

조직변화와 성과 간 상호역동에 관한 연구: 미국프로농구팀의 트레이드와 플레이오프 진출 여부에 따른 조절된 매개효과

김필수 (한국스포츠경영전략연구원, 원장)*
정태성 (한양대학교 경영학과, 박사과정)**
이상범 (한양대학교 경영학과, 박사과정)***
이상현 (아주대학교 경영학과, 박사과정)****

국 문 요 약

조직은 환경변화에 적응하고 보다 나은 성과를 거두기 위해 지속적인 조직변화를 추구해야 한다. 하지만, 당연한 명제에도 불구하고 조직성이나 변화를 조직화의 어려움 때문에 해당 연구 분야에 대한 실증분석이 거의 이루어지지 않은 실정이다. 본 연구에서는 이러한 한계를 극복하기 위해 조직변화나 성과를 객관적으로 측정하고 평가하기에 적합한 자료가 비교적 체계적으로 구축된 프로스포츠팀을 기업조직으로 상정하여 조직변화의 원인과 효과를 분석하였다. 이를 위해 미국프로농구(National Basketball Association: NBA)팀의 8개 시즌(2014~2015-2021~2022)의 경기기록 및 트레이드 자료를 체계적으로 수집하고 전처리하여 SPSS 26.0에 설치한 프로세스 매크로 4.2의 7번 모형을 활용하여 분석했다. 실증분석 결과, NBA의 경우 직전 시즌 성적이 낮은 팀일수록 트레이드를 통한 조직변화를 더욱 활발하게 시도하여 성과를 도출하기 위한 조직의 역동이 크다고 볼 수 있으며, 트레이드는 직전 시즌의 승률과 해당 시즌 승률 간의 정(+)적 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 하지만, 트레이드를 통한 팀의 직전 시즌 성적의 간접효과는 각 구단의 상황에 따라 다르게 나타나는 것으로 드러났다. 직전 시즌 플레이오프에 진출한 팀은 그렇지 않은 팀에 비해 같은 성적일지라도 트레이드를 적게 시행하는 경향성을 보이며, 직전 시즌의 성적이 해당 시즌의 성과와 높은 관련성을 지닌다. 반면에 직전 시즌 플레이오프에 진출하지 못한 팀은 상대적으로 큰 규모의 트레이드를 단행하는 경향성을 보였으며, 이 경우 트레이드의 매개효과는 사라지는 것으로 나타났다. 즉, 직전 시즌에 플레이오프 진출에 실패한 팀은 같은 승률을 달성하였다더라도 플레이오프에 진출한 팀에 비해 트레이드를 통한 성적변화가 더 크게 발생한다는 것을 알 수 있다. 이러한 프로스포츠팀의 조직변화와 성과 간의 역동에 대해 실증하여 제시함으로써, 프로스포츠팀의 조직변화가 어느 시점에 더 효과적인지를 분석하였다는 점에서 이론과 실무적 시사점을 지닌다.

핵심어: 조직관성, 조직변화, 조직성과, 플레이오프, 선수 트레이드, 미국프로농구(NBA)

1. 서론

“성공의 역설(paradox of success)”은 과거의 성공에 안주하며, 변화를 시도하지 못한 개인이나 조직이 생존하기 힘들다는 것의 중요성을 강조한다(Audia et al., 2000; Chomitz et al., 2016). 변화하는 환경 속에서 조직이 적응하고 더 나은 성과를 거두기 위해 끊임없는 변화를 시도해야 한다는 것은 많은 사람이 받아들이는 명제이다. 특히 한정적인 조직자원을 보유한 벤처기업의 경우 생존과 시장 경쟁을 위한 충분한 자원을 보유하고 있는 대기업에 비해 변화가 더욱 절실할 수 있다. 하지만, 이에 대한 경영학 분야에서의 실증연구는 찾기 어려

운 실정이다. 이는 조직의 성과나 조직변화의 요인들이 정확하게 측정되거나 추적하는 것이 매우 어렵다는 측면이 분명 존재한다고 볼 수 있다. 연구의 실증 차원에서 기업 내부의 자원에 대한 공시 의무가 없는 벤처기업의 자원과 변화, 평가 등에 대한 분석에 특히 어려움이 존재한다.

최근 이러한 한계를 극복하기 위해 일부 선행연구에서는 프로스포츠팀을 기업의 한 형태로 보고 기업이 당면한 다양한 문제들을 프로스포츠에서 발생하는 경기나 산업의 다양한 데이터를 활용하여 연구를 진행하는 연구가 증가하고 있다(김정우·김기민, 2011; 김필수 외, 2023; 정태성 외, 2022; 백혜연 외, 2021; 양동훈 외, 2019; Simon et al., 2008; Holcomb et al.,

* 주저자, 한국스포츠경영전략연구원 원장, philsookim@naver.com

** 공동저자, 한양대학교 경영학과 박사과정, che111@hanyang.ac.kr

*** 공동저자, 한양대학교 경영학과 박사과정, isangbum@hanyang.ac.kr

**** 교신저자, 아주대학교 경영학과 박사과정, ich45337@hanmail.net

· 투고일: 2023-07-10

· 1차 수정일: 2023-08-10

· 2차 수정일: 2023-08-23

· 게재확정일: 2023-08-28

2009). 실제로 프로스포츠팀은 조직 규모, 재정 상태, 근속연수, 멘탈리티 측면에서 중소기업과 유사하다는 것이 다양한 연구를 통해 꾸준히 보고되고 있다(Hammerschmidt et al., 2022; Moore & Levermore, 2012; Ratten, 2011; Ratten & Jones, 2020; Vanessa, 2012). 특히, 프로농구팀은 야구나 축구 등의 스포츠에 비해 구성원들의 수가 적고 역할 구분이 비교적 불분명하고 상호작용이 더 많다는 측면에서 벤처기업의 속성과 유사하다고 알려져 있다(김필수 외, 2023).

조직이 언제 변화를 시도하며, 조직변화의 원인과 그 결과에 대해 명료하게 분석하기 위해 프로스포츠 조직 데이터를 활용하는 것은 경영학적 측면에서 여러 장점을 지닌다. 첫째, 글로벌 패러다임의 프로스포츠 산업을 구성하는 프로스포츠팀은 늘 치열한 경쟁을 직면하고 있으며, 상대적인 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하지 못한 팀과 개별 선수는 차별화된 존재가치를 인정받을 수 없다. 경쟁에서 밀려 패자로서 인식되면 팬에게 외면받는 프로스포츠의 세계에서 변화에 대한 시도는 중요한 요인으로 평가받는다(Peterson & Behfar, 2003).

둘째, 국내 프로스포츠 리그와 팀은 사회경제적인 환경과 과학기술의 발전에 따라 다양한 변화를 경험하면서 이에 맞춰 발전해왔다. 예컨대, 외국인 선수 영입과 관련된 다양한 규정을 체계화하는 동시에 자유계약(free agency)/트레이드 제도 도입 및 변화와 같이 다양한 규정을 손질하면서 높아진 팬들의 눈높이를 충족하기 위해 노력하고 있다. 경영학적 측면에서 이러한 외부요인은 각 팀이 처한 상황에 따라 조직적 변화의 프로세스가 가능한 환경으로 지속해서 변하고 있다. 프로스포츠팀은 이러한 환경변화를 잘 활용하고 기존의 조직적 관행에서 탈피함으로써 역동적으로 변화하고 성과를 창출하는 것이 가능하다.

일반적으로 프로스포츠팀은 언제나 치열한 경쟁적 상황에 놓여있고, 각 팀은 리그 내에서 경쟁우위를 잡기 위해 끊임 없는 변화를 추구한다고 볼 수 있다. 일부 선행연구에 의하면 가치가 있고, 희소성이 높으며, 모방이 어렵고, 대체 불가능한 핵심역량 기반을 보유한 프로스포츠팀은 그렇지 않은 팀에 비해 더 높은 성적을 거둘 수 있다(김필수·이상현, 2022; Holcomb et al., 2009; Kim & Kim, 2015). 따라서, 같은 리그에 소속되어 있는 프로스포츠팀은 필연적으로 경쟁팀보다 더 우수한 핵심역량과 자원을 확보하기 위해 끊임없는 조직변화를 추구할 필요가 있다. 프로스포츠팀의 주요 의사결정자 및 관계자 역시 좋은 성적을 거두기 위해서 전체적인 변화 프로세스의 필요성에 대해 역설해왔으며, 팬들 역시 이를 적극적으로 받아들인다고 볼 수 있다.

