

# 소셜 미디어 환경에서 테르티우스 옹겐스 성향이 개인의 직무성과에 미치는 영향\*

곽기영(교신저자)  
국민대학교 경영대학 경영정보학부  
(kykwahk@kookmin.ac.kr)  
이정민  
네오파엠  
(enigmajim@neopm.co.kr)

본 연구는 테르티우스 옹겐스 성향이 소셜 미디어 환경에서의 지식공유활동을 통해 개인의 직무성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위해 소셜 미디어 지식공유활동과 테르티우스 옹겐스 성향에 영향을 미치는 요인을 개인적 요인 및 사회적 요인을 포함하는 종합적 관점에서 도출하였다. 사회인지이론과 사회자본이론을 바탕으로 개인적 요인으로는 자기효능감과 도움의 즐거움을 제시하였고, 사회적 요인으로는 사회적 상호작용 연결과 호혜규범을 제시하였다. 본 연구에서 제안된 연구모형을 검증하기 위해 234명의 직장인을 대상으로 데이터를 수집하였으며, 구조방정식모형을 통해 연구모형을 실증적으로 검증하였다. 분석결과, 자기효능감, 사회적 상호작용 연결, 호혜규범은 테르티우스 옹겐스 성향과 소셜 미디어 지식공유활동에 긍정적인 영향을 주었다. 또한 소셜 미디어 지식공유활동은 개인의 직무성과와 긍정적인 관련성이 있음을 보여주었다. 실증분석 결과를 토대로 연구의 발견점을 토의하였으며 연구의 이론적 및 실무적 시사점과 함께 연구의 한계를 제시하였다.

주제어: 직무성과, 소셜 미디어, 지식공유활동, 테르티우스 옹겐스 성향

## 1. 서론

오늘날 많은 기업들은 급변하는 환경변화에 효과적으로 대응하기 위해 차별적인 경쟁우위를 획득하려고 노력하고 있다. 이에 따라 많은 연구자들과 기업들은 경쟁우위를 달성하는 핵심요인으로 지식공유에 관심을 집중하여 왔고 조직구성원들의 활발한 지식공유활동을 증가시키는 방안을 고려하고 있다. 효과적인 지식공유를 위해 많은 기업들은 정보통신기술(information and communication technology)을 사용하고 있으며 지식집약산업으로 접어들기 시작하면서 가상 프로젝트 팀에서 볼 수 있듯이 디지

털 방식의 지식공유가 점차 기업의 업무 관행의 일부로 자리를 잡고 있다. 더불어, 웹 2.0이라는 인터넷 환경이 등장하면서 사람들은 직접 데이터나 정보, 지식을 생산하고 소비하는 행태를 보인다. 이러한 환경아래, 스마트 폰 사용자의 증가에 힘입어 소셜 미디어는 급격한 인기를 얻으면서 젊은 사람을 필두로 폭발적인 사용량을 보이고 있다. 소셜 미디어는 개방화, 양방향성, 자유로운 피드백을 쉽게 할 수 있는 독특한 특징을 지닌 툴(tool)로 많은 사람들은 소셜 미디어에서 자신의 생각과 의견, 경험, 관점, 유용한 정보와 지식 등을 서로 공유한다(Kaplan and Haenlein, 2010). 한편 지식공유활동은 성과에 긍정적인 영향을 주는 상호작용이 발생하는 일련

의 과정으로 볼 수 있다(Nelson and Coopriider, 1996). 즉, 효과적인 지식공유를 위해서는 동료와의 적극적인 관계형성을 통한 지식자원의 동원이 중요하며 지식을 가진 사람들과 긴밀한 관계를 유지할 필요가 있다(Borgatti and Cross, 2003). 이에 따라 본 연구에서는 효과적으로 지식공유를 가능하게 하는 유용한 도구로 동료 및 다른 사람들과의 관계형성과 상호작용에 초점을 맞춘 소셜 미디어에 주목한다.

소셜 미디어에서 활동하는 사람들은 자신들이 직면한 문제의 해결책을 얻기 위하여 동료들뿐만 아니라 주변의 다양한 사람들로부터 유용한 지식과 정보를 획득하고 공유한다. 즉, 소셜 미디어에서는 연결되지 않은 사람들을 소개해 주거나 소원했던 관계를 다시 친밀한 관계로 회복시켜주는 테르티우스 옹겐스가 적응과 지식공유에 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 테르티우스 옹겐스는 연결되지 않은 사람들을 서로 소개해줌으로써 강하게 연결된 네트워크 구조를 가지는 폐쇄성을 만든다(Obstfeld, 2005). 강하게 연결된 네트워크에서는 지식과 정보가 원활하게 흐를 수 있으며 결과적으로 효과적인 지식공유가 가능해진다.

기존 선행연구들은 소셜 미디어와 같은 온라인 환경에서의 지식공유에 대하여 대부분 개인차원의 역량 및 이에 대한 기술적·행태적 영향요인에 초점을 맞추어 왔다. 하지만 지식공유는 지식을 보유한 사람들과의 긴밀한 연결관계를 통해서 활발히 진행되므로 사회적·관계적인 요인 역시 고려해야 함에도 불구하고 이러한 관점에서 지식공유를 설명하는 연구는 상대적으로 많지 않았다(곽기영과 이정민, 2011). 따라서 본 연구에서는 소셜 미디어에서의 지식공유 활동을 증가시켜주는 요인으로 폐쇄성 관점의 테르티우스 옹겐스를 고려하며 지식공유활동에 영향을

미치는 요인을 개인적·내재적 관점에서뿐만 아니라 타인과의 관계형성에 초점을 맞추는 사회적·관계적 시각에서 통합적으로 분석하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 관련 선행연구

### 2.1 사회인지이론과 사회자본이론

사회인지이론(social cognitive theory)은 개인의 행동을 설명하는 모델로서 인간이 직면한 다양한 상황에서 개인의 동기와 행동을 이해하기 위해 사용되어왔다. Bandura(1986)는 개인의 행동은 사회적 환경과 인지적 능력 사이의 상호작용 결과라고 하였다. 다시 말하면 사람들은 특정한 행동 패턴을 습득하고 유지하는데 있어서 자기자신의 개인적·내재적 요인과 소셜 네트워크와 같은 사회적·환경적 요인에 의하여 영향을 받는다는 것이다(곽기영과 오송우, 2009).

그 동안 사회인지이론을 기반으로 한 많은 선행연구에서는 지식공유활동이나 성과향상에 긍정적인 영향을 미치는 요인을 개인적 요인과 사회적 요인으로 이분화하여 설명하였다. 사회인지이론이 설명하는 개인적, 내재적 요인으로 많은 선행연구들은 지식공유와 같은 지식경영 분야나 정보시스템 분야에서 자기효능감을 주목하여 왔다(Compeau and Higgins, 1995, 1999; Chen and Hung, 2010; Lin and Huang, 2008; 2010). 자기효능감은 성과달성에 요구되는 일련의 활동을 수행하고 조직하는 자신의 능력에 대한 믿음으로 정의된다(Bandura, 1977). 이는 개인이 가지는 특별한 기술을 의미하는 것이 아니라 주어진 환경에서 성공적인 결과를 가져올 수

있다고 믿는 자신감을 말한다. 도움의 즐거움 역시 내재적 동기 중 하나로써 이타주의(altruism)라고도 불린다. 더욱이 소셜 미디어와 같은 온라인 환경에서는 지식을 공유하는 사람들은 다른 사람을 돕는 기회를 많이 가진다(Wasko and Faraj, 2000). Kollock(1999)에 따르면 사람들은 문제에 직면한 다른 사람들을 돕는 것은 즐겁고, 다른 사람들을 돕는 것이 마땅하다고 인지하므로 지식을 기여한다고 주장하였다. 이러한 연구 결과들과 선행연구들은 자기효능감과 도움의 즐거움이 행위를 하게하는 중요한 인지 요인임을 시사하고 있다. 따라서 사회인지이론에서 내재적으로 인지하는 자기효능감과 도움의 즐거움은 사람들의 행위를 설명하는 중요한 역할을 수행한다고 볼 수 있다.

사회인지이론과 관련된 많은 선행연구에서는 소셜 네트워크의 영향력의 중요성을 간과하고 있다. 앞서 설명한대로 사회인지이론은 개인의 행동은 개인의 인지적 요인과 사회적 요인으로부터 영향을 받으므로 개인적인 요인과 사회적인 요인 두 관점을 동시에 고려해야 한다. 하지만 사회인지이론은 소셜 네트워크 내에서 탄생된 자원과 같은 사회적 자본이 어떻게 개인의 행동에 영향을 주는지에 대해서는 탐구하고 있다. 따라서 본 연구에서는 사회인지이론을 보충해주는 역할로 사회자본이론(social capital theory)을 제시한다. Lin(2001)에 의하면 사회자본은 목적 지향적 행동에 동원되거나 접근할 수 있는 사회적 구조로부터 탄생된 자원들로 정의하고 있으며, Bourdieu and Wacquant(1992)는 사회자본을 지속적 관계 네트워크를 통해 개인 또는 집단에 축적된 실제적인, 혹은 잠재적인 자원의 총합이라고 정의하고 있다. 사회자본은 특정 사람의 성과가 다른 사람들보다 더 높은지를 설명함에 있어서 사회자본의 양은 네트워크의 규모와 그 네트워크에

포함된 개인 소유의 자본 크기에 달려있다고 설명한다. 따라서 사회자본이론은 성과를 달성함에 있어서 개인적 요인에 의해서만 설명되는 것이 아니라 그들이 속한 네트워크에서 만들어진 자본에 의해 더 쉽게 설명될 수 있는 관점을 제공한다. 한편, 조직구성원들은 협업을 통하여 지식을 공유한다. 소셜 네트워크를 통하여 이루어지는 지식공유와 같은 지식 흐름은 조직구성원들에게 축적되고 결국 개인의 성과에 영향을 미치게 된다. 따라서 지식공유활동을 높이기 위해서 다른 사람들과 얼마나 긴밀한 사회적 관계를 유지하는가가 중요하다. 또한 지식공유는 개인 혼자 노력으로 이루어지는 것이 아니라 지식을 가지고 있는 다른 사람들과의 활발한 상호작용이 있어야 한다.

지식은 보통 암묵지가 많고 조직이나 그룹에 배태된 특징을 가지며 지식공유는 정보기술을 통하여 하기 힘든 방대한 커뮤니케이션을 요구하므로 온라인 환경에서 지식공유와 관련된 성과를 기대하기는 어렵다(Brown and Duguid, 2000; Nonaka, 1994). 하지만 현재 주목 받고 있는 소셜 미디어는 텍스트 뿐만 아니라 사진, 비디오, 오디오 등과 같은 다양한 멀티미디어요소를 동시에 제공할 수 있다. 또한 직접적인 정보와 지식의 생산도 가능하게 하고, 사회적으로 다양한 사람들과의 관계를 형성하게 해주므로 기존에 존재했던 온라인 환경과는 사뭇 다른 특징을 지니고 있다. 따라서 소셜 미디어 환경에서는 기존 온라인 환경에서보다 많은 사회자본을 획득하는 것이 가능하다고 예상해 볼 수 있다.

## 2.2 테르티우스 움겐스

테르티우스 움겐스(*tertius iungens*)에서 테르티우스는 라틴어로 '제 3자'라는 뜻을 가지고 있으며

융겐스는 '연결하다', '하나로 모으다', '함께하다' 등의 뜻을 가진 라틴어 동사 *iungo*로부터 파생되었다. 초기 라틴어에서 융겐스는 원래 문자상 의미로 연결 지점(junction), 부부관계의(conjugal)와 같은 현재 단어의 근원을 나타내며 얹어매다(yoke), 연결하다(harness), 짝을 짓다(mate) 등을 뜻한다. 후기 라틴어에서는 결합하다(to unite), 형성하다(to form)를 더 암시하는데 사용되었다. 고대로마의 정치가이자 고전 라틴어의 틀을 형성한 키케로(Cicero)는 융겐스를 "iungere amicitiam cumaliquot," 즉 다른 사람들과 친교를 형성하고 만드는 것이라고 하였다. 결국, 테르티우스 융겐스 성향은 연결되지 않은 사람들을 소개하거나 연결된 사람들 사이의 새로운 협업을 가능하게 함으로써 한 사람의 네트워크에 있는 다른 사람들을 연결하려고 하는 전략적이고 행동적인 성향이다(Obstfeld, 2005).

