본 연구는 상대적으로 미진하였다.

증거기반 실무의 다양한 척도가 개발됨에 따라 실제 증거 사용에 영향을 주는 요인에 관한 연구도 활발하게 진행되었다. 앞서 언급한 여러 연구의 결과를 먼저 소개하자면 Aarons(2004)는 교육 수준, 인턴 기간, 전문 분야 등의 개인 수준 변수와 프로그램 종류, 조직구조 등의 조직 수준 변수가 증거기반 실무 태도에 유의미한 영향력을 가지는 것으로 밝혀졌다. Upton & Upton(2006)은 외부요인보다는 개인의 인식이 증거기반 실무 행동에 유의미한 영향을 미친다는 결론을 제시하였다. 그 밖에도 조직유형과 조직지원이 증거기반 실무 활용에 유의미한 영향을 준다는 연구(Aarons et al., 2009), 조직문화와 분위기가 증거기반 실무 태도에 미치는 영향에 관한 연구(Aarons & Sawitzky, 2006; Peck & McDonald, 2014), 리더십의 영향력에 관한 연구(Reichenpfader et al., 2015; Bosman, 2015) 등이 있다. 국내연구로는 증거기반 의사결정이 조직의 성과와의 관계와 그 관계에서 조직환경의 조절효과를 살핀 연구가 있다(김병조·김태연, 2023). 또한 이민아 외(2022)의 연구에서는 조직의 목표명확성과 증거기반 관리의 관계를 밝히기도 하였다.

한편 앞선 논의에서 밝힌 바와 같이 증거기반 실무는 실무 과정에서 증거에 기반하여 의사결정을 내리는 전체적인 과정을 의미한다(Rousseau & Gunia, 2016). 따라서 증거기반 실무의 결과를 실제 증거 사용과 연결지을 수 있다. Rynes & Bartunek(2017)에 따르면 실제로 증거기반 의사결정 및 증거기반 관리 연구에서 실제 증거 사용에 대한 연구가 중요한 역할을 할 수 있기에 더욱 활발하게 진행될 필요가 있다. 이에 따라 이 연구에서는 정책 의사결정

과정에서의 증거 사용을 증거기반 실무 행태로 가정하고 이에 대한 선행요인을 탐색하고자 한다.

2. AMO모형(Ability-Motivation-Opportunity Model)

1) AMO모형의 개념

AMO모형은 조직 구성원의 성과를 역량(ability), 동기 부여(motivation), 기회(opportunity) 등의 세 가지 요인을 활용하여 설명한다(Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003). 채용과 교육훈련을 통한 개인의 역량 배양, 연봉이나 성과급을 통한 구성원의 동기 부여, 공모전 등을 통하여 구성원이 역량을 충분히 발휘할 기회를 제공함으로써 조직의 경쟁력을 확보하고 성과를 높일 수 있다고 보는 것이다(김병철 외, 2016). 조직 구성원 관리와 성과가 어떻게 연결 되는지에 관한 설명을 제시할 수 있는 AMO모형은 2000년 초반 이후로 이뤄진 다양한 국내외 조직연구들의 이론적인 토대로 활용되었다(Marin-Garcia & Tomas, 2016; Boselie et al., 2005; 왕태규 외, 2018; 박지성·옥지호, 2020).

조직 차원의 역량, 동기 부여, 기회에 대한 조치가 개인의 성과에 미치는 영향에 관한 모형이라는 점에서 효과적인 인적자원관리(Human Resource Management) 방안을 제시하기 위한 연구의 이론적 틀로 활용되어 왔다. 한편 세 가지 요소를 통하여 개인의 성과를 설명하는 모형의 각 요소에 대한 이론적인 합의는 이뤄졌으나 작용하는 방식에 대해서는 일률적인 합의가 이뤄지지 못하였다(Siemsens et al., 2008). AMO모형은 각 요인의 결합 방식에 따라 승산모형, 가산모형, 결합모형 등으로 나눌 수 있으며 각 모형에 대한 추가적인 설명은 다음과 같다(Aguinis et al., 2015).

첫째, 승산모형은 역량, 동기 부여, 기회가 상호작용하거나 상호보완적이라고 여기는 가장 전통적인 모형($P = f(A \times M \times O)$)이다. 세 가지 모형 중 가장 많은 이론적 지지를 받고 있으나 실증 연구의 영역에서는 확실한 타당성을 인정받지 못하였다. 상호 간 관계를 가정하기 때문에 분석에서 세 부분에 대한 조직 차원의 제도나 조치 등이 명확히 존재해야 하며 한 제도가 제 효과를 발휘하지 못하는 경우 상호작용에 대한 가정은 실증분석 결과 해석의 어려움을 초래한다. 각 요소의 다른 요소에 대한 영향을 정확히 추정하기 어렵기 때문이다. 이러한 이유로 승산모형은 가장 이상적이지만 극단적인 모형으로 여겨진다.

둘째, 가산모형($P = f(A + M + O)$)은 각 요인이 독립적으로 성과에 영향을 미친다고 가정한다. 세 요인 중 영향력이 약하거나 없는 요인이 존재하더라도 그것과 별개로 다른 요인의 영향력을 온전히 인정하는 것이다. 각 요소의 독립적인 영향력만을 대상으로 연구를 진행

한다는 점에서 승산모형과 반대로 실증 연구 분야에서 타당성을 인정받고 있다. 다만 개인의 성과를 구성하는 세 가지 요소에 대한 상호작용 효과를 완전히 배제하여 확인이 어렵다는 비판이 존재한다.

셋째, 결합모형($P = f[A(1 + M + O)]$)은 승산모형과 가산모형의 절충모형으로 역량이 세 요인 중 가장 중요한 요인이라는 가정으로부터 시작된다(Bos-Nehles et al., 2013). 실제로 AMO모형에 대한 이론적 논의 중 역량이 가장 중요한 요인이라는 주장이 존재한다(Siemsens et al., 2008). 이러한 가정을 따르면 역량이 부족한 구성원은 동기 부여나 기회가 주어져도 그것이 마땅한 성과로 이어지지 않는다. 조직성과의 형성에서 역량의 독립적인 역할과 다른 두 요인의 역량과의 상호작용을 포함한다는 점에서 다른 두 가지 모형에 비하여 유연한 접근 방법으로 활용되며 이론적, 실증적 지지를 받는다.

2) 정책 의사결정과정에서 증거 사용에 대한 AMO모형의 적용

AMO모형은 역량, 동기, 기회에 대한 조치와 조직의 성과, 경쟁력 등의 개념이 상대적으로 명확하게 자리 잡혀있는 사적부문의 조직연구에서 주로 활용되어 왔다. 최근에는 공공조직의 효율적인 운영을 추구하는 경향에 따라 최근 행정학 분야에서도 AMO모형을 직접적으로 적용하는 인적자원관리 관련 연구들이 진행되고 있다(원혜연, 2021; 이효주 외, 2017). AMO모형이 주로 인적자원관리를 위한 조직차원의 제도적 조치의 효과성에 관한 연구에서 이론적 토대로 활용되어 왔기 때문에 해당 연구들에서 각각 역량, 동기, 기회를 설명하는 변수들은 주로 개인의 특성이나 행태보다는 교육, 제도와 같은 조직 차원의 조치가 활용되어 왔다.

그러나 Rousseau & Gunia(2016)는 증거기반 실무의 선행요인을 검토하는 이론적인 연구에서 기존과는 다른 방식으로 AMO모형에 접근한다. 기존의 조직 관리 관점이 아닌 개인적인 변수의 측면에서의 역량, 동기, 기회를 증거기반 실무에 적용한 것이다. 증거기반 실무가 목표 관련 행태(goal-related behavior) 중 하나라는 점에서 업무 현장과 관련된 행태(workplace-related behavior)를 설명하는 데 적합하다고 여겨지는 AMO모형의 종속변수로 사용되기에 이론적으로 적합하다(Hughes, 2007; Rousseau & Gunia, 2016). 이 연구에서는 앞선 AMO모형에 관한 이론적 논의에서 제시하였던 승산 모형과 가산모형을 채택하여 각각 검정하고자 하였다. 연구 모형에 세 요소를 함께 투입함으로 승산 모형을, 각각 변수의 개별적인 영향력을 검정함으로 가산모형을 구축하였다. 다만 역량과 동기 및 기회의 결합효과를 가정하는 결합모형의 경우 제외되었다. 이는 이 연구에서 개인적 요소들의 결합된 영향력이나 조직적 차원의 변수의 개별적인 영향력이 개인적 차원의 변수가 가지는 개별

적 영향력과 개인적 변수와 조직적 차원의 변수 간 결합에 주목하여 연구를 진행하고자 하였기 때문이다. 또한 이 연구에서는 증거기반 실무를 개인의 행태로 바라보는 관점에서 조직적 차원의 변수 보다는 개인적 차원의 변수에 주목하여 증거기반 실무의 역량, 동기, 기회를 구성한다. Rousseau & Gunia(2016)에서 이론적으로 제시한 바에 따라 증거기반 실무의 선행요인이 될 수 있는 역량, 동기, 기회에 대한 구체적인 설명과 다른 이론적, 실증적 토대를 바탕으로 도출한 연구가설은 아래와 같다.

(1) 증거기반 실무의 선행요인: 역량(Ability)

효율적인 증거기반 실무를 가능하게 하는 역량은 기초적(foundational) 역량과 기능적(functional) 역량으로 나누어 설명될 수 있다. 첫째, 기초적 역량이란 증거기반 실무의 전체적인 부분을 실행하는 데 필요한 일반적인 기술이나 지식을 의미한다(Rousseau & Gunia, 2016). 기초적 역량은 비판적 사고, 특정 분야에서의 교육과 경험을 통하여 얻을 수 있는 분야에 대한 지식 등을 포함한다. 비판적 사고는 신념이나 행동의 가이드로서의 정보를 적극적으로 능숙하게 정보를 개념화하고 분석하고 평가하고 취합하는 과정에 대한 것으로 개인의 높은 수준의 사고, 경험, 대안에 대한 사고능력 등을 반영한다(Facione & Facione, 2008). 분야에 대한 지식은 각 실무자의 업무환경에 대한 교육, 경험 등을 통하여 발전되며 증거기반 실무를 촉진하는 과정에서 비판적 사고와 상호보완적인 역할을 수행한다.