하지만, 조직변화의 추구가 언제나 좋은 결과를 나타내는가에 대한 논란은 학술적으로나 실무적으로 존재한다. 변화는 조직이 내재한 안정적인 시스템, 혹은 인적 구성이나 조직구성원의 행동 패턴의 변화를 의미한다(Gilbert, 2005). 조직변화를 수립하고 실행하기 위해서는 현재 프로스포츠팀이 보유한 자원의 효율적인 사용에 제한을 가할 수 있다. 이러한 이유로

일부 연구자들은 조직이 기존 관행을 유지하고 안정적인 시스템을 유지하는 것이 조직의 생존에 유리하다고 주장하기도 한다(김진철, 2001).

조직관성(organizational inertia) 혹은 조직변화를 통한 프로스포츠팀의 성과개선은 단순히 프로스포츠팀의 전력 강화 혹은 성적 등의 경영성과 측면의 상승에 국한되는 것이 아니라, 팀의 존재가치 증명 내지는 생존과 직·간접적으로 관련한 중요한 주제라고 볼 수 있다. 다만, 현실적인 측정과 검증의 어려움으로 인해 조직 관행 또는 변화와 관련한 조직 관점의 특화된 연구는 국내는 물론 해외 연구에서도 찾기가 어려운 실정이다(Wolfe et al., 2005).

조직관성과 변화에 대한 논의는 전통적인 경영학뿐만 아니라 스포츠산업과 비즈니스 애널리틱스 측면에서도 중요한 가치를 지닌다(Alamar, 2013). 프로스포츠팀은 전년도 성적이나 환경변화에 따라 감독교체를 단행할 수 있으며(김필수, 2020; 김필수·김대권, 2015; 박종훈 외, 2012), 코치진과 선수단 전력을 재정비하여 구성할 수 있다. 또한, 정규리그 시즌 중에도 트레이드를 통한 팀의 인적 구성 변화를 통해 조직변화를 시도할 수 있으며, 짧게는 일부 경기에 조직변화로 단행된 전력의 반영과 길게는 한 시즌 및 장기적인 팀의 체질 개선을 위해 노력하기도 한다(Bryson et al., 2021; de Dios Tena & Forrest, 2007).

따라서, 매년 진행되는 정규리그의 시계열 흐름에 준거하여 변화하는 프로스포츠팀의 속성을 면밀하게 포착하고 이에 따라 프로스포츠 데이터를 활용하여 분석하는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 그러나 이 역시 기존의 이론적 고찰과 방법론적인 한계로 인해 정밀하게 수행되지 못해 연구 공백이 존재한다고 볼 수 있다. 본 연구의 목적은 미국프로농구팀의 트레이드를 통한 조직의 변화와 성과 간의 역동에 관한 연구를 통해 해당 연구 분야의 주요 주제인 조직변화와 성과 간의 역동을 실증하는 데 있다. 이를 통해 그동안 간과되었던 연구 영역의 발전을 위해 실증분석 결과를 제시하는 것은 학문적으로나 실무적으로 의의가 있다고 본다.

본 연구에서는 다음과 같은 세부적인 목표를 설정하고자 한다. 첫째, 실무적 차원에서 당연한 명제로 받아들이고 있는 조직변화의 필요성에 관한 실증연구를 시행하고자 한다. 앞서 기술하였듯이, 프로스포츠팀의 조직변화의 중요한 개념의 저변에는 해당 조직에 내재하여있는 자원의 최적화된 효율성을 포기하고 새로운 자원의 유입을 도모하여 다른 방식의 사용법을 탐색하는 것을 의미한다고도 볼 수 있다(Barnett & Pontikes, 2008; DiMaggio & Powell, 1983; Gilbert, 2005). 이러한 측면에서 전통적인 경영학 분야의 선행연구에서는 조직의 관행을 유지하는 능력과 생존에는 정(+)-적인 상관관계가 존재할 수 있다는 사실이 제기되었지만, 조직변화와 조직의 성과 간의 관계를 실증적으로 체계화하여 조명한 연구가 매우 부족한 실정이다. 따라서, 본 연구에서는 프로스포츠팀의 조직변화가 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다.

둘째, 프로스포츠팀의 조직변화 동인을 분석하는 연구의 노력은 매우 중요하다. 일반적인 측면에서 조직변화가 단행된다는 것은 늘 긍정적이거나 아름답지만은 않다고 본다.

다양한 분야의 조직변화 사례에서 반추할 수 있듯이, 성공적인 조직의 변화를 위해서는 많은 저항의 효율적인 대처와 변화를 끊임없이 관찰할 수 있는 조직 내의 추가적인 동력이 필요하다. 프로스포츠팀 역시 조직변화 추구하는 데 실패 가능성을 수반하며, 그 과정에서 여러 구성원이 동의하지 않거나 때로는 아픔을 겪을 수도 있다. 그런데도 프로스포츠팀이 소모적이라고 여겨질 수 있는 조직변화를 단행하고 불평한 절차적 당위성을 감수하는 이유는 이에 관한 분명한 명분과 성과개선의 희망이 있기 때문이라고 볼 수 있다. 이러한 측면에서 볼 때, 본 연구에서 프로스포츠팀의 조직변화 시도에 대한 원인을 분석하는 것은 중요한 과제라고 볼 수 있다.

셋째, 조직변화에 대한 원인과 그 효과가 언제나 비슷한 수준일 것인가에 대한 탐색을 시도하고자 한다. 모든 프로스포츠팀의 조직변화가 언제나 같은 효과를 발생시킬 것인가에 관한 논의는 프로스포츠팀이 보유하거나 내재한 한정적인 자원의 효율적 활용을 위해 중요하다. 따라서, 어느 시점에 조직변화의 효과가 극대화되는지에 대한 원인을 찾고 이를 분석하는 것은 이론적으로나 실무적으로도 큰 의의가 있을 것으로 판단된다.

본 연구는 이상의 연구 목적과 세부적인 목표를 달성하기 위해 프로스포츠 조직의 변화와 성과에 대한 데이터가 상세하게 구축되어 있고, 조직변화에 의한 결과를 관찰하는 것이 비교적 쉬운 미국프로농구(NBA)의 자료를 기반으로 실증 분석하고자 한다. 이를 통해 한국 프로스포츠의 발전 방향에 대한 논의를 시작할 수 있는 장을 열어 국내 프로스포츠의 이론과 실무의 발전에 참고자료를 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

2.1. 조직관성과 조직성과

개념적 측면에서 조직관성이란 오랜 시간 동안 자리를 잡아 온 일하는 방식, 자원, 절차, 조직문화 등으로 인한 경직성을 의미한다(Gilbert, 2005; Huang et al., 2013). 기본적으로 조직관성이 조직성과에 어떤 영향을 미칠 수 있는지는 상반된 견해가 존재한다고 볼 수 있다.

먼저 조직관성이 조직의 효율적인 운영에 긍정적인 측면으로 작용하여 도움이 된다는 주장이 존재한다. 이론적으로 조직관성은 조직이 불확실하고 경쟁적인 환경에 노출되면서 시장에서 생존하기 위해 조직이 내재한 자원을 환경에 가장 적절한 형태로 배치하고 효율적으로 활용하려는 방법의 하나라고 볼 수 있다(Barnett & Pontikes, 2008; Kelly & Amburgey, 1991). 이러한 맥락에서 조직관성을 통해 조직이 외부 환경에 적응한다는 것은 외부 환경변화에 대한 충격을 흡수할 수 있

는 충분한 자원을 지니고 있다는 간접적인 증거가 될 수 있다. 따라서 일부 선행연구에서는 조직변화가 실질적으로 조직의 생존이나 발전에 도움이 되지 않는다고 주장하기도 한다(Kelly & Amburgey, 1991).

조직변화란 조직 내의 주체들의 신념, 행동, 습관 등을 상호 작용을 통해 바꾸는 것을 의미하며(Jacobs et al., 2013; Tsoukas & Chia, 2002), 일부 선행연구에서는 조직변화가 일상적이지 않은 독특한 현상이라는 것에 대해 개념화하였다(Beer & Nohria, 2000; Taylor, 1993).

