DE GRUYTER OPEN
ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online)
ORGANIZACIJŲ VADYBA:
SISTEMINIAI TYRIMAI 2017.77
http://dx.doi.org/10.1515/mosr-2017-0011

Jolita VVEINHARDT,
Justina BANIKONYTĖ

Socialinės grupės darnos vystymo perspektyvos mažinant socialinį dykinėjimą

Šio tyrimo tikslas – išanalizavus socialinio dykinėjimo teorinius ir empirinius tyrimus, detalizuoti socialinės grupės darnos vystymo perspektyvas, siekiant sumažinti šio reiškinio paplitimą, identifikuojant jo atsiradimo priežastis. Straipsnyje atlikta socialinio dykinėjimo reiškinio sampratos analizė, išskiriant esminius demotyvatorius organizacijų darbo grupėse. Taip pat išanalizuotos socialinio dykinėjimo reiškinio atsiradimo ir egzistavimo priežastys, sujungiant jas į grupes. Buvo aptarti organizacijos darbuotojų įsitikinimai ir elgsenos, lemiančios socialinio dykinėjimo reiškinio atsiradimą ir (arba) slopinimą.
Raktiniai žodžiai: socialinis dykinėjimas, darbas grupėse, grupės darna, priežastys, organizacija.

The purpose of this research is to elaborate development perspectives of the social group cohesion seeking to reduce the incidence of the phenomenon. The authors analyse theoretical and empirical studies on social loafing and based on this analysis try to identify the causes of the phenomenon. In the article, analysis of the concept of social loafing is presented, distinguishing the essential demotivating factors in working groups of organisations. Moreover, the reasons of occurrence and existence of social loafing are analysed in a way of grouping them. The beliefs of employees and their behaviours conditioned by them are discussed, determining the emergence and/or suppression of social loafing.
Keywords: social loafing, group work, group cohesion, reasons, organisation.

Įvadas

Sudėtingos ir dinamiškos operacijos šiuolaikiniame versle sukūrė sąlygas, kuriomis organizacijose išauga poreikis dirbti grupėse. Gebėjimas dirbti kartu bendradarbiaujant yra labai svarbus, nes darbdaviai tikisi iš darbuotojų patirties ir įgūdžių, susijusių su grupės sąveika (Aggarwal, O'Brien, 2008). Darbas grupėje suteikia galimybę verslo subjektams dirbti efektyviau, išnaudoti turimų darbuotojų stipriąsias savybes, sukuriant sinergijos efektą, ir generuoti pajamas nedidinant organizacijos darbuotojų skaičiaus. Tačiau įvairūs moksliniai tyrimai rodo, kad kiekvieno grupės nario indėlis į bendros užduoties atlikimą gali būti nevienodas, t. y. dirbant grupėse pasireiškia socialinio dykinėjimo reiškinys. Socialinis dykinėjimas – tendencija individams sumažinti asmenines pastangas dirbant grupėje (Murphy ir kt., 2003). Organizacijoms augant, spartėjant jų vystymuisi bei plėtrai, tiek realiose, tiek virtualiose darbo grupėse darbuotojams tenka kooperuotis ir bendradarbiauti įvairiose veiklose, projektuose, dirbti su kolegomis užsienyje. Darbas grupėse taip pat būdingas geografiškai nutolusiems įmonių padaliniams bei kitiems struktūriniams vienetams (pvz., skyriams), kuriuose įmonės darbuotojai dirba kaip komanda, atsakinga už galutinį organizacijos rezultatą, t. y. sėkmingą skyriaus (padalinio) veiklą. Socialinio dykinėjimo reiškinys ne tik turi įtakos grupėse

Jolita VVEINHARDT – socialinių mokslų daktarė (vadyba), Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros docentė. Adresas: S. Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas. Tel. + 370 698 06668. E. paštas jolita.vveinhardt@vdu.lt.
Justina BANIKONYTĖ – Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Vadybos katedros magistrantė. Adresas: S. Daukanto g. 28, LT-44246 Kaunas. Tel. + 370 691 90979. E. paštas justina.banikonyte@vdu.lt.

© 2017 Jolita Vveinhardt, Justina Banikonytė published by De Gruyter Open. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 License.

atliekamų užduočių rezultatams, tačiau gali daryti įtaką organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimui ir sėkmingai organizacijos veiklai apskritai. Taip pat svarbu paminėti, kad dėl kolegų dykinėjimo kyla keršto motyvas, nukreiptas tiek į organizaciją, tiek į kolegas, kas skatina stipresnį darbuotojų įtraukimą į nelaukiamą darbinį elgesį (Hung ir kt., 2009). Tai parodo, kad socialinio dykinėjimo reiškinys turi įtakos ne tik organizacijos rezultatams, bet ir klimatui bei darbuotojų tarpusavio santykiams.

Tyrimo problema susijusi su įvairiomis socialinį dykinėjimą lemiančiomis priežastimis demografiniais, kultūriniais, psichologiniais ir kitais veiksniais. Šios priežastys turi įtakos darbuotojų suvokimui apie darbdavio lūkesčius jų atliekamai darbo kokybei bei galutiniam rezultatui, kartu formuoja specifines darbuotojų interpretacijas, galinčias nulemti individų požiūrį į atliekamą darbą ar pavestas užduotis, į kolegas bei tarpusavio santykius.

Tyrimo objektas – socialinis dykinėjimas grupėje.

Tyrimo tikslas – išanalizavus socialinio dykinėjimo teorinius ir empirinius tyrimus, detalizuoti socialinės grupės darnos vystymo perspektyvas, siekiant sumažinti šio reiškinio paplitimą, identifikuojant jo atsiradimo priežastis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti socialinio dykinėjimo reiškinio sampratos analizę, išskiriant esminius demotyvatorius organizacijų darbo grupėse.
2. Išanalizuoti socialinio dykinėjimo reiškinio atsiradimo ir egzistavimo priežastis, sujungiant jas į grupes.
3. Aptarti organizacijos darbuotojų įsitikinimus ir jų elgsenas, lemiančias socialinio dykinėjimo reiškinio atsiradimą ir (arba) slopinimą.

Tyrimo metodai. Straipsnyje, siekiant detalizuoti socialinės grupės darnos vystymo perspektyvas socialiniam dykinėjimui kaip reiškiniui mažinti, taikyti teorinės analizės ir sintezės, mokslinės informacijos apibendrinimo, interpretacijos, loginio palyginimo bei sisteminimo metodai. Socialinio dykinėjimo priežastys identifikuotos remiantis pastarųjų dešimties metų mokslinėse publikacijose pristatomų empirinių tyrimų rezultatų analize.

Socialinio dykinėjimo reiškinys organizacijų darbo grupėse

Socialinio dykinėjimo reiškinio sąvokos moksliniuose šaltiniuose pateikiamos gana įvairiais pjūviais, atspindinčiais šiam reiškiniui būdingus pagrindinius bruožus. Socialinis dykinėjimas – organizacijoms brangiai kainuojantis fenomenas, kuris sumažina užduočių atlikimą ir trikdo grupės gerovę (Chidambaram, Tung, 2005). Šis fenomenas neretai yra tiriamas mokymo įstaigų veiklos kontekste (t. y. studentų bei mokinių darbo grupėse), tačiau reiškinys būdingas toms veikloms, kuriose yra būtinas individų darbas grupėje. Mokslininkai, analizavę socialinį dykinėjimą, teigia, kad jis turi neigiamos įtakos sėkmingai organizacijų veiklai bei jos rezultatams, tačiau taip pat daro stiprų poveikį organizacinei kultūrai. 1 lentelėje pateikiamos socialinio dykinėjimo sąvokos, suformuluotos mokslininkų, tyrusių šį plačiai paplitusį fenomeną.

Analizuojant sąvokas išryškėja tai, kad socialinio dykinėjimo reiškiniui būdingas pastangų sumažėjimas, silpna indėlio identifikacija, naudos gavimas, darbo grupėse sąlyga, grupės dydžio įtaka, atliekamų užduočių matomumas ir kt. Dažnai sujungiami *socialinio dykinėjimo*

ir *laisvojo ėjimo* fenomenai apibūdina situaciją, kai vienas arba daugiau grupės narių neapsiima vienodos darbo dalies (Maiden, Perry, 2011), tad ir šiame tyrime taikoma sąvoka minėtus fenomenus traktuoja kaip sinonimus. Taigi *socialinis dykinėjimas* – tai individualių pastangų sumažėjimas esant tam tikroms sąlygoms, lemiančioms individų polinkį mažinti savo darbo indėlį ir pasinaudoti kolegų pastangomis dirbant grupėse.

Esminiais demotyvatoriais laikytina: atsakomybė už rezultatą, atlygis už rezultatą, atlygis už grupės sėkmę, suvokiamo socialinio dykinėjimo ir išankstinių nuostatų, išteklių perkėlimas.

Grupės dydis. Tendencija skirti mažiau pastangų dirbant grupėje, palyginus su individualiu darbu, yra vadinama *Ringelmano efektu* (Ingham ir kt., 1974, cit. pagal Czyz ir kt., 2016). M. Ringelmano atliktų mokslinių tyrimų rezultatai ne kartą patvirtino, kad darbo grupėje rezultatai yra prastesni, nei darbas būtų atliekamas individualiai to paties individų skaičiaus (t. y. grupės rezultatai skyrėsi nuo individualių rezultatų sumos, užduotį atliekant tam pačiam narių skaičiui) (Alam ir kt., 2015). Tai reiškia, kad kuo didesnė grupė žmonių atlieka tą pačią užduotį, tuo mažiau atskiri individai deda pastangų, palyginus su potencialiomis kiekvieno individo pastangomis. B. Goodwin (2014) teigia, kad kuo didesnė grupė, tuo didesnė tikimybė pasireikšti socialiniam dykinėjimui ir tuo daugiau pastangų reikės, kad šių grupės narių veikla būtų koordinuojama. M. Ringelmano išvada leido įvertinti grupės dydžio augimo neigiamą poveikį grupės pastangoms.

