

# 기업용 SNS 이용이 업무성과에 미치는 영향의 국가 간 비교연구

- 커뮤니케이션 수준의 매개효과와 국적의 조절효과를 중심으로 -

진정원\* · 권순동\*\*

## 〈요 약〉

기업들이 정보공유를 통한 협업과 신속한 의사결정을 위해 기업용 SNS를 시도하고 있다. 본 연구에서는 기업용 SNS 이용수준이 업무성과에 미치는 영향에 있어서 커뮤니케이션 수준의 매개효과를 검증하였다. 조직 커뮤니케이션은 경쟁우위 확보의 핵심 요소가 되기 때문에 그 선행요인을 규명하는 것이 매우 중요하기 때문이다. 다음으로 본 연구에서는 권력거리를 바탕으로 기업용 SNS 수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향에 대한 국적 조절효과를 검증하였다. 기업용 SNS를 도입하기 이전에 오프라인 조직문화를 정보기술에 적합하도록 변화시키거나 권력거리가 낮은 조직에서 기업용 SNS를 도입하는 것이 유효하다고 가정했기 때문이다. 이를 검증하기 위해 본 연구에서는 한국과 중국에서 기업용 SNS를 도입하여 운영하고 있는 기업의 구성원을 대상으로 한국 81부, 중국 81부의 설문 데이터를 회수하여 SPSS 다중회귀분석을 수행하였다.

연구모형 검증결과, 기업용 SNS는 업무성과에 직·간접 영향을 미치는 것으로 나타났다. 첫째, 기업용 SNS는 조직 구성원들이 정보를 신속하게 공유하고 피드백을 빠르게 주고받도록 지원함으로써 오류를 줄이거나 예방하여 업무성과 향상에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 커뮤니케이션 수준은 기업용 SNS가 업무성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났다. 즉, 기업용 SNS는 면대면 커뮤니케이션을 온라인으로 수행하도록 함으로써 소통의 불안감이나 스트레스를 낮춰 커뮤니케이션을 원활하게 하고, 협조적이며 창의적인 조직 분위기를 조성하는데 기여함으로써 업무성과 향상에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 기업용 SNS 이용수준의 커뮤니케이션 수준에 대한 국적 조절효과 가설은 검증결과 가설과 반대로 한국이 중국보다 더 높게 나타났다. 이것은 기업용 SNS가 오프라인의 경직된 소통의 우회통로로 사용되어 나타난 결과라 해석된다. 즉, 오프라인 환경에서 높은 권력거리로 인해 상하 간 커뮤니케이션이 경직되고 폐쇄적으로 흐르는 것이 비대면 기업용 SNS를 이용함으로써 대면소통의 불안감이나 스트레스가 감소하여 상하 간 커뮤니케이션이 보다 원활하게 흐르게 된 것이라 해석된다.

본 연구는 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준을 향상시켜 업무성과를 높인다는 커뮤니케이션 수준의 매개효과를 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 그리고 변화관리와 조직 문화적 적합성이 요구되는 다른 유형의 정보시스템과 달리 기업용 SNS는 구성원들이 오프라인 커뮤니케이션 상의 문화적 한계를 우회하도록 지원함으로써 커뮤니케이션을 활성화하고 업무성과를 향상시킬 수 있음을 보여주었다는 점에서 의의가 있다.

핵심주제어: 기업용 SNS, 커뮤니케이션, 업무성과, 권력거리, 변화관리

논문접수일: 2019년 11월 21일 수정일: 2019년 12월 13일 게재확정일: 2019년 12월 18일

\* 충북대학교 경영정보학과 박사과정(제1저자), chenjingyuan@naver.com

\*\* 충북대학교 경영정보학과 교수(교신저자), sdkwon@cbnu.ac.kr

## I. 서론

기업들은 업무혁신과 성과향상을 위해 기업용 SNS를 도입하고 있다. 기업용 SNS를 활용함으로써 이동하고 만나는 시간을 줄일 수 있고(Nardi et al., 2000), 구성원 간의 정보흐름을 빠르게 하며(Davison et al., 2018; Leonardi, 2015), 피드백을 신속하게 하고, 업무수행에 수반되는 실수를 줄임으로써 업무성과를 향상시킬 수 있기 때문이다(Fletcher and Major, 2006; Münzer and Holmer, 2009). 지금까지 정보기술(Information Technology, IT) 수용 관점의 연구들은 IT를 이용한 자동화와 프로세스 개선을 통해 성과향상에 초점이 맞춰졌다(이홍제 외, 2018). 기업용 SNS도 같은 맥락에서 업무성과 향상에 직접적으로 기여하고 있다.

본 연구에서는 IT가 업무성과에 직접적으로 영향을 미친다는 지금까지의 연구결과를 수용하되, 여기에 조직구성원 간의 커뮤니케이션을 매개변수로 고려하였다. 커뮤니케이션은 경영 현장에서 인적 자원의 효율적, 효과적 관리를 위한 필수 불가결한 요소일 뿐만 아니라 학문적 측면에서도 그 중요성이 강조되고 있다. 커뮤니케이션은 근로의욕, 협동심, 직업만족을 높이고(성연옥, 2012), 조직몰입을 향상시키며(Saurabh and Chattopadhyay, 2013; Muchinsky, 1977), 조직시민행동을 강화시키고(김영국 외, 2000; 박지철과 장석인, 2014), 이직의도를 낮추고, 직무스트레스를 낮추어(김효숙, 2015; 이선영과 김한성, 2007) 조직성과를 향상시킨다(이건혁, 2012). 이와 같이 조직 커뮤니케이션은 기업경영에 있어서 경쟁우위 확보의 핵심 요소가 되기 때문에 그 선행요인을 규명하는 것은 매우 중요하다. 따라서 본 연구에서는 기업용 SNS가 조직 커뮤니케이션 수준을 향상시켜 업무성과를 높인다는 매개효과 검증은 연구주제로 선정하였다.

또한, 본 연구에서는 문화적 측면을 고려하였다. 조직구성원들은 새롭게 도입하는 IT가 자신이 속한 조직문화에 부합되지 않으면 저항한다. 이러한 저항을 효과적으로 관리하지 않으면 신기술 도입은 실패로 끝날 수 있다(Kotter, 1996). 따라서 신기술을 도입하려면 사전에 그에 합당한 교육을 제공하여 변화관리를 하고(김경일과 박지영, 2016), 새로운 조직문화를 형성할 필요가 있다(정세희 외, 2014). 기업용 SNS도 마찬가지로 조직의 문화와 적합성이 높을 때 성공 가능성이 높다고 가정할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 권력거리가 서로 다른 한국과 중국을 조절변수로 설정하였다. 권력거리는 국가문화를 구성하는 한 차원이다(Hofstede, 1980)으로, 권력거리가 높은 곳에서는 권위와 위계조직과 인간 사이의 불평등이 상대적으로 잘 받아들여진다. 반면에 권력거리가 낮은 곳에서는 권리와 기회의 평등이 부각되고, 위계질서는 편의상 설정된 역할 구분에 불과하며, 상호 간의 독립성이 존중된다(Hofstede, 1996). 따라서 권력거리가 높은 국가의 기업에서 기업용 SNS를 도입하면 오프라인 상의 경직된 커뮤니케이션이 온라인 상에서도 적용되어 도입효과가 상대적으로 낮을 것이고, 반면에, 권력거리가 낮은 국가의 기업에서 기업용 SNS를 도입하면 오프라인 상의 개방적인 커뮤니케이션이 온라인 상에서도 반영되어 커뮤니케이션 수준이 상대적으로 더 높아질 것이라 예상된다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 1. 조직 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 조직 자원 관리의 필수적 요소이다. 조직에서 커뮤니케이션은 구성원 간에

말, 글, 소리, 표정, 몸짓 등으로 생각, 느낌 따위의 정보를 주고받거나 가치나 태도를 공유하는 조직 활동의 기본 과정이다(Rogers and Rogers, 1976). 커뮤니케이션은 조직 구성원의 동기유발을 촉진시키고, 사회적 욕구를 충족시키며(Slocum and Hellriegel, 2009; 서재현 외, 2011) 직무스트레스를 줄인다(김효숙, 2015; 이선영과 김한성, 2007). 또한, 근로의욕과 조직몰입을 향상시키고(Saurabh and Chattopadhyay, 2013; Muchinsky, 1977; 성연옥, 2012), 조직시민행동을 강화시키며(김영국 외, 2000; 박지철과 장석인, 2014), 조직성과를 향상시킨다(이건혁, 2012). 이러한 커뮤니케이션은 조직의 생존과 경쟁우위 확보의 핵심 기반이 되기 때문에(강은구와 이선규, 2018) 조직은 내부 구성원 간 그리고 내부와 외부의 커뮤니케이션 향상을 위해 인적, 정보시스템적 노력을 기울인다(Nasbitt and Aburdene, 1985).