테르티우스 융겐스가 강조하는 것은 Simmel(1950)의 테르티우스 가든스(*tertius gaudens*)의 개념에서 강조된 사람들 사이의 전략적 구분과 대조된다. Simmel(1950)에 따르면 테르티우스 가든스는 연결되지 않은 두 사람 사이에 위치하는 제 삼자로 정의된다. 서로 친하거나 면식이 없기 때문에 이러한 두 사람은 제 삼자로 인하여 조작될 수 있다. 즉, Simmel(1950)의 테르티우스 가든스는 제 삼자로 연결된 두 사람들 사이의 적극적인 구분(separation)이라고 할 수 있다.

위의 테르티우스 가든스와 테르티우스 융겐스 개념은 Simmel(1950)의 두 가지의 삼자적(triad)관계 유형으로부터 도출되었다. Simmel(1950)이 말하는 첫 번째 유형은 무소속자(non-partisan)이다. 무소속자는 사람들을 소개하는 사람이지만 그 위치에 오래 머무르지 않는 사람으로 그 힘은 무소속자의 공정함에 달려있다. 무소속자는 중립의 위치에

있음으로써 서로 의견이 상충하는 사람들 사이의 분쟁을 해결하는 역할과 서로 대립, 모순된 요구와 요소들을 균형 맞추는 결정권자 역할을 한다. 이때 무소속자는 편견을 가지지 않아야 하며 반대의 두 사람에 동등한 관심을 가지고 있어야 한다. 테르티우스 융겐스는 Simmel(1950)의 첫 번째 유형, 즉 무소속자에 해당된다. 두 번째 유형은 앞서 언급한 테르티우스 가든스다. Simmel(1950)은 양 끝의 적대적인 관계에 놓인 사람들이 제 삼자(즉, 중간에 위치한 사람)의 호의를 얻기 위하여 서로 경쟁할 때, 또는 제 삼자의 호의를 얻기 위하여 경쟁하는 두 사람이 적대적인 관계로 변할 때 이점을 가진다고 설명한다. 왜냐하면 적대적인 관계에 놓인 두 사람은 상대방을 견제하기 위하여 제 삼자에게 큰 호의를 베풀게 되기 때문이다. 이러한 이유로 테르티우스 가든스는 '어부지리를 얻는 제 삼자'라고도 한다. 테르티우스 가든스의 이점은 그가 소유한 힘 그 자체로부터 획득되는 것이 아니라 연결되지 않은 두 사람들 사이의 균형으로부터 비롯된다. 따라서 테르티우스 가든스는 두 사람들 간의 동등한 상호작용을 필요로 한다.

테르티우스 융겐스와 테르티우스 가든스 개념은 사회자본의 형성과 관련된 두 가지 차별화된 관점, 즉 구조적 틈새 관점과 폐쇄성 관점으로 설명될 수 있다. 네트워크 폐쇄성 관점은 사회자본은 강한 연결관계에 의해 형성된다는 견해로 강한 관계를 가지는 사람들은 다른 사람들로 부터의 협력과 지원을 통해 이점을 가지게 된다(Coleman, 1988). 반대로 구조적 틈새 관점에 따르면, 사회자본은 느슨하게 연결된 네트워크를 통하여 형성되고 이러한 구조에서 행위자들은 네트워크 내의 끊어진 부분을 서로 연결시켜주는 중개역할을 통해 이점을 가진다(Burt, 1992).

테르티우스 가든스 개념은 사회자본이론에서 Burt (1992)의 구조적 틈새(structural hole) 관점을 설명함에 있어서 중심적인 역할을 갖는다. Burt (1992)는 구조적 틈새 주위에서 발생하는 사회적 활동을 설명하기 위하여 Simmel의 테르티우스 가든스 개념을 사용하였다. 구조적 틈새는 다른 사람들과의 비중복(non-redundancy) 관계의 정도를 말하며, 네트워크에서 서로 연결되지 못한 행위자들을 연결시켜 주는 위치라고 정의할 수 있다(Burt, 1992). 예를 들어, 한 그룹에 A, B, C 세 사람이 있다고 가정할 때, A는 B와 연결됨과 동시에 C와도 연결되어 있지만 B와 C는 연결되지 않았을 때, 이 경우 A의 위치를 구조적 틈새라고 한다. A는 B와 C가 서로 연결되어 있지 않음으로 관계의 중복이 일어나지 않는다. 따라서 A는 중복되지 않은 관계로부터 새로운 정보를 얻을 수 있는 상대적 이점을 가지게 된다. 또한 Burt(2001)에 따르면 구조적 틈새의 위치에 있는 사람은 간접적으로 더 많은 사람들에 이르기 때문에 새롭고 신선한 정보와 지식의 접근이 용이하며, 획득한 정보의 통제 이점을 가지게 된다고 한다.

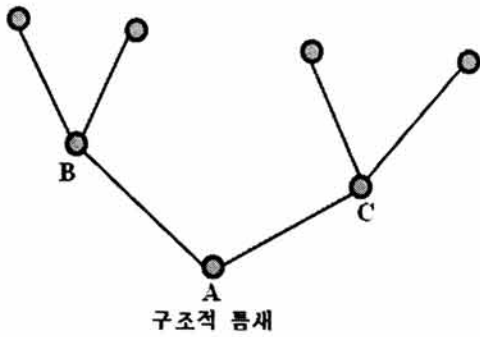
이와 반대로 테르티우스 용겐스는 서로 알지 못하는 두 사람을 소개 시켜주고 소원했던 관계를 강화시켜 줌으로써 서로 강하게 연결된 강한 네트워크 구조를 가지는 폐쇄성을 만든다. 폐쇄성 구조에서는 서로 강하게 연결된 네트워크 집단에서 보다 효과적으로 사회자본이 생성되며, 이러한 관점에서는 원활한 지식과 정보의 흐름뿐만 아니라 그룹 내에서 규범과 제제가 만들어져 일방적인 착취로부터 보호받을 수 있다(Coleman, 1988).

한편, 테르티우스 용겐스는 다음과 같은 단계를 거치며 진행된다. 구조적 틈새의 위치에 있는 A는 B와 C의 단절된 상태를 유지하는 테르티우스 가든

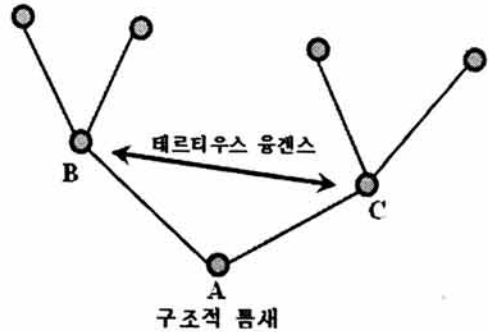
스 역할을 하면서 얻을 수 있는 위치이익을 가지지만 테르티우스 용겐스 역할을 하게 된다면 그러한 이익을 포기하게 된다. 테르티우스 용겐스 역할을 하는 상황에서 제 삼자는 다른 연결되지 않은 사람들을 서로 소개해줌으로써 구조적 틈새 이점을 포기하는 희생을 감수하지만 이는 필수적으로 헌신적인 행동 또는 무관심함에서 나타나는 것이 아니다. 왜냐하면 테르티우스 용겐스는 간접적 방법으로 이점을 얻을 수 있기 때문이다.

<그림 1>은 테르티우스 용겐스의 발전단계를 보여준다. Time 1에서 볼 수 있듯이, A는 B와 C 사이에 위치하는 구조적 틈새를 가진다. Time 2에서 B와 C의 소개는 틈새를 줄이지만 이것은 곧 A에게 이익이 되는 두 번째 단계의 구조적 틈새(B와 C)가 탄생된다(Time 3). C를 소개 받음으로써 이익을 얻은 B는 A에게 새로운 노드인 D를 소개하는 호혜적 단계를 가지게 된다. 만약 이와 같이 자신과 연결된 다른 사람들이 새로운 사람들을 소개시켜주는 호혜적 행동을 한다면 나 자신의 네트워크 범위는 확장되며 새로운 구조적 틈새를 발생시키게 된다. 또한 새롭게 연결된 B와 C는 더 이상 어떤 한 사람으로부터 조작되고 통제되는 위치에 있지 않게 되며 A를 지원하고 협업할 수 있는 위치가 된다. 다른 사람의 소개는 통제이익의 손실과 향후 자기들끼리 결탁할 수 있는 취약성을 가지게 되지만 마찬가지로 장기적 생산성과 협업에 대한 잠재성을 가진다(Obstfeld, 2005).

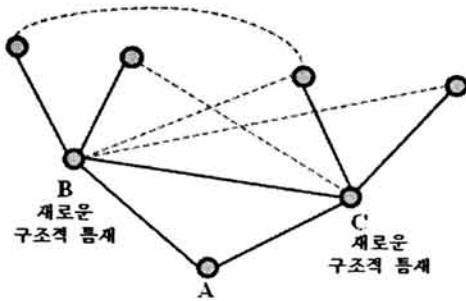
대부분의 무소속자에 대한 Simmel(1950)의 설명은 의견이 상충하는 사람, 다툼, 모순된 주장, 부조화와 관련된 서로 대립되는 긴장을 나타낸다. 하지만 이러한 대립과 긴장은 테르티우스 용겐스가 해결하는 하나의 상황만을 묘사한다. 대부분의 테르티우스 용겐스 활동은 대립적인 긴장과 극심한 경쟁이 없는 조화로운 상황 역시 포함하고 있으므로 Simmel



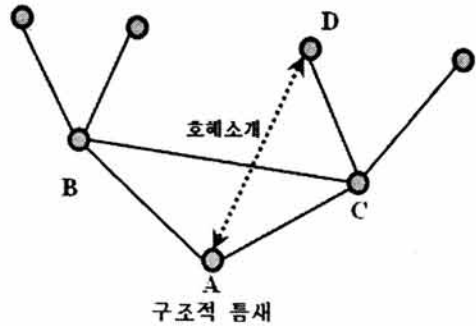
구조적 틈새  
Time 1



Time 2: A의 테르티우스 융겐스 전략으로  
B와 C를 소개



Time 3: 새로운 구조적 틈새의 탄생



Time 4: 두 번째 호혜적 테르티우스 융겐스 전략으로  
A에게 D를 소개

〈그림 1〉 테르티우스 융겐스의 단계

(1950)의 무소속자 개념과는 약간의 차이점을 가진다(Obstfeld, 2005). 한편, 소셜 미디어에서 활동하는 사람들은 자신들의 네트워크에서 다른 사람들과 많은 관계를 형성하기 때문에 다양한 구조적 위치와 역할을 가지게 된다. 사람들은 자신의 과업을 수행함에 있어 협업을 통하여 많은 지식을 공유한다. 테르티우스 가든스 활동은 지식공유활동에 더 필수적인 조화적인 행동을 만들지 않는다. 왜냐하면 테르티우스 가든스는 구조적 틈새와 관련이 있기 때문에 행위자들 사이의 단절을 유지함으로써 이익을 얻는다. 반면에 테르티우스 융겐스는 지식을 가진

다른 사람들을 소개시켜주거나 혹은 지식 그 자체를 다른 사람에게 소개시켜주는 자원 동원활동을 하게 한다. 따라서 테르티우스 융겐스 성향은 어떤 한 사람의 네트워크에서 사람들 간의 연결을 만드는 것을 강조하는 행동적 성향이므로 이러한 사람들은 활발한 지식공유활동을 펼칠 것으로 기대해 볼 수 있다.

