



ΠΜΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Διπλωματική εργασία

**«Η ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η  
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ»**

*Μερκουρίου Κλεονίκη-Χρυσοβαλάντου*

**Επιβλέπουσα**  
**Μπέλλου Βικτωρία-Μαρία**  
**Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

Βόλος, 2020

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ' ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Η δηλούσα

Μερκουρίου Κλεονίκη- Χρυσοβαλάντου

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την περάτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, κα. Μπέλλου Βικτωρία, για την επίβλεψη αυτής της διπλωματικής εργασίας, για την αμέριστη καθοδήγηση και υποστήριξη της, τις ουσιώδεις συμβουλές της, καθώς και την αδιάκοπη συμπαράσταση και ενθάρρυνση που μου παρείχε όλο αυτό το χρονικό διάστημα, όντας πάντα διαθέσιμη να μου προσφέρει τις γνώσεις και την βοήθειά της.

Ακόμη, οφείλω να ευχαριστήσω όλα τα άτομα που αφιέρωσαν λίγα λεπτά από τον χρόνο τους για να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο και θα ήθελα να ευχαριστήσω διπλά όλους όσους συνέλαβαν και στην διάδοση του ερωτηματολογίου ώστε να συγκεντρωθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός συμμετεχόντων.

Επιπλέον, ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στους υποψήφιους διδάκτορες Κυριάκο Τσαμαντουρίδη και Αγγελική Τσαμέτη για τη συνεχή υποστήριξη και αρωγή τους, καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας.

Επίσης, ευχαριστώ τους συναδέλφους μου μεταπτυχιακούς φοιτητές, για τις ανταλλαγές απόψεων, το ειλικρινές ενδιαφέρον τους και τη συμπαράσταση τους σε όλα τα στάδια της εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου και φυσικά πάνω από όλα την οικογένειά μου, για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Σας ευχαριστώ όλους!

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει σκοπό να αποκαλύψει πώς η διασκέδαση στο χώρο εργασίας προάγει την αποδοτικότητα της ομάδας σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, επιχειρούμε να αποδείξουμε ότι οι πρωτοβουλίες για διασκέδαση στον εργασιακό χώρο είναι ένα αποτελεσματικό μέσο για την προώθηση της απόδοσης των ομάδων εργασίας. Επομένως, βασική προϋπόθεση είναι να μετρηθεί ο αντίκτυπος της διασκέδασης στο χώρο εργασίας.

Σε πρώτο στάδιο προτείνουμε ότι η διασκέδαση μπορεί να αυξήσει την εμπλοκή των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη τρεις διαστάσεις της (ζωντάνια, προσήλωση και απορρόφηση) και σε δεύτερο στάδιο προτείνουμε ότι η διασκέδαση συμβάλλει θετικά στη συνεκτικότητα της ομάδας και προάγει έμμεσα την ομαδική απόδοση. Παράλληλα, υποστηρίζουμε ότι τόσο η εργασιακή εμπλοκή όσο και η συνεκτικότητα της ομάδας, αποτελούν μεσολαβητικό παράγοντα της σχέσης μεταξύ της διασκέδασης στην εργασία και της αποδοτικότητας της ομάδας. Ακολούθως, η σχέση εργασιακής εμπλοκής και αποδοτικότητας εξετάστηκε και υπό την επίδραση της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX).

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι οι πρωτοβουλίες διασκέδασης στο χώρο εργασίας από τη διοίκηση αποτελούν ένα αποτελεσματικό μέσο για την προώθηση της απόδοσης των ομάδων εργασίας. Η συγκεκριμένη μελέτη δείχνει πώς η διασκέδαση στο χώρο εργασίας, προωθεί θετικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα της ομάδας στο επιχειρηματικό πλαίσιο κάθε οργανισμού. Επιπροσθέτως, η εργασιακή εμπλοκή και η συνεκτικότητα της ομάδας επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα ομαδικής απόδοσης. Τέλος, επισημαίνονται κάποιες πρακτικές εφαρμογές για τα ανωτέρα στελέχη των οργανισμών, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

### **Λέξεις κλειδιά :**

Διασκέδαση στο χώρο εργασίας (fun at work), Αποδοτικότητα της ομάδας (team performance), Εργασιακή εμπλοκή (work engagement), Συνεκτικότητα της ομάδας (team cohesion), Θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX).

## **ABSTRACT**

The present study aims to reveal how fun at the workplace promotes team performance in a corporation. Specifically, we are attempting to prove that taking the initiative for fun at workplace constitutes an effective mean of promoting team performance. Therefore, the main aim is to measure the impact of fun at workplace.

Furthermore, we argue that both work engagement and team cohesion are a mediating factor between fun at the workplace and team performance. In the first part, we suggest that fun at work can increase employee engagement, taking into account its three dimensions (vigor, dedication and absorption) and in the second part we recommend that workplace fun contributes positively to team cohesion and indirectly promotes team performance. In addition, the relationship between work engagement and team performance was examined under the influence of team- member exchange (TMX).

The findings of the study indicate that when a senior executive of a company makes the workplace as fun as possible, promotes an effective way of team performance. This study denotes how fun at work promotes positive effects on team performance of each corporation. In addition, team cohesion lead to better team performance results.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT .....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<b>13</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ.....</b>	<b>13</b>
1.1 Διασκέδαση στην εργασία .....	13
1.1.1 Η έννοια της διασκέδασης .....	13
1.1.2 Η έννοια της διασκέδασης στο χώρο εργασίας .....	13
1.1.3 Τα είδη της διασκέδασης στο χώρο εργασίας .....	17
1.1.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα διασκέδασης σε έναν οργανισμό.....	18
1.1.5 Τύποι δραστηριοτήτων διασκέδασης που μπορούν να εφαρμοστούν σε έναν οργανισμό .....	20
1.2 Εργασιακή εμπλοκή .....	21
1.2.1 Η έννοια της εργασιακής εμπλοκής .....	21
1.2.2 Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή εμπλοκή .....	23
1.2.3 Συνέπειες της εργασιακής εμπλοκής.....	24
1.3 Ομάδες .....	26
1.3.1 Η έννοια της ομαδικής εργασίας.....	26
1.3.2 Η σημασία της ομαδικής εργασίας .....	28
1.3.3 Ο αντίκτυπος της διασκέδασης στην ομάδα και σε διαπροσωπικό πλαίσιο .....	30
1.4 Η σημασία της αποδοτικότητας της ομάδας.....	31
1.4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα μιας ομάδας.....	31
➤ <i>Εξωγενείς Παράγοντες</i> .....	32
➤ <i>Ενδογενείς ή ατομικοί Παράγοντες</i> .....	33
1.5 Θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους (Team-Member-Exchange).....	35
1.5.1 Η έννοια της θεωρίας συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) .....	35
1.5.2 Παράγοντες επηρεασμού της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) σε ατομικό επίπεδο.....	37
1.5.3 Παράγοντες επηρεασμού της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) σε συλλογικό επίπεδο.....	40
1.5.4 Αποτελέσματα της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) .....	43
1.6 Η συνεκτικότητα της ομάδας .....	47

1.6.1 Η έννοια της συνεκτικότητας της ομάδας.....	47
1.6.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συνεκτικότητα της ομάδας .....	49
1.6.3 Συνέπειες της συνεκτικότητας της ομάδας.....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<b>53</b>
<b>ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ .....</b>	<b>53</b>
2.1 Διασκέδαση και αποδοτικότητα της ομάδας .....	54
2.2 Διασκέδαση και εργασιακή εμπλοκή.....	55
2.3 Εργασιακή εμπλοκή και αποδοτικότητα της ομάδας .....	57
2.4 Σχέση εργασιακής εμπλοκής και αποδοτικότητας με ρυθμιστή τις σχέσεις ομάδας-μέλους (ΤΜΧ).....	58
2.5 Διασκέδαση και συνεκτικότητα της ομάδας .....	60
2.6 Συνεκτικότητα της ομάδας και αποδοτικότητα της ομάδας .....	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>63</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>63</b>
3.1 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	63
3.2 Κλίμακες μέτρησης- Ερωτηματολόγιο εργαζομένου.....	64
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>66</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ .....</b>	<b>66</b>
4.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας .....	66
4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος .....	67
4.3 Περιγραφική Στατιστική.....	73
4.4 Συχνότητες μεταβλητών – εννοιών.....	74
4.5 Έλεγχος συσχετίσεων .....	77
4.5.1 Ανάλυση του πίνακα συσχετίσεων των μεταβλητών και δημογραφικών χαρακτηριστικών .....	80
4.6 Γραμμική παλινδρόμηση.....	81
4.6.1 Απλή γραμμική παλινδρόμηση .....	81
4.7 Παλινδρόμηση με διαμεσολαβητικό παράγοντα .....	86
4.7.1 Παλινδρόμηση με διαμεσολαβητικό παράγοντα τη μεταβλητή εργασιακή εμπλοκή.....	86
4.7.2 Παλινδρόμηση με διαμεσολαβητικό παράγοντα τη μεταβλητή συνεκτικότητα της ομάδας.....	87
4.8 Παλινδρόμηση με ρυθμιστικό παράγοντα .....	89
4.8.1 Παλινδρόμηση με ρυθμιστικό παράγοντα τη μεταβλητή Σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (ΤΜΧ).....	89
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>91</b>

<b>ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	91
5.1 Συζήτηση ευρημάτων .....	91
5.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	94
5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	94
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	96
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι</b> .....	111
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b> .....	116



# ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

## Πίνακες

Πίνακας 1. Έλεγχος Αξιοπιστίας με την μέθοδο Cronbach's Alpha .....	67
Πίνακας 2. Απεικόνιση περιγραφικών στατιστικών στοιχείων των υπό εξέταση μεταβλητών ....	73
Πίνακας 3. Συσχετίσεις μεταξύ των ομαδοποιημένων μεταβλητών και των δημογραφικών χαρακτηριστικών .....	79
Πίνακας 4. Παλινδρόμηση μεταξύ Διασκέδασης στην εργασία και Αποδοτικότητας της ομάδας	82
Πίνακας 5. Παλινδρόμηση μεταξύ Διασκέδασης στην εργασία και Εργασιακής εμπλοκής .....	83
Πίνακας 6. Παλινδρόμηση μεταξύ Εργασιακής εμπλοκής και Αποδοτικότητας της ομάδας .....	83
Πίνακας 7. Παλινδρόμηση μεταξύ Διασκέδασης στην εργασία και Συνεκτικότητας της ομάδας.	84
Πίνακας 8. Παλινδρόμηση μεταξύ Συνεκτικότητας της ομάδας και Αποδοτικότητας της ομάδας	85
Πίνακας 9. Άμεση επίδραση του Χ στο Υ (H4).....	87
Πίνακας 10. Έμμεση επίδραση του Χ στο Υ (H4).....	87
Πίνακας 11. Άμεση επίδραση του Χ στο Υ (H8).....	88
Πίνακας 12. Έμμεση επίδραση του Χ στο Υ (H8).....	88
Πίνακας 13. Σύνοψη Μοντέλου με ρυθμιστή την μεταβλητή «Σχέση συναλλαγής ομάδας- μέλους(ΤΜΧ)» .....	90
Πίνακας 14. Εξίσωση Παλινδρόμησης με ρύθμιση την μεταβλητή «Σχέση συναλλαγής ομάδας- μέλους» .....	90

## Γραφήματα

Γράφημα 1. Απεικόνιση συχνοτήτων για το φύλο .....	67
Γράφημα 2. Απεικόνιση συχνοτήτων για την ηλικία .....	68
Γράφημα 3. Απεικόνιση συχνοτήτων για το μορφωτικό επίπεδο .....	68
Γράφημα 4. Απεικόνιση συχνοτήτων για την οικογενειακή κατάσταση .....	69
Γράφημα 5. Απεικόνιση συχνοτήτων για την απασχόληση τους σε Ελλάδα ή εξωτερικό .....	70
Γράφημα 6. Απεικόνιση συχνοτήτων για το εάν οι σπουδές σχετίζονται με την εργασία.....	70
Γράφημα 7. Απεικόνιση συχνοτήτων για το καθεστώς εργασίας .....	71
Γράφημα 8. Απεικόνιση συχνοτήτων για το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας.....	71
Γράφημα 9. Απεικόνιση συχνοτήτων για το χρόνο στην παρούσα εργασία.....	72
Γράφημα 10. Απεικόνιση συχνοτήτων για το πόσα άτομα εργάζονται στην ομάδα τους.....	72
Γράφημα 11. Απεικόνιση συχνοτήτων για τη διασκέδαση στην εργασία.....	74

Γράφημα 12. Απεικόνιση συχνοτήτων για την εμπλοκή στην εργασία.....	75
Γράφημα 13. Απεικόνιση συχνοτήτων για τη συνεκτικότητα της ομάδας.....	76
Γράφημα 14. Απεικόνιση συχνοτήτων για τη σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX).....	76
Γράφημα 15. Απεικόνιση συχνοτήτων για την αποδοτικότητα της ομάδας.....	77

## **Σχήματα**

Σχήμα 1. Εννοιολογικό πλαίσιο και υποθέσεις ερευνητικού μοντέλου .....	53
Σχήμα 2. Εννοιολογικό θεωρητικό μοντέλο με διαμεσολαβητή την εργασιακή εμπλοκή (H4) ...	86
Σχήμα 3. Εννοιολογικό θεωρητικό μοντέλο με διαμεσολαβητή τη συνεκτικότητα της ομάδας (H8) .....	88
Σχήμα 4. Εννοιολογικό θεωρητικό μοντέλο με ρυθμιστικό παράγοντα τη σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX).....	89

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία έτη οι οργανισμοί προκειμένου να αποκτήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε ομοειδής οργανισμούς αναζητούν νέους τρόπους και τεχνικές προκειμένου να αυξηθεί η απόδοσή τους και να καταφέρουν να πρωτοπορήσουν. Σαφέστερα, οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με τους ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης και μεταβολές τόσο στο οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό αλλά και πολιτικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να απαιτείται διαρκή εξέλιξη, ανάπτυξη και ενδυνάμωση του εκάστοτε οργανισμού με διάφορους τρόπους. Συνεπώς, απαιτείται συλλογική προσπάθεια τόσο από τους διοικούντες όσο και από τους εργαζομένους.

Το βασικότερο αντικείμενο μελέτης προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας αποτελούν οι βέλτιστες εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης. Αναντίρρητα λοιπόν, στις σημερινές ανεπτυγμένες οικονομίες, η χρήση αποτελεσματικών ομάδων έχει αποδειχθεί αναγκαία για τις επιχειρήσεις ώστε να έχουν διαρκή ευημερία και επιτυχία σε μακροπρόθεσμη βάση. Είναι σαφές, πως η εφαρμογή μιας ομάδας δεν είναι τόσο δύσκολη, αλλά η αποτελεσματική ομάδα είναι πραγματική πρόκληση. Η ομάδα εργασίας είναι μια κοινωνική οντότητα που περιλαμβάνει άτομα που εκτελούν εργασίες αλληλεξαρτώμενα για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Turner et al., 2002) και σχηματίζονται για να επιτύχουν ένα επίπεδο απόδοσης που είναι συχνά αδύνατο για τα άτομα (Nesterkin, 2016). Παρά το γεγονός ότι εργάζονται σε ένα έργο, κάθε μέλος της ομάδας συμμετέχει τόσο στην ατομική όσο και στην ομαδική εργασία, επειδή οι ομάδες πρέπει να ενσωματώσουν, να συνθέσουν και να μοιραστούν πληροφορίες και πρέπει επίσης να συντονιστούν και να συνεργαστούν. Έτσι, η επιτυχία μιας ομάδας εξαρτάται όχι μόνο από τις ικανότητες των μελών της ομάδας και τους διαθέσιμους πόρους, αλλά και από τις διαδραστικές διαδικασίες συνεργασίας που χρησιμοποιούν τα μέλη για την ολοκλήρωση της εργασίας. Οι ερευνητές ενδιαφερόμενοι για το πώς να δημιουργήσουν μια τέτοια συνεργασία, έχουν αναπτύξει διάφορα θεωρητικά μοντέλα αποτελεσματικότητας της ομάδας, με τις ομαδικές διαδικασίες να κατέχουν κεντρικό ρόλο (Marks et al., 2001).

Σε αυτήν τη μελέτη λοιπόν, προτείνουμε τη διασκέδαση στο χώρο εργασίας ως κρίσιμη συμβολή για τη δημιουργία θετικών ομαδικών διαδικασιών και, ως εκ τούτου, την προώθηση θετικών αποτελεσμάτων για τους ομίλους. Επιπροσθέτως, λαμβάνοντας υπόψη

ότι η εργασιακή ζωή ενός ανθρώπου καλύπτει μεγάλο μέρος από τον χρόνο του καθημερινά, αντιλαμβανόμαστε πως και η ποιότητα ζωής του διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη γενικότερη ζωή του. Σαν ποιότητα στον εργασιακό χώρο θεωρείται η ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος σε αυτό το περιβάλλον και η οποία παρέχεται από τις υπάρχουσες συνθήκες. Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο, τόσο το φυσικό όσο και το ψυχολογικό, δηλαδή τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται. Κατά τον Stone (2002), θα πρέπει να επιδιώκουμε από το προσωπικό να αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, να αυξάνει την παραγωγικότητα του ώστε να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους καθώς και να βελτιώνουμε διαρκώς το εργασιακό του περιβάλλον.

Συνεπώς, η ιδέα της διασκέδασης στο χώρο εργασίας φαίνεται θετική και απλή, αλλά οι αναδυόμενες έρευνες δείχνουν μια εκπληκτική πολυπλοκότητα και ασάφεια σε αυτή την έννοια. Αρχικά, στην παρούσα έρευνα, χρησιμοποιώντας τις αντιλήψεις της διασκέδασης που παρουσίασε ο McDowell (2004) εστίασαμε σε τέσσερις μορφές διασκέδασης: κοινωνικοποίηση με συναδέλφους, εορτασμοί, προσωπικές ελευθερίες και στο βαθμό με τον οποίο η διοίκηση υποστηρίζει τη διασκέδαση με απώτερο στόχο τη διερεύνηση του ρόλου της διασκέδασης στην αποδοτικότητα της ομάδας.

Στη συνέχεια, ανάμεσα στη σχέση διασκέδασης και αποδοτικότητας εξετάσαμε τη συμβολή της εργασιακής εμπλοκής. Παρά τη σημασία της εργασιακής εμπλοκής, όπου αναλύεται στην πορεία της έρευνας, η συντριπτική πλειοψηφία των μελετητών έχει επικεντρωθεί στη δέσμευση της εργασίας σε ατομικό επίπεδο, αγνοώντας έτσι τον ρόλο των ομάδων (Richardson & West, 2010). Αυτό είναι ακόμη πιο αξιοσημείωτο εάν θεωρήσουμε ότι οι ομάδες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην υγεία και ευημερία των εργαζομένων καθώς και στην παραγωγικότητα (Schaufeli et al., 2003). Προκειμένου να καλυφθεί αυτό το κενό, στη μελέτη αυτή, αναλύσαμε το ρόλο της ομαδικής εργασίας χρησιμοποιώντας ως διαμεσολαβητή την έννοια της εργασιακής δέσμευσης και αναλύοντας την λαμβάνοντας υπόψη τρεις διαστάσεις: ζωντάνια, προσήλωση και απορρόφηση.

Επιπρόσθετα, διερευνήσαμε τη σχέση εργασιακής δέσμευσης και αποδοτικότητας της ομάδας χρησιμοποιώντας ως ρυθμιστή την έννοια της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX), η οποία εκφράζει την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας

εργασίας. Η μελέτη συμβάλλει στη βιβλιογραφία της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους εξετάζοντας παράλληλα και το αντίκτυπο της στην εργασιακή εμπλοκή και στην αποδοτικότητα της ομάδας.

Στην πορεία, η συναισθηματική και γνωστική διευκόλυνση της διασκέδασης στην εργασία διερευνήθηκε και από την άποψη θετικής επίδρασης στη συνεκτικότητα της ομάδας. Η έννοια της συνεκτικότητας της ομάδας, αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται για την ομάδα τους, και δοκιμάστηκε ως μεσολαβητής της σχέσης μεταξύ διασκέδασης στη εργασία και αποδοτικότητας της ομάδας.

Κατά συνέπεια, το περίγραμμα αυτής της εργασίας είναι 1) να παρουσιάσει ένα θεωρητικό μοντέλο, 2) να προτείνει υποθέσεις, 3) να παρέχει μεθοδολογία και δείγμα πληροφοριών, 4) να παρουσιάσει λεπτομέρειες της ανάλυσης δεδομένων, 5) να συζητήσει τα αποτελέσματα και 6) να παρέχει μελλοντικές ερευνητικές προτάσεις.

Στην επόμενη ενότητα, παρέχεται μια ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για τη διασκέδαση στην εργασία, την αποδοτικότητα της ομάδας, την εργασιακή εμπλοκή, τη σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους και τη συνεκτικότητα της ομάδας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ

### 1.1 Διασκέδαση στην εργασία

#### 1.1.1 Η έννοια της διασκέδασης

Σύμφωνα με την άποψη του γλωσσολόγου Γ.Μπαμπινιώτη, το ρήμα «διασκεδάζω», προέρχεται από τον αρχαιότερο τύπο του ρήματος διασκεδάννυμι, που σήμαινε σκορπίζω μακριά, εξανεμίζω, όπως είχε αναφέρει χαρακτηριστικά και ο αρχαίος Έλληνας ιστορικός Ηρόδοτος: «τόν στρατόν διεσκεδάσε», που σήμαινε διέλυσε. Η αρχική αυτή σημασία παρέμεινε μέχρι σήμερα μέσα από την παράδοση «διασκεδάζω τις ανησυχίες», ήτοι διασκορπίζω. Στην πορεία χρησιμοποιήθηκαν και άλλες εκφράσεις όπως «διασκεδάζω τη θλίψη μου» ή «διασκεδάζω την ανία μου ή την πλήξη μου» και παραλείποντας το ουσιαστικό της θλίψης ή της ανίας και της πλήξης, φτάνουμε σήμερα το ρήμα «διασκεδάζω» να συνδέεται με «ανάλαφρες» καταστάσεις με την ερμηνεία του «ευχαριστιέμαι, κάνω κάτι που με ευχαριστεί, περνώ την ώρα μου ευχάριστα» ( Τσούτσια, 2011).

Ο όρος «διασκέδαση» είναι λίγο παρεξηγημένη έννοια γιατί συνήθως τη συνδέουμε με καταστάσεις που δεν μας πιέζουν αλλά αντίστοιχα μας χαλαρώνουν. Με την ευρύτερη έννοια λοιπόν, είναι πολύ σημαντική διαδικασία στη ζωή του ανθρώπου, όμοια με την εκτόνωση, τον βοηθά να δραπετεύει από την ρουτίνα της καθημερινότητας, έχοντας ευεργετική επίδραση, καθώς η πραγματικότητα της ζωής κουράζει σωματικά και ψυχικά τον άνθρωπο που ανταποκρίνεται στις ευθύνες της. Συνεπώς, η διασκέδαση, δηλώνει την απομάκρυνση του ανθρώπου από τα καθημερινά του προβλήματα (Georganta, K. 2012).

#### 1.1.2 Η έννοια της διασκέδασης στο χώρο εργασίας

Η έρευνα σχετικά με τη διασκέδαση στο χώρο εργασίας εξελίσσεται σταδιακά, αλλά πολλές σχέσεις μεταξύ της διασκέδασης στην εργασία και των αποτελεσμάτων στην εργασία παραμένουν ανεξερευνήτες (McManus & Furnham, 2010). Τα τελευταία 15 χρόνια, η διασκέδαση στο χώρο εργασίας έχει αρχίσει να θεωρείται σημαντικό μέρος της οργανωτικής ζωής και οι επιστήμονες έχουν ενδιαφερθεί για τη μελέτη και την ενσωμάτωσή τους στις

οργανωτικές διαδικασίες, κάνοντας τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές προσεγγίσεις. Γενικότερα, η διασκέδαση στο χώρο εργασίας είναι ένα σχετικά νέο θέμα στη μελέτη της οργάνωσης και της επαγγελματικής ζωής. Σύμφωνα με έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων και συμβούλων, η διασκέδαση στην εργασία είναι απαραίτητη για την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων, την παραγωγικότητα τους καθώς και τη μείωση του στρες (Berg, 2001; Lundin, et al.,2002; Marriotti, 1999; McGhee, 2000; Meyer, 1999; Paulson, 2001; Ramsey, 2001; Weiss, 2002). Στην πραγματικότητα, πολλές από τις εταιρείες που έχουν αναγνωριστεί ως μια από τις 100 καλύτερες εταιρείες που εργάζονται στην Αμερική, έχουν κάνει τη διασκέδαση μέρος της εταιρικής τους αποστολής (Levering & Moskowitz, 1994). Επιπλέον, πολλοί οργανισμοί συνειδητοποιούν την αξία της δημιουργίας ενός χώρου διασκέδασης, όσον αφορά το τι μπορεί να κάνει για την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής του οργανισμού, τη φήμη και τις οικονομικές επιδόσεις (Chan, Gee & Steiner, 2000; Joyce, 2003).

Ιστορικά η επιχειρησιακή λογοτεχνία απεικονίζει συνήθως τη διασκέδαση ως διαχειριστική πρωτοβουλία. Έτσι, στη βιβλιογραφία, η πρόωρη εργασία σε αλληλεπιδράσεις μικρών ομάδων έχει παραμεληθεί. Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτο ότι αυτή η πρόωρη εργασία, για παράδειγμα από τον Roy (1954), υπογραμμίζει την επινοητικότητα των εργαζομένων στη δημιουργία τρόπων αντιμετώπισης των καθημερινών και μονότονων εργασιών. Στην πορεία, πιο πρόσφατες μελέτες όπως αυτές του Hunter et al. (2010) και οι Strömberg και Karlsson (2009) επανεξετάζουν αυτό το είδος διασκέδασης που βασίζεται στις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Αυτή η διπλή φύση της διασκέδασης συλλαμβάνεται από τους (Bolton και Houlihan, σελ.557, 2009) που τόνισαν ότι η διασκέδαση είναι "αυτόνομη, συλλογική, φυσιολατρική και κοινωνικά παραγόμενη", αλλά ταυτόχρονα σημείωσε ότι μπορεί να προωθηθεί μια "διασκεδαστική" κουλτούρα για να δημιουργηθούν κίνητρα και ενεργοποιώντας χώρους εργασίας που εκτιμούν το χιούμορ, τη χαρά και τη διασκέδαση "οπότε δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι οργανισμοί προσπαθούν να εκμεταλλευτούν το παιχνίδι με τρόπους που μπορούν εύκολα να διαχειριστούν". Δυστυχώς, αυτές οι ευρείς γενικεύσεις της διασκέδασης οδήγησαν σε μια ευρεία ποικιλία ορισμών.

Οι ερευνητές αναγνωρίζοντας την ασάφεια που δημιουργούν οι διαφορετικές αντιλήψεις για τη διασκέδαση στην εργασία, (Owler et al.,2010) υποδηλώνουν ότι η διασκέδαση δεν θα πρέπει να διερευνηθεί ως "ενιαία έννοια" αλλά πρέπει να εξεταστούν οι

πολυδιάστατες πτυχές της (Tews et al., 2012). Η διασκέδαση γενικότερα μπορεί να οριστεί ως η ευχαρίστηση, η ικανοποίηση ή η απόλαυση που εκλαμβάνει ο εργαζόμενος ενώ συμμετέχει σε κάποια δραστηριότητα (Pryor et al., 2010). Αυτό σημαίνει ότι με την διασκέδαση στην εργασία βιώνονται αυτά τα συναισθήματα στον εργαζόμενο καθώς εργάζεται. Ο Fluegge (σελ.15, 2008) παρείχε μια ευρεία ενοποίηση της έννοιας, ορίζοντας τη διασκέδαση στο χώρο εργασίας ως "κάθε είδους κοινωνική, διαπροσωπική ή καθημερινή εργασία με παιχνιδιάρικο ή χιουμοριστικό χαρακτήρα που παρέχει στο άτομο απόλαυση ή ευχαρίστηση". Μολονότι, ο Fluegge περιελάμβανε δραστηριότητες στο έργο της διασκέδασης, ο McDowell (σελ. 9, 2004) υποστήριξε ότι η διασκέδαση περιλαμβάνει δραστηριότητες που "δεν σχετίζονται ειδικά με τη δουλειά που είναι ευχάριστες, διασκεδαστικές ή παιχνιδιάρικες". Περαιτέρω, οι Ford et al. (σελ. 22, 2003) ορίζουν τη διασκέδαση ως "περιβάλλον εργασίας που ενθαρρύνει και υποστηρίζει μια ποικιλία από απολαυστικές και ευχάριστες δραστηριότητες". Αξίζει να σημειωθεί ότι, ο ορισμός του Ford και των συνεργατών του (2003) είναι ότι η διασκέδαση προωθείται σκόπιμα από τον οργανισμό.

Ωστόσο, οι Bolton και Houlihan (2009) δηλώνουν ότι δεν είναι όλα τα διασκεδαστικά "οργανωμένα" και ότι είναι σημαντικό να γίνει διάκριση ανάμεσα στη «συσκευασμένη διασκέδαση» και στην «οργανική διασκέδαση», η οποία αντανακλά ένα «εγγενές και έμφυτο μέρος της οργανωτικής ζωής». Με βάση αυτές τις διάφορες ιδέες, η διασκέδαση στην εργασία μπορεί δυνητικά να προέρχεται από πολλαπλές πηγές και μπορεί να ενθαρρυνθεί ή όχι από έναν οργανισμό. Οι οργανωτικές εντάσεις στον ορισμό της διασκέδασης στο χώρο εργασίας ανήκουν στην αντίθεση ανάμεσα στη διασκέδαση ως φαινόμενο που συμβαίνει φυσιολογικά μεταξύ των οργανωτικών μελών ή αλλιώς οργανική διασκέδαση, (Plester et al., 2015) και η ιδέα ότι η διασκέδαση μπορεί να οργανωθεί σκόπιμα ακόμη και τακτικά από τους διαχειριστές, ως στόχος (Bolton & Houlihan, 2009).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι δραστηριότητες διασκέδασης έχουν ταξινομηθεί στη βιβλιογραφία σε δύο κατηγορίες, στην οργανική και στη διαχειριζόμενη διασκέδαση. Η οργανική διασκέδαση εμφανίζεται φυσικά μεταξύ των οργανωτικών μελών μέσω αλληλεπιδράσεων που προκύπτουν αυθόρμητα, όπως κάνοντας αστεία με συναδέλφους. (Plester et al., 2015; Strömberg & Karlsson, 2009). Η διαχειριζόμενη διασκέδαση είναι συνειδητά και ακόμη και στρατηγικά οργανωμένα από τους διαχειριστές για την εκπλήρωση



των οργανωτικών στόχων (Plester et al., 2015) και αναφέρεται σε δραστηριότητες όπως ο εορτασμός προσωπικών εκδηλώσεων και επαγγελματικών ορόσημων, κοινωνικών εκδηλώσεων, παιχνιδιών και αγώνων (Chan, 2010; Ford et al., 2003; Karl et al., 2005). Σύμφωνα με τους Ford et al. (2004), ένα περιβάλλον διασκέδασης είναι αυτό που ενθαρρύνει, προωθεί και υποστηρίζει τις παραπάνω δραστηριότητες.

Σήμερα, πολλά άρθρα θίγουν το πολύκροτο θέμα για τη διασκέδαση στο χώρο εργασίας ως θέμα που πρέπει να ενσωματωθεί στην ατζέντα της διοίκησης και πολλές φορές τα άρθρα απεικονίζουν έναν πρόεδρο, ιδιοκτήτη ή υπεύθυνο προσωπικού με θετική στάση απέναντι στη διασκέδαση στο χώρο εργασίας (Elizur, 2017). Αυτές οι δημοσιεύσεις προωθούν τη διασκέδαση ως τρόπο βελτίωσης της οργανωτικής αποτελεσματικότητας όσον αφορά τις οικονομικές επιδόσεις ή ως μέρος στρατηγικών ευεξίας με στόχο την καλύτερη σωματική και ψυχική υγεία (Olinger, 2016; Ryan, 2016). Εντούτοις, η οργανική διασκέδαση που δημιουργείται αυθόρμητα από οργανωτικά μέλη και συμβαίνει φυσιολογικά, συχνά σε μικρές αλληλεπιδράσεις όπως τα αστεία ή ακόμη και οι φυσικές αλληλεπιδράσεις (Ackroyd and Crowdy, 1990; Lamm and Meeks, 2009; Plester and Orams, 2008; Plester and Sayers, 2007) συνήθως προτιμάται και θεωρείται γνήσιο. Ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες διασκέδασης γίνονται αποδεκτές και ενθαρρυνθούν σε έναν οργανισμό επηρεάζεται από την οργανωτική κουλτούρα, επειδή ο πολιτισμός καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα σε έναν οργανισμό, τι δίνουν προσοχή, πώς αντιδρούν σε διαφορετικές καταστάσεις και κυρίως τι συμπεριλαμβάνουν και τι αποκλείουν (Spataro, 2005).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει και η άποψη σύμφωνα με τους Blythe και Hassenzahl (2003) κάτι που μπορεί να είναι διασκεδαστικό ή / και αστείο σε ένα άτομο μπορεί να θεωρηθεί εξίσου εύκολα προσβλητικό ή / και ανόητο σε ένα διαφορετικό άτομο. Εξάλλου, είναι διαφορετικός ο τρόπος που αντιλαμβάνεται ο κάθε άνθρωπος τις συνέπειες της διασκέδασης στη δουλειά. Κάποιοι μπορούν να δουν τις δραστηριότητες διασκέδασης στο χώρο εργασίας ως μέσο ενίσχυσης της παραγωγικότητας, ενώ άλλοι μπορεί να δουν τις πράξεις αυτές ως χάσιμο χρόνου. Ας σημειωθεί ακόμη ότι, ο όρος διασκέδαση συχνά συγχέεται με την έννοια του χιούμορ, του γέλιου και του αστείου, αλλά στην πραγματικότητα είναι μια ξεχωριστή αλλά επικαλυπτόμενη έννοια. Για παράδειγμα, ενώ το χιούμορ λέγεται ότι συμβαίνει όταν τα εφησυχαστικά ερεθίσματα είναι κατάλληλα

συμφραζόμενα (Zillman & Cantor, 1976), και προκαλούν μια αντίδραση όπως το χαμόγελο ή το γέλιο (Charman & Foot, 1976), η διασκέδαση από την άλλη δεν συνεπάγεται απαραίτητα γέλιο ή χιούμορ. Αντίθετα, οι ορισμοί της διασκέδασης περιλαμβάνουν στοιχεία δραστηριότητας όπως: απόλαυση, ευχαρίστηση, επιδεξιότητα (Fluegge, 2008), αυθορμητισμός, έκπληξη, ανεπάρκεια (Costea et al., 2005; Dandridge, 1986; Fineman, 2006).

Αναμφίβολα, η διασκέδαση στη εργασία περιλαμβάνει κάθε είδους κοινωνική, διαπροσωπική ή επαγγελματική δραστηριότητα, που παρέχει στο άτομο διασκέδαση, απόλαυση ή ευχαρίστηση (Fluegge, 2008). Τέτοιες δραστηριότητες είναι ενδεικτικές σε ένα περιβάλλον διασκέδασης, το οποίο, σύμφωνα με τον Ford et al. (σελ. 614, 2003), "Ενθαρρύνει, προωθεί και υποστηρίζει μια ποικιλία από ευχάριστες δραστηριότητες που επηρεάζουν θετικά τη στάση και την παραγωγικότητα ατόμων και ομάδων". Με βάση τους προηγούμενους ορισμούς, (Fineman, σελ.280, 2006) καθόρισαν τη διασκέδαση στο χώρο εργασίας ως "παιχνιδιάρικες κοινωνικές, διαπροσωπικές, επαγγελματικές ή αναψυχής δραστηριότητες που αποσκοπούν στην παροχή απασχόλησης, ευχαρίστησης ή απόλαυσης". Ως εκ τούτου, η διασκέδαση στο χώρο εργασίας θεωρήθηκε ως εγγενής με τη συμμετοχή ορισμένων τύπων δραστηριοτήτων.

Τέλος, είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε ότι αυτές οι αντιλήψεις επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που μπορούν να διευκολύνουν την απόλαυση ή την ευχαρίστηση, παρά από τη στάση των εργαζομένων.

### **1.1.3 Τα είδη της διασκέδασης στο χώρο εργασίας**

Η διασκέδαση στην εργασία, συγκριτικά, συνεπάγεται κοινωνική συμμετοχή σε διασκεδαστικά και αυθόρμητα θετικά γεγονότα στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με την έρευνα του Ford et al. (2003) διαπιστώθηκε ότι οι τρεις πρώτες κατηγορίες δραστηριοτήτων που συμβάλλουν σε ένα περιβάλλον διασκέδασης, κατά σειρά σπουδαιότητας, ήταν η αναγνώριση προσωπικών ορόσημων (γενέθλια, επέτειοι), οι κοινωνικές εκδηλώσεις (πικνίκ, πάρτι και κοινωνικές συναντήσεις) και εορτασμοί επαγγελματικών επιτεύξεων (βραβεία). Παράλληλα, οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στην παρουσίαση πιο ολοκληρωμένων μοντέλων διασκέδασης στην εργασία. Συγκεκριμένα, ο Karl et al. (σελ.415, 2007) πρότειναν ένα μοντέλο διασκέδασης στην εργασία, το οποίο ενσωμάτωσε στοιχεία στάσεων απέναντι στη διασκέδαση, την εμπειρία της διασκέδασης, την προσωπικότητα, τη συναισθηματική

διστακτικότητα και τις συναφείς συνέπειες. Η έμπειρη διασκέδαση ορίστηκε ως "ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται την ύπαρξη διασκέδασης στο χώρο εργασίας του". Οι στάσεις απέναντι στη διασκέδαση περιλάμβαναν στοιχεία τόσο για τη σημασία και την καταλληλότητα της διασκέδασης στην εργασία, όσο και για τις αντιληπτές συνέπειες που σχετίζονται με τη διασκέδαση στην εργασία. Εκτός από αυτό, ο McDowell (2004) προτείνει ένα θεωρητικό μοντέλο διασκέδασης στην εργασία χωρίζοντας τη διασκέδαση στην εργασία σε ξεχωριστές κατηγορίες: κοινωνικοποίηση με συναδέλφους, εορτασμοί, προσωπικές ελευθερίες και ο βαθμός με τον οποίο η διοίκηση υποστηρίζει τη διασκέδαση. Η κοινωνικοποίηση αναφέρεται σε φιλικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ συναδέλφων, ο εορτασμός αναφέρεται στην επισήμανση ειδικών γεγονότων και στην πραγματοποίηση κοινωνικών συγκεντρώσεων στην εργασία και οι προσωπικές ελευθερίες αφορούν την παροχή ευελιξίας και αυτονομίας στους υπαλλήλους όσον αφορά την ενδυμασία, τη μουσική και το παιχνίδι. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι, οι πρώτες τρεις κατηγορίες φαίνονται παρόμοιες διότι περιλαμβάνουν στοιχεία που βιώνουν άμεσα οι εργαζόμενοι μέσω της διασκέδασης, ενώ η υποστήριξη για διασκέδαση από τη διοίκηση αντικατοπτρίζει περισσότερο μια στάση απέναντι στη διασκέδαση στο χώρο εργασίας (Karl et al., 2007). Και στις δύο περιπτώσεις, η εμπειρία της διασκέδασης και η στάση απέναντι στη διασκέδαση είναι δύο σημαντικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη συστηματική μελέτη της διασκέδασης στο χώρο εργασίας. Τέλος, η αξιοποίηση των θετικών γεγονότων και η ανταλλαγή εμπειριών με άλλους οδηγούν σε καλύτερες διαθέσεις (Gable et al., 2004). Επειδή η διασκέδαση στο χώρο εργασίας είναι ένα θετικό γεγονός που περιλαμβάνει την ανταλλαγή εμπειριών και κοινωνικοποίηση με συναδέλφους, αυτά τα αποτελέσματα συλλογικά δείχνουν ότι η διασκέδαση στην εργασία θα πρέπει να οδηγήσει σε αυξημένη θετική επίδραση στα άτομα.