커뮤니케이션 향상에 관한 선행연구들은 커뮤니케이션 활성화 방안을 조직 구성원의 개인적인 특징(Hatfield and Huseman, 1982; 장하용과 김지애, 2009; 권혁기, 2012)과 조직적 특징(Akkirman and Harris, 2005; Gregson, 1991; Muchinsky, 1977; Tucker et al., 1996), 그리고 커뮤니케이션 매체 특징(Canary and Spitzberg, 1987; Hecht, 1978; Kram, 1985; Richmond et al., 1982; 유선옥과 신호창, 2011; 윤중현, 2013)으로 구분하여 접근하고 있다. 본 연구에서는 조직 커뮤니케이션 향상을 커뮤니케이션 매체와 정보시스템 측면에서 접근하였다.

## 2. 기업용 SNS와 커뮤니케이션 수준의 관계

기업용 SNS는 개인 간 자유롭게 사용되는 SNS를 보안기능을 강화하여 조직 내에서 사용

하는 것이다(Ellison et al., 2013). 기업용 SNS는 조직의 협업 생태계를 지원하는 정보시스템으로서 기업 구성원 간에 시간, 장소, 문화, 부서에 구애받지 않고 언제 어디서 누구와도 자연스럽게 커뮤니케이션할 수 있도록 도와준다(Agrifoglio and Metallo, 2011).

기업들은 커뮤니케이션을 원활하게 만들기 위해 기업용 SNS를 활용할 수 있다. 여기서 커뮤니케이션이 원활하다는 것은 한 사람으로부터 다른 사람에게로 아이디어, 태도, 가치관, 의견, 사실 등이 효율적 전달된다는 것을 의미한다(Hellriegel et al., 1991). 국내에서 도입된 기업용 SNS에는 임직원 간 소통도구로 활용되는 트위터의 기업용 버전인 야머(YAMMER)가 있고, LG CNS가 자체 개발한 트윗톡(Twittalk), KT의 케이트윗(Ktweet), SK 그룹의 틱톡(Tiktoc) 등이 있다. 중국에서는 Cloud-Hub, DingTalk, Worktile 등이 사용되고 있다.

조직 커뮤니케이션 차원에서 기업용 SNS의 가능성이나 가치에 대한 연구가 진행되고 있다. 기업용 SNS를 통하여 조직 구성원 간에 집단지성을 창출할 수 있고(Gibbs et al., 2015; Kaplan and Haenlein, 2010), 구성원 간 수평적 커뮤니케이션을 높일 수 있다(강윤정과 이원준, 2013). 조직 구성원 간에 얼굴을 보지 않고 소통하는 온라인 메시지 서비스는 오프라인의 면대면 커뮤니케이션에 비해서 불안감과 스트레스를 덜 유발하고(Kelly et al., 2007), 준비하고 이동하고 만나는 시간을 단축하여 더 많은 접촉 및 소통의 기회를 만들어 커뮤니케이션 수준을 높일 수 있다(Nardi et al., 2000).

매체 풍요도(media richness) 이론에 따르면(Daft and Lengel, 1984), 매체가 전송하는 언어적, 비언어적 정보가 많을수록, 즉, 매체 풍요도가 높을수록 조직 구성원들 상호 간에 매체를 통해서 다양하고 생생한 단서를 주고받을 수 있

기 때문에 의미를 보다 정확하게 전달할 수 있고 정보처리를 보다 적극적으로 수행할 수 있다(이은곤, 2016). 그리고 매체 이용자 간에 풍부한 상호작용을 일으켜 커뮤니케이션 수준을 향상시킬 수 있다(Rice, 1993; Short and Christie, 1976). 기업용 SNS는 매체 풍요도가 높아서 공유하고자 원하는 문자, 그림, 동영상 등의 다양한 정보를 풍요롭고 신속하게 공유하도록 도와줌으로써 커뮤니케이션 수준을 향상시킬 수 있을 것이라 예상된다. 이처럼, 기업용 SNS를 도입하여 이용할수록 팀원 간에, 상사와 부하직원 간에, 나아가 부서 간에 정보공유가 활발해져서 커뮤니케이션 수준이 향상될 수 있을 것이다. 이상의 논의를 통해 다음과 같은 연구가설을 도출하였다.

*가설1: 기업용 SNS 이용수준은 커뮤니케이션 수준에 정의 영향을 미칠 것이다.*

### 3. 커뮤니케이션 수준과 업무성과의 관계

커뮤니케이션은 업무성과 향상을 위한 매우 중요한 요소이다(Hersey and Blanchard, 1988; 조영호와 문덕중, 1994). 본 연구에서 커뮤니케이션 수준이 높다는 것은 커뮤니케이션이 원활하다는 것을 의미한다. 원활한 커뮤니케이션은 구성원 간의 이해를 증진시키고(Davis, 1962), 상호관계를 원활하게 만든다. 그리고 집단의 응집성과 유대감을 높이고(김성완, 1993), 조직에 대한 애착심을 고취한다(Huang, 2004; Kim, 2007; Kim and Rhee, 2011; Rhee and Moon, 2008; 이정실, 2004). 원활한 커뮤니케이션은 상호작용의 질적 수준을 높이고, 구성원의 사기를 진작시키며, 팀워크 발휘와 효율적인 업무수행으로 팀 성

과를 높일 수 있다(Chang and Chuang 2011; Kraut, Galegher, Fish and Chalfonte, 1992; Pincus, 1986; 이진혁, 2012).

원활한 커뮤니케이션은 감정을 자유롭게 하여 창의적인 아이디어가 더 잘 솟아나도록 한다(Miller et al., 2011; Payne, 1990; 장충석과 박종오, 2007). 그리고 업무수행에 요구되는 아이디어나 문제해결에 필요한 정보를 보다 더 원활하게 공유하도록 도와줌으로써 업무를 개선하고 조직성과를 높일 수 있다(Chang and Chuang 2011; Hwang, 2003; Jo and Shim, 2005; Kraut et al., 1992; Lishman, 1994; Papalexandris and Chalikias, 2002; Pincus, 1986). 따라서 본 연구에서는 이상의 논의를 종합하여 다음과 같은 연구가설을 도출하였다.

*가설2: 커뮤니케이션 수준은 업무성과에 정의 영향을 미칠 것이다.*

### 4. 커뮤니케이션 수준의 매개역할

#### 4.1 정보기술의 업무성과에 대한 직접적 영향

정보기술을 이용하면 수작업을 자동화하거나 프로세스를 개선함으로써 업무성과를 향상시킬 수 있다. 이와 관련되어 Delone and McLean (1992, 2003)은 정보시스템 성공모형(IS Success Model)을 통해 정보시스템 품질이 사용과 성과에 영향을 미친다는 것을 보여주었고, Davis(1989)는 기술수용모형(Technology Acceptance Model)에서 그리고 Venkatesh, Morris, Davis and Davis(2003)는 통합기술수용이론(Unified Theory of Acceptance and Use of Technology)에서 정보시스템 도입 및 활용의 영향 요인을 제시하였다. 정보기술을 정보와 지식 공유에 응용한 기업용 SNS 또한 업무성과 향상에 기여할 수 있다.

기업용 SNS를 활용하면 오프라인 상에서 만나고 이동하는 시간을 줄일 수 있고(Nardi et al., 2000), 구성원 간에 정보흐름이 빠르게 하여 업무성과를 높일 수 있다(Davison et al., 2018; Leonardi, 2015). 특히, 실시간 정보전달을 가능하게 하는 기업용 SNS는 피드백을 신속하게 하고, 업무수행에 수반되는 실수를 줄임으로써 업무성과를 향상시킬 수 있다(Fletcher and Major, 2006; Münzer and Holmer, 2009).

#### 4.2 정보기술의 업무성과에 대한 간접적 영향

지금까지의 정보시스템에 관한 연구는 도입으로 인한 직접적인 성과에 초점을 맞추거나 업무프로세스 변화를 통한 간접적 성과에 초점을 맞추어 진행되었다(이홍계 외, 2018). 본 연구에서는 시스템 이용자 관점에서 기업용 SNS라는 정보시스템이 구성원들의 커뮤니케이션에 어떠한 영향을 미치고 나아가 업무성과를 향상시키는지에 대한 간접적 매개효과를 규명하는데 초점을 두었다. 즉, 정보시스템이 업무성과에 미치는 직접적인 영향을 인정하되, 이뿐만 아니라 정보시스템이 구성원의 커뮤니케이션에 영향을 줌으로써 업무성과를 향상시킨다는 간접적 매개효과가 있음을 규명하는데 초점을 두었다.

