

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**



ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS

## **ΕΡΓΑΣΙΑ Γ' ΕΞΑΜΗΝΟΥ**

### **Managing group and teams**

*στο μάθημα Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ηγεσία*

*από τους μαθητές :*

- Αθανάσιος-Παναγιώτης Σακκάτος(8220132)
- Σπήλιος Δημακόπουλος(8220035)
- Έρνολντ Μουλάι(8220092)
- Νίκος Σινάνι(8220225)

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

Αθήνα, Ιανουάριος, 2024

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ:**

#### **1.1 Εισαγωγικό Σημείωμα**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ**

#### **2.1 Η έννοια της ομάδας**

#### **2.2 Τα οφέλη από τη συμμετοχή σε ομαδικές εργασίες**

#### **2.3 Τα προβλήματα από τη συμμετοχή σε ομαδικές εργασίες**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΚΝΗΡΙΑ**

#### **3.1 Ορισμός κοινωνικής οκνηρίας**

#### **3.2 Παράγοντες επηρεασμού της κοινωνικής οκνηρίας**

#### **3.3 Οι συνέπειες της κοινωνικής οκνηρίας**

#### **3.4 Τρόποι αντιμετώπισης της κοινωνικής οκνηρίας**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

#### **4.1 Ορισμός ικανοποίησης από την εργασία**

#### **4.2 Παράγοντες επηρεασμού της ικανοποίησης από την εργασία**

#### **4.3 Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ**

#### **5.1 Ορισμός και τα είδη της οργανωτικής δικαιοσύνης**

#### **5.2 Παράγοντες επηρεασμού της οργανωτικής δικαιοσύνης**

#### **5.3 Η σημασία της οργανωτικής δικαιοσύνης**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **6.1 Συμπεράσματα από τη μελέτη των ερευνών**

#### **6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.1 : ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ**

Η συγκεκριμένη εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μαθήματος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Ηγεσίας του τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας της σχολής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Πρόκειται για μία μελέτη γύρω από το ευρύτερο θέμα της κοινωνικής οκνηρίας.

Στη σύγχρονη εποχή, η κοινωνική οκνηρία αντιπροσωπεύει ένα ευρέως διαδεδομένο πρόβλημα σε κάθε είδους ομάδα, όπως οι αθλητικές, οι φοιτητικές, οι εργασιακές. Είναι συχνό φαινόμενο κατά μήκος της ομάδας, όλα τα μέλη της να μην συνεισφέρουν στον ίδιο βαθμό για την παραγωγή του τελικού αποτελέσματος. Ενώ, η συμμετοχή σε μια ομάδα προσφέρει πολλαπλά οφέλη για τα μέλη της, αρκετές φορές τα άτομα αυτά επηρεάζονται σημαντικά από παράγοντες είτε προσωπικούς όπως η έλλειψη κινήτρου για την παραγωγή αποτελέσματος είτε σχετικούς με την ομάδα όπως ο σχηματισμός της ομάδας.

Στην παρούσα έρευνα, γίνεται αναφορά στην έννοια της ομάδας, στα οφέλη που μπορεί να αποκομίσουν τόσο τα μέλη της από την ενεργό συμμετοχή σε αυτές, αλλά και την επίδραση που έχει συνολικά σε έναν οργανισμό στον οποίο ανήκει. Επιπλέον, παρουσιάζεται το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας, οι παράγοντες επηρεασμού και οι συνέπειες που αυτό προξενεί στο άτομο και τον οργανισμό, ακολουθούμενες από προτάσεις μείωσης του φαινομένου. Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων(job satisfaction) και την αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη(perceived justice) και πως αυτές οι έννοιες συνδέονται με το θέμα της κοινωνικής οκνηρίας.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.1 : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

«Ο άνθρωπος είναι από τη φύση του κοινωνικό ον, και αν μπορεί να μείνει μόνος του είναι είτε ζώο είτε θεός». Αυτή η σπουδαία φράση του αρχαίου Έλληνα φιλόσοφου Αριστοτέλη, εξηγεί με ζωηρό τρόπο την ανάγκη του ανθρώπου να αποτελεί μέλος μίας ομάδας. Η συνεργασία των ανθρώπων, δηλαδή η εργασία τους στα πλαίσια μιας ομάδας, αποτελεί τον κυριότερο λόγο της επιτυχίας του ανθρώπινου είδους. Χωρίς τον καταμερισμό της εργασίας στα μέλη της ομάδας (κοινωνίας) όλα τα σπουδαία έργα του ανθρώπου (πνευματικά και φυσικά) δεν θα είχαν υλοποιηθεί. Ο άνθρωπος χωρίς την ομάδα δεν θα κατόρθωνε ούτε να επιβιώσει (Λιανός Θ. & Παπαβασιλείου Α. & Χατζηανδρέου Α, 2003). Ο άνθρωπος οπουδήποτε κι αν βρίσκεται με ή χωρίς την θέλησή του, συνεργάζεται με άλλους ανθρώπους. Ακόμη και όταν η φυσική παρουσία αποτελεί πρόβλημα, βρίσκει τρόπο να κοινωνικοποιείται (π.χ. μέσω διαδικτύου) (Miell & Dallos, 2007).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.2 : ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ**

### **Α) Κοινωνική παρακίνηση**

Η παρουσία των άλλων ανθρώπων συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα του έργου ενός ανθρώπου καθώς αυτός καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να φανεί ικανός και να εντυπωσιάσει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η εργατικότητα και η αυξημένη προσπάθεια του ενισχύεται από τον φόβο της αποτυχίας ή της ελλιπής προσπάθειας συγκριτικά με την απόδοση των συνεργατών του. (Asch, 1952)