#### **1.1.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα διασκέδασης σε έναν οργανισμό**

Η διασκέδαση στο χώρο εργασίας περιλαμβάνει κοινωνική συμμετοχή σε διασκεδαστικά και αυθόρμητα θετικά γεγονότα στο χώρο εργασίας (Fluegge, 2008; Tews et al., 2012; Vazirani & Vijay, 2011), τα οποία είναι απαραίτητα για την καλλιέργεια υγιούς περιβάλλοντος εργασίας για τους εργαζόμενους (Barsoux, 1993). Αυτές οι δραστηριότητες είναι πιθανό να οδηγήσουν σε ένα θετικό περιβάλλον στο οποίο οι ιδέες και η γνώση

μοιράζονται ελεύθερα (Clouse & Spurgeon, 1995) και προωθούν ένα είδος ατμόσφαιρας σύμφωνα με αυτό που οι σύμβουλοι και οι ερευνητές ονομάζουν «κουλτούρα διασκέδασης» (Baptiste, 2009; Ford et al., 2003; Hudson, 2001; McDowell, 2004). Η σχέση μεταξύ της διασκέδασης στην εργασία και της θετικής επίδρασης μπορεί να εξηγηθεί από τη θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων (Cropanzano & Weiss, 1996), γεγονός που υποδηλώνει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος προδιαθέτουν την εμφάνιση ορισμένων γεγονότων εργασίας που οδηγούν σε συναισθηματικές αντιδράσεις. Έτσι, μια "κουλτούρα διασκέδασης" προωθεί διασκεδαστικά γεγονότα στο χώρο εργασίας, τα οποία στη συνέχεια ενισχύουν τη θετική επίδραση. Ο Perrin (σελ. 40, 1998), ισχυρίστηκε ότι "η κοινή γνώμη υποστηρίζει τη θεωρία ότι η διασκέδαση στην εργασία συμβάλλει στη δημιουργία κερδοφόρων επιχειρήσεων ". Επιπλέον, η αφοσίωση των εργαζομένων σε ένα περιβάλλον διασκέδασης μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο για τους εργαζόμενους. Οι υπεύθυνοι στο τμήμα προσωπικού δήλωσαν έξι τύπους δραστηριοτήτων διασκέδασης που μπορούν να υλοποιηθούν σε έναν οργανισμό: οργανωμένες εκδηλώσεις, εσωτερικοί διαγωνισμοί, πρωινό ή μεσημεριανό γεύμα, η καθημερινή συμπεριφορά των εργαζομένων, ορισμένες υπαίθριες εκδηλώσεις για την οικοδόμηση των σχέσεων μιας ομάδας και μια ημέρα ελεύθερη για τα γενέθλια του κάθε υπαλλήλου ή τη διοργάνωση πάρτι στο χώρο εργασίας. Οι υπεύθυνοι ανέφεραν επίσης έξι οφέλη σε ένα διασκεδαστικό χώρο εργασίας. Κατά την άποψή τους, ένας χώρος εργασίας μπορεί να βελτιώσει το ομαδικό πνεύμα, την αφοσίωση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων καθώς διευκολύνει την επίτευξη των στόχων τους, τη μείωση της απόσπασης από την εργασία, για την ακρίβεια ένα ευχάριστο κλίμα εργασίας κάνει τους ανθρώπους να αγαπούν τη δουλειά τους (Sakr, Zotti, Khaddage-Soboh, 2019).

Οι εργαζόμενοι δήλωσαν επίσης πέντε δραστηριότητες διασκέδασης που μπορούν να υλοποιηθούν σε έναν οργανισμό : υπαίθριες εκδηλώσεις, αθλητικές δραστηριότητες, κοινωνικά μέσα και πρόσβαση στο διαδίκτυο κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας, τοποθέτηση τοίχου αναρρίχησης στο γραφείο και κήπος όπου μπορούν να χαλαρώσουν. Δήλωσαν επίσης πέντε οφέλη από ένα διασκεδαστικό χώρο εργασίας. Κατά τη γνώμη τους, η διασκέδαση συμβάλλει στη δημιουργία μιας παραγωγικής και παρακινημένης ομάδας, φέρνει πιο κοντά στους συναδέλφους μεταξύ τους, βοηθά στην ανακούφιση, στην αποβολή της

αρνητικότητας και της έντασης και επίσης τους ανακουφίζει από το άγχος και σκοτώνει τη ρουτίνα τους (Sakr, Zotti, Khaddage-Soboh, 2019).

Ωστόσο, παρόλα τα πλεονεκτήματα αυτής της έννοιας, μερικοί ενδέχεται να αντιμετωπίσουν και ορισμένα μειονεκτήματα, όπως η απώλεια παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η δημιουργία ενός κλίματος που προαναφέρθηκε μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη σεβασμού μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Επιπλέον, το άγχος και ο φόρτος εργασίας που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι εργαζόμενοι μπορεί να τους εμποδίσει από τη διασκέδαση και τέλος υπάρχει και ο φόβος αποπροσανατολισμού του εργαζομένου από την εργασία του. Για τους παραπάνω λόγους η εφαρμογή ενός διασκεδαστικού χώρου εργασίας μπορεί να αποτελέσει βασικό ανασταλτικό παράγοντα (Sakr, Zotti, Khaddage-Soboh, 2019).

### **1.1.5 Τύποι δραστηριοτήτων διασκέδασης που μπορούν να εφαρμοστούν σε έναν οργανισμό**

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας των Sakr, Zotti, Khaddage-Soboh (2019) , κατάφεραν να εξάγουν δέκα διαφορετικές δραστηριότητες διασκέδασης σε έναν οργανισμό. Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες σε δραστηριότητες εντός του χώρου εργασίας και σε δραστηριότητες εκτός εργασίας. Για τις δραστηριότητες εντός του χώρου εργασίας, μπορούν να δημιουργηθούν εσωτερικοί διαγωνισμοί, ένας κήπος για να χαλαρώνουν οι εργαζόμενοι, το πρωινό / μεσημεριανό γεύμα ένας τοίχος αναρρίχησης εντός οργανισμού, τα κοινωνικά μέσα και η πρόσβαση στο δικτυακό τόπο. Όσον αφορά τις εκτός έδρας δραστηριότητες, έχουμε τις υπαίθριες εκδηλώσεις για την οικοδόμηση της ομάδας, τις οργανωμένες εκδηλώσεις, μια ελεύθερη μέρα για τα γενέθλια κάθε υπαλλήλου και ορισμένες υπαίθριες αθλητικές δραστηριότητες. Αυτό το μέτρο αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας προτάσεις από συγγραφείς δημοφιλών βιβλίων για το πώς να κάνει τη δουλειά πιο διασκεδαστική (Berger, 2002; Greenwich, 2000; Hemsath, 2001; Hemsath & Yerkes, 1997; Putzier, 2001; Weinstein, 1996; Yerkes, 2001). Τα επιλεγμένα αντικείμενα αντιπροσώπευαν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων διαγωνισμών, παιχνιδιών, δώρων, εορτασμών, τρόφιμα, βραβεία, εκδρομές με την εταιρεία, ενημερωτικά δελτία και επιτροπές διασκέδασης.

## 1.2 Εργασιακή εμπλοκή

### 1.2.1 Η έννοια της εργασιακής εμπλοκής

Ο πρώτος μελετητής που εμπνεύστηκε την εμπλοκή στην εργασία ήταν ο Kahn (σελ. 693, 1990), εθνογραφικός ερευνητής, ο οποίος την περιγράφει ως "την αξιοποίηση των μελών της ομάδας ενός οργανισμού στους ρόλους εργασίας τους. Στη δέσμευση, οι άνθρωποι απασχολούν και εκφράζουν σωματικά, διαγνωστικά, συναισθηματικά, και διανοητικά κατά τη διάρκεια των επιδόσεων ρόλων". Με άλλα λόγια, οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι κατέβαλαν πολλή προσπάθεια στη δουλειά τους βάση της συγκεκριμένης έννοιας. Επιπρόσθετα, η εμπλοκή στην εργασία αναμένεται να παράγει θετικά αποτελέσματα, τόσο σε ατομικό επίπεδο (προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη) όσο και σε επίπεδο οργανισμού (ποιότητα των επιδόσεων). Η εμπλοκή των εργαζομένων αποτελεί επί του παρόντος ένα επίμαχο ζήτημα μεταξύ των υπεύθυνων του ανθρώπινου δυναμικού και των ακαδημαϊκών, καθώς φαίνεται να προσφέρει μια σειρά θετικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλότερη απόδοση της εργασίας, χαμηλότερες προθέσεις του κύκλου εργασιών και υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης αλλά και συμπεριφοράς (Harter et al., 2002; Maslach et al., 2001; Rich et al., 2010; Saks, 2006; Schaufeli and Bakker, 2004; Sonnentag, 2003). Ως εκ τούτου, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι διεθνείς εταιρείες παροχής συμβουλών σε επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει τις δικές τους έννοιες εμπλοκής και ιδιότητα εργαλεία έρευνας και ισχυρίζονται ότι η εμπλοκή των εργαζομένων οδηγεί στην επιτυχία των επιχειρήσεων τους (Bakker & Schaufeli, 2015).

Βασικά, πρόκειται για ένα κίνητρο που αντικατοπτρίζει την πρόθεση ενός εργαζομένου να αφοσιωθεί πλήρως στο έργο του (Kahn, 1990; Rich et al., 2010). Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της εμπλοκής στην εργασία (Albrecht, 2010) και οι περισσότεροι περιλαμβάνουν στοιχεία της γνωστικής, σωματικής και συναισθηματικής σχέσης με την εργασία (Kahn, 1990). Παράλληλα, ο Albrecht (2010) διατυπώνει την άποψη ότι η εμπλοκή είναι τελικά μια θετική ψυχολογική κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία και χαρακτηρίζεται από μια πραγματική βούληση να συμβάλει στην οργανωτική επιτυχία. Συμπληρωματικά, η δέσμευση εργασίας περιλαμβάνει υψηλά επίπεδα θετικής ενέργειας και συγκέντρωσης, ενθαρρύνει τις στάσεις απέναντι στην εργασία που παρακινούν τους εργαζόμενους να εργάζονται με ενθουσιασμό και ενέργεια με σκοπό να αναλάβουν νέες

ευθύνες στο πλαίσιο της δουλειάς τους (Schaufeli & Bakker, 2004). Επιπλέον, ο Macey και ο Schneider (σελ. 25, 2008) χρησιμοποίησαν μια πολύ ευρεία περιγραφή της εμπλοκής ως "μια επιθυμητή συνθήκη που έχει οργανωτικό σκοπό και υποδηλώνει συμμετοχή, δέσμευση, πάθος, ενθουσιασμό, εστιασμένη προσπάθεια και ενέργεια ". Το ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση της εμπλοκής περιλαμβάνει:

- ✓ θετικές απόψεις για τη ζωή και την εργασία, ή την «εμπλοκή των χαρακτηριστικών» (π.χ. ευσυνειδησία, χαρακτηριστική θετική επίδραση).
- ✓ συναισθήματα ενέργειας και απορρόφησης (π.χ. ικανοποίηση, εμπλοκή, ενδυνάμωση).
- ✓ επιπλέον ρόλος συμπεριφοράς (π.χ. προσωπική πρωτοβουλία, επέκταση ρόλου).

Εστιάζοντας σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, οι (Schaufeli, et al., 2002) διευκρίνισαν ότι η εργασιακή εμπλοκή είναι μια θετική, ικανοποιητική, εργασιακή κατάσταση πνεύματος που χαρακτηρίζεται από ζωντάνια, αφοσίωση και απορρόφηση. Η ζωντάνια αποτελείται από την προθυμία του εργαζομένου να επενδύσει προσπάθεια στην εργασία, υψηλά επίπεδα ενέργειας κατά την εργασία και επιμονή ενάντια στις δυσκολίες. Η αφοσίωση χαρακτηρίζεται από την αίσθηση της έμπνευσης, της υπερηφάνειας, της πρόκλησης και του ενθουσιασμού στην εργασία. Η απορρόφηση αναφέρεται στην ευτυχώς εμπλοκή και πλήρη συμπύκνωση της δουλειάς ενός ατόμου, έτσι ώστε κάποιος να δυσκολεύεται να αποκολληθεί και ο χρόνος να περάσει γρήγορα. Τα μέλη της ομάδας που αισθάνονται ότι απορροφώνται από τις δραστηριότητες ή τα καθήκοντά τους, αισθάνονται ότι ο χρόνος περνά πιο γρήγορα και δυσκολεύονται να αποσυνδεθούν από το έργο τους (Bakker, Salanova & Schaufeli, 2006). Οι Bakker και Schaufeli (σελ. 189, 2008) σημείωσαν την ανάγκη για θετική οργανωτική συμπεριφορά, η οποία ορίζεται ως "μελέτη και εφαρμογή θετικών προσανατολισμένων δυνάμεων ανθρώπινου δυναμικού και ψυχολογικών ικανοτήτων που μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά για βελτίωση των επιδόσεων στις σημερινές χώρο εργασίας ". Συνεπώς, η εμπλοκή στην εργασία είναι μια κινητήρια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από τη θέληση του εργαζόμενου και την προσπάθειά του να αποδώσει καλά στην εργασία του (Schaufel et al., 2012). Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι, η εμπλοκή αναφέρεται σε μια πιο επίμονη κατάσταση συναισθηματικής κινητικότητας που δεν επικεντρώνεται σε κανένα συγκεκριμένο αντικείμενο, γεγονός ή συμπεριφορά" (Salanova & Schaufeli, 2008).

### 1.2.2 Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή εμπλοκή

Αξίζει να επισημάνουμε τους βασικούς παράγοντες που εντοπίστηκαν από προηγούμενες μελέτες και συμβάλουν στην εμπλοκή των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι σημαντικότεροι παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, είναι:

- *Το εργασιακό περιβάλλον:* Μελέτες του (May et al., 2004, Miles 2001; Harter et al., 2002), αναφέρουν ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στη εργασιακή εμπλοκή. Βοηθά τους υπαλλήλους να είναι επικεντρωμένοι στην εργασία και να επιτυγχάνουν διαπροσωπική αρμονία, η οποία θεωρείται ένας από τους παράγοντες κλειδί στην εμπλοκή των εργαζομένων.
- *Η ηγεσία:* Θέτει τον τόνο για την εταιρική κουλτούρα, είναι το δεύτερο βασικό κριτήριο που προσδιορίστηκε ως θεμελιώδης παράγοντας για την εμπλοκή των εργαζομένων. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια πολυδιάστατη δομή υψηλότερης τάξης που περιλαμβάνει αυτογνωσία, ισορροπημένη επεξεργασία πληροφοριών, σχεσιακή διαφάνεια και εσωτερικά ηθικά πρότυπα (Walumbwa et al., 2008). Οι ηγέτες είναι σε θέση να επηρεάσουν, να παράγουν αλλαγές και να παρακινήσουν ομάδες. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες βοηθούν τους υπαλλήλους να δουν την αξία στην εργασία τους και πώς ευθυγραμμίζεται με τους επιχειρηματικούς στόχους και την κατεύθυνση της εταιρείας (Schneider et al., 2009).
- *Η σχέση με την ομάδα και τους συναδέλφους:* Σε έναν οργανισμό είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός ανοικτού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αισθάνονται ασφαλείς στον χώρο εργασίας τους, συνεργάζονται πλήρως και αρμονικά με τους υπόλοιπους συνεργάτες, έχουν τη διάθεση να πειραματιστούν και να δοκιμάζουν νέα πράγματα, προς όφελος του οργανισμού (Kahn, 1990; May et al., 2004).
- *Η εκπαίδευση και η σταδιοδρομία:* Η εκπαίδευση βελτιώνει την ακρίβεια, την απόδοση και την εμπλοκή των εργαζομένων (Paradise, 2008). Όταν ο εργαζόμενος υποβάλλεται σε προγράμματα κατάρτισης και μάθησης, παρακινείται το ενδιαφέρον του να ασχοληθεί περισσότερο με τη δουλειά του (Kahn, 1990).
- *Η ανταμοιβή:* Είναι ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό για τη εμπλοκή των εργαζομένων που παρακινεί έναν εργαζόμενο να πετύχει περισσότερα και ως εκ



τούτου να επικεντρωθεί περισσότερο στην εργασία και την προσωπική ανάπτυξη. Μια μελέτη των Saks και Rotman (2006) παρατήρησαν ότι όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανταμοιβές και αναγνώριση από τον οργανισμό τους, αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποκριθούν με υψηλότερα επίπεδα εμπλοκής. Ο Kahn (1990) παρατηρεί ότι το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων είναι συνάρτηση των αντιλήψεών τους για τις παροχές που λαμβάνουν. Συνεπώς, είναι απαραίτητο για τη διοίκηση να παρουσιάσει αποδεκτά πρότυπα αμοιβής και αναγνώρισης των υπαλλήλων, εάν θέλουν να επιτύχουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης (May et al., 2004).

- *Οι πολιτικές της εταιρίας:* Οι οργανωτικές πολιτικές, οι διαδικασίες, οι δομές και τα συστήματα αποφασίζουν σε ποιο βαθμό και ποιοι εργαζόμενοι θα ασχολούνται στον οργανισμό. Από προηγούμενες έρευνες έχει αποδειχθεί ότι οι φιλικές οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες είναι εξαιρετικά σημαντικές για τη συμμετοχή των εργαζομένων και την ενδεχόμενη επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Σημαντικές πολιτικές και διαδικασίες όπως η δίκαιη πρόσληψη, η επιλογή εργατικού δυναμικού και το ευέλικτο ωράριο εργασίας συντελούν στην εξισορρόπηση της εργασίας και της προσωπικής ζωής προωθώντας δίκαιες πολιτικές (Richman et al., 2008). Επίσης, μελέτες δείχνουν ότι η πολιτική προσλήψεων ενός οργανισμού έχει άμεσο αντίκτυπο στην εμπλοκή καθώς και στη δέσμευση των μελλοντικών εργαζομένων, γιατί ο τρόπος με τον οποίο προσπαθεί η επιχείρηση να προσελκύσει υποψηφίους θέσεων εργασίας, μπορεί να επηρεάσει τη μελλοντική πιθανή δέσμευση των εργαζομένων, μέσω της μεγιστοποίησης της προσαρμοστικότητας του ατόμου στην εργασία και τη δυνατότητα ανάπτυξης (Rama Devi, 2009; Schneider et al., 2009; Woodruffe, 2005).
- *Η ευημερία στο χώρο εργασίας:* Η ευημερία στο χώρο εργασίας βελτιώνει την ευεξία των εργαζομένων και κατ' επέκταση τη δέσμευση τους. Η σημασία της ενισχύεται περαιτέρω από ερευνητές που διαπίστωσαν ότι ο πιο σημαντικός μοχλός εμπλοκής ήταν το ενδιαφέρον των ανώτερων διευθυντικών στελεχών για την ευημερία των εργαζομένων (Richman et al., 2008).

### **1.2.3 Συνέπειες της εργασιακής εμπλοκής**

Η εργασιακή εμπλοκή επηρεάζει την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων (Soane et al., 2010). Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν θετικές εργασιακές συμπεριφορές, βιώνουν καλή πνευματική υγεία και φαίνεται να αποδίδουν καλύτερα σε

σχέση με αυτούς που είναι λιγότερο δεσμευμένοι. Εκτός από αυτό, τείνουν να είναι πιο ενεργητικοί και ενθουσιώδεις για το έργο τους και επηρεάζουν τόσο τα καθήκοντα τους όσο και τις επιδόσεις τους (Halbesleben & Wheeler, 2008). Ως εκ τούτου, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι όχι μόνο έχουν καλύτερες επιδόσεις από τους μη αφοσιωμένους, αλλά είναι επίσης πιο πρόθυμοι να καταβάλουν περισσότερες προσπάθειες από ότι αναμένεται από αυτούς. Ένας από τους ψυχολογικούς μηχανισμούς στους οποίους βασίζεται η σχέση εμπλοκής-απόδοσης είναι η εμπειρία των θετικών συναισθημάτων από τους υπαλλήλους (Fredrickson, 2001). Η εμπλοκή δεν περιορίζεται σε ένα άτομο αλλά μπορεί να αλληλεπιδρά μεταξύ περισσότερων ατόμων, πράγμα που οδηγεί σε αυτό που λέγεται συλλογική δέσμευση (Schaufeli & Bakker, 2003). Η εργασιακή εμπλοκή, σχετίζεται με προσωπικούς πόρους και οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις στην εργασία. Επομένως, η εμπλοκή στην εργασία είναι ένας σημαντικός δείκτης επαγγελματικής ευεξίας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς και οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτοί που μπορούν να διευκολύνουν την εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων τους. Η προώθηση της εμπλοκής στον χώρο εργασίας μπορεί να αποδειχθεί μια απελευθερωτική εμπειρία, δίνοντας επιλογή και έλεγχο στον άνθρωπο. Παράλληλα όμως και τα άτομα πρέπει να σπλίζονται με τις κατάλληλες δεξιότητες και συμπεριφορές και να συμμετέχουν σε ένα σταθερό πρόγραμμα προσωπικής εξέλιξης της σταδιοδρομίας. Δεδομένου ότι η δέσμευση εργασίας αφορά την εμπειρία μιας θετικής κατάστασης και κινητικότητας στην εργασία, θα πρέπει να διευκολυνθεί ο πειραματισμός, να δοκιμαστούν νέες στρατηγικές συμπεριφοράς και να τονωθεί η δημιουργικότητα. (Bakker & Demerouti, 2008).

Οι περισσότερες μελέτες μέχρι στιγμής έχουν εξετάσει τις διαφορές μεταξύ των ατόμων σχετικά με την εμπλοκή στην εργασία και τους πιθανούς λόγους για αυτές τις διαφορές, για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τους προσωπικούς πόρους. Ωστόσο, πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει πως η αφοσίωση μπορεί επίσης να κυμαίνεται μεταξύ των ατόμων από μέρα σε μέρα. Με άλλα λόγια, ανάλογα με το τι συμβαίνει κατά τη διάρκεια της ημέρας, οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερα ή χαμηλότερα επίπεδα συμμετοχής στις εργασιακές τους δραστηριότητες. Η εργασιακή εμπλοκή αφορά ενδοκοινοτικές διακυμάνσεις της ζωντάνιας, της αφοσίωσης και της απορρόφησης σε σύντομες χρονικές περιόδους (ημέρες ή εβδομάδες) (Sonnentag, Dormann, & Demerouti, 2010). Έρευνες έχουν δείξει ότι κατά μέσο όρο περίπου το 40% της διακύμανσης της

εμπλοκής μπορεί να αποδοθεί σε τέτοιες διακυμάνσεις εντός του ατόμου. Αν και τα γενικά επίπεδα αφοσίωσης έχουν μια θετική σχέση με την εμπλοκή της εργασίας, συνήθως, η μεγαλύτερη διακύμανση στην δέσμευση εξηγείται από καθημερινά γεγονότα, όπως υποστηρικτικές αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους, καθημερινή εμπειρία αυτονομίας και θετική αντίδραση από τους πελάτες (Schaufeli, 2012).

## 1.3 Ομάδες

### 1.3.1 Η έννοια της ομαδικής εργασίας

Η πορεία της παγκόσμιας αγοράς σήμερα, εξαρτάται όλο και περισσότερο από το έργο των ομάδων. Οι ομάδες αναγνωρίζονται ως το «δομικό στοιχείο» των οργανισμών (Brooks, 1993; Erdogan & Liden, 2002; Mc Grath, 1997; Mesmer-Magnus & De Church, 2009; Tse, Dasborough & Ashkanasy, 2008; Vennix, 1996). Η ομάδα αναφέρεται σε μικρό αριθμό ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες που τα μέλη της έχουν δεσμευτεί για έναν κοινό στόχο ή στόχους επιδόσεων και προσέγγισης για τους οποίους κατέχουν αμοιβαία ευθύνη (Katzenbach & Smith, 1993). Με άλλα λόγια, μια ομάδα είναι μια συνεκτική ομάδα ανθρώπων που συνεργάζονται μεταξύ τους και όπου οι αλληλεπιδράσεις βασίζονται στην προθυμία των μελών να ξεπεράσουν τους οργανωτικούς στόχους μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών (Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009; Homans, 1974; Katzenbach & Smith, 1993; Vennix, 1996).

Οι περισσότεροι συγγραφείς (Katzenbach and Smith, 1993; Bragg, 1999; Kozlowski & Ilgen, 2006; Salas et al., 2008; Weimar et al., 2013) συμφωνούν ότι είναι μια ομάδα είναι το σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων που:

- αλληλεπιδρούν κοινωνικά (πρόσωπο με πρόσωπο)
- δεσμεύονται για γενικούς σκοπούς και κοινούς στόχους για την επίτευξη αυτών των σκοπών
- συγκεντρώνονται για να εκτελούν οργανωτικά συναφή έργα
- παρουσιάζουν αλληλεξαρτήσεις όσον αφορά τους στόχους, τη ροή εργασιών και τα αποτελέσματα
- διαθέτουν συμπληρωματικές δεξιότητες και διαφορετικούς ρόλους και ευθύνες

- ενσωματώνονται μαζί σε ένα οργανωτικό σύστημα, με σύνορα και συνδέσεις με το ευρύτερο περιβάλλον του συστήματος και το περιβάλλον εργασίας.

Μια ομάδα χαρακτηρίζεται επίσης από τη δική της (Moura et al., 2014):

- κατεύθυνση και ορμή όπως έλξη προς την ίδια κατεύθυνση για να επιτευχθεί κάτι
- κοινή προσέγγιση (κίνητρα)
- αμοιβαία ευθύνη λόγου χάρη, κάθε μέλος της ομάδας να είναι υπεύθυνο για τις ενέργειές του, καθώς αυτές προστίθενται στην ομάδα ως σύνολο.

Οι βασικοί όροι για την αποτελεσματική ομαδική εργασία περιλαμβάνουν την ύπαρξη μιας πραγματικής ομάδας, της οποίας η συμμετοχή είναι σαφής, η οποία έχει το σωστό μέγεθος, είναι σχετικά σταθερή στην ένταξη και όπου απαιτείται η ομαδική εργασία (West, 2012).

Η ομαδική εργασία ορίζεται ως "μια ομάδα ανθρώπων που αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο" (Biech, σελ. 1, 2001). Περιλαμβάνει δέσμευση, συνεργασία, σαφή σκοπό και στόχους. Η δέσμευση των μελών της ομάδας, η υπευθυνότητα και οι δεξιότητες είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τα μέλη της ομάδας για να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους. Ως εκ τούτου, η επιτυχημένη ομαδική εργασία απαιτεί από τα μέλη της ομάδας να συμφωνήσουν αμοιβαία, σχετικά με τα πρότυπα συμπεριφοράς, τον προγραμματισμό του έργου, τη διανομή ρόλων και τη διαχείριση καθηκόντων. Η απόφαση σε αυτά τα θέματα θα βοηθήσει στην αποφυγή τυχόν παρεξηγήσεων κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της ομάδας (Parrish, 2001). Ο Johnson (σελ. 6, 1998) περιγράφει τις επιτυχημένες ομάδες ως "ένα σύνολο διαπροσωπικών σχέσεων δομημένες για να επιτύχουν τους καθιερωμένους τους στόχους". Τα οφέλη των διαπροσωπικών σχέσεων ενθαρρύνουν τη σύνδεση και τη συνεκτικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα θετικό συναισθηματικό κλίμα όπου τα μέλη της ομάδας φροντίζουν το ένα το άλλο σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο με αποτέλεσμα να αυξηθεί η παραγωγικότητα, τα κίνητρα, η ευθύνη, η επιμονή με τα καθήκοντα και τη δέσμευση για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

### 1.3.2 Η σημασία της ομαδικής εργασίας

Η χρήση των ομάδων εργασίας αναγνωρίζεται πλέον ως επιτυχημένη συνιστώσα κάθε επιχείρησης (Bartlett, Probbler & Mohammed, 2007; Field & Armenakis, 2002;). Στη σημερινή εποχή, ο κύριος στόχος κάθε οργανισμού είναι να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές του. Βασικοί στόχοι, όπως οι επιδόσεις ή η μείωση του κόστους, είναι πλέον κοινές στη γλώσσα των επιχειρήσεων. Οι ερευνητές και οι μελετητές έχουν παρατηρήσει τη μετάβαση από την ατομική εργασία στην ομαδική εργασία τις τελευταίες δεκαετίες, (Van der Vegt, 1998) προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος. Επιπλέον, όλο και περισσότεροι οργανισμοί παρουσιάζουν την τάση να επικεντρώνονται στην ομαδική εργασία για να επιτύχουν τους στόχους τους και να ανταποκριθούν στις ανάγκες που απαιτούνται από τις αλλαγές στο εργατικό δυναμικό (Vennix, 1996, Wellins, Byham & Wilson, 1991). Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι, οι ομάδες έχουν γίνει πολύ δημοφιλής και αυτό διότι ο τρόπος διαχείρισης και εκτέλεσης εργασιών είναι πιο αποτελεσματικός. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο ομάδες με σκοπό τη βελτίωση της συμμετοχής και τη βελτίωση της ποιότητας (Bartlett, Probbler & Mohammed, 2007; Cohen & Bailey, 1997).

Η ελκυστικότητα της ομαδικής εργασίας προκαλεί το ενδιαφέρον για τους θεωρητικούς της διαχείρισης συμπεριφοράς από τη δεκαετία του 1930 μέχρι και σήμερα όπου η ελκυστικότητα των ομαδικών εργασιών μέσα στην επιχειρηματική κοινότητα γνώρισε άνθιση. Οι παραδοσιακές φιλοσοφίες της ομάδας εδραιώνουν το στόχο της αποστολής με την ευημερία του εργαζομένου, με την πρόθεση και την τακτική στην εφαρμογή του. Σήμερα, ο βασικός και στρατηγικός είναι η καλύτερη και ταχύτερη απόδοση, προσφέροντας ένα εταιρικό πλεονέκτημα σε ένα ανταγωνιστικό, δυναμικό και ρευστό εμπορικό περιβάλλον. Συνεπώς, οι ομάδες σχηματίζονται για να επιτύχουν ένα επίπεδο απόδοσης που είναι συχνά αδύνατο για τα άτομα (Nesterkin, 2016). Παρά το γεγονός ότι εργάζονται και έχουν ένα συγκεκριμένο καθήκον, κάθε μέλος της ομάδας συμμετέχει τόσο στην ατομική όσο και στην ομαδική εργασία, καθώς οι ομάδες πρέπει να ενσωματώσουν και να μοιραστούν πληροφορίες και επίσης οφείλουν να συντονίσουν και να συνεργαστούν. Η ατομική εργασία αναφέρεται στις συνιστώσες της δραστηριότητας ενός μέλους της ομάδας που δεν απαιτούν αλληλεξαρτώμενες αλληλεπιδράσεις με άλλα μέλη της ομάδας. Αυτό συμβαίνει διότι, κάθε μέλος της ομάδας διαδραματίζει συγκεκριμένο ρόλο. Η ομαδική εργασία, από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στις αλληλεξαρτώμενες συνιστώσες της

ομαδικής δραστηριότητας που απαιτούνται για τον αποτελεσματικό συντονισμό της απόδοσης των πολλαπλών ατόμων. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια των αλληλεπιδράσεων της ομάδας, τα μέλη της προωθούν το ένα με το άλλο να σκέφτονται ιδέες που δεν θα επινοούσαν μόνοι τους (Curseu και ten Brink, 2016). Η ομαδική εργασία θεωρείται επίσης ως σύνολο αλληλοσυνδεδεμένων νοοτροπιών και συμπεριφορών που συμβάλλουν στις δυναμικές διεργασίες της απόδοσης της ομάδας (Salas et al., 2008).

Η ιδέα πίσω από τις ομάδες είναι ότι εάν δομηθούν για να μεγιστοποιήσουν την πυκνότητα επικοινωνίας, τη συνδεσιμότητα και την ελαχιστοποίηση της ιεραρχίας, θα υπάρξει μεγαλύτερη ευελιξία στην επικοινωνία, στη συνεργασία και στα εργασιακά καθήκοντα (Cummings, 1981; Hackman, 1987; Ibarra, 1992; Krackhardt & Hanson, 1993; Manz & Sims, 1987). Οι ομάδες βοηθούν στην αύξηση του ποσοστού συμμετοχής των εργαζομένων σε οργανισμούς και διαθέτουν περισσότερες γνώσεις και πληροφορίες από τους μεμονωμένους εργαζομένους (Loewen & Loo, 2004). Σε μια άλλη μελέτη, ο West (2002) έχει αποδείξει ότι η ομαδική εργασία έχει αυξήσει την εμπλοκή, την εμπιστοσύνη τις προσπάθειες και την καινοτομία των εργαζομένων, καθώς και έχει υποστηρίξει ότι απαιτείται ένα υποστηρικτικό κλίμα ομάδας για τον προσδιορισμό της επιτυχίας.

Η οικοδόμηση της ομάδας έχει ως στόχο την ενίσχυση της απόδοσης αλλά και διαπροσωπική δυναμική. "Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ομαδικής κουλτούρας" (Crace & Hardy, σελ. 9, 1997). Συμπληρωματικά σύμφωνα με τους Zamanou και Glasser (1994), διαπιστώθηκε ότι, δραστηριότητες όπως τα οργανωτικά χορηγούμενα δείπνα, βελτιώνουν το ηθικό των εργαζομένων. Από την άλλη, ο Kinlaw (1991) υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη μιας ομάδας είναι μια συνεχής διαδικασία. Οι ομάδες για να παραμείνουν ιδιαίτερα λειτουργικές συνίστανται σε εγγενείς δραστηριότητες, όπως επικοινωνία, σύναψη συμβάσεων, ανταπόκριση, προσαρμογή, επιρροή, βελτίωση, εκτίμηση και εορτασμούς. Οι παραπάνω δραστηριότητες βοηθούν την ομάδα να λειτουργήσει και να αναπτύξει ένα θετικό κλίμα ομάδας. Οι Romero και Pescosolido (2008) πρότειναν ότι σε ένα περιβάλλον εργασίας που υποστηρίζει τη διασκέδαση μπορεί να ενισχύσει τις διαδικασίες ομαδικής επικοινωνίας. Προγενέστερες έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι θετικές κοινωνικο-επιχειρησιακές συμπεριφορές όπως η διασκέδαση στην εργασία, ενισχύουν τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης ομάδας (Keyton & Beck, 2009).

Κατά συνέπεια, η ομαδική εργασία συμβάλλει στη δημιουργία ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας με δημιουργικές δραστηριότητες, θετικές στρατηγικές και αξίες. Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη ιδεών και στρατηγικών ομαδικής εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική αποτυχία, απογοήτευση, χαμηλό ηθικό και χαμηλή παραγωγικότητα που απειλεί την οντότητα του οργανισμού (Conti & Kleiner, 2003). Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε έναν οργανισμό που δεν επικρατεί ισχυρή αντίληψη της ομαδικής εργασίας συνήθως αποτυγχάνουν να επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς και να επιτύχουν τους στόχους και το όραμα του οργανισμού. Η παρουσία της ομαδικής εργασίας είναι ένας απαραίτητος κανόνας που βοηθά τους εργαζόμενους να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων και σκοπών δημιουργικά. (Mulika, 2010). Η ομαδική εργασιακή απόδοση είναι υψηλότερη από την ατομική απόδοση όταν η εργασία απαιτεί ευρύτερο πεδίο γνώσης, κρίσης και γνώμης. Το πλεονέκτημα της ομαδικής εργασίας είναι σημαντικό για την αύξηση της παραγωγικότητας στους τομείς που απαιτούν δημιουργική επίλυση διαφορετικών καθηκόντων, υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας και επιχειρησιακής διαχείρισης (Vašková, 2007). Έτσι, η ομαδική εργασία μπορεί επίσης να περιγραφεί ως ισχυρή δύναμη που δίνεται από μια ομάδα ατόμων για να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις αποτελεσματικά (Manzoor et al., 2011).

### **1.3.3 Ο αντίκτυπος της διασκέδασης στην ομάδα και σε διαπροσωπικό πλαίσιο**

Αναντίρρητα έχει διαπιστωθεί ότι, η λειτουργία των ομάδων στο χώρο εργασίας προκαλούν σημαντικές επιδράσεις στο χώρο εργασίας. Η έννοια της διασκέδασης έχει εξελιχθεί ως ένας τρόπος για την οικοδόμηση των σχέσεων στο χώρο εργασίας και συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Η κοινωνικοποίηση στο χώρο εργασίας έχει βρεθεί ότι συμβάλλει στη βελτίωση της ευημερίας, ιδίως μέσω των φιλιών που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας. Αυτές οι φιλίες, εκτός από τις επιπτώσεις της γενικότερης κοινωνικοποίησης, οικοδομούν ένα μεγαλύτερο κοινό νόημα, την ανταλλαγή πληροφοριών και έχουν βρεθεί ότι βελτιώνουν τη λήψη αποφάσεων (Costa et al., 2015).

Ταυτόχρονα, τα θετικά ομαδικά κλίματα έχουν συνδεθεί με την αύξηση της παραγωγικότητας, της ικανοποίησης των εργαζομένων και το ηθικό. Λαμβάνοντας υπ' όψιν,

ότι η διασκέδαση στην εργασία είναι πρωτίστως μια κοινωνική δραστηριότητα, η οποία αφενός ωφελεί στην ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία αφετέρου όμως συμβάλει στη διαχείριση του άγχους του αλλά και στη βελτίωση των σχέσεων με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του (Costa et al., 2015).

## **1.4 Η σημασία της αποδοτικότητας της ομάδας**

Η αποδοτικότητα της ομάδας μπορεί να οριστεί ως πολύ επίπεδη διαδικασία που εμφανίζονται τα μέλη της ομάδας που ασχολούνται με τη διαχείριση τόσο των ατομικών όσο και των ομαδικών επιπέδων των διαδικασιών εργασίας και ομαδικής εργασίας. Επιπλέον, η αποδοτικότητα μιας ομάδας μπορεί να αξιολογηθεί από άποψη αποτελεσματικότητας και απόδοσης. Η αποτελεσματικότητα αξιολογεί το βαθμό στον οποίο η ομάδα ικανοποιεί τις προσδοκίες ποιότητας για τα αποτελέσματα των διαδικασιών απόδοσης της ομάδας. Επιπλέον, η αποδοτικότητα μιας ομάδας αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο ικανοποιεί τους στόχους τους χρόνους και τον προϋπολογισμό ενός οργανισμού. Η αποδοτικότητα μιας ομάδας μπορεί να θεωρηθεί ως αξιολόγηση της ικανότητας της ομάδας να επιτύχει το επιδιωκόμενο επίπεδο ποιότητας, χρόνου και κόστους του προϊόντος (Salas et al., 2008; Sudhakar et al., 2011; Weimar et al., 2013).