### 2.3 소셜 미디어

최근 웹 2.0의 등장으로 인해 페이스북, 마이스페이스, 트위터, 싸이월드 등과 같은 소셜 네트워킹

서비스와 유튜브, 플리커, 딜리셔스 등으로 대표되는 사진, 그림, 동영상 공유 사이트, 위키와 같이 협업 가능한 사이트 등, 이른바 소셜 미디어(social media)라고 불리는 새로운 미디어가 등장하였다. 소셜 미디어가 등장한 이래 스마트 폰 사용자가 폭발적으로 증가하면서 사람들은 일상생활의 일부로 소셜 미디어를 자연스럽게 사용하고 있다. 소셜 미디어란 사람들이 의견, 생각, 경험, 관점 등을 서로 공유하기 위해 사용하는 인터넷 기반 애플리케이션을 뜻하며(Kaplan and Haenlein, 2010; Perlmutter, 2008; Gurau, 2008), 소셜 미디어 사용자들은 단순히 정보를 검색하고 수동적으로 소비한다기 보다는 협업적으로 정보를 만들고 평가하고 분배하는 성향을 보인다(Lerman, 2007). Mayfield(2008)에 따르면 소셜 미디어의 특징은 다섯 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 소셜 미디어는 관심있는 모든 사람들의 피드백을 촉진하며 정보가 미디어에서 청중으로 일방적으로 전달되던 개념과 달리 스스로 정보를 만들고 전파하면서 의사결정이나 토론에 참여할 수 있는 특징이 있다. 둘째, 대부분의 소셜 미디어는 피드백과 참여가 공개되어 있으며, 투표, 피드백, 코멘트, 정보공유를 촉진함으로써 콘텐츠 접근과 사용에 대한 장벽이 거의 없다. 셋째, 전통적인 미디어가 청중들에게 일방적으로 유통되는 반면 소셜 미디어는 쌍방향의 성격을 지니고 있다. 넷째, 소셜 미디어는 빠르게 커뮤니티를 구성하게 하고 커뮤니티로 하여금 공통의 관심사에 대해 이야기 하게한다. 다섯째, 소셜 미디어는 사진, 동영상 등 다양한 미디어의 조합이나 링크를 통하여 발전하고 진화하는 특징을 가지고 있다.

Lietsala and Sirkkunen(2008)는 소셜 미디어의 종류를 세 가지로 분류한다. 첫째, 콘텐츠 개발 툴(tool)로 블로그, 위키, 팟캐스트 등이 있으며 이

는 콘텐츠를 생산하고 배포하는 활동을 한다. 둘째, 소셜 네트워크로서 링크드인, 페이스북 등이 있으며 이는 오래된 소셜 네트워크의 유지나 새로운 관계를 형성하는 역할을 한다. 마지막으로 가상세계로서 세컨드라이프, 워크래프트와 같이 가상환경에서 즐기고, 경험하고, 생활하는 활동을 한다.

이러한 특징을 가진 소셜 미디어는 기업에서도 다양한 방향으로 활용하고 있다. 기업 외부적 목적으로는 파트너, 고객과의 관계를 효율적으로 관리하고 기업 이미지 제고에 초점을 맞추어 소셜 미디어를 효과적으로 활용하고 있다(Wyld, 2008). 한편, 기업내부에서는 소셜 미디어의 다양한 콘텐츠와 전문가에 접근할 수 있는 능력과 자유롭게 참여할 수 있는 특징에 주목하며 소셜 미디어를 지식회득, 정보교환, 지식공유 등의 효과적인 틀로 사용한다. 예를 들어 BBC에서는 사내 인트라넷으로 직원들이 질문을 올리고 답변을 찾고, 관계를 형성할 수 있는 사이트인 'talk.gateway'를 구축하였다. 일상적인 이슈뿐만 아니라 조직의 방향과 업무에 관련된 내용을 자유롭게 질문하고 답변할 수 있는 이 사이트는 현재 BBC의 약 2만 6천명의 직원 중 2만 3천 명이 사용하는 최대 커뮤니티로 성장하게 되었다(Cook, 2009). Vuori and Väisänen(2009)의 연구에서는 경쟁정보(competitive intelligence)산업 환경에서 기업내부의 소셜 미디어 사용이 정보획득과 공유에 어떻게 공헌하는지를 연구한 결과 정보획득에 있어서는 위키, 소셜 네트워크 사이트 사용이 유리하고 정보공유에 있어서는 소셜 네트워크 사이트의 사용만이 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 또한 이정민과 광기영(2010)은 175명의 직장인을 대상으로 한 연구에서 소셜 미디어의 사용이 지식공유와 의사결정참여를 향상시키며 결국 직무성과를 향상시킨다는 것을 실증적으로 증명하였다.

### III. 연구모델 및 가설수립

#### 3.1 연구모델

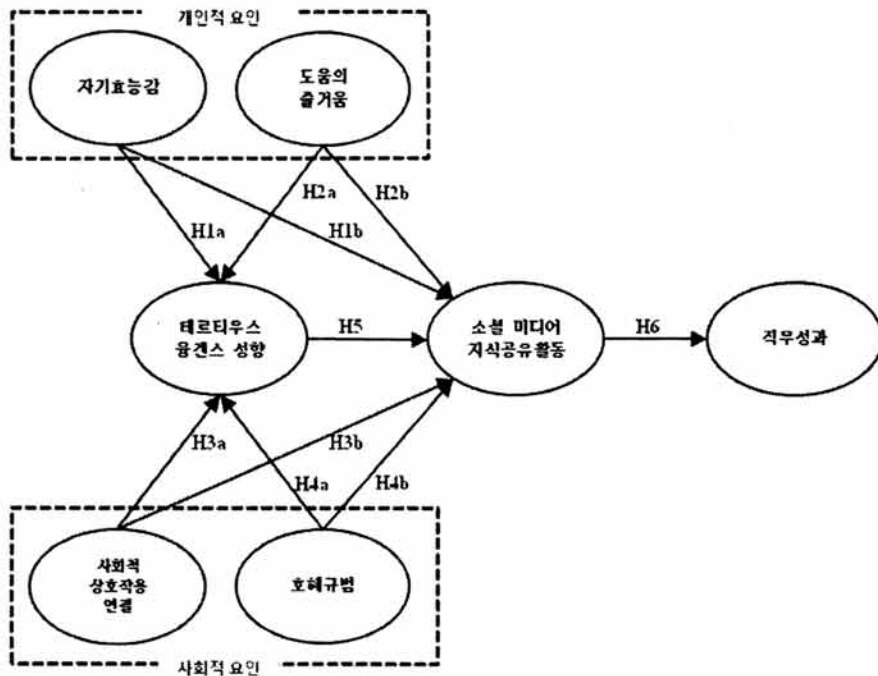
본 연구에서는 <그림 2>와 같이 사회인지이론과 사회자본이론을 기반으로 소셜 미디어 환경에서 테르티우스 용겐스 성향과 소셜 미디어 지식공유활동에 영향을 미치는 요인을 개인적 요인과 사회적 요인으로 제시하였다. 개인적 요인에는 자기효능감과 도움을 즐거움을, 사회적 요인으로는 사회적 상호작용 연결과 호혜규범을 제시한다. 그리고 직무성과에 영향을 미치는 선행요인으로 소셜 미디어 지식공유활동과 테르티우스 용겐스 성향을 제시한다. 이러한 연구모델을 통해 테르티우스 용겐스 성향과 소셜 미

디어 지식공유활동의 결정요인을 파악하고 테르티우스 용겐스 성향과 소셜 미디어 지식공유활동이 개인의 직무성과에 영향을 미치는 메커니즘을 규명하고자 한다.

#### 3.2 가설 수립

##### 3.2.1 자기효능감과 테르티우스 용겐스 성향

자기효능감은 성과달성에 요구되는 일련의 활동을 수행하고 조직하는 자신의 능력에 대한 믿음으로 (Bandura, 1977), 이는 개인이 가지는 특별한 기술을 의미하는 것이 아니라 주어진 환경에서 성공적인 결과를 가져올 수 있다고 믿는 자신감을 말한다. 따라서 자기효능감은 주어진 목표를 얼마나 열심히



<그림 2> 연구모델

할 것인지에 관한 목표추구행동(goal-directed behavior)에 영향을 미친다. 지식공유활동과 관련하여 자기 스스로 가치있는 지식을 제공할 능력이 있다고 생각하는 사람, 즉 지식에 대한 자기효능감이 높은 사람은 그 지식을 다른 사람들에게 많이 제공하려 하며 또한 다른 사람들과 많이 공유하려고 한다. Busch(1996)의 연구에 따르면, 자기효능감이 높은 사람은 작업과 관련된 도움을 다른 사람들에게 많이 주고 협업하려는 경향을 보인다. 즉 자신들의 작업과 관련된 일에서 자신감을 가지면 다른 사람들에게 자기가 가지고 있는 지식을 제공하며 협업을 조장한다. 따라서 지식에 대한 자기효능감이 높은 사람은 다른 사람을 도와주기 위해 다른 사람을 소개해 주거나 지식을 연결해 주는 테르티우스 용겐스 성향 역시 높을 것으로 예상해 볼 수 있다. 위와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H1a: 자기효능감은 테르티우스 용겐스 성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 자기효능감과 소셜 미디어 지식공유활동

Bandura(1997)에 의하면, 자기효능감은 어떤 주어진 과업을 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 개인적인 신념으로 정의된다. 이러한 맥락에서 지식공유에 대한 자기효능감은 다른 사람들에게 유용한 지식을 제공할 수 있는 자신의 능력에 대한 자신감이라고 정의된다(Chen and Hung, 2010). 따라서 높은 자기효능감을 가진 사람들은 자신들에게 주어진 과업이나 문제의 해결을 위해 필요한 능력, 자원, 그리고 동기를 가지고 있다고 인지한다. 많은 기존 연구들은 지식공유에 대한 자기효능감이 지식공

유활동에 긍정적인 영향을 미침을 보여주었다. 지식에 대한 자기효능감은 지식제공 행동과 지식수집 행동에 긍정적인 영향을 미치며(Chen and Hung, 2010), 사람들은 자신이 가진 지식에 대한 자기효능감이 높을수록 지식을 제공하지 않는 행동을 덜하는 경향을 보인다(Lin and Huang, 2010). 또한 Lin and Huang(2008)은 효과적인 지식공유를 도모하는 지식공유시스템의 사용에 관한 연구에서, 자기효능감이 높은 사람일수록 지식공유시스템에서 지식공유를 더 잘하는 경향이 있음을 보여주었다. Lin(2007)은 지식공유의 의도와 태도에 영향을 미치는 요인으로 외재적 동기와 자기효능감을 포함한 내재적 동기로 구분한 연구를 진행한 결과, 자기효능감이 지식공유 의도와 태도에 긍정적인 영향을 미침을 실증적으로 증명하였다. 이러한 연구 결과들을 통해 개인의 지식에 대한 자기효능감이 높으면 소셜 미디어에서의 긍정적인 지식공유활동수준이 높아짐을 기대할 수 있다. 따라서 위와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H1b: 자기효능감은 소셜 미디어 지식공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 도움의 즐거움과 테르티우스 용겐스 성향

사람들은 보통 다른 사람으로부터 자신이 어떤 가치를 제공받을 것으로 기대할 뿐만 아니라 다른 사람들에게 기여하는 자신의 노력이 가치가 있다고 생각한다(Nahapiet and Ghoshal, 1998). 이러한 개인적인 신념은 다른 사람들을 활발하게 돕는 사람들에게 축적될 가능성이 높다(Von Hippel and Von Krogh, 2003). 사람들은 다른 사람을 돕는 것이 단순히 즐겁고 흥미로우며 또한 다른 사람을 돕는

것을 좋은 행동으로 인지하기 때문에(Kollock, 1999) 타인을 도와줌으로써 얻게 되는 즐거움과 만족은 어려운 문제에 직면한 사람들을 도와주는 동기가 된다. 어려운 문제에 직면한 사람들에게 문제 해결에 도움이 될 것 같은 사람들을 소개시켜주는 사람들의 행동은 그들을 위한 일종의 도움이다. 이러한 행동을 하는 이유는 단지 도움을 주는 행위가 즐겁기 때문이라고 생각해 볼 수 있다. 따라서 위와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H 2a: 도움의 즐거움은 테르티우스 용겐스 성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 도움의 즐거움과 소셜 미디어 지식공유활동

조직에서 지식을 공유하는 동기요인으로 개인적 차원에서의 다른 사람들을 돕는 즐거움을 꼽을 수 있다. 많은 연구자들은 지식공유 문맥에서 도움의 즐거움을 이타주의(altruism)라는 이름으로 사용하였다. Organ(1988)은 이타주의를 조직과 관련된 업무 또는 문제를 가진 다른 사람들을 돕는 자유로운 행동으로 정의한다. 지식공유자들은 그들의 조직이나 관련된 업무에 대한 애정과 이타주의적인 성향을 가지기 때문에 지식공유에 대한 동기부여가 된다(Davenport and Prusak, 1998). 선행연구들은 조직구성원은 내재적으로 지식을 제공하는 동기부여를 받는다고 주장한다. 왜냐하면 조직구성원들은 다른 사람을 돕는다는 것이 즐겁고 문제를 해결하는 일에 참여하는 것이 기쁘기 때문이다(Wasko and Faraj, 2000, 2005). 다른 사람들을 돕는 것과 같은 개인적 동기는 자부심과 자존심, 다른 사람으로부터의 존경, 책임감 등을 고취시키므로 개인적인 면식관계, 직접적 호혜관계가 아니더라도 지식공유

