



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΜΠΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Λαμπρίνα Σ. Παππά

**Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Καραμάνης
Αναπληρωτής Καθηγητής**

Πρέβεζα, Οκτώβριος, 2018



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΜΠΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Λαμπρίνα Σ. Παππά

**Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Καραμάνης
Αναπληρωτής Καθηγητής**

Πρέβεζα, Οκτώβριος, 2018

**THE IMPACT OF FAMILY AND PERSONAL LIFE
RESPONSIBILITY ON WORK PERFORMANCE**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, Οκτώβριος 2018

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής
Κωνσταντίνος Καραμάνης,
Αναπληρωτής Καθηγητής.
2. Μέλος επιτροπής
Ναζάκης Χαρίλαος,
Καθηγητής.
3. Μέλος επιτροπής
Παππά Παρασκευή,
Λέκτορας.

© Παπά Λαμπρίνα, 2018.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ 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.

Παππά Λαμπρίνα

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καθώς η παρούσα διπλωματική εργασία φτάνει στο τέλος της, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. **Καραμάνη Κωνσταντίνο** για την στήριξη και συμπαράσταση του, όχι μόνο στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας αλλά και καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγο μου **Γιώργο** και στα παιδιά μου **Θωμά** και **Νίκο**, που μου δίνουν δύναμη να «συνεχίζω» και ανέχτηκαν την 'απουσία' μου τόσο κατά τη διάρκεια της συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας όσο και καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ενδιαφέρον παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια σε ακαδημαϊκό, επιχειρηματικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο, η επίδραση των οικογενειακών – προσωπικών υποχρεώσεων στην εργασιακή απόδοση. Ο Ruppanner, (2013:327-347) υποστηρίζει ότι η ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής είναι ‘απαραίτητη’ προκειμένου να αποφευχθεί η σύγκρουση εργασίας και οικογένειας, καθώς οι απαιτήσεις του προσωπικού - οικογενειακού ρόλου δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του παραγωγικού ρόλου και αντίστροφα.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι εξελίξεις που έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο επέφεραν πολλές και σημαντικές αλλαγές τόσο στον θεσμό της οικογένειας και σε προσωπικό επίπεδο όσο και στο κομμάτι της εργασίας. Παρά το ενδιαφέρον, λίγες μελέτες εξετάζουν τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής -προσωπικής ζωής και την επίδραση αυτών στην εργασιακή απόδοση (Mañas & Garrido, 2007).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εκθέσει, να αναδείξει και να αναλύσει τα χαρακτηριστικά ενός εργασιακού περιβάλλοντος, τον ρόλο των οικογενειακών - προσωπικών υποχρεώσεων των ατόμων και την επίδραση αυτών στην εργασιακή απόδοση. Επίσης θα παρουσιαστούν πολιτικές και πρακτικές φιλικές προς το άτομο [εργαζόμενο] όσο και στην οικογένεια που έχουν αναπτυχθεί από επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Λέξεις-κλειδιά: *εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση, εργασία, οικογένειες, ανάγκες.*

ABSTACT

The effect that family and personal obligations have in work performance shows interest over the last years. The requirements of the family and personal role do not correspond in the requirements of the productive role and vice versa. Ruppenner (2013: 327-347) supports that the balance between work and family is essential in order the conflict between them to be prevented.

It is commonly accepted that the developments that have been taken place at a global level introduced important change in the institution of family, personal life and the work domain. There are only a few surveys / studied that study the relationship between personal and professional life and their impact on work performance (Mañas & Garrido, 2007).

The purpose of this study is to depict and analyze not only the features of the work environment and family obligations but also the effect they have in work performance. Fur their more, worker and family friendly strategies, which have been developed by businesses both in Greece and other countries, will be presented in the frame of the Administration of human resources.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ x

Μέρος I: Θεωρητικό Πλαίσιο

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Κεφάλαιο 1: Η Σημασία της Εργασίας και της Οικογένειας στην Ελληνική Κοινωνία

| | | |
|-------|--|---|
| 1.1 | Εισαγωγή..... | 2 |
| 1.2 | Η Έννοια της Εργασίας..... | 2 |
| 1.3 | Η Σημασία της Εργασίας για τον Άνθρωπο | 3 |
| 1.3.1 | Εργασία – Ιστορική Αναδρομή | 5 |
| 1.4 | Η σημασία της οικογένειας..... | 6 |
| 1.4.1 | Απασχόληση και οικογενειακές υποχρεώσεις..... | 7 |
| 1.5 | Επισκόπηση Βιβλιογραφίας σχετικά με την σύνδεση Εργασίας και Οικογένειας.... | 8 |

Κεφάλαιο 2: Συμφιλίωση Εργασία και Οικογένειας – ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1 | Εισαγωγή | 22 |
| 2.2 | Η Συνεισφορά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στους Συγχρόνους Οργανισμούς – Γενικό Πλαίσιο | 22 |
| 2.3 | ΔΑΠ και Συμφιλίωση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής..... | 25 |
| 2.3.1 | Παρουσίαση Ερευνών | 28 |
| 2.4 | Πολιτικές που έχουν αναπτυχθεί για συμφιλίωση εργασιακής – οικογενειακής - προσωπικής ζωής..... | 30 |
| 2.4.1 | Νομοθετικές Παρεμβάσεις..... | 31 |
| 2.4.2 | Πολιτικές και Πρακτικές..... | 33 |

Κεφάλαιο 3: Εργασιακοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Εργαζόμενο ως Άτομο στην Ζωή του

| | | |
|-----|---|----|
| 3.1 | Εισαγωγή | 36 |
| 3.2 | Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα..... | 36 |
| 3.3 | Εργασιακή απόδοση και εργασιακή ενσωμάτωση (on the job) | 38 |
| 3.4 | Άλλοι Παράγοντες | 40 |

Κεφάλαιο 4: Εργασιακή Ικανοποίηση

| | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | Εισαγωγή | 44 |
| 4.2 | Εργασιακή ικανοποίηση – Εισαγωγικές Έννοιες..... | 44 |
| 4.3 | Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης..... | 47 |
| 4.4 | Σύγκρουση-ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση..... | 50 |
| 4.5 | Σχολές της επιστήμης της διοίκησης..... | 51 |

Κεφάλαιο 5: Εργασιακή Απόδοση

| | | |
|-----|---|----|
| 5.1 | Εισαγωγή | 60 |
| 5.2 | Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (High Performance Work Practices-HPWP) | 60 |
| 5.3 | Απεικόνιση της σχέσης εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση | 64 |
| 5.4 | Αίσθημα Αδικίας και Εργασιακή απόδοση | 68 |
| 5.5 | Η σημασία των Συστημάτων αμοιβών στην εργασιακή απόδοση | 71 |

Μέρος II: Ερευνητικό Πλαίσιο

Παρουσίαση Έρευνας

Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Έρευνας

| | | |
|------|---|------------|
| 6.1 | Θεωρητικό πλαίσιο: Επίδραση των Οικογενειακών - Προσωπικών Υποχρεώσεων στην Εργασιακή απόδοση | 83 |
| 6.2 | Λειτουργικοί Ορισμοί | 83 |
| 6.3 | Διατύπωση Ερευνητικού Στόχου | 84 |
| 6.4 | Διατύπωση Ερευνητικών Ερωτημάτων | 84 |
| 6.5 | Μέθοδος..... | 85 |
| 6.6 | Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων | 85 |
| 6.7 | Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων..... | 87 |
| 6.8 | Αποτελέσματα Ανάλυσης Δεδομένων | 88 |
| 6.9 | Σύνοψη - Συμπεράσματα..... | 91 |
| 6.10 | Περιορισμοί Μελέτης..... | 91 |
| 6.10 | Μελλοντική έρευνα..... | 92 |
| | Βιβλιογραφικές Αναφορές..... | 93 |
| | Παράρτημα I..... | 100 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις την σημερινή εποχή επικεντρώνονται στην επαγγελματική ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα εικάζεται ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται όταν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος και έχει εναρμονίσει πλήρως την οικογενειακή με την επαγγελματική ζωή.. Έτσι στην παρούσα διπλωματική εργασία πρόκειται να γίνει μια εκτενής ανάλυση της επίδρασης που έχει η οικογενειακή – προσωπική ζωή στην εργασιακή απόδοση. Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αναγκαία για την ευημερία της επιχείρησης και ότι δεν είναι κοστοβόρα. Στον αντίποδα, άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι περιττή πολυτέλεια και συνδέεται με το άτομο και τα ατομικά χαρακτηριστικά που έχει. Συνολικά, όμως, φαίνεται πως η αποδοτικότητα είναι ανεξάρτητη από την επαγγελματική ικανοποίηση.

Όσον αφορά το οικογενειακό περιβάλλον, στην σύγχρονη ελληνική οικογένεια οι ρόλοι των φύλων παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση από τους ρόλους που ίσχυαν στο παραδοσιακό οικογενειακό πρότυπο. Η μεταβολή στους ρόλους αυτούς είναι σημαντική και συνδέεται με τη μείωση του αριθμού των παιδιών, με την αυξανόμενη ανόδου του εκπαιδευτικού επιπέδου των γυναικών, την αυξανόμενη απασχόληση τους και το εισόδημά τους. Η οικογένεια και η αγορά εργασίας στην ουσία δεν αποτέλεσαν ποτέ δύο ξεχωριστούς κόσμους. Άλλωστε κεντρικό σημείο των πολιτικών των Κρατών σχετικά με την αγορά εργασίας αποτελούν ο χρόνος εργασίας και τα συστήματα απασχόλησης, καθώς επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και τη θέση της οικογένειας μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό οικονομικό σύστημα.

Κύριος στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εκθέσει, να αναδείξει και να αναλύσει τα χαρακτηριστικά ενός εργασιακού περιβάλλοντος, τον ρόλο των οικογενειακών - προσωπικών υποχρεώσεων των ατόμων και την επίδραση αυτών στην εργασιακή απόδοση, μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης και ποιοτικής έρευνας.

Μέρος I: Θεωρητικό Πλαίσιο

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Κεφάλαιο 1: Η Σημασία της Εργασίας και της Οικογένειας στην Ελληνική Κοινωνία

1.1 Εισαγωγή

Από τη στιγμή που άνθρωπος οργανώθηκε σε κοινωνίες κατανόησε ότι για να αντιμετωπίσει τις πολύπλοκες ανάγκες του πρέπει να βρει τρόπους ώστε να μπορέσει να συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία τόσο για το κοινωνικό σύνολο όσο και για την προσωπική του ανάγκη. Μέσω της «εργασίας» ο άνθρωπος κατάφερε από την προϊστορική εποχή να ευημερήσει και να προοδεύσει, να αγωνιστεί με επιμονή και υπομονή, με άλλα λόγια να «εργαστεί».

«Ποια η σημασία του να εργάζεται κανείς;», «ποια η έννοια της εργασίας;», «ποια η σημαντικότητα της σε ατομικό και κοινωνικό επίπεδο;», «Ποιος ο ρόλος της στην σημερινή εποχή;» και «ποια τα οφέλη της;». Όλα αυτά πρόκειται να αναλυθούν μέσω βιβλιογραφική επισκόπησης στο παρόν κεφάλαιο.

1.2 Η Έννοια της Εργασίας

Από την μελέτη της βιβλιογραφία που πραγματοποιήθηκε, προκύπτει ότι η «εργασία» ακολουθεί τις κοινές σημασίες που χρησιμοποιούνται στη καθημερινή χρήση της (π.χ. απασχόληση, επάγγελμα κλπ), παρ' ότι αν και συνδέονται πολύ στενά, δεν ταυτίζονται.

Ο Μπαμπινιώτης (2008:667), όρισε την εργασία ως «*την καταβολή σωματικών και πνευματικών δυνάμεων για την παραγωγή επιθυμητού ή επιβεβλημένου έργου*». Ο συντακτικός νομοθέτης ¹ στο άρθρο 22 όρισε ως εργασία «*το σύνολο των ενεργειών του ανθρώπου που αποσκοπεί κατά κύριο λόγο στην παραγωγή οικονομικά επιθυμητού αποτελέσματος*». Ο Δεδουσόπουλος (2014), αναφέρει ότι «*η εργασία αποτελεί μία συνειδητή προσπάθεια των ανθρώπων οι οποίοι δια μέσω της αλληλεπίδρασης με τον*

¹ Άρθρο 22. Ταυτόσημη διάταξη περιείχε και το άρθρο 23 του θνησιγενούς Συντάγματος του 1925/1926

υλικό κόσμο που τους περιβάλλει στοχεύουν στην παραγωγή χρήσιμων προϊόντων υπηρεσιών».

Αν και υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τον εννοιολογικό προσδιορισμό της «εργασίας», στις σύγχρονες κοινωνίες η εργασία ταυτίζεται με τη μισθωτή εργασία ή την απασχόληση έναντι μισθού. Αυτό οφείλετε στην έλευση του καπιταλισμού, τη βιομηχανική ανάπτυξη και τη επέκταση των αντίστοιχων αγορών εργασίας τα οποία αποτελούν τα βασικά αίτια που κατέστησαν την εργασία έναντι μισθού ως την πλέον αναγνωρίσιμη (Tilly, 1998).

1.3 Η Σημασία της Εργασίας για τον Άνθρωπο

Ο άνθρωπος από τον ερχομό του στη γη, άρχισε να εργάζεται ενστικτωδώς προκειμένου να εξασφαλίσει τα αναγκαία αγαθά και μέσα που του ήταν απαραίτητα για να ζήσει, όπως ήταν η τροφή, η ένδυση, η υπόδηση και η στέγη. Για το σκοπό αυτό άρχισε να θέτει σε κίνηση τις πολυσύνθετες πνευματικές του λειτουργίες και ικανότητες επινοώντας τα πρώτα του εργαλεία, τα οποία τον βοήθησαν να κατασκευάσει διάφορα αντικείμενα τα οποία θα τον βοηθούσαν να αντιμετωπίσει τις βασικές του ανάγκες. Είναι σαφές λοιπόν, ότι ο άνθρωπος είναι υποχρεωμένος από τη γέννηση του να καταβάλλει σωματικές και πνευματικές δυνάμεις για τη δημιουργία χρήσιμων σε αυτόν αντικειμένων. Συμπερασματικά προκύπτει ότι κάθε ζωντανός και φυσιολογικός οργανισμός πρέπει να «Εργάζεται», γιατί η εργασία παίζει καθοριστικό ρόλο ψυχικά, κοινωνικά, και οικονομικά καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Έχει αναπτυξιακό ρόλο και εξελικτικό σκοπό όσον αφορά την ανάπτυξη του πνεύματος και της κοινωνικότητας του (Γρηγορίου – Λιάντα, 2000: 16).

Όσον αφορά την σημασία της εργασίας για τον άνθρωπο από την βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε είναι σαφές ότι στην πάροδο του χρόνου έχουν αναφερθεί διακεκριμένοι φιλόσοφοι, κοινωνιολόγοι και ψυχολόγοι. Συγκεκριμένο στο κείμενό του «Ο Ρόλος της εργασίας στην εξανθρώπιση του πιθήκου» ο Engels (2011), αναφέρει ότι «η εργασία αποτελεί την βάση της ανθρώπινης ζωής γιατί μέσω αυτής δίνονται γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις σε προβλήματα που ταλαιπώρησαν τον άνθρωπο και τον βοήθησαν στην εξέλιξή του».

Οι θεωρίες για τις ανθρώπινες ανάγκες (Maslow, 1943 & Mc Clelland, 1953) υποστηρίζουν ότι η εργασία δεν εξασφαλίζει μόνο την βιολογική επιβίωση αλλά εγγυάται την αποδοχή του ατόμου από τους άλλους και τη διαφοροποίηση του από αυτούς. Η κάλυψη των παραπάνω αναγκών δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να επιδιώξουν την αυτογνωσία και τελικά την αυτοπραγμάτωση που αποτελούν κεντρικές ψυχολογικές ανάγκες και στόχους ζωής.

Σύμφωνα με τον Ebberwein (2009:1025) αν πάρουμε τη ρίζα της αγγλικής λέξης για το επάγγελμα [*vocation – vocare – καλώ*], γίνεται σαφές ότι το επάγγελμα και κατ'επέκταση η εργασία είναι *«το κάλεσμα ή η κινητοποίηση κάποιου ανθρώπου να συμμετάσχει με νόημα στον κόσμο δίνοντάς του την ευκαιρία να υλοποιήσει το στόχο του και να του δώσει νόημα στη ζωή του. Είναι ουσιαστικά η εσωτερική ώθηση του ανθρώπου να προσφέρει κάτι που έχει διάρκεια και είναι ανώτερο από τον ίδιο»*.

Ο Freud ο πατέρας της ψυχολογίας, αναφέρθηκε στη σημασία της εργασίας για τη ζωή του ανθρώπου και συγκεκριμένα τόνισε ότι: *«οι βασικοί παράμετροι για την φυσιολογική λειτουργία ενός υποκείμενου δεν είναι παρά ο συνδυασμός και η συνύπαρξη σε αυτό δύο βασικών ικανοτήτων, της ικανότητας να αγαπά και της ικανότητας να εργάζεται. Αγάπη και εργασία σύμφωνα με τον Freud, νοείται η ψυχική ισορροπία του ατόμου εφόσον μέσα από την επίτευξη της αγάπης ικανοποιεί την μέγιστη συναισθηματική του ανάγκη και μέσα από την εργασία επιτυγχάνει τις προσπάθειες που οδηγούν στην αυτοπραγμάτωση του»*.

Άλλωστε η σημασία της εργασίας αποδεικνύεται καθημερινά μέσω των συζητήσεων του ανθρώπου. Επηρεάζει την καθημερινότητα, την συναισθηματική κατάσταση, την αντίληψη του εαυτού του και την εκτίμηση που λαμβάνει το άτομο από τον περίγυρό του. Η Καλούδη (2018), αναφέρει ότι: *η εργασία πολλές φορές λειτουργεί για το άτομο και θεραπευτικά. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλοί άνθρωποι αναφέρουν ότι μέσα από την εργασία τους δίνεται η δυνατότητα να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις καταστάσεις που συνέτρεχαν στους υπόλοιπους τομείς της ζωής τους. Για τον σύγχρονο άνθρωπο η εργασία αποτελεί σημαντική πτυχή της καθημερινής ζωής και καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του. Απασχόλησε από παλιά την επιστημονική σκέψη μιας και η έννοια της, λειτουργεί σαν προσδιοριστικός παράγοντας και ως κυρίαρχη μεταβλητή της οικονομικής δραστηριότητας.*

1.3.1 Εργασία – Ιστορική Αναδρομή

Ο Αριστοτέλης (Πολιτικά, 1333π.Χ) αναφέρει ότι στην Αρχαία Ελλάδα η εργασία αποτελούσε έναν τρόπο τιμωρίας ή μία υποτιμημένη δραστηριότητα η οποία ταίριαζε μόνο σε δούλους, οι οποίοι εργαζόνταν για να παράγουν τα ‘αναγκαία’ και ‘χρήσιμα’ προκειμένου οι ελεύθεροι Αθηναίοι να μπορούν να ασχολούνται με τα ‘καλά’, εν προκειμένω τις δραστηριότητες εκείνες οι οποίες ήταν κοινωνικά καταξιωμένες και προσωπικά σημαντικές όπου θα τους οδηγούσαν στην ολοκλήρωσή τους.

Στα πλαίσια της Χριστιανικής Κοινότητας οι αντιλήψεις άλλαξαν και η εργασία πλέον θεωρείται προϋπόθεση για την ύπαρξη και λειτουργία της κοινωνίας και αποτελεί κανόνα ηθικής τάξης και δημιουργική δραστηριότητα σύμφωνα με τους Κασιμάτη, Γεωργούλα, Παπαϊωάννου & Πράνταλο (2011).

Την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης έγιναν διάφοροι πειραματισμοί με στόχο την βελτίωση της εργασιακής παραγωγικότητας, που ενώ αρχικά αύξησαν την παραγωγή είχαν ως αντίκτυπο να επιδράσουν αλλοτριωτική στους εργαζομένους λόγω της άνοιας που τους προκαλούσε η άσκηση της εργασίας τους (Levi, Frankenhaeuser & Gardell, 1987).

Ο κοινωνικός επιστήμονας Elton Mayo (1933), βασιζόμενος σε έρευνες και πειράματα εισηγήθηκε ότι η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί μόνο όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ανήκουν σε μία ομάδα στην οποία επικρατούν καλές σχέσεις και η γνώμη και τα συναισθήματα των εργαζομένων έχουν αξία για την επιχείρηση «Μοντέλο Ανθρώπινων Σχέσεων».

Επίσης η εξέλιξη της τεχνολογίας οδήγησαν σε αλλαγές της κουλτούρας και της οργανωτικής δομής της εργασίας, οι οποίες προϋποθέτουν όμως, την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων - δεξιοτήτων από τους εργαζομένους με αποτέλεσμα να οδηγήσουν σε αλλαγή των στάσεων, των αξιών, των κινήτρων και πεποιθήσεων τους. Σύμφωνα με τους Twenge & Campbell (2001), οι σύγχρονοι εργαζόμενοι συγκριτικά με προηγούμενες γενιές προσδοκούν ότι η εργασία τους θα τους προσφέρει αρκετό

ελεύθερο χρόνο, ικανοποιητικό μισθό και αίσθηση πληρότητας. Οι προσδοκίες αυτές απορρέουν από τα υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης και ναρκισσισμού, τα υψηλά επίπεδα άγχους και κατάθλιψης που παρουσιάζονται λόγω του χάσματος μεταξύ της προσδοκίας και της πραγματικότητας, καθώς επίσης και ότι οι σύγχρονοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το κέντρο ελέγχου της ζωής και της εργασίας τους βρίσκεται έξω από αυτούς, δηλαδή ότι δεν ελέγχουν τη ζωή τους και κατά συνέπεια αποποιούνται την προσωπική ευθύνη για οτιδήποτε τους συμβαίνει.

1.4 Η σημασία της οικογένειας

Ο θεσμός της οικογένειας καθιερώθηκε από τα πρώτα σχεδόν βήματα της ζωής του ανθρώπου στη γη και αποτελεί το βασικό κύτταρο της οργανωμένης κοινωνικής συμβίωσης. Η Μασουρου (2005), αναφέρει ότι η έννοια της οικογένειας στις μέρες μας είναι πολύσημη, καθώς ως θεσμός περικλείει το πλαίσιο με βάση το οποίο η κοινωνία αναπαράγει βιολογικά και κοινωνικά και μία ποικιλία σχημάτων οργάνωσης της ιδιωτικής ζωής του προσώπου. Η κοινωνική αποστολή της οικογένειας είναι η αναπαραγωγή, η κοινωνικοποίηση και ανατροφή των παιδιών, το ενδιαφέρον για τα μέλη της παρέχοντας τους αγάπη και συντροφικότητα η οποία όμως προϋποθέτει την συνεργασία μεταξύ των μελών (Patterson, 1996). Λαμβάνοντας υπόψη κάνεις αυτά τα στοιχεία μπορεί να προσδιορίσει την κουλτούρα της και πλαίσιο της (Clark, 1997).

Κάθε θεσμός τείνει να διαφοροποιείται και να προσαρμόζεται στις διάφορες μεταβολές που συμβαίνουν στην κοινωνία και επηρεάζουν τις αξίες που τον διέπουν και τους τρόπους ανάπτυξης του. Ο θεσμός της οικογένειας τείνει να προσαρμοστεί στις μεταβολές σε εκείνες που προάγουν τη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των οικογενειακών δεσμών και σχέσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία των συστημάτων, στην οικογένεια όπως και σε όλα τα ζωντανά κοινωνικά συστήματα λειτουργούν δύο αντίρροπες δυνάμεις η «Μορφόσταση» και η «Μορφογένεση» οι οποίες είναι απαραίτητες για την υγιή τους ανάπτυξη. Οι δύο αυτές αντίρροπες δυνάμεις λειτουργούν μέσα σε ένα όριο ασφαλείας το οποίο ονομάζεται ομοϊόσταση. Εάν η «Μορφογένεση» είναι αχαλίνωτη και η «Μορφόσταση» ανύπαρκτη το οικογενειακό σύστημα βρίσκεται σε μία κατάσταση μόνιμης ανατροπής ή χρόνιας κρίσης, εάν η «Μορφόσταση» κυριαρχεί σε τέτοιο βαθμό ώστε να αποκλείει κάθε διεργασία «Μορφογένεση» το οικογενειακό σύστημα οδηγείται σε παρακμή.

Μία ευρωπαϊκή έρευνα πραγματοποιήθηκε το 1993, έδειξε ότι το 99,4% των Ελλήνων τοποθετούσαν την οικογένεια στην πρώτη θέση της κλίμακας των αξιών τους. Αυτό μας δείχνει ότι οι Έλληνες θεωρούν την οικογένεια ως μία από τις κυρίαρχες αξίες της ζωής τους και αυτό επιβεβαιώνεται και με πρόσφατα ευρήματα έρευνας που πραγματοποίησαν οι Γεωργιάς, Γκάρη και Μυλωνάς (2004: 193-196) και στα οποία φαίνεται ότι η νεότερη γενιά υιοθετεί αρκετές παραδοσιακές αξίες και συγχρόνως απορρίπτει προχωρημένους οικογενειακούς ρόλους και συμπεριφορές όπως τον αυταρχικό ρόλο του πατέρα την ανισότητα και ακαμψία στη σχέση Γονέων και παιδιών.

Επίσης άξιο αναφοράς είναι το ότι στην σύγχρονη ελληνική οικογένεια οι ρόλοι των φύλων παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση από τους ρόλους που ίσχυαν στο παραδοσιακό οικογενειακό πρότυπο. Η μεταβολή στους ρόλους αυτούς είναι σημαντική και συνδέεται με τη μείωση του αριθμού των παιδιών, με την αυξανόμενη ανόδο του εκπαιδευτικού επιπέδου των γυναικών, την αυξανόμενη απασχόληση τους και το εισόδημά τους.

Η οικογένεια λοιπόν ως πρότυπο οργάνωσης του ιδιωτικού βίου διέπεται από δύο διαφορετικές αντιλήψεις οι οποίες συνδέονται με το επίπεδο κοινωνικού εκσυγχρονισμού το οποίο υπάρχει σε μία κοινωνία. Από τη μία μεριά έχουμε την αντίληψη της οικογένειας ως ομάδα που απορρέει από την οργάνωση της παραδοσιακής αγροτικής κοινωνίας η οποία λειτουργούσε με άξονα την ευημερία της ομάδας και από την άλλη μεριά έχουμε την αντίληψη της οικογένειας ως μονάδα που εκφράζει την οργάνωση της σύγχρονης κοινωνίας, το επίκεντρο της οποίας είναι η καταξίωση του ατόμου (Μασούρου, 2005: 77).

1.4.1 Απασχόληση και οικογενειακές υποχρεώσεις

Σύμφωνα με τον Κόλλια (2003), η οικογένεια και η αγορά εργασίας στην ουσία δεν αποτέλεσαν ποτε δύο ξεχωριστούς κόσμους και ξένους μεταξύ τους, αφού οι διαδικασίες του ενός επηρεάζουν τα δρώμενα του άλλου. Αυτό έχει σαν συνέπεια να υπάρχει μία σχέση ανάμεσα σε τρία επίπεδα: κράτος, οικογένεια και αγορά εργασίας, η οποία καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την εσωτερική τους δυναμική και αποκτά χαρακτηριστικά που υποδηλώνουν μεταξύ τους σχέση ανταγωνιστική αλλά και συνάμα σχέση αλληλεξάρτησης.

Κεντρικό σημείο των πολιτικών των Κρατών σχετικά με την αγορά εργασίας αποτελούν ο χρόνος εργασίας και τα συστήματα απασχόλησης, καθώς επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και τη θέση της οικογένειας μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό οικονομικό σύστημα (Κόλλιας, 2003).

1.5 Επισκόπηση Βιβλιογραφίας σχετικά με την σύνδεση Εργασίας και Οικογένειας

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε, προκειμένου να γίνει κατανοητός ο μηχανισμός με τον οποίο υπάρχει σύνδεση της εργασίας και της οικογένειας κρίθηκε απαραίτητο να παρουσιαστούν οι κλασικές προσεγγίσεις αναφορικά με τη σύνδεση της εργασίας και της οικογένειας, χωρίζοντας τες σε τρεις κατηγορίες.

Κατηγορία Πρώτη: Κλασικές προσεγγίσεις μέχρι και τη δεκαετία του 1980

Στην πρώτη κατηγορία θα παρουσιαστούν αναλυτικά:

- η προσέγγιση της διάκρισης / διαχωρισμού των σφαιρών
- η προσέγγιση της μεταφοράς και
- η προσέγγιση της αποζημίωσης.

Το μοντέλο της διάκρισης / διαχωρισμού των σφαιρών προσεγγίζει την εργασία και την οικογένεια ως δύο από τη φύση τους ανεξάρτητα πεδία, στα οποία τα άτομα αναλαμβάνουν ρόλους που δεν συνδέονται και δεν αλληλοεπηρεάζονται (Dubin, 1956: 131 – 142). Με τον όρο «ρόλος» αναφέρεται στις προσδοκώμενες συμπεριφορές των ατόμων οι οποίες πηγάζουν από την κοινωνική τους θέση. Συγκεκριμένα οι ρόλοι που αναλαμβάνει το κάθε φύλο έχουν ψυχολογική και κοινωνική διάσταση σύμφωνα με τον Moreno (1934) και διαμορφώνονται από τις διαφορετικές προσδοκίες της κοινωνίας για τους άντρες και τις γυναίκες. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι γυναίκες πρέπει να είναι καλές μητέρες και σύζυγοι και οι άντρες να εργάζονται προκειμένου να συντηρούν τις οικογένειές τους (Chow & Berheide, 1988: 23-28).

Οι βασικές υποθέσεις οι οποίες στηρίζουν την προσέγγιση της διάκρισης / διαχωρισμού των δυο σφαιρών είναι σύμφωνα με τους Kanter, (1977) και Voydanoff, (1987), οι ακόλουθες:

- Η εργασία και οικογένεια είναι διακριτά κοινωνικά συστήματα με σταθερά σύνορα τα οποία δεν παραβιάζονται.
- Η διάκριση της οικογένειας και της εργασίας είναι φυσική και δοσμένη βιολογικά, κατά συνέπεια η ανωτερότητα του αρσενικού, η διάκριση της εργασίας με βάση το φύλο και η ανισότητα που υπάρχει μεταξύ τους υποστηρίζονται από γενετικά αποκτηθέντα χαρακτηριστικά των δύο φύλων.
- Η Διαίρεση της εργασίας πραγματοποιείται με βάση το φύλο
- Η οικογένεια και η εργασία είναι αρμονικές, στατικές και σταθερές οντότητες.
- Η πυρηνική οικογένεια είναι η μόνη παγκόσμια επιθυμητή και νομοθετικά αποδεκτή μορφή οικογένεια.
- Η εργασία ορίζεται μόνο ως παραγωγική δραστηριότητα με ανταλλακτική αξία στην αγορά.
- Η εμπειρία των ανδρών στη σφαίρα της εργασίας είναι ομοιογενής.