1 lentelė

Socialinio dykinėjimo sąvokos

Autoriai	Sąvoka
Latané ir kt., 1979 cit. pagal Murphy ir kt., 2003	**Socialinis dykinėjimas** – tendencija individams sumažinti pastangas dirbant grupėse.
Brandyberry ir Bakke, 2006	**Socialinis dykinėjimas** apibūdina polinkį gauti naudą iš kitų grupės narių pastangų, individui mažai prisidedant prie bendro rezultato.
Karau ir Williams, 1993; Latane ir kt., 1979, cit. pagal Srinivasan ir kt., 2010	**Socialinis dykinėjimas** – tendencija individams sulaikyti pastangas ir naudotis kitų grupės narių pastangomis.
Omar ir kt., 2010	**Socialinis dykinėjimas** – tendencija individams sulaikyti indėlį grupinio darbo aplinkoje, kuomet kontrolės, tiesioginės priežiūros trūkumas ir grupės dydžio augimas tampa pagrindinėmis sąlygomis, palengvinančiomis socialinio dykinėjimo atsiradimą sudarytose realiose grupėse.
Ying ir kt., 2014	**Socialinis dykinėjimas** – individualių pastangų sumažėjimas, pasireiškiantis žmonėms užduotis atliekant grupėse (palyginus su rezultatais, jiems dirbant individualiai).
Lee ir kt., 2015	**Socialinis dykinėjimas** – tai fenomenas, reiškiantis, kad individai deda žymiai mažiau pastangų, kai užduotis atlieka grupėje, kurioje individualus indėlis nėra identifikuojamas, net tada, kai tos pačios užduotys yra atliekamos individualiai.

Atsakomybė už rezultatą. Darbas grupėse įvairiuose kontekstuose (studentų projektai grupėse, darbuotojų užduotys grupėse ir pan.) yra nukreiptas į tikslą sukurti sinergijos efektą ir padidinti grupės narių efektyvumą. Tačiau, esant skirtingoms sąlygoms, grupės efektyvumas ir darbo rezultatai nepasiekia to lygio, kurio tikimasi, o tam daug įtakos turi socialinio dykinėjimo reiškinys, kuris, anot D. J. Bluhm (2009), pasireiškia tik kolektyvinio darbo aplinkoje, kur už darbų atlikimą vienodai atsakingi visi grupės nariai.

Atlygis už rezultatą. Apibendrindami socialinio dykinėjimo reiškinį analizavusių mokslininkų tyrimus, A. Jassawalla ir kt. (2009) teigia, kad nepriklausomai nuo to, ar yra fokusuojamasi į darbo, ar mokymosi grupes, socialinis dykinėjimas susijęs su fizinių, suvokimo bei pažinimo pastangų sumažėjimu, kai grupėje yra kitų individų. Mokslininkai sutaria, kad dykinėtojai tikisi, jog kiti grupės nariai kompensuos neveiksnumą net, jei atlygis visiems yra vienodas (Jassawalla ir kt., 2009). Grupės įvertinimas (taikant vienodą atlygį už atliktą darbą visai grupei) sukuria idealią aplinką socialiniam dykinėjimui, kadangi individai, kurie neprisideda prie projekto, nebus identifikuojami ir gaus tą patį įvertinimą kaip asmuo, kuris prisidėjo daugiausiai (Dommeyer, 2012).

Suvokiamas socialinis dykinėjimas ir išankstinės nuostatos. Individai dirbdami grupėse dažnai suvokia, kad kiti grupės nariai prisideda prie bendro rezultato mažiau, nei iš jų yra tikimasi. Toks suvokimas gali būti nulemtas tiek objektyviai įvertinus kolegų pastangas, tiek subjektyviai vadovaujantis įsitikinimais ir asmeninėmis nuostatomis. Tai reiškia, kad suvokimas apie neadekvatų kolegos indėlį taip pat gali būti nulemtas bendro pobūdžio nepasitikėjimo kitų asmenų galimybėmis pasirodyti gerai (kai jų indėlis yra įtraukiamas į bendrą indėlį su kitais kolegomis) arba sąlygotas bendro žinojimo apie kolegos nepakankamas pastangas ar gebėjimus (Karau, Williams, 1991). Individas gali būti įsitikinęs, kad kiti kolegos pasirodys prastai arba vadovautis pirmine nuomone apie kolegą kaip darbuotoją (t. y. galimą dykinėtoją). Įvairūs autoriai (Høigaard ir kt., 2006a; George, 1992; Comer, 1995, cit. pagal Mulvey, Klein, 1998) tai traktuoja kaip suvokiamą socialinį dykinėjimą, kuris gali lemti nepritarimą dykinėtojams, nesąžiningumo suvokimą, sumažėjusį pasitenkinimą grupe ir suprastėjusį darbų atlikimą tarp grupės narių, įsitikinusių kad kiti kolegos dykinėja. Todėl suvokiamas dykinėjimas gali turėti reikšmingą neigiamą poveikį grupės darbo atlikimui ir rezultatams (Lee ir kt., 2015). Šis suvokimas gali sumažinti kitų grupės narių pastangas ir sukurti grandininę reakciją, palaipsniui nuolat mažėjančias darbuotojų pastangas. Tačiau galimos ir kitos priežastys, skatinančios dykinėjimą, tokios kaip individų įsitikinimas, kad grupei pasiseks ir be pavienių individų indėlio (Asmus, James, 2005). Kai kurie grupės nariai tikisi, jog jų kolegos tinginiaus, todėl sąmoningai mažiau stengiasi dirbdami grupėse tam, kad išvengtų galimo kolegų išnaudojimo. Šis paaiškinimas dažnai yra traktuojamas kaip *mulkio efektas* (Orbell, Dawes, 1993, cit. pagal Lam, 2015). Galima pastebėti, kad *mulkio efektas* ir suvokiamas socialinis dykinėjimas yra tarpusavyje susiję, kadangi tiek vieną, tiek kitą veikia įsitikinimai ir nuostatos, kad kolegos yra linkę mažiau stengtis grupėje.

Išteklių perkėlimas. Socialinis dykinėjimas gali būti traktuojamas kaip priemonė energijos atsargoms perskirstyti ir tausoti. Anot D. Bluhm (2009), kai laiko ir energijos atsargos yra „užkonservuo-

jamos“ per socialinį dykinėjimą, šios atsargos gali būti panaudojamos kitoms užduotims, t. y. tokiu būdu „užkonservuoti“ ištekliai atliekant vieną užduotį gali būti perkeliami kitai užduočiai (Bluhm, 2009). S. J. Karau ir D. K. Williams (1993) tyrimas parodė: individai buvo labiau linkę dykinėti, kai buvo tikimasi, kad jų kolegos atliks užduotis gerai; socialinis dykinėjimas buvo sumažintas, kai individai dirbo su pažįstamais asmenimis; socialinis dykinėjimas buvo pašalintas, kai individai dirbo gerai vertinamose grupėse (Karau, Williams, 1993). Konstatuotina, kad šiam fenomenui įtakos turi įvairūs veiksniai: demografiniai, kultūriniai, psichologiniai ir kt. Tačiau, nepaisant to, sutariama, kad šis reiškinys gali lemti sumažėjusį produktyvumą ir prastus grupės rezultatus (Ying ir kt., 2014).

Socialinio dykinėjimo atsiradimo ir egzistavimo priežastys

Socialinio dykinėjimo tyrimų rezultatai patvirtina, kad tiek verslo subjektų, tiek mokymo įstaigų formuojamose darbo grupėse socialinio dykinėjimo problema yra vienas iš didžiausių iššūkių, kadangi pakanka vieno dykinėtojo, kad būtų sutrikdyta visos grupės dinamika. Mokslininkai, remdamiesi motyvacijos teorijomis, nustatė pagrindinius socialinio dykinėjimo ainius, kurie apima: individualaus indėlio grupėje identifikavimo trūkumą; individualaus indėlio iššūkių ir unikalumo trūkumą; žemą vidinį įsitraukimą; individualistinę orientaciją; žemą grupės darnos lygį; tarpusavio vertinimo trūkumą (Liden ir kt., 2004).

Esant ***žemo lygio grupės darnai ir identifikacijai su grupe***, gali būti tikimasi, kad grupės nariai prasčiau įvertins kitų indėlį. Pavyzdžiui, jei kuris nors grupės narys manys, kad kažkas iš jo kolegų deramai neprisideda prie grupinio darbo, tai gali paskatinti atlikti naudos palyginimą ir „įtikinti save“, kad, palyginus savo ir kitų pastangas, geriau neprisidėti. Todėl, pagal moralinio išsilaisvinimo mechanizmą, naudos palyginimas padeda individui sumažinti egzistuojančią neteisybę savo atžvilgiu ir leidžia mėgautis neetišku elgesiu tokiu kaip socialinis dykinėjimas (Srinivasan ir kt., 2010).