반면, 조직변화는 독특한 현상이 아닌 조직이 겪는 자연스러운 현상이며 조직이 겪어야 하는 필수적인 과정이라고 보는 관점도 공존한다고 볼 수 있다. 조직을 둘러싼 환경은 끊임없이 변화하기 때문에 조직의 성장을 위해서는 관성을 끊어내고 환경에 맞는 변화를 시도하는 것이 유리하다는 주장도 분명 존재한다. 조직이 축적하여 학습된 솔루션이나 문제 해결을 위해 구축한 체계가 단기적 혹은 과거에만 적합한 것이라면, 변화하는 새로운 환경이나 장기적 성장에 도움이 되지 않을 수도 있다(Levinthal & March, 1993; Jacobs et al., 2013).

더욱 근본적인 문제는 조직이 보유한 시스템은 조직이 추구하는 전략에 따라 움직인다고 보기 힘들다는 것이다. 대부분의 경영조직 사례를 통해 반추할 수 있듯이, 전략의 선택은 조직의 시스템이 먼저 형성되고 선행되는 것이 일반적이다(Zan & Zambon, 1993). 즉, 조직의 현재 시스템과 전략은 과거의 성공 경험과 학습의 축적은 과거에는 도움이 될 수 있을지 모르지만, 현재나 미래의 성공에는 도움이 되지 않을 가능성이 크다고 볼 수 있다.

이상의 이론적 정리는 프로스포츠팀에 다음과 같이 적용될 수 있다. 먼저 프로스포츠팀의 조직관성은 현재까지의 팀 전력향상에 최적화되어 있을 가능성이 크다. 팀마다 내재한 고유자원과 직면하고 있는 경쟁환경과 상황이 개별적으로 모두 다를 수 있다. 따라서 각 팀은 그 처한 외부 환경과 상황에 맞는 최적의 전략과 조직적 의사결정을 찾기 위해 노력했을 것이고, 그 상황이 현재의 시스템과 인적 구성을 유지하게 했을 것이라 짐작할 수 있다.

하지만, 프로스포츠팀을 둘러싼 외부적인 환경과 내부상황의 역동은 끊임없이 변화하고 있으며, 과거의 경험과 학습의 결과와 의사결정의 경로로 구축된 현재의 팀 자원과 전력의 변화는 팀이 내재한 전술 수준과 전략에 변화를 가져올 수 있다. 특히, 현재 팀이 구축한 핵심역량과 자원을 강화하여 리그에서 경쟁우위를 확보하고자 하는 노력의 결과로 만들어진 팀의 변화는 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 크다.

2.2. 조직변화의 동력과 효과

전개된 이론적 논의에 따라 프로스포츠팀의 조직변화가 언제나 조직성과에 긍정적이라면, 일반적인 프로스포츠팀의 관점에서는 최대한 조직관성을 끊어내고 변화를 위하여 노력하는 것이 합리적이며 타당하다고 볼 수 있다. 하지만, 프로스포츠팀의 역동적인 변화가 특히 중요하다는 명제를 기반으로 모든 팀의 긍정적인 변화 기조를 위해 항상 노력하는 것이 당연한 것처럼 보이지만, 모든 팀이 적극적으로 변화를 추구하는 것이 아니라는 것을 목격할 수 있다. 이론적인 측면에서 이러한 이유로는 크게 두 가지로 구분하여 설명할 수 있다.

첫째, 제한된 합리성(bounded rationality)을 들 수 있다(Cyert & March, 1963; Simon, 1955). 의사결정의 이상적인 결과의 선택을 위해서는 선택을 위한 충분한 정보가 필요하고, 이를 처리하기 위한 충분한 인지적인 능력과 시간이 필요하다. 하지만, 보통의 경우에는 최적의 결과를 도출할 수 있는 조건이 확보되지 않기에 통상적으로는 제한적인 의사결정을 내릴 수밖에 없다(Barros, 2010; Mizuchi & Fein, 1999). 즉, 프로스포츠팀의 조직변화는 어느 수준까지 추구하는 것이 조직성과에 실질적으로 도움이 되는지, 혹은 조직변화 자체가 긍정적인 조직성과를 도출할 수 있는지에 대해 확신을 하기 어려울 수 있으므로 조직변화 자체의 시도를 주저할 수 있다.

두 번째 이유로는 기회비용을 들 수 있다. 조직적 차원에서 의사결정자가 일정 수준의 합리성을 지닌 수준이라면, 조직변화를 위한 비용과 이를 통한 조직성과 크기에 대한 비교를 선행하여 의사결정을 내릴 가능성이 크다.

조직이 시스템이나 인적 구성의 변화를 시도할 경우, 구성원들은 더 많은 인지적 비용을 감당해야 하는 것은 물론 경제·심리적인 피해를 받게 될 수도 있으므로 더 많은 저항을 할 수 있다(Canning & Found, 2015; Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Van den Heuvel & Schalk, 2009). 이러한 맥락에서 볼 때 프로스포츠팀은 조직변화를 단행하는 의사결정을 내릴 때 많은 기회비용을 감내해야 할 수도 있으며, 이러한 기회비용이 조직변화를 통한 이익보다 크다고 판단된다면 조직변화 자체를 원하지 않을 수도 있다.

이론 확장의 측면에서 프로스포츠팀의 조직변화가 긍정적인 결과를 일으킬 수 있다는 점에 더해 실제 조직변화를 통해 나타나는 성과의 변화가 어느 정도일지 가능하기 어려우며, 조직변화의 기회비용이 편익보다 크다고 판단되면 프로스포츠팀은 변화 없이 조직관성을 유지할 가능성이 크다. 프로스포츠팀이 조직변화를 통해 추구하고자 하는 것은 궁극적으로는 성적의 향상이라고 볼 수 있으며, 조직변화를 통해 그 가능성이 크다고 판단한다면, 조직변화를 시도하려고 할 것이다(Bryson et al., 2021; de Dios Tena & Forrest, 2007). 다시 말해, 전년도의 성적이 낮았던 팀은 기회비용을 고려하더라도 조직변화를 시도할 가치가 있다고 판단하여 조직변화를 시도할 것으로 판단 내릴 수 있다.

이상의 논의를 요약하면, 직전 시즌의 성적이 낮았던 프로스포츠팀일수록 기회비용의 측면을 고려하더라도 조직변화를 시도해야 할 필요성을 더 크게 느낄 수 있다. 또한, 이러한 팀일수록 조직변화에 의한 조직성과 측면의 효과 역시 상대적으로 클 것으로 보인다. 이에 따라 직전 시즌의 성적은 조직변화를 통해 해당 시즌의 성적에 간접적인 영향을 미칠 것이라 추론 역시 가능하다고 볼 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세우고자 한다.

가설 1: 조직변화는 프로스포츠팀의 직전 시즌의 조직성과와 해당 시즌의 조직성과를 매개할 것이다.

2.3. 조직의 상황과 조직변화

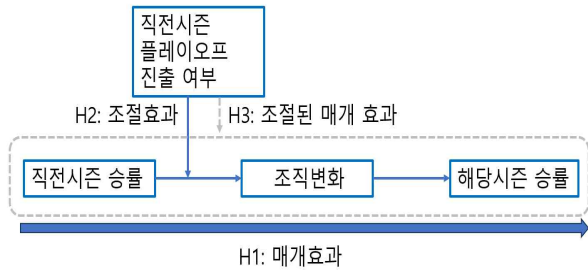
본 연구에서는 프로스포츠팀의 조직변화 시도가 팀이 처한 상황에 따라서 달라질 수 있다는 점을 강조하였다. 프로스포츠의 맥락에서 팀의 정규리그 승률 이외에 최종적인 챔피언 결정전에 진출하기 위해 반드시 거쳐야 하는 플레이오프 라운드에 있으며, 이는 모든 프로스포츠팀의 중요한 전략적 목표가 된다. 약간의 정규리그 승률의 차이라도 플레이오프 라운드에 팀을 진출시킨 단장이나 감독은 그렇지 않은 팀에 비해 평판이나 재계약 등에 있어 분명 유리한 점이 있을 것이다.

