

한국프로농구 기업의 임금수준과 임금격차가 구성원의 생산성과 조직성과에 미치는 영향: 한국프로농구를 중심으로

김필수 (한국스포츠경영전략연구원 원장)*

정태성 (한양대학교 경영학과 박사과정)**

이상현 (아주대학교 경영학과 박사과정)***

국 문 요 약

제한된 자원을 보유한 기업이 내재한 조직역량을 효율적으로 운영하여 성과를 극대화하는 것은 중요한 과제이다. 하지만, 국내 벤처기업 및 이러한 속성을 지닌 기업이 조직 내의 구성원들에게 지급하는 임금이 어떠한 과정을 통하여 조직성과에 영향을 주며, 어떤 상황에서 그 효과가 극대화될 수 있는지에 관한 연구는 찾기 힘든 실정이다. 기존 연구의 한계를 보완하기 위하여 본 연구에서는 임금과 조직 구성원의 생산성이 조직 내 임금격차의 수준에 따라 조직성과에 미치는 영향이 달라질 것이라는 가설을 세우고 실증적으로 검증하고자 하였다. 이를 분석하기 위해 벤처기업과 조직의 구조, 자본 및 인적자원의 규모나 운영방식 등 많은 부분에서 유사한 특징을 지닌 한국프로농구(KBL) 리그에 속한 10개 구단의 9개 시즌(2013~2014시즌 - 2021~2022시즌)의 팀 연봉 및 경기기록과 관련한 자료를 체계적으로 수집하여 실증분석을 시행하였다. 본 연구의 분석을 위해 프로세스 매크로 58번의 조절된 매개효과 모형이 적용되었다. 실증분석 결과, 한국프로농구 팀의 (1) 팀 연봉은 구성원의 성과와 정(+)의 관계를 지니고, (2) 임금격차와 구성원의 성과는 U자형의 비선형 관계가 존재한다. 또한, (3) 구성원의 생산성은 한국프로농구팀의 연봉과 조직성과의 정(+)의 관계를 매개하며, (4) 임금격차는 팀 연봉이 조직성과에 미치는 간접효과를 조절하는 것으로 나타났다. 본 연구는 비교적 객관적으로 조직성과를 측정할 수 있도록 계량화되어 있고 조직 구성원의 생산성과 조직성과가 표준화되어 있어 시계열 데이터로 구축할 수 있는 프로스포츠 데이터를 활용하였다. 벤처기업과 기업 규모의 측면에서 매우 유사한 프로스포츠팀의 임금이 어떤 방식으로 구성원의 생산성과 조직성과에 영향을 미치며 그 효과가 어떻게 극대화될 수 있는지에 대해 실증적으로 분석하여 기존의 논의를 확장하였다는 측면에서 의의가 있다.

핵심주제어: 임금격차, 조직성과, 구성원 생산성, 프로스포츠, 프로세스 매크로

1. 서론

현대 사회의 급격한 변화에 적응하고, 혁신을 바탕으로 새로운 시장 개척의 중요성이 계속해서 강조되면서 벤처기업의 역할과 실질적인 중요성은 점진적으로 확장되고 있다. 벤처기업은 기존의 대기업과 다르게 빠르게 변화하고 새로운 기술을 도입하기에 유리하지만, 대체로 한정적으로 내재한 자원만으로 조직을 운영하고 성과를 도출해야 한다는 점에서 자원의 효율적인 경영이 더욱 중요하다고 볼 수 있다(정태성 외, 2022). 이러한 측면에서 기업이 면밀하게 효율화해야 하는 주요한 자원의 속성으로 임금과 보상체계를 포함한 재무적 측면의 시스템화와 인적자원이 포함될 수 있다.

하지만, 벤처기업의 인적자원관리 기능을 체계화하고 구성원들을 동기부여 하기 위해 어떤 방식으로 임금체계(pay

structure)를 구조화하고 조직성과 간의 관계를 규명해야 하는가에 대한 논의가 아직 부족한 실정이다(Shaw & Zhou, 2021). 특히, 임금은 조직 내 구성원과 조직 간의 직접적인 교환관계에 있어 가장 중요한 요인 중의 하나라는 점에서 벤처기업이 어떤 식으로 제한적인 자원을 운용하여 효율적으로 임금체계를 구조화하는 한편 조직성과 간의 관계를 규명하고 이에 영향을 미칠 수 있는 요인에 관한 실증연구는 필수적이다.

기존의 선행연구에서는 임금과 임금체계와 관련하여 임금의 규모와 조직 내 임금격차와 조직성과 간에 어떠한 영향이 있는지에 대해 많은 논의를 진행해왔다(Bloom, 1999; Buccioli et al., 2014; Conroy et al., 2014; Della Torre et al., 2014; Franck & Nüesch, 2011; Gardner, 1999; Halevy et al., 2012; Henderson & Fredrickson, 2001; Hill et al., 2017; Kahane, 2018; Messersmith et al., 2018; Mondello & Maxcy, 2009; Shaw, 2015; Shaw et al., 2002). 만족스러운 임금은 조직의 핵심역량

* 주저자, 한국스포츠경영전략연구원 원장, philsookim@naver.com

** 공동저자, 한양대학교, 박사과정, jason@hnconsulting.co.kr

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

· 투고일: 2023-03-10 · 수정일: 2023-04-10 · 게재확정일: 2023-04-18

이 될 수 있는 우수한 직원과 구성원들을 끌어들이 수 있는 훌륭한 유인책이 될 수 있으며, 직원들이 분배 공정성 및 조직과의 사회적 교환을 인지할 수 있게 하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 내용이 일관되게 보고되어 왔다 (Cropanzano & Mitchell, 2005; Currall et al., 2005; Tremblay et al., 2000).

그런데도 조직 내 임금격차와 성과 간의 관계에 대해서는 아직 논쟁이 끝나지 않은 것으로 보인다(Becker & Huselid, 1992; Bloom, 1999; Frick et al., 2003; Ridge et al., 2015; San & Jane, 2008; Wang et al., 2015a). 특히, 일반적인 기업과 비교하여 상대적으로 가용할 수 있는 자원이 부족한 벤처기업의 맥락에서 임금격차와 조직성과 간의 관계에 관한 보다 세밀한 논의가 필요하다고 보지만 이에 관한 실증연구는 찾기 힘든 실정이다. 전반적으로 임금에 대한 조직 구성원의 태도는 해당 조직이 속한 국가의 문화와 제도적 측면 등의 환경적인 요인은 물론, 조직의 크기나 업무의 특성에 따라서 달라질 수 있다(Aoki et al., 2014; Hundley & Kim, 1997; Tung et al., 2013).

아울러, 임금은 구성원의 동기와 더불어 태도와 행동으로 나타날 수 있는 요인들에 주요한 영향을 미치는 요인이라고도 볼 수 있다(Gupta & Shaw, 2014). 조직 내 구성원들은 임금수준의 측면에서 다른 구성원들과 비교하면 그 격차에도 민감하게 반응할 수 있다(Pfeffer & Langton, 1993). 따라서, 벤처기업 안팎의 여러 요인을 고려한 임금구조의 효과에 대한 논의가 필요하다고 본다. 하지만, 임금구조와 같은 인사제도가 조직성과에 미치는 영향력은 단기간에 확인하기가 어렵고, 그 메커니즘 역시 복잡하다. 또한, 임금체계와 조직성과 간에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수들이 있을 수 있는데, 임금의 수준이나 임금의 구조 및 조직성과 측면에서의 측정이 부정확하거나 쉽지 않다는 한계가 존재한다(Brown et al., 2003; Shaw & Gupta, 2007; Shaw et al., 2002).