Οι υποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω φαίνεται να ανατρέπονται τόσο με τη χρήση ιστορικών και πρόσφατων παραδειγμάτων όσο και από αποτελέσματα ερευνών τα οποία υποστηρίζουν ότι οι δύο σφαίρες αλληλοεπηρεάζονται (Kanter, (1977) & Voydanoff, (1987)). Η αλληλεξάρτηση αυτή επιβεβαιώνεται και από τους υπόλοιπους μηχανισμούς σύνδεσης και η προσέγγιση της διάκρισης / διαχωρισμού των σφαιρών σπάνια πλέον χρησιμοποιείται τόσο στους κοινωνικούς επιστήμονες όσο και στους επιστήμονες της Διοίκησης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Η **προσέγγιση της μεταφοράς** υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι μεταφέρουν συναισθήματα, στάσεις, δεξιότητες, αξίες, εμπειρίες και συμπεριφορές που διαμορφώνονται από την σφαίρα της εργασίας σε αυτήν της οικογένειας και το αντίστροφο (Piotrowski, 1979; Belsky et al., 1984; Kelly and Voydanoff, 1985; Crouter, 1984; Belsky et al., 1985). Σύμφωνα με τους Edwards και Rothbard (2000) οι δύο εκδοχές της έννοιας της μεταφοράς έχουν αναφερθεί στη σχετική βιβλιογραφία. Η μια χαρακτηρίζει τη μεταφορά ως ομοιότητα με την έννοια της συσχέτισης μεταξύ μιας

μεταβλητής στη σφαίρα της εργασίας και μιας άλλης διακριτής μεταβλητής τη σχέση της οικογένειας (Zedeck, 1992; Judge & Colquitt, 2004). Η άποψη αυτή υποστηρίζεται από έρευνες που σχετίζουν την ικανοποίηση από την εργασία με την ικανοποίηση της οικογένειας και τις αξίες της εργασίας με τις αξίες της οικογένειας (Near et al., 1980; Gutek et al., 1988; Edwards & Rothbard, 2000). Η δεύτερη εκδοχή περιγράφει την έννοια της μεταφοράς ως μεταφορά εμπειριών μεταξύ των δυο σφαιρών (Near et al., 1980; Repetti, 1987). Όμως η εκδοχή αυτή δεν αποτελεί σύμφωνα με τους Edwards & Rothbard (2000) μηχανισμούς σύνδεσης επειδή δεν εμπεριέχει μία συσχέτιση μεταξύ μιας μεταβλητής στη σφαίρα της εργασίας και μιας άλλης διακριτής μεταβλητής στη σχέση της οικογένειας. Συνήθως αναγνωρίζεται μία ασυμμετρία στη σχέση εργασίας οικογένειας με την επικράτηση της εργασίας σε σχέση με αυτή της οικογένειας και την επιρροή της στην προσωπικότητα και τις επιλογές του ατόμου (Geurts & Demerouti, 2003). Η αντίληψη αυτή περί υπεροχής, αντανακλάται σε σχετική έρευνα των Chow & Berheide, (1988) η οποία εστιάζει κυρίως στη μελέτη της επίδρασης της μεταφοράς των συναισθημάτων, των αξιών, των εμπειριών, των στάσεων και των δεξιοτήτων από τη σφαίρα της εργασίας σε αυτή της οικογένειας.

Κλείνοντας όσον αναφορά την προσέγγιση της μεταφοράς, η έννοια της μεταφοράς μπορεί να έχει θετική και αρνητική διάσταση. Η θετική αφορά περιπτώσεις που η μεταφορά στάσεων, συναισθημάτων, δεξιοτήτων, αξιών, εμπειριών και συμπεριφορών από τη μία σφαίρα στην άλλη επηρεάζει θετικά τη δεύτερη.

Η **προσέγγιση της αποζημίωσης** είναι μία έννοια που έρχεται σε αντίθεση με την προσέγγιση της μεταφοράς σύμφωνα με τον Zedeck, (1992), καθώς όπως υποστηρίζουν οι Rapoport και Rapoport (1965) προωθεί τον ετερομορφισμό στη συμπεριφορά του ατόμου στις δύο σφαίρες, σε αντίθεση με τον ισομορφισμό που επιδιώκεται από τα άτομα σύμφωνα με την προσέγγιση της μεταφοράς. Η προσέγγιση της αποζημίωσης περιγράφει τη σχέση μεταξύ εργασίας και οικογένειας ως μία σχέση η οποία χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια που κάνει το άτομο να αντισταθμίσει τη δυσαρέσκεια που αισθάνεται στη μία σφαίρα αναζητώντας ικανοποίηση στην άλλη (Burke & Greenglass, 1987; Lamberd, 1990; Edwards & Rothbard, 2000).

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν δύο διακριτές μορφές - τύποι αποζημίωσης. Πρώτον ένα άτομο μπορεί να μειώσει την εμπλοκή του στη σφαίρα που του προκαλεί δυσαρέσκεια και να αυξήσει την εμπλοκή του στη σφαίρα που του προσφέρει ικανοποίηση (Champroux, 1978; Evans & Bartolome, 1986; Lambert, 1990; Lobel, 1991). Δεύτερον το άτομο μπορεί να ανταποκριθεί στην έλλειψη ικανοποίησης ή στη δυσαρέσκεια που αισθάνεται στη μία σφαίρα με την επιδίωξη ανταμοιβών στην άλλη (Kando & Summer, 1971; Champroux, 1978; Zedeck, 1992). Η αναζήτηση ανταμοιβών σε μία άλλη σφαίρα απαιτεί μεγαλύτερη εμπλοκή του ατόμου σε αυτή με στόχο η αύξηση της εμπλοκής να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση μόνο εάν οι ανταμοιβές που παίρνει ως αντάλλαγμα έχουν αξία για το άτομο (Rice et al., 1985; Edwards, 1992).

Ουσιαστικά οι προσεγγίσεις της μεταφοράς και της αποζημίωσης θεωρούνται ως ανταγωνιστικές και έχουν χρησιμοποιηθεί από τους θεωρητικούς προκειμένου να ερμηνεύσουν τα αποτελέσματα των ερευνών σε εναλλαγή ανάλογα με το αν παρατηρείται ομοιότητα ή διαφορετικότητα σε όρους συμπεριφορών και δραστηριοτήτων ανάμεσα στο εργασιακό και το οικογενειακό περιβάλλον. Η προσέγγιση της αποζημίωσης αν και είναι αποδεκτό ότι έχει ερμηνευτική αξία έχει δεχτεί κριτική αντίστοιχη με αυτή της μεταφοράς Διότι έχουν αναπτυχθεί στη βάση κοινών υποθέσεων. Θεωρητικοί όπως η Lambert (1990) αναφέρει ότι, η προσέγγιση της αποζημίωσης στηρίζεται κυρίως στις εμπειρίες των ανδρών για αυτό και υποστηρίζεται ότι η μεγαλύτερη εμπλοκή στην οικογένεια σε σχέση με την εργασία θεωρείται ως αποζημίωση- ανταμοιβή.

Κατηγορία Δεύτερη: Προσεγγίσεις που αναπτύσσονται στις δεκαετίες 1980-1990

Στην δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι προσεγγίσεις που αναπτύσσονται κυρίως τη δεκαετία του 1980 - 1990 όπου πραγματοποιήθηκαν σημαντικές αλλαγές τόσο στη σφαίρα της οικογένειας όσο και στη σφαίρα της εργασίας. Η σημαντικότερη από αυτές, η οποία επικρατεί μέχρι και σήμερα είναι: *η σύγκρουση εργασιακής και οικογενειακής ζωής (work - family conflict)*.

Η σύγκρουση της εργασιακής - επαγγελματικής ζωής αποτελεί ένα μηχανισμό σύνδεσης της εργασιακής με την οικογενειακή σφαίρα και ορίζεται ως μία μορφή συγκρούσεις μεταξύ ρόλων όπου οι απαιτήσεις της εργασίας και της οικογένειας είναι

αμοιβαία αποκλειόμενες, έτσι ώστε η ανταπόκριση στις απαιτήσεις απο τη μία σφαίρα να δημιουργεί δυσκολίες ανταπόκριση στις απαιτήσεις της άλλης (Greenhaus and Beutell, 1985; Burke and Greenglass, 1987).

Οι Greenhaus & Beutell (1985), αναφέρουν ότι οι μορφές που μπορεί να πάρει η σύγκρουση εργασιακής οικογενειακής ζωής επηρεάζονται **από τα χαρακτηριστικά των ρόλων που συνδέονται με το χρόνο, το άγχος και η συμπεριφορά στη μία σφαίρα (εργασία) και δεν είναι συμβατά με την εκτέλεση του ρόλου στην άλλη σφαίρα (οικογένεια).**

Με βάση τα παραπάνω διακρίνουν τρεις πηγές σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας.

Πρώτη πηγή σύγκρουσης: Σύγκρουση λόγω χρόνου (time-based conflict):

Πραγματοποιείται όταν ο χρόνος που αφιερώνεται για την ολοκλήρωση των απαιτήσεων στη μία σφαίρα απορροφά χρόνο που είναι απαραίτητος για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων στην άλλη σφαίρα.

Δεύτερη πηγή σύγκρουσης: Σύγκρουση λόγω άγχους (strain-based conflict)

Εμφανίζεται όταν πιέσεις από τη μία σφαίρα δημιουργούν δυσκολίες στο να ανταπεξέλθει το άτομο στις υποχρεώσεις του στην άλλη. Οι Edwards και Rothbard (2000), και οι Greenhaus και Beutell (1985) δεν ξεκαθαρίζουν το λόγο που το άτομο δεν μπορεί λόγω πίεσης στη μία σφαίρα να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις τους στην άλλη, αλλά υποθετικά υποστηρίζουν ότι η πίεση που νιώθει το άτομο περιορίζει τους προσωπικούς πόρους που χρειάζονται για την αποτελεσματική εκτέλεση του ρόλου του και των υποχρεώσεων του στην άλλη σφαίρα.

Τρίτη πηγή Σύγκρουσης: Σύγκρουση λόγω συμπεριφοράς (behavior-based conflict)

Γίνεται αντιληπτή όταν συμπεριφορές που αναπτύσσονται στη μία σφαίρα δεν είναι συμβατές με συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του ατόμου στην άλλη σφαίρα. Η σύγκρουση λόγω συμπεριφοράς είναι μία μορφή μεταφοράς Όπου η συμπεριφορά που διαμορφώνεται στη μία σφαίρα

επιηρεάζει τη συμπεριφορά στην άλλη με την προϋπόθεση ότι η συμπεριφορά που μεταφέρεται επηρεάζει την απόδοση του ατόμου στη σφαίρα της υποδοχής της συμπεριφοράς.

Οι Gutek και συνεργάτες (1991) πρότειναν ότι η σύγκρουση εργασιακής και οικογενειακής ζωής μπορεί να έχει την πηγή της είτε στο σπίτι, είτε στην οικογένεια, με έρευνες να επιβεβαιώνουν ότι οι δύο αυτές κατευθύνσεις της σύγκρουσης Αν και σχετίζονται μεταξύ τους, είναι ανεξάρτητες διαστάσεις της σύνδεσης της εργασίας με την οικογένεια (Frone et al., 1992; 1997; Netemeyer et al., 1997)

Η σύγκρουση εργασιακής οικογενειακής ζωής συχνά χαρακτηρίζεται από τους ερευνητές ως μία αρνητικού τύπου μεταφορά όπου και **η πίεση από την εργασία μεταφέρεται στο σπίτι και επηρεάζει την απόδοση του ατόμου στη σφαίρα αυτή και όχι τόσο το αντίθετο**. Παρά την πληθώρα ερευνών σχετικά με την προσέγγιση της σύγκρουσης εργασιακής οικογενειακής ζωής φαίνεται να υπάρχει ερευνητικό έλλειμμα στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο που αφορά την επίδραση των παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος και οργανωσιακών παρεμβάσεων στη σύμβαση εργασίας οικογένειας (Nielson, et al., 2001; Hammer et al., 2011).

Τέλος η προσέγγιση της σύγκρουσης δίνει έμφαση στην αρνητική επίδραση της ανάληψης πολλαπλών ρόλων από το άτομο κάνοντας την άκρη πιθανή θετική επιρροή, όπως είναι η έννοια του εμπλουτισμού των ρόλων.

Η **προσέγγιση του εμπλουτισμού των ρόλων** αποτελεί τη δεύτερη επικρατούσα ιδέα στη **θεωρία των ρόλων**. Βασική της ιδέα είναι, ότι η συμμετοχή στη σφαίρα της εργασίας - οικογένειας μπορεί να δώσει στο άτομο την ευκαιρία και τους πόρους που χρειάζονται προκειμένου να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά και να αναπτυχθεί στη σφαίρα της οικογένειας (Barnett, 1998). Η διαδικασία αυτή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μία μορφή θετικής μεταφοράς (Wayne et al., 2007; Greenhaus and Powell, 2006)

Η προσέγγιση του εμπλουτισμού των ρόλων έχει τις ρίζες της στην προσέγγιση της εκπαίδευσης του Marks (1977) αναφορικά με την ολοκλήρωση που επιφέρουν στο

άτομο οι πολλαπλοί ρόλοι και τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης ενέργειας. Ακλουθώντας ως βασική προσέγγιση ότι η ανάληψη και εκτέλεση πολλαπλών ρόλων απο τα άτομα δεν είναι πάντα δύσκολη ή προβληματική και δεν συνεπάγεται απαραίτητα την απορρόφηση της ενέργειάς τους και τη δημιουργία στρες.

Σύμφωνα με τους Voydanoff, (2001) και Greenhaus & Powell (2006), υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους η συμμετοχή σε πολλαπλούς ρόλους μπορεί να παράγει θετικά αποτελέσματα για το άτομο.

Πρώτον, εμπειρίες από την εργασία και την οικογένεια μπορεί να λειτουργήσουν συσσωρευτικά στο να έχει ένα άτομο καλή ζωή, κυρίως όταν οι ρόλοι είναι υψηλής ποιότητας (Perry et al., 2000; Barnett and Hyde, 2001).

Δεύτερον, η συμμετοχή στην οικογένεια και την εργασία μπορεί να προστατεύσουν το άτομο από το στρες ενός ρόλου (Barnett et al., 1992; Voydanoff and Donnelly, 1999).

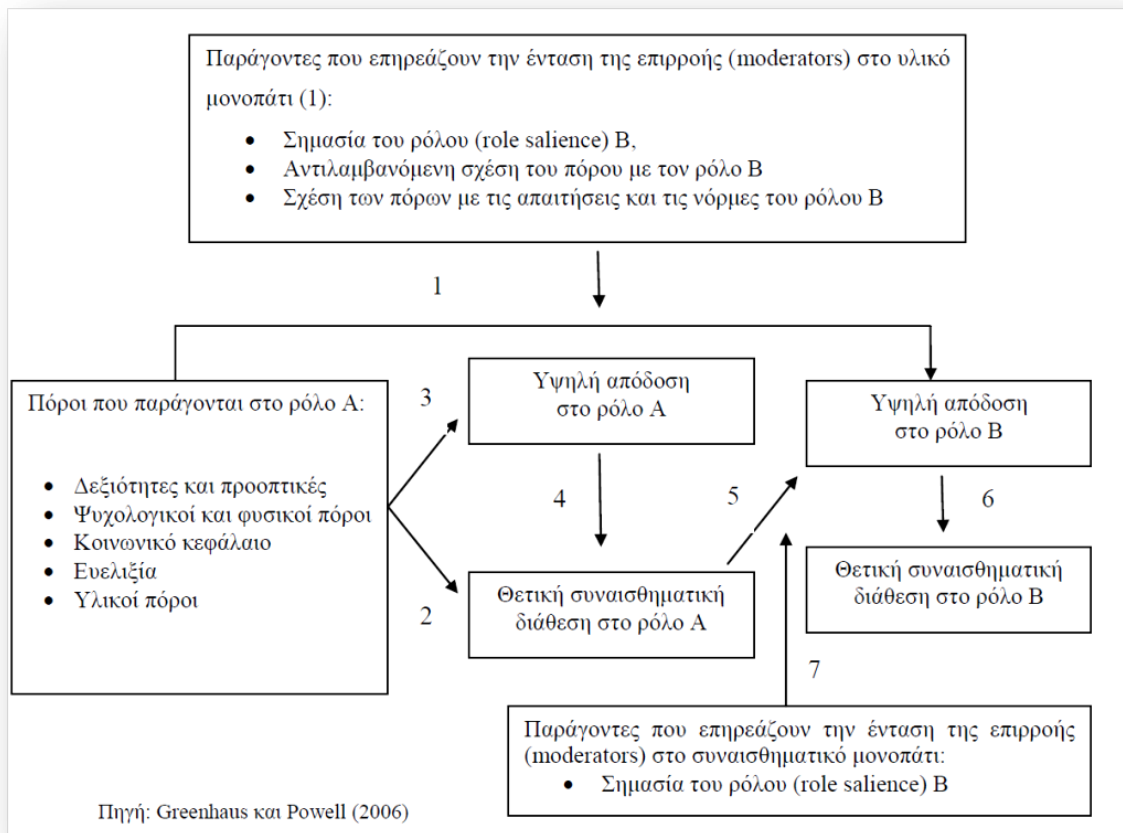
Τρίτον, η εμπειρία σε ένα ρόλο μπορεί να προκαλέσει θετικές εμπειρίες και αποτελέσματα σε άλλο ρόλο. Αυτός ο μηχανισμός εμπλουτισμού διαφέρει από τους άλλους δύο διότι αναφέρεται στην έννοια της μεταφοράς εμπειριών (Greenhaus & Powell, 2006).

Θεωρητικά ο εμπλουτισμός των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια προσεγγίζεται όπως και στην περίπτωση της σύγκρουσης εργασίας οικογένειας ως διπλής κατεύθυνσης σχέση (Greenhaus and Powell, 2006). Ο εμπλουτισμός πραγματοποιείται, όταν η συμμετοχή στη σφαίρα της οικογένειας παρέχει στο άτομο δεξιότητες, στάσεις, συμπεριφορές, συναισθήματα και θετική διάθεση που επηρεάζουν θετικά την οικογένεια αντίστοιχα ο εμπλουτισμός από την εργασία προς την οικογένεια προέρχεται όταν η εμπλοκή στη σφαίρα της οικογένειας οδηγεί σε θετική διάθεση στη δημιουργία ενός αισθήματος επιτυχίας που βοηθά το άτομο να αντιμετωπίσει καλύτερα τα προβλήματα στην εργασία να αισθανθεί μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και να είναι πιο παραγωγικός την εργασία του (Wayne, et al., 2007).

Η προσέγγιση του εμπλουτισμού του ρόλου διαμορφώνει μία διαφορετική οπτική γωνία στον τρόπο που μπορεί να συνδέεται η εργασία με την οικογένεια δίνοντας έμφαση στα πλεονεκτήματα της ανάληψης πολλαπλών ρόλων από το άτομο τόσο για το ίδιο όσο και για την οικογένεια και την εργασία του (Sieber, 1974; Marks, 1977; Barnett and Baruch, 1985). Η εστίαση της θετικής διάσταση της συμμετοχής στους ρόλους της οικογένειας και της εργασίας διευκολύνει την καλύτερη κατανόηση της δυναμικής και των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των δύο αυτών κοινωνικών συστημάτων, δημιουργώντας θετικές προϋποθέσεις για τη συμφιλίωση τους. **Παρόλα αυτά δεν έχει διαμορφωθεί ένα θεωρητικό υπόδειγμα το οποίο να εστιάζει τη διαδικασία που οδηγεί σε θετικές επιδράσεις λόγω της παράλληλης συμμετοχής στους ρόλους της εργασίας και της οικογένειας και αυτό επειδή εμποδίζει την ανάπτυξη της έρευνας στην περιοχή. Προκύπτει λοιπόν έλλειμμα στη βιβλιογραφία** (Frone, 2003; Greenhaus and Powell, 2006).

Οι Greenhaus & Powell (2006) στο θεωρητικό τους υπόδειγμα για τον εμπλουτισμό της εργασίας και της οικογένειας παρουσιάζουν τις σφαίρες της εργασίας και της οικογένειας ως δύο ρόλους χωρίς να συγκεκριμενοποιούν ποιος από τους δυο αντιπροσωπεύει το ρόλο που αναλαμβάνει το άτομο στην οικογένεια και ποιος αναλαμβάνει στην εργασία.

Σχήμα 1: Θεωρητικό Υπόδειγμα Εμπλουτισμού της Εργασίας και της Οικογένειας



Πηγή: Greenhaus & Powell (2006)

Ανάλυση Σχήματος

- Οι Greenhaus & Powell (2006), εντοπίζουν πέντε τύπους πόρων που παράγονται κατά την εκτέλεση του ρόλου A και οι οποίοι αποτελούν προϋπόθεση για την πραγματοποίηση της διαδικασίας του εμπλουτισμού των ρόλων. Οι πέντε αυτοί πόροι είναι οι δεξιότητες και προοπτικές, ψυχολογική και φυσικοί πόροι, κοινωνικό κεφάλαιο, ευελιξία και υλικοί Πόροι.
- Δίνουν έμφαση σε δύο μονοπάτια μέσω των οποίων οι πόροι μπορεί να παρήχθησαν κατά τη συμμετοχή στο ρόλο -A- να επηρεάσουν θετικά την απόδοση και τη συναισθηματική διάθεση στο ρόλο -B- το υλικό και το συναισθηματικό. Το υλικό μονοπάτι [βέλος 1] αφορά την άμεση επίδραση που έχουν οι πόροι που προήχθησαν στο ρόλο A στην ποιότητα ζωής στο ρόλο B και το συναισθηματικό την έμμεση επίδραση [βέλη 2-1, βέλη 2-3-4-5]. Η έμμεση επίδραση του ρόλου -A-

Στην ποιότητα ζωής του ρόλου –B- προέρχεται μέσω της άμεσης επίδρασης των παραχθέντων πόρων στις δύο διαστάσεις της ποιότητας του ρόλου –A- δηλαδή την υψηλή απόδοση και τη θετική συναισθηματική κατάσταση.

- Στην συνέχεια υψηλή απόδοση στο ρόλο –A- επηρεάζει θετικά τη διάθεση του ατόμου στο ρόλο και τελικά την απόδοσή του στο ρόλο –B- και μέσω αυτής και τη συναισθηματική διάθεση του ατόμου στα ρόλο –B- . Τέλος, η υψηλή απόδοση στο ρόλο –B- η οποία επιτεύχθηκε από την άμεση επίδραση των πόρων που παρήχθησαν στο ρόλο –A- [βέλος 1] και από την επίδραση της θετικής συναισθηματικής διάθεσης στο ρόλο –A- [βέλος 5] οδηγούν σε θετική συναισθηματική διάθεση στο ρόλο B [βέλος 6].
- Οι θεωρητικοί προτείνουν διάφορους παράγοντες [βέλος 7] που μπορούν να αποτελέσουν τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες οι πόροι σε ένα ρόλο είναι πολύ πιθανό να επηρεάσουν την ποιότητα ζωής στον άλλον ρόλο. Τέτοιοι παράγοντες είναι: η σημασία του ρόλου, η αντιλαμβανόμενη σχέση του πόρου με το ρόλο και η σχέση των πόρων με τις απαιτήσεις και τις νόρμες του ρόλου. Το μέγεθος της επίδρασης που έχει το συναισθηματικό μονοπάτι επηρεάζεται από τη σημασία που έχει ο συγκεκριμένος ρόλος για το άτομο.

Το θεωρητικό υπόδειγμα των Greenhaus & Powell (2006) αποτελεί ίσως την πιο αξιoσημείωτη προσπάθεια περιγραφής της διαδικασίας εμπλουτισμού μεταξύ των δυο σφαιρών η οποία έχει ισχυρή θεωρητική βάση. Όμως η έννοια του εμπλουτισμού των ρόλων αποτελεί μία απίθανη διάσταση της σχέσης των δυο σφαιρών η οποία μπορεί να συμβάλλει παράλληλα με τη μεταφορά την αποζημίωση ή τη σύγκρουση. Επίσης, ενώ η δημιουργία πόρων είναι κρίσιμος παράγοντας για να πραγματοποιηθεί η διαδικασία του εμπλουτισμού των ρόλων δεν προχωρούν σε συγκεκριμενοποίηση αυτών των χαρακτηριστικών με αποτέλεσμα πολλά θέματα που πρέπει να επιλυθούν για να αποκτήσει το υπόδειγμα ερευνητική αξία και τη βάση για έρευνα σχετικά με εμπλουτισμό το ρόλο στην εργασία και στην οικογένεια.

Αποστράγγιση των Πόρων και Ευθυγράμμιση

Η προσέγγιση της αποστράγγισης των πόρων είναι ανάλογη με αυτή της μορφής της αποζημίωσης που αφορά την μετατόπιση του χρόνου ή της προσοχής από τη μία σφαίρα στην άλλη (Lobel, 1991; Small and Riley, 1990). Διαφέρουν όμως καθώς η

αποζημίωση αποτελεί μία ενεργή αντίδραση στην έλλειψη ικανοποίησης στη μία σφαίρα ((Evans and Bartoleme, 1986), ενώ η αποστράγγιση των πόρων αφορά στην μετατόπιση των πόρων μεταξύ σφαιρών και αντίστοιχων ρόλων ανεξάρτητα από το λόγο που την προκαλεί. Επίσης η προσέγγιση της αποζημίωσης συμπεριλαμβάνει την μεταφορά όχι μόνο των πόρων αλλά και των μεταβλητών όπως είναι για παράδειγμα ο βαθμός που θεωρείται μία σφαίρα σημαντική. Τέλος η έννοια της αποζημίωσης εμπεριέχει την επιδίωξη ανταμοιβών σε μία άλλη σφαίρα. Από την άλλη η ευθυγράμμιση αναφέρεται στη δημιουργία ομοιότητας μεταξύ των σφαιρών της εργασίας και της οικογένειας εξαιτίας όμως μιας τρίτης μεταβλητής (Morf, 1989; Zedeck, 1992), η οποία μπορεί να είναι η προσωπικότητα του ατόμου, διάφοροι γενετικοί παράγοντες, οι τρόποι συμπεριφοράς και οι κοινωνικοπολιτικές δυνάμεις (Staines, 1980; Morf, 1989; Frone et al., 1994). Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τα παραπάνω κρίνεται απαραίτητο να παρουσιαστεί ένα παράδειγμα.

Παράδειγμα: η συναισθηματική διάθεση μπορεί να επηρεάσει τόσο την ικανότητα από την εργασία όσο και από την οικογένεια δημιουργώντας μία θετική συσχέτιση σύμφωνα με τους Frone et al., (1994). Η έννοια της ευθυγράμμισης είναι αντίστοιχη με αυτή της μεταφοράς στο ότι και οι δύο θεωρούν ότι τα άτομα επιδιώκουν την ομοιότητα μεταξύ των σφαιρών, όμως σύμφωνα με την προσέγγιση της μεταφοράς η εξομοίωση των σφαιρών οφείλεται στην άμεση επίδραση που έχει η μία στην άλλη και όχι σε μία τρίτη μεταβλητή. Ουσιαστικά οι παραπάνω δύο μηχανισμοί αποτελούν στην ουσία την προέκταση των δύο κλασικών θεωριών της μεταφοράς και της αποζημίωσης.

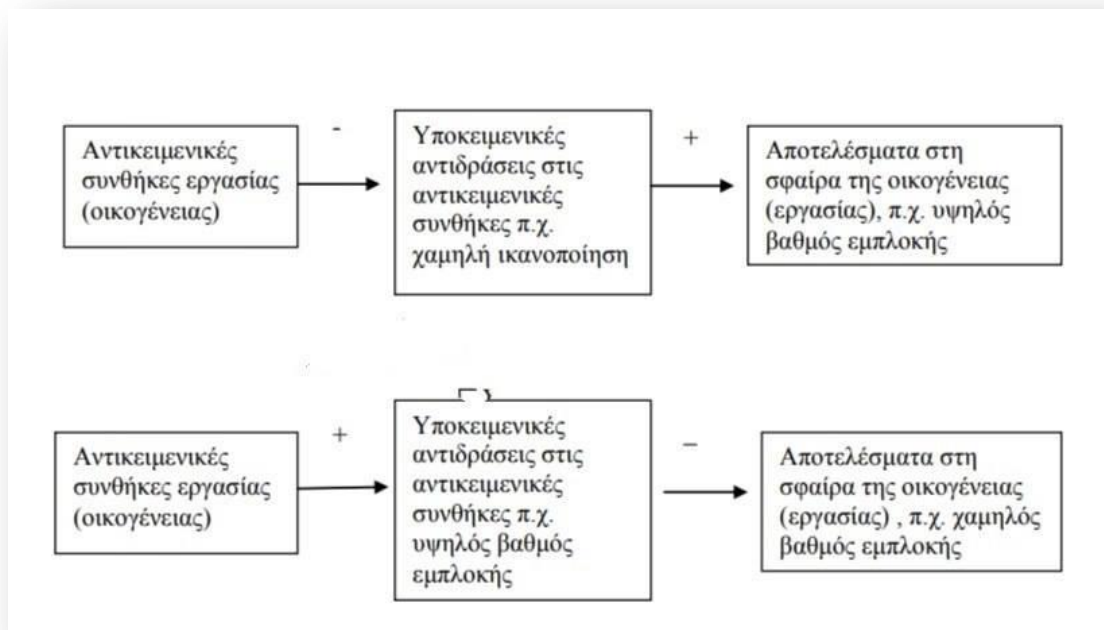
Διευκόλυνση

Η έννοια της διευκόλυνσης ως μηχανισμός σύνδεσης των σφαιρών της εργασίας και της οικογένειας εισάγεται το 1990 από την Lambert (1990). Ουσιαστικά έρχεται να δώσει μία νέα οπτική σε αυτή των κλασικών μηχανισμών σύνδεσης οι οποίοι διαμορφώθηκαν λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες των εργαζομένων ανδρών. Η προσέγγιση της διευκόλυνσης προτείνει ένα μηχανισμό αιτίας και αποτελέσματος αντίστροφο από αυτό της αποζημίωσης κατά τον οποίο ο υψηλός βαθμός εμπλοκής σε ένα ρόλο οδηγεί σε χαμηλή εμπλοκή στον άλλον, αντί για το αντίστροφο. Δηλαδή δεν είναι διαφορετικοί ως μηχανισμοί αναφοράς με το αποτέλεσμα αλλά ως προς τα μέσα για την επίτευξη του αποτελέσματος (Lambert, 1990).

Ο μηχανισμός αυτός μπορεί να εξηγήσει γιατί ορισμένοι εργαζόμενοι φαίνεται να εμπλέκονται περισσότερο στην εργασία ποτέ στην οικογένεια. Ουσιαστικά η εργασία τους προσφέρει νόημα, ευκαιρίες για ανάπτυξη, προαγωγή και υψηλές αποδοχές. συνήθως απαιτεί υψηλή αφοσίωσή του ατόμου γεγονός που συχνά οδηγεί τους εργαζόμενους να δώσουν λιγότερη προσοχή στην οικογένειά τους από αυτή που απαιτείται για να έχει το άτομο μία ικανοποιητική οικογενειακή ζωή. Συνήθως αυτή η διαδικασία μηχανισμός παρατηρείται κυρίως σε γυναίκες εργαζόμενες οι οποίες όταν είναι επιτυχημένες στη δουλειά τους και επιθυμούν να προαχθούν αφιερώνουν λιγότερο χρόνο στην οικογένειά τους και πολλές φορές με αρνητικά αποτελέσματα στη σφαίρα της οικογένειας (Kanter, 1977).

Επίσης η Lambert (1990) θεωρεί αρκετά σημαντικό το να γίνει κατανοητό ποιος είναι ο μηχανισμός σύνδεσης των σφαιρών καθώς θεωρεί ότι μόνο τότε θα γίνει κατανοητή η ακριβής επίδραση που έχει στην ψυχική και στη φυσική υγεία του ατόμου και στην ποιότητα της οικογενειακής ζωής. Συγκεκριμένα η Lambert (1990) προς την κατεύθυνση αυτή παρουσιάζει με τη μορφή μοντέλου τις διαδικασίες της Αποζημίωσης και της Διευκόλυνσης για να τονίσει τις διαφορές τους. Στο ακόλουθο σχήμα 2 αποτυπώνονται οι δύο αυτοί μηχανισμοί έως υποκειμενικές αντιδράσεις σε αντικειμενικές συνθήκες στη σφαίρα της εργασίας ή τις οικογένειες οι οποίες λειτουργούν ως ενδιάμεσες μεταβλητές μέσω των οποίων η μία σφαίρα επιδρά στην άλλη.

Σχήμα 2: Η Διαδικασία της Αποζημίωσης και της Διευκόλυνσης



Πηγή: Lambert (1990)

Η *Αποζημίωση*, όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, πραγματοποιείται όταν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μη ικανοποιητικές συνθήκες στη σφαίρα της εργασίας ή της οικογένειας, με την αύξηση της εμπλοκής τους στην άλλη σφαίρα ελπίζοντας για αύξηση της ικανοποίησή τους εκεί. Η διευκόλυνση πραγματοποιείται όταν το άτομο αντιδρά σε μία απαιτητική κατάσταση, παραδείγματος χάρι αλλαγή οικογενειακής κατάστασης (π.χ. γέννηση ενός παιδιού) στη μία σφαίρα που απαιτεί τη μεγαλύτερη εμπλοκή μειώνοντας έτσι την εμπλοκή της στην άλλη έτσι και στις δύο περιπτώσεις επέρχεται μία ισορροπία στη σχέση. Τέλος η διευκόλυνση μπορεί να θεωρηθεί ως μία στρατηγική για να ανταπεξέλθει το άτομο σε πραγματική ή αναμενόμενη σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας.