Ως εκ τούτου, η αποδοτικότητα της ομάδας έχει αποδειχθεί ότι βελτιώνεται από τις κοινές θετικές συναισθηματικές εμπειρίες μεταξύ των μελών της ομάδας (Gamero et al., 2008). Σε μια ομάδα, οι συναισθηματικές εμπειρίες των μελών ανταλλάσσονται μέσω μιας σειράς φωνητικών παραγόντων, εκφράσεων του προσώπου και κινήσεων του σώματος (Gamero et al., 2008). Με αυτό τον τρόπο, οι συναισθηματικές εμπειρίες ενός μέλους επηρεάζουν εκείνες των άλλων μελών, τη λεγόμενη συναισθηματική μόλυνση. Ως αποτέλεσμα, τα μέλη επηρεάζουν τη σύγκλιση και σχηματίζουν έναν συναισθηματικό τόνο ομάδας, ο οποίος ορίζεται ως "ομοιογενείς συναισθηματικές αντιδράσεις εντός μιας ομάδας" (George, σελ.77, 1990).

### **1.4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα μιας ομάδας**

Η αποδοτικότητα είναι μία δυναμική έννοια η οποία με τα χρόνια εξελίσσεται, μεταβάλλεται μετράτε με διαφορετικά κριτήρια, από τη στιγμή που δεν έχει την ίδια ωφέλεια σε όλες τις περιπτώσεις. Η αποδοτικότητα μιας ομάδας στηρίζεται κυρίως στην επικοινωνία,



στη συνέργεια και στο συντονισμό των μελών της ομάδας της (Bowers et al., 2000). Επιπροσθέτως, η απόδοση της ομάδας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως: τα διαφορετικά δεδομένα σε κάθε έργο, οι διαφορετικές περιβαλλοντικές συνθήκες εργασίας, ο τομέας δραστηριότητας της επιχείρησης καθώς και από το επιχειρηματικό περιβάλλον που ανήκει (Bowers et al., 2000). Σπουδαίο ρόλο στην απόδοσή κάθε ομάδας αποτελούν τα χαρακτηριστικά της, σχετικά με τη σύνθεσή της, τη δομή της, τους ρόλους των μελών της, τις ατομικές γνώσεις και δεξιότητες που προσφέρει το κάθε μέλος ξεχωριστά. Όλα αυτά συντελούν τα δομικά στοιχεία στην επιτυχία μιας ομάδας (Bowers et al., 2000). Επιπλέον, υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν και να οδηγήσουν την ομάδα σε υψηλή απόδοση. Βέβαια, με την επίτευξη υψηλής απόδοσης επηρεάζονται θετικά και οι εξής παράγοντες: η δέσμευση στην εργασία, η πίστη και οι ικανότητες της ομάδας, σε μια συνεχώς αλληλοεξαρτώμενη αμφίδρομη σχέση. Ο O'Connor (2006) διέκρινε δύο κατηγορίες των παραγόντων και τους κατηγοριοποιεί σε εξωγενείς και ενδογενείς.

#### ➤ *Εξωγενείς Παράγοντες*

Η πίστη που εκφράζουν τα μέλη της ομάδας για συλλογική προσπάθεια προς την ομάδα, οδηγεί προς υψηλή απόδοση και επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών. Αυτό σημαίνει ότι, πρέπει να γίνονται ενέργειες που συνεχώς θα ενισχύουν αυτήν την πεποίθηση ικανότητας της ομάδας (Kirkman & Rosen 1999). Οι συμπεριφορές των μελών πρέπει να αξιολογούνται ανάλογα με τον βαθμό συνεισφοράς τους στην ομαδική επιτυχία, οπότε οι σωστές ανταμοιβές να συνδράμουν στην καλύτερη λειτουργία της ομάδας, δείχνοντας ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές και ποιες όχι (Cohen & Bailey, 1997). Συνεπώς, στα πλαίσια της ομάδας δημιουργείται ένα κοινωνικό δίλλημα για τα μέλη της που αφορά στη σύγκρουση που νιώθουν ανάμεσα στις προσωπικές ανάγκες και στόχους τους με τις αντίστοιχες ομαδικές ανάγκες και στόχους του οργανισμού (Eisenberger et al., 2001). Αν ελεγχθεί αυτός ο παράγοντας, δηλαδή να μπορέσει η ομάδα να ικανοποιήσει και τους ατομικούς στόχους παράλληλα με τους ομαδικούς σίγουρα θα συμβάλει θετικά στη συνεκτικότητα της ομάδας, καθώς και στην προσήλωση όλων των μελών.

Συμπληρωματικά, όπως αναφέρεται και στην ψυχολογία της μάζας, όταν ένα άτομο βρίσκεται μέσα σε ένα σύνολο ανθρώπων χάνει την ατομική του ευθύνη. Έτσι και μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της ομάδας, είναι πιθανό κάποιο μέλος να παρουσιάσει το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας, θεωρώντας πως αν η συμβολή του στην εργασία είναι ελλιπής δε

θα κατηγορήσουν το ίδιο για τη χαμηλή απόδοση, αλλά όλη την ομάδα, επομένως, χάνει και την υπευθυνότητα που πρέπει να νιώθει (Schermerhorn et al., 2003). Η παρουσία του ατόμου σε μια ομάδα δεν προκαλεί μόνο την κοινωνική σκηνή, αλλά και την κοινωνική διευκόλυνση. Τα άτομα επηρεάζονται θετικά όταν εργάζονται μαζί με άλλους ανθρώπους που τον παρακολουθούν με σκοπό να δείξει τις ικανότητές του. Αυτό είναι και το στοιχείο της κοινωνικής διευκόλυνσης, ότι δηλαδή το άτομο πρέπει να έχει την ικανότητα για να εκτελέσει τις εργασίες του, διαφορετικά επηρεάζεται αρνητικά δημιουργώντας του άγχος. Συνεπώς, για να είναι υπό έλεγχο αυτός ο παράγοντας και να βοηθάει θετικά την απόδοση της ομάδας, πρέπει να γίνεται με προσοχή η ανάθεση των ρόλων στα μέλη μιας ομάδας (Schermerhorn et al., 2003). Με άλλα λόγια, πρέπει να μεταδίδεται η αίσθηση της μελλοντικής εξάρτησης, να γνωρίζουν δηλαδή ότι η ομάδα θα διαρκέσει σε βάθος χρόνου, οπότε και το ένα μέλος θα συνεχίσει να έχει ανάγκη το άλλο για την ολοκλήρωση των μελλοντικών τους εργασιών. Η μελλοντική εξάρτηση παρακινεί τα μέλη να εντείνουν τις προσπάθειές τους και να συνεργαστούν καλύτερα μεταξύ τους (Schermerhorn et al., 2003).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι έχουν την ανάγκη να ανήκουν σε μια ομάδα, να νιώθουν ασφάλεια, κύρος για να μπορέσουν να εκπληρώσουν τους στόχους τους και να συναναστραφούν με άλλους ανθρώπους που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά και ενδιαφέροντα (Wood & Fields, 2007). Έτσι, λοιπόν, καταλήγουμε στη διαπίστωση ότι η ομάδα πρέπει να φροντίζει, να ικανοποιεί αυτήν την ανάγκη των μελών της για κοινωνική ταυτότητα που τους κάνει να ξεχωρίζουν από άλλες ομάδες κι ανθρώπους (Schermerhorn et al., 2003).

#### ➤ *Ενδογενείς ή ατομικοί Παράγοντες*

Οι ατομικοί παράγοντες αναφέρονται στις εσωτερικές ενέργειες κάθε ατόμου, το πώς δηλαδή αντιλαμβάνεται τον εαυτό του μέσα στην ομάδα (Cohen & Bailey, 1997; Janz et al., 1997). Με άλλα λόγια, η ατομική ταυτότητα κάθε μέλους επηρεάζει την απόδοσή του, ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνεται τα μέλη της ομάδας του και πόσο ταυτίζεται μαζί τους, ώστε να προσπαθήσει περισσότερο με τη δική του αξία μέσα στην ομάδα (Schermerhorn et al., 2003). Εκτός από αυτό, το κάθε μέλος έχει και μια ατομική θέληση για επιτυχία κι αυτή η θέληση είναι που δικαιολογεί την αντίστοιχη συμπεριφορά, την προσπάθεια δηλαδή που καταβάλλει μέσα στην ομάδα (Janz et al., 1997). Η προσπάθεια αυτή διαφέρει από άτομο σε άτομο και συνήθως καθορίζεται από την ηλικία, το φύλο, τη μόρφωση και τις ατομικές

επιδιώξεις του κάθε μέλους (Schermerhorn et al., 2003). Επίσης, μέσα στην ομάδα ο ρόλος του καθενός, ανάλογα με το πώς τον αντιλαμβάνεται, επηρεάζει την επιτυχία της ομάδας. Αν το μέλος πιστεύει ότι ο ρόλος του είναι εξίσου σημαντικός με των άλλων μελών, ενισχύει την προσπάθειά του για καλύτερη απόδοση. Επιπλέον, αν αντιλαμβάνεται την αλληλεξάρτηση με τους ρόλους των άλλων μελών, τότε επηρεάζεται θετικά η προσήλωση του κι αυξάνεται η συνοχή κι η απόδοση της ομάδας (Horwitz, 2005; Schermerhorn et al., 2003).

Κατά συνέπεια, η εμπλοκή που νιώθει ένα μέλος με την ομάδα του είναι ένας ενδογενής παράγοντας που επηρεάζει θετικά την απόδοση. Αυτή η δέσμευση δεν καθορίζεται μόνο από το βαθμό αλληλεξάρτησης που νιώθει το κάθε μέλος, αλλά κι από το βαθμό ικανοποίησης των προσωπικών του στόχων (Schermerhorn et al., 2003). Όταν το άτομο μέσα στην ομάδα αντιλαμβάνεται το ρόλο του ως σημαντικό κι οι ενέργειές του έχουν επιρροή στην ομάδα, τότε αυξάνεται και το κύρος του μέσα στην ομάδα. Πρέπει, λοιπόν, η ίδια η ομάδα να αποδέχεται το κάθε μέλος και να θεωρεί σημαντική τη συνεισφορά του, γι' αυτό και μέλη που νιώθουν τον κοινωνικό αποκλεισμό δεν έχουν κίνητρο να αποδώσουν. Επίσης, πρέπει να διατηρείται συμφωνία του κύρους που έχει το άτομο εκτός ομάδας με το κύρος που έχει εντός ομάδας (Schermerhorn et al., 2003). Αν ένα μέλος, λόγω χάρη, είναι ανώτερο στέλεχος ενός οργανισμού και στη συγκεκριμένη ομάδα βρίσκεται χαμηλά στην ιεραρχία, το πιθανότερο είναι να μην έχει κίνητρο να αποδώσει και να αποχωρήσει τελείως από την ομάδα (Stewart, 2006). Τέλος, το μέγεθος της ομάδας παίζει ρόλο στην απόδοσή της. Τα μέλη μια μικρής ομάδας τεσσάρων με έξι ατόμων νιώθουν μεγαλύτερο δέσιμο μεταξύ τους κι αυτό το δέσιμο τους κάνει πιο υπεύθυνους και πιο πρόθυμους να αποδώσουν. Βέβαια, πρέπει να πούμε πως κι οι μεγάλες ομάδες μπορεί να γίνουν αποδοτικές, γιατί τα περισσότερα μέλη θα έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν περισσότερους παραγωγικούς πόρους όπως χρόνο, ενέργεια και γνώσεις (Barry & Stewart 1997; Stewart, 2006).

Σαν γενικό συμπέρασμα για τους ενδογενείς και τους εξωγενείς παράγοντες που αναλύθηκαν πιο πάνω, μπορούμε να πούμε πως είναι παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο της διοίκησης. Η διοίκηση με δικές της ενέργειες και πρωτοβουλίες, λαμβάνοντας υπόψη και παρακολουθώντας την ύπαρξη και την εξέλιξη αυτών των παραγόντων, μπορεί να επηρεάσει άμεσα την επιτυχία και την αποδοτικότητα μιας ομάδας, καθώς και την επιβίωσή της στο χρόνο (Schermerhorn et al., 2003).

## **1.5 Θεωρία συναλλαγής ομάδας-μέλους (Team-Member-Exchange)**

Η θεωρία συναλλαγής ομάδα-μέλους (TMX), εντοπίστηκε από τον Seers (1989) και προσδιορίζει την ποιότητα της σχέσης που χτίζει το μέλος με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του. Ουσιαστικά, υποδηλώνει την αποτελεσματικότητα της εργασιακής σχέσης μεταξύ των μελών η οποία βασίζεται κυρίως στη σύμπραξη και την υποστήριξη. Φυσικά, να τονίσουμε ότι το κάθε μέλος δεν χτίζει το ίδιο είδος σχέσης με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.

### **1.5.1 Η έννοια της θεωρίας συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX)**

Έρευνες υποστηρίζουν την άποψη ότι οι σχέσεις ομάδας-μέλους περιλαμβάνονται στο ζωτικό ψυχοκοινωνικό περιβάλλον εργασίας (Cartwright & Holmes 2006; Chiaburu & Harrison 2008; Cole et al., 2002). Κατά συνέπεια, η ποιότητα της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους υποδεικνύει την αποτελεσματικότητα της εργασιακής σχέσης του μέλους με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του (Seers, 1989). Η κοινωνική αλληλεπίδραση μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στα μέλη που αποτελούν κοινά συμφέροντα, τα οποία με τη σειρά τους διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην οικοδόμηση νέων σχέσεων συναλλαγής (Allen, 1990). Οι σχέσεις συναλλαγής θα μπορούσαν να αναπτυχθούν μεταξύ των μελών της ομάδας όταν αντιληφθεί ο ένας με τον άλλον την αμοιβαία φροντίδα και εμπιστοσύνη (Dayan et al., 2009).

Οι σχέσεις ομάδας-μέλους διαφέρουν ως προς το περιεχόμενο και την ένταση. Οι σχέσεις υψηλής ποιότητας ομάδας-μέλους υπάρχουν όταν τα μέλη της ομάδας είναι πρόθυμα να βοηθήσουν άλλους και τα μέλη αντίστοιχα αντανάκλουν αυτές τις συμπεριφορές (Cole, Schaninger & Stanley, 2002; Kamdar et al., 1995; Susskind, Behfar & Borchgrevink, 2006). Πράγματι, η σημασία συναλλαγής της ποιότητας των ομάδων είναι μεγαλύτερη στις εργασιακές καταστάσεις όπου η επιτυχία εξαρτάται από ισχυρές κοινωνικές ανταλλαγές μεταξύ των μελών της ομάδας. Δεδομένης της σημασίας της ποιότητας των σχέσεων ομάδας-μέλους για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, υποστηρίζουμε ότι είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των μεμονωμένων μελών της ομάδας από τις σχέσεις συναλλαγής τους με άλλα μέλη της ομάδας (Srivastva & Singh, 2015).

Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει τη σημασία της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών ενός οργανισμού ως τον τρόπο επίτευξης οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Allen & Shanock, 2013, Probst et al., 2016). Αυτή η θεωρία χαρακτηρίζεται από μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις και προβλέπει ότι τα άτομα είναι πρόθυμα να συμμετάσχουν στην κοινωνική ανταλλαγή με τους ανθρώπους γύρω τους. Τείνουν να το κάνουν τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική τους ζωή (Blau, 1964). Οι Cropanzano et al., (2001) εξηγούν ότι οι κοινωνικές σχέσεις συναλλαγής εξελίσσονται όταν οι εργοδότες φροντίζουν τους υπαλλήλους, γεγονός που παράγει έτσι αποτελεσματική συμπεριφορά εργασίας και θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων. Ο Seers (1989) έχει εντοπίσει τις παρακάτω τρεις διαστάσεις στις σχέσεις ομάδας-μέλους :

Συνάντηση - Αυτή η διάσταση των σχέσεων συναλλαγής ομάδας- μέλους αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα της συνάντησης της ομάδας. Ένα αποτελεσματικό σχέδιο συνάντησης ορίζει το σκοπό της συνάντησης και υποδεικνύει την αντίληψη που χρειάζεται και χρησιμεύει για τη διεξαγωγή της συνάντησης. Μια συνάντηση μπορεί να θεωρηθεί επιτυχής όταν τα μέλη της εργάζονται σκληρά, επικοινωνούν για να επιλύσουν τις συγκρούσεις, εκμεταλλεύονται ευκαιρίες, παράγουν αποτελέσματα και αφήνουν μια αίσθηση επιτεύγματος.

Ανταλλαγή - Στις σχέσεις ομάδας-μέλους, η συναλλαγή γίνεται με αμφίδρομη αμοιβαιότητα μεταξύ των μελών της ομάδας. Σαφέστερα, περιλαμβάνει τη προθυμία του μέλους να στηρίξει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, να μοιραστεί ιδέες, απόψεις και γνώμες για να δώσει ανατροφοδότηση. Αντίστοιχα, το μέλος με τη σειρά του λαμβάνει ως ανταπόδοση πληροφόρηση και αναγνώριση από τα υπόλοιπα μέλη, ανταλλάσσουν συναισθήματα και απόψεις καθώς και οι γνώμες τους συζητιούνται ελεύθερα με στόχο να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον.

Συνοχή - Η συνοχή αναφέρεται στην αίσθηση της ενότητας που χαρακτηρίζεται από μια αίσθηση συνεργασίας, ομαδικότητας, συντροφικότητας, εμπλοκής και θετικής αλληλεξάρτησης (Cole, Schaninger & Stanley, 2002). Ο Tziner (1982) απεικόνισε δύο μορφές συνεκτικότητας. α) Την κοινωνικό-συναισθηματική η οποία συνδέεται με τη συναισθηματική ικανοποίηση και β) την οργανική η οποία σχετίζεται με το στόχο να

κατευθύνονται από κοινού. Και οι δύο όμως μορφές της συνεκτικότητας θεωρούνται αναγκαίες για παραγωγική ομαδική εργασία.

### **1.5.2 Παράγοντες επηρεασμού της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) σε ατομικό επίπεδο**

#### 1) Οργανωτική δικαιοσύνη

Η οργανωτική δικαιοσύνη ήταν ο όρος που δημιουργήθηκε από τον Greenberg (1987). Η οργανωτική δικαιοσύνη περιγράφει την αντίληψη των ατόμων ή των ομάδων σχετικά με τη δικαιοσύνη που λαμβάνουν από έναν οργανισμό. Η οργανωτική δικαιοσύνη μπορεί να ταξινομηθεί σε τρεις κατηγορίες: διανοητικής, διαδικαστικής και αλληλεπιδρώσας (Pourezzat & Sameh, 2009). Αρχικά, η διανοητική δικαιοσύνη αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο οι δίκαιοι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αντιλαμβάνονται την πραγματική κατανομή των αποτελεσμάτων που εκλαμβάνουν (Burney, Henle & Widener, 2008). Στη συνέχεια, η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη κανόνων και διαδικασιών που ρυθμίζουν μια διαδικασία (Nabatchi, Bingham & Good, 2007). Τέλος, η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη αφορά την αντίληψη της δικαιοσύνης στη μεταχείριση των άλλων (Krings & Facchin, 2009). Υπάρχουν δύο πτυχές της διαδικαστικής δικαιοσύνης (Colquitt et al., 2001). Α) Η *ενημερωτική δικαιοσύνη* που αναφέρεται στο αν είναι ειλικρινής και παρέχει επαρκή επεξήγηση όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά και Β) η *διαπροσωπική δικαιοσύνη* αναφέρεται στην εκτίμηση και το φιλότιμο μεταξύ των μελών της ομάδας.

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της οργανωτικής δικαιοσύνης και ομάδας-μέλους, υποστηρίζουμε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων συμβάλλουν στη καλύτερευση της ποιότητας και των σχέσεών τους. Οι συνεισφορές αυτές με τη σειρά τους υποχρεώνουν τους υπαλλήλους να συναλλάσσουν τρόπους που διατηρούν την κοινωνική σχέση ανταλλαγής, μέσω εθελοντικών συμπεριφορών. Εκτός απ' αυτό, οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα για βέλτιστη επίδοση μέσω της οποίας μπορούν να διατηρήσουν την καλή διαπροσωπική τους σχέση με την εταιρία. Η οργανωτική δικαιοσύνη ασκεί επίσης επιρροή στους υπαλλήλους για την ανασφάλεια και την αδικία, διότι όλοι οι εργαζόμενοι απαιτούν την οργανωτική δικαιοσύνη και τα οφέλη ανάλογα με τις ικανότητες και τις προσπάθειές τους. Πολλές πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν επίσης δείξει ότι τα αντιληπτά χαρακτηριστικά

δικαιοσύνης και αλληλεπίδρασης δικαιοσύνης συνδέονται θετικά με τις σχέσεις ομάδας-μέλους (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000, Murphy, Wayne, Liden & Erdogan, 2003).

## 2) Συναισθηματική νοημοσύνη

Σήμερα, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα θέμα ζωτικής σημασίας πολλών συζητήσεων μεταξύ ακαδημαϊκών επιστημόνων. Οι Salovey και Mayer (1999) ήταν οι πρώτοι που χρησιμοποίησαν τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη» για να εκπροσωπήσουν την ικανότητα αντιμετώπισης των συναισθημάτων. Οι συγκεκριμένοι καθόρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα που έχουν να αντιλαμβάνονται συναισθήματα, να παράγουν σκέψεις και ιδέες καθώς και να τις ρυθμίζουν επιμελώς με σκοπό την προώθηση της συναισθηματικής και πνευματικής ανάπτυξης (Mayer & Salovey, 1997). Γενικότερα, οι συναισθηματικά έξυπνοι εργαζόμενοι είναι καλοί στο να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων, να κάνουν σωστές υποθέσεις για τους συναδέλφους τους και μπορούν να προβλέψουν τι μπορούν να αισθάνονται (Mayer, Caruso & Salovey, 2004). Επιπροσθέτως, άτομα με ισχυρή ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων τους μπορεί να είναι παθιασμένοι, αλλά έχουν επίσης καλό συναισθηματικό αυτοέλεγχο, τείνουν να είναι ασταθείς, αλλά παράλληλα σκέφτονται καθαρά όταν βιώνουν έντονο συναίσθημα και αποφασίζουν τόσο με την καρδιά όσο και με τη λογική τους (Baumeister, Heatherton & Tice, 1994; Mayer, Caruso & Salovey, 2004). Η συναισθηματική νοημοσύνη επιτρέπει στους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν καταστάσεις με ωριμότητα. Τα άτομα αυτά, κατορθώνουν σε ότι επιλέγουν να κάνουν, να έχουν υψηλή εργασιακή απόδοση, υψηλά επίπεδα προσωπικής παραγωγικότητας και κατά συνέπεια απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Συνεπώς, η διαχείριση των συναισθημάτων τους αποτελεί βασικό συστατικό για την ποιότητα της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη οποιασδήποτε κοινωνικής σχέσης (Mayer & Salovey, 1997). Παράλληλα, οι εργαζόμενοι που έχουν τη δυνατότητα να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους μπορούν εύκολα και γρήγορα να αναπτύξουν διάφορες κοινωνικές, ατομικές και εργασιακές δεξιότητες, να χειριστούν την απόγνωση και το στρες και να συναντηθούν ευκολότερα με άλλους ανθρώπους. Ομοίως, τα άτομα που εκδηλώνουν συναισθηματική νοημοσύνη έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται με άλλους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να εξυπηρετούν τις ανάγκες των άλλων. Ως εκ τούτου, θα ενθάρρυναν τους

άλλους να παρουσιάσουν τρόπους που ωφελούν τα οργανωτικά αποτελέσματα και ενισχύουν τα μέλη της διοργάνωσης (Mayer & Salovey, 1997).

Οδηγούμαστε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η πιθανή σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι οι συναισθηματικά ευφυείς άνθρωποι έχουν μια βαθιά αίσθηση εαυτού που τους χρησιμεύει να κατανοήσουν τους γύρω τους. Επιπλέον, διατηρούν θετική άποψη σε κάθε ζήτημα που προκύπτει και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι σε θέση να χτίσουν υψηλής ποιότητας κοινωνική αλληλεπίδραση με τα μέλη της ομάδας τους (Mayer & Salovey, 1997).

### 3) Φιλία στο χώρο εργασίας

Οι ομάδες και οι φιλίες στο χώρο εργασίας αποτελούν ολοένα και μια πιο βασική διάσταση των οργανισμών. Το να δημιουργείς φιλίες στο χώρο εργασίας μπορεί να προσφέρει υποστήριξη, κοινωνικότητα και γενικά συνδέεται με θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα (Dickie, 2009, Morrison & Nolan, 2007). Οι φιλίες στο χώρο εργασίας ορίζονται ως μη αποκλειστικές σχέσεις που περιλαμβάνουν αμοιβαία εμπιστοσύνη, εμπλοκή, κοινά συμφέροντα, αξίες και υποστήριξη (Ambrose, 1999; Dobel 1999, 2001). Συχνά αναπτύσσονται πιο στενοί δεσμοί στο χώρο εργασίας, οι οποίοι εξελίσσονται σε φιλικούς δεσμούς γνωστούς ως φιλίες. Οι σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι μοναδικές και αναπτύσσονται με δύο βασικούς τρόπους: (1) οι φιλίες είναι εθελοντικές- τα μέλη συνήθως δεν επιλέγουν με ποιον εργάζονται, επιλέγουν όμως με ποιο από αυτά τα άτομα θα γίνουν φίλοι και (2) οι φιλίες έχουν έναν πιο ειδικό προσανατολισμό με τον οποίο τα άτομα γνωρίζουν και αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον ως άτομα, και όχι ως άτομα με τυπικό ρόλο στο χώρο εργασίας τους (Sias & Cahill, 1998). Οι φιλίες στο εργασιακό περιβάλλον λειτουργούν ως πηγές κοινωνικής και συναισθηματικής υποστήριξης μεταξύ τους (Kanter, 1977; Rawlins, 1994). Η φιλία στο χώρο εργασίας αυξάνει την προώθηση και την πληροφόρηση διότι τα άτομα αλληλοβοηθούνται και η φιλικότητα τους συμβάλει όχι μόνο στη μείωση του άγχους αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας στην εργασία. Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι οι φιλίες στο χώρο εργασίας αποτελούν συστατικό ενός υγιούς και ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος (Shadur & Kienzle, 1999; Berman & West, 1998; West & Berman, 1997). Συνεπώς, η σχέση μεταξύ της φιλίας στο χώρο εργασίας και η σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους μπορεί να τεθεί από το γεγονός ότι οι φιλίες στο χώρο εργασίας τροφοδοτούν σχέσεις συναλλαγής υψηλής ποιότητας μεταξύ μελών της ομάδας. Το



παραπάνω προκύπτει, διότι τα μέλη της ομάδας μπορούν να εμπιστευθούν, να εκτιμήσουν, να ανταλλάξουν ενδιαφέροντα και να θεωρήσουν την συναισθηματική και οργανική υποστήριξη πολύτιμο συστατικό ανάπτυξης και εξάρτησης. Αυτό χρησιμεύει στην ανάπτυξη των σχέσεων συναλλαγής ομάδας-μέλους μεταξύ των μελών της ομάδας. Συνεπώς, τα άτομα βλέπουν τα μέλη της ομάδας τους ως φίλους και όχι ως συναδέλφους. Σύμφωνα με τα παραπάνω, προτείνουμε ότι οι φιλίες στον εργασιακό χώρο αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση στη δημιουργία σχέσεων συναλλαγής μελών υψηλής ποιότητας.

### **1.5.3 Παράγοντες επηρεασμού της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX) σε συλλογικό επίπεδο**

#### 1) Ο προσανατολισμός στη συλλογικότητα (Collectivistic Orientation)

Ο προσανατολισμός στη συλλογικότητα υποδεικνύει πώς το άτομο θα εκτιμήσει την αφοσίωση του, θα δώσει την απαραίτητη προτεραιότητα και θα εργαστεί επιμελώς για τους στόχους και τα οφέλη της ομάδας του. Επίσης, το άτομο συμπεριφέρεται θυσιάζοντας προσωπικά του οφέλη για τα συμφέροντα της ομάδας του και διαμορφώνει τη συμπεριφορά του κυρίως με βάση την ομάδα. Συνεπώς, η συμπεριφορά του είναι στενά συνδεδεμένη με την οργανωτική δέσμευση (Mills & Clark, 1982). Σε μια μελέτη, οι Kirkman και Shapiro (2001) διαπίστωσαν ότι τα προσανατολισμένα άτομα στη συλλογικότητα συχνά παραμελούν το δικό τους συμφέρον για τα οφέλη της ομάδας τους. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα άτομα με χαμηλό προσανατολισμό στη συλλογικότητα, διότι προτεραιότητα τους είναι η σχέση εργασίας (Singelis et al., 1995). Τέλος, έχει αποδειχθεί πως οι ομάδες που απαρτίζονται από προσανατολισμένα άτομα στη συλλογικότητα τις περισσότερες φορές εμπλέκονται σε σχέσεις υψηλής ποιότητας μεταξύ τους. Αυτό οφείλεται στο ότι παρέχουν περισσότερη συναισθηματική υποστήριξη μεταξύ τους από ότι οι ομάδες που απαρτίζονται από μέλη με χαμηλό κολεκτιβισμό (Drach-Zahavy, 2004).

#### 2) Η ομοιότητα ομάδας (Team Similarity)

Η ομοιότητα της ομάδας αναφέρεται στο πόσο όμοια ή ανόμοια είναι τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους. Αρκετοί μελετητές που ευνοήθηκαν από το πρότυπο προσέγγισης της ομαλότητας της ομαδικής σύνθεσης υποστήριξαν ότι οι αντιλήψεις των μελών από τους άλλους, οδηγούν στην έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας (Reilly, Caldwell & Barnett, 1989; Smith, Olian, Sims, 1994; Tziner, 1985; Wiersema & Bantel, 1992). Σύμφωνα με αυτό το

πρότυπο, οι ομοιογενείς ομάδες είναι πιθανό να είναι πιο παραγωγικές από τις ετερογενείς ομάδες λόγω της αμοιβαίας έλξης μελών της ομάδας (Wiersema & Bantel, 1992).

Εάν τα μέλη της ομάδας είναι πολύ παρόμοια στις προοπτικές τους, οι αποφάσεις μπορούν να παρθούν ευκολότερα, αλλά η συνολική αποτελεσματικότητα μπορεί να πλήττει αν δεν παρουσιάζονται διαφορετικές απόψεις, προοπτικές και μέθοδοι (Janis, 1971). Ο Dose, (1999) εξέτασε τα προηγούμενα επίπεδα της ομάδας και κατέγραψε πως οι ομοιότητες μεταξύ των εργαζομένων θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των σχέσεων ομάδας-μέλους. Μια ομοιότητα γνωστικού στυλ, συμπεριλαμβανομένων και των στάσεων, μπορεί να διαμορφωθεί μέσω της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης και της λεκτικής ή μη λεκτικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Η ομοιότητα στα διάφορα γνωστικά χαρακτηριστικά έχει παρατηρηθεί ότι επηρεάζει το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι έλκονται μεταξύ τους (Byrne, 1971).

Η πιθανή σχέση μεταξύ της ομαδικής ομοιότητας και της σχέσης ομάδας-μέλους μπορεί να εξηγηθεί πολύ καλά με τη βοήθεια της θεωρίας των κοινωνικών ανταλλαγών. Σύμφωνα με τη θεωρία, η ομοιότητα συμπεριφοράς θα διευκόλυνε τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση και θα καθιστούσε αυτή την αλληλεπίδραση πιο ικανοποιητική για τα άτομα (Thibaut & Kelley, 1959). Επιπλέον, μπορεί να διευκολύνει την επικοινωνία και να εμποδίσει σε κάποιο βαθμό τη σύγκρουση του ρόλου, καθώς τα μέλη επικοινωνούν περισσότερο μεταξύ τους και μοιράζονται περισσότερες κοινές απόψεις για το έργο τους (Tsui & Reilly, 1989). Εν ολίγοις, ομοιότητα σε βαθύ επίπεδο θα μπορούσε να κάνει την ομαδική εργασία πιο ευχάριστη και παράλληλα να διευκολύνει την υψηλής ποιότητας αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας.

### 3) Η ταύτιση ομάδας (Team Identification)

Η ταύτιση είναι η αίσθηση του ατόμου ότι ανήκει σε μια κοινωνική κατηγορία (Ashforth & Mael, 1989). Η ταύτιση της ομάδας ορίζεται ως ένας προσωπικός, συναισθηματικός δεσμός μεταξύ ενός μέλους και της ομάδας του (Henry, Arrow & Carini, 1999) και επιπρόσθετα αποτελεί ένα είδος κοινωνικής αναγνώρισης, που αντανακλά με το βαθμό στον οποίο τα επιμέρους μέλη της ομάδας βιώνουν μια αίσθηση ενότητας σε μια συγκεκριμένη οργανωτική ομάδα (Gundlach, Zivnuska & Stoner, 2006).

#### 4) Θυμικό ομάδα-μέλους (Team- Member Affect)

Το θυμικό ομάδας-μέλους μπορεί να οριστεί ως ένα ευρύ φάσμα συναισθημάτων που οι άνθρωποι βιώνουν, το οποίο παρουσιάζεται με τη μορφή συναισθημάτων ή διαθέσεων. Όταν κατηγοριοποιούμε τα συναισθήματα των ομάδων σε θετικές και αρνητικές συνέπειες, γίνονται καταστάσεις διάθεσης, επειδή τώρα τις εξετάζουμε γενικότερα, αντί να απομονώσουμε ένα συγκεκριμένο συναίσθημα. Το θετικό αποτέλεσμα αντικατοπτρίζει το βαθμό με τον οποίο ένα μεμονωμένο μέλος αισθάνεται ενεργό και ενθουσιώδες (Watson, Clark & Tellegen, 1988). Το αρνητικό θυμικό αντικατοπτρίζει το βαθμό στον οποίο ένα μεμονωμένο μέλος αισθάνεται υποκειμενική δυσφορία και αποθαρρυντικές καταστάσεις διάθεσης (Watson et al., 1988). Η επίδραση των μελών της ομάδας οριοθετείται κυρίως σε ένα πλαίσιο ομάδας και μπορεί να οριστεί ως ατομική επίδραση ενός μέλους της ομάδας σε σχέση με τις σχέσεις συναλλαγής των μελών της ομάδας. Σε ένα ομαδικό πλαίσιο, οι συναισθηματικές απαντήσεις των μελών της ομάδας αντικατοπτρίζουν τις τρέχουσες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας (Tse & Dasborough, 2008). Συνεπώς, είναι σημαντική η κατανόηση του τύπου των συναισθηματικών απαντήσεων (θετικών ή αρνητικών) των μεμονωμένων μελών της ομάδας. Μέσω της συναισθηματικής μόλυνσης, τα συναισθήματα προκαλούνται και μεταφέρονται σε άλλα μέλη της ομάδας (Tse & Dasborough, 2008). Μελέτες έχουν δείξει ότι θετικά συναισθήματα και όχι αρνητικά συνδέονται με υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας-μέλους (Lazarus, 1991; Tse & Dasborough, 2008).

#### 5) Η αντανakλαστικότητα της ομάδας (Team Reflexivity)

Η αντανakλαστικότητα της ομάδας ορίζεται συγκεκριμένα ως "ο βαθμός στον οποίο μια ομάδα εξετάζει τους στόχους της και τις στρατηγικές της και είναι έτοιμη να τις προσαρμόσει ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες" (Carter & West,σελ. 588, 1998). Τα φαινόμενα της αντανakλαστικότητας της ομάδας στηρίζονται στην άποψη ότι το περιβάλλον μιας ομάδας συνεχώς αλλάζει και ότι υπάρχει ανάγκη για διαρκή σκέψη για να εκτιμηθεί το πιο σύγχρονο περιβάλλον για να εφαρμοστεί η βέλτιστη δράση. Με βάση τον παραπάνω ορισμό, η αντανakλαστικότητα της ομάδας έχει δύο διαστάσεις: την αντανakλαστικότητα της εργασίας και την κοινωνική αντανakλαστικότητα (West, 2010). Η αντανakλαστικότητα της εργασίας είναι ο βαθμός στον οποίο οι ομάδες συζητούν τους στόχους τους, αναπτύσσουν νέες στρατηγικές και τις προσαρμόζουν στις τρέχουσες ή αναμενόμενες

περιστάσεις. Η κοινωνική αντανάκλαστικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο οι ομάδες εξασφαλίζουν κατάλληλους χειρισμούς των συγκρούσεων, παρέχουν στήριξη μεταξύ των μελών της ομάδας και προωθούν ένα κλίμα υγιές. Η αντανάκλαστικότητα συνδράμει τις ομάδες με διαφορετικό υπόβαθρο να επιδιώξουν τον ίδιο στόχο (Schippers, 2003) και αποδίδει μια θετική συσχέτιση με την αποδοτικότητα και την ποιότητα των νέων προϊόντων (MacCurtain, et al., 2010). Επιπλέον, η αντανάκλαστικότητα μπορεί επίσης να ενισχύσει την εμπιστοσύνη εντός μιας ομάδας (Möllering, 2006).

#### 6) Η δύναμη της ομάδας (Group Potency)

Η δύναμη ομάδας ορίζεται ως μια συλλογική πεποίθηση από μέλη μιας ομάδας ότι η ομάδα είναι αποτελεσματικότερη σε διάφορα καθήκοντα (Guzzo, 1986; Shea & Guzzo, 1987). Η δύναμη της ομάδας αντικατοπτρίζει τη συνολική ικανότητα της ομάδας. Όταν η δύναμη λειτουργεί σε επίπεδο ομάδας, παρακινεί τα μέλη της ομάδας ως προς το συντονισμό, την επικοινωνία και τη συνεργασία και αποδίδουν καλύτερα ως σύνολο (Bhatt, 1999). Αφετέρου, έρευνες έδειξαν ότι οι ομάδες με υψηλή ισχύ έχουν καλύτερες επιδόσεις από τις ομάδες με χαμηλή ισχύ (Duffy & Shaw, 2000; Guzzo et al., 1993). Ο κύριος λόγος είναι ότι η επαρκής επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό βοηθά τα μέλη της ομάδας να ευθυγραμμίσουν την συλλογική τους ικανότητα με τα πρότυπα της οργάνωσης και επομένως επηρεάζει τις συλλογικές αντιλήψεις εμπιστοσύνης των μελών της ομάδας. Αυτή η αντίληψη της εμπιστοσύνης παρέχει υποστήριξη στα μέλη της ομάδας μέσω των οποίων αναπτύσσουν κοινές πεποιθήσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους που τους βοηθούν να αναπτύξουν κοινές γνώσεις. Οι Shea και Guzzo (1987) πρότειναν ότι η ισχύς οδηγεί σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας της ομάδας.