Kad kartu dirbanti grupė turėtų galimybę vienas kitą pažinti, grupės nariai turi tam tikrą laiko tarpą praleisti kartu. A. Rubino ir kt. (2014) tyrimas rodo, kad užduočių įvairovės poveikis taip pat priklauso nuo laikotarpio, kurį grupė praleidžia kartu, trukmės. Kuo ilgesnė grupės kadencija, tuo labiau užduočių įvairovė padidina socialinio dykinėjimo pasireiškimą, kartu varžydama narių pasitenkinimą ir darbo atlikimą grupėje (Rubino ir kt., 2014). Tai reiškia, kad individams ilgiau dirbant kartu ir atliekant įvairesnes užduotis yra didesnė tikimybė pasireikšti socialiniam dykinėjimui. Kadencija dažnai traktuojama kaip svarbus atskyrimo nuo grupės (t. y. ostrakizmo) veiksnys. Atskirtas individas, ilgą laiką dirbęs kartu su grupe ir siekiantis identifikacijos, gali dėti papildomų pastangų, keldamas tikslą išsaugoti savo statusą (vaidmenį) toje grupėje. Atskirti darbuotojai, tikėtina, yra motyvuoti įsitraukti į kompensacines pogrupines elgsenas, tokias kaip pagalba, ir sumažina socialinį dykinėjimą (Xu ir kt., 2015). Darbuotojai, kurių kadencija yra ilgesnė, turi ilgiau trunkančius darbo santykius su kolegomis, kurie juos pažįsta ir supranta. Vertinimai, kuriuos pateikia kolegos apie kolegų indėlį, turėtų būti paveikesni. Kuo ilgesnė kadencija, tuo didesnį įsipareigojimą turėtų jausti

darbuotojai (tiek emociškai, tiek instrumentiškai (Chenir kt., 2014, cit. pagal Xu ir kt., 2015).

Kiti socialinio dykinėjimo fenomeną tyrę mokslininkai pateikia dykinėjimo ir prastos kooperacijos grupėje priežastis, susijusias su: suvokimu, kad įvertinimai yra neteisingi (jaučiama nelygybė); prastu elgesiu, susijusiu su pagalba formuojant grupes; grupės lyderiais (t. y. grupės lyderių ignoruojamomis grupės nario pastangomis bei lyderio nepagarba ir atšiaurumu bendraujant); neaiškumu dėl grupės lyderio vaidmens (Ferrante ir kt., 2006). Šios priežastys papildo anksčiau minėtas ir leidžia konstatuoti, kad yra glaudžių sąsajų tarp individų įsitikinimų ir tarpasmeninių grupės santykių. Svarbu pastebėti grupės lyderiams ir jų atsakomybėms teikiamą svarbą. Atsižvelgdami į įvairių mokslininkų atradimus A. Jassawalla ir kt. (2009) teigia, kad socialinio dykinėjimo priežastis gali būti ***prasti santykiai su lyderiais ir socialinės neteisybės suvokimas***.

Akcentuotinas ***išorinio subjekto (eksperimentuotojo, stebėtojo, vadovo, vertintojo, mokytojo ir t. t.) egzistavimas ir jo lūkesčiai*** bei darbo sąlygų kontekstas, kurie yra reikšmingi socialiniam dykinėjimui. Kai individai dirba kolektyviai, išorinio šaltinio poreikiai yra nukreipiami į visą grupę, todėl tai veda į pastangų mažėjimą. Kalbant apie individualias užduotis, toks lūkesčių pasklidimas nėra būtinas, todėl individai dirba sunkiau (Karau, Williams, 1995). Šis faktas yra susijęs su ***asmeninio indėlio reikšme***. Remiantis Ch. Lam (2015), individai tikisi, kad jų asmeninis indėlis turės mažai reikšmės vertingų rezultatų siekiui, dirbant kolektyviškai, palyginus su darbu veikiant pavieniui. Taip pat svarbu, kad individualus indėlis gali būti mažesnis, kai individo asmeninis darbas nėra apibrėžiamas (Perron, 2011). Taigi asmuo, kuriam paskirtos atlikti ***užduotys yra nepakankamai apibrėžtos, „miglotos“***, gali būti linkęs labiau dykinėti.

S. J. Karau ir D. K. Williams (1993) socialinio dykinėjimo priežastims priskiria: užduočių atlikimo įvertinamumą, užduočių reikšmingumą, standartus grupės lygiui palyginti, darbą su nepažįstamais žmonėmis, lūkesčius kolegų rezultatams (tikimasi, kad kolegos atliks užduotis puikiai ir kad šio indėlio pakaks), perteklines pastangas (kai įdėtos pastangos, siekiant bendro rezultato, yra perteklinės, palyginus su kitais grupės nariais). Taip pat atlikti ankstyvieji realaus bendradarbiavimo tyrimai rodo, kad ***socialinis dykinėjimas yra susijęs su anonimiškumu*** (Williams ir kt., 1981, cit. pagal Chen ir kt., 2014). Tikėtina, kad socialinis dykinėjimas labiau pasireiškia dirbant su nepažįstamais, atliekant užduotis, kurios suvokiamos kaip neprasmingos arba neįtraukiančios asmeniškai, arba kai grupės lygio standartas nėra pateikiamas ir kai individualus rezultatas negali būti įvertintas viešai (Høigaard ir kt., 2006b). Rezultatų pateikimas viešumoje turi įtakos socialinio dykinėjimo mažėjimui, kadangi tai padidina asmeninio individų indėlio matomumą. Kai asmuo dirba vienas, ***užduoties matomumas*** yra didelis, individo įdėtas pastangas lengva įvertinti. Tačiau, kai tas pats asmuo dirba grupėje, jo užduočių matomumas mažėja. Asmuo gali tikėti, kad papildomos pastangos bus nepastebėtos, todėl ji(s) gali sumažinti savo individualų indėlį į grupės darbą (Poddar, 2010). Mokslininkai teigia, kad esant mažam užduočių matomumui individai teikia pirmenybę slėpimuisi minioje (arba gali jaustis pasiklydę minioje), nes mano, kad papildomų pastangų kiti nepastebi (Latane ir kt., 1979; George, 1992, cit. pagal

Tan ir Tan, 2008). Anot J. M. George (1992), socialinis dykinėjimas dažniau tikėtinas paslaugų sektoriuje, nes dėl savo specifikos atliekamų paslaugų matomumas yra mažesnis nei kituose sektoriuose (pavyzdžiui, gamyboje).

A. R. Todd ir kt. (2006) teigia, kad kai ***atlygis už grupės sėkmę*** yra paskirstomas vienodai visiems grupės nariams, socialinis kompensavimas už kitus gali pasireikšti didesnės apimties darbo atlikimu, nei numatyta kiekvienam grupės nariui. Toks nevienodas darbo pasiskirstymas tam tikromis sąlygomis lemia motyvacijos nuostolius – laikui bėgant grupės nariai verčiau sumažins savo pastangas (kartu ir visos grupės sėkmės galimybes) nei atliks daugiau nei mato teisinga pagal lygias darbo dalis (Todd ir kt., 2006). Taip pat galima pastebėti motyvacijos sumažėjimo, *mulkio efekto* ir bendro atlygio visai grupei ryšį. Kai individualūs grupės nariai yra apdovanojami vienodai už galutinį grupės produktą (t. y. rezultatą), kai kurie iš jų gali manyti, kad negalės gauti teisingos atlygio dalies už stiprų individualų indėlį, siekiant bendro grupės rezultato. Dėl šios priežasties, jie yra linkę dykinėti (Sturman, Ford, 2011). Kita vertus, remiantis J. A. Shepperd ir K. M. Taylor (1999), žmonės sunkiai dirba grupinėje aplinkoje, kai: tiki, kad jų darbo atlikimas priklauso nuo jų pastangų; kad rezultatas priklauso nuo jų darbo atlikimo; kai vertina rezultatą arba elgseną, vedančią į rezultatą, ir ši vertė viršija pastangas, susijusias su dedamu indėliu. Tai reiškia, kad socialinio dykinėjimo atsiradimui taip pat didelę reikšmę turi tai, kaip individai suvokia ***ryšį tarp savo darbo atlikimo, rezultatų ir šių elementų teikiamos vertės***. Taigi, atsižvelgiant į autoriaus teiginius, galima daryti prielaidą, kad šiame kontekste labai svarbi gaunama vertė, kuri turi viršyti dedamas pastangas.

Vertinant socialinio dykinėjimo atsiradimo priežastis ***demografinio / kultūrinio / geografinio*** konteksto atžvilgiu, mokslininkai S. J. Karau ir D. K. Williams (1995) nustatė, kad socialinio dykinėjimo reiškinys yra mažiau būdingas moterims nei vyrams ir individams iš Rytų kultūrų palyginti su Vakarų kultūrų individais. Anot autorių, atitinkami moksliniai tyrimai rodo, kad moterys yra orientuotos į grupes ir bendrumą labiau nei vyrai. Rytų kultūrų atstovai traktuojami kaip turintys grupinę orientaciją, kai Vakarų kultūros laikomos individualistinėmis. Taigi moterys ir individai iš Rytų kultūrų yra linkę interpretuoti grupines užduotis kaip svarbias ir prasmingas, lyginant su vyrais ir individais iš Vakarų kultūrų (Karau, Williams, 1995). Galime pastebėti, kad lyties ir kultūros elementams reikšmingą įtaką turi sąsajos su grupinių užduočių interpretavimu.