Κατηγορία Τρίτη: Πρόσφατες Προσεγγίσεις

Οι πιο πρόσφατες προσεγγίσεις που αναπτύσσονται αναφορικά με τη μελέτη της σύνδεσης της εργασίας με την οικογένεια αντιμετωπίζουν πιο θετικά τη

συμφιλίωση της εργασιακής με την οικογενειακή ζωή κάτω από την οπτική ότι αυτές μπορούν να συνυπάρχουν σε αρμονία. Στις σύγχρονες προσεγγίσεις αναφορικά με τη σύνδεση της εργασιακής με την οικογενειακή ζωή αναγνωρίζεται ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι οργανωσιακές πρωτοβουλίες για τη συμφιλίωση της εργασιακής με την οικογενειακή ζωή και οι εργασιακές συνθήκες. Επίσης, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σε μμεγαλύτερο βαθμό ως ενεργά μέρη στη διαχείριση της σχέσης, ενώ τονίζεται και ο ρόλος των υπολοίπων μελών που συμμετέχουν στα δύο κοινωνικά συστήματα της εργασίας και της οικογένειας (π.χ. σύζυγος, παιδιά, συνάδελφοι). Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι οι τρεις αυτές θεωρίες δεν παρουσιάζον ακριβώς μηχανισμούς σύνδεσης της σφαίρας της εργασίας με αυτή της οικογένειας, καθώς δεν προσδιορίζουν πως η σφαίρα της εργασίας και της οικογένειας επηρεάζει η μία την άλλη αλλά αποτελούν μάλλον προσεγγίσεις που αναδεικνύουν την προτίμηση του ατόμου αναφορικά με την εμπλοκή του στη μία ή την άλλη σφαίρα ώστε να ικανοποιήσει τις δικές τους ανάγκες και τις ανάγκες των

Κεφάλαιο 2: Συμφιλίωση Εργασία και Οικογένειας – ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Εισαγωγή

Διανύουμε μια εποχή έντονων οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών αναταράξεων τόσο σε ατομικό όσο και επαγγελματικό επίπεδο. Οι σύγχρονοι οργανισμοί, που κατά κύριο σκοπό έχουν την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, καλούνται να κινηθούν μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και υπό συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Στην παρούσα εργασία, όταν θα αναφέρεται η έννοια «Οργανισμός», θα θεωρούνται οι «ενώσεις ατόμων» που χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μέσα, οργανώνονται, συντονίζονται και εργάζονται προκειμένου να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους (Χυτήρης, 2001).

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο σημαντικό και πολύτιμο κεφάλαιο κάθε οργανισμού, είτε ιδιωτικού είτε δημόσιου, το οποίο με την εμπειρία, τις γνώσεις, τη φιλοδοξία και την εργατικότητα του συντελεί στην επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού και επομένως και στην αύξηση της κερδοφορίας του. Στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα, όπου η οικονομία βρίσκεται σε παρατεταμένη ύφεση τα τελευταία χρόνια και οι οργανισμοί καλούνται κάτω από όλο και πιο δυσμενείς οικονομικές συνθήκες προκειμένου όχι μόνο να ενισχύσουν την κερδοφορία τους αλλά και να επιβιώσουν, η ύπαρξη ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού, που αισθάνεται την ανάγκη να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και να συμβάλλει ενεργά στην κερδοφορία και ανάπτυξη του οργανισμού στον οποίο εργάζεται, φαντάζει πιο σημαντική από ποτέ.

2.2 Η Συνεισφορά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στους Συγχρόνους Οργανισμούς – Γενικό Πλαίσιο

Η παγκοσμιοποίηση και η αύξηση του ανταγωνισμού αναγκάζει τους οργανισμούς να εφεύρουν νέους τρόπους προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Σύμφωνα με τους MacLeod και Clark (2009), το κλειδί για την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει άμεση σχέση από την ικανότητα του οργανισμού

να μάθει να αναπτύξει όλους τους διαθέσιμους πόρους του. Από την βιβλιογραφία του μάνατζμεντ υποστηρίζεται ένθερμα ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί, για την πλειονότητα, το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού, το οποίο πρέπει να αναπτύξουν, προκειμένου να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα οργανωτικής απόδοσης (Becker & Huselid, 2006).

Την ίδια άποψη υποστηρίζει και ο Μπουραντάς (2003), καθώς πιστεύει ότι ο παράγοντας που μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αντιμετωπίσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Άλλοι ερευνητές πιστεύουν ότι η απόδοση των εργαζομένων έχει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού (Huselid, 1995; Bowen & Ostroff; 2004, Wall & Wood, 2005; Guest & Conway, 2011). Την συγκριμένη άποψη ενστερνίζεται και ο Pfeffer (1998), ο οποίος αναφέρει ότι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι εκείνος ο διαθέσιμος πόρος που ελέγχει την απόδοση, την παραγωγικότητα και την επιτυχία του οργανισμού.

Από τα παραπάνω είναι πλέον σαφές ότι ο βαθμός επίτευξης των στόχων κάθε οργανισμού εξαρτάται από την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς, 2003). Η αξία και επιρροή του ανθρώπινου παράγοντα είχε ως αποτέλεσμα κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες να εκδηλώνεται από ακαδημαϊκούς και ερευνητές ένα διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ανάδειξη του ρόλου και της σημασία που διαδραματίζει στους οργανισμούς η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Το γεγονός όμως ότι η συνεισφορά του ανθρώπινου κεφαλαίου στις δραστηριότητες «ποικίλει και είναι απρόβλεπτη» το καθιστά ως «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς την διοίκηση και την διαχείρισή τους» (Τερζίδης-Τζωρτζάκης 2004).

Αυτό το μεγάλο ενδιαφέρον συνέβαλε στην σύνταξη πλούσιου και καινοτόμου λογοτεχνικού έργου που εστιάζει κυρίως την προσοχή του στην κατανόηση της δυναμικής της σχέσης που υφίσταται μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης, των ανθρώπινων πόρων και των αποτελεσμάτων των επιδόσεων σε οργανωτικό επίπεδο (Paauwe, 2009).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, ή όπως συνηθέστερα αποκαλείται πλέον οι άνθρωποι πόροι της, αποτελούν το

σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Πρόκειται για το στοιχείο εκείνο που αποτελεί την ειδοποιό διαφορά σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις στις σημερινές συνθήκες άκρατου ανταγωνισμού, καθώς οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που βασιζόμενοι στις γνώσεις, τα προσόντα, την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, τη φιλοδοξία και τον ενθουσιασμό τους, θα προσπαθήσουν να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους υλικούς πόρους της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό θα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και θα έχουν αντίκτυπο όχι μόνο στη φήμη και στην εικόνα της αλλά τελικά στην ίδια την επιβίωσή της. Για το λόγο αυτό η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί τόσο σημαντικό κομμάτι για τη λειτουργία μιας επιχείρησης (Παπαϊωάννου, 2016).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μέχρι σήμερα, ένας εκ των οποίων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με διττό σκοπό, δηλαδή την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης, καθώς και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Στόχος της διοικητικής αυτής λειτουργίας της επιχείρησης είναι η εναρμόνισή της με την επιχειρησιακή στρατηγική ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, αλλά και η προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων.

Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη εποχή η ανάγκη της σωστής και αποτελεσματικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων παρουσιάζεται πιο σημαντική από ποτέ. Για τον λόγο αυτό κρίνεται όλο και πιο σημαντική η ορθή χρήση των ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια μιας επιχείρησης, καθώς η αποτελεσματική χρήση τους έχει θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων και επομένως και στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Ιδιαίτερα στις σύγχρονες συνθήκες της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης η οποία μαστίζει τις περισσότερες οικονομίες, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κάθε οργανισμού θεωρείται επιβεβλημένη, ώστε να ενισχυθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων και η ανταγωνιστικότητα του ίδιου του οργανισμού.

Παράλληλα επικρατεί η αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν

ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο παράγοντας αξία με τρόπο σπάνιο και δύσκολο να αντιγραφεί, γίνεται όλο και πιο ευρέως αποδεκτή στο χώρο των επιχειρήσεων. Παρόλο που οι παραδοσιακές πηγές από τις οποίες μπορούν να προκύψουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια εταιρεία, όπως οι φυσικοί πόροι, η τεχνολογία και οι οικονομίες κλίμακας, παράγουν αξία, επικρατεί πλέον η άποψη ότι οι πηγές αυτές μπορούν εύκολα να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης, σε αντίθεση με ένα σύνθετο κοινωνικό οικοδόμημα όπως είναι ένα σύστημα απασχόλησης. Το δεδομένο αυτό καθιστά τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων ως παράγοντα εξαιρετικής σημασίας για την απόκτηση διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις (Lado & Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright & McMahan, 1992, όπως αναφέρουν οι Becker & Gerhart, 1996), καθώς αποτελούν το κεφάλαιο εκείνο που επαυξάνει τις δυνατότητες μιας επιχείρησης.

Πέραν όμως όλων των ανωτέρω, στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί επίσης η συμμόρφωση της επιχείρησης με τις νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητά της ως εργοδότη, καθώς και η ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης και η εργασιακή του ικανοποίηση. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε μια νέα προσέγγιση στο χώρο των επιχειρήσεων, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται οι «εσωτερικοί πελάτες» των εταιρειών (Allred, 2001) και ως τέτοιους οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει να φροντίζουν να τους διατηρούν ικανοποιημένους, προκειμένου να απολαμβάνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Απ' όλα τα παραπάνω καθίσταται εμφανής η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης αλλά και η σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση.

2.3 ΔΑΠ και Συμφιλίωση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής

Η συμφιλίωση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής είναι μια νέα πολιτική που έρχεται να απαντήσει σε συγκεκριμένη κοινωνική ανάγκη, η οποία έχει προκύψει εδώ και αρκετά χρόνια. Με τον όρο συμφιλίωση / εναρμόνιση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής εννοούμε πως τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες, στις σύγχρονες

κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές συνθήκες, είναι αναγκαίο να διαδραματίσουν πολλαπλούς ρόλους ως εργαζόμενοι/ες και ως φροντιστές/στριες του σπιτιού και της οικογένειας και οι ρόλοι αυτοί δεν μπορεί να εξακολουθούν να συγκρούονται μεταξύ τους. Η συμφιλίωση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής μπορεί να διατυπωθεί επίσης ως η εξισορρόπηση επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων. Ο νέος όρος αναφέρεται στην ισόρροπη και ισότιμη συμμετοχή τόσο του άνδρα όσο και της γυναίκας στις οικογενειακές ευθύνες, κατά τρόπο ώστε να επιτρέπεται και στους δύο να ανταποκρίνονται στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις, αλλά και να αξιοποιούν στον εργασιακό χώρο τη δημιουργικότητα και τις δεξιότητές τους (Dex, Smith & Winter, 2001).

Οι Pajo (1985) και Friedman and Greenhaus, (2000), υποστηρίζουν ότι παρά τις αρνητικές συνέπειες της αδυναμίας συμφιλίωσης της εργασιακής με την οικογενειακή ζωή για το άτομο, την οικογένεια, την επιχείρηση και την κοινωνία, οι επιχειρήσεις φαίνεται να εξακολουθούν να θεωρούν ότι το θέμα αυτό δεν τις αφορά και ότι αποτελεί ευθύνη των ατόμων να «τακτοποιήσουν» την οικογενειακή τους ζωή, παρά τις ενδείξεις ότι οι επιχειρήσεις είναι αυτές που συμβάλουν σε μεγαλύτερο, βαθμό στην «εχθρότητα» μεταξύ των δύο σφαιρών της ζωής των εργαζομένων.

Ακόμη και σήμερα, οι εργοδότες και τα στελέχη των επιχειρήσεων φαίνεται να αντιμετωπίζουν οποιαδήποτε προσπάθεια (από την πλευρά των εργαζομένων) χρήσης χρόνου και ενέργειας προς όφελος της οικογένειας, ως «βάρος» και κατάχρηση, θεωρώντας πως: *όταν η προσωπική ζωή κερδίζει η επιχείρηση χάνει -zero sum game -* (Friedman et al., 2000). Αυτή η στάση των εργοδοτών/στελεχών ερμηνεύει σε μεγάλο βαθμό το γεγονός ότι, ενώ τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κυρίως σε μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις προωθούν πολιτικές φιλικές προς την οικογένεια (π.χ. φροντίδα των παιδιών στο χώρο εργασίας, ευελιξία χρόνου/ συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα /compressed work week, εργασία εκτός γραφείου πολλοί εργαζόμενοι προτιμούν να μην τις χρησιμοποιούν διότι αντιλαμβάνονται ότι η χρήση τους μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην εξέλιξη της καριέρας τους (Friedman et al., 2000; Glaveli et al., 2013). Αυτό γιατί οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι *«η εισβολή της ιδιωτικής σφαίρας στη δημόσια (εργασία) θα θρυμματίσει την εικόνα τους ως εργασιομανείς, πάντα έτοιμων, πρόθυμων και ικανών να συμβάλλουν στην επιχείρηση»* (Cooper, 2000; σελ. 395).

Από τα παραπάνω είναι σαφές διαφαίνεται πως ο κόσμος των επιχειρήσεων δεν έχει πειστεί ότι αυτές οι πρωτοβουλίες προσθέτουν πραγματικά αξία και ότι οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να προσπαθούν να βρουν τρόπο να μετατρέψουν τους δύο εχθρούς (εργασία και οικογένεια) σε συμμάχους (π.χ. Perry Smith and Blum. 2000; Hill. 2005). Παρόλα αυτά με βάση τα αποτελέσματα της σχετικής με τη χρήση των φιλικών προς την οικογένεια πολιτικών έρευνας, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι κάτω από κατάλληλες συνθήκες, οι φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά τη συμφιλίωση εργασιακής οικογενειακής ζωής, οδηγώντας σε χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης μεταξύ των δύο σφαιρών και σε θετικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρησης όπως: ικανοποίηση από την εργασία, πίστη, αφοσίωση, ατομική απόδοση και ταύτιση με τον οργανισμό (Allen, 2001; Posing and Kickul. 2003; Peeters et al.. 2005; Cook. 2009; Lewis, 2010; Haar and Rocke, 2011; Shockley and Singla, 2011).

Ειδικότερα, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες οι φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές αλλά και οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι αποτελεσματικές στο να βοηθήσουν τα άτομα να συμφιλιώσουν την εργασία με την οικογένεια, αφορούν κυρίως στο κατά πόσο το εργασιακό περιβάλλον (family supportive work environment) και συγκεκριμένα τα στελέχη και η κουλτούρα (αξίες) της επιχείρησης θεωρούνται από τους εργαζόμενους υποστηρικτικό ως προς την οικογένεια (Thomas and Gansler. 1995).

Στην σημερινή εποχή και προκειμένου οι επιχειρήσεις να προχωρήσουν μπροστά αναφορικά με τη συμφιλίωση της εργασιακής με την οικογενειακή σφαίρα και να μεταμορφωθούν σε χώρους που να ικανοποιούν την επίτευξη τόσο των οργανωσιακών όσο και των ατομικών/οικογενειακών στόχων των εργαζομένων (ανθρωποκεντρική/μαλακή προσέγγιση στη ΔΑΠ), ώστε να επωφελούνται και οι δύο (win win approach) πρέπει να εισαγάγουν βαθιές αλλαγές στην κουλτούρα τους. Για να το πετύχουν αυτό τα στελέχη των επιχειρήσεων, ως «προάγγελοι της πρεπεί να δείξουν ένα πραγματικό – ανθρώπινο ενδιαφέρον για τα άτομα και την οικογένεια τους, το οποίο θα αποτυπωθεί σταδιακά και στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω μπορεί να υποστηριχθεί ότι η συμφιλίωση της εργασιακής με την οικογενειακή ζωή παραμένει ένα θέμα μείζονος σημασίας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζόμενους, ακόμη και στην περίοδο της οικονομικής

κρίσης (World of Work Report, 2011), παρόλο σε μερικές ευρωπαϊκές χώρες οι δαπάνες που αφορούν στη στήριξη της οικογένειας και γενικότερα στο κοινωνικό κράτος μειώνονται (International Network on Leave Policies and Research Report, 2011).

2.3.1 Παρουσίαση Ερευνών

Προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα παραπάνω κρίνεται απαραίτητο να παρουσιαστεί μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions το 2013 σε 5000 στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους και από διαφορετικούς κλάδους σε 6 χώρες (Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Πολωνία και Σουηδία) της ΕΕ. Συγκεκριμένα στην συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάστηκαν επιγραμματικά τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- η οικονομική κρίση φαίνεται να είχε μικρή επίδραση σε σχέση με τη στάση των επιχειρήσεων απέναντι στην οικογένεια (family friendly workplace).
- Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, η εξισορρόπηση των αναγκών των εργαζομένων (ανθρωποκεντρική / μαλακή προσέγγιση) με την οικονομική αναγκαιότητα και τις λειτουργικές ανάγκες των επιχειρήσεων, φαίνεται τελικά ότι αυξάνουν την ανάγκη για φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές και φιλικά προς την οικογένεια εργασιακά περιβάλλοντα και την τάση να επικρατήσει η λογική ότι οι εργαζόμενοι είναι στην ουσία «συνέταιροι» (partners) και μακροχρόνια επένδυση, παρά απλά ένα επιπλέον κόστος. Υποστηρικτικό σε αυτή τη λογική είναι το γεγονός ότι σε 5 από τις 6 χώρες που πραγματοποιήθηκε η έρευνα (εξάριση αποτελεί η Πολωνία) τα στελέχη που θεωρούν ότι το θέμα του φιλικού προς την οικογένεια εργασιακού περιβάλλοντος θα αυξηθεί σε σημαντικότητα τα επόμενα 5 χρόνια είναι περισσότερα από αυτά που πιστεύουν το αντίθετο.
- Οι επιχειρήσεις επενδύουν στη συμφιλίωση των σφαιρών της εργασίας και της οικογένειας συνδέονται με την πεποίθηση ότι αυτή θα οδηγήσει σε «ικανοποίηση των εργαζομένων», βελτίωση της εικόνας τους ως καλού εργοδότη για τους υπάρχοντες και μελλοντικούς εργαζόμενους, αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση των αδειών για λόγους ασθένειας, μείωση των υπερωριών, ευελιξία του χρόνου απασχόλησης, ικανοποίηση των αναγκών των

εργαζομένων κλπ (European Company Survey on Reconciliation of Work and Family Life, 2010; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2013).

Από την παραπάνω έρευνα αναδεικνύεται η σημασία της υιοθέτησης μίας ανθρωποκεντρικής/ «μαλακής» (soft) προσέγγισης της ΔΑΠ στις επιχειρήσεις. Αυτό υποστηρίζεται και από την έρευνα του **Great Place to Work Institute (2013)** που πραγματοποιήθηκε σε 5.500 επιχειρήσεις στην Ευρώπη. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, οι εργαζόμενοι θεωρούν έναν εργοδότη ως ένα «υπέροχο μέρος για να εργάζεται κανείς», όταν εμπιστεύονται τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται, αισθάνονται περήφανοι για αυτό που κάνουν και έχουν καλές σχέσεις με τους συνεργάτες/συναδέλφους τους. Από την άλλη μόνο το 21% παγκοσμίως αισθάνεται αφοσιωμένο στη δουλειά του και ένας (1) στους τέσσερις (4) δεν είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του (Towers Watson Global Workforce Survey, 2012).

Η αρνητική στάση των εργαζομένων, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Ψυχικής Υγείας (2012) του Ηνωμένου Βασιλείου στοιχίζει στις επιχειρήσεις 15.1 δισεκατομμύρια λίρες το χρόνο, λόγω χαμηλής παραγωγικότητας των ανθρώπων που δε νιώθουν καλά στη δουλειά ένα φαινόμενο που ονομάζεται «παρουσία στην εργασία» (presenteeism). Βλέποντας το φαινόμενο αντίστροφα, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και νιώθουν αφοσιωμένοι υπάρχει 87% μικρότερη πιθανότητα να φύγουν από τη δουλειά τους και είναι κατά 20% πιο αποδοτικοί (Corporate Leadership Council, 2004).

Συμπεράσματικά προκύπτει από τις μέχρι τώρα αναλύσεις ότι ειδικότερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όταν μειώνονται οι οικονομικές ανταμοιβές, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν και να ενισχύσουν άλλους τρόπους ανταμοιβής των εργαζομένων για να βελτιώσουν τα επίπεδα ικανοποίησής τους. Η δημιουργία ενός φιλικού υποστηρικτικού προς την οικογένεια εργασιακού περιβάλλοντος που θα διευκολύνει την εξισορρόπηση της εργασιακής με την οικογενειακή ζωή και θα συμβάλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις δύο αυτές πιο σημαντικές σφαίρες στη ζωής του, αποτελεί μία βασική επιλογή διότι επιφέρει σημαντικά οφέλη για τους εργαζόμενους (π.χ ικανοποίηση από την εργασία, ικανοποίηση από την οικογένεια, ποιότητα ζωής ευημερία), τις επιχειρήσεις (π.χ. αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, υποκίνηση και θετικές στάσεις των εργαζομένων) και κατ' επέκταση οφέλη για την κοινωνία.

2.4 Πολιτικές που έχουν αναπτυχθεί για συμφιλίωση εργασιακής – οικογενειακής - προσωπικής ζωής

Αναφέρθηκε και παραπάνω ότι διανύουμε μια περίοδο έντονων εξελίξεων τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε οικογενειακό επίπεδο. Η αύξηση των ρυθμών ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής αγοράς, η επιδίωξη της κοινωνικής συνοχής, η ίδια η ποιότητα της δημοκρατίας δυτικού τύπου, ανέδειξε σε θεμελιώδη την αναγκαιότητα ένταξης των γυναικών στην αγορά εργασίας και την παραμονή τους σ' αυτήν, με όρους ισότητας και ισότητας ευκαιριών, όπως ήδη επισημάνθηκε. Παρά την κοινά αποδεκτή αυτή διαπίστωση, η σχέση των γυναικών με την αμειβόμενη εργασία, αλλά και την αυτοαπασχόληση, διέπεται από ένα πλέγμα προκαταλήψεων και ιδεολογημάτων που συνδέονται με τις παραδοσιακά πατριαρχικές σχετικές αντιλήψεις, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν σοβαρά εμπόδια ανέλιξης και καριέρας.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει κάνει σαφή την πολιτική της σχετικά με την παροχή ίσων ευκαιριών πρόσβασης στην κοινωνία και την απασχόληση, στις γυναίκες (Jaurnotte, 2003). Στην χώρα μας η συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής/ιδιωτικής ζωής στη χώρα μας αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα και εμπόδια που συνδέονται με θέματα κουλτούρας, νοοτροπίας και αντιλήψεων. Το θεσμικό πλαίσιο μάλιστα στην Ελλάδα όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα σύμφωνα με τη Μουρίκη (2008), είναι πιο προχωρημένο από την ίδια την κοινωνία.

Σύμφωνα με τους Αλιπράντη, (1998) και Γκασούκα, (2008), τα ατομικά χαρακτηριστικά, το ανθρώπινο κεφάλαιο του κάθε ατόμου (επίπεδο εκπαίδευσης, η επαγγελματική κατάσταση κ.τ.λ.), όπως επίσης τα αντικειμενικά οικογενειακά «βάρη» (αριθμός και ηλικία παιδιών) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν το βαθμό στο οποίο μια συζυγική σχέση πλησιάζει ή απέχει από την πλήρη αμοιβαιότητα και ισότητα.

Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα σε νομοθετικό επίπεδο έχει ενσωματώσει πολλές από τις Κοινοτικές Οδηγίες για την ισότητα των φύλων σε επίπεδο εφαρμογής η πρόοδος εξακολουθεί να είναι πολύ αργή και υπολειμματική. Ειδικότερα, το ζήτημα της συμφιλίωσης της επαγγελματικής με την ιδιωτική και την οικογενειακή ζωή εξακολουθεί να είναι υποβαθμισμένο στην Ελλάδα στο πλαίσιο ανάπτυξης και

εφαρμογής σχετικών πολιτικών αλλά και σε επίπεδο δημόσιας διαβούλευσης και πρακτικών των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η υποβάθμιση αυτή αντανακλά την υποδεέστερη θέση των γυναικών στην αγορά εργασίας, αλλά και την αντοχή των παραδοσιακών στερεοτύπων σχετικά με τους ρόλους των δύο φύλων (Καραγεώργου, Μ. & Παπαγιαννοπούλου, Στ., 2013).

Ωστόσο, οι κρατικές παρεμβάσεις έχουν περιοριστεί και η συνολική οικογενειακή πολιτική δεν έχει προσαρμοστεί στις αναδυόμενες νέες κοινωνικές συνθήκες. Επιπλέον, ενώ η οικογενειακή πολιτική έχει ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στην Ελλάδα, μέχρι πολύ πρόσφατα, ο στόχος δεν ήταν η ισότητα των φύλων (Alipranti-Maratou and Nikolaou, 2008).

2.4.1 Νομοθετικές Παρεμβάσεις

Η Ελλάδα αποτελεί μία από τις χώρες οι οποίες ενσωμάτωσαν σχετικά γρήγορα σε νομοθετικό επίπεδο πολλές από τις Κοινοτικές Οδηγίες (άδεια μητρότητας, γονική άδεια ανατροφής, άδεια απουσίας για ασθένεια εξαρτώμενων μελών, μονογονεϊκή άδεια, κ.λπ.). Οι πρώτες νομοθετικές διατάξεις αφορούσαν στην προστασία του αναπαραγωγικού ρόλου της εργαζόμενης μητέρας με στόχο να διευκολυνθούν οι γυναίκες να ασκούν παράλληλα με τις οικογενειακές τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις (π.χ. άδεια λοχείας, μητρότητας).

Το πρώτο επίσημο κείμενο σχετικά με τη συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής/προσωπικής ζωής είναι ο **N. 1483/1984** με τίτλο «Προστασία και διευκολύνσεις για εργαζόμενους με οικογενειακές ευθύνες» ο οποίος αφορούσε στον ιδιωτικό τομέα και επεκτάθηκε και στο δημόσιο, τα ΝΠΔΔ και τους ΟΤΑ το 1988.

Η Υπουργ. απόφαση (**ΦΕΚ. Β' 192/23-1-15**) αποτελεί την πιο πρόσφατη πράξη η οποία ορίζει θέματα συμφιλίωσης και συγκεκριμένα για τις «Αυτοαπασχολούμενες γυναίκες - άμεσα ασφαλισμένες του Οργανισμού Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (Ο.Α.Ε.Ε.), οι οποίες δικαιούνται λόγω κυοφορίας και λοχείας, μηνιαίο επίδομα μητρότητας, ύψους εκατόν πενήντα (150) ΕΥΡΩ και για χρονικό διάστημα τεσσάρων (4) μηνών».

Το 2014 με **Κοινή Υπουργική Απόφαση** των Υπουργών Οικονομικών-Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας **Φ.10060/15858/606/ΦΕΚ Β 2665/08.10.2014**, καθορίστηκε η διαδικασία και τα δικαιολογητικά για τη χορήγηση επιδόματος μητρότητας στις άμεσα ασφαλισμένες του Ε.Τ.Α.Α., κατ' εφαρμογή του άρθρου 6 του Ν. 4097/2012 (Α' 235) όπου αυτοαπασχολούμενες γυναίκες, άμεσα ασφαλισμένες του Ενιαίου Ταμείου Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (Ε.Τ.Α.Α.), οι οποίες ασκούν αποκλειστικά ελεύθερο επάγγελμα, δικαιούνται λόγω κυοφορίας και λοχείας, μηνιαίο επίδομα μητρότητας, ύψους διακοσίων (200) για χρονικό διάστημα τεσσάρων (4) μηνών.

Με το Ν. **4305/14** άρθρο 26, εισάγεται για πρώτη φορά άδεια για θέματα υγείας παιδιών στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι γονείς (φυσικοί, θετοί και ανάδοχοι) δικαιούνται να ζητήσουν την προβλεπόμενη διάρκειας μέχρι ένα μήνα άδεια άνευ αποδοχών όταν πρόκειται για νοσηλεία ανήλικου τέκνου λόγω ασθένειας ή ατυχήματος που καθιστά αναγκαία την άμεση παρουσία του γονέα. Επίσης η γονική άδεια ανατροφής επεκτείνεται στο θετό και ανάδοχο γονέα υποχρεωτικά, χωρίς γνώμη υπηρεσιακού συμβουλίου, όταν πρόκειται για ανατροφή παιδιού ηλικίας έως και έξι (6) ετών ή έως οκτώ (8) ετών, εφόσον η υιοθεσία δεν έχει ολοκληρωθεί μέχρι την ηλικία των έξι (6) ετών.

Ενδεικτικά, άλλοι σχετικοί νόμοι, είναι ο Ν. **4210/13**, **άρθρο 6** ο οποίος προβλέπει ότι σε περίπτωση γέννησης διδύμων, τριδύμων κ.λπ. τέκνων χορηγείται επιπλέον άδεια ανατροφής χρονικής διάρκειας έξι (6) μηνών με αποδοχές για κάθε τέκνο πέραν του ενός. Επίσης καταργήθηκε διάταξη που έθετε ζητήματα στην ισότιμη λήψη της άδειας φροντίδας από τους πατέρες.

Ο Ν. **4075/2012** ο οποίος αφορά στο δικαίωμα της γονικής άδειας και καθορίζει το πεδίο εφαρμογής και τις σχετικές προϋποθέσεις αναγνώρισης του με στόχο την εναρμόνιση γονεϊκών και επαγγελματικών ευθυνών και ο Ν. **3996/2011** ο οποίος αναφέρεται στην προστασία της μητρότητας και την απαγόρευση καταγγελίας της σύμβασης ή σχέσης εργασίας εργαζόμενης από τον εργοδότη της, τόσο κατά τη διάρκεια της εγκυμοσύνης της όσο και για το χρονικό διάστημα δεκαοκτώ (18) μηνών μετά τον τοκετό ή κατά την απουσία της για μεγαλύτερο χρόνο, λόγω ασθένειας που

οφείλεται στην κύηση ή τον τοκετό, εκτός εάν υπάρχει σπουδαίος λόγος για καταγγελία.

Πολύ σημαντικός επίσης είναι ο **N. 4097/2012**, ο οποίος για πρώτη φορά καλύπτει την αυτοαπασχόληση και ενσωμάτωσε στην ελληνική νομοθεσία την Ευρωπαϊκή Οδηγία 2010/41/ΕΕ και αφορά σε ζητήματα ίσης μεταχείρισης μεταξύ ανδρών και γυναικών και την αυτοαπασχόληση.

Επίσης ο **N.3655/2008** αφορά στην ειδική παροχή προστασίας της μητρότητας. Η προστασία της μητρότητας και της συμφιλίωσης επαγγελματικής και οικογενειακής/προσωπικής ζωής όσον αφορά στους δημόσιους υπαλλήλους ορίζονται από τους Κώδικες Δημοσίων Υπαλλήλων.

Ένας πολύ σημαντικός σταθμός στα θέματα προστασίας της μητρότητας και της συμφιλίωσης επαγγελματικής και οικογενειακής/προσωπικής ζωής είναι η **Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας του 1993** της οποίας διατάξεις έχουν υποστεί τροποποιήσεις προκειμένου να προσαρμοστούν στα δεδομένα και τις ανάγκες των εποχών.

2.4.2 Πολιτικές και Πρακτικές

Στο πλαίσιο του Β' και Γ' ΚΠΣ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης αλλά και του ΕΣΠΑ χρηματοδοτήθηκαν δράσεις για τη στήριξη της συμφιλίωσης της εργασίας με την οικογενειακή και την ιδιωτική ζωή. Συγκεκριμένα ανάμεσα στις σημαντικότερες δράσεις περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών

Τα Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών (ΚΔΑΠ) ιδρύθηκαν στο πλαίσιο του Β' Κ.Π.Σ. με στόχο την δημιουργική απασχόληση των παιδιών ηλικίας 5-12 εκτός του σχολικού ωραρίου αλλά και τη διευκόλυνση των εργαζόμενων γονέων.

Ολοήμερο σχολείο

Τα ολοήμερα σχολεία ξεκίνησαν τη λειτουργία τους από το 2002 και εξακολουθούν να υφίστανται έως σήμερα. Ο θεσμός του ολοήμερου σχολείου με ωράριο μέχρι τις 4 μ.μ. είναι πολύ σημαντικός καθώς επιτρέπει στους εργαζόμενους γονείς να συνδυάζουν τις οικογενειακές υποχρεώσεις τους με την εργασία.