기업용 SNS를 이용하는 환경에서는 상사나 동료와 얼굴을 직접 마주 대하고 소통하는 방식을 온라인으로 대체할 수 있다. 따라서 기업용 SNS는 면대면 커뮤니케이션에 비해 불안감이나 스트레스를 낮추고 자신의 감정을 보다 자유롭게 표출하도록 촉진할 수 있다(Kelly et al., 2007). 이처럼 자유롭고 편안한 커뮤니케이션 분위기가 형성되면 집단의 창의적인 아이디어 도출과 적용이 활발해지고 나아가 업무성과가 높아질 수 있다(Miller et al., 2011; Payne, 1990). 또한, 조직 구성원들이 기업용 SNS를 이용하는 시간이 많아지고 수준이 높아지면 친밀하고 신

뢰감이 높아지며(Chang and Chuang, 2011; Wang and Chen, 2012), 집단에 대한 소속감이 높아질 수 있다(White and Hatfield, 1985; 김성완, 1993; 안지혁과 권민혁, 2013). 이처럼 활기차고 신뢰하며 협조하는 분위기는 조직의 창의성을 향상시키고 업무성과를 향상시킬 수 있다.

매체풍요도 이론에 따르면, 조직 구성원들은 기업용 SNS를 이용함으로써 사람들에게 더 많은 정보를 신속하게 보낼 수 있다(Kahai and Cooper, 2003). 이를 제공받는 사람은 다양하고 충분한 단서를 통해 상황을 더 정확하게 이해하고 더 높은 수준의 인지적 수준에 도달함으로써 자신이 처리하는 업무의 성과를 향상시킬 수 있다(이은곤, 2016). 이러한 간접효과를 종합하여 본 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 도출하였다.

*가설3: 기업용 SNS 이용수준이 업무성과에 미치는 영향을 커뮤니케이션 수준이 매개할 것이다.*

### 5. 국적에 따른 조절효과 가설

Hofstede(1980)는 1967년 ~ 1973년 사이에 다국적 기업인 IBM의 40개 국가의 지사에 근무하는 직원 117,000명을 대상으로 국가문화 설문 조사를 실시하여 권력거리, 개인주의/집단주의, 불확실성 회피성향, 남성성/여성성의 네 차원을 도출하였다. 본 연구에서는 이 가운데 권력거리에 초점을 두었다. 권력거리(Power Distance)는 조직이나 단체에서 권력이 작은 구성원이 권력의 불평등한 분배를 수용하고 기대하는 정도를 의미한다(Hofstede, 1980). 권력거리가 큰 사회에서는 불평등에 대한 수용성이 높아서 하급자는 지도자의 일방적인 결정에 저항 없이 복종하고, 가장장적인 권력관계를 수용하는 성향이 강하다.

반대로, 권력거리가 작은 사회에서는 불평등한 권력에 대한 저항이 강하다. 이러한 사회에서 상호간의 독립성이 존중되고, 보다 편안한 분위기에서 하급자들이 상급자의 의사결정에 기여하거나 자신의 의견을 피력할 수 있다(Hofstede, 1996; 홍재원과 박승배, 2014).

Hofstede(1980)가 1967년 ~ 1973년에 수집한 설문 데이터를 분석한 결과에서는 권력거리가 중국은 80, 한국은 60으로 중국이 한국보다 더 높게 나타났다. 그러나 2000년 이후의 논문에서는 반대로 권력거리가 한국이 중국보다 더 높게 나타났다. 김정만과 이도화(2000)가 한국 선원과 중국 선원의 권력거리를 5점 척도로 비교한 결과, 한국 선원은 3.19점, 중국선원은 2.49점으로 한국선원의 권력거리가 중국보다 높게 나타났다. 이후에 Nanshun and Liyao(2011)가 다롄 지역의 12개 중한합자기업의 직원들을 대상으로 권력거리를 5점 척도로 측정한 결과, 권력거리가 한국은 3.73점, 중국은 3.6으로 마찬가지로 한국이 더 높게 나타났다.

권력거리에 대한 1970년대 초반의 Hofstede의 연구와 2000년 이후의 연구 간의 상반된 이유를 오대혁 등(2011)은 중국의 커다란 사회적 변화로 인한 권력거리의 약화로 보았다. 이들은 중국 내 세대를 문화혁명을 경험한 개혁세대와 시장경제를 경험한 개혁개방 세대로 구분하고, 중국의 단둥, 천진, 태원 등에서 근무하는 중국 직장인 223명을 대상으로 5점 척도로 권력거리를 분석하였다. 그 결과, 상대적으로 나이가 많은 개혁세대의 권력거리는 3.48점, 나이가 적은 개방세대는 2.90점으로 나타났다. 이를 통해 중국의 권력거리가 약화됨을 보여주었다. 이 연구에서 개혁세대는 1986년 이전에 출생하여 문화혁명의 영향을 받은 세대를 의미하고, 개방세대는 1993년 이후에 출생하여 시장경제를 경험한 세대를 의미한다. 본 연구에서는 시간 경과에 따

른 권력거리의 변화에 대한 선행연구를 받아들여 한국의 권력거리가 중국보다 더 높다는 가정하에 논문을 진행하였다.

권력거리는 조직에서 구성원과 리더의 관계, 의사결정 프로세스, 의사소통 방식, 위험 회피 등에 영향을 미칠 수 있다(표준미, 2018). 조직에서 권력거리가 높을수록 조직 구성원들은 리더에게 질문하거나 도전하지 않고, 자기의 관점을 숨기며, 자신의 종속적 지위를 유지하려 한다(Burgoon et al., 1982). 그리고 의사결정 과정에 참여하기를 기피하고(Brockner et al., 2001), 책임 증가에 따른 부담으로 의사결정 권한 확대를 기피한다(Khatri, 2009). 반면, 권력거리가 낮을수록 조직 구성원들은 리더와의 권력격차를 덜 인식하고(Lian et al., 2012), 자신과 리더는 상호평등하다는 인식이 높다(Li and Sun, 2015). 그리고 의사결정 과정에 참여하는 것을 선호하며, 문제 발생 시 리더와 커뮤니케이션하는 것을 선호한다(Bochner, 1994).

이러한 권력거리는 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향을 조절할 것이다. 권력거리가 높을수록, 물리적 오프라인 공간에서의 상사와 부하 간의 커뮤니케이션에 대한 부담감이나 경직성이 온라인 공간에도 그대로 적용되어 정보공유나 소통에 영향을 미침으로써 기업용 SNS 활용이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향을 약화시킬 것이라 본다. 반면, 권력거리가 낮을수록, 기업용 SNS 활용으로 정보공유가 가속화되고 효율성이 향상됨으로써 커뮤니케이션 수준이 더욱 높아질 것이라 예상된다. 그리고 한국이 중국보다 권력거리가 높기 때문에 한국에서 기업용 SNS 활용이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향이 중국에서보다 더 낮을 것이라 예상된다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

가설4: 국적이 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향을 조절할 것이다. 구체적으로, 권력거리가 낮은 중국이 권력거리가 높은 한국보다 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 정의 영향이 더 높을 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구표본

본 연구에서는 한국과 중국에서 기업용 SNS를 도입하여 운영하고 있는 기업의 구성원을 대상으로 자료를 조사하였다. 한국 100부, 중국 100부, 총 200부의 설문지를 배포하였고, 이 가운데에 한국 81부, 중국 81부의 설문지를 회수하여, 총 162부를 데이터 분석에 사용하였다. 설문 응답자의 인구통계학적 특징을 살펴보면, 성별은 남자 54.9%, 여자 45.1%이고, 연령은 20대 46.9%, 30대 38.9%, 40대 이상 14.2%이다. 경력 기간은 5년 미만 55.6%, 5~10년 25.9%, 10~15년 8.0%, 15년~20년 8.6%, 20년 이상 1.9%이고, 직위는 사원급 69.1%, 관리자급 30.9%이다. 기업용 SNS 도입기간은 1년 미만 10.5%, 1년~2년 8.0%, 2년~3년 5.6%, 3년~5년 29.6%, 5년 이상 46.3%이고, 종업원수는 50명 미만 8.0%, 50명~100명 27.2%, 100명~500명 33.3%, 500명 이상 31.5%이다.

#### 2. 측정 문항

설문 응답자는 각 문항에 대하여 개인적인 견해를 전혀 그렇지 않다 1에서 매우 그렇다 5에 이르는 5점 척도로 표시하였다. 독립변수로서 기업용 SNS 이용수준은 응답자가 기업용

SNS를 얼마나 자주 그리고 많이 목적에 맞게 잘 이용하고 있는지에 대한 체감 수준을 의미한다. 본 연구에서는 기업용 SNS 이용수준을 측정하기 위해 이국충과 권순동(2011)의 연구에서 사용한 매체 이용수준의 측정문항을 본 연구에 적합하도록 수정하여 활용하였다. 조절변수인 국적에서는 권력거리의 반영하였다. 여기서 조절변수는 권력거리가 낮은 중국과 권력거리가 높은 한국은 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향을 조절한다는 것을 의미한다. 매개변수인 커뮤니케이션 수준은 기업용 SNS 환경 하에 상사와 부하 간의 소통이나 업무수행을 위한 소통의 원활성을 의미한다. 커뮤니케이션 수준 측정에서는 Chrudden and Sherman(1987)의 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 종속변수인 업무성과는 기업용 SNS 환경 하에서 업무수행에 도움이 되는 유익한 정보를 얻거나 창의적인 아이디어를 얻는 것을 의미한다. 본 연구에서 사용한 업무성과 설문문항은 DeLone and McLean(1992)의 문항을 기초로 최영만(2011)의 연구에서 사용한 설문문항을 본 연구에 적합하도록 수정하여 사용하였다. 통제변수로는 성별, 연령, 경력, 직위, 기업용 SNS 도입기간, 종업원수를 사용하였다. 가설검증에는 통계패키지 SPSS 20.0을 사용하였다.

