

공공조직의 증거기반실무는 어떻게 이뤄지는가: 자기결정성 이론을 통한 메커니즘 탐구

장민주*

이장범**

〈目 次〉

Ⅰ. 서론

Ⅳ. 분석결과

Ⅱ. 이론적 논의 및 가설도출

Ⅴ. 논의 및 결론

Ⅲ. 연구설계

〈요 약〉

이 연구는 조직적 차원에서 증거기반행정을 활성화하기 위한 리더십이 조직 구성원의 개인적 증거기반실무에 미치는 영향을 자기결정성 이론의 관점에서 분석하였다. 구체적으로, 기본심리 욕구이론, 인지평가이론, 유기통합이론 등 자기결정성 이론의 하위 이론들을 적용하여 리더십이 유능성, 자율성, 관계성 등 심리적 욕구와 증거기반 실무동기를 통해 구성원의 증거기반실무에 미치는 영향을 다중매개효과 모형을 통하여 검증하였다. 분석 결과, 리더십이 심리적 욕구와 동기를 매개로 하여 증거기반실무에 긍정적인 영향력을 미친다는 이 연구의 가설이 부분적으로 지지되었다. 이러한 결과는 증거기반 관점을 실증적으로 연구하는 데 있어 자기결정성 이론이 핵심적인 이론적 토대가 될 수 있음을 시사하며 최근 주목받고 있는 증거기반실무와 데이터 기반 행정을 촉진하기 위한 정책 수립에 대한 실천적 제언을 제공한다.

【주제어: 증거기반실무, 데이터기반행정, 자기결정성 이론, 리더십, 다중매개모형】

* 제1저자, 서울대학교 행정대학원 박사수료(jangminju11@snu.ac.kr)

** 교신저자, 한국행정연구원 부연구위원(jangbumlee@kipa.re.kr)

논문접수일(2025.3.22), 수정일(2025.7.15), 게재확정일(2025.7.30)

I. 서론

현대사회가 발전함에 따라 공공부분의 정책 의사결정의 중요성이 계속하여 강조되고 있다. 공공 조직의 정책 의사결정은 대규모의 예산이 투입된다는 점, 의사결정 결과의 주요 대상이 국민이라는 점, 정책의 효과가 긴 시간에 걸쳐 나타난다는 점 등에서 중요한 의미를 지닌다(김병조·은중환, 2020). 이러한 중요성에 걸맞게 공공부분의 의사결정과 관련하여 다양한 연구가 진행되어왔다. 과거 의사결정에 관한 논의들은 합리적인 의사결정을 추구하는 경제학적 모형에서 탈피하여 Simon(1972)에 의해 정립된 제한된 합리성(bounded rationality)을 중심으로 진행되었다. 의사결정 과정 전반에 대하여 결정 과정의 합리성(rationality)을 높이기 위한 연구들 보다는 인간의 제한된 합리성이 발현된 의사결정 양태(Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958) 혹은 편향적 사고와 행태(Tversky & Kahneman, 1974)등을 중심으로 발전하였다. 그러나 최근에 이르러 정보의 생산체계가 발전과 함께 의사결정 과정에서 필요한 정보를 수집하는 것 자체는 더이상 의사결정의 주체가 되는 개인이나 조직에게 큰 문제로 작용하지 않게 되었다(van der Voet & Lerusse, 2024). 오히려 개인이나 조직의 정보 처리 능력(information processing capacity) 범위를 벗어날 만큼 과도하게 많은 정보는 의사결정과정에서 나타나는 인간의 인지적 한계를 더욱 두드러지게 하였다. 이로 인해 과거에 비하여 의사결정 과정에서 정보를 어떻게 사용할지에 관한 논의가 활발히 이뤄지기 시작하였다.

그러나 정부의 정책의사결정이나 기타 다른 공공기관의 의사결정 등 공공 의사결정에서의 정보 활용은 이윤창출 극대화라는 명백한 목표와 목적이 있는 사조직에 비하여 목표가 모호하다는 특징을 지닌다(Chun & Rainey, 2005). 객관적인 성과지표가 마련되기 어렵다는 점에서 비롯된 평가적 모호성과 각종 목표 간 우선순위를 정할 수 없는 점으로부터 비롯된 우선순위 모호성 등이 나타나는 것이다(전영한, 2006). 이렇듯 공공조직의 의사결정 성과나 목표가 객관적으로 제시될 수 없다는 특징은 공공 의사결정에도 영향을 미치게 되었다(Head, 2010a). 정책의 결과가 외부 이해관계와 직접적으로 연결되기 때문에 정책의 과정이 정치를 배제하고 오직 객관적인 정보에 입각하여 이뤄지는 것이 불가능에 가깝다는 논의가 설득력을 얻어온 것이다(Cantarelli et al., 2023; Pandey et al., 2022).

앞선 두 논의와 관련하여 공공 의사결정에서의 어떤 정보를 어떻게 사용할 것인지에 관한 논의의 한 축으로 의사결정에 대한 증거기반 접근(evidence-based approach)에 관한 논의가 활발하게 진행되어왔다. 증거에 기반하여 의사결정을 내린다고 함은 의사결정자가 다양한 증거자료의 신뢰도에 기반한 종합적인 판단 하에 활용 가능한 최선의 대안을 선택하고

그에 따라 결정하는 것을 의미한다(Rousseau 2012; 김병조, 2021). 공공부문에서 이러한 증거기반 접근은 공공 정책의사결정의 특성상 다양한 종류의 정보를 의사결정의 근거로 활용해야 한다는 점, 현대 사회가 발전함에 따라 정보의 양이 기하급수적으로 늘어 체계적인 활용이 요구된다는 점 등을 보완할 수 있는 대안적 접근방식으로써 주목받고 있다. 최근 국내에서도 공공조직의 객관적이고 체계적인 의사결정을 위한 다양한 노력들이 진행되고 있다. 객관적인 데이터를 분석하고 정책 의사결정에 직접적으로 활용하여 과학적 행정을 도모하는 데이터기반행정 활성화 노력이 이뤄지고 있는 것이다. 이러한 노력은 2020년 데이터기반행정 활성화에 관한 법률을 통하여 기반이 마련되었으며 해당 법률은 공공조직을 대상으로 정보 및 기술관련 지원, 조직 및 관리 지원 제공 등의 내용을 포함한다. 공공조직 구성원들이 의사결정을 내리는데 도움을 줄 수 있는 정보에 대한 품질과 접근성을 높임으로써 데이터를 원활하게 활용할 수 있도록 지원할 뿐 아니라 데이터 분석을 통한 실제 실무 상황에 대한 새로운 증거 생성, 증거에 기반한 의사결정을 수행하도록 장려하는 조직 내 분위기 형성, 그리고 이를 뒷받침 할 수 있는 기술적 지원을 제공하는 전방위적인 데이터기반행정 노력인 것이다.

이 연구는 개인이 실무과정에서 데이터를 사용하는 행태에 집중하여 데이터 사용의 선행 요인과 그 메커니즘을 밝히는 것을 목적으로 한다. 인지적 한계와 편향 가능성이 존재하는 개인이 어떤 요인과 과정을 통하여 증거기반실무를 수행하는지 분석하고자 한다. 특히 이 연구는 조직구성원의 행태에 영향을 주는 것으로 밝혀진 리더십이 개인의 증거기반실무(evidence-based practice)에 어떻게 영향을 주는지 살펴보고자 하였으며 리더십이 개인의 증거기반실무로 이어지는 메커니즘을 자기결정 욕구와 내재적 동기를 통해 행태를 설명하는 자기결정성 이론(self-determination theory, SDT)을 적용하여 설명한다. 이 연구는 최근 중요성을 더하고 있는 객관적인 의사결정의 일환으로 증거기반 의사결정의 중요성을 강조하고, 이를 실천하기 위한 리더십의 역할을 보다 명확히 규명하는데 기여할 것으로 기대된다. 또한, 자기결정성 이론을 바탕으로 리더십과 조직구성원 간의 상호작용 메커니즘을 제시함으로써 데이터 기반 의사결정을 촉진하기 위한 효과적인 전략을 도출하는 데 중요한 시사점을 제공할 것이다.

해당 목적을 달성하기 위하여 이 연구는 아래와 같은 절차를 통하여 진행된다. 첫째, 서론에서는 연구의 배경과 연구의 목적, 연구절차와 기대효과 등을 밝혔다. 둘째, 이론적 논의 및 가설도출에서는 증거기반 의사결정과 증거기반실무에 관한 이론적 논의를 통하여 의사결정 과정에서 객관적인 데이터나 정보를 사용하는 것의 이론적 의미를 밝힌다. 또한 그 선행요인으로 제시된 리더십과의 이론적 연결성을 바탕으로 관련된 가설을 도출한다. 이어서

리더십이 증거기반실무로 이어지는 메커니즘을 설명하기 위한 이론적 토대로 자기결정성 이론을 제시하고 각 과정에 대한 가설을 도출한다. 셋째, 연구설계에서는 도출된 가설을 검정하기 위한 연구모형과 분석방법을 제시한다. 넷째, 분석결과에서는 분석을 통하여 추정된 추정치와 가설의 지지 및 기각 여부를 제시한다. 다섯째, 분석결과에 관하여 논의를 진행하고 연구의 이론적, 실천적 함의와 연구의 한계를 제시한다.

II. 이론적 논의 및 가설도출

1. 증거기반실무와 데이터기반행정

1) 증거기반실무(evidence-based practice)

증거기반실무는 업무 현장에서 다양한 증거의 퀄리티(quality)에 주목하여 활용가능한 최선의 증거를 의사결정에 직접적으로 반영하는 업무 방식을 의미한다(Rousseau & Gunia, 2016). 단순한 실무 과정에서의 정보 활용을 넘어 양질의 증거를 체계적으로 활용하는 것을 추구하는 것이다. 기존 다수 논의되어온 증거기반 관점은 의사결정에 대한 접근방식, 혹은 정보 및 증거 활용방식에 관한 이론적 논의가 주를 이루었다(Head, 2016; Rousseau, 2012). 이 연구에서는 실제 업무현장에서 증거기반실무(evidence-based practice implementation) 관점에서 업무를 수행하는 개인의 행태에 주목하여 논의를 진행하고자 한다.