를 이끈다(Constant et al., 1996). Kankanhalli et al.(2005)에 따르면 지식공유 문맥에서 도움의 즐거움과 같은 내재적 요인은 온라인 지식공유저장소의 사용을 높이는 역할을 한다. 또한 Lin(2007)의 연구에서는 도움의 즐거움이 지식공유의 태도와 의도에 긍정적인 영향을 미침을 실증적으로 증명하였다. 위와 같은 논의를 바탕으로 소셜 미디어 환경에서 개인의 도움의 즐거움 정도가 높을수록 활발한 지식공유활동을 할 것으로 기대해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

H 2b: 도움의 즐거움은 소셜 미디어 지식공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5 사회적 상호작용 연결과 테르티우스 용겐스 성향

다른 사람들과의 관계는 한 네트워크에 속해있는 사람들의 활동을 촉진시켜주는 중요한 요소이며 그 네트워크와 네트워크에 속해 있는 다른 사람들에게 이익이 되는 중요한 자산이다(Coleman, 1990). 사람들은 자신과 같은 그룹에 속해있다고 느낀다면 면식이 없는 사람일 지라도 기꺼이 돕는 경향이 있다. 왜냐하면 사람들은 같은 그룹에 속해있다는 소속감을 가지면 자신과 비슷한 목표를 가지고 있다고 생각하기 때문이다(Leana and Van Buren, 1999). 따라서 주변 사람들과 사회적으로 잘 연결되어 있다면 자신이 속한 집단의 이익을 위해 다른 사람을 소개시키고 연결시키면서 도움을 주거나 문제해결을 하는 테르티우스 용겐스 활동을 할 가능성이 높을 것으로 예상할 수 있다. Wellman and Wortley(1996)에 따르면, 다른 사람들과의 강한 연결은 감성적, 정서적 지원을 제공하여 적응을 돕는다. 따라

서 다른 사람들과의 유대관계가 강하면 테르티우스 용겐스 성향과 같이 도움이 필요한 사람들을 서로 연결하여 적응을 돕는 행동 성향 역시 높을 것으로 예상할 수 있다. 위와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H 3a: 사회적 상호작용 연결 정도는 테르티우스 용겐스 성향에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.6 사회적 상호작용 연결과 소셜 미디어 지식 공유활동

조직의 성공은 어떻게 지식근로자가 효과적이고 효율적으로 동료와 지식공유 하는지에 달려있다. 근래의 많은 연구자들은 효과적인 지식공유를 위한 한 방법으로 다른 사람들과의 밀접한 관계 정도를 고려한다. 사회적으로 상호작용하는 연결(ties)들은 지식과 정보와 같은 자원이 흐르는 채널이라고 강조한다(Tsai and Ghoshal, 1998). 이러한 사회적 상호작용 연결은 시간, 감성적인 결합 정도, 친밀도 등의 조합으로 형성된다(Granovetter, 1973). 한편, 지식집약산업에서 개개인의 성과는 네트워크와 다른 사람과의 연결 정도와 긍정적으로 관련되며 조직에서 다른 사람들과의 상호 관계는 정보제공과 과업해결에 대한 중요한 해결책을 제시한다(Cross and Cummings, 2004). 또한 다른 사람과 많이 연결될수록 관계적 자원을 더 많이 획득할 수 있는 능력이 향상되며(Garton et al., 1997; Nahaphiet and Ghoshal, 1998), 다른 사람들과의 반복된 상호작용은 다른 구성원이 가지고 있는 전문지식에 관한 학습을 가능하게 한다(Lewis, 1999). 따라서 지식공유활동은 교류기억(transactive memory)

을 이끌고 성과를 창출하게 한다. 소셜 미디어와 같은 온라인 환경에서 역시 사회적 상호작용 연결 정도가 지식공유에 중요한 역할을 한다. Chiu et al. (2006)의 연구에서는 온라인 커뮤니티에서 사회적 상호작용 연결 정도가 높을수록 지식공유의 양을 증가시켜 준다고 하였다. 따라서 다른 사람들과의 사회적 상호작용 연결 정도가 클수록 소셜 미디어 환경에서 사람들의 활발한 지식공유활동을 기대해 볼 수 있다. 위와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H 3b: 사회적 상호작용 연결 정도는 소셜 미디어 지식공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.7 호혜규범과 테르티우스 용겐스 성향

호혜규범은 다른 사람들과의 관계에서 만들어지는 사회적인 규칙으로 일반적으로 모든 문화와 관계에 적용된다(Gouldner, 1960; Wu et al., 2006). 호혜규범은 상냥하거나 적대적인 행동적 반응에 비슷한 행위로 반응하는 행동적 패턴을 나타낸다(Chen and Hung, 2010). 즉 상대방이 적대적인 행동을 하면 적대적인 반응으로 대응하며 상냥하고 호의적인 행동을 하면 그와 비슷한 행동으로 반응한다는 것이다. 또한 호혜규범은 사회조직에서 필요한 협업적 행동을 만들어주고 유지시키며 그 자체가 동기가 되기도 한다. 따라서 동료들로부터 새로운 사람을 소개받았을 경우, 호혜규범에 의해 다른 사람들에게 그와 비슷한 행동을 펼침으로써 다른 사람을 소개시켜주는 테르티우스 용겐스 활동이 활발할 것으로 기대해 볼 수 있다(Obstfeld, 2005).

H 4a: 호혜규범은 테르티우스 용겐스 성향에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.8 호혜규범과 소셜 미디어 지식공유활동

호혜규범은 지식과 같은 자원을 다른 사람들에게 주는 사람은 나중에 다시 호의를 받아야 한다는 사회적으로 용인된 규칙이다(Gouldner, 1960; Wu et al., 2006). Wasko and Faraj(2005)에 따르면 호혜규범은 서로 은혜를 주고받는다라는 의미이며 사람들은 지속적인 지원 교환을 보장하기 때문에 그들이 다른 사람들로부터 받은 이득을 다시 나눠주는 행동을 한다고 주장하였다. 온라인 실행공동체에서의 교환 역시 면식이 없는 사람들 사이에서 약한 연결(weak-ties)을 통하여 발생하고 호혜적인 지원이 존재하며(Wellman and Gulia, 1999), 온라인 실행공동체에서의 지식공유는 강한 공정성에 따른 서로 주고 받는 호혜규범에 의해 가능해진다(Wasko and Faraj, 2005). Chiu et al.(2006)의 연구에서는 호혜규범이 지식공유의 양에 긍정적으로 영향을 미침을 실증적으로 증명하였다. 따라서 다른 사람들과 사회적 관계를 형성하는 소셜 미디어와 같은 환경에서도 호혜규범이 활발한 지식공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다. 위와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H 4b: 호혜규범은 소셜 미디어 지식공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.9 테르티우스 용겐스 성향과 소셜 미디어 지식 공유 활동

테르티우스 용겐스 성향은 연결되지 않은 다른 사

람들을 소개시켜주거나 연결시켜 주는 행동적 성향(Obstfeld, 2005)으로 다른 사람들과의 관계 개선을 통하여 협업을 효과적으로 달성하게 해준다. 따라서 테르티우스 용겐스를 통하여 동료들과의 상호작용과 커뮤니케이션이 활발해지고 그 결과 한 집단의 소속감과 동료애의 향상을 가져올 수 있다. 이러한 관계의 개선은 사람들 사이의 연결되지 않았던 곳을 연결시켜 줌으로써 서로 강하고 밀도 높게 연결된 네트워크 구조를 가지는 폐쇄성을 만들게 된다. 이러한 집단에서는 정보와 지식의 흐름이 원활하게 흘러 효과적인 지식공유가 가능하며 지식과 같은 자원 동원화에도 용이하다(Coleman, 1988). 성공적인 지식공유를 위해서는 사람들 사이의 협업이 중요하다. 테르티우스 용겐스 성향은 서로 잘 알지 못하는 사람들을 소개시켜주어 사람들 사이의 신뢰를 형성시킨다. 그 결과 협업 역시 향상될 것이며 활발한 지식공유활동을 기대해 볼 수 있다. 또한 지식을 획득하기 위해서는 다른 사람이 가지고 있는 지식의 동원이 효과적이며 필수적이고 동료들과의 활발한 상호작용이 있어야 한다. 다른 사람들과의 강한 연결은 지식이전과 같은 지식공유활동을 용이하게 하므로(Reagans and McEvily, 2003) 높은 테르티우스 용겐스 성향은 지식공유활동에 필요한 협업을 촉진시키고 한 그룹의 폐쇄성을 향상시켜 효과적인 지식흐름을 가능하게 할 것으로 기대된다. Obstfeld(2005)는 자동차 제조회사 조직구성원 152명을 대상으로 한 연구에서 테르티우스 용겐스 성향이 네트워크에서의 밀도와 사회적 지식 보유 정도와 함께 협업이 필수적인 혁신 참여를 향상시킴을 실증적으로 증명하였다. Singh(2007)은 관리자 75명을 대상으로 한 연구에서 양자적 비즈니스 관계 네트워크에서 테르티우스 용겐스 성향이 관계의 질에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 나타내

었다. 또한 Garriga(2009)의 연구에서는 이해관계자들의 협업에 있어서 테르티우스 용겐스 성향이 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 위와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H5: 테르티우스 용겐스 성향은 소셜 미디어 지식 공유활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.10 소셜 미디어 지식공유활동과 직무성공

지식공유는 개인이 획득한 지식을 조직 내에서 다른 구성원들에게 전파하는 행동이다(Ryu et al, 2003). 기업은 조직구성원들의 성과를 높이고 지속적 경쟁우위를 달성하기 위하여 조직구성원들의 지식을 공유할 수 있어야 한다. 지식 또는 정보를 공유하는 활동을 함으로써 동료의 경험이나 노하우를 학습할 수 있고 그 결과 개인적·조직적 직무성공을 향상시킬 수 있다(Kang et al., 2008). 다른 사람들과의 지식 공유는 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치며(Srivastava et al. 2006) 더 나은 의사결정을 내릴 수 있게 하고(Stasser and Titus, 1985), 교류기억을 증진시켜 조직구성원들 간 조화와 협동을 가능하게 하여(Mathieu et al, 2000) 그 결과 성과를 창출한다. Park and Im(2001)의 연구에서는 212명의 지방 공무원에 대한 분석을 토대로 지식공유가 조직구성원의 직무성공을 개선한다는 것을 확인했다. Cameiro(2001)의 연구에서도 지식공유는 생산성과 지적자산의 가장 중요한 수단으로 적극 장려되어야 한다고 주장하였다. 따라서 소셜 미디어에서의 지식공유활동이 활발하면 직무성공이 증대될 것으로 기대해 볼 수 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출한다.

H6: 소셜 미디어 지식공유활동은 개인의 직무성공에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구방법

### 4.1 측정도구의 개발

측정도구는 타당성이 검증된 기존연구의 설문문항을 토대로 구성하였으며 현재 연구환경에 맞게 연구자가 수정하거나 추가하였다. 변수들은 측정도구의 신뢰성을 높이기 위하여 복수개의 측정항목으로 측정하였으며 모든 항목은 7점 리커트 척도로 측정되었다. 또한 두 명의 IS분야 연구자 및 21명의 MIS 전공 대학원생과 학부생을 대상으로 파일럿 테스트를 실시하여 설문항목을 검토받아 내용타당성을 점검하였으며 최종 설문항목에 반영하였다(<부록 참조).