#### 3. 신뢰성과 타당성

본 연구에서는 <표 1>에서와 같이 관심변수인 기업용 SNS 이용수준, 커뮤니케이션 수준, 업무성과의 타당성을 검증하였다. 이를 위해 요인분석을 수행하였고, 공통 요인 추출을 위해 주축요인 추출법을 사용하였으며, 요인행렬 회전은 내재된 요인들의 완전 독립을 가정하지 않는 사각 회전법의 오블리민 방식을 활용하였다. 요인 분석 결과를 보면, 본 연구에서 사용된 변수의

<표 1> 신뢰성과 타당성 분석결과

변수명	문항	확인적 요인분석			AVE	CR	Cronbachs Alpha
기업용 SNS 이용수준	나는 기업용 SNS를 이용해 오래 대화하는 편임	.13	.69	.41	0.76	0.90	0.84
	나는 기업용 SNS를 자주 이용하는 편임	.27	.86	.17			
	나는 동료와 소통을 위해 기업용 SNS를 자주 이용함	.38	.79	.24			
커뮤니케이션수준	기업용 SNS 활용으로 업무수행에 필요한 소통이 원활해짐	.82	.21	.28	0.81	0.93	0.88
	기업용 SNS 활용으로 상사와 소통이 원활해짐	.83	.29	.09			
	기업용 SNS로 전반적으로 소통이 잘 이루어짐	.66	.24	.46			
업무성과	나는 기업용 SNS로 많은 아이디어를 얻음	.21	.27	.88	0.85	0.92	0.82
	나는 기업용 SNS 활용으로 유의한 정보를 얻음	.45	.39	.65			

측정문항들은 개념적으로 타당성이 있는 것으로 나타났다.

다음으로 측정문항과 구성개념에 대한 신뢰성을 검증하였다. <표 1>에서와 같이, 각 구성개념의 Cronbach's Alpha 값이 0.7 이상이고, 각 구성개념의 복합신뢰도(composite reliability)는 모두 0.7 이상이며, 평균분산추출값(average

variance extracted)은 0.5 이상으로 나타나 신뢰성이 있는 것으로 나타났다. 다음으로, 연구모형의 판별타당성을 검증하였다. 판별타당성은 구성개념 간의 상관계수의 대각선 축에 표시되는 AVE의 제곱근값이 다른 구성개념 간의 상관계수 값보다 큰가의 여부로 검증하였다. <표 2>에서와 같이, AVE의 제곱근값 중 가장 작은 값

<표 2> 연구변수들의 평균, 표준편차, 상관관계, 판별타당성 분석결과(N=162)

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 성별	1.45	.50										
2. 연령	1.67	.71	-.28									
3. 경력기간	1.75	1.05	-.15*	.81**								
4. 직위	1.31	.46	-.11	.20*	.21**							
5. 기업용SNS 도입기간	3.93	1.34	.07	-.04	.16*	.05						
6. 종업원 수	2.88	.95	-.16*	-.02	-.00	-.02	0.05					
7. 국적	1.50	.50	-.39**	.39**	.14	.01	-.44**	.42**				
8. 기업용SNS 이용수준	3.31	1.01	.20*	-.19*	-.06	-.13	.33**	-.01	-.47**	(.87)		
9. 커뮤니케이션 수준	3.48	.97	.23**	-.11	.02	-.10	.35**	.01	-.47**	.58**	(.90)	
10. 업무성과	3.29	.97	.19*	-.11	-.01	-.06	.27**	-.10	-.52**	.68**	.60**	(.92)

주) ① 성별: 남자 1, 여자 2, 연령: 20대 1, 30대 2, 40대 이상 3, 경력기간: 5년 미만 1, 5년~10년 2, 10년~15년 3, 15년 이상 5, 직위: 사원급 1, 관리자급 2, 기업용SNS도입기간: 1년 미만 1, 1년~2년 2, 2년~3년 3, 3년~5년 4, 5년 이상 5, 종업원 수: 50명 미만 1, 50명~100명 2, 100명~500명 3, 500명 이상 4, 국적: 중국 1, 한국 2임.

② \*\*\*, \*\*, \*는 각각 1%, 5%, 10% 유의수준을 의미함(양측검정). 대각선의 괄호안 값은 AVE의 제곱근값으로 판별타당성 검증에 사용함.



(0.87)이 가장 큰 상관관계수 값(0.68)보다 높게 나타나 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다.

또한, 본 연구에서는 측정모형에 대한 적합도를 최대 우도법을 사용하여 평가하였다. 적합도 평가에 주로 사용되는 지수들이 대부분 기준값을 충족하는 것으로 나타났다( $\chi^2/df=1.795$ , RMR=0.045, GFI=0.943, AGFI=0.893, NFI=0.957, CFI=0.980).

## IV. 분석 결과

### 1. 상관관계 분석

본 연구는 관심변수들 간의 관련성을 검증하기 위하여 상관분석을 활용하였고, 그 결과는 <표 2>에 제시하였다. 기업용 SNS 이용수준과 커뮤니케이션 수준 간의 상관관계는 유의한 정의 관계로 나타났다. 이는 기업용 SNS 이용수준과 커뮤니케이션 수준에 정의 관계가 있다는 본 연구 가설1을 뒷받침하는 것이라 볼 수 있다. 그리고 커뮤니케이션 수준과 업무성과 간의 상관관계는 유의한 정의 관계로 나타났다. 이는 커뮤니케이션 수준과 업무성과에 정의 관계가 있다는 본 연구 가설2를 뒷받침하는 결과라 볼 수 있다. 변수들 간의 상관관계, 유의수준을 확인해 본 결과, 연구모형에서 제시된 가설에 부합된다고 볼 수 있다.

### 2. 가설검증

#### 2.1 가설1의 검증

본 연구에서는 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 수행하였다. 통제변수로 성별, 연령, 근무기간, 직위, 기업용 SNS 도입기간, 종업원수를 고

려하였다. 독립변수로 기업용 SNS 이용수준을, 매개변수로 커뮤니케이션 수준을, 그리고 종속변수로 업무성과를 설정하였다. 분석에 사용된 변수값은 각 변수를 측정하기 위해 사용한 하위 설문문항들의 평균값이다.

<표 3>의 모형2에 나타난 바와 같이, 인구통계변수들을 통제한 후 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향을 분석한 결과, 경로계수는 0.52로 1% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 정의 영향을 미친다는 가설1은 지지되었다.

#### 2.2 가설2의 검증

<표 3>의 모형5에 나타난 바와 같이, 인구통계변수들을 통제한 후 커뮤니케이션 수준이 업무성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 경로계수는 0.53으로 1% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 커뮤니케이션 수준이 업무성과에 정의 영향을 미친다는 가설2는 지지되었다.

#### 2.3 가설3의 검증

본 연구에서는 가설3의 커뮤니케이션 수준의 매개효과를 Zhao 등(2010)이 제시한 2단계 매개회귀분석으로 검증하였다. 기업용 SNS 이용수준과 업무성과의 관계에서 커뮤니케이션 수준의 매개효과를 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향이 유의하게 나타났고( $\beta=0.53$ ,  $p<0.01$ ), 기업용 SNS 이용수준이 업무성과에 미치는 영향도 유의하게 나타났고( $\beta=0.65$ ,  $p<0.01$ ). 다음으로 <표 3>의 모형6에 나타난 바와 같이, 기업용 SNS 이용수준과 커뮤니케이션 수준을 함께 투입하여 분석하였을 때, 기업용 SNS 이용수준( $\beta=0.52$ ,  $p<0.01$ )과 커뮤니케이션 수준( $\beta$