이러한 한계를 극복하기 위하여 경영학 분야의 연구자들은 비교적 성과측정이 가능하고 일반 기업 데이터와 비교하여 정확한 프로스포르팀의 데이터를 통해 조직의 성과와 관련된 임금수준과 임금격차 등을 포함한 여러 요인 간의 관계를 분석하려는 시도가 증가하고 있다(김정우·김기민, 2011; 백혜연 외, 2021; 양동훈 외, 2019; 정태성 외, 2022; Berri & Jewell, 2004; Breunig et al., 2014; Bykova & Coates, 2020; Gasparetto & Barajas, 2022; Hall et al., 2002; Hill et al., 2017; Katayama & Nuch, 2011; Kim et al., 2020; Mondello & Maxcy, 2009; Sirmon et al., 2007). 이러한 선행연구에 근거하면, 프로스포르팀을 벤처기업과 조직의 구조, 자본 및 인적자원의 규모나 운영방식 등 많은 부분이 유사한 특징을 보인다(Hammerschmidt et al., 2022; Moore & Levermore, 2012; Ratten, 2011; Ratten & Jones, 2020; Vanessa, 2012).

이러한 점에 착안하여 본 연구의 목적은 규모가 작고 구성원들 간의 상호의존성이 높은 한국프로농구팀의 임금 및 임금격차가 구성원의 생산성과 조직성과에 미치는 영향을 분석

하는 것에 있다. 이러한 시도는 벤처기업 내 임금과 임금구조가 조직성과에 미칠 수 있는 영향에 관한 메커니즘을 밝힘과 동시에 해당 연구 분야의 새로운 방법론을 제시한다는 측면에서 의의가 있다고 본다.

II. 이론적 배경

2.1. 임금과 생산성

임금은 구성원과 조직이 개인의 노동을 대가로 교환관계를 이루는 가장 중요하고 기본적인 단위이다. 조직은 높은 임금을 통해 핵심역량(core competency)을 지닌 인적자원을 영입하거나 보유하고, 조직 구성원들을 동기부여 하여 높은 생산성을 달성하려고 노력한다(Eisenberger et al., 1999; Fang & Gerhart, 2012; Gerhart et al., 2003). 자원기반이론에 따르면, 조직이 시장에서 생존하고 지속할 수 있는 경쟁우위를 달성하기 위해 가치가 있고, 희소성이 높으며, 모방이 어렵고 대체 불가능한 인적자원과 핵심역량을 내재해야 한다(Barney, 1991; Kim & Kim, 2014). 해당 조직이 시장의 평균적인 임금수준보다 더 높은 수준의 임금을 제시하면 더 유능한 인적자원을 유인할 수 있으며, 기존의 조직 구성원들도 결과적으로 생산적이 더 향상될 수 있다고 본다(Akerlof & Yellen, 1986).

반대로 사회적 교환이론(Social exchange theory)과 공정성 이론(Justice theory)에 따르면, 조직 구성원들은 조직에 기여 부분에 대해 적절한 보상을 받지 못하였다고 인지하게 되면 임금과 조직에 대해 불만을 느끼게 되고 이는 생산성의 하락과 이직으로 이어질 수 있다고 본다. 반대로 조직이 구성원 개인의 기여 부분에 대해서 충분한 보상을 제공했다고 인지하면, 이들은 조직의 목표와 성과를 달성하기 위해 최선을 다한다(Cropanzano & Mitchell, 2005; Cropanzano et al., 2017; Tremblay et al., 2000). 이러한 관점에서 기존에 검토된 선행연구에서는 만족스러운 수준의 임금은 조직 구성원들의 동기를 높이고 생산성과 효율성을 높인다는 것을 일관되게 보고해왔다(Currall et al., 2005; Heneman et al., 1988; Luna-Arocas et al., 2020). 이에 따라, 본 연구에서도 기존의 연구 결과에 기반하여 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1: 임금수준과 조직 구성원의 생산성 간에 정(+)의 관계가 있을 것이다.

2.2. 임금격차와 생산성

조직이 제공하는 임금이 높을수록 직원들이 더 동기 부여되고 높은 생산성을 달성할 가능성이 크다는 점에 대해서는 충분한 이론적 근거의 축적이 이루어진 상태라고 볼 수 있다. 그러나 기업조직 차원의 전략적 의사결정으로 구성원들에 대한 임금을 무한정 높일 수만은 없으며, 될 수 있으면 한정된

자원 내에서 임금을 할당된 재원을 효율적으로 분배하여 최상의 결과를 얻기를 바란다. 임금의 분배를 어떻게 하는 것인가에 관해서는 다양한 논의가 진행됐으며, 이 부분에 대해서는 아직도 결론이 나지 않은 것으로 판단된다(김용근 외, 2020).

조직이 임금을 할당된 자원을 분배하면서 나타날 수 있는 구성원들 간의 보상 차이를 임금격차로 정의할 수 있으며, 임금격차가 조직의 생산성에 미치는 효과에 대해서는 혼재된 결과가 보고되어왔다(Jaskiewicz et al., 2017; Shaw, 2015; Ridge et al., 2015). 임금격차의 효과를 설명하는 이론은 크게 토너먼트 이론과 공정성 이론으로 분류할 수 있다. 먼저 토너먼트 이론은 임금격차가 주는 긍정적인 효과를 설명하기에 적절하다. 토너먼트 이론에 따르면, 사람들은 다양한 수준의 보상을 놓고 경쟁을 펼치며, 이 경쟁에서 승리한 사람이 더 매력적인 보상을 받게 된다. 따라서, 조직 내 구성원들은 그 체계 안에서 더 높은 수준의 보상에 동기부여 되며, 이에 따른 개별 구성원들의 노력이 합해져 보다 긍정적인 조직성장을 기대할 수 있다(Lazear & Rosen, 1981; Shaw, 2015). 임금격차와 조직성과와 관련된 선행연구에서는 임금격차와 생산성 간의 긍정적인 관계를 지지해왔다(Becker & Huselid, 1992; Bloom, 1999; Brown et al., 2003; Kepes et al., 2009; Kim et al., 2020; Shaw et al., 2002). 하지만, 임금격차가 존재하는 사실만으로 구성원들의 동기부여에 있어 언제나 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 개인의 목표를 달성하기 위해 노력하는 것이 늘 조직성장을 높이기 위한 방법이 아닐 경우도 존재한다(Shenkman et al., 2022). 각각의 조직 구성원은 개인이 자발적으로 노력해서 매력적인 결과물을 받을 수 있다고 판단할 때 동기부여 되지만, 반대로 동료 구성원들과 비슷한 노력에도 이에 대한 적절한 보상이 이루어지지 않는다고 판단되면 불공정성을 심각하게 된다(Colquitt & Greenberg, 2003; Van Eerde & Thierry, 1996). 조직의 관점에서 조직 내 구성원들 간의 지나친 임금격차는 기여 대비 보상이 적다고 판단하는 구성원의 비율이 높아질 가능성을 유발할 수 있으며, 이는 구성원 전반의 불만을 초래하여 조직 전체의 생산성이 저하되는 문제로 이어질 수 있다(Downes & Choi, 2014; Jaskiewicz et al., 2017; Trevor & Wazeter, 2006).

임금격차가 불공정하다고 느끼는 정도는 조직 구성원들이 지닌 인지적 틀에 따라서 달라질 가능성이 크다. 구성원이 소속되어 있는 집단이 유사하고 서로 간 조직성장을 달성하기 위해 비슷한 수준의 노력을 투입한다고 가정하면 조직 내 임금격차가 존재할 때 구성원들은 이에 대해 불공정하다고 느끼는 경향이 강하게 나타날 수 있다. 예를 들어, 집단주의 성향이 강한 전통을 지닌 국가에서 조직 내의 임금격차는 구성원들의 불만을 일으킬 수 있음이 실증적으로 입증되었다(Fadil et al., 2005).

또한, 집단이 작고 상호의존성이 높은 업무환경에 높은 구성원들은 자신의 기여분과 동료의 기여분을 구분하기가 어려운 이유로 보상의 규모가 조직 내 동료 구성원과 비교하여

적다고 인지하면 불공정하다고 느낄 가능성이 크다(Shaw et al., 2002). 이러한 관점에서 비록 국내의 전반적인 연공서열의 문화가 변화되는 추세에 있지만, 여전히 동료 구성원들 간의 비교를 중요하게 생각하는 한국에서 임금격차는 조직성과에 긍정적인 효과를 일으키기 힘들 가능성이 크다. 특히, 조직 내 업무나 인간관계가 시스템적으로 명확히 구분되기 힘든 벤처기업의 경우 임금격차는 부정적인 효과를 낼 가능성이 클 것으로 전망할 수 있다.