자기효능감은 자신에게 주어진 환경에서 성공적인 성과를 가져올 수 있다고 믿는 자신감의 정도로 정의하였고, Chen and Hung(2010)과 Lin(2007)의 연구를 바탕으로 5개의 측정항목을 구성하였다. 도움의 즐거움은 타인을 돕는 즐거움의 정도로 정의하였고 Wasko and Faraj(2005)의 연구를 차용하여 5개의 항목으로 구성하였다. 사회적 상호작용 연결은 다른 사람들과 상호 연결된 정도로 정의하였고, Chiu et al.(2006)의 연구를 바탕으로 4개의 측정항목으로 구성하였다. 호혜규범은 다른 사람으로부터 반응을 보상받는 정도에 따른 활동규범으로 정의하였고 Chen and Hung(2010)과 Wasko and Faraj(2005)의 연구에서 설문항목을 차용하여 본 연구에 맞게 수정하여 4개 항목으로 구성하였다. 테르티우스 용겐스 성향은 서로 연결되지 않은

다른 사람을 소개하거나 연결은 되어 있지만 잘 어울리지 않는 관계를 발전시키는 정도로 정의하였고 Obstfeld(2005)의 연구에서 6개 설문항목을 차용하여 본 연구에 맞게 수정하였다. 소셜 미디어 지식 공유활동은 소셜 미디어 환경에서 지식을 다른 사람들에게 주거나 공유하는 정도로 정의하였고 Hsu et al.(2007)과 Davenport and Prusak(1998)의 연구에서 제시한 6개 설문항목을 차용하여 본 연구에 맞게 수정하였다. 직무성과는 업무에 있어서 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도로 정의하였고, Williams and Anderson(1991)의 연구에서 6개 설문항목을 차용하여 본 연구에 맞게 수정하였다.

#### 4.2 자료수집 및 표본의 특성

연구모형을 검증하기 위하여 현재 기업을 포함한 조직에서 직장생활을 하고 있는 개인들을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 직장생활을 하고 있는 개인을 대상으로 한 이유는 본 연구의 주제가 테르티우스 음겐스 성향과 소셜 미디어 지식공유활동이 직무성과에 미치는 영향을 알아보기 위해서이기 때문이다. 약 한 달간 설문지를 배포하여 259개를 회수하였다. 이 중 불성실한 답변을 한 4부, 본 연구 문맥에 맞지 않는 직장생활을 하지 않는다고 작성한 설문지 21부를 제외한 234부의 설문지를 최종 분석에 사용하였다.

응답자의 성별로는 남자가 139명, 여자가 95명으로 남자가 59.4%를 차지하였으며, 직업 분류로는 공무원 5명, 전문직 31명, 회사원 196명으로 나타나 회사원이 83.86%로 가장 많이 차지하는 것으로 나타났다. 응답자의 산업 분포는 정보통신업 94명, 건설업 9명, 금융업 10명, 비영리 11명, 서비스업 66명, 유통업 12명, 의료 11명, 제조업 9명으로 정

보통신업이 40.2%로 가장 많이 차지하는 것으로 나타났다. 직무부서별 분포를 살펴보면 마케팅/판매 부서 29명, 생산/품질 5명, 연구개발 20명, 일반관리/기획 80명, 자금/회계 13명, 정보시스템 79명, 총무/인사 8명으로 일반관리/기획, 정보시스템, 마케팅/판매 부서가 많이 분포된 것으로 나타났다. 응답자의 학력은 고등학교 졸업 7명, 대학교 졸업 168명, 전문대 졸업 26명, 대학원 졸업 이상 33명으로 대부분 사람들의 학력은 대학교 졸업(71.8%)으로 조사되었다. 마지막으로 응답자의 연령분포는 20~25세가 21명, 26~30세가 116명, 31~35세가 57명, 36~40세가 30명, 40세 이상이 10명으로 응답자 중 26세부터 35세까지가 49.6%를 차지하여 가장 높은 비중을 보여주었다.

## V. 분석 및 결과

### 5.1 측정모델

집중타당성을 검토하기 위해서는 먼저 각 변수의 단일차원성을 검토할 필요가 있다. 제안된 방법론 절차(Anderson and Gerbing, 1988; Gefen et al., 2000)에 따라 요인적재량 값이 0.7이하의 관측변수를 한번에 하나씩 제거하였고, 다른 항목들과의 높은 잔차분산을 갖는 항목들을 한번에 하나씩 제거함으로써 측정모델에 대한 수정작업을 수행하여 총 7개의 항목(SEC1, ENH2, SIT3, TIU6, KSA1, KSA2, JOP6)을 제거하였다.  $\chi^2$ 대 자유도 비율(Normed  $\chi^2$ )은 1.893으로서 권고수준인 3.0을 하회하여 좋은 적합도 수준을 보여주었다(Gefen et al., 2000). RMR은 0.044로 권고수준인 0.05를

하회하였고(Hair et al. 1998), GFI는 0.834로 0.8 이상이라는 권고수준을 충족시켰다(Chau, 1996; Taylor and Todd, 1995). 기타 다른 적합도 지수 역시 모두 만족스러운 수준을 보여주어(CFI=0.987, NFI=0.978, NNFI=0.985), 측정모델은 대체로 만족스러운 적합도를 보이는 것으로 판단되었다.

집중타당성을 평가하기 위하여 다음 세 가지 기준을 사용하였다. 첫째, 특정 잠재변수와 각 항목과의 관련정도를 나타내는 표준화 경로계수 값이 0.7보다 높고 통계적으로 유의해야 한다(Gefen et al., 2000). 둘째, 각 변수에 대한 복합신뢰도(composite reliability)와 크론바흐 알파(cronbach alpha) 값이 0.7보다 커야 한다(Hair et al., 1998). 셋째, 각 변수에 대한 평균분산추출(average variance extracted: AVE)이 0.5를 상회해야 한다(Fomell and Larcker, 1981). <표 1>에서 보듯이 표준화 경로계수 값은 모두 0.7보다 크고 통계적으로 유의한 값( $t$ -value > 1.96)을 보여주었다. 복합신뢰도와 크론바흐알파 값 역시 0.7 이상을 상회하였고, 평균분산추출 값 또한 모두 0.5를 초과하여 본 연구에서 사용된 측정항목들은 집중타당성을 갖고 있음을 보여주었다. 다음으로, 판별타당성을 평가하였다. 판별타당성은 각 변수에 대한 평균분산추출의 제곱근 값과 해당 변수와 그 외 다른 변수와의 상관계수를 비교함으로써 검토되었다(Fomell and Larcker, 1981). <표 2>와 같이, 각 변수에 대한 평균분산추출의 제곱근 값은 그 변수와 다른 변수간의 상관계수 값을 모두 상회함을 볼 수 있다. 따라서 본 연구에 사용된 측정항목은 판별타당성을 갖고 있음을 보여주었다.

## 5.2 구조모델 및 가설검증

본 연구에서는 가설검증을 위하여 구조방정식모델의 구조모델을 이용하였다. 모형적합도에 대한 단일 기준은 없으나 선행연구에서는 일반적으로  $RMR < 0.05$ ,  $GFI > 0.8$ ,  $AGFI > 0.8$ ,  $NFI > 0.9$ ,  $NNFI > 0.9$ ,  $CFI > 0.9$  등의 기준이 제시되고 있다(Taylor and Todd, 1999; Hair et al., 1998). 본 연구의 구조모델에 대한 전반적인 적합도는  $\chi^2=856.69$ ,  $df=361$ , Normed  $\chi^2=2.381$ ,  $P$ -value=0.00000,  $RMR=0.060$ ,  $GFI=0.827$ ,  $AGFI=0.791$ ,  $CFI=0.984$ ,  $NFI=0.972$ ,  $NNFI=0.981$ 로 나타났다. 일부 적합도 지수( $RMR$ ,  $AGFI$ )의 경우 권고하는 수준에 미치지 못하지만 구조방정식 모델에서 모두 만족스러운 적합도 지수를 얻기는 어렵다는 점(Gefen et al., 2000)과 모델의 수용가능성에 절대적인 기준은 없다는 점(Jöreskog and Sörbom, 1993) 등을 고려해 볼 때 모델의 적합도는 전반적으로 양호하다고 할 수 있으며, 본 연구에서 수행한 경로분석의 결과는 신뢰할 만한 수준에 있다고 할 수 있다. LISREL 분석결과는 <그림 3>에 요약 정리하였다.

자기효능감과 테르티우스 용젠스 성향의 정(+ )의 영향관계를 설정한 가설 H1a( $\beta=0.382$ ,  $t$ -value=4.329)는 유의한 영향을 보여주었다. 자기효능감과 소셜 미디어 지식공유활동의 정(+ )의 영향관계를 설정한 가설 H1b( $\beta=0.143$ ,  $t$ -value=2.111)는 통계적으로 유의하게 나타났다. 도움의 즐거움과 테르티우스 용젠스 성향의 정(+ )의 영향관계를 설정한 가설 H2a( $\beta=-0.116$ ,  $t$ -value=-1.284)는 유의한 결과를 보여주지 못하였다. 도움의 즐거움과 소셜 미디어 지식공유활동의 정(+ )의 영향관계를 설정한 가설 H2b( $\beta=-0.012$ ,  $t$ -value=-0.186)

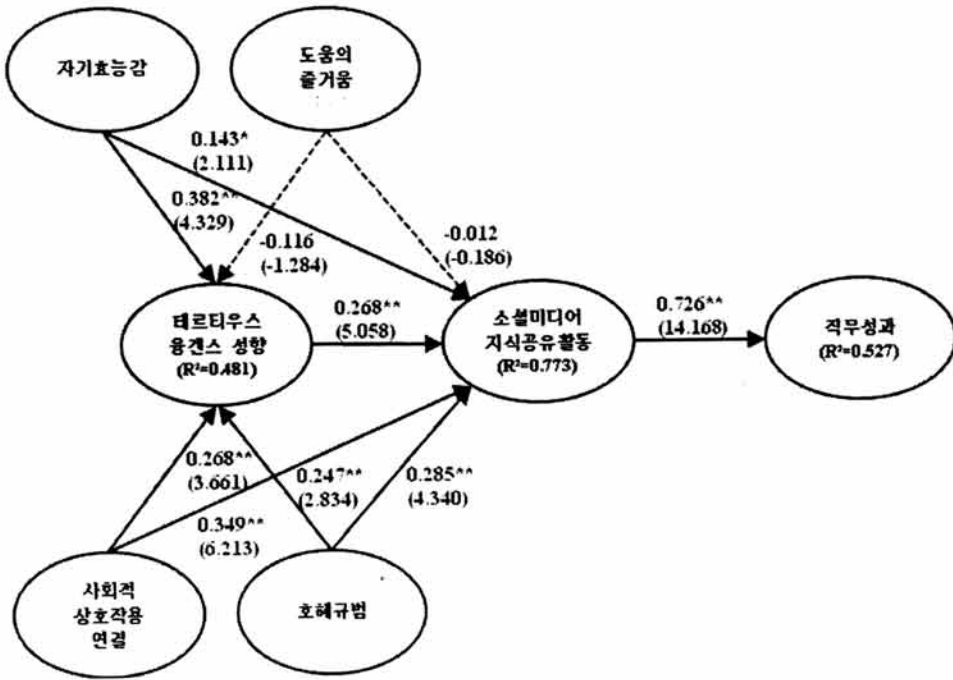
〈표 1〉 집중타당성 분석결과

변수	항목	경로계수	복합신뢰도	평균분산추출	크론바흐알파
자기효능감	SEC2	0.748	0.855	0.597	0.854
	SEC3	0.751			
	SEC4	0.769			
	SEC5	0.822			
도움의 즐거움	ENH1	0.845	0.929	0.767	0.926
	ENH3	0.926			
	ENH4	0.787			
	ENH5	0.937			
사회적 상호작용 연결	SIT1	0.929	0.934	0.826	0.932
	SIT2	0.935			
	SIT4	0.861			
호혜규범	NOR1	0.798	0.915	0.731	0.913
	NOR2	0.863			
	NOR3	0.925			
	NOR4	0.829			
테르티우스 음젠스 성향	TIU1	0.851	0.931	0.732	0.930
	TIU2	0.839			
	TIU3	0.911			
	TIU4	0.883			
	TIU5	0.791			
소셜 미디어 지식공유활동	KSA3	0.930	0.896	0.685	0.891
	KSA4	0.803			
	KSA5	0.857			
	KSA6	0.705			
적무성과	JOP1	0.918	0.963	0.841	0.963
	JOP2	0.899			
	JOP3	0.954			
	JOP4	0.926			
	JOP5	0.889			

〈표 2〉 판별타당성 분석결과

변수	Mean(SD)	SEC	ENH	SIT	NOR	TIU	KSA	JOP
SEC	4.448(1.451)	0.772						
ENH	4.566(1.454)	0.720	0.875					
SIT	3.625(1.691)	0.606	0.593	0.908				
NOR	4.322(1.399)	0.639	0.736	0.661	0.854			
TIU	4.116(1.492)	0.618	0.499	0.594	0.582	0.855		
KSA	3.352(1.615)	0.677	0.622	0.767	0.734	0.712	0.827	
JOP	4.090(1.483)	0.606	0.594	0.610	0.679	0.586	0.692	0.917