### **1.5.4 Αποτελέσματα της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX)**

#### 1) Ομαδική σύγκρουση

Μια πρόκληση για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι η ομαδική σύγκρουση που αναφέρεται στην ένταση μεταξύ των μελών της ομάδας λόγω πραγματικών ή αντιληπτών διαφορών (Cohen & Bailey, 1997; Thomas, 1992; Wall & Callister, 1995;). Με τον όρο ομαδική σύγκρουση νοούμε τις σοβαρές διαφωνίες ως προς τις ανάγκες ή τους στόχους μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι συγκρούσεις σε ομάδες μπορούν να ταξινομηθούν ευρέως σε δύο βασικούς τύπους: σύγκρουση σχέσεων και σύγκρουση

εργασιών, επειδή τα μέλη της ομάδας συμβάλλουν στην ομάδα μέσω κοινωνικών εισροών και εισροών εργασίας (Forsyth, 1983). Οι συγκρούσεις σε ομάδες αφορούν θέματα σχέσεων και εργασιών (Amason & Schweiger, 1997; Jehn, 1997). Η σύγκρουση σχέσεων, γνωστή και ως συναισθηματική σύγκρουση, έχει συναισθηματικά συστατικά όπως ένταση και τριβή. Περιλαμβάνει προσωπικά θέματα όπως η αμοιβαία αντιπαράθεση, συγκρούσεις προσωπικότητας και ενόχληση μεταξύ των μελών της ομάδας. Η σύγκρουση επηρεάζει την ομαδική εργασία σε διάφορα επίπεδα, τόσο θετικά όσο και αρνητικά (De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999). Η έρευνα σχετικά με τις σχέσεις συναλλαγής ομάδας-μέλους έδειξε ότι είναι πιθανό να προκύψουν θετικά αποτελέσματα όταν οι συνεργάτες παρέχουν αίσθηση ταυτότητας, υποστήριξης και φιλίας (Srivastava & Singh, 2012; Bowler & Brass, 2006). Έτσι, η ανταλλαγή υψηλού επιπέδου ομάδων μελών μπορεί να θεωρηθεί ως ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης για να ξεπεραστούν οι ομαδικές συγκρούσεις, μειώνοντας τη διαφωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, τις συγκρούσεις προσωπικότητας και την ένταση. Η υψηλή ποιότητα σχέσεων ομάδας-μέλους είναι σίγουρα ένας κρίσιμος παράγοντας για την ανακούφιση του καθήκοντος σύγκρουση σχέσεων. Η υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας-μέλους οδηγούν σε αποτελεσματική επικοινωνία και συνεπώς σε λιγότερες συγκρούσεις παρεξηγήσεις και τριβές (Srivastava & Singh, 2015).

## 2) Ομαδικό κλίμα

Το ομαδικό κλίμα αναφέρεται στο αίσθημα, τον τόνο ή τη συναισθηματική ατμόσφαιρα μιας ομάδας και περιλαμβάνει στοιχεία όπως εμπιστοσύνη, φόβο, επικοινωνία, σύγκρουση και ανάληψη κινδύνου, μεταξύ άλλων. Συνεπώς, οι Magni, Caporarello, Basaglia και Maruping (σελ. 544, 2010) έχουν ορίσει το ομαδικό κλίμα ως "κοινές αντιλήψεις για τα είδη συμπεριφορών, πρακτικών και διαδικασιών που υποστηρίζονται μέσα σε μια ομάδα". Το κλίμα της ομάδας επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις αλληλεπιδράσεις των μελών του (Anderson & West, 1998) και χαρακτηρίζεται από ανοικτή επικοινωνία, ανταλλαγές απόψεων χωρίς φόβο εκτίμησης, επιτρέποντας τον πειραματισμό με νέων τρόπων εργασίας (Anderson & West, 1998; Edmondson, 1999). Ένας από τους λόγους για τους οποίους οι ομάδες μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικά μαζί είναι ότι δημιουργούν ένα θετικό κλίμα ομάδας βασισμένο στις προσωπικές σχέσεις που διαμορφώνουν και ανταλλάσσουν (Zander, 1993). Αν οι σχέσεις ομάδας-μέλους είναι υψηλής ποιότητας, οι αντιλήψεις για το κλίμα της ομάδας ενισχύονται λόγω των κοινωνικών σχέσεων μέσα στην ομάδα. Συνεπώς, οι

εργαζόμενοι αναζητούν κατευθύνσεις από το περιβάλλον τους για να ερμηνεύουν γεγονότα, να αναπτύξουν κατάλληλες συμπεριφορές, και να κατανοήσουν τις προσδοκίες και τις συνέπειες της συμπεριφοράς τους (Salancik & Pfeffer, 1978). Εάν τα μέλη της ομάδας μοιράζονται μια καλή διαπροσωπική σχέση μεταξύ τους, μοιράζονται επίσης μια ισχυρή αντίληψη για το κλίμα της ομάδας.

### 3) Ομαδική δέσμευση

Η δέσμευση επηρεάζει την κινητικότητα και την απόδοση των ατόμων (van der Vegt, 1998). Η ελευθερία στο πεδίο της οργανωτικής συμπεριφοράς συχνά αναφέρεται σε δύο είδη δέσμευσης: την οργανωτική δέσμευση και την ομαδική (Bishop et al., 2005; Meyer & Allen, 1991; Solinger, van Olffen & Roe, 2008; van der Vegt, 1998). Η οργανωτική δέσμευση είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα εμπλέκονται και προσδιορίζονται με το εργασιακό τους περιβάλλον. Αντίθετα, η ομαδική δέσμευση είναι "ο βαθμός στον οποίο τα άτομα εμπλέκονται και αναγνωρίζονται με το ομαδικό τους έργο" (Van der Vegt, σελ. 23,1998). Οι Afolabi, Adesina & Aigbedion (2009) έχουν ορίσει τη δέσμευση της ομάδας ως αντανακλαστικό της ψυχολογικής πίστης ενός ατόμου σε μια ομάδα. Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν "χώρους εργασίας στους οποίους οι εργαζόμενοι να αισθάνονται θετικά για την εργασία τους και την ομάδα στην οποία εργάζονται" (van der Vegt, σελ.78, 1998). Περιορισμένες εμπειρικές μελέτες έχουν αναγνωρίσει ότι η σχέση ομάδας-μέλους επηρεάζει θετικά την ομαδική δέσμευση (Kirmen & Rosen, 1999; Liden, Wayne & Sparrowe, 2000; Major et al., 1995). Ο Van der Vegt (1998) διαπίστωσε επίσης ότι οι θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις, οι οποίες συνίστανται στην ικανοποίηση από την εργασία και στην ομαδική δέσμευση, συνδέονται θετικά με την απόδοση των ομάδων ενώ η δέσμευση της ομάδας φαίνεται να είναι κρίσιμη για την απόδοση της ομάδας.

### 4) Ομαδική απόδοση

Η απόδοση της ομάδας θεωρείται ως ο βαθμός στον οποίο η παραγωγή μιας ομάδας ανταποκρίνεται στα "πρότυπα της ποσότητας, της ποιότητας και της επικαιρότητας των ανθρώπων που χρησιμοποιούν αυτή την παραγωγή" (Hackman, σελ. 6,1990). Η απόδοση ενός οργανισμού στην προσπάθεια επίτευξης οργανωτικών στόχων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως τη στρατηγική, τη δομή, τη τεχνολογία και το στυλ διαχείρισης. Ένας σημαντικός παράγοντας μεταξύ αυτών είναι το ανθρώπινο δυναμικό που είναι η συμπεριφορά των μεμονωμένων εργαζομένων και η συμβολή τους στην απόδοση σε ατομικό

και ομαδικό επίπεδο (Wheelan & Hochberger, 1996; Woodcock & Francis, 1996). Υπάρχουν πολλοί καθοριστικοί παράγοντες της απόδοσης της ομάδας όπως η συνεκτικότητα, η οικειότητα, τα κίνητρα, οι στόχοι, η ανατροφοδότηση και η επικοινωνία (Guzzo & Dickson 1996; Hsu et al., 2005). Οι σχέσεις συναλλαγής ομάδας-μέλους υψηλής ποιότητας παρέχουν στην ομάδα, συνεκτικότητα, ευκαιρία για συνάντηση, ανατροφοδότηση και επικοινωνία, ώστε να έχουν περισσότερες ευκαιρίες να ανταποκριθούν στα πρότυπα απόδοσης. Έτσι, οι εργαζόμενοι με υψηλή ποιότητα σχέσεων ομάδας-μέλους δεν είναι παραγωγικοί μόνο όταν εργάζονται ατομικά, αλλά και σε ομάδες (Seers, 1989). Σε μία μελέτη, οι Eby και Dobbins, (1997) έδειξαν ότι η υψηλή ποιότητα σχέσεων ομάδας-μέλους οδηγεί σε θετική επίδραση στην απόδοση της ομάδας.

#### 5) Καινοτομία της ομάδας

Σήμερα, η καινοτομία έχει γίνει ένα κρίσιμο μέσο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς, καθώς βοηθά την οργάνωση να προσαρμοστεί στις εξωτερικές περιβαλλοντικές συνθήκες. Μια ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα που εργάζονται από κοινού για την επίτευξη κοινών στόχων και επίσης έχουν κάποιο βαθμό κοινής ευθύνης που αναγνωρίζονται ως οι βασικοί μηχανισμοί για την καινοτομία (de Jong & Den Hartog, 2007). Η ομαδική καινοτομία αναφέρεται στην εκκίνηση και εφαρμογή νέων και χρήσιμων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή διαδικασιών σε επίπεδο ομάδας (de Jong & Den Hartog, 2007). Έτσι, η καινοτομία όχι μόνο δημιουργεί την ιδέα για κάτι νέο, αλλά περιλαμβάνει και την πραγματική εφαρμογή αυτής της ιδέας. Το μέρος της ιδέας αυτής της διαδικασίας αναφέρεται συχνά ως δημιουργικότητα, που συμβαίνει σε ατομικό επίπεδο, ενώ η καινοτομία αναφέρεται στην πραγματική εφαρμογή ιδεών σε οργανωτικό επίπεδο (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Εάν η ποιότητα της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους είναι υψηλή τότε η αμοιβαιότητα στην ομάδα θα είναι επίσης υψηλή που με τη σειρά της ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας για τη δημιουργία νέων ιδεών. Όταν τα μέλη διατηρούν σχέσεις ομάδας-μέλους υψηλής ποιότητας τότε είναι ευκολότερο για αυτούς να δημιουργούν και να αποκτούν νέες γνώσεις. Επίσης, η καινοτομία συμβαίνει σε επίπεδο ομάδας, καθώς η μάθηση και η νέα γνώση μπορούν εύκολα να μεταδοθούν μέσω υψηλής ποιότητας αλληλεπίδρασης με άλλα μέλη της ομάδας (Edmondson, 2002). Τέλος, μια μελέτη που διεξήχθη από τους Tesluk και Mathieu (1999) έδειξε ότι η συνεκτική ομάδα είναι πιο προσαρμοστική και έτοιμη για επίλυση προβλημάτων. Δεδομένων των ευεργετικών

αποτελεσμάτων της καινοτομίας και της ικανότητας των ομάδων να παράγουν προϊόντα, οι οργανισμοί εξαρτώνται όλο και περισσότερο από ομάδες για καινοτόμες συμπεριφορές εργασίας.

## **1.6 Η συνεκτικότητα της ομάδας**

Σύμφωνα με το Νέο Λεξικό της Οξφόρδης (1998), η συνεκτικότητα ορίζεται ως η δράση -το γεγονός του σχηματισμού ενός ενωμένου συνόλου. Η συνοχή είναι μια δυναμική διαδικασία που αντικατοπτρίζεται στην τάση μιας ομάδας να συνυπάρχει και να παραμένει ενωμένη στην επιδίωξη των στόχων της ή ακόμη και στην ικανοποίηση των συναισθηματικών αναγκών των μελών (Eys et al., 2003). Όταν οι ομάδες είναι πολύ ελκυστικές για τα μέλη τους, τα άτομα εκτιμούν την ένταξή τους στην ομάδα. Η ελκυστικότητα μιας ομάδας στα μέλη της ονομάζεται συνοχή της ομάδας (George and Jones, 2000). Επίσης, ο Robbins (2000) ορίζει τη συνεκτικότητα ως το βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας προσελκύονται μεταξύ τους και έχουν κίνητρα να παραμείνουν στην ομάδα. Συνεπώς, η συνεκτικότητα της ομάδας είναι το άθροισμα των δυνάμεων που προσελκύουν τα μέλη της ομάδας και διατηρούν την ομάδα μαζί (Spector, 2000). Οι Gibson, Ivancevich και Donnelly (1994) όρισαν τη συνεκτικότητα ως τη δύναμη των επιθυμιών των μελών του ομίλου να παραμείνουν στην ομάδα και τη δέσμευσή τους στην ομάδα.

### **1.6.1 Η έννοια της συνεκτικότητας της ομάδας**

Η συνεκτικότητα της ομάδας υποβλήθηκε σε εμπειριστατωμένη έρευνα στις αρχές της δεκαετίας του εξήντα. Ενώ δύο πρώιμες μελέτες (Deep et al., 1967; McKenney, 1966) δεν βρήκαν καμία σχέση μεταξύ της συνοχής των ομάδων και της απόδοσης της ομάδας, όλες οι πιο πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει μια τέτοια σχέση (Gentry 1980; Miesing 1985; Norris & Niebuhr 1980; Wolfe & Box 1988). Ο Steiner (1972) υποστήριξε την άποψη ότι η ομαδική παραγωγικότητα και η συνεκτικότητα δεν έχουν θετική σχέση. Οι συνεκτικές ομάδες μπορεί να είναι πιο ευχάριστες για τα μέλη αλλά όχι πάντα πιο παραγωγικές (Forsythe, 1990). Άλλα ευρήματα δείχνουν ότι η συνοχή είναι κρίσιμη αλλά δεν αντιπροσωπεύει πάντα την αποτελεσματικότητα και την υψηλή απόδοση στις ομάδες (Goleman, 1998). Οι τρέχουσες μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι η συνεκτικότητα, η αντιληπτή ποιότητα των επιδόσεων και η αντιληπτή ισότητα επικοινωνίας εντός των ομάδων έχουν



άμεση επίδραση στον βαθμό ικανοποίησης της ομάδας (Olaniran,1996). Μελέτες έχουν βρει ότι οι συνεκτικές ομάδες με στόχους σχετικά υψηλών επιδόσεων είναι πιο παραγωγικές από τις μη συνεκτικές ομάδες (Zaccaro & Mccoy,1998). Στην πραγματικότητα, προηγούμενη έρευνα έχει διαπιστώσει ότι όσο τα ομαδικά πρότυπα ενθαρρύνουν την υψηλή παραγωγικότητα, η συνεκτικότητα και η παραγωγικότητα έχουν θετική σχέση (Evans και Dion,2012). Κατά συνέπεια, πιστεύεται ότι η σχέση συνοχής και απόδοσης οφείλεται κυρίως στη δέσμευση των ατόμων στα μέλη της ομάδας καθώς και στην εργασία (Muller & Copper,1994). Γενικά, πιστεύεται ότι θα συνεργαστούν καλύτερα οι συνεκτικές ομάδες από ότι οι μη συνεκτικές. Η συνεκτικότητα είναι το αίσθημα της ενότητας που συγκρατεί μια ομάδα μαζί οικειοθελώς. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν καλύτερα ως άτομα εάν θεωρούν ότι αποτελούν μέρος μιας καλά λειτουργικής και υποστηρικτικής ομάδας. Ως αφοσιωμένοι συμμετέχοντες στην ομάδα, είναι πιο παραγωγικοί, εμπιστευτικοί και πιστοί (New Zealand Management, 2001). Ο Robbins (2000) δηλώνει ότι οι ομάδες διαφέρουν ως προς τη συνοχή τους. Αυτό εξαρτάται από τον βαθμό με τον οποίο τα μέλη προσελκύνονται μεταξύ τους αλλά και από τα διαφορετικά κίνητρα που έχει κάθε μέλος για παραμείνει στην ομάδα. Ο Armstrong (1992) ήταν της άποψης ότι εάν η ομαδική ιδεολογία είναι ισχυρή και τα μεμονωμένα μέλη μπορέσουν να ταυτιστούν στενά με την ομάδα, θα γίνουν ολοένα και πιο συνεκτικά. Ωστόσο, υπάρχει σημαντική συζήτηση σχετικά με τα κατάλληλα μέσα μέτρησης της συνεκτικότητας.

Ο όρος συνεκτικότητα της ομάδας έχει κεντρική θέση στις θεωρίες της ομαδικής δυναμικής. Είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία αντανακλά την τάση μιας ομάδας, να παραμείνει ενωμένη στην επιδίωξη των στόχων της (Carroll 1980). Αν και διαφορετικοί θεωρητικοί αποδίδουν κάπως διαφορετικές εννοιολογικές ιδιότητες στον όρο, οι περισσότεροι συμφωνούν ότι η συνεκτικότητα της ομάδας αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας επιθυμούν να παραμείνουν στην ομάδα. Έτσι, τα μέλη μιας εξαιρετικά συνεκτικής ομάδας, σε αντίθεση με εκείνα με χαμηλό βαθμό συνοχής, ενδιαφέρονται περισσότερο για την ένταξή τους και ως εκ τούτου έχουν πιο ισχυρό κίνητρο, συμβάλουν στην ευημερία της ομάδας, στην πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας τους και συνεπώς και του ομίλου (Friedkin,2004).

## 1.6.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συνεκτικότητα της ομάδας

Μια ποικιλία παραγόντων επηρεάζει το επίπεδο συνεκτικότητας ενός ομίλου. Ο Robbins (2005) και οι Bloisi et. al., (2003) εντοπίσαν τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν τη συνεκτικότητα της ομάδας. Και οι δύο έρευνες συμφώνησαν ότι το μέγεθος της ομάδας, η ομοιότητα των μελών και η επιτυχία της ομάδας έχουν αντίκτυπο. Ο Robbins βλέπει τον ανταγωνισμό και την αποκλειστικότητα ως δύο άλλους παράγοντες όπως και ο George και ο Jones (2000).

### 1. Μέγεθος ομάδας:

Σύμφωνα με τον George και Jones (2000), όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα, τα μέλη της τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένα. Για το λόγο αυτό, οι μεγάλες ομάδες δεν τείνουν να είναι συνεκτικές. Ο Luthans (2002) πιστεύει ότι το ιδανικό μέγεθος της ομάδας για την καλύτερη αποδοτικότητα πρέπει να είναι μέχρι δέκα άτομα. Οι Nelson και Quick (2003) συμφωνούν με τον Luthans ότι οι μικρότερες ομάδες, εκείνες των πέντε ή επτά μελών, είναι πιο συνεκτικές από εκείνες των είκοσι πέντε. Οι Gibson, Ivancevich και Donnelly (1994) και Robbins (2000) δηλώνουν ότι κάνοντας την ομάδα μικρότερη, η ομαδική συνεκτικότητα μπορεί να ενθαρρυνθεί και οι ομάδες μικρού μεγέθους διευκολύνουν την υψηλή αλληλεπίδραση. Σύμφωνα με τους Gibson, Ivancevich και Donnelly (1994) μια ομάδα μπορεί να είναι ελκυστική για ένα άτομο επειδή η ομάδα είναι αρκετά μικρή, ώστε να επιτρέπει στα μέλη της να εκφράσουν τις απόψεις τους. Οι μεγάλες ομάδες έχουν το μεγαλύτερο δυναμικό σύγκρουσης και τα μέλη δυσκολεύονται να δημιουργήσουν στενούς δεσμούς μεταξύ τους. Ένα μικρό ή μεσαίο μέγεθος, μεταξύ τριών και δεκαπέντε ατόμων, τείνει να προάγει τη συνεκτικότητα (George and Jones, 2000). Οι πιο αποτελεσματικές ομάδες δεν είναι ούτε πολύ μικρές ή πολύ μεγάλες (Robbins, 2000).

### 2. Ομοιότητα μέλους ομάδας:

Η ομοιότητα αναφέρεται στο πόσο οι στενές συμπεριφορές, οι αξίες, τα συμφέροντα και η προσωπικότητα ταιριάζουν μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι ομάδες τείνουν να είναι πιο συνεκτικές όταν τα μέλη της ομάδας είναι ομογενή ή μοιράζονται ορισμένες συμπεριφορές, αξίες, εμπειρίες και άλλα χαρακτηριστικά (George and Jones, 2000). Από την άλλη μεριά, οι Hamilton, Nickerson και Owan (2003) διαφωνούν με τη θεωρία των George

και Jones (2000) επειδή πιστεύουν ότι η ετερογένεια των εργαζομένων θα μπορούσε να διαμορφώσει την παραγωγικότητα της ομάδας διευκολύνοντας την αμοιβαία μάθηση και επηρεάζοντας το ομαδικό πρότυπο παραγωγής. Συγχρόνως, ο Nelson και ο Quick (2003) υποστήριξαν ότι, η ποικιλομορφία μέσα σε μια ομάδα μπορεί να αυξήσει την αβεβαιότητα, την πολυπλοκότητα και την εγγενή σύγχυση στις ομαδικές διαδικασίες, καθιστώντας πιο δύσκολη την ομάδα να επιτύχει την πλήρη, δυναμική παραγωγικότητα της. Ο Robbins (2000) συμφωνεί με τον Nelson και τον Quick ότι η ποικιλομορφία είναι επιζήμια για την συνοχή της ομάδας. Επίσης, ο Luthans (2002) υποστηρίζει ότι η συνοχή της ομάδας πρέπει να οικοδομηθεί με την καθιέρωση ομοιογενών ομάδων διότι η επιλογή των μελών της ομάδας φαίνεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Τέλος, εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι λειτουργικά διαφορετικές ομάδες μπορεί να είναι πιο καινοτόμες, να αναπτύσσουν σαφέστερες στρατηγικές, να ανταποκρίνονται πιο επιθετικά στις ανταγωνιστικές απειλές και να εφαρμόζουν ταχύτερα ορισμένες μορφές οργανωτικής αλλαγής από ότι οι λειτουργικά ομοιογενείς ομάδες (Bunderson and Sutcliffe, 2002).

### 3. Ο ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων σε έναν οργανισμό αυξάνει τη συνεκτικότητα των ομάδων όταν παρακινεί τα μέλη κάθε ομάδας να ενωθούν μαζί για να επιτύχουν στόχους της ομάδας τους (George and Jones, 2000). Ο υγιής ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε άκρως παραγωγική ανταλλαγή εμπειριών και ανάπτυξη δεξιοτήτων ομάδας. Τα μέλη της ομάδας προσπαθούν να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με την έννοια της «δύναμης ενότητας». Ο ανταγωνισμός προκαλεί μια ομάδα να επιτύχει τα αποτελέσματα που ξεπερνούν τις κανονικές επιδόσεις της, ως αποτέλεσμα της αυξημένης αδρεναλίνης και της έντονης επιθυμίας να εντυπωσιάσει άλλα μέλη της ομάδας. Ο ανταγωνισμός είναι ένα από τα καλύτερα εργαλεία για την οικοδόμηση κινήτρων και συνεκτικότητας μεταξύ των μελών της ομάδας (Wagner, 1995). Ο Luthans (2002) πιστεύει ότι η παρουσία εξωτερικού ανταγωνισμού και οι προκλήσεις τείνουν να χτίσουν μεγαλύτερη συνοχή. Ωστόσο, ο George και ο Jones (2000) επισημαίνουν ότι μέχρι ένα σημείο ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων μπορεί να βοηθήσει κάθε ομάδα να είναι συνεκτική, ήτοι ο υπερβολικός ανταγωνισμός μπορεί να είναι δυσλειτουργικός και μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Οι Nelson και Quick (2003) πιστεύουν ότι οι εξωτερικές πιέσεις τείνουν να ενισχύουν τη συνοχή και ο εσωτερικός ανταγωνισμός συνήθως μειώνει τη συνοχή μέσα στην ομάδα.

Ωστόσο, μία μελέτη διαπίστωσε ότι η πίεση εργασίας που επιβλήθηκε από την εταιρεία διαταράσσει τη συνοχή της ομάδας αυξάνοντας τον εσωτερικό ανταγωνισμό και μειώνοντας τη συνεργατική διαπροσωπική δραστηριότητα.

#### 4. Η επιτυχία της ομάδας

Η επιτυχία της ομάδας οφείλεται στην επιτυχία κάθε μέλους της ομάδας. Η επιτυχία, που βιώνουν τα μέλη της ομάδας, επηρεάζει θετικά τα ατομικά κίνητρα, τη συνεκτικότητα και την ατμόσφαιρα στην εργασία. Τα μέλη της ομάδας απολαμβάνουν την αίσθηση μιας συγκεκριμένης εκπλήρωσης και θεωρούν την ομάδα και κάθε μέλος της ομάδας ως αναντικατάστατο. Όταν οι ομάδες επιτυγχάνουν την επίτευξη των στόχων τους αυξάνεται η συνεκτικότητα των ομάδων (George & Jones, 2000). Σύμφωνα με τον Luthans (2002), η επιτυχία της ομάδας φυσικά τείνει να χτίζει μεγαλύτερη συνοχή. Οι Nelson και Quick (2003) υποστήριξαν ότι η συνοχή των ομάδων μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική παραγωγικότητα των μελών.

#### 5. Η αποκλειστικότητα της ομάδας

Η αποκλειστικότητα της ομάδας υποδεικνύεται από το πόσο δύσκολο είναι να γίνει κάποιος μέλος της ομάδας. Εξαρτάται από το καθεστώς της ομάδας, τα ειδικά δικαιώματα και τα προνόμια που απολαμβάνουν τα μέλη της ομάδας (George & Jones, 2000). Οι αποκλειστικές ομάδες έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση και ενδιαφέρονται πολύ για την ιδιότητα μέλους της ομάδας. Δουλεύουν σκληρά για τη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων τους και κάνουν ότι είναι δυνατόν για να κερδίσουν την αποδοχή της ομάδας. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Hellriegel et al, (2001), πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν την εκπαιδευτική εμπειρία με σκοπό να αναπτύξουν τη συνεργατική ομαδικότητα των μελών.

### **1.6.3 Συνέπειες της συνεκτικότητας της ομάδας**

Σύμφωνα με τη μελέτη του Schachter (Luthans, 2002), οι πολύ συνεκτικές ομάδες έχουν πολύ ισχυρή δυναμική, τόσο αρνητική όσο και θετική, για την απόδοση των ομάδων. Από την άλλη πλευρά, οι χαμηλές συνεκτικές ομάδες δεν είναι τόσο ισχυρές. Τα ευρήματα της μελέτης του Luthans (2002) δείχνουν ότι η απόδοση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο υψηλή ή χαμηλή είναι η συνεκτικότητα της ομάδας. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με το αυξημένο επίπεδο συμμετοχής και επικοινωνίας που παρατηρείται στις συνεκτικές ομάδες,

είναι γεγονός ότι η συνοχή οδηγεί μερικές φορές σε χαμηλά επίπεδα κύκλου εργασιών. Ένα μέτριο ποσό συνεκτικότητας είναι λειτουργικό για την ομάδα και την οργάνωση όταν ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν στην ομάδα και να μοιράζονται πληροφορίες (Eys, et. al., 2003). Η συνεκτικότητα, ωστόσο, σε μεγάλο βαθμό, μπορεί να είναι δυσλειτουργική αν τα μέλη της ομάδας χάνουν χρόνο πιάνοντας κουβέντα μεταξύ τους (George & Jones, 2000).

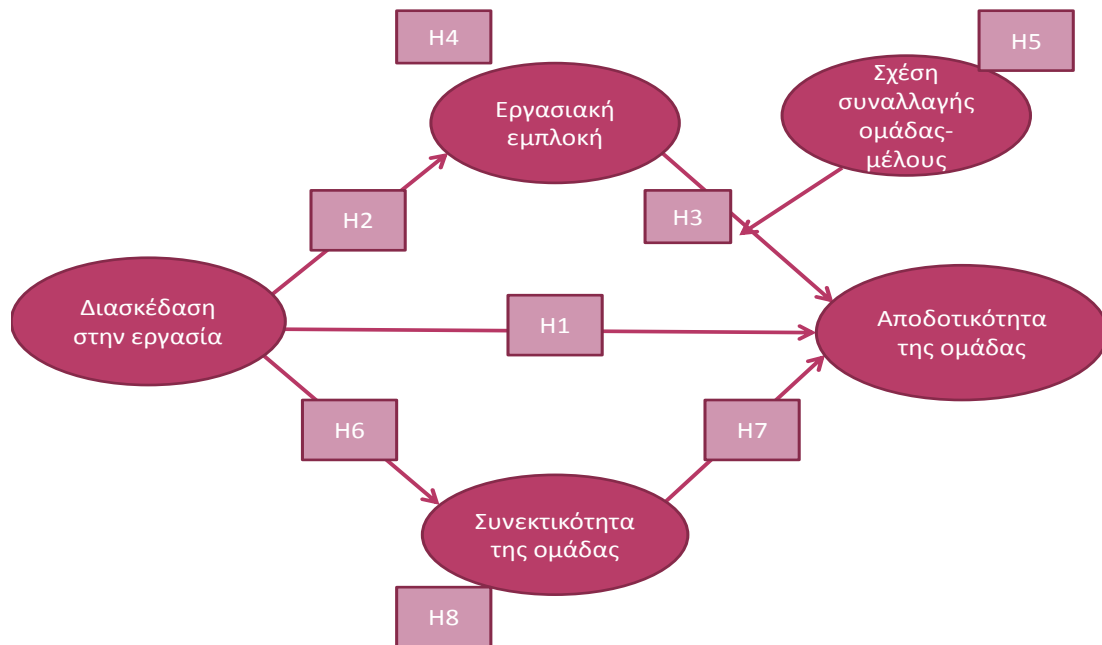
Οι Gibson, Ivancevich και Donnelly (1994) δηλώνουν ότι ο βαθμός συνοχής ενός ομίλου μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις, ανάλογα με το πόσο καλά οι στόχοι της ομάδας ταιριάζουν με τους στόχους του οργανισμού. Εάν η συνοχή είναι υψηλή και αποδέχεται οργανωτικούς στόχους, τότε η συμπεριφορά της ομάδας θα είναι θετική. Ωστόσο, εάν η συνοχή είναι υψηλή και οι ομαδικοί στόχοι δεν είναι σύμφωνοι με τους στόχους του ομίλου, τότε η συμπεριφορά της ομάδας θα είναι αρνητική. Αν η συνοχή είναι χαμηλή και δεν συμφωνεί με τους οργανωτικούς στόχους, τότε αυτό είναι αρνητικό από οργανωτική άποψη. Επιπλέον, μελέτες δείχνουν ότι η σχέση της συνοχής και της παραγωγικότητας εξαρτάται από τους κανόνες που σχετίζονται με την απόδοση που έχει ορίσει η ομάδα (Robbins, 2000). Ο George και ο Jones (2000) συμφωνούν με τον Robbins (2000) ότι μια σημαντική συνέπεια της συνοχής της ομάδας είναι όταν οι ομαδικοί και οργανωτικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με το επίπεδο συμμόρφωσης των ομαδικών κανόνων. Αξίζει, επιπλέον να αναφέρουμε ότι, οι κανόνες τείνουν να επιβάλλονται ιδιαίτερα σε ομάδες που είναι πολύ συνεκτικές (Spector, 2000). Τόσο ο Robbins (2000) όσο και ο Spector (2000) συμφωνούν ότι αν τα πρότυπα που σχετίζονται με την απόδοση είναι υψηλά, μια συνεκτική ομάδα θα είναι πιο παραγωγική από μια λιγότερο συνεκτική ομάδα. Αλλά εάν η συνοχή είναι υψηλή και τα πρότυπα απόδοσης είναι χαμηλά, η παραγωγικότητα θα είναι χαμηλή. Επιπλέον, ο Spector (2000) υποστηρίζει ότι η συνοχή της ομάδας σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία στην ομάδα. Τα μέλη των άκρως συνεκτικών ομάδων τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένα από τα μέλη των λιγότερο συνεκτικών ομάδων. Σύμφωνα με τον George και Jones (2000), ένα μέτριο ποσό συνεκτικότητας της ομάδας έχει ως αποτέλεσμα τα πιο ευνοϊκά αποτελέσματα ομάδας και οργάνωσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Η διασκέδαση, η αποδοτικότητα της ομάδας, η εργασιακή εμπλοκή, οι σχέσεις ομάδας-μέλους και η συνεκτικότητα της ομάδας δεν αποτελούν αντικείμενο μελέτης ως μεμονωμένες έννοιες, ανεξάρτητα η μία από την άλλη. Στο μέτρο που ο εργαζόμενος εμφανίζει αλλαγές στην καθημερινή του απόδοση και συμπεριφορά, προερχόμενες είτε από ατομικούς του παράγοντες (ψυχολογικούς ή οργανικούς) είτε από εξωτερικά αίτια που εκ των πραγμάτων υφίσταται λόγω της συνύπαρξης και συνεργασίας με άλλα άτομα, οι παραπάνω έννοιες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κατά τέτοιον τρόπο, ώστε πολλές φορές η μία να αποτελεί συνέπεια της άλλης, ή και το αντίστροφο. Βασιζόμενοι στην παραπάνω μελέτη της βιβλιογραφίας διατυπώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις (Σχήμα 1):

Σχήμα 1. Εννοιολογικό πλαίσιο και υποθέσεις ερευνητικού μοντέλου



Σημείωση: H= Υποθέσεις

## 2.1 Διασκέδαση και αποδοτικότητα της ομάδας

"Ένα διασκεδαστικό εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ πιο παραγωγικό από ότι ένα συνηθισμένο περιβάλλον", σημείωσε ο Von Oech (1982, σελ. 110). Η εργασία σε ένα διασκεδαστικό περιβάλλον υποδηλώνει την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων (Caudron, 1992; Hudson, 2001; Lundin et al., 2002), αλλά η πρόσθετη εμπειρική υποστήριξη είναι απαραίτητη για την επιβεβαίωση αυτής της έννοιας. Γενικότερα, η διασκέδαση στο χώρο εργασίας δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον στο οποίο οι ιδέες και οι γνώσεις μοιράζονται ελεύθερα (Clouse and Spurgeon, 1995), προάγοντας την απόδοση της ομάδας (Romero & Cruthirds, 2006). Έτσι, η βιβλιογραφία της διασκέδασης θα χρησιμοποιηθεί για να αυξήσει μια συζήτηση για πιθανά αποτελέσματα αποδοτικότητας της ομάδας εργασίας. Η απόδοση είναι συνάρτηση της ικανότητας και του κινήτρου (Locke, 1965), και η έρευνες έδειξαν πως η χρήση της διασκέδασης στην εργασία βελτιώνει την αποδοτικότητα της ομάδας σε εργαστηριακές μελέτες που έχουν υλοποιηθεί (Avolio et al., 1999; Smith et al., 1971). Η διασκέδαση έχει συνδεθεί θετικά και με τα δύο συστατικά της απόδοσης, έτσι ώστε να ενισχύει την ικανότητα (Mettee et al., 1971) και την ενέργεια στις εργασίες (Dienstbier, 1995). Πρώτον, η χρήση της διασκέδασης σε ένα εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε αποδόσεις ικανότητας της ομάδας. Τα αποτελέσματα της έρευνας του Smith και των συνεργατών του (1971), έδειξαν ότι η έκθεση της διασκέδασης μείωσε το άγχος των μελών της ομάδας και παράλληλα αύξησε και τις ικανότητες τους, και ως εκ τούτου βελτίωσε την απόδοση των εργασιών της ομάδας. Επίσης, οι Avolio et al. (1999) διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες που χρησιμοποίησαν χιούμορ, ήτοι για να εξουδετερώσουν τις συγκρούσεις ή για να ξεπεράσουν τις αγχωτικές καταστάσεις, βαθμολογήθηκαν υψηλότερα στις αξιολογήσεις απόδοσης από τον άμεσο επόπτη τους σε σύγκριση με τους ηγέτες που δεν χρησιμοποίησαν χιουμοριστικές τεχνικές. Συλλογικά, τα αποτελέσματα αυτών των μελετών παρέχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι η χρήση της διασκέδασης ενισχύει την ικανότητα, η οποία αντικατοπτρίζει την ικανότητα καλύτερης ομαδικής απόδοσης. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί πως και η χρήση του χιούμορ έχει συσχετιστεί με αυξημένα κίνητρα εργασίας (Dienstbier, 1995, Kuiper et al., 1995). Συγκεκριμένα, ο Dienstbier (1995) στη μελέτη του κατέληξε ότι η χρήση χιουμοριστικών ερεθισμάτων οδηγεί σε αυξημένα συναισθήματα ενέργειας σε δύσκολες εργασίες. Ομοίως, οι Kuiper et al. (1995) βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ του χιούμορ και κινήτρων. Τα αποτελέσματα

υποδηλώνουν ότι τα χιουμοριστικά άτομα είναι πιο πιθανό να δείξουν θετικό προσανατολισμό και κίνητρο προς τις εργασίες (Kuiper et al., 1995). Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών υποδηλώνουν ότι η χρήση χιούμορ διευκολύνει τα κίνητρα σε εργασίες, αυξάνοντας έτσι και την ομαδική απόδοση. Σύμφωνα με την αντίληψη ότι η διασκέδαση στην εργασία και το χιούμορ είναι παρόμοιες αλλά διακριτές κατασκευές, η διασκέδαση στην εργασία πρέπει να ενισχύει την αποδοτικότητα της ομάδας. Επομένως, προσφέρεται η ακόλουθη υπόθεση:

H1: Η διασκέδαση στην εργασία σχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα της ομάδας.

## **2.2 Διασκέδαση και εργασιακή εμπλοκή**

Η εμπλοκή ορίζεται από την άποψη της υψηλής ενέργειας και μιας θετικής ψυχολογικής κατάστασης. Από την άλλη μεριά, η διασκέδαση στην εργασία περιλαμβάνει επίσης τέτοια στοιχεία, τα οποία υποδηλώνουν σημαντική εννοιολογική επικάλυψη. Η διασκέδαση στην εργασία είναι μια έννοια που έχει διερευνηθεί μέσα από το πλαίσιο της οργάνωσης, της κουλτούρας και των αξιών και συχνά αναφέρεται και προωθείται ως ειδική αξία στο χώρο εργασίας (Plester, 2009). Επιπροσθέτως, αποτελεί κοινό τόπο ότι, για τους δεσμευμένους εργαζόμενους η πραγματική δουλειά είναι διασκέδαση (Bakker, 2010) και υποδηλώνουν ότι η εργασιομανία και η εργασιακή εμπλοκή διαφοροποιούνται κυρίως από τη θετική επίδραση ή τη «διασκέδαση» που συνδέεται με την εμπλοκή (Gorgievski et al., 2010 σελ. 265).