개인의 관점에서 실무자는 증거기반 실무를 통해 업무 상 의사결정에서 필요한 증거의 퀄리티를 판단하고 종합적으로 활용함으로써 체계적인 업무 수행을 도모할 수 있다. 위 논의에서 증거는 과학적 연구결과 뿐만 아니라 조직 내 데이터(organizational data), 전문가 의견(professional expertise), 이해관계자 관점(stakeholder perspective) 등을 포함한다(Rousseau, 2012). 엄밀한 분석과정을 거쳐 생성된 과학적 연구결과 이외에도 이전까지 조직이 쌓아온 데이터, 관련 분야에 오래 종사한 실무자나 관련 분야의 전문가의 경험적인 증거, 그리고 해당 문제와 관련된 내외부 이해관계자들의 입장이 의사결정에 체계적으로 반영되어야 한다고 보는 것이다(Ten Have & Rousseau, 2020). 다시 말해서, 증거기반실무는 다양한 종류의 증거를 그 퀄리티에 기반한 신뢰도를 바탕으로 가장 최선의 대안을 선택하는 업무방식이다(김병조, 2021).

이러한 증거기반실무는 질문(asking), 습득(acquiring), 평가(appraising), 취합(aggregating), 적용(applying), 평가(assessing) 등의 6가지 절차에 따라서 진행된다(Barends & Rousseau,

2018). 첫째, 질문 단계에서는 의사결정 상황이 마주한 문제를 답변 가능한 질문으로 전환한다. 이는 증거를 통하여 답을 찾기 위한 사전작업단계라고 할 수 있다(Rousseau, & Gunia, 2016). 둘째, 습득 단계에서는 증거를 체계적으로 습득한다. 인간의 인지적 한계를 최소화할 수 있는 체계적 절차를 마련하는 것이 선행되어야 한다(Rousseau, 2020). 셋째, 평가 단계는 신뢰성(trustworthy)과 관련성(relevance) 등의 기준을 통하여 증거의 질(quality)을 평가한다. 넷째, 취합 단계에서는 증거를 가증치에 따라 종합한다. 사회과학에서는 다양한 정보를 증거로 인정하기 때문에 이 단계에서의 체계적인 가증치부여가 필수적이다. 다섯째, 적용 단계에서는 의사결정 과정에 증거를 적용하여 판단한다. 여섯째, 평가 단계에서는 의사결정의 결과와 증거사용의 양과 질을 판단한다(Barends & Rousseau, 2018).

2) 데이터기반행정과의 연결성

이 연구는 최근 법률 제정 등 정부차원에서 노력을 기울이고 있는 데이터기반행정에 관한 논의를 하는데 있어서 증거기반실무의 이론적 틀을 사용하고자 한다. 앞서 제시한 Rousseau(2012)의 증거 분류 중 조직 내 데이터가 이 연구에서 다루는 데이터와 연결될 수 있기 때문에 이 연구의 이론적 틀로써 증거기반 관점을 사용하는 것이 타당하다고 생각된다. 데이터기반행정의 데이터를 증거기반 관점의 증거 중 한 종류에 포함되는 것으로 볼 수 있는 것이다. 한편 국내 연구에서는 데이터기반행정과 증거기반행정을 구분하여 논의를 진행하기도 하였다. 조세현 외(2022)는 Head(2010b)를 참고하여 증거기반행정과 데이터기반행정을 구분하였다. 해당 연구에 따르면 증거기반행정은 전문가 및 연구자가 주체가 되어 정책결정자가 주요 수혜 대상이며 엄밀한 방법론으로 도출된 가공된 정보나 지식에 대한 해석, 적용 능력이 핵심인 반면 데이터기반행정은 정책결정자 및 실무자가 주체가 되고 (일반) 시민이 주요 수혜 대상이며 다량의 다양한 데이터에 대한 분석, 활용 능력이 핵심이라는 차이점이 있다. 실제로 데이터기반행정 활성화에 관한 법률에서 정의한 데이터기반행정¹⁾에 따르면 앞서 언급한 두 개념의 구분은 타당하다고 생각된다. 그럼에도 불구하고 다음과 같은 이유에서 데이터기반행정과 증거기반실무가 연결될 수 있다고 생각된다.

이 연구에서 활용하고자 하는 증거기반실무는 Head(2010b)에서 제시한 증거기반행정 개념과 구분되는 특징을 지니며 오히려 데이터기반행정의 특징을 포함한다. 증거기반실무는 과학적 연구결과 뿐 아니라 조직 내 데이터, 전문가 의견, 이해관계자 관점 등의 다양한

1) “공공기관이 생성하거나 다른 공공기관 및 법인단체 등으로부터 취득하여 관리하고 있는 데이터를 수집·저장·가공·분석·표현하는 등의 방법으로 정책 수립 및 의사결정에 활용함으로써 객관적이고 과학적으로 수행하는 행정.”

정보들을 증거로 채택함으로써 증거로 활용될 수 있는 정보의 범위를 넓혔다(Rousseau, 2012; Rousseau & Gunia, 2022). 한편 증거기반행정의 경우 의학에서의 증거기반 의사결정과 비슷한 형태를 보이며 엄밀한 방법론으로 도출된 정보나 지식만을 증거로 인정한다. 다시 말해서, Rousseau & Gunia(2016)의 증거기반실무는 데이터기반행정 활성화에 관한 법률에서 정의하는 데이터기반행정과 증거기반행정을 포괄하는 개념이라고 볼 수 있다. 주요분석 및 활용대상을 제외하더라도 주제, 수혜자, 주요분석 및 활용초점, 주요 필요조건 등에서 증거기반실무와 증거기반행정은 차이를 보이며 제시된 모든 기준에서 증거기반실무는 증거기반행정과 달리 데이터기반행정의 특성을 포함한다. 세 가지 개념에 대한 구체적인 내용은 아래 <표 1>과 같다.

실제로 국내연구에서도 활용된 데이터기반행정의 정의는 증거기반실무와 겹을 같이 해왔다. 가령 윤건(2019)은 데이터기반행정을 행정 또는 정책이 데이터에 기초하는 것이라고 정의하였으며 공공기관의 관련 데이터, 객관성과 과학성, 정책과정에 데이터가 투영되는 것 등의 특징을 지닌다고 보았다. 김법연(2020)은 데이터기반행정을 정책 담당자가 정책의 필요성 혹은 정책의 방향을 결정하는 것에 있어서 과학적 사실에 기반한 정책을 추진하고자 하는 것이라고 정의하였다. 이는 과학적 증거를 단일한 증거로 여기는 의학에서의 증거기반 의사결정 정의와 흡사한 것으로 다양한 정보를 증거로 인정하는 Rousseau(2012)의 증거기반 관점보다 더욱 엄격한 정의라고 할 수 있다. 다만, 증거기반 의사결정과 달리 데이터기반행정은 이해관계자의 입장 등의 주관적 정보를 배제하고 객관적인 데이터나 정보를 활용하는 것에 집중한다는 점에서 둘 간의 개념적인 차이점이 존재할 수 있다. 개념적으로는 단순히 증거기반 의사결정이 데이터기반행정의 모든 부분을 포함한다고 보기 어려운 것이다. 그러나 이 연구는 개념적인 부분보다는 실제 행태에 주목하였다. 증거기반실무가 데이터기반행정의 데이터를 포함한 다양한 종류의 정보를 체계적으로 활용하는 행태를 의미한다는 점에서 데이터기반행정의 이행은 증거기반 실무의 일부로 파악될 수 있다고 생각된다.

〈표 1〉 증거기반실무 관련 유사개념 간 비교 및 대조

구분	증거기반실무 (Barends & Rousseau, 2018)	증거기반행정 (Head, 2010b)	데이터기반행정
주체	정책결정자·실무자	전문가·연구자	정책결정자·실무자
수혜자	(일반)시민	정책결정자	(일반)시민
주요 분석·활용 대상	과학적 연구결과 조직 내 데이터 전문가 의견 이해관계자 관점	가공된 데이터 (정보·지식)	데이터

주요 분석·활용 초점	체계적 수집과 체계적 사용	엄밀한 방법론으로 도출된 정보·지식	다량의 다양한 데이터
주요 필요 조건	6A (Asking, Acquiring, Appraising, Aggregating, Applying, Assessing)	가공된 데이터 해석·적용 능력	데이터 분석·활용 능력

출처: 조세현 외(2022), Barends & Rousseau(2018)를 참고하여 저자 작성

3) 증거기반실무의 선행요인

이러한 증거기반실무에 관한 연구는 실증적 연구에 비하여 이론적 연구에 더욱 집중되어 왔다(Rynes & Bartunek, 2017). 증거의 범위, 위계 등에 관하여 확실한 합의가 이뤄지지 못하였기 때문이다(Boaz et al., 2008). 그럼에도 불구하고 증거기반실무에 관한 다양한 선행 요인들이 밝혀져 왔으며 크게 개인적 차원의 변수, 조직적 차원의 변수, 환경적 차원의 변수로 나누어 설명될 수 있다. 첫째, 개인적 차원에서는 대표적으로 Moynihan & Pandey(2010)의 연구가 있으며 해당 연구에서는 개인 변수로 성과 기대, 업무 경험, 공공봉사동기가 성과 정보를 활용하는 것에 대한 영향력을 추정하였고 그 중 공공봉사동기의 효과성을 밝혀냈다. 둘째, 조직적 차원에 관한 연구는 개인적 차원의 연구에 비하여 활발하게 진행되었다. Moynihan & Pandey(2010)는 개인적 차원에 이어 조직적 차원의 변수의 효과성을 분석하였으며 리더십, 조직 문화, 정보 가용성 등이 성과정보 활용에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. Barends et al.(2017)의 연구에서는 관리자의 태도가 증거기반실무에 유의미한 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 셋째, 환경적 차원에 관한 연구는 대표적으로 조직이 속한 사회연결망에 따라 증거기반실무가 달라짐을 밝혀낸 Palinkas et al.(2011)의 연구가 있다.

이 연구는 선행연구에서 충분히 다루어지지 않았던 증거기반실무의 선행요인에 주목하여 연구를 진행하였다. 특히, 그 중에서도 개인적 차원에 초점을 맞추어 조직구성원 개인이 인식하는 관리자의 리더십이 증거기반실무에 미치는 영향력과 영향력이 형성되는 메커니즘을 밝히고자 하였다.