주: 대각선 값은 평균분산추출의 제곱근 값을 나타내며, 비 대각선의 값들은 변수들 간의 상관계수 값을 나타냄



$\chi^2=856.69$ ,  $df=361$ , Normed  $\chi^2=2.381$ , P-value=0.00000, RMR=0.060, GFI=0.827, AGFI=0.791, CFI=0.984, NFI=0.972, NNFI=0.981

〈그림 3〉 연구모델 분석결과(\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ )

역시 통계적으로 유의한 영향을 나타내지 못하였다. 사회적 상호작용 연결과 테르티우스 용겐스 성향의 정(+)의 영향관계를 설정한 H3a( $\beta=0.268$ ,  $t\text{-value}=3.661$ )는 통계적으로 유의하게 나타났다. 사회적 상호작용 연결과 소셜 미디어 지식공유활동의 정(+)의 영향관계를 설정한 H3b( $\beta=0.349$ ,  $t\text{-value}=6.213$ )는 통계적으로 유의하게 나타났다. 호혜규범과 테르티우스 용겐스 성향의 정(+)의 영향관계를 설정한 가설 H4a( $\beta=0.247$ ,  $t\text{-value}=2.834$ )는 통계적으로 유의하게 나타났다. 호혜규범과 소셜 미디어 지식공유활동의 정(+)의 영향관계를 설정한 H4b( $\beta=0.285$ ,  $t\text{-value}=4.340$ )는 유의하게 나타났다. 테르티우스 용겐스 성향은 자기효능감, 도

움의 즐거움, 사회적 상호작용 연결, 호혜규범에 의해 분산의 48.1%가 설명되었다. 테르티우스 용겐스와 소셜 미디어 지식공유활동 간의 정(+)의 영향관계를 설정한 가설 H5( $\beta=0.268$ ,  $t\text{-value}=5.058$ )는 통계적으로 유의하게 나타나 지지되었다. 또한 소셜 미디어 지식공유활동은 자기효능감, 도움의 즐거움, 사회적 상호작용 연결, 호혜규범, 테르티우스 용겐스 성향에 의해 분산의 77.3%가 설명되었다. 소셜 미디어 지식공유활동과 직무성과의 정(+)의 영향관계를 설정한 가설 H6( $\beta=0.726$ ,  $t\text{-value}=14.168$ )는 유의하게 나타나 지지되었고, 직무성과의 52.7%가 소셜 미디어 지식공유활동에 의해 설명되었다.

## VI. 토의

본 연구는 테르티우스 용겐스 성향과 소셜 미디어에서의 지식공유활동이 직무성과에 미치는 영향관계를 분석하였다. 이를 위해 테르티우스 용겐스 성향과 소셜 미디어 지식공유활동에 영향을 미치는 선행요인으로 사회인지이론에 기반한 개인적 요인(자기효능감, 도움의 즐거움)과 사회적 요인(사회적 상호작용 연결, 호혜규범)을 제시하고 이들 요인과 테르티우스 용겐스 성향 및 소셜 미디어에서의 지식공유활동 간의 관계에 대하여 실증분석을 수행하였다.

그 결과로 첫째, 본 연구에서는 자신에게 주어진 환경에서 성공적인 성과를 가져올 수 있다고 믿는 자신감의 정도인 자기효능감이 테르티우스 용겐스 성향에 유의한 영향을 미침을 실증적으로 제시하였다. 이는 소셜 미디어 환경에서 다른 사람들과 유용한 지식을 공유할 수 있다는 자신감을 가진 사람들은 그 자신감을 바탕으로 다른 사람들을 능동적으로 소개 및 연결시켜주는 테르티우스 용겐스 활동을 할 가능성이 높아진다는 것을 의미한다. 즉 유용한 지식에 대한 자기효능감은 개인적 요인에서 테르티우스 용겐스 성향에 대한 동기요인이 된다는 점을 시사한다.

둘째, 자기효능감이 소셜 미디어에서의 지식공유활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 온라인 커뮤니티에서 자기효능감이 높은 사람은 활발한 지식공유활동을 한다는 Chen and Hung (2010)의 연구결과와 일맥상통하다. 따라서 본 연구의 결과는 소셜 미디어 환경에서도 다른 사람들과 유용한 지식을 공유할 수 있다는 자신감을 가지는 사람들은 다른 사람들과의 지식공유활동에 적극적으로 참여함을 시사한다.

셋째, 다른 사람을 돕는 즐거움의 정도인 도움의 즐거움은 테르티우스 용겐스 성향에 영향을 미치지 못하였다. 이는 사람들은 소셜 미디어에서 원활한 지식공유를 위해 다른 사람들을 소개시켜주는 것과 같은 도움을 주는 행동에서 큰 즐거움이나 만족을 느끼지 않음을 의미한다. 소셜 미디어와 같은 온라인 환경에서는 기존 오프라인에서 형성했던 관계뿐만 아니라 지역적·문화적 장벽을 뛰어넘어 다양한 사람들과 다양한 네트워크를 형성할 수 있다. 이러한 환경에서는 사람들 간 신뢰에 기반한 빈번한 상호작용이 없기 때문에 약하게 연결된다. 따라서 소셜 미디어에서 활동하는 사람들은 다른 사람들과 오랜 시간 동안 그들의 정서적, 감성적인 부분을 서로 공유하여 신뢰를 형성한 사이가 아니므로 공통의 목표를 추구하거나 집단적 행동을 하지 않는 경향이 있다. 이러한 상황에서 사람들은 다른 사람들과의 관계를 기반으로 그들이 가진 지식이나 정보를 획득하여 직접적인 이익을 얻기를 원한다. 하지만 테르티우스 용겐스 활동을 통해서 얻을 수 있는 이익은 자신들에게 직접적으로 돌아오는 것이 아니므로 자발적으로 그들 중간에서 다른 사람들을 소개해주는 행동을 하지 않을 것이다. 이러한 이유로 소셜 미디어에서의 도움의 즐거움은 테르티우스 용겐스 성향에 영향을 미치지 않았다고 유추해 볼 수 있다.

넷째, 도움의 즐거움은 소셜 미디어 지식공유활동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 다른 동료 및 다른 사람들에게 지식제공과 같은 도움을 주는데 즐거움을 느끼는 사람은 지식공유활동에 강한 동기를 가진다는 기존 연구결과(Lin, 2007, Wasko and Faraj, 2005)와 반대되는 결과이다. 하지만 Thibaut and Kelly(1959)와 Thorrn and Connolly(1987)의 연구에서는 지식을 제공하는 행위는 결국 지식을 소유한 사람이 가진 특별한 가

치를 잃어버리게 하고 지식제공자 이외의 다른 사람들이 이익을 얻게 된다고 주장하였다. 소셜 미디어 환경에서는 많은 사람들이 지식을 공유하려는 사람의 노력에 무임승차(free-ride)할 수 있으므로 사람들은 자발적으로 집단의 이익을 위해 그들의 시간과 노력, 지식을 공유하는 것은 아니라고 할 수 있다.

다섯째, 다른 사람들과 서로 연결된 정도인 사회적 상호작용 연결은 테르티우스 용겐스 성향에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 소셜 미디어에서 동료 및 다른 사람들과 사회적으로 잘 연결되어 있다는 것은 자신이 속한 사회 연결망의 폐쇄성이 높아지게 됨을 뜻하며 따라서 이는 다른 사람을 소개시켜 줄 수 있는 기회를 많이 가질 수 있음을 의미한다.

여섯째, 사회적 상호작용 연결은 소셜 미디어 지식공유활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 다른 사람들과 빈번한 상호작용을 통하여 강하게 연결된 네트워크를 구축하게 되면 다른 사람이 가진 지식자본으로의 접속이 용이해지고, 상호 신뢰도가 향상되므로 활발한 지식공유활동을 하게 됨을 의미한다. 본 연구결과와 유사하게 Chiu et al.(2006)과 Chow and Chen(2008)은 사회적 상호작용 연결이 지식공유에 유의한 영향을 미친다는 실증적인 결과를 제시하였다.

일곱째, 다른 사람으로부터 반응을 보상받거나 혜택을 주고받는 정도인 호혜규범은 테르티우스 용겐스 성향에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 사람들은 과거 다른 사람으로부터 소개를 받은 경험이 있거나 가까운 미래에 소개를 받음으로써 자신에게 이득이 될 것이라고 생각하기 때문에 연결되지 않은 다른 사람들을 소개시켜주는 행동을 한다. 이러한 연구결과는 Obstfeld(2005)연구에서의 테르티우스 용겐스 생성 과정과 유사한 결과이다. 테

르티우스 용겐스 성향을 통하여 강한 연결로 만들어진 폐쇄성 네트워크로 형성될 때 연결되지 않은 다른 사람을 소개시켜주는 행동은 나중에 자신 역시 다른 사람을 소개받을 수 있게 되는 호혜를 받을 수 있게 한다.

여덟째, 호혜규범은 소셜 미디어 지식공유활동과 긍정적으로 관련됨이 실증적으로 검증되었다. 이는 다른 사람으로부터 유용한 지식을 받은 경험이 있으면 가까운 미래에 다시 다른 사람들에게 지식을 제공하게 되고 반대로 다른 사람들에게 유용한 지식을 제공하면 나중에 그들로부터 유용한 지식을 받는 혜택을 얻게 되므로 이러한 호혜규범은 활발한 지식공유활동을 촉진시키게 됨을 실증적으로 확인했다고 볼 수 있다. 이는 호혜규범이 지식공유활동에 긍정적인 영향을 미친다는 많은 연구와 일치한다(Bock et al., 2005; Chen and Hung, 2010; Chiu et al., 2006; Lin et al., 2007; Wasko and Faraj, 2005). 호혜규범은 신뢰를 생성하게 하여 지식공유활동과 같은 사회교환 관계에서 중요한 역할을 한다(Blau, 1964). 지식공유활동에 있어서 협업 능력은 필수적 요소로 작용하는데 이는 주로 호혜성으로서의 신뢰에 의존하게 되며 호혜성 없이 지식공유활동은 자유로이 발생하지 않는다(Scott, 2000). 또한 조직시민행동이론(organizational citizenship behavior)에 따르면 사람들은 보상을 목적으로 도움행위를 하는 것이 아니라 상대방에게 도움을 주면 상대방이 자신에게 어떠한 도움을 줄 것이라는 호혜규범에 입각하여 도움행동을 취한다(Organ, 1988; Yoon and Suh, 2003; 길진호와 박기영, 2010). 따라서 도움의 즐거움과 같은 내재적 동기보다는 호혜규범이 소셜 미디어 지식공유활동에 더 영향을 미친다고 해석할 수 있다.

아홉째, 서로 연결되지 않은 사람을 소개하거나

잘 어울리지 않는 관계를 발전시키는 정도인 테르티우스 용겐스 성향은 소셜 미디어에서의 지식공유활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 테르티우스 가든스는 사람들 사이에서 자신과 연결된 다른 사람들을 연결 시키지 않은 채 중개역할을 통하여 위치적 이점을 얻는다. 이러한 상황에서는 지식공유활동에서 필요한 사람들 사이의 조화와 협업분위기를 만들지 못한다. 효과적인 지식공유활동을 위해서는 지식을 보유한 동료와의 활발한 상호작용과 지식공유로의 적극적인 참여가 요구된다(Hislop, 2003). 따라서 활발한 지식공유활동을 촉진시키기 위해서 테르티우스 용겐스와 같이 지식을 가진 사람을 필요한 사람과 연결해주는 행동은 지식공유활동과 큰 관련성이 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 소셜 미디어는 기존에 형성되어 있는 관계뿐만 아니라 온라인으로 다양한 사람들과 연결 가능하게 하므로 테르티우스 용겐스를 통하여 지식공유를 좀 더 용이하게 할 수 있는 환경을 조성할 수 있다. 따라서 연구결과에서 볼 수 있는 것처럼, 테르티우스 용겐스 성향이 높을수록 동료들과의 활발한 지식공유활동을 기대해 볼 수 있다.

마지막으로, 소셜 미디어 지식공유활동은 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 소셜 미디어 환경에서 활발한 지식공유활동은 다른 사람들이 가지고 있는 지식자원으로의 접근이 용이해짐을 의미하며 이러한 지식의 공유는 곧 자신의 직무성과를 향상시킬 수 있음을 실증적으로 검증한 것으로 볼 수 있다. 이러한 결과는 지식공유활동이 직무성과향상에 유의한 영향을 준다는 선행연구와 일치한다(Camerio, 2001; Davenport and Prusak, 1998; Kang et al., 2008; Park and Im, 2001; Srivastava et al., 2006).