Υπάρχουν δύο θεωρητικές εξηγήσεις για το πώς η διασκέδαση στην εργασία μπορεί να επηρεάσει την εμπλοκή: α) ενεργώντας ως πόρος εργασίας και β) λειτουργώντας ως μηχανισμός ανάκαμψης. Μια ερμηνεία είναι ότι, λόγω της κοινωνικής και διαδραστικής φύσης της, η διασκέδαση στην εργασία μπορεί να χρησιμεύσει ως θετικός πόρος εργασίας σύμφωνα με το Μοντέλο Απαιτήσεων Απασχόλησης (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli et al., 2006). Πέρα από αυτό, η διασκέδαση στην εργασία μπορεί επίσης να παρέχει ένα γνωστικό διάλειμμα από το έργο κάποιου και να ενεργεί ως μεμονωμένος μηχανισμός ανάκαμψης (Sonnentag, 2003). Ωστόσο, τόσο οι πόροι εργασίας όσο και η ανάκαμψη έχουν βρεθεί ότι αυξάνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων (Bakker et al., 2007; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker 2004; Sonnentag, 2003). Κατά συνέπεια, η διασκέδαση στην εργασία θα πρέπει να προάγει την εμπλοκή της εργασίας, λειτουργώντας ως πόρος. Για την ακρίβεια, η διασκέδαση στην



εργασία μπορεί να λειτουργήσει ως πόρος εργασίας για να διευκολύνει την εμπλοκή στην εργασία. Οι πόροι εργασίας είναι φυσικές, κοινωνικές, ψυχολογικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που μπορούν να μειώσουν τις απαιτήσεις εργασίας και τις σχετικές ψυχολογικές και φυσιολογικές δαπάνες, να διεγείρουν την προσωπική ανάπτυξη και μάθηση ή να ενισχύσουν την επίτευξη των στόχων εργασίας (Demerouti et al., 2001). Σύμφωνα με το Μοντέλο Απαιτήσεων Ζημιών-Πόρων, υπάρχουν αρκετά στοιχεία που δείχνουν ότι οι πόροι εργασίας προβλέπουν θετικά τη δέσμευση (Bakker et al., 2007, Christian & Slaughter, 2007, Schaufeli & Bakker 2004). Λόγω του κοινωνικού και διαδραστικού χαρακτήρα της διασκέδασης στην εργασία, μπορεί να λειτουργήσει παρόμοια με το κοινωνικό στοιχείο των πόρων εργασίας. Ακολούθως, μια δεύτερη εξήγηση για την επίδραση της διασκέδασης στην εργασία στην εμπλοκή είναι ότι, η διασκέδαση στην εργασία μπορεί να προσφέρει μια περίοδο ανάκαμψης από την εργασία, επιτρέποντας έτσι σε άτομα να γίνουν πιο αφοσιωμένα. Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας ανάκαμψης επικεντρώθηκε στις επιπτώσεις της ανεπαρκούς ανάκαμψης που οδηγεί σε μειωμένη εγρήγορση, αυξημένη απροθυμία και μειωμένη συγκέντρωση (Hobfoll, 1998; Krueger, 1989; Lorist et al., 2000) που αντιπροσωπεύουν χαμηλή αφοσίωση στην εργασία. Ωστόσο, άλλα στοιχεία δείχνουν τα οφέλη από την επαρκή ανάκαμψη. Για παράδειγμα, η κλασική μελέτη του Roy (1959) "Banana Time" έδωσε στοιχεία που δείχνουν ότι η διασκέδαση στη δουλειά μπορεί να βοηθήσει στη διάσπαση της μονοτονίας στην εργασία. Οι διασκεδαστικές και παιχνιδιάρχεις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις λειτουργούσαν ως μηχανισμοί ανάκαμψης που επέτρεψαν στα άτομα να συμμετάσχουν στην εργασία τους. Οι εργαζόμενοι βελτίωσαν συλλογικά τους χώρους εργασίας τους, συμμετέχοντας σε δραστηριότητες που δεν ήταν καθήκον αλλά χτίζοντας γέφυρες στο εσωτερικό της ομάδας. Στην πορεία, η μελέτη του Sonnentag (2003) έδειξε ότι η περίοδος ανάκαμψης διευκόλυνε θετικά κάθε διάσταση της εργασιακής εμπλοκής. Στην έρευνα του ζήτησε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με την ανάκαμψη και να ενσωματώσουν τον ελεύθερο χρόνο λόγου χάρη: εξαιτίας των δραστηριοτήτων ψυχαγωγίας αν αισθάνονταν ότι ανακτήθηκαν οι δυνάμεις τους. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η μεγαλύτερη ανάκαμψη προωθούσε την εμπλοκή της ατομικής εργασίας. Αν και η ανάκαμψη ήταν κάπως πλαισιωμένη ως δραστηριότητα αναψυχής, δεν αναφέρθηκαν στοιχεία για τα είδη δραστηριοτήτων αναψυχής στα οποία ασχολούνταν οι άνθρωποι. Ωστόσο, επειδή συνεπάγεται κάπως μια εκτροπή από την ίδια τη δουλειά, η διασκέδαση στην εργασία θα μπορούσε επίσης να εκδηλωθεί ως ανάκαμψη. Συνολικά, αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι η διασκέδαση στην εργασία μπορεί να

επιηρεάσει θετικά την εμπλοκή της εργασίας για δύο λόγους. Πρώτον, λόγω του κοινωνικού και διαπροσωπικού χαρακτήρα της διασκέδασης στην εργασία, μπορεί να χρησιμεύσει ως πόρος εργασίας για τα άτομα, ενισχύοντας έτσι την εργασιακή τους δέσμευση. Δεύτερον, η διασκέδαση στην εργασία μπορεί να λειτουργήσει για τον εργαζόμενο ως περίοδος ανάκαμψης οδηγώντας τον σε αυξημένη εμπλοκή στην εργασία. Εν κατακλείδι, προτείνεται η παρακάτω υπόθεση:

H2: Η διασκέδαση στην εργασία ευνοεί την εργασιακή εμπλοκή.

## **2.3 Εργασιακή εμπλοκή και αποδοτικότητα της ομάδας**

Η εμπλοκή στην εργασία οδηγεί σε αυξημένη απόδοση σε ρόλο, επειδή αυξάνει τη ζωντάνια του εργαζόμενου, επιτρέποντάς του να εργάζεται όλο και περισσότερο, καθώς και την προσήλωση του στην εργασία. Η σχέση μεταξύ εμπλοκής και απόδοσης είναι σταθερά θετική (Bakker & Demerouti, 2007).

Μια ιδιαίτερη σημαντική συνέπεια της εμπλοκής είναι η αποδοτικότητα της ομάδας εργασίας. Παρόλο που αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι η εμπλοκή στην εργασία συνδέεται με την ανώτερη απόδοση εργασίας (Christian et al., 2012), δεν είναι ακόμα σαφές γιατί η εμπλοκή οδηγεί στην απόδοση. Αρχικά, μπορούμε να θεωρήσουμε έξι μονοπάτια που μπορεί η εργασιακή δέσμευση να συμβάλει στην απόδοση του εργαζομένου αρχικά αλλά και στην ομαδική τους απόδοση στην εργασία (Bakker et al., 2007). Πρώτον, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν συχνά θετικά συναισθήματα, όπως η ευτυχία, η χαρά και ο ενθουσιασμός. Αυτά τα ενεργά θετικά συναισθήματα φαίνεται να διευρύνουν το σκεπτικό των ανθρώπων, υποδηλώνοντας την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Αυτό, με τη σειρά του, θα διευκόλυνε την απόδοσή τους. Δεύτερον, οι απασχολούμενοι εργαζόμενοι έχουν καλύτερη υγεία. Αυτό σημαίνει ότι είναι λιγότερο αφηρημένοι από την εργασία και μπορεί να είναι σε θέση να επικεντρωθούν καλύτερα στη δουλειά τους, έτσι ώστε να είναι πιο παραγωγικοί. Τρίτον, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι επινοούν νέες μεθόδους στην εργασία. Ως αποτέλεσμα, ταυτίζουν στις προσωπικές τους ανάγκες και αξίες με την εργασία τους, γεγονός που ενισχύει τα κίνητρά τους και, ως εκ τούτου, τις επιδόσεις τους. Τέταρτον, η δέσμευση είναι πιθανό να προάγει ένα πιο ανοιχτό πνεύμα και ετοιμότητα στη συμπεριφορά του. Ο πρώτος βελτιώνει την επεξεργασία πληροφοριών, ενώ ο τελευταίος εκδηλώνεται με προσωπική πρωτοβουλία, και οι δύο συμβάλλουν στην επίτευξη ανώτερης απόδοσης.

Πέμπτον, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν την κοινωνική συμπεριφορά (βοηθώντας τους άλλους είναι πιο ευγενικοί και συνεταιριστικοί). Έτσι, η κοινωνική συμπεριφορά είναι πιθανό να δημιουργήσει ένα θετικό κοινωνικό κλίμα που προωθεί τη συνεργασία, την ανταλλαγή πληροφοριών, την αμοιβαία αλληλοβοήθεια και κατά συνέπεια την αποδοτικότητα της ομάδας. Τέλος, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι μεταφέρουν την εμπλοκή τους σε άλλους στο άμεσο περιβάλλον τους, με αποτέλεσμα τη διασταύρωση συναισθημάτων από το ένα μέλος της ομάδας στο άλλο. Επίσης, επειδή στους περισσότερους οργανισμούς η αποδοτικότητα της ομάδας είναι αποτέλεσμα συνεργατικής προσπάθειας, η εμπλοκή ενός ατόμου μπορεί να μεταφερθεί και στα υπόλοιπα μέλη και κατά συνέπεια να βελτιώσει έμμεσα την ομαδική απόδοση. Με αυτόν τον τρόπο, οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι, ομάδες, τμήματα, οργανώσεις ή επαγγελματικές ομάδες μπορούν να αναγνωριστούν με "(πολύ) χαμηλά", "μέτρια" ή "(πολύ) υψηλά" επίπεδα εμπλοκής στην εργασία (Schaufeli, 2012). Συνεπώς, σύμφωνα με τα παραπάνω μπορούμε να υποθέσουμε ότι :

H3: Η εργασιακή εμπλοκή συμβάλει θετικά στην αποδοτικότητα της ομάδας.

Συμπληρωματικά, σύμφωνα με την προαναφερθείσα βιβλιογραφία των σχέσεων διασκέδασης – εμπλοκής και εμπλοκής – αποδοτικότητας, υποθέτουμε ότι:

H4: Η εργασιακή εμπλοκή μεσολαβεί στη σχέση διασκέδασης στην εργασία και αποδοτικότητας της ομάδας.

## **2.4 Σχέση εργασιακής εμπλοκής και αποδοτικότητας με ρυθμιστή τις σχέσεις ομάδας-μέλους (TMX)**

Όπως προαναφέραμε η υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας-μέλους είναι πιθανό να ανταλλάξουν πληροφορίες και πόρους και επομένως να αξιοποιήσουν καλύτερα τις ικανότητες μεμονωμένων μελών της ομάδας μέσω της συνεργασίας (Hoegl & Wagner, 2005). Με την καλύτερη αξιοποίηση των συνεργατών, τα μέλη της ομάδας είναι πιθανό να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις. Οι σχέσεις που επιτρέπουν σε αυτά τα άτομα να προβλέπουν καλύτερα τις ενέργειες του άλλου και να επιτελούν το έργο τους αποτελεσματικά, διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό την ομαδική εργασία. Επιπλέον, η υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας-μέλους επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας την ευκαιρία να συνειδητοποιήσουν τις προσδοκίες απόδοσης της ομάδας τους (Seers, 1989).

Μέχρι σήμερα οι εμπειρικές ενδείξεις υποστήριξαν ότι οι σχέσεις συνεργατών διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην πρόβλεψη των διαφόρων στάσεων των εργαζομένων και των δεικτών απόδοσης (Anand et al., 2010, Chiaburu και Harrison 2008, Ng and Sorensen 2008). Η υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας- μέλους μπορεί επίσης να ωφελήσουν την απόδοση των ρόλων των εργαζομένων στο γεγονός ότι οι ανταλλαγές σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ των μελών της ομάδας συνεπάγονται την ανταλλαγή πόρων που σχετίζονται με την εργασία και την εμπειρογνωμοσύνη που σχετίζεται με το ρόλο εργασίας (Seers, 1989). Έρευνες έχουν δείξει ότι η σχέση υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας-μέλους ενισχύουν τις συμπεριφορές βοηθώντας τα μέλη των ομάδων να ανταλλάξουν γνώση μεταξύ τους (Kamdar και Van Dyne, 2007; Liu et al., 2011; Love and Forret, 2008). Αυτές οι συμπεριφορές υποστήριξης των ρόλων πιθανώς θα πρέπει να βελτιώσουν την απόδοση των ρόλων των εργαζομένων και, με τη σειρά τους, τα επίπεδα εμπλοκής στους ρόλους εργασίας τους (Edmondson 1999, Katz και Kahn 1978). Εν ολίγοις, αναμένουμε ότι ένα ανοιχτό και ασφαλές ψυχοκοινωνικό περιβάλλον, όπως υποδηλώνεται από υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας-μέλους, θα προσφέρει ένα θετικό διαπροσωπικό πλαίσιο για τους εργαζόμενους να ανταλλάσσουν τους πόρους μεταξύ τους και να συμμετέχουν στους εργασιακούς τους ρόλους χωρίς επιφυλάξεις.

Ως αποτέλεσμα, τα μέλη της ομάδας με υψηλότερα επίπεδα σχέσεων ομάδας-μέλους είναι πιθανό να λάβουν καλύτερες αξιολογήσεις επιδόσεων (Kamdar & Van Dyne, 2007, Liden et al., 2000). Συνεπώς δεν αποτελεί έκπληξη και η έρευνα των Jordan, Field, & Armenakis (2002) που έδειξε ότι υψηλότερα επίπεδα σχέσεων ομάδας-μέλους είχαν ως αποτέλεσμα αυξημένες αξιολογήσεις απόδοσης.

Σε μια ποσοτική μελέτη, οι Tasa et al. (2011), δήλωσαν ότι τα άτομα που έχουν χαμηλότερη συνείδηση είναι αποδιοργανωμένα, αναποτελεσματικά και απρόσεκτα. Από την άλλη πλευρά, οι Liao et al. (2013), υποστηρίζουν ότι, η υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας-μέλους (TMX) είναι πιθανό να επηρεάσουν τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών των ατόμων και της εργασιακής δέσμευσης. Για παράδειγμα, τα συναισθηματικά σταθερά άτομα τείνουν να δείχνουν προτίμηση για την ανάληψη κεντρικών ρόλων σε ομάδες και ως εκ τούτου απαιτούν υποστήριξη για να παραμείνουν αφοσιωμένα και να συμμετέχουν στα καθήκοντά τους (Chiaburu et al., 2008). Η υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας-μέλους σημαίνει ότι αυτά τα άτομα έχουν την απαραίτητη υποστήριξη. Ως εκ τούτου, παρέχει ευκαιρίες για αυτά τα άτομα να αποκτήσουν

πρόσβαση σε πόρους, όπως η θετική ανατροφοδότηση, η οποία τους επιτρέπει να είναι αποτελεσματικότεροι και επικεντρωμένοι στους εργασιακούς ρόλους τους (Lapierre and Hackett, 2007). Επιπλέον, η υψηλής ποιότητας σχέσεις ομάδας-μέλους είναι πιθανό να επιτρέψει στους ευσυνειδητούς ανθρώπους να επιτύχουν τη σαφήνεια των ρόλων και, συνεπώς, υψηλότερα επίπεδα εμπλοκής στην εργασία τους στο πλαίσιο της ομάδας. Έτσι με βάση τα παραπάνω, τίθεται η ακόλουθη υπόθεση:

H5: Οι σχέσεις συναλλαγής ομάδας-μέλους ρυθμίζουν τη σχέση εργασιακής εμπλοκής και αποδοτικότητας της ομάδας.

## 2.5 Διασκέδαση και συνεκτικότητα της ομάδας

Ο Festinger (σελ. 254, 1950) διατυπώνει την άποψη ότι η συνεκτικότητα μιας ομάδας είναι το "αποτέλεσμα όλων των δυνάμεων που ενεργούν τα μέλη με σκοπό να παραμείνουν στην ομάδα. Αυτές οι δυνάμεις εξαρτώνται τόσο από την ελκυστικότητα ή την έλλειψη ελκυστικότητας όσο και των δραστηριοτήτων στις οποίες εμπλέκεται η ομάδα". Καθώς η καθημερινή εμπειρία της εργασίας για τους περισσότερους ανθρώπους είναι κοινωνικά κατασκευασμένη, η διασκέδαση που βιώνεται στο χώρο εργασίας περιλαμβάνει επίσης κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (Georganta, 2012). Για παράδειγμα, οι συνηθέστερα συνδεόμενες έννοιες με τη διασκέδαση, το χιούμορ, το γέλιο και το παιχνίδι, εμπλέκονται εγγενώς με άτομα σε μια διασκεδαστική κατάσταση. Πράγματι, το χιούμορ ορίζεται ως μια κοινωνική επικοινωνία που δημιουργεί θετική ανταπόκριση από τους ακροατές (Crawford, 1994), θέτοντας ότι υπάρχουν τουλάχιστον δύο άνθρωποι που εμπλέκονται στο χιούμορ, ο ομιλητής και ο ακροατής. Ως εκ τούτου, στις περισσότερες περιπτώσεις, η διασκέδαση στην εργασία είναι κοινωνικά δημιουργημένη και έμπειρη, αν και ερμηνεύεται προσωπικά. Οι (Weinstein, 1996) υποστήριξαν ότι όταν δύο άνθρωποι παίζουν ή γελούν μαζί, υπάρχει μια άγνωστη επικοινωνία μεταξύ τους λέγοντας «είμαστε όμοιοι με κάποιο τρόπο». Ως εκ τούτου, συχνά εμπλέκεται φυσικά στα διασκεδαστικά επεισόδια, το χιούμορ και το κοινό γέλιο που προωθούν την αίσθηση οικειότητας στην εργασία (McGhee, 1996). Με αυτόν τον τρόπο, οι συναισθηματικές συνδέσεις μπορεί να προκύψουν από την ανταλλαγή θετικών συναισθημάτων. Κατά συνέπεια, η διασκέδαση μπορεί να προσφέρει συναισθήματα κοινής χρήσης με τους συναδέλφους, αίσθηση του ανήκειν ή ακόμη και εμπιστοσύνη (Georganta, 2012). Στην ουσία, οι ομάδες που παίζουν μαζί, δένονται περισσότερο (Berg, 2001) επειδή μοιράζονται περισσότερες μνήμες από

κοινού (Everett, 2011). Ας σημειωθεί ακόμη, πως το χιούμορ στην επικοινωνία δημιουργεί μια ανοιχτή ατμόσφαιρα προκαλώντας θετικά συναισθήματα που προωθούν την ακρόαση, την κατανόηση, την αποδοχή μηνυμάτων (Barsoux, 1996) και τις πιο ελεύθερες αντιδράσεις (Romero και Cruthirds, 2006). Στην πραγματικότητα, ο Ford et al. (2004), ανέφεραν ότι οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού από διάφορες βιομηχανίες ανέφεραν ότι η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος διασκέδασης εργασίας τείνει να προάγει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και να ενισχύει τα συναισθήματα της ομαδικής συνοχής. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η ανταλλαγή διασκέδασης είναι ήδη μια μορφή επικοινωνίας που οδηγεί σε περαιτέρω επικοινωνία δημιουργώντας μια αίσθηση σύνδεσης μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Με βάση τα παραπάνω μπορεί να γίνει η εξής υπόθεση:

H6: Η διασκέδαση επηρεάζει θετικά τη συνεκτικότητα της ομάδας.

## **2.6 Συνεκτικότητα της ομάδας και αποδοτικότητα της ομάδας**

Η βιβλιογραφία σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ομάδας απέδειξε ότι η συνοχή της ομάδας έχει θετική και σημαντική επίδραση στις ομαδικές επιδόσεις και διαδικασίες (Evans and Dion, 2012). Οι Carron και Brawley (2000) θεωρούν ότι η συνοχή της ομάδας είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τη βέλτιστη απόδοση της ομάδας. Η συνοχή της ομάδας επιτρέπει ταχύτερη, ισχυρότερη συμφωνία, τήρηση των εταιρικών στόχων και γενικά κάνει ομαλότερη τη λειτουργία της ομάδας (Smith et al., 1994) αυξάνοντας παράλληλα και την ικανοποίηση της (Tekleab et al., 2009). Συγκεκριμένα, η ισχυρή συνοχή μεταξύ των μελών της ομάδας βελτιώνει την επικοινωνία, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη συμμετοχή στο έργο (Cartwright and Zander, 1968). Η συνεκτικότητα της ομάδας έχει μελετηθεί εκτενώς σε διάφορα περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένων και των εργασιακών και έχει επανειλημμένα διαπιστωθεί ότι συνδέεται θετικά με την αποδοτικότητα της ομάδας (Beal et al., 2003, Mullen and Copper, 1994). Επιπροσθέτως, η συνεκτικότητα ορίζεται ως μια δυναμική διαδικασία που αντικατοπτρίζεται στην τάση μιας ομάδας να συνυπάρχει και να παραμείνει ενωμένη για την επίδιωξη των οργανικών στόχων της αλλά και την ικανοποίηση των συναισθηματικών αναγκών των μελών (Hambley et al., 2007). Οι Drouin et al. (2010), ανέφεραν ότι η συνοχή φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την επιτυχημένη

ομαδική εργασία, καθώς διευκολύνει την ομαδική λειτουργία, ενθαρρύνει τη βοήθεια εκτός ρόλου και βοηθά στην αποτροπή του κύκλου εργασιών των εργαζομένων.

Εκτός από αυτό, οι Powell et al. (2004), υποστήριξαν ότι σε περιβάλλον που κυριαρχεί η ομαδική εργασία, αρχικά τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν χαμηλή συνεκτικότητα και με την πάροδο του χρόνου, τα μέλη της ανταλλάσσουν αρκετές κοινωνικές πληροφορίες για να αναπτύξουν ισχυρή συνοχή. Η συνεκτικότητα της ομάδας έχει βρεθεί ότι έχει θετική σχέση με την απόδοση της ομάδας (Andrews et al., 2008, Lin et al., 2008 ; Xiao και Jin, 2010). Έξω από, οι ερευνητές Hambley et al. (2007) και Dionne et al. (2004) συμπέραναν ότι η συνοχή μεταξύ των ομάδων οδηγεί σε αυξημένη απόδοση στην ομάδα εργασίας, υπονοώντας ότι οι ηγέτες μπορούν να έχουν επιπτώσεις στην συνοχή της ομάδας που τελικά οδηγούν σε αλλαγή στην απόδοση της ομάδας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η μεγάλη συνοχή της ομάδας θα φροντίσει να ανήκουν στην ομάδα και θέλουν η ομάδα τους να αποδώσει καλά, ώστε να ασκήσουν μεγαλύτερη επιρροή μεταξύ τους για να επιτύχουν συντονισμό και συναίνεση στην ομάδα (Lu, 2015). Σύμφωνα με τους Beranek και Martz (2005), οι Evans και Dion (1991), οι οποίοι ανέλυσαν πάνω από 17 μελέτες, εξέτασαν τη συνεκτικότητα και διαπίστωσαν ότι η συνοχή έχει συνδεθεί με μια σειρά θετικών αποτελεσμάτων, όπως αυξημένη συνειδητοποίηση των προβλημάτων, τάση αλλαγής, αυξημένα κίνητρα και αυξημένο ηθικό. Μια ανασκόπηση της προηγούμενης βιβλιογραφίας που έγινε από τους Powell et al. (2004), διαπίστωσαν ότι η συνοχή συνδέεται με τις καλύτερες επιδόσεις από τις μελέτες Lurey και Raisinghani (2001) και Maznevski και Chudoba (2001). Επομένως, καταλήγουμε στην εξής υπόθεση :

H7: Η συνεκτικότητα της ομάδας έχει θετική επίδραση στην αποδοτικότητα της ομάδας.

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που προαναφέρθηκε και τις έρευνες που έχουν γίνει μεταξύ των σχέσεων διασκέδασης – συνεκτικότητας, συνεκτικότητας – αποδοτικότητας, υποθέτουμε ότι:

H8: Η συνεκτικότητας της ομάδας μεσολαβεί στη σχέση διασκέδασης στην εργασία και αποδοτικότητας στην ομάδα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για την διεξαγωγή της έρευνας, στην βιβλιογραφία υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις: η ποσοτική (quantitative) και η ποιοτική (qualitative) προσέγγιση. Στην παρούσα έρευνα διεξήχθη με την ποσοτική μέθοδο για την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Σε πρώτο στάδιο, έγινε η συλλογή εμπειρικών δεδομένων για την διερεύνηση ποικίλων στάσεων και συμπεριφορών, θετικών και αρνητικών των εργαζομένων σε ότι αφορά τη διασκέδαση στο χώρο εργασίας τους, την εμπλοκή τους στην εργασία, τη συνεκτικότητα της ομάδας τους, τις σχέσεις συναλλαγής με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους και την αποδοτικότητα της ομάδας τους.

Για τη συλλογή των εμπειρικών δεδομένων δημιουργήσαμε το ερωτηματολόγιο online με τη χρήση Google Form και το στείλαμε μέσω emails. Επιπλέον, ακολουθήθηκε η "μέθοδος δειγματοληψίας χιονοστιβάδας", σύμφωνα με την οποία ο καθένας που συμμετείχε στην έρευνα, είχε τη δυνατότητα να προτείνει και σε άλλους να συμμετέχουν. Τα ερωτηματολόγια απευθύνονταν κυρίως σε εργαζόμενους στην Ελλάδα καθώς και σε έλληνες που εργάζονται στο εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι είναι άνω των 18 ετών, κάθε μορφωτικού επιπέδου, με απαραίτητη προϋπόθεση την ύπαρξη συναδέλφων. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 142 (N=142) ερωτηματολόγια, σε χρονικό διάστημα περίπου 2 μήνες. Επίσης, ο χρόνος που απαιτήθηκε από τους υποψηφίους για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε στα 5 με 7 λεπτά. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 59 ερωτήσεις εκ των οποίων 24 ερωτήσεις αφορούσαν τη διασκέδαση στον εργασιακό χώρο, οι 17 την εμπλοκή στην εργασία, 5 τη συνεκτικότητα της ομάδας, 10 τη σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους και 3 την αποδοτικότητα της ομάδας. Τέλος, για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων από τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό εργαλείο IBM SPSS Statistics 23.



### 3.2 Κλίμακες μέτρησης- Ερωτηματολόγιο εργαζομένου

**Διασκέδαση στην εργασία:** Η διασκέδαση στην εργασία μετρήθηκε χρησιμοποιώντας τις τέσσερις υποκατηγορίες της κλίμακας του McDowell (2004). Οι υποκατηγορίες ήταν οι εξής: κοινωνικές σχέσεις με συναδέλφους, εορτασμοί, προσωπικές ελευθερίες και ο βαθμός με τον οποίο η διοίκηση υποστηρίζει τη διασκέδαση. Κάθε υποκλίμακα αποτελείται από έξι στοιχεία, συνεπώς οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 24 ερωτήσεις στο σύνολο. Για τις τρεις πρώτες υποκατηγορίες, τα δείγματα στοιχείων περιελάμβαναν «κοινωνικές σχέσεις με συναδέλφους στην εργασία», «εορτασμοί στην εργασία» και «χαλαρή ενδυμασία», αντίστοιχα. Στην τελευταία υποκατηγορία, ένα δείγμα αντικειμένου που μετρά το βαθμό με τον οποίο η διοίκηση υποστηρίζει τη διασκέδαση ήταν «εργάζεστε σε ένα διασκεδαστικό μέρος». Όλοι οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν βαθμολογώντας με την κλίμακα Likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα).

**Αποδοτικότητα της ομάδας:** Η αποδοτικότητα της ομάδας μετρήθηκε σύμφωνα με τρία στοιχεία από το άρθρο του Edmondson, A (1999). Δείγμα αντικειμένου που μετρά την αποδοτικότητα της ομάδας ήταν «το τμήμα μας ανταποκρίνεται επαρκώς στα καθήκοντα που μας έχουν ανατεθεί». Από τους συμμετέχοντες, ζητήθηκε να αξιολογήσουν τον βαθμό στον οποίο συμφωνούσαν ή διαφωνούσαν με κάθε μία από τις δηλώσεις χρησιμοποιώντας μια κλίμακα Likert 7 σημείων (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 7 = Συμφωνώ απόλυτα).

**Εργασιακή εμπλοκή:** Η εμπλοκή στην εργασία μετρήθηκε με τη χρήση 17 στοιχείων με βάση την κλίμακα που όρισαν οι Schaufeli και Bakker (2003). Οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 17 ερωτήσεις και βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα Likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα). Το μέτρο αυτό, αποτελείται από τρία συστατικά της εμπλοκής: τη ζωντάνια, τη προσήλωση, και την απορρόφηση. Ενώ η ζωντάνια και η απορρόφηση μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας έξι στοιχεία, η προσήλωση μετρήθηκε χρησιμοποιώντας πέντε στοιχεία. Δείγματα αντικειμένων που αντικατοπτρίζουν τη ζωντάνια, την προσήλωση και την απορρόφηση, αντίστοιχα, ήταν: «Στη δουλειά μου, είμαι πολύ ανθεκτικός/ή, διανοητικά», «Θεωρώ ότι η δουλειά που κάνω είναι γεμάτη νόημα και σκοπό» και «Όταν δουλεύω, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου».

**Συνεκτικότητα της ομάδας:** Η συνεκτικότητα της ομάδας μετρήθηκε με τη χρήση 5 στοιχείων με βάση την κλίμακα που όρισαν οι Koys και DeCotiis (1991). Ένα

δείγμα αντικειμένου που αντιπροσωπεύει τη συνεκτικότητα της ομάδας ήταν «Στο τμήμα μας, οι συνάδελφοι μου βοηθούν ο ένας τον άλλον». Οι εργαζόμενοι βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα Likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα).

**Σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX):** Η κλίμακα μέτρησης της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη προσαρμόστηκε από το Seers (1989) και περιείχε 10 αντικείμενα. Οι εργαζόμενοι απάντησαν σε 10 ερωτήσεις και βαθμολόγησαν σύμφωνα με την κλίμακα Likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα). Όλα τα στοιχεία υποδεικνύουν το βαθμό της ποιότητας της σχέσης ομάδας-μέλους. Ένα δείγμα των ερωτήσεων που αντικατοπτρίζει τις σχέσεις ομάδας- μέλους ήταν «συχνά προτείνω καλύτερες μεθόδους εργασίας σε άλλους στην ομάδα», «τα μέλη της ομάδας μου αναγνωρίζουν τις δυνατότητές μου» και «η ομάδα μου θα με υπερασπίζονταν στους ανώτερους μου, αν έκανα ένα λάθος».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη. Αφού συλλέξαμε τα ερωτηματολόγια, επόμενο βήμα ήταν η επικύρωση της χρησιμοποιούμενης κλίμακας, μέσα από τη μέτρηση εγκυρότητας – validity και αξιοπιστίας – reliability των αποτελεσμάτων. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιήσαμε το στατιστικό λογισμικό IBM SPSS Statistics 20. Με τη χρήση του συγκεκριμένου λογισμικού πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας τους. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση των παλινδρομήσεων μεταξύ των εννοιών που καλούμαστε να αναλύσουμε ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός συσχέτισής τους, θετικός ή αρνητικός, μέσω της οποίας έγινε ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων.

#### 4.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας

Τα εργαλεία μέτρησης τα οποία χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, υποβλήθηκαν σε έλεγχο αξιοπιστίας. Η αξιοπιστία είναι το πρώτο χαρακτηριστικό που θα πρέπει να διαθέτει ένα εργαλείο μέτρησης και εκφράζει τη σταθερότητα που εμφανίζει σε διαδοχικές μετρήσεις. Ο όρος αξιοπιστία κλίμακας δηλώνει την ακρίβεια μέτρησης και συγκεκριμένα την ικανότητα για τον προσδιορισμό της «πραγματικής» αξίας μιας μεταβλητής. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha είναι ο πιο διαδεδομένος και αυτόν θα χρησιμοποιήσουμε κι εμείς στην δική μας έρευνα, όπου έγινε προσπάθεια για να εξασφαλιστούν τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων όσο και η αξιοπιστία των μετρήσεων. Ο δείκτης alpha κυμαίνεται από το 0 έως το 1, όπου με τιμές πάνω από 0.8 η αξιοπιστία θεωρείται πολύ ικανοποιητική και υποδηλώνει ότι πράγματι τα επιμέρους στοιχεία ανήκουν στο ίδιο δημιούργημα. Αντιθέτως, για τιμές μικρότερες του 0.8 η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων του δείγματος μας είναι χαμηλή, ενώ η ελάχιστη επιτρεπτή τιμή είναι το 0,7. Συνεπώς, όταν λέμε ότι έχουμε υψηλή αξιοπιστία, σημαίνει ότι όλες οι ερωτήσεις μετρούν πραγματικά το χαρακτηριστικό το οποίο έχουν προοριστεί να μετρούν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ελέγχου παρατηρήθηκε πως έχουμε υψηλό δείκτη αξιοπιστίας και επαρκή συνάφεια σε όλες οι μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου καθώς ο δείκτης Cronbach's Alpha ξεπερνά την τιμή 0,7.

Ο έλεγχος αξιοπιστίας δεδομένων Cronbach's Alpha δίνεται συγκριτικά στον παρακάτω πίνακα 1:

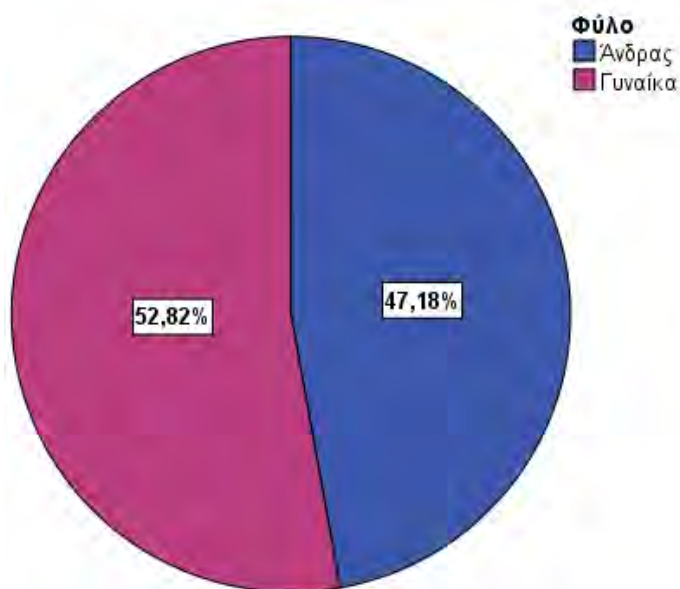
Πίνακας 1. Έλεγχος Αξιοπιστίας με την μέθοδο Cronbach's Alpha

Διασκέδαση στην εργασία	0,931
Αποδοτικότητα της ομάδας	0,900
Εργασιακή εμπλοκή	0,954
Σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους	0,895
Συνεκτικότητα της ομάδας	0,939

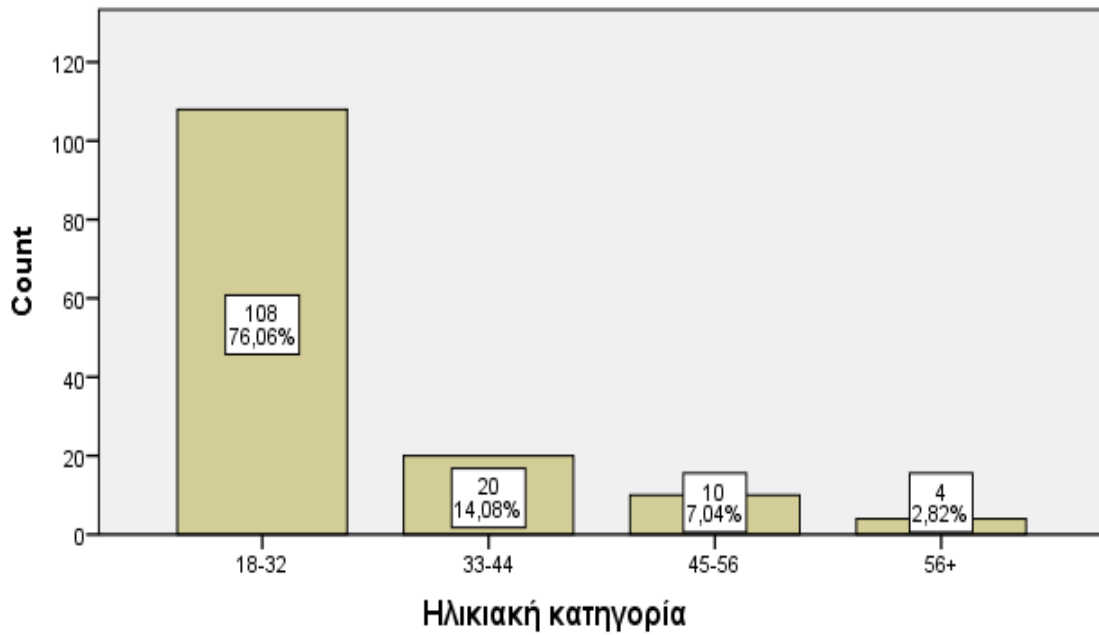
## 4.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος από τις αναλύσεις των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα μας. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές πιθανόν να διαδραματίσουν διαφοροποιητικό ρόλο αναφορικά με τις υπό εξέταση μεταβλητές, οι οποίες αναλύθηκαν παραπάνω.