둘째, 기능적 역량은 증거 탐색, 증거 평가 등과 같은 증거기반 실무의 특정 부분을 실행하는 능력을 뜻한다(Rousseau & Gunia, 2016). 기초적 역량이 개인의 업무처리와 관련된 일반적인 역량인 반면 기능적 역량은 증거기반 실무 과정과 밀접하게 연관된 직접적인 실천 능력인 것이다. Sackett(2000)에 따르면 의사결정 상황에서 증거기반 의사결정의 절차를 따라 질문 설정(asking), 증거 수집(acquiring), 증거 평가(appraising), 증거 적용(applying), 결과 평가(assessing) 등을 행하는 것과 관련된 기능적 역량은 증거기반 실무 행태에 직접적으로 영향을 미친다. 활용가능한 최선의 증거를 수집하고 적용하는 행태는 이러한 기능적 역량이 뒷받침될 때 더 활발하게 이뤄질 수 있다. 이 연구에서는 개인의 사고능력, 업무나 환경에 대한 지식 등을 포함하는 기초적 역량에 비해 증거기반 실무 행태 자체와 더욱 직접적으로 연결되는 것으로 생각되는 기능적 역량에 집중하여 연구를 수행하고자 한다. 위 논의를 AMO모형에 적용하면 가설 1을 도출할 수 있다.

가설 1. 증거기반 실무 역량(증거활용능력)이 높을수록 정책 의사결정과정에서의 증거 사용 정도도 높아질 것이다.

(2) 증거기반 실무의 선행요인: 동기(Motivation)

동기는 행태적 신념(behavioral belief), 인식된 행태적 통제(perceived behavioral control), 규범적 신념(normative belief) 등의 세 가지 개인적 신념으로 구성된다. 그리고 그 셋의 결합을 통하여 특정 행동의 촉매제 역할을 한다(Ajzen, 1991). 먼저 행태적 신념은 그 행동이 이익이 되는 것으로 보이는 정도를 의미한다. 어떤 행동이 자신에게 유익하다고 느껴질 때 개인에게 동기가 부여된다는 것이다. 관련된 증거기반 연구 결과에 따르면 증거기반 실무의 유익에 대한 인식은 증거기반 실무를 추구하는 리더의 존재(Aarons, 2004), 실무자의 나이(Aarons & Sawitzky, 2006) 등의 영향을 받는다. 둘째, 인식된 행태적 통제는 개인이 가지는 행동 능력에 대한 자신감을 반영한다. 효과적인 증거기반 실무 적용의 핵심적인 구성요소라고 여겨지는 자기효능감의 한 형태로 나타나며 개인이 능동적으로 증거기반 실무를 실시할 수 있는지와 연관된다(Rousseau & Gunia, 2016). 셋째, 규범적 신념은 어떤 기준이 되는 조직 내에서 특정 행동이 얼마나 일반적으로 보이는 정도를 의미한다. 증거기반과 관련된 규범적 신념 또한 다른 요인들과 마찬가지로 개인이 속해있는 조직적, 제도적 문화에 의하여 형성된다. 조직 내 다른 개인들의 일괄적인 행동 자체가 개인에게 정상적인 것으로 인식됨으로써 그 행동을 받아들이는 동기로 작용하는 것이다(Ajzen, 1991). 이 중에서 Rousseau & Gunia(2016)는 인식된 통제에 주목하여 개인의 능동적인 특성이 증거기반 실무의 선행요인이 될 것이라는 명제를 제시하기도 하였다. 이 연구에서도 해당 명제를 실증적으로 검증하고자 자기효능감으로 나타나는 개인의 능동성이 증거기반 실무의 동기로 작용할 수 있는지 살펴보고자 한다. 개인 차원의 요인에 앞선 논의를 종합하여 세 가지 동기에 관한 신념을 AMO모형에 적용하면 가설 2를 도출할 수 있다.

가설 2. 증거기반 실무 동기(능동성)가 높을수록 정책 의사결정과정에서의 증거 사용 정도도 높아질 것이다.

(3) 증거기반 실무의 선행요인: 기회(Opportunity)

기회는 실무 환경에서 증거기반 실무를 실시할 수 있도록 지원받는 것에 대한 인식을 의미한다. Jette et al(2003)의 연구에 따르면 역량과 동기가 충분히 있다고 하더라도 증거기반에 기반하여 실천할 기회가 주어지지 않는다면 실제 행동으로 옮기는 것이 어렵기 때문에 기회는 증거기반 실무의 중요한 선행요인으로 작용한다. 이러한 증거기반 실무의 기회에 관한 여러 연구가 진행되어 왔다. 먼저 Belden et al.(2012)는 자율성, 유연성 등이 보장될 때 증거기반 실무의 기회가 증진된다고 보았다. 조직 구성원이 업무상 자율성과 유연성을 보장받지 못한다면 증거기반 실무의 기회가 제한된다는 것이다. 또한 Rousseau & Gunia(2016)에 따르

면 개인이 조직 내에서 느끼는 심리적 안전감은 어떤 행태의 기회를 제공하는 것에서 중요한 요인 중 하나이다. 조직 내 구성원들 사이에서 형성된 안정감은 위협을 감수할 때 중요한 역할을 하기 때문이다(Rousseau & Gunia, 2016). 그 밖에도 조직 내 개인이 처한 업무 조건 등은 실무자가 증거기반 실무를 실시할 기회가 되거나 혹은 장애물로 작용할 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 이 연구에서는 Rousseau & Gunia(2016)가 이론적으로 강조한 증거기반 실무의 두 가지 기회의 영향력을 검증하고자 하였다. 증거기반 실무 기회를 AMO모형에 적용하면 가설 3을 도출할 수 있다.

가설 3-1. 증거기반 실무 기회(자율성)가 많을수록 정책 의사결정과정에서의 증거 사용 정도도 높아질 것이다.

가설 3-2. 증거기반 실무 기회(심리적안전감)가 많을수록 정책 의사결정과정에서의 증거 사용 정도도 높아질 것이다.

3. 조직문화의 조절효과

1) 조직문화와 경쟁가치모형

1980년대 이후로 연구자뿐만 아니라 실무자들 사이에서도 조직문화에 대한 관심이 커지면서 다양한 방향의 연구가 진행되었다. 조직문화가 조직 구성원들의 태도, 행동, 성과 등에 큰 영향을 주고 더 나아가 조직경쟁력의 원천이 되기 때문이다(이상철, 2012). 또한 조직문화가 조직 수준의 변수와 개인 수준의 변수 간 개념적 연결고리가 될 수 있다는 점에서 조직 구성원의 행태를 이해하고 예측하는 것에 크게 기여하고 있다.

조직문화에 대한 다양한 이론적 접근들이 있지만 이 연구에서는 조직문화의 분석 틀로써 Quinn & Kimberly(1984)의 경쟁가치모형을 활용하고자 한다. 경쟁가치모형은 조직문화를 구성하는 가치를 두 가지로 나누어 다양한 차원에서 문화에 대한 설명을 제공한다는 장점이 있다. 첫 번째 축은 조직구조에 대한 두 가지 차원인 조직의 분권화 및 다양성을 강조하는 유연성(flexibility)과 집권화와 통합을 중요시하는 통제성(control)이며 두 번째 축은 조직의 지향성과 관련되는데 조직의 유지를 위한 조정과 통합에 초점을 맞춘 내부 초점(internal)과 조직환경에 대한 적응, 상호관계 등을 강조하는 외부 초점(external)이다(Parker & Bradley, 2000). 각각의 기준 분류에 따라 위계문화(통제/내부), 집단문화(유연/내부), 합리문화(통제/외부), 발전문화(유연/외부) 등으로 나뉜다. 각 문화에 대한 자세한 설명은 아래와 같다.

첫째, 위계문화는 전통적인 관료제 문화를 의미하며 명령, 규칙, 규제 등을 통한 통제를 통한 조직의 능률과 안정을 추구한다. 효율적인 조직 운영이 가능하나 지나친 통제에 인하

여 무사안일주의 등의 부작용이 나타날 가능성이 존재한다. 둘째, 집단문화는 조직 내 구성원 간 신뢰를 통하여 가족적인 인간관계가 형성되고 이를 통해 조직에 대한 애착심을 불러 일으킨다. 조직에 대한 소속감과 책임감 등에 긍정적인 영향을 준다. 셋째, 합리문화는 목표를 강조하고 목표 달성을 위한 경쟁을 추구한다. 다만 합리성을 추구하다 보니 그 안에서 관계적인 부분의 결핍이 생겨나고 이로 인한 문제들이 발생할 수 있다. 넷째, 발전문화는 창의적이고 모험적인 분위기에서 조직 구성원의 도전정신과 창조 정신을 고취하는 특징을 가진다. 이러한 발전적인 조직 안에서 구성원들은 조직과 일체감을 형성하며 유연한 사고방식을 바탕으로 능동적인 행태를 보인다.

경쟁가치모형은 비단 해외사례에서만 적용되는 것이 아니라 국내 연구에서도 활발히 사용되어 왔다. 초기에는 경영학 분야에서 주로 활용되다가 2000년대 초기 공공조직을 설명하는 이론적 토대로 자리 잡았다(김호정, 2002; 김근세·이경호, 2005). 조직문화가 그 조직을 관통하는 동의된 분위기 및 환경이라는 점에서 앞으로도 조직연구 차원에서 다양한 변수들과 결합되어 사용될 수 있을 것으로 생각된다.

2) 정책 의사결정에서의 증거 사용에 대하여 조직문화가 가지는 조절효과

이 연구에서는 앞서 제시한 네 가지 문화가 역량, 동기, 기회가 증거기반 실무에 미치는 영향을 어떻게 조절하는지 살펴보고자 한다. 조직문화가 조직 내에서 공유된 가치를 담고 있다는 점에서 이로부터 오는 다양한 특징들은 개인 행태에 영향을 줄 것으로 생각된다. 실제로 조직의 문화나 환경이 증거기반 실무에 미치는 영향에 관한 연구가 다수 진행되어 왔으나(Aarons & Sawitzky, 2006; Aarons et al., 2009) 경쟁가치모형을 통하여 설명되는 조직문화에 따라 증거기반 실무 행태가 어떻게 변화하는지에 대한 논의는 상대적으로 부족하였다. 증거기반 실무와의 관계를 직접적으로 탐구한 연구는 미진하였으나 관련 선행연구로부터 조직문화의 영향력을 유추할 수 있다. 통제와 안정을 추구하는 합리문화와 위계문화는 조직 차원의 영향력을 강조하는 문화라는 점에서 어떤 개인적 행태에 부정적 영향을 줄 것으로 생각된다. 한편 유연성과 재량을 추구하는 집단문화와 발전문화는 유연한 조직운영으로 개인에게 재량을 부여한다는 점에서 개인적 요소가 개인의 행태에 미치는 영향을 높일 것으로 생각된다. 조직문화와 개인의 인식 혹은 행태에 관한 메타분석에서도 동일한 결론에 도달했다. 예컨대 조직문화와 개인의 조직몰입, 직무만족에 대한 메타분석에 따르면 조직문화의 영향력이 발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화 순으로 나타났다(Hartnell et al., 2011). 또한 조직문화와 조직의 혁신과 관련해서도 동일한 순서를 보였다(Büschgens et al., 2013). 이는 조직이나 조직 내 개인 차원에서의 행태가 안정과 통제를 추구하는 합리문

화, 위계문화에 비해 유연과 재량을 강조하는 발전문화, 집단문화에서 더욱 활발히 이뤄질 수 있음을 시사한다. 이 연구에서는 각각의 조직문화가 AMO모형 상에서 각 요인이 증거기반 실무에 미치는 영향을 어떻게 조절하는지 검정하고자 하였다. 구체적인 연구가설은 아래와 같다.

