

员工网络知识寻求：概念、前因及形成机制*

吴一丹 李 斌

(暨南大学管理学院, 广州 510632)

摘 要 员工网络知识寻求(Online Knowledge Seeking)是指员工通过计算机网络系统搜索并获得知识的过程,是知识交换的重要一环。现有研究多聚焦于“知识共享者”,却忽视了对“知识寻求者”的寻求前因与行为过程的探讨。为弥补此不足,文章对员工网络知识寻求的概念、前因及形成机制进行了梳理与分析。文章首先澄清了员工网络知识寻求的概念,并根据知识内容、网络工具、获取策略、指向对象等特点进行了类别划分。其次,比较了网络知识寻求与面对面知识寻求的区别与联系,同时探讨了员工对这两者选择偏好的影响因素。接着,在此基础上,结合技术接受和使用统一理论框架,从技术、组织与环境三个层面上构建了员工网络知识寻求的前因及形成机制的研究框架。最后,针对已有研究的不足,提出了未来研究展望。

关键词 网络知识寻求, 知识交换, 企业知识交流平台, 电子知识库

分类号 B849: C93

1 引言

当前数字化的世界极大地改变了知识的形态和人们获取知识的方式(Zhang et al., 2023),特别是远程工作、居家办公的普及更是加剧了员工对网络的依赖,使其更频繁地通过网络展开工作和交流(Galanti et al., 2021; Tonmoy & Islam, 2023)。随着在线知识交流系统的改进,通过计算机等媒介寻求知识的方式逐渐成为主流。当员工在开展工作任务时,意识到自己由于缺乏知识技能导致任务受阻,他们会使用网络从知识库或向他人获取所需要的知识技能,从而能更有效地实现工作目标,这一过程被称为网络知识寻求(Online Knowledge Seeking; Mickeler et al., 2023; Watson & Hewett, 2006)。网络知识寻求是传统面对面知识寻求随着技术发展的进一步演化,它更加符合当代员工的工作方式和行事特点。但是,由于网络知识寻求与面对面知识寻求在交流媒介上的突

出差异,特别是网络知识寻求对计算机互联网系统的依赖性(Schulze et al., 2017),导致了员工网络知识寻求的影响因素及驱动机制与传统面对面知识寻求存在较大差异。

知识寻求(Knowledge Seeking)是一个重要的新兴研究主题,在国内外都还处于起步阶段。目前,相关研究主要聚焦于知识共享与反馈寻求上(例如: Khan et al., 2023; 林新奇, 徐洋洋, 2021; 赵若男 等, 2022),或仅将知识寻求作为知识共享的前提诱因而匆匆带过(例如: He & Wei, 2009; Singh et al., 2018)。目前对员工网络知识寻求的研究更是相对较少,仍有许多亟待探讨和明确的问题。例如,在信息技术快速发展的当下,员工网络知识寻求行为的具体表现是什么?其与面对面知识寻求有什么不同?哪些因素影响员工在这两种知识寻求方式间的选择?相关的决策过程与内在机制有何不同?对这些问题进行梳理与分析,不仅可以加深人们对新时代员工网络知识寻求行为的理解,拓宽认识该行为的理论视角,还能为企业激励员工主动广泛寻求知识的助推策略提供实践启示。

基于此,文章在回顾相关研究的基础上,首先,对员工网络知识寻求进行概念界定和类型划分;其次,比较了员工网络知识寻求与面对面知

收稿日期: 2024-07-19

* 国家社会科学基金后期资助项目(24FSHB006); 中央高校基本科研业务费专项资金(23JNQMX11); 广州市哲学社会科学规划基金(2024GZYZB20)。

通信作者: 李斌, E-mail: bingoli@jnu.edu.cn

识寻求的差异,并讨论了员工对这两种寻求方式的选择偏好;接着,从技术、组织和环境三个方面梳理员工网络知识寻求的前因,并结合技术接受和使用统一理论框架(Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, 简称 UTAUT; Venkatesh et al., 2003),从绩效预期、努力预期、社会影响和便利条件等四个方面构建了员工网络知识寻求形成机制的理论框架;最后,对网络知识寻求行为进行了总结与未来展望。

2 员工网络知识寻求的概念与类别

2.1 员工网络知识寻求的内涵

员工知识寻求本质上是工作场景内,知识交换中的“知识寻求者”主动发起搜寻以获取知识的行为(Wang & Noe, 2010)。虽然有研究者认为在研究知识交换、知识寻求时,无需将“知识”和“信息”进行区分,但“信息”与“知识”仍有不同之处,不能将它们一概而论。这是因为,信息通常是对现实世界的事实、数据、指令的客观描述,而知识是信息经过人脑主观建构而成的更具个性化和特异性的经验、信念和意义(Burmeister et al., 2022)。在组织环境中,尤其在个体使用计算机媒介进行搜索时,信息寻求是个体获取发布于组织内网页上的参考信息、评价信息及关系信息,如工作内容和要求、完成任务所需的知识技能、个人的绩效表现情况和工作岗位关系等客观事实(Miller & Jablin, 1991);知识寻求则是个体获取他人在网络

上分享的客观事物的概念、命题,或基于实践总结的经验、信念。因此,员工知识寻求实则是一种知识求取(Knowledge Sourcing),是个体有意识地获取他人意见、经验并向他人学习的行为(王舜淋 等, 2022);而员工网络知识寻求则是指员工有目的地从计算机介导的网络通信在线系统中搜索知识、获取知识的行为(Sofyan et al., 2023),更强调对技术的采用。

2.2 员工网络知识寻求的分类

随着对员工网络知识寻求探讨的逐步深入,不同研究者对员工网络知识寻求做出了不同分类。为充分理解员工网络知识寻求行为,本研究按照知识内容、网络工具、获取策略及寻求指向对象的行为链路,对其分类进行总结归纳;同时在此基础上,进一步梳理了员工进行网络知识寻求的行为链路及策略,以求可以更全面地了解员工网络知识寻求的不同表现及其特点。

员工网络知识寻求的类别划分如表 1 所示。具体而言,首先,根据寻求的知识内容,员工网络知识寻求可以分为利用性知识寻求和探索性知识寻求。当员工所需求的知识内容用于补充自己已有的知识和技能时,属于利用性知识寻求;而当个体获得新知识是为了发展自身技能时则是探索性知识寻求(Zhao et al., 2020)。一方面,通过利用性知识寻求,员工可以完善自己的旧知识,扩充已有的知识库,对部门既定的工作流程加以补充;另一方面,通过探索性知识寻求,员工能够