2. 자기결정성 이론

1) 자기결정성 이론 개요

자기결정성 이론(self-determination theory, SDT)은 인간의 동기와 성격에 관한 포괄적인 이론으로, 인지평가이론에 유기적 통합 이론을 보완하여 체계화된 내재동기 이론이다

(Deci & Ryan, 1985). 기존의 동기 이론은 외재적 동기와 내재적 동기를 대립되는 개념으로 이분화 하였고, 외부적 보상이나 처벌에 초점을 맞추어 인간 동기 부여의 내적 요인과 심리적 측면에 대한 고려가 부족했다(Taylor, 1911; Skinner, 1953; Herzberg, 1959). 자기결정성 이론은 이러한 이분법적 동기 구분에서 탈피하여, 인간이 사회적 가치를 내면화 하는 과정을 유기 변증법적 접근으로 설명한다(Ryan & Deci, 2002). 이론에 따르면 인간은 기본적인 심리적 욕구의 충족을 통해 동기부여 되며 자율적이고 내재적인 동기를 통해 자신의 행동을 선택하고 조절할 수 있는 능력을 가지고 있다(Deci & Ryan, 1985). 다시 말해 개인은 사회적 맥락과 환경에 능동적으로 반응하여 자신의 내적(intrapersonal) 경험과 상호적(interpersonal) 경험을 통합하고자 하며 자율성, 능률성, 효율성의 심리적 욕구 충족을 통해 동기를 내재화하여 행동한다(Deci & Ryan, 2008). 자기결정성 이론은 가장 주목받는 동기 이론 중 하나이며 다양한 학문 영역에서 적용되어 왔다. 1985년 Deci & Ryan의 저서 「Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior」에서 자기결정성에 관한 이론을 처음 정립한 이래로 SDT는 인간의 동기, 정서, 성격과 관련된 다양한 개념들을 수용하여 6개의 세부 이론으로 구성된 메타이론으로 발전해왔다(Ryan & Deci, 2024).

2) 자기결정성 이론의 세부이론

자기결정성의 6가지 하위 세부 이론은 인지평가이론, 유기통합이론, 인과지향이론, 기본심리욕구이론, 목표내용이론, 관계동기부여이론으로 구분된다(Ryan & Deci, 2024). 각 이론은 개인의 동기와 관련하여 자기결정성 이론의 큰 틀 안에서 초점을 달리하고 있다. 이 연구에서는 자기결정성 이론을 적용하여 증거기반실무를 장려하는 리더의 리더십이 조직구성원 개인의 증거기반실무에 미치는 영향과 메커니즘을 확인하기 위해 세부적으로 기본심리욕구이론과 인지평가이론, 유기통합이론을 적용하여 가설을 도출하였다.

(1) 기본심리욕구이론(basic psychological needs theory)

기본심리욕구이론은 유능성(competence), 자율성(autonomy), 관계성(relatedness)의 세가지 기본적인 심리적 욕구 충족을 강조한다. 이러한 심리적 욕구는 선천적이고 보편적이며 개인이 발전하고 효과적으로 행동하기 위해 필수적으로 충족되어야 한다. 따라서 개인은 심리적 욕구의 충족을 위해 환경과 상호작용하고 변화하며 성장한다(Deci & Ryan, 2002). 자율성은 개인이 자신의 행동을 자율적으로 선택하고 개인적 지지를 경험하고자 하는 욕구(Deci & Ryan, 1985)로 자율성이 충족될 때 개인은 자신의 행동에 주체성을 느끼고 내적 동기가 증가한다(Deci & Ryan, 2000). 유능성은 개인이 자신의 능력을 발휘하고 목표

를 성취하려는 욕구(Deci & Ryan, 1985)로 개인은 결과를 통제하고 유능하다고 느끼고 싶은 욕구를 지닌다. 관계성은 타인과 관계를 맺고 조화를 이루려며 소속감을 느끼고자 하는 욕구이다(Deci & Ryan, 2002). 이러한 심리적 욕구를 충족할 수 있도록 지원하는 환경은 개인의 내재적 동기를 촉진하고 웰빙을 가능하게 하지만, 욕구를 좌절 시키는 환경은 동기를 약화시키고 웰빙을 감소시키는 등의 부정적인 결과를 야기한다(Deci & Ryan, 2000).

(2) 인지평가이론 (cognitive evaluation theory)

인지평가이론은 내재적 동기에 대한 외적 사건의 영향을 설명하기 위한 이론으로 ‘행위 자체의 즐거움’에 기반한 동기인 내재적 동기 부여에 관한 것이다. 이 이론은 환경에 따라 개인의 내재적 동기가 영향을 받기 때문에 내재적 동기를 촉진하거나 저해시키는 환경에 관심을 갖는다(Deci & Ryan, 1985). 인지평가이론은 자기결정성이론의 첫번째 이론으로 초기에는 내재적 동기와 외재적 동기 간의 역동성을 설명하는 것으로 주목을 받았다. 인지평가이론에 따르면 학습자들은 적합한 사회환경적 조건에 놓여있을 때 내재적 동기가 유발되고 유능성, 자율성, 관계성의 기본적인 욕구가 충족이 될 때 내재적 동기가 증가한다(Ryan & Deci, 2024). 따라서 인지평가이론은 사회적 맥락이 내재적 동기 부여에 미치는 영향이나 보상, 대인 관계 통제 및 자아 참여와 같은 요인에 관심을 갖는다. 본질적으로 인지평가 이론은 다양한 유형의 동기가 어떻게 상호작용하는지, 외부 요인이 개인의 동기의 다양한 맥락에서 어떻게 영향을 미칠 수 있는지를 이해하기 위한 틀을 제공한다.

(3) 유기통합이론(organismic integration theory)

유기통합이론에서는 외재적 동기의 형태, 속성, 결정 요인 및 결과를 포함한 다양한 형태의 외적 동기 부여에 초점을 둔 이론으로 사람들이 가치, 목표, 신념 체계를 저항하거나 깊이 내면화 하도록 만드는 사회적 맥락 요인에 주목한다. 이론은 외재적 동기와 내재적 동기를 구분하기보다는 자기결정 수준에 따라 연속적으로 구분되는 다양한 유형의 연속체적 동기를 강조하며 내재적 동기 뿐만 아니라 외적으로 동기 부여된 행동이 내재적 동기로 통합되는 맥락을 자세히 설명한다. 사람들은 외부의 규제를 점진적으로 자신의 가치와 목표로 통합하려는 경향이 있으며 내적(intrapersonal) 및 대인적(interpersonal)인 경험을 통합하는 과정을 동기의 자기결정성이 증가하는 과정으로 설명한다. 유기통합이론은 외재적 동기 부여를 행동 자체의 외적인 결과를 목표로 하는 도구적인 동기로 설명하며, 자기결정성의 정도에 따라 외적 조절, 내사 조절, 동일시 조절, 통합 조절의 연속체적 동기 유형으로 구분한다. 외재적 동기는 내면화를 통해 내재적 동기로 통합되며 이는 더욱 자기 결정적인 형태의

동기 및 행동으로 연결된다(Deci & Ryan, 1985). 따라서 유기통합이론은 동기의 내면화를 강화하거나 약화시키는 사회적 맥락에 관심을 두며, 내면화에 중요한 자기결정성에 대한 지원을 강조하는 이론이다.

3. 증거기반실무 리더십과 증거기반실무의 관계

증거기반실무에 관한 연구는 주로 이론적 논의에 집중되어 왔으며(Rynes & Bartunek, 2017), 증거기반실무 리더십과 증거기반실무의 관계에 대한 연구는 아직까지 미흡한 실정이다. 이에 따라, 증거기반실무 리더십이 조직구성원의 증거기반실무에 미치는 영향을 확인하기 위해 기존의 리더십과 조직 구성원의 행태와 관한 연구를 통해 간접적으로 유추할 필요가 있다. 리더십은 기업의 조직행동과 성과를 형성하는 중요한 역할을 하며(Gomathy et al., 2024), 수많은 연구를 통해 다양한 리더십 스타일이 조직 구성원의 행동과 실무 수행에 영향을 미친다는 사실을 실증적으로 확인하였다. 최근에는 축적된 연구들을 종합적으로 분석하여 리더십의 효과에 대한 메타분석이 계속되고 있다(강원석 외, 2021; 변주영 외, 2024; 이지혜 외, 2022). 이러한 분석에 따르면 적절한 리더십은 조직 구성원의 기술과 지식을 향상시키고, 바람직한 방향으로 행동하도록 유도할 수 있다. 이는 리더십이 성과 정보 활용이나 증거기반실무에 긍정적인 영향을 미친다는 Moynihan & Pandey(2010)와 Barends et al.(2017)의 연구에서도 확인된다. 위 논의를 바탕으로 도출된 가설은 다음과 같다.

H1: 증거기반실무 리더십은 조직 구성원의 증거기반실무에 정(+)의 영향을 미친다(총 효과, c)

4. 심리적 욕구의 매개효과

리더십은 다른 사람들이 무엇을, 어떻게 해야 하는지 이해하고 동의하도록 영향을 미치는 과정이며, 공유된 목표를 달성하기 위해 개인과 집단의 노력을 촉진하는 과정이다(Yukl & Gardner, 2020). 이러한 리더십의 정의를 증거기반실무 리더십에 확장하여 적용하면 증거기반실무 리더십은 조직 구성원이 증거기반 실무를 행하도록 장려하는 과정이며, 이를 위해 전략적 과제 및 사업을 발굴하는 조직 리더의 관리적 요인으로 볼 수 있다. 증거기반실무 리더십을 가진 리더는 데이터기반행정 활성화에 관한 법률에 따라 데이터를 근거로 하는 업무 방식을 장려하고 조직 구성원에게 데이터에 기반하여 객관적이고 과학적으로 결정하고 업무를 수행할 수 있는 환경을 제공한다. 이러한 환경 변화는 조직 구성원이 조직의 관행이나 상급자의 정치적 결정의 영향으로부터 벗어나 합리적이고 객관적인 의사결정을 수행

할 수 있도록 지원한다. 이 과정에서 구성원은 자신의 업무와 결정에 대해 더 큰 통제감을 느끼며 자율성이 증진될 것이라 기대할 수 있다. 또한 증거기반실무 리더십은 과학적 사실과 객관적인 데이터를 기반으로 합리적으로 의사결정 함으로써 업무를 성공적으로 수행하고 개인의 능력을 발휘할 수 있는 환경을 보장한다. 이를 통해 조직 구성원은 유능성 욕구를 충족시킬 수 있을 것이라 기대할 수 있다. 그러나 정책 결정에 활용되는 증거가 조직 내 관행이나 상사 및 이해관계자의 정치적 결정과 충돌할 경우, 갈등이 발생하거나 조직 내 소속감이 약화될 가능성이 있다. 따라서 증거기반실무 리더십은 자율성과 유능성에 긍정적인 영향을 미치지만, 관계성에는 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