Papildant lyties aspekto svarbą socialiniam dykinėjimui, teigiama, kad didesnės grupės arba vyrų dominavimas grupėje sukelia didesnį socialinio dykinėjimo efektą (Karau, Williams,1993, cit. pagal Ying ir kt., 2014). Tačiau tai nėra būdinga pasiruošimo grupiniam darbui atveju – kai vyrai yra linkę dykinėti pagrindinės užduoties metu, moterims būdingas mažesnis dykinėjimas grupinėje situacijoje, tačiau tikėtina, kad moterys rodo mažiau pastangų pasiruošime užduočiai (Ohlert, Kleinert, 2012). Susiję socialinio dykinėjimo bruožai buvo pastebėti atliekant mokslinius tyrimus su sportininkais. Minėti tyrimai atskleidė, kad socialinis dykinėjimas yra ryškesnis treniruočių aplinkoje nei per varžybas. Varžybų metu atleto pastangos turėjo tiesioginį poveikį pasirodymui ir komandos rezultatui, o treniruojantis duotos pastangos turėjo netiesioginį poveikį komandos pasirodymui (varžybose) (Jones ir kt., 2014). Galima

daryti prielaidą, kad moterų elgesys pasiruošimo užduočiai ir realios užduoties atvejais yra labai panašus į atletams būdingą elgesį.

Anot E. M Stark ir kt. (2007), dykinėjimą dažnai lemia charakteristikos, susijusios su situacijomis ir individų interpretacijomis šiose situacijose. Jei individas susiduria su dilemomis dėl asmeninių ir (ar) darbinių įsipareigojimų, priklausomai nuo esančios situacijos sudėtingumo, socialinis dykinėjimas gali būti nukreiptas į tas sritis, kurios tam tikru momentu yra mažiau svarbios.

Mokslinėje literatūroje atkreipiamas dėmesys į individus, turinčius šeimyninių įsipareigojimų. Skirtumai tarp grupės narių (šeimyninių atsakomybių atžvilgiu) gali paveikti tai, kiek individas padidins arba sulaikys pastangas atlikdamas užduotis grupėje. Socialinio identiteto teorija teigia, kad panašumai skatina pasitikėjimą, komunikaciją ir savitarpiškumą tarp panašių individų, kas lemia stiprius socialinius ryšius (t. y. sąryšį), teigiamus požiūrius ir abipusę paramą. Tačiau mažai tikėtina, kad nepanašūs individai galėtų suformuoti stiprius socialinius ryšius, lemiančius psichologinį nutolimą nuo grupės narių (Perry ir kt., 2016). Taigi panašių atsakomybių turėjimas gali lemti empatiją ir įsipareigojimą bei atsakomybę savo grupės nariams. Reikšmingas atradimas yra tas, kad jaučiama atsakomybė yra stipriai neigiamai susijusi su socialiniu dykinėjimu (Tan ir Tan, 2008).

Asmeninės savybės. Anot M. C. Schippers (2014), sudėtingoms užduotims atlikti individai, pasižymintys aukštu sąžiningumu ir tokiomis asmeninėmis savybėmis kaip empatija, pasitikėjimas, altruizmas, kuklumas, atjauta, moralė ir kt., gali kompensuoti narių, linkusių dykinėti, indėlį. Tol, kol šis balansas nėra sutrikdomas, sąžiningi, altruistiški, atjautūs grupės nariai gali neprieštarauti dėl kompensavimo. Tačiau jei yra kompensuojama už tą patį kolegą keletą kartų, grupės nariai jus susierzinimą ir net patys sąžiningiausi ir altruistiškiausi gali atsisakyti toliau kompensuoti (Schippers, 2014). Individai, turintys stiprias šeimynines atsakomybes ir nedaug kuo besiskiriantys nuo savo grupės narių, sudaro užimtas komandas. Kai dirbama bendraujant gyvai, tokios grupės nariai sukuria stiprius ryšius, nes susiduria su panašiomis gyvenimo aplinkybėmis ir panašiu stresu. Jie gali sėkmingai dirbti kartu remdamiesi tarpusavio supratimu ir tikslais, jausdami pasitenkinimą aukšto lygio darna ir socialine parama iš grupės narių bei stiprų įsipareigojimo jausmą (Perry ir kt., 2016). Šie atradimai papildo anksčiau minėtą autorių S. J. Karau ir D. K. Williams (1993) teiginį, kad socialinis dykinėjimas yra sumažinamas individams dirbant su pažįstamais asmenimis. Be to, G. W. Price ir kt. (2006) atlikti grupės sudėties tyrimų rezultatai parodė, kad skirtumai tarp grupės narių keičia grupės darbą kartu ir turi įtakos socialinio dykinėjimo atsiradimui.

Papildant minėtus D. J. Bluhm (2009) teiginius, susijusius su socialiniu dykinėjimu kaip alternatyva perkelti išteklius iš vienos veiklos į kitą, bei, remiantis S. J. Perry ir kt. (2016), individai privalo pasirinkti, kur investuoti savo ***ribotus išteklius***, kai yra susiduriama su ***konfliktuojančiais poreikiais*** (t. y. šeimyniniais įsipareigojimais). Šiame kontekste fizinis atstumas tarp grupės narių (bei aukštas virtualumas) gali nukreipti apsisprendimą šeimos labui. Tai reiškia, kad nors socialiniai ryšiai tarp grupės narių gali būti stiprūs, pirmenybė yra teikiama šeimos reikalams tuo atveju, kai grupės dirba virtualiai (t. y. nariai yra nutolę vienas nuo kito) (Perry

ir kt. 2016). Grupėms, kurių nariams būdingi stiprūs įsipareigojimai šeimai, gali būti būdinga darna ir įsipareigojimas. Šie ryšiai gali egzistuoti net esant padidėjusiam socialiniam dykinėjimui grupėje. Tai reiškia, kad net kai užimti (šeimyninėmis atsakomybėmis) nariai leidžia sau (o galbūt ir kolegoms) rūpintis šeimyniniais poreikiais, jie vis tiek jaus ryšį vienas su kitu ir įsipareigojimą (Perry ir kt., 2016). Šiame kontekste labai svarbus asmeniškumo aspektas tarp grupes sudarančių individų. Paremdami žmogiškojo ryšio svarbą, A. Omar ir kt. (2010) teigia, kad dehumanizacija yra reikšmingas socialinio dykinėjimo pirmtakas, nes individai, kurie nesuvokia, kad tarpusavio sąveika turi būti personalizuota ir žmogiška, tyrimo metu generavo mažiau idėjų nei individai su žemesniu dehumanizacijos lygiu. Remiantis autorių tyrimo išvadomis, galima teigti, kad tarpusavio sąveika yra svarbi darbui grupėse siekiant sumažinti socialinį dykinėjimą.

Tačiau reikia paminėti, kad esant tam tikroms sąlygoms, grupės darna netenka socialinio dykinėjimo švelnintojo poveikio. C. Y. D. Hoeksema-van Orden ir kt. (1998) atliktas eksperimentas rodo, kad net ir darni komanda dirbdama 24 val. ypač ***varginančiomis sąlygomis*** pradeda mažinti pastangas (socialinis dykinėjimas stiprėja, kai žmonės pavargsta). Tai yra susiję su anksčiau minėtu D. J. Bluhm (2009) išteklių perkėlimo teiginiu. Esminis skirtumas tarp šių teiginių – sąlygos, kuriomis yra dirbama. Jei žmonės turi dirbti ilgai arba pavargsta dėl kitų priežasčių (pvz., naktinės pamainos, nuobodžios užduotys), rizika, kad pasireikš socialinis dykinėjimas, anot C. Y. D. Hoeksema-van Orden ir kt. (1998), yra didesnė nei dirbant normaliomis sąlygomis. Akivaizdu, kad užduočių pobūdis, jų kompleksiškumas bei atlikimo kontekstas turi įtakos socialinio dykinėjimo atsiradimui.

Nors anot mokslininkų, organizacinis įsipareigojimas mažina socialinį dykinėjimą, tačiau buvo pastebėta, kad socialinio dykinėjimo elgesys yra sukeltas ***ketinimo palikti organizaciją***. Yra pastebima, kad tam tikru momentu darbuotojų įsipareigojimas organizacijoms mažėja ir tokie darbuotojai anksčiau ar vėliau palieka organizacijas (Luo ir kt., 2013). Jei asmenys norėdami palikti organizaciją to nepadaro, jų motyvacija dirbti mažėja, jie gali netinkamai elgtis su klientais, netinkamai atlikti užduotis ir taip daryti poveikį organizacijai.

Analizuojant mokslinėje literatūroje nurodytus pagrindinius veiksnius, galinčius tapti socialinio dykinėjimo atsiradimo priežastimis, sudarytos jų grupės.

2 lentelėje pateiktos pagrindinės priežastys, lemiančios socialinio dykinėjimo atsiradimą. Pagal savo pobūdį jos skirstomos į keturias pagrindines grupes: motyvacinės (susijusios su įvairiais veiksniais, lemiančiais sumažėjusią motyvaciją ir išaugusį socialinį dykinėjimą); aplinkybinės (susijusios su užduočių matomumo sąlygomis, užduočių vertinimu, atlygiu už atliktas užduotis ir kitais veiksniais, pasireiškiančiais per įvairias situacijas); tarpasmeninės (nulemtos santykių su kolegomis, vadovais, šeima ir kt.) bei individualūs grupės narių skirtumai ir asmeninės savybės (kartu asmeniniai įsitikinimai bei išankstinės nuostatos).

Ši klasifikacija artima S. J. Perry ir kt. (2016) bei L. Chidambaram ir L. L. Tung (2005) klasifikacijoms. Socialinį dykinėjimą tyrę autoriai (George, 1992; Charbonnier ir kt., 1998; Smith ir kt., 2001; George ir Jones, 1997; Williams, Karau, 1991) teigia, kad socialinis dykinėjimas atsiranda dėl: motyvacinių veiksnių,

individualių skirtumų ir dėl situacinių veiksnių (Perry ir kt., 2016). Pagal L. Chidambaram ir L L. Tung (2005) motyvacinės priežastys pastangoms sumažinti yra susijusios su individų suvokimu, kad jų indėlis neturi reikšmės, kai aplinkybinės socialinio dykinėjimo fenomeno priežastys yra susijusios su problemomis identifikuojant individualų indėlį (Chidambaram, Tung, 2005). Lentelėje pateikiami veiksniai iš dalies patvirtina, kad dykinėjimas dažnai skatinamas situacijos charakteristikų ir situacijų interpretacijomis iš individų pusės (Stark ir kt., 2007) ir kad polinkis dykinėti gali būti nulemtas didelės įvairovės tarpasmeninių procesų, arba motyvacijos bei koordinavimo nuostolių (Alam ir kt., 2015).

2 lentelė

Socialinio dykinėjimo priežasčių grupės

Motyvacinės priežastys	Aplinkybinės priežastys	Tarpasmeninės priežastys	Priežastys, susijusios su asmeninėmis savybėmis ir individualiais skirtumais
Iššūkių ir unikalumo trūkumas	Individualaus indėlio identifikacijos trūkumas	Žemas grupės darnos lygis	Pasitenkinimas procesu ir rezultatais
Nereikšmingos / neprasmingos užduotys	Užduoties identifikacija (matomumas)	Vadovo / mokytojo pagalbos nebuvimas formuojant grupes	Dideli lūkesčiai kolegų indėliui
Asmeninio indėlio reikšmės nebuvimas	Standarto nebūvimas rezultatams palyginti	Prasti santykiai su lyderiais	*Mulkio efektas* / įsitikinimas, kad kiti dykinėja
Nuobodžios / sudėtingos / lengvos užduotys	Rezultatas neįvertinamas viešai	Lyderio nepagarba ir atšiaurumas	Žemas vidinis įsitraukimas
Individualaus darbo neapibrėžtumai	Vienodas atlygis visai grupei / jaučiama įvertinimo nelygybė	Neaiškus lyderio vaidmuo	Individualistinė orientacija
Neteisingas užduočių paskirstymas	Įvertinimo trūkumas	Išorinių subjektų (vadovų, prižiūrėtojų, stebėtojų) lūkesčiai	Lyties poveikis
Išteklių / energijos ribotumas	Grupių įvertinimo trūkumas	Grupės narių nepažinojimas	Atsakomybė
Nuovargis	Tarpusavio vertinimo trūkumas	Socialinė parama / grupės santykiai	Sąžiningumas
Kadencija / pasikeitimo ketinimas	Pasiruošimo darbui / treniruotės sąlygos	Šeimyniniai įsipareigojimai	Empatija, pasitikėjimas, altruizmas, kuklumas, atjauta, moralė ir kt.

Organizacijos darbuotojų įsitikinimai ir jų nulemtos elgsenos

Įvairūs mokslinės literatūros šaltiniai pateikia tam tikrus individams būdingus įsitikinimus ir nuostatas bei elgesio išraiškas, turinčius įtakos socialinio dykinėjimo atsiradimui bei intensyvumui darbo grupėse kontekste. 3 lentelėje pateikiami tokios elgsenos modelių pavyzdžiai.

Analizuojant 3 lentelėje pateiktus autorių teiginius, galima pastebėti, kad tam tikros elgsenos dažniausiai yra susijusios su asmeninės naudos siekiu. Tai reiškia,

kad individai yra linkę didinti gaunamą naudą ir išsaugoti savo asmenines sąnaudas, dar kitaip literatūroje įvardijamus kaip išteklius arba asmeninę naudą. Galima numanyti, kad tai paremta išskaičiavimu ir naudos sau akcentavimu bei siekiu racionaliai paskirstyti savo energiją. Anot J. M. George (1992), jei žmonės mano, kad jų prižiūrėtojai nežino apie jų individualias pastangas ir darbas atliekamas grupėse, gali būti ekonomiškai racionalu dykinėti. Kadangi darbo santykiai yra iš esmės ekonominiai mainai, darbininkai yra linkę dykinėti, kai mano, kad jų elgesys nėra stebimas (George, 1992).

Tai gali būti susiję su anksčiau minėtu D. J. Bluhm (2009) išteklių perkėlimo reiškiniu, kai individai įvertina savo motyvuoto elgesio naudą bei sąnaudas ir kai įsitraukę į veiklą pasiekia tam tikrą tašką, kuriame mato, kad papildomos pastangos nėra vertos papildomo rezultato (Pedersen, 2007). Tai yra iš dalies susiję su racionalaus pasirinkimo motyvu, kai individai sulaiko pastangas, nes tiki, kad sulaikytų pastangų gaunama nauda nusvers kaštus(Murphy ir kt., 2003). Skirtumas tas, kad D. M. Pedersen (2007) teiginyje galima pastebėti, jog individai patiria tam tikrą lūžio tašką, kuriame papildomos pastangos neatneša papildomos naudos. Pasak S. M. Murphy ir kt. (2003), individai pirmiausia įvertina naudą ir kaštus, t. y. kas vertingiau pačioje pradžioje.

Vienas iš galimų elgsenos pavyzdžių – reta komunikacija ir mažesnis polinkis formuoti ryšius. Tai reiškia, kad individai nėra linkę susidraugauti, todėl jie dažniau susidaro neigiamas nuomones apie vienas kitą ir yra linkę laikyti kitus (nepažįstamus) grupės narius dykinėtojais. Anot S. S. Srinivasan ir kt. (2010), kai grupės nariai rečiau komunikuoja tarpusavyje, jie mažiau linkę suformuoti ryšius. Todėl individai susidaro neigiamą nuomonę apie savo grupės narius ir jų indėlį bei gerai įvertina savo individualias pastangas. Kitaip tariant, nuvertinamos kitų individų galimybės ir traktuojama, kad jie yra linkę dykinėti. Dėl šios priežasties grupės nariai gali įsitraukti į žalingus aktus kaip būdą atsiskaityti su grupės nariais už jų

3 lentelė

Įsitikinimų nulemtos elgsenos

Elgsenų pavyzdžiai	Autoriai
Siekia **padidinti gaunamą naudą sumažindami sąnaudas** (reikalingas tai naudai gauti).	Pedersen, 2007
Išnaudoja kitų narių indėlį ir **kaupia asmeninę naudą**.	Chen ir Bachrach, 2003
Socialinis dykinėjimas, kaip **atsakas į ribotus išteklius bei stresines sąlygas**, gali veikti instrumentiškai kaip mechanizmas susidoroti ir **išsaugoti likusius išteklius**.	Perry ir kt., 2016
Reta komunikacija su komandos nariais lemia **mažesnį polinkį formuoti ryšius**. Tai turi įtakos **neigiamai nuomonei** apie komandos narius.	Srinivasan ir kt., 2010
Siekis **sukurti teigiamą pirmąjį įspūdį**.	Rubino ir kt., 2014
Grupės nariai gali būti suinteresuoti **neleisti individams prisidėti prie projekto**, jei jie tiki, kad šis indėlis sumažins bendrą grupės įvertinimą.	Hall ir Buzwell, 2012

menką indėlį. Remdamasis tokiu palyginimu, individas pasirenka įsitraukimą į socialinį dykinėjimą, kaip būdą neprisidėti prie grupės, kurios nariai yra suvokiami kaip taip pat neprisidedantys (Srinivasan ir kt., 2010). Suvokimas apie kolegų dykinėjimą sukelia keršto motyvus, nukreiptus tiek į organizaciją, tiek į kolegas, kas skatina stipresnį darbuotojų įtraukimą į nelaukiamą darbinį elgesį (Hung ir kt., 2009).

Anksčiau minėtos elgsenos lemia socialinio reiškinio atsiradimą, tačiau siekis sukurti teigiamą pirmąjį įspūdį gali mažinti socialinį dykinėjimą. Tai reiškia, kad asmenys, kuriems yra svarbus pirmasis įspūdis, labiau stengiasi, kadangi jų pripažinimas jiems asmeniškai yra naudingas, todėl dedamų pastangų didinimas gali tarnauti kaip priemonė norimam įspūdžiui sukurti. Ano A. Rubino ir kt. (2014), grupės nariai siekiantys sukurti teigiamą pirmąjį įspūdį, labiau linkę lengvinti koordinavimą, nei dykinėti. Tačiau bėgant laikui grupės nariai atskiria individus, linkusius atlikti užduotis gerai arba prastai, todėl prastus rezultatus rodantys darbuotojai pasitiki savo kolegomis (pateikiančiais aukštus rezultatus), palikdami jiems neproporcingą darbo dalį (Rubino ir kt., 2014).

Svarbu pastebėti, kad individams, dirbantiems grupėse, būdingos elgsenos yra stipriai susijusios su motyvais, skatinančiais tokį elgesį. 4 lentelėje pateikiami individams būdingi įsitikinimai, darantys įtaką socialinio dykinėjimo atsiradimui bei intensyvumui. Analizuojant lentelėje pateiktus autorių teiginius, galima pastebėti, kad 3 lentelėje pateiktos elgsenos ir 4 lentelėje pateikti įsitikinimai yra susiję ir vienas kitą papildo. Įsitikinimai gali būti traktuojami kaip tam tikros elgsenos motyvas, lemiantis vienokį ar kitokį individų elgesį.

4 lentelė

Negatyvūs ir pozityvūs įsitikinimai

Negatyvūs įsitikinimai	Pozityvūs įsitikinimai
Individai dykinėja, kai tiki, kad jų **unikalumas ir individualumas nebus pakankamai atlygintas** komandinėje aplinkoje (Liden ir kt., 2004, cit. pagal Jassawalla ir kt., 2009).	Individų **tikėjimas**, kad jie **gali įnešti ypatingą indėlį į grupės pasirodymą**, net kai jų indėlis nėra identifikuojamas (Harkins ir Petty (1982) cit. pagal George, 1992).
Individų susirūpinimas dėl **galimybės būti pažemintam galimos kritikos viešai išsakytai idėjai** (Asmus ir James, 2005).	**Individai, kurie grupines** užduotis arba **tikslus** mato kaip **svarbius arba vertingus, yra linkę dirbti sunkiau (kompensuoti)** (Liden ir kt., 2004).
Nulemtas individo suvokimo, kad jis yra **nekompetentingas atlikti paskirtą užduotį** (Hall ir Buzwell, 2012).	Narių **įsitikinimai kaip** grupės narių **tikslai yra susiję,** lemia būdą, kuriuo šios grupės nariai veikia vienas kitą (Barnes ir kt., 2011).
Tikėjimas, kad tam tikras grupės narys **neturi reikiamų įgūdžių** užduočiai atlikti (Hall ir Buzwell, 2012).	**Dideli lūkesčiais** susiję su **asmeniniu veiksmingumu** (Lee ir kt., 2015).
Tikėjimas, kad kiti grupės nariai neprisideda prie komandos darbo (Srinivasan ir kt., 2010).	Emocinis **įsipareigojimas** (Luo ir kt., 2013).
Tikėjimas, kad sulaikytų pastangų gaunama **nauda nusvers kaštus** (Murphy ir kt., 2003).	
Aukštas šeimyninio įsipareigojimo lygis gali lemti per didelį krūvį ir konfliktą tarp šeimos ir darbinių poreikių (Perry ir kt., 2016).	

Analizuojant 4 lentelėje pateiktus grupėje dirbančių asmenų įsitikinimus, pastebima, kad dominuoja negatyvūs įsitikinimai, kurie yra nukreipti į įvairius aspektus: nepakankamas atlygis, pažeminimo baimė, kompetencijos ir įgūdžių trūkumas, kitų narių indėlis, nauda ir kt.

Negatyvūs įsitikinimai kursto socialinio dykinėjimo motyvus. Pavyzdžiui, kai kuriais atvejais dykinėjimas yra skatinamas kitų grupės narių, jei tikima, kad tam tikras grupės narys neturi reikiamų įgūdžių užduočiai atlikti. Grupės nariai gali būti suinteresuoti neleisti tokiems grupės nariams prisidėti prie projekto, jei jie tiki, kad šis indėlis sumažins bendrą grupės įvertinimą (Hall, Buzwell, 2012). Tai gali sukelti ir atitinkamas elgsenas, pavyzdžiui, išmetimą iš grupės, atskyrimą nuo grupės ir pan. Kai grupės nariai tiki, kad kolegos neprisideda prie grupės darbo, jie yra patys linkę sulaikyti pastangas ir jaučiasi morališkai pateisinti dėl tokio elgesio. Suvokimas apie sumažėjusias kolegų pastangas sumažina sąžinės graužatį dėl savo asmeninių pastangų sumažinimo bei skatina kitų asmenų socialinį dykinėjimą.

Taip pat svarbus aspektas – individo asmeniniai įsitikinimai, kad jam trūksta kompetencijų ir konkrečių įgūdžių užduočiai atlikti (Hall, Buzwell, 2012), lemiantys, kad individas, nepasitikėdamas savo jėgomis, sumažina pastangas užduotims grupėje atlikti, tikėdamas paslėpti savo nekompetenciją. Tačiau pasitaiko atvejų, kai grupės nariai mano, jog asmuo ar keli asmenys grupėje yra nekompetentingi, todėl, nenorėdami prisiimti *mulkio vaidmenį*, per daug nesistengia. Toks įsitikinimas reikšmingas, nes individai skatinami vengti kompensacijos.

Svarbus aspektas įsitikinimų lygmenyje – šeimyninės rolės, kurios apibrėžia individualų identitetą ir indėlį darbe. Kritinė šeimyninės rolės dalis yra atsakomybė šeimai, kuri apima šeimos narius, laiką, skirtą šeimos reikalams, ir įsitraukimą į namų ruošos darbus. Aukštas šeimyninio įsipareigojimo lygis gali lemti per didelį krūvį ir konfliktą tarp šeimos ir darbinių poreikių (Perry ir kt., 2016). Tai reiškia, kad, kilus dilemai tarp šeimyninių poreikių ir darbinių įsipareigojimų, individas gali būti pasiryžęs pirmenybę teikti šeimai.

Kita vertus, autoriai pateikia tam tikrus pozityvius įsitikinimus, galinčius nulemti socialinio dykinėjimo slopinimą. Pavyzdžiui, socialinis dykinėjimas nepasireiškia, kai individai tiki, kad jie gali įnešti ypatingą indėlį į grupės pasirodymą, net kai jų indėlis nėra identifikuojamas (Harkins, Petty, 1982, cit. pagal George, 1992). Indėlio ypatingumo sureikšminimas leidžia daryti prielaidą, kad tokiems individams taip pat yra labai svarbi tikslo reikšmė. Anot R. C. Liden ir kt. (2004), individai, kurie grupines užduotis arba tikslus mato kaip svarbius arba vertingus, yra linkę dirbti sunkiau net tada, kai suvokiama, jog jų kolegos nėra pajėgūs arba yra nemotyvuoti atlikti darbą gerai. Tokie individai linkę kompensuoti už savo „dykinėtojus“ kolegas dirbdami dar sunkiau (Liden ir kt., 2004). Derėtų atkreipti dėmesį, kad grupės narių įsitikinimai kaip šių narių tikslai yra susiję ir lemia būdo savybes, kurios vienaip ar kitaip veikia, o ši sąveika lemia grupės darbo atlikimą (Barnes ir kt., 2011).

Individas, kuriam būdingi dideli lūkesčiai, susiję su asmeniniu veiksmingumu, demonstruos geresnį darbo atlikimą ir produktyvumą, tikėdamasis gauti teigiamą grįžtamąjį ryšį, todėl išlygins bet kokius nepakankamus kolegų pajėgumus (Lee ir kt., 2015). Tai reiškia, kad individai, kuriems yra svarbus teigiamas grįžtamasis ryšys ir dideli lūkesčiai savo asmeniniam rezultatui pasiekti, bus mažiau linkę dykinėti ir gali prisiimti *mulkio vaidmenį*.

Darbuotojai, jaučiantys įsipareigojimo svarbą, geriau susidoroja su neigiamais požiūriais ir tokiomis elgsenomis kaip socialinis dykinėjimas ir ketinimas palikti organizaciją (Luo ir kt., 2013). Anot mokslininkų, emocinis įsipareigojimas turi turėti didžiausią teigiamą poveikį, nukreiptą į norimą darbo elgseną, ir sumažinti socialinį dykinėjimą (t. y. dalyvavimą, darbo atlikimą, paramą ir t. t.), palyginus su tęstiniu ar norminiu įsipareigojimu (Luo ir kt., 2013). Galima traktuoti, kad emocinis įsipareigojimas yra daugiau būsena pagrįstas įsitikinimas, kurį taip pat gali lemti organizacijoje esančios sąlygos.

Išvados

Atlikus socialinio dykinėjimo reiškinio sampratos analizę, nustatyta, kad socialinio dykinėjimo pagrindiniai demotyvatoriai yra grupės dydis, atsakomybė už rezultatą, atlygis už rezultatą, atlygis už grupės sėkmę, suvokiamo socialinio dykinėjimo ir išankstinių nuostatų, išteklių perkėlimas. Išanalizavus socialinio dykinėjimo reiškinio atsiradimo ir egzistavimo priežastis, išskirtos tokios jų grupės: motyvacinės priežastys, aplinkybinės priežastys, tarpasmeninės priežastys, priežastys, susijusios su asmeninėmis savybėmis ir individualiais skirtumais. Aptarus organizacijos darbuotojų įsitikinimus ir jų elgsenas, lemiančias socialinio dykinėjimo reiškinio atsiradimą ir (arba) slopinimą, sugrupuoti negatyvūs ir pozityvūs įsitikinimai, pateikiant įsitikinimų paveiktos elgsenos pavyzdžių.

Išanalizavus socialinio dykinėjimo reiškinio tyrimus, nustatyta, kad socialinis dykinėjimas yra susijęs su fizinių, suvokimo bei pažinimo pastangų sumažėjimu, kai grupėje yra kitų individų, dykinėjimas pasireiškia atliekant įvairias užduotis, įskaitant fizines, kognityvines, vertinimo ar kūrybines. Esminės reiškinio atsiradimo priežastys skirstomos į motyvacines, aplinkybines, tarpasmenines bei susijusias su asmeninėmis individų savybėmis.

Socialinis dykinėjimas yra sąlygojamas tam tikrų grupėse dirbančių asmenų pozityvių ir negatyvių įsitikinimų, kas lemia elgsenas, skatinančias arba slopinančias socialinio dykinėjimo atsiradimą. Asmenims, įsitraukiantiems į dykinėjimą, yra būdingi tam tikri elgesio bruožai (vėlavimas, trikdžiai susitikimų metu, žalingi įpročiai, pasišalinimas svarbiais momentais ir kt.) ir asmeninės savybės, susijusios su kalbos barjerais, kultūriniais skirtumais, mokymosi galimybėmis, fizinėmis arba psichinėmis problemomis ir kt. Taip pat dykinėtojai pasižymi polinkiu slėpti savo dykinėjimą, kaltinti kitus, jiems būdingas pavydo ir keršto motyvas bei mažesnis sąžiningumas. Nelinkusiems dykinėti asmenims būdingas negatyvus kolektyvinio darbo vertinimas bei nenoras dirbti grupėse; didesnis darbui skirtų valandų skaičius; įvairesni įvertinimai (vertinant kolegas balais); stipresnis pažinimo poreikis; didesnis sąžiningumas, intravertiškumas ir pan. Socialinis dykinėjimas priklauso nuo įvairių individams asmeniškai svarbių tikslų. Šie tikslai gali būti susiję su asmeninio įvaizdžio išlaikymu, siekiu palikti gerą įspūdį kitiems, noru išlaikyti tam tikrus socialinius ryšius, asmeninio ego iškėlimu, siekiu būti laimėtoju ir pan. Tai stipriai veikia darbuotojų savijautą, savivertę, motyvaciją ir lemia individualų elgesį. Taip pat minėti veiksniai daugiausiai įtakos turi organizacijos darbuotojų santykiams ir kultūrai, užtikrinant sėkmingą organizacijos veiklą. Su socialinio dykinėjimo slopinimu tarpusavyje susiję veiksniai gali būti

taikomi priklausomai nuo aplinkybių, situacijų, asmeninių grupes sudarančių žmonių savybių, atliekamų užduočių pobūdžio. Nustatyta, kad lyderio vaidmuo itin reikšmingas, siekiant palaikyti teigiamą grupės klimatą, formuojant darnius darbuotojų tarpusavio santykius ir mažinant socialinį dykinėjimą kaip reiškinį, kuris lemia galutinius grupėje atliekamus darbo rezultatus.

Literatūra

1. Aggarwal, P., O'Brien, C. L. (2008). Social Loafing on Group Projects. Structural Antecedents and Effect on Student Satisfaction // Journal of Marketing Education. Vol. 30, No. 3, p. 255–264. doi: 10.1177/0273475308322283.
2. Alam, A., Ali, A., Subhan, F. (2015). Evaluation Method, Task Outcomes and Group Structure as Counteracting Strategies of Social Loafing in Manufacturing Industries of Pakistan // Business Review. Vol. 10, No. 1, p. 131–146.
3. Asmus, C. L., James, K., (2005). Nominal Group Technique, Social Loafing, and Group Creative Project Quality // Creativity Research Journal. Vol. 17, No. 4, p. 349–354. http://dx.doi.org/10.1207/s15326934crj1704_6.
4. Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, S. D., Harmon, S. J. (2011). Mixing Individual Incentives and Group Incentives: Best of Both Worlds or Social Dilemma? // Journal of Management. Vol. 34, No. 6, p. 1611–1635. doi: 10.1177/0149206309360845.
5. Bluhm, D. J. (2009). Adaptive Consequences of Social Loafing // Academy of Management Journal. Vol. 1, p. 1–6. doi: 10.5465/AMBPP.2009.44256422.
6. Brandyberry, A. A., Bakke, S. A. (2006). Mitigating Negative Behaviors in Student Project Teams: An Information Technology Solution // Journal of Information Systems Education. Vol. 17, No. 2, p. 195–209.
7. Charbonnier, E., Huguet, P., Brauer, M., Monteil, J.-M. (1998). Social Loafing and Self-Beliefs: People's Collective Effort Depends on the Extent to Which They Distinguish Themselves as Better Than Others. Social Behavior and Personality. Vol. 26, No. 4, p. 329–340.
8. Chen, F., Zhang, L., Latimer, J. (2014). How Much Has My Co-worker Contributed? The Impact of Anonymity and Feedback on Social Loafing in Asynchronous Virtual Collaboration // International Journal of Information Management. Vol. 34, No. 5, p. 652–659. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2014.05.001.
9. Chen, X. P., Bachrach, D. G. (2003). Tolerance of Free-riding: The Effects of Defection Size, Defection Pattern, and Social Orientation in a Repeated Public Goods Dilemma // Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 90, No. 1, p. 139–147. doi: 10.1016/S0749-5978(02)00511-3.
10. Chidambaram, L., Tung, L. L. (2005). Is Out of Sight, Out of Mind? An Empirical Study of Social Loafing in Technology-Supported Groups // Information Systems Research. Vol. 16, No. 2, p. 149–168. doi: 10.1287/isre.1050.0051.
11. Comer, D. R. (1995). A Model of Social Loafing in Real Work Groups // Human Relations. Vol. 48, No. 6, p. 647–667. doi: 10.1177/001872679504800603.
12. Czyz, S. H., Szmajke, A., Kruger, A., Kübler, M. (2016). Participation in Team Sports Can Eliminate the Effect of Social Loafing // Perceptual and Motor Skills. Vol. 123, No. 3, p. 754–768. doi: 10.1177/0031512516664938.
13. Dommeyer, C. J. (2012). A New Strategy for Dealing with Social Loafers on the Group Project: The Segment Manager Method // Journal of Marketing Education. Vol. 34, No. 2, p. 113–127. doi: 10.1177/0273475312450384.
14. Ferrante, C. J., Green, S. G., Forster, W. R. (2006). Getting More Out Of Team Projects: Incentivizing Leadership To Enhance Performance // Journal Of Management Education. Vol. 30, No. 6, p. 788–797. doi: 10.1177/1052562906287968.
15. George, J. M. (1992). Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations // Academy of Management Journal. Vol. 35, No. 1, p. 191–202. doi: 10.2307/256478.
16. George, J. M., Jones, G. R. (1997). Organizational Spontaneity in Context // Human Performance. Vol. 10, No. 2, p. 153–170. doi: 10.1207/s15327043hup1002_6.
17. Goodwin, B. (2014). Keep Professional Learning Groups Small, But Connected // Educational Leadership. Vol. 71, No. 8, p. 80–82.

18. Hall, D., Buzwell, S. (2012). The Problem of Free-Riding in Group Projects: Looking Beyond Social Loafing as Reason for Noncontribution // Active Learning in Higher Education. Vol. 14, No. 1, p. 37–49. doi: 10.1177/1469787412467123.
19. Harkins, S. G., Petty, R. E. (1982). Effects of Task Difficulty and Task Uniqueness on Social Loafing. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 43, No. 6, p. 1214–1229.
20. Hoeksema-van Order, C. Y. D., Gaillard, A. W. K., Buunk, B. P. (1998). Social Loafing Under Fatigue // Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 75, No. 5, p. 1179–1190.
21. Høigaard, R., Säfvenbom, R., Tønnessen, F. E. (2006a). The Relationship Between Group Cohesion, Group Norms, and Perceived Social Loafing in Soccer Teams // Small Group Research. Vol. 37, No. 3, p. 217–232. doi: 10.1177/1046496406287311.
22. Høigaard, R., Tofteland, I., Ommundsen, Y. (2006b). The Effect of Team Cohesion on Social Loafing in Relay Teams // International Journal of Applied Sports Sciences. Vol. 18, No. 1, p. 59–73.
23. Hung, T. K., Chi, N. W., Lu, W. L. (2009). Exploring the Relationships Between Perceived Coworker Loafing and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Role of a Revenge Motive // Journal of Business and Psychology. Vol. 24, p. 257–270. doi: 10.1007/s10869- 009-9104-6
24. Ingham, A. G., Levinger, G., Graves, J., Peckham, V. (1974). The Ringelmann Effect: Studies of Group Size and Group Performance. Journal of Experimental Social Psychology. Vol. 10, No. 4, p. 371–384.
25. Ying, X., Li, H., Jiang, S., Peng, F., Lin, Z. (2014). Group Laziness: The Effect of Social Loafing on Group Performance // Social Behavior and Personality. Vol. 42, No. 3, p. 465–472. doi: 10.2224/sbp.2014.42.3.465.
26. Jassawalla, A., Sashittal, H., Malshe, A. (2009). Students' Perceptions of Social Loafing: Its Antecedents and Consequences in Undergraduate Business Classroom Teams // Academy of Management Learning & Education. Vol. 8, No. 1, p. 42–54. doi: 10.5465/AMLE.2009.37012178.
27. Jones, G. W., Høigaard, R., Peters, D. M. (2014). "Just Going Through the Motions...": A Qualitative Exploration of Athlete Perceptions of Social Loafing in Training and Competition Contexts – Implications for Team Sport Coaches // International Journal of Sports Science & Coaching. Vol. 9, No. 5, p. 1067–1082. doi: 10.1260/1747-9541.9.5.1067.
28. Karau, S. J., Williams, D. K. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance // Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 61, No. 4, p. 570–581.
29. Karau, S. J., Williams, D. K. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Intergration // Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 65, No. 4, p. 681–706. doi: 10.1037/0022-3514.65.4.681.
30. Karau, S. J., Williams, D. K. (1995). Social Loafing: Research Findings, Implications, and Future Directions // Current Directions in Psychological Science. Vol. 4, No. 5, p. 134–140. doi: 10.1111/1467-8721.ep10772570.
31. Lam, Ch. (2015). The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects // Business and Professional Communication Quarterly. Vol. 78, No. 4, p. 454–475. doi: 10.1177/2329490615596417.
32. Latané, B., Williams, K., Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing // Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 37, No. 6, p. 822–832. doi: 10.1037/0022-3514.37.6.822.
33. Lee, P. Ch., Chen, Ch. M., Liou, K. T. (2015). Using Citizens' Leadership Behaviors to Enhance Worker Motivation: Reducing Perceived Social Loafing in a Coproductive Tax Service Program // Public Performance & Management Review. Vol. 39, No. 1, p. 172–197. doi: 10.1080/15309576.2016.1071172.
34. Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation // Journal of Management. Vol. 30, No. 2, p. 285–304. doi: 10.1016/j.jm.2003.02.002.
35. Luo, Z., Qu, H., Marnburg, E. (2013). Justice Perceptions and Drives of Hotel Employee Social Loafing Behavior // International Journal of Hospitality Management. Vol. 33, p. 456–464. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.11.005
36. Maiden, B., Perry, B. (2011). Dealing with Free-riders in Assessed Group Work: Results from a Study at a UK University // Assessment & Evaluation in Higher Education. Vol. 36, No. 4, p. 451–464. doi: 10.1080/0260293090342 9302.
37. Mulvey, P. W., Klein, H. J. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance // Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 74, No. 1, p. 62–87. doi: OB982753.
38. Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., Erdogan, B. (2003). Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships // Human Relations. Vol. 56, No. 1, p. 61–84. doi: 10.1177/001872670305600 1450.
39. Ohlert, J., Kleinert, J. (2012). Social Loafing During Preparation for Performance Situations //

Social Psychology. Vol. 44, No. 3, p. 231–237. doi: 10.1027/1864-9335/a000107.
40. Omar, A. A., Lionel, P. R., Likoebe, M. M. (2010). Team Size, Dispersion, and Social Loafing in Technology-Supported Teams: A Perspective on the Theory of Moral Disengagement // Journal of Management Information Systems. Vol. 27, No. 1, p. 203–230. doi: 10.2753/MIS0742-1222270109.
41. Orbell, J. M., Dawes, R. M. (1993). Social Welfare, Cooperators' Advantage and the Option of Not Playing the Game // American Sociological Review. Vol. 58, No. 6, p. 787–800. Internet access: <http://www.jstor.org/stable/2095951>.
42. Pedersen, D. M. (2007). Mini-Max Model of Motivation: an Initial Presentation // Social Behavior and Personality. Vol. 35, No. 8, p. 1139–1148.
43. Perry, S. J., Lorinkova, N. M., Hunter, E. M., Hubbard, A., McMahon, J. T. (2016). When Does Virtuality Really "Work"? Examining the Role of Work–Family and Virtuality in Social Loafing // Journal of Management. Vol. 42, No. 2, p. 449–479. doi: 10.1177/0149206313475814.
44. Perron, B. E. (2011). Reducing Social Loafing in Group-Based Projects // College Teaching. Vol. 59, No. 4, p. 163–164. doi: 10.1080/87567555.2011.568021.
45. Poddar, A. (2010). Continuous Additive Peer Review: A New System to Control Social Loafing in Group Projects // Journal for Advancement of Marketing Education. Vol. 17, p. 1–12.
46. Price, G. W., Michie, P. T., Johnston, J., Innes-Brown, H., Kent, A., Clissa, P., Jablensky, A. V. (2006). A Multivariate Electrophysiological Endophenotype, from a Unitary Cohort, Shows Greater Research Utility than any Single Feature in the Western Australian Family Study of Schizophrenia // Biological Psychiatry. Vol. 60, No. 1, p. 1–10. doi: 10.1016/j.biopsych.2005.09.010.
47. Rubino, Ch., Avery, D. R., Volpone, S. D., Ford, L. (2014). Does Teaming Obscure Low Performance? Exploring the Temporal Effects of Team Performance Diversity // Human Performance. Vol. 27, No. 5, p. 416–434. doi: 10.1080/08959285.2014.956175.
48. Schippers, M. C. (2014). Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness // Academy of Management Learning & Education. Vol. 13, No. 1, p. 62–81. doi: 10.5465/amle.2012.0191.
49. Shepperd, J. A., Taylor, K. M. (1999). Social Loafing and Expectancy-Value Theory // Personality and Social Psychology Bulletin. Vol. 25, No. 9, p. 1147–1158. doi: 10.1177/01461672992512008.
50. Smith, B. N., Kerr, N. A., Markus, M. J., Stasson, M. F. (2001). Individual Differences in Social Loafing: Need for Cognition as a Motivator in Collective Performance // Group Dynamics, Theory, Research, and Practice. Vol. 5, No. 2, p. 150–158. doi: 10.1037//1089-2699.5.2.150.
51. Srinivasan, S. S., Maruping, L. M., Robert, L. P. (2010). Mechanisms Underlying Social Loafng in Technology Teams: An Empirical Analysis // International Conference on Information Systems, ICIS 2010 Proceedings, 183. Internet access: <http://aisel.aisnet.org/icis2010_submissions/183>.
52. Stark, E. M., Shaw, J. D., Duffy M. K. (2007). Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups // Group & Organization Management. Vol. 32, No. 6, p. 699–723. doi: 10.1177/1059601106291130.
53. Sturman, M. C., Ford, R. (2011). Motivating Your Staff to Provide Outstanding Service // Cornell School of Hotel Administration on hospitality: Cutting Edge Thinking and Practice, p. 142–158. – Hoboken, NJ: Wiley. Internet access: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/239>.
54. Tan, H. H., Tan, M. L. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors // The Journal of Psychology. Vol. 142, No. 1, p. 89–108. doi: 10.3200/JRLP.142.1. 89-112.
55. Todd, A. R., Seok, D. H., Kerr, N. L., Messém L. A. (2006). Social Compensation: Fact or Social-Comparison Artifact? // Group Processes & Intergroup Relations. Vol. 9, No. 3, p. 431–442. doi: 10.1177/1368430206064643.
56. Williams, K. D., Karau, S. J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 61, No. 4, p. 570–581.
57. Williams, K., Harkins, S., Latané B. (1981). Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments // Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 40, No. 2, p. 303–311. doi: 0022-3514/81/4002-0303100.75.
58. Xu, E., Huang, X., Robinson, S. L. (2015). When Self-View Is at Stake: Responses to Ostracism Through the Lens of Self-Verification Theory // Journal of Management. doi: 10.1177/0149206314567779.

Straipsnis įteiktas 2017 02 09
Parengtas publikuoti 2017 05 30

Jolita VVEINHARDT, Justina BANIKONYTĖ

DEVELOPMENT PERSPECTIVES OF THE SOCIAL GROUP COHESION IN REDUCING SOCIAL LOAFING

Summary

Analysis of the concept of social loafing revealed that size of a group, responsibility for the result, reward for the result, reward for success of a group, transfer of perceived social loafing, prejudice, and resources can be considered as the basis in the occurrence of social loafing, in other words, they are essential demotivators in working groups of organizations. After the analysis of reasons that led to the emergence and existence of social loafing, they were distinguished into the following groups: motivation reasons, reasons related to circumstances, interpersonal reasons, reasons related to personal characteristics and individual differences. Following the discussion about employees' beliefs in the organisation and their behaviour conditioned by them, negative and positive beliefs were grouped, which determine the emergence and/or suppression of social loafing, presenting examples on behaviours conditioned by these beliefs.

The authors found out that social loafing is related to the decrease in physical, perceptual and cognitive efforts of employees when other individuals appear in a working group, i.e., loafing occur in various tasks, including physical, cognitive, and creative ones. Fundamental reasons for the occurrence of this phenomenon are divided into motivation, circumstances, interpersonal and those related to personal characteristics of individuals.

Social loafing is conditioned by certain positive and negative beliefs of persons working in the groups, which lead to behaviours that encourage or suppress the emergence of social loafing. Certain features of behaviour (delays, interference during the meetings, addictions, leaving in important moments, etc.), and personal characteristics associated with language barriers, cultural differences, learning opportunities, physical or mental problems, etc. are characteristic of persons involved in loafing. Loafers also tend to hide their loafing, blame the others, they are characterized by envy and revenge motive and are less honest. Persons who do not tend to loaf are characterized by: a negative evaluation of the collective work and a reluctance to work in groups; a greater number of hours given to work; more diverse evaluations (when evaluating colleagues by points); a stronger need for knowledge; greater honesty, introversion, etc. Social loafing depends on various aims personally important to individuals. These aims can be related to the maintenance of personal image, the desire to make a good impression on others, the desire to keep certain social relations, personal ego, the desire to be the winner, etc. The phenomenon has a very strong impact on the well-being of employees, their self-esteem, motivation and individual behaviour determined by them. The mentioned factors also have most influence on relations between the employees and culture, what determines the entire success of organizational performance. Factors that influence the suppression of social loafing are interrelated and can be applied depending on the circumstances, situations, personal traits of people the groups consist of, and the nature of tasks carried out. It was found that the role of a leader in a group is very important in order to maintain a positive climate in the group, as well as in forming harmonious relationships between the employees in the group, which have a strong influence on both the reduction of social loafing and the final results of the work carried out by the group.