최근 임금격차와 조직성과 간의 비선형적인 관계를 가정하여 실증적으로 조명한 연구가 증가하고 있다. 본 연구에서 검토한 해당 선행연구에서는 임금격차와 조직성과 간의 관계는 무한정 끊임없이 증가하거나 감소할 수 없으므로 일정 수준까지 임금격차에 따른 생산성의 향상이 일어나지만, 그 효과가 오히려 줄어들 수 있다는 주장이 힘을 얻고 있다. 이러한 유형의 연구들은 임금격차와 조직성과 간 역 U자 형태의 관계를 보고한다(Brown et al., 2003; Park & Kim, 2017; Ridge et al., 2015; Wang et al., 2015a). 하지만, 본 연구에서는 국내 벤처기업의 특성은 물론 이를 분석하기 위해 프로스포츠팀과 선수 데이터를 적용하는 점을 고려하여 특히 동료 간의 관계가 가깝고 업무가 상호의존적이면 임금격차는 부정적인 효과를 낼 것이며, 임금격차가 생산성에 미치는 효과 역시 비선형적일 것이라 예상한다. 즉, 임금격차는 조직 전체의 생산성에 부정적인 영향을 미치지만, 그 강도는 점차 약해지는 U자 형태가 될 것이라고 본다. 이상의 논의를 기반으로 하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2: 임금격차와 구성원의 생산성 간에 U자 형태의 관계가 있을 것이다.

2.3. 임금 규모와 조직성과 간의 관계에서의 생산성의 매개효과

조직이 임금을 지급하고 구성원들을 동기부여 하는 이유는 결국 조직의 목표를 이루고 성과를 달성하기 위해서라 볼 수 있다. 기술하였듯이 조직이 높은 임금을 지급하여 기업의 경쟁우위를 위해 우수한 직원을 영입하고 꾸준히 동기부여 한다면, 개별 구성원뿐만 아니라 집단 전체의 높은 생산성을 달성할 수 있다. 외부 환경의 통제를 상정하였을 때, 구성원들의 집합적인 생산성은 조직성과와 정적인 관계를 지닐 가능성이 높다(Messersmith et al., 2011; Tharenou et al., 2007). 따라서, 조직의 임금수준은 구성원의 집합적인 생산성을 거쳐 조직성과에 간접적으로 영향을 미칠 것으로 전망할 수 있다. 실증연구들 역시 만족스러운 임금은 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 보고해왔다(Currall et al., 2005; Khalid, 2020; Purnama, 2013). 이에 따라 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 3: 구성원 생산성은 임금수준과 조직성과 간의 관계를 매개할 것이다.

2.4. 임금격차의 조절효과

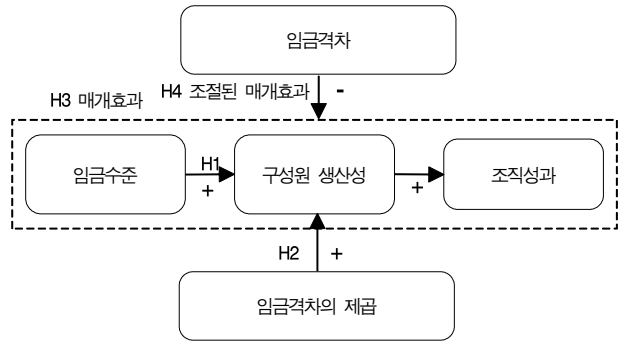
조직이 임금에 사용하는 재정투여가 효율적으로 이루어지기 위해서는 동태적 측면에서 언제 어떻게 임금이 조직성과에 영향을 미치는가에 대한 실제적인 실증분석이 필요하다. 본 연구에서는 앞서 검토된 선행연구에 따라 임금격차에 따라 임금이 조직성과에 미치는 긍정적인 효과가 달라질 것으로 본다. 보다 구체적으로, 임금 규모가 조직성과에 미치는 간접 효과는 그 조직의 임금이 분배되는 방식에 따라서 달라질 것으로 예상할 수 있다.

무엇보다 조직 구성원들이 자신이 속한 조직의 재원이 공정하고 적절하게 분배되고 있다고 판단할 때 임금이 조직성과에 미치는 효과가 극대화될 수 있다. 벤처기업과 조직의 구조, 자본 및 인적자원의 규모나 운영방식 등 많은 부분이 유사한 한국프로농구팀의 경우 조직은 15명 내외의 구성 선수들로 로스터가 운영되며, 조직의 경영 성과를 달성하기 위해 구성원 간의 높은 수준의 유기적인 협동이 요구된다. 또한, 같은 팀 내에서 자신과 비교 대상이 되는 선수가 누구인지 확인할 수 있으며 이들이 받는 연봉, 즉 임금수준을 투명하게 알고 있다는 점에서 본 연구의 실증분석이 가능하다. 이러한 상황에서 선수들이 지각하는 공평한 임금의 분배는 임금이 성과에 미치는 긍정적인 효과를 극대화할 수도 있다.

반면에 임금에 책정된 전체적인 보상체계가 지나치게 특정 조직 구성원에게 집중될 경우, 다른 구성원들은 상대적인 박탈감을 느낄 수 있고 불만족이 증폭되어 조직이 부여하는 업무수행의 동기가 감소 될 수 있다. 같은 조직 내의 선수 간 협동이 중요한 벤처기업과 프로농구팀의 경우, 임금격차로 인한 선수 전반의 동기 감소는 상대적으로 뛰어난 성과와 경기력을 창출하는 구성 선수가 가지는 높은 동기의 긍정적인 효과를 감소시킬 가능성이 크다. 이 경우 같은 인적 구성을 지닌 팀이라 하더라도 조직이 인적자원관리를 위해 전략적으로 적용하게 되는 임금수준이 조직성과에 미치는 간접효과가 낮아질 수 있다. 기존의 선행연구에서는 조직 내 공정성이 임금을 포함하여 조직이 수립하고 실행하는 인사제도의 효과를 조절한다는 것을 보고하였다. 구체적으로, 공정성을 높게 인식하면 조직이 시행하는 인사제도의 긍정적인 효과가 극대화되며, 불공정하다고 인식할 때 인사제도의 긍정적 효과는 감소한다고 볼 수 있다(Boudrias et al., 2010; Janssen et al., 2010; Wang et al., 2015b). 이상의 논의를 기반으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 4: 임금수준이 조직성과에 미치는 간접효과는 임금격차에 의해 조절될 것이다.

본 연구의 가설을 체계적으로 검증하기 위한 실증연구의 분석모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 분석모형

III. 연구 방법

3.1. 연구대상

본 연구는 프로스포츠팀과 벤처기업이 조직 규모나 재정 운영의 측면과 같은 다양한 영역에서 유사하다는 기존의 연구(정태성 외, 2022; Hammerschmidt et al., 2022; Moore & Levermore, 2012)에 기반하여 프로스포츠팀의 임금과 관련된 기록 및 경기기록을 수집하여 분석하였다. 구체적으로, 벤처기업과 스포츠 구단은 일반적으로 제한적인 규모의 인력과 재정만을 활용할 수 있고(Byers & Slack, 2001; Casson et al., 2008), 장기적인 대안보다 현안에 더 집중하는 경향을 보이며(Chadwick & Clowes, 1998; Hutchinson & Quintas, 2008), 구성원의 선발, 배치, 운영 등 경영 전반에 CEO와 감독이 깊숙이 관여한다는 공통점을 지닌다(Hammerschmidt et al., 2022; Holcomb et al., 2009; Moore & Levermore, 2012).