기본심리욕구이론에 따르면 인간의 보편적이고 선천적 욕구인 자율성과 유능성, 관계성이 증진되면 구성원은 자신의 역할에 더 깊이 몰입하게 되며, 결과적으로 증거기반실무 행태를 더 적극적으로 실천하게 될 것이라 예측한다. 반대로, 이러한 욕구가 좌절될 때에는 내재적 동기부여를 약화시키는 등의 부정적 결과를 초래할 것이라 본다(Ryan & Deci, 2024). 따라서 증거기반실무 리더십이 개인의 심리적 욕구와 행태에 미치는 영향에 관해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H2: 증거기반실무 리더십이 심리적 욕구를 매개로 증거기반실무 행태에 미치는 간접 효과가 있다(간접효과 a1b1)

5. 내재적 동기의 매개효과

인지평가이론에 따르면 적합한 사회환경적 조건에 놓여있을 때 개인의 내재적인 동기가 유발되며, 이는 행태로 이어진다(Deci & Ryan, 1985). 리더십에 대한 정의는 학자마다 다양하지만 ‘다른 사람들이 무엇을, 어떻게 해야 하는지 이해하고 동의하도록 영향을 미치는 과정이며, 공유된 목표를 달성하기 위해 개인과 집단의 노력을 촉진하는 과정’으로 정의한다면(Yukl & Gardner, 2020) 리더십은 조직구성원의 내재적 동기에 영향을 주는 조직 환경적 요인으로 볼 수 있다. 다양한 연구들이 조직 리더의 리더십이 조직구성원의 내재적 동기에 영향을 주는 것을 실증적으로 확인했다(김승용 외, 2013). 이에따라 적합한 사회환경적 조건에 놓여있을 때 내재적인 동기가 유발된다고 보는 인지평가이론을 증거기반실무에 적용하여 증거기반실무를 장려하는 리더십은 조직구성원의 증거기반실무동기로 이어지며, 궁극적으로 증거기반실무 행태로 연결 될 것이라고 가정하고 가설을 도출하였다.

H3: 증거기반실무 리더십이 증거기반실무동기를 매개로 증거기반실무 행태에 미치는 간접효과가 있다(간접효과 a2b2)

6. 심리적 욕구와 내재적 동기의 다중매개효과

자기결정성 이론에 따르면, 동기는 유능성, 자율성, 관계성의 세 가지 기본 심리적 욕구에 기반한다. 이 욕구들이 충족될 경우, 자율적 동기(내재적 동기 및 동일시 조절)가 촉발되는 반면, 이러한 기본 심리적 욕구가 충족되지 못할 경우, 통제적 동기(내사적 조절 및 외적 조절)가 유발된다(정하 외, 2015). 이러한 이론을 바탕으로 증거기반실무 리더십이 개인의 심리적 욕구를 충족시킴으로써 내재적 동기를 촉진하고, 이는 조직 구성원의 증거기반실무로 이어지는 메커니즘을 이해할 수 있다. 구체적으로, 자기결정성 이론의 하위 이론인 유기통합이론을 적용하여 살펴보면 증거기반실무 리더십은 조직 구성원에게 증거기반실무를 수행하도록 규제하는 외재적 동기로 작용할 수 있다. 이러한 외재적 동기는 자율성, 유능성, 관계성이라는 기본 심리욕구의 충족을 통해 자기결정성을 높이고 동기의 내재화를 촉진하는 것으로 이어진다고 예측할 수 있다. 따라서 자기결정성 이론과 하위 이론인 유기통합이론을 적용하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H4: 증거기반실무 리더십이 심리적욕구와 증거기반실무동기를 순차적으로 매개하여 증거기반실무 행태에 미치는 다중 매개 효과가 있다(연속적 간접효과 a1d21b2)

Ⅲ. 연구설계

1. 분석자료

이론적 논의를 통하여 설정한 가설에 대한 검정을 실시하기 위하여 이 연구는 한국행정연구원에서 실시한 <클라우드 전환 시대 데이터기반행정에 관한 인식조사> 데이터를 사용하였다. 해당 조사는 2022년 구조화된 설문지를 활용하여 온라인 조사(online survey)로 진행됐으며, 조사 대상 명부 내 무작위 표본추출(random sampling)을 통해 표본을 선정함으로써 표본의 대표성을 확보하고 편의발생가능성을 최소화하고자 하였다. 조사 결과 총 500개의 표본을 확보하였으며 표본의 인구통계학적 특성은 아래와 같다.

〈표 2〉 인구통계학적 특징 (N=500)

구분		수	백분율	구분		사례수	백분율
성별	남자	303	60.6	재직 기간	5년 이하	95	19.0
	여자	197	39.4		6 ~ 10년	77	15.4
직급	3급	5	1.0		10 ~ 20년	193	38.6
	4급	24	4.8		16 ~ 25년	55	11.0
	5급	101	20.2		25년 이상	80	16.0
	6급	170	34.0	채용 유형	공개경쟁임용	391	78.2
	7급	200	40.0		경력경쟁임용 (특별채용)	99	19.8
학력	고등학교 졸업	7	1.4		공개경쟁 신규채용 후 재직 중 경력경쟁임용	6	1.2
	전문대 졸/대학교 재학	30	6.0		기타	4	0.8
	대학교 졸업	345	69.0	연령대	20대	26	5.2
	석사 수료	16	3.2		30대	118	23.6
	석사	80	16.0		40대	234	46.8
	박사 수료	6	1.2		50대 이상	122	24.4
	박사	16	3.2	기관 유형	데이터기반행정책임관	67	13.4
직종	행정·기술·관리운영직군	431	86.2		지능정보화책임관	27	5.4
	전문직	4	0.8		공공데이터제공책임관	37	7.4
	연구직·지도직	2	0.4		혁신행정담당관	48	9.6
	전문경력관	2	0.4		그 외 일반	321	64.2
	시간선택제	9	1.8				
	일반·전문·한시임기제	35	7.0				
	특정직	11	2.2				
	기타	6	1.2				

2. 변수의 측정

1) 종속변수: 증거기반실무

증거기반실무는 실제 업무 상황에서 양질의 증거를 수집하는 것에 관심을 갖고 활용가능한 한 최선의 증거를 사용하는 것을 의미한다(Rousseau & Gunia, 2016). 이에 따라 이 연구에서는 증거기반실무를 공무원 개인이 데이터를 분석하고 실제 활용하는 정도로 측정하였다. 위 변수가 활용되는 정보가 데이터에 집중되었다는 점에서 다양한 정보를 증거로 채택하는 것을 강조하는 증거기반 의사결정을 완전하게 설명한다고 보기는 어렵다. 그러나 이러한 한계에도 불구하고 증거의 한 종류라고 여겨지는 데이터의 퀄리티에 주목하고 적극적으로 활용

하는 행태를 설명한다는 점에서 증거기반실무의 대리변수로 활용될 수 있다고 생각된다. 구체적인 설문내용은 “귀하께서는 공무원 및 공공부문 종사자로서 앞으로 담당 업무를 수행하실 때 직접 데이터를 분석하거나 시각화하고 그 결과를 보고서 작성에 활용하시겠습니까?”였으며 1점 “전혀 그렇지 않다” 부터 5점 “매우 그렇다” 까지 5점 리커트 척도(likert-scale)로 측정되었다.

2) 독립변수: 증거기반실무 리더십

증거기반실무 리더십은 조직차원의 관리 현황을 파악하고자 하였으며 부처/기관의 기관장에 대한 인식을 측정하였다. 5점 리커트 척도로 측정한 “우리 부처/기관의 기관장은 데이터기반행정을 장려하며 적극적인 의지를 가지고 있다”, “우리 조직의 기관장은 주로 경험과 직관, 정치적 결정에 기반한 의사결정의 효율성을 추구한다(R)”, “우리 부처/기관은 데이터 활용을 위한 전략적 과제 및 사업을 발굴하고 있다”의 세 문항을 활용하였다. 탐색적 요인분석결과 요인적재량이 0.4 미만인 “우리 조직의 기관장은 주로 경험과 직관, 정치적 결정에 기반한 의사결정의 효율성을 추구한다”(-0.248)를 제외하고 남은 두 문항을 평균하여 증거기반실무 리더십 변수를 구성하였다.

3) 매개변수

이 연구는 증거기반실무를 강조하는 리더십이 실제적인 증거기반실무에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 한다. 뿐만 아니라, 자기결정성 이론의 관점에서 해당 영향이 발현되는 경로를 구체화하고자 하였다. 이를 위하여 이 연구는 심리적 욕구와 증거기반실무 동기를 증거기반 리더십과 증거기반실무를 연결하는 매개변수로 설정하여 분석을 실시하였다. 두 변수에 관한 구체적인 설명은 다음과 같다.

(1) 심리적 욕구

심리적 욕구로 유능성, 자율성, 관계성을 측정하였다. 첫째, 유능성은 업무수행과정에서 개인이 자신의 역량을 발휘하고 유능하다고 느끼고자 하는 인간의 기본적인 심리적 욕구이다. 이 연구에서는 증거기반실무과정에서 유능성을 느낄 수 있는 개인의 데이터 활용, 분석역량을 측정하고자 하였다. 나는 업무수행 및 의사결정 과정에서 필요한 다양한 정형/비정형 데이터를 적극적으로 활용하고 있다”, “나는 업무수행 및 의사결정에 필요한 다양한 데이터 분석 방법 및 S/W를 활용할 수 있다”의 두 문항으로 구성하였으며 1점 “전혀 그렇지 않다”

부터 5점 “매우 그렇다” 까지 5점 리커트 척도로 측정된 값을 평균하였다. 둘째, 자율성은 개인이 업무상황에서 가지는 선택권, 결정권 등을 측정하였다. 구체적인 설문내용은 “나는 업무 내용에 영향을 미치는 결정에 참여할 수 있다”, “나는 업무수행 방식, 절차에 대한 선택권을 가지고 있다”, “나는 업무수행 속도, 마감시간을 조절할 수 있다”, “나는 업무수행 순서, 우선순위를 결정할 수 있다” 의 네 문항이었으며 5점 리커트 척도로 측정된 문항을 평균하였다. 셋째, 관계성은 조직내 심리적 유대감 및 소속감을 충족하려는 인간의 기본 심리적 욕구를 반영한다(Deci & Ryan, 2000). 본 연구에서는 공공부문의 특성상 이러한 관계성이 단순히 조직 내 동료 뿐만 아니라 공공서비스를 수행하는 과정에서 시민 및 이해관계자와의 관계를 맺고 상호작용속에서 유대감이 형성될 수 있음을 반영하여 공공가치로써의 관계성인 시민, 이해관계자, 민원인, 동료 등과의 관계로 측정하였다. 구체적인 설문내용은 “나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다”. “나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다”, “나는 민원인이나 동료들의 의견을 항상 존중한다”, “나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 도우려고 한다” 의 네 문항으로 구성하였으며, 1점 “전혀 그렇지 않다” 부터 5점 “매우 그렇다” 까지 5점 리커트 척도로 측정하였다.