가설 4. 조직문화는 증거기반 실무 역량과 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 조절효과를 가질 것이다.

- 4-1 합리문화는 증거기반 실무 역량과 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.
- 4-2 집단문화는 증거기반 실무 역량과 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 정(+)의 조절효과를 가질 것이다.
- 4-3 발전문화는 증거기반 실무 역량과 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.
- 4-4 위계문화는 증거기반 실무 역량과 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 정(+)의 조절효과를 가질 것이다.

가설 5. 조직문화는 증거기반 실무 동기와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 조절효과를 가질 것이다.

- 5-1 합리문화는 증거기반 실무 동기와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.
- 5-2 집단문화는 정(+)의 증거기반 실무 동기와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 조절효과를 가질 것이다.
- 5-3 발전문화는 정(+)의 증거기반 실무 동기와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 조절효과를 가질 것이다.
- 5-4 위계문화는 증거기반 실무 동기와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.

가설 6. 조직문화는 증거기반 실무 기회와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 조절효과를 가질 것이다.

- 6-1 합리문화는 증거기반 실무 기회(자율성)와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.
- 6-2 합리문화는 증거기반 실무 기회(심리적안전감)와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.
- 6-3 집단문화는 증거기반 실무 기회(자율성)와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 정(+)의 조절효과를 가질 것이다.

- 6-4 집단문화는 증거기반 실무 기회(심리적안전감)와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 정(+)의 조절효과를 가질 것이다.
- 6-5 발전문화는 증거기반 실무 기회(자율성)와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 정(+)의 조절효과를 가질 것이다.
- 6-6 발전문화는 증거기반 실무 기회(심리적안전감)와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 정(+)의 조절효과를 가질 것이다.
- 6-7 위계문화는 증거기반 실무 기회(자율성)와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.
- 6-8 위계문화는 증거기반 실무 기회(심리적안전감)와 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에서 부(-)의 조절효과를 가질 것이다.

III. 연구설계

1. 분석자료

이론적 논의에서 설정한 가설을 실증적으로 분석하기 위하여 활용한 데이터는 2021년 7월 13일부터 8월 18일까지 수집되었으며 대한민국 공기업 직원 1,003명을 대상으로 설문 이 진행되었다. 조사 대상은 공기업 직원 대상 무작위 연락을 통하여 수집되었으며 각 기관 당 20인 이상 조사 및 응답 직원 대상 온라인 설문을 실시하였다.

2. 변수의 측정

이 연구에서 사용한 변수는 다음과 같다. 정책 의사결정에서 증거 사용이 종속변수이며 종속변수는 증거기반 실무 역량, 증거기반 실무 동기, 증거기반 실무 기회이다. 그리고 위계 문화, 집단문화, 합리문화, 발전문화 등의 네 가지 조직문화를 조절변수로 두었다. 통제변수는 성별, 나이, 교육 수준, 직급, NERD, 의사소통 분위기, 나르시시즘 등이다. 각 변수에 대한 설명 및 조작적 정의는 다음과 같다.

1) 종속변수

이 연구의 종속변수는 ‘정책 의사결정과정에서의 증거 사용’으로, Kim(2019)의 증거 사용 척도를 사용하였다. 증거 사용이 증거기반 의사결정의 모든 프로세스를 포함하는 개념 이라고 보기는 어렵다. 그러나 증거를 사용하는 것이 증거기반 의사결정의 결과라는 점에

서 이 연구의 종속변수인 증거기반 실무 정도를 충분히 설명할 수 있다고 생각된다. 앞선 논의에서 제시한 바와 같이 증거기반 의사결정에서의 증거 종류는 아직까지 이론적으로 합의에 이르지 못했으나 대부분의 연구가 공통적으로 과학적 증거를 증거의 한 종류로 인정한다. 또한 자연과학에서의 증거기반 의사결정에서는 과학적 증거가 핵심적인 부분을 차지한다. 이에 이 연구에서도 과학적 증거의 사용에 초점을 맞춰 선행요인을 파악하고자 하였다. 구체적인 설문은 “귀하께서 담당하시는 각종 업무 관련 의사결정 과정을 떠올리며 다음 질문에 답해주시시오. 귀하는 정책 혹은 사업의 시행, 새로운 프로그램 도입 등 업무 관련 중요한 의사결정을 내릴 때 아래의 자료들을 얼마나 활용하십니까?”라는 큰 질문 안에 있는 “학술논문 (예: RISS, 구글 학술검색 등에서 검색한 학술지 수록 논문)”, “학위논문 혹은 서적 (예: 석/박사 학위 논문, 단행본 서적)” 등의 작은 질문이었으며 1점은 가장 증거활용이 적은 경우를, 5점은 가장 증거 사용이 많은 경우를 의미한다.

2) 독립변수

이 연구의 독립변수는 증거활용 역량, 동기, 기회 요인 등 세 가지 항목을 포함한다. 먼저 증거기반 실무 역량은 Rousseau&Gunia(2016)의 연구에서 제시한 5As(Asking, Acquiring, Appraising, Applying, Assessing)를 바탕으로 Kim(2019)가 제시한 증거활용능력 척도를 사용하였다. 증거 평가, 증거 수집, 증거 적용에 관한 총 10문항 중 요인가가 높은 5문항을 선별하였으며 구체적인 설문 내용은 “나는 수집한 자료와 정보가 신뢰할 만 한지 아닌지 잘 판단한다.”, “내가 수집한 자료와 정보의 수준을 (예: 양질의 정보인지) 판단하는 것은 쉽다.”, “나는 수집한 자료와 정보를 일정한 기준에 따라 비판적으로 분석한다.”, “나는 다양한 자료와 정보로부터 결론을 잘 이끌어낸다.”, “나는 자료와 정보의 내용이 일관되지 않을 때 이를 종합적으로 해석할 수 있다.” 등이다. 1점은 역량이 가장 낮은 경우를, 6점은 가장 높은 경우를 의미한다.

다음으로 증거기반 실무 동기는 능동성을 통하여 측정하였다. 앞선 이론적 논의에서 제시한 것과 같이 동기는 행태적 신념, 인식된 행태적 통제, 규범적 신념 등으로 설명된다. 이 연구에서는 그중 인식된 행태적 통제를 주요 변수로 삼고자 하였다. 규범적 신념은 개인적인 변수이기보다 조직이 개인에게 제공하는 요소이며 행태적 신념은 증거기반 실무의 유익에 대한 인식이라는 점에서 이 연구에서 밝히고자 하는 개인적 차원의 선행요인에 맞지 않다고 판단된다. 따라서 이 연구에서는 증거기반 실무 동기를 인식된 행태적 통제의 차원에서 Bateman & Crant, (1993)가 제시한 능동성 척도를 통하여 측정하였다. 구체적인 설문은 “나는 내 아이디어에 대한 장애물을 찾아내고 극복하는 것을 좋아한다.”, “내 아이디어가 실

현되는 것 보다 더 흥미진진한 일은 없다.”, “내가 믿는 것이 있다면 무슨 일이 있어도 나는 그것을 실현시킬 것이다.”, “나는 항상 더 나은 방법을 찾으려고 노력한다.”, “나는 현 상태를 바꾸려고 도전하는 것을 좋아한다.” 등의 5문항이었으며 1점은 능동성이 가장 적은 경우를, 5점은 능동성이 가장 큰 경우를 의미한다.

마지막으로 증거기반 실무 기회는 자율성과 심리적안전감 등 두 변수를 통하여 측정하였다. Rousseau & Gunia(2016)에 따르면, 증거기반 실무를 위한 기회는 장애물을 극복할 수 있도록 돕는 것들을 의미하며 개인에게 자율성과 심리적안전감을 부여하는 것은 조직 구성원들이 증거기반 실무를 실시할 기회를 제공한다. 자율성의 측정은 Morgeson & Humphrey (2006)의 척도에 의해 이뤄졌으며 “나는 직무를 수행하면서 주도적으로 업무에 대해 판단할 수 있는 기회가 있다.”, “나는 직무를 수행하면서 많은 의사결정을 스스로 내릴 수 있다.”, “내가 맡은 직무는 나에게 의사결정에 있어 상당한 자율성을 제공한다.” 등의 3문항으로 구성되었다. 심리적안전감은 Edmondson(1999)의 척도가 사용되었으며 구체적으로는 “만약 내가 실수를 하면 동료들이 나에게 대해 나쁜 인상을 가질 것이다.”, “나의 동료들은 조직 내에서 심각한 이슈들을 거리낌 없이 제기할 수 있다.”, “나의 동료들은 때로는 자신과 다르다는 이유로 나를 배척한다.”, “나의 동료들과 일할 때 나는 위험하고 모험적인 결정을 해도 불안하지 않다.”, “나의 동료들에게 도움을 청하기가 어렵다.”, “나의 동료들은 나의 노력을 고의로 폄하하지 않는다.” 등의 6문항이며 자율성과 심리적안전감은 공통적으로 1점이 가장 적은 경우를, 5점은 가장 큰 경우를 의미한다.