플레이오프 진출에 대한 중요성은 다양한 경기장 안팎의 상황에 대해 집중적으로 분석하고 조명할 정도로 다수의 선행 연구를 통해 나타난다(김재홍·황승준, 2022; 노택선 외, 2021; 서정의, 2022; 안세환·김영민, 2022). 이러한 측면에서 미루어 볼 때 직전 시즌 플레이오프 라운드에 진출하지 못한 팀은 일정 수준의 출혈이나 부정적인 효과를 감수하더라도 다음 시즌 플레이오프에 진출할 수 있는 수준의 조직변화를 추구하려는 성향이 비교적 강할 수 있다. 또한, 이러한 간절함의 차이는 조직변화를 통한 최종적인 조직성과에 미치는 영향력 역시 다르게 나타날 수 있다. 즉, 직전 시즌에 플레이오프에 진출하지 못한 팀이 조직변화를 통해 해당 시즌 향상된 조직성과를 달성할 가능성이 진출한 팀에 비해 더 클 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 2: 직전 시즌의 플레이오프 진출 여부는 직전 시즌 승률이 조직변화에 미치는 영향력을 조절할 것이다.

가설 3: 직전 시즌의 플레이오프 진출 여부는 조직변화의 매개효과를 조절할 것이다.

본 연구에서 검증하고자 하는 가설의 시각화는 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

III. 연구방법

3.1. 연구대상과 조사도구

본 연구는 프로스포츠팀의 성과와 조직변화를 측정하기 위해 이를 비교적 쉽게 변수화할 수 있는 미국프로농구 리그의 8개 시즌(2014-2015-2021~2022)을 구성하는 전체 30개 팀의 경기기록을 활용하였다. NBA는 세계에서 가장 인기가 많은 스포츠 중의 하나이며 국내 프로스포츠 리그와 비교하면 NBA의 경우 더욱 상세한 기록의 축적과 1·2차 매트릭스(metrics)가 다변화되어 있는 등 본 연구의 실증분석을 위해 적합하다는 특성을 보인다.

<표 1> 본 연구의 변수

	변수	조직적 정의
독립 변수	직전 시즌의 조직성과	직전 시즌 팀 승률
매개 변수	조직변화	트레이드선수의 연봉 총액(log)
조절 변수	직전 시즌 플레이오프 진출 여부	직전 시즌 플레이오프 진출실패: (1/0 더미변수)
종속 변수	해당 시즌 조직성과	해당 시즌 승률
통제 변수		필드골, 3점슛, 자유투, 어시스트, 턴오버, 스틸, 블록, 파울, 공격 리바운드, 수비 리바운드, 포제션

본 연구를 수행하기 위해 사용된 변수는 <표 1>과 같다. 먼저 독립변수로는 각 팀의 직전 시즌 조직성적을 사용하였고 종속변수로는 해당 시즌의 조직성적을 실증분석에 활용하였다. 이에 대한 정밀한 측정은 직관적으로 직전 시즌과 해당 시즌의 승률로 측정하였다. 본 연구에서 중요하게 적용된 매개변수는 조직변화이며, 이는 해당 시즌 각 팀에 트레이드로 영입된 NBA 선수들의 연봉총합으로 측정하여 실증하였다.

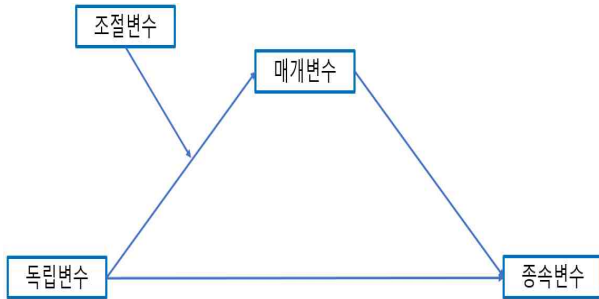
프로스포츠팀의 핵심자원은 선수라는 점에서 트레이드는 핵심자원의 교체이며, 단순히 타 팀에 있는 특정 선수를 데려오는 것을 넘어 그에 상응하는 선수의 유출이 일어난다는 것을 의미한다. 트레이드를 통한 조직변화 측정 방법에는 크게 트레이드 금액과 인원에 대한 측정으로 볼 수 있다. 프로농구라는 종목의 특성상 한 경기에 소수의 선수가 돌아가며 플레이

를 할 수 있으므로 영향력이 낮은 선수 여러 명을 트레이드 시키더라도 실제 경기에 나서는 시간이 미미하다면, 이에 대해 조직변화가 크다고 상정하는 것에는 조심스러운 견해가 필요하다. 반면, 한 명의 선수를 영입한다고 하더라도 해당 선수의 가치가 크다면, 그 선수는 다른 선수에 비해 출장 시간이 길 가능성이 크다. 또한, 트레이드는 가치가 큰 선수를 영입하게 되면 이에 대한 보상 선수 역시 주력 선수일 가능성이 크기 때문에 트레이드선수의 연봉으로 조직변화를 측정하는 방법이 인원수로 조직변화를 측정하는 것에 비해 더 적절할 것으로 보인다. 따라서, 직전 시즌이 마무리된 시점부터 해당 시즌이 끝나기 전까지 발생한 트레이드에서 영입한 선수의 연봉을 모두 합한 뒤 로그를 취한 값을 사용하여 실증 분석 모형에 투입하였다.

조절변수로는 직전 시즌 플레이오프 진출 여부를 1 또는 0으로 더미 변수화하여 코딩하였고 이를 교차 검증하여 본 연구의 분석에 사용하였다. 통제변수로는 경기에 영향을 미칠 수 있는 필드골, 3점슛, 자유투, 어시스트, 턴오버, 스틸, 블록, 파울, 공격 리바운드, 수비 리바운드, 포제션을 투입했다. 일반적으로 조직이 포함된 산업, 조직 연령, 매출, 피고용인 숫자 등과 같이 조직의 성과에 영향을 미칠 가능성이 있는 조직의 주변 상황 및 조직이 가진 자원에 대한 통제변수를 사용한다. 하지만, 프로스포츠 조직은 해당 조직이 속한 리그 규모로 인해 사용할 수 있는 금액, 선수단의 규모와 같은 조직의 일반적인 특성이 이미 통제되어 있으므로 조직 간 다른 특성을 고려하기 위해 조직 수준의 경기지표를 통제변수로 투입하여 조직의 성과에 영향을 미칠 가능성이 있는 요인을 통제변수로 사용하였다. 경영학적 관점에서 팀 수준의 해당 경기지표는 해당 조직의 평균적 인적자원 수준을 의미한다.

앞서 언급한 바와 같이 본 연구의 실증분석을 위해 각 NBA 팀의 시즌별 트레이드선수의 연봉 총합을 로그함수로 변환하여 변수화하였다. 이 과정에서 해당 시즌 트레이드선수가 없는 팀은 로그값으로 변환할 수가 없어 분석의 샘플에서 제외하였다. 이러한 정밀한 방법론적 절차를 통해 본 연구에서는 총 240개의 NBA 팀 단위 분석대상 중에 10개가 제외되었고, 총 230개의 데이터가 활용되었다.

3.2. 분석 및 가설검증



<그림 2> 분석모형

기술분석 및 상관관계 분석과 본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 SPSS 26.0과 해당 패키지에 설치한 프로세스 매크로(PROCESS macro) 4.2의 7번 모형을 사용하였다. 프로세스 매크로 7번 모형은 <그림 2>와 같다.

Hayes가 제안한 프로세스 매크로는 Baron & Kenny(1986)가 제안한 위계적 회귀분석과 달리, 모형에 포함된 여러 변수를 고려하여 한 번에 모형을 분석할 수 있으며, 부트스트래핑(bootstrapping)을 적용함으로써 표본 수에 덜 민감하고 신뢰구간 확인이 가능하다는 장점을 지닌다(Hayes, 2009; 2012; 2015; 2018; Preacher & Hayes, 2008). 본 연구에서는 조절된 매개효과를 검증하기 위해 직전 시즌의 플레이오프 진출 여부에 따라 매개효과 크기가 달라진다면, 조절된 매개효과가 유의한 것으로 판단한다.

IV. 연구결과

4.1. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 모형을 검증하기에 앞서 기술통계 및 상관관계 분석을 <표 2>와 같이 시행하였다. 상관관계 결과 직전 시즌 승률($r=.61, p<.01$), 플레이오프 진출 여부($r=.46, p<.01$), 트레이드선수 연봉총합(log) ($r=.24, p<.01$)의 경우 모두 해당 시즌 승률과 유의한 상관관계를 지닌다. 또한, 공격 리바운드와 포제션을 제외한 사용한 통제변수 대부분은 해당 시즌 승률과 유의한 상관관계를 보이는 것을 알 수 있다.