국내 인기 프로스포츠 중의 하나인 한국프로농구 10개 팀의 9개 시즌(2013~2014~2021~2022)의 선수 임금과 팀/선수 수준에서 축적된 경기기록과 관련한 데이터를 한국프로농구 홈페이지(www.kbl.or.kr)에서 수집하였다. 이후 수집된 데이터를 바탕으로 본 연구의 목적과 적합한 변수로 변환하고 적용하여 실질적인 실증분석에 사용하였다.

3.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 실증연구의 분석에 사용된 변수는 <표 1>과 같다. 본 연구의 독립변수 중 하나인 임금수준은 정확하게 선행연구에서 적용된 것과 같이 한국프로농구 리그를 구성하는 팀이 선수들에게 지급한 임금총액의 로그를 취한 값으로 측정하였다. 또 다른 독립변수인 임금격차는 지니계수와 지니계수의 제곱으로 측정하였다. 지니계수는 소득의 불평등을 계산하기 위하여 완전 불평등을 계산하기 위한 값으로서 완전한 평등을 나타내는 직선과 로렌즈곡선 사이의 넓이를 통해 나타나는 불

평등 면적의 비율을 통해 계산된다. 0(완전 평등)에서 1(완전 불평등) 사이의 값을 지닌다. 지니계수는 국가 단위의 소득 불평등의 정도를 확인하기 위하여 주로 사용되지만, 프로스포츠팀을 포함한 조직 내 임금격차를 나타내는 지표로도 적극적으로 활용되어왔다(Bloom, 1999; Shaw et al., 2002). 본 연구에서는 임금격차가 조직성파에 미치는 효과가 선형적이지 않을 것이라는 가정하에 임금격차의 지니계수의 제곱항을 투입하였다.

아울러, 매개변수인 구성원의 생산성은 한국프로농구팀의 효율성을 확인할 수 있는 지표 중의 하나인 팀 효율성(Team Efficiency: EFF)을 활용하였다. 팀 효율성은 득점, 리바운드, 어시스트, 스틸, 블록, 야투 실패, 자유투 실패, 턴오버, 포제션 등의 다양한 농구의 지표들을 조합하여 계산한다(Sarlis & Tjortjis, 2020). 조절변수인 임금격차는 위에 언급된 지니계수와 같은 변수의 측정치를 적용하였다. 독립변수의 경우와 달리 조절변수로서의 임금격차는 그 수준에 따라 임금이 조직성파에 미치는 간접효과를 조절하는가에 초점이 맞추어져 있어서 직관적으로 해석이 가능한 1차 항을 본 연구의 분석에 사용하였다.

<표 1> 핵심 변수의 조작적 정의

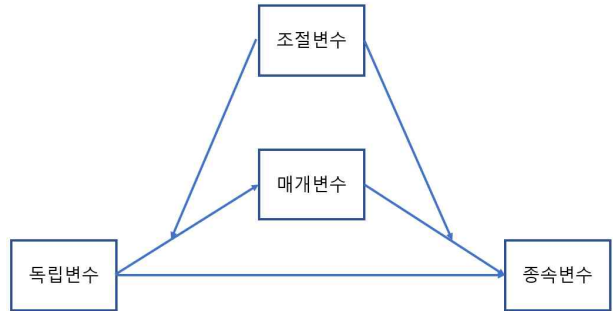
구분	변수명	조작적 정의
독립변수	임금수준	팀 연봉의 로그값
	임금격차 제곱	지니계수 제곱
매개변수	구성원 생산성	팀 효율성(Team Efficiency)
조절변수	임금격차	지니계수
종속변수	조직성파	팀 승률

통제변수로는 프로농구 종목에서 선수의 연봉이나 승리와 관련이 있다고 판단할 수 있는 필드골, 자유투, 리바운드, 어시스트, 턴오버, 스틸, 블록, 파울, 샐러리캡 소진율 등을 적용했다(Kim & Kim, 2014).

3.3. 가설검증

본 연구의 자료를 분석하기 위하여 SPSS 26.0을 사용하였다. 가설을 검증하기 위해 Hayes가 제안한 프로세스 매크로(PROCESS macro) 4.2를 활용하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 적용한 모델 58번으로 조절된 매개효과를 검증하였다. 프로세스 매크로는 기존에 Baron & Kenny(1986)가 제안한 것처럼 위계적 회귀분석을 사용하여 주효과, 매개효과, 조절효과를 검증하지 않으며, 각 변수 간의 영향력을 통제하여 한 번에 매개효과와 조절효과를 검증한다는 장점을 지닌다. 또한, 부트스트래핑을 적용하기 때문에 표본 수에 영향을 적게 받고, 신뢰구간 추정이 가능하다는 장점을 지닌다(Hayes, 2009, 2012; Preacher et al., 2007). 본 연구의 실증분석을 위해 95%

의 신뢰구간을 설정하여 1,000번의 재표집(resampling)을 거쳐 가설을 검증하였다. 또한, 독립변수와 조절변수를 평균중심화하여 상호작용항을 생성하였다. Hayes가 제안한 프로세스 매크로 58번 모형의 개념적 모형과 실제 분석 방법은 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 프로세스 매크로 58번 모형

프로세스 매크로를 사용하여 가설을 검증할 경우, 매개효과가 유의하기 위해서는 설정한 신뢰구간이 부트스트래핑 결과 신뢰구간의 상한과 하한 사이에 0을 포함하지 않아야 한다. 본 연구에서는 부트스트래핑 결과 95%의 상한과 하한이 0을 포함하지 않는다면, 임금수준이 조직성파에 미치는 간접효과가 유의한 것으로 판단한다. 따라서, 95%의 신뢰구간에서 부트스트래핑 결과가 0을 포함하지 않는다면, 가설 3은 지지된 것으로 판단한다.

아울러, 부트스트래핑을 활용한 조절된 매개효과 검증 방법은 Baron & Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석과 비교하여 분명한 차이가 있다. 조절된 매개효과 유의미성은 개별 상호작용 항의 효과와는 무관하다고 볼 수 있으며, 프로세스 매크로를 통한 검증 방법을 제안한 Hayes(2015)에 근거하면, 조절변수의 수준에 따라서 간접효과 크기가 달라진다면 매개효과가 조절된 것으로 판단할 수 있다. 즉, 조절변수의 수준이 높을 경우(+1SD), 중간일 경우(M), 낮으면(-1SD) 매개효과 크기가 달라진다면, 매개효과가 달라진다고 판단하는 것이 통계적으로 가능하다(Hayes, 2018). 따라서, 본 연구에서는 임금격차의 수준에 따라서 임금수준이 조직성파에 미치는 효과 크기에 변화가 있다면, 가설 4가 지지된 것으로 판단한다.

<표 2> 한국프로농구팀의 요인 평균, 표준편차 및 상관관계

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1) 연봉														
(2) 지니계수	.36**													
(3) 지니계수 제곱	.36**	.99**												
(4) 팀 효율성	.17	0.19	0.20											

(5) 승률	.03	0.12	0.13	.58**														
(6) 필드골	.14	.24*	.24*	.63**	.43**													
(7) 자유투	.00	.28**	.28**	.28**	.14	.25*												
(8) 리바운드	.11	.36**	.36**	.53**	.38**	.38**	.14											
(9) 어시스트	.18	.16	.16	.74**	.42**	.51**	.00	.35**										
(10) 턴오버	.10	.04	.06	-.15	-.22*	-.47**	-.15	-.07	-.11									
(11) 스틸	-.12	.03	.04	.17	.21	.04	-.04	-.07	.17	-.07								
(12) 블록	-.08	.11	.12	.42**	.52**	.35**	-.08	.36**	.33**	-.08	.29**							
(13) 파울	-.31**	-.15	-.14	.43**	.46**	-.021	.09	-.31**	-.42**	.03	-.09	-.41**						
샐러리캡 소진율	.95**	.38**	.37**	.06	.04	0.19	.07	0.04	.10	.07	-.14	-.07	-.23*					
평균	14.54	0.47	0.22	63.88	0.50	23.10	11.60	34.22	17.28	17.80	7.04	2.79	18.48	0.88				
표준편차	0.13	0.03	0.03	9.59	0.14	2.12	1.18	2.47	1.68	1.42	0.78	0.59	1.38	0.11				