(2) 증거기반실무 동기

이 연구는 데이터기반행정에 대한 긍정적인 기대에 관한 문항을 통하여 증거기반실무동기를 측정하였다. 효과에 대한 기대감이 연구모형에서 상정한 실무자 개인이 증거기반 실무를 이행하게 되는 동기와 직접적으로 연결된다고 볼 수는 없다. 그러나 기대감이 관련된 행동의 동기로 작용할 수 있다는 점에서 기대감과 동기가 연결될 수 있다(Oettingen & Mayer, 2002). 설문은 5점 리커트 척도로 측정된 총 10문항의 평균으로 측정되었다. 예시로는 “데이터기반행정은 공무원들의 데이터 리터러시(데이터의 의미 파악, 통계적/기술적 처리, 해석/시각화/전달 능력)를 향상시킬 수 것이다”, “데이터기반행정은 업무 수행에 필요한 양적/질적 데이터의 충분한 확보를 촉진할 것이다”, “데이터기반행정은 공무원의 일하는 방식을 효율적으로 변화시킬 것이다”, “데이터기반행정은 공무원의 협업에 의한 업무 수행에 도움이 될 것이다” 등이다.

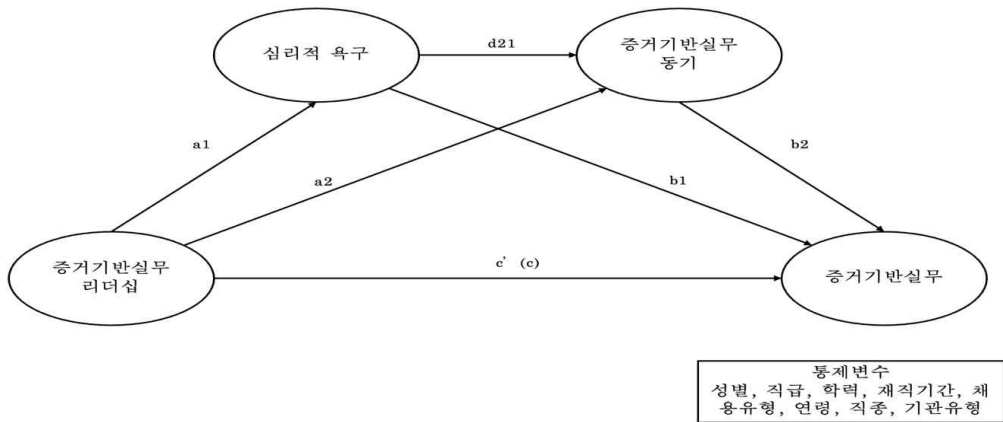
4) 통제변수

이 연구에서는 증거기반실무에 영향을 줄 것으로 생각되는 성별, 직급, 학력, 재직기간, 채용유형, 연령, 직종, 기관유형 등의 인구통계학적 변수와 조직 관련 특성을 연구모형의 통제변수로 설정하였다.

3. 분석방법

이 연구는 일차적으로 증거기반실무 리더십의 증거기반실무 행태에 대한 영향력을 밝히고자 하였다. 그리고 그 매커니즘 안에서 심리적 욕구와 증거기반실무동기가 가지는 매개효과와 두 변수가 결합된 다중매개효과를 추정하고자 하였다. 연구에서 세운 가설들을 통계적으로 검정하기 위하여 다음의 세 가지 분석을 수행하였다. 첫 번째, 가설을 검정하기 앞서 변수들의 적합성을 확인하기 위하여 변수의 타당성 및 신뢰성을 검정하고 다중공선성 여부를 확인하였다. 두 번째, 증거기반실무 리더십과 증거기반실무 행태의 관계에서 심리적 욕구와 증거기반실무동기가 가지는 영향력을 추정하기 위하여 Baron & Kenny의 위계적 회귀분석을 활용하여 매개효과를 검정하였다. 세 번째, 모형 내에서 심리적 욕구와 증거기반실무동기가 증거기반실무 리더십과 증거기반실무 행태 사이에서 가지는 다중매개효과를 검정하기 위하여 Hayes's PROCESS macro 모형 중 model 6를 활용하여 분석을 실시하였다. 이 연구의 연구모형은 아래 그림과 같다.

〈그림 1〉 연구모형



IV. 분석결과

1. 기초통계분석

본분석에 앞서 기초통계분석과 상관관계분석을 실시하였다. 기초통계분석 값은 모든 변

수가 평균 이상의 값을 보였으며 특히, 종속변수인 증거기반실무의 평균은 3.824로 응답자들이 스스로 실무상황에서의 증거 사용을 높이 평가하는 것으로 나타났다. 상관관계 분석 결과 증거기반실무 리더십과, 증거기반실무동기, 3가지 심리적욕구(유능성, 자율성, 관계성), 증거기반실무 모두 상호간 통계적으로 유의미한 양의 상관을 보이는 것으로 확인되었다. 또한, 각 상관관계가 모두 0.3~0.5로 특별히 높은 상관관계를 보이는 변수들은 없는 것으로 나타났다. 본 연구는 하나의 설문지로 측정되어 동일방법편의(common method bias)의 가능성이 있어 Harman(1976)'s Single factor test를 통해 동일방법편의 여부를 확인하였다. 분석결과 첫 번째 요인이 측정 항목 간 공분산의 47.74%를 설명하는 것으로 추정되었다. 이는 동일방법편의 발생위험의 주요 기준인 50%를 하회하는 값으로 본 연구데이터에서는 동일방법편의 가능성이 높지 않은 것으로 판단할 수 있다. 마지막으로 모형 내 변수의 신뢰성을 확인하기 위하여 크론바흐 알파를 추정한 결과, .7256~.7486사이로 일반적으로 수용 가능한 신뢰수준(Nunnally, 1978)으로 확인되었다. 이 연구에 활용된 변수들의 기초통계와 변수 간 상관관계, 동일방법편의 검증 결과는 아래와 같다.

〈표 3〉 변수의 기초통계 (N=500)

구분	평균	표준편차	최솟값	최댓값	Cronbach's a
증거기반실무	3.824	0.852	1	5	0.7411
증거기반실무 리더십	3.361	0.888	1	5	0.7486
증거기반실무동기	3.683	0.644	1	5	0.7381
유능성	3.224	0.798	1	5	0.7256
자율성	3.495	0.675	1	5	0.7470
관계성	3.654	0.609	1	5	0.7415

〈표 4〉 변수 간 상관관계 (N=500)

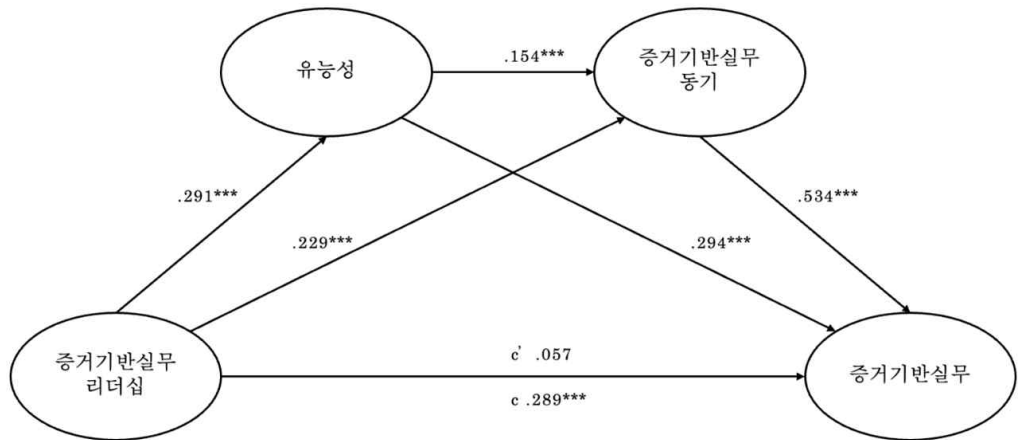
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1													
2	.33**	1												
3	.51**	.40**	1											
4	.45**	.36**	.31**	1										
5	.31**	.36**	.31**	.38**	1									
6	.25**	.35**	.33**	.53**	.41**	1								
7	-.09*	-.05	.01	-.16**	-.01	-.11*	1							
8	.01	.07	.13**	.03	.09*	.10*	-.01	1						

리더십	.229	.032	7.13	.000	.166	.291
유능성	.154	.036	4.25	.000	.083	.225
증거기반실무						
리더십	.057	.040	1.42	.157	-.022	.135
유능성	.294	.044	6.71	.000	.208	.380
동기	.534	.054	9.97	.000	.429	.640

〈표 6〉 유능성과 증거기반실무동기의 매개효과

경로	효과	BootSE	BootLLCI	BootULCI
직접 효과 (리더십 → 실무)	.057	.040	-.022	.135
간접 효과 (리더십 → 유능성 → 실무)	.086	.021	.047	.130
간접 효과 (리더십 → 동기 → 실무)	.122	.027	.073	.180
간접 효과 (리더십 → 유능성 → 동기 → 실무)	.024	.009	.009	.043
총 간접 효과	.232	.034	.170	.304

〈그림2〉 유능성과 실무동기의 매개효과



c': 직접효과 c: 총효과

*** $p < .001$; ** $p < .005$; * $p < .05$

2) 자율성과 증거기반실무동기의 매개효과 분석

다음으로 리더십이 자율성과 증거기반 실무 동기를 매개로 증거기반실무에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과는 〈표 7〉, 〈표 8〉과 같다. 리더십은 자율성($\beta = .255, p < .001$)과 동기($\beta = .231, p < .001$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 자율성 역시 동기($\beta = .167, p < .001$)

에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 리더십이 자율성을 통해 증거기반 실무에 미치는 간접효과($b = .043$, $\text{BootSE} = .017$, 95% CI [.012, .077])와 동기를 통한 간접효과($b = .132$, $\text{BootSE} = .027$, 95% CI [.084, .188]) 모두 유의하였다. 또한, 리더십은 직접적으로 증거기반실무에 유의한 영향($\beta = .089$, $p = .031$)을 미쳤으며 자율성과 동기를 순차적으로 매개하는 이중매개 경로의 간접효과($b = .024$, $\text{BootSE} = .011$, 95% CI [.007, .048]) 역시 유의하게 나타났다.