### **Β) Αυτοπεποίθηση στα μέλη της ομάδας**

Η υποστήριξη των συναδέλφων αυξάνει την αυτοπεποίθηση ενώ συνεισφέρει στην ψυχική δύναμη του εργαζόμενου. Ακόμη και μετά από ατυχίες, ο καλός λόγος των συναδέλφων βοηθά το άτομο να συνεχίσει. Επιπλέον το αίσθημα στήριξης από αυτούς, προσφέρει την εντύπωση ότι η ομάδα αποτελεί μια μορφή οικογένειας ακόμη και για θέματα προσωπικού χαρακτήρα. (Hartley Bill, 2000)

### **Γ) Ευκαμψία στην ομάδα**

Όταν μία ομάδα εργάζεται μαζί για αρκετό καιρό, τα μέλη μαθαίνουν τους ρόλους και των άλλων ατόμων επομένως προσφέρεται η δυνατότητα κάλυψης με την ίδια αποτελεσματικότητα. Έτσι, η ομάδα λειτουργεί σαν σύνολο, οι εργαζόμενοι αλληλοσυμπληρώνονται και η συνεισφορά κάθε εργαζόμενου λαμβάνεται σημαντικά υπόψιν για την παραγωγή του τελικού ομαδικού αποτελέσματος. (Greene, G. J., & Lee, 2011).

#### Δ) Πολυφωνία στα πλαίσια της ομάδας

Στα πλαίσια μίας ομάδας θα ακουστούν πολλές απόψεις όταν προκύψει ένα πρόβλημα. Με σωστή καθοδήγηση από έναν ηγέτη στα πλαίσια της ομάδας, η πολυφωνία θα προσφέρει την πληρέστερη λύση στο πρόβλημα, ακόμη κι όταν αυτοί που διαφωνούν είναι λιγότεροι. Επιπλέον, η πολυφωνία προσδίδει στην ομάδα δημοκρατικό χαρακτήρα, εφόσον οι γνώμες όλων των συναδέλφων εισακούγονται και λαμβάνονται υπόψιν για την παραγωγή του τελικού αποτελέσματος. (Zimbardo, 2008)

#### Ε) Εκπαιδευτική λειτουργία

Η συμμετοχή σε μία ομάδα αποτελεί πηγή γνώσεων δεξιοτήτων και πληροφόρησης. Τα μέλη σε μία ομάδα προσφέρουν απλόχερα τις γνώσεις τους σε συναδέλφους με αποτέλεσμα να αυξάνεται το γνωστικό επίπεδο συνολικά και τα μέλη της ομάδας να διευρύνουν τους πνευματικούς τους ορίζοντες. (Cartwright Roger, 2017)

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.3 : ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ**

#### Α) Υπερεκτίμηση

Μέσω της επίτευξης των ομαδικών στόχων, αυξάνεται η αυτοπεποίθηση της ομάδας, δίνεται η ψευδαίσθηση ότι η ομάδα είναι άτρωτη. Τα μέλη έχουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Η υπερβολική εμπιστοσύνη πιθανό να οδηγήσει στην αλαζονεία με αποτέλεσμα λάθη της ομάδας να μην γίνονται αντιληπτά από τα μέλη επειδή δεν δέχονται συμβουλές.

#### Β) Ρίσκο

Τα άτομα μόνα τους, δύσκολα αναλαμβάνουν ρίσκο σε επικίνδυνες καταστάσεις. Στο πλαίσιο της ομάδας ωστόσο, αισθάνονται ασφάλεια. Σε συνδυασμό με το φαινόμενο της υπερεκτίμησης, η ομάδα μπορεί να οδηγηθεί σε λανθασμένες αποφάσεις ρίσκου, οι οποίες δεν βασίζονται σε προσεκτική μελέτη. Επομένως η ομάδα μπορεί να οδηγηθεί στην αποτυχία. (Lencioni Patrick, 2003)

#### Γ) Θυσία της ατομικότητας

Η ατομική ιδιαιτερότητα στις απόψεις, και στις ιδέες των μεμονωμένων ατόμων, επισκιάζεται από το σύνολο της ομάδας. Για παράδειγμα, ένα μέλος μίας ομάδας, μπορεί να έχει μία πρωτοποριακή σκέψη όσον αφορά την αντιμετώπιση ενός προβλήματος, αλλά να μην την εκφράσει

λόγω των (ίσως) αντίθετων, η έστω διαφορετικών απόψεων που εκφέρονται στην ομάδα.(Cartwright Roger, 2017)

#### Δ)Υπερβάλλων ανταγωνισμός

Αν και ο ανταγωνισμός στα πλαίσια της ομάδας και σε θεμιτά όρια μπορεί να είναι ωφέλιμος, ο υπερβολικός ανταγωνισμός μπορεί να βλάψει την ομάδα. Οι ατομικοί στόχοι θα δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ανταγωνιστικότητας στο οποίο ο ένας προσπαθεί να υποβαθμίσει τον άλλον. Επιπλέον, είναι πιθανό στο εσωτερικό της ομάδας να υπάρχουν συγκρουόμενες προσωπικότητες, πολλά φιλόδοξα άτομα μαζί τα οποία θέτουν μεν υψηλούς στόχους, αλλά εργάζονται με διαφορετικό τρόπο και αυτό πιθανό να τους φέρει σε ρήξη (Spaiser et al, 2017)