Γράφημα 1. Απεικόνιση συχνοτήτων για το φύλο

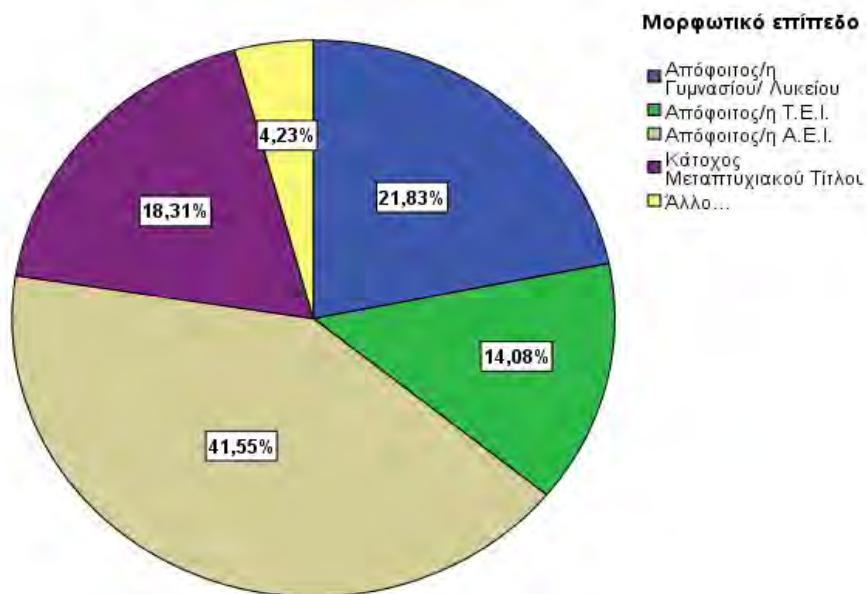


Γράφημα 2. Απεικόνιση συχνοτήτων για την ηλικία



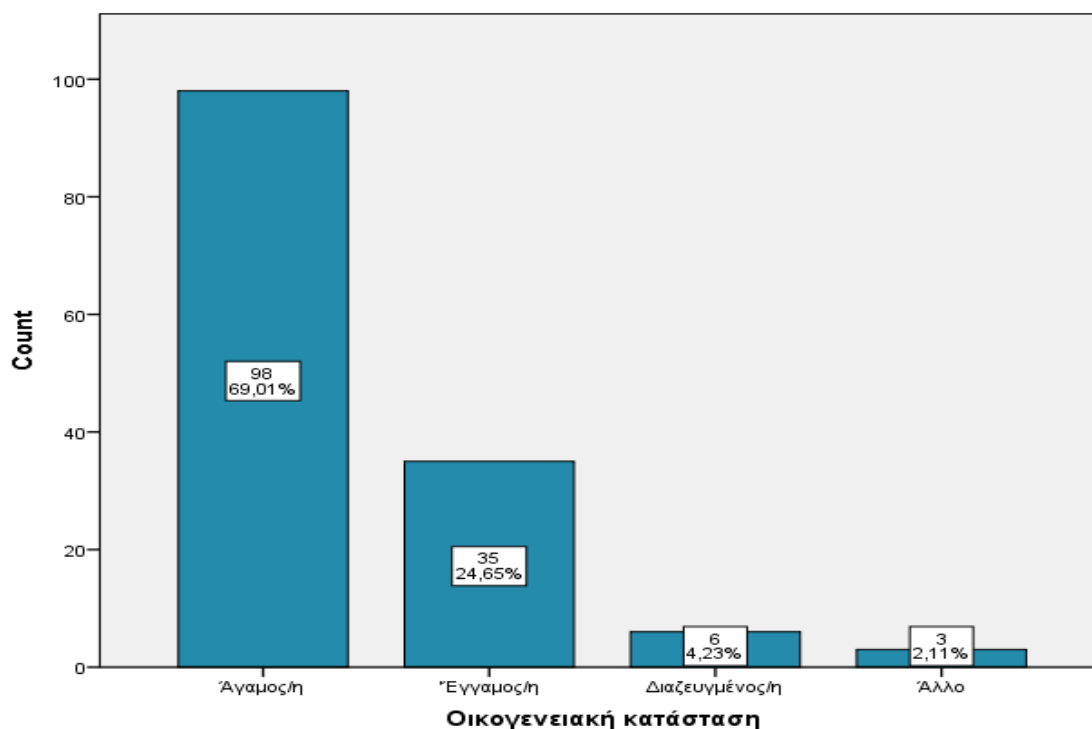
Από τα παρεχόμενα δημογραφικά δεδομένα παρατηρούμε πως οι γυναίκες στο δείγμα έχουν ποσοστό 52,82% (75 άτομα) και οι άντρες έχουν ποσοστό 47,18% (67 άτομα), ενώ οι ηλικίες χωρίστηκαν σε 4 κλάσεις από τις οποίες προκύπτει πως το μεγαλύτερο ποσοστό (76,06%) του δείγματος αποτελείται από ηλικίες 18 με 32 ετών.

Γράφημα 3. Απεικόνιση συχνοτήτων για το μορφωτικό επίπεδο



Από τον γράφημα 3 συμπεραίνουμε πως το 41,55% των εργαζομένων που ρωτήθηκαν είχε πανεπιστημιακή εκπαίδευση και το 21,83% πτυχίο λυκείου, το 18,31% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και το 14,08% είχε τεχνολογική εκπαίδευση. Ακόμη σημειώνεται ότι το 4,23% που δήλωσε άλλο είδος εκπαίδευσης, πρόκειται για άτομα που είναι σπουδαστές.

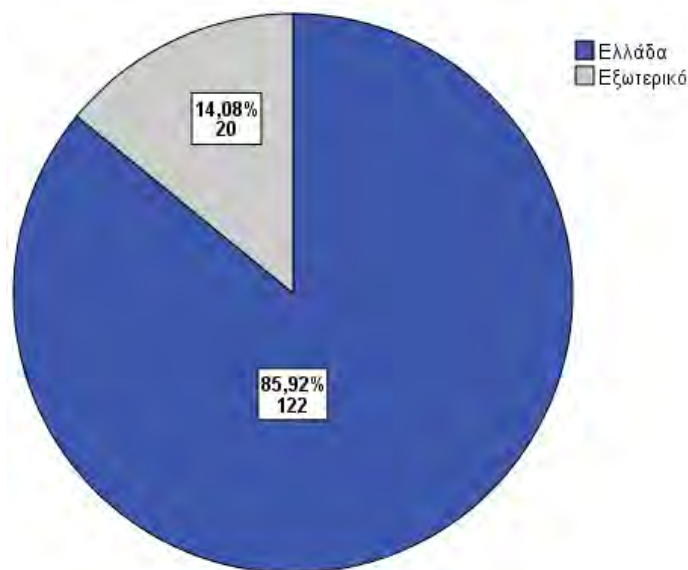
Γράφημα 4. Απεικόνιση συχνοτήτων για την οικογενειακή κατάσταση



Από το γράφημα 4, παρατηρούμε πως το 69,01% των εργαζομένων (98 άτομα) ήταν άγαμοι, το 24,65% ήταν παντρεμένοι (35 άτομα), ένα 4,23% ήταν διαζευγμένοι (6 άτομα) και ένα ποσοστό 2,11% (3 άτομα) δήλωσε άλλο.

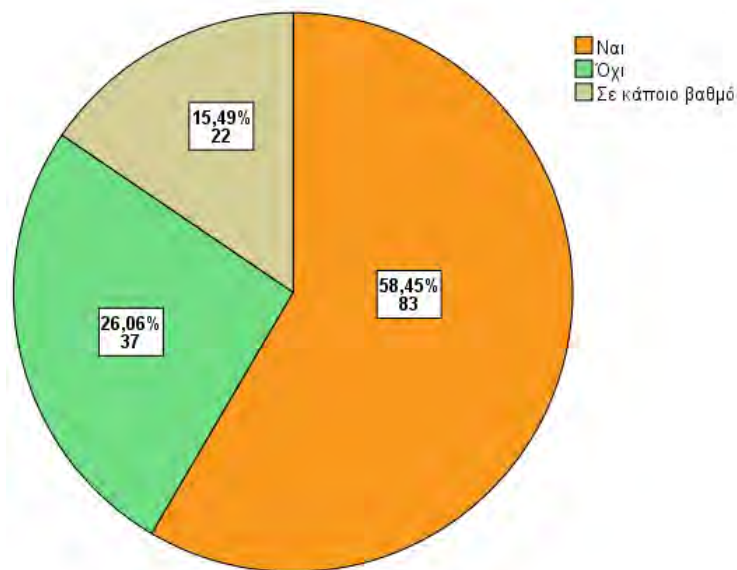
Στη συνέχεια απεικονίζονται τα ποσοστά και οι εργαζόμενοι του δείγματος που απασχολούνται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, από τα 142 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν το 85,92% εργάζεται στην Ελλάδα (122 άτομα) και το 14,08% (20 άτομα) εργάζεται στο εξωτερικό (γράφημα. 5).

Γράφημα 5. Απεικόνιση συχνοτήτων για την απασχόληση τους σε Ελλάδα ή εξωτερικό



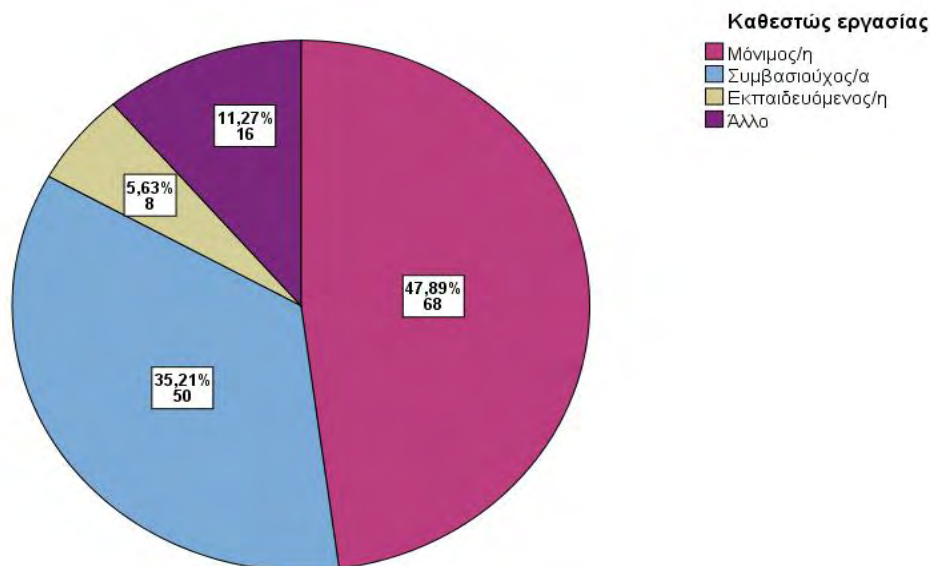
Επίσης, στην έρευνα που έγινε οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν οι σπουδές τους είναι σχετικές με την εργασία τους. Το 58,45% (83 άτομα) απάντησε θετικά, το 26,06% (37 άτομα) απάντησε αρνητικά και ένα 15,49% (22 άτομα) δήλωσε σε κάποιο βαθμό (γράφημα 6).

Γράφημα 6. Απεικόνιση συχνοτήτων για το εάν οι σπουδές σχετίζονται με την εργασία

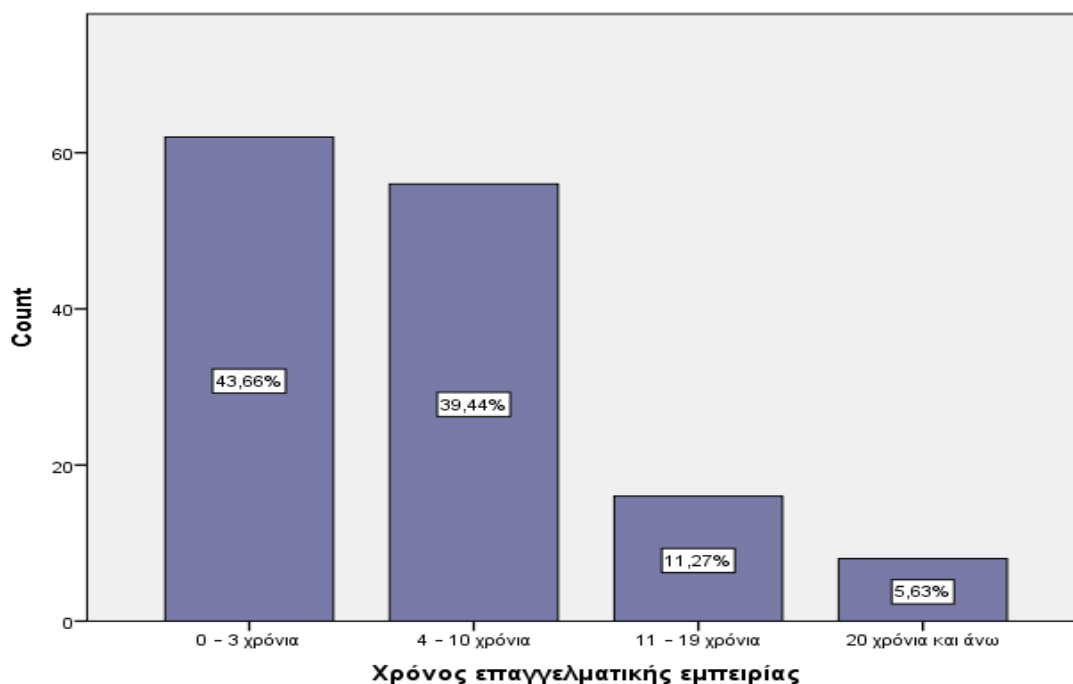


Όσον αφορά το καθεστώς εργασίας των εργαζομένων, το 47,89% αφορά μόνιμο προσωπικό, το 35,21% ήταν προσωπικό με σύμβαση, το 5,63% ήταν εκπαιδευόμενοι και ένα 11,27% δήλωσε άλλο (γράφημα 7).

Γράφημα 7. Απεικόνιση συχνοτήτων για το καθεστώς εργασίας



Γράφημα 8. Απεικόνιση συχνοτήτων για το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας

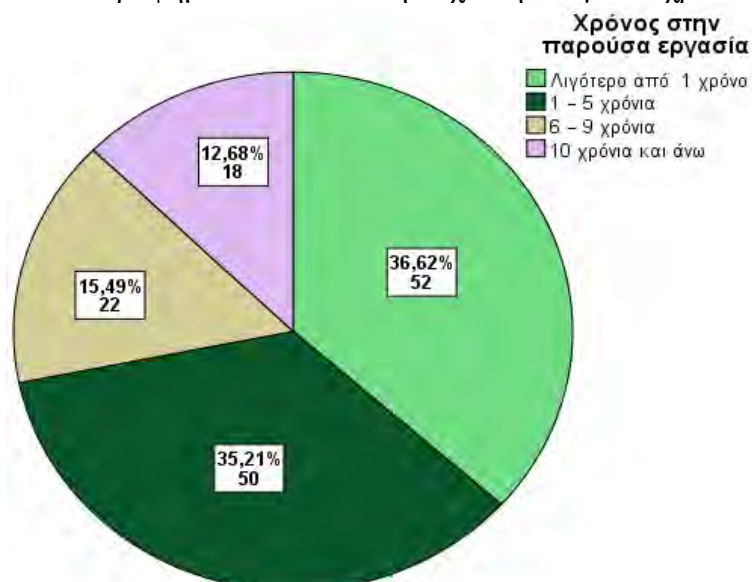


Επιπροσθέτως, παρατηρούμε πως το δείγμα μας με ποσοστό 43,66% αποτελείται από άτομα που έχουν λιγότερη από 3 χρόνια εργασιακή εμπειρία, με 39,44% με 4-10



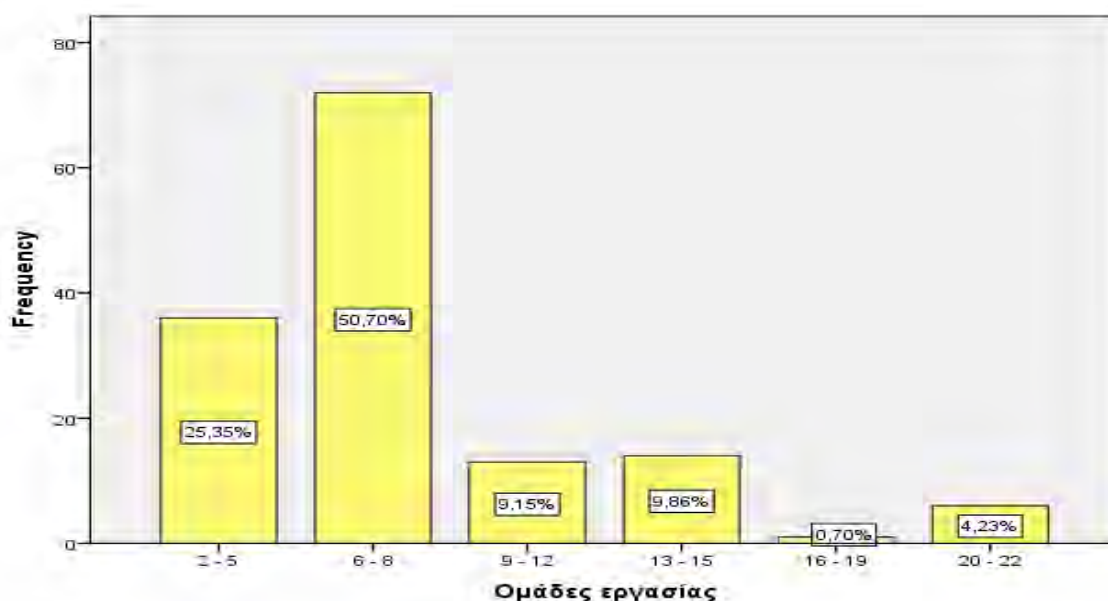
χρόνια προϋπηρεσία, με 11,27% άτομα που έχουν από 11-19 χρόνια προϋπηρεσία και με 5,63% με 20 χρόνια και άνω προϋπηρεσία.

Γράφημα 9. Απεικόνιση συχνοτήτων για το χρόνο στην παρούσα εργασία



Συμπληρωματικά ζητήσαμε από τους ερωτηθέντες να συμπληρώσουν το διάστημα στην παρούσα εργασία τους. Το 36,62% δήλωσε πως απασχολείται λιγότερο από ένα έτος, το 35,21% ότι εργάζεται από ένα έως πέντε έτη, 15,49% από έξι έως εννέα έτη και το 12,68% εργάζεται πάνω από δέκα χρόνια.

Γράφημα 10. Απεικόνιση συχνοτήτων για το πόσα άτομα εργάζονται στην ομάδα τους



Τέλος, από το γράφημα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 50,70% εργάζεται σε ομάδες μεταξύ 6 έως 8 ατόμων, ακολουθεί το 25,35% με 2 έως 5 άτομα ενώ 4,23% δήλωσε ότι η ομάδα τους απαρτίζεται από 20 με 22 άτομα.

### 4.3 Περιγραφική Στατιστική

Σε αυτή την ενότητα και συγκεκριμένα στον πίνακα 2 που ακολουθεί απεικονίζονται και αναλύονται τα στατιστικά περιγραφικά στοιχεία των δεδομένων μας, για την ακρίβεια οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις. Συγκεκριμένα, εμφανίζονται όλα τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών, όπως προέκυψαν κατά την ομαδοποίηση των ερωτήσεων της καθημίας ομάδας.

Πίνακας 2. Απεικόνιση περιγραφικών στατιστικών στοιχείων των υπό εξέταση μεταβλητών

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Διασκέδαση στην εργασία	142	5,42	1,58	7,00	4,3404	1,25095
Εργασιακή εμπλοκή	142	5,65	1,35	7,00	4,8807	1,37706
Συνεκτικότητα της ομάδας	142	6,00	1,00	7,00	5,2127	1,47070
Θεωρία ανταλλαγής ομάδας-μέλους	142	5,30	1,70	7,00	5,3746	1,11727
Αποδοτικότητα της ομάδας	142	6,00	1,00	7,00	5,7207	1,18743
Valid N (listwise)	142					

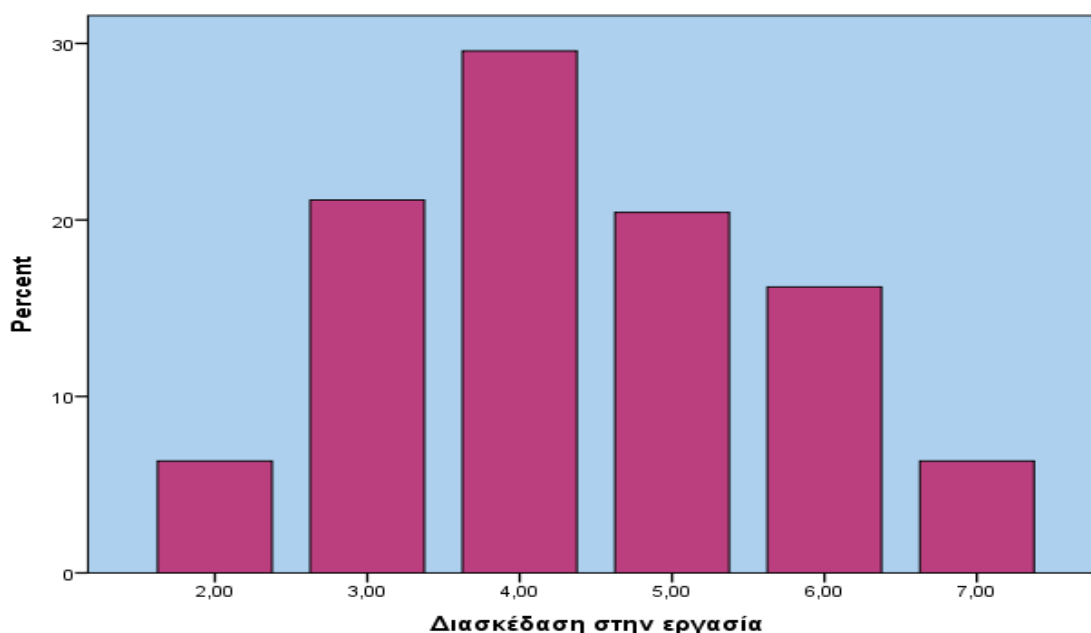
Στον πίνακα 2. στην πρώτη στήλη (N) δίνεται το μέγεθος του δείγματος ήτοι ο αριθμός των συμμετεχόντων, το οποίο είναι N=142, ενώ στην δεύτερη στήλη δίνεται το εύρος (Range) το οποίο προκύπτει από την διαφορά της ελάχιστης (minimum) με την μέγιστη τιμή (maximum). Στη συνέχεια, στην πέμπτη στήλη απεικονίζονται οι μέσοι όροι (Mean) όλων των ποιοτικών ομαδοποιημένων μεταβλητών και στην έκτη στήλη παρουσιάζεται η τυπική απόκλιση (Std. Deviation) η οποία εκφράζει κατά πόσο κατανέμονται οι τιμές γύρω από τον μέσο όρο των ομαδοποιημένων μεταβλητών. Γενικά, αποδεικνύεται ότι όλα τα αποτελέσματα είναι άνω του μετρίου. Πιο συγκεκριμένα, για την μεταβλητή «Αποδοτικότητα της ομάδας», παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος είναι περίπου M.O= 5.72, με αυτό να σημαίνει πως με βάση την κλίμακα

Likert με πληθώρα επιλογών, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 7=Συμφωνώ απόλυτα, οι συμμετέχοντες βαθμολόγησαν πως το τμήμα τους ανταποκρίνεται επαρκώς στα καθήκοντα του. Για τη μεταβλητή «σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους» ο μέσος όρος είναι M.O= 5,37 και ακολουθεί η μεταβλητή «συνεκτικότητα της ομάδας» με μέσο όρο M.O= 5.21 που σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες μας και σε αυτή την περίπτωση παρουσιάζουν άνω μέτρια πρόθεση συνοχής με τα μέλη της ομάδας τους και είναι πρόθυμα να τα βοηθήσουν με σκοπό να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις εργασίας τους. Τέλος, για την μεταβλητή «Διασκέδαση στην εργασία», παρατηρούμε ότι έχει τον μικρότερο μέσο όρο (M.O= 4.34), που δηλώνει ότι ο βαθμός διασκέδασης στην εργασία τους είναι σχετικά μέτριος.

#### 4.4 Συχνότητες μεταβλητών – εννοιών

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι συχνότητες των μεταβλητών: της διασκέδασης στην εργασία, της εργασιακής εμπλοκής, της συνεκτικότητας της ομάδας, της σχέσης συναλλαγής ομάδας- μέλους και της αποδοτικότητας της ομάδας.

Γράφημα 11. Απεικόνιση συχνοτήτων για τη διασκέδαση στην εργασία

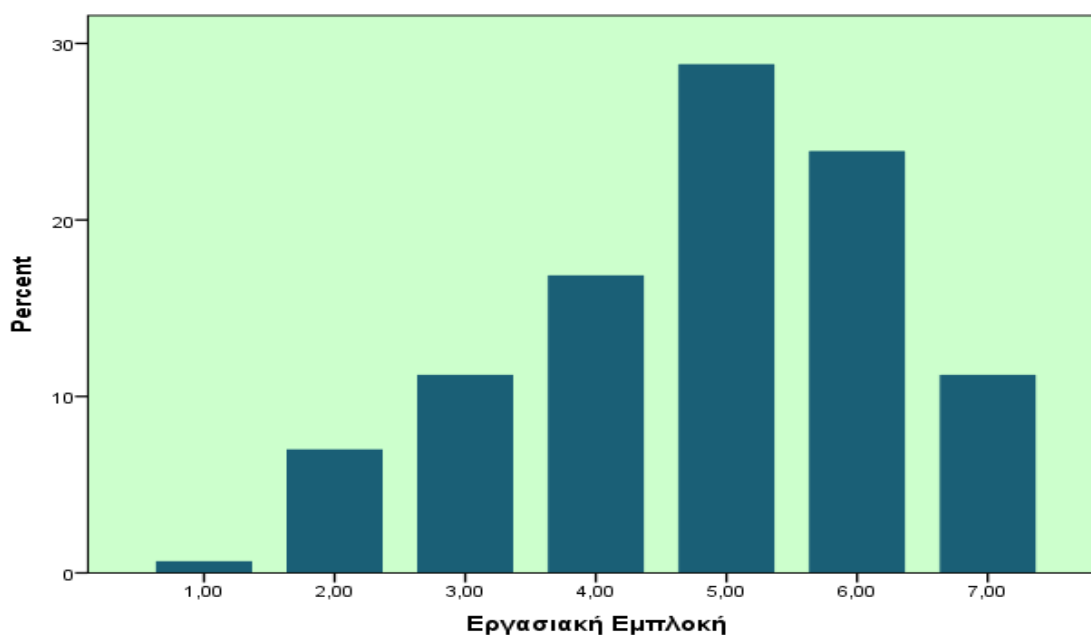


Αρχικά, μελετώντας τις συχνότητες που προέκυψαν από την διασκέδαση στην εργασία (Γράφημα 11), συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων, δηλαδή το 29,58% έχει κρατήσει ουδέτερη στάση και το 21,13% φαίνεται να διαφωνεί εν

μέρει, το 6,34% δήλωσε ότι διαφωνεί αλλά κανείς δεν δήλωσε να διαφωνεί απόλυτα. Από την άλλη παρατηρούμε ότι το 20,42% έχει απαντήσει θετικά, το 16,20% συμφώνησε ενώ το 6,34% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα.

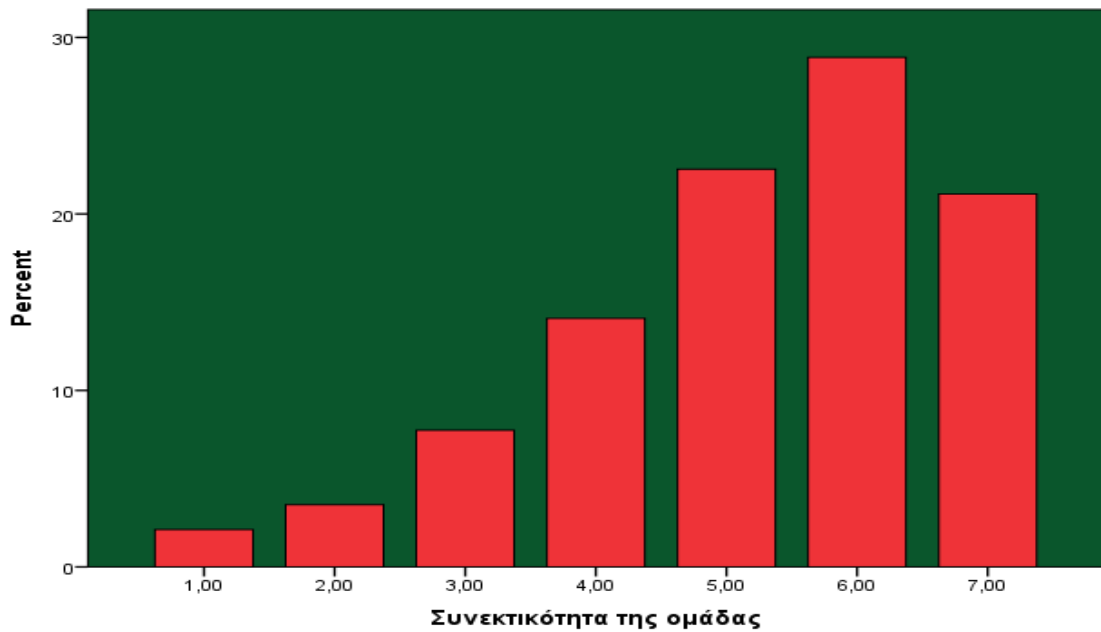
Στη πορεία μελετήσαμε τις συχνότητες που προέκυψαν από την εμπλοκή στην εργασία. Από το διάγραμμα (Γράφημα 12), συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων, δηλαδή το 28,87% έχει απαντήσει θετικά στα ερωτήματα, το 23,94% δήλωσε ότι συμφωνεί και το 11,27% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα. Από την άλλη, παρατηρούμε πως μόνο το 11,27% φάνηκε να διαφωνεί εν μέρει και μόλις το 7,04% και 0,70% φάνηκε να διαφωνεί και να διαφωνεί απόλυτα αντίστοιχα. Τέλος, ουδέτερη στάση κράτησε το 16,90%.

Γράφημα 12. Απεικόνιση συχνοτήτων για την εμπλοκή στην εργασία

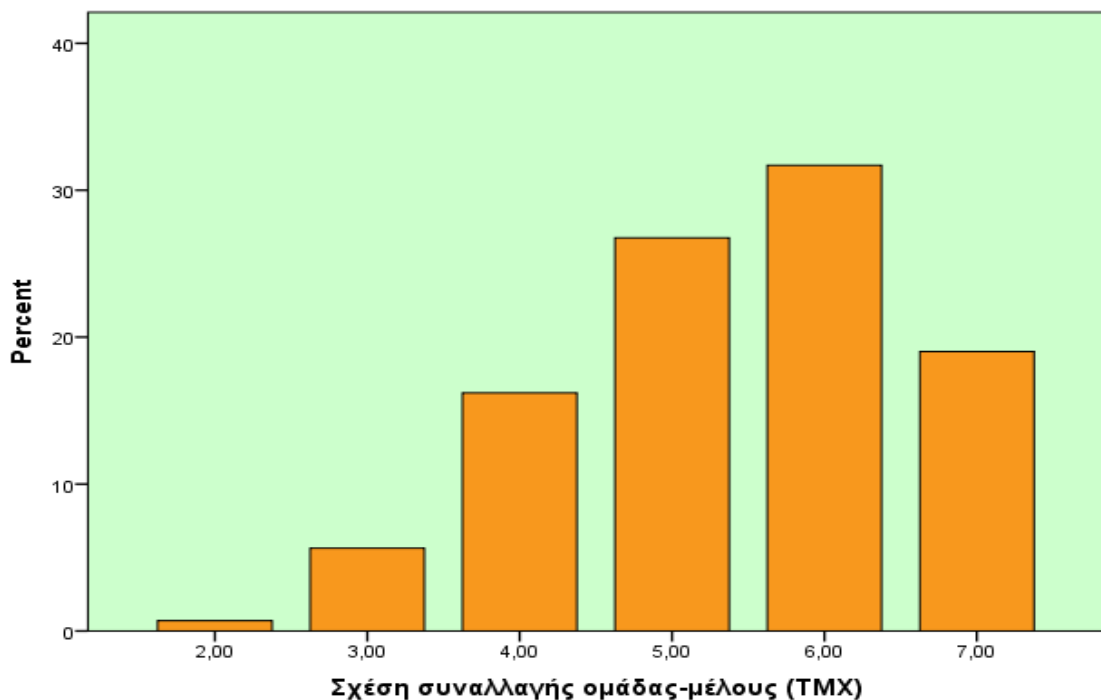


Στη συνέχεια μελετήσαμε τις συχνότητες που προέκυψαν από τη συνεκτικότητα της ομάδας. Από το διάγραμμα στο (Γράφημα 13), συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων, δηλαδή το 28,87% έχει απαντήσει ότι συμφωνεί και το 21,13% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 22,54% απάντησε ότι συμφωνεί γενικά ενώ παρατηρούμε πως μόνο το 7,25% φάνηκε να διαφωνεί εν μέρει και μόλις το 3,52% και 2,11% φάνηκε να διαφωνεί και να διαφωνεί απόλυτα αντίστοιχα. Τέλος, ουδέτερη στάση κράτησε το 14,08%.

Γράφημα 13. Απεικόνιση συχνοτήτων για τη συνεκτικότητα της ομάδας



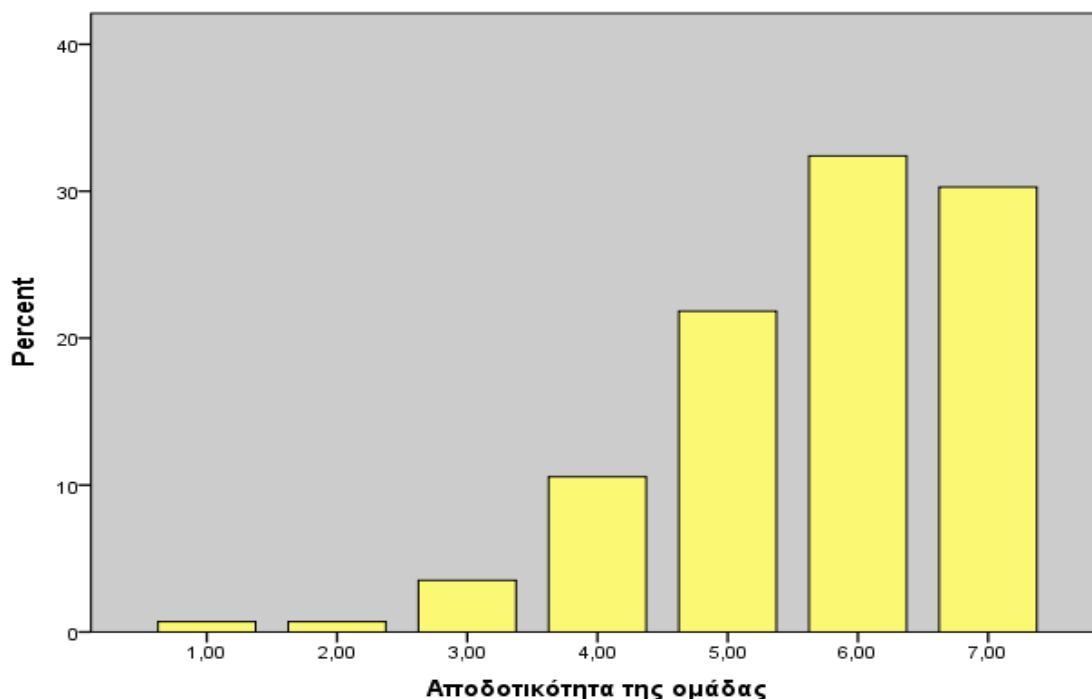
Γράφημα 14. Απεικόνιση συχνοτήτων για τη σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX)



Παράλληλα, μελετήσαμε τις συχνότητες που προέκυψαν από τη σχέση συναλλαγής ομάδα- μέλους. Από το διάγραμμα που απεικονίζεται στο γράφημα 14, συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων, δηλαδή το 31,69% έχει απαντήσει ότι συμφωνεί και το 19,01% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα. Επιπλέον, το

26,76% απάντησε ότι συμφωνεί γενικά ενώ παρατηρούμε πως μόνο το 16,20% κράτησε ουδέτερη στάση και το 5,63% φάνηκε να διαφωνεί εν μέρει. Τέλος, το 0,70% δήλωσε πως διαφωνεί και κανένας δεν δήλωσε να διαφωνεί απόλυτα.

Γράφημα 15. Απεικόνιση συχνοτήτων για την αποδοτικότητα της ομάδας



Τέλος, μελετήσαμε τις συχνότητες που προέκυψαν από τη μεταβλητή-αποδοτικότητα της ομάδας. Από το διάγραμμα στο Γράφημα 15, συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων, δηλαδή το 32,39% έχει απαντήσει ότι συμφωνεί και το 30,28% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα. Αντίστοιχα, το 21,83% απάντησε ότι συμφωνεί γενικά ενώ παρατηρούμε ότι μόνο το 3,52% φάνηκε να διαφωνεί εν μέρει και μόλις το 0,70% φάνηκε να διαφωνεί και να διαφωνεί απόλυτα. Τέλος, το 10,56% των ερωτηθέντων κράτησε ουδέτερη στάση.

## 4.5 Έλεγχος συσχετίσεων

Για τον έλεγχο των συσχετίσεων μεταξύ συνεχών μεταβλητών χρησιμοποιείται ο έλεγχος Pearson. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson  $r$  αποδεικνύει την ύπαρξη ή όχι σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών και υπολογίζει τη μορφή αυτής της σχέσης, θετική ή αρνητική συσχέτιση και την ένταση της ήτοι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $p$ . Ο

συντελεστής συσχέτισης  $r$  μπορεί να πάρει τιμές από  $-1$  μέχρι  $+1$ . Σε περίπτωση που ο συντελεστής έχει τιμή  $1$ , έχουμε τέλεια θετική συσχέτιση και όταν παίρνει την τιμή  $-1$  σημαίνει ότι υπάρχει μια τέλεια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο τιμών. Από την άλλη, όταν έχει τιμή  $0$  δεν έχουμε καθόλου συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επίσης, όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από  $5\%$  υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών ( $*p < 0,05$ ), ενώ στατιστικά ισχυρή σημαντική συσχέτιση υπάρχει όταν το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από  $1\%$  ( $**p < 0,01$ ) ή ( $***p < 0,001$ ).

Στον Πίνακα 3. προβάλλονται οι τιμές των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που συνθέτουν το μοντέλο που ερευνούμε και των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση ερμηνεύονται ως εξής:

$H_0: \rho = 0$  ή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών

$H_1: \rho \neq 0$  ή υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών

Πίνακας 3. Συσχετίσεις μεταξύ των ομαδοποιημένων μεταβλητών και των δημογραφικών χαρακτηριστικών

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>Φύλο (1)</b>														
<b>Ηλικία (2)</b>	-,047													
<b>Επίπεδο εκπαίδευσης (3)</b>	,028	-,143												
<b>Οικογενειακή κατάσταση (4)</b>	,135	,563**	-,267**											
<b>Η εργασία σας είναι σχετική με τις σπουδές σας; (5)</b>	,061	,158	-,100	,142										
<b>Το καθεστώς εργασίας σας (6)</b>	,185*	-,086	-,043	,108	,009									
<b>Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας (7)</b>	-,102	,593**	-,222**	,416**	,145	-,211*								
<b>Χρόνος στην παρούσα εργασία μου (8)</b>	-,128	,527**	-,130	,266**	,099	-,342**	,669**							
<b>Πόσα άτομα εργάζονται στο τμήμα σας; (9)</b>	-,129	-,078	-,079	-,155	-,105	-,156	-,029	-,095						
<b>Διασκέδαση στην εργασία (10)</b>	-,074	-,117	,063	-,097	-,139	,065	,073	,013	,111					
<b>Εργασιακή εμπλοκή (11)</b>	,066	,020	,010	,058	-,138	,160	,042	,052	,049	,607**				
<b>Συνεκτικότητα της ομάδας (12)</b>	,008	-,140	-,021	-,070	-,056	,040	-,105	-,018	,033	,677**	,463**			
<b>Σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (13)</b>	-,072	-,077	-,019	-,045	-,018	,075	-,012	,062	-,104	,701**	,469**	,743**		
<b>Αποδοτικότητα της ομάδας (14)</b>	-,096	-,004	-,056	,006	-,064	,026	,113	,022	,118	,437**	,448**	,566**	,533**	



#### 4.5.1 Ανάλυση του πίνακα συσχετίσεων των μεταβλητών και δημογραφικών χαρακτηριστικών

Σύμφωνα λοιπόν με το πίνακα των συσχετίσεων καταλήξαμε στα ακόλουθα αποτελέσματα :

Για την μεταβλητή διασκέδαση στην εργασία, υπάρχει θετική και μέτρια συσχέτιση με την εμπλοκή στην εργασία ( $r=0.607$ ), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η διασκέδαση κατά 1 μονάδα, τότε η εργασιακή εμπλοκή αυξάνεται κατά 0.607. Επίσης, υπάρχει θετική και μέτρια συσχέτιση με τη μεταβλητή *συνεκτικότητα της ομάδας* ( $r=0.677$ ) που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η διασκέδαση στην εργασία κατά 1 μονάδα, τότε η συνεκτικότητα της ομάδας αυξάνεται κατά 0.677 μονάδες. Επίσης υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση με τη μεταβλητή *σχέση συναλλαγής ομάδας- μέλους* ( $r=0.701$ ) ενώ με τη μεταβλητή *αποδοτικότητα της ομάδας* ( $r=0.437$ ) βλέπουμε πως υπάρχει θετική και χαμηλή συσχέτιση.