<표 3> 매개효과와 조절효과 검증을 위한 다중회귀분석 결과

변수	종속변수: 커뮤니케이션수준		종속변수: 업무성과				종속변수: 커뮤니케이션수준	
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6	모형7	모형8
<b>통제변수</b>								
성별: 여성	-0.15*	-0.11	-0.08	-0.03	0.00	0.00	-0.10	-0.10
연령: 30대	-0.02	0.03	-0.02	0.04	-0.01	0.03	0.12	0.13
연령: 40대 이상	0.02	0.06	0.00	0.05	-0.02	0.03	0.13	0.16
경력기간: 5년~10년	-0.13	-0.10	-0.14	-0.10	-0.07	-0.08	-0.12	-0.13*
경력기간: 10년~15년	-0.03	0.09	-0.15	0.00	-0.13	-0.03	0.08	0.09
경력기간: 15년 이상	0.04	-0.01	0.04	-0.01	0.02	-0.01	-0.04	-0.06
직위: 관리자급	-0.05	-0.03	0.07	0.10	0.10	0.11	-0.05	-0.08
기업용SNS도입기간: 1년~2년	0.11	0.17**	0.01	0.09	-0.05	0.05	0.13	0.15*
기업용SNS도입기간: 2년~3년	-0.01	0.05	-0.11	-0.04	-0.11	-0.05	0.03	0.05
기업용SNS도입기간: 3년~5년	0.48***	0.33***	0.32**	0.13	0.07	0.05	0.08	0.12
기업용SNS도입기간: 5년이상	0.23	0.10**	0.14	-0.03	0.02	-0.06	-0.01	-0.01
중업원수: 50명~100명	0.43***	0.46***	0.20	0.25*	-0.03	0.12	0.17	0.22
중업원수: 100명~500명	0.05	0.11	-0.06	0.02	-0.08	-0.01	0.02	0.05
중업원수: 500명 이상	0.29***	0.32***	0.02	0.06	-0.13	-0.03	0.40***	0.39**
<b>독립변수</b>								
기업용SNS이용수준		0.52***		0.65***		0.52***	0.43***	0.38***
<b>매개변수</b>								
커뮤니케이션수준					0.53***	0.26***		
<b>조절변수</b>								
국적(중국, 한국)							-0.49***	-0.47**
<b>상호작용변수</b>								
기업용SNS이용수준 * 국적								0.13**
F	3.9***	8.55***	2.74***	10.49***	6.83***	11.31***	8.86***	8.71***
R <sup>2</sup>	.27***	.47***	.21***	.52***	.41***	.56***	.49***	.51**
ΔR <sup>2</sup>		.20***		.31***	.21***	.05***		.02**

주) ① N=162.

② \*\*\*, \*\*, \*는 각각 1%, 5%, 10% 유의수준을 의미함(양측검정).

모형1은 14개 통제변수와 종속변수 커뮤니케이션수준 간의 회귀분석결과

모형2는 14개 통제변수와 독립변수 기업용SNS이용수준과 종속변수 커뮤니케이션수준 간의 회귀분석결과

모형3은 14개 통제변수와 종속변수 업무성과 간의 회귀분석결과

모형4는 14개 통제변수와 독립변수 기업용SNS이용수준과 종속변수 업무성과 간의 회귀분석결과

모형5는 14개 통제변수와 매개변수 커뮤니케이션수준과 종속변수 업무성과 간의 회귀분석결과

모형6은 14개 통제변수와 독립변수 기업용SNS이용수준과 매개변수 커뮤니케이션수준 그리고 종속변수 업무성과 간의 회귀분석결과

모형7은 14개 통제변수와 독립변수 기업용SNS이용수준과 조절변수 국적 그리고 종속변수 커뮤니케이션수준 간의 회귀분석결과

모형8은 14개 통제변수와 독립변수 기업용SNS이용수준과 조절변수 국적과 상호작용변수와 종속변수 커뮤니케이션수준 간의 회귀분석결과

=0.26, p<0.01)이 업무성과에 미치는 영향이 유의하게 나타났다. 기업용 SNS 이용수준이 업무성과에 미치는 영향은 커뮤니케이션 수준을 추가 투입하였을 때 경로계수값이 0.65에서 0.52로 약

화되었으나 직접효과는 여전히 유의하게 나타나 커뮤니케이션 수준이 부분 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 기업용 SNS 이용수준이 업무성과에 미치는 영향을 커뮤니케이션 수

<표 4> 커뮤니케이션 수준의 매개효과 Bootstrapping 분석(N=162)

경로	매개효과 계수	Boot. S.E	Boot LLCI 하한값	Boot ULCI 상한값
기업용 SNS 이용수준→ 커뮤니케이션 수준→ 업무성과	0.18	.05	.09	.27

주) ① Bootstrap, N=20,000, 비표준화 계수임.

② Boot 하한값=95% 신뢰구간 하한선, Boot 상한값=95% 신뢰구간 상한선.

준이 매개한다는 가설3은 부분 매개효과로 지지되었다.

본 연구에서는 커뮤니케이션 수준의 매개효과 계수 값의 유의성을 Preacher and Hayes (2008)가 제시한 Bootstrapping 분석으로 검증하였다. 이에 따르면, Bootstrapping 분석에서 BootLLCI (하한) ~ BootULCI (상한) 사이에 0 값을 포함하지 않으면 매개효과가 있다. <표 4>와 같이, 재 추출된 표본 수를 20,000개로 설정하여 검증한 결과, 95% 신뢰구간(CI)에서 매개효과 계수의 하한값과 상한값이 0값을 포함하고 있지 않아서 커뮤니케이션 수준의 매개효과는 유의한 것으로 나타났다.

## 2.4 가설4의 검증

가설4는 국적이 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향을 조절한다는 것이다. 구체적으로, 권력거리가 낮은 중국이 권력거리가 높은 한국보다 기업용 SNS 이용수준이

커뮤니케이션 수준에 미치는 긍정적 영향이 더 높다는 것이다.

본 연구에서는 우선적으로 한국과 중국의 권력거리의 차이 여부를 T-test를 통해 검증하였다. 검증결과, 한국은 2.86, 중국은 2.30으로 유의수준 1%에서 한국의 권력거리가 중국보다 더 높게 나타났다. 이것은 2000년 이후에 한국이 중국보다 권력거리가 높다는 김정만과 이도화(2000), Nanshun and Liyao(2011), 오대혁 외(2011)의 연구와 맥락을 같이하는 연구결과이다.

본 연구에서는 통제변수를 고려한 상태에서 조절효과를 검증하였다. 조절효과 검증을 위해 종속변수를 커뮤니케이션 수준으로 하고, 독립변수인 기업용 SNS 이용수준과 조절변수인 국적을 첫째 분석 단계에서 투입하고, 상호작용변수인 기업용 SNS 이용수준과 국적을 곱한 값을 둘째 분석 단계에서 투입한 다음, 상호작용변수 투입 전후의 R<sup>2</sup> 변화량의 유의성으로 조절효과를 판단하였다. <표 3>의 모형7, 모형8에 나타난

<표 5> 국적 조절효과 검증

		커뮤니케이션 수준			
		표준화된 회귀계수	R2	ΔR2	F값
중국 (N=81)	통제변수		.09		1.1
	기업용 SNS 이용수준	.28***	.16	.07***	1.72***
한국 (N=81)	통제변수		.30		1.92***
	기업용 SNS 이용수준	.51***	.47	.17***	3.79***

주) ① N=162.

② \*\*\*, \*\*, \*는 각각 1%, 5%, 10% 유의수준을 의미함(양측검정).

바와 같이, 기업용 SNS 이용수준과 국적의 곱인 상호작용변수의 경로계수가 유의하게 나타났고 ( $\beta=0.13, p<0.05$ ), 상호작용변수 투입 전후의  $R^2$  변화량이 5%에서 유의하게 나타나( $0.02, p<0.05$ ), 국적 조절효과가 유의하게 나타났다.

<표 5>는 전체 데이터를 중국과 한국으로 구분하여 조절효과를 분석한 결과이다. 통제변수에 독립변수를 추가 투입하여 분석한 결과,  $R^2$ 값의 변화량이 중국이 0.07( $p<0.01$ ), 한국이 0.17 ( $p<0.01$ )로 각각 유의하게 나타났다. 그리고 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향이 중국에서 유의하게 나타났고( $\beta=0.28, p<0.01$ ), 한국에서도 유의하게 나타났( $\beta=0.51, p<0.01$ ). <그림 1>은 커뮤니케이션 수준에 대한 기업용 SNS 이용수준과 국적의 상호작용효과가 국가별로 어떻게 나타나는지를 보여주고 있다.

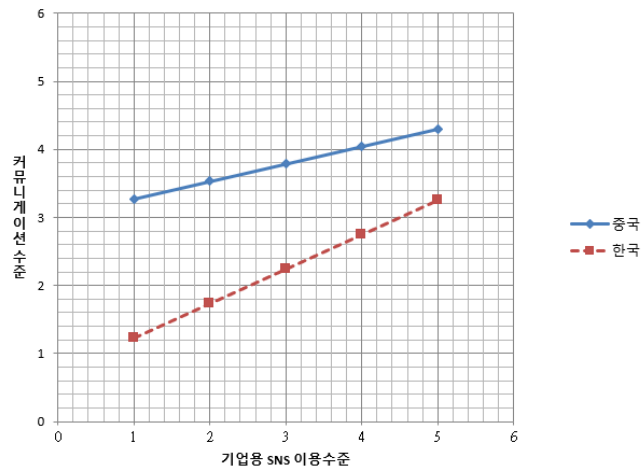
국적의 조절효과에 대한 검증결과를 정리하면, 기업용 SNS 이용수준과 커뮤니케이션 수준의 관계에서 국적의 조절효과는 유의한 것으로 나

타났다. 그러나 가설과는 반대로 권력거리가 높은 한국이 권력거리가 낮은 중국보다 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향이 더 높게 나타났다. 즉, 국적 조절효과는 유의하게 나타났지만, 권력거리를 고려한 세부 가설에서는 반대의 결과가 나타났기 때문에 가설4는 기각되었다.