#### Ε)Κοινωνική οκνηρία (social loafing)

Σύνηθες φαινόμενο σε ομάδες αποτελεί η χαμηλότερη απόδοση των ατόμων η οποία οφείλεται στην ψευδαίσθηση ότι τα μέλη της ομάδας καλύπτονται από τους συναδέλφους. Έτσι τα άτομα μπορεί να μην προσπαθήσουν πολύ στα πλαίσια της ομάδας από ότι αν εργάζονταν ατομικά (Williams et al. 1981). Το επόμενο κεφάλαιο μιλάει αναλυτικά για το συγκεκριμένο φαινόμενο

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΟΚΝΗΡΙΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΚΝΗΡΙΑΣ**

Κοινωνική οκνηρία είναι το φαινόμενο σύμφωνα με το οποίο τα άτομα παρουσιάζουν μειωμένο κίνητρο και ελλιπή προσπάθεια όταν εργάζονται συλλογικά, σε αντίθεση με τις φορές που δουλεύουν ατομικά ή συνεργατικά(Karau & Williams,1993). Μάλιστα, το φαινόμενο αυτό ισχύει σε όλων των τύπων τις εργασίες είτε αυτές απαιτούν σωματική είτε πνευματική προσπάθεια(Petty & Harkins & Williams & Latane,1977). Η κοινωνική οκνηρία θεωρείται ως μία ευρέως αποδεκτή εξήγηση πίσω από την πτώση των επιπέδων παραγωγικότητας των εργαζομένων(George, 1992).

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΚΝΗΡΙΑΣ**

### A) Μέγεθος ομάδας

Το μέγεθος της ομάδας αποτελεί έναν παράγοντα επηρεασμού της κοινωνικής οκνηρίας. Η ύπαρξη πολλών ατόμων στο εσωτερικό μιας ομάδας ενθαρρύνει ξεχωριστά κάθε άτομο να παρακρατήσει ενέργεια και να μειώσει τη συνεισφορά του στο ομαδικό αποτέλεσμα, καθώς μια τέτοια συμπεριφορά δεν θα γίνει αντιληπτή από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας(Williams & Karau,1993). Ενώ πολλοί ισχυρίζονται ότι η αύξηση των μελών μέσα σε μια ομάδα αυξάνει την παραγωγικότητά της, έρευνες έχουν αποδείξει ότι μεγαλώνοντας το μέγεθος της ομάδας οδηγεί σε πτώση τις προσπάθειες των εργαζομένων(Latane & Williams & Harkins, 1979). Συνεπώς, παρατηρείται ότι καθώς τα μέλη μιας ομάδας αυξάνονται, μειώνεται ή μέση επίδραση του ατόμου για την επίτευξη ενός ομαδικού στόχου.

### B) Αναγνώριση της ατομικής συνεισφοράς

Σύμφωνα με τους Williams,Harkins,Latane(1981), η αναγνώριση της συνεισφοράς του ατόμου στην επίτευξη των ομαδικών εργασιών επηρεάζει σημαντικά την κοινωνική οκνηρία. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με εργαστηριακή έρευνα, καθώς η συνεισφορά του ατόμου σε μία εργασία είναι εμφανής και μπορεί να αξιολογηθεί, τότε το άτομο επιλέγει να καταβάλει υψηλό φόρτο εργασίας. Αντίθετα, σε περιπτώσεις όπου δεν είναι δυνατό να μετρηθεί η ατομική επίδραση σε κάποια εργασία, τα άτομα συνηθίζουν να αποδίδουν στο ελάχιστο που μπορούν. Η ιδέα αυτή μπορεί να συνδεθεί με το γεγονός ότι η ελλιπής αναγνώριση της ατομικής συνεισφοράς σε μια ομαδική εργασία οδηγεί τους εργαζόμενους να “κρυφτούν στο πλήθος”(Davis,1969), δηλαδή να μειώσουν αισθητά τις προσπάθειες τους, προκειμένου να μην πιστωθούν εξ ολοκλήρου μία ενδεχόμενη κακή ομαδική απόδοση(Williams & Karau,1993).

### Γ) Συνοχή ομάδας

Με τον όρο συνοχή εννοούμε το αποτέλεσμα όλων των δυνάμεων που ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να παραμείνουν σε μια ομάδα. Οι δυνάμεις αυτές σχετίζονται με την ελκυστικότητα της ομάδας, τα μέλη που βρίσκονται σε αυτή και τις δραστηριότητες που εκτελεί η ομάδα.(Festinger,1950). Αναφορικά με τις ομάδες οι οποίες έχουν ισχυρή συνοχή, τα μέλη τείνουν να εργάζονται σκληρά στην περίπτωση που η ομάδα βρίσκεται κοντά στον κίνδυνο της αποτυχίας, ενώ ελαχιστοποιούν τις συλλογικές τους προσπάθειες όταν αυτή βρίσκεται κοντά στην επιτυχία. Αντίθετα, τα μέλη των ομάδων με υψηλή συνοχή, επιδιώκουν ανεξαρτήτως περιστάσης να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις και προσδοκίες που φέρουν οι συνεργάτες προς το πρόσωπο τους και εργάζονται σκληρά για να τις επιτύχουν(Mullen & Cooper,1994). Συμπερασματικά, στην πρώτη περίπτωση τα άτομα λειτουργούν στρατηγικά μεγιστοποιώντας τα ατομικά τους αποτελέσματα, ενώ στη δεύτερη περίπτωση τα μέλη ανησυχούν λιγότερο για την ατομική τους επίδοση και δρουν για το συλλογικό αποτέλεσμα.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.3: ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΚΝΗΡΙΑΣ

Η κοινωνική οκνηρία αποτελεί ένα φαινόμενο που πολλοί χαρακτηρίζουν ως κοινωνική ασθένεια. Ο προσδιορισμός του φαινομένου ως ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ασθένεια εξάγεται από το γεγονός ότι η οκνηρία είναι απόρροια της παρουσίας και των πράξεων άλλων ανθρώπων (Latane & Williams & Harkins, 1979). Η ασθένεια αυτή φαίνεται να έχει αρνητικές επιπτώσεις για τους εργαζόμενους, τους οργανισμούς και την κοινωνία συνολικά.