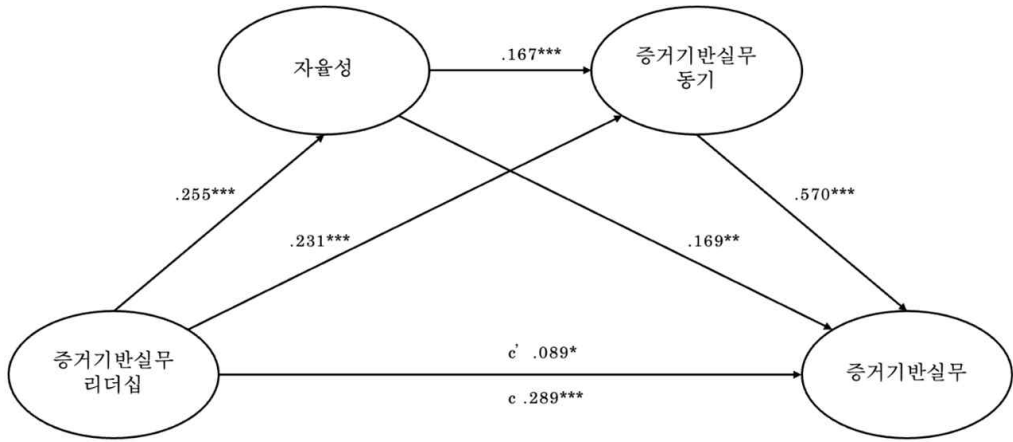
〈표 7〉 다중매개분석 회귀계수-자율성

변수	Coeff	SE	t	p	LLCI	ULCI
자율성						
리더십	.255	.033	7.74	.000	.190	.319
증거기반실무동기						
리더십	.231	.032	7.19	.000	.168	.295
자율성	.167	.042	3.99	.000	.085	.249
증거기반실무						
리더십	.089	.041	2.16	.031	.008	.171
자율성	.169	.052	3.25	.001	.067	.271
동기	.570	.055	10.31	.000	.462	.679

〈표 8〉 자율성과 증거기반실무동기의 매개효과

경로	효과	BootSE	BootLLCI	BootULCI
직접 효과 (리더십 → 실무)	.089	.041	.008	.171
간접 효과 (리더십 → 자율성 → 실무)	.043	.017	.012	.077
간접 효과 (리더십 → 동기 → 실무)	.132	.027	.084	.188
간접 효과 (리더십 → 자율성 → 동기 → 실무)	.024	.011	.007	.048
총 간접 효과	.199	.034	.137	.268

〈그림3〉 자율성과 증거기반실무동기의 매개효과



c': 직접효과 c: 총효과

*** $p < .001$; ** $p < .005$; * $p < .05$

3) 관계성과 증거기반실무동기의 매개효과 분석

마지막으로 리더십이 본 연구의 3가지 심리적 욕구 중 관계성과 증거기반실무동기를 매개로 증거기반실무에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과와 〈표 9〉, 〈표 10〉과 같다. 리더십은 ($\beta = .236, p < .001$)과 동기($\beta = .222, p < .001$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 관계성 또한 동기($\beta = .221, p < .001$)에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 리더십은 직접적으로 증거기반실무에 유의한 영향($\beta = .236, p < .001$)을 미쳤으며 관계성을 통해 증거기반실무에 미치는 간접효과는 유의하지 않았으나($b = .010, \text{BootSE} = .023, 95\% \text{ CI} [-.029, .049]$) 동기를 통한 간접효과($b = .132, \text{BootSE} = .027, 95\% \text{ CI} [.082, .189]$)는 유의하게 나타났다. 또한, 관계성과 동기를 순차적으로 매개하는 다중매개 간접효과($b = .031, \text{BootSE} = .012, 95\% \text{ CI} [.012, .057]$)도 유의하게 나타났다. 따라서 리더십이 증거기반 실무에 직접적으로도 긍정적 영향을 줄 뿐만 아니라 관계성과 동기를 통해 실무를 향상시킬 수 있음을 시사한다.

〈표 9〉 다중매개분석 회귀계수-관계성

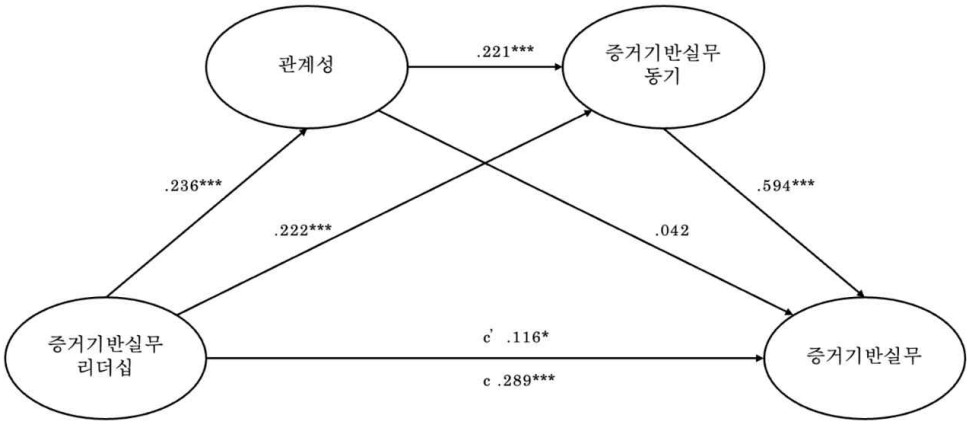
변수	Coeff	SE	t	p	LLCI	ULCI
관계성						
리더십	.236	.029	8.04	.000	.178	.293
증거기반실무동기						
리더십	.222	.032	6.90	.000	.159	.285

관계성	.221	.047	4.75	.000	.130	.313
증거기반실무						
리더십	.116	.042	2.77	.006	.034	.198
관계성	.042	.059	.70	.484	-.075	.158
동기	.594	.056	10.56	.000	.484	.705

〈표 10〉 관계성과 증거기반실무동기의 매개효과

경로	효과	BootSE	BootLLCI	BootULCI
직접 효과 (리더십 → 실무)	.116	.042	.034	.198
간접 효과 (리더십 → 관계성 → 실무)	.010	.020	-.029	.049
간접 효과 (리더십 → 동기 → 실무)	.132	.027	.082	.189
간접 효과 (리더십 → 관계성 → 동기 → 실무)	.031	.012	.012	.057
총 간접 효과	.172	.036	.105	.244

〈그림 4〉 관계성과 증거기반실무동기의 매개효과



c': 직접효과; c: 총효과
***p<.001; **p<.005; *p<.05

V. 논의 및 결론

1. 연구 요약

이 연구는 증거기반실무를 독려하는 리더십의 영향력이 리더십이 증거기반실무 행태로

이어지는 메커니즘을 밝히고자 하였다. 구체적인 연구절차는 다음과 같다. 서론에서는 연구의 배경과 목적을 밝히고 기대되는 결과 등을 논의하였다. 이후 이론적 논의를 통하여 증거기반실무, 데이터기반행정과 증거기반실무의 연결성, 그리고 이 연구의 핵심적인 이론적 토대가 되는 자기결정성이론에 관하여 집중적으로 논의하였다. 이론적 논의를 통하여 도출된 연구가설을 검증하기 위한 연구설계를 제시하였으며 다중매개모형을 통하여 증거기반실무 리더십, 심리적 매개체, 증거기반실무동기, 증거기반실무 등의 메커니즘을 담은 연구모형을 분석하였다.

분석 결과, 각 가설에 대한 해석은 다음과 같다. 첫째, 가설 1은 증거기반실무 리더십과 증거기반실무의 관계에 대한 직접효과에 대한 것이었으며 부분적으로 지지되었다. 이는 선행 연구를 통하여 밝혀진 증거기반실무에 대한 리더십의 역할을 지지하는 결과이다(Moynihan & Pandey, 2010). 다만 조직 구성원 개인이 자신이 유능하다고 인식하는 경우 증거기반실무를 수행함에 있어서 조직 내 리더의 리더십의 영향을 덜 받는 것으로 생각된다.

둘째, 가설2는 심리적 욕구의 증거기반 리더십과 증거기반실무 간 매개효과를 검증하기 위하여 도출되었으며 부분적으로 지지되었다. 이러한 결과는 인간의 보편적, 선천적 욕구가 높아질 경우 구성원은 자신의 역할에 더 깊이 몰입하여 증거기반실무 행태를 더 적극적으로 실천할 것이라는 기본심리욕구이론의 설명과 맥을 같이 한다. 그러나 관계성은 통계적으로 유의미한 매개효과를 가지지 못하였다. 이는 앞서 연구의 배경 등에서 제시한 바와 같이 조직의 의사결정이 객관적인 정보에 기반하여 내려지기보다는 조직 내외의 다른 정치적인 관계 등에 의해 결정되는 현상을 반영하는 것으로 생각된다. 이는 개인이나 조직의 의사결정에서 정치성을 배제할 수 없다는 기존의 논의가 반영된 결과인 것이다(Head, 2016; Cantarelli et al., 2024).

셋째, 가설3은 증거기반실무 리더십과 증거기반실무의 관계 사이에서 증거기반실무 동기의 매개효과를 검증하기 위하여 수립되었으며 통계적으로 지지되었다. 이는 조직 내 개인에게 마련된 적절한 환경이 개인의 내재적 동기를 높여 행태로 이어진다는 인지평가이론의 메커니즘이 조직환경적 차원에서 리더십과 증거기반실무 행태의 관계에서도 적용될 수 있음을 의미한다.