## V. 결 론

### 1. 연구결과 요약

본 연구에서는 한국과 중국에서 기업용 SNS 를 도입하여 운영하고 있는 기업의 구성원을 대상으로 기업용 SNS 이용수준과 커뮤니케이션 수준 간의 관계 및 커뮤니케이션 수준과 업무성과 간의 관계를 검증하였다. 그리고 기업용 SNS 이용수준과 업무성과의 관계에서 커뮤니케이션 수준의 매개효과를 검증하였다. 아울러 기업용



주) 중국( $\beta=0.28, p<0.01$ ); 한국( $\beta=0.51, p<0.01$ )

<그림 1> 국적 조절효과

SNS 이용수준과 커뮤니케이션 수준 간의 관계에서 국적의 조절효과를 검증하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기업용 SNS 이용수준은 커뮤니케이션 수준에 정의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 조직 구성원이 기업용 SNS를 많이 이용할수록, 커뮤니케이션 수준이 높아진다는 것을 의미한다. 이러한 실증분석 결과는 기업에서 정보시스템을 활용하면 구성원 간의 수평적 커뮤니케이션이 높아지고(강윤정과 이원준, 2013), 기업 내 공식, 비공식 커뮤니케이션 수준이 향상된다는 선행연구의 결과가 기업용 SNS를 통해서도 실현될 수 있음을 보여주는 결과이다.

둘째, 커뮤니케이션 수준은 업무성장에 정의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 기존의 연구에서 제시된 주장들, 즉, 커뮤니케이션 수준이 높아지면 구성원의 사기가 진작되어 팀워크 발휘와 효율적인 업무수행이 가능해지고(Chang and Chuang 2011; Kraut et al., 1992; Muchinsky, 1977; Pincus, 1986; 이견혁, 2012), 자유로운 감정표현과 창의적인 아이디어로 업무성고가 향상된다(Miller et al., 2011; Payne, 1990)는 것이 기업용 SNS를 통해서도 달성할 수 있음을 보여주는 결과이다.

셋째, 커뮤니케이션 수준은 기업용 SNS 이용수준이 업무성장에 미치는 영향을 부분 매개하는 효과가 있는 것으로 나타났다. 기업용 SNS는 신속한 정보흐름과 피드백, 그리고 실수의 감소를 통해서 업무성고를 직접적으로 높일 뿐만 아니라 커뮤니케이션 수준을 높여 팀워크 친밀감과 신뢰감을 고조시킴으로써 업무성고를 간접적으로 높인다.

넷째, 국적 조절효과 분석 결과, 기업용 SNS 이용수준과 커뮤니케이션 수준의 관계에서 국적의 조절효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 권력거리가 높은 한국이 오프라인 환경에서의 폐

쇄적인 커뮤니케이션 문화가 온라인에서도 적용되어 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향이 한국이 중국보다 낮을 것이라 가설은 실증분석결과 정반대로 한국이 더 높게 나타나 가설4는 기각되었다.

가설4가 실증분석 결과 정반대로 나타난 이유는 한국의 경직된 조직문화와 기업용 SNS의 비대면 소통에서 접근할 수 있다. 한국의 조직은 중국에 비해 권력거리가 높고, 집권화된 통제가 강조되며, 상급자의 권위가 높다. 따라서 오프라인 커뮤니케이션에 있어서 상급자와 조직구성원 간에는 상명하복의 사회적 압력을 느끼고, 의사소통이 일방향적이며 폐쇄적으로 흐른다. 이러한 상황에서 기업용 SNS는 오프라인의 경직된 소통의 우회통로로 사용될 수 있다고 판단된다. 즉, 오프라인 환경에서 높은 권력거리로 인해 상하간 커뮤니케이션이 경직되고 폐쇄적으로 흐르는 것이 비대면 기업용 SNS를 이용함으로써 대면 소통의 불안감이나 스트레스가 감소하여 상하간 커뮤니케이션이 보다 원활하게 흐를 수 있다. 따라서 권력거리가 높은 한국이 권력거리가 낮은 중국보다 더 높게 나타났다고 판단된다.

## 2. 연구의 시사점

본 연구의 시사점을 이론적 측면과 실무적 측면으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 이론적 시사점이다. 본 연구는 기업용 SNS 이용수준과 업무성고의 관계에서 커뮤니케이션 수준의 매개역할을 규명하였다는 점에서 의의가 있다. 지금까지 경영정보 분야의 선행연구들은 정보기술 도입이 성과에 미치는 직접효과에 초점을 두어 연구하였다. 본 연구에서는 정보기술이 업무성고에 직접 영향을 미칠 뿐만 아니라 커뮤니케이션 수준을 향상시킴으로써 업무성고를 간접적으로 높인다는 것을 검증하였다는 점에서 의의가 있다.

창의성이 중요한 오늘날의 지식사회에서 커뮤니케이션은 인적자원 개발과 성과에 기여하는 바가 크기 때문에 조직 커뮤니케이션 향상의 선행요인을 규명하는 것은 매우 중요하게 여겨지고 있다. 본 연구에서는 바로 이러한 선행요인으로서 기업용 SNS가 중요한 역할을 수행한다는 점을 규명하였다는 점에서 의의가 있다.

다음으로, 본 연구는 정보기술을 사용하는 환경과 문화가 다른 한국과 중국을 비교 연구하였다는 데 의의가 있다. 지금까지의 연구들은 특정 국가 내에서의 정보기술 활용 및 성과에 초점을 두었다. 본 연구에서는 한국과 중국에서 기업용 SNS를 이용하는 구성원들을 대상으로 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준과 업무성과에 미치는 영향을 국가문화의 한 차원인 권력거리를 중심으로 비교분석하였다. 이는 향후 국가 간 정보기술 활용의 비교연구에 있어서 참고자료로 활용될 수 있을 것이다.

다음으로, 본 연구의 실무적 시사점은 기업용 SNS의 직접효과와 간접효과 그리고 권력거리 측면에서 살펴볼 수 있다.

첫째, 한국과 중국의 각급 조직들은 기업용 SNS를 도입·활용하여 업무성과를 직접적으로 향상시킬 수 있다는 점을 이해하고 적용할 필요가 있다. 기업용 SNS는 조직 구성원들이 정보를 신속하게 공유하고 피드백을 주고받도록 지원함으로써 오류를 예방하거나 줄여 업무성과를 향상시키는데 직접적으로 기여할 수 있다. 그리고 모든 구성원들에게 더 많은 참여 기회를 제공하고, 조직 관계 네트워크를 개선함으로써 업무성과 향상에 기여할 수 있다.

둘째, 한국과 중국의 조직들은 기업용 SNS를 통해 커뮤니케이션을 향상시켜 업무성과를 간접적으로 개선할 수 있다는 점을 이해하고 적용할 필요가 있다. 기업용 SNS는 면대면 커뮤니케이션 방식의 한계를 보완하고, 커뮤니케이션을 촉

진하여 업무성과 향상에 간접적으로 기여할 수 있다. 기업용 SNS는 정보전파의 폭을 넓히고, 다원적 이슈에 대한 토론의 장을 강화하며, 관계를 보다 친밀하게 유지하도록 함으로써 생각, 지식, 아이디어의 창출과 교류를 도와 업무성과를 높일 수 있다. 따라서 조직은 기업용 SNS의 기능이나 사용법을 교육하여 더 많은 구성원들이 기업용 SNS를 보다 능숙하게 사용하도록 지원할 필요가 있다.

셋째, 한국과 중국의 조직에서는 권력거리로 인해 경직되고 막힌 커뮤니케이션을 기업용 SNS의 우회통로적 기능을 통해 개선할 수 있다는 점을 고려할 필요가 있다. 특히, 권력거리와 사회적 압력이 높은 한국에서 기업용 SNS의 효과는 더 클 것이라 판단된다. 그리고 중국의 다양한 외자기업들 중에서 권력거리가 높은 기업에서 기업용 SNS의 사용을 검토할 필요가 있다고 본다.

### 3. 연구 한계점 및 향후 연구의 과제

본 연구의 한계점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 기업용 SNS 이용수준이 커뮤니케이션 수준에 미치는 영향을 한국과 중국의 권력거리를 반영하여 비교연구하였다. 그러나 국가 간 뿐만 아니라 국가 내에서도 권력거리의 차이로 인한 영향력 차이가 존재할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 이렇게 2 × 2로 분석하기에는 데이터가 불충분하여 이를 반영하지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 조직의 권력거리, 직위, 직무특성 등을 고려한 조절효과 분석을 수행할 것을 제안하는 바이다.