참고: N=90, * $p < .05$, ** $p < .01$

<표 3> 회귀분석 결과

	모델 1				모델 2			
	효과 크기	표준 오차	t 값	p 값	효과 크기	표준 오차	t 값	p 값
상수	-218.78	85.88	-2.55	.01	-3.01	1.70	-1.77	.08
연봉	67.45	16.65	4.05	.00	-1.46	.42	-3.45	.00
팀 효율성					.01	.00	3.06	.00
지니계수	-792.92	358.73	-2.21	.03	-10.37	6.79	-1.53	.13
임금 X 지니계수	-116.97	126.06	-0.93	.36				
팀 효율성 X 지니계수					-.01	.03	-.19	.85
지니계수 제곱	825.18	381.89	2.16	.03	10.69	7.29	1.47	.14
필드골	1.81	.37	4.94	.00	-.02	.01	-1.66	.10
자유투	2.34	.47	4.96	.00	-.01	.01	-.55	.58
리바운드	.10	.32	.30	.77	.02	.01	2.51	.01
어시스트	2.03	.39	5.21	.00	-.00	-.01	-.11	.91
턴오버	.45	.42	1.07	.29	-.02	.01	-1.99	.05
스틸	.50	.68	.73	.47	.02	.02	1.12	.27
블록	2.21	1.11	1.98	.05	.02	.03	.83	.41
파울	-.73	.44	-1.67	.10	-.03	.01	-2.71	.01
샐러리캡 소진율	-84.98	21.44	-3.96	.00	1.88	.54	3.47	.00

참고: N=90, * $p < .05$, ** $p < .01$

<표 4> 한국프로농구팀의 조절된 매개효과

매개변수	지니계수	효과 크기	표준오차	신뢰구간 하한	신뢰구간 상한
팀 효율성	-.0339	.5906	.2747	.1006	1.1820
팀 효율성	.0000	.5410	.2376	.1219	1.0601
팀 효율성	.0339	.4934	.2356	.0854	1.0012

참고: 신뢰구간 95%

IV. 연구결과

4.1. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 실증을 위한 기초통계 및 상관관계는 <표 2>와 같다. 분석 결과 임금수준이 높을수록 임금격차를 나타내는 지니계수의 값 역시 증가하며($r=.36, p<.01$), 팀의 효율성으로 측정된 구성원의 생산성은 한국프로농구팀의 승률인 조직성과와 높은 상관관계($r=.58, p<.01$)를 지닌다는 것이 확인되었다. 실증분석 결과, 임금수준은 구성원의 생산성이나($r=.17, p>.05$) 조직성과($r=0.3, p>.05$)와 유의한 상관관계를 지니지 않았으며, 지니계수 역시 구성원의 생산성($r=.19, p>.05$) 및 조직성과 간의 유의한 상관관계를 나타내지 않는 것으로 나타났다.

4.2. 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위해 프로세스 매크로를 이용한 회귀분석 결과는 <표 3>과 같다. 먼저 본 연구의 가설 1은 임금수준과 구성원의 생산성 간의 정(+)의 관계가 있을 것으로 설정하였다. 모델 1은 구성원의 생산성을 나타내는 팀 효율성을 종속변수로 한 회귀 결과를 나타낸다. 가설검증 결과 조직의 임금수준은 구성원의 생산성인 팀 효율성에 정(+)의 효과로 영향을 준다는 것이 확인되었다($B=67.45, p<.01$). 따라서, 본 실증연구의 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 임금수준과 구성원의 생산성 간의 비선형적인 관계일 것으로 가정하였다. 모델 1에서 지니계수의 제곱항은 팀 효율성과 정(+)의 관계가 있다는 것을 확인할 수 있는데($B=825.18, p<.05$), 즉 U자 형태의 관계를 지닌다고 볼 수 있다. 하지만, 본 연구의 회귀식에서 지니계수가 809.05일 때까지 구성원의 생산성인 한국프로농구팀의 효율성은 하락하며, 본 연구의 샘플에서 지니계수의 최댓값은 .56이라는 점에서 임금격차와 팀 효율성 간에는 수학적으로는 U자 형태를 지니지만, 실질적인 실증분석 안에서는 임금격차가 커질수록 팀 효율성은 낮아진다고 해석하는 것이 적절하다. 따라서, 본 연구의 가설 2도 지지가 되었다.

본 연구에서 살펴본 가설 3은 구성원의 생산성이 임금수준과 조직성과 간의 관계를 매개할 것을 가정하였다. 모델 1에서 연봉은 팀 효율성을 높이고($B=67.45, p<.01$), 모델 2에서 구성원의 생산성은 조직성과인 한국프로농구팀의 승률을 높인다($B=.01, p<.01$)는 것을 실증결과를 통해 확인하여 가설검증할 수 있다. 아울러, <표 4>는 임금격차의 크기와 관련 없이 매개효과의 신뢰구간 상한과 하한이 모두 0을 포함하지 않는다는 것을 확인할 수 있다. 즉, 구성원의 생산성을 나타내는 한국프로농구팀의 효율성은 한국프로농구팀의 임금수준과 조직성과인 팀 승률 간의 정적인 관계를 매개한다. 따라서, 본 연구의 가설 3 역시 지지가 되었다고 볼 수 있다.

본 연구의 가설 4에서는 임금격차가 임금수준이 조직성공에 미치는 간접효과를 조절할 것으로 예측하였다. 모델 1에서 임금수준인 팀의 연봉과 지니계수로 살펴본 임금격차의 상호작용은 음(-)의 값을 지니지만, 구성원의 생산성을 나타내는 팀의 효율성에 미치는 영향력이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($B=-116.97, p>.05$). 모델 2에서는 팀 효율성과 지니계수의 상호작용이 승률에 미치는 영향력을 검증해 본 결과, 상호작용은 음(-)의 값을 지니지만 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다($B=-.01, p>.05$). 하지만, Hayes(2015)의 제안에 따라서 조절된 매개변수가 유의한 것을 확인하기 위하여 조절변수의 수준에 따른 매개효과 크기를 비교했다.

<표 4>는 지니계수의 수준에 따라서 변화하는 연봉의 간접효과를 보여준다. 지니계수의 수준이 낮을 때(-1SD), 연봉의 간접적인 효과는 .5906이었지만 지니계수가 중간 수준일 경우(M)은 .5410, 높을 때(+1SD)는 .4934로 임금격차를 나타내는 지니계수가 높아질수록 임금수준이 조직성공에 미치는 긍정적인 효과가 낮아진다는 것을 확인할 수 있다. 95% 신뢰구간의 상한과 하한 역시 지니계수가 높아짐에 따라 낮아졌다. 따라서 임금격차가 임금수준이 조직성공에 미치는 긍정적인 효과를 음(-)의 값으로 조절하여 전반적으로 낮출 것으로 예측한 가설 4는 지지되었다고 가설검증의 실증결과를 제시할 수 있다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 벤처기업과 같이 규모가 작고 집행할 수 있는 재정이 제한적이며, 구성원들 간의 업무 구분이 명확하지 않은 조직에서 인적자원을 효율적으로 활용하여 최적의 성과를 거두기 위해 어떤 기준에 의하여 임금을 책정하고 분배하는 것이 효과적인가에 대해 분석하기 위해 수행되었다. 이를 위해 조직 규모, 성과, 운영방식 등에서 벤처기업과 유사한 속성을 지닌 한국프로농구팀의 데이터를 적용하여 실증분석을 실시하였다.

실증결과, 조직 전체의 임금수준은 조직 구성원들의 종합적인 생산성을 높이는 것에 반해 임금격차는 조직 구성원들의 종합적인 생산성을 낮추는 것으로 확인되었다. 또한, 임금수준은 조직 구성원들의 종합적인 생산성을 통해 조직성공을 간접적으로 증가시키는 것으로 나타났다. 임금격차는 그 자체로 조직 구성원들의 생산성에 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 임금수준이 조직성공에 미치는 긍정적인 효과까지 감소시킨다는 것을 확인할 수 있었다.