Ολοήμερο νηπιαγωγείο

Το ίδιο ισχύει και για τα ολοήμερα νηπιαγωγεία τα οποία λειτουργούν στο πλαίσιο των κρατικών νηπιαγωγείων με στόχο την αναβάθμιση της προσχολικής αγωγής και την διευκόλυνση των εργαζομένων γονέων.

Πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι»

Το πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι» το οποίο έχει ολοκληρωθεί υλοποιήθηκε με την ευθύνη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και παρείχε δωρεάν υπηρεσίες εξυπηρέτησης βασικών αναγκών στο σπίτι σε ηλικιωμένα άτομα και σε άτομα με αναπηρία όπως ψυχοκοινωνική υποστήριξη, νοσηλευτικές υπηρεσίες, συντροφιά, πληρωμή λογαριασμών κλπ.

Κέντρα Ημερήσιας Φροντίδας Ηλικιωμένων (Κ.Η.Φ.Η.)

Τα Κέντρα Ημερήσιας Φροντίδας Ηλικιωμένων (Κ.Η.Φ.Η.) επίσης είναι πρόγραμμα το οποίο δεν υλοποιείται πλέον. Τα Κ.Η.Φ.Η. είχαν ως κύριο στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των ηλικιωμένων και την εναρμόνιση της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής των μελών των οικογενειών που είχαν εξαρτώμενο ηλικιωμένο μέλος. Τα Κ.Η.Φ.Η. λειτουργούσαν στο πλαίσιο των Ο.Τ.Α. και παρείχαν υπηρεσίες ημερήσιας φιλοξενίας, νοσηλευτικές υπηρεσίες, δημιουργική απασχόληση κλπ.

Κέντρα Δημέρευσης και Ημερήσιας Φροντίδας

Παρέχουν υπηρεσίες ημερήσιας φροντίδας σε άτομα με αναπηρία με ανώτατο ημερήσιο όριο τις 16 ώρες ανάλογα με τις ανάγκες των ΑμεΑ. Παρέχουν συμπεριλαμβάνουν υπηρεσίες υγείας και νοσηλείας, επαγγελματική κατάρτιση,

ενημέρωση και ψυχαγωγία. Τα Κέντρα λειτουργούν από φορείς ιδιωτικού δικαίου μετά από σχετική άδεια που χορηγείται από τις αρμόδιες υπηρεσίες των Περιφερειακών Διοικήσεων. Τα νοσήλια καλύπτονται από τους ασφαλιστικούς φορείς των επωφελουμένων μόνο εφόσον η παραμονή και η ημερήσια φροντίδα είναι μεγαλύτερη των 8 ωρών.

Κοινοτική Πρωτοβουλία Equal «Εθνικό Θεματικό Δίκτυο για τη Συμφιλίωση της Οικογενειακής με την Επαγγελματική ζωή».

Κατά τον πρώτο κύκλο υλοποίησης της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας Equal, 2003-2005, λειτούργησε το Ε.Θ.Δ. για τη Συμφιλίωση της Οικογενειακής με την Επαγγελματική ζωή.

Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

Ο θεσμός αυτός ο οποίος λειτουργεί έως σήμερα θεωρείται ιδιαίτερα επιτυχημένος γιατί, πέρα από τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, με το διευρυμένο ωράριο λειτουργίας επιτρέπει στους εργαζόμενους πολίτες να διεκπεραιώνουν τις συναλλαγές τους με το δημόσιο και εκτός του ωραρίου της δικής τους εργασίας.

Εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής

Στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ και συγκεκριμένα στο πλαίσιο του Έργου: «Εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής», χρηματοδοτήθηκαν βρεφονηπιακοί και παιδικοί σταθμοί των ΚΔΑΠ και των ΚΔΑΠ ΜΕΑ. Κατά την περίοδο 2016-2017 εξυπηρετήθηκαν 50.000-60.000 παιδιά.

Κεφάλαιο 3: Εργασιακοί Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Εργαζόμενο ως Άτομο στην Ζωή του

3.1 Εισαγωγή

Η εργασία δε διέπεται μόνο από νομικούς κανόνες και οικονομικές αποδόσεις, αλλά **αγγίζει και τις ανθρώπινες σχέσεις και αντιδράσεις που πολλές φορές επηρεάζουν τόσο το άτομο το ίδιο όσο και την προσωπική οικογενειακή του ζωή.** Μπορεί κάθε επιχείρηση να επιθυμεί να έχει εργαζόμενους που δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι σε μία δουλειά που να τους εμπνέει. Στο παρόν κεφάλαιο πρόκειται να γίνει μια αναφορά στους παρόντες εκείνους που επηρεάζουν, τις περισσότερες φορές αρνητικά, τον εργαζόμενο ως άτομο στην ζωή του.

3.2 Παραγωγικότητα και Αποδοτικότητα

Δύο από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον εργαζόμενο ως άτομο είναι η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα που ‘καλείται’ να έχει στην εργασία του. Σύμφωνα με τους Sink & Tuttle, (1989), οι επιχειρήσεις - οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η υιοθέτηση των συστημάτων στρατηγικής διοίκησης (strategic management) και μέτρησης της **απόδοσης των εργαζομένων** από τις επιχειρήσεις, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην αύξηση της ικανότητας αυτών και της παραγωγικότητας, να ανταγωνιστούν με επιτυχία σε εθνικό και / ή διεθνές επίπεδο, εφ' όσον φυσικά αναπτυχθούν και χρησιμοποιηθούν σωστά.

Η αποδοτικότητα εργασίας είναι ένα άλλο μέτρο μέσω του οποίου μπορεί να εντοπιστεί η ορθή αξιοποίηση πόρων που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός αποτελέσματος. Ειδικότερα, αποδοτικότητα είναι μια διαδικασία που αφορά το εσωτερικό μιας επιχείρησης και στην ουσία μετρά τους πόρους που απαιτούνται για να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα. Επί της ουσίας αποτιμάται ως η σχέση του αποτελέσματος που παρήχθη, προς τα κεφάλαια που χρησιμοποιήθηκαν (Μπουραντάς, 2002). Επίσης, πρέπει να διευκρινιστεί ότι η οικονομική αποδοτικότητα μετρά αξίες.

Τα χαρακτηριστικά των δεικτών απόδοσης που χρησιμοποιούνται είναι τα κάτωθι (Παπαδάκης, 2002):

- Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης πρέπει να έχουν συνάφεια με τους στόχους της επιχείρησης.
- Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης δεν πρέπει να είναι πολλοί σε αριθμό, καθώς έτσι χάνεται η ουσία.
- Η χρήση δεδομένων για τη μέτρηση της αποδοτικότητας πρέπει να γίνεται με εύκολο τρόπο.
- Είναι επιθυμητό οι δείκτες απόδοσης να αποδίδουν την πρόοδο σε ποσοτική μορφή, ώστε να είναι δυνατές οι συγκρίσεις.

Δεν είναι απαραίτητο όλοι οι δείκτες απόδοσης να περιλαμβάνουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ωστόσο όσα περισσότερα χαρακτηριστικά, τόσο πιο ολοκληρωμένοι θεωρούνται. Υπάρχει περίπτωση εκτός από τους ποσοτικούς δείκτες, να χρησιμοποιηθούν και ποιοτικοί δείκτες, ανάλογα το τι θέλει να εξετάσει κάθε φορά ο μελετητής (Wright, Dunford and Snell, 2001).

Ως παραγωγικότητα εννοείται ο λόγος μεταξύ των αποτελεσμάτων μιας δραστηριότητας (εκροές) προς τους πόρους ή τα μέσα και τους πόρους (εκροές) που χρησιμοποιήθηκαν για να παραχθούν τα αποτελέσματα αυτά (Mullins, 2014). Σχετικά με την παραγωγικότητα εργασίας, πρέπει να επισημανθεί ότι είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο που απαιτείται για να παραχθεί μια συγκεκριμένη ποσότητα προϊόντος. Σχετικά με την ατομική παραγωγικότητα, αυτή αναφέρεται στην επίδοση που επιδεικνύει ένα άτομο στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου έργου, υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Ως προς τους παράγοντες που δυνητικά μπορεί να επηρεάσουν την παραγωγικότητα, αυτοί διακρίνονται σε μικρο – και μακρο – οικονομικούς παράγοντες.

Οι μικροοικονομικοί είναι οι εξής (Brayfield and Crockett, 1955):

- Ανταγωνισμός κλάδου επιχείρησης
- Σύνολο ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων εργαζομένων
- Καινοτομία

- Οργανωτικός σχεδιασμός
- Τεχνολογική υποδομή

Όσον αφορά του μακροοικονομικούς παράγοντες που επιδρούν στην ατομική παραγωγικότητα είναι οι εξής (Wright, Dunford and Snell, 2001):

- Επίπεδο ανεργίας
- Επίπεδο απασχόλησης στην επιχείρηση και τον κλάδο
- Εθνική οικονομία
- Εργασιακό περιβάλλον

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, αλλά και μεμονωμένα εργαζομένων, μπορεί να επηρεαστεί από την ύπαρξη κινήτρων, υποκίνησης, συμφωνίας προσωπικών επιδιώξεων και στόχων με αυτούς που θέτει η επιχείρηση, από τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων από τους εργαζομένους (Μπουραντάς, 2002).

3.3 Εργασιακή απόδοση και εργασιακή ενσωμάτωση (on the job)

Η εργασιακή ενσωμάτωση χωρίζεται και μελετάται σε δύο επίπεδα: στην on the job ενσωμάτωση και στην off the job ενσωμάτωση. Προκειμένου να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ εργασιακής ενσωμάτωσης και εργασιακής απόδοσης, οι περισσότεροι ερευνητές (Mitchell 2001;, Lee, 1994 Chan, 1996, Miller and Bromiley, 1990) μελέτησαν την εργασιακή ενσωμάτωση στην εργασία και όχι στην κοινότητα. Ακόμα μελέτησαν τους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό της εργασιακής ενσωμάτωσης, σε σχέση πάντα με τα επίπεδα εργασιακής απόδοσης.

Οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τα έργα, με την οργάνωση και θεωρούν ότι ο ρόλος που τους έχει ανατεθεί τους ταιριάζει, ενώ παράλληλα θεωρούν ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους και να θυσιάσουν πράγματα κατά την εθελούσια αποχώρησή τους από την εργασία, εμφάνιζαν υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης (Caligiuri, Day, 2000).

Οι συμπεριφορές που αναπτύσσουν τα συγκεκριμένα άτομα με υψηλή εργασιακή ενσωμάτωση παρουσιάζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά τα οποία οδηγούν σε αυξημένη αποδοτικότητα και διέπουν τη συμπεριφορά τους εν γένει, χαρακτηρίζοντάς τους ως έντονα εργασιακά ενσωματωμένους:

- Όρεξη για δουλειά
- Απασχόληση πέραν του κανονικού ωραρίου
- Όρεξη για συνεργία
- Πνεύμα αλληλεγγύης
- Καμία ένδειξη επιθυμίας εθελούσιας αποχώρησης
- Εμφάνιση καινοτομικής δραστηριότητας
- Ανάπτυξη φιλικών σχέσεων με συνεργάτες
- Επίδειξη εμπιστοσύνης στους προϊσταμένους και στην οργάνωση

Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστούν δύο έννοιες που εξετάστηκαν από τους Sekiguchi, Burton and Sablynski (2008) στη μελέτη τους. Η έννοια του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι μία παράμετρος που εξέτασαν και η δεύτερη ήταν η αυτοεκτίμηση που βασίζεται στην οργάνωση.

Η πρώτη έννοια αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των μετασχηματιστικών ηγετών και των υφισταμένων τους. Βασίζεται στην αντίληψη ότι κάθε σχέση είναι μοναδική και ότι η ποιότητα της σχέσης θα επηρεαστεί από παράγοντες, όπως η λήψη αποφάσεων, η πρόσβαση σε πληροφορίες, η καθοδήγηση, κλπ. Εν ολίγοις, όταν παρατηρείται έντονα το φαινόμενο αυτό, οι εργαζόμενοι συνήθως οδηγούνται να έχουν περισσότερο συμμετοχή σε αποφάσεις, αυξημένη πρόσβαση σε πληροφορίες, ενώ η καθοδήγησή τους και η παροχή συμβουλών είναι συνεχής από μεριάς ηγετών ή προϊσταμένων (Boyens, 2007).

Η δεύτερη έννοια της αυτοεκτίμησης που βασίζεται στην οργάνωση, αφορά στην ψυχολογία του εργατικού δυναμικού, και ορίστηκε από τους Pierce, Gardner, Cummings και Dunham (1989). Η συγκεκριμένη έννοια αφορά την αυτοεκτίμηση που

αναπτύσσει ένα άτομο μέσα σε μια επιχείρηση κάτι που πηγάζει από τη συμβολή του στην οργάνωση. Υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης μέσα στην οργάνωση, σημαίνουν ότι τα άτομα θεωρούν πως εκπληρώνουν ικανοποιητικά τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί και αναπτύσσουν μια εικόνα σημαντικότητας για το άτομό τους.

Οι βάσεις για την ανάπτυξη μιας θετικής αυτοεκτίμησης είναι ποικίλες. Εκτός από τις πτυχές του χώρου και του είδους εργασίας που επιτελούν οι εργαζόμενοι(π.χ. πολυπλοκότητα εργασίας, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων), την ανατροφοδότηση με σχόλια και συμπεριφορές από άλλους εργαζομένους στο περιβάλλον που εργάζονται (π.χ. σεβασμός, εμπιστοσύνη, δικαιοσύνη), υφίσταται και η προσωπική εκτίμηση του εργαζομένου για την απόδοσή του (συναισθήματα αποτελεσματικότητας και ικανότητας) που αποτελεί την τρίτη πηγή αυτοεκτίμησης (Pierce and Gardner, 2004).

3.4 Άλλοι Παράγοντες

Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να κατανοεί τους στόχους της επιχείρησης και σε αυτή την κατεύθυνση λειτουργεί αποτελεσματικά η ανάλυση εννοιών όπως αποστολή – προτεραιότητες-στρατηγική κλπ. Κατάλληλο εργαλείο για την επίτευξη των παραπάνω λειτουργιών, αποτελεί η πραγματοποίηση προγράμματος ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης. Η **επιμόρφωση** των εργαζομένων, αποτελεί βασική υποχρέωση κάθε επιχείρησης και αποβλέπει τόσο στην κατανόηση από πλευράς εργαζομένων των βασικών εννοιών που αναφέρθηκαν παραπάνω, (στην ουσία γνώση της επιχείρησης στην οποία εργάζονται), αλλά και στην προσαρμογή των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων στις διάφορες εξελίξεις. **Η διαδικασία της εκπαίδευσης λειτουργεί αμφίδρομα διότι ο μεν εργαζόμενος μέσα από αυτή βελτιώνει τις γνώσεις και τα προσόντα του , ενώ η επιχείρηση επωφελείται των βελτιωμένων αυτών προσόντων και ικανοτήτων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης.**

Ακόμα ένας παράγοντας αποτελεί η **παρότρυνση των εργαζομένων να εκθέτουν τις απόψεις τους** για το πώς μπορεί η επιχείρηση καλύτερα να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Την παροχή στους εργαζομένους των απαραίτητων μέσων για την εκτέλεση της εργασίας τους καθώς και το σύνολο των διευκολύνσεων που προσφέρει η επιχείρηση στο προσωπικό της, για την απρόσκοπτη διεξαγωγή της

εργασίας του και περιγράφεται με τον όρο “συνθήκες εργασίας”, ο οποίος θα αναλυθεί παρακάτω.

Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα, μερικοί από αυτούς παρουσιάζονται παρακάτω:

Σε μακροοικονομικό επίπεδο:

- Η δομή της οικονομίας
- Η οικονομική σταθερότητα
- Η απασχόληση
- Η ανεργία
- Οι υποδομές (κτήρια συνθήκες εργασίας κ. α.)

Σε μικροοικονομικό επίπεδο :

- Οι γνώσεις και οι δεξιότητες του προσωπικού
- Η οργάνωση της εργασίας
- Η καινοτομία
- Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο
- Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται
- Η επαγγελματική ικανοποίηση και η παραγωγικότητα

Ορισμένες μελέτες υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αναγκαία για την ευημερία της επιχείρησης και ότι το κόστος της δεν είναι υψηλό και γι' αυτό τον λόγο η επιδίωξή της αποτελεί βασικό μέλημα των επιχειρήσεων. Η παραγωγικότητα και η δημιουργικότητα ενισχύονται όταν τα άτομα ασχολούνται με το να πετύχουν στόχους με τους οποίους αυτοδεσμεύονται. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη επισημαίνουν και συμφωνούν με τους στόχους που πρέπει να επιδιωχθούν και θέτουν σε κίνηση συγκεκριμένες δραστηριότητες για την επιτυχία τους. Όταν η δέσμευση συνδέεται με ένα στόχο, τότε κανείς παρακινείται, επιδιώκει να τον πετύχει, σκέπτεται πώς να τον φθάσει και κάνει τις προσπάθειες που χρειάζονται . Όταν η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς γίνεται σωστά, οι προσωπικοί στόχοι πλησιάζουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού και είναι πιο αρμονική η σχέση μεταξύ τους. Κάποιες άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι περιττή πολυτέλεια.

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν έχουν **προκλητικές ευκαιρίες στη δουλειά**. Αυτό περιλαμβάνει ευκαιρίες να συμμετέχουν σε ενδιαφέροντα έργα, δουλειές με έναν ικανοποιητικό βαθμό πρόκλησης και ευκαιρίες για αυξημένη υπευθυνότητα. Αυτό δεν είναι απλώς «ευκαιρία προαγωγής», καθώς οι επιχειρήσεις έχουν γίνει οριζόντιες, οι προαγωγές μπορεί να είναι σπάνιες. Τα άτομα έχουν βρει προκλήσεις μέσα από projects, ομάδες ηγεσίας, κ. α.

Η αποδοτικότητα μετράει το πόσο οικονομικός ήταν ο τρόπος, με τον οποίο οι πόροι που χρησιμοποιήθηκαν ως εισροές (κεφάλαια, τεχνογνωσία, χρόνος κ.τ.λ.) οδήγησαν στα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή το πόσο λογικό ήταν το κόστος για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Οι **συνθήκες εργασίας** που επικρατούν μέσα σε έναν εργασιακό χώρο, είναι πολύ σημαντικές και αποτελούν την βάση για την μέγιστη απόδοση όλων αυτών των ανθρώπων οι οποίοι εργάζονται σε αυτήν την επιχείρηση ή οργανισμό.

Οι συντελεστές οι οποίοι συμβάλλουν στη σωστή δημιουργία του εργασιακού χώρου έχοντας όσο το δυνατό καλύτερες συνθήκες εργασίας είναι οι εξής:

- Το φυσικό περιβάλλον (φωτισμός, ένταση θορύβου κ.α.)
- Το υλικό περιβάλλον (η επίπλωση, ο εξοπλισμός, κτήρια) και το φυσικό περιβάλλον
- Ο χωροταξικός σχεδιασμός του χώρου (κατάταξη των μηχανημάτων στον χώρο, ροή υλικών)
- Το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο (επικοινωνία, συνεργασία)
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων (κινδύνους και τις παγίδες μέσα στην επιχείρηση)
- Η υγιεινή και η καθαριότητα μέσα στην επιχείρηση

Τέλος, σύμφωνα με άρθρο της Μιχαλοπούλου (2017), με τίτλο «Η «ΣΥΝΤΑΓΗ» ΓΙΑ ΕΥΤΥΧΙΣΜΕΝΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ», όπου παρουσιάζονται έρευνες σε όλο τον κόσμο και δείχνουν ότι σημαντικό ρόλο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και άρα στην επιτυχία της εταιρείας παίζει το εργασιακό κλίμα. Όσο πιο

καλές συνθήκες επικρατούν σε μια επιχείρηση τόσο περισσότερο μεγαλώνει το αίσθημα ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοί της, γεγονός που τους ωθεί στο να είναι πιο παραγωγικοί, να κάνουν αυτό που πολύ συχνά αναφέρεται ως «το extra mile», να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους και να μην δουλεύουν απλά διεκπεραιωτικά. Η αυξημένη ικανοποίηση εκτός του ότι συμβάλλει στην παραγωγικότητα της εταιρείας βοηθά και στην ενίσχυση της εικόνας και της φήμης της ως εργοδότης. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποτελούν τους καλύτερους πρεσβευτές της εταιρείας τους.

Κεφάλαιο 4: Εργασιακή Ικανοποίηση

4.1 Εισαγωγή

Η ανάγκη του ανθρώπου για εργασία και η ικανοποίηση που προσφέρει αυτή, αντικατοπτρίζει τα θετικά και αρνητικά αισθήματα των εργαζομένων για την εργασία τους ενώ η παρακίνηση είναι αυτή που παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των συναισθημάτων και επηρεάζει το άτομο (Belias, 2014).

4.2 Εργασιακή ικανοποίηση – Εισαγωγικές Έννοιες

Η εργασία – απασχόληση είναι σημαντική για τους ανθρώπους, όταν αυτοί εργάζονται είναι να παίρνουν ικανοποίηση από τη δουλειά τους και να την κάνουν με ευχαρίστηση καθώς στην περίπτωση κατά την οποία οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι από αυτή, τότε παρατηρείται γενική μείωση της αποτελεσματικότητας τους.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τόσο τα άτομα όσο και τους οργανισμούς, ακόμη και σε δύσκολες οικονομικές περιόδους. Το έντονο ενδιαφέρον έγκειται στο γεγονός ότι αυτού του είδους η ικανοποίηση φαίνεται να συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, την υψηλή παραγωγικότητα και τα υψηλά ποσοστά παραμονής στον ίδιο εργασιακό χώρο (επομένως με χαμηλό *turn over*). Το επιστημονικό ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση εκφράστηκε μέσα από πληθώρα ερευνών μέχρι και τη δεκαετία του '70. Ακολούθως παρατηρήθηκε μια μείωση του αριθμού των σχετιζόμενων με αυτό το θέμα επιστημονικών άρθρων.

Οι λόγοι για τη μείωση του αριθμού των δημοσιευμάτων δεν είναι πλήρως γνωστοί αλλά γίνονται υποθέσεις που σχετίζονται με το ότι οι εμπειρικές έρευνες **δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν (σε υψηλό ποσοστό) τις αρχικές υποθέσεις που συνέδεαν την επαγγελματική ικανοποίηση με συγκεκριμένες συμπεριφορές, όπως η επίδοση**. Άλλος πιθανός λόγος είναι τα **αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας** εκείνης της περιόδου. Είναι κατανοητό ότι σε τέτοιες περιόδους η κατοχή μιας θέσης εργασίας είναι αυτή που κυρίως μετράει, ενώ η ικανοποίηση από την εργασία έπεται.

Η σημερινή οικονομική συγκυρία (ύφεση κατά πολλούς) σαφώς δεν είναι η ιδανικότερη για τους εργαζομένους του ανεπτυγμένου δυτικού κόσμου. Υπάρχει, όμως, μία ουσιαστική διαφορά με παρόμοιες συγκυρίες του παρελθόντος: ο αριθμός των εξειδικευμένων, καταρτισμένων και με πληθώρα ικανοτήτων εργαζομένων είναι μεγαλύτερος από ποτέ. Επιπλέον, οι συνθήκες ανατροφής αυτών των ανθρώπων ήταν σε γενικές γραμμές οι καλύτερες που έχει βιώσει η περιοχή. Επομένως, όταν αναφερόμαστε στο σύγχρονο εργατικό δυναμικό, πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας ένα εξαιρετικά μεγάλο σύνολο μορφωμένων, αποτελεσματικών αλλά και απαιτητικών ανθρώπων, οι οποίοι μακροχρόνια δεν θα αρκεστούν στην κατοχή μιας οποιασδήποτε θέσης εργασίας αλλά θα αναζητούν τη θέση που θα τους προσφέρει επαγγελματική ικανοποίηση.

Ο ευκολότερος τρόπος για να μάθει κανείς εάν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την δουλειά του, είναι να τον ρωτήσει κατ' ευθείαν. Σημαντικές για την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι οι έρευνες του Horrak (1935). Ο Horrak χρησιμοποίησε κλίμακες, στις οποίες ο ερωτώμενος καλούνταν να απαντήσει στο κατά πόσο του αρέσει η δουλειά του, επιλέγοντας μία δήλωση από επτά εναλλακτικές. Οι εναλλακτικές που δίνονταν, ξεκινούσαν από το «την αγαπώ» και έφταναν στο «τη μισώ». Άλλες έρευνες που διεξήχθησαν αργότερα χρησιμοποιούσαν μεγαλύτερο αριθμό ερωτήσεων και αναφέρονταν σε πολλές διαφορετικές όψεις των επαγγελμάτων. Οι πιο συνηθισμένοι τομείς της επαγγελματικής ικανοποίησης που συναντάμε στη βιβλιογραφία είναι:

- Ικανοποίηση από την εταιρεία και τη διοίκηση
- Ικανοποίηση από τους προϊσταμένους
- Ικανοποίηση από τους συναδέλφους
- Ικανοποίηση από την αμοιβή
- Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας
- Ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας
- Ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής και το status.

Για μια εταιρεία, για οργανωτικούς κυρίως λόγους, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζει ποιοι εργαζόμενοι και σε ποιους τομείς είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και ποιοι όχι. Αυτό μπορούν να το μάθουν είτε χορηγώντας ερωτηματολόγια που να καλύπτουν πολλούς τομείς της δουλειάς και της οργάνωσης, είτε με τη μέθοδο των ανοιχτών ερωτήσεων, όπου τα υποκείμενα εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους. Παρά

το γεγονός ότι πολλές έρευνες αποδεικνύουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείται από πολλούς επιμέρους παράγοντες, πρόσφατες έρευνες υποστηρίζουν το γεγονός ότι οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο ώστε να συνθέτουν το γενικότερο παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Έρευνα του Wherry (1958) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι σε έναν τομέα της δουλειάς τους τείνουν να είναι και σε άλλους. Βέβαια, υπάρχουν ομάδες εργαζομένων οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι σε μερικές μόνο πλευρές της επαγγελματικής τους ζωής, ενώ σε άλλες δεν είναι.

Σε γενικές γραμμές η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες. Αρκετές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτούς τους τρεις άξονες και φαίνεται να επικρατεί η άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να θεωρηθεί ως συνολική και ενιαία στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία, που αποτελείται από επί μέρους στοιχεία. Με λίγα λόγια προκειμένου να μετρηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα επί μέρους στοιχεία, μερικά από τα οποία είναι η υποκειμενική άποψη του ατόμου για το τι αποκομίζει από την εργασία του και για το πόσο επιθυμεί αυτά που αποκομίζει (Vroom, 1964), το σύστημα αξιών του ατόμου (Locke, 1976, 1984), το περιεχόμενο και το πλαίσιο της εργασίας (Herzberg και Warr, 1987).

Το περιεχόμενο της εργασίας αναφέρεται σε ό,τι αφορά τη διεκπεραίωση της εργασίας, όπως:

- *Η σπουδαιότητα του έργου: κατά πόσο το έργο έχει σημαντική επίπτωση σε άλλους ανθρώπους ή στην εργασία τους.*
- *Ο βαθμός υπευθυνότητας που απαιτείται για την εκπλήρωση κάποιου έργου.*
- *Οι δυνατότητες προαγωγής.*
- *Η αναγνώριση ή μη από τους συναδέλφους και το κοινωνικό σύνολο που πηγάζει από το αντικείμενο της εργασίας.*
- *Η χρήση πολλών δεξιοτήτων.*
- *Η αυτονομία: ελευθερία και ανεξαρτησία στον τρόπο επιτέλεσης του έργου.*
- *Η διαφορετικότητα και ποικιλία των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία.*

- *Η ύπαρξη ή μη ανατροφοδότησης (feedback): άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα της εργασίας του.*

Αντίστοιχα, το πλαίσιο της εργασίας αφορά θέματα όπως:

- *Οι συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ασφάλεια, εγκαταστάσεις).*
- *Το εργασιακό ωράριο.*
- *Οι αμοιβές και παροχές.*
- *Η ασφάλεια διατήρησης της εργασίας.*
- *Η μορφή διοίκησης.*
- *Η εποπτεία από τον προϊστάμενο.*

4.3 Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ίσως το πιο συχνά μελετημένο θέμα στο χώρο του μάνατζμεντ και της οργανωσιακής ψυχολογίας (Chelladurai, 1999). Ορίζεται ως «το σύνολο των συναισθημάτων που έχει ένας εργαζόμενος ή μια εργαζόμενη για το επάγγελμά του, σε συνδυασμό με περασμένες εμπειρίες, τωρινές προσδοκίες ή διαθέσιμες εναλλακτικές» (Balzer et al., 1990, p. 6). Από πολύ παλιά (Roethlisberger, 1941) έως και σήμερα (Jhalukpreya & Chunderpaul, 2005), ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την πολυδιάστατη αυτή έννοια για διαφορετικούς λόγους: ανθρωπιστικούς, μια και σχετίζεται με την ικανοποίηση από τη ζωή καθώς και με τη φυσική και ψυχική υγεία (Balzer et al., 1990) και οργανωσιακούς μια και μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε συμπεριφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού, όπως την απόδοση, την παρακίνηση, την επαγγελματική εξουθένωση και την εγκατάλειψη. Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως αντανάκλαση της λειτουργίας ενός οργανισμού και ως μέσο διάγνωσης δυνητικών προβληματικών περιοχών (Spector, 1997).

Η μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης ως πολυδιάστατη έννοια ασχολείται με τον προσδιορισμό των πτυχών που προκαλούν ικανοποίηση σε ένα επάγγελμα και των πτυχών που προκαλούν δυσαρέσκεια. Οι κοινοί παράγοντες ικανοποίησης που έχουν χρησιμοποιηθεί στα περισσότερα εργαλεία είναι η ικανοποίηση από: το μισθό, τους συναδέλφους και την επίβλεψη (Δράκου, Καμπίτσης, Χαραχούσου, & Γλυνιά, 2004).

Η ηλικία και το φύλο είναι δύο από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που έχουν μελετηθεί εκτενώς σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Έρευνες στο χώρο της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και του μανάτζμεντ έδειξαν ότι η ηλικία έχει μεγάλη επίδραση στο επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, σε μετα-ανάλυση σε 19 έρευνες που διερευνούσαν την σχέση ηλικίας – επαγγελματικής ικανοποίησης οι Brush, Moch και Rooyan (1986) βρήκαν ότι σε γενικές γραμμές, η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνει με την ηλικία (γραμμική θετική συσχέτιση). Σε παρόμοια αποτέλεσμα κατέληξαν και οι Lee και Wilbur (1985), σε έρευνα που έκαναν σε δείγμα 1707 δημοσίων υπαλλήλων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής.

Όσον αφορά το φύλο, αποτελέσματα διαφορετικών ερευνών συγκεντρωμένα και συνδυασμένα σε μετααναλύσεις έδειξαν ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών παρόλο που οι γυναίκες είναι πιθανότερο να έχουν λιγότερες ευκαιρίες εξέλιξης, να πληρώνονται λιγότερο ή να έχουν λιγότερο σημαντικές θέσεις στον οργανισμό όπου εργάζονται (Brush et al., 1987; Witt & Nye, 1992).

Δύο από τις πιθανές εξηγήσεις μπορεί να είναι ότι οι γυναίκες διαφέρουν στις προσδοκίες από τους άνδρες (Brush et al., 1987) ή ότι έχουν διαφορετικό σύστημα αξιών (Witt & Nye, 1992). Σχετικά με τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την επαγγελματική ικανοποίηση, μία από τις πιο γνωστές είναι αυτή των *Δύο Παραγόντων* του Herzberg (1987) και προσεγγίζει την επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική μη ικανοποίηση ή επαγγελματική δυσαρέσκεια σαν δύο διαφορετικά θέματα. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι παράγοντες της ικανοποίησης (motivators) σχετίζονται με το περιεχόμενο της δουλειάς (επίτευξη, υπευθυνότητα, αναγνώριση, κ.α), ενώ οι παράγοντες της μη ικανοποίησης (dissatisfiers) σχετίζονται με το πλαίσιο της δουλειάς (εργασιακές συνθήκες, σχέσεις με συνεργάτες, μισθός, κ.ά.). Βελτίωση στο περιεχόμενο της δουλειάς αναμένεται να αυξήσει την ικανοποίηση και την παρακίνηση για υψηλή απόδοση. Βελτίωση του πλαισίου της δουλειάς, (π.χ. αύξηση μισθού) δεν αυξάνει την ικανοποίηση άλλα αναμένεται να αποτρέψει τη δυσαρέσκεια.