둘째, 본 연구에서는 커뮤니케이션 수준이 기업용 SNS 이용수준이 업무성과에 미치는 영향을 매개한다는 것을 검증하였다. 그러나 지식공유와 같은 다른 매개변수를 고려하지 못하였다.

지식의 공유와 효과적인 관리는 조직의 성장과 경쟁우위 확보의 중요한 원천이 되기 때문에 지식공유의 매개효과 검증은 향후의 연구 주제로 제안하는 바이다.

## 참고문헌

1. 강윤정·이원준(2013), “기업형 사내(in-house) 소셜 미디어의 역할과 활용방안”, *Korea Business Review*, 17(1), 65-83.
2. 강은구·이선규(2018), “공유리더십이 팀 유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, *한국인사관리학회 학술대회 발표논문집*, 264-289.
3. 권혁기(2012), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 자기효능감과 직무만족의 매개효과를 중심으로”, *경영과 정보연구*, 31(2), 1-20.
4. 김정일·박지영·정운수·강영모·이영근·권현정·전삼현(2016), “문화 차이가 ERP 시스템 구현에 미치는 영향”, *Journal of Convertence for Information Technology*, 1(1), 13.
5. 김성완(1993), “커뮤니케이션의 만족변인들이 직무만족 및 정신건강에 미치는 영향관계”, *커뮤니케이션학 연구*, 1, 133-147.
6. 김영국·김홍식·김현철(2000), “호텔기업에서 의사소통, 집단 응집성 및 직무만족이 조직시민행동에 미치는 영향”, *호텔경영학연구*, 9(1), 231-246.
7. 김윤미·정동섭(2014), “SNS의 사용이 팀의 협력과 의사결정의 질 및 업무성과에 미치는 영향”, *멀티미디어학회논문지*, 17(2), 180-190.
8. 김효숙(2015), “균형적인 사내 커뮤니케이션과 이직의도의 관계에 관한 연구”, *한국광고홍보학보*, 17(1), 55-91.
9. 박지철·장석인(2014), “조직커뮤니케이션과 조직시민행동 관계에 대한 연구-변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로”, *경영과 정보연구*, 33(3), 189-208.
10. 서재현·설현도·송상호 등 옮김, *조직행동론*, 한경사, 2011.
11. 성연옥(2012), “조직 커뮤니케이션의 이론에 관한 연구”, *기업경영리뷰*, 3(1), 19-47.
12. 안지혁·권민혁(2013), “사회인 야구팀 성원 간 커뮤니케이션 만족이 팀 응집력 및 팀 성과에 미치는 영향”, *한국체육학회지*, 52(2), 397-410.
13. 오대혁·김학조·권종욱(2011), “한국과 중국 종업원의 세대간 직무가치관 분석”, *국제통상연구*, 16(1), 103-128.
14. 유선옥·신호창(2011), “사내 커뮤니케이션 기풍적 요인과 조직 구성원간 신뢰와의 관계에 대한 연구”, *한국언론학보*, 55(3), 54-81.
15. 윤중현(2013), “ICT 매체특성과 개인혁신특성이 커뮤니케이션 상호작용성에 미치는 영향에 관한 연구”, *경영과 정보연구*, 32(2), 193-212.
16. 이진혁(2012), “커뮤니케이션과 참여, 그리고 조직 성과”, *언론과학연구*, 12(3), 268-300.
17. 이국충·권순동(2011), “커뮤니케이션 매체의 이용수준이 성과에 미치는 영향”, *벤처창업연구*, 6(2), 75-96.
18. 이도화·김정만(2000), “국가문화 특성과 선호 리더십 유형 및 선호 보상제도의 관계: 한국과 중국선원의 비교를 중심으로”, *인적자원관리연구*, 1, 5-26.
19. 이선영·김한성(2007), “수퍼바이저와의 커뮤니케이션이 복지서비스조직 구성원의 스트레스, 소진, 이직의사에 미치는 영향”, *언론과학연구*, 7(2), 373-401.
20. 이은곤(2016), “매체 풍요도, 사회적 존재감 및 생활 만족도가 상대적 박탈감을 통해

- SNS 이용자의 이용 지속 의도 또는 이탈 의도에 미치는 영향”, *유통과학연구*, 14, 163-178.
21. 이정실(2004), “호텔 식음료 종사원의 조직 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입 그리고 직무만족과의 관계”, *관광연구*, 19(1), 35-53.
  22. 이홍제·김종윤·오법영·한경석(2018), “정보시스템 지속적 이용과 성과에 미치는 요인에 대한 연구- UTAUT와 IS성공모델을 중심으로”, *Journal of Information Technology and Architecture*, 15(1), 2018, 17-30
  23. 장충석·박종오(2007), “조직 구성원의 커뮤니케이션 만족이 인적자원의 집단 창의성에 미치는 영향에 관한 연구”, *경영과 정보연구*, 21, 49-76.
  24. 장하용·김지애(2009), “주부의 성격과 스트레스가 가족 의사소통에 미치는 영향에 관한 연구”, *스피치와 커뮤니케이션*, 11, 124 - 156.
  25. 정세희·이상완·김봉진(2014), “중소제조기업의 ERP 시스템 도입과 변화관리의 성공적 요인에 관한 사례 연구”, *대한경영학회지*, 27(11), 2041-2061.
  26. 조영호·문덕중(1994), “커뮤니케이션 만족도와 조직성과에 대한 인식”, *조직과 인사관리 연구*, 18, 135-150.
  27. 최영만(2011), “Mobile-SFA 도입이 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 계명대학교 박사학위논문.
  28. 표춘미(2018), “권력거리와 관리통제시스템 이용이 창의성에 미치는 영향”, *경영교육연구*, 33, 139-166.
  29. 홍재원·박승배(2014), “한류 콘텐츠의 온라인 확산에 관한 연구: 국가 간 문화적 차이를 중심으로”, *마케팅관리연구*, 19(1), 89-108.
  30. Agrifoglio, R. and Metallo, C.(2011), “Virtual environment and collaborative work: The role of relationship quality in facilitating individual creativity. Information technology and innovation trends in organizations”, *Physica-Verlag HD*, 389-397.
  31. Akkirman, A. D. and Harris, D. L.(2005), “Organizational communication satisfaction in the virtual workplace”, *Journal of Management Development*, 24(5), 397-409.
  32. Bochner, S.(1994), “Cross-cultural differences in the self concept: A test of Hofstede’s individualism/collectivism distinction”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 273-283.
  33. Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Kirkman, B. L.(2001), “Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315.
  34. Burgoon, M., Dillard, J. P., Doran, N. E. and Miller, M. D.(1982), “Cultural and situational influences on the process of persuasive strategy selection”, *International Journal of Intercultural Relations*, 6(1), 85-100.
  35. Canary, D. J., and Spitzberg, B. H.(1987), “Appropriateness and effectiveness perceptions of conflict strategies”, *Human Communication Research*, 14(1), 93-120.
  36. Chang, H. H. and Chuang, S. S.(2011), “Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator”, *Information and Management*, 48(1), 9-18.
  37. Chruden. H. J. and Sherman, A. W.(1987),



- Personnel Management(5th ed.), USA: South-Western Publishing Co.
38. Daft, R. L. and Lengel, R. H.(1986), "Organizational information requirements, media richness and structural design", *Management science*, 32(5), 554-571.
  39. Davis, F. D.(1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS Quarterly*, 13 (3): 319-340,
  40. Davis, K.(1962), *Instructor's Manual to Accompany Human Relations at Work*. McGraw-Hill.
  41. Davison, R. M., Ou, C. X. and Martinsons, M. G.(2018), "Interpersonal knowledge exchange in China: the impact of guanxi and social media", *Information and Management*, 55(2), 224-234.
  42. Dennis, A. R., Fuller, R. M. and Valacich, J. S.(2008), "Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity", *MIS Quarterly*, 32(3), 57-600.
  43. DeLone, W. H. and McLean, E. R.(1992), "Information systems success: The quest for the dependent variable", *Information systems research*, 3(1), 60-95.
  44. Ellison, N., Gray, R., Vitak, J., Lampe, C. and Fiore, A. T.(2013, June), Calling all Facebook friends: Exploring requests for help on Facebook, In Seventh International AAAI Conference on Weblogs and Social Media.
  45. Fletcher, T. D. and Major, D. A.(2006), "The effects of communication modality on performance and self-ratings of teamwork components", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 557-576.
  46. Gibbs, J. L., Eisenberg, J., Rozaidi, N. A. and Gryaznova, A.(2015), "The 'megapozitiv' role of enterprise social media in enabling cross-boundary communication in a distributed Russian organization", *American Behavioral Scientist*, 59(1), 75-102.
  47. Gregson, T.(1991), "The separate constructs of communication satisfaction and job satisfaction", *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 39 - 48.
  48. Haefliger, S., Monteiro, E., Foray, D. and Von Krogh, G.(2011), "Social software and strategy", *Long Range Planning*, 44(5 - 6), 297-316.
  49. Hatfield, J. D. and Huseman, R. C.(1982), "Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: Moderating effects of individual characteristics", *Academy of Management Journal*, 25(2), 349-358.
  50. Hecht, M. L.(1978), "The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction", *Human Communication Research*, 4(3), 253-264.
  51. Hellriegel, D., Slocum, J. W. and Woodman, R. W.(1991), *Organizational Behavior*, 5th eds. New York: West.
  52. Hersey, P. and Blanchard, K.(1988), *Management of organizational resources: Utilising human resources*.
  53. Hofstede, G.(1980), "Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?", *Organizational dynamics*,