## VII. 시사점 및 연구의 한계

본 연구는 이론적 및 실무적 관점에서 몇 가지 시사점을 제시한다. 이론적 시사점으로는 첫째, 최근 새롭게 등장하여 전 세계의 많은 사람들로부터 큰 관심을 받고 있는 소셜 미디어에 주목하면서 소셜 미디어에서의 지식공유활동이 직무성과에 영향을 미치는 새로운 이론적 모델을 개발하였다. 소셜 미디어에 관한 선행연구에서는 소셜 미디어의 정의와 특징을 탐색한 연구(Boyd and Ellison, 2008; Kaplan and Haenlein, 2010)가 주를 이루어 왔지만, 소셜 미디어에서의 행태적 특성, 그리고 조직에서의 소셜 미디어와 직무성과에 관한 연구는 부족하였다. 본 연구모델은 기존 온라인 환경이나 커뮤니티에서의 지식공유활동이 직무성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구와 마찬가지로 소셜 미디어에서도 지식공유활동이 직무성과와 긍정적인 관련성이 있음을 밝힘으로써 향후 소셜 미디어에 관한 연구를 하려는 연구자들에게 유용한 이론적 기반을 제시해 줄 수 있다.

둘째, 지식공유활동을 다룬 기존 연구에서는 지식공유활동에 영향을 미치는 선행요인들에 관한 연구가 주를 이루어 왔다(Chiu et al, 2006; Chow and Chan, 2008; Lin and Huang, 2010). 본 연구에서는 소셜 미디어에서의 지식공유활동에 영향을 미치는 요인들을 제시함과 동시에 소셜 미디어 지식공유활동이 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 구체적이고 통합된 모델을 제시하여 실증적으로 검증하였다.

셋째, 소셜 미디어에서의 지식공유활동에 영향을 미치는 요인으로 테르티우스 용겐스 성향이라는 새로운 변수를 제시하였다. 기존의 테르티우스 용겐스 성향과 관련된 실증연구를 살펴보면 혁신참여

(Obstfeld, 2005), 이해관계자의 협업(Garriga, 2009), 양자적 관계의 질 향상(Singh, 2007) 등에 국한되어 있었으며 지식공유에 관한 문맥에서의 연구는 부족하였다. 따라서 연결되지 않은 사람들을 소개하여 연결을 구축해주는 테르티우스 용겐스 성향은 협업 활동이 활발한 지식공유활동에 중요한 요인을 고려해 볼 때 조직의 협업을 활성화 시켜주는 유용한 전략으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 소셜 미디어 지식공유활동을 활발하게 만들어주는 중요한 요소로 테르티우스 용겐스 성향이라는 새로운 변수를 제시하여 실증적으로 검증하였다.

넷째, 소셜 미디어에서의 지식공유활동에 영향을 미치는 선행요인으로 사회인지이론을 기반으로 하여 개인적 요인과 사회적 요인을 동시에 고려하는 통합적인 이론적 모델을 제시하였다. 지식공유는 지식을 보유한 다른 사람들과의 활발한 상호작용이 요구됨에 따라 사회 연결망의 관점을 고려해야 하지만 그동안 개인적 요인과 사회적 요인을 동시에 고려하거나 실증적으로 증명한 사례가 부족하였다. 본 연구에서는 이러한 한계점을 고려해 지식공유활동에 영향을 미치는 요인으로 개인적·내재적 요인뿐만 아니라 사회적·관계적 요인을 적극 고려한 모델을 제시하여 실증적으로 규명하였다. 그 결과 개인적 요인으로는 자기효능감이, 사회적 요인으로 사회적 상호작용 연결과 호혜규범이 유의한 영향을 미침을 알 수 있었다. 이는 개인적 요인과 사회적 요인의 조합이 소셜 미디어에서의 지식공유활동에 유의미한 결과를 가져 올 수 있다는 새로운 이론적 시각을 제시한다.

실무적 관점에서의 시사점으로 첫째, 소셜 미디어에서의 지식공유활동이 개인의 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직에서 지식공유활동을 가능하게 하는 도구로서 소셜 미디어

의 역할이 필요하다는 것을 의미하며 소셜 미디어를 통해 직무성과를 향상시키고자 하는 많은 기업들에게 실질적인 가치를 줄 수 있을 것으로 기대한다. 소셜 미디어는 인터넷 상에 존재하는 다양한 매체(동영상, 오디오, 사진 등)와 조합이 가능한 특징을 가지고 있으므로 소셜 미디어를 통해 텍스트 기반으로 된 형식지(explicit knowledge)뿐만 아니라 문자로 표현하는 것에 한계가 있는 암묵지(tacit knowledge)를 다양한 방법으로 쉽게 공유할 수 있다. 즉 소셜 미디어는 조직구성원들 간 지식공유활동을 촉진시키는 유용한 정보기술이므로 기업에서 지식공유활동을 통하여 사람들의 직무성과를 높이려고 하는 관리자 등은 기존에 존재하는 지식경영시스템의 대안책 또는 보완책으로 소셜 미디어의 도입을 적극적으로 검토해야 한다. 또한 조직구성원들의 자발적인 지식공유문화가 지식경영에 대한 태도 형성에 중요한 역할을 하기 때문에(Bock et al., 2005) 기업들은 조직구성원 스스로 지식을 공유하는 문화형성이 필요하다.

둘째, 소셜 미디어 지식공유활동을 증진시키기 위한 요인으로 테르티우스 용겐스 성향을 제안함으로써 기업에서 지식공유활동을 촉진시키기 위해 고려해야 할 구체적 전략을 제시한다. 만약 한 조직내의 구성원들 간 또는 조직과 조직 사이에서 서로 연결되지 않은 부분이 있을 때, 테르티우스 용겐스 활동을 통하여 이들을 소개해 줌으로써 좀 더 효율적인 지식흐름을 기대할 수 있으며 또한 낮은 비용으로 유용한 정보나 지식을 획득하고 공유할 수 있다. 또한 지식자본은 보통 개별 사람들에게 내재되어 있으므로 지식을 획득하기 위해서는 지식을 보유한 사람과의 직접적인 접촉이 가장 효과적인 방법이다. 따라서 지식공유를 활성화하려는 관리자와 조직의 리더는 조직구성원들의 관심분야와 필요한 지식이 무

엇인지를 파악하여 테르티우스 용겐스 활동을 통해 지식이 필요한 사람과 지식을 보유한 사람의 직접적인 연결을 만들어 줄 필요가 있다.

셋째, 자기효능감은 소셜 미디어 지식공유활동과 테르티우스 용겐스 성향에 긍정적으로 영향을 미쳤다. 따라서 기업의 관리자들은 조직구성원들의 자기효능감을 개선하기 위하여 유용한 피드백 제공에 더 많은 관심을 기울여야 한다. 관리자들은 조직내의 많은 지식제공자들에게 그들의 지식공유가 조직에 중요한 역할을 하고 있다는 자신감을 불러일으키으로써 자기효능감의 인식을 향상시킬 수 있을 것이다 (Parker, 1988).

넷째, 도움의 즐거움은 테르티우스 용겐스 성향과 소셜 미디어 지식공유활동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 사람들은 소셜 미디어에서 지식을 공유함으로써 다른 사람들을 돕는 행동에서는 큰 즐거움을 느끼지 않는다는 의미이다. 소셜 미디어와 같은 온라인 환경에서는 많은 사람들과 연결을 만들어 교류할 수 있는 특징이 있지만 이렇게 형성된 사람들과의 관계는 오프라인에서 생성된 면식관계와는 성격이 다를 수 있다. 소셜 미디어 환경에서는 신뢰를 바탕으로 오랫동안 지속된 관계가 아니므로 타인을 도움으로써 얻는 즐거움, 즉 이타주의적인 보상보다는 지식공유를 통하여 자신 스스로 내재적으로 얻을 수 있는 이기주의적 보상을 얻기 위해 지식공유활동을 펼친다고 볼 수 있다. 따라서 조직 관리자는 소셜 미디어에서 지식공유활동을 촉진 시킬 때 다른 사람들에게 지식을 공유함으로써 도와주었다는 느낌을 갖게 하는 것에 초점을 맞추기 보다는 지식을 공유한 조직구성원의 평판을 높여주는 것과 같은 다른 내재적 보상에 관심을 기울여야 한다.

다섯째, 사회적 상호작용 연결은 소셜 미디어 지

식공유활동에 긍정적인 영향을 미친다는 실증결과로부터 기업에서 소셜 미디어를 통하여 동료들 간 독특하고 빈번한 네트워크를 형성할 필요가 있음을 유추해 볼 수 있다. 소셜 미디어에서는 다른 사람들과의 관계형성이 용이하므로 동료들과의 빈번한 커뮤니케이션이 가능하다. 따라서 기업의 관리자가 소셜 미디어를 통하여 동료 및 비슷한 관심사를 가지는 사람들을 잘 연결시켜 준다면 조직구성원들의 활발한 지식공유활동을 통하여 직무성과 향상에 기여할 수 있다. 또한 동료와의 상호작용 연결 정도를 향상시키기 위하여 소셜 미디어에서 서로 연결된 사람들에게 공개 세미나와 같은 면대면 상황을 만들어주면 신뢰향상을 통하여 효과적인 지식공유활동을 기대해 볼 수 있다.

여섯째, 호혜규범은 소셜 미디어 지식공유활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업에서는 활발한 지식공유를 하기 위해서 호혜규범이 발생할 수 있는 제도적인 방안을 마련하는데 관심을 기울여야 한다. 먼저 관리자는 조직구성원들간 유용한 지식을 쉽게 교환할 수 있다는 인식을 심어줌으로써 활발하게 지식공유활동을 할 수 있는 분위기를 조성해주는 방법을 고려해 볼 수 있다. 또한 호혜규범은 지식을 공유하는 사람들 사이의 신뢰를 바탕으로 형성되므로 조직구성원들간 신뢰를 향상시켜주는 방안을 모색해야 한다. 소셜 미디어에서 이름, 부서, 사진 등 조직구성원들의 적정수준의 개인정보를 공개시키고 검색을 용이하게 만드는 것이 한 방안으로 볼 수 있다. 이러한 경우 조직구성원들은 자신들의 이름을 걸고 지식공유를 하게 됨으로 책임감이 높아지고 지식에 대한 무임승차자(free-rider)의 활동을 줄일 수 있을 것이다.

본 연구는 여러 가지 연구적 의의를 가지고 있으나 다음과 같은 연구의 한계점을 가지고 있다. 첫째,

본 연구에서는 소셜 미디어에서의 지식공유활동과 직무성과를 측정하기 위하여 현재 직장생활을 하고 있는 개인들을 대상으로 샘플을 수집함으로써 개인들의 현재 상황에 대하여 측정하였다. 하지만 동료들과의 상호작용 연결과 자기효능감과 같은 개인의 신념은 시간이 경과함에 따라 변화할 수 있다. 따라서 시간의 경과에 따라 지식공유활동에 미치는 요인들의 변화된 상태를 이해하기 위해 향후 연구에서는 종단연구가 고려될 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 사회적 상호작용 연결을 측정함에 있어서 설문을 통해 개인의 상태를 물어보았기 때문에 주관적 측정을 배제할 수 없다. 소셜 네트워크 분석은 사회적 단위 내에 존재하는 행위자들 사이의 교환과 상호작용 패턴을 도출하는 유용한 분석 방법이므로 이러한 한계를 극복하기 위해서 향후 연구에서는 밀도, 중심성 등과 같은 소셜 네트워크 지표를 이용하여 분석해볼 필요가 있다.