조직의 핵심역량을 구성하는 중요한 요소 중 하나인 인적자원의 효과성과 효율적인 운영을 위해 임금수준은 경쟁력 있는 조직 구성원들을 영입하고 동기부여 할 수 있다는 점에서 본 연구의 종합적인 실증결과는 학문적으로나 실무적 측면에서 참고할 필요가 있다. 이를 바탕으로 조직 구성원들에게 사 용해야 하는 적절한 임금 규모를 찾는 경영과제와 이를 어떻

게 분배하는 것이 효율적일 수 있는지에 관한 체계적인 검토와 분석이 벤처기업의 맥락에서 더 심층적으로 이루어져야 한다고 본다.

임금격차에 관한 연구는 주로 해외에서 조명되어 왔으며, 최근 국내에서도 이에 관한 연구가 늘어나는 추세이지만(김용근 외, 2020; 김정우·김기민, 2011; 박지성·신수영, 2017), 국내 사례를 바탕으로 임금격차와 조직성과 간의 더욱 동태적(dynamic)인 관계를 규명하는 연구는 아직 많이 부족한 실정이다. 이러한 현상은 인사조직 측면에서 시스템의 확립이 잘 이루어지지 않은 벤처기업의 경우 더 클 가능성이 크기 때문에 벤처기업에서의 임금구조가 어떤 방식으로 조직성공에 영향을 미치는지에 관한 연구는 찾기 힘든 실정이다. 더욱이 임금을 포괄하는 인적자원관리와 이를 반영하는 제도적 측면의 영향이 조직성공에 이르기까지 나타나는 기간을 파악하는 것도 현실적으로 힘들다고 볼 수 있으며, 개인이나 조직 수준에서도 성과라는 것이 구체적으로 무엇이고 어떻게 측정되는지에 대해 객관화하고 정의하기가 쉽지 않을 수 있다.

본 연구는 이러한 한계점을 해결하기 위하여 벤처기업과 규모, 재정, 시스템 등이 유사한 프로스포츠팀을 샘플로 하여 본 연구의 모형을 검증하였다. 특히, 국내 벤처기업에서 임금구조가 조직성공에 미치는 영향력을 확인하기 위하여 한국프로농구팀을 대상으로 분석을 진행하였다. 과거에도 임금구조가 조직성공에 미치는 영향력을 분석하기 위하여 프로스포츠팀을 활용한 사례는 다수 존재한다. 하지만, 이러한 연구들 역시 대부분 해외사례나 자료를 중심으로 활발하게 이루어져 왔으며(Bloom, 1999; Gasparetto & Barajas, 2022), 국내에서는 조직 구성원 및 조직성공이 자세하게 분석되어 자료가 축적된 프로야구를 대상으로 임금구조와 성과 간의 관계를 분석한 연구로 국한된다(김정우·김기민, 2011; Kim et al., 2020).

하지만, 프로야구팀의 임금격차와 구성원의 업무성과 간의 관계에 대한 분석으로 규모가 작고 구성원 간의 상호작용이 빈번한 벤처기업에서 임금구조가 성과에 미치는 영향을 파악하려 하는 것은 적절하지 않을 수 있다. 프로야구팀은 시스템이 잘 갖추어져 있으며 구성원 간의 상호작용이 비교적 적은, 중견 이상의 조직들과 비교하기에 적절하다. 벤처기업과 같이 구성원의 숫자가 적고 업무 시스템이 확고하지 않은 조직에서의 임금구조의 효과를 분석하기 위해서는 이에 부합하는 조직 및 업무 특성을 갖춘 샘플을 통해 분석해야 한다. 본 연구는 이러한 점을 반영하여 적은 인원이 경기를 진행하며 자신의 역할이 비교적 유연하고 선수 간 유기적인 상호작용이 빈번한 프로농구팀의 기록을 분석함으로써 연봉구조가 조직성공에 미치는 영향력을 분석하였다. 실증결과, 국내에서 수행된 프로야구팀을 샘플로 활용한 연구(김정우·김기민, 2011)와는 다르게, 한국프로농구 구단에서의 임금격차는 구성원의 성과를 낮출 수가 있으며, 임금수준이 조직성공에 미치는 긍정적인 효과를 감소시킨다는 것을 확인할 수 있었다. 즉, 벤처기업과 같은 속성을 지닌 조직에서의 임금격차는 일반적인 기업에서의 임금격차와 다른 효과를 지닐 가능성이 크다는

점이 시사될 수 있다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 이론적 시사점을 지닌다. 첫째, 높은 수준의 연봉은 핵심역량을 내재한 경쟁우위의 인적 자원을 조직으로 유인하고 동기부여 함으로써 조직 구성원의 생산성은 물론 조직성과를 높일 수 있다는 실증결과의 근거를 제시한다. 자원기반관점에서 바라보면, 경쟁우위를 내재하고 동기 수준이 높은 뛰어난 역량을 보유하고 있는 구성원들을 확보한 기업조직은 본질에서 시장에서의 경쟁우위를 지속 가능한 차원에서 차지할 수 있다.

둘째, 본 연구는 조직 전체의 임금을 어떻게 배분할 것인가에 관해 기존의 선행된 연구들과는 다른 결과를 보여준다는 점에서 차별화되며 학문적 기여가 적지 않다고 볼 수 있다. 본 연구에서 체계적으로 검토된 상당수의 해외 연구 실증결과에서는 임금격차가 클수록 조직 구성원들이 높은 임금을 받기 위해 더 노력한다는 토너먼트 이론이 더 많은 지지를 받는 것으로 보인다(Brown et al., 2003; Kim et al., 2020).

반면, 국내에서 수행된 연구에서는 비교적 결과가 혼재되어 있으며, 임금격차와 조직성과 간의 관계가 일정 수준까지만 증가하다가 하락하는 역 U자 형태를 보이거나 음(-)의 상관관계를 나타내는 경우 역시 자주 관찰된다(남궁봄 외, 2018; 안진영·김봉진, 2011; Gasparetto & Barajas, 2022; Park & Kim, 2017). 이러한 맥락에서 본 연구는 임금격차와 구성원의 생산성 간의 관계가 U자 형태를 지닌다는 것을 실증함으로써 국내에서 논의되고 있는 다양한 연구 결과에 대한 확장과 추가적인 분석의 필요성을 강조하였다.

이러한 결과는 전통적으로 동서양을 구분하는 요인 중의 하나인 개인주의-집단주의 성향과 성과 중심의 임금구조와 연공 중심의 임금구조에 의해 설명할 수 있다고 본다. 서양의 경우 일반적으로 개인과 집단을 분리하여 구분하는 전통이 존재하며, 이러한 모습은 임금에도 반영되어 대다수 다국적기업에서는 성과에 기반한 임금체계를 도입하였다. 반면 우리나라를 포함한 아시아권 국가에서는 해외의 다국적기업과 비교하여 개인과 집단을 분리하는 데 어려움을 겪으며, 성과보다는 해당 조직에 얼마나 오랫동안 소속되었는가가 임금을 결정하는 큰 요인으로 자리를 잡아 왔다(Bae et al., 2012; Kim & Bae, 2017; Lee & Kim, 2006). 시대의 변화와 함께 한국사회의 문화가 보다 개인주의적인 방향으로 변화하고 임금 결정 방식 역시 성과에 따라서 차등을 주는 방식으로 변화하고 있지만(박지성·신수영, 2017; Kim & Bae, 2017), 아직 지나친 임금격차는 구성원들의 불편함과 상대적 박탈감을 초래함으로써 생산성에 부정적인 효과를 나타내는 것으로 보인다.