表 1 员工网络知识寻求的不同类别

依据	不同表现	定义或示例	前人研究
知识内容	利用性知识	为补充寻求者已有的知识和技能	Zhao et al., 2020 等
	探索性知识	能够获得的新概念,形成新认知的知识	Schnellbacher & Heidenreich, 2020; Zhao et al., 2020 等
网络工具	组织内部网络	存储组织知识、促进员工交流的组织内知识管理技术,如电子知识库、知识管理系统、知识交换平台等	Sedighi et al., 2017; Veeravalli & Vijayalakshmi, 2022 等
	组织外部网络	通过互联网技术聚合不同背景、不同国家的个体,提供兴趣社交、信息交换的开放性系统,如在线社区	Kuang et al., 2019; Park et al., 2014; Sofyan et al., 2023; Tsai & Kang, 2019; Wang et al., 2022 等
获取策略	静态知识源	由网页组成,寻求者无需对网页的内容做出回应	Gray & Meister, 2004 等
	动态知识源	在网络中发布问题、交流问题以获得其他用户的回答	Kim et al., 2011 等
指向对象	定向搜索	在知识交流系统中向指定对象寻求知识,通常为一对一的交流	Burmeister et al., 2022; Mickeler et al., 2023 等
	无定向搜索	在寻求知识时无明确对象,不知晓对方身份,通常为一对多或多对多的	Mickeler et al., 2023; Sofyan et al., 2023 等

整合获得的新概念, 形成新认知, 促进工作流程的创新(Schnellbacher & Heidenreich, 2020)。因此, 前者强调个体为补充已有知识所做的挖掘与提炼, 具有较为广泛的实现方式; 后者则强调对新知识、新想法的整合与试验, 需要通过反复交互来实现知识建构。

其次, 根据寻求所使用的网络工具, 可以将其分为组织内部网络寻求和组织外部网络寻求(Schnellbacher & Heidenreich, 2020)。组织内部网络寻求是指员工通过使用组织内的电子知识库(Liebowitz & Beckman, 2020)、知识管理系统(Veeravalli & Vijayalakshmi, 2022)及知识交换平台(Sedighi et al., 2017)等内部系统来寻求知识, 如西门子、微软等企业建立的内部知识平台; 组织外部网络寻求则是员工通过使用专业社群(Park et al., 2014; Tsai & Kang, 2019)、在线社区(Wang et al., 2022)、社交媒体(Sofyan et al., 2023)与知识发布平台(Kuang et al., 2019)等公开性的网络交流平台来寻求知识, 如微信、QQ 和知乎等公共网络平台。

再者, 根据知识源的获取策略, 可以将其分为静态知识源寻求和动态知识源寻求。静态知识源寻求是指员工通过阅读网页内容获取知识, 此时知识寻求者不对网页上的内容做出任何回应, 该过程不涉及直接的人际交流(Gray & Meister, 2004); 而动态知识源寻求则是指员工在网络上发布内容, 以期获得知道该知识内容的其他用户的

回答, 该过程需要知识寻求者与回答者进行一定的人际交流(Kim et al., 2011)。

最后, 根据员工在动态知识源中寻求知识的指向对象, 可以将网络知识寻求分为定向搜索寻求和无定向搜索寻求(Mickeler et al., 2023)。定向搜索是指员工有意识地选择特定对象寻求知识(Gray & Meister, 2004), 通常是一对一的, 如向同事寻求知识(Burmeister et al., 2022; Haas & Cummings, 2015)。无定向搜索则是指员工向一群潜在的知识共享者寻求知识(Gray & Meister, 2004), 此时该行为为无明确的指向对象, 员工不知道知识的共享者是谁, 该行为可以是一对多或者多对多的(Sofyan et al., 2023), 如员工在知识交流平台上发布问题等待网络社群中其他人的回复。

员工进行网络知识寻求的行为链路和策略如图1所示。具而言之, 随着知识交流平台的涌现, 无论是组织内部还是组织外部, 都存在仅具备检索和查询功能(静态, 如电子知识库)或兼具检索、查询及交互功能(静态+动态, 如知乎)的网络系统。在员工网络知识寻求中, 员工作为“知识寻求者”, 可以根据自己所需的知识内容, 即利用性知识或探索性知识, 选择适合的、组织内或组织外的由计算机介导的网络在线系统。鉴于利用性知识本质是对个体已有知识的补充, 当寻求利用性知识时, 员工可以采用静态知识源或动态知识源策略, 即通过知识库、已发布的网页或与寻求对象交互, 以获取与头脑中已有知识技能相辅相成

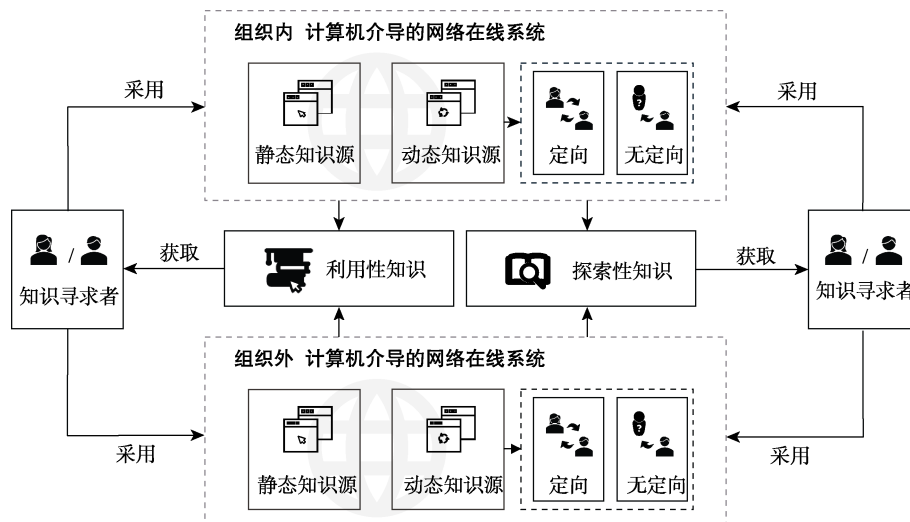


图1 员工网络知识寻求行为链路和策略

的内容。而探索性知识强调知识的创新和建构,要实现探索性知识的获取,需通过一定的交流与试验。因而,当寻求探索性知识时,员工更倾向于采用动态知识源策略,向某一“知识共享者”求取知识(定向搜索)或广泛发布求助问题(非定向搜索)以获取新知识进而构建新概念,完成知识的在线交换。

3 员工网络知识寻求与面对面知识寻求的对比和选择偏好

随着信息技术的发展,员工的知识寻求方式可以分为面对面寻求和网络寻求。在讨论网络知识寻求时,不可避免地会提及面对面知识寻求。两者既有区别,亦有联系。同时,员工对此两种形式的知识寻求行为也存在不同的偏好,影响因素也不尽相同。

3.1 网络知识寻求与面对面寻求的对比

面对面(Face-to-face)知识寻求是指单个“知识寻求者”与另一个体或另一个群体以直接交流的方式获取知识的行为(Burmeister et al., 2022; Zhao et al., 2020),这也可以视为原始的知识寻求方式。但伴随网络信息技术与通信技术的发展,员工在寻求知识时有了更多途径。员工能够通过以计算机为媒介的网络在线系统寻求知识,从非交互式的静态知识源,如电子知识库(Kankanhalli et al., 2005),发展到可以实现用户交互的动态知识交换工具(Sedighi et al., 2017),如知识交流平台。因此,员工网络知识寻求是面对面知识寻求的进一步发展,是应时代技术发展潮流而产生的,二者在交流媒介、时空要求、寻求对象、知识范围、反馈记录及技能要求等方面都存在一定的关联与差异,