3) 조절변수

이 연구의 조절변수는 경쟁가치모형에서 제시한 네 가지 조직문화, 즉 합리문화, 집단문화, 발전문화, 위계문화를 활용하였다. 각 문화 요인별로 Moynihan & Pandey(2007)에서 채택한 설문을 참고하여 각 문화별로 2~3문항을 활용해 측정하였다. 합리문화의 경우 “우리 기관은 매우 성과 지향적이다.”, “우리 기관에서 중요한 것은 주어진 과업을 완수하는 것이다.” 등의 문항으로, 집단문화는 “우리 기관은 가족과 같은 분위기이다.”, “우리 기관 구성원들은 많은 것들을 서로 공유한다.” 등의 문항으로, 발전문화는 “우리 기관은 매우 역동적인 곳이다.”, “우리 기관은 매우 기업가적이고 진취적인 곳이다.”, “우리 기관 구성원들은 조직을 위해 기꺼이 위험을 감수한다.” 등으로, 위계문화는 “우리 기관은 매우 격식을 차리는 곳이다.”, “우리 기관에서는 정형화된 관료적 절차가 사람들의 행태를 좌우한다.” 등의 문항으로 측정되었으며 1점이 조직문화가 가장 약하게 나타나는 경우를, 5점은 가장 강하게 나타나는 경우를 의미한다.

4) 통제변수

이 연구에서는 개인의 특성을 통제하기 위하여 성별, 나이, 최종학력, 평균임금, 직급, 나르시시즘 변수와 조직문화 이외에 조직 차원에서 개인의 증거 사용에 영향을 미칠 것으로 생각되는 두 가지 변수를 통제하였다. 첫째, 의사결정에서의 연구와 증거에 대한 규범(a norm of evidence and research in decision-making, 이하 NERD)을 통제하였다. NERD는 Hall & Van Ryzin(2019)이 제시한 개념으로 조직 내에 실무상 의사결정 과정에서 증거, 연구 결과를 사용해야 한다는 규범이 얼마나 형성되어 있는지와 관련된다. NERD가 조직 내 증거기반 의사결정에 관한 규범이라는 점에서 조직의 영향을 받는 개인의 증거기반 실무 행태에 직접적, 간접적인 영향을 줄 것으로 판단되어 연구모형에서 통제하였다. 이 연구에서는 NERD를 측정하기 위하여 Hall & Van Ryzin(2019)의 6문항을 활용하였다. 구체적으로는 “우리 기관은 검증된 결과를 중요하게 여긴다.”, “우리 기관은 진행 중인 각종 사업과 활동에 대해 정기적으로 평가한다.”, “우리 기관에서는 대부분의 업무에 대해 증거기반 관점에서 접근한다.”, “(역)우리 기관에서는 업무의 최종 결과를 추적 관찰하는 일은 별로 하지 않는다.”, “(역)우리 기관에서 사업 분석은 일을 하는데 있어서 큰 도움이 되지 않는다.”, “(역)우리 기관은 사업 방향을 정할 때 학술연구 결과에 별로 의존하지 않는다.” 등이다.

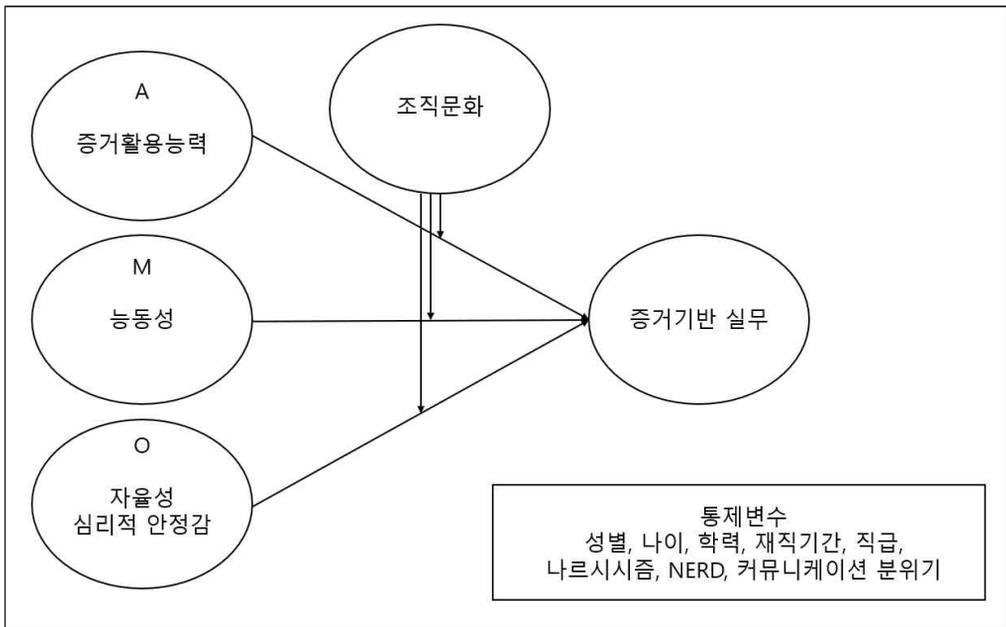
둘째, 조직의 의사소통 분위기를 통제하였다. 의사소통 분위기는 조직 내에서 각자의 의사나 정보의 전달과 소통 등이 얼마나 원활하게 이뤄지는지와 관련된다(Downs & Hazen, 1977). 이러한 조직 내 의사소통 분위기는 이 연구의 종속변수인 증거기반 실무와 이론적으로 연결된다. 증거기반 실무가 의사결정 과정에서 정보를 어떻게 수집하여 활용하는지와 관련되기 때문이다. 조직의 의사소통 분위기에 따라 개인에게 정보가 다르게 전달될 수 있으며 이는 정보 활용과 연관될 수 있다. 이에 따라 이 연구의 모형에서 변수 간 관계를 추정하는 과정에서 편의 발생을 최소화하기 위하여 의사소통 분위기를 통제하였다. 이 연구에서는 Downs & Hazen(1977)의 문항을 활용하였으며 구체적으로는 “우리 기관의 내부 소통방식은 조직목표를 달성하기 위한 열정에 동기를 부여하고 자극한다.”, “우리 기관 사람들은 업무관련 의사소통 측면에서 훌륭한 능력을 갖고 있다.”, “나는 내 업무에 필요한 정보를 제때에 받는다.”, “우리 기관에서 업무관련 갈등이 발생할 경우 적절한 소통창구를 통해 적절하게 처리된다.” 등이다.

3. 분석방법

이 연구는 일차적으로 증거 사용 능력, 증거 사용 동기, 증거 사용 기회가 실제 증거 사용

에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 또한 조직문화가 그 관계를 어떻게 조절하는지 통계적으로 검정하기 위하여 다음과 같은 분석을 수행하였다. 가설을 검정하기에 앞서 변수의 타당성과 신뢰성을 판단하였으며 변수 간 다중공선성 문제의 발생 가능성을 최소화하기 위하여 변수들을 평균 중심화하였다. 이후 가설검정에서는 Baron & Kenny(1986)의 위계적 회귀분석을 활용하여 조절효과를 밝히고자 하였다. 모든 분석 과정에는 Stata 18.0 BE, IBM SPSS Statistics 22가 활용되었다. 구체적인 연구 모형은 아래와 같다.

〈그림 1〉 연구모형



IV. 분석결과

1. 분석모형 평가

연구에서 가설검정을 위하여 실시하고자 하는 본격적인 분석에 앞서 변수들의 다중공선성 위험을 최소화하고자 평균 중심화를 실시하였으며 다중공선성 여부에 대한 추정치를 검토하기 위하여 분석에 활용된 모든 변수 간 상관관계와 VIF를 추정하였다. 그 결과, 주요 변수의 상관계수 절댓값이 0.01~0.53 사이에서 형성되어 0.8 미만이라는 점에서 변수들이 지

나치게 높은 상관관계를 가지지 않는 것으로 확인되었다. VIF 값은 기준치인 10보다 현저히 낮은 1.1~3.9에 분포하여 다중공선성의 발생 위험이 낮은 것으로 나타났다.

이 연구의 변수가 한 번의 같은 설문을 통하여 수집되었다는 점에서 동일 방법 편이의 발생 가능성을 인지하였으며 이를 점검하였다. Harman(1976)의 single factor test를 활용하여 변수 간 공분산으로부터 발생하는 동일 방법 편이의 여부를 확인하였고 전체 변수의 첫 번째 요인이 측정 항목 간 공분산의 약 16.286%를 설명하는 것으로 나타났다. 해당 추정치는 보통 50%를 넘을 때 동일 방법 편이의 발생 위험성이 높다고 판단하며 이에 따라 이 연구에서 활용한 변수와 데이터는 동일 방법 편이의 발생 위험성이 높지 않은 것으로 판단된다. 모형에 활용된 변수들의 신뢰성을 점검하기 위하여 Cronbach's α 를 확인하였는데 전체 변수들의 추정치가 0.5754~.9060의 분포를 보였으며 이는 측정 도구가 신뢰할 만한 수준임을 의미한다.

앞선 변수들에 대한 통계적 추정치들을 종합적으로 살펴보았을 때 이 연구에서 활용하고자 하는 데이터가 연구가설을 검증하는 데 큰 무리가 없을 것으로 판단하였다. 이 연구에서 활용한 변수들의 기초통계와 연구의 주요 변수 간 상관관계는 아래와 같다.

〈표 1〉 변수의 기초통계(N = 1,003)

| 구분 | | 평균 | 표준편차 | 최솟값 | 최댓값 |
|------|---------|-------|------|--------|-----|
| 종속변수 | 증거 사용 | 2.45 | .98 | 1 | 5 |
| 독립변수 | 증거활용능력 | 4.36 | .62 | 1 | 6 |
| | 능동성 | 4.12 | .76 | 1 | 6 |
| | 자율성 | 3.42 | .72 | 1 | 5 |
| | 심리적안전감 | 3.30 | .55 | 1.57 | 5 |
| 조절변수 | 합리문화 | 3.67 | .63 | 1 | 5 |
| | 집단문화 | 3.23 | .71 | 1 | 5 |
| | 발전문화 | 2.74 | .82 | 1 | 5 |
| | 위계문화 | 3.34 | .77 | 1 | 5 |
| 통제변수 | 나이 | 35.34 | 8.14 | 19 | 63 |
| | NERD | 3.83 | .57 | 1 | 5 |
| | 의사소통분위기 | 3.23 | .72 | 1 | 5 |
| | 나르시시즘 | 3.67 | 1.01 | 1 | 6 |
| 구분 | | | 사례수 | 백분율(%) | |
| 통제변수 | 성별 | 남성 | 636 | 63.41 | |
| | | 여성 | 367 | 36.59 | |
| | 최종학력 | 고졸 이하 | 29 | 2.89 | |
| | | 대졸 | 809 | 80.66 | |
| | | 석사 | 147 | 14.66 | |
| | 박사 | 18 | 1.79 | | |

| | | | | |
|--|------|-------------|-----|-------|
| | 평균임금 | 200만원미만 | 22 | 2.19 |
| | | 200만원~400만원 | 579 | 59.92 |
| | | 400만원~600만원 | 270 | 26.92 |
| | | 600만원~800만원 | 96 | 9.57 |
| | | 800만원 이상 | 36 | 3.59 |
| | 직급 | 사원급 | 777 | 77.47 |
| | | 관리자급 | 226 | 22.53 |