넷째, 가설4는 유기통합이론, 기본심리욕구이론, 인지평가이론이 결합된 자기결정성 이론의 관점에서 증거기반실무 리더십, 증거기반실무의 관계 가운데 심리적욕구와 증거기반동기가 순차적으로 가지는 매개효과와 검증에 위하여 이론적으로 도출되었고 통계적 의미성을 보이며 지지되었다. 이는 최근 정부차원의 법, 제도 마련에 기반하여 조직적으로 추진되고 있는 증거기반실무 노력이 실제 조직구성원의 증거기반실무로 이어지는 메커니즘에

자기결정성 이론을 적용할 수 있음을 의미한다. 특히 심리적 욕구 중 하나인 관계성의 경우 직접효과가 통계적으로 유의미하지 않고 그 효과가 완전매개효과를 보인다는 점은 증거기반실무 리더십이 실무상황에서의 정치성의 영향력을 완화할 수 있는 기제가 될 수 있는 가능성을 시사한다.

〈표 11〉 분석결과 종합

가설 및 효과	H1:c	H2:a1b1	H3:a2b2	H4:a1d21b2	
	직접효과 (리더십-실무)	간접효과1 (리더십-심리욕구-실무)	간접효과2 (리더십-동기-실무)	간접효과3 (리더십-심리욕구-동기-실무)	총간접효과
유능성	x	유의미	유의미	유의미	유의미
자율성	유의미	유의미	유의미	유의미	유의미
관계성	유의미	x	유의미	유의미	유의미

2. 연구의 이론적 함의

이 연구는 다음과 같은 세 가지 이론적 함의를 가진다. 첫째, 이 연구는 자기결정성 이론을 토대로 증거기반실무의 선행요인으로서 증거기반실무를 독려하는 리더십의 영향력을 추정하였다. 연구의 직접효과는 자기결정성 이론의 하위이론 중 하나인 유기통합이론을 통하여 설명되었으며 이는 자기결정성이론의 증거기반 관점 관련 논의로 확장될 수 있음을 시사한다. 또한 최근 <데이터기반행정 활성화에 대한 법률>을 제정하고 <데이터기반행정 활성화 기본계획>의 수립하는 등 정부차원에서의 객관적인 정보를 활용한 행정체계 마련을 위한 법적, 정책적 노력이 지속되고 있는 현재 상황에 시의적절하다고 생각된다.

둘째, 이 연구는 다중매개효과에 대한 검정을 통하여 조직차원의 증거기반실무 리더십이 개인차원의 증거기반실무로 이어지는 메커니즘을 자기결정성이론을 통하여 설명하였다. 전체적인 메커니즘을 자기결정성이론의 세부이론들을 통하여 구체적으로 설명하고 실증분석을 통하여 검정하였다는 점에서 이론적인 함의가 있다. 실무과정에서 증거를 체계적으로 사용함으로써 편향된 의사결정을 지양하는 행태가 내적동기에 의하여 이루어질 수 있음을 이론적, 실증적으로 제시하였다는 점은 더욱 큰 의미를 갖는다. 향후 증거기반실무 이외에도 증거기반 의사결정(evidence-based decision making), 증거기반 관리(evidence-based management) 등의 다른 증거기반 관점과 결부된 논의에서도 이론적 틀을 마련하는 것에 기여할 수 있기 때문이다.

셋째, 이 연구는 증거기반 관점에 관한 이론적 연구의 발전방향성을 제시하였다는 함의

를 갖는다. 기존 증거기반실무의 선행요인에 관한 연구는 어떤 구성개념의 증거기반실무에 대한 직접적인 영향력을 위주로 분석을 실시해왔다(Aarons & Sawitzky, 2006; Boaz et al., 2008; Moynihan & Pandey, 2010). 그러나 이 연구의 결과는 단순한 영향력을 추정하고 제시한 것이 아니라 조직환경적 요인이 개인의 행태로 변환하는 과정을 이론적으로 정교하게 설명하고 각 단계별로 영향력을 추정하여 통계적 유의미성을 판단하였다. 이는 행태적 측면에서 증거기반 관점에 접근하는 과정이 다양한 이론들과 연결될 수 있음을 의미한다. 기존 행태를 설명하는 다른 이론들과 결합될 때 증거기반 관점의 이론적 설명력이 높아질 수 있을 것으로 생각된다.

3. 연구의 실천적 함의

이 연구는 다음과 같은 세 가지 실천적 함의를 가진다. 첫째, 이 연구는 연구모형의 주요 과로 증거기반 리더십과 증거기반실무의 긍정적 관계를 추정하여 제시하였다. 증거기반실무를 실천하기 위한 조직차원의 노력이 실제 효과가 있음을 밝혀낸 것이다. 이러한 공공조직의 객관적이고 체계적인 의사결정을 위한 노력이 다방면으로 이뤄지고 있는 가운데 리더십 등으로 대표되는 관리자의 성향이 조직구성원의 증거기반실무에 영향을 준다는 연구결과는 다른 증거기반실무를 독려하는 제도적, 정책적 노력의 증거로 작용할 수 있을 것으로 생각된다.

둘째, 자율성, 유능성 등의 매개효과 및 다중매개효과가 통계적으로 유의미하게 나타났다는 점으로부터 증거기반실무를 독려하기 위한 수단을 마련하는 과정에 기여할 수 있을 것으로 생각된다. 연구결과에 따르면 자율성, 유능성은 증거기반실무 동기를 높이고 증거기반실무로 이어졌다. 이러한 결과를 통하여 향후 증거기반실무를 촉진하기 위한 노력의 새로운 방향성을 제시할 수 있을 것으로 생각된다. 예컨대 증거기반실무 관련 제도를 마련함에 있어서 개인에게 자율성을 부여하거나 유능성을 높일 수 있는 교육을 제공하는 방식 등을 고려할 때 이 연구의 결과가 중요한 증거가 될 수 있을 것으로 생각된다.

셋째, 관계성이 심리적 욕구로 투입되었을 때 직접효과에 대한 통계적으로 유의미하지 않았으나 다중매개효과는 유의미성을 보였다는 점에서 조직 운영에 관한 추가적인 함의가 있다고 생각된다. 의사결정과정에서 정치성은 객관적인 의사결정을 방해하고 각종 편의를 발생시키는 원인으로 지목되어왔다(Chen & Libgober, 2024). 이러한 현상에 대하여 이 연구의 결과는 조직 내외부와 관계성이 높다고 하더라도 증거기반실무를 독려하는 리더십이 다른 경로를 통하여 증거기반실무 행태로 이어질 수 있음을 통계적으로 제시하였다. 이는 조직차원의 증거기반실무노력을 뒷받침하는 증거로 작용할 수 있을 것으로 생각된다.

4. 연구의 한계 및 후속연구 제언

이 연구는 여러 함의에도 불구하고 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 이 연구에서 활용한 데이터는 단면적(cross-sectional) 데이터라는 점에서 역인과관계, 허위관계 등의 편향가능성이 존재한다. 다만 독립변수가 조직차원의 리더십이고 개인의 행태라는 점과 자기결정성 이론에 근거하여 가설을 도출하였다는 점에서 편의발생가능성이 크지 않다고 생각된다. 후속 연구를 통하여 증거기반실무에 관한 패널데이터를 구축하고 분석을 실시한다면 보다 설득력있는 증거를 생산해낼 수 있을 것으로 생각된다.

둘째, 종속변수가 자기보고(self-report)방식이며 독립변수와 종속변수가 동일한 방법을 통하여 측정되었다는 점에서 동일방법편의(common method bias)의 발생가능성이 존재한다. 이러한 편의의 발생여부를 예상하기 위하여 Harman's test를 실시하였으며 추정결과 동일방법편의의 발생가능성이 높지 않은 것으로 생각된다. 향후 연구를 통하여 종속변수인 증거기반실무를 설문데이터가 아닌 하드데이터를 통해 측정하여 연구를 진행한다면 보다 높은 타당성을 확보할 수 있을 것으로 기대한다.

셋째, 종속변수인 증거기반실무가 단일문항으로 측정되었다는 한계가 있다. 단일문항으로 측정된 것 자체가 문제가 된다고 볼 수는 없으나 구성개념을 완전히 포함하지 못하였을 여지가 있다. 향후 연구를 통하여 보다 신뢰도 높은 구성개념을 구축하고 활용한다면 보다 설명력 높은 분석이 가능할 것으로 생각된다.

넷째, 증거기반실무 동기를 직접 측정하지 않고 데이터기반행정의 효과성에 대한 기대감으로 측정하였다는 한계가 있다. 앞선 논의에서 제시한 바와 같이 기대감이 동기와 연결될 수 있으나 그럼에도 불구하고 동기를 직접적으로 측정한 변수를 활용하지 못한 것은 연구의 분명한 한계이며 향후 연구를 통해 보완될 필요가 있다.

다섯째, 증거기반 관점에서 증거로 인정하는 과학적 연구결과, 조직 내 데이터, 전문가의 견, 이해관계자 입장 중 데이터에만 집중했다는 한계가 있다. 그러나 증거기반실무의 한 부분에 대한 지식을 생산해냈다는 의의가 있다. 후속 연구를 통하여 종합적인 증거사용 측면의 연구가 진행된다면 증거기반실무를 더욱 잘 반영하는 연구가 가능할 것으로 생각된다.

여섯째, 본 연구에서는 증거기반 행정을 장려하는 관리적 측면의 증거기반실무 리더십만을 다루었으나, 실제 조직내 많은 리더들이 경험과 직관, 정치적 결정에 기반한 의사결정의 효율성을 추구하는 행태를 보인다는 측면에서 증거기반을 저해하는 리더십을 보이는 경우가 적지 않다. 이러한 경우 조직 내 구성원의 심리적 욕구와 동기가 충분히 부여되었다 하더라도 리더십이 증거기반 실무를 저해하는 방향으로 작용할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 조직 내 증거기반리더십을 보다 양면적으로(증진과 저해 모두를) 측정하고 분석함으로써

써, 리더십이 증거기반 실무에 미치는 영향을 보다 정밀하게 탐색할 필요가 있다.

5. 결론

이 연구는 조직적 차원에서 증거기반 리더십이 조직 구성원의 증거기반실무에 어떤 영향을 주며 심리적 욕구와 증거기반실무 동기가 각각 어떻게 매개하는지, 그리고 두 변수가 순차적으로 어떤 영향력을 가지는지 밝히고자 하였다. 이를 위하여 회귀분석을 실시하여 각 변수의 매개효과와 다중매개효과를 검정하였다. 분석결과, 이론적 논의를 통하여 도출된 모든 가설이 지지되거나 부분적으로 지지되었다. 이는 자기결정성이론을 통하여 증거기반 실무 리더십과 증거기반실무의 관계와 더불어 그 관계 내 메커니즘을 설명할 수 있음을 의미한다. 이러한 분석결과는 증거기반 관점을 실증적으로 연구함에 있어서 자기결정성 이론이 핵심적인 이론적 토대가 될 수 있음을 의미한다. 또한 최근 주목받고 있는 증거기반실무, 데이터기반행정 등을 촉진하기 위한 정책을 수립함에 있어서 실천적인 시사점을 제공한다.