셋째, 본 연구는 임금을 포함한 한국 기업의 인사관리와 관련한 연구들은 대체로 대기업을 중심으로 이루어져 왔다. 조직 규모가 작고 업무의 상호 의존도가 높은 벤처기업의 경우 부서나 업무의 성격에 따라 상호작용이 거의 없을 수 있는 대기업과는 구성원들 사이의 관계가 다를 가능성이 크다. 국내 프로야구 선수들의 팀 내 임금격차와 조직성과의 관계를 분석한 한 연구는 팀 내 임금격차는 승률과 양의 상관관계를

지니며, 일정 수준까지 임금격차와 승률 간에 정의 관계를 나타내는 역 U자 형태를 나타낸다는 것을 실증하였다(김정우·김기민, 2011).

이러한 연구 결과에 더해 본 연구는 규모가 작고 선수 간 상호작용이 높은 프로농구를 바탕으로 분석을 진행한 결과 임금격차가 팀 효율성에 U자 형태를 지닌다는 것을 확인하였다. 특히, 조직의 규모가 비교적 크지 않고 구성원 간의 유기적인 상호작용이 높으며, 집단주의적인 문화를 바탕으로 한 국내 벤처기업의 특성과 매우 유사하다고 볼 수 있는 한국프로농구팀의 경우 임금격차가 커질수록 팀 구성원의 생산성에 부정적인 영향을 줄 수 있다는 것이 실증적으로 확인되었다. 즉, 조직 구성원 간의 상호의존성이 클 때, 임금격차는 생산성에 부정적인 영향을 미친다(Shaw et al., 2002). 즉, 벤처기업에서의 임금격차는 토너먼트 이론보다 공정성 이론으로 설명하는 것이 더 적절할 것으로 보인다.

넷째, 본 연구는 정밀한 측정 및 분석이 어려운 임금격차와 성과를 비교적 객관적으로 측정할 수 있는 스포츠 데이터를 활용하여 분석하였다. 이러한 시도는 변수를 측정하기가 어려운 분야를 비교적 쉽게 측정하여 분석할 수 있는 새로운 방법론을 제시하였다는 측면에서 해당 연구 분야에 이바지하는 바가 적지 않다고 볼 수 있다. 또한, 본 연구의 결과는 벤처기업의 관리자들에게도 중요한 시사점을 제공한다. 해당 기업의 임금이 상호의존성이 높고 구성원의 숫자가 적다면, 구성원 사이의 임금격차가 크지 않도록 임금구조를 설정하는 것이 제한된 재정을 효율적으로 활용하여 구성원들의 생산성과 조직성과를 높이기 위해 적절할 수 있을 것으로 보인다.

본 연구의 이러한 기여에도 불구하고 향후 연구에서는 다음의 한계점을 보완할 필요가 있다. 본 연구는 기존의 연구를 참고하여 임금격차와 조직성과 간의 관계를 설명하였지만, 국내 프로스포츠 구단의 맥락에서만 실증되어 전형적인 벤처기업에서의 임금구조가 생산성에 미치는 영향에 대한 설명을 시도했다는 한계를 지닌다. 앞서 기술하였듯이, 임금구조의 효과는 조직의 크기, 상호의존성, 심지어 국가 간에도 차이를 보일 수 있다. 따라서, 우리나라와 다른 문화를 지닌 국가의 기업과 국내의 기업을 비교하거나, 서로 다른 규모나 업무의 상호의존성을 지닌 조직을 단일연구 내에서 비교한다면, 벤처기업에서 임금구조가 조직의 성과에 미치는 영향을 분석한다면, 본 실증연구의 결과를 보다 객관화하고 일반화함으로써 이 분야의 연구 발전에 이바지할 수 있을 것으로 판단된다.

REFERENCE

- 김용근·전창현·김영상(2020). 보상 격차에 대한 연구동향 리뷰: 개념, 효과, 방법론을 중심으로 향후 연구 제언. *생산성논집*, 34(3), 255-287.
- 김정우·김기민(2011). 팀내 임금격차가 심화되면 팀 성적이 향상되는가? 한국프로야구 데이터 분석을 중심으로. *노동정책연구*, 11(1), 1-23.

- 남궁봄·유규창·이혜정(2018). 수평적 임금격차가 조직성장에 미치는 상황 요인에 관한 영향에 관한 연구. *대한경영학회지*, 31(8), 1549-1572.
- 박지성·신수영(2017). 임금격차와 조직생산성에 있어 토너먼트 구조 요인 영향 검증. *대한경영학회지*, 30(6), 1055-1074.
- 백혜연·장영균·양동훈(2021). 공유리더십의 정성적 측정도구에 관한 연구: 국내프로야구 감독의 언론기사 코퍼스 분석을 중심으로. *리더십연구*, 12(1), 135-162.
- 안진영·김봉진(2011). Top management team horizontal pay disparity and firm's R&D investments. *대한경영학회지*, 24(2), 1205-1224.
- 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.
- Ahn, J. Y., & Kim, B. J.(2011). Top management team horizontal pay disparity and firm's R&D investments. *Korean Journal of Business Administration*, 24(2), 1205-1224.
- Akerlof, G. A., & Yellen, J. L.(Eds.)(1986). *Efficiency wage models of the labor market*. Cambridge University Press.
- Aoki, K., Delbridge, R., & Endo, T.(2014). 'Japanese human resource management' in post-bubble Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2551-2572.
- Bae, J., Rowley, C., & Sohn, T. W.(2012). *Managing Korean business: Organization, culture, human resources and change*. Routledge.
- 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.
- 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, 1173-1182.
- Barney, J.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A.(1992). The Incentive Effects of Tournament Compensation. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 336-350.
- Berri, D. J., & Jewell, R. T.(2004). Wage inequality and firm performance: Professional basketball's natural experiment. *Atlantic Economic Journal*, 32, 130-139.
- Bloom, M.(1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.
- Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, A. J., Savoie, A., Plunier, P., & Cacciatore, G.(2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organisational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(4), 201-211.
- Breunig, R., Garrett-Rumba, B., Jardin, M., & Rocaboy, Y.(2014). Wage dispersion and team performance: a theoretical model and evidence from baseball. *Applied Economics*, 46(3), 271-281.
- Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J.(2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal*, 46(6), 752-762.
- Buccioli, A., Foss, N. J., & Piovesan, M.(2014). Pay dispersion and performance in teams. *PloS One*, 9(11), e112631.
- Byers, T., & Slack, T.(2001). Strategic decision-making in small businesses within the leisure industry. *Journal of Leisure Research*, 33(2), 121-136.
- Bykova, A., & Coates, D.(2020). Does experience matter? Salary dispersion, coaching, and team performance. *Contemporary Economic Policy*, 38(1), 188-205.
- Casson, M., Yeung, B., & Basu, A.(Eds.)(2008). *The Oxford handbook of entrepreneurship*. Oxford University Press.
- Chadwick, S., & Clowes, J.(1998). The use of extension strategies by clubs in the English Football Premier League. *Managing Leisure*, 3(4), 194-203.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J.(2003). *Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature*. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Conroy, S. A., Gupta, N., Shaw, J. D., & Park, T. Y.(2014). A multilevel approach to the effects of pay variation. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 32, 1-64.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S.(2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V.(2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L.(2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, 58(3), 613-640.
- Della Torre, E., Giangreco, A., & Maes, J.(2014). Show me the money! Pay structure and individual performance in golden teams. *European Management Review*, 11(1), 85-100.
- Downes, P. E., & Choi, D.(2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 53-66.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J.(1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?. *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1026-1040.
- Fadil, P. A., Williams, R. J., Limpaphayom, W., & Smatt, C.(2005). Equity or equality? A conceptual examination of the influence of individualism/collectivism on the cross-cultural application of equity theory. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 12(4),