## VIII. 결론

본 연구에서는 소셜 미디어 환경에서의 지식공유활동이 직무성과에 미치는 영향 및 그 과정을 규명하였고 소셜 미디어 지식공유활동에 대한 테르티우스 용겐스의 역할을 탐색 및 실증 검증하였다. 이를 위해 소셜 미디어 지식공유활동과 테르티우스 용겐스 성향에 영향을 미치는 요인을 개인적 요인과 사회적 요인을 종합적으로 고려하여 도출하였고 실증적으로 검증하였다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 사회인지이론과 사회자본이론을 바탕으로 연구모델을 도출하였다. 제안된 모델을 실증분석하기 위해 소셜 미디어를 사용하고 있는 직장인들을 대상으로

데이터를 수집하였다. 분석결과, 자기효능감, 사회적 상호작용 연결, 호혜규범은 테르티우스 용겐스 성향과 소셜 미디어 지식공유활동에 긍정적인 영향을 주었다. 또한 소셜 미디어 지식공유활동은 종속변수인 직무성과와 긍정적인 관련성이 있음이 검증되었다. 이러한 연구결과는 소셜 미디어에서의 지식공유활동과 같은 행태적 연구를 하려는 연구자들에게 이론적인 시사점을 제공하며 실무적으로는 소셜 미디어를 업무적 용도로 조직에 도입하려는 관리자들에겐 유용한 시각을 제시할 것으로 기대한다.

## 참고문헌

- 곽기영, 오송우 (2009), "결과기대가 정보시스템 사용활동에 미치는 영향: 비자발적 정보시스템 사용환경을 중심으로," *경영학연구*, 38(2), 351-378.
- 곽기영, 이정민 (2011), "소셜 네트워크의 테르티우스 용겐스 기반 지식공유활동이 직무성과에 미치는 영향," 2011 한국지식경영학회 춘계학술대회 논문집, June 3, 3-29.
- 길진호, 곽기영 (2010), "ERP시스템 사용성과 결정요인에 관한 연구: 조직시민행동과 흡수능력의 역할을 중심으로," *경영학연구*, 39(2), 451-465.
- 김병수, 허용석, 이희석 (2010), "지식경영 성과 선행 요인이 조직원 흡수 역량에 미치는 영향," *Information Systems Review*, 12(1), 59-79.
- 이건창, 서영욱, 한민희 (2009), "유비쿼터스 의사결정지원 시스템이 개인의 흡수역량을 통하여 업무성과, 직무몰입, 그리고 의사결정의 질에 미치는 영향에 관한 실증연구," *경영학연구*, 38(5), 1307-1328.
- 이정민, 곽기영 (2010), "소셜 미디어의 사용이 직무생산성에 미치는 영향: 지식공유와 의사결정참여의 매개 역할을 중심으로," 2010 한국지식경영학회 추계학

- 술대회 논문집, November 26, 115-145.
- Allen, T. J. (1977), *Managing The Flow of Technology: Technology Transfer and The Dissemination of Technological Information Within The R&D Organization*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bandura, A. (1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*, 84(3), 191-215.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, New York.
- Bock, G. W., and Kim, Y. G. (2002), "Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing," *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. H., and Lee, J. N. (2005), "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, Organizational Climate," *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Borgatti, S., and Cross, R. (2003), "A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks," *Management Science*, 49(4), 432-445.
- Bourdieu, P., and Wacquant, L. J. D. (1992), *An Invitation to Reflexive Sociology*, Chicago: University of Chicago Press.
- Boyd, D. M., and Ellison, N. B. (2008), "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship," *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230.
- Brown, J. S., and Duguid, P. (2001), "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective," *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Burt, R. S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2000), "The Network Structure of Social Capital," *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Burt, R. S. (2001), *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, in Lin, N., Cook, K., and Burt, R. S: *Social Capital: Theory and Research*.
- Busch, T. (1996), "Gender, Group Composition, Cooperation, and Self-Efficacy in Computer Studies," *Journal of Educational Computing Research*, 15(2), 125-135.
- Cameiro, A. (2001), "The Role of Intelligent Resource in Knowledge Management," *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 358-367.
- Chau, P. Y. K. (1996), "An Empirical Investigation on Factors Affecting the Acceptance of CASE by Systems Developers," *Information & Management*, 30, 269-280.
- Chen, C. J., and Hung, S. W. (2010), "To Give or to Receive? Factors Influencing Members' Knowledge Sharing and Community Promotion in Professional Virtual Communities," *Information & Management*, 47, 226-236.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., and Wang, E. T. G. (2006), "Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories," *Decision Support System*, 42, 1872-1888.
- Chow, W. S., and Chan, L. S. (2008), "Social Net-

- work, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing," *Information & Management*, 45, 458-465.
- Coleman, J. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94, 95-121.
- Coleman, J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Belknap Press, Cambridge, MA.
- Compeau, D., and Higgins, C. A. (1995), "Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test," *MIS Quarterly*, 19(2), 189-211.
- Compeau, D., Higgins, C. A., and Huff, S. (1999), "Social Cognitive Theory and Individual Reactions to Computing Technology: A Longitudinal study," *MIS Quarterly*, 23(2), 145-158.
- Constant, D., Sproull, L., and Kiesler, S. (1996), "The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice," *Organization Science*, 7(2), 119-135.
- Cook, N. (2009), *Enterprise 2.0*, Time&Space.
- Cross, R., and Cummings, J. N. (2004), "Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work," *Academy of Management Journal*, 47(7), 928-937.
- Curtis, L., Edwards, C., Fraser, K. L., Gudelsky, S., Holmquist, J., Thornton, K., and Sweetser, K. D. (2010), "Adoption of Social Media for Public Relations by Nonprofit Organizations," *Public Relations Review*, 36, 90-92.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Fleming, L., and Waguespack, D. M. (2007), "Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership in Open Innovation Communities," *Organization Science*, 18(2), 165-180.
- Fomell, C., and Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Management Science*, 40, 440-465.
- Gargiulo, M., Ertung, G., and Galunic, C. (2009), "The Two Faces of Control: Network Closure and Individual Performance among Knowledge Workers," *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 299-333.
- Garton, L., Haythornthwaite, C., and Wellman, B. (1997), "Studying On-Line Social Networks," *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(1).
- Gefen, D., Stuab, D. W., and Boudreau, M. C. (2000), "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice," *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-76.
- Granovetter, M. (1973), "The Strength of Strong Ties," *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (2005), "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes," *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Gouldner, A. W. (1960), "The Norm of Reciprocity," *American Sociological Review*, 25, 161-78.
- Gurau, C. (2008), "Integrated Online Marketing Communication: Implementation and Management," *Journal of Communication Management*, 12(2), 169-184.
- Hair, J. T., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ,

- Prentice Hall, 1-730.
- Hislop, D. (2003). "Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment," *Employee Relations*, 25(2), 182-202.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., and Chang, C. M. (2007), "Knowledge Sharing Behavior in Virtual Communities: The Relationship between Trust, Self-efficacy, and Outcome Expectation," *International Journal of Human-Computer Studies*, 65, 153-169.
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D. (1993), *Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Chicago: Scientific Software International Inc.
- Kang, Y. J., Kim, S. E., and Chang, G. W. (2008), "The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea," *International Journal of Public Administration*, 31(14), 1548-1568.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., Wei, K. K. (2005), "Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation," *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.
- Kaplan, A. M., and Haenlein, M. (2010), "Users of the world, unite! The Challenges and Opportunities of Social Media," *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Kollock, P. (1999), *The Economies of Online Cooperation: Gifts, and Public Goods in Cyberspace*, in *Communities in Cyberspace*, M. A. Smith and P. Kollock(Eds.), Routledge, New York, 220-239.
- Lammers, I., De Man, A. P., and Jelinek, M. (2009), "Inside The Tertius Gaudens: The Case of ASML," FADO Seminar Series of the Vrije Universiteit, Faculty of Economics and Business Administration, May 7th, 1-46.
- Leana, C. R., and Van Buren, H. J. (1999), "Organizational Social Capital and Employment Practices," *The Academy Management Review*, 24(3), 538-555.
- Lerman, K. (2007), "Social Information Processing in News Aggregation," *IEEE Internet Computing*, 11(6), 16-28.
- Lewis, K. (1999), "The Impact of Interpersonal Relationships and Knowledge Exchange on Group Performance: A Field Study of Consulting Project Teams," Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
- Lietsala, K., and Sirkkunen, E. (2008), *Social Media. Introduction to the tools and processes of participatory economy. Hypermedia Laboratory Net Series 17*, Tampere University Press, Tampere.
- Lin, H. F. (2007), "Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions," *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
- Lin, N. (2001), *Social Capital*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Lin, T. C., and Huang, C. C. (2008), "Understanding Knowledge Management System Usage Antecedents: An Integration of Social Cognitive Theory and Task Technology Fit," *Information and Management*, 45(6), 410-417.
- Lin, T. C., and Huang, C. C. (2010), "Withholding Effort in Knowledge Contribution: The Role of Social Exchange and Social Cognitive on Project Teams," *Information and Management*, 42, 188-196.
- Mangold, W. G., and Faulds, D. J. (2009), "Social

- Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix." *Business Horizons*, 52, 357-365.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., and Connon-Bowers, J. A. (2000), "The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273-283.
- Mayfield, A. (2008), *What Is Social Media? An e-book from iCrossing*.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, K. M., and Coopridge, J. P. (1996), "The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance," *MIS Quarterly*, 24(4), 409-429.
- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5(1), 14-35.
- Obstfeld, D. (2005), "Social Networks, The Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 50, 100-130.
- Oh, W., Choi, J. N., and Kim, K. (2006), "Coauthorship Dynamics and Knowledge Capital: The Patterns of Cross-Disciplinary Collaboration in Information System Research," *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 266-292.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Park, H. S., and Im, B. C. (2001), "Test of Causal Model for The Efficient of The Servants Knowledge in The Local Administration," *Korea Policy Studies Review*, 10(2), 111-135.
- Parker, S. K. (1998), "Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Role of Job Enrichment and Other Organizational Interventions," *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Perlmutter, D. (2008), *Blogwars*, New York: Oxford.
- Reagans, R., and McEvily, B. (2003), "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range," *Administrative Science Quarterly*, 48, 240-267.
- Ryu, S., Ho, S. H., and Han, I. (2003), "Knowledge Sharing Behavior of Physicians in Hospitals," *Expert Systems with Application*, 25(1), 113-122.
- Scott, J. W. (2000), "Facilitating Interorganizational Learning with Information Technology," *Journal of Management Information Systems*, 17(2), 81-113.
- Shi, W., Markoczy, L., and Dess, G. G. (2009), "The Role of Middle Management in the Strategy Process: Group Affiliation, Structural Holes, and Tertius Iungens," *Journal of Management*, 35(6), 1453-1480.
- Simmel, G. (1950), *The Sociology of Georg Simmel*, Trans. By Wolff, K. H., and Glencoe, IL, Free Press.
- Singh, R. (2008), "Relational Embeddedness, Tertius Iungens Orientation and Relationship Quality in Emerging Markets," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(4), 479-492.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A. (2006), "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance," *Academy*

- of *Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stasser, G., and Titus, W. (1985), "Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling during Discussion," *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1467-1478.
- Taylor, S. and P. A. Todd (1995), "Understanding Information Technology Usage: A Test of Competing Models," *Information Systems Research*, 6(2), 144-176.
- Thibaut, J. W., and Kelly, H. H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, John Wiley, New York.
- Thorn, B. K., and Connolly, T. (1987), "Discretionary Data Bases. A Theory and some Experimental Findings," *Communication Research*, 14(5), 512-528.
- Tsai, W., and Ghoshal, S. (1998), "Social Capital and Value Creation: An Empirical Study of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Von Hippel, E., and Von Krogh, G. (2003), "Opens Source Software and the "Private-Collective: Innovation Model: Issue for Organization Science," *Organization Science*, 14(2), 209-223.
- Vuori, V., and Väisänen, J. (2009), "The Use of Social Media in Gathering and Sharing Competitive Intelligence," *Proceedings of the ninth international conference on electronic business*.
- Wasko, M. M., and Faraj, S. (2000), "It Is What One Does: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice," *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2), 155-173.
- Wasko, M. M., and Faraj, S. (2005), "Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice," *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- Wellman, B., and Gulia, M. (1999), *Net Surfers Don't Ride Alone, in communities in Cyberspace*, Smith, P and Kollock, P(Eds.), Routledge, New York, 167-194.
- Wellman, B., and Wortley, S. (1996), "Different Strokes from Different Folks: Community Ties and Social Support," *American Journal of Sociology*, 96(3), 558-588.
- Williams, L. J., and Anderson, S.E. (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors," *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Le, C., and Song, L. J. (2006), "The Norm of Reciprocity: Scale Development and Validation in the Chinese Context," *Management and Organization Review*, 2(3), 377-402.
- Wyld, D. C. (2008), "Management 2.0: A Primer on Blogging for Executives," *Management Research News*, 31(6), 448-483.
- Yoon, M. H., and Suh, J. (2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees," *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.