具体如下(见表2)。

第一,交流媒介是网络知识寻求与面对面知识寻求最核心、最突出和最本质的区别。网络知识寻求是个体通过计算机介导的技术在网络空间中实现知识交换,多通过文字、图像或视频等数字媒介进行编码和存储(Sedighi et al., 2017; Smith, 2001)。员工在工作场所中的面对面知识寻求一般为直接的人际交流互动,“知识寻求者”与“知识共享者”通过语言交流传递知识,它发生在一定物理空间中(Battiston et al., 2021)。在此过程中“知识寻求者”能够通过观察“知识共享者”的非言语线索(如肢体动作、面部表情等)来获取其“言外之意”或推断对方的态度(Lim et al., 2013)。

第二,在时空要求方面,员工网络知识寻求是个体借助互联网平台,自主访问已储存的文本、图片等获取知识,或和网络社区中的他人通信以获取知识(Lee & Lin, 2016);而面对面知识寻求则是必须同时拥有寻求方和共享方,且二者需要处于同一时间和空间(Burmeister et al., 2022; Growe, 2019)。前者不要求时空一致性,后者则要求时空一致性。

第三,在寻求知识时的对象上,正如前文所述,员工不仅可以利用组织内或组织外的网络工具,还可以采用静态或动态知识源策略进行网络知识寻求,在动态知识源寻求时可进行定向或无定向搜索。因此,员工网络知识寻求可以向组织内外一个或多个认识或不认识的人寻求知识(Asheim, & Coenen, 2005)。但面对面知识寻求则为个体向组织内的一个或多个同事或团队寻求知识(Zhao et al., 2020)。前者的对象可以是熟人或陌生人,后者的对象大多为熟人。

表2 员工网络知识寻求与面对面知识寻求的对比

	员工网络知识寻求	员工面对面知识寻求
交流媒介	基于计算机技术介导的平台,通常在网络空间进行,通过文字、图像、视频等数字媒介传递信息	直接的人际互动,通常在物理空间进行,通过语言和非语言线索(如肢体和面部)传递知识和信息
时空要求	可以个体独立进行,超越时空限制	寻求双方在同一时间、同一地点进行互动
寻求对象	可向组织内外一个或多个认识或不认识的人寻求知识	多为向组织内的一个或多个同事,或团队寻求知识
知识范围	可访问组织内外的知识,并进行广泛大量地搜索和获取	组织内部有关工作内容与经验的知识,可针对复杂知识深入地交流
反馈记录	留下数字化文字、浏览记录等	能够得到及时沟通反馈
技能要求	能够利用网络技术、检索和筛选有用信息的数字素养	沟通能力、社交线索采择和建立人际关系的能力

第四, 在所寻求的知识内容范围上, 员工网络知识寻求可以基于组织内外的知识系统(Sedighi et al., 2017; Veeravalli & Vijayalakshmi, 2022), 采用静态知识源或动态知识源策略进行检索, 从而更高效、更广泛地检索和获取来源于组织内外的知识; 面对面知识寻求多为个体向组织成员寻求有关组织内部的专业知识和工作经验(Lane et al., 2021), 且便于对复杂问题进行深入探讨。因此, 前者的内容范围更广, 后者则有一定局限性。

第五, 反馈记录方面, 网络知识寻求可以通过电子文档、检索记录和收藏等方式进行记录和保存, 留下详细的交互记录, 便于后续访问和使用; 面对面知识寻求是直接的口头交流, 强调个体能够获取他人的及时反馈。因此, 前者的反馈可以长久存储, 反复检索; 后者的反馈则是即时性与一次性的。

第六, 在技能要求方面, 网络知识寻求建立在个体对网络系统的使用与依赖之上, 面对面知识寻求则基于个体与寻求对象的关系和信任(王舜淋 等, 2022)。因此, 网络知识寻求对员工利用网络技术检索和筛选有用信息的数字素养提出了更高的要求; 面对面知识寻求因其直接的人际交流对个体的沟通能力、社交线索采择和建立人际关系能力有较高要求。

综上, 相较于面对面寻求知识, 员工通过网络寻求知识能不受时空限制, 可以更便捷、高效和广泛地获取知识。员工网络知识寻求不仅更符合新生代“数字原住民”员工倾向于通过网络交流, 以避免复杂的面对面人际互动的沟通习惯, 也符合他们对信息直接传递的效率和质量的追求(Iivari et al., 2020; Schroth, 2019)。此外, 网络知识寻求还为人际技能较弱的员工(如性格内向、社交焦虑等)提供了更多参与组织内部知识交换、获取组织外部新知识的可行方式(Nisar et al., 2019)。这些特点凸显了网络知识寻求不同于传统面对面知识寻求的独特价值。

3.2 员工对网络知识寻求与面对面寻求的偏好

网络知识寻求与面对面知识寻求属于员工寻求知识的两种常用方式, 但员工对此两种形式的知识寻求行为却存在不同的偏好, 它们受到个体和情境因素的影响而发生变化(见图2), 具体如下。

在个体因素方面, 因性别、年龄等引起的社会心理成本感知、职位要求的差异性, 及个人所

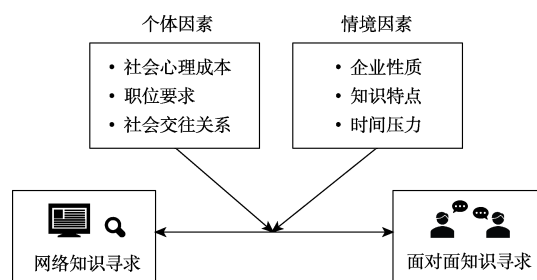


图2 员工网络知识寻求与面对面寻求的选择

拥有的社会交往关系不同等, 均会影响员工面对面知识寻求或网络知识寻求的选择偏好。具体而言, 在性别上, 相比男性, 女性员工在寻求知识时更关注潜在的心理成本, 如被拒绝的风险和社交焦虑, 因此她们更偏好通过网络寻求知识而非面对面寻求(Lim et al., 2013)。在年龄上, 由于年长员工向年轻员工面对面寻求知识时, 往往会面临反社会规范感知和更高的心理成本(Pfrombeck et al., 2024); 同时, 相比年轻员工, 年长员工对网络社交或在线社区的态度更保守, 更倾向于回避网络知识寻求。因此, 组织中的年长员工在寻求知识时面临两难困境: 一方面, 面对面寻求知识可能带来较高的心理负担; 另一方面, 网络知识寻求又不符合其偏好。在职位上, 相比普通员工, 管理者通常喜欢通过广泛的、组织外部的网络渠道来获取知识(Park et al., 2014), 因为他们需要不断关注外部环境变化以促进组织内部革新(Doz, 2020)。在个体社交关系上, 若个体在组织中拥有可靠的社会交往关系, 即与组织中的其他成员拥有稳定、高频的沟通时, 会倾向于进行面对面寻求而非在网络寻求知识(Veeravalli & Vijayalakshmi, 2022; Veeravalli et al., 2020)。