참고문헌

- 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.
- 김승용·이병철·김기홍. (2013). 임파워링 리더십이 구성원의 지식공유와 내재적 동기부여에 미치는 영향: 상사신뢰 매개를 중심으로. 「지식경영연구」, 14(2), 89-116.
- 김법연. (2020). 데이터기반행정 관련 국내 법제 동향. 「경제규제와 법」, 13(2), 188-197.
- 강원석·김지영·김우철. (2021). 리더십과 업무몰입의 관계에 관한 메타분석 연구: 최근 10 년간 국내 연구를 중심으로. 「HRD 연구 (구 인력개발연구)」, 23(1), 57-85.
- 윤건. (2019). 데이터기반행정 강화 방안 연구: 공공데이터 융합(integration)을 중심으로. KIPA 연구보고서 2019-03.
- 이지혜·이수진·김석영·윤석화·정민영. (2022). 국내 윤리적 리더십에 관한 연구: 체계적 고찰과 메타분석. 「조직과 인사관리연구」, 46(2), 5-55. <https://doi.org/10.36459/jom.2022.46.2.5>
- 전영한. (2004). 공공조직의 목표모호성: 개념, 측정 그리고 타당화. 「한국행정학보」, 38(5), 49-66.
- 조세현·차세영·김준형·권향원·김경민·박주원·부성필. (2022). 클라우드전환시대 데이터기반행

- 정 추진전략: 데이터 분석·활용 강화 방안을 중심으로. 한국행정연구원.
- 정하·수란·손영우. (2015). 변혁적 안전리더십이 안전행동에 미치는 영향: 안전 분위기, 안전동기의 매개 효과와 리더에 대한 신뢰의 조절 효과. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 28(2), 249-274.
- 변주영. (2024). 공공조직 진성 리더십과 결과 변인에 대한 메타분석. 「대한경영학회지」, 37(2), 277-300.
- Barends, E., & Rousseau, D. M. (2018). Evidence-based management: How to use evidence to make better organizational decisions. *Kogan Page Publishers*.
- Barends, E., Villanueva, J., Rousseau, D. M., Briner, R. B., Jepsen, D. M., Houghton, E., & Ten Have, S. (2017). Managerial attitudes and perceived barriers regarding evidence-based practice: An international survey. *PloS one*, 12(10), e0184594.
- Cantarelli, P., Belle, N., & Hall, J. L. (2023). Information use in public administration and policy decision-making: A research synthesis. *Public Administration Review*, 83(6), 1667-1686.
- Chen, B. M., & Libgober, B. (2024). Do administrative procedures fix cognitive biases? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(1), 105-121.
- Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 529-557.
- Cyert, R., & March, J. (2015). Behavioral theory of the firm. In *Organizational Behavior 2* (pp. 60-77). Routledge.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *Perspectives in social psychology*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Handbook of self-determination research. *University of Rochester Press*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macro theory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182.
- Gomathy, C. K., Karthikeya, T., Srikar, S., & Sai Pranav, S. (2024). The effect of leadership on organisational behaviour and performance. *SCSVMV Deemed to be University*.
- Head, B. W. (2008). Three lenses of evidence-based policy. *Australian Journal of Public Administration*, 67(1), 1-11.
- Head, B. W. (2010a). Evidence-based policy: Principles and requirements. *Strengthening Evidence-Based Policy in the Australian Federation*, 1(1), 13-26.

- Head, B. W. (2010b). Reconsidering evidence-based policy: Key issues and challenges. *Policy and Society*, 29(2), 77-94.
- Head, B. W. (2016). Toward more “evidence-informed” policy making?. *Public Administration Review*, 76(3), 472-484.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. *Wiley*.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of “muddling through”. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- March, J. C., & Simon, H. A. (1958). Organizations. *Wiley*.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information?. *Journal of public administration research and theory*, 20(4), 849-866.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.
- Pandey, S. K., Cheng, Y., & Hall, J. L. (2022). Epistemic decolonization of public policy pedagogy and scholarship. *Public Administration Review*, 82(6), 977-985.
- Rousseau, D. M. (2020). The realist rationality of evidence-based management. *Academy of Management Learning & Education*, 19(3), 415-424.
- Rousseau, D. M. (Ed.). (2012). The Oxford handbook of evidence-based management. *Oxford University Press*.
- Rousseau, D. M., & Gunia, B. C. (2016). Evidence-based practice: The psychology of EBP implementation. *Annual Review of Psychology*, 67(1), 667-692.
- Rousseau, D. M., & ten Have, S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100899.
- Rynes, S. L., & Bartunek, J. M. (2017). Evidence-based management: Foundations, development, controversies, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 235-261.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2024). Self-determination theory. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 6229-6235). Springer International Publishing.
- Sackett, D. L. (1997). Evidence-based medicine. In *Seminars in Perinatology*, 21(1), 3-5. WB Saunders.
- Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. In M. Greenberger (Ed.), *Computers, communication, and the public interest* (pp. 37-72). Johns Hopkins

Press.

Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. In *Decision and Organization*, 1(1), 161-176.

Skinner, B. F. (1958). Reinforcement today. *American Psychologist*, 13(3), 94.

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. *NuVision Publications*, LLC.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

Van der Voet, J., & Lerusse, A. (2024). Performance information and issue prioritization by political and managerial decision-makers: A discrete choice experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, muae011.

Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.

Oettingen, G., & Mayer, D. (2002). The motivating function of thinking about the future: expectations versus fantasies. *Journal of personality and social psychology*, 83(5), 1198-1212.

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in Organizations [on line].

부록

1) 유능감-동기 다중매개효과 추가분석

〈부록 표1〉 다중매개분석 회귀계수-유능감(데이터기반행정 담당자 N=179)

변수	Coeff	SE	t	p	LLCI	ULCI
유능감						
리더십	.366	.064	5.710	.000	.239	.492
증거기반실무동기						
리더십	.189	.055	3.430	.001	.081	.298
유능감	.102	.060	1.680	.094	-.018	.221
증거기반실무						
리더십	.136	.066	2.060	.041	.005	.266
유능감	.279	.070	3.970	.000	.140	.418
동기	.338	.089	3.810	.000	.163	.513

〈부록 표2〉 관계성과 증거기반실무동기의 매개효과(데이터기반행정 담당자 N=179)

경로	효과	BootSE	BootLLCI	BootULCI
직접 효과 (리더십 → 실무)	.136	.066	.005	.266
간접 효과 (리더십 → 유능감 → 실무)	.102	.040	.035	.194
간접 효과 (리더십 → 동기 → 실무)	.064	.032	.012	.136
간접 효과 (리더십 → 유능감 → 동기 → 실무)	.013	.010	-.003	.035
총 간접 효과	.179	.044	.100	.275

2) 자율성-동기 다중매개효과 추가분석

〈부록 표3〉 다중매개분석 회귀계수-자율성(데이터기반행정 담당자 N=179)

변수	Coeff	SE	t	p	LLCI	ULCI
자율성						
리더십	.271	.052	5.210	.000	.168	.373
증거기반실무동기						
리더십	.189	.054	3.470	.001	.081	.296
자율성	.141	.074	1.900	.060	-.006	.287
증거기반실무						
리더십	.184	.067	2.730	.007	.051	.316
자율성	.185	.090	2.060	.041	.008	.362
동기	.356	.092	3.880	.000	.175	.537

〈부록 표4〉 관계성과 증거기반실무동기의 매개효과(데이터기반행정 담당자 N=179)

경로	효과	BootSE	BootLLCI	BootULCI
직접 효과 (리더십 → 실무)	.184	.067	.051	.316
간접 효과 (리더십 → 자율성 → 실무)	.050	.035	-.010	.125
간접 효과 (리더십 → 동기 → 실무)	.067	.036	.011	.151
간접 효과 (리더십 → 자율성 → 동기 → 실무)	.014	.012	-.004	.042
총 간접 효과	.131	.044	.055	.226

3) 관계성-동기 다중매개효과 추가분석

〈부록 표5〉 다중매개분석 회귀계수-관계성(데이터기반행정 담당자 N=179)

변수	Coeff	SE	t	p	LLCI	ULCI
관계성						
리더십	.195	.047	4.160	.000	.102	.287
증거기반실무동기						
리더십	.190	.053	3.600	.000	.086	.294
관계성	.190	.082	2.310	.022	.028	.352
증거기반실무						
리더십	.245	.066	3.700	.000	.114	.376
관계성	-.112	.101	-1.110	.268	-.312	.087
동기	.401	.093	4.310	.000	.217	.584

〈부록 표6〉 관계성과 증거기반실무동기의 매개효과(데이터기반행정 담당자 N=179)

경로	효과	BootSE	BootLLCI	BootULCI
직접 효과 (리더십 → 실무)	.245	.066	.114	.376
간접 효과 (리더십 → 관계성 → 실무)	-.022	.026	-.066	.039
간접 효과 (리더십 → 동기 → 실무)	.076	.034	.021	.154
간접 효과 (리더십 → 관계성 → 동기 → 실무)	.015	.012	-.001	.045
총 간접 효과	.069	.046	-.001	.178

ABSTRACT

How Is Evidence-Based Practice Achieved in Public Organizations?: Exploring the Mechanisms through Self-Determination Theory

Minju Jang & Jangbum Lee

This study analyzes the influence of leadership at the organizational level on individual members' evidence-based practice (EBP) from the perspective of self-determination theory (SDT). Specifically, it applies the sub-theories of SDT—basic psychological needs theory, cognitive evaluation theory, and organismic integration theory—to examine how leadership affects competence, autonomy, and relatedness, as well as motivation for EBP, thereby influencing members' engagement in EBP. A multiple mediation model was employed to test these relationships. The results partially supported the hypothesis that leadership positively impacts EBP through the mediating roles of psychological needs and motivation. These findings suggest that SDT can serve as a critical theoretical foundation for empirical research on evidence-based perspectives and offer practical implications for policy development aimed at promoting evidence-based practice and data-driven governance.

【Keywords: evidence-based practice, data-based administration, self-determination theory, leadership, multiple mediation model】