#### Α) Πτώση της ομαδικής απόδοσης

Κατ' επέκταση της ανισορροπίας που εμφανίζεται ανάμεσα στα καθήκοντα των εργαζομένων, η κοινωνική οκνηρία μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη συνολική απόδοση. Η ελλιπής συνοχή, εφόσον μερικά μέλη της ομάδας υπερφορτώνονται με περισσότερα καθήκοντα ενώ άλλα μέλη του τμήματος απαλλάσσονται από τις υποχρεώσεις τους, διαταράσσει το ηθικό και το κλίμα στο εσωτερικό της ομάδας και αυτό συνεπάγεται πολλές φορές την αποτυχία της ομάδας. Παραδείγματα αποτυχίας είναι η αδυναμία της ομάδας να ολοκληρώσει εργασίες εντός ενός χρονικού περιθωρίου ("meet the deadlines") ή εργασίες οι οποίες ελλείπουν ποιότητας και χαρακτηρίζονται από προχειρότητα και βιασύνη, καθώς και projects τα οποία δεν διαθέτουν πολλές φορές δημιουργικό και καινοτόμο χαρακτήρα.

#### Β) Εξοικονόμηση ενέργειας

Παρά το γεγονός ότι η κοινωνική οκνηρία διαδραματίζει κατά κύριο λόγο αρνητικό ρόλο στον τομέα του Management, σύμφωνα με έρευνες υπάρχει περίπτωση η κοινωνική οκνηρία να λειτουργεί προς όφελος των εργαζομένων και συγκεκριμένα να αποτελεί έναν τρόπο τα μέλη της ομάδας να διαχειρίζονται τις δυνάμεις τους (Simms & Nichols, 2014). Ενώ, υπήρχε η ιδέα ότι η κοινωνική οκνηρία στην πραγματικότητα ίσως να μην είναι καταστροφική (Jackson & Harkins, 1985), η έρευνα του Bluhm (2009) συνιστά ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να είναι οκνηροί σε ομαδικές εργασίες, προκειμένου να αποδώσουν τα μέγιστα στις ατομικές εργασίες. Αυτό αιτιολογείται από το γεγονός ότι η απαλλαγή από τις ομαδικές υποχρεώσεις μειώνει κάποιο άγχος για το άτομο και του επιτρέπει να ξοδέψει περισσότερους πόρους (ενέργεια, διάθεση), όταν εργάζεται μόνος του. Ωστόσο, αν μία τέτοια στρατηγική γίνει αντιληπτή από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αυτό ενδέχεται να προκαλέσει μία σειρά από αρνητικές συνέπειες για τον οκνηρό εργαζόμενο, όπως η περιθωριοποίηση από τους συναδέλφους, επειδή ενισχύεται το αίσθημα της αδικίας.



### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.4 : ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΚΝΗΡΙΑΣ

#### Α) Κατάλληλες εργασίες σε κάθε μέλος της ομάδας

Είναι σημαντικό, τα μέλη μιας ομάδας να έρχονται αντιμέτωπα με διαφορετικές και ξεχωριστές εργασίες(Harkins & Petty,1982), ώστε να κατανοήσουν το γεγονός ότι τα πορίσματα και η δουλειά τους είναι ιδιαίτερης σημασίας και συνεισφέρουν το ίδιο καταλυτικά σε κάποιο αποτέλεσμα ή σε κάποια απόφαση του οργανισμού με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Επιπλέον, ωφέλιμο θα ήταν οι εργασίες που απαιτούν δημιουργικότητα(Szymanski & Harkins, 1989) να αποδίδονται σε άτομα με τον αντίστοιχο χαρακτήρα, άτομα ευφάνταστα που λατρεύουν την πρόκληση("task challenge").

#### Β) Αλλαγές στην οργάνωση της ομάδας

Η καταπολέμηση της κοινωνικής οκνηρίας θα μπορούσε να επιτευχθεί με αλλαγές ως προς τη δομή της ομάδας. Για παράδειγμα, ένα μέτρο κατά της συμπεριφοράς αυτής θα ήταν οι εργαζόμενοι να βρίσκονται σε ομάδες με συνεργάτες που καταβάλλουν υψηλή προσπάθεια. Αυτό πιθανότατα να παρακινήσει τους εργαζόμενους να επιδιώξουν να φτάσουν τους ρυθμούς με τους οποίους δουλεύει ο συνεργάτης τους, επειδή το θεωρούν πρέπει να συνεισφέρουν και αυτοί στο τελικό αποτέλεσμα(Latane, 1979;Kerr, 1983;Harkins & Jackson, 1985). Ως προς την κουλτούρα της οργάνωσης, ενδεικτικό μέτρο θα ήταν ο σαφής προσδιορισμός των αξιών της ομάδας, ώστε οι συμπεριφορές των μελών της να διέπονται από σεβασμό και αλληλεγγύη. Τέλος, οι στόχοι της ομάδας θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι και απαιτητικοί, ώστε να υπενθυμίζουν κάθε φορά στους εργαζομένους ότι πρέπει να καταβάλουν υψηλή προσπάθεια για την επίτευξή τους(Gil,2004).