在情境因素方面, 个体所在企业的性质、所求知识的特点以及当下的时间压力会对其选择网络知识寻求或面对面知识寻求产生影响。在企业性质上, 由于存在地理和语言差异的客观现实, 相比普通企业, 跨国公司中的员工更倾向于进行网络知识寻求而非面对面寻求(Haas & Cummings, 2015)。在知识特点上, 当员工预期所求的知识能够通过网络轻易获取时, 则倾向于选择进行网络知识寻求; 当涉及更复杂的问题时, 如工作流程、内部经验等, 员工更倾向于通过面对面寻求知识, 获得更为细致的解答(Yuan et al., 2011)。此外, 时间压力也会影响员工对网络知识寻求和面对面知

识寻求的选择,在时间压力下,员工偏好最易于获取知识的方式。若此时面对面知识寻求的对象就在身边,员工则倾向于进行面对面交流;若需要配合“知识共享者”的安排,那么员工可能会转而使用网络寻求知识(Yuan et al., 2011)。

4 员工网络知识寻求的前因

与面对面知识寻求不同,员工网络知识寻求强调个体对在线计算机媒介的运用,因此与计算机媒介有关的因素会产生更大的影响。此外,网络知识寻求在组织与环境方面的影响因素与面对面知识寻求有所不同。因此,为更全面深入理解员工网络知识寻求的前因,以下将从技术、组织和环境三个方面系统地梳理与分析员工网络知识寻求的影响因素。

4.1 技术层面

技术层面即计算机媒介技术本身的特性,包括平台匿名性、可访问权限与所存储的知识质量等。已有研究表明,平台的匿名性和访问权限会正向影响员工的网络知识寻求行为,即知识交流系统的匿名性和访问权限越高,员工进行网络知识寻求的可能性越大(Mickeler et al., 2023; Spears, 2021)。其次,在线知识系统所存储的知识质量与员工网络知识寻求呈正相关(Shim & Jo, 2020; Veeravalli & Vijayalakshmi, 2022),即知识质量高,则员工网络知识寻求的频次高。此外,由于人工智能技术的发展及其在工作场所的运用改变了员工的心理、认知和行为,如知识交换等。因此,当AI作为新技术嵌入组织内外知识交流系统时,其嵌入的方式和充当的角色都可能会影响员工对通过网络寻求知识的态度和选择,进而影响员工的网络知识寻求行为。

4.2 组织层面

组织层面涉及个体所在组织的特性(如政策措施、高层支持等)以及所使用的在线社区的特性(如社会规范)。首先,当组织采取有效的激励措施,鼓励员工在组织内知识交流平台中寻求和共享知识时,会促进员工网络知识寻求(Kankanhalli et al., 2005; Mickeler et al., 2023),例如提供技术培训等措施(Bock et al., 2006)。高层管理人员(包括直系领导)对网络知识寻求的重视和支持(Veeravalli et al., 2020),不仅能引导组织创建共享知识库(Del Giudice & Maggioni, 2014),还能鼓

励员工通过网络寻求知识(He & Wei, 2009)。其次,知识交流在线社区的共享规范和互惠规范也会影响员工网络知识寻求。在线社区的共享规范鼓励员工为他人提供知识,使员工感受到知识在群体间流动,进而引导员工更积极实施网络知识寻求(Zhang et al., 2023)。互惠规范一方面能提高员工对他人共享知识的感知,进而促进网络知识寻求,另一方面则会增加个体的义务成本,从而阻碍网络知识寻求(Bock et al., 2006; Brooks et al., 2015)。

4.3 环境层面

网络知识寻求的环境层面需考虑企业的文化及个体所处经济、社会、文化等外部环境的影响。个体所在企业文化类型会影响员工网络知识寻求行为,包括稳健型和变革型企业文化。员工所处的社会文化背景也会影响其网络知识寻求行为。例如,相比于个人主义环境,集体主义背景下的员工更倾向于进行团体内部的相互交流,进而影响其寻求知识的行为及方式(Lee, 1997)。此外,后疫情时代的工作方式变革和工作不安全感亦会对员工网络知识寻求产生影响。例如,远程工作使员工更加依赖于使用网络开展工作,从而增加网络知识寻求(Galanti et al., 2021; Tonmoy & Islam, 2023);而广泛的工作不安全感使得员工积极寻求外部社会支持,进而增加网络行为(Abbas et al., 2021; Oh & Syn, 2015)。

5 员工网络知识寻求的形成机制

技术、组织与环境等因素是如何影响员工网络知识寻求的?这涉及到员工进行网络知识寻求前的心理加工过程。员工知识寻求意图越强烈,他们就越有可能进行网络知识寻求(Lai et al., 2014; Veeravalli et al., 2020),并且愿意为获取知识付出更多努力。已有研究主要从自我决定理论、社会交换理论和技术接受模型等理论出发,探究员工网络知识寻求的心理机制。但这些研究比较零散,缺乏系统性。本研究在前人研究基础上,结合技术接受和使用统一理论框架,对员工实施网络知识寻求的加工过程与形成机制进行了全面梳理与深入分析。

技术接受和使用统一理论框架是Venkatesh等人(2003)通过整合多个有关信息技术接受的理论模型(如计划行为理论、技术接受模型等)而提出的,主要用以解释个体对技术接受和使用,该理

论认为绩效期望、努力期望、社会影响、便利条件是影响个体行为意愿,进而影响其真实的行为的四大关键因素。该理论可以广泛解释个体对技术的使用行为(Venkatesh et al., 2016)。如前文所述,员工网络知识寻求与面对面知识寻求不同,其强调个体使用在线知识系统实现知识交换,核心在于对在线知识系统的运用,会受到与计算机媒介相关的因素的影响。因此,利用技术接受和使用统一理论框架能够更好地理解技术、组织和环境层面等因素对员工网络知识寻求行为的影响过程与加工机制,如图3所示,以下将进行具体阐述。

5.1 以绩效预期为核心的影响过程

首先,电子系统所存储和传递的知识质量会影响员工对运用该系统增长知识的预期。当该系统能够及时输出准确的知识内容时,员工认为通过网络寻求知识带来的预期知识增长越高,他们在网络平台中寻求知识和参与知识交换的意愿就越强(He & Wei, 2009; Veeravalli et al., 2020)。根据技术接受模型,组织的激励与网络系统技术的特征会影响员工的感知有用性,即员工认为互联网知识平台能够帮助自己解决工作难题从而提升工作绩效,这会吸引员工持续使用电子手段寻求知识,从而增强网络知识寻求的行为意愿(Jokisch et al., 2022; Kang et al., 2017; Kankanhalli et al., 2005)。

同时,对外部奖励收益的期望也会驱动员工进行网络知识寻求(高中华 等, 2019; Sedighi et al., 2017; Zhang et al., 2023)。例如,当员工在互联网平台发布问题帖寻求知识,且能够获得来自知

识交流平台或组织给予的实体(如经济奖励)或非实体(如上司赏识)奖励时,其更有可能通过该平台寻求知识(Kuang et al., 2019; Sofyan et al., 2023)。

此外,远程工作、居家办公等工作形式也需要员工更多地通过网络完成工作内容、进行工作社交等,这也促使网络知识寻求成为员工进行知识交换的方式之一。员工通过使用组织内部交流平台可以与其他同事进行人际沟通,建立人际关系(Liu & Bakici, 2019);通过使用组织外部交流平台可以与团队外成员产生联系(Balkundi et al., 2019),扩展朋友圈。因此,预期人际拓展可以满足个体的人际需要从而促进员工使用计算机媒介寻求知识的行为意愿。