〈표 2〉 변수 간 상관관계(N = 1,003)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
|----|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|----|
| 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | .16* | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | .17* | .39* | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | .07* | .27* | .34* | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | .12* | .15* | .19* | .24* | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | .08* | .13* | .19* | .11* | .15* | 1 | | | | | | | | | | | |
| 7 | .03 | .12* | .16* | .26* | .22* | .09* | 1 | | | | | | | | | | |
| 8 | .09* | .07* | .17* | .37* | .21* | .26* | .49* | 1 | | | | | | | | | |
| 9 | .00 | -.01 | -.01 | -.28* | .08* | .08* | -.22* | -.34* | 1 | | | | | | | | |
| 10 | .13* | .10* | .19* | .22* | .09* | .13* | .01 | .14* | -.10* | 1 | | | | | | | |
| 11 | .13* | .16* | .20* | .25* | .09* | .12* | .02 | .09* | -.02 | .66* | 1 | | | | | | |
| 12 | .06 | .16* | .09* | .13* | -.06 | .31* | .15* | .27* | -.13* | -.05 | .01 | 1 | | | | | |
| 13 | .11* | .16* | .21* | .45* | .21* | .21* | .40* | .56* | -.27* | .11* | .12* | .33* | 1 | | | | |
| 14 | .05 | .19* | .32* | .06 | .15* | .07* | .04 | .01 | .10* | -.10* | .00* | -.03 | -.01 | 1 | | | |
| 15 | -.09* | -.11* | -.14* | -.11* | -.05 | -.04 | -.08* | -.05 | -.01 | -.25* | -.20* | .04 | -.08* | .05 | 1 | | |
| 16 | .21* | .14* | .16* | .08* | .06 | .08* | -.06 | .01 | .00 | .39* | .39* | -.06* | -.01 | .04 | -.08* | 1 | |
| 17 | .08* | .12* | .20* | .19* | .07* | .12* | -.00 | .08* | -.06* | .61* | .59* | .01 | .08* | -.04 | -.12* | .27* | 1 |

*: $p < .05$

1: 증거 사용 2: 증거활용능력, 3: 능동성, 4: 자율성, 5: 심리적안전감, 6: 합리문화, 7: 집단문화, 8: 발전문화, 9: 위계문화, 10: 나이, 11: 평균임금, 12: NERD, 13: 의사소통 분위기, 14: 나르시시즘, 15: 성별, 16: 교육수준, 17: 직급

2. 가설검정

이 연구의 가설은 총 6개로 정책 과정에서의 증거기반 실무 역량, 동기, 기회가 각각 증거 사용에 미치는 영향과 합리문화, 집단문화, 발전문화, 위계문화가 그 관계에 미치는 영향 등에 관한 내용이다. 각 가설을 검정하기 위하여 총 13가지 연구모형을 수립하였다. 모형 1은

통제변수가 포함된 모형이며 모형 2, 3, 4는 AMO모형을 가산모형의 입장에서 살펴본 모형이다. 이를 위하여 역량, 동기, 기회 변수를 개별적으로 투입하였다. 모형 5는 승산모형의 관점에서 각 요인들의 상호작용을 가정한 모형이다. 이후 모형 6, 7은 합리문화, 모형 8, 9는 집단문화, 모형 10, 11은 발전문화, 모형 12, 13은 위계문화가 가지는 조절효과에 관한 모형이다. 각 모형을 통한 분석결과는 아래와 같다.

1) 정책 의사결정 과정에서 증거사용 역량, 동기, 기회의 직접효과

이 연구의 가설 1, 2, 3에 대한 검정으로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 살펴보았다. 모형 1은 이 연구의 통제변수만을 활용하여 분석한 결과인데 교육수준이 증거 사용에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=.40, p<0.01$). 이어서 모형 2, 3을 통하여 각각 증거 사용 역량(A), 증거 사용 동기(M)가 증거 사용에 미치는 영향을 분석한 결과 증거활용능력($\beta=.17, p<0.01$)과 능동성($\beta=.15, p<0.01$) 모두 정(+)의 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 그러나 증거 사용 기회의 독자적인 효과성을 보기 위한 모형 4의 경우, 심리적 안전감은 유의미한 영향력을 가지는 것으로 나타났으나($\beta=.28, p<0.01$) 자율성은 유의미한 영향력을 가지지 못하는 것으로 밝혀졌다. 마지막 역량, 동기, 기회 변수를 동시에 투입한 모형 5에서도 유의미성과 효과의 방향성 측면에서 모형 2, 3, 4과 동일한 결과가 도출되었다. 가설 1, 가설 2가 지지되었다. 한편 자율성에 관한 가설 3-1은 기각되었고 심리적 안전감에 관한 가설 3-2는 지지되었다.

〈표 3〉 AMO모형에 입각한 증거 사용 선행변수 주효과 분석

| 구분 | | 모형 1 | | 모형 2 | | 모형 3 | | 모형 4 | | 모형 5 | |
|----------|---------------|-------|-----|-------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|
| | | B | SE | B | SE | B | SE | B | SE | B | SE |
| 통제 변수 | 성별 | -.11 | .01 | -.10 | .06 | -.09 | .06 | -.12 | .06 | -.08 | .06 |
| | 나이 | .00 | .01 | .00 | .01 | .00 | .01 | .00 | .01 | .00 | .01 |
| | 교육 수준 | .40** | .07 | .38** | .07 | .38*** | .07 | .40*** | .05 | .36*** | .07 |
| | 직급 | -.06 | .10 | -.06 | .10 | -.08 | .10 | -.05 | .10 | -.08 | .10 |
| | 평균임금 | .04 | .05 | .03 | .05 | .03 | .05 | .04 | .05 | .04 | .05 |
| | 나르시시즘 | .05 | .03 | .03 | .03 | .01 | .03 | .04 | .03 | -.01 | .03 |
| | NERD | .08 | .06 | .05 | .06 | .06 | .06 | .09 | .06 | .06 | .06 |
| | 의사소통분위기 | .12** | .05 | .11* | .05 | .10* | .05 | .11* | .05 | .10* | .05 |
| 독립 변수 | 증거활용능력 (A) | | | .17** | .05 | | | | | .13* | .05 |
| | 능동성 (M) | | | | | .15** | .04 | | | .12* | .05 |

| | | | | | |
|----------|---------------|---------|-----|---------|-----|
| | 심리적안전감(O2) | .25* | .10 | .23* | .10 |
| 조절 변수 | 합리문화 | .01 | .05 | .00 | .05 |
| | 합리문화*A | | | -.07 | .08 |
| | 합리문화*M | | | .10 | .06 |
| | 합리문화*O1 | | | -.13* | .07 |
| | 합리문화*O2 | | | .14 | .14 |
| | 상수 | 1.14** | .36 | 1.04** | .36 |
| | Adj R-squared | 0.0795 | | 0.0818 | |
| | F | 7.65*** | | 6.25*** | |

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

(2) 집단문화의 조절효과

둘째, 집단문화의 조절효과를 추정한 결과는 다음과 같다. 모형 8에 따르면 독립변수 증거활용능력($\beta=.14, p<0.01$), 능동성($\beta=.12, p<0.01$), 심리적안전감($\beta=.26, p<0.05$)의 증거 사용에 대한 통계적 유의미성이 추정되었으나 자율성, 집단문화와 증거 사용의 관계는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 상호작용항이 투입된 모형 9에서는 증거활용능력($\beta=.12, p<0.01$), 능동성($\beta=.12, p<0.01$), 심리적안전감($\beta=.25, p<0.05$)과 더불어 집단문화가 증거활용능력이 증거 사용에 미치는 정(+)의 영향을 부(-)의 방향으로 조절하는 것으로 추정되었다($\beta=-.14, p<0.05$). 또한 변수가 추가됨에 따라 adj R-squared 추정치도 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가설 4-2와 직접적으로 관련되나 이론적 논의를 토대로 세운 가설과 반대된다. 모형 8과 모형 9에 대한 전체 분석 결과는 아래 표와 같다.

〈표 5〉 증거 사용 선행변수에 대한 집단문화의 조절효과 분석

| 구분 | | 모형 8 | | 모형 9 | |
|----------|-----------|--------|-----|--------|-----|
| | | B | SE | B | SE |
| 통제 변수 | 성별 | -.08 | .06 | -.08 | .06 |
| | 나이 | .00 | .01 | .00 | .01 |
| | 교육수준 | .36*** | .07 | .35*** | .07 |
| | 직급 | -.08 | .10 | -.07 | .09 |
| | 평균임금 | .03 | .05 | .04 | .05 |
| | 나르시시즘 | -.01 | .03 | -.01 | .03 |
| | NERD | .06 | .06 | .06 | .06 |
| | 의사소통 분위기 | .12* | .05 | .12* | .05 |
| 독립 변수 | 증거활용능력(A) | .14* | .05 | .12* | .05 |
| | 능동성(M) | .12** | .05 | .12** | .05 |

| | | | | | |
|---------------|------------|---------|-----|---------|-----|
| | 자율성(O1) | -.09 | .05 | -.08 | .05 |
| | 심리적안전감(O2) | .26* | .10 | .25* | .10 |
| 조절 변수 | 집단문화 | -.04 | .05 | -.03 | .05 |
| | 집단문화*A | | | -.14* | .07 |
| | 집단문화*M | | | -.01 | .06 |
| | 집단문화*O1 | | | .07 | .05 |
| | 집단문화*O2 | | | .05 | .12 |
| 상수 | | 1.08** | .35 | 1.13*** | .35 |
| Adj R-squared | | 0.0803 | | .0820 | |
| F | | 7.72*** | | 6.26*** | |

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

(3) 발전문화의 조절효과

셋째, 발전문화의 조절효과를 추정한 결과는 다음과 같다. 모형 10 분석 결과, 독립변수 중 증거활용능력($\beta=.14, p<0.05$), 능동성($\beta=.12, p<0.05$), 심리적안전감($\beta=.24, p<0.05$)의 증거 사용에 대한 통계적 유의미성이 추정되었으나 심리적안전감, 자율성, 발전문화는 증거 사용에 대하여 유의미한 영향력을 가지지 못하는 것으로 나타났다. 상호작용항이 투입된 모형 11에서는 증거활용능력($\beta=.13, p<0.05$), 능동성($\beta=.12, p<0.05$), 심리적안전감($\beta=.24, p<0.05$)이 정(+)의 영향을, 자율성($\beta=-.11, p<0.01$)이 부(-)의 영향을 주는 것으로 추정되었다. 그러나 상호작용항의 영향력은 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다. 따라서 이 모형에서 가설 4, 5, 6은 통계적으로 지지되지 못하였다. 모형 10과 모형 11에 대한 전체 분석 결과는 아래 표와 같다.

〈표 6〉 증거 사용 선행변수에 대한 발전문화의 조절효과 분석

| 구분 | | 모형 10 | | 모형 11 | |
|----------|----------|--------|-----|--------|-----|
| | | B | SE | B | SE |
| 통제 변수 | 성별 | -.08 | .06 | -.08 | .07 |
| | 나이 | .00 | .01 | .00 | .01 |
| | 교육수준 | .36*** | .07 | .37*** | .07 |
| | 직급 | -.08 | .10 | -.08 | .10 |
| | 평균임금 | .04 | .05 | .04 | .05 |
| | 나르시시즘 | -.01 | .03 | -.01 | .03 |
| | NERD | .05 | .06 | .06 | .06 |
| | 의사소통 분위기 | .09 | .05 | .08 | .06 |

| | | | | | |
|---------------|------------|---------|-----|---------|-----|
| 독립 변수 | 증거활용능력(A) | .14* | .05 | .13* | .05 |
| | 능동성(M) | .12* | .05 | .12* | .05 |
| | 자율성(O1) | -.09 | .05 | -.10 | .05 |
| | 심리적안전감(O2) | .24* | .10 | .24* | .10 |
| 조절 변수 | 발전문화 | .03 | .05 | .04 | .05 |
| | 발전문화*A | | | -.07 | .06 |
| | 발전문화*M | | | .04 | .05 |
| | 발전문화*O1 | | | -.02 | .05 |
| | 발전문화*O2 | | | -.00 | .05 |
| 상수 | | 1.19** | .37 | 1.20** | .37 |
| Adj R-squared | | 0.0798 | | 0.0780 | |
| F | | 7.68*** | | 5.98*** | |

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

(4) 위계문화의 조절효과

넷째, 위계문화의 조절효과를 추정한 결과는 다음과 같다. 모형 10 분석결과, 독립변수 중 증거활용능력($\beta=.13, p<0.05$), 능동성($\beta=.12, p<0.05$), 심리적안전감($\beta=.24, p<0.05$)의 증거 사용에 대한 통계적 유의미성이 추정되었으나 자율성, 위계문화의 영향력은 유의미하지 않은 것으로 드러났다. 상호작용항이 투입된 모형 11에서는 증거활용능력($\beta=.13, p<0.05$), 능동성($\beta=.12, p<0.05$), 심리적안전감($\beta=.25, p<0.05$)이 증거 사용에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 상호작용항 분석 결과 위계문화가 그 영향력을 조절하지는 않는 것으로 추정되었다. 따라서 이 모형에서 가설 4, 5, 6은 통계적으로 지지되지 못하였다. 모형 12과 모형 13에 대한 전체 분석 결과는 아래 표와 같다.

〈표 7〉 증거 사용 선행변수에 대한 위계문화의 조절효과 분석

| 구분 | | 모형 12 | | 모형 13 | |
|----------|----------|--------|-----|--------|-----|
| | | B | SE | B | SE |
| 통제 변수 | 성별 | -.08 | .06 | -.09 | .07 |
| | 나이 | .00 | .01 | .00 | .01 |
| | 교육수준 | .36*** | .07 | .36*** | .07 |
| | 직급 | -.08 | .10 | -.07 | .10 |
| | 평균임금 | .03 | .05 | .03 | .05 |
| | 나르시시즘 | -.01 | .03 | -.00 | .03 |
| | NERD | .06 | .06 | .06 | .06 |
| | 의사소통 분위기 | .15* | .05 | .11* | .05 |

| | | | | | |
|---------------|------------|---------|-----|---------|-----|
| 독립 변수 | 증거활용능력(A) | .13* | .05 | .13* | .05 |
| | 능동성(M) | .12* | .05 | .12* | .05 |
| | 자율성(O1) | -.09 | .05 | -.08 | .05 |
| | 심리적안전감(O2) | .24* | .10 | .25* | .10 |
| 조절 변수 | 위계문화 | .01 | .04 | .02 | .04 |
| | 위계문화*A | | | -.03 | .07 |
| | 위계문화*M | | | -.02 | .06 |
| | 위계문화*O1 | | | -.08 | .05 |
| | 위계문화*O2 | | | -.03 | .12 |
| 상수 | | 1.10** | .35 | 1.14** | .35 |
| Adj R-squared | | 0.0795 | | 0.0773 | |
| F | | 7.65*** | | 5.93*** | |

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

V. 논의 및 결론

1. 연구 결과 요약 및 논의

이 연구는 정책 의사결정과정에서 증거를 사용하는 행태의 선행요인을 탐색하고자 하였다. 이를 위하여 인적자원관리 차원에서 조직과 개인의 성과를 설명하는 것에 주로 사용되는 AMO모형을 이론적 틀로 삼아 분석을 실시하였다. 공공 분야의 증거기반 의사결정 관련 이론적 논의로부터 시작하여 증거 사용의 선행요인으로 지목된 변수들을 증거기반 실무 역량(증거활용능력), 증거기반 실무 동기(능동성), 증거기반 실무 기회(자율성, 심리적안전감) 등으로 분류하고 적용하여 해당 변수들이 증거 사용에 미치는 영향을 추정하였다. 추가적으로 조직 구성원의 행태에 다양한 영향을 주는 것으로 밝혀진 조직문화가 역량, 동기, 기회가 증거 사용에 미치는 영향을 조절하는지 살펴보았다. 조직문화를 경쟁가치모형에 의거하여 분류하고 각각의 조직문화가 주효과에 어떻게 작용하는지 밝히고자 하였다.

분석 결과 증거 사용 역량, 증거 사용 동기, 증거 사용 기회가 실제 증거 사용에 미치는 주효과의 경우 이 연구에서 이론적 논의를 거쳐 제시한 가설 1, 가설 2, 가설 3 모두 통계적으로 지지되었다. 다만 증거 사용 기회 중 하나로 제시되었던 자율성은 증거 사용에 대하여 통계적으로 유의미한 영향력을 가지지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공기업 조직 내에서는 개인의 자율성보다는 조직 전체의 방향성, 리더십의 종류, 외부 환경 등의 영향이

업무에 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사한다. Mitchell et al.(2020)의 외재적 동기요인이 개인이 인식하는 자율성을 줄인다는 연구 등과 맥락을 같이하는 것으로 볼 수 있다. 그 외 나머지 변수들이 AMO모형의 세부모형인 승산모형과 합산모형 모두에서 통계적으로 유의미한 관계가 확인되었다. 모형 2, 3, 4, 5에 대한 분석에서는 역량, 동기, 기회의 영향력을 개별적으로 검정하였을 때 자율성으로 측정된 기회를 제외한 두 가지 요소에서 유의미한 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 이는 가산모형을 부분적으로 지지하는 결과이며 역량, 동기, 기회의 동시적 영향력을 고려한 승산모형에서도 유사한 경향을 나타났다. 이러한 분석 결과는 증거 사용의 선행요인에 AMO모형이 적용될 수 있음을 시사한다.

조절효과 분석의 경우 앞서 논의한 바와 같이 조직문화에 따라 다양한 양상이 나타났다. 예컨대 합리문화는 자율성(O1)이 증거 사용에 미치는 영향을 경감시키는(-) 것으로 나타났다. 이는 이론적 논의를 통하여 도출된 가설 6-1을 통계적으로 지지하는 결과이다. 강력한 통제를 바탕으로 안정적인 조직운영과 목표 달성 강조 및 경쟁을 추구하는 합리문화에서는 자율성이 주어진다 고 하더라도 개인의 권한보다 조직 내외부로부터의 영향력 차원의 방향성이 더욱 중요시되기 때문인 것으로 판단된다. 또한 집단문화는 역량(A)이 증거 사용에 미치는 정(+)의 영향을 완화(-)하는 것으로 추정되었다. 이는 이론적 논의를 통하여 도출된 가설 4-2와 반대의 결과이다. 이는 집단문화가 유연함과 재량을 강조함에도 불구하고 조직 내 구성원 간 신뢰를 통한 인간관계 및 애착심 형성과 관련된다는 점을 감안했을 때 증거활용 능력과 같은 개인적 구분된 능력의 영향력이 낮아진다는 것을 의미한다. 발전문화와 위계 문화는 증거 사용 역량, 동기, 기회와 증거 사용의 관계에서 유의미한 조절효과를 가지지 못하였다. 연구 결과를 종합적으로 살펴보면 이론적 논의를 통하여 제시하였던 것과 같이 조직문화에 따라 개인의 역량, 동기, 기회 등이 증거 사용으로 전환되는 과정이 조직문화와 같은 환경에 영향을 받아 바뀔 수 있다는 결론에 도달할 수 있다.

2. 이론적 함의

이 연구는 다음과 같은 이론적 함의를 가진다. 첫째, 이 연구는 최근 행정학계에서 주목받고 있는 증거기반 의사결정 및 정책 과정에서의 증거활용의 선행요인을 실증함으로써 AMO모형과의 이론적 결함을 견고하게 하였다. 그간 실무자가 증거를 사용하여 업무를 진행하는 행태에 관한 연구는 실증연구보다는 이론연구에 집중되어있었다(양은진·김병조, 2021). Rousseau & Gunia(2016)가 이론적으로 제시한 증거기반 실무 행태 모형 또한 이후 실증분석 등의 실제 적용이 미진하였는데 이 연구의 결과로써 실제 정책 과정에서의 증거 활용을 촉진하는 변수들을 제시하였다. 어떤 주제가 연구자들 간의 이론적 논의에만 치중

될 경우 학자-실무자 차이가 발생하게 되어 실무자들이 실질적으로 활용할 수 있는 증거를 찾기 어려워진다(Caplan, 1979). 실무자들이 사용할 수 있는 적실한 과학적 연구결과를 제시하는 것 또한 연구자의 중요한 임무이며 이러한 맥락에서 이 연구는 증거기반 의사결정 논의가 균형있게 발전하는 것에 기여한다는 의의를 가진다.

둘째, 이 연구는 AMO모형의 적용 분야와 적용 범위를 넓혔다는 점에서 의의가 있다. 기존 문헌들을 살펴보면 AMO모형은 주로 경영학 분야에서 조직 차원의 원활한 인적자원관리를 도모하기 위하여 활용되었다. 공공조직을 대상으로 하는 연구에서는 자주 활용되지 않았으며 이는 공공부문의 조직이 사적부문의 조직에 비하여 성과, 요인 등이 모호하기 때문으로 생각된다. 이 연구에서는 이러한 AMO모형에 대한 다른 접근을 통하여 공공부문에 적용하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 기존 연구들은 역량, 동기, 기회가 개인 차원의 변수임에도 불구하고 조직 차원에서 개인에게 취하는 제도적 조치 등을 변수로 삼았다. 이는 인적자원관리의 효과성을 파악하기 위함이었으나 이 연구에서는 효과성보다는 어떤 행위의 선행요인을 파악하기 위하여 AMO모형을 활용하였다. 공기업 조직에서 AMO모형을 개인 차원의 증거기반 실무 행태에 적용한 결과, 연구에서 상정한 대부분의 능력, 동기, 기회는 증거기반 실무 행태에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이러한 경향은 가산모형과 승산모형 모두에서 동일하게 나타났다. 이는 AMO모형이 공기업 실무자의 증거기반 실무 행태를 설명할 수 있는 모형임을 부분적으로 지지하는 결과이다. 다만 증거기반 실무 기회(자율성)가 증거기반 실무에 유의미한 영향을 미치지 못했다는 것로부터 공무원 조직 내에서 개인의 행태를 결정짓는 기제가 개인의 어떤 권한보다는 조직 자체, 혹은 조직 외부 환경 등으로부터 형성된다는 새로운 가설에 도달할 수 있다. 또한 가산모형, 승산모형에 이은 결합모형으로의 연구확장 가능성을 시사한다. 향후 증거기반 실무와 관련된 추가적인 공기업 대상 행태연구를 통하여 외부 환경의 영향력 및 결합모형의 적합성을 밝혀낸다면 증거기반 관점과 AMO모형의 더욱 엄밀한 결합이 이뤄질 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 이 연구는 각 조직문화의 서로 다른 영향력을 확인하였다는 점에서 의의가 있다. 경쟁가치모형에 따른 조직문화 분류는 조직이 추구하는 경쟁적인 두 쌍의 가치에 따라 조직의 문화가 결정된다는 이론적 접근으로써 각 문화에 따라 조직 구성원의 행태가 다르게 나타나는 현상을 설명한다. 이 연구의 분석에서도 개인의 증거 사용 역량, 동기, 기회가 실제 증거 사용에 영향을 주는 과정을 각 조직문화가 다르게 조절하는 것으로 나타났다. 이는 실제 다양한 구성원의 행태에 유의미한 영향을 주는 것으로 밝혀진 조직문화가 증거 사용 행태에도 적용될 수 있음을 의미한다. 향후 다른 변수들과의 결합을 통한 증거기반 의사결정 논의의 이론적 확장의 시작점이 될 수 있을 것으로 판단된다.

3. 실천적 함의

이 연구는 다음과 같은 실천적 함의를 가진다. 첫째, 이 연구의 결과는 정책 의사결정에서의 증거 사용을 촉진하는 변수들을 포함하고 있다. 따라서 조직 차원에서 객관적이고 체계적인 정책 의사결정을 추구하기 위하여 조직 구성원들의 증거 사용을 장려하고자 할 때 이 연구 결과를 활용할 수 있다. 예컨대 증거활용능력을 키우기 위한 교육 프로그램을 마련하거나 조직 구성원들이 심리적안전감을 키울 수 있는 분위기 조성을 시도함으로써 그들의 증거 사용을 촉진할 수 있는 것이다.

둘째, 이 연구의 결과는 서로 다른 조직문화에 따라 개인 수준의 변수가 어떻게 변화되는지에 대한 증거를 담고 있다. 조직이 어떤 문화를 지니는지에 따라 개인의 증거 사용 역량, 동기, 기회가 실제 증거 사용으로 이어지는 과정을 촉진하거나 장애물로 작용할 수 있음을 제시하였다. 이 연구는 개인 변수의 변화를 유도하기 위한 정책, 제도, 조치의 효과성이 조직문화에 따라 강화되거나 약화되는 현상을 예측하고 대비할 수 있는 증거가 되는 것이다.

4. 연구의 한계 및 후속 연구를 위한 제언

이 연구는 앞선 논의에서 밝힌 의의에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 이 연구는 단일 시점에 측정한 설문 데이터를 활용하였기에 분석방법론의 한계를 지닌다. 가령 주요 변수들이 모두 개인의 인식에 기반한 자기보고(self report)방식으로 측정되었기 때문에 각종 편향의 발생 가능성이 존재한다. 종속변수인 증거 사용 변수는 실제 사용된 횟수나 건수가 아니라 개인이 생각하는 자신의 증거 사용 빈도에 대한 인식을 담고 있다. 또한 증거 활용능력은 자신의 능력에 대한 자신의 인식으로 측정되었기 때문에 주관적일 수 있다는 한계를 가진다. 그럼에도 불구하고 이 연구의 질문과 연구 모형이 조직 차원과 개인 차원의 변수 사이에서 개인의 인식을 살피고자 하였다는 점에서 충분한 이론적, 실증적 가치를 지닌다고 생각된다. 또한 나르시시즘 변수를 통제함으로써 자신에 대한 편향이 설문에 반영되는 것을 최소화하고자 노력하였다. 후속 연구를 통하여 단순 설문이 아닌 실험설계, 인터뷰 등을 활용하거나 이후 축적된 하드 데이터 등을 활용한 연구가 진행될 경우 보다 더 깊은 논의가 가능할 것이다. 설문과 관련하여 추가적으로 이 연구가 단년도 데이터를 바탕으로 분석한 것에 한계가 있다. AMO모형이 기본적으로 인적자원관리에 대한 모형이며 이 연구에서 활용한 변수의 경우에도 역량, 동기, 기회 등이 단기간에 발현되지 않을 수 있다는 점에서 단년도 내 변수 간 관계를 추정하는 것이 실제 현상을 제대로 담지 않았을 가능성이 존재한다. 그러나 이러한 동일방법 편향의 발생 가능성을 확인하기 위하여 Harman's test를 진행하

였으며 추정 결과 편의 발생 가능성이 비교적 낮은 것으로 나타났다.

둘째, 이 연구는 공기업 조직의 증거기반 실무 행태를 논의할 때 일반적인 상황만을 가정했다는 한계가 있다. 선행연구에서 밝혀진 바와 같이 업무 상황에서 객관적인 증거에 기반하여 체계적으로 의사결정을 내리는 과정은 어떤 업무인지에 따라서 효과성이나 적합성이 다르게 나타날 수 있다(Hall, 2017). 증거기반 의사결정이 적합한 상황이나 업무가 무엇인지에 관한 고민 또한 증거기반 연구의 주요 주제 중 하나이다(한승훈·안혜선, 2021). 이 연구에서는 사용된 설문이 설문대상자들의 일반적인 인식을 측정하였기 때문에 상황과 맥락에 따라 달라질 수 있는 증거사용행태의 변동성을 반영하지 못하는 것이다. 실제로 김태연·김병조(2023)에 따르면 공공기관 내에서 증거기반 의사결정의 영향력은 외부 환경적 요인에 의하여 조절된다. 환경적 요소가 증거기반 의사결정에서 중요한 역할을 하는 것이다. 또한 증거의 가용성 정도, 확보된 증거의 퀄리티 등은 증거를 사용하는 행태와 결과에 큰 영향을 미친다(이장범·김병조, 2023). 후속 연구를 통하여 처한 상황에 따라 어떤 증거를 얼마나 사용하는지에 관한 연구를 진행한다면 맥락과 상황을 반영한 증거기반 실무를 보다 구체적으로 논할 수 있을 것으로 생각된다.

셋째, 이 연구 모형에서 제시한 증거 사용 역량, 동기, 기회 등은 현재 이론적으로 논의된 모든 관련 변수를 담고 있지 못하는 한계점을 가진다. 분석에 활용된 변수들을 통해서 AMO 모형 틀 안에서의 주 효과와 조직문화가 가지는 조절효과를 추정하는 것은 고무적이나 다른 다양한 역량, 동기, 기회 변수가 고려되지 않았다는 점에서 이론을 완전히 실증하였다고 보기 어렵다. 따라서 후속 연구를 통하여 이 연구에서 포함된 변수 이외에 다른 능력, 동기, 기회 변수를 포함한 더 넓은 모형을 추정한다면 AMO모형을 통하여 증거기반 실무를 설명하는 이론적 논의가 확장될 수 있을 것으로 기대된다. 특히 이 연구에서는 역량, 동기, 기회 등을 개인적 차원에 집중하여 변수를 구성하였으나 자원 가용성, 상급자 지원 등과 같이 자율성 이외에 실무 행태에 영향을 줄 수 있는 다양한 조직적 요인이 포함된 모형을 구축한다면 보다 더 설명력있는 연구가 될 수 있을 것으로 생각된다.

넷째, 공기업 구성원만을 대상으로 했기 때문에 공무원 조직 등 다른 공공조직에 일반화하기 어렵다는 한계가 있다. 정책 과정에서의 증거 사용 선행요인에 관한 후속 연구들은 이러한 이 연구의 다양한 부분에 대한 한계를 극복할 수 있는 방향으로 진행될 필요가 있다.

5. 결론

이 연구는 그간 이론적 논의가 주를 이루던 증거기반 의사결정에 대한 실증분석을 통하

여 선행요인을 밝혀내고자 하였다. 정책 의사결정과정에서 증거를 사용함으로써 증거기반 의사결정 및 증거기반 실무를 이루는 것이 공공조직의 체계적인 의사결정을 이루는 방안이 될 수 있음이 이론적으로 밝혀졌음에도 불구하고 실제 데이터를 활용한 분석은 상대적으로 미진하였기 때문이다. 이를 위해 이론적 논의를 통하여 도출된 가설을 공기업 실무자 대상 설문 결과를 분석하여 검증하였다. 그 결과, 정책 의사결정과정에서의 증거 사용은 개인의 역량, 동기, 기회로부터 유의미한 영향을 받는 것으로 나타났다. 추가로 개인이 속한 조직문화에 따라 해당 관계가 어떻게 변화하는지 분석하였다. 경쟁가치모형에 따른 네 가지 조직문화의 영향력을 검증하고자 하였으며 가설을 설정한 바와 같이 각 조직문화가 역량, 동기, 기회와 실제 정책 의사결정과정에서의 증거 사용의 관계에 대하여 서로 다른 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 앞으로 공공조직이 객관적인 증거에 기반한 체계적인 의사결정을 내리는 것의 선행요인이 무엇인지에 대한 지식으로 작용한다. 향후 관련 정책을 세울 때 중요한 증거로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

참고문헌

- 김근세·이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. 「한국행정학보」, 39(3), 179-204.
- 김병조. (2021). 한국 공공기관의 증거기반관리: 조직지원과 리더특성의 역할. 「국가정책연구」, 35(1), 127-153.
- 김병조·은종환. (2020). 행정-정책 의사결정에서 머신러닝 (machine learning) 방법론 도입의 정책적 함의: 기계의 한계와 증거기반 의사결정 (evidence-based decision-making). 「한국행정학보」, 54(1), 261-285.
- 김병철·황윤섭·최성환 (2016) 직원 채용과 교육에 대한 투자가 조직성과에 미치는 영향관계 분석 - 잠재성장 모형을 활용한 중단분석 -, 「취업진로연구」, 6:4, 111-139
- 김준기. (1999). 공기업개혁과 민영화: 정책의 부재?. 「한국정책학회보」, 8(1), 207-435.
- 김태연·김병조. (2023). 증거기반 의사결정이 공공기관의 성과에 미치는 영향: 조직환경의 조절효과. 「한국행정학보」, 57(3), 31-62.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 36(4), 87-106.
- 박지성·옥지호. (2020). 인적자원관리를 통한 조직의 '고성과'는 어떻게 이루어지는가?: 패널자료를 활용한 조직 인재우대 정책과 인사부서 활동의 조절효과. 「노동정책연구」, 91-121.
- 양은진·김병조. (2022). 증거기반정책 연구는 증거가 있는가?: 국내 증거기반정책 연구에 대한 체계

- 적 문헌고찰. 「한국행정학보」, 56(3), 105-136.
- 왕태규·조성한·주영중. (2018). 공무원의 역량, 동기, 기회가 조직성과에 미치는 영향: 공공봉사의 조절효과를 중심으로. 「한국행정연구」, 27(2), 83-113.
- 우윤석. (2023). 공공기관 경영평가의 평가성 검토: 한전 사례를 중심으로. 「지식경영연구」, 24(3), 17-34.
- 원혜연. (2021). 고물입 인적자원관리가 신규 공무원의 공직가치 수준에 미치는 영향에 관한 연구: AMO 이론의 적용과 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 20(4), 85-119.
- 이민아·임도빈·정운진. (2022). 목표명확성과 증거기반관리-시민에 대한 영향력의 조절효과를 중심으로. 「한국정책학회보」, 31(2), 323-351.
- 이상철. (2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구. 「한국행정학보」, 46(4), 181-205.
- 이장범·김병조. (2023). 증거기반정책의 수단으로서 정책의사결정도구: AHP, 델파이, 비용편익분석 기법의 비교 분석. 「한국사회와 행정연구」, 34(1), 29-62.
- 이창길·최성락. (2010). 공공기관 경영평가에서 상대평가의 오류가능성 분석. 「행정논총」, 48(1), 97-119.
- 이효주·최은영·박성민. (2017). 입법부 공무원의 성과평가제도 수용성에 미치는 영향요인 연구: AMO 이론과 사회자본이론 관점을 중심으로. 「한국조직학회보」, 14(2), 1-45.
- 한승훈·안혜선. (2021). 증거기반 정책의 쟁점과 한국적 맥락에서의 적용 가능성. 「한국정책학회보」, 30(1), 289-314.
- Aarons, G. A. (2004). Mental health provider attitudes toward adoption of evidence-based practice: The Evidence-Based Practice Attitude Scale (EBPAS). *Mental Health Services Research*, 6(2), 61-74.
- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational Culture and Climate and Mental Health Provider Attitudes Toward Evidence-Based Practice. *Psychological Services*, 3(1), 61-72.
- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Walrath-Greene, C. M. (2009). Evidence-based practice implementation: the impact of public versus private sector organization type on organizational support, provider attitudes, and adoption of evidence-based practice. *Implementation Science: IS*, 4(1), 83.
- Aguinis, H, O'Boyle E, Gonzalez-Mule E, Joo H.(2015), Cumulative advantage: Conductors and insulators of heavy tailed productivity distributions and productivity stars. *Journal of Personnel Psychology*. 73(7): 941-950.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Barends, E. G., & Briner, R. B. (2014). *Teaching evidence-based practice: lessons from the*

- pioneers: an interview with Amanda Burls and Gordon Guyatt. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 476-483.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). Evidence-based management: The basic principles. Centre for Evidence Based Management
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Belden, C. V., Leafman, J., Nehrenz, G., & Miller, P. (2012). The effect of evidence based practice on workplace empowerment of rural registered nurses. *Online Journal of Rural Nursing and Health Care*, 12(2), 64-76.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Bosman, M. (2015). Leadership climate, attitudes, and evidence-based management behavior. Oklahoma State University.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 5-20.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.
- Caplan, N. (1979). The two-communities theory and knowledge utilization. *American behavioral scientist*, 22(3), 459-470.
- Castells, M. (1997). An introduction to the information age. *City*, 2(7), 6-16.
- Downs, C. & Hazen, M. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14, 63-73.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams Amy Edmondson. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Facione, N. C., & Facione, P. A. (2008). Critical thinking and clinical judgment. *Critical thinking and clinical reasoning in the health sciences: A teaching anthology*, 2008, 1-3.
- Hall, J. L. (2017). Evidence-based practice: Challenging the rational wisdom. *International Journal of Public Administration*, 40(9), 730-743.
- Hall, J. L., & Van Ryzin, G. G. (2019). A norm of evidence and research in decision-making

- (NERD): Scale development, reliability, and validity. *Public Administration Review*, 79(3), 321-329.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago press.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677.
- Head, B. W. (2008). Three lenses of evidence-based policy. *Australian Journal of Public Administration*, 67(1), 1-11.
- Hughes. (2007). The ability-motivation-opportunity framework for behavior research in IS. In 2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences., IEEE Comput. Soc., Washington, DC
- Jennings, E. T., & Hall, J. L. (2012). Evidence-based practice and the use of information in state agency decision-making. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(2), 245-266.
- Jette, D. U., Bacon, K., Batty, C., Carlson, M., Ferland, A., Hemingway, R. D., ... & Volk, D. (2003). Evidence-based practice: beliefs, attitudes, knowledge, and behaviors of physical therapists. *Physical therapy*, 83(9), 786-805.
- Kim B. J. (2019). *Implementing Evidence-Based Practice: The Meanings of Evidence Use and its Consequences*. Carnegie Mellon University.
- Kumar, S., & Shah, N. (2018). False information on web and social media: A survey. arXiv preprint arXiv:1804.08559.
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible capital*, 12(4), 1040-1087.
- Melnyk, B. M., Fineout-Overholt, E., & Mays, M. Z. (2008). The evidence-based practice beliefs and implementation scales: Psychometric properties of two new instruments. *Worldviews on Evidence-Based Nursing / Sigma Theta Tau International, Honor Society of Nursing*, 5(4), 208-216.
- Mitchell, R., Schuster, L., & Jin, H. S. (2020). Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun?. *Journal of Business Research*, 106, 323-330.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53.
- Parker, R. & Bradley, L. (2000). *Organizational Culture in the Public Sector: evidence from six*

- organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2): 125~141.
- Peck, C. A., & McDonald, M. A. (2014). What is a culture of evidence? How do you get one? And... Should you want one? *Teachers College Record*, 116(3), 1.
- Quinn, R. & Kimberly, J. (1984). *Managing Organizational Transitions*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Reichenpfader, U., Carljford, S., & Nilsen, P. (2015). Leadership in evidence-based practice: a systematic review. *Leadership in Health Services*, 28(4), 298-316.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of management review*, 31(2), 256-269.
- _____. (2012). *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. Oxford University Press.
- Rubin, A., & Parrish, D. E. (2011). Validation of the evidence-based practice process assessment scale. *Research on Social Work Practice*, 21(1), 106-118.
- Rynes, S. L., & Bartunek, J. M. (2017). Evidence-based management: Foundations, development, controversies and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 235-261.
- Sackett, D. L. (2000). *Evidence-based medicine*. New York:Wiley
- Sackett, D. L., Rosenberg, W. M., Gray, J. M., Haynes, R. B., & Richardson, W. S. (1996). Evidence based medicine: what it is and what it isn't. *Bmj*, 312(7023), 71-72.
- Siemsen, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. (2008). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26(3), 426-445.
- Straus, S. E., & McAlister, F. A. (2000). Evidence-based medicine: a commentary on common criticisms. *Cmaj*, 163(7), 837-841.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Upton, D., & Upton, P. (2006). Development of an evidence-based practice questionnaire for nurses. *J. Adv. Nurs.*
- Yates, J. F., & Potworowski, G. A. (2012). *Evidence-based decision management*.

ABSTRACT

When Do Public Sector Practitioners Use Policy Evidence?: A Study on the Antecedents of Evidence-Based Practice Using the AMO Model

Jangbum Lee & Byeong Jo Kim

Empirical research on how public sector employees utilize evidence in practical settings remains scarce despite the growing importance of evidence-based approaches in policy decision-making processes. This study aimed to explore the antecedents that drive public sector employees to use evidence in policy decision-making processes. Applying the AMO model, a survey of 1,003 public enterprise employees was conducted and a hierarchical regression analysis performed to examine how individual ability, motivation, and opportunity factors contribute to utilization of evidence in policy decision-making processes. The results revealed that evidence utilization ability (ability factor), proactivity (motivation factor), and perception of psychological safety (opportunity factor) each had significant positive effects on evidence utilization. Analysis of the moderating effects of organizational culture showed that rational culture and group culture moderated the influence of some factors. This study contributes to the expansion of evidence-based decision-making discourse by presenting a new theoretical framework through the integration of the AMO model and evidence-based decision-making discussions, and by empirically demonstrating the differential impacts of organizational culture. Practically, it provides specific strategies for promoting evidence use in policy decision-making and new implications for organizational management. This study offers valuable insights for both researchers and practitioners in the field of public administration and policy by bridging the gap between theoretical development and practical application in evidence-based policy research.

【Keywords: evidence-based decision-making, evidence-based practice, policy-evidence, AMO framework, organizational culture】