- 9(1), 42-63.
54. Hofstede, G.(1996), "Riding the waves of commerce: A test of trompenaars' 'model' of national culture differences", *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198.
  55. Hofstede, G.(2011), "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context", *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
  56. Huang, Y. H.(2004), "Is symmetrical communication ethical and effective?", *Journal of Business Ethics*, 53(4), 333-352.
  57. Hwang, I. Y.(2003), Communication Activation, Let the leaders lead it. Management Information system. LG Economic Research Institute.
  58. Jo, S. and Shim, S. W.(2005), "Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships", *Public Relations Review*, 31(2), 277-280.
  59. Kahai, S. S. and Cooper, R. B.(2003), "Exploring the core concepts of media richness theory: The impact of cue multiplicity and feedback immediacy on decision quality", *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 263-299.
  60. Kaplan, A. M. and Haenlein, M.(2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
  61. Kelly, L., Keaten, J. A., Hazel, M. and Williams, J. A.(2007), Effects of reticence and affect for communication channels on usage of instant messaging and self-perceived competence. In annual meeting of the National Communication Association, Chicago, IL.
  62. Khatri, N.(2009), "Consequences of power distance orientation in organisations", *Vision*, 13(1), 1-9.
  63. Kim, H.(2007), "Organizational structure and internal communication as antecedents of employee - organization relationships", *Journal of Advertising and PR*, 9(2), 61-94.
  64. Kim, J. N. and Rhee, Y.(2011), "Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea", *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
  65. Kotter, J. P.(1996), *Leading Change*. Harvard Business School Press.
  66. Kraut, R., Galegher, J., Fish, R. and Chalfonte, B.(1992), "Task requirements and media choice in collaborative writing", *Human-Computer Interaction*, 7(4), 375-407.
  67. Kram, K. E. and Isabella, L. A.(1985), "Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development", *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
  68. Leonardi, P. M.(2015), "Ambient awareness and knowledge acquisition: using social media to learn 'who knows what' and 'who knows whom'", *MIS Quarterly*, 39(4), 747-762.
  69. Li, Y. and Sun, J. M.(2015), "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination", *The*

- Leadership Quarterly*, 26(2), 172-189.
70. Lian, H., Ferris, D. L. and Brown, D. J.(2012), "Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome", *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107.
  71. Lishman, J.(1994), *Communication in social work*. Macmillan.
  72. Majchrzak, A., Cherbakov, L. and Ives, B.(2009), "Social networking within corporations", *MIS Quarterly Executive*, 8(2), 103-108.
  73. Miller, M., Marks, A., DeCoulode, M., Hagel, J., Brown, J. S. and Kulsooriya, D.(2011), "Social software for business performance The missing link in social software: Measurable business performance improvements", *Deloitte Center for the Edge*.
  74. Münzer, S. and Holmer, T.(2009), "Bridging the gap between media synchronicity and task performance: Effects of media characteristics on process variables and task performance indicators in an information pooling task", *Communication Research*, 36(1), 76-103.
  75. Muchinsky, P. M.(1977), "Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction", *Academy of Management journal*, 20(4), 592-607.
  76. Nanshun, J. and Liyao, P.(2011), "A study regarding the effect of ethical cultures of Chinese and Korean employees on their behavior patterns—Based on the investigation of Sino-Korean joint ventures in Dalian", *Around Southeast Asia*, (5), 21.
  77. Nasbitt, J. and Aburdene, P.(1985), *Reinventing the Corporation. Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society*.
  78. Nardi, B. A., Whittaker, S. and Bradner, E.(2000), "Interaction and outeraction: instant messaging in action", *In Proceedings of the 2000 ACM conference on Computer supported cooperative work*, 79-88 ACM.
  79. Payne, R.(1990), *The effectiveness of research teams: A review*. John Wiley and Sons.
  80. Papalexandris, N. and Chalikias, J.(2002), "Changes in training, performance management and communication issues among Greek firms in the 1990s: intercountry and intracountry comparisons", *Journal of European Industrial Training*, 26(7), 342-352.
  81. Pincus, J. D.(1986), "Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance", *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
  82. Preacher, K. J. and Hayes, A. F.(2008), "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
  83. Rhee, Y. and Moon, B.(2008), "An exploratory study of interpersonal communication as an antecedent to organization-public relationships", *The Korean Journal of Advertising*, 19(5), 149-166.
  84. Rice, R. E.(1993), "Media appropriateness: Using social presence theory to compare

- traditional and new organizational media”, *Human Communication Research*, 19(4), 451-484.
85. Richmond, V. P., McCroskey, J. C. and Davis, L. M.(1982), “Individual differences among employees, management communication style, and employee satisfaction: Replication and extension”, *Human Communication Research*, 8(2), 170-188.
  86. Robert, L. P. and Dennis, A. R.(2005), “Paradox of richness: A cognitive model of media choice”, *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(1), 10-21.
  87. Rogers, E. M. and Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*.
  88. Ruhi, U. and Al-Mohsen, D.(2015), “Enterprise 2.0 technologies for knowledge management: Exploring cultural, organizational and technological factors”, *Journal of Organizational Knowledge Management*.
  89. Saurabh, S. and ttopadhyay, T.(2013), “uditing Communication Satisfaction Among Banking Professionals: An Approach to Managing Workplace Communication”, *International Journal of Marketing and Business Communication*, 2(2).
  90. Short, J., Williams, E. and Christie, B. (1976), *he social psychology of telecommunications*.
  91. Slocum, J. W. and Hellriegel, D.(2009), *principles of organizational behavior*. South-Western Cengage Learning Mason, OH.
  92. Tucker, M. L., Meyer, G. D. and esterman, J. W.(1996), “rganizational communication: Development of internal strategic competitive advantage”, *The Journal of Business Communication (1973)*, 33(1), 51-69.
  93. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. and Davis, F. D.(2003), “User acceptance of information technology: Toward a unified view”, *MIS quarterly*, 425-478.
  94. Wang, E. S.-T. and Chen, L. S.-L.(2012), “Forming relationship commitments to online communities: The role of social motivations”, *Computers in Human Behavior*, 28(2), 570-575.
  95. White, M. C., Crino, M. D. and Hatfield, J. D.(1985), “An empirical examination of the parsimony of perceptual congruence scores”, *Academy of Management Journal*, 28(3), 732-737.
  96. Zhao, X., Lynch Jr, J. G. and Chen, Q.(2010), “Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis”, *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

## Abstract

### A Comparative Study on the Effect of Enterprise SNS on Job Performance

- Focused on the Mediation Effect of Communication Level and Moderating Effect of Nationality -

Chen, Jing-Yuan\* · Kwon, Sun-Dong\*\*

Companies are trying to use enterprise SNS for collaboration and speedy decision-making. This study verified the mediating effect of communication between enterprise SNS and job performance, and proved the moderating effect of nationality between enterprise SNS and communication. This study collected survey data of 81 Korean and 81 Chinese from employees who have used enterprise SNS in Korea and China. As results of data analysis, first, enterprise SNS improved job performance through speedy information sharing and error reduction. Second, communication mediated the effect of enterprise SNS on job performance. Third, enterprise SNS increased the level of organizational communication through decreasing the burden of offline face-to-face communication. Compared with Chinese corporate organizations, Korean corporate organizations have high power distances, centralized control, and high superior authority. Therefore, in the off-line communication situation, the subordinate feels the social pressure to follow the command of the superior. Thus communication is one-way and closed. In this Korean organizational situation, corporate SNS can be used as a means to bypass rigid offline communication. In the online communication environment of non face-to-face corporate SNS, anxiety and stress of face-to-face communication can be reduced, so communication between the upper and lower sides can flow more smoothly. The contribution of this paper is that it proved that enterprise SNS promotes communication and improve job performance by reducing the anxiety or stress of offline communication, while according to prior research successful adoption of many types of information systems requires the fit between an organization and its organizational culture.

Key Words: Enterprise SNS, Communication, Job Performance, Power Distance, Change Management

---

\* Ph.D Candidates, Department of MIS, Chungbuk National University, chenjingyuan@naver.com

\*\* Corresponding Author, Professor, Department of MIS, Chungbuk National University, sdkwon@cbnu.ac.kr