综上,根据技术接受和使用统一理论框架,员工通过网络寻求知识的预期知识增长、外部收益、预期人际拓展等均属于员工对该行为的绩效预期(Venkatesh et al., 2003, 2016),绩效预期是驱动员工行为意愿的关键因素。基于此,可提出以下命题。

命题 1: 员工在网络知识寻求前的绩效预期正向影响该行为意愿,即对可能的知识增长、外部奖励等绩效预期越高,其进行网络知识寻求的意愿也就越强。

5.2 以努力预期为核心的影响过程

一般而言,网络知识平台的可访问性与权限层级越高,员工对其高效获取知识的能力感知就越强,系统易用性感知提高,从而导致更高的网络知识寻求行为意愿(Kankanhalli et al., 2005; Li

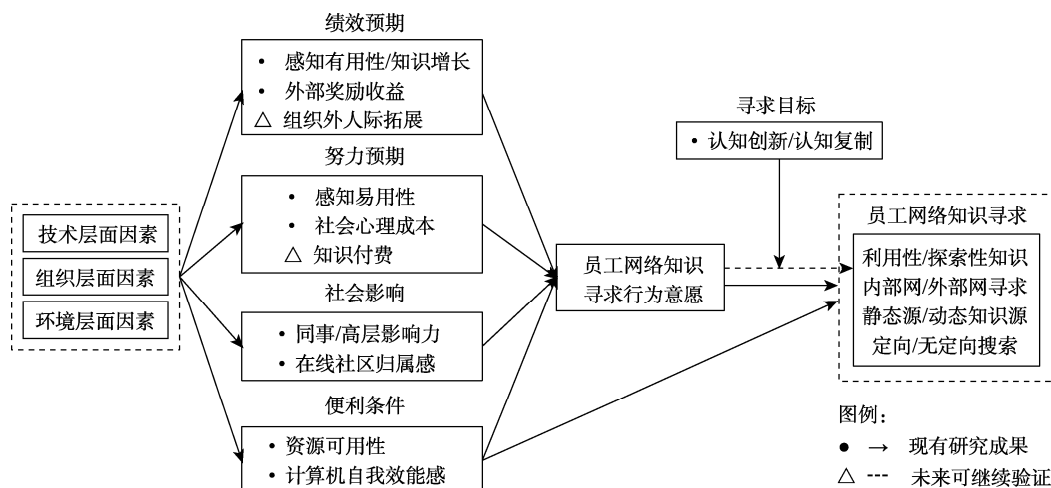


图3 员工网络知识寻求的前因与形成机制

et al., 2020; Sedighi et al., 2017)。但如果网络平台使用的社会心理成本较高,导致个体的努力预期提高,就会降低其使用意愿。具体而言,员工可以在知识交流平台上发布问题等待知识共享者的解答,然而这一行为可能会产生社会心理成本(Kuang et al., 2019)。例如,员工会认为这是一种暴露自己在某专业领域不足的行为,从而产生自卑感、羞耻感和无能感(Chandrasekhar et al., 2018),这会增加他们的努力预期,进而削弱其公开寻求知识的意愿(Gubbins & Dooley, 2021; Mickeler et al., 2023)。但如果平台具有匿名性,则能够掩盖员工的知识寻求行为,降低其对该行为的社会心理成本感知(Mickeler et al., 2023)。

此外,伴随着知识付费风潮,各知识平台纷纷优化运行机制,允许在线社区的知识共享者为其贡献的知识标注价格,知识寻求者也可为其发布的求助帖设置报酬(傅馨等, 2024)。受在线社区互惠规范和知识质量等因素影响,知识寻求者在获得知识时所需支付的金钱成本增加,也会降低其在网络平台上寻求知识的意愿。

综上,在实施网络知识寻求行为前,个体会根据知识特点和任务要求预估自己完成该行为的努力程度,如在线系统的易用性以及在该系统中寻求知识需付出的时间、精力等(Sedighi et al., 2017)。当所需努力越高时,员工的网络知识寻求行为意愿越低(Tsai & Kang, 2019; Veeravalli et al., 2020)。例如,易于使用的电子系统和容易沟通的寻求对象等会降低个体对网络知识寻求所需努力的评估,从而增强其行为意愿;相反,寻求知识时的潜在社会心理成本和金钱成本会增加个体的努力预期,抑制其网络知识寻求行为。基于此,可提出以下命题。

命题 2: 员工对通过计算机媒介寻求知识的努力预期负向预测其行为意愿,即较高的努力预期会削弱其网络知识寻求行为意愿。

5.3 社会影响对网络知识寻求的影响

同事和领导是员工在工作场景中频繁互动的对象,其行为和态度会对员工网络知识寻求行为产生影响。例如,当员工感知到同事对网络知识寻求持积极态度,在广泛运用电子知识资源,且期望他们也在网络中寻求知识时,则员工也会更倾向于在网络中寻求知识(Amayah, 2013)。另外,高层管理人员(包括直系领导)对网络知识寻求行

为的重视和支持,会鼓励员工通过网络获取知识(Veeravalli et al., 2020)。当员工感知到领导期望他们通过网络寻求知识时,这种管理影响力(He & Wei, 2009)会给予员工积极期待,进而增强其网络知识寻求的意愿。此外,个体与在线社区内群体的互动亦会影响其网络知识寻求行为。根据社会认同理论,个体会将自己和他人划分入各种社会类别,并对该群体及其成员产生归属感(Ashforth & Mael, 1989)。当员工在在线知识交流平台进行知识交换和交流互动时,他们会将自己视为该网络社区的一员,从而产生归属感。受共享规范和互惠规范的影响,高度的归属感不仅能激发员工在知识平台上进行无私分享(Feng & Ye, 2016),还能增强其知识寻求意愿(Park et al., 2014)。

综上,基于技术接受和使用统一理论框架,当个体感知到组织内同事、领导以及在线社区用户正积极使用在线知识系统,或对自己通过计算机媒介寻求知识持积极态度时,就会增强其网络知识寻求意愿。基于此,可提出以下命题。

命题 3: 个体所在组织的影响力以及在线社区规范会形成其社会影响感知,进而正向影响其网络知识寻求意愿,即周围他人对网络知识寻求的积极态度和个体对在线社区的归属感能够增强其网络知识寻求意愿。

5.4 便利条件对网络知识寻求的影响

员工通过技术平台寻求知识的授权水平会影响其对资源可用性的感知,资源的可用性越高,员工越倾向于进行网络知识寻求(Veeravalli et al., 2020)。例如,组织允许员工登录内部电子知识存储库或可通过非局域网访问知识库。社会认知理论指出,个体的自我效能感在其行为中起着重要作用。自我效能感是指个体对自己达成某特定目标的信念(Bandura et al., 1999)。在网络知识寻求的背景下,计算机自我效能感是指员工对自己在计算机上执行任务、解决问题的能力自我评价,反映了其对自身操作计算机能力的信念(Zhang et al., 2023)。员工的计算机自我效能感越高,其使用互联网寻求知识的信心越强(Bock et al., 2006),进而增加其通过互联网知识系统获取知识的行为意愿。

根据技术接受和使用统一理论框架,便利条件是指个人感知到的组织和技术基础设施支持自己使用系统的程度,如计算机自我效能感、资源

可用性等。基于此,可提出以下命题。

命题 4: 员工感知到的便利条件正向影响个体网络知识寻求行为意愿与实际行为,便利条件越多,员工的网络知识寻求行为意愿越强,其实际网络知识寻求行为越多。

5.5 从行为意愿到真实行为

员工网络知识寻求的行为意愿越强,就越有可能实施实际行为,并付出更多的努力以获取知识(Veeravalli et al., 2020)。员工在实施网络知识寻求行为时,会根据所寻求的知识内容、网络工具、获取策略与指向对象等选择相应的策略。因此,员工知识寻求目的会影响网络知识寻求行为意愿到其采取具体行为的转化。目标设定理论(Goal Setting Theory)假设人们的大部分行为都是有目的、有目标的,指导个体朝着与目标有关的方向行动(Locke & Latham, 1990)。根据该理论,员工面临的任务和所需知识的特点会促使他们形成相应的寻求目标,进而指导其选择寻求知识的方式和寻求的知识类型。基于目标设定理论,研究者认为员工的知识寻求目标可以分为认知复制和认知创新两种,员工会根据寻求目标决定网络知识寻求的具体策略(Kim et al., 2011; Tushman & Anderson, 1986)。具体而言,当员工持有认知复制目标,即通过重复或补充现有知识来解决问题时,他们更倾向于使用静态知识源获取策略,以获得标准、结构化的知识点;当员工持有认知创新目标,即追求新知识和创新解决方案时,他们更倾向于使用动态知识源获取策略,通过互动交流获取新知识。基于此,可提出以下命题。

命题 5: 员工的网络知识寻求行为意愿强度正向预测其实际行为,且员工在进行网络知识寻求实际行为时会因寻求目的不同而采取不同的寻求策略。

6 总结与展望

文章对网络知识寻求行为的回顾与整合具有一定的理论和实践意义。在理论上,本文聚焦于知识交换过程中的“知识寻求者”,明确了员工网络知识寻求的内涵。同时,基于知识内容、网络工具、获取策略和指向对象,对员工网络知识寻求进行了分类,并构建了其行为链路,为后续研究提供参考。其次,本文对比了员工网络知识寻求与面对面知识寻求,并探讨了员工对这两种寻

求方式的选择偏好。而后,在总结员工网络知识寻求的前因的基础上,本文借用技术接受和使用统一理论框架分析了以绩效预期、努力预期、社会影响和便利条件为核心的加工过程与形成机制。这不仅丰富了信息时代下组织知识交流的研究视角,还为深入理解员工知识寻求行为提供了一定参考依据。

在实践上,本文为组织鼓励员工寻求知识、提高内部知识交流平台的使用率提供一定启示。作为知识交换过程中的关键角色,“知识寻求者”在知识交流平台上的活跃度会直接影响知识的传播与利用。若其在知识交流平台上的活跃度过低,被共享的知识就无法被“看见”,也就无法得到有效的利用,员工便无法为组织创造良好绩效,这与组织搭建内部知识交流平台的初衷背道而驰(Liu & Bakici, 2019)。因此,充分了解员工在面对面寻求与网络知识寻求中的选择,认识影响员工网络知识寻求的前因及形成机制,对于企业内部交流平台的持续发展有着重要意义。尽管本文比较系统地探讨了员工网络知识寻求的前因与形成机制,但相关研究仍处于起步阶段,未来仍有许多可进一步探讨之处。

6.1 构建面对面和网络知识寻求选择偏好模型

已有研究探讨了个体在寻求知识时,如何受性别、年龄等个体因素和所寻求的知识特征、时间压力等情境因素的影响,在人际资源和电子资源中进行选择,并分析了这两种资源的替代性和互补性(Lim et al., 2013; Yuan et al., 2011)。这些研究的结果多呈现出二元抉择的线性关系,即在何种情况下,员工倾向于选择人际资源或电子资源。然而,随着知识寻求方式的多样化,个体对资源的运用方式可以表现出多因素交互作用下的非线性关系或组合策略,即个体可能在时间压力和任务难度的共同作用下,选择在某一时刻使用某种资源;或采取先进行面对面知识寻求,再进行网络知识寻求的组合方式。因此,未来研究可结合定性与定量方法,建立相关研究模型,深入探究个体在多种因素交互影响下对面对面和网络知识寻求的偏好。例如,可研究在不同任务难度情境下,高、低时间压力对员工在这两种资源中的选择的影响;同时,还可以进一步思考员工在不同工作任务节点对这两种寻求方式的组合偏好,例如是先进行网络知识寻求,再进行面对面知识

寻求;还是先进行面对面知识寻求,再进行网络知识寻求。

6.2 推进员工网络知识寻求的前因探究

尽管当前的研究已经从多个层面探讨了员工网络知识寻求行为的影响因素,但有关新社会环境变化和新技术引入对员工网络知识寻求的影响仍缺乏研究,未来可通过更多实证研究对员工网络知识寻求的前因进行深入探讨。

例如,可探讨由于新型冠状病毒肺炎引发的新社会环境变化而产生的影响。一方面,新冠肺炎疫情推动远程工作、居家办公的普及,使员工更多地通过网络完成工作任务和进行工作社交互动(Galanti et al., 2021; Tonmoy & Islam, 2023)。这种工作方式带来的变化将持续影响后疫情时代员工进行知识寻求的方式,促使员工更多地依赖网络知识寻求。另一方面,在经历了新冠肺炎疫情引发的停工、裁员等危机后,员工的工作不安全感增加,害怕自己在人才市场中失去竞争力,从而选择知识隐藏以维持自身优势(Nguyen et al., 2022)。当员工感知到周围同事存在知识隐藏倾向时,他们更可能转向组织外部的网络知识寻求。

再如,可进一步探讨人工智能嵌入知识系统的新技术背景下对员工网络知识寻求的机遇与挑战。一方面,不同类型的AI(如生成式或检索式)能够为员工提供便利,促进其网络知识寻求行为(Hersh, 2024);另一方面,AI在知识系统中的不同角色(如监督者或辅助者)可能会引发员工对其求知行为暴露的担忧,进而抑制了其通过组织内交流平台寻求知识的意愿。因此,未来研究可通过实证方法探讨人工智能的不同类型、不同角色对员工网络知识寻求行为的影响,为平台方、组织管理者及员工个体等更好地利用AI促进知识寻求和共享提供参考。

6.3 结合行为数据研究网络知识寻求实际行为

前人研究从计划行为理论、社会交换理论等视角探讨了员工运用组织内电子知识库、知识交换系统以及组织外社交媒体、在线社区等电子资源寻求知识的促进与抑制因素。然而,这些研究大多停留在员工的行为意愿层面,而行为意愿并不等同于实际行为。这些研究或通过发放问卷调查员工使用网络系统寻求知识的意图(例如 Park et al., 2014; Singh et al., 2018; Veeravalli & Vijayalakshmi, 2022; Veeravalli et al., 2020),或让员工自我报告

过去网络知识寻求行为的情况,如使用频率、体验等(例如 Lai et al., 2014; Tsai & Kang, 2019; Zhang et al., 2023),或是让其在实验室情境中完成相应的在线知识寻求任务(例如 Mickeler et al., 2023),但并未完全与员工实际网络知识寻求行为建立联系。因此,未来研究可通过提取知识在线系统后台数据,如检索次数、寻求频率、浏览时间等,量化各项指标,形成员工网络知识寻求实际行为的客观数据,从而进一步验证本研究中员工网络知识寻求的前因与形成机制框架。同时,未来研究亦可结合自我报告与客观数据,探讨绩效预期、努力预期对员工网络知识寻求意愿的影响,以及寻求目的在意愿与实际行为间的作用。

6.4 基于工作资源视角拓展形成机制认识

本研究强调关注员工网络知识寻求中个体对计算机媒介的依赖与采纳。未来研究可将以计算机为媒介的电子知识在线系统视为组织提供的可用工作资源,从工作资源采纳视角出发拓展对员工网络知识寻求的探讨。工作要求-资源模型(Job demands-resources model, JD-R)指出员工在工作中的工作要求和资源(Bakker & Demerouti, 2017)。根据该模型,员工面临工作所需知识缺乏的情况,或居家办公带来的高网络通讯需求可视为工作要求;而组织提供的知识交流平台、知识寻求和贡献的激励措施、高层支持可视为工作资源。已有研究讨论了工作要求对员工知识共享的影响(Pee & Chua, 2016),未来研究可进一步探讨工作资源和工作要求对员工网络知识寻求的影响。例如,电子知识在线系统本身作为一种工作资源,可以增强员工的工作投入,促进网络知识寻求,使个体有效地完成工作任务,进而提升工作绩效(Sun et al., 2020)。另外,不同的领导风格,如变革型领导、知识导向型领导等,可视为一种给予员工社会支持的资源,能够鼓励员工更多地使用企业内部知识交流平台,从而增加其进行网络知识寻求的可能性(Chaman et al., 2021; Shamim et al., 2019)。

参考文献

- 傅馨,孙晶,蔡舜,赖劲坤.(2024). 在线社交知识共享平台的多阶段定价策略. *管理科学学报*, 27(3), 15-38.
- 高中华,赵晨,吴春波.(2019). 交互过程视角下知识分享报酬的影响机制研究. *科研管理*, 40(9), 159-169.
- 林新奇,徐洋洋.(2021). 未来工作自我清晰度与员工反馈

- 寻求行为的关系: 变革型领导和工作投入的影响. *管理评论*, 33(7), 216–226.
- 王舜淋, 代毓芳, 郑文智, 张向前. (2022). 员工知识寻求: 概念、测量、前因与后效. *中国人力资源开发*, 39(3), 55–58.
- 赵若男, 贾建锋, 闫佳祺, 关鑫. (2022). 二元视角下的威权领导组合对领导信任及知识共享行为的影响. *管理学报*, 19(10), 1478–1488.
- Abbas, M., Malik, M., & Sarwat, N. (2021). Consequences of job insecurity for hospitality workers amid COVID-19 pandemic: Does social support help? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(8), 957–981.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454–471.
- Asheim, B. T., & Coenen, L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research Policy*, 34(8), 1173–1190.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Balkundi, P., Wang, L., & Kishore, R. (2019). Teams as boundaries: How intra-team and inter-team brokerage influence network changes in knowledge-seeking networks. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 325–341.
- Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1999). Self-efficacy: The exercise of control. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 30(2), 158–166.
- Battiston, D., Blanes i Vidal, J., & Kirchmaier, T. (2021). Face-to-face communication in organizations. *The Review of Economic Studies*, 88(2), 574–609.
- Bock, G.W., Kankanhalli, A., & Sharma, S. (2006). Are norms enough? The role of collaborative norms in promoting organizational knowledge seeking. *European Journal of Information Systems*, 15(4), 357–367.
- Brooks, A. W., Gino, F., & Schweitzer, M. E. (2015). Smart people ask for (My) advice: Seeking advice boosts perceptions of competence. *Management Science*, 61(6), 1421–1435.
- Burmeister, A., Alterman, V., Fasbender, U., & Wang, M. (2022). Too much to know? The cognitive demands of daily knowledge seeking and the buffering role of coworker contact quality. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1303–1322.
- Chaman, S., Zulfiqar, S., Shaheen, S., & Saleem, S. (2021). Leadership styles and employee knowledge sharing: Exploring the mediating role of introjected motivation. *PLoS ONE*, 16(9), e0257174. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257174>
- Chandrasekhar, A., Golub, B., & Yang, H. (2018). *Signaling, shame, and silence in social learning*. National Bureau of Economic Research.
- Del Giudice, M., & Maggioni, V. (2014). Managerial practices and operative directions of knowledge management within inter-firm networks: A global view. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 841–846.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Feng, Y., & Ye, H. J. (2016). Why do you return the favor in online knowledge communities? A study of the motivations of reciprocity. *Computers in Human Behavior*, 63, 342–349.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), 426–432.
- Gray, P. H., & Meister, D. B. (2004). Knowledge sourcing effectiveness. *Management Science*, 50(6), 821–834.
- Grove, A. (2019). Developing trust in face-to-face interaction of knowledge-intensive business services (KIBS). *Regional Studies*, 53(5), 720–730.
- Gubbins, C., & Dooley, L. (2021). Delineating the tacit knowledge-seeking phase of knowledge sharing: The influence of relational social capital components. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 319–348.
- Haas, M. R., & Cummings, J. N. (2015). Barriers to knowledge seeking within MNC teams: Which differences matter most? *Journal of International Business Studies*, 46(1), 36–62.
- He, W., & Wei, K. K. (2009). What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and seeking beliefs. *Decision Support Systems*, 46(4), 826–838.
- Hersh, W. (2024). Search still matters: Information retrieval in the era of generative AI. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 31(9), 2159–2161.
- Iivari, N., Sharma, S., & Ventä-Olkkonen, L. (2020). Digital transformation of everyday life – How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care? *International Journal of Information Management*, 55, 102183. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102183>
- Jokisch, M. R., Schmidt, L. I., & Doh, M. (2022). Acceptance of digital health services among older adults: Findings on perceived usefulness, self-efficacy, privacy concerns, ICT knowledge, and support seeking. *Frontiers in Public Health*, 10, 1073756. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1073756>
- Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H. W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175–187.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Understanding seeking from electronic knowledge repositories: An empirical study. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56(11), 1156–1166.
- Khan, J., Saeed, I., Zada, M., Nisar, H. G., Ali, A., & Zada, S. (2023). The positive side of overqualification: Examining perceived overqualification linkage with knowledge sharing and career planning. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 993–1015.
- Kim, J., Song, J., & Jones, D. R. (2011). The cognitive selection framework for knowledge acquisition strategies in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 31(2), 111–120.
- Kuang, L. N., Huang, N., Hong, Y. L., & Yan, Z. J. (2019).