Μία άλλη θεωρία για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι αυτή των *Χαρακτηριστικών της Εργασίας* (Turner & Lawrence, 1965), βασική ιδέα της οποίας είναι να καλλιεργηθούν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον τα χαρακτηριστικά της εργασίας που δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες για υψηλή επαγγελματική

παρακίνηση, ικανοποίηση και απόδοση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, όταν σχεδιάζεται ένα επάγγελμα, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο η ίδια η εργασία όσο και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, γιατί διαφορετικά άτομα ανταποκρίνονται με διαφορετικό τρόπο στην ίδια εργασία. Η θεωρία εξετάζει την ποικιλία στην εργασία, το επίπεδο αυτονομίας των εργαζόμενων, την αλληλεπίδραση και τις ευκαιρίες για αλληλεπίδραση κατά την εκτέλεση της εργασίας, το επίπεδο γνώσης και δεξιοτήτων που απαιτείται και την ευθύνη των εργαζόμενων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, όσο περισσότερο επικρατούν τα παραπάνω στοιχεία σε μία εργασία, τόσο πιο ικανοποιημένοι θα είναι οι εργαζόμενοι.

Η θεωρία των Πτυχών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) προσεγγίζει και αυτή την εργασία ως μία πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει επιμέρους έννοιες (υποχρεώσεις, ρόλους, σχέσεις, ανταμοιβές) οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να υπάρχουν διαφορετικές και ανταγωνιστικές «ικανοποιήσεις» προς τις διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας. Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν νοείται με απόλυτο τρόπο, αλλά είναι σχετική με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις προσωπικές καταστάσεις του εργαζομένου και τις εναλλακτικές λύσεις που έχει αυτός. Επαγγέλματα από την ίδια «οικογένεια» ή από το ίδιο τμήμα μπορεί να είναι σημαντικά κριτήρια για την επαγγελματική ικανοποίηση, γιατί λειτουργούν ως μέτρο σύγκρισης και διαμορφώνουν την άποψη του εργαζομένου για την εργασία του.

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές όπως συνεντεύξεις και κρίσιμα συμβάντα (critical incidents) αλλά η πιο ευρέως διαδεδομένη είναι αυτή του ερωτηματολογίου, που αναφέρεται και ως δημοσκόπηση γνώμης ή στάσεων (Carrell, Jennings & Heavrin, 1997). Σε έρευνά τους οι Cook, Herworth, Wall, και Warr (1981) αναφέρουν την ύπαρξη 46 διαφορετικών ερωτηματολογίων που περιέχουν 249 διαστάσεις συνολικά για τον προσδιορισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης. Μερικά από τα πιο συχνά χρησιμοποιημένα εργαλεία για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ, Dawis & Lofquist, 1984), το Job Diagnostic Survey (JDS, Hackman & Oldham, 1975), το Job Descriptive Index (JDI, Smith et al., 1987) και το Job Satisfaction Survey (JSS, Spector, 1985).

4.4 Σύγκρουση-ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση

Από τους παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση συχνότερα συναντώνται στη βιβλιογραφία το **εργασιακό στρες** (Burke, 2001), το **στρες ρόλων** (Babin & Boles, 1996, Ruyter, 2001), η **επαγγελματική εξουθένωση** (Brewer & Clippard, 2002, Singh, Goolsby & Rhoads, 1994, Tsiggilis et al., 2004, Vigoda, 2002) και η **επαγγελματική ανησυχία** (Ferris et al., 1996, Kacmar, Bozeman, Carlson & Anthony, 1999). Οι παράγοντες που προκαλούν στρες ρόλων και επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση είναι ο **υπερβολικός φόρτος εργασίας, η μη αξιοποίηση των ικανοτήτων, η ανεπάρκεια πόρων η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων** (Scheib, 2003).

Σύγκρουση ρόλων βιώνει ο εργαζόμενος όταν διαφορετικές ομάδες ή άτομα, με τα οποία αλληλεπιδρά, έχουν συγκρουόμενες προσδοκίες σε σχέση με τον τρόπο συμπεριφοράς του (Pettinger, 1996), ή όταν από τον ίδιο υπάρχουν δύο ή περισσότερες αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις (Brewer & Clippard, 2002, Steers & Black, 1994). Η ασάφεια ρόλων σχετίζεται με την αβεβαιότητα των εργαζομένων αναφορικά με σημαντικές απαιτήσεις της εργασίας τους και με τον τρόπο που αναμένουν οι άλλοι να συμπεριφερθούν κατά την εργασία τους (Baron, αναφ. Koustelios et al., 2004). Οι έρευνες καταδεικνύουν, ότι τόσο η σύγκρουση ρόλων, όσο και η ασάφεια ρόλων σχετίζονται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση (Behrman & Perreault, 1984, Boles & Babin, 1996, Hafer & McCuen, 1985, O'Driscoll & Beehr, 2000, Teas, 1983). Οι Fried, Haim, Tiegs, Avital & Naftali (1998) ερευνώντας τις επιπτώσεις της αλληλεπίδρασης της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων στην επαγγελματική ικανοποίηση, βρήκαν ότι η ταυτόχρονη αύξηση των δύο συνδέεται με πτώση των επιπέδων της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Shen (2005) παραθέτει δύο μεταanalύσεις από την βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, που δείχνουν μια γενικά αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων και της επαγγελματικής ικανοποίησης, με την ασάφεια ρόλων να έχει ισχυρότερη επίδραση, ενώ εμφανίζονται διαφορές μεταξύ των επαγγελμάτων. Την ισχυρότερη επίδραση της ασάφειας ρόλων στην επαγγελματική ικανοποίηση επιβεβαιώνουν και άλλες έρευνες (Balloch, Pahl & McLean, 1998, Chang & Hancock, 2003, Kahn et al., 1964, Sutherland & Cooper, 1990).

4.5 Σχολές της επιστήμης της διοίκησης -

Η επιστήμη της διοίκησης έχει ηλικία ενός μόνο αιώνα, Στο χρόνο αυτό όμως αναπτύχθηκε ένα τεράστιο πλέγμα θεωριών που, ανάλογα με τη συνάφεια τους, ομαδοποιήθηκαν σε σχολές. Οι κυριότερες από τις σχολές αυτές είναι οι εξής:

1. Κλασική σχολή

Η κλασική σχολή είναι αυτή που έθεσε τα θεμέλια της επιστήμης της διοίκησης. Σκοπός των θεωρητικών της κλασικής σχολής ήταν να μπει τάξη στη χαώδη κατάσταση με την οποία λειτουργούσαν τα εργοστάσια της εποχής της βιομηχανικής επανάστασης, ώστε να γίνουν ανθρώπινες οι απαράδεκτες συνθήκες εργασίας της εποχής και ταυτόχρονα να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της εργασίας τους, δηλαδή να κερδίσουν οι εργοδότες. Οι θεωρητικοί της κλασικής σχολής ανέλυσαν τους παράγοντες που αφορούν στη λειτουργία των επιχειρήσεων και έδωσαν ερμηνείες που ακόμη και σήμερα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διοίκηση τους. Κυριότεροι εκπρόσωποι της κλασικής σχολής είναι ο Taylor, ο Fayol και ο Weber.

Frederick Winston Taylor: Η διοίκηση των επιχειρήσεων ως επιστήμη θεμελιώθηκε στις αρχές του 20ου αιώνα από τον Frederick Winston Taylor (1856-1915), ο οποίος ήταν μηχανικός σε Αμερικανικές μεταλλοβιομηχανίες. Πεισμένος ότι είναι δυνατό να βελτιωθεί η εργοδοτική και η εργατική θέση ταυτόχρονα, ο Taylor πρότεινε (Taylor, 1911):

- Να γίνεται ακριβής και συστηματικός σχεδιασμός των μεθόδων εκτέλεσης ενός έργου κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκλείονται οι περιττές κινήσεις και να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά τα μηχανήματα και τα εργαλεία.
- Να καθοριστούν πρότυπα εργασίας, μετά από μελέτη και χρονομέτρηση των αναγκαίων κινήσεων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση ενός έργου.
- Να γίνεται προγραμματισμός του έργου που αναλαμβάνει κάθε εργαζόμενος και να καθορίζεται η αμοιβή του ανάλογα με την απόδοση (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Henry Fayol : Σύγχρονος του Taylor ο μηχανολόγος Fayol (1841-1926) έθεσε τις βάσεις της σύγχρονης διοίκησης, διακρίνοντας τις επιμέρους λειτουργίες μίας επιχείρησης, στις:

- Οικονομική λειτουργία: Αναζήτηση και διαχείριση των κεφαλαίων.
- Εμπορική λειτουργία: Αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές.
- Τεχνική λειτουργία: Παραγωγή, βιομηχανοποίηση.
- Λειτουργία ασφάλειας: Προφύλαξη των ατόμων και δικαιωμάτων, διαφύλαξη αγαθών.
- Λογιστική λειτουργία: Απογραφή, ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων, κόστος, στατιστική.
- Διοικητική λειτουργία: Πρόβλεψη, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Max Weber: Ο Max Weber (1864-1920) ήταν Γερμανός νομικός και έχει προσφέρει ένα τεράστιο έργο. Μεταξύ των άλλων ο Weber ασχολήθηκε θεωρητικά με διάφορους τύπους εξουσίας και παρατήρησε ότι τρεις βασικοί τύποι είναι οι παρακάτω (Weber, 1947).

- **Παραδοσιακή εξουσία:** Η μορφή αυτή της εξουσίας αντιμετωπίζεται ως ιερή, αιώνια, απρόσβλητη και συνήθως κληρονομικά δεδομένη.
- **Χαρισματική εξουσία:** Η μορφή αυτή της εξουσίας αφορά σε ανθρώπους οι οποίοι έχουν ειδικά ηγετικά χαρίσματα και οι ομάδες τους ακολουθούν πεπεισμένες ότι οι πράξεις αυτών των ηγετών ενσαρκώνουν τις ιδέες τους.
- **Γραφειοκρατική εξουσία:** Σε αυτήν την περίπτωση δεν οφείλεται υπακοή σε ένα άτομο - ηγέτη αλλά σε ένα πλέγμα από απρόσωπες αρχές. Αυτός ο τύπος εξουσίας μπορεί να αναπτυχθεί απεριόριστα. Ο WEBER μίλησε για πυραμιδική ιεραρχία και υποστήριξε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση πρέπει να λειτουργεί μέσα από ένα λεπτομερές σύστημα κανόνων και κανονισμών.

Ο WEBER ασχολήθηκε επίσης με την τυπολογία των οργανωτικών δομών και πρότεινε ως αξιόλογη μορφή τη γραφειοκρατική, με την πεποίθηση ότι οδηγεί σε ορθολογισμό και αποτελεσματικότητα της διοίκησης, αλλά εκ των υστέρων αποδείχτηκε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση έχει πλήθος μειονεκτημάτων. Παρ' όλα

αυτά όμως, η γραφειοκρατική δομή χρησιμοποιείται ευρύτατα και συναντάται πολύ συχνά, ιδιαίτερα σε οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης.

2. Η νεοκλασική σχολή

Η κλασική σχολή εστιάζεται στα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η οργάνωση της επιχείρησης. Απέναντι στους θεωρητικούς της κλασικής σχολής τάχθηκε μία ομάδα νεότερων θεωρητικών, οι οποίοι υποστήριξαν ότι πρέπει να δοθεί περισσότερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό οι θεωρητικοί της νεοκλασικής σχολής χρησιμοποίησαν την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την κοινωνική ψυχολογία, τις πολιτικές επιστήμες κλπ.

Από τους ιδρυτές της νεοκλασικής σχολής ο George Elton Mayo υποστήριξε ότι τα συναισθήματα των εργαζομένων είχαν μεγαλύτερη σημασία από την υλική αμοιβή τους. Ο Μάγο υποστήριξε ότι η επιχείρηση έπρεπε να δώσει σημασία στην κοινωνική θέση των εργαζομένων στα πλαίσια της κοινωνικής οργάνωσης των εργασιακών χώρων, αλλά και στα προβλήματα κόπωσης, μονοτονίας και αυταρχισμού που υποβάθμιζαν το ρόλο τους. Εκπρόσωποι της νεοκλασικής σχολής είναι (Mayo, 1945):

- Ο Rensis Likers, ο οποίος ασχολήθηκε με το ύφος (στυλ) της διοίκησης. Ο Likers διέκρινε τέσσερα πιθανά στυλ διοίκησης. Το αυταρχικό, το καλοσυνάτο αυταρχικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό. Επίσης ο Likers αναφέρθηκε στο ρόλο κάθε προϊστάμενου ως συνδετικού κρίκου των βαθμίδων ιεραρχίας, υποστηρίζοντας ότι αυτός πρέπει να συζητά τα προβλήματα του τμήματος του, τόσο με τους υφισταμένους, όσο και με το δικό του προϊστάμενο, ώστε η εκάστοτε δημιουργούμενη κατάσταση να κινείται ως πληροφορία από κάτω προς τα πάνω (Likers, 1961).
- Ο Chris Argyris που υποστήριξε ότι ένα σύνολο κοινωνικών αναγκών του ανθρώπου, όπως οι ανάγκες αυτοσεβασμού και διατήρησης της προσωπικότητας, συγκρούεται με τις ανάγκες της εργασίας. Επίσης ο Argyris υποστήριξε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, αξιοποιεί τις δυνατότητες τους και μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Argyris, 1957).
- Η Mary Parker Follet που εντόπισε το δημιουργικό ρόλο των εργατικών διενέξεων. Για τη Parker οι συγκρούσεις των εργαζομένων εκφράζουν πραγματικές

καταστάσεις και προσφέρουν στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση του πλαισίου λειτουργίας της επιχείρησης και αναβάθμιση της θέσης των εργαζομένων.

- ο Ο Douglas Mc Gregor έχει προσφέρει τεράστιο έργο, αλλά έγινε ευρύτατα γνωστός για τη θεωρία του X και Ψ, που εξετάζει τα αποτελέσματα δύο άκρως αντιθέτων στυλ διοίκησης. Ο Mc Gregor εκτίμησε ότι η συμπεριφορά των εργαζόμενων εξαρτάται από τον τρόπο αντιμετώπισης τους. Ονόμασε θεωρία Ψ την περίπτωση που η ηγεσία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους σαν ανεύθυνους, τεμπέληδες και συμφεροντολόγους, οπότε και αυτοί συμπεριφέρονται σαν να ήταν τέτοιοι. Αν λοιπόν εφαρμόζεται αυταρχική και μειωτική διοίκηση, οι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν αρνητικά, οπότε η μόνη λύση που έχει η διοίκηση είναι να εφαρμόζει συστήματα εκτεταμένων ελέγχων για τη μέχρι ενός βαθμού προσαρμογή τους (Mc Gregor, 1971).

Αντίθετα, η θεωρία X αφορά στην περίπτωση που η ηγεσία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους σαν αξιόλογους, εργατικούς και τίμιους, οπότε αυτοί συμπεριφέρονται σαν τέτοιοι. Ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι πρόκειται για προτερήματα των εργαζομένων που συνήθως καταπιέζονται με την αυταρχική διοίκηση ενώ απελευθερώνονται με το κατάλληλο ύφος διοίκησης.

3. Η σχολή των συστημάτων

Όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, μπορεί να εξεταστεί ως σύστημα, δηλαδή ως ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων που αποτελούν μία ολότητα (Wiener, 1949). Η επιστήμη των συστημάτων προσφέρει μία συγκεκριμένη αντιληπτική πλευρά με την οποία μπορεί η διοίκηση των νοσοκομείων να εντοπίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση και πορεία του νοσοκομείου. Η θεωρία των συστημάτων μπορεί να αναλύσει σε βάθος τις κοινωνικές καταστάσεις και για το λόγο αυτό ονομάστηκε επιστήμη της κυβερνητικής.

Η θεωρία των συστημάτων χρησιμοποιεί αρχές από τις φυσικές επιστήμες, με βάση το σκεπτικό ότι οι αρχές λειτουργίας της φύσης συναντώνται και στον κόσμο των επιχειρήσεων. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία της **εντροπίας** πρέπει να παράγεται

ενέργεια σε κάθε συστημα για να μπορεί αυτό να επιζήσει. Τα τεμπέλικα συστήματα είναι καταδικασμένα στην υποβάθμιση και στο θάνατο.

4. Η ποσοτική σχολή

Η ποσοτική σχολή έδωσε έμφαση στην ανάλυση των καταστάσεων και την κατά συνέπεια λήψη αποφάσεων με τη χρήση των μαθηματικών. Οι μέθοδοι της σχολής αυτής έχουν στην εποχή μας εκτεταμένη εφαρμογή με την υποστήριξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

5. Η σχολή της θεωρίας των αποφάσεων

Η σχολή των αποφάσεων εστίαστηκε στο σκεπτικό ότι η κατάσταση της επιχείρησης σήμερα εξαρτάται από τις αποφάσεις που πήρε στο παρελθόν. Κατά συνέπεια οι αποφάσεις των επιχειρήσεων πρέπει να λαμβάνονται με επιστημονικές μεθόδους. Η σωστή απόφαση συνδέεται με την επιλογή της καλύτερης από διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Λύση όμως ζητείται μόνο στην περίπτωση που υπάρχει πρόβλημα. Άρα, για να τεθεί θέμα απόφασης, πρέπει προηγουμένως να τεθεί θέμα προβλήματος. Πολλά προβλήματα όμως στον κόσμο των επιχειρήσεων δε γίνονται αντιληπτά. Το θέμα για τη λήψη κάποιας απόφασης τίθεται μόνο στην περίπτωση που φτάσει στη διοίκηση η πληροφορία που αφορά στο πρόβλημα. Κατά συνέπεια η απόφαση είναι διαδικασία που ακολουθεί κάποια πληροφορία. Πολλές αποφάσεις στον κόσμο των επιχειρήσεων λαμβάνονται καθημερινά για τα ίδια θέματα. Ο υπάλληλος στην είσοδο του νοσοκομείου πρέπει να αποφασίσει αν θα επιτρέψει σε αναχωρούντες πελάτες να παραμείνουν μία ώρα μετά τις 12,00'.

Οι θεωρίες των αποφάσεων ομαδοποιούνται σε πέντε βασικές κατηγορίες (Ζευγαρίδης, 1964):

- Στις θεωρίες με προσανατολισμό στα μαθηματικά και τη στατιστική (William, 1964), οι οποίες εκτιμούν ποσοτικά τους παράγοντες που αφορούν στο αποτέλεσμα των πιθανών λύσεων και τους συγκρίνουν με τη χρήση μαθηματικών συναρτήσεων ή στατιστικών μεθόδων.
- Στις θεωρίες με προσανατολισμό στην ψυχολογία (Chris, 1971), οι οποίες ερευνούν κύρια τις ψυχολογικές παραμέτρους του προβλήματος, τη

συμπεριφορά των ανθρώπων που αποφασίζουν και το ρόλο που παίζει το ψυχολογικό κλίμα της οργάνωσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- Στις θεωρίες με προσανατολισμό στη δημιουργική σκέψη, η οποία μπορεί να μεθοδευτεί με συναντήσεις αρμόδιων οργάνων, όπου καθένας συνεισφέρει με τη γνώμη του στην προσπάθεια εντοπισμού των πιθανών εναλλακτικών λύσεων και την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της καθεμίας.
- Στις θεωρίες με προσανατολισμό στις εμπειρικές τεχνικές προσέγγισης, οι οποίες ασχολούνται με την πρακτική μεθόδευση των βημάτων που μπορούν να οδηγήσουν σε μία απόφαση.
- Στις θεωρίες με προσανατολισμό στις κυβερνητικές τεχνικές (Λαλούμης & Ρούπας, 1996). Με τη φιλοσοφία της κυβερνητικής η επιλογή της συμφέρουσας απόφασης προαπαιτεί επαρκή πληροφόρηση, με άλλα λόγια επαρκή τροφοδότηση. Όλες οι αποφάσεις απαιτούν πληροφορίες για την παρούσα κατάσταση και την επιθυμητή κατάσταση. Αυτό σημαίνει ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι μία πληροφορία απαραίτητη στην εισαγωγή των πληροφοριών που οδηγούν σε μία απόφαση η οποία θα οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα.

6. Η σχολή της διοίκησης αντικειμενικών στόχων

Η Διοίκηση Αντικειμενικών Στόχων ή Δ.Α.Σ. υποστηρίζει τη συστηματική δραστηριοποίηση της επιχείρησης προς επίτευξη των στόχων της. Για να γίνει κάτι τέτοιο πρέπει να εντοπιστούν αρχικά οι γενικοί σκοποί βάσει των οποίων θα μπου ειδικοί στόχοι, οι οποίοι πρέπει να ποσοτικοποιούνται ώστε να είναι μετρήσιμοι. Σύμφωνα με τον Odiorne, η ΔΑΣ εκτός από τον προσδιορισμό των στόχων πρέπει να ορίζει την περιοχή ευθύνης των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την επίτευξη των στόχων αυτών. Τα αποτελέσματα της δράσης των ατόμων, που αναλαμβάνουν την ευθύνη επίτευξης των στόχων, συγκρίνονται με τους αρχικά τεθέντες στόχους, ώστε να αξιολογείται η αποδοτικότητα τους (Odiorne, 1979).

Οι γενικοί σκοποί που αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη διαμόρφωση των επιμέρους στόχων (Ζευγαρίδης, 1979) μπορούν να είναι:

- Το κέρδος

- Η ικανοποίηση της αγοράς
- Η λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης
- Η ικανοποίηση της διοίκησης
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων
- Η συμβολή στην κοινωνική ευημερία
- Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του προγράμματος εθνικής ανάπτυξης.

Οι φάσεις διαμόρφωσης των αντικειμενικών στόχων κάθε τμήματος ή του ξενοδοχείου, γενικά, είναι εξής πέντε:

1. Διατύπωση της αποστολής και των σκοπών του τμήματος
2. Καθορισμός ορίων δράσης και καθηκόντων (του τμήματος), όπως και πιθανές επικαλύψεις με άλλα τμήματα
3. Ποσοτικός καθορισμός στόχων
4. Επιλογή των περιοχών βελτίωσης
5. Διαμόρφωση σχεδίων δράσης και ορισμός των αντικειμενικών στόχων.

Η ΔΑΣ διευκρινίζει τον προσανατολισμό της επιχείρησης στους εργαζομένους, οι οποίοι γνωρίζουν τι απαιτείται από αυτούς. Η διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους συνήθως συνδέεται μετά συστήματα προσδιορισμού των αμοιβών ανάλογα με την αποδοτικότητα. Αυτό το πλεονέκτημα της ΔΑΣ όμως ορισμένες φορές οδηγεί τους εργαζομένους, προκειμένου να αυξήσουν την αμοιβή τους, να μετέρχονται μη ηθικές μεθόδους για την επίτευξη των τεθέντων στόχων. Για παράδειγμα οι πωλητές του τμήματος εκδηλώσεων μπορεί να υποσχεθούν στους πελάτες υπηρεσίες που δεν είναι διαθέσιμες προκειμένου να επιτύχουν το επίπεδο πωλήσεων που έχει τεθεί ως στόχος.

Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, διότι στην περίπτωση που είναι υπερβολικά υψηλοί, υπάρχει κίνδυνος η ΔΑΣ να δημιουργήσει ανασφάλεια και απογοήτευση τους εργαζομένους.

7. Η Διοίκηση Αλλαγής

Στους ανθρώπους δεν αρέσουν οι αλλαγές και για το λόγο αυτό αποφεύγουν να αλλάξουν τόσο οι ίδιοι, όσο και το περιβάλλον τους. Αυτό αποτελεί ένα πρόβλημα για τις επιχειρήσεις, οι οποίες οφείλουν να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται συνεχώς

στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Ένας λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι αποφεύγουν τις αλλαγές, είναι το κόστος της αλλαγής. Το κόστος αυτό αρχικά αφορά στο σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με μία νέα κατάσταση.

Ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι αποφεύγουν τις αλλαγές, είναι το κόστος της προσαρμογής στις νέες καταστάσεις. Ο άνθρωπος αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει προβληματικά την προσαρμογή του σε νέες καταστάσεις (Σαρρής, 1985). Ο ψυχικός κόσμος του ανθρώπου υπακούει σε ένα πλέγμα κανόνων ψυχικής οικονομίας και η προσαρμογή απαιτεί κόπους και θυσίες. Ως προσαρμογή νοείται (Παπαγεωργίου, 1985) η προσπάθεια του οργανισμού να επιτύχει την τελειότερη το δυνατόν ισορροπία με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Οι αλλαγές διαταράσσουν την ισορροπία και η διαταραχή αυτή γίνεται αισθητή με την εμφάνιση κάποιας ανάγκης.

Τα άτομα δημιουργούν ένα σύστημα συνηθειών (αντιδράσεων), οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά ανάλογα με τα εκάστοτε γεγονότα. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν από αυτό το σύνολο αντιδράσεων αυτή που επιφέρει τα περισσότερα ευχάριστα αποτελέσματα (την περισσότερο ικανοποιητική αμοιβή), δηλαδή αυτή που ικανοποιεί με τον καλλίτερο τρόπο την ανάγκη. Όσο περισσότερο ικανοποιείται η ανάγκη, τόσο μεγαλύτερη είναι η αμοιβή και τόσο περισσότερο ενισχύεται η επανεμφάνιση της συνήθειας. Οι εξωτερικές συνθήκες οδηγούν το άτομο να επιλέξει τη μία ή την άλλη συνήθεια για αντιμετώπιση της εκάστοτε κατάστασης. Αυτό είναι γνωστό στους χώρους εργασίας. Οι διοικούντες συνήθως γνωρίζουν εκ των προτέρων τον τρόπο αντίδρασης των εργαζομένων σε διάφορες εντολές, από τον τρόπο που συνήθως αυτοί αντέδρασαν στο παρελθόν σε παρόμοιες περιστάσεις. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος αντιδρά πρόθυμα στις εντολές του προϊσταμένου του αλλά παράγει χαμηλής ποιότητας έργο, ένας άλλος εργαζόμενος αποδέχεται πρόθυμα τις εντολές αλλά σπάνια τις εκτελεί κλπ.

Οι παραγωγικές διαδικασίες μετά από συνεχείς επαναλήψεις αυτοματοποιούνται και το προσωπικό εργάζεται κάτω από τη δύναμη των εργασιακών του συνηθειών. Η αλλαγή συνηθειών είναι κάτι ιδιαίτερα δύσκολο και για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι

αντιδρούν σε αλλαγές που θα τους ανάγκαζαν να εμπλακούν με διαδικασίες ξεριζώματος των παλαιών συνηθειών.

Οι αλλαγές είναι αναγκαίες στην εποχή μας όπου τα πάντα αλλάζουν. Για να μπορεί μία επιχείρηση να προχωρεί χωρίς προβλήματα στις απαραίτητες αλλαγές, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, πρέπει να κυριαρχεί η κουλτούρα των συνεχών τροποποιήσεων, που θέτει σε ετοιμότητα τους εργαζομένους για συνεχείς μεταρρυθμίσεις και βελτιώσεις, με στόχο το καλύτερο αύριο για την επιχείρηση, για τους εργαζομένους, όπως και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Αυτό είναι πολύ εύκολο να εφαρμοστεί, υπό την προϋπόθεση ότι εξηγείται στους εργαζομένους από τη στιγμή της πρόσληψής τους και ότι είναι πραγματικότητα, δηλαδή η επιχείρηση συνεχώς ερευνά και υλοποιεί βελτιωτικές κινήσεις.

Τότε οι συνήθειες των εργαζομένων διαμορφώνονται, έτσι ώστε οι διαδικασίες των αλλαγών να ενσωματώνονται σε αυτές. Σε περίπτωση που μία επιχείρηση αδιαφορεί για τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, των προϊόντων, των εργασιακών σχέσεων κλπ., όταν κάποια στιγμή χρειαστεί να προχωρήσει σε αλλαγές, θα αντιμετωπίσει τεράστιες δυσκολίες.

Κεφάλαιο 5: Εργασιακή Απόδοση

5.1 Εισαγωγή

Η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί συνδυασμό διαφόρων παραμέτρων. Από τη μία οι γνώσεις, τα προσόντα, η διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού και από την άλλη η ικανοποίηση που παίρνει από την εργασία του, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισης και τα κίνητρα που δίνονται από την διοίκηση επηρεάζουν την απόδοση του. Όλα αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης/του οργανισμού, τη φήμη, την εικόνα που έχει στην αγορά και τελικά η βιωσιμότητά της. Στο παρόν κεφάλαιο πρόκειται να αναλυθεί η σημασία και η σημαντικότητα της απόδοσης των εργαζομένων.

5.2 Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης (High Performance Work Practices-HPWP)

Μελετητές κατά τις δύο τελευταίες ερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της απόδοσης μιας επιχείρησης και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (Huselid 1995; Delaney & Huselid 1996, Becker & Gerhard 1996; Becker & Houselid, 1998). Από τις έρευνες προέκυψαν στοιχεία που αναδεικνύουν την σύνδεση μεταξύ τους και επισήμαναν ότι μπορεί να επιφέρει στην επιχείρηση το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Datta, Guthrie, & Wright, (2005) λαμβάνοντας υπόψη την υφιστάμενη παγκόσμια κατάσταση, ένα αυξανόμενο πλήθος ερευνητών προτείνει, τελευταία, την χρήση ενός ολοκληρωμένου μείγματος ή συστήματος πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που θα οδηγήσει μία επιχείρηση σε ανώτερες οργανωτικής απόδοσης.

Ως εκ τούτου και λόγω του αυξημένου ενδιαφέροντος στο πλαίσιο μελετών των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, εμφανίστηκε μία νέα έννοια, αυτή της καλής πρακτικής (best practices). Η χρήση όμως διαφορετικών όρων από τους ερευνητές είχε προκαλέσει αρχικά μεγάλη σύγχυση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πρακτικές αυτές είχαν ονομαστεί «διαχείριση υψηλής δέσμευση» (Walton, 1985) ή «high - involvement διαχείριση» (Lawler, 1986), ενώ πιο πρόσφατα έχουν ονομαστεί «οργανισμοί υψηλής απόδοσης» (Lawler et al, 1998, Ashton και Sung, 2002) ή «πρακτικές εργασίας υψηλής συμμετοχής» (Wood, 2001).

Σήμερα η πιο αποδεκτή ονομασία από τους περισσότερους ερευνητές και η πιο διευρυμένη στην βιβλιογραφία είναι ως «εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης (ΕΠΥΑ)- high performance work practices (HPWP) (Posthuma, Champion, 2013). Οι πρακτικές αυτές προήλθαν από την μελέτη των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού διαχείρισης (SHRM) όπου οι ερευνητές εξέτασαν τις επιπτώσεις της υιοθέτησης HPWS στην οργανωτική απόδοση (Appelbaum, Baily, Berg, & Kalleberg, 2000; Boxall, Ang, & Timothy, 2011; Guthrie, 2001, Gould-Williams, 2004)

Η διαθέσιμη βιβλιογραφία δεν έχει αναδείξει όμως έναν ακριβείς ορισμό, ωστόσο εκείνος που είναι ευρέως γνωστός είναι ότι πρόκειται για μια σειρά πρακτικών εργασίας που καλύπτουν τις τρεις παρακάτω γενικές κατηγορίες (Ashton και Sung 2002 και Thompson 2002):

- τις πρακτικές υψηλής συμμετοχής εργαζομένων,
- τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και
- τις πρακτικές της ανταμοιβής – δέσμευσης.

Τα ΕΠΥΑ είναι ένα σύστημα αποτελούμενο από αλληλένδετες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Becker & Houdelid, 1998) και συνήθως περιλαμβάνουν δράσεις που σχετίζονται με την επιλογή και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την κατάρτιση, την ανάπτυξη και την διαχείριση των επιδόσεων (Appelbaum et al., 2000). Εκτός από αυτές τις πρακτικές, έχοντας ως στόχο να αυξήσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων περιλαμβάνουν και πρακτικές με σκοπό να επηρεάσουν την εμπλοκή και την συμμετοχή των εργαζομένων (Jensen et al. 2011; Messersmith & Guthrie, 2010; Messersmith, Patel & Leoak, 2011).