#### Γ) Μέριμνα για ατομική και ομαδική πρόοδο

Η ατομική συμπεριφορά και οι επιδόσεις των μελών θα μπορούσαν να αποτελούν αντικείμενο μελέτης από τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη με στόχο την αντιμετώπιση της κοινωνικής οκνηρίας. Οι supervisors πρέπει να στέκονται δίπλα στους εργαζομένους και είτε να τους επιβραβεύουν για τις επιτυχίες τους ή να τους προειδοποιούν σε περίπτωση που αυτοί δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα(Karau & Williams, 1993). Σε ομαδικό επίπεδο, θα μπορούσαν να αναφερθούν τα προγράμματα ομαδικής προπόνησης και ομαδικής βελτίωσης("team-training","team-development")(Gil,2004)που θα μπορούσαν να

διεξάγουν οι οργανισμοί, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να συνεργάζονται με περισσότερη αποτελεσματικότητα στο πλαίσιο μίας ομάδας και να διατηρείται ακμαίο το κλίμα ανάμεσα στα μέλη που την περικλείουν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

### ***ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.1 : ΟΡΙΣΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ***

Η ικανοποίηση από την εργασία καθορίζεται ως το επίπεδο ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους. Σχετίζεται με τα καθημερινά καθήκοντα τους, την αλληλεπίδραση με τα μέλη της ομάδας και τους διευθυντές, τον βαθμό συμφωνίας ή ταύτισης με τις οργανωτικές πολιτικές και τον αντίκτυπο της εργασίας τους στην προσωπική τους ζωή (BasuMallick, 2021). Είναι ένα μέτρο απόλαυσης ή ολοκλήρωσης που αντλεί ένα άτομο από τη δουλειά του. Μετρίεται σε συμπεριφορικά, γνωστικά και συναισθηματικά συστατικά (Herrity, 2022).

### ***ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.2 : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ***

Η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία επηρεάζεται από μερικούς σημαντικούς παράγοντες. Το 22% αναφέρει ότι η αντιμετώπιση του χάους στον χώρο εργασίας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία και τη συνολική παραγωγικότητα. Επίσης το 67% αναφέρει ότι η παραγωγικότητα τους βελτιώνεται όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα εργασιών, χωρίς μεταβολές στο ωράριο εργασίας (Slack, 2023). Έτσι ένα σωστά οργανωμένο περιβάλλον επηρεάζει θετικά την ψυχολογική κατάσταση και εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται λιγότερο από τη φύση της εργασίας και περισσότερο από τους ανθρώπους με τους οποίους εργαζόμαστε. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει εφόσον το 82% αναφέρει ότι η παραγωγικότητα τους αυξάνεται όταν υπάρχει ομαδικό κλίμα και θετικές συναναστροφές στην εργασία (Slack, 2023). Οι συνθήκες εργασίας και οι υποδομές κτιρίων είχαν θετικά αποτελέσματα στην υγεία, την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα. Αυτό υποδηλώνει ότι το φυσικό περιβάλλον του χώρου

εργασίας μπορεί σημαντικά να επηρεάσει την ικανοποίηση από την εργασία και κατ' επέκταση την απόδοση των υπαλλήλων. (Voordt & Jensen, 2021).

Άλλος ένας παράγοντας είναι η ενίσχυση των δεξιοτήτων και της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων μέσω διάφορων εκπαιδευτικών μέσων. Η προσωπική ανάπτυξη συνεισφέρει στην αυξημένη ικανοποίηση και αφοσίωση. Για τους εργοδότες, αυτή η επένδυση οδηγεί σε πιο εξειδικευμένο και ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό, προάγοντας την πιστότητα των εργαζομένων στον οργανισμό. Η αναγνώριση και προώθηση της συνεχούς μάθησης είναι κρίσιμη για την προσέλκυση, διατήρηση και ικανοποίηση των κορυφαίων ταλέντων στο δυναμικό του οργανισμού. (Wharton Online, 2023).

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.3 : Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΚΝΗΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η ευχαρίστηση στην εργασία είναι ζωτικής σημασίας, καθώς όχι μόνο ευνοεί το άτομο, αλλά επίσης ενισχύει την απόδοση της επιχείρησης ή οργανισμού για τον οποίο εργάζεται. Η εργασιακή ικανοποίηση παίζει κεντρικό ρόλο στον προσδιορισμό του επιπέδου ευτυχίας και της ευημερίας (Neve & Ward, 2017). Η εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζομένου είναι κρίσιμη πτυχή του συνολικού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο επηρεάζει το ηθικό των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και τη συνολική οργανωτική επιτυχία (Lashbrooke, 2023). Η αυξημένη παραγωγικότητα συσχετίζεται σφιχτά με την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς το 82% αναφέρει ότι η αυξημένη τους απόδοση σχετίζεται με τα συναισθήματα χαράς, τα οποία άμεσα επηρεάζονται από την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης η ενεργή συμμετοχή στην εργασία είναι σημαντικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης, οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι ακούγονται στον χώρο εργασίας έχουν τέσσερις φορές περισσότερες πιθανότητες να νιώσουν πρόθυμοι να εργαστούν περισσότερο και με αυξημένο ζήλο (Shah & Muneer, 2015).