무엇보다 본 연구의 가설과 직접적으로 관련이 있는 직전 시즌 승률과 해당 시즌 승률이 상당히 높은 정(+)의 상관관계를 지닌다는 것을 확인할 수 있다($r=.61, p<.01$).

가설 1에서 예상한 대로 직전 시즌 승률과 해당 시즌 승률 간의 정적 관계를 트레이드가 매개하는지를 확인하기 위한 Process Macro 4.2에 포함된 7번 모형을 활용하여 회귀분석을 시행한 결과는 <표 3> 및 <표 4>와 같다.

<표 3>은 트레이드선수 연봉총합을, <표 4>는 해당 시즌 승률을 종속변수로 하는 회귀분석 모형을 의미한다. 직전 시즌 승률은 트레이드선수 연봉총합에 유의한 영향을 미치며

($B=-2.31, p<.05$), 트레이드선수 연봉총합은 해당 시즌 승률에 유의한 영향을 미친다는 것에 대해 확인할 수 있다($B=.02, p<.01$). <표 5>는 부트스트래핑을 통하여 95% 신뢰구간에서 진행한 매개효과분석의 결과를 보여준다. 이 결과는 팀의 상황에 따라 매개효과가 유의한 정도에 차이가 있지만, 매개효과가 존재한다는 것을 나타낸다. 따라서, 본 연구의 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 직전 시즌 플레이오프 진출 여부에 따라 직전 시즌 승률이 조직변화에 미치는 영향력이 달라질 것을 예상하였다. 실증분석 결과, NBA팀의 경우 직전 시즌 승률과 플레이오프 진출 여부의 상호작용이 조직변화에 미치는 영향은 유의한 것으로 나타났다($B=3.55, p<.05$).

계수가 음(-)의 값으로 나타난다는 점에서 직전 시즌 플레이오프 라운드에 진출하지 못한 팀일수록 같은 승률이라고 하더라도 더 큰 규모의 트레이드가 이루어졌다는 것을 알 수 있다. 따라서, 본 연구의 가설 2 역시 지지되었다.

<표 3> 회귀분석 결과(종속변수: 트레이드선수 연봉총합)

	모델 1			
	효과크기	표준오차	t 값	p 값
상수	13.10	2.53	5.17	.00
직전 시즌 승률	-2.31	.86	-2.70	.01
플레이오프 진출	.09	.25	.35	.73
상호작용	-.55	1.73	-2.05	.04
필드골	.12	.07	1.84	.07
3점	.21	.04	5.20	.00
자유투	.08	.05	1.58	.12
공격리바운드	.02	.07	.22	.83
수비리바운드	-.10	.07	-1.49	.14
어시스트	-.10	.05	-1.88	.06
턴오버	.15	.08	1.92	.06
스틸	-.06	.11	-.05	.61
블록	-.14	.11	-1.25	.21
파울	-.00	.06	-.03	.97
포제션	.00	.00	-.04	.97

<표 4> 회귀분석 결과(종속변수: 해당 시즌 승률)

	모델 2			
	효과 크기	표준오차	t 값	p 값
상수	-.40	.25	-1.61	.11
직전 시즌 승률	.38	.05	7.54	.00
트레이드선수 연봉총합(log)	-.02	.01	-2.89	.00
필드골	.00	.01	.24	.81
3점	.00	.00	.91	.37
자유투	.01	.00	2.75	.01
공격 리바운드	.01	.01	.90	.37
수비 리바운드	.03	.01	4.10	.00
어시스트	.01	.01	1.15	.25
턴오버	-.03	.01	-3.70	.00

스틸	.04	.01	3.96	.00
블록	.01	.01	.82	.41
파울	-.01	.01	-1.15	.25
포제션	.00	.00	-.02	.98

<표 5> 조절된 매개효과 분석 결과

직전 시즌 플레이오프 진출 여부	효과크기	표준오차	신뢰하한	신뢰상한
진출 X	.01	.02	-.03	.05
진출 O	.07	.04	.01	.15

가설 3은 직전 시즌 승률이 해당 시즌의 승률에 미치는 간접효과가 직전 시즌 플레이오프 진출 여부에 따라 달라질 것을 예상하였다.

<표 5>는 매개효과에 대한 실증분석 결과를 보여준다고 볼 수 있다. 플레이오프에 진출한 팀의 경우 간접효과는 양의 부호를 지니며, 95% 신뢰구간의 하한과 상한은 0을 포함하지 않는다. 이는 조직변화의 매개효과가 유의함을 의미한다고 볼

수 있다. 반면에 직전 시즌 플레이오프에 진출하지 못한 팀의 경우, 양의 부호를 지니지만, 95% 신뢰구간의 하한은 -.0329이며, 신뢰 상한은 .0541로 신뢰구간은 0을 포함한다. 이는 직전 시즌 플레이오프에 진출하지 못한 팀의 경우 직전 시즌 조직성고가 해당 시즌 조직성고에 미치는 간접효과가 유의하지 않다는 것을 의미한다.

즉, 직전 시즌 조직성고가 조직변화를 거쳐 해당 시즌 조직성고에 미치는 간접효과가 직전 시즌 플레이오프 진출 여부에 따라서 달라진다는 것을 의미한다. 따라서, 가설 3은 지지되었다. 이상의 결과에 대한 요약은 <표 6>과 같다.

<표 6> 가설검증 결과표

가설	내용	지지여부
1	직전 시즌 조직성고 → 조직변화 → 해당 시즌 조직성고	○
2	직전 시즌 조직성고 × 직전 시즌 플레이오프 진출 → 조직변화	○
3	조절된 매개효과	○

<표 2> 기술통계 및 상관관계 분석

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1) 해당 시즌 승률															
(2) 직전 시즌 승률	.61**														
(3) 트레이드선수 연봉총액(log)	-.24**	-.22**													
(4) 직전 시즌 플레이오프 진출	.46**	.81**	-.17*												
(5) 필드골	.41**	.22**	0.12	0.11											
(6) 3점	.27**	.19**	.30**	.15*	.54**										
(7) 자유투	.15*	.08	.08	.07	-.02	-.01									
(8) 공격리바운드	-0.08	-.14*	.04	-.19**	-.05	-.21**	.12								
(9) 수비리바운드	.43**	.23**	.03	.17**	.57**	.47**	.09	-.08							
(10) 어시스트	.33**	.14*	.02	.04	.73**	.46**	-.13*	-.21**	.397**						
(11) 턴오버	-.28**	-.27**	.11	-.27**	-.12	-.06	.06	.16*	-.03	0.09					
(12) 스틸	.16*	.08	-.06	.05	.10	-.03	.02	.10	-.27**	.23**	.25**				
(13) 블록	.28**	.20**	-.16*	.12	.21**	.04	.07	.01	.26**	.22**	.07	.21**			
(14) 파울	-.18**	-.17*	.11	-.13*	-.02	-.01	.24**	.193**	-.16*	-.04	.44**	.28**	.05		
(15) 포제션	0.06	0.01	-.08	-.01	.03	-.16*	.08	0.09	.08	.03	.06	.10	.07	.16*	
평균	0.50	0.50	16.73	0.53	39.77	10.65	17.34	10.22	33.88	23.57	14.15	7.69	4.84	20.10	78311
표준편차	0.15	0.15	1.20	0.50	2.00	2.30	1.59	1.08	1.67	2.22	1.14	0.82	0.72	1.42	443.16

V. 논의 및 결론

본 연구는 조직변화 시도가 왜, 언제 발생하며, 그 결과가 무엇인지에 대하여 분석하기 위해 실시되었다. 조직변화 시도에 대한 조작화와 성과 측정의 어려움을 극복하기 위하여 벤

처기업과 유사한 조직 특성이 있는 것으로 알려진 프로스포츠클럽 중, 경기 및 구단의 재정 데이터가 충분히 축적되어 있으며 조직의 운영이 벤처기업과 유사한 미국프로농구팀의 8개 시즌(2014~2015~2021~2022시즌)의 트레이드 및 경기기록 전체를 분석하였다.

분석 결과, NBA 팀의 직전 시즌 조직성고가 해당 정규시즌 성적에 영향을 미치는 과정에서 조직변화 시도가 중요한 역할을 할 수 있으며, 이 효과는 조직이 처한 상황에 따라 달라진다는 것에 대해 실증하였다. 구체적으로, 직전 시즌 성적은 트레이드와 부의 관계를, 트레이드는 해당 시즌 성적과 부의 관계를 지님으로써 트레이드는 직전 시즌 성적과 해당 시즌 성적 간의 정의 관계를 매개한다. 이러한 현상은 일반적인 관념과는 다르게 트레이드 규모가 늘 긍정적인 결과로 이어지는 것은 아니라는 것을 보여준다.

직전 시즌 플레이오프에 진출한 팀의 경우 그렇지 않은 팀보다 트레이드 시도를 적게 하며, 트레이드의 결과 역시 늘 긍정적인 결과를 초래하는 것은 아니라는 것을 확인할 수 있었다. 이는 앞서 주장하였듯이 조직변화는 기회비용을 수반하며, 조직변화의 정당성에 대해 모든 구성원이 공감할 수 있는 상황이 아니라면 조직변화의 기회비용이 조직의 이익을 초과할 수 있다는 것을 보여준다. 하지만, 조직변화의 정당성을 모든 사람이 이해할 수 있는 상황과 범주에서 고려한다면, 조직변화는 과거의 부정적인 성과를 개선할 수 있는 촉매제가 될 수 있다는 것을 잘 나타낸다.

실증분석 결과, 직전 시즌 플레이오프에 진출하지 못한 팀들은 더 큰 규모의 선수 트레이드를 시도하는 경향이 있으며, 직전 시즌 성적이 트레이드를 거치면서 해당 시즌의 성적에 미치는 간접효과가 사라지는 것을 확인할 수 있다는 것을 알 수 있다. 즉, 조직변화로 발생하는 여러 가지 기회비용에도 불구하고 변화의 필요성을 절감하는 조직일수록 더욱 큰 규모의 조직변화를 시도하며, 조직성과에도 변화가 발생한다는 이론적인 규명을 뒷받침하여 설명한다고 볼 수 있다. 본 연구에서 설정한 조직변화는 시즌 시작 전의 지점부터 시즌이 진행되는 동안에 발생한 모든 트레이드를 고려하여 측정하였다.

본 연구는 다음과 같은 중요한 이론적인 시사점을 지닌다고 볼 수 있다. 첫째, 본 연구는 조직변화가 언제 발생하며, 조직성과의 변화 과정에서 어떤 역할을 하는지에 대해 경영학적 측면에서 스포츠조직의 데이터를 활용하여 체계적으로 실증 분석하였다. 조직성과는 경영학 분야의 가장 중요한 변수 중 하나임에도 불구하고 성과를 측정하는 방식과 기간을 어떻게 설정해야 하는가에 대한 명확한 합의점이 존재하지 않으므로 실증이 어렵다고 본다. 이러한 이유로 조직변화는 경영학적으로 중요한 시사점을 지니는 내용임에도 불구하고 이에 대한 실증연구는 많지 않다(Jacobs et al., 2013; Pettigrew et al., 2001). 본 연구는 이러한 점을 고려하여, 비교적 정확하고 매우 객관적으로 조직의 성과를 측정할 수 있는 미국프로농구 팀과 선수의 데이터를 활용하여 조직성과와 조직변화라는 중요한 이론을 실증함으로써 해당 분야의 경영학 이론 발전에 실증자료를 제시하였다는 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 선수 트레이드를 통해 조직변화라고 하는 다소 측정하기 어려운 개념을 조작화하였다. 조직변화란 조직이 지닌 관성을 끊어내는 것을 의미하지만, 조작화의 어려움 때문에 이에 관한 실증연구를 찾아보기 힘든 실정이다. 본 연

구는 프로스포츠팀의 조직성과에 영향을 줄 수 있는 가장 대표적인 자원인 선수의 교체가 조직변화를 개념화하고 측정하기에 적합하다는 점에 착안하여 이를 활용하여 실증분석을 진행하였다. 트레이드는 선수 유입과 더불어 선수 유출이 같이 일어난다는 점과 트레이드되는 선수가 팀 내에서 차지하는 비중을 따라 그 연봉으로 변화의 규모를 측정할 수 있다는 점에서 실증분석의 적용이 비교적 객관적이고 타당하며, 조직변화와 성과를 분석하는 후속 연구에 활용 가능한 참고 자료의 기능을 제공할 것으로 보인다.

셋째, 본 연구는 선수 트레이드 규모와 직전 시즌 플레이오프 진출 여부를 매개 및 조절변수로 설정함으로써 직전 시즌의 조직성고가 해당 시즌의 조직성고로 이어지는 영향을 설명하였다. 조직변화가 언제, 어떻게 발생하는가를 밝히고 이에 대한 이론적 틀을 구성하는 것은 중요하지만, 일반적인 조직에서는 이런 과정을 분석하기가 어렵다. 본 연구에서는 NBA 팀의 선수 트레이드 규모를 조직변화의 강도로 가정하고, 플레이오프 진출 여부를 조직이 직면한 상황으로 가정하여 분석함으로써 조직의 성과와 조직변화 간의 관계를 체계적으로 설명했다.

조직관성을 긍정적인 관점에서 바라보는 선행연구의 관점에 의하면, 조직관성은 조직이 기존의 환경에 적응하는 과정에서 발생한 것이며, 이를 통해 충분한 자원을 보유한 조직은 외부의 변화나 충격에 대비하여 생존할 수 있다는 점을 주장하였다(김진철, 2001). 반면, 프로스포츠팀을 포함한 조직은 변화를 통해 새로운 환경에 적응하고 조직의 시스템이나 인적 구성의 변화를 통해 자원을 확충하는 것이 실질적인 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 주장하는 학자들도 존재한다(김필수·이상현, 2022; AlKayed et al., 2022; Barnett & Pontikes, 2008). 본 연구는 이러한 상반된 주장을 미국프로농구팀의 전력 수준의 자원의 수준과 트레이드 매커니즘에 따른 운영 전략적 요소에 더해 절실함에 따라 조직변화의 필요성이나 효과가 달라질 수 있다는 것을 조절된 매개효과를 적용한 실증모형을 통해 통합하고 분석하였다.

넷째, 본 연구는 직전 시즌 승률, 플레이오프 진출 여부, 해당 시즌 마감 전까지 발생하는 선수 트레이드, 해당 시즌 종료 후의 성적 등과 같이 다양한 시점의 이벤트를 한 모형에 반영하고 검증함으로써 프로스포츠의 역동성을 반영했다. 본 연구는 이러한 조직의 역동성에 관해 연구 목적에 맞게 최대한 반영함으로써, 스포츠산업과 경영학 분야의 연구 축적에 중요한 참고자료를 제시하였다는 의의도 있다.

아울러, 본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다. 첫째, 현재의 불만족스러운 성과를 개선하고자 하는 조직은 인적 쇄신 등의 실질적인 변화를 가져가야 한다고 본다. 본 연구는 조직이 인적 쇄신을 단행하면 현재의 불만족스러운 성과에 대한 변화를 이루어 낼 수 있다는 것을 보여준다. 변화는 언제나 긍정적이지 않고 다른 비용을 유발할 수 있지만, 조직 내부의 변화를 단행하게 되면 과거의 불만족스러운 성과가 긍정적으로 변화할 수 있는 여지가 생긴다는 점에서 가

치가 있는 것으로 보인다.

둘째, 경영진은 변화가 필요할 경우, 조직 내외의 구성원과 이해관계자가 면밀하게 이해하고 동의할 수 있는 메시지를 던질 수 있어야 한다.

본 연구결과는 NBA에서 모든 팀이 중요하게 생각하는 플레이오프 진출 여부가 더 큰 비용을 감당하더라도 조직변화를 실행해야 하는 것에 대한 정당성을 부여하며, 그 결과 기존의 부정적인 조직성과가 현재까지 이어지는 것을 방지하는 중요한 요인이 된다는 것을 실증했다. 따라서, 조직이 어떤 상황에 직면했을 때, 조직변화를 단행하는 비용을 감수하더라도 구성원 대다수가 조직변화의 필요성을 절감하고 동의할 수 있는 요인인지를 파악하여야 할 것이다.

셋째, 벤처기업의 경영진은 조직변화의 효과성에 대해 신중한 관점에서 체계적으로 고찰할 필요가 있다. 경영학 분야 다수의 연구자를 포함하여 사회의 구성원은 조직변화의 중요성에 대한 교육을 받아왔다. 하지만 본 연구의 실증결과를 살펴보면 조직의 변화라는 것이 일반적으로 반드시 긍정적인 결과로 이어지는 것은 아니라는 점을 잘 나타낸다고 볼 수 있다. 일례로 우수한 성과를 계속해서 잘 유지하며 달성하고 있는 벤처기업의 경우 구성원들이 이해하기 어려운 수준의 조직변화를 단행할 경우, 오히려 역효과로 인한 부정적인 결과를 초래할 수도 있다. 이러한 점을 미루어볼 때, 벤처기업의 경영진은 경영환경과 상황에 적합하고 구성원들이 합리적으로 이해할 수 있는 수준의 조직변화를 단행해야 할 것으로 보인다.

본 연구의 프로스포츠팀의 조직관성과 변화와 더불어 조직 성과 결정요인에 관한 역동성을 중심으로 프로스포츠팀의 선수 트레이드를 통한 변화를 실증적으로 분석함으로써 기존의 조직이론을 확장하고자 하였다. 실증분석 결과와 논의를 토대로 다음과 같이 향후 연구에 적용할 수 있는 제언을 제시하고자 한다.

첫째, 프로스포츠의 맥락에서 조직의 변화를 측정할 수 있는 다양한 지표의 활용이 필요하다. 프로스포츠팀의 조직변화에 관한 다양한 논의가 진행되기 위해 프로스포츠팀이 조직의 변화를 일으키는 다양한 방법에 대해 구체화한 지표와 변수에 대한 깊은 고민이 있어야 한다.

이는 비단 선수의 트레이드뿐만 아니라 자유계약(FA), 감독은 물론 코치진과 프런트의 교체에 이르기까지 그 범주가 상당히 넓다고 볼 수 있다. 또한, 본 연구에서 활용된 트레이드 규모로서의 금액 이외에도 팀에서 새롭게 영입하거나 방출하는 선수를 모두 포괄하는 지표의 설정 등의 방법들을 종합적으로 고려할 필요가 있다. 조직변화를 측정하기 위한 다양한 시도는 이에 관한 논의를 더욱 풍부하게 하고 프로스포츠 연구의 새로운 장을 열 수 있다는 측면에서 연구와 실무의 발전에 있어 기여도를 높일 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 조직변화에 의한 성과지표를 조직성과 이외에 수익이나 구단 가치 변화 등의 지표를 활용하여 분석할 수 있다. 전술한 것과 같이 감독, 코치진, 프런트 등의 변화를 통해 프로

스포츠팀의 경기나 팀 운영의 개선이 이루어진다면 프로스포츠팀의 재무적 측면에도 조직변화가 발생할 수 있다.

이러한 변화는 프로스포츠팀을 활용하여 기업의 조직변화 원인이거나 효과를 분석하는 것뿐만 아니라 프로스포츠팀의 장기적인 경쟁력에 미치는 영향과 프로스포츠 산업의 가치확장이라는 측면을 조명하는 맥락에서 매우 중요하다. 따라서, 향후 프로스포츠팀의 조직변화가 스포츠산업의 발전에 미치는 영향을 분석하는 것은 국내 프로스포츠 분야의 실질적인 발전을 위해 중요한 과제가 될 수 있을 것으로 보인다.

셋째, 실증분석 기간을 다변화함으로써 해당 분야 연구의 발전을 도모할 수 있을 것으로 판단된다. 본 연구가 직전 시즌 성적, 해당 시즌의 트레이드 및 시즌 종료 후의 성적을 동시에 분석함으로써 프로스포츠팀의 역동을 활용하여 조직변화의 원인과 효과를 분석하려고 노력했다. 하지만, 조직의 변화가 단기적으로는 단일 정규시즌(1년)을 바라보고 이루어지기도 하지만, 대부분 장기간의 목표를 바탕으로 전략을 수립하고 실행하는 측면에서 조직을 운영한다고 볼 수 있다. 이를 입체적으로 분석하기 위해서는 각각의 팀의 전략에 따라 시간이 지나면서 어떤 성과가 발생하는지를 추적하며 관찰하는 방법 역시 필요하다. 향후 보다 장기간의 다각화된 시간의 프레임워크를 바탕으로 본 연구의 주제를 분석한다면, 더욱 의미 있는 연구가 파생될 수 있을 것으로 기대한다.

REFERENCE

- 김정우·김기민(2011). 팀내 임금격차가 심화되면 팀 성적이 향상되는가? 한국프로야구 데이터 분석을 중심으로. *노동정책연구*, 11(1), 1-23.
- 김재홍·황승준(2022). 한국프로야구에서 효율성 높은 투수가 팀의 포스트 시즌 진출에 미치는 영향. *산업경영시스템학회지*, 45(2), 30-36.
- 김진철(2001). *경영자원의 관성과 조직 사멸에 관한 연구: 조직생태학의 관점에서 가전산업을 중심으로* 박사학위논문, 명지대학교 대학원.
- 김필수(2020). 프로야구감독의 선수지도경력, 경기지휘역량, 교체시기의 요인이 프로야구팀의 경기성과에 미치는 영향. *한국스포츠산업경영학회지*, 25(5), 59-78.
- 김필수·김대권(2015). 인문, 사회과학편: 한국프로축구팀의 감독교체가 팀 경기성과에 미치는 영향. *한국체육학회지*, 54(4), 329-345.
- 김필수·이상현(2022). 자원기반관점의 한국프로야구팀 정규리그 승률 결정요인에 관한 연구. *한국스포츠산업경영학회지*, 27(5), 16-37.
- 김필수·이상현(2023). 로지스틱 회귀모형을 이용한 한국프로농구팀의 승패 결정요인 분석: 자원기반관점과 상황이론. *한국스포츠경영학회지*, 28(1), 44-59.
- 김필수·정태성·이상현(2023). 한국프로농구 기업의 임금수준과 임금격차가 구성원의 생산성과 조직성과에 미치는 영향: 한국프로농구를 중심으로. *벤처창업연구*, 18(2), 127-139.
- 노택선·민충기·조용준(2021). 한국프로야구의 정규시즌과 플레이오프에서의 승리기여도의 차이에 관한 실증연구: 승리 결정방식을 중심으로. *한국스포츠산업경영학회지*, 26(1), 17-30.

- 박종훈·성연달·이동현(2012). 프로스포츠 감독교체 시기와 조직성과에 관한 연구: 조직학습 관점에서의 통합적 접근. *조직과 인사관리연구*, 36(2), 33-60.
- 백혜연·장영균·양동훈(2021). 공유리더십의 정성적 측정도구에 관한 연구: 국내프로야구 감독의 언론기사 코퍼스 분석을 중심으로. *리더십연구*, 12(1), 135-162.
- 서정의(2022). 한국프로야구의 흥행성 제고를 위한 경제학적 논의: 플레이오프 운영방식 변경을 위한 계입을 중심으로. *경제학연구*, 70(3), 5-44.
- 안세환·김영민(2022). 미국 프로농구(NBA)의 플레이오프 진출에 영향을 미치는 주요 변수 예측: 3 점과 턴오버 속성을 중심으로. *지능정보연구*, 28(1), 263-286.
- 양동훈·고은정·장용준(2019). 팀 내 임금격차와 임금위치가 성과에 미치는 영향: 한국프로야구 팀을 중심으로. *노동정책연구*, 19(1), 93-121.
- 정태성·김필수·이상현·이상범(2022). 프로스포츠 산업 조직 구성원의 역량에 따른 관리자의 역할: 미국프로농구(NBA)와 한국프로농구(KBL)의 감독과 선수단 전력 수준에 관한 실증연구 분석. *벤처창업연구*, 17(6), 195-208.
- Alamar, B.(2013). *Sports analytics. In Sports Analytics*. Columbia University Press.
- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C.(2022). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Current Psychology*, 42, 3382-3394.
- An, S. H., & Kim, Y. M.(2022). Prediction of Key Variables Affecting NBA Playoffs Advancement: Focusing on 3 Points and Turnover Features. *Journal of Intelligence and Information Systems*, 28(1), 263-286.
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G.(2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853.
- Baek, H. Y., Chang, Y. K., & Yang, D. H.(2021). A Study for Qualitative Measurement of Shared Leadership: Corpus Analysis with Media Coverage for Korean Baseball Managers. *The Korean Leadership Review*, 12(1), 135-162.
- Barnett, W. P., & Pontikes, E. G.(2008). The Red Queen, success bias, and organizational inertia. *Management Science*, 54(7), 1237-1251.
- 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), 1173-1182.
- Barros, G.(2010). Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30(3), 455-472.
- Beer, M., & Nohria, N.(2000). Cracking the code of change. *Harvard Bus. Rev.* 78(May-June) 133-141.
- Bryson, A., Buraimo, B., Farnell, A., & Simmons, R.(2021). Time to go? Head coach quits and dismissals in professional football. *De Economist*, 169, 81-105.
- Canning, J., & Found, P. A.(2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 274-295.
- Chomitz, K. M., Koenig, P. Y., Melancon, G., & Renoust, B.(2016). Survival of the fittest? Using network methods to assess the diffusion of project design concepts. *Using Network Methods to Assess the Diffusion of Project Design Concepts(March 16, 2016). World Bank Policy Research Working Paper*, (7601).
- Cyert, R. M., & March, J. G.(1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.
- de Dios Tena, J., & Forrest, D.(2007). Within-season dismissal of football coaches: Statistical analysis of causes and consequences. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 362-373.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W.(1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Gilbert, C. G.(2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- Hammerschmidt, J., Kraus, S., & Jones, P.(2022). Sport entrepreneurship: definition and conceptualization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 1-10.
- Hayes, A. F.(2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A. F.(2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*.
- Hayes, A. F.(2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Hayes, A. F.(2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Holcomb, T. R., Holmes Jr, R. M., & Connelly, B. L.(2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457-485.
- Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T.(2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J.(2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792.
- Jeong, T. S., Kim, P., Lee, S. H., & Lee, S. B.(2022). The Effects of Managers on Organizational Performance in NBA and KBL Teams: The Moderating Role of Player Capabilities. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 17(6), 195-208.
- Kelly, D., & Amburgey, T. L.(1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- Kim, J. C.(2001). *A study on the inertia of firm's resource and organizational mortality: Ecological perspective on*

- electric appliance industry*. Doctoral Dissertation, Myoungji University.
- Kim, P. S.(2020). Manager Coaching Tenure, Capabilities, and Turnover Effects on Performance of Korean Professional Baseball Teams. *Korean Journal of Sport Management*, 25(5), 59-78.
- Kim, P. S., & Kim, D. K.(2015). The Effects of Coach Turnover and Sport Team Performance: Evidence from the Korean Professional Soccer League 1983-2013. *The Korean Journal of Physical Education*, 54(4), 329-345.
- Kim, P. S., & Lee, S. H.(2022). The Effects of Resource-based Determinants on Team Performance of Korean Professional Baseball Teams. *Korean Journal of Sport Management*, 27(5), 16-37.
- Kim, P. S., & Lee, S. H.(2023). The Determinants of Winning Probability of Korean Professional Basketball Teams based on Logistic Regression Models : An Application of Resource Based View and Contingent Theory. *Korean Journal of Sport Management*, 28(1), 44-59.
- Kim, P. S., Jeong, T. S., & Lee, S. H.(2023). The Effects of Compensation and Pay Dispersion on Organizational Productivity and Performance: The Case of Korean Professional Basketball Teams. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 18(2), 127-139.
- Kim, S. K., & Lee, Y. H.(2016). The estimation of winning rate in Korean professional baseball league. *Journal of the Korean Data And Information Science Society*, 27(3), 653-661.
- Kim, J. W., & Kim, K. M.(2011). Does pay dispersion within a team enhance team performance? An analysis of Korean professional baseball data. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 11(1), 1-23.
- Kim, J. H., & Hwang, S. J.(2022). A DEA Analysis of the Effect of High Efficient Pitchers on the Team's Advance to the Post Season of the Korean Baseball League. *Korean Journal of Industrial and Systems Engineering*, 45(2),30-36.
- Levinthal, D. A., & March, J. G.(1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Mizruchi, M. S., & Fein, L. C.(1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.
- Moore, N., & Levermore, R.(2012). English professional football clubs: Can business parameters of small and medium-sized enterprises be applied?. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 2(3), 196-209.
- Pardo del Val, M., & Martinez Fuentes, C.(2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Park, J. H., Sung, Y. D., & Lee, D. H.(2012). Timing of Leader Succession and Organizational Performance in Korean Baseball League: An Integrative Approach in Organizational Learning. *Journal of Organization and Management*, 36(2), 33-60.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S.(2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J.(2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1-2), 102-112.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F.(2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Ratten, V.(2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 57-69.
- Ratten, V., & Jones, P.(2020). New challenges in sport entrepreneurship for value creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 961-980.
- Roh, T. S., Min, C. K., & Cho, Y. J.(2021). A comparative study of the Winning Contributors in the regular and the post seasons of the Korea Baseball league. *Korean Journal of Sport Management*, 26(1), 17-30.
- Ryu, J. H., Han, J. W., & Kim, M. S.(2018). The prediction of the Korean Basketball League (KBL) winning percentage: Applying the possession concept. *The Korean Journal of Physical Education*, 29(1), 129-137.
- Suh, J. E.(2022). How to Promote the Commercial Popularity of the Korean Professional Baseball League: A Game-Theoretic Approach Surrounding the Procedure Operating Its Postseason. *Korean Journal of Economics*, 70(3), 5-44.
- Simon, H. A.(1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D.(2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Taylor, C.(1985). *Human Agency and Language*. Cambridge University Press, Cambridge, U.K.
- Tsoukas, H., & Chia, R.(2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Van den Heuvel, S., & Schalk, R.(2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283-313.
- Vanessa, R.(2012). Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(1), 65-76.
- Wolfé, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., Jourdan, J. S.(2005). Sport and organizational studies: Exploring synergy. *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 182-210.

- Yang, D. H., Ko, E. J., & Jang, Y. J.(2019). Impacts of Wage Difference and Wage Position on Individual Performance: The Case of Korea Baseball League. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 19(1), 93-121.
- Zan, L., & Zambon, S.(1993). Strategy, change, and the strategic approach: Making sense in process. *Perspectives on Strategic Change*, 1-41.

The Dynamics of Organizational Change: Moderated Mediating Effects of NBA Teams' Playoff Berth

Philsoo Kim*
Tae Sung Jung**
Sang Bum Lee***
Sang Hyun Lee****

Abstract

Organizations must seek change in order to adapt to environmental changes and achieve better performance. However, despite this obvious statement, empirical analysis has been almost non-existent due to the difficulty of manipulating organizational performance or change. In this study, we overcame these limitations and analyzed the causes and effects of organizational change by assuming a professional sports team as a venture company, which is relatively easy to objectively measure and evaluate organizational change or performance. We systematically collected and preprocessed traditional and advanced metrics of National Basketball Association (NBA) statistics along with preprocessed trade data from eight years of regular seasons (2014~2015-2021~2022) to analyze our research model. Assessment of process macro model 7 derives the following empirical result. The results of the empirical analysis depict that NBA teams with low organizational performance in the previous season are more likely to make organizational changes through player trades to improve performance. Into the bargain player trades mediate the static relationship between the winning percentage in the previous season and the winning percentage in the current season. However, the indirect effect of a team's previous season's performance on player trades appears to vary depending on the current situations and context of each NBA team. Teams that made the playoffs in the previous season tend to make fewer trades than teams that did not and the previous season's performance is highly correlated with the current season's performance. On the other hand, teams that did not make the playoffs in the previous season tend to make a relatively larger amount of player trades in total, and the mediating effect of trades vanishes in this case. In other words, teams that did not make the playoffs in the previous season experience a larger change in performance due to trades than teams that made the playoffs, even if they achieved the same winning percentage. This empirical analysis of the inverse relationship between organizational change and the performance of professional sports teams has both theoretical and practical implications in the field of sports industry and management by analyzing the fundamentals of organizational change and the performance of professional sports teams.

KeyWords: Organizational inertia, Organizational change, Organizational performance, Playoff, Player trade, National Basketball Association

* First Author, Korea Sport Management Research Institute, Director, philsookim@naver.com
** A co-Author, Hanyang University, Business Administration, Ph.D., che111@hanyang.ac.kr
*** A co-Author, Hanyang University, Business Administration, Ph.D., isangbum@hanyang.ac.kr
**** Corresponding Author, Ajou University, Business Administration, Ph.D., ich45337@hanmail.net