Σύμφωνα με τους Snell και Bohlander (2007), ένα σύστημα ΕΠΥΑ μπορεί να οριστεί ως ένα συγκεκριμένο συνδυασμό πρακτικών ανθρώπινων πόρων, που μεγιστοποιεί τις γνώσεις, την ικανότητα, την ευελιξία, τη δέσμευση (Snell & Bohlander, 2007; Macky & Boxall, 2007; Jiang & Liu, 2015), ενώ οι Giannikis και Nikandrou (2013:38) στις πρακτικές αυτές προσθέτουν και εκείνες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων, της παρακίνησης και της παραγωγικότητας των

εργαζομένων ενός οργανισμού. Βασικό στοιχείο για την αποτελεσματική εφαρμογή του ΕΠΥΑ είναι η οργανωτική ηγεσία και η κουλτούρα που αυτή δημιουργεί.

Από την εξέλιξη των ΕΠΥΑ, όπως αυτή αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα - 1- διακρίνουμε ότι τα ΕΠΥΑ περιλαμβάνουν διάφορες πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Αν και δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός από έρευνες προκύπτει ότι υπάρχει συμφωνία μεταξύ των περισσότερων μελετητών που επισημαίνουν ότι απαιτείται κατά κύριο λόγο η συμμετοχή των εργαζομένων, των διαχειριστών και των εργοδοτών για την ενθάρρυνση της επικοινωνίας και εμπιστοσύνης μεταξύ τους (Kirkman et al., 1999). Τα ΕΠΥΑ απαιτούν την ειδική ανάπτυξη μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης που θα πρέπει να γίνει όμως αποδεκτή και να εγκριθεί από τους εργαζόμενους (CLMS, 2009) με σκοπό την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης.

Πίνακας 1: Η εξέλιξη της έννοιας ΕΠΥΑ

| Χρονολογία | Συγγραφείς | Χαρακτηριστικά |
|------------|-------------------|---|
| 1995 | Huselid | Διαχείριση συστήματος, ανταμοιβών και κινήτρων, συμμετοχή των εργαζομένων. |
| 1996 | Delaney & Huselid | Πρόσληψη, κατάρτιση. |
| | Delery & Doty | Ευκαιρίες σταδιοδρομίας, συστήματα κατάρτισης, επιβράβευση ανάλογα με την απόδοση, ασφάλεια και συμμετοχή των εργαζομένων, |
| 1998 | Jeffrey Pfeffer | Ασφάλεια εργασίας, επιλεκτική πρόσληψη νέου προσωπικού, αποκέντρωση λήψη αποφάσεων, επιβράβευση που βασίζεται στην απόδοση, διαρκεί εκπαίδευση, μείωση διαφορών στα υφιστάμενο εμπόδια, ανταλλαγή πληροφοριών |

| | | για τις επιδόσεις σε όλη την οργάνωση |
|-------------|------------------|--|
| 1999 | Harel & Tzafirir | Πρόσληψη προσωπικού, κατάρτιση. |
| | Hiltrop | Προσέλκυση και διατήρηση των πιο ταλαντούχων εργαζομένων στην οργάνωση |
| 2007 | Kepes & Delery | Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αυξάνουν την οργανωτική απόδοση |
| 2009 | Boselie | Πρακτικές HR που αναπτύσσουν τις δεξιότητες των εργαζομένων: Μοντέλο AOM |

Πηγή: Anca – Ioana Munteanu (2014)

Τα προσδοκώμενα θετικά αποτελέσματα από την χρήση αυτών των συστημάτων επισημαίνουν οι Fu et al. (2015), οι οποίοι αναφέρουν πως η χρήση αυτών θα ωφελήσει τον οργανισμό και θα αναπτύξει τον εργαζόμενο σε τέτοιο βαθμό ώστε να αποτελέσει αυτός μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Επίσης αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές ανθρώπινων πόρων συνδέονται με μια βιώσιμη καλή απόδοση της επιχείρησης (Gittell et al., 2010), ενώ ένα άλλο πλήθος ερευνητών πιστεύει ότι με τη χρήση ενός συστήματος πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, ο οργανισμός θα οδηγηθεί σε ανώτερες οργανωτικής απόδοσης (Datta, Guthrie & Whright, 2005).

Είναι φανερό λοιπόν ότι τα ΕΠΥΑ αντιπροσωπεύουν μια λύση «win-win» (...), προς όφελος δηλαδή τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων και μόνο τυχαίο δεν είναι το γεγονός ότι κατά τις δυο τελευταίες δεκαετίες, όπως έχει γίνει αντιληπτό, οργανισμοί χρησιμοποιούν την ιδέα των ΕΠΥΑ με απώτερο σκοπό να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και λειτουργικότητα τους. Όμως αρκετοί οργανισμοί ακόμα και σήμερα και παρά το δυσμενές περιβάλλον δεν υιοθετούν αυτές τις πρακτικές εξαιτίας της αντίστασης στην αλλαγή ή εξαιτίας ελλιπής πληροφόρησης (Posthuma et al., 2013). Ωστόσο η απροθυμία να υιοθετήσουν ΕΠΥΑ μπορεί να οφείλεται εν μέρει και στην έλλειψη σαφούς ταξινόμησης και ιεράρχησης

προσδιορισμού του εύρους των διαθέσιμων πρακτικών και τη σχέση τους με τα αποτελέσματα των επιδόσεών τους.

5.3 Απεικόνιση της σχέσης εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με την απόδοση του εργαζόμενου. Οι ανθρώπινοι πόροι και η απόδοσή τους αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για κάθε επιχείρηση. Επομένως θα πρέπει να υπάρχει κατάλληλος χειρισμός των ατόμων και σωστή αξιολόγηση της απόδοσής τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης και τα συμπεράσματα αυτής είναι πολύ σημαντικά για την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων, άρα και για τη μελλοντική βελτίωση ολόκληρου του οργανισμού σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και ενδυνάμωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις συνηθίζεται η εφαρμογή μιας τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης του εργαζόμενου που δεν λαμβάνει υπ' όψιν την ποιότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο έχει υποχρέωση να εργάζεται και να αποδίδει τα μέγιστα.

Μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης συνήθως περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Καθορισμός και ανάλυση των καθηκόντων (job analysis)
- Εκτίμηση της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί
- Μέτρηση της απόδοσης με κάποια συγκεκριμένη μέθοδο ή συνδυασμό αυτών
- Συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένου για τυχόν αποκλίσεις απ' τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης

Όπως βλέπουμε στη παραπάνω διαδικασία δεν λαμβάνεται υπ' όψιν η ικανοποίηση του εργαζόμενου, η οποία είναι ένας απ' τους σημαντικότερους παράγοντες που διαμορφώνουν την απόδοσή του. Το περιβάλλον εργασίας, οι παροχές και τα κίνητρα που δέχονται τα άτομα απ' την επιχείρηση διαμορφώνουν κατά μεγάλο βαθμό το επίπεδο της απόδοσής τους αλλά και τη συμπεριφορά τους, η οποία μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Ένας πολύ καλά εκπαιδευμένος υπάλληλος, με άριστες γνώσεις και αρκετή εμπειρία πάνω στο αντικείμενό του, δεν πρόκειται να συμβάλει τα μέγιστα αν τα παρεχόμενα σ' αυτόν (μισθός, bonus, συνθήκες εργασίας) δεν καλύπτουν κάποιες ανάγκες του (σε σχέση με την εργασία του). Ο μη ικανοποιημένος εργαζόμενος μπορεί να απουσιάζει απ' την εργασία του, να έρχεται σε αντιπαράθεσις με τους συναδέλφους του, να μειώνει εσκεμμένα την

απόδοσή του, να παραιτηθεί. Η επιχείρηση, λοιπόν, θα πρέπει να γνωρίζει πόσο ικανοποιημένο είναι το προσωπικό της προτού προβεί στην αξιολόγησή του, ώστε αυτή να είναι όσο το δυνατόν ρεαλιστική.

Η επιχείρηση, απ' τη μεριά της, απαιτεί τα εξής απ' τον εργαζόμενο (σχετικά με την απόδοσή, τη στάση και τη συμπεριφορά του ατόμου):

- Να γνωρίζει τα καθήκοντα και τα όρια της ευθύνης του (προσαρμογή στη θέση εργασίας)
- Να είναι αποτελεσματικός και παραγωγικός (να ολοκληρώνει με ακρίβεια και συνέπεια συγκεκριμένο όγκο εργασίας σε συγκεκριμένο χρόνο)
- Να αναπτύσσει ορθολογικές και ισορροπημένες σχέσεις με τους συναδέλφους του και τη διοίκηση της επιχείρησης (συνεργασία για μέγιστο αποτέλεσμα)
- Να συμμορφώνετε με τους ηθικούς κανόνες και τις αξίες που ορίζει η εταιρική κουλτούρα (θετική συμπεριφορά προς τους συναδέλφους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους προϊστάμενους κλπ.)
- Να παίρνει πρωτοβουλίες που βοηθούν στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος

Ο εργαζόμενος, απ' τη μεριά του, απαιτεί τα εξής απ' τον εργοδότη του (σχετικά με την ικανοποίηση που δέχεται απ' την εργασία του):

- Μισθός ανάλογος της απόδοσης και της προσπάθειας που καταβάλει το άτομο (δίκαιες αμοιβές)
- Διάφορες χρηματικές και μη χρηματικές αμοιβές αποδοτικότητας (bonus)
- Αναγνώριση της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων (έπαινοι)
- Αντικειμενική και ρεαλιστική αξιολόγηση
- Καλές συνθήκες εργασίας (ασφάλεια και υγιεινή)
- Προσωπικές σχέσεις που εξασφαλίζουν την συνεργασία και την διευκόλυνση στην υλοποίηση των καθηκόντων (ψυχική ηρεμία, μείωση του άγχους)

- Προοπτικές και πιθανότητες προαγωγής και ανάπτυξης της επαγγελματικής καριέρας (ίσες ευκαιρίες)
- Ευκαιρίες για ανάδειξη των δυνατοτήτων μέσω της εξουσιοδότησης

Στο παρακάτω μοντέλο αναλογίας απόδοσης και ικανοποίησης θα προσπαθήσουμε να δείξουμε ότι:

- Για να υπάρξει άριστη σχέση ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο θα πρέπει η ικανοποίηση να είναι ανάλογη της απόδοσης και αντίστροφα.
- Εάν υπάρχει απόκλιση ανάμεσα σε ικανοποίηση και απόδοση τότε θα υπάρχει πάντοτε αίσθημα αδικίας είτε απ' τη μεριά του εργαζόμενου, είτε απ' τη μεριά της επιχείρησης.

Παρ' όλο που δεν υπάρχει αντικειμενικός τρόπος για να μετρήσουμε την επαγγελματική ικανοποίηση και να ορίσουμε ποσοτικά επίπεδα αυτής, η επιχείρηση μπορεί μέσω διαδικασιών όπως τα ερωτηματολόγια, οι έρευνες, η συζήτηση και τα σεμινάρια να δει πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοι.

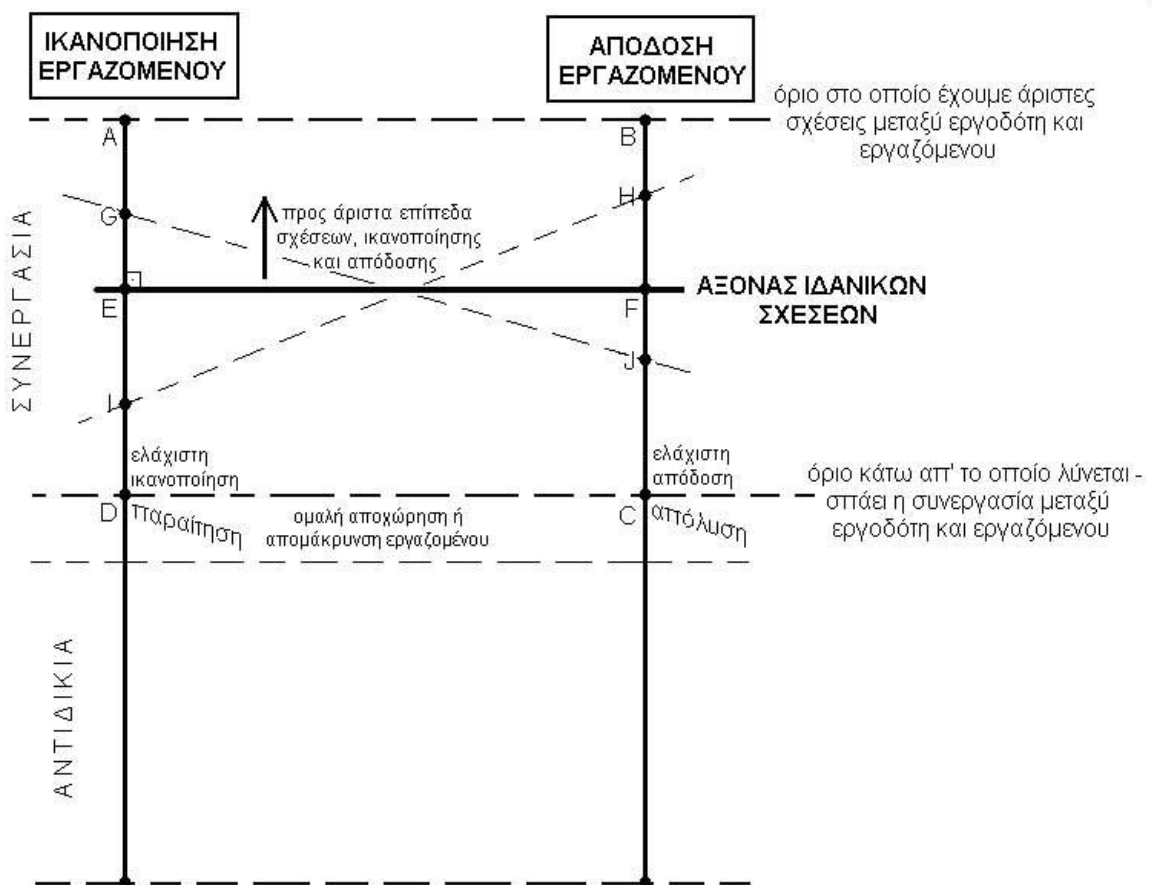
Ορίζουμε λοιπόν, έναν άξονα (κλίμακα) ικανοποίησης ενός εργαζόμενου (ή ομάδας εργαζομένων), πάνω στο οποίο η επιχείρηση τοποθετεί, ύστερα από ορισμένες διαδικασίες μέτρησης, το επίπεδο ικανοποίησης του. Οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ορίσουν ένα σημείο – όριο (του άξονα) κάτω απ' το οποίο το άτομο σπάει τη συνεργασία και παραιτείται απ' την εργασία του (Βλέπε απαιτήσεις εργαζόμενου). Επίσης η απόδοση τοποθετείτε, αντίστοιχα σε μία κλίμακα, κατά τη διαδικασία αξιολόγησης και ορίζετε το σημείο κάτω απ' το οποίο ο εργαζόμενος δεν πληροί τις απαιτήσεις της επιχείρησης και απολύεται (Βλέπε απαιτήσεις επιχείρησης).

Για να αποτυπώσουμε στο ίδιο πλαίσιο μέτρησης την ικανοποίηση και την απόδοση θα πρέπει να ορίσουμε έναν άξονα ιδανικών σχέσεων, ο οποίος απορρέει απ' την κουλτούρα της επιχείρησης, τη σύμβαση εργασίας, το πρότυπο συμπεριφοράς και τις αξίες του ατόμου κλπ. Αυτός ο άξονας ιδανικών σχέσεων αποτελεί το κοινό σημείο, και δείχνει την αναλογία που πρέπει να υπάρχει, ανάμεσα στην απόδοση (δίνει ο εργαζόμενος, παίρνει η επιχείρηση) και στην ικανοποίηση (παίρνει ο εργαζόμενος, δίνει η επιχείρηση) του εργαζόμενου. Ιδανικές σχέσεις δεν σημαίνει και άριστες σχέσεις, αποτελούν όμως προϋπόθεση για άριστα (μέγιστα) επίπεδα σχέσεων, απόδοσης και ικανοποίησης.

Αυτά τα άριστα επίπεδα είναι δύσκολο να επιτευχθούν για τους εξής λόγους:

- Ως προς την ικανοποίηση: όσο μεγαλώνει ο βαθμός ικανοποίησης τόσο δυσκολότερα παρακινείται ο εργαζόμενος.
- Ως προς την απόδοση: α) απ' τη μεριά του εργαζόμενου υπάρχουν περιορισμοί στις γνώσεις, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται β) απ' τη μεριά της επιχείρησης όσο αυξάνεται η απόδοση του εργαζομένου τόσο περισσότερο αυξάνεται το κόστος για αμοιβές και κίνητρα.
- Ως προς τις σχέσεις: η εταιρική κουλτούρα και τα πρότυπα συμπεριφοράς της επιχείρησης μπορεί να μην γίνονται πλήρως αποδεκτά απ' τον εργαζόμενο, λόγω διαφορετικής νοοτροπίας.

Σχήμα 3 Αναλογία ικανοποίησης και απόδοσης

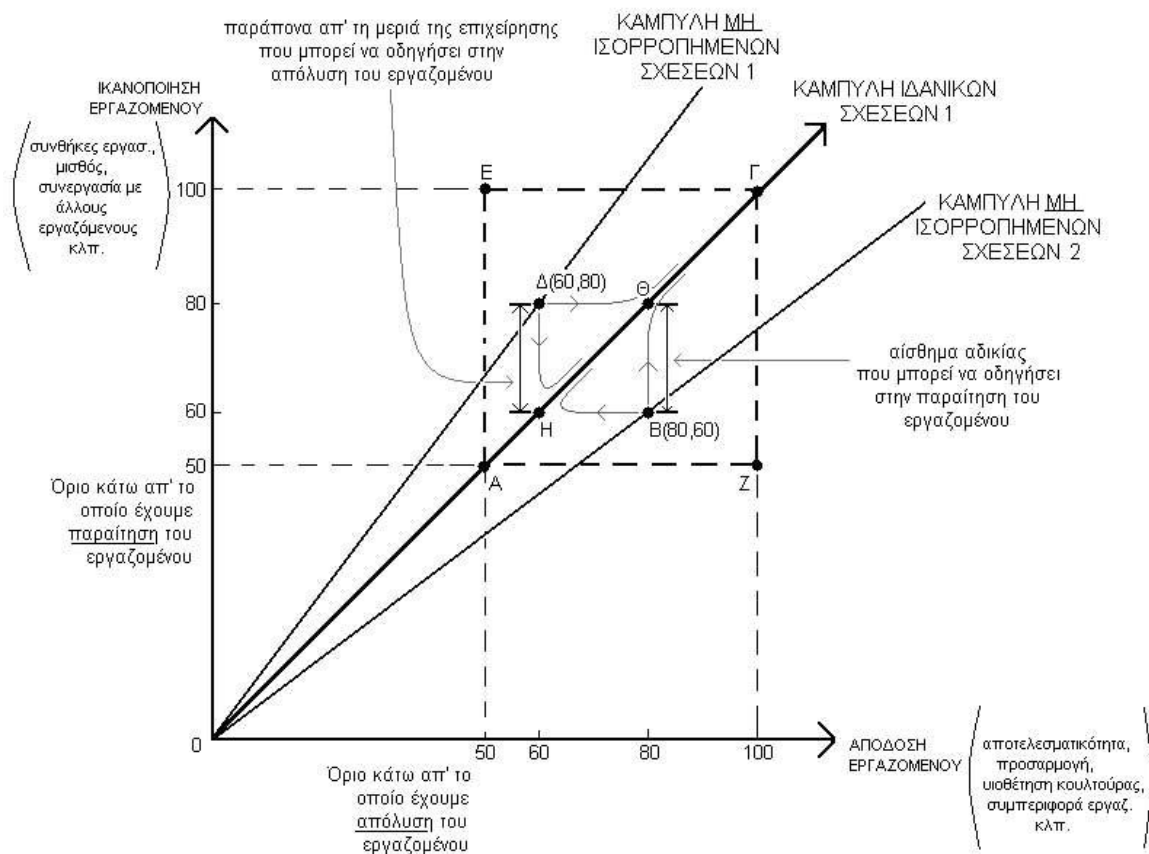


5.4 Αίσθημα Αδικίας και Εργασιακή απόδοση

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται το αίσθημα αδικίας του εργαζόμενου όταν η απόδοση είναι μεγαλύτερη απ’ την ικανοποίηση καθώς και τα παράπονα (αίσθημα αδικίας) της επιχείρησης όταν ισχύει το αντίθετο.

Ως αίσθημα αδικίας θα ορίζεται η κάθετη απόσταση ανάμεσα στη καμπύλη μη ισορροπημένων σχέσεων και την καμπύλη ιδανικών σχέσεων. Θέτουμε την εξής υπόθεση εργασίας: το μοναδικό σημείο που αντιστοιχεί στη χρονική στιγμή $t=0$ είναι το σημείο Α (αρχή της συνεργασίας), ενώ όλα τα υπόλοιπα σημεία αντιστοιχούν σε μία χρονική στιγμή $t \neq 0$. Με βάση το παραπάνω κάθε συνεργασία αρχίζει από ένα σημείο όπως το Α με στόχο να κινηθεί πάνω στη καμπύλη ιδανικών σχέσεων προσεγγίζοντας σημεία όπως το Γ.

Σχήμα 4: Αίσθημα αδικίας και παράπονα – καμπύλες μη ισορροπημένων σχέσεων



Στο παραπάνω σχήμα παρατηρούμαι τα εξής:

- Οποιοδήποτε σημείο εκτός της καμπύλης ιδανικών σχέσεων δημιουργεί αίσθημα αδικίας και καμπύλες μη ισορροπημένων σχέσεων.
- Όσο μεγαλύτερη είναι η κάθετη απόσταση, δηλαδή το αίσθημα αδικίας (ΑΔ και ΓΒ), τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να λυθεί η συνεργασία ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο.
- Το τετράγωνο ΑΖΓΕ αποτυπώνει τα όρια μέσα στα οποία γίνεται αποδεκτή η συνεργασία και απ' τα δύο μέρη.
- Στο παραλληλόγραμμο 0,50,Ε,100 η επιχείρηση δεν δέχεται τη συνεργασία με τον εργαζόμενο, αφού αυτός δεν πληροί ούτε τις ελάχιστες απαιτήσεις της.
- Στο παραλληλόγραμμο 0,100,Ζ,50 ο εργαζόμενος δεν δέχεται να συνεργαστεί με την επιχείρηση, αφού δεν πληροί ούτε τις ελάχιστες απαιτήσεις του (παράγοντες ψυχοϋγιεινής).
- Στο τετράγωνο 0,50,Α,50 δεν υπάρχει περίπτωση συνεργασίας και απ' τις δύο μεριές.
- Το σημείο Δ – υψηλή ικανοποίηση, χαμηλή απόδοση δημιουργεί αίσθημα αδικίας απ' τη μεριά της επιχείρησης.

Εάν ο εργαζόμενος έχει προσληφθεί πριν βραχυχρόνιου διαστήματος τότε η επιχείρηση, συνήθως, είναι αρκετά ελαστική και η ένταση του αισθήματος αδικίας (των παραπόνων) είναι ελάχιστη έως και μηδαμινή. Η χαμηλή απόδοση (σχετικά με αυτά που του παρέχει η επιχείρηση) οφείλεται στο ότι ο εργαζόμενος, αν και ξέρει τα καθήκοντά του, δεν έχει προσαρμοστεί πλήρως στο τρόπο και στο μηχανισμό εργασίας. Σ' αυτή τη περίπτωση αναμένεται αύξηση της απόδοσης (απ' το σημείο Δ στο σημείο Θ), ιδιαίτερα μέσω της εξειδίκευσης και της εκπαίδευσης.

Εάν ο εργαζόμενος έχει προσληφθεί πριν μέσο-μακροχρόνιου διαστήματος, η επιχείρηση αυξάνει την ένταση της αυστηρότητάς της και το αίσθημα αδικίας (παράπονα) εκδηλώνεται σε όλο του το βαθμό. Ο εργαζόμενος δεν αποδίδει τα ανάλογα μ' αυτά που του προσφέρει η επιχείρηση, με συνέπεια να του επιβληθούν κυρώσεις (που μπορούν να φτάσουν μέχρι και την απόλυση) και να μειωθεί η ικανοποίησή του (απ' το σημείο Δ στο σημείο Η).

Το σημείο Β – χαμηλή ικανοποίηση, υψηλή απόδοση δημιουργεί αίσθημα αδικίας απ’ τη μεριά του εργαζόμενου. Και σ’ αυτή τη περίπτωση ο χρόνος παίζει καθοριστικό ρόλο για την ένταση του αισθήματος αδικίας. Διακρίνουμε δύο περιπτώσεις:

Σε βραχυχρόνιο διάστημα: ο εργαζόμενος αποδίδει σε τέτοιο βαθμό που δεν είναι ανάλογος της ικανοποίησής του, αλλά σημαντικά υψηλότερος. Δίνεται “πίστωση χρόνου” στην επιχείρηση, η οποία θα πρέπει άμεσα να προσαρμόσει την πολιτική της περί μισθών και ημερομισθίων στον εκάστοτε εργαζόμενο, προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίησή του και να μειωθεί το αίσθημα αδικίας (απ’ το σημείο Β στο σημείο Θ).

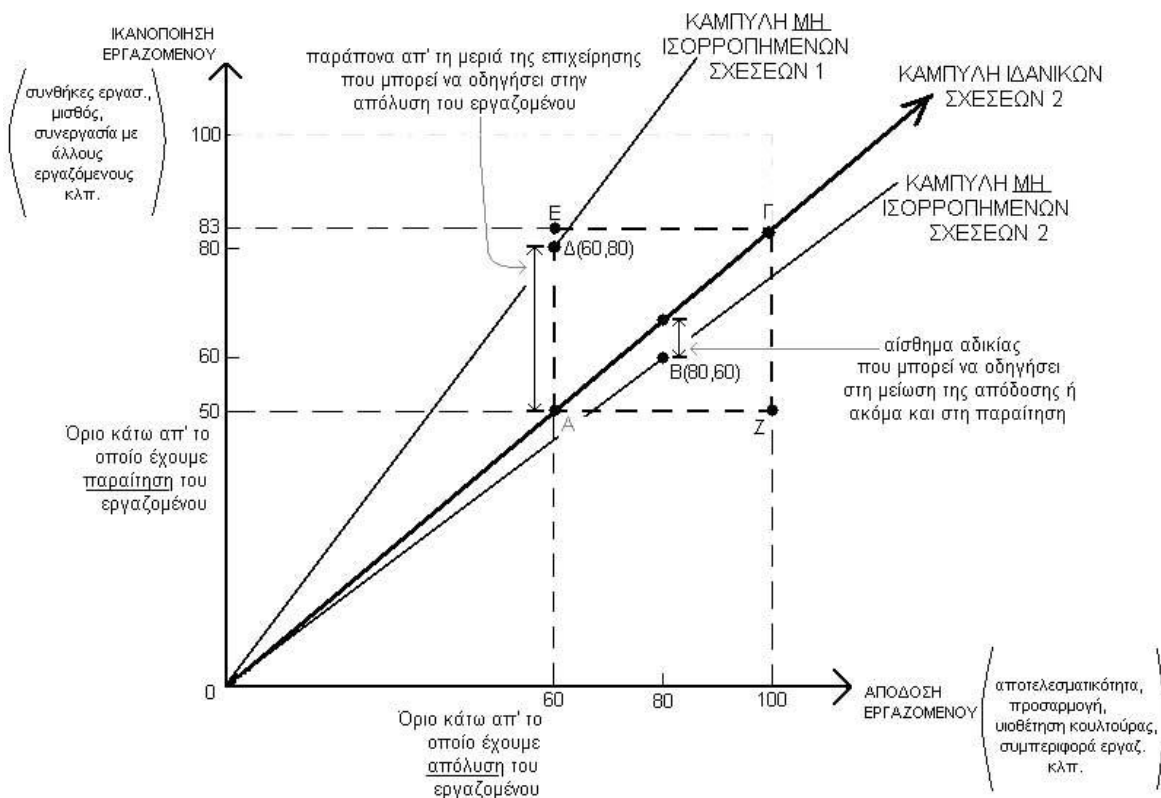
Σε μέσο-μακροχρόνιο διάστημα: εάν συνεχιστεί να υφίσταται το αίσθημα αδικίας (που μπορεί να οφείλεται σε άδικες αμοιβές, σε άσχημες συνθήκες εργασίας κλπ.) και η επιχείρηση δεν λαμβάνει μέτρα για να βελτιώσει την ικανοποίηση του εργαζομένου τότε το πιθανότερο είναι να υπάρξει μείωση της απόδοσης (δηλαδή απ’ το σημείο Β στο σημείο Η).

Όπως είπαμε παραπάνω η καμπύλη ιδανικών σχέσεων στην ουσία αποτελεί τους όρους συνεργασίας που υποδεικνύουν τι πρέπει να κάνει η κάθε πλευρά απ’ τη μεριά της, ώστε να επιτευχθούν άριστες σχέσεις σε δεδομένες συνθήκες. Προκύπτει απ’ την κουλτούρα (επιχείρησης και εργαζομένου), τα πρότυπα συμπεριφοράς, τη σύμβαση εργασίας κλπ. Αν προσθέσουμε σ’ αυτούς τους παράγοντες και κάποιους άλλους έξω-επιχειρησιακούς παράγοντες όπως η ανεργία και ο πληθωρισμός (ακρίβεια) τότε η καμπύλη ιδανικών σχέσεων διαμορφώνεται όπως στο σχήμα 4, όπου ο εργαζόμενος φτάνει στη μέγιστη απόδοση χωρίς η ικανοποίησή του να ανέλθει σε μέγιστα επίπεδα, ενώ παράλληλα δεν υφίσταται αίσθημα αδικίας. Ο εργαζόμενος γίνεται περισσότερο ελαστικός λόγω των πιέσεων που ασκεί το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (ανεργία, χαμηλοί μισθοί).

Αντίθετα στη παραπάνω περίπτωση (σχήμα 3) η καμπύλη ιδανικών σχέσεων όριζε ότι για να φτάσει ο εργαζόμενος στην μέγιστη απόδοση πρέπει να υπάρξει και ανάλογη ικανοποίηση.

Επίσης είναι δυνατόν να αυξηθεί η ελαστικότητα της επιχείρησης, λόγω έλλειψης συγκεκριμένων ειδικοτήτων (ζήτηση > προσφορά σε ανθρώπινο δυναμικό) και να διαμορφωθεί η καμπύλη ιδανικών σχέσεων όπως στο σχήμα 5. Ο εργαζόμενος φτάνει

ευκολότερα σε μέγιστα επίπεδα ικανοποίησης απ' ότι απόδοσης, χωρίς να υπάρχει αίσθημα αδικίας απ' τη μεριά της επιχείρησης.



5.5 Η σημασία των Συστημάτων αμοιβών στην εργασιακή απόδοση

Με τον όρο **αμοιβές** περιγράφονται τα άμεσα και έμμεσα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για τη συνεισφορά του, τις ικανότητες του και, γενικά, για την αξία της συμμετοχής του στην επιχείρηση.

Με τις αμοιβές που παρέχει ένας οργανισμός επιδιώκει καταρχήν να προσελκύσει ικανούς υπαλλήλους και να τους κρατήσει στην υπηρεσία του. Ακόμη, παρέχοντας αμοιβές που αξιολογούνται από τους υπαλλήλους ως δίκαιες και επιθυμητές, επιδιώκει να διατηρήσει τον ζήλο και την απόδοση τους σε υψηλά επίπεδα. Συγχρόνως, στοχεύει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Οι αμοιβές χρησιμοποιούνται επίσης ως φορείς για τη μετάδοση μηνυμάτων: μέσω αυτών γίνονται γνωστές οι αξίες, οι στόχοι και τα πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς του οργανισμού. Ακόμη, μία σημαντική λειτουργία που

μπορούν να επιτελέσουν οι αμοιβές είναι η υποστήριξη και η διευκόλυνση της εφαρμογής προγραμμάτων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

Η Πολιτική των Αμοιβών

Ως πολιτική ή "φιλοσοφία" αμοιβών εννοείται το σύνολο των αρχών που διέπουν τη στάση της οργάνωσης στον τομέα αυτό, καθώς και των θέσεων που λαμβάνει σε κάποια κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στις αμοιβές. Η πολιτική αμοιβών θα πρέπει να βασίζεται στις γενικότερες αξίες της οργάνωσης. Ακόμη, θα πρέπει να προκύπτει από την επιχειρησιακή στρατηγική της και, συγχρόνως, να την ενισχύει. Ο διαρκής στόχος της πολιτικής αμοιβών θα πρέπει να είναι η ανταποδοτικότητα του κόστους εργασίας, δηλαδή θα πρέπει αυτή να διασφαλίζει ότι τα ποσά που δαπανώνται για αμοιβές προσωπικού γεννούν για τον οργανισμό το ανάλογο εισόδημα.