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.4 : Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΚΝΗΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Η κοινωνική οκνηρία συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με έρευνες, η ύπαρξη ποιοτικών σχέσεων και υψηλού ηθικού ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, παρέχει πολλαπλά οφέλη στα άτομα του οργανισμού. Συγκεκριμένα, παρατηρείται αυξημένη επικοινωνία, κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργατικότητα ανάμεσα στα μέλη που περικλείουν την

ομάδα(Banks et al, 2013). Συνεπώς, παρατηρείται ότι η ποιότητα ανάμεσα στις σχέσεις των εργαζομένων αποτελεί παράγοντα αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψιν το γεγονός ότι η πτώση της ομαδικής απόδοσης αποτελεί αρνητική συνέπεια της κοινωνικής σκηνικής, η ελλιπής προσπάθεια των σκηνικών εργαζομένων δημιουργεί σχέσεις ανισότητας ανάμεσα στους εργαζομένους και ασθενές συνεργατικό κλίμα. Επομένως, η αυξημένη κοινωνική σκηνική στο εσωτερικό της ομάδας μειώνει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ**

### ***ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.1 : ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ***

Η αντίληψη της δικαιοσύνης αναφέρεται σε οποιοδήποτε στοιχείο του περιβάλλοντος που αντιλαμβάνονται άτομα ή ομάδες ως δίκαιο σύμφωνα με προηγούμενα πρότυπα ή κανόνες (Peiró & Martínez-Tur & Moliner, 2014).

Η αντίληψη της δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο συσχετίζεται με την οργανωτική δικαιοσύνη. Η οργανωτική δικαιοσύνη αναφέρεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας. Αυτές οι αντιλήψεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες: διανεμητική, διαδικαστική, πληροφοριακή και αλληλεπιδραστική. Η διανεμητική δικαιοσύνη αντικατοπτρίζει τις αντιλήψεις σχετικά με τη δίκαιη κατανομή των διεργασιών στα μέλη της ομάδας, ενώ η δικαιοσύνη διαδικασίας αναφέρεται στη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση συγκρούσεων. (Deborah Rupp, Meghan Thornton-Lugo, 2015). Η πληροφοριακή δικαιοσύνη ορίζεται ως η ποιοτική πληροφορία που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στη διαπροσωπική επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένης της ακριβούς, επαρκούς και έγκαιρης έκφρασης και ερμηνείας των πληροφοριών σχετικά με θέσεις, αποφάσεις και ενέργειες που

λαμβάνονται από άλλους (Xu & Huang & Huang, 2023). Τέλος, η διαπροσωπική δικαιοσύνη αντικατοπτρίζει τις αντιλήψεις των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων (Deborah Rupp, Meghan Thornton-Lugo, 2015).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.2 : ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ**

Οι αντιλήψεις δικαιοσύνης των υπαλλήλων βασίζονται στην δίκαιη και ισότιμη κατανομή εργασιών, την αντιμετώπιση των προκαταλήψεων όσον αφορά τη δίκαιη αμοιβή και τα κριτήρια αξιολόγησης σε εργασιακές δεξιότητες, καθώς και η ποιότητα εκπροσώπησης των υπαλλήλων. (Cloutier & Lamarche, 2015). Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο. Με αυτήν την προσέγγιση αναδεικνύεται η ανάγκη για έλλειψη προκαταλήψεων, προώθηση της ισότητας και εφαρμογή δίκαιων διαδικασιών πρόσληψης στον εργασιακό χώρο. Η διαχείριση αυτής της ποικιλομορφίας βασισμένη σε αρχές δικαιοσύνης και ισότητας, αποτελεί ισχυρό κίνητρο για βιώσιμα αποτελέσματα. (Dahanayake & Rajendran & Selvarajah & Ballantyne, 2018). Η διανεμητική δικαιοσύνη αναδεικνύεται ως βασικό στοιχείο, επιδεικνύοντας ισχυρό και θετικό αντίκτυπο στην ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων. Η διαδικαστική δικαιοσύνη διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο, με τα αποτελέσματα να δείχνουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην ηθική συμπεριφορά. Αντίθετα, η αλληλεπιδραστική και η πληροφοριακή δικαιοσύνη φαίνεται να έχουν σχετικά ασθενέστερες επιπτώσεις στις συμπεριφορές των εργαζομένων. (Shah & Anwar & Irani, 2017). Συνεπώς, είναι αναγκαίο για τα διοικητικά στελέχη να δίνουν ακόμα μεγαλύτερη έμφαση στη διανεμητική και στη διαδικαστική δικαιοσύνη, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.3 : Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ**

Το αίσθημα του δικαίου μέσα από τη δημιουργία κανόνων και την τήρησή τους αναδεικνύει την ηθική και νομική βάση που καθορίζει τη συμπεριφορά μας και το πλαίσιο στο οποίο εξελίσσεται η κοινωνία. Στον εργασιακό χώρο, η αντίληψη αυτή πρέπει να αποτελεί κεντρικό πυλώνα της διοίκησης και των σχέσεων εργασίας. Η κυριαρχία της δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο συνεισφέρει θετικά στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς υπάρχει επιρροή της δικαιοσύνης στην καλλιέργεια θετικών συμπεριφορών και γενικότερα θετική

συσχέτιση στην συνολική οργανωσιακή συμπεριφορά. (Pan & Chen & Hao & Bi, 2018). Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της οργανωτικής δικαιοσύνης (δικαιοσύνη στην διανεμητική, στις διαδικασίες και στην αλληλεπίδραση) και της παραγωγικής εργασιακής συμπεριφοράς. Λόγο αυτού επισημαίνεται η σημασία της επίτευξης δικαιοσύνης στον οργανισμό, προτείνοντας παράλληλα την προσοχή στη διοίκηση ανώτατου επιπέδου. (Dr. Saleh Ibrahim Sulaiman Al-A'wasa, 2018). Στον εργασιακό χώρο, παράγοντες όπως η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά και η παραγωγική εργασιακή συμπεριφορά δημιουργούν ευνοϊκές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων, ενισχύοντας την ικανοποίησή τους από την εργασία. Η αποδοτική επικοινωνία οδηγεί σε βελτίωση των αποτελεσμάτων σε ομαδικές συνεργασίες, ενώ η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται άμεσα με τη χαρά και τελικά σε υψηλότερη αποδοτικότητα.