Για την μεταβλητή εργασιακή εμπλοκή, υπάρχει θετική και χαμηλή συσχέτιση με τις μεταβλητές *συνεκτικότητα της ομάδας* ( $r=0.463$ ), που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η εμπλοκή στην εργασία κατά 1 μονάδα, τότε η συνεκτικότητα της ομάδας αυξάνεται κατά 0.463 μονάδες, το ίδιο ισχύει και με τη μεταβλητή *σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους* ( $r=0.469$ ) καθώς και με την *αποδοτικότητα της ομάδας* ( $r=0.448$ ).

Για την μεταβλητή συνεκτικότητα της ομάδας, προέκυψε όπως αναφέρθηκε και παραπάνω θετική και μέτρια συσχέτιση με την μεταβλητή *διασκέδαση στην εργασία* και χαμηλή με την *εργασιακή εμπλοκή*. Επίσης, υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση με την μεταβλητή *σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους* ( $r=0.743$ ) δηλαδή όταν αυξάνεται η συνεκτικότητα της ομάδας κατά 1 μονάδα, τότε η σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους αυξάνεται κατά 0.743 μονάδες. Επίσης, υπάρχει θετική και μέτρια συσχέτιση με την *αποδοτικότητα της ομάδας* ( $r=0.566$ ) που σημαίνει πως εάν αυξηθεί η συνεκτικότητα της ομάδας κατά 1 μονάδα, τότε η αποδοτικότητα θα αυξηθεί κατά 0.566 μονάδες.

Για την μεταβλητή σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους, έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω πως συσχετίζεται θετικά και ισχυρά με την μεταβλητή *διασκέδαση στην εργασία* και τη *συνεκτικότητα της ομάδας*, ενώ με την *εμπλοκή στην εργασία* υπάρχει θετική και χαμηλή συσχέτιση ( $r=0,469$ ). Επίσης, υπάρχει θετική και μέτρια συσχέτιση με την μεταβλητή *αποδοτικότητα της ομάδας* ( $r=0.533$ ), πράγμα που σημαίνει ότι όταν η σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους αυξάνεται κατά 1 μονάδα, τότε η αποδοτικότητα της ομάδας αυξάνεται κατά 0.533 μονάδες.

Για την μεταβλητή αποδοτικότητα της ομάδας, προέκυψε όπως αναφέρθηκε και παραπάνω θετική και μέτρια συσχέτιση με τη μεταβλητή συνεκτικότητα της ομάδας και τη μεταβλητή σχέση συναλλαγής ομάδας- μέλους, ενώ με τις μεταβλητές διασκέδαση στην εργασία και εργασιακή εμπλοκή προέκυψε θετική και χαμηλή συσχέτιση.

Τέλος, από τον πίνακα παρατηρούμε πως δεν βρέθηκε κάποια συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των μεταβλητών που συνθέτουν το μοντέλο στην παρούσα έρευνα.

## 4.6 Γραμμική παλινδρόμηση

### 4.6.1 Απλή γραμμική παλινδρόμηση

Στην παρούσα ενότητα, έχοντας εντοπίσει τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, καλούμαστε να επιβεβαιώσουμε ή να απορρίψουμε τα αποτελέσματα των συσχετίσεων με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS. Χρησιμοποιώντας λοιπόν, τη μέθοδο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης για τις υποθέσεις H1, H2, H3, H6 και H7 θα προβάλλουμε την ύπαρξη της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών.

Το γραμμικό μοντέλο στην απλή γραμμική παλινδρόμηση αποτελείται από την εξαρτημένη μεταβλητή (Y) και μια μονάχα ανεξάρτητη (X) έχοντας τη μορφή :  $Y = a + Bx$ , όπου το B εκφράζει τη μεταβολή της Y όταν η X μεταβληθεί κατά 1 μονάδα, και δίνει την κλίση της εξίσωσης, ενώ ο συντελεστής a είναι η τιμή που θα πάρει η Y όταν η μεταβλητή  $X=0$ .

Επιπρόσθετα, να επισημανθεί ότι, τα «αστεράκια» (\*\*) τα οποία απεικονίζονται στο συντελεστή b, εκφράζουν το επίπεδο στατικής σημαντικότητας. Συγκεκριμένα, όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από 5% υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών  $*p < 0,05$ , ενώ στατιστικά ισχυρή σημαντική συσχέτιση υπάρχει όταν το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 1% με  $**p < 0,01$ . Τέλος, εξαιτίας του μικρού αριθμού του δείγματος, για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το προσαρμοσμένο R-τετράγωνο (Adjusted R-square ή εν συντομία Adj R2).

**Υπόθεση:** H1: Η διασκέδαση στην εργασία σχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα της ομάδας.

### Για την υπόθεση H1 έχουμε:

Πίνακας 4. Παλινδρόμηση μεταξύ Διασκέδασης στην εργασία και Αποδοτικότητας της ομάδας

(Y) Αποδοτικότητα της ομάδας	Beta (B)	Adj R <sup>2</sup>	F-ratio
(X) Διασκέδαση στην εργασία	0,415**	0,186	33,123

Στην πρώτη στήλη του πίνακα 5. απεικονίζεται ο συντελεστής beta (B), ο οποίος περιγράφει τη σχέση μεταξύ της μεταβλητότητας της εξαρτημένης (Y) και της μεταβλητότητας της ανεξάρτητης (X). Παρατηρείται πως ο δείκτης εμφανίζει τιμή θετική και μικρότερη της μονάδας  $B=0,415$ . Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι, η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι θετική και επίσης, η εξαρτημένη μεταβλητή «Αποδοτικότητα της ομάδας», είναι λιγότερο μεταβλητή από τη ανεξάρτητη «Διασκέδαση στην εργασία». Επιπλέον, ο δείκτης B έχει 2 αστεράκια, που σημαίνει ότι ο δείκτης σημαντικότητας  $p=0 < 0,001$  έχει στατιστικά σημαντική επιρροή.

Στη συνέχεια από τη δεύτερη στήλη, παρατηρούμε ότι το προσαρμοσμένο R-τετράγωνο ( $Adj R^2$ ) δίνει την τιμή 0,186. Ο συγκεκριμένος δείκτης δίνει το ποσοστό μεταβολής που εξηγείται από την ανεξάρτητη μεταβλητή (X) που επηρεάζει στην πραγματικότητα την εξαρτημένη μεταβλητή (Y). Συνεπώς, συμπεραίνεται ότι το 18,60% της διακύμανσης της μεταβλητής «Αποδοτικότητα της ομάδας», εξηγείται από την μεταβλητή «Διασκέδαση στην εργασία».

Επιπρόσθετα, ο δείκτης που μας επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα και τη σχέση μεταξύ της διασκέδασης στην εργασία και της αποδοτικότητας της ομάδας είναι ο δείκτης  $F=33,123$  και συνεπάγεται ότι είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

Εν κατακλείδι, η ερμηνεία του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι, όσο αυξάνεται η διασκέδαση στην εργασία κατά μία μονάδα, ο λογάριθμος της αποδοτικότητας της ομάδας θα μεταβάλλεται κατά B (0,415). Συμπεραίνεται λοιπόν πως υφίσταται θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών και η υπόθεση H1 **επιβεβαιώνεται**.

**Υπόθεση:** H2: Η διασκέδαση στην εργασία ευνοεί την εργασιακή εμπλοκή.

**Για την υπόθεση H2 έχουμε:**

Πίνακας 5. Παλινδρόμηση μεταξύ Διασκέδασης στην εργασία και Εργασιακής εμπλοκής

(Y) Εργασιακή εμπλοκή	Beta (B)	Adj R <sup>2</sup>	F-ratio
(X) Διασκέδαση στην εργασία	0,668**	0,364	81,745

Από τον πίνακα 6., παρατηρείται πως συντελεστής beta (B), εμφανίζει τιμή θετική και μικρότερη της μονάδας B=0,668. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι, η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι θετική και επίσης, η «Εργασιακή εμπλοκή», είναι λιγότερο μεταβλητή από τη ανεξάρτητη «Διασκέδαση στην εργασία». Επιπλέον, ο δείκτης B έχει 2 αστεράκια, άρα ο δείκτης σημαντικότητας  $p=0<0,001$  και η επιρροή αυτή θεωρείται στατιστικά σημαντική.

Επίσης, παρατηρούμε ότι το προσαρμοσμένο R-τετράγωνο (Adj R<sup>2</sup>) δίνει την τιμή 0,364. Συνεπώς, συμπεραίνεται ότι το 36,40% της διακύμανσης της μεταβλητής «Εργασιακή εμπλοκή», εξηγείται από την μεταβλητή «Διασκέδαση στην εργασία».

Επιπρόσθετα, ο δείκτης F=81,745 επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα και τη σχέση μεταξύ της διασκέδασης στην εργασία και εργασιακής εμπλοκής και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

Συνοψίζοντας, η ερμηνεία του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι, όσο αυξάνεται η διασκέδαση στην εργασία κατά μία μονάδα, ο λογάριθμος της εργασιακής εμπλοκής θα μεταβάλλεται κατά B (0,668). Συμπεραίνεται λοιπόν πως υφίσταται θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών και η υπόθεση H2 **επιβεβαιώνεται**.

**Υπόθεση:**H3: Η εργασιακή εμπλοκή συμβάλει θετικά στην αποδοτικότητα της ομάδας.

**Για την υπόθεση H3 έχουμε:**

Πίνακας 6. Παλινδρόμηση μεταξύ Εργασιακής εμπλοκής και Αποδοτικότητας της ομάδας

(Y) Αποδοτικότητα της ομάδας	Beta (B)	Adj R <sup>2</sup>	F-ratio
(X) Εργασιακή εμπλοκή	0,386**	0,195	35,169

Από τον πίνακα 6., παρατηρείται πως συντελεστής beta (B), εμφανίζει τιμή θετική και μικρότερη της μονάδας  $B=0,386$ . Πρακτικά δηλαδή, η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι θετική και η «Αποδοτικότητα της ομάδας», είναι λιγότερο μεταβλητή από την «Εργασιακή εμπλοκή». Επίσης, ο δείκτης B έχει 2 αστεράκια, άρα ο δείκτης σημαντικότητας  $p=0<0,001$  και υπάρχει στατική σημαντικότητα.

Επίσης, το προσαρμοσμένο R-τετράγωνο ( $Adj R^2$ ) δίνει την τιμή 0,195. Συνεπώς, συμπεραίνεται ότι το 19,50% της διακύμανσης της μεταβλητής «Αποδοτικότητα της ομάδας», εξηγείται από την μεταβλητή «Εργασιακή εμπλοκή».

Επιπρόσθετα, το  $F=35,169$  επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα και τη σχέση των μεταβλητών και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

Συμπερασματικά, η ερμηνεία του μοντέλου είναι ότι, όσο αυξάνεται η εργασιακή εμπλοκή κατά μία μονάδα, ο λογάριθμος της αποδοτικότητας της ομάδας θα μεταβάλλεται κατά B (0,386). Κατά συνέπεια, η υπόθεση H3 **επιβεβαιώνεται** από τη στιγμή που υφίσταται θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

**Υπόθεση:H6:** Η διασκέδαση επηρεάζει θετικά τη συνεκτικότητα της ομάδας.

**Για την υπόθεση H6 έχουμε:**

Πίνακας 7. Παλινδρόμηση μεταξύ Διασκέδασης στην εργασία και Συνεκτικότητας της ομάδας.

(Y) Συνεκτικότητα της ομάδας	Beta (B)	Adj R <sup>2</sup>	F-ratio
(X) Διασκέδαση στην εργασία	0,796**	0,455	118,690

Από τον πίνακα 8., παρατηρείται πως συντελεστής beta (B), εμφανίζει τιμή θετική και μικρότερη της μονάδας  $B=0,668$ . Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι, η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι θετική και η «Συνεκτικότητα της ομάδας.», είναι λιγότερο μεταβλητή από τη ανεξάρτητη «Διασκέδαση στην εργασία». Επιπλέον, ο δείκτης B με τα 2 αστεράκια, δείχνει ότι υπάρχει στατική σημαντικότητα αφού  $p=0 <0,01$ .

Επιπλέον, παρατηρούμε ότι το προσαρμοσμένο R-τετράγωνο ( $Adj R^2$ ) δίνει την τιμή 0,455 που σημαίνει ότι το 45,50% της διακύμανσης της μεταβλητής «Συνεκτικότητα της ομάδας.», εξηγείται από την μεταβλητή «Διασκέδαση στην εργασία».

Επιπρόσθετα, ο δείκτης με τιμή  $F=118,690$  επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα και τη σχέση μεταξύ της διασκέδασης στην εργασία και συνεκτικότητας της ομάδας και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

Συνοψίζοντας, η ερμηνεία του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι, όσο αυξάνεται η διασκέδαση στην εργασία κατά μία μονάδα, ο λογάριθμος της εργασιακής εμπλοκής θα μεταβάλλεται κατά  $B (0,796)$ . Συμπεραίνεται λοιπόν πως η υπόθεση  $H6$  **επιβεβαιώνεται** καθώς υφίσταται θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

**Υπόθεση:**  $H7$ : Η συνεκτικότητα της ομάδας έχει θετική επίδραση στην αποδοτικότητα της ομάδας.

**Για την υπόθεση  $H7$  έχουμε:**

Πίνακας 8. Παλινδρόμηση μεταξύ Συνεκτικότητα της ομάδας και Αποδοτικότητας της ομάδας

(Y) Αποδοτικότητα της ομάδας	Beta (B)	Adj R <sup>2</sup>	F-ratio
(X) Συνεκτικότητα της ομάδας	0,457**	0,315	65,898

Από τον πίνακα 9., παρατηρείται πως συντελεστής beta (B), εμφανίζει τιμή θετική και μικρότερη της μονάδας  $B=0,457$ . Πρακτικά δηλαδή, η σχέση μεταξύ των μεταβλητών είναι θετική και η «Αποδοτικότητα της ομάδας», είναι λιγότερο μεταβλητή από την «Συνεκτικότητα της ομάδας». Επίσης, ο δείκτης B με 2 αστεράκια, εκφράζει πως υπάρχει ισχυρή στατική σημαντικότητα  $p=0 <0,001$ .

Επίσης, ο προσαρμοσμένος δείκτης R-τετράγωνο (Adj R<sup>2</sup>) δίνει την τιμή 0,315. Συνεπώς, συμπεραίνεται ότι το 31,50% της διακύμανσης της μεταβλητής «Αποδοτικότητα της ομάδας», εξηγείται από την μεταβλητή «Συνεκτικότητα της ομάδας».

Επιπρόσθετα, η τιμή του  $F=65,898$  επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα και τη σχέση των μεταβλητών και είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

Αποδεικνύεται ότι, όσο αυξάνεται η συνεκτικότητα της ομάδας κατά μία μονάδα, ο λογάριθμος της αποδοτικότητας της ομάδας θα μεταβάλλεται κατά  $B (0,457)$ . Επομένως

και η υπόθεση H7 **επιβεβαιώνεται** από τη στιγμή που υφίσταται θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

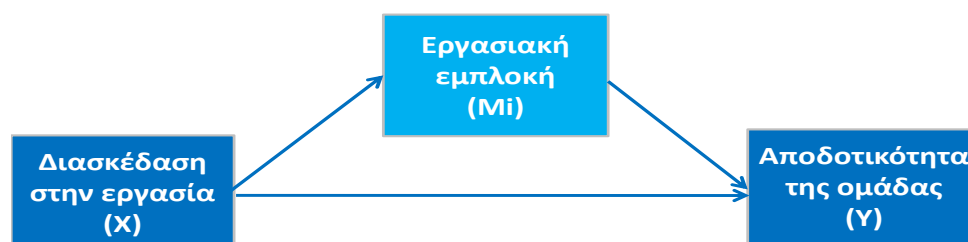
## 4.7 Παλινδρόμηση με διαμεσολαβητικό παράγοντα

Σε αυτό το κεφάλαιο, υλοποιήθηκε η διαδικασία διαμεσολάβησης (mediation) στις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών μας. Πιο αναλυτικά, για τις υποθέσεις H4 και H5 που υπάρχουν διαμεσολαβητές, τρέξαμε μία σειρά από παλινδρομήσεις, με σκοπό να εξετάσουμε την επίδραση τους στην σχέση εξαρτημένης μεταβλητής (αποδοτικότητα της ομάδας) και ανεξάρτητης μεταβλητής (διασκέδαση στην εργασία). Για την ενέργεια αυτή χρησιμοποιήθηκε το πρόσθετο εργαλείο PROCESS, το οποίο ενσωματώνεται στο στατιστικό υπολογιστικό πρόγραμμα SPSS και αποδίδεται στον Andrew F. Hayes.

### 4.7.1 Παλινδρόμηση με διαμεσολαβητικό παράγοντα τη μεταβλητή εργασιακή εμπλοκή

Και σε αυτήν την περίπτωση έχουμε ως εξαρτημένη μεταβλητή (Y) την Αποδοτικότητα της ομάδας, ως ανεξάρτητη μεταβλητή (X) έχουμε τη Διασκέδαση στην εργασία και ως διαμεσολαβητική μεταβλητή (Mi) την Εργασιακή εμπλοκή (Σχήμα 2.)

Σχήμα 2. Εννοιολογικό θεωρητικό μοντέλο με διαμεσολαβητή την εργασιακή εμπλοκή (H4)



**Υπόθεση:** H4: Η εργασιακή εμπλοκή μεσολαβεί στη σχέση διασκέδασης στην εργασία και αποδοτικότητας της ομάδας.

**Για την υπόθεση H4 έχουμε:**

Πίνακας 9. Άμεση επίδραση του X στο Y (H4)

Επίδραση	se	t	p	LLCI	ULCI
0,2486	0,0881	2,8219	0,0005	0,0744	0,4228

Πίνακας 10. Έμμεση επίδραση του X στο Y (H4)

Εργασιακή εμπλοκή	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	0,1666	0,0659	0,0389	0,2986

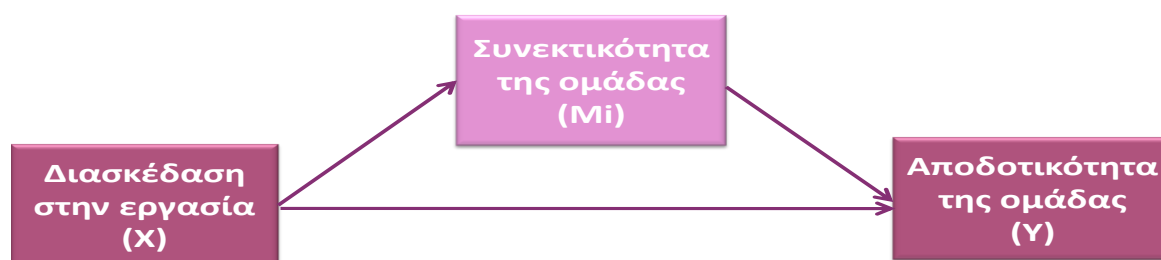
Στον πίνακα 10. διαπιστώνουμε πως η άμεση επίδραση της «διασκέδασης στην εργασία» στην «αποδοτικότητα της ομάδας» είναι στατικά σημαντική διότι το  $p=0,0005 < 0,01$  και επιπλέον το διάστημα εμπιστοσύνης με χαμηλότερη τιμή LLCI=0,0744 και η υψηλότερη τιμή ULCI=0,4228, δεν παίρνει την τιμή 0. Συνεπώς το μοντέλο είναι στατικά σημαντικό. Παρομοίως στον πίνακα 11. που απεικονίζει την έμμεση επίδραση της «διασκέδασης στην εργασία» στην «αποδοτικότητα της ομάδας» παρατηρούμε ότι το μοντέλο είναι στατικά σημαντικό διότι ανάμεσα στο κατώτατο και ανώτερο όριο δεν περιλαμβάνεται η τιμή 0. Εν κατακλείδι, σύμφωνα με όσα αναλύθηκαν παραπάνω η **Υπόθεση H4 επιβεβαιώνεται.**

#### 4.7.2 Παλινδρόμηση με διαμεσολαβητικό παράγοντα τη μεταβλητή συνεκτικότητα της ομάδας

Σε αυτή την περίπτωση παίρνουμε ως εξαρτημένη μεταβλητή (Y) την Αποδοτικότητα της ομάδας και ως ανεξάρτητη μεταβλητή (X) την Διασκέδαση στην εργασία εξετάζοντας τη σχέση αυτή με διαμεσολαβητή (Me), τη συνεκτικότητα της ομάδας.



Σχήμα 3. Εννοιολογικό θεωρητικό μοντέλο με διαμεσολαβητή τη συνεκτικότητα της ομάδας (H8)



**Υπόθεση:** H8: Η συνεκτικότητας της ομάδας μεσολαβεί στη σχέση διασκέδασης στην εργασία και αποδοτικότητας στην ομάδα.

**Για την υπόθεση H8 έχουμε:**

Πίνακας 11. Άμεση επίδραση του X στο Y (H8)

Επίδραση	se	t	p	LLCI	ULCI
0,0951	0,0899	1,0578	0,2920	-0,0826	0,2728

Πίνακας 12. Έμμεση επίδραση του X στο Y (H8)

Συνεκτικότητα της ομάδας	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	0,3201	0,808	0,1569	0,4780

Στον πίνακα 12. διαπιστώνουμε πως η άμεση επίδραση της «διασκέδασης στην εργασία» στην «αποδοτικότητα της ομάδας» δεν είναι στατικά σημαντική διότι το  $p=0,2920 < 0,05$  και επιπλέον το διάστημα εμπιστοσύνης με χαμηλότερη τιμή LLCI= -0,0826 και η υψηλότερη τιμή ULCI=0,2728, παίρνει την τιμή 0. Συνεπώς το μοντέλο δεν είναι στατικά σημαντικό. Αντίθετα, στον πίνακα 13. που απεικονίζει την έμμεση επίδραση της «διασκέδασης στην εργασία» στην «αποδοτικότητα της ομάδας» παρατηρούμε ότι το μοντέλο είναι στατικά σημαντικό διότι ανάμεσα στο κατώτατο και ανώτερο όριο δεν περιλαμβάνεται η τιμή 0. Επομένως, σύμφωνα με όλα όσα αναλύθηκαν παραπάνω η **Υπόθεση H8 επιβεβαιώνεται.**

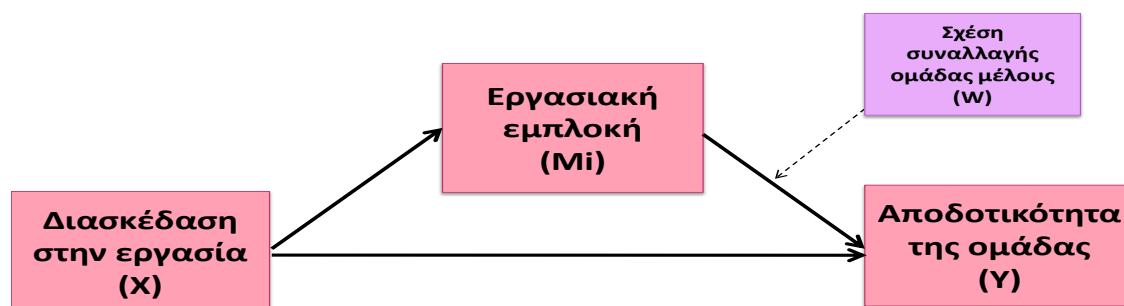
## 4.8 Παλινδρόμηση με ρυθμιστικό παράγοντα

Στην παρούσα ενότητα θα χρησιμοποιήσουμε και πάλι το πρόσθετο εργαλείο PROCESS το οποίο ενσωματώνεται στο στατιστικό υπολογιστικό πρόγραμμα SPSS που χρησιμοποιήσαμε και στον έλεγχο μεσολάβησης και όπως ήδη αναφέραμε ανήκει στον Andrew F. Hayes. Ο έλεγχος των μετριαστικών παραγόντων στην ουσία εξετάζει την ενδεχόμενη ύπαρξη μιας τρίτης μεταβλητής  $Y$  και της ανεξάρτητης μεταβλητής  $X$ . Δεδομένου ότι υπάρχει μια εν δυνάμει σημαντική μετρίαση, τρέξαμε μία σειρά από παλινδρομήσεις, ώστε να εξετάσουμε την επίδραση μεταξύ δύο μεταβλητών, της εξαρτημένης και της ανεξάρτητης.

### 4.8.1 Παλινδρόμηση με ρυθμιστικό παράγοντα τη μεταβλητή Σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX)

Στην περίπτωση μας έχουμε ως εξαρτημένη μεταβλητή ( $Y$ ) την Αποδοτικότητα της ομάδας, ως ανεξάρτητη μεταβλητή ( $X$ ) έχουμε την εργασιακή εμπλοκή και ως ρυθμιστική μεταβλητή ( $W$ ) την σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους.

Σχήμα 4. Εννοιολογικό θεωρητικό μοντέλο με ρυθμιστικό παράγοντα τη σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX)



**Υπόθεση: H5:** Οι σχέσεις συναλλαγής ομάδας-μέλους ρυθμίζουν τη σχέση εργασιακής εμπλοκής και αποδοτικότητας της ομάδας.

**Για την υπόθεση H5 έχουμε:**

Πίνακας 13. Σύνοψη Μοντέλου με ρυθμιστή την μεταβλητή «Σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους(TMΧ)»

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,5811	0,3377	0,9541	23,4544	3,0000	138,0000	0,0000

Εξαγόμενο αποτέλεσμα: Αποδοτικότητα της ομάδας

Από τον Πίνακα 40. παρατηρούμε πως ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης έχει την τιμή  $R=0,5811$  και από τον συντελεστή  $R-Sq$  προκύπτει ότι περίπου το 33,77% της διακύμανσης της μεταβλητής «Αποδοτικότητα της ομάδας», εξηγείται από την μεταβλητή «Εμπλοκή στην εργασία» στο δείγμα των 142 συμμετεχόντων. Ακόμη το  $F(3,138)=23,4544$  είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%, αφού  $p=0 < 0,001$ .

Πίνακας 14. Εξίσωση Παλινδρόμησης με ρύθμιση την μεταβλητή «Σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους»

	Συντελεστής	se	t	p	LLCI	ULCI
Σταθερός όρος	1,3737	1,1304	1,2152	0,2264	-0,8615	3,6089
Εργασιακή εμπλοκή	0,4218	0,2417	1,7453	0,0832	-0,0561	0,8997
Σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους	0,6245	0,2278	2,7412	0,0069	0,1740	1,0750
Αλληλεπίδραση_1	-0,0396	0,0454	-0,8734	0,3839	-0,1294	0,0501

Από τον Πίνακα 14. , προκύπτει η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή (Y) την «Αποδοτικότητα της ομάδας», ανεξάρτητη (X) την «Εμπλοκή στην εργασία» και ρυθμιστικό παράγοντα την «Σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους». Όπως γίνεται αντιληπτό δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα για την Αλληλεπίδραση\_1 αφού  $p=0,3839 > 0,0500$ , γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται και από το διάστημα εμπιστοσύνης (LLCI και ULCI), αφού περιλαμβάνει την τιμή 0. Ωστόσο,  $\text{αλληλεπίδραση}_1 = -0,0396$  και  $t(138) = -0,8734$  οπότε υπάρχει στατιστικά μη σημαντική σχέση του γινομένου εργασιακή εμπλοκή και σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους. και έτσι η **Υπόθεση H5 απορρίπτεται.**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### 5.1 Συζήτηση ευρημάτων

Οι άνθρωποι συνεργάζονται για να επιτύχουν κάτι πέρα από τις δυνατότητες των ατόμων που εργάζονται μόνα τους. Μια ομάδα εργασίας είναι μια κοινωνική οντότητα που περιλαμβάνει άτομα που εκτελούν εργασίες αλληλεξαρτώμενα για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Turner et al., 2002). Η επιτυχία μιας ομάδας εξαρτάται όχι μόνο από τα ταλέντα των μελών της ομάδας και τους διαθέσιμους πόρους, αλλά και από τις διαδραστικές διαδικασίες συνεργασίας που χρησιμοποιούν τα μέλη για την ολοκλήρωση της εργασίας (Marks et al., 2001).

Στην παρούσα έρευνα έγινε μία απόπειρα να μελετηθεί κατά πόσο η διασκέδαση στην εργασία επηρεάζει την αποδοτικότητα της ομάδας. Προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα ευρήματα της παγκόσμιας βιβλιογραφίας διεξήχθη έρευνα όπου αφορούσε έλληνες εργαζομένους σε Ελλάδα και εξωτερικό. Δημιουργήσαμε λοιπόν, ένα ερευνητικό μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει τις έννοιες της διασκέδασης στην εργασία, την αποδοτικότητα της ομάδας, την εργασιακή εμπλοκή, τη συνεκτικότητα της ομάδας και τη σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους. Τα αποτελέσματα που λάβαμε από την στατιστική ανάλυση, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς σε κάποια σημεία συμφωνούν με την βιβλιογραφία, ενώ σε άλλα διαφωνούν. Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα μας υποδεικνύουν πως η διασκέδαση στην εργασία, προωθεί θετικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα της ομάδας στο επιχειρηματικό πλαίσιο κάθε οργανισμού, επιβεβαιώνοντας την υπόθεση **H1** του υποδείγματος μας. Με τη σειρά της, η διασκέδαση στην εργασία επηρεάζει την εργασιακή εμπλοκή με θετικό τρόπο επιβεβαιώνοντας και την υπόθεση **H2**. Γενικά, η διασκέδαση στην εργασία είναι ένα θετικό φαινόμενο που μπορεί να λειτουργήσει ως ένας αποτελεσματικός πόρος εργασίας. Εάν οι οργανισμοί καταφέρουν να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν τη διασκέδαση στο χώρο εργασίας τους, θα βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να βελτιώσουν τις κοινωνικές τους σχέσεις και να παρέχουν κοινωνική υποστήριξη ο ένας στον άλλον αντιμετωπίζοντας κάθε πηγή πίεσης από την εργασία τους και επιτρέποντας τους να αφοσιωθούν περισσότερο στην εργασία τους. Η διασκέδαση στο χώρο εργασίας είναι αγωγή για τη βελτίωση της

ψυχολογίας των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, εάν σχεδιαστεί προσεκτικά και εφαρμοστεί από τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, η ενσωμάτωση διασκεδαστικών στοιχείων στις υπάρχουσες οργανωτικές κουλτούρες, οι οργανισμοί θα έχουν χαμηλούς κινδύνους και παράλληλα μεγάλες δυνατότητες για κρίσιμα θετικά αποτελέσματα. Με την πρώτη ματιά, μπορεί να μην φαίνεται εύκολο να γίνουν αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα ωστόσο, υπάρχουν πολλά είδη διασκεδαστικών δραστηριοτήτων (αναφέρθηκαν και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση) οικονομικά και χωρίς την αφιέρωση πολύτιμου χρόνου, που συμβάλουν στη διάδοση μιας διασκεδαστικής εργασιακής φιλοσοφίας. Πέρα από αυτό όμως, θα πρέπει να γίνει αντιληπτό από τους οργανισμούς πως η διασκέδαση στην εργασία είναι ένας συνδυασμός γέλιου και αυξημένης εταιρικής απόδοσης δίνοντας κίνητρα στους υπαλλήλους τους για δημιουργικότητα και ικανοποίηση από την εργασία τους. Επίσης, όταν ένας οργανισμός επιτρέπει τη διασκέδαση στο χώρο εργασίας του, δημιουργεί και ανθίζει θετικά συναισθήματα στο προσωπικό του και παράλληλα τροφοδοτεί την αύξηση της εργασιακής εμπλοκής. Στην πορεία, τα αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης έδειξαν πως η εργασιακή εμπλοκή συμβάλει θετικά και στην αποδοτικότητα της ομάδας επιβεβαιώνοντας με αυτόν τον τρόπο και την υπόθεση **H3**. Συμπερασματικά, η αποδοτικότητα της ομάδας είναι αποτέλεσμα συνεργατικής προσπάθειας και κατά συνέπεια η εμπλοκή ενός ατόμου μπορεί να μεταφερθεί και στα υπόλοιπα μέλη βελτιώνοντας έμμεσα την ομαδική απόδοση. Έπειτα, με τη χρήση της απλής παλινδρόμησης αποδείξαμε πως η διασκέδαση στην εργασία επηρεάζει θετικά τη συνεκτικότητα της ομάδας, επιβεβαιώνοντας και την υπόθεση **H6** του ερευνητικού μοντέλου μας. Μια ερμηνεία είναι ότι, η διασκέδαση μπορεί να προσφέρει συναισθήματα κοινής χρήσης με τους συναδέλφους, την αίσθηση του ανήκειν ή ακόμη και εμπιστοσύνη (Georganta, 2012). Στην ουσία, οι ομάδες που παίζουν μαζί, δένονται περισσότερο (Berg, 2001) επειδή μοιράζονται περισσότερες μνήμες μεταξύ τους (Everett, 2011). Επίσης, πάλι με τη χρήση της απλής γραμμικής παλινδρόμησης διαπιστώθηκε ότι η συνεκτικότητα της ομάδας έχει θετική επίδραση και στην αποδοτικότητα της ομάδας, επιβεβαιώνοντας και την υπόθεση **H7** του ερευνητικού μοντέλου της παρούσας μελέτης. Η παραπάνω υπόθεση επιβεβαιώνεται καθώς η ομαδική εργασία, ενθαρρύνει τη βοήθεια εκτός ρόλου και βοηθά στην αποτροπή του κύκλου εργασιών των εργαζομένων (Drouin et al., 2010). Επίσης, τα αποτελέσματα μας συμπίπτουν με τη βιβλιογραφία η οποία απέδειξε ότι η συνεκτικότητα της ομάδας έχει θετική και σημαντική επίδραση στις ομαδικές επιδόσεις και διαδικασίες (Evans and Dion, 2012). Γενικότερα, θεωρείται ότι η συνοχή της ομάδας είναι ο σημαντικότερος

παράγοντας για την καλύτερη απόδοση της ομάδας (Carron και Brawley 2000). Στη συνέχεια, παρόλα αυτά μπορέσαμε να χρησιμοποιήσουμε την εργασιακή απόδοση ως μεταβλητή διαμεσολάβησης προκειμένου να δημιουργήσουμε σχέση εξάρτησης μεταξύ της διασκέδασης στην εργασία και της αποδοτικότητας της ομάδας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εξίσωση παλινδρόμησης, η υπόθεση **H4** επιβεβαιώνεται. Επίσης, εντοπίστηκε πως η άμεση συσχέτιση της διασκέδασης στην εργασία με την αποδοτικότητα της ομάδας είναι ισχυρότερη από την έμμεση. Αυτό πιθανότατα να οφείλεται στο ότι όταν ένας άνθρωπος αφοσιώνεται στην εργασία του, δύσκολα μπορεί να αποσυνδεθεί και πόσο μάλλον αν είναι αγχώδεις και καταβάλλεται από την πίεση του χρόνου ή του ασκείτε πίεση από τα ανώτερα στελέχη της εργασίας του. Βάση αυτού, είναι λογικό από μεριάς του να μην υπάρχει όρεξη για διασκέδαση στην εργασία. Πέρα από αυτό όμως, οι οργανισμοί θα πρέπει να λογιστούν πώς όταν το προσωπικό τους εργάζεται υπό τέτοιες συνθήκες υπάρχει αρχικά μεγάλη πιθανότητα σφάλματος και προφανώς δεν θα υπάρξει καμία πρόθεση από τον εργαζόμενο για δημιουργικότητα και εξέλιξη σε ατομικό επίπεδο, πόσο μάλλον για την εταιρία μακροπρόθεσμα. Κατόπιν, χρησιμοποιήσαμε τη συνεκτικότητα της ομάδας ως μεταβλητή διαμεσολάβησης προκειμένου να δημιουργήσουμε σχέση εξάρτησης μεταξύ της διασκέδασης στην εργασία και της αποδοτικότητας της ομάδας. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης έρχονται να επιβεβαιώσουν και την όγδοη υπόθεση του υποδείγματος μας **H8** και μάλιστα αποδείχτηκε πως η άμεση επίδραση παύει να είναι στατιστικά σημαντική όταν έχουμε μεσολάβηση. Τέλος, ακολουθήσαμε την διαδικασία της ρύθμισης (moderation), με σκοπό να μελετήσουμε την αλληλεπίδραση μεταξύ της εμπλοκής στην εργασία και της ρύθμισης σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους και κατά πόσον είναι ή όχι ένα τέτοιο αποτέλεσμα σημαντικό για την πρόβλεψη της αποδοτικότητας της ομάδας. Από τη συγκεκριμένη μελέτη, προέκυψε πως η υπόθεση **H5** δεν επιβεβαιώνεται. Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως η σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους δεν θεωρήθηκε ικανή μεταβλητή, ώστε να ρυθμίσει την εργασιακή εμπλοκή και την αποδοτικότητα της ομάδας από τη στιγμή που δεν προέκυψε στατιστική σημαντικότητα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν βρέθηκαν στατιστικές άμεσες σχέσεις.

Τέλος, να σημειωθεί πως οι συσχετίσεις και τα αποτελέσματα των παλινδρομήσεων δεν παρουσιάζουν έντονα ισχυρές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών λόγω του μικρού αριθμού του δείγματος που συγκεντρώθηκε. Ενδεχομένως το δείγμα αν

ήταν μεγαλύτερο, ίσως και τα αποτελέσματα να ήταν πιο ξεκάθαρα και οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών πιο ισχυρές.

## 5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Σε αυτή την εργασία, θεωρούμε τη διασκέδαση στο χώρο εργασίας ως αποτέλεσμα οργανικών ή διαχειριζόμενων δραστηριοτήτων που προκαλούν απόλαυση. Επίσης, έχει ληφθεί υπόψη η υποκειμενική απόδοση της ομάδας. Παρόλο όμως, που μπορεί να υπερβληθεί ασυνείδητα, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται την απόδοση της ομάδας τους είναι επίσης ένας σημαντικός δείκτης της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Επιπρόσθετα, θα θέλαμε να αναγνωρίσουμε τον περιορισμό που σχετίζεται με τη μέτρηση της σχέσης συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX). Στην παρούσα μελέτη, η σχέση ομάδας-μέλους μετρήθηκε σε ατομικό επίπεδο, καθώς τα στοιχεία αναφέρονται στις προσωπικές εμπειρίες των μεμονωμένων εργαζομένων σε ομάδες. Ευτυχώς, μια τέτοια μέτρηση σε επιμέρους επίπεδα είναι σύμφωνη με τη λειτουργία του κατασκευαστικού ατομικού επιπέδου "αντιληπτή ποιότητα TMX" όπως χρησιμοποιείται σε αυτή τη μελέτη. Τέλος, οι ερωτήσεις επικεντρώνονται στις σχέσεις ατομικού επιπέδου μεταξύ της σχέσης ομάδας-μέλους, της εμπλοκής στην εργασία και της αποδοτικότητας της ομάδας .

## 5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι περιορισμοί που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα 6.2 οδηγούν στη δημιουργία προτάσεων για όσους ενδιαφέρονται να ασχοληθούν με το συγκεκριμένο θέμα σε κάποια μελλοντική τους έρευνα. Προτείνονται λοιπόν στη συνέχεια οι ακόλουθες κατευθύνσεις: Πρώτον, η διασκέδαση στην εργασία στην παρούσα έρευνα εξετάστηκε σε ατομικό επίπεδο, όμως καλό θα ήταν να διερευνηθεί η διασκέδαση στο χώρο εργασίας και σε συλλογικό επίπεδο. Δεύτερον, μελετήσαμε τις θετικές επιπτώσεις της διασκέδασης στην εργασία, στο μέλλον θα μπορούσε να γίνει μια περαιτέρω ανάλυση και των αρνητικών επιπτώσεων στους οργανισμούς, λόγω χάρη η αυθόρμητη (οργανική) διασκέδαση μεταξύ συναδέλφων μπορεί να προκαλέσει και απόσπαση προσοχής από τις εργασίες τους. Καθώς η αποδέσμευση είναι λιγότερο διαδεδομένη στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, αυτό το πρώιμο εύρημα που συνδέει τη διασκέδαση και την αποδέσμευση μπορεί να προσφέρει ένα σημείο εκκίνησης για περαιτέρω έρευνες σχετικά με την αντίθεση της εμπλοκής στην εργασία.

Επιπρόσθετα, οι ερωτήσεις της έννοιας σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους θα μπορούσαν να υιοθετήσουν πολυεπίπεδα σχέδια με σκοπό να εξεταστούν οι επιπτώσεις των πλευρικών κοινωνικών σχέσεων συναλλαγής σε επίπεδο ομάδας, συμπεριλαμβανομένων και των επιπτώσεών τους και σε άλλα επίπεδα, όπως για παράδειγμα το κλίμα της εργασιακής εμπλοκής, μια μελλοντική έρευνα μπορεί επίσης να εισαγάγει συντονιστές για να διερευνήσει περαιτέρω την ανάπτυξη συνεκτικότητας της ομάδας. Για παράδειγμα, περιβαλλοντικοί παράγοντες (π.χ. υποστήριξη δημιουργικότητας) ή το στυλ ηγεσίας μπορεί να μετριάσουν τις επιδράσεις της αποτελεσματικής απόδοσης στη συνοχή της ομάδας αλλά και το αντίστροφο. Τέλος, στην παρούσα έρευνα δεν βρέθηκε η σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους να συμβάλει στη ρύθμιση της σχέσης εργασιακής εμπλοκής και αποδοτικότητας της ομάδας, θα μπορούσε μια μελλοντική έρευνα να εξετάσει ως ρυθμιστή τη μεταβλητή ηγέτη-μέλους (LMX). Ακόμη, μια περαιτέρω έρευνα καλό θα ήταν να λάβει υπόψιν της διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους μετράται η αποδοτικότητα της ομάδας και συγκεκριμένα η δημιουργικότητα της ομάδας για το σχεδιασμό μελλοντικών μελετών.



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Agarwall, R., & Karahanna, E. (2000), "Time flies when you are having fun: Cognitive absorption and beliefs about information technology usage", *MIS Quarterly*, Vol. 24 No. 1, pp. 665-694.
2. Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No.5, pp.1-18.
3. Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Rousseau, D. R. (2010), "Good citizens in poor quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No.2, pp. 970-988.
4. Andrews, M.C., Kacmar, K.M., Blakely, G.L. and Bucklew, N.S. (2008), "Group cohesion as an enhancement to the justice – affective commitment relationship", *Group and Organization Management*, Vol. 33 No. 6, pp. 736-755.
5. Anitha J., (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 3, pp.308-323.
6. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, Vol.14 No.1, pp 20- 39.
7. Avolio, B.J., Howell, J.M. and Sosik, J.J. (1999), "A funny thing happened on the way to the bottom line: humor as a moderator of leadership style effects", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 2, pp. 219-227.
8. Aw, V. and Ayoko, O. (2017), "The impact of followers' conflict behaviors on teams' transformational leadership, team member exchange and engagement", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 509-532.
9. Bakker, A.B. (2010), "Engagement and job crafting: engaged employees create their own great place to work", in Albrecht, S.L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 229-244.
10. Bakker, A. and Demerouti, E. (2008), "Towards a model of work engagement", *Career Development International*, Vol. 13 No. 3, pp. 209-223.
11. Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007), "Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99 No. 1, pp. 274-284.

12. Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., Taris, W. (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", *Work & Stress* Vol. 22, No. 3, pp. 187-200.
13. Baptiste, N.R. (2008), "Tightening the link between employee well-being and performance: a new dimension for HRM", *Management Decision*, Vol. 46 No. 2, pp. 284-309.
14. Barsoux, J.-L. (1993), "The Laugh that Dare not Speak its Name", *Journal of General Management*, Vol.19 No.2, pp. 43-47.
15. Barsoux, J.L. (1996), "Why organizations need humor", *European Management Journal*, Vol. 14 No. 5, pp. 500-508.
16. Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J. and McLendon, C.L. (2003), "Cohesion and performance in groups: a Meta-analytic clarification of construct relations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 6, pp. 989-1004.
17. Beech, N. and Crane, O. (1999), "High performance teams and a climate of community", *Team Performance Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 87-102.
18. Beranek, P.M. and Martz, B. (2005), "Making virtual teams more effective: improving relational links", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 5/6, pp. 200-213.
19. Berg, D.H. (2001), "The power of a playful spirit at work", *The Journal for Quality & Participation*, Vol. 24 No. 2, pp. 57-62.
20. Bolton, S., Houlihan, M., Bolton, S. and Houlihan, M. (2009), "Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and engagement", *Employee Relations*, Vol. 31 No. 6, pp. 556-568.
21. Bolton, S., Houlihan, M., Lamm, E. and Meeks, M. (2009), "Workplace fun: the moderating effects of generational differences", *Employee Relations*, Vol. 31 No. 6, pp. 613-631.
22. Bolton, S., Houlihan, M. and Plester, B. (2009), "Crossing the line: boundaries of workplace humour and fun", *Employee Relations*, Vol. 31 No. 6, pp. 584-599.
23. Bolton, S., Houlihan, M. and Renee Baptiste, N. (2009), "Fun and well-being: insights from senior managers in a local authority", *Employee Relations*, Vol. 31 No. 6, pp. 600-612.

24. Bolton, S., Houlihan, M., Strömberg, S. and Karlsson, J. (2009), "Rituals of fun and mischief: the case of the Swedish meatpackers", *Employee Relations*, Vol. 31 No. 6, pp. 632-647.
25. Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K. and Sakchutchawan, S. (2019), "Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance", *Team Performance Management*, Vol. 25 No. 1/2, pp. 100-119.
26. Brief, A.P., & Weiss, H.M. (2002), " Organizational behavior: Affect in the workplace", *Annual Review of Psychology*, Vol. 53 No.1, pp. 279-307.
27. Büşra Müceldilia , Oya Erdil(2016), "Finding Fun in Work: The effect of workplace fun on taking charge and job engagement", 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey.
28. Carlson, M., Charlin, V., & Miller, N. (1988), " Positive mood and helping behavior: A test of six hypotheses", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 55, No.1, pp. 211-229.
29. Carron, A.V. and Brawley, L.R. (2000), "Cohesion", *Small Group Research*, Vol. 31 No. 1, pp. 89-98.
30. Carter, S. M., & West, M. A. (1998), " Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC TV productions teams", *Small Group Research*, Vol. 29 No. 1, pp. 583-601.
31. Cartwright, D. and Zander, A. (1968), "Group Dynamics: Research and Theory", Harper and Row, New York, NY.
32. Caudron, S. (1992), "Humor is healthy in the workplace", *Personnel Journal*, Vol. 71 No.1, pp. 63-67.
33. Chan, S. (2019), "Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 3, pp. 319-333.
34. Chan, S. and Mak, W. (2016), "Have you experienced fun in the workplace? An empirical study of workplace fun, trust-in-management and job satisfaction", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 27-38.
35. Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008), "Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No.3, pp. 1082-1103.
36. CHRISTIAN, M. S., GARZA, A. S., & SLAUGHTER, J. E. (2011), "WORK ENGAGEMENT: A QUANTITATIVE REVIEW AND TEST OF ITS

- RELATIONS WITH TASK AND CONTEXTUAL PERFORMANCE", *Personnel Psychology*, Vol. 64 No.1, pp. 89-136.
37. Clancy, M. and Linehan, C. (2019), "Modelling the subjective experience of fun at work", *Employee Relations*, Vol. 41 No. 3, pp. 520-537.
  38. Clouse, R. W., & Spurgeon, K. L. (1995), "Corporate analysis of humor", *Psychology: A Journal of Human Behavior*, Vol. 32 No. 3-4, pp. 1-24.
  39. Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997), "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite", *Journal of Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 239-290.
  40. Cole, M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. G. (2002), "The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination", *Group and Organizational Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 142-167.
  41. Cole, M., Schaninger, W., Stanley, H. (2002), "The Workplace Social Exchange Network", *Group & Organization Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 142-167.
  42. Collinson, D. (2002), "Managing humor. *Human Relations*", Vol. 39, pp. 63-67.
  43. Conti, B. and Kleiner, B. (2003), "How to Increase Teamwork in Organizations", *Journal of Quality*, Vol.5, No. 1, pp. 26-29.
  44. Costa, P., Passos, A., Bakker, A., (2015), "Team work engagement: A model of emergence", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 414-436.
  45. Costa, P., Passos, A., Bakker, A., (2015), "Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance", *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. 8 No. 4, pp. 211-227.
  46. Crawford, C.B. (1994), "Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders", *The Journal of Leadership Studies*, Vol. 1 No.4, pp. 53-68.
  47. Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R. and Rupp, D.E. (2001), "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.58 No. 3, pp. 164-209.
  48. Curseu, P. and ten Brink, T. (2016), "Minority dissent as teamwork related mental model: implications for willingness to dissent and group creativity", *Thinking Skills and Creativity*, Vol. 22, No. 1, pp. 86-96.

49. Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. and Schaufeli, W.B. (2001), "Burnout and engagement at work as a function of demands and control", *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 27 No1, pp. 279-86.
50. Dienstbier, R.A. (1995), "The impact of humor on energy, tension, task choices, and attributions: exploring hypotheses from toughness theory", *Motivation and Emotion*, Vol. 19 No. 4, pp. 255-267.
51. Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E. and Spangler, W.D. (2004), "Transformational leadership and team performance", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 No.1, pp. 177-193.
52. Drouin, N., Bourgault, M. and Gervais, C. (2010), "Effects of organizational support on components of virtual project teams", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 No. 4, pp. 625-641.
53. Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000), "The Salieri syndrome. *Small Group Research*", Vol.31 No.1, pp. 3–23.
54. Edmondson, A. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 No.1, pp. 350-383.
55. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. and Rhoades, L. (2001), "Reciprocation of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 1, pp. 42-51.
56. Evans, C.R. and Dion, K.L. (1991), "Group cohesion and performance: a Meta analysis", *Small Group Research*, Vol. 22 No. 2, pp. 175-186.
57. Evans, C.R. and Dion, K.L. (2012), "Group cohesion and performance: a Meta-analysis", *Small Group Research*, Vol. 43 No. 6, pp. 690-701.
58. Everett, A. (2011), "Benefits and challenges of fun in the workplace", *Library Leadership & Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 1-10.
59. Eys, M.A... [et al.], (2003), "The Relationship between Task Cohesion and Competitive State Anxiety", *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 25 No. 1, pp. 66-77.
60. Festinger, L. (1950), "Informal social communication", *Psychological Review*, Vol. 57 No. 5, pp. 271-282.
61. Fluegge, E.R. (2008), "Who put fun in functional? Fun at work and its effects on job performance", Unpublished doctoral dissertation, University of Florida, Gainesville, FL.

62. Ford, R.C., McLaughlin, F.S. and Newstorm, J.W. (2003), "Questions and answers about fun at work", *Human Resource Planning*, Vol. 26 No. 4, pp. 18-33.
63. Ford, R., Newstrom, J. and McLaughlin, F. (2004), "Making workplace fun more functional", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36 No. 3, pp. 117-120.
64. Fredrickson, B. L. (2001), "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and build theory of positive emotions", *American Psychologist*, Vol. 56 No.1, pp 218–226.
65. Georganta, K. (2012), "Fun in the workplace: a matter for health psychologists", *The European Health Psychologist*, Vol. 14 No. 2, pp. 41-45.
66. Georganta, K. and Montgomery, A. (2019), "Workplace fun: a matter of context and not content", *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 317-336.
67. George, J.M. (1991), "State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 No.1, pp. 299-307.
68. George, J.M. and Jones, G.R. (2000), "Essentials of Managing Organizational Behavior", New Jersey: Prentice Hall.
69. Gibson, J.I., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. (1994), "Organizations : Behavior, Structure and Processes", Eighth edition. Burr Ridge: Irwin.
70. Gin Choi, Y., Kwon, J. and Kim, W. (2013), "Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors: Focused on Generation Y in the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 410-427.
71. Ghosh, V., Bharadwaja, M., Yadav, S. and Kabra, G. (2019), "Team-member exchange and innovative work behaviour: The role of psychological empowerment and creative self-efficacy", *International Journal of Innovation Science*, Vol. 11 No. 3, pp. 344-361.
72. Gorgievski, M.J. and Bakker, A.B. (2010), "Passion for work: work engagement versus workaholism", in Albrecht, S.L.(Ed.), *Handbook of Employee Engagement*, Edward Elgar, Cheltenham, Vol.1 No.1, pp. 264-273.
73. Hackman, J. R. (1990), "Groups That Work (and Those That Don't) ", Jossey-Bass: San Francisco

74. Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008), "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave", *Work and Stress*, Vol. 22 No.1, pp. 242–256.
75. Hambley, L.A., O'Neill, T.A. and Kline, T.J.B. (2007), "Virtual team leadership: the effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 103 No. 1, pp. 1-20.
76. Han, H., Kim, W. and Jeong, C. (2016), "Workplace fun for better team performance: focus on frontline hotel employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 7, pp. 1391-1416.
77. Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Keyes, C.L. (2002), "Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies", in Keyes, C.L. and Haidt, J. (Eds), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, American Psychological Association, Washington, DC, Vol. 11 No.7, pp. 205-224.
78. Henry, B. H., Arrow, H., & Carini, B. (1999), "A tripartite model of group identification: Theory and measurement", *Small Group Research*, Vol.30 No.1, pp. 558–581.
79. Hoegl, M., & Wagner, S. M. (2005), "Buyer–supplier collaboration in product development projects", *Journal of Management*, Vol. 31 No.1, pp. 530-548.
80. Hobfall, S.E. (1998), "Stress, culture, and community: The psychology and physiology of stress", New York: Plenum.
81. Horwitz, S.K. (2005), "The compositional impact of team diversity on performance: theoretical considerations", *Human Resource Development Review*, Vol. 4 No. 2, pp. 219-45.
82. Hudson, K. M. (2001), "Transforming a conservative company-One laugh at a time", *Harvard Business Review*, Vol. 79 No. 7, pp. 45-52.
83. Janz, B.D., Colquitt, J.A. and Noe, R.A. (1997), "Knowledge worker team effectiveness: the role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables", *Personnel Psychology*, Vol. 50 No. 4, pp. 877-904.
84. Jordan, M. H., Feild, H. S., & Armenakis, A. A. (2002), "The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a field setting", *Small Group Research*, Vol. 33 No.1, pp. 121–150.

85. Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.
86. Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007), "The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 2, pp. 1286-1298.
87. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978), "The social psychology of organizations", New York: Wiley.
88. Khalifa I. Al Hosani, Hossam M. Abu Elanain and Mian M. Ajmal (2018), "Personality traits and work engagement: does team member exchange make a difference? ", *Int. J. Innovation and Learning*", Vol. 24, No. 3, 2018.
89. Kirkman, B.L. and Rosen, B. (1999), "Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 1, pp. 58-74.
90. Koys, D.J. and DeCotiis, T.A. (1991), "Inductive measures of psychological climate", *Human Relations*, Vol. 44 No. 3, pp. 265-285.
91. Kuiper, N.A., McKenzie, S.D. and Belanger, K.A. (1995), "Cognitive appraisals and individual differences in sense of humor", *Personality and Individual Differences*, Vol. 19 No. 3, pp. 359-372.
92. Krueger, G.P. (1989), "Sustained work, fatigue, sleep loss and performance: A review of the issues", *Work & Stress*, Vol. 3 No.1, pp. 129-141.
93. Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2007), "Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behavior: A test of an integrative model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80 No.3, pp. 539–554.
94. Liao, F.-Y., Yang, L.-Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2012), "Team–Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference?", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 28 No. 1, pp. 63-77.
95. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000), "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No.1, pp. 407-416.



96. Lin, C., Standing, C. and Liu, Y.-C. (2008), "A model to develop effective virtual teams", *Decision Support Systems*, Vol. 45 No. 4, pp. 1031-1045.
97. Liu, Y., Keller, R. T., & Shih, H.-A. (2011), "The impact of team–member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance", *R&D Management*, Vol. 41 No.1, pp. 274-287.
98. Locke, E.A. (1965), "Interaction of ability and motivation in performance", *Perceptual and Motor Skills*, Vol. 21 No. 3, pp. 719-725.
99. Lorist, M.M., Klein, M., Nieuwenhuis, S., de Jong, R., Mulder, G., & Meijman, T.F. (2000), "Mental fatigue and task control: Planning and preparation", *Psychophysiology*, Vol. 37 No.1, pp. 614-625.
100. Love, M. S., & Forret, M. (2008), "Exchange relationships at work: An examination of the relationship between team–member exchange and supervisor reports of organizational citizenship behavior", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 14 No.1, pp. 342-352.
101. Lu, L. (2015), "Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 No. 1, pp. 55-72.
102. Lundin, S., Paul, H., & Christensen, J. (2002), "Fish! A remarkable way to boost morale and improve results", New York, NY: Hyperion.
103. Lurey, J.S. and Raisinghani, M.S. (2001), "An empirical study of best practices in virtual teams", *Information and Management*, Vol. 38 No. 8, pp. 523-544.
104. Luthans, F. (2002), "Organizational Behavior", Ninth edition. Boston: McGraw-Hill.
105. Magni, M., Caporarello, L., Basaglia, S., & Maruping . L. (2010), "The Effect of team climate and individual attributes on individual intention to explore a new technology: A creativity – Based Perspective", presented at the 14th Amer. Conf. Inf. Syst., Toronto, Canada, 2008.
106. Manzoor, S.R., HafizUllah , Hussain M. & Ahmad, Z.M (2011), "Effect of Teamwork on Employee Performance", *International Journal of Learning and Development* , Vol.1, No.1, pp. 110 – 126.
107. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000), "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.1, pp. 738–748.

108. May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004), "The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work", *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 77 No. 1, pp. 11-37.
109. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997), "What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.) ", *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, Vol. 3 No. 12, pp. 3–34).
110. Maznevski, M. and Chudoba, K. (2001), "Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness", *Organization Science*, Vol. 11 No. 5, pp. 473-492.
111. McDowell, T. (2004), "Fun at Work: scale Development, Confirmatory Factor Analysis, and Links to Organizational Outcomes", Alliant International University, San Diego, ProQuest dissertations and theses, pp. 123.
112. McGhee, P. E. (1996), "The laughter remedy Health, healing and the amuse system", Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
113. Mettee, D.R., Hrelec, E.S. and Wilkens, P.C. (1971), "Humor as an interpersonal asset and liability", *Journal of Social Psychology*, Vol. 85 No. 1, pp. 51-64.
114. Michael J Tews, John W Michel and David G Allen (2014), "Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context", *Human Relations*, Vol. 67, No.8, pp. 923-946.
115. Michael J. Tews, Raymond A. Noe (2019), "Does training have to be fun? A review and conceptual model of the role of fun in workplace training ", *Human Resource Management Review*, Vol. 29 No.2, pp. 226-238.
116. Miles, R.H. (2001), "Beyond the age of Dilbert: accelerating corporate transformations by rapidly engaging all employees", *Organisational Dynamics*, Vol. 29 No. 4, pp. 313-321.
117. Mulika. (2010), "The Impact of Teamwork on Employee Performance in Strategic Management and the Performance Improvement", Department of Abu Dhabi Police, UAE.
118. Mullen, B. and Copper, C. (1994), "The relation between group cohesiveness and performance: An integration", *Psychological Bulletin*, Vol. 115 No. 2, pp. 210-221.

119. Moura, I., Dominguez, C. and Varajão, J. (2019), "Information systems project teams: factors for high performance", *Team Performance Management*, Vol. 25 No. 1/2, pp. 69-83.
120. Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008), "Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis", *Group Organization Management*, Vol.33 No.1, pp. 243-268.
121. Paradise, A (2008), "Influences engagement", *ASTD, Training and Development*, Vol. 62 No. 1, pp. 54-59.
122. Perrin, B. (1998), "Effective Use and Misure of Performance Measurment", *American Journal of Evaluation*, Vol. 19 No. 3, pp. 367-379.
123. Plester, B.A. (2009), "Crossing the line: boundaries of workplace humour and fun", *Employee Relations*, Vol. 31 No. 6, pp. 584-599.
124. Plester, B., Cooper-Thomas, H. and Winquist, J. (2015), "The fun paradox", *Employee Relations*, Vol. 37 No. 3, pp. 380-398.
125. Plester, B. and Hutchison, A. (2016), "Fun times: the relationship between fun and workplace engagement", *Employee Relations*, Vol. 38 No. 3, pp. 332-350.
126. Poulsen AA, Meredith P, Khan A, Henderson J, Castrisos V, Khan SR (2014), "Burnout and work engagement in occupational therapists", *British Journal of Occupational Therapy*, Vol. 77 No. 3, pp. 156–164.
127. Powell, A., Piccoli, G. and Ives, B. (2004), "Virtual teams: a review of current literature and directions for future research", *ACM Sigmis Database*, Vol. 35 No. 1, pp. 6-36.
128. Rama Devi, V. (2009), "Employee engagement is a two-way street", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17 No. 2, pp. 3-4.
129. Rich, B., Lepine, J., Crawford, E. (2010), "JOB ENGAGEMENT: ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE", *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, pp. 617–635.
130. Richman, A.L., Civian, J.T., Shannon, L.L., Hill, E.J. and Brennan, R.T. (2008), "The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention", *Community, Work and Family*, Vol. 11 No. 2, pp. 183-197.
131. Robbins, S.P. (2000), "Organizational Behavior", Ninth edition. New Jersey: Prentice Hall.

132. Romero, E.J. and Cruthirds, K.W. (2006), "The use of humor in the workplace", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 20 No. 2, pp. 58-69.
133. Roy, D.F. (1959) "Banana time. Job satisfaction and informal interaction", *Human Organization*, Vol. 18, pp. 158-168.
134. R. Fluegge-Woolf, E. (2014), "Play hard, work hard", *Management Research Review*, Vol. 37 No. 8, pp. 682-705.
135. Saber Chtourou, M. and Souiden, N. (2010), "Rethinking the TAM model: time to consider fun", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 27 No. 4, pp. 336-344.
136. Şahin, D., Çubuk, D., Uslu, t. (2014), " The Effect of Organizational Support, Transformational Leadership, Personnel Empowerment, Work Engagement, Performance and Demographical Variables on the Factors of Psychological Capital ", This journal is published by the University Library System, Vol. 3 No. 3.
137. Sakr, C., Zotti, R. and Khaddage-Soboh, N. (2019), "The impact of implementing fun activities on employee's engagement: The case of Lebanese financial institutions", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 5, pp. 1317-1335.
138. Saks, A.M. and Rotman, J.L. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
139. Schaufeli, W. B. (2012), "Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia ", *Romanian Journal of Applied Psychology*, Vol. 14 No. 1, pp. 3-10.
140. Schaufeli, W.B., Bakker, A. B. (2003), "Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale", Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands.
141. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 3, pp. 293-315.
142. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006), "The measure of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66 No. 4, pp. 701-716.
143. Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2006), "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66 No. 4, pp. 701-716.

144. Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2011), "Work engagement: on how to better catch a slippery concept", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20 No.1, pp. 39-46.
145. Schneider, B., Macey, W.H. and Barbera, K.M. (2009), "Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement", *People and Strategy*, Vol. 32 No. 2, pp. 23-27.
146. Seers, A. (1989), "Team–member exchange quality: A new construct for role-making research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 43 No.1, pp. 118-135.
147. Sheng-Hshiung Tsaur, Fu-Sung Hsu, Hsin Lin (2019), "Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 81, pp. 131-140.
148. Simon C.H. Chan. (2010), "Does workplace fun matter? Developing a useable typology of workplace fun in a qualitative study ", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 720–728.
149. Simpson M., (2008), "Engagement at work: A review of the literature", *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 46 No.1 , pp. 1012–1024.
150. Smith, R.E., Ascough, J.C., Ettinger, R.F. and Nelson, D.A. (1971), "Humor, anxiety, and task performance", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 19 No. 2, pp. 243-246.
151. Smith, K.G., Smith, K.A., Sims, H.P., Jr, O’Bannon, D.P., Scully, J.A. and Olian, J.D. (1994), "Top management team demography and process: the role of social integration and communication", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39 No. 3, pp. 412-438.
152. Sonnentag, S. (2003), "Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 3, pp. 518-528.
153. Spector, P.E., (2000), "Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice", Second edition. New York: John Wiley.
154. Srivastava, U.R., Singh, V., (2015), "Individual and Group Level Antecedents of Team-Member Exchange (TMX) and its Associated Outcomes", *International Journal of Management Excellence*, Vol. 5 No. 1, pp. 568-575.

155. Stashevsky, S., Burke, R., Stashevsky, S. and Koslowsky, M. (2006), "Leadership team cohesiveness and team performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 1, pp. 63-74.
156. Tan, C., T., R., Teoh, A. and Cheah, J. (2019), "Factors influencing virtual team performance in Malaysia", *Kybernetes*, Vol. 48 No. 9, pp. 2065-2092.
157. Taris, T., Cox, T., Tisserand, M. (2008), "Engagement at work: an emerging concept", *Work & Stress*, Vol. 22, pp. 185-186.
158. Tasa, K., Sears, G. J., & Schat, A. C. H. (2010), " Personality and teamwork behavior in context: The cross-level moderating role of collective efficacy", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32 No.1, pp. 65–85.
159. Tekleab, A.G., Quigley, N.R. and Tesluk, P.E. (2009), "A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness", *Group and Organization Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 170-205.
160. Tews, M.J., Michel, J.W. and Barlett, A. (2012), "The fundamental role of workplace fun in applicant attraction", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 19 No. 1, pp. 105-114.
161. Tews, M., Michel, J., Xu, S. and Drost, A. (2015), "Workplace fun matters ... but what else?", *Employee Relations*, Vol. 37 No. 2, pp. 248-267.
162. Τσοῦτσια Π. (2011) “Διασκέδαση – διασκεδάζω” , *historical-quest*, 26 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο : <mailto:https://www.historical-quest.com/monimes-sthles/taksidevontas-me-tis-lekseis/172-diaskedasi-diaskedazw.html> (πρόσβαση 11/03/2020).
163. Van der Vegt, G. S. (1998), "Patterns of interdependence in work teams: A cross-level examination of the relation with satisfaction and commitment". *Rijksuniversiteit Groningen*.
164. Vijar, M. and Vazirani N. (2011), "Emerging Paradigm-Fun in the Workplace to Alleviate Stress", *SIES Journal of Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 24-25.
165. Von Oech, R. (1982), "A whack on the side of the head. Menlo Park", CA: Creative Think.
166. Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008), "Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 89-126.
167. Weinstein, M. (1996), "Managing to Have Fun, Simon & Schuster", New York, NY.

168. Weiss, H.M., Cropanzano, R. (1996), "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work", Vol. 18 No.1 , pp 1-74.
169. Wood, M.S. and Fields, D. (2007), "Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes", *Baltic Journal of Management*, Vol. 2 No. 3, pp. 251-72.
170. Woodruffe, C. (2005), "Employee engagement: the real secret of winning a crucial edge over your rivals", *Manager: British Journal of Administrative Management*, Vol. 50 No. 1, pp. 28-29.
171. Wright, N. and Drewery, G. (2006), "Forming cohesion in culturally heterogeneous teams: Differences in Japanese, Pacific Islander and Anglo experiences", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 1, pp. 43-53.
172. Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., Schaufeli, W., (2009), "Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 74 No. 3, pp. 235-244.
173. Xiao, Y.C. and Jin, Y.H. (2010), "The hierarchical linear modeling of shared mental model on virtual team effectiveness", *Kybernetes*, Vol. 39 No. 8, pp. 1322-1329.
174. Zaccaro, J., Rittman, L., Marks, A. (2001), "Team leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 12 No. 4, pp. 451-483.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Πίνακας 1. Έλεγχος Αξιοπιστίας με την μέθοδο Cronbach's Alpha

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	N Ερωτήσεις
Διασκέδαση στην εργασία	0,931	24
Αποδοτικότητα της ομάδας	0,900	3
Εργασιακή εμπλοκή	0,954	17
Σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους	0,895	10
Συνεκτικότητα της ομάδας	0,939	5

Γράφημα 1: Απεικόνιση συχνοτήτων για το φύλο

	Frequency	Percent
Valid Άνδρας	67	47,2
Γυναίκα	75	52,8
Total	142	100,0

Γράφημα 2: Απεικόνιση συχνοτήτων για την ηλικία

	Frequency	Percent
Valid 18-32	108	76,1
33-44	20	14,1
45-56	10	7,0
56+	4	2,8
Total	142	100,0

Γράφημα 3: Απεικόνιση συχνοτήτων για το μορφωτικό επίπεδο

	Frequency	Percent
Valid Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου	31	21,8
Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.	20	14,1
Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.	59	41,5
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	26	18,3
Άλλο...	6	4,2
Total	142	100,0



Γράφημα 4: Απεικόνιση συχνοτήτων για την οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent
Valid	Άγαμος/η	98	69,01
	Έγγαμος/η	35	24,65
	Διαζευγμένος/η	6	4,23
	Άλλο	3	2,11
	Total	142	100,0

Γράφημα 5: Απεικόνιση συχνοτήτων για την απασχόληση τους σε Ελλάδα ή εξωτερικό

		Frequency	Percent
Valid	Ελλάδα	122	85,92
	Εξωτερικό	20	14,08
	Total	142	100,0

Γράφημα 6: Απεικόνιση συχνοτήτων για το εάν οι σπουδές σχετίζονται με την εργασία

		Frequency	Percent
Valid	Ναι	83	58,5
	Όχι	37	26,1
	Σε κάποιο βαθμό	22	15,5
	Total	142	100,0

Γράφημα 7 : Απεικόνιση συχνοτήτων για το καθεστώς εργασίας

		Frequency	Percent
Valid	Μόνιμος/η	68	47,9
	Συμβασιούχος/α	50	35,2
	Εκπαιδευόμενος/η	8	5,6
	Άλλο	16	11,3
	Total	142	100,0

Γράφημα 8: Απεικόνιση συχνοτήτων για το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας

		Frequency	Percent
Valid	0 – 3 χρόνια	62	43,7
	4 – 10 χρόνια	56	39,4
	11 – 19 χρόνια	16	11,3
	20 χρόνια και άνω	8	5,6
	Total	142	100,0

Γράφημα 9: Απεικόνιση συχνοτήτων για το χρόνο στην παρούσα εργασία

		Frequency	Percent
Valid	Λιγότερο από 1 χρόνο	52	36,6
	1 – 5 χρόνια	50	35,2
	6 – 9 χρόνια	22	15,5
	10 χρόνια και άνω	18	12,7
	Total	142	100,0

Γράφημα 10: Απεικόνιση συχνοτήτων για το πόσα άτομα εργάζονται στην ομάδα τους

		Frequency	Percent
Valid	2 - 5	36	25,4
	6 - 8	72	50,7
	9 - 12	13	9,2
	13 - 15	14	9,9
	16 - 19	1	,7
	20 - 22	6	4,2
	Total	142	100,0

Γράφημα 11: Απεικόνιση συχνοτήτων για τη διασκέδαση στην εργασία

		Frequency	Percent
Valid	2,00	9	6,3
	3,00	30	21,1
	4,00	42	29,6
	5,00	29	20,4
	6,00	23	16,2
	7,00	9	6,3
	Total	142	100,0

Γράφημα 12: Απεικόνιση συχνοτήτων για την εμπλοκή στην εργασία

		Frequency	Percent
Valid	1,00	1	,7
	2,00	10	7,0
	3,00	16	11,3
	4,00	24	16,9
	5,00	41	28,9
	6,00	34	23,9
	7,00	16	11,3
	Total	142	100,0

Γράφημα 13: Απεικόνιση συχνοτήτων για τη συνεκτικότητα της ομάδας

		Frequency	Percent
Valid	1,00	3	2,1
	2,00	5	3,5
	3,00	11	7,7
	4,00	20	14,1
	5,00	32	22,5
	6,00	41	28,9
	7,00	30	21,1
	Total	142	100,0

Γράφημα 14: Απεικόνιση συχνοτήτων για τη σχέση συναλλαγής ομάδας-μέλους (TMX)

		Frequency	Percent
Valid	2,00	1	,7
	3,00	8	5,6
	4,00	23	16,2
	5,00	38	26,8
	6,00	45	31,7
	7,00	27	19,0
	Total	142	100,0

Γράφημα 15: Απεικόνιση συχνοτήτων για την αποδοτικότητα της ομάδας

		Frequency	Percent
Valid	1,00	1	,7
	2,00	1	,7
	3,00	5	3,5
	4,00	15	10,6
	5,00	31	21,8
	6,00	46	32,4
	7,00	43	30,3
Total		142	100,0

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου έρευνας θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις σας είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εν λόγω έρευνα. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι οι απαντήσεις δεν μπορούν κατά οποιοδήποτε τρόπο να συνδεθούν με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!

Μερκουρίου Κλεονίκη

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Εφαρμοσμένης Οικονομικής: Κατεύθυνση Διοίκησης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.

Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

### I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

18 - 32

33 - 44

45 – 56

56+

#### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο:

#### 4. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Άλλο

### II. ΕΡΓΑΣΙΑ

#### 6. Η εργασία σας είναι σχετική με τις σπουδές σας;

Ναι

Όχι

Σε κάποιο βαθμό

**7. Το καθεστώς εργασίας σας:**

Μόνιμος/η  Συμβασιούχος/α

Εκπαιδευόμενος/η  Άλλο

**8. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας**

0 – 3 χρόνια  4 – 10 χρόνια

11 – 19 χρόνια  20 χρόνια και άνω

**9. Χρόνος στην παρούσα εργασία μου:**

Λιγότερο από 1 χρόνο  1 – 5 χρόνια

6 – 9 χρόνια  10 χρόνια και άνω

**10. Πόσα άτομα εργάζονται στο τμήμα σας; ..... άτομα**

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

**Παρακαλώ κυκλώστε το νούμερο που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις**

➤ Παρακαλούμε να αξιολογήσετε τον βαθμό στον οποίο εμφανίζονται τα ακόλουθα στοιχεία στο χώρο εργασίας σας χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα αξιολόγησης.

1	2	3	4	5	6	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	μάλλον συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

α/α	Απόψεις	1= Διαφωνώ απόλυτα 7= Συμφωνώ απόλυτα						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Έχετε κοινωνικές σχέσεις με τους με συναδέλφους σας στην εργασία	1	2	3	4	5	6	7
2	Έχετε κοινωνικές σχέσεις με τους με συναδέλφους σας εκτός εργασίας	1	2	3	4	5	6	7
3	Έχετε φίλιες στο χώρο εργασίας	1	2	3	4	5	6	7
4	Μοιράζεστε ιστορίες με τους συναδέλφους σας	1	2	3	4	5	6	7
5	Κάνετε αστεία με τους συναδέλφους σας	1	2	3	4	5	6	7
6	Τρώτε παρέα με τους συναδέλφους σας	1	2	3	4	5	6	7
7	Γίνονται εορτασμοί στην εργασία	1	2	3	4	5	6	7
8	Η εταιρεία προσφέρει καφέ, χυμούς και αναψυκτικά	1	2	3	4	5	6	7
9	Γίνονται πάρτι στο γραφείο	1	2	3	4	5	6	7
10	Παρακολουθούνται και εορτάζονται γενέθλια και άλλα γεγονότα	1	2	3	4	5	6	7







- Ακολουθούν ορισμένες δηλώσεις σχετικά με το πώς συνεισφέρετε στην ομάδα σας, στη δουλειά σας. Να υποδείξετε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα:

1	2	3	4	5	6	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	μάλλον συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

α/α	Απόψεις	1= Διαφωνώ απόλυτα				7= Συμφωνώ απόλυτα		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Συχνά προτείνω καλύτερες μεθόδους εργασίας στα μέλη της ομάδας μου	1	2	3	4	5	6	7
2	Τα μέλη της ομάδα μου με ενημερώνουν όταν επηρεάζω τη δουλειά τους	1	2	3	4	5	6	7
3	Ενημερώνω τα μέλη της ομάδας μου όταν επηρεάζουν τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
4	Τα μέλη της ομάδας μου αναγνωρίζουν τις δυνατότητές μου	1	2	3	4	5	6	7
5	Όταν έχω προβλήματα στην εργασία μου τα μέλη της ομάδας μου με καταλαβαίνουν	1	2	3	4	5	6	7
6	Όταν δουλεύουμε ομαδικά, επικρατεί ευχάριστο κλίμα	1	2	3	4	5	6	7
7	Τα μέλη της ομάδας μου είναι άτομα που κάποιος θα ήθελε να έχει ως φίλους	1	2	3	4	5	6	7
8	Η ομάδα μου θα με υπερασπίζονταν στους ανώτερους μου, αν έκανα ένα λάθος	1	2	3	4	5	6	7
9	Σέβομαι τις γνώσεις και τις αρμοδιότητες της ομάδας μου στην εργασία	1	2	3	4	5	6	7
10	Είμαι ευέλικτος/η όσον αφορά την αλλαγή θέσης εργασίας με άλλα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5	6	7

- Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε μία από τις ακόλουθες δηλώσεις σχετικά με την απόδοση της ομάδας σας; Προσπαθήστε να αξιολογήσετε τη συνολική σας απόδοση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα:

1	2	3	4	5	6	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	μάλλον συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

α/α	Απόψεις	1= Διαφωνώ απόλυτα				7= Συμφωνώ απόλυτα		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Το τμήμα μας ανταποκρίνεται επαρκώς στα καθήκοντα που μας έχουν ανατεθεί	1	2	3	4	5	6	7
2	Το τμήμα μας κάνει θαυμάσια δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
3	Το τμήμα μας βελτιώνεται συνεχώς	1	2	3	4	5	6	7

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!**