- Spillover effects of financial incentives on non-incentivized user engagement: Evidence from an online knowledge exchange platform. *Journal of Management Information Systems*, 36(1), 289–320.
- Lai, H. M., Chen, C. P., & Chang, Y. F. (2014). Determinants of knowledge seeking in professional virtual communities. *Behavior & Information Technology*, 33(5), 522–535.
- Lane, J. N., Ganguli, I., Gaule, P., Guinan, E., & Lakhani, K. R. (2021). Engineering serendipity: When does knowledge sharing lead to knowledge production? *Strategic Management Journal*, 42(6), 1215–1244.
- Lee, F. (1997). When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 336–363.
- Lee, S. T., & Lin, J. L. (2016). A self-determination perspective on online health information seeking: The internet vs. face-to-face office visits with physicians. *Journal of Health Communication*, 21(6), 714–722.
- Li, X., Zhao, X., & Pu, W. (2020). Measuring ease of use of mobile applications in e-commerce retailing from the perspective of consumer online shopping behaviour patterns. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102093. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102093>
- Liebowitz, J., & Beckman, T. J. (2020). *Knowledge organizations: What every manager should know*. CRC Press.
- Lim, V. K., Teo, T. S., & Zhao, X. (2013). Psychological costs of support seeking and choice of communication channel. *Behavior & Information Technology*, 32(2), 132–146.
- Liu, Y., & Bakici, T. (2019). Enterprise social media usage: The motives and the moderating role of public social media experience. *Computers in Human Behavior*, 101, 163–172.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246.
- Mickeler, M., Khashabi, P., Kleine, M., & Kretschmer, T. (2023). Knowledge seeking and anonymity in digital work settings. *Strategic Management Journal*, 44(10), 2413–2442.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92–120.
- Nguyen, T. M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139, 161–172.
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94, 264–272.
- Oh, S., & Syn, S. Y. (2015). Motivations for sharing information and social support in social media: A comparative analysis of Facebook, Twitter, Delicious, YouTube, and Flickr. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66(10), 2045–2060.
- Park, J. H., Gu, B., Leung, A. C. M., & Konana, P. (2014). An investigation of information sharing and seeking behaviors in online investment communities. *Computers in Human Behavior*, 31, 1–12.
- Pee, L. G., & Chua, A. Y. (2016). Duration, frequency, and diversity of knowledge contribution: Differential effects of job characteristics. *Information & Management*, 53(4), 435–446.
- Pfrombeck, J., Burmeister, A., & Grote, G. (2024). Older workers' knowledge seeking from younger coworkers: Disentangling countervailing pathways to successful aging at work. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 1–20.
- Schnellbacher, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: Examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *The Journal of Technology Transfer*, 45(5), 1535–1561.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Schulze, J., Schultze, M., West, S. G., & Krumm, S. (2017). The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required for face-to-face versus computer-mediated communication: Similar or distinct constructs? *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 283–300.
- Sedighi, M., Lukosch, S., van Splunter, S., Brazier, F. M., Hamed, M., & van Beers, C. (2017). Employees' participation in electronic networks of practice within a corporate group: Perceived benefits and costs. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 460–470.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. N. (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387–2417.
- Shim, M., & Jo, H. S. (2020). What quality factors matter in enhancing the perceived benefits of online health information sites? Application of the updated DeLone and McLean Information Systems Success Model. *International Journal of Medical Informatics*, 137, 104093. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2020.104093>
- Singh, J. B., Chandwani, R., & Kumar, M. (2018). Factors affecting Web 2.0 adoption: Exploring the knowledge sharing and knowledge seeking aspects in health care professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 21–43.
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311–321.
- Sofyan, Y., Shang, Y., & Pan, Y. (2023). Social media knowledge seeking, diversive curiosity, and flow experience: Moderated mediation of performance goal orientation. *Current Psychology*, 43, 7731–7744.
- Spears, R. (2021). Social influence and group identity. *Annual Review of Psychology*, 72, 367–390.
- Sun, Y., Wang, C., & Jeyaraj, A. (2020). Enterprise social media affordances as enablers of knowledge transfer and creative performance: An empirical study. *Telematics and Informatics*, 51, 101402. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101402>
- Tonmoy, T. K., & Islam, M. A. (2023). Do students look for information differently? Information-seeking behavior during the COVID-19 pandemic. *Digital Library Perspectives*, 39(2), 166–180.
- Tsai, J. C. A., & Kang, T. C. (2019). Reciprocal intention in

- knowledge seeking: Examining social exchange theory in an online professional community. *International Journal of Information Management*, 48, 161–174.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465.
- Veeravalli, S., & Vijayalakshmi, V. (2022). Revisiting knowledge management system use: Unravelling interventions that nurture knowledge seeking. *International Journal of Knowledge Management*, 18(1), 1–25.
- Veeravalli, S., Venkatraman, V., & Hariharan, M. (2020). Why do people seek knowledge? Tracing factors that affect knowledge seeking intention. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 271–290.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(5), 328–376.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.
- Wang, N., Wang, L., Ma, Z., & Wang, S. (2022). From knowledge seeking to knowledge contribution: A social capital perspective on knowledge sharing behaviors in online Q&A communities. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121864. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121864>
- Watson, S., & Hewett, K. (2006). A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: Determinants of knowledge contribution and knowledge reuse. *Journal of Management Studies*, 43(2), 141–173.
- Yuan, Y. C., Rickard, L. N., Xia, L., & Scherer, C. (2011). The interplay between interpersonal and electronic resources in knowledge seeking among co-located and distributed employees. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(3), 535–549.
- Zhang, W. Y., Jiang, Y., & Zhang, W. (2023). Antecedents of online knowledge seeking of employees in technical R&D team: An empirical study in China. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(2), 523–532.
- Zhao, K., Zong, B., & Zhang, L. (2020). Explorative and exploitative learning in teams: Unpacking the antecedents and consequences. *Frontiers in Psychology*, 11, 2041. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02041>

Employee online knowledge seeking: Concept, antecedents, and mechanisms

WU Yidan, LI Bin

(School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China)

Abstract: Employee online knowledge seeking is a process of searching and obtaining information on the internet. This process is a vital aspect of knowledge exchange. However, previous studies have mainly focused on knowledge sharers, neglecting the investigation of the behavioral antecedents and process mechanisms of knowledge seekers. In order to clarify address this gap, the article analyses the concept, antecedents and mechanism of employee online knowledge seeking. Firstly, we clarified the concept of employee online knowledge seeking and categorized the various manifestations of this behavior into four key dimensions: knowledge content, network tools, acquisition strategy, and seeking object. Secondly, we explored the connection and difference between employee online and face-to-face knowledge seeking, and examined the influencing factors of employees' preference for these two options. Next, this study systematically examined the factors influencing employee online knowledge seeking through three dimensions: technological, organizational, and environmental. Furthermore, the article combined the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology framework to construct a research framework for the antecedents and mechanisms of employee online knowledge seeking from three levels: technological, organizational, and environmental. Finally, considering the shortcomings of the existing research, we proposed future research perspectives in this area.

Keywords: online knowledge seeking, knowledge exchange, organizational platforms, enterprise knowledge management