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.4 : Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΚΝΗΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ**

Η όξυνση της κοινωνικής οκνηρίας έχει ως αποτέλεσμα τον ανισόρροπο διαμερισμό εργασιών ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, δηλαδή δεν επικρατεί η διανεμητική δικαιοσύνη στο εσωτερικό της ομάδας. Αυτό συμβαίνει καθώς τα μέλη του οργανισμού δεν αποδίδουν το μέγιστο των προσπαθειών τους για την επίτευξη των ομαδικών στόχων (“motivation losses”)(Steiner,1972). Η συμπεριφορά αυτή εντείνει το φαινόμενο του “free-riding”, δηλαδή την τάση των μελών να απαλλάσσονται από τα ομαδικά τους καθήκοντα, όποτε αυτό συνάδει με τις συνθήκες εργασίας, φορτώνοντας τις εργασιακές τους υποχρεώσεις στους συνεργάτες τους (Kerr & Bruun,1983). Συνεπώς, είναι συχνό γεγονός, τα μέλη μίας ομάδας να υπολειμματοποιούνται και να μην εκπληρώνουν τα καθήκοντα τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει αδικία σε βάρος άλλων εργαζομένων, το οποίο μελλοντικά ενδέχεται να προκαλέσει περισσότερα προβλήματα στο εσωτερικό της ομάδας.

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.1 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ**

Συμπερασματικά, η κοινωνική οκνηρία αποτελεί αναμφίβολα ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στον εργασιακό χώρο τα τελευταία χρόνια. Η όξυνση του φαινομένου έχει ως αποτέλεσμα η συμμετοχή των ατόμων σε ομάδες να εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους για τα μέλη της και κατά συνέπεια η παρουσία των ατόμων σε οργανισμούς να χαρακτηρίζεται από αρνητικές εμπειρίες. Εξετάζοντας τους παράγοντες επηρεασμού της κοινωνικής οκνηρίας διακρίνουμε ότι το φαινόμενο συνδέεται άρρηκτα με τις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο. Επομένως, είναι ζωτικής σημασίας οι οργανισμοί να αντιληφθούν τη ραγδαία έξαρση της κοινωνικής οκνηρίας και να λάβουν δραστικά μέτρα προκειμένου να αποκρούσουν το εν λόγω φαινόμενο και συνεπώς τα μέλη της ομάδας να καρπωθούν τα οφέλη από την συμμετοχή τους στον οργανισμό.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.2 : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Σε μελλοντική βάση, το ενδιαφέρον μας θα μπορούσε να επικεντρωθεί γύρω από το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας στον εξ αποστάσεως εργασιακό χώρο, δηλαδή στην απομακρυσμένη εργασία. Όλο αυτό οφείλεται κυρίως στην επιδημία του COVID-19 που έδωσε τη δυνατότητα σε πολλούς οργανισμούς να συνεχίσουν την λειτουργία τους δια μέσω της τεχνολογίας, χωρίς οι εργαζόμενοι να δίνουν την φυσική τους παρουσία στις εγκαταστάσεις του οργανισμού αλλά εργαζόμενοι από κάποιο γραφείο στον προσωπικό τους χώρο. Θα μπορούσαμε να μελετήσουμε αν τα μέλη της ομάδας εξακολουθούν να είναι οκνηροί όταν εργάζονται από το σπίτι καθώς και ποιοι είναι οι τεχνολογικοί παράγοντες που τους ωθούν σε αυτό το φαινόμενο. Επιπλέον, άξιο μελέτης θα ήταν να εξετάσουμε πως τα τεχνολογικά εργαλεία θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα οκνηρά μέλη της ομάδας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1) BasuMallick, C. (2021). What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance, Statistics, and Examples. Spiceworks, <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/>
- 2) Herrity, J. (2022, 1). Defining Job Satisfaction. Indeed Career Guide. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-job-satisfaction>
- 3) Lashbrooke, B. (2023). Job Satisfaction Is Key To Workplace Productivity, But How Do You Get It? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/barnabylashbrooke/2023/07/13/job-satisfaction-is-key-to-workplace-productivity-but-how-do-you-get-it/?sh=512a61d9587b>
- 4) Slack. (2023). The State of Work in 2023. Slack. <https://slack.com/blog/news/state-of-work-2023>
- 5) Shah, A., Dehraj, F. H., & Dayo, B. A. (2015). Job Satisfaction and Employee Work Attitude (A Case Study of Employees Working In Commercial Banks In District Nausharo-Feroze-2015). Ssrn.com. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3406612#paper-references-widget](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3406612#paper-references-widget)
- 6) Voordt, T. van der, & Jensen, P. A. (2021). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. Journal of Corporate Real Estate, ahead-of-print(ahead-of-print). emerald. <https://doi.org/10.1108/jcre-03-2021-0012>
- 7) How Professional Development Can Boost Employee Engagement. (2023). Wharton Online. <https://online.wharton.upenn.edu/blog/how-professional-development-boosts-employee-engagement/>
- 8) Peiró, J. M., Martínez-Tur, V., & Moliner, C. (2014). Perceived Fairness. Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research, 4693–4696. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_2125](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2125)
- 9) Rupp, D., & Thornton-Lugo, M. (2015). Organizational Justice. Oxford Bibliographies. <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199828340/obo-9780199828340-0044.xml>
- 10) Xu, G., Huang, Y., & Huang, S. S. (2023). Informational justice and employee knowledge hiding behaviours: Mediation of organizational identification and moderation of justice sensitivity. National Library of Medicine, 9(4), e14697–e14697. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14697>
- 11) Cloutier, J., & Lamarche, B. (2015). Perceived justice as predictors of a successful pay equity plan: a Canadian case study. Gender in Management: An International Journal. emerald, 30(4), 270–285. <https://doi.org/10.1108/gm-08-2013-0089>
- 12) Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample



- Survey and a Situational Experiment. *Frontiers*, 8.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- 13) Shah, N., Anwar, S., & Irani, Z. (2017). The impact of organisational justice on ethical behaviour. *International Journal of Business Innovation and Research*, 12(2), 240. <https://doi.org/10.1504/ijbir.2017.081405>
  - 14) Sulaiman, S. I. (2018). The Impact of Organizational Justice on the Counterproductive Work Behavior (CWB): A Field Study Conducted in the Jordan Customs Department (JCD). *International Journal of Business and Social Science*.  
[https://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_9\\_No\\_1\\_January\\_2018/4.pdf](https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_9_No_1_January_2018/4.pdf)
  - 15) De Neve, J.-E., & Ward, G. (2017). Does Work Make You Happy? Evidence from the World Happiness Report. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2017/03/does-work-make-you-happy-evidence-from-the-world-happiness-report>
  - 16) Dahanayake, P., Rajendran, D., Selvarajah, C., & Ballantyne, G. (2018). Justice and fairness in the workplace: a trajectory for managing diversity. *emerald*, 37(5), 470–490. <https://doi.org/10.1108/edi-11-2016-0105>
  - 17) Λιανός Θεόδωρος, Παπαβασιλείου Αντώνιος, Χατζηανδρέου Ανδρέας βιβλίο “Αρχές Οικονομικής Θεωρίας” σελ 22, υπό την αιγίδα του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.
  - 18) Cartwright, Roger , σ.α., σελ 43.-48
  - 19) Hartley Bill , “The Experience of Teamwork”, Working Paper in Human Resource Management , Employee Relations and Organisation Studies .
  - 20) University Melbourne , 2000 , σελ .3
  - 21) Στρατηγική Πληροφορία , Παιδυσώνιου , σ . α . 168 -169
  - 22) Cartwright Roger , σ . α . 48 -56
  - 23) Lencioni Patrick “The Trouble with Teamwork” Leader-to-Leader 2003
  - 24) Greene, G. J., & Lee, M. Y. (2011). Solution-oriented Social Work Practice: An integrative approach to working with client strengths. Oxford University Press.
  - 25) Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282. <https://doi.org/10.1037/h0056932>
  - 26) Hall, D., & Buzwell, S. (2013). The problem of free-riding in group projects: Looking beyond social loafing as reason for non-contribution. *Active Learning in Higher Education*, 14(1), 37-49.  
<https://doi.org/10.1177/1469787412467123>
  - 27) Harkins, Stephen G., Petty, Richard E.  
*Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 43(6), Dec 1982, 1214-1229  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1214>
  - 28) Harkins, Stephen G., Petty, Richard E.  
*Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 43(6), Dec 1982, 1214-1229  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1214>
  - 29) Jackson, Jeffrey M., Williams, Kipling D.  
*Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 49(4), Oct 1985, 937-942  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.4.937>

- 30) Kerr, Norbert L., Bruun, Steven E.  
Journal of Personality and Social Psychology, Vol 44(1), Jan 1983, 78-94  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.78>
- 31) Latané, Bibb, Williams, Kipling, & Harkins, Stephen  
Journal of Personality and Social Psychology, Vol 37(6), Jun 1979, 822-832  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.6.822>
- 32) Williams, Kipling, Harkins, Stephen G., & Latané, Bibb  
Journal of Personality and Social Psychology, Vol 40(2), Feb 1981, 303-311  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.2.303>
- 33) Latané, Bibb, Wolf, Sharon  
Psychological Review, Vol 88(5), Sep 1981, 438-453  
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.5.438>
- 34) Mullen, Brian, Copper, Carolyn  
Psychological Bulletin, Vol 115(2), Mar 1994, 210-227  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.210>
- 35) Simms, A., & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature.  
Journal of Management Policy and Practice, 15(1), 58.
- 36) Petty, Richard E., Cacioppo, John T.  
Journal of Personality and Social Psychology, Vol 35(9), Sep 1977, 645-655  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.9.645>
- 37) Harkins, Stephen G., Petty, Richard E.  
Journal of Personality and Social Psychology, Vol 40(3), Mar 1981, 401-413  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.3.401>
- 38) Harkins, Stephen G., Szymanski, Kate  
Journal of Personality and Social Psychology, Vol 56(6), Jun 1989, 934-941  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.6.934>
- 39) Williams, Kipling D., Karau, Steven J.  
Journal of Personality and Social Psychology, Vol 61(4), Oct 1991, 570-581  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.4.570>
- 40) F Gill (2004) Social Loafing  
Encyclopedia of Applied Psychology, Vol 3
- 41) Zimbardo, P. G. (2008). The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil. Random House.
- 42) Kerr N. L. , Bruun, S. E. (1983) Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects. JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 44(1), 78-94.
- 43) Williams, K.D., Harkins, S., and Latané, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. Journal of Personality and Social Psychology, 40, pp. 303–311
- 44) George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. Academy of Management Journal, 35(1), 191-202.
- 45) Steiner, I. (1972) Group process and productivity. New York: Academic Press
- 46) Banks, G.C., Batchelor, J.H., Seers A., O'Boyle, E.H., Pollack, J.M. and Gower, K. (2013). What does team–member exchange bring to the party? A

meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35, (2), pp. 273-295.