- 17-35.
- Fang, M., & Gerhart, B.(2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176-1196.
- Franck, E., & Nüesch, S.(2011). The effect of wage dispersion on team outcome and the way team outcome is produced. *Applied Economics*, 43(23), 3037-3049.
- Frick, B., Prinz, J., & Winkelmann, K.(2003). Pay inequalities and team performance: Empirical evidence from the North American major leagues. *International Journal of Manpower*, 24(4), 472-488.
- Gardner, T.(1999). When pay for performance works too well: The negative impact of pay dispersion. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 101-103.
- Gasparetto, T., & Barajas, A.(2022). Wage Dispersion and Team Performance: The Moderation Role of Club Size. *Journal of Sports Economics*, 23(5), 548-566.
- Gerhart, B., Rynes, S. L., & Rynes, S.(2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage.
- Gupta, N., & Shaw, J. D.(2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Galinsky, A. D., & Murnighan, J. K.(2012). When hierarchy wins: Evidence from the national basketball association. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 398-406.
- Hall, S., Szymanski, S., & Zimbalist, A. S.(2002). Testing causality between team performance and payroll: The cases of Major League Baseball and English soccer. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 149-168.
- 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.
- Henderson, A. D., & Fredrickson, J. W.(2001). Top management team coordination needs and the CEO pay gap: A competitive test of economic and behavioral views. *Academy of Management Journal*, 44(1), 96-117.
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Strasser, S.(1988). The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction. *Personnel Psychology*, 41(4), 745-759.
- Hill, A. D., Aime, F., & Ridge, J. W.(2017). The performance implications of resource and pay dispersion: The case of Major League Baseball. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1935-1947.
- 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.
- Hundley, G., & Kim, J.(1997). National culture and the factors affecting perceptions of pay fairness in Korea and the United States. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(4), 325-341.
- Hutchinson, V., & Quintas, P.(2008). Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?. *International Small Business Journal*, 26(2), 131-154.
- Jaskiewicz, P., Block, J. H., Miller, D., & Combs, J. G.(2017). Founder versus family owners' impact on pay dispersion among non-CEO top managers: Implications for firm performance. *Journal of Management*, 43(5), 1524-1552.
- Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X.(2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787-809.
- Jeong, T. S., Kim, P. S., 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.
- Kahane, L.(2018). *Pay dispersion and productivity in sports*. In *Personnel Economics in Sports*. Edward Elgar Publishing.
- Katayama, H., & Nuch, H.(2011). A game-level analysis of salary dispersion and team performance in the National Basketball Association. *Applied Economics*, 43(10), 1193-1207.
- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N.(2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 62(3), 497-531.
- Khalid, K.(2020). The impact of managerial support on the association between pay satisfaction, continuance and affective commitment, and employee task performance. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020914591.
- Kim, D. K., & Kim, P. S.(2014). The Impact of Strategic Capabilities on Professional Sport Team Performance: Evidence from the Korean Basketball League 1997-2012. *Korean Journal of Sport Management*, 19(1), 61-76.
- Kim, D. O., & Bae, J.(2017). *Employment relations and HRM in South Korea*. Taylor & Francis.
- 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, S., Oh, T., Andrew, D., & Zheng, J.(2020). Pay dispersion and team performance in the National Basketball Association. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 32(1), 1-14.
- Kim, Y. G., Chun, J. H., & Kim, Y. S.(2020). Pay dispersion Research: A review and assessment. *Productivity Review*, 34(3), 255-287.
- Lazear, E. P., & Rosen, S.(1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*,

- 89(5), 841-864.
- Lee, E. S., & Kim, S.(2006). Best practices and performance-based HR system in Korea. *Seoul Journal of Business*, 12(1), 3-17.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J.(2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863-881.
- Messersmith, J. G., Kim, K. Y., & Patel, P. C.(2018). Pulling in different directions? Exploring the relationship between vertical pay dispersion and high-performance work systems. *Human Resource Management*, 57(1), 127-143.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S.(2011). Unlocking the black box: exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1105-1118.
- 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.
- Mondello, M., & Maxcy, J.(2009). The impact of salary dispersion and performance bonuses in NFL organizations. *Management Decision*, 47(1), 110-123.
- Namguun, B., Yu, G. C., & Lee, H. J.(2018). Situational factors affecting the relationship between horizontal pay dispersion and organizational performance. *Korean Journal of Business Administration*, 31(8), 1549-1572.
- Park, J., & Kim, S.(2017). Pay dispersion and organizational performance in Korea: Curvilinearity and the moderating role of congruence with organizational culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1291-1308.
- Park, J. S., & Shin, S. Y.(2017). Pay dispersion and organizational productivity: Examining the effects of structural contexts using tournament theory. *Korean Journal of Business Administration*, 30(6), 1055-1074.
- Pfeffer, J., & Langton, N.(1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F.(2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Purnama, C.(2013). Influence analysis of organizational culture organizational commitment job and satisfaction organizational citizenship behavior (OCB) toward improved organizational performance. *International Journal of Business, humanities and Technology*, 3(5), 86-100.
- 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.
- Ridge, J. W., Aime, F., & White, M. A.(2015). When much more of a difference makes a difference: Social comparison and tournaments in the CEO's top team. *Strategic Management Journal*, 36(4), 618-636.
- San, G., & Jane, W. J.(2008). Wage dispersion and team performance: evidence from the small size professional baseball league in Taiwan. *Applied Economics Letters*, 15(11), 883-886.
- Sarlis, V., & Tjortjis, C.(2020). Sports analytics-Evaluation of basketball players and team performance. *Information Systems*, 93, 101562.
- Shaw, J. D.(2015). Pay dispersion, sorting, and organizational performance. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 165-179.
- Shaw, J. D., & Gupta, N.(2007). Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology*, 60(4), 903-928.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E.(2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491-512.
- Shaw, J. D., & Zhou, X.(2021). Explained pay dispersion: A 20-year review of human resource management research and beyond. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 39, 47-69.
- Shenkman, E., Coates, D., Chadov, A., & Parshakov, P.(2022). Team vs. individual tournament: An organizer's dilemma. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 198, 476-492.
- 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.
- Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B.(2000). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*, 25(3), 269-290.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C.(2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Trevor, C. O., & Wazeter, D. L.(2006). A contingent view of reactions to objective pay conditions: Interdependence among pay structure characteristics and pay relative to internal and external referents. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1260-1275.
- Tung, R. L., Paik, Y., & Bae, J.(2013). Korean human resource management in the global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 905-921.
- Van Eerde, W., & Thierry, H.(1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- Vanessa, R.(2012). Sport entrepreneurship: challenges and

directions for future research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(1), 65-76.

- Wang, T., Zhao, B., & Thornhill, S.(2015a). Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Human Relations*, 68(7), 1155-1181.
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L.(2015b). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249-1258.
- 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.

The Effects of Compensation and Pay Dispersion on Organizational Productivity and Performance: The Case of Korean Professional Basketball Teams

PHILSOO KIM*
TAE SUNG JEONG**
SANG HYUN LEE***

Abstract

Compensation and pay dispersion has been rigorously scrutinized to investigate their impacts on productivity and organizational performance. However, it is difficult to find a systematic study on the systematic dynamics of compensation and pay dispersion effects specifically in the context of Korean venture companies. Venture companies should manage their organizational resources efficiently to maximize their organizational performance through pay structure by efficiently managing the inherent resources. However, we acknowledge that empirical studies on how compensation and pay dispersion affect organizational productivity and performance are rare to find in the Korean context. To overcome this supplement limitation, this study hypothesized that (1) pay and members' productivity are positively related, (2) pay dispersion and organizational productivity have U shaped relationship, and (3) organizational productivity mediates the positive relationship between compensation and organizational performance. Venture companies and professional sports teams share manifold common characteristics such as size, financial circumstances, and operational objectives. We collect 9 seasons (2013~2014 - 2021~2022) of 10 teams' data of Korean Basketball League teams to test our hypotheses. Methodologically, the assessment of our analysis is rendered with PROCESS macro model 58. The statistical results showed that all hypotheses are statistically supported. This study explains how compensation and pay dispersion affect organizational productivity and performance of venture companies in Korea.

KeyWords: pay dispersion, organizational productivity, organizational performance, professional sports, Process Macro

* First Author, Director, Korea Sport Management Research Institute, philsookim@naver.com

** Coauthor, Ph.D. student, Hanyang University, jason@hnconsulting.co.kr

*** Corresponding Author, Ph.D. candidate, Ajou University, ich45337@hanmail.net