Με την πολιτική αμοιβών θα πρέπει να αποφασιστούν ζητήματα όπως είναι τα εξής:

- Πώς θα ιεραρχηθούν τα διάφορα κριτήρια στα οποία θα βασιστεί το ύψος των αμοιβών (π.χ. σημασία της θέσης εργασίας, απόδοση του εργαζομένου ή δυνατότητες και προοπτικές του κ.ά.)
- Ποια θα είναι η σχέση των αμοιβών που παρέχονται με εκείνες της αγοράς.
- Κατά πόσο οι αμοιβές θα συνδέονται με την απόδοση και θα χρησιμοποιούνται ως κίνητρο.
- Αν τα κίνητρα θα είναι ατομικά ή ομαδικά.
- Αν θα υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης.
- Αν η δομή των αμοιβών θα είναι ιεραρχική και σχετικά αυστηρή ή ευέλικτη.
- Αν θα υπάρχει μία δομή για όλους τους εργαζόμενους ή αν θα υπάρχουν περισσότερες παράλληλες δομές για διαφορετικές κατηγορίες υπαλλήλων.
- Ποιος θα έχει την ευθύνη της εφαρμογής της πολιτικής αμοιβών (π.χ. οι προϊστάμενοι, η μονάδα προσωπικού κλπ.).
- Τι Βαθμό διακριτικής ευχέρειας θα έχει αυτός που εφαρμόζει την πολιτική αμοιβών και πόσο στενά θα ελέγχεται.
- Πόση σημασία θα δοθεί σε ζητήματα εσωτερικής ισότητας.

- Πώς θα διασφαλιστεί η ίση μεταχείριση των δύο φύλων.
- Αν κάποια ομάδα εργαζομένων θα αναγνωριστεί ως ιδιαίτερης σημασίας για την επιχείρηση.
- Πόσο μεγάλη θα είναι η "ψαλίδα" μεταξύ υψηλών και χαμηλών αμοιβών.
- Αν θα προσφερθούν πρόσθετες παροχές, το είδος τους και οι συνθήκες παροχής (π.χ. συμμετοχή των εργαζομένων στο κόστος).
- Κατά πόσο στη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών θα συμμετέχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.
- Πόση διαφάνεια θα υπάρχει σε θέματα αμοιβών.

Η πολιτική αμοιβών, σε συνδυασμό με τις διαδικασίες, τις δομές και τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της, συνιστούν το σύστημα αμοιβών της οργάνωσης.

Το ύψος των αμοιβών επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων, κυρίως οικονομικών, αλλά επίσης πολιτικών, κοινωνικών, τεχνικών και ηθικών. Τους σημαντικότερους από αυτούς θα αναφέρουμε:

Η αγορά εργασίας: Η κλασική οικονομική θεωρία υποστηρίζει ότι, όπως σε κάθε αγορά, ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης καθορίζει τις τιμές των αμοιβών. Η προσφορά εργασίας εξαρτάται από το είδος της, από το εκπαιδευτικό σύστημα, από δημογραφικούς παράγοντες κλπ. Η ζήτηση, από την άλλη πλευρά, εξαρτάται από τις οικονομικές συνθήκες (περίοδος ανάπτυξης ή ύφεσης), από τη διάρθρωση της οικονομίας κ.ά. Στην πράξη η αγορά εργασίας είναι και αυτή ατελής, με φαινόμενα ανισότητας στην πληροφόρηση, μονοπωλιακών πιέσεων, περιορισμών στην κίνηση των εργαζομένων, εξωγενών παρεμβάσεων κ.ά. Το αποτέλεσμα είναι να μην υπάρχει ενιαία τιμή αγοράς για κάποια συγκεκριμένη εργασία, αλλά αντίθετα να παρατηρείται ένα - συχνά μεγάλο - εύρος τιμών. Παρά ταύτα, η γνώση της κατάστασης που επικρατεί στην αγορά και η συνεκτίμηση των δυνάμεων της αγοράς είναι προφανώς αναγκαίες σε μια διαδικασία καθορισμού αμοιβών.

Η σημασία της θέσης εργασίας: Πέρα από την αξία που έχει μία θέση εργασίας σύμφωνα με την αγορά, εξίσου κρίσιμη για τον καθορισμό της αμοιβής της είναι και η

σημασία που της αποδίδει η ίδια η επιχείρηση. Η τυπική και συστηματική διαδικασία μέσω της οποίας μία οργάνωση καταγράφει τη σχετική βαρύτητα των θέσεων εργασίας στο εσωτερικό της λέγεται αξιολόγηση θέσεων εργασίας. Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας επιτρέπει στην οργάνωση να λάβει αποφάσεις σε θέματα αμοιβών έχοντας μία ενιαία και ορθολογική Βάση. Με τον τρόπο αυτό, οι αποφάσεις έχουν πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα να είναι δίκαιες και απαλλαγμένες από αντιφάσεις. Η αξιολόγηση θέσεων εργασίας επικεντρώνεται στις θέσεις καθαυτές, χωρίς να υπαισέρχεται στην απόδοση των ανθρώπων που τις κατέχουν και προσπαθώντας να μείνει ανεπηρέαστη από αυτήν. Κάτι τέτοιο συχνά είναι δύσκολο, διότι το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από το πρόσωπο που την επιτελεί.

Οι συνήθεις μέθοδοι αξιολόγησης των θέσεων εργασίας είναι (Armstrong, 1996):

- Η ιεράρχηση θέσεων εργασίας (job ranking). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι θέσεις εργασίας μίας οργάνωσης τοποθετούνται σε σειρά η μία μετά την άλλη. Ανάλογα με τη σπουδαιότητα τους. Σχηματίζεται έτσι μία ιεραρχική κλίμακα, με τόσες Βαθμίδες όσες είναι και οι θέσεις εργασίας. Κάθε εργασία εξετάζεται στο σύνολο της και συγκρίνεται με τις άλλες, χωρίς να γίνεται ιδιαίτερη ανάλυση των χαρακτηριστικών της κάθε μιας. Η μέθοδος αυτή, η οποία είναι απλή και το αποτέλεσμα της γίνεται εύκολα κατανοητό, ενδείκνυται μόνο για οργανώσεις με μικρό αριθμό θέσεων εργασίας. Το μειονέκτημα της είναι ότι η κατάταξη που προκύπτει δεν είναι επαρκώς τεκμηριωμένη, δεδομένου ότι δεν βασίζεται σε διακριτά και σαφή κριτήρια, αλλά σε μία συνολική εντύπωση για την κάθε θέση και σε μία καθαρά υποκειμενική και διαισθητική αντίληψη για τις σχέσεις σπουδαιότητας μεταξύ των θέσεων.
- Η **ταξινόμηση θέσεων εργασίας**. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει δύο στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο δημιουργείται μία κλίμακα θέσεων, με Βαθμίδες που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα απαιτούμενης εκπαίδευσης, εμπειρίας και ικανότητας, καθώς και σε διαφορετικά επίπεδα ευθύνης.

Οι ενδιάμεσες Βαθμίδες περιγράφονται κατά ανάλογο τρόπο.

Κατά το δεύτερο στάδιο, και αφού η κλίμακα έχει πλήρως διαμορφωθεί, εξετάζεται κάθε θέση εργασίας της οργάνωσης και κατατάσσεται σε εκείνη τη Βαθμίδα προς την περιγραφή της οποίας ανταποκρίνεται.

Η μέθοδος της ταξινόμησης είναι απλή και μπορεί να εφαρμοστεί σχετικά εύκολα. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση που η ευθύνη για τη διαχείριση του συστήματος αμοιβών έχει μεταβιβαστεί σε χαμηλό ιεραρχικό επίπεδο, διότι δεν τίθεται σε κίνδυνο η ομοιομορφία της εφαρμογής του. Είναι μέθοδος κατάλληλη για επιχειρήσεις που έχουν μεγάλο αριθμό θέσεων αλλά και σαφείς περιγραφές καθηκόντων. Το αδύνατο σημείο της είναι ότι δεν μπορεί να αντιμετωπίσει περιπτώσεις θέσεων εργασίας με πολύπλοκη υφή, όπως και περιπτώσεις που βρίσκονται στο μεταίχμιο μεταξύ δύο βαθμίδων.

Η βαθμολόγηση παραγόντων. Η βαθμολόγηση παραγόντων είναι η πιο λεπτομερής και επεξεργασμένη μέθοδος αξιολόγησης θέσεων εργασίας. Συνίσταται στην ανάλυση των θέσεων σε παράγοντες και στην κατάταξη τους με βάση το βαθμό κατά τον οποίο οι παράγοντες αυτοί χαρακτηρίζουν την κάθε θέση εργασίας.

Ως παράγοντες για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας επιλέγονται εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να μας δώσουν μία εικόνα της δυσκολίας, της σοβαρότητας και, γενικά, της σημασίας της. Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών είναι οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, η εκπαίδευση, η εμπειρία, η ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων, η πολυπλοκότητα, η προσπάθεια που καταβάλλεται, οι κίνδυνοι που ενδεχομένως υπάρχουν, οι συνθήκες εργασίας κ.ά. Κάθε ένας από τους παράγοντες αυτούς μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω. Π.χ. στις δεξιότητες μπορούν να περιληφθούν η ανάλυση, η σύνθεση, η πρωτοβουλία, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η ηγετική ικανότητα, η δεξιοτεχνία, η κρίση, η αντοχή στην πίεση κλπ. Μπορεί κανείς να σκεφτεί δεκάδες παραγόντων. Κατά το σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης, όμως, δεν είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούνται περισσότεροι από δέκα, διότι τότε το σύστημα γίνεται δύσκολο στην εφαρμογή του και χρονοβόρο, χωρίς να κερδίζει σε ακρίβεια.

Μετά την επιλογή των παραγόντων ακολουθεί ο καθορισμός της κλίμακας βαθμολογίας. Συνήθως η κλίμακα αυτή περιέχει 5-6 επίπεδα, που αντιπροσωπεύουν το Βαθμό στον οποίο ο παράγοντας είναι παρών σε μια θέση εργασίας. Δεν είναι υποχρεωτικό να έχουν όλοι οι παράγοντες τον ίδιο αριθμό επιπέδων, αν και για λόγους εύκολου χειρισμού αυτός τείνει να είναι ο κανόνας. Στη συνέχεια δίνεται σε κάθε παράγοντα ένας συντελεστής Βαρύτητας, που εκφράζει τη σημασία του δεδομένου χαρακτηριστικού για την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό προκύπτει ένας πίνακας με σταθμισμένες βαθμολογίες (βλέπε ακόλουθο πίνακα 1).

Πίνακας 2: Παραδείγματα σταθμισμένης βαθμολογίας παραγόντων

| Παράγοντας | Συντελεστής | Σταθμισμένη Βαθμολογία | | | | |
|----------------------------------|--------------------|-------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|
| Ειδικές Γνώσεις | 30% | 30 | 60 | 90 | 120 | 150 |
| Ευθύνη για λήψη αποφάσεων | 20% | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| Απαιτούμενη Εμπειρία | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| Σωματική προσπάθεια | 20% | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 |
| Διαπροσωπικές επαφές | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| Συνθήκες Εργασίας | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |

Για να βρεθεί ο τελικός Βαθμός μίας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, αναλύεται καταρχήν αυτή ως προς τους επιμέρους παράγοντες και ορίζεται το επίπεδο που αντιστοιχεί σε η θέση. Με άλλα λόγια, διατυπώνεται μία κρίση για το κατά πόσο η θέση

**Διπλωματική Εργασία με Τίτλο: «Επίδραση των Οικογενειακών – Προσωπικών
Υποχρεώσεων στην Εργασιακή Απόδοση»**

απαιτεί ειδικές γνώσεις, συνεπάγεται τη λήψη αποφάσεων, απαιτεί εμπειρία και σωματική προσπάθεια κ.ο.κ. Προσθέτοντας τη σταθμισμένη βαθμολογία όλων των παραγόντων προκύπτει ο τελικός βαθμός (βλέπε Πίνακα 2).

Πίνακας 3: Παράδειγμα βαθμολόγησης θέσης

| Παράγοντας | Συντελεστής | Σταθμισμένη Βαθμολογία | | | | Βαθμολογία |
|---------------------------|-------------|------------------------|----|----|-----|------------|
| | | θέσης | | | | |
| Ειδικές Γνώσεις | 30% | 30 | 60 | 90 | 120 | 150 90 |
| Ευθύνη για λήψη αποφάσεων | 20% | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 40 |
| Απαιτούμενη Εμπειρία | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 40 |
| Σωματική προσπάθεια | 20% | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 60 |
| Διαπροσωπικές επαφές | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 10 |
| Συνθήκες Εργασίας | 10% | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 30 |
| Σύνολο | | | | | | 270 |

Η μέθοδος της Βαθμολόγησης παραγόντων προσφέρει μία ικανοποιητική λογική βάση για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Μπορεί να διεκδικήσει το πλεονέκτημα της αμεροληψίας και της απαλλαγής από αστήρικτες προσωπικές εκτιμήσεις, διότι αναγκάζει τους σχεδιαστές της να μελετήσουν πολύ προσεκτικά κάθε

Βήμα της διαδικασίας. Παρά τον επιστημονικοφανή χαρακτήρα της, όμως, δεν παύει να είναι μία μέθοδος που κάνει χρήση της υποκειμενικής κρίσης για να καταλήξει στο τελικό αποτέλεσμα. Τόσο οι συντελεστές Βαρύτητας όσο και οι επιμέρους Βαθμολογίες κάθε θέσης είναι αριθμοί που αποφασίζονται - δεν μετρούνται.

Κατά την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας προκύπτει πάντα το δίλημμα αν μπορεί να γίνει ενιαία αξιολόγηση για όλα τα είδη επαγγελμάτων της οργάνωσης ή αν πρέπει οι ομάδες επαγγελμάτων που διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους (τεχνικό προσωπικό, επιστημονικό προσωπικό, πωλητές κλπ.) να διαχωριστούν, έτσι ώστε να υπάρχει διαφορετικός "χάρτης" για κάθε ομάδα που έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Η ενιαία αξιολόγηση διευκολύνει τη δημιουργία της διάρθρωσης των αμοιβών, δηλαδή του καθορισμού του εύρους τους. Μερικές φορές, όμως, είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθούν τα ίδια κριτήρια (δηλαδή να υπάρχουν ενιαίοι συντελεστές βαρύτητας) για εργασίες που έχουν τελείως διαφορετική φύση.

Η Σημασία του Ατόμου για την Επιχείρηση

Κάθε θέση εργασίας, ανεξάρτητα από τη σαφήνεια της περιγραφής της, διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από το άτομο που την κατέχει. Έτσι, ένας ικανός και φιλόδοξος υπάλληλος μπορεί να αναπτύξει πρωτοβουλίες και να αναλάβει ευθύνες μεγαλύτερες από αυτές που υπαγορεύει η θέση του. Αντίστοιχα, ένας προϊστάμενος μπορεί να περιοριστεί - και να αρκεστεί — σε εκτελεστικής φύσης καθήκοντα, όταν δεν διαθέτει τις ανάλογες δεξιότητες. Η πραγματικότητα αυτή, σε συνδυασμό με τις αυξημένες απαιτήσεις ανταγωνιστικότητας που θέτει η παγκοσμιοποιημένη οικονομία, ώθησε αρκετούς θεωρητικούς της διοίκησης (Lawler, 1990) να μιλήσουν για την ανάγκη αλλαγής των παραδοσιακών τρόπων καθορισμού των αμοιβών. Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, υποστηρίζουν, είναι μία άκαμπτη και γραφειοκρατική μέθοδος, που απο-προσωποποιεί τους εργαζόμενους και τους ταυτίζει με ένα σύνολο καθηκόντων. Δίνει έμφαση στην ιεραρχία και παραβλέπει το γεγονός ότι αυτό που χρειάζονται σήμερα οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι ανθρώπινο δυναμικό με ποικιλία δεξιοτήτων και γνώσεων και με την ικανότητα να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές. Ακόμη, τα παραδοσιακά σχήματα καθορισμού αμοιβών επικεντρώνονται στην αναγκαστικά περιοριστική καταγραφή ρόλων, αγνοώντας την ανάγκη να υπάρχει διαρκής αναφορά στους στόχους της οργάνωσης. Για τους λόγους αυτούς, θα πρέπει να υιοθετείται πολιτική αμοιβών που θα αναζητά πρωτίστως την επίτευξη των

οργανωτικών στόχων και τον ενστερνισμό τους από τους υπαλλήλους. Κάτι τέτοιο φαίνεται δυνατό, σύμφωνα με τις ίδιες απόψεις, μόνο αν η αμοιβή συνδεθεί με το δυναμικό του υπαλλήλου, δηλαδή με τις γνώσεις και δεξιότητες που έχει και μπορεί να θέσει στην υπηρεσία της επιχείρησης.

Η συνεισφορά του ατόμου

Η άποψη ότι κάθε μέλος μιας οργάνωσης θα πρέπει να αμείβεται ανάλογα με αυτά που προσφέρει σ' αυτήν, είναι βάσιμη και απλή. Οι δυσκολίες συναντώνται στην προσπάθεια εφαρμογής της και είναι τόσες πολλές που συχνά οδηγούν στη διαστρέβλωση και των πιο αγαθών προθέσεων. Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση οδήγησε σε αποτελέσματα αντίθετα από αυτά που φιλοδοξούσε να επιτύχει — και που συνοψίζονται στο στόχο της αύξησης της απόδοσης. Παρά ταύτα, η πλειονότητα των επιχειρήσεων εφαρμόζει κάποιο σύστημα αμοιβών που περιέχει ως στοιχείο (άλλοτε κυρίαρχο και άλλοτε όχι) την εξάρτηση μέρους, τουλάχιστον, των αποδοχών από την πραγματική προσφορά του εργαζόμενου. Τα επιχειρήματα υπέρ της αμοιβής με Βάση την απόδοση εστιάζονται κυρίως στην πρόταση ότι είναι δίκαιο οι διαφορές στην απόδοση να αντανακλώνται σε διαφοροποίηση των αμοιβών και, ακόμη, στην άποψη ότι η προοπτική της επιπλέον αμοιβής λειτουργεί ως κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης.

Στην πράξη, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση έχει οδηγήσει σε προβλήματα όπως είναι:

- Η απώλεια της παρακίνησης στους υπαλλήλους που θεωρούν ότι αδικήθηκαν (και οι οποίοι είναι συνήθως πολλοί, γιατί όλοι τείνουμε να θεωρούμε την απόδοση μας ως τουλάχιστον ίση με αυτή των άλλων,
- Η αύξηση του κόστους των αμοιβών για την επιχείρηση, γιατί όταν δεν υπάρχουν σαφείς περιορισμοί οι προϊστάμενοι τείνουν να αξιολογούν τους υπαλλήλους τους ως ικανούς να λάβουν το επιπλέον ποσό.
- Η επικέντρωση των υπαλλήλων σε εκείνη την πλευρά της εργασίας τους η οποία θα τους επιφέρει το επιπλέον εισόδημα και η συνακόλουθη παραμέληση των άλλων πλευρών (συνήθως της ποιότητας),

- Η δημιουργία αρνητικού κλίματος στην επιχείρηση και η διαρκής ενασχόληση των υπαλλήλων με το ζήτημα της κατανομής των αμοιβών.

Τα προβλήματα αυτά έχουν οδηγήσει πολλούς να πιστεύουν ότι είναι προτιμότερο να μην επιχειρείται καν η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Παράλληλα, δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν κατορθώνουν να παρακινήσουν πραγματικά τους εργαζόμενους και ότι, στην καλύτερη περίπτωση, οδηγούν μόνο σε βραχυπρόθεσμη αλλαγή της συμπεριφοράς τους. Άλλοι επισημαίνουν ότι η εισαγωγή συστημάτων αμοιβής με βάση την απόδοση αποσκοπεί, απλώς, στην ενίσχυση της θέσης της διοίκησης, η οποία με τον τρόπο αυτό έχει τον τελικό λόγο για ένα ζήτημα τόσο σημαντικό όσο η αμοιβή.

Για να πετύχει ένα σύστημα αμοιβών με βάση την απόδοση θα πρέπει:

- Να υπάρχει μία μέθοδος διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης η οποία να οδηγεί σε αξιόπιστες κρίσεις για τη συνεισφορά του κάθε υπαλλήλου.
- Οι θέσεις εργασίας να έχουν σχεδιαστεί κατά τρόπο που να διασφαλίζει ότι ο υπάλληλος έχει όντως τον έλεγχο του έργου του και δεν εξαρτάται από παράγοντες που βρίσκονται έξω από αυτόν.
- Να έχουν οριστεί με σαφήνεια οι στόχοι και τα πρότυπα απόδοσης (ποσοτικής και ποιοτικής).
- Να έχει ο υπάλληλος τη δυνατότητα να παρακολουθεί διαρκώς την πορεία του και να βλέπει πού βρίσκεται σε σχέση με τους στόχους του.
- Να επικρατεί στην οργάνωση κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων.
- Τα οικονομικά κίνητρα που παρέχονται να είναι ουσιαστικά.
- Η αμοιβή να μην απέχει χρονικά πολύ από το διάστημα κατά το οποίο παρατηρήθηκε η υψηλή απόδοση.
- Να υπάρχουν περιορισμοί (π.χ. ποσοστάσεις ή ανώτατο όριο αμοιβής) ώστε το κόστος του συστήματος να μην είναι υπέρογκο.

Πέρα από τους παράγοντες που αναπτύχθηκαν, υπάρχουν και πολλοί άλλοι που μπορούν να επηρεάσουν το ύψος των αμοιβών που παρέχει μία επιχείρηση.

Παραδείγματα αποτελούν η κρατική πολιτική (η οποία είναι δυνατό να παρεμβαίνει, ιδίως κατά τις συλλογικές διαπραγματεύσεις), η δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης κ.ά.

Μέρος II: Ερευνητικό Πλαίσιο

Παρουσίαση Έρευνας

Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Έρευνας

6.1 Θεωρητικό πλαίσιο: Επίδραση των Οικογενειακών - Προσωπικών Υποχρεώσεων στην Εργασιακή απόδοση

Ο πρώτος όρος που πραγματεύεται η συγκεκριμένη εργασία είναι η εργασιακή απόδοση, όπου μπορεί να οριστεί ως ένα πολυπαραγοντικό φαινόμενο που μπορεί να μελετηθεί και να αξιολογηθεί μόνο ως αλληλεπίδραση των ενδο-ατομικών χαρακτηριστικών με τις ιδιαιτερότητες του συστήματος. Συγκεκριμένα, η εργασιακή απόδοση δεν αποτελεί μια στατική διαδικασία, αλλά περισσότερο μια εξελικτική πορεία του εργαζόμενου ατόμου (Παπανής & Ρόντος, 2005).

Ο άλλος βασικός όρος που μελετάται στην παρούσα εργασία είναι οι προσωπικές – οικογενειακές υποχρεώσεις του εργαζόμενου ατόμου και πώς το άτομο καταφέρνει μέσα από πρακτικές, πολιτικές και ατομικά – προσωπικά χαρακτηριστικά όχι μόνο να ανταπεξέλθει και στους δύο ρόλους αλλά να είναι και αποδοτικό στον εργασιακό του βίο.

Από την μελέτη που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είναι αποδεκτό ότι η αδυναμία των εργαζομένων να συμφιλιώσουν την επαγγελματική με την οικογενειακή – προσωπική ζωή επηρεάζουν την απόδοση του ατόμου τόσο στην οικογένεια όσο και στην εργασία.

6.2 Λειτουργικοί Ορισμοί

Το θέμα της επίδρασης της οικογενειακής – προσωπικής ζωής στην εργασία και η συμφιλίωση των δύο αυτών όρων εμφανίζεται ως μία από τις περιοχές αιχμής για τις σύγχρονες κυβερνήσεις και επιχειρήσεις προσελκύοντας όλο και περισσότερο την προσοχή ερευνητών, ανθρώπων της πράξης αλλά και πολιτικών.

Στην παρούσα εργασία η επίδραση της οικογενειακής – προσωπικής ζωής σε σχέση με την εργασία μπορεί να διατυπωθεί ως η απόδοση στα εργασιακά καθήκοντα ή στις εργασιακές υποχρεώσεις. Οι παραπάνω όροι αναφέρεται στην ισόρροπη και ισότιμη συμμετοχή τόσο του άνδρα όσο και της γυναίκας στις οικογενειακές ευθύνες, κατά τρόπο

ώστε να επιτρέπεται και στους δύο να ανταποκρίνονται στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις, αλλά και να αποδίδουν στον εργασιακό χώρο (Dex, aL, 2001).

6.3 Διατύπωση Ερευνητικού Στόχου

Στόχος της παρούσας ποιοτικής έρευνας είναι η επίδραση των οικογενειακών προσωπικών υποχρεώσεων στην εργασιακή απόδοση δίνοντας έμφαση στα ατομικά - δημογραφικά χαρακτηριστικά (*ηλικία, την εργασιακή εμπειρία, οικογενειακή κατάσταση, φύλο,)*

6.4 Διατύπωση Ερευνητικών Ερωτημάτων

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ποιοτική διερεύνηση των επιδράσεων που έχουν οικογενειακές – προσωπικές υποχρεώσεις του εργαζόμενου ατόμου στην εργασιακή του απόδοση λαμβάνοντας υπόψη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία, η θέση, η οικογενειακή κατάσταση και τα τυπικά προσόντα του εργαζόμενου. Μέσω της ποιοτικής έρευνας επιχειρείται ως ερευνητές *«να ανακαλύψουμε τις απόψεις του ερευνώμενου πληθυσμού, εστιάζοντας στις οπτικές γωνίες υπό τις οποίες τα άτομα βιώνουν και αισθάνονται τα γεγονότα»* (Bird, & συν., 1999: 320).

Τα ερευνητικά ερωτήματα προκύπτουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και από τη μελέτη του θεωρητικού πλαισίου. Η θεματική ανάλυση, στην παρούσα έρευνα πραγματοποιείται κατά άξονα ενδιαφέροντος, καθώς είναι ένας τρόπος ταξινόμησης και ανάγνωσης του υλικού της συνέντευξης, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας (Κεδράκα, 2008:6). Συγκεκριμένα τα ερευνητικά ερωτήματα, ανά θεματικό άξονα, διατυπώνονται ως εξής:

Πρώτος Θεματικός Άξονας: Διερεύνηση των επιδράσεων της οικογενειακής – επαγγελματικής ζωής. Επαγγελματική ικανοποίηση – εναρμόνισης οικογενειακής επαγγελματικής ζωής.

- *Νιώθετε ικανοποίηση από την εργασία σας; Θεωρείτε ότι υπάρχουν πολιτικές και πρακτικές στην χώρα μας οι οποίες λειτουργούν υποστηρικτικά προς την οικογένεια και την εργασία;*

Δεύτερος Θεματικός Άξονας: Εργασιακή Απόδοση και προσωπικά Επαγγελματικά

Χαρακτηριστικά

- *Αν ναι και σε ποιο βαθμό επιδρά στην επαγγελματική σας ζωή η οικογενειακή; Ποια η σημασία των δημογραφικών σας χαρακτηριστικών και πώς συνδέεται την εργασιακή απόδοση.*

Τρίτος Θεματικός Άξονας: Ατομικά – Οικογενειακά Χαρακτηριστικά και Επαγγελματικό Άγχος

- *Αν και σε ποιο βαθμό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα επίπεδα της εργασιακής σας απόδοσης*

6.5 Μέθοδος

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, σχετικά με την ερευνητική διαδικασία, επιλέχθηκε η ποιοτική προσέγγιση καθώς όπως αναφέρει και ο Creswell, (2011), επιτρέπει μέσω της διερεύνησης και ανάδειξης των απόψεων και εμπειριών των ερωτώμενων, τη λεπτομερή και βαθύτερη κατανόηση ενός φαινομένου που αφορά τους ίδιους και το περιβάλλον τους. Συγκεκριμένα για την παρούσα έρευνα θεωρήθηκε πως μία ποιοτική διερεύνηση αναδεικνύει καλύτερα κάποιες διαστάσεις των επιδράσεων που έχει η προσωπική – οικογενειακή ζωή σχετικά από την απόδοση τους στην εργασία οι οποίες είναι δύσκολο να προκύψουν μέσω ποσοτικών διερευνήσεων.

Όπως αναφέρει και ο Ιωσηφίδης (2003), η ποιοτική μέθοδος εστιάζοντας στο «Πώς» και στο «γιατί» είναι δυνατό να περιγράψει αναλυτικά ένα φαινόμενο και να αναδείξει τις αιτίες, τις συνέπειες και τις συσχετίσεις προκειμένου να προκύψει μία πληρέστερη ερμηνεία του υπό εξέταση φαινομένου.

6.6 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Τους συμμετέχοντες της έρευνας αποτέλεσαν 12 εργαζόμενοι του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι διαμένουν μόνιμα στη Θεσπρωτία αλλά κάποιοι εργάζονται και εκτός Νομού, με τους οποίους υπήρχε φιλική σχέση. Η επιλογή του δείγματος έγινε στο πλαίσιο δειγματοληψίας ευκολίας, η οποία συνίσταται, σύμφωνα με τους Rosbon, (2007) & Creswell, (2011), «στην επιλογή των αποκρινόμενος με κριτήρια εγκυρότητα διαθεσιμότητα προθυμία και εμπιστοσύνη». Αν και η συγκεκριμένη δειγματοληψία δεν

εξασφαλίζει ότι τα συγκεκριμένα άτομα που πήραν μέρος στην έρευνα είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού, ωστόσο από το δείγμα είναι δυνατό να παραχθούν επωφελής πληροφορίες σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν (Creswell, 2011). Επίσης η συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε «δεν στοχεύει σε μία γενίκευση των αποτελεσμάτων, αλλά στην σύλληψη του ειδικού και συγκεκριμένου μέσου της κατανόησης υποκειμενικών εμπειριών η οποία είναι δυνατή και από την αξιοποίηση μη αντιπροσωπευτικού και μικρού δείγματος» (Μαντζούκας, 2007: 88-98).

Μεταξύ των 12 εργαζομένων υπήρχαν 7 άτομα που εργάζονταν στον δημόσιο τομέα και κατείχαν θέσεις ευθύνης (π.χ. προϊστάμενοι, διευθυντές) και 5 άτομα που εργάζονταν στον ιδιωτικό τομέα εκ των οποίων 2 ήταν απλοί εργαζόμενοι και 3 ελεύθεροι επαγγελματίες. Παρότι επιδιώχθηκε για την καλύτερη εξυπηρέτηση η εξαγωγή συγκριτικών συμπερασμάτων μεταξύ οικογενειακής κατάστασης δεν κατέστη εφικτό και όλοι οι συμμετέχοντες είναι έγγαμοι με παιδιά. Οι ηλικίες τους κυμαίνονται από 32 έως 60 ετών και τα χρόνια υπηρεσίας από 3 έως 33. Επίσης, όσον αφορά τα επιπλέον προσόντα, από το σύνολο των συμμετεχόντων ο ένας (υπάλληλος δημοσίου) είναι κάτοχος μεταπτυχιακού.

Για τη συγκέντρωση των πληροφοριών που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων δόθηκε την ίδια ημέρα της συνέντευξης έντυπο το οποίο συμπληρώθηκε και επιστράφηκε.

Ως μέσο συλλογής δεδομένων θεωρήθηκε καταλληλότερη η ημι-δομημένη συνέντευξη η οποία σύμφωνα με τον (Robson, 2007) είχε προκαθορισμένες ερωτήσεις, προσφέροντας όμως τη δυνατότητα απαραίτητων κατά την άποψη του ερευνητή τροποποιήσεων και εξηγήσεων. Οι ερωτήσεις ήταν ανοιχτού τύπου έτσι ώστε να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζόμενους να απαντήσουν καλύτερα και ανεπηρέαστα.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν την περίοδο του Ιουλίου και Σεπτεμβρίου 2018, πρόσωπο με πρόσωπο, σε χώρους που επέλεξαν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Η συνέντευξη είχε διάρκεια περίπου 25-30 λεπτών και το περιεχόμενό της, έπειτα από την έγκριση του συνεντευξιαζόμενου, μαγνητοφωνήθηκε και στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκε ώστε να γίνει πλήρης καταγραφή των απαντήσεων και να αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν περισσότερα δεδομένα. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ο οδηγός συνέντευξης (Παράρτημα Ι) με ερωτήσεις οι οποίες προέκυψαν από τα ερευνητικά ερωτήματα και την μελέτη του θεωρητικού πλαισίου που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής. Οι ερωτήσεις ήταν

χωρισμένες σε τρεις βασικούς θεματικούς άξονες και κάθε μέρος περιλάμβανε βασικές ερωτήσεις οι οποίες αντιστοιχούσαν στα ερευνητικά ερωτήματα.

6.7 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Όπως υποστηρίζει και ο Stuckey, (2015:7-10) «για την επεξεργασία των δεδομένων στις ποιοτικές έρευνες ακολουθείται η θεματική ανάλυση περιεχομένου με *a priori* κατηγοριοποίηση». Η κατηγοριοποίηση, βασίζεται σε λέξεις κλειδιά του θεωρητικού πλαισίου και προέκυψε από τα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα και τον οδηγό συνεντεύξεις της παρούσας πιλοτικής έρευνας.

Τα δεδομένα που προέκυψαν από τις δώδεκα συνεντεύξεις, συγκεντρώθηκαν και αποτέλεσαν μία βάση δεδομένων όπου μετά από προσεκτική μελέτη επιλέχθηκαν τα δεδομένα εκείνα που σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα και αναλύθηκε το περιεχόμενό τους, στις κατηγορίες που είχαν καθοριστεί εξ αρχής.

Ένα από τα βασικά ζητούμενα σε κάθε έρευνα είναι η εξασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας καθώς η εγκυρότητα μιας ερευνητικής μελέτης έχει άμεση σχέση στο κατά πόσο τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας αντιστοιχούν στο σκοπό και στα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται. Η αξιοπιστία έχει σχέση με το βαθμό συνέπειας της ερευνητικής διαδικασίας και στο κατά πόσο οδηγούμαστε σε φερέγγυα ευρήματα υπό την έννοια ότι αναπαριστούν την πραγματικότητα (Rosbon, (2007) & Creswell, (2011)). Στη συγκεκριμένη έρευνα θεωρήθηκε κατάλληλη η ποιοτική προσέγγιση η οποία, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μας δίνει τη δυνατότητα μέσω των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων να **εξάγουμε σε βάθος τα ζητήματα που αντιστοιχούν στα ερευνητικά ερωτήματα** (Μαντζούκας, 2007: 88-98).

Έτσι λοιπόν προκειμένου να διασφαλίσουμε την **εγκυρότητα και την αξιοπιστία** δόθηκε έμφαση στον προσεκτικό σχεδιασμό της έρευνας, στο κλίμα εμπιστοσύνης και στην προσεκτική καταγραφή των δεδομένων, προκειμένου να εξασφαλιστεί σε σημαντικό βαθμό η ακρίβεια και η αξιοπιστία. Τέλος, απαραίτητη θεωρήθηκε, κατά το σχεδιασμό της έρευνας, η **διενέργεια μιάς πιλοτικής συνέντευξης**, με σκοπό να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα του εργαλείου καθώς και η διατύπωση και η ευστοχία των ερωτήσεων.

6.8 Αποτελέσματα Ανάλυσης Δεδομένων

Προκειμένου να κατανοηθεί η διερεύνηση των επιδράσεων της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής στα εργαζόμενα άτομα επιχειρήθηκε Αρχικά να διερευνηθεί η άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το πώς νιώθουν ότι επιδρά είτε θετικά είτε αρνητικά η προσωπική τους ζωή στην επαγγελματική.

Τα 11 από τα 12 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν ότι **επιδρά με θετικά αποτελέσματα**, ένα άτομο το οποίο σύμφωνα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που δήλωσε, βρίσκεται σε διάσταση ανέφερε ότι η οικογενειακή του ζωή έχει αρνητικές επιδράσεις στην επαγγελματική. Ο συγκεκριμένος ερωτώμενος [Σ3] ανέφερε ότι: *«τα προβλήματα που αντιμετωπίζα στο σπίτι μου, είχαν σαν αποτέλεσμα στην εργασία μου να είμαι συνεχώς κακοδιάθετος και να μην μπορώ να αποδώσω πολλές φορές και σε απλές καθημερινές αρμοδιότητες. Δεν ήταν μάλιστα λίγες οι φορές στις οποίες εν ώρα εργασίας υπήρχαν εντάσεις λόγω των οικογενειακών προβλημάτων που είχαν δημιουργηθεί. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει ούτε ικανοποίηση από την εργασία ούτε ικανοποίηση από την οικογενειακή ζωή»*.

Στην ερώτηση *«Ποια συναισθήματα σας προκαλούνται πηγαίνοντας στην δουλειά σας και επιστρέφοντας στο σπίτι; Πού νιώθετε μεγαλύτερη ικανοποίηση και γιατί;»* 10 από τους 12 ερωτώμενους ανέφεραν ότι έχουν θετικά συναισθήματα τόσο πηγαίνοντας στη δουλειά τους όσο και επιστρέφοντας στο σπίτι τους. Όσον αφορά το που νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση οι 7 από τους 12 ανέφεραν ότι έχουν εναρμονίσει πλήρως την επαγγελματική τους ζωή με την οικογενειακή και νιώθουν ικανοποίηση και στα δύο. Διαφορετική άποψη έχει ο ερωτώμενος [Σ7] ο οποίος κατέχει θέση ευθύνης σε δημόσιο φορέα και ο οποίος ανέφερε ότι: *νιώθει μεγάλη ικανοποίηση στο χώρο εργασίας του και αυτό συνδέεται τόσο με την υψηλή αμοιβή του, την εργασιακή ασφάλεια που του παρέχει ο οργανισμός όσο και με τις προσδοκίες που θέτει ο ίδιος και καταφέρνει να ολοκληρώσει*.

Στην ερώτηση αν νιώθουν ότι οι οικογενειακές υποχρεώσεις τους απασχολούν όταν βρίσκονται στη δουλειά τους 9 από τους 12 απάντησαν ότι αυτό σχετίζεται με το είδος των προβλημάτων. Συγκεκριμένα ένα άτομο απάντησε: *"τα προβλήματα κατά την άποψη μου σχετίζονται πολλές φορές με θέματα υγείας που προκύπτουν στην οικογένεια και είναι φυσικό να μας ακολουθούν όχι μόνο στη δουλειά μας αλλά και στην καθημερινότητά μας. Ως γονιός ενός παιδιού με ειδικές ανάγκες δεν μπορώ να μην έχω το νου μου καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας στο παιδί μου. Παρόλα αυτά η δουλειά μου για*

μένα είναι ένα μέσο απόδρασης, δημιουργικότητας και μπορώ να πω κάποιες φορές ξεγνοιασιάς».

Όσο αναφορά το άγχος που δημιουργούν οι οικογενειακές υποχρεώσεις σχεδόν οι μισοί θεωρούν ότι είναι εμπόδιο και τους δυσκολεύει να συγκεντρωθούν στη δουλειά τους. Η Σ1 στην συγκεκριμένη ερώτηση απάντησε: *«το ότι έχω καταφέρει σε αυτή την δύσκολη περίοδο να έχω μία δουλειά που όχι μόνο να μου προσφέρει τα προς το ζην αλλά και να μου παρέχει υψηλές αποδοχές και καταξίωση δεν θεωρώ ότι οι καθημερινές οικογενειακές υποχρεώσεις που προκύπτουν μπορούν να σταθούν εμπόδιο στο να είμαι συγκεντρωμένη στις απαιτήσεις της εργασίας μου».*

Από τη γενικότερη συζήτηση που πραγματοποιήθηκε μέσω των συνεντεύξεων στους ερωτώμενους εργαζόμενους διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση που νιώθουν από την εξισορρόπηση εργασιακής οικογενειακής - προσωπικής ζωής προσδιορίζεται θετική κυρίως από την ικανοποίηση που νιώθουν από την οικογένεια και σε μικρότερο βαθμό από την ικανοποίηση που νιώθουν στην εργασία. Μάλιστα οι περισσότεροι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι η οικογενειακή προσωπική ζωή λειτουργεί υποστηρικτικά και φιλικά προς την εργασία. Συμπερασματικά και λαμβάνοντας υπόψη την αρχική υπόθεση η οποία επιβεβαιώνεται στην παρούσα έρευνα, ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο επικρατεί μία μη φιλική υποστηρικτική θέση προς την οικογένεια ενισχύει τη σύγκρουση μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

Όσον αφορά το κατάλληλο πολιτικό πλαίσιο το οποίο είναι διαμορφωμένο στη χώρα μας μέσα από νόμους και πολιτικές το σύνολο των ερωτώμενων 9 από τους 10 θεωρούν ότι ναι μεν υπάρχουν νόμοι πολιτικές και πρακτικές οι οποίες βοηθούν το άτομο όμως πολλές φορές δεν έχουν κάνει χρήση των πολιτικών αυτών. Συγκεκριμένα η ερωτώμενη [Σ7] ανέφερε: *«Παρότι η γνωρίζω τους νόμους που υπάρχουν και οι οποίοι βοηθούν το άτομο στην οικογενειακή και επαγγελματική μου ζωή όταν χρειάστηκε, στον ιδιωτικό τομέα που εργαζόμουν στο παρελθόν, να κάνω χρήση της άδειας μητρότητας δεν το έκανα γιατί φοβήθηκα μήπως χάσω τη δουλειά μου. Σε αντίθετη περίπτωση μόλις διορίστηκα στον δημόσιο τομέα έκανα και χρήση άδειας μητρότητας. Επίσης και ως σήμερα που τα παιδιά μου ακόμη φοιτούν σε σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κάνω χρήση των γονικών αδειών που δικαιούμαι».*

Όσον αφορά την σημασία των ατομικών χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου και πώς αυτά συνδέονται με την εργασιακή απόδοση το σύνολο των ερωτώμενων οι οποίοι ήταν όλοι έγγαμοι με παιδιά (ένας σε διάσταση) ανέφεραν ότι δεν συνδέουν τα χαρακτηριστικά αυτά με την απόδοση που έχουν στο χώρο εργασίας. Παρ' όλα αυτά από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε ανά άτομο / ερωτώμενο προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα.

- Το φύλο δεν παίζει καθοριστικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση, παρ' ότι στην αρχική εκτίμηση θεωρήθηκε ότι οι γυναίκες θα είναι λιγότερο αποδοτικές και ότι θα υπήρχε μεγαλύτερη επίδραση των οικογενειακών υποχρεώσεων.
- Από την έρευνα προέκυψε ότι το σύνολο των ατόμων που εργάζονται στον δημόσιο τομέα είναι λιγότερο αποδοτικοί αλλά αυτό δεν σχετίζεται με τις υποχρεώσεις αλλά με το ότι νιώθουν λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία τους και είτε εργάζονται περισσότερο είτε λιγότερο οι αποδοχές είναι ίδιες.
- Άλλος ένας παράγοντας που φάνηκε να παίζει ρόλο στην εργασιακή απόδοση είναι η εργασιακή εμπειρία που έχει το κάθε άτομο. Όσο πιο έμπειρος είναι τόσο πιο αποδοτικός σε λιγότερο χρόνο

Από την έρευνα επίσης προέκυψε ότι η εργασιακή και προσωπική ζωή των εργαζόμενων βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση κάτι που διαφαίνεται σε έρευνες που αφορούν την εργασιακή και προσωπική ζωή (Friedman & Greenhaus, 2000, Staines, 1980). Μάλιστα στους εργαζόμενους του δείγματος μας παρότι ανέφεραν ότι σε περιόδους άγχους μεταφέρουν τα προβλήματά τους, δεν προέκυψε σύγκρουση μεταξύ της εργασίας και της οικογένειας και μάλιστα για το σύνολο από αυτούς οι δύο τομείς λειτουργούν συμπληρωματικά ο ένας με τον άλλον άποψη που υποστηρίζεται και από άλλους μελετητές (Friedman & Greenhaus, 2000).

6.9 Σύνοψη - Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα μετά από επισκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας αρχικά εντάσσεται η Συμφιλίωση Εργασιακής Οικογενειακής ζωής στη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η σημασία της οικογένειας και της εργασίας για τον άνθρωπο και τα οφέλη που προσφέρει. Στη συνέχεια εξετάζεται ο μηχανισμός σύνδεσης της σφαίρας της εργασίας με τη σφαίρα της οικογένειας και επιχειρείται μία

κριτική παρουσίαση των προσεγγίσεων που έχουν αναπτυχθεί για την αρμονική συνύπαρξη αυτών των δύο πεδίων της ζωής του ατόμου. Η προσοχή επικεντρώνεται στην προσέγγιση (μηχανισμούς σύνδεσης) της Σύγκρουσης Εργασιακής Οικογενειακής Ζωής και προς τις δύο κατευθύνσεις, δηλαδή της σύγκρουσης της εργασιακής με την οικογενειακή ζωή και της σύγκρουσης της οικογενειακής με την εργασιακή ζωή. Ακολούθως μελετάται η σχέση ενός φιλικού υποστηρικτικού προς την οικογένεια εργασιακού περιβάλλοντος με τη σύγκρουση εργασιακής ζωής και τις στάσεις των εργαζομένων, νόμων και πρακτικών. Τέλος, σε μελετάτε η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης.

Σύμφωνα με το προτεινόμενο στην παρούσα διατριβή Θεωρητικά Πλαίσιο η διαμόρφωση μιας θετικής επίδρασης της οικογένειας στην εργασία επηρεάζει θετικά το άτομο και το ενισχύει να είναι πιο αποδοτικό και το βοηθά να μειώσει το επίπεδο της σύγκρουσης της εργασιακής με την οικογενειακή ζωή, καθώς και της σύγκρουσης της οικογενειακής με την εργασιακή ζωή, σε θετικότερες στάσεις των εργαζομένων στην εργασία και στην οικογένεια και συγκεκριμένα σε αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία (job satisfaction), καθώς και από την οικογένεια (family satisfaction). Η διαμόρφωση αυτών των δύο θετικών στάσεων είναι επίσης αποτέλεσμα και της έμμεσης επίδρασης των χαρακτηριστικών ενός φιλικού υποστηρικτικού προς την οικογένεια εργασιακού περιβάλλοντος, μέσω της μείωσης που επέρχεται στο επίπεδο της σύγκρουσης εργασιακής οικογενειακής ζωής. Σύμφωνα με το Θεωρητικό Πλαίσιο, η ικανοποίηση από την εργασία και η ικανοποίηση από την οικογένεια διαμορφώνουν το επίπεδο ικανοποίησης από την συμφιλίωση /εξισορρόπηση εργασιακής οικογενειακής ζωής οι οποίες βοηθούν το άτομο να αποδίδει καλύτερα.

6.10 Περιορισμοί Μελέτης.

Κατά τη διάρκεια της ποιοτικής έρευνας εντοπίστηκαν ορισμένα ζητήματα που κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν και να ληφθούν υπόψη ως περιορισμοί της παρούσας έρευνας.

- Σε σχέση με το δείγμα επιλέχθηκε σχετικά μικρός αριθμός ατόμων (12 άτομα).
- Η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος δεν μπορούσε να ενισχυθεί καθώς πρόκειται για βολική δειγματοληψία.

- Στην παρούσα ποιοτική προσέγγιση τίθεται ένα ζήτημα υποκειμενικότητας στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων καθώς η ερευνήτρια είχε δικές τις απόψεις και εμπειρίες για τα θέματα που διερευνήθηκαν.
- Τέλος, ο ποιοτικός χαρακτήρας της Μελέτης μας οδηγεί σε έναν ακόμα περιορισμό σχετικά με τη γενίκευση των συμπερασμάτων καθώς αποτελούν διαπιστώσεις και αφορούν το συγκεκριμένο δείγμα της συγκεκριμένη χρονική στιγμή σε συγκεκριμένη περιοχή.

6.11 Μελλοντική έρευνα

Αν αναλογιστούμε ότι η ανάπτυξη της οικονομίας μια ολόκληρης χώρας εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας και το ότι το ίδιο το κράτος θα πρέπει να ‘δημιουργήσει’ πολιτικές και πρακτικές οι οποίες να νοηθούν το άτομο να είναι αποδοτικό στην εργασία τους και σύγχρονος να έχει μια υγιή προσωπική – οικογενειακή ζωή και είναι σαφές ότι θα πρέπει να εντοπίζονται οι παράγοντες που προκαλούν σύγκρουση στις δυο σφαίρες (εργασία - οικογένεια) στους εργαζόμενους ώστε στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που καλούνται να αντιμετωπίζουν, να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Η διάσταση αυτή είναι ένα θέμα προς διερεύνηση αφού δεν υπάρχουν καθόλου έρευνες να ασχολούνται με αυτό το ζήτημα.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Acker, J. (1990), “Hierarchies, Jobs and Bodies: A Theory of Gendered Organizations”, *Gender and Society*, Vol. 4, No. 2, pp. 139-158.

Adams, G.A., King, L.A., King, D.W. (1996), “Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 4, pp. 411-442

Allen, T.D. (2001), „Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions“, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, No. 3, 414-435.

Anca – Ioana Munteanu (2014) What means High Performance Work Practices for Human Resources in an Organization?, *Annals of the University of Petroșani Economics*, 14 (1), 2014, p.243-250

Anderson, B. S. and Zinsser, J.P. (1988). *A History of Their Own: Women in Europe from Prehistory to the Present*. Harper and Row, New York.

Aragón, A., Barba, J. and Sauz, R. (2003), “Effects of Training on Business Results”, *International Journal of Human Resource Management*, 14(6): 956-80.

Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. New York: Harper.

Barney, J.B. and Wright, P.M. (1998), “On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, pp, 31-46.

Belsky J, Lang M, and Rovine M. (1985), “Stability and change in marriage across the transition to parenthood: A second study”, *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 47.

Belsky, J., Rovine, M. and Taylor, D.G. (1984), “The Pennsylvania Infant and Family Development Project: IIL The origins of individual differences in infant-mother attachment: Maternal and infant contributions”, *Child Development*, Vol. 55.

Burke, R. J., and Greenglass, E. R. (1987). *Work and family*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley.

Champoux, J.E.(1978), “A Preliminary Examination of Some Complex Job Scope-Growth Need Strength Interactions”, *Academy of Management Proceedings*.

Chow, E., and Berheide, C. (1988), “The Interdependence of Family and Work: A Framework for Family Life Education, Policy, and Practice”, *Family Relations*, Vol. 37.

Clark, A. E., (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4.

Crouter, A. C. (1984), “Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface”, *Human Relations*, Vol. 37, No. 6.

Dex, S. (2003). *Families and Work in the Twentieth Century*, York: Joseph Rowntree Foundation/Policy Press,

Dubin, R. (1956), —Industrial workers’ worlds: A study of the Central Life Interests of industrial workers, *Social Problems*, Vol. 3.

Ebberwein, C. (2009). Vocation, In Lopez, S. (ed), *The Encyclopedia of positive Psychology*. 1st edition (1025-1028). US: Blackwell Publishing Ltd.

Edwards, J. R. (1992), “A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 17, pp. 238-274.

Engels (2011), Ο ρόλος της εργασίας στην εξανθρώπιση του πιθήκου. Ο Ένγκελς και η καταγωγή της ανθρώπινης κοινωνίας. Εκδόσεις: Μαρξιστικό Βιβλιοπωλείο.

Evans, P. and Bartolome, F. (1986), “The dynamics of work-family relationships in managerial lives”, *Applied Psychology*, Vol. 35, No. 3.

Frone, M.R., Russell, M., and Cooper, M.L. (1992), "Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 723-729.

Geurtz, S. A. E. and Demeroudi, E. (2003). Work/Non-work interface: A review of theories and findings. In. (ed) Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. and Cooper, C.L.), *The Handbook of Work and Health Psychology*, 2nd, ch. 14, pp. 279 – 312, New York: John Wiley & Sons.

Gooderham, P. Parry, E. and Ringdal, K. (1999), "The Impact of Bundles of Strategic Human Resource Management Practices on the Performance of European Firms", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 11, 2008, Pages 2041-2056

Gouldner, A. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 161-78

Grouter, A. (1984), "Spill-over from family to work: The neglected side of the work-family interface", *Human Relations*, Vol.3, pp. 425-442

Gutek, B., Repetti, R. and Silver, D. (1988). Non work roles and stress at work. in Cooper, C. and Payne, R. (eds). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, London, Wiley.

Hammer, L. B., Kossek, E. K., Yragui, N., Bodner, T., and Hanson, G. (2009), "Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)", *Journal of Management*, pp. 837-856.

Judge, T. A., and Colquitt, J. A. (2004), "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 3.

Kando, T.M. and Summer, W.C. (1971), "The impact of work on leisure: Towards a paradigm and research strategy", *Pacific Sociological Journal*, Vol. 14, pp. 310 -327.

Kane, B, Crawford, J. and Grant, D. (1999), " Barriers to effective HRM", *International Journal of Manpower*, Vol, 20, No. 8, pp. 494 - 516.

Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Book

Kelly, R.F. and Voydanoff, P. (1985), "Work/Family Role Strain Among

Employed Parents”, *Journal of Applied Family and Child Studies*, Vol. 3, No. 34.

Lambert, S.J. (1990), “Mechanisms linking work and family: A critical review and research agenda”, *Human Relations*, Vol. 43.

Levi, L. (1987). Fitting work to human capacities and needs: Improvements in the content and organization of work. In R. Kalimo, M. A. El-Batawi, & C. L. Cooper (eds.), *Psychosocial factors at work and their relation to health*. Geneva: World Health Organization (WHO)

Lobel, S. (1991), “Allocation of Investment in Work and Family Roles: Alternative Theories and Implications for Research”, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3.

Mañas Alcón, E., & Garrido Yserte, R. (2007). *Políticas de conciliación en las firms. Un análisis del caso español*. Madrid: Fundación EOI.

Marks, S. (1977), “Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time, and commitment”, *American Sociological Review*, Vol. 42, pp. 921-936.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*, Viking Press. New York.

McClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A. & Lowell E.L. (1953). *The achievement motive*. Princeton: Van Nostrand

Morf, M. (1989). *The work family dichotomy: Prospects for reintegrating people and jobs*. New York: Quorum

Near, J. P., Rice, R. W. and Hunt, R. G. (1980), “The relationship between work and nonwork domains: A review of empirical research”, *Academy of Management Review*, Vol. 5.

Netemeyer, R.G., Boles, J.S., MacKee, D.O. and MacMurrian, R. (1997), “An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviours in a personal selling context”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 85-98.

Nielson, T. R., Carlson, D. S., and Lankau, M. J. (2001), “The supportive mentor as a means of reducing work–family conflict”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59, pp. 364–381.

Piotrowski, C. (1979). *Work and the family system*. New York: The Free Press.

Rapoport, R. and Rapoport, R (1965), “Work-Family in contemporary society”,

American Sociological Review, Vol.30.

Repetti, R.L. (1987), “Individual and common components of the social environment at work and psychological well-being”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No 4.

Rice, R.W., McFarlin, D.B., Hunt, R.G. and Near, J.P. (1985), “ Organizational work and the perceived quality of life: Toward a conceptual model”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 296–310.

Robson, C., (2007). Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές. Εκδόσεις: Gutenberg.

Ruppner, L., (2013). Conflict Between Work and Family: An Investigation of Four Policy Measures, in “Social Indicators Research”, Vol.110 2, pp. 327-347.

Small, S. A., and Riley, D. (1990), “Toward a multidimensional assessment of work spillover into family life”, *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 52, pp. 51–61.

Staines, G. L. (1980), “Spillover Versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork”, *Human Relations*, Vol. 33, No. 2, pp. 111-129.

Tilly, C. (1998). *Work under capitalism*. Westview Press

Twenge, J.M. , & Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23

Voydanoff, P. (1987). *Work and family life*. Sage Publications, Beverly Hills California.

Voydanoff, P. (2001), “Incorporating community into work and family research: A review of basic relationships”, *Human Relations*, Vol. 5, No. 12, p. 1609-1637.

Wayne, J.H., Grzywacz, J.G., Carlson, S. D. and Kacmar, K.H. (2007), “Work–family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences”, *Human Resource Management Review*, 17, 1, 63-76.

Zedeck, S. (1992). Exploring the domain of work and family concerns. In S. Zedeck (Ed.), *Work, Families and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Γεώργας, Δ., Γκαρή, Αικ., & Μυλωνάς, Κ. (2004). Σχέσεις με Συγγενείς στην Ελληνική Οικογένεια. Στο Λ. Μουσούρου και Μ. Στρατηγάκη (Επιμ.) *Ζητήματα Οικογενειακής Πολιτικής*. Αθήνα: Gutenberg.

Γρηγορίου – Λιάντα, Μ., (2000). *Ψυχολογία της εργασίας. Εφαρμογές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας*. Εκδόσεις: Ζήτη.

Δεδουσόπουλος, Α. (2014). *Πολιτική Οικονομία της αγοράς εργασίας*. Gutenberg.

Κανελλόπουλος, Χ., (2002). *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα

Κάντας Α., (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998

Κεδράκα, Κ. (2008). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*. Αναρτήθηκε από: <http://www.adulteduc.gr/> στις 27/7/2018.

Κουέλ Ν., και Βιντάλ Σ., *Μοντέλα επικοινωνίας*, εκδ. Καστανιώτης, Αθήνα 1991.

Λαλούμης Δ. Ρούπας Β., (1996), «*Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*». Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Μάντζαρης Ιω. «*Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*» εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα 2003.

Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι, και η παρουσίαση. *Νοσηλευτική*, 46 (1), 88-98.

Μουσούρου, Λ. (2005). *Κοινωνιολογία της σύγχρονης οικογένειας*. Αθήνα: Gutenberg.

Μπαμπινιώτης, Γ., (2008). *Λεξικό Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Γ' έκδοση. Κέντρο Λεξικολογίας

Μπουρής ΙΔ. (2005). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
Αθήνα.Μακ

Παναγιωτοπούλου Ρ., «Η επικοινωνία στις οργανώσεις – Η εξέλιξη των
θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις», εκδόσεις Κριτική,
Αθήνα 1997.

Παρούτης Σ. (2005). Ικανοποίηση από την εργασία: αναγκαιότητα ή
πολυτέλεια; Πρακτικά 1ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, 6-7 Οκτωβρίου 2005,
Αθήνα.

Χατζηπαντελή Π., (1999). «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», Μεταίχμιο

Χυτήρης, Λ., «Οργανωτική Συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε
οργανισμούς και επιχειρήσεις» εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Πρώτος Θεματικός Άξονας: Διερεύνηση των επιδράσεων της οικογενειακής – επαγγελματικής ζωής. Επαγγελματική Ικανοποίηση – εναρμόνιση

1. *Νιώθετε ότι η οικογενειακή - προσωπική ζωή επιδρά είτε θετικά είτε αρνητικά στην επαγγελματική σας ζωή; Πως αντιλαμβάνεστε αυτό το συναίσθημα;*
2. *Ποια συναισθήματα σας προκαλούνται πηγαίνοντας στην δουλειά σας και επιστρέφοντας στο σπίτι; Πού νιώθετε μεγαλύτερη ικανοποίηση και γιατί;*
3. *Νιώθετε ικανοποίηση από την εργασία σας; Αν ναι πως την αντιλαμβάνεστε; Αν όχι τι θεωρείτε ότι είναι αυτό που λείπει*
4. *Νιώσατε ποτέ ότι οι οικογενειακές έγνοιες σας απασχολούν όταν βρίσκεστε στη δουλειά σας*
5. *Πως αντιλαμβάνεστε το άγχος που δημιουργούν οι οικογενειακές υποχρεώσεις. Θεωρείτε ότι συχνά σας δυσκολεύουν να συγκεντρωθείτε στη δουλειά σας.*
6. *Νιώθετε ποτέ ότι ο χρόνος που πρέπει να αφιερώσετε στη δουλειά σας δεν σας επιτρέπει να ανταποκριθείτε στις οικογενειακές σας ευθύνες και υποχρεώσεις. Αν ναι αναφέρετε ένα παράδειγμα*
7. *Σας έχει δημιουργηθεί ποτέ το αίσθημα ότι Εξαιτίας του χρόνου που αφιερώνετε στις οικογενειακές σας υποχρεώσεις, συχνά δεν υπάρχει η δυνατότητα να συμμετάσχετε σε δραστηριότητες στη δουλειά που θα βοηθούσαν στην καριέρα σας; Αναφέρετε ένα περιστατικό.*
8. *Θεωρείτε ότι υπάρχει κατάλληλο πολιτικό πλαίσιο στην χώρα μας που να υποστηρίζει την οικογένεια σε σχέση με την εργασία. Έχετε ποτέ κάνει χρήση Νόμων και πολιτικών.*

Δεύτερος Θεματικός Άξονας: Εργασιακή Απόδοση και προσωπικά Επαγγελματικά Χαρακτηριστικά

1. *Αν ναι και σε ποιο βαθμό επιδρά στην επαγγελματική σας ζωή η οικογενειακή;*
2. *Ποια η σημασία των δημογραφικών σας χαρακτηριστικών και πώς συνδέεται την εργασιακή απόδοση.*

3. Θεωρείτε ότι Ο χρόνος που αφιερώνετε στις οικογενειακές σας υποχρεώσεις, συχνά επηρεάζει αρνητικά την ανταπόκριση σας στις υποχρεώσεις της δουλειάς σας;
4. Θεωρείτε ότι Συμπεριφορές που στη δουλειά σας είναι αποτελεσματικές και αναγκαίες δεν αποδίδουν στο σπίτι;
5. Θεωρείτε ότι συμπεριφορές που είναι αποδοτικές στη δουλειά σας δε σας βοηθούν να γίνετε καλύτερος γονιός /σύντροφος.
6. Τι είδους συμπεριφορές ακολουθείτε προκειμένου να επιλύσετε προβλήματα στο σπίτι οι οποίες δεν είναι κατάλληλες για να επιλύσετε προβλήματα στη δουλειά
7. Θεωρείτε ότι συμπεριφορές που στο σπίτι είναι αποτελεσματικές δεν Θα απέδιδαν το ίδιο στη δουλειά
8. Νιώθετε ότι ο χρόνος που απαιτεί η δουλειά σας, σας περιορίζει, περισσότερο από όσο θα θέλατε σχετικά με την ενασχόληση σας με δραστηριότητες της οικογένειας;
9. Νιώθετε συχνά εξαντλημένος /η συναισθηματικά όταν επιστρέφετε στο σπίτι από τη δουλειά.

Τρίτος Θεματικός Άξονας: Ατομικά – Οικογενειακά Χαρακτηριστικά και Εργασιακή Απόδοση

- Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό η επαγγελματική σας ζωή επιδρά στην προσωπική σας ζωή;
 - Θεωρείτε ότι ο παράγοντας ‘φύλο’ παίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική σας απόδοση ως εργαζόμενος. Αιτιολογήστε την άποψη σας.
 - Όταν είστε κουρασμένος ή αγχωμένος από τη δουλειά σας αυτό μεταφέρεται και στην ιδιωτική σας ζωή; Αν ναι, πώς;
 - Υπάρχουν πτυχές της εργασίας που σας τροφοδοτούν στην ιδιωτική σας ζωή;
- Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό η προσωπική σας ζωή επιδρά στην επαγγελματική;
 - Είναι δυνατό η προσωπική σας ζωή να επηρεάσει την απόδοση σας; Αν ναι, αναφέρετε παραδείγματα.
 - Σας βοηθά η ιδιωτική σας να είστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας;
- Πώς αντιλαμβάνεστε τον εαυτό σας στην προσωπική και επαγγελματική ζωή σε σχέση με τους συναδέλφους σας με διαφορετική οικογενειακή κατάσταση;

- Έχετε σκεφτεί ή παρατηρήσει διαφορές στην εργασία σας ή το σπίτι ανάμεσα σε εσάς και τους συναδέλφους σας με άλλη οικογενειακή κατάσταση;
- Υπάρχει ισορροπία μεταξύ της οικογενειακής/προσωπικής ζωή και επαγγελματική σας ζωής;
 - Θεωρείτε ότι έχετε καταφέρει να βρείτε ισορροπίες μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής; Εξηγήστε.