

Family to Work Conflict



*Be executive
Be with us*

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Executive MBA

Διπλωματική Μεταπτυχιακή Εργασία

Family to Work Conflict



Φοιτήτρια: Χριστίνα Ν. Φιορή

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Κωνσταντόπουλος

Απρίλιος 2019

Family to Work Conflict



*Be executive
Be with us*

Στον μπαμπά μου



EXECUTIVE MBA PROGRAMME
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

*Be executive
Be with us*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	5
Abstract	6
Ευχαριστίες	7
Εισαγωγή.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.....	10
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	10
Family to Work Conflict.....	10
1.1 Σύγκρουση εργασίας - οικογένειας και οικογένειας - εργασίας.....	10
1.2 Θεωρία ρόλων και η σχέση της με τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας.....	12
1.3 Μορφές σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας	14
1.3.1 Σύγκρουση με βάση το χρόνο	15
1.3.2 Σύγκρουση βασισμένη σε στέλεχος.....	17
1.3.3 Σύγκρουση βασισμένη στη συμπεριφορά.....	18
1.4 Αιτίες της σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας	18
1.5 Απαιτήσεις ρόλου και σύγκρουση εργασίας - οικογένειας.....	20
1.6 Αποστολέας ρόλων και υποστήριξη	22
1.7 Κοινωνική ταυτότητα και εργαζόμενες γυναίκες	24
1.8 Όρια των ρόλων και σύγκρουση οικογένειας - εργασίας	26
1.9 Οικογενειακή παρέμβαση και σύγκρουση οικογένειας - εργασίας	28
1.10 Εργαζόμενες μητέρες.....	32
1.11 Εργαζόμενοι πατέρες	33
1.12 Κοινωνική στήριξη	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ.....	38
Ισορροπία/Ενσωμάτωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	38
2.1 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	38

2.1.1 Συμπτώματα στον οργανισμό που πρέπει να σημάνουν συναγερμό για τον εργοδότη	38
2.1.2 Προσφορά προγραμμάτων ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, από τους οργανισμούς	39
2.1.3 Αντιληπτά κίνητρα για την προσφορά προγραμμάτων επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, από τους οργανισμούς	40
2.1.4 Πιθανοί φραγμοί στην αξιοποίηση προγραμμάτων ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής..	41
2.1.5 Τακτικές για την αποφυγή εμποδίων κατά το στάδιο σχεδιασμού και χρήσης υλοποίησης προγραμμάτων ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	47
2.1.6 Τακτικές κατά το στάδιο της χρήσης των προγραμμάτων ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής:	48
2.2 Βασικές αρχές καθοδήγησης εργαζόμενων και εργοδοτών	49
2.3.1 Πολιτικές εργοδοτών για την επίτευξη ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	51
2.3.2 Προβλήματα και λύσεις από/για την εφαρμογή ευελιξίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	57
2.4 Πόροι και ο αντίκτυπός τους στην ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ III	68
Ικανοποίηση από την εργασία	68
3.1 Ορισμός ικανοποίησης από την εργασία και συγκρούσεις	68
3.2 Ικανοποίηση από την εργασία και οργανισμοί	70
3.3 Ικανοποίηση από την εργασία και φύλο	72
3.4 Σύνδρομο burnout και σύγκρουση οικογένειας-εργασίας	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV	76
Μεθοδολογία Έρευνας	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V	80
Παρουσίαση Δείγματος	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI	86
Παρουσίαση Αποτελεσμάτων	86
Συμπεράσματα	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	108
Ερωτηματολόγιο	108
Βιβλιογραφία	113

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη, ανάλυση και παρουσίαση των συγκρούσεων που προκύπτουν, λόγω των αυξημένων απαιτήσεων που υπάρχουν τόσο για τους άνδρες, όσο και για τις γυναίκες στον τομέα της οικογένειας και της εργασίας και κατά πόσο οι οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση και στην εξισορρόπηση των σχέσεων μεταξύ αυτών των δύο τομέων.

Ο τρόπος που μεταφέρονται τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας και η διάσταση μεταφοράς οικογενειακού άγχους στην εργασία, προσδιορίζουν τα αντικείμενα της έρευνας που ακολουθεί. Η διάσταση αυτή της μεταφοράς οικογενειακού άγχους στην εργασία θα συνδεθεί (εξεταστεί) με τρεις κυρίως διαστάσεις επαγγελματικών θεμάτων: την εργασιακή ικανοποίηση, τις αντίξοες εργασιακές συνθήκες και την εργασιακή αναγνώριση. Με γνώμονα τις παραπάνω διαστάσεις διαμορφώνεται το βασικό ερευνητικό μας ερώτημα:

Το άγχος μεταφοράς οικογενειακών προβλημάτων – ζητημάτων στο χώρο εργασίας επηρεάζεται ή όχι από το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, τις αντίξοες (δύσκολες) εργασιακές καταστάσεις και από το επίπεδο της εργασιακής αναγνώρισης;

Από τα αποτελέσματα διαπιστώνεται ότι το επίπεδο της εργασιακής αναγνώρισης (η ικανοποίηση αναγνώρισης από τους άλλους για το έργο και τις ικανότητες του εργαζόμενου και η αυτοεκτίμηση της απόδοσης στην εργασία) αλλά και η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζουν σημαντικά το επίπεδο του οικογενειακού άγχους στην εργασία.

Λέξεις κλειδιά: Σύγκρουση εργασίας – οικογένειας, Σύγκρουση οικογένειας – εργασίας, Οικογενειακό/Εργασιακό άγχος, Κοινωνική στήριξη, Ισορροπία επαγγελματικής – οικογενειακής ζωής, Ικανοποίηση από την εργασία, Σύνδρομο *burnout*

*Be executive
Be with us*

Abstract

The purpose of this paper is to study, analyze and present the conflicts that arise due to the increased demands for both men and women in the family and work area and whether organizations can help to improvement and balancing relations between these two areas.

The way in which family problems are transferred to the workplace and the dimension of the family stress passage to work determine the subjects of the research that follows. This dimension of family stress passing to work will be linked mainly to three dimensions of occupational issues: job satisfaction, adverse working conditions and job recognition. Based on the above dimensions, our basic research question arises:

Is the anxiety of transferring family problems - issues in the workplace affected or not by the level of job satisfaction, the adverse (difficult) work situations and the level of work recognition?

From the results concluded that the level of work recognition (the satisfaction of recognition by others about the work and the skills of the worker and the self-esteem of performance at work) and the interaction of these two independent variables significantly affect the level of family stress in work.

Key words: *Work-Family conflict, Family-Work conflict, Family / Work anxiety, Social support, Work-family life balance, Job Satisfaction, Burnout syndrome*

Ευχαριστίες

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη – Executive MBA» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Επρόκειτο για ένα μεγάλο ταξίδι στα βαθυγάλανα νερά του Αιγαίου. Το σημαντικότερο ταξίδι όμως ήταν στις πολύτιμες και καινοτόμες επιστημονικές γνώσεις που το Πανεπιστήμιο Αιγαίου μου πρόσφερε.

Πρώτα απ' όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Νικόλαο Κωνσταντόπουλο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον και σύγχρονο θέμα και για την συνολική αρωγή του στην ολοκλήρωση αυτού του πονήματος.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στις καλές μου φίλες, Αρετή και Ελένη, για την ηθική υποστήριξή τους και την αστείρευτη υπομονή τους, καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της διαδρομής.

Ευχαριστώ επίσης την Ερη και το Χρήστο για τη ζεστή αγκαλιά τους, κατά τη διαμονή μου στη Χίο.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, που πάντα είναι δίπλα μου σε κάθε βήμα της ζωής μου. Η υπομονή, η καθημερινή συμπαράσταση και η ανοχή τους ήταν για μένα καθοριστικής σημασίας στην υλοποίηση και ολοκλήρωση αυτού του συναρπαστικού αλλά συνάμα «δύσκολου» ταξιδιού.

Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες λόγω ραγδαίων εξελίξεων στον κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό τομέα, ένα θέμα που έχει απασχολήσει τους μελετητές είναι η σύγκρουση που προκύπτει ανάμεσα στην εργασία και την οικογένεια. Τόσο η αλλαγή στις απαιτήσεις στον εργασιακό τομέα (αύξηση της παραγωγικότητας, υπερφόρτωση εργασίας, μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό), όσο και η αύξηση του αριθμού των ατόμων που ζουν σε μη παραδοσιακές οικογενειακές δομές, δημιουργούν περισσότερες απαιτήσεις για τους άνδρες και τις γυναίκες στους δύο τομείς εργασία - οικογένεια, με συνέπεια την μεταξύ τους σύγκρουση.

Η σύγκρουση μεταξύ των οικογενειών και των εργαζομένων συμβαίνει όταν, οι πιέσεις από την οικογένεια και τους τομείς εργασίας είναι αμοιβαία ασυμβίβαστες και ως εκ τούτου η συμμετοχή στον εργασιακό ρόλο καθίσταται δυσχερέστερη λόγω της συμμετοχής στον οικογενειακό ρόλο. Οι ασυμβίβαστες αυτές απαιτήσεις και προσδοκίες από τους ρόλους εργασίας και οικογένειας, έχουν ως αποτέλεσμα μια μορφή διαμάχης μεταξύ των ρόλων, γνωστή ως σύγκρουση εργασίας - οικογένειας (Netemeyer et al., 1996).

Με άλλα λόγια, αυτή η ανισορροπία δημιουργεί σύγκρουση μεταξύ των οικογενειών και των εργαζομένων, καθώς οι εμπειρίες και οι δεσμεύσεις στην οικογένεια παρεμποδίζουν την επαγγελματική ζωή. Η παρουσία μικρών παιδιών, η ευθύνη για τα παιδιά και τους ηλικιωμένους, τα μη υποστηρικτικά μέλη της οικογένειας, απαιτούν προσωπικούς πόρους, όπως χρόνο και ενέργεια, με αποτέλεσμα η διοχέτευση περισσότερων πόρων σε ένα ρόλο να απαιτεί την διοχέτευση λιγότερων πόρων σε άλλους ρόλους (Goode, 1960).

Δεδομένου ότι η διεπαφή εργασίας με την οικογένεια και οικογένειας με την εργασία συσχετίζονται έντονα, οι πιέσεις του ρόλου εργασίας μεταφέρονται στον οικογενειακό τομέα και επηρεάζουν δυσμενώς τη συμμετοχή στο σπίτι, με αποτέλεσμα την αύξηση της ψυχολογικής πίεσης (Allen et al. 2000). Παρομοίως, μια μελέτη των Franche et al. (2006) αναφέρει ότι η σύγκρουση οικογένειας - εργασίας έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην ψυχολογική πίεση, υπονοώντας ότι οι οικογενειακές πιέσεις μεταφέρονται στον τομέα της εργασίας και επηρεάζουν δυσμενώς τη συμμετοχή στην εργασία. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα

Family to Work Conflict



*Be executive
Be with us*

άτομα σχετικά με αυτούς τους τομείς μπορεί να έχουν αντίκτυπο τόσο στους οργανισμούς όσο και στα ίδια τα άτομα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Family to Work Conflict

1.1 Σύγκρουση εργασίας - οικογένειας και οικογένειας - εργασίας

Η σύγκρουση μεταξύ εργασίας - οικογένειας και οικογένειας - εργασίας είναι μία μορφή διαμάχης μεταξύ των ρόλων που συμβαίνει όταν οι απαιτήσεις ενέργειας, χρόνου ή συμπεριφοράς του ρόλου εργασίας έρχονται σε σύγκρουση με τις απαιτήσεις του οικογενειακού ρόλου και το αντίστροφο (Greenhaus & Beutell, 1985). Αυτό σημαίνει ότι ο ρόλος των προσδοκιών που προκύπτουν τόσο από την εργασία όσο και από την οικογένεια, μπορεί να μην είναι πάντοτε συμβατός, πράγμα που προκαλεί σύγκρουση μεταξύ ρόλων εργασίας και οικογένειας (Netemeyer et al., 1996).

Η σύγκρουση μεταξύ εργασίας - οικογένειας και οικογένειας - εργασίας έχει σημαντικές συνέπειες για την εργασία, τη μη εργασία και τα προσωπικά αποτελέσματα όπως την παραγωγικότητα, τον κύκλο εργασιών, την οικογενειακή ευημερία, την υγεία και το άγχος. Σχετίζεται με τα κρίσιμα αποτελέσματα της εργασίας, της οικογένειας και της προσωπικής ζωής. Αυτά περιλαμβάνουν αποτελέσματα εργασίας (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία, οργανωτική δέσμευση και κύκλο εργασιών), οικογενειακά αποτελέσματα (π.χ. ικανοποίηση γάμου και ικανοποίηση οικογένειας) και προσωπικά αποτελέσματα σχετικά με τη σωματική υγεία (π.χ. σωματικά συμπτώματα, συμπεριφορές διατροφής και άσκησης) υγεία (π.χ. στρες και συμπτώματα κατάθλιψης, ικανοποίηση από την ζωή).

Κατά συνέπεια, η σύγκρουση ρόλων συμβαίνει όταν οι απαιτήσεις και οι πιέσεις που προκύπτουν από ένα ρόλο καθιστούν την απόδοση του άλλου ρόλου πιο δύσκολη (Katz & Kahn, 1978). Η σύγκρουση

*Be executive
Be with us*

ρόλων θα πρέπει να αναφέρουμε ότι μπορεί να αφορά μικρότερο ή μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Μπορεί επίσης, να αφορά περιστασιακές εμπειρίες.

Από διάφορες μελέτες προκύπτει το συμπέρασμα ότι η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας και οικογένειας - εργασίας είναι ξεχωριστές ως έννοιες, αλλά αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός το ότι υπάρχουν αλληλοσυνδεόμενες μορφές διαμάχης μεταξύ τους, αποδεικνύοντας ότι η σχέση τους είναι αμφίδρομη.

Αυτό τον κανόνα υποστηρίζουν και οι Margaret Posig και Jill Kickul. Όπως εξηγούν οι συγγραφείς, οι εργασιακές ευθύνες ενός ατόμου μπορεί να αποτρέψουν την ολοκλήρωση των οικογενειακών ευθυνών του, γεγονός που με τη σειρά του μπορεί να παρεμποδίσει τις εργασιακές του ευθύνες. Τόσο η σύγκρουση μεταξύ εργασίας - οικογένειας, όσο και η σύγκρουση οικογένειας - εργασίας έχει θετικές σχέσεις με την ένταση εργασίας και τον αριθμό ωρών εργασίας.

Ως συνέπειες της σύγκρουσης οικογένειας - εργασίας μπορούμε να αναφέρουμε την χαμηλότερη ποιότητα επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (Duxbury and Higgins, 1991), την κατάθλιψη (Guttek et al., 1991), και τη δυσαρέσκεια για τη δουλειά και τη ζωή (Adams et al., 1996). Η αυξημένη εργασιακή - οικογενειακή σύγκρουση έχει επίσης συνδεθεί με την αυξημένη εξουθένωση στο χώρο εργασίας (Kinnunen and Mauno, 1998). Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που αντιμετωπίζουν διαμάχες μεταξύ εργασίας και οικογένειας ενδέχεται να έχουν αυξημένους κινδύνους στην υγεία τους, ανεπαρκή απόδοση ως σύζυγοι και γονείς, μειωμένη ικανοποίηση για τη ζωή και κακή προσαρμογή εντός γάμου (π.χ. Greenhaus and Beutell, 1985, Near et al., 1978, Suchet and Barling, 1986). Αδυναμία αντιμετώπισης των αιτημάτων των δύο τομέων μπορεί επίσης, να εκδηλωθεί με τη μορφή αυξημένων απουσιών στην εργασία, μειωμένη οργανωτική δέσμευση και χαμηλότερη παραγωγικότητα (Fernandez 1986, Schultz and Henderson, 1985).

1.2 Θεωρία ρόλων και η σχέση της με τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας

Η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας παίζει σημαντικό ρόλο στον τομέα της έρευνας, η οποία επικεντρώθηκε στην αποσαφήνιση της μεταξύ τους σύγκρουσης μέσα από τη θεωρία των ρόλων. Η θεωρία των ρόλων χωρίζει την κοινωνική ζωή σε δύο αλληλένδετα τμήματα, την εργασία και την οικογένεια, δείχνοντας ότι η συμμετοχή ενός ατόμου σε πολυάριθμους ρόλους, έχει ως αποτέλεσμα την υπερφόρτωσή του και την δυσκολία στην ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών των ρόλων. Συνέπεια όλων αυτών είναι η σύγκρουση μεταξύ των δύο τομέων. Κάθε ρόλος είναι ένα σύνολο δικαιωμάτων, υποχρεώσεων, προσδοκιών, κανόνων και συμπεριφορών, που ένα πρόσωπο πρέπει να αντιμετωπίσει και να εκπληρώσει, βάσει κοινωνικής θέσης και άλλων παραγόντων.

Οι ρόλοι που παίζουν οι άνθρωποι είναι περισσότερο μια συνάρτηση του κοινωνικού περιβάλλοντος παρά των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους. Όσο αφορά στο κοινωνικό περιβάλλον, οι προσδοκίες ρόλων από τους αποστολείς ρόλων επηρεάζουν τον λαμβανόμενο ρόλο (Katz και Kahn 1978). Οι αποστολείς ρόλων περιλαμβάνουν επιβλέποντες και συναδέλφους, από την πλευρά της εργασίας και γονείς, σύζυγο και παιδιά, από την πλευρά της οικογένειας.

Σύμφωνα με τους Hoobler, Wayne, & Lemmon, 2009, η θεωρία των ρόλων αποδίδει στους άνδρες και τις γυναίκες, ρόλους φύλου με βάση την ύπαρξη στερεοτύπων που υπάρχουν στην κοινωνία. Αναγνωρίζει τον ιστορικό διαχωρισμό της εργασίας μεταξύ των γυναικών, οι οποίες αναλαμβάνουν συχνά ευθύνες στο σπίτι, και των ανδρών, οι οποίοι αναλαμβάνουν συχνά ευθύνες εκτός του σπιτιού. Ως συνέπεια των συνακόλουθων διαφορών φύλου στην κοινωνική συμπεριφορά, οι προσδοκίες των ανδρών και των γυναικών άρχισαν να αποκλίνουν (Eagly, 1987). Κατά συνέπεια, η συμπεριφορά των ανδρών και των γυναικών διέπεται από τα στερεότυπα των κοινωνικών τους ρόλων.

Σύμφωνα με τον Mattis (2002) τα στερεότυπα των γυναικών εξακολουθούν να ισχύουν, δεδομένου ότι οι οργανισμοί χαρακτηρίζουν τις γυναίκες ως λιγότερο αφοσιωμένες στη σταδιοδρομία τους από τους άνδρες, απλώς και μόνο λόγω των ρόλων φροντίδας που καταλαμβάνουν. Κατά συνέπεια, είναι πιο πιθανό

*Be executive
Be with us*

να βιώσουν μια σύγκρουση μεταξύ της εργασίας και της οικογενειακής τους ζωής. Λόγω αυτής της υπόθεσης, οι διαχειριστές υποθέτουν ότι αυτές οι γυναίκες δεν συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις του οργανισμού ή δεν έχουν καλές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, η συνέπεια τέτοιων οργανωτικών στερεοτύπων είναι ότι, η σταδιοδρομία των γυναικών μπορεί να τεθεί υπό αμφισβήτηση λόγω των ρόλων που τους αποδίδονται, με αποτέλεσμα να μην έχουν μεγάλη πιθανότητα να προωθηθούν.

Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες υφίστανται μια "οικογενειακή ποινή" στις σταδιοδρομίες τους επειδή αναλαμβάνουν τις περισσότερες από τις οικογενειακές και οικιακές ευθύνες. Ένας άντρας, αντιστρόφως, κερδίζει έναν πόρο ή "μπόνους" έχοντας οικογένεια, η οποία στην πραγματικότητα ενισχύει την επιτυχία της σταδιοδρομίας του, εφόσον η συμμετοχή της συζύγου του στο σπίτι, του δίνει τη δυνατότητα να ασκεί επαγγελματικά ενδιαφέροντα χωρίς οικογενειακές αποσπάσεις (Valdez, R. L. and B. A. Gutek, 1986).

Η φύση του προβλήματος της σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας έγινε πιο εμφανής κατά τη διάρκεια του περασμένου αιώνα, με την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό. Θεωρήθηκε ότι όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή των γυναικών στην αμειβόμενη απασχόληση, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αύξηση ανδρικής συμβολής σε δραστηριότητες οικιακής και παιδικής φροντίδας (Craig, 2007).

Ωστόσο, από μελέτες προκύπτει ότι ανεξάρτητα από την αυξημένη ισότητα των φύλων, οι γυναίκες παραμένουν υπεύθυνες για το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας εργασίας (Baxter, 2002, Bittman, England, Sayer, Folbre, & Matheson, 2003). Ένας αυξανόμενος αριθμός γυναικών φαίνεται να καθυστερεί τον γάμο και τα παιδιά για να εδραιώσει πρώτα τη σταδιοδρομία τους (Hill, Märtinson, & Ferris, 2004).

Αυτό σημαίνει ότι ένας μεγαλύτερος οικογενειακός ρόλος μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερες ευκαιρίες σταδιοδρομίας για τις γυναίκες (Statham, Vaughan, & Houseknecht, 1987). Από την άλλη πλευρά, αν αυτές οι γυναίκες καθυστερήσουν να παντρευτούν και να έχουν παιδιά, υπάρχει η πιθανότητα να μην παντρευτούν ποτέ ή να μην αποκτήσουν παιδιά (Hewlett, 2002).

Επιπλέον, οι εργοδότες είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν σε ανθρώπους που φαίνεται να είναι οι πλέον αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Ωστόσο, αυτή η προτίμηση έχει αρνητικό αποτέλεσμα όταν πρόκειται για την επιτυχία της καριέρας των γυναικών. Με άλλα λόγια, οι οικογενειακές ευθύνες «τιμωρούν» τις γυναίκες, εμποδίζουν την καριέρα τους και τη συμμετοχή για την επιτυχία της σταδιοδρομίας τους (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, 2000).

Οι Barnett και Hyde (2001) προτείνουν μία επεκτατική θεωρία του φύλου, της εργασίας και της οικογένειας. Κεντρικό στοιχείο αυτής της θεωρίας είναι η άποψη ότι οι πολλαπλοί ρόλοι είναι ευεργετικοί στην υγεία τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών και όταν οι άνδρες και οι γυναίκες καταλαμβάνουν τόσο εργασιακούς όσο και οικογενειακούς ρόλους, μπορεί να δεσμευτούν και στους δύο. Υπάρχουν ορισμένες διαδικασίες που βοηθούν τους ρόλους να αποφέρουν οφέλη για τους άνδρες και τις γυναίκες, συμπεριλαμβανομένου του πρόσθετου εισοδήματος, των ευκαιριών επιτυχίας και της ιδεολογίας για το ρόλο των φύλων. Όπως λοιπόν επεσήμαναν οι Barnett και Hyde (2001), υπάρχουν πολλά ωφέλιμα αποτελέσματα πολλαπλών ρόλων, τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες, όταν οι απαιτήσεις χρόνου δεν τους υπερφορτώνουν σε ορισμένες καταστάσεις. Προτείνουν να μελετηθούν στο μέλλον τα ευνοϊκά αποτελέσματα που περιλαμβάνουν τις αντιληπτές ανταμοιβές από το συνδυασμό εργασίας και οικογένειας, καθώς και τη θετική σχέση μεταξύ εργασίας και οικογένειας.

1.3 Μορφές σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται τρεις εννοιολογικά διακριτές μορφές σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας: σύγκρουση βασισμένη στο χρόνο, βασισμένη σε στέλεχος και βασισμένη στη συμπεριφορά (Greenhaus & Beutell, 1985). Η σύγκρουση που βασίζεται στο χρόνο εμφανίζεται όταν ο χρόνος που δεσμεύεται σε ένα ρόλο καθιστά δύσκολη τη συμμετοχή σε άλλο ρόλο. Για παράδειγμα, ένα μη ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας είναι πιθανό να ανταγωνιστεί το χρόνο που μια μητέρα θα είχε ξοδέψει με τα παιδιά της στο σπίτι (Grice et al., 2007).

Η σύγκρουση που βασίζεται σε στέλεχος, συμβαίνει όταν το στέλεχος που βιώνει ένα συγκεκριμένο ρόλο, επηρεάζει την απόδοση σε έναν άλλο ρόλο. Για παράδειγμα, η ελλιπής κοινωνική υποστήριξη που προέρχεται από την εργασία (από επιβλέποντες ή συνεργάτες) ή από την οικογένεια (από σύζυγο ή σύντροφο) μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις που βασίζονται σε στέλεχος (Grice et al., 2007). Η σύγκρουση που βασίζεται στη συμπεριφορά προκύπτει όταν ένα συγκεκριμένο σύνολο συμπεριφορών σε ένα ρόλο είναι ασυμβίβαστο με τις συμπεριφορές που απαιτούνται σε άλλο ρόλο. Για παράδειγμα, μπορεί να αναμένεται λογική η επιθετική συμπεριφορά στην εργασία, αλλά τα μέλη της οικογένειας να αναμένουν ζεστασιά και συναίσθημα στο σπίτι. (Greenhaus & Beutell, 1985).

Κάθε μία από αυτές τις τρεις μορφές σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας μπορεί να βιωθεί είτε με την εργασιακή παρέμβαση στην οικογένεια, είτε με την οικογενειακή παρέμβαση στην εργασία ή και στις δύο (Stephens & Sommer, 1996), δημιουργώντας έτσι έξι διαστάσεις συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και οικογένειας: παρεμβολές στην εργασία με βάση το χρόνο, οικογενειακή παρέμβαση με βάση το χρόνο, οικογενειακή παρέμβαση με βάση το στέλεχος, οικογενειακή παρέμβαση στην εργασία με βάση το στέλεχος, παρέμβαση της εργασίας στην οικογένεια που βασίζεται στη συμπεριφορά και οικογενειακή παρέμβαση στην εργασία με βάση τη συμπεριφορά.

1.3.1 Σύγκρουση με βάση το χρόνο

Η σύγκρουση με βάση το χρόνο εμφανίζεται με δύο διαφορετικές μορφές. Στην πρώτη μορφή, οι πιέσεις του χρόνου που συνδέονται με τη δέσμευση σε ένα συγκεκριμένο ρόλο καθιστούν δύσκολη την εκπλήρωση των προσδοκιών από έναν άλλο ρόλο. Στη δεύτερη μορφή οι απαιτήσεις δημιουργούν μια ανησυχία με συγκεκριμένο ρόλο ακόμη και όταν ένα άτομο επιχειρεί με φυσική παρουσία να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις ενός άλλου ρόλου (Bartolome & Evans, 1979). Με άλλα λόγια, ένα άτομο ξοδεύει χρόνο με την οικογένεια, αλλά νοητικά είναι απασχολημένο σε θέματα εργασίας.

*Be executive
Be with us*

Οι απαιτήσεις πολλών ρόλων (όπως οι επιθυμίες των μελών της οικογένειας σε σχέση με τις επιθυμίες ενός αφεντικού και συναδέλφων) ανταγωνίζονται για τον διαθέσιμο χρόνο ενός ατόμου (Bowen, 1998). Εάν δεν μπορεί να επιτευχθεί ο καθένας από αυτούς τους ρόλους μπορεί να προκύψει σύγκρουση (Berger et al., 1994, Crowley, 1998). Ο Hochschild (1997) διαπίστωσε ότι τα άτομα ενδέχεται να δυσκολεύονται να δηλώσουν και να καθορίσουν τις προτεραιότητές τους με βάση το χρόνο που αφιερώνεται σε κάθε τομέα (οικογένεια και εργασία). Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να μιλήσει για την αποτίμηση της οικογένειας, αλλά η πραγματικότητα να είναι ότι, ο χρόνος που εργάζεται είναι μια σημαντική πτυχή της επιτυχίας του, στο χώρο εργασίας.

Η σύγκρουση με βάση το χρόνο μπορεί να συμβεί όταν ο χρόνος δεν μπορεί να διανεμηθεί με τρόπο που να συμβαδίζει με τις επιθυμίες του ατόμου. Έτσι όταν π.χ. οι γονείς δεν μπορούν να παρευρεθούν σε ένα παιχνίδι ποδοσφαίρου ενός παιδιού λόγω συνάντησης στην εργασία, αντιμετωπίζουν σύγκρουση με βάση το χρόνο με την παρέμβαση της εργασίας στην οικογένεια. Αντιστρόφως, η σύγκρουση με βάση το χρόνο μπορεί να βιωθεί όταν οι οικογενειακές δραστηριότητες παρεμβαίνουν στην εργασία.

Ως εκ τούτου, η σύγκρουση με βάση το χρόνο συνεπάγεται τη μεταφορά περιορισμένων προσωπικών πόρων, όπως ο χρόνος, και η ενέργεια από τον ένα ρόλο, στον άλλο. Η συνέπεια αυτού είναι ότι, η μεταφορά του χρόνου ή της ενέργειας από έναν ρόλο τελικά οδηγεί στην απαίτηση του ρόλου αυτού να μην εκπληρωθεί (Edwards & Rothbard, 2000).

Οι απαιτήσεις για υπερβολικές ώρες εργασίας, άκαμπτα χρονοδιαγράμματα εργασίας, υπερωρίες αποτελούν εργασιακές πηγές συγκρούσεων. Τα άτομα με ευέλικτο ωράριο εργασίας αντιμετωπίζουν λιγότερη σύγκρουση εργασίας - οικογένειας. Από την άλλη συγκρούσεις μεταξύ εργασίας και οικογένειας, δημιουργούνται εάν ένα άτομο δαπανήσει πολύ χρόνο στις οικογενειακές δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, τα άτομα που παντρεύτηκαν ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας, από ό, τι τα άγαμα άτομα (Bellavia και Frone, 2005).

Επίσης, υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι γονείς βιώνουν περισσότερη οικογενειακή παρέμβαση στην εργασία από τους ενήλικες χωρίς παιδιά (Grzywacz & Marks, 2000a) και ότι

*Be executive
Be with us*

η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας ποικίλλει κατά την παιδική ηλικία των παιδιών (Buehler & O'Brien, 2011). Με άλλα λόγια, η εργασιακή παρέμβαση με την οικογένεια φαίνεται πιο προβληματική για τους γονείς των βρεφών, είναι λιγότερο προβληματική για τους γονείς των παιδιών προσχολικής ηλικίας και στη συνέχεια αυξάνεται κατά τα σχολικά έτη. Οι εργαζόμενοι με περισσότερα παιδιά στο σπίτι αντιμετωπίζουν συχνότερη εργασιακή παρέμβαση στην οικογένεια και οικογενειακή παρέμβαση στην εργασία (Byron, 2005).

1.3.2 Σύγκρουση βασισμένη σε στέλεχος

Η δεύτερη μορφή σύγκρουσης βασίζεται σε στέλεχος. Σε ένα τέτοιο είδος σύγκρουσης, το στέλεχος που βιώνεται σε ένα ρόλο εισβάλλει και παρεμβαίνει με συμμετοχή σε άλλο ρόλο, εμποδίζοντας έτσι την ικανοποίηση των απαιτήσεων του ρόλου αυτού (Greenhaus & Beutell, 1985). Οι δύο ρόλοι είναι ασυμβίβαστοι στο βαθμό που το στέλεχος που δημιουργείται από έναν τομέα καθιστά δύσκολη την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του άλλου τομέα.

Αυτή η μορφή υποδηλώνει ότι οποιοδήποτε χαρακτηριστικό στον τομέα της εργασίας ή της μη εργασίας που παράγει στέλεχος ασυμβίβαστο με τις αξίες που διατηρούνται από αυτό άτομο, θα οδηγήσει σε συγκρούσεις. Για παράδειγμα, η οικογενειακή δυστυχία σχετίζεται με μειωμένη παραγωγικότητα στην εργασία (Forthofer et al., 1996). Ομοίως, ο Marks (1998) διαπίστωσε ότι εκείνοι που έπρεπε να προσφέρουν για τα μέλη της οικογένειας με ειδικές ανάγκες παρουσίασαν αυξημένα επίπεδα σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας. Επιπλέον, η σύγκρουση που βασίζεται σε στέλεχος μπορεί να συμβεί προς την κατεύθυνση της παρεμβολής της εργασίας με την οικογένεια.

Ένα παράδειγμα είναι όταν τα άτομα φτάνουν στο σπίτι τόσο νοητικά εξαντλημένα από την εργασία, που δεν μπορούν να αλληλεπιδράσουν θετικά με τα μέλη της οικογένειας. Η εξάντληση, το άγχος ή η κόπωση που προκαλείται από αρνητικές συναισθηματικές διακυμάνσεις από τους ρόλους εργασίας και

οικογένειας υποδηλώνει ότι ορισμένα περιστατικά, όπως μια νέα δουλειά, δυσχεραίνουν την οικογενειακή ζωή (Greenhaus & Beutell, 1985).

Ειδικά για τις γυναίκες, η συμμετοχή σε πολλαπλούς ρόλους έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία τους. Ο χρόνος που καταναλώνουν οι εργαζόμενες μητέρες στις οικογενειακές δραστηριότητες, όπως η φροντίδα των παιδιών είναι μεγαλύτερος από τον χρόνο που οι σύζυγοί τους δαπανούν για αυτές τις δραστηριότητες (Dilworth, 2004).

1.3.3 Σύγκρουση βασισμένη στη συμπεριφορά

Σύγκρουση που βασίζεται στη συμπεριφορά μπορεί να προκύψει όταν απαιτούνται συγκεκριμένες συμπεριφορές σε ένα ρόλο και είναι ασυμβίβαστες με τις προσδοκίες συμπεριφοράς ενός άλλου ρόλου (Greenhaus & Beutell, 1985). Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος που αντιμετωπίζει τα μέλη της οικογένειας, όπως τους υφισταμένους του, υποδεικνύει ένα παράδειγμα συμπεριφοράς βασισμένο στην παρέμβαση εργασίας με την οικογένεια. Εάν το άτομο δεν είναι σε θέση να προσαρμόσει τη συμπεριφορά σύμφωνα με τις προσδοκίες των διαφορετικών ρόλων, τότε θα αντιμετωπίσει σύγκρουση. Για άλλη μια φορά, αυτή η σύγκρουση μπορεί να συμβεί προς οποιαδήποτε κατεύθυνση.

Η σύγκρουση που βασίζεται στη συμπεριφορά μπορεί να είναι πιο διαδεδομένη μεταξύ των γυναικών και των ανδρών, λόγω των διαφόρων μεταβάσεων που πρέπει να κάνουν οι γυναίκες μεταξύ διαφόρων ρόλων (Bartolome, 1972).

1.4 Αιτίες της σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας

Η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας είναι ένα καθολικό ζήτημα ανεξάρτητα από τις χώρες και τους πολιτισμούς. Η φύση και η έκταση της είναι πιθανό να διαφέρουν, σε διαφορετικές κοινωνίες με διαφορετικές πολιτιστικές αξίες. Πρόκειται για ένα κοινό ζήτημα που παράγει αρνητικές επιπτώσεις για

τους εργαζόμενους, τις οικογένειές τους και τις οργανώσεις εργασίας. Έχει σοβαρότερο αντίκτυπο για τις γυναίκες εργαζόμενες, οι οποίες συγκρίνονται με τους άνδρες εργαζόμενους σε μία παραδοσιακή κοινωνία. Τις τελευταίες δεκαετίες, η μετατόπιση των στάσεων των γυναικών προς τους ρόλους των φύλων και η αυξημένη συμμετοχή τους στον χώρο εργασίας, τις οδηγεί σε σύγκρουση εργασίας - οικογένειας και οικογένειας - εργασίας.

Οι αλλαγές στην οικογενειακή δομή έχουν συμβάλει στην αύξηση του αριθμού των ζευγαριών με διπλό εισόδημα, καθώς οι γυναίκες εργάζονται προκειμένου να συνεισφέρουν οικονομικά στην οικογένεια. Ο αριθμός των εργαζομένων με ακανόνιστα χρονοδιαγράμματα έχει αυξηθεί σημαντικά, ενώ πολύ λίγα έχουν γίνει για να τους στηρίξουν στη διαχείριση των εργασιακών και οικογενειακών τους υποχρεώσεων (Jacobs & Gerson, 2004). Τόσο η αλλαγή των κοινωνικών κανόνων, όσο και βελτίωση της σταδιοδρομίας των γυναικών έχει επηρεάσει τις επιλογές που κάνουν οι γυναίκες σχετικά με το γάμο και τη γονιμότητα (Hamilton et al., 2006).

Οι διαφωνίες μεταξύ των μελών της οικογένειας λόγω του αυξημένου χρόνου στο χώρο εργασίας ή της παρουσίας μικρών παιδιών στο σπίτι, αποτελούν παράγοντες της σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας (Eby et al., 2005). Επιπλέον, η δυσκαμψία θέσεων εργασίας, η υπερφόρτωση εργασίας, η ευθύνη παιδικής μέριμνας, η ανεπαρκής εποπτική υποστήριξη, ο αυταρχικός τρόπος διαχείρισης, η ανεπαρκής οικογενειακή υποστήριξη είναι μερικές από τα αιτίες της σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας.

Τα άτομα που έχουν στην ευθύνη τους παιδιά μικρότερης ηλικίας, πιθανόν να βιώσουν συγκρούσεις εργασίας - οικογένειας σε μεγαλύτερο βαθμό. Βασικός παράγοντας σύγκρουσης είναι και ο χρόνος σε συνδυασμό με τη δομή της οικογένειας, αν λάβουμε υπόψη ότι το άτομο πρέπει να ασχοληθεί με την οικογένειά του για αρκετό χρόνο. Με άλλα λόγια, η σύγκρουση λόγω χρόνου αυξάνεται και εξαρτάται από την ηλικία των παιδιών, το μέγεθος της οικογένειας και τον αριθμό ωρών εργασίας του/της συζύγου.

Στόχος των περισσότερων γονέων είναι το να περνούν περισσότερο χρόνο με τα παιδιά τους, γεγονός που στην πραγματικότητα γίνεται όλο και δυσκολότερο για διάφορους λόγους. Μέσω της εκπλήρωσης των οικιακών υποχρεώσεων ή των κοινωνικών δραστηριοτήτων καλύπτεται ένα μέρος αυτού

του στόχου και οι γονείς έχουν μερικώς την πεποίθηση ότι όλα βαίνουν καλώς. Παρόλα αυτά, η αλήθεια είναι ότι οι γονείς λόγω των απαιτήσεων της εργασίας τους έχουν την ανασφάλεια ότι δεν αφιερώνουν στα παιδιά τους τον απαραίτητο ή επιθυμητό χρόνο και συνεπώς η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας αυξάνεται.

Σύμφωνα όμως με τους Stewart D. Friedman & Jeffrey H. Greenhaus, 2000 ο χρόνος δεν είναι το μείζον πρόβλημα. Όλοι γνωρίζουν ότι η εργασία μερικές φορές έρχεται ενάντια στην οικογένεια και αντίστροφα. Αλλά είναι αυτό το σημαντικότερο πρόβλημα; Ο "χρόνος δέσμευσης" είναι πραγματικός, αλλά περισσότερο διαδεδομένο πρόβλημα είναι η ψυχολογική παρέμβαση της εργασίας στην οικογένεια και της οικογένειας στην εργασία. Η ψυχολογική παρέμβαση μειώνει την ικανοποίηση από την οικογένεια και την ικανοποίηση από την προσωπική ανάπτυξη.

Αν και οι παρεμβολές χρόνου είναι ένα πρόβλημα, δεν επηρεάζει αυτά τα συναισθήματα για την προσωπική ανάπτυξη. Οι ψυχολογικές παρεμβάσεις μεταξύ της εργασίας και της οικογένειας, μειώνουν επίσης τη γονική απόδοση τόσο των μητέρων όσο και των πατέρων. Και ενώ ένας γονιός μπορεί να έχει φυσική παρουσία, τα παιδιά αντιλαμβάνονται την ψυχολογική απουσία του. Είναι κρίσιμο να αποκτήσουμε τις δεξιότητες για να διαχειριστούμε τα όρια μεταξύ αυτών των δύο σφαιρών της ζωής. Με άλλα λόγια, η μείωση των ψυχολογικών παρεμβολών μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας.

1.5 Απαιτήσεις ρόλου και σύγκρουση εργασίας - οικογένειας

Όπως προαναφέραμε, η σύγκρουση οικογένειας - εργασίας, είναι μια μορφή διαμάχης μεταξύ των ρόλων και είναι παρόμοια με τη σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Εμφανίζεται όταν "οι πιέσεις του ρόλου από την οικογένεια και τους τομείς εργασίας είναι αμοιβαία ασυμβίβαστες από κάποια άποψη" (Greenhaus και Beutell, 1985). Η έμφαση δίνεται στην οικογένεια και τη σύγκρουση που συμβαίνει όταν οι οικογενειακές ευθύνες έρχονται σε αντίθεση με τα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία ενός ατόμου. Κάποιες αναφορές υποδηλώνουν ότι η σύγκρουση οικογένειας - εργασίας είναι πιο πιθανό να ασκήσει

αρνητικές επιρροές στον οικιακό τομέα, να προκαλέσει περισσότερες εσωτερικές συγκρούσεις στην οικογενειακή μονάδα και να συμβάλει σε λιγότερη ικανοποίηση από τη ζωή και την εργασία (Netemeyer et al., 1996).

Οι Kahn et al. (1964) καθορίζουν τη διαδικασία με την οποία τα άτομα ανταποκρίνονται στις διάφορες πιέσεις του ρόλου, μέσω της επικοινωνίας των προσδοκιών μεταξύ του αποστολέα ρόλων και του ατόμου. Ο προϊστάμενος από τον τομέα εργασίας ή ένας σύζυγος από τον οικογενειακό τομέα μπορεί να είναι ένας αποστολέας ρόλων, επικοινωνώντας με το άτομο και αναμένοντας την κατάλληλη συμπεριφορά που επιβάλλει στο άτομο. Με άλλα λόγια, δημιουργείται μία προσδοκία μέσω ενός πειστικού ρόλου που στοχεύει στη συμμόρφωση του ατόμου με τις προσδοκίες του αποστολέα ρόλου (Greenhaus & Powell, 2003).

Το άτομο μέσα από το φίλτρο της ψυχολογικής πίεσης νιώθει την ανάγκη της ικανοποίησης και τήρησης των προσδοκιών του αποστολέα ρόλων (Greenhaus & Powell, 2003). Η μεγαλύτερη πίεση του ρόλου συνεπάγεται και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από μια μικρότερη πίεση του ρόλου, διότι εμπεριέχει την έννοια των μεγαλύτερων κυρώσεων για τη συμμόρφωση (Kahn et al., 1964).

Το άγχος του ρόλου εκτείνεται από τη θεωρία του οργανωτικού ρόλου και αναφέρεται στις ανεπιθύμητες αντιδράσεις που έχουν οι άνθρωποι όταν αντιμετωπίζουν υπερβολικές απαιτήσεις ή πιέσεις από τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των άλλων κατά την εργασία (Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek, 1964). Το γεγονός αυτό θεωρείται συνήθως ότι περιλαμβάνει τρεις χωριστές αλλά αλληλένδετες έννοιες: ασάφεια ρόλου, σύγκρουση ρόλων και υπερφόρτωση ρόλων (Kelloway & Barling, 1990).

Ενδιαφέρον είναι το γεγονός, όταν το άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με ταυτόχρονες πιέσεις στον εργασιακό και οικογενειακό τομέα, οι οποίες έχουν αντιφατικό χαρακτήρα. Σε αυτή την περίπτωση το άτομο θα πρέπει να κρίνει και να αποφασίσει αν θα ικανοποιήσει τις προσδοκίες συμπεριφοράς ρόλου του αποστολέα εργασίας ή τον αποστολέα ρόλου της οικογένειας (Greenhaus & Powell, 2003).

*Be executive
Be with us*

Προκειμένου να συμμετάσχουν τα άτομα σε ένα ρόλο δέχονται πιέσεις τόσο από εξωτερικούς αποστολείς ρόλων, όσο και από τον ίδιο τους τον εαυτό. Δηλαδή, τα άτομα ανάλογα με το πως αντιλαμβάνονται διάφορους ρόλους «δημιουργούν» αυτό-αποστολείς ρόλων και αναπτύσσουν εσωτερικά υποτιθέμενες προσδοκίες και πιέσεις (Kahn et al., 1964).

Επίσης, πρέπει να αναφέρουμε ότι τα άτομα θεωρώντας σημαντική την αίσθηση της αυτοδιάθεσης τους έχουν πιο αυστηρές ή προκλητικές εσωτερικές προσδοκίες σε σημαντικούς ρόλους παρά σε ρόλους που δεν φαίνονται για τα ίδια να έχουν την ίδια βαρύτητα. Οι κοινωνικοί ρόλοι ως θεμέλιο της αίσθησης του ατόμου αποτελούν βασική έννοια της θεωρίας της κοινωνικής ταυτότητας (Burke & Tully, 1977).

Η συμμετοχή του ατόμου σε διάφορες δραστηριότητες υποδηλώνει την ύπαρξη διαφόρων κοινωνικών ταυτοτήτων που θεωρούνται σημαντικές για τη ζωή του (Thoits, 1991). Κατά συνέπεια η ενέργεια, οι πόροι και ο χρόνος που θα επενδυθεί στο ρόλο είναι αλληλένδετα με το πόσο σημαντικός είναι αυτός ο ρόλος για το άτομο (Piliavin, Grube, & Callero, 2002). Είναι σημαντικό να αναφέρουμε στο σημείο αυτό, ότι η παρατεταμένη συμμετοχή ενός ατόμου σε ένα εξαιρετικά σημαντικό ρόλο παρεμποδίζει τη συμμετοχή σε έναν άλλο. (Greenhaus & Powell, 2003).

1.6 Αποστολέας ρόλων και υποστήριξη

Σημαντικό ρόλο στην απόφαση του ατόμου για το εάν θα εμπλακεί ή όχι σε δραστηριότητες εργασίας ή οικογένειας διαδραματίζει η υποστήριξη που λαμβάνει, από έναν αποστολέα ρόλων. Αυτή η υποστήριξη αποστολέων ρόλων βοηθάει από την μία, στην αντιμετώπιση αγχωτικών καταστάσεων από το άτομο και από την άλλη μπορεί να προκαλέσει την ευαισθητοποίηση του ατόμου, στις πιέσεις που του δημιουργούνται από τον αποστολέα ρόλου. Για παράδειγμα, η εφαρμογή από τους οργανισμούς, πολιτικών φιλικών προς την οικογένεια, όπως οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, οι εγκαταστάσεις παιδικής μέριμνας και οι ευκολίες φροντίδας ηλικιωμένων έχουν συνήθως θετική επίδραση στις αντιδράσεις των ατόμων (Hill, Jacob et al., 2008).

Κατά συνέπεια, οι άνθρωποι που εργάζονται σε οργανισμούς που αισθάνονται ότι είναι φιλικό προς την οικογένεια, έχουν περισσότερες πιθανότητες να έχουν επιτύχει σχετικά υψηλά επίπεδα στην ιεραρχία και έχουν περισσότερη εξουσία ή έλεγχο πάνω στο έργο τους. Επειδή εργάζονται σε φιλικούς προς την οικογένεια οργανισμούς, είναι πιο ικανοί να αλλάξουν το καθημερινό τους πρόγραμμα εργασίας, για να ικανοποιήσουν τις οικογενειακές τους ανάγκες. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι που αισθάνονται ότι οι οργανισμοί υποστηρίζουν την προσωπική τους ζωή, έχουν μεγαλύτερο έλεγχο, καθώς και ευελιξία στον τρόπο με τον οποίο προχωρούν, για την άσκηση των στόχων του έργου και της σταδιοδρομίας τους.

Όσον αφορά στην ικανοποίηση, οι άνθρωποι που αντιλαμβάνονται τους εργοδότες τους ως υποστηρικτές, είναι πιο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους και από τη σταδιοδρομία τους. Ένα προφανές όφελος εργασίας για έναν εργοδότη φιλικό προς την οικογένεια, είναι ότι οι άνθρωποι ξοδεύουν το χρόνο τους πιο σοφά - με τρόπους που είναι καλό γι' αυτούς προσωπικά και για τους οργανισμούς τους (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, 2000). Ως εκ τούτου τα άτομα με υποστηρικτικά στελέχη μπορούν να αποφασίσουν να συμμετάσχουν σε μια εργασιακή δραστηριότητα και όχι σε μια οικογενειακή δραστηριότητα δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο, την εκτίμηση προς τους διαχειριστές αυτούς.

Η υποστήριξη είναι αποτελεσματικότερη στην πρόληψη της σύγκρουσης μεταξύ των δύο τομέων, της οικογένειας και της εργασίας, παρά στην ανακούφισή της από τη στιγμή που εμφανίζεται. Τα άτομα που λαμβάνουν μεγάλη προσωπική υποστήριξη από τους συνεργάτες τους, αντιμετωπίζουν γενικά σχετικά μικρή σύγκρουση μεταξύ των δύο τομέων. Όμως, οι άνθρωποι που αντιμετωπίζουν έντονες συγκρούσεις, δεν είναι καλύτερα - μερικές φορές είναι χειρότερα - όταν λαμβάνουν υποστήριξη από τους εταίρους τους.

Με άλλα λόγια, η υποστήριξη μπορεί να εμποδίσει έναν εταίρο να βιώσει σύγκρουση εργασίας - οικογένειας, αλλά ο συγχρονισμός είναι το παν. Εάν η υποστήριξη δεν αποτρέψει αρχικά, την παρέμβαση της οικογένειας στην εργασία και το αντίστροφο, αυτή μπορεί να είναι ελάχιστα ή καθόλου χρήσιμη - ή ακόμη και να κάνει τα πράγματα χειρότερα.

Πρέπει λοιπόν να γνωρίζουμε τις εργασιακές και οικογενειακές απαιτήσεις των συνεργατών μας, αν θέλουμε να παράσχουμε αρκετή υποστήριξη (ιδιαίτερα προσωπική υποστήριξη), προτού η σύγκρουση γίνει

*Be executive
Be with us*

εξουθενωτική. Δεν προτείνουμε ότι οι άνθρωποι θα πρέπει να παρακρατούν υποστήριξη σε εταίρους που ήδη βιώνουν έντονη σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας, αλλά μάλλον η υποστήριξη είναι πιθανό να είναι πιο χρήσιμη εάν παρασχεθεί πριν τα πράγματα ξεπεραστούν. Επιπλέον, αν παρέχεται υποστήριξη μετά την έντονη σύγκρουση μεταξύ των ρόλων, θα πρέπει να φροντίσουμε ώστε ο συνεργάτης μας να μην καταλήξει να αισθάνεται ένοχος ή εξαρτώμενος ή με κάποιο άλλο τρόπο δυσάρεστος (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus (2000)).

1.7 Κοινωνική ταυτότητα και εργαζόμενες γυναίκες

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, οι άνθρωποι μπορούν να επενδύσουν σε διάφορους κοινωνικούς ρόλους που καθορίζουν την ταυτότητά τους και τους ρόλους που καταλαμβάνουν σε ένα κοινωνικό περιβάλλον (Mael and Ashforth, 1995, Ashforth, 1998). Κάθε ένας από αυτούς τους ρόλους παρέχει στο άτομο ένα πλαίσιο, στο οποίο αναπτύσσεται μια διαφορετική πτυχή της ταυτότητας που σχετίζεται με τις αξίες και τις προτιμήσεις του. Επειδή ένα άτομο μπορεί να έχει περισσότερες από μία ταυτότητες και η καθεμία να συνδέεται με ορισμένες απαιτήσεις σχετικά με το ρόλο, αναμένεται ότι μπορούν να τεθούν αντιφατικές και ασυνεπείς απαιτήσεις στην κοινωνική του συμπεριφορά.

Ως εκ τούτου, η αλληλεπικάλυψη των απαιτήσεων ρόλου μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχες μεταξύ των δύο πλευρών. Για παράδειγμα, η σύγκρουση εμφανίζεται όταν ένα άτομο εκτιμά έναν συγκεκριμένο ρόλο, ξοδεύει περισσότερο από το χρόνο του σε αυτό το ρόλο και θεωρεί ότι είναι ένα αξιόλογο μέρος της αυτο-ιδέας του. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα με υψηλό ρόλο συμμετοχής μπορεί να δυσκολευτούν να συμμορφωθούν με τις απαιτήσεις άλλων ρόλων (Martire et al., 2000, Bruck et al., 2002). Η απασχόληση της εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε παρεμβάσεις στην οικογένεια, γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί σε λιγότερους χρόνους και ενέργεια που αφιερώνεται στους οικογενειακούς ρόλους, καθιστώντας έτσι δυσχερέστερη τη συμμόρφωση με τις πιέσεις που σχετίζονται με τους οικογενειακούς ρόλους. Τα άτομα που έχουν μεγάλη εμπλοκή στη δουλειά ή τη σταδιοδρομία τους μπορεί να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια στο ρόλο εργασίας, από ό, τι σε οικογενειακό ρόλο.

*Be executive
Be with us*

Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας επικεντρώνεται στην επιλογή των ατόμων σε μεταβάσεις ρόλων που περιλαμβάνουν το σπίτι, την εργασία και άλλα μέρη και υποθέτει ότι οι ρόλοι μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα συνεχές περιβάλλον, από την υψηλή ταξινόμηση σε υψηλή ενσωμάτωση (Ashforth et al., 2000).

Ο Nippert-Eng (1996) διαπίστωσε διακύμανση του βαθμού στον οποίο τα άτομα ταξινομούν ή ενσωματώνουν τον ρόλο εργασίας τους με το ρόλο στην οικογένειά τους. Επιπρόσθετα, η Kofodimos (1993) και οι Kaplan et al. (1991) πρότειναν ότι η επιτυχία σταδιοδρομίας των διευθυντών και η ενεργός προσωπική τους ζωή μπορούν να ενσωματωθούν στην ανώτερη απόδοση. Ομοίως, οι Ruderman et al. (2002) διερεύνησαν τα οφέλη των πολλαπλών ρόλων για τις γυναίκες προϊσταμένους και διαπίστωσαν ότι εκείνες που ενσωμάτωσαν σταδιοδρομίες με οικογενειακούς και άλλους ρόλους εκτός εργασίας ήταν επιτυχείς και ικανοποιημένες στο να εμπλακούν τόσο σε διευθυντικούς όσο και σε προσωπικούς ρόλους. Έτσι, μπορεί κανείς να προβλέψει ότι το επίπεδο της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής μπορεί να κατανοηθεί διαφορετικά από άτομα με διαφορετικά οικογενειακά χαρακτηριστικά (Martins et al., 2002).

Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας προτείνει ότι η ταυτότητα ενός ατόμου σχετίζεται με το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ανήκει το άτομο, σε αντίθεση με την θεωρία προσωπικής ταυτότητας, η οποία επικεντρώνεται στην αίσθηση του εαυτού του ατόμου, ως πυρήνα της ταυτότητάς του (Hogg et al., 1995).

Ένας βασικός παράγοντας διαμόρφωσης ενός ρόλου - ταυτότητας όλων των ατόμων είναι η ίδια η κοινωνία. Ακόμη και αν το ίδιο το άτομο δεν επιδιώκει την απόκτηση μιας ταυτότητας, η ίδια η κοινωνία του επιβάλει μια, με σκοπό τη διευκόλυνση της κατάταξης του σε αυτή. Συμπληρωματικά της απόκτησης μιας ταυτότητας λειτουργεί η γενικότερη συμπεριφορά του ατόμου - ιδιαίτερα όταν είναι παρόντα και άλλα άτομα - η οποία πρέπει να συμβαδίζει με την ταυτότητα και να την επιβεβαιώνει (Siebert & Siebert, 2007).

Γεγονός αποτελεί το ότι οι γυναίκες που εργάζονται και έχουν αποκτήσει παιδιά υιοθετούν ταυτότητες ρόλων που έχουν διαμορφωθεί βάσει στερεοτύπων από τους οργανισμούς. Αυτός ο προσδιορισμός των ρόλων των γυναικών μπορεί να έχει συνέπειες στη διαμόρφωση αντιλήψεων σχετικά με

την εργασία και τη συμπεριφορά και κατ' επέκταση στη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ της εργασίας και των οικογενειακών ρόλων (Siebert & Siebert, 2007). Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της σταδιοδρομίας και της προσωπικής ζωής έχει αντικειμενικές δυσκολίες για τις γυναίκες, οι οποίες εργάζονται και έχουν αποκτήσει παιδιά. Οι δυσκολίες αυτές έχουν άμεση σχέση με την ικανοποίηση των απαιτήσεων της δουλειάς τους, των συζύγων ή και των παιδιών τους (Hamilton et al., 2006). Με άλλα λόγια, οι κοινωνικοί κανόνες που ισχύουν κάθε φορά δεσμεύουν τις γυναίκες που έχουν αποκτήσει παιδιά στο ρόλο της μητέρας και της συζύγου. Επίσης, η εργασία αποτελεί ένα ρόλο ζωής που επηρεάζει άμεσα τη διαμόρφωση της ταυτότητάς τους.

Τελικά, οι άνθρωποι μπορούν να επιτύχουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας όταν εξασφαλίζουν το διαχωρισμό των συγκρουόμενων ταυτοτήτων ή όταν εφαρμόζουν σταθερές προσωπικές αξίες (Lobel, 1991, Carnicer et al., 2004).

1.8 Όρια των ρόλων και σύγκρουση οικογένειας - εργασίας

Παρόλο που ένα αυξανόμενο σύνολο μελετών υποδεικνύει ότι η ταυτόχρονη κατοχή των ρόλων του εργαζόμενου και του γονέα μπορεί να οδηγήσει σε καθαρό κέρδος και όφελος για ένα άτομο, το επιχείρημα ότι η εμπλοκή σε διπλούς ρόλους οδηγεί αναπόφευκτα σε συγκρούσεις ρόλων με αρνητικά αποτελέσματα είναι πιο διαδεδομένο στη βιβλιογραφία. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα υψηλά επίπεδα σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας προκύπτουν επειδή η εξισορρόπηση των ρόλων και τα όρια μεταξύ εργασίας και οικογένειας είναι ασαφή. Η συμμετοχή στον εργασιακό ρόλο επιτυγχάνεται ενδεχομένως εις βάρος του οικογενειακού τομέα.

Σύμφωνα με τους Greenhaus και Beutell (1985), η συμμετοχή στο ρόλο εργασίας καθιστά πιο δύσκολη την αποτελεσματική εμπλοκή του ατόμου στον οικογενειακό ρόλο επειδή η ζήτηση ενός τομέα εξαντλεί τον χρόνο ενός ατόμου και τους φυσικούς και ψυχικούς του πόρους, ώστε να λειτουργήσει στον άλλο τομέα. Ο χρόνος που αφιερώνεται από ένα άτομο στην εκπλήρωση ενός ρόλου εργασίας δεν μπορεί να

*Be executive
Be with us*

αφιερωθεί ταυτόχρονα στις οικογενειακές ευθύνες, τις οποίες επιδιώκει να αντιμετωπίσει. Για παράδειγμα, οι υποχρεώσεις εργασίας ενδέχεται να αποτρέψουν ένα άτομο να είναι φυσικά διαθέσιμο για να πάρει ένα παιδί από το σχολείο, επειδή δεν μπορεί να είναι σε δύο μέρη ταυτόχρονα. Αυτό σημαίνει ότι το στέλεχος που παράγεται στον τομέα εργασίας μεταφέρεται στον οικογενειακό τομέα καθιστώντας δύσκολη την εκπλήρωση των οικογενειακών καθηκόντων.

Σύμφωνα με τους Matthews, Barnes-Farrell και Bulger (2010) η μετάβαση από τους ρόλους εργασίας προς την οικογένεια συσχετίζεται θετικά με τη σύγκρουση οικογένειας - εργασίας. Ομοίως, η μετάβαση από τους ρόλους της οικογένειας προς την εργασία συσχετίστηκε θετικά με τη σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Σημαντικό είναι ότι η ικανότητα μετάβασης από έναν ρόλο σε άλλο, βοηθάει στη μείωση της σύγκρουσης μεταξύ ρόλων (Ashforth et al., 2000, Winkel & Clayton, 2010).

Οι Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus (2000) υποστηρίζουν ότι ένα σημαντικό βήμα στη δημιουργία συμμάχων εργασίας και οικογένειας είναι το άτομο να δημιουργήσει σημαντικά όρια μεταξύ αυτών των δύο τομέων ζωής. Όσο νωρίτερα καθιερώσει υγιή όρια μεταξύ αυτών των τομέων, τόσο καλύτερα θα μπορεί να αντιμετωπίσει τις ψυχολογικές πιέσεις που κάθε ρόλος θέτει στο άλλο (Duxbury, L.E, Higgins, C.A., & Lee, C., 1994). Οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις που αντιμετωπίζει το άτομο στους διαφορετικούς ρόλους ζωής του αλλάζουν και οι πιέσεις από τις πολλαπλές απαιτήσεις ρόλου μπορούν να αυξηθούν κατά τη διάρκεια της ζωής του - καθιστώντας ακόμη πιο σημαντική τη διαχείριση των ορίων του (Hall, 1975).

Τα όρια και η ισορροπία μεταξύ των διαφόρων ρόλων ζωής του ατόμου είναι τα κύρια συστατικά του "getting a life". Κατά συνέπεια πρέπει να επιλέξει και να καθορίσει τα όρια λαμβάνοντας υπόψη τι θεωρεί περισσότερο σημαντικό και κατανοώντας φυσικά τις πιθανές συνέπειες αυτών των επιλογών. Για παράδειγμα, η επιλογή να τοποθετήσουμε την καριέρα πάνω από όλα μπορεί να σημαίνει ότι θα θυσιάσουμε την ικανοποίηση με την οικογένεια. Τα όρια που βασίζονται σε ένα θεμέλιο ξεκάθαρα κατανοητών αξιών βοηθούν στην παροχή αίσθησης συνοχής και ακεραιότητας στη ζωή μας, δίνοντάς μας την δύναμη να αμφισβητήσουμε τα όρια που θέτουν τα επίμονα στερεότυπα ρόλου των δύο φύλων τόσο στο σπίτι όσο και

*Be executive
Be with us*

στην εργασία. Επίσης βοηθούν να καταφέρουμε να ξεπεράσουμε τη σύγκρουση μεταξύ των ποικίλων ρόλων ζωής μας και να απολαύσουμε μεγαλύτερη ικανοποίηση στους διάφορους τομείς (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, 2000).

Καθώς μεταξύ των ρόλων της εργασίας και της οικογένειας υπάρχουν όρια, αυτά καθορίζονται από τη διαπερατότητα τους. Η έννοια της διαπερατότητας των ορίων έχει να κάνει με το κατά πόσο επιτρέπεται στα άτομα να έχουν φυσική παρουσία σε ένα ρόλο, αλλά καταλαμβάνονται ψυχολογικά από κάποιον άλλο (Pleck, 1977).

Οι Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, (2000) υποστηρίζουν ότι ο καθένας από εμάς πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει ψυχολογικά όρια ανάμεσα στη εργασία και την οικογένεια. Η εδραίωση και η διατήρηση των ορίων μεταξύ αυτών των δύο ζωνών ζωής είναι απαραίτητη. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο είναι σε θέση:

- να προστατεύσει ένα ρόλο από παρεμβολές άλλου ρόλου,
- να μετακινηθεί από ένα πλαίσιο του νου σε άλλο, όπως απαιτείται,
- να ενεργήσει κατά τρόπο που είναι κατάλληλος για το ρόλο που βρίσκεται εκείνη τη στιγμή.

Η θέσπιση αυτών των ορίων βοηθάει στην επίλυση των συγκρούσεων ρόλων και κάνει τα άτομα να είναι διαθέσιμα στους ρόλους εκτός εργασίας - όχι μόνο συμπεριφορικά αλλά και ψυχολογικά (Bailyn, L., 1978). Επίσης, αποτελεί μία από τις προϋποθέσεις για επιτυχία στις μελλοντικές αλλαγές της εργασίας.

1.9 Οικογενειακή παρέμβαση και σύγκρουση οικογένειας - εργασίας

Ως μια συγκεκριμένη μορφή διαμάχης μεταξύ των ρόλων, η σύγκρουση μεταξύ οικογένειας - εργασίας (γνωστή και ως οικογενειακή παρέμβαση με την εργασία ή FIW) συμβαίνει όταν οι πιέσεις από την οικογένεια και τους τομείς εργασίας είναι αμοιβαία ασυμβίβαστες με αποτέλεσμα, η συμμετοχή στο ρόλο εργασίας να καθίσταται δυσκολότερος λόγω της συμμετοχής στον οικογενειακό ρόλο (Greenhaus &

*Be executive
Be with us*

Beutell, 1985). Με άλλα λόγια, τα αιτήματα που προέρχονται από ένα συγκεκριμένο ρόλο είναι υπεύθυνα για την ανάμειξη αυτού του ρόλου με τον άλλο ρόλο. Δηλαδή, οι οικογενειακές απαιτήσεις είναι πιο πιθανό να παράγουν FIW, ενώ οι απαιτήσεις εργασίας είναι πιο πιθανό να παράγουν WIF (παρέμβαση εργασίας με την οικογένεια).

Τα οικογενειακά αιτήματα που παράγουν FIW περιλαμβάνουν την παρουσία μικρών παιδιών, το χρόνο που αφιερώνεται στις οικογενειακές δραστηριότητες, την ψυχολογική συμμετοχή στον οικογενειακό ρόλο και μια ποικιλία στρεσογόνων παραγόντων στον οικογενειακό τομέα, όπως η ένταση, οι διαπροσωπικές δυσκολίες και οι συγκρούσεις (Bellavia & Frone, 2005 & Frone, 2003). Αυτά τα οικογενειακά αιτήματα ενδεχομένως παράγουν FIW, διότι επηρεάζουν τον χρόνο ή την ενέργεια που μπορεί να αφιερωθεί στην εργασία, την ένταση που το στέλεχος βιώνει στην εργασία ή τη θέσπιση ακατάλληλης συμπεριφοράς που μπορεί να εμποδίσει την καλή απόδοση της εργασίας.

Κατά συνέπεια τα χαρακτηριστικά μίας οικογένειας (ο αριθμός και η ηλικία των παιδιών, οι ευθύνες παιδικής φροντίδας, εργαζόμενος ή άνεργος σύζυγος ή σύντροφος, κ.α.) μπορούν να επηρεάσουν την οικογενειακή παρέμβαση με τη σύγκρουση εργασίας. Έτσι το υψηλό επίπεδο οικογενειακής παρέμβασης στις εργασιακές συγκρούσεις προκύπτει στα άτομα που αντιμετωπίζουν διάφορες πιέσεις από τους οικογενειακούς ρόλους (Peeters, Montgomery, Bakker, & Schaufeli, 2005).

Όπως προαναφέραμε, η οικογενειακή παρέμβαση με τη σύγκρουση εργασίας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι απαιτήσεις ρόλων που προκύπτουν από τον οικογενειακό τομέα, είναι ασυμβίβαστες με τον τομέα εργασίας. Με άλλα λόγια, η συμμετοχή στον οικογενειακό ρόλο γίνεται πιο περίπλοκη λόγω της συμμετοχής στον εργασιακό ρόλο (Greenhaus & Beutell, 1985). Για παράδειγμα, σε μία οικογένεια, δραστηριότητες όπως η φροντίδα των ηλικιωμένων γονέων, παιδιών νηπίων ή μελών με ειδικές ανάγκες, θέματα εσωτερικών σχέσεων με συζύγους ή τους συντρόφους, οι συνήθειες δραστηριότητες συντήρησης των νοικοκυριών, συχνά προσκρούουν στην προσοχή και τις επιδόσεις των παντρεμένων γυναικών στην εργασία (Leaptrott & McDonald, 2011). Αυτές οι συγκρούσεις, εάν δεν επιλυθούν, θα υπονομεύσουν σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο απόδοσης στον χώρο εργασίας και το επίπεδο οικογενειακής ευτυχίας για τους

*Be executive
Be with us*

ενδιαφερόμενους εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι η απώλεια και στις δύο πλευρές (στον χώρο εργασίας και την οικογένεια), είναι δεδομένη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, η σύγκρουση οικογένειας - εργασίας μπορεί να είναι δαπανηρή σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, όταν τα άτομα πιστεύουν ότι το έργο τους και οι ρόλοι τους παρεμποδίζουν τους οικογενειακούς τους ρόλους, είναι λιγότερο πρόθυμοι να είναι πιστοί (Olsen, 2004). Αυτό μπορεί να προκαλέσει αύξηση απουσιών και απώλεια εστίασης λόγω ανησυχιών σε οικογενειακά θέματα που μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένα σφάλματα, τραυματισμούς ή / και δαπανηρά λάθη.

Συνήθεις αιτίες στη σύγκρουση οικογένειας - εργασίας είναι η περιορισμένη βοήθεια του συζύγου και η έλλειψη παιδικής μέριμνας (Fox & Dwyer, 1999). Η πιο συνεπής όμως οικογενειακή πρόβλεψη σχετικά με την οικογενειακή παρέμβαση στη δουλειά είναι η γονική μέριμνα (Tausig & Fenwick, 2001).

Οι Duxbury και Higgins (2003) διαπίστωσαν ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες εργαζόμενες με εξαρτημένες ευθύνες φροντίδας αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα οικογενειακής παρέμβασης με τη σύγκρουση εργασίας. Η παρουσία παιδιών στο νοικοκυριό σχετίζεται επίσης θετικά με την σύγκρουση οικογένειας - εργασίας (Carnicer, Sanchez, Perez, & Jimenez, 2004). Οι εργαζόμενοι με παιδί ηλικίας κάτω των τριών ετών αντιμετώπιζαν μεγαλύτερη σύγκρουση εργασίας με την οικογένεια από ότι εκείνοι με παιδί ηλικίας τριών ετών και άνω (Aminah, 2008). Οι Lu et al. (2009) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενες μητέρες με μικρότερα παιδιά θα αντιμετώπιζαν περισσότερη σύγκρουση εργασίας με την οικογένεια σε σχέση με εκείνες με τα μεγαλύτερα παιδιά.

Μελέτες έχουν δείξει ότι η συμμετοχή των οικογενειών, η οποία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα άτομα ταυτίζονται με την οικογένειά τους και στη δέσμευση των ατόμων για την οικογένειά τους, σχετίζεται με τη σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Για παράδειγμα, η μητέρα με ένα άρρωστο παιδί μπορεί να μην μπορεί να σταματήσει να σκέφτεται το παιδί της, παρόλο που πρέπει να είναι στη δουλειά και να εκπληρώσει τις ευθύνες της στο ρόλο της εργασίας.

*Be executive
Be with us*

Οι Carlson και Kasmar (2000) διαπίστωσαν ότι οι υπάλληλοι που ήταν περισσότερο εμπλεκόμενοι στον οικογενειακό τομέα γνώρισαν μεγαλύτερη οικογενειακή παρέμβαση στη σύγκρουση με την εργασία. Κατά συνέπεια η γονική μέριμνα μεταβάλλει τους οικογενειακούς ρόλους των ανδρών και των γυναικών, προκαλώντας πίεση στους πατέρες να εργαστούν επιπλέον ώρες στηρίζοντας τις οικογένειές τους και αυξημένες ευθύνες για την ανατροφή των παιδιών, με ταυτόχρονη προσπάθεια διαχείρισης της σταδιοδρομίας τους, για τις μητέρες. (Moen και Roehling, 2005). Με άλλα λόγια οι πολλαπλές δραστηριότητες ρόλου τόσο στον εργασιακό όσο και στον οικογενειακό τομέα συνεπάγονται υψηλότερη πιθανότητα αυξημένης σύγκρουσης στους εργασιακούς και οικογενειακούς ρόλους κατά τη μετάβαση στη γονική μέριμνα.

Η αυξημένη συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό και η παρέκκλιση από τους παραδοσιακούς ρόλους των φύλων, έχουν οδηγήσει σε συγκρούσεις που προκύπτουν από τη συμμετοχή τους σε πολλαπλούς ρόλους (Edwards & Rothbard, 2000). Οι εργαζόμενες μητέρες προσπαθούν συνεχώς να διαχειριστούν και να ενσωματώσουν την ανάγκη να είναι καλές μητέρες, ενώ ασχολούνται με αμειβόμενη εργασία (Gersick & Kram, 2002). Συνεχώς αναζητούν τρόπους ενσωμάτωσης τόσο των επαγγελματικών όσο και των οικογενειακών τους ρόλων (Hattery, 2001).

Μεγάλο μέρος της αμειβόμενης εργασίας, της γονικής μέριμνας και της έρευνας για την υγεία βασίζεται στο άγχος. Δηλαδή η εργασιακή - οικογενειακή σύγκρουση και τα κοινωνικά - συναισθηματικά επακόλουθα της απόφασης του ατόμου για την επίλυση της σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας (δηλαδή η εργασιακή παρέμβαση στην οικογένεια και οικογενειακή παρέμβαση στην εργασία) έχουν ιστορικά θεωρηθεί ως παράγοντες άγχους (Greenhaus & Beutell, 1985).

1.10 Εργαζόμενες μητέρες

Η εκτεταμένη έρευνα σχετικά με τους ρόλους των ανδρών και των γυναικών σε ένα «κοινωνικό σύστημα που βασίζεται στο φύλο» έχει δείξει ότι οι γυναίκες τείνουν να στηρίζουν την οικογένεια σε βάρος της εργασίας (Aryee and Luk, 1996, Karambayya και Reilly, 1992).

Παρόλο που οι Becker και Moen (1999) ανέφεραν ότι τα ζευγάρια τείνουν να "μειώνουν" τη συμμετοχή τους στη δουλειά, επειδή δεν επιδιώκουν καριέρες "υψηλής ισχύος", ταυτόχρονα με την αύξηση μιας οικογένειας, η σύζυγος είναι εκείνη που συνήθως "αναλαμβάνει" τα περισσότερα.

Στις μητέρες, λόγω του παραδοσιακού χαρακτήρα του συζυγικού ρόλου, βασική υποχρέωση παραμένει η φροντίδα των παιδιών. Στις οικογένειες, οι γυναίκες φέρουν την πλειοψηφία των ευθυνών των νοικοκυριών. Για παράδειγμα, οι μητέρες πλήρους απασχόλησης που ακολουθούν πιστικές σταδιοδρομίες κατανέμουν περισσότερο χρόνο στις δραστηριότητες φροντίδας των παιδιών από τους άντρες (Pitt-Catsouphes et al., 2006), οι οποίοι μπορούν να επικεντρωθούν πλήρως στην καριέρα τους, μεταβιβάζοντας τις οικογενειακές ευθύνες στις συζύγους τους. Σύμφωνα με τον Hinze (2000) η μητρότητα συνδέεται με την απαίτηση περισσότερου χρόνου στον οικογενειακό τομέα για τις γυναίκες και επιτυγχάνεται με την προσαρμογή των απαιτήσεων από την εργασία. Για τους άνδρες, η πατρότητα συνδέεται με την αύξηση του χρόνου εργασίας και την μεγαλύτερη ιεράρχηση της εργασίας (Kaufman & Uhlenberg (2000).

Οι οργανισμοί πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να ξεκινήσουν να εφαρμόζουν προγράμματα και πολιτικές, που επιτρέπουν στις γυναίκες εργαζόμενες και ειδικότερα στις νέες μητέρες, να διαχειριστούν την εργασία τους και την προσωπική τους ζωή πιο αποτελεσματικά. Έτσι θα δίνεται η δυνατότητα στις εργαζόμενες μητέρες να περνούν περισσότερο χρόνο με τα παιδιά τους και το σύζυγό τους, εκπληρώνοντας τα οικογενειακά τους καθήκοντα, ενώ παράλληλα θα μειώσουν πίεση του χρόνου που δημιουργείται τόσο από τους ρόλους τους εργασίας όσο και από τους οικογενειακούς τους ρόλους.

*Be executive
Be with us*

Οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, επίσης, επιτρέπουν στις εταιρείες να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους ανθρώπους, που δεν μπορούν να εργαστούν με πλήρες ωράριο, ιδιαίτερα παντρεμένες γυναίκες (Lee et. Al., 1999).

Σε υποστηρικτικούς οργανισμούς, το χάσμα μεταξύ μητέρων και γυναικών χωρίς παιδιά είναι σημαντικά μικρότερο. Με άλλα λόγια, ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας, μειώνει τις αρνητικές επιπτώσεις που φαίνεται να έχει η μητρότητα στα αποτελέσματα της σταδιοδρομίας των γυναικών. Κατά συνέπεια, η ποιότητα της σταδιοδρομίας για τις μητέρες μειώνεται σε οργανισμούς που θεωρούνται φιλικό προς την οικογένεια. Αυτό έχει να κάνει με το πώς οι εργοδότες φιλικό προς την οικογένεια, ανακουφίζουν τα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν οι μητέρες που εργάζονται σε μη υποστηρικτικούς οργανισμούς, όπου οι εργοδότες ακολουθούν το στερεότυπο ότι οι μητέρες δεν δεσμεύονται για τη δουλειά και τη σταδιοδρομία τους, μόνο και μόνο επειδή έχουν παιδιά, τείνουν να εργάζονται λιγότερες ώρες και να κάνουν μεγαλύτερες προσαρμογές για να φιλοξενήσουν οικογενειακά συμφέροντα. Οι εργοδότες που υποστηρίζουν την οικογένεια παρέχουν ευελιξία και κατανόηση βλέποντας τις μητέρες όχι ως υποχρεώσεις, αλλά ως πολύτιμους συντελεστές στην επιχείρηση. Ως εκ τούτου, οι γυναίκες λειτουργούν καλύτερα ως μητέρες όταν είναι ικανοποιημένες με την εργασία τους. (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus (2000).

1.11 Εργαζόμενοι πατέρες

Η οικονομική και κοινωνική ενδυνάμωση των γυναικών (η είσοδος τους στη μισθωτή εργασία, η αναζήτηση ίσων ευκαιριών απασχόλησης), η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογική πρόοδος, προκαλούν αυξημένη αποδοχή των ζευγαριών διπλής σταδιοδρομίας. Αυτές οι τάσεις έχουν δημιουργήσει σημαντικές πιέσεις για τους άνδρες και τις γυναίκες, με τις γυναίκες να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο για τη σταδιοδρομία τους και τους άνδρες να αναμένεται να συμμετάσχουν περισσότερο στην παιδική φροντίδα (Keene & Quadagno, 2004).

*Be executive
Be with us*

Όμως, τα παραδοσιακά πρότυπα οικογένειας εξακολουθούν να τονίζουν τους ρόλους των πατέρων ως οικονομικών φορέων, παρά την αύξηση των ανδρών που εκφράζουν την επιθυμία να περάσουν περισσότερο χρόνο με τις οικογένειές τους (Marsiglio και Roy 2012 , McGill 2014). Παρά τις μεταβολές στις στάσεις, τις επιθυμίες και τις συμπεριφορές των ανδρών, εξακολουθεί να υπάρχει σημαντικό χάσμα μεταξύ της αμειβόμενης και μη αμειβόμενης εργασίας των ανδρών και των γυναικών.

Η πλειοψηφία των οικογενειακών ευθυνών παραμένει στις γυναίκες, καθώς η μετάβαση των ανδρών στην κατανομή των οικιακών καθηκόντων είναι αργή. Οι μητέρες επιβαρύνονται ιδιαίτερα, και για το λόγο αυτό, τα νοικοκυριά με παιδιά έχουν πιο έντονο διαχωρισμό εργασίας από τα νοικοκυριά χωρίς παιδιά (Craig, 2006b).

Οι Barnett και Gareis (2007) σε μία μελέτη τους διαπίστωσαν ότι οι καθημερινές μετατοπίσεις στην οικογένεια συνδέονται με θετικές επιπτώσεις στην οικογενειακή ζωή. Για παράδειγμα, όταν οι μητέρες εργάζονταν τακτικά σε νυχτερινές βάρδιες, οι πατέρες εκτελούσαν «μητρικού τύπου» δραστηριότητες όπως την προετοιμασία των παιδιών για ύπνο. Από την άλλη μεριά πάλι, όταν οι μητέρες εργάζονταν κανονικά κατά τη διάρκεια της ημέρας, η οικογενειακή δομή έμοιαζε με μια παραδοσιακή οικογένεια, στην οποία οι μητέρες εμπλέκονταν περισσότερο με δραστηριότητες παιδικής φροντίδας, από τους πατέρες. Αυτά τα ευρήματα είναι συνεπή με τα ευρήματα της έρευνας του Presser, (2003), σύμφωνα με τα οποία όταν οι γυναίκες εργάζονται καθημερινά σε σχέση με τις ημερήσιες βάρδιες, οι σύζυγοι αφιερώνουν περισσότερο χρόνο για οικιακή εργασία και φροντίδα παιδιών.

Στην πραγματικότητα και οι εργοδότες μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο ενθαρρύνοντας τους άνδρες να πάρουν περισσότερο χρόνο για οικογενειακή και προσωπική ζωή. Ένας τρόπος είναι μέσω της επίσημης εκπαίδευσης και της υποστήριξης μοντέλων ρόλων που πυροδοτούν την πορεία των ανδρών εργαζομένων.

Ένας άλλος τρόπος είναι η διευκόλυνση - παραδείγματος χάριν - μέσω πολιτικών αδειών πατρότητας που εξυπηρετούν τα συμφέροντα των πατέρων, οι οποίοι αναζητούν μια πιο ισορροπημένη ζωή. Αλλά ίσως το πιο σημαντικό είναι ο επανασχεδιασμός της ίδιας της εργασίας, έτσι ώστε οι πατέρες να είναι

στη διάθεση των οικογενειών τους (συμπεριφορικά και κυρίως, ψυχολογικά), αλλά και παραγωγικοί στο έργο τους. Οι εργαζόμενοι πατέρες και οι εργοδότες τους μπορούν να κερδίσουν από τις αλλαγές που δημιουργούν ευελιξία στο πώς, πότε, πού και με ποιον γίνεται η εργασία (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, 2000).

1.12 Κοινωνική στήριξη

Η κοινωνική στήριξη συνεπάγεται την ανταλλαγή πόρων μεταξύ τουλάχιστον δύο ατόμων, με σκοπό να βοηθήσει το άτομο που λαμβάνει την υποστήριξη. Για τους απασχολούμενους, η πηγή κοινωνικής στήριξης μπορεί να είναι από εργασιακό και οικογενειακό πλαίσιο. Η κοινωνική στήριξη μπορεί επίσης να συζητηθεί από την άποψη της συναισθηματικής υποστήριξης (αγάπη, ενσυναίσθηση, εμπιστοσύνη, ανησυχία) και της οργανικής υποστήριξης (χρόνος, χρήμα, αγαθά και υπηρεσίες) (House, 1981). Τόσο η εργασία όσο και η οικογένεια μπορούν να παρέχουν στα άτομα συναισθηματική και οργανική στήριξη.

Η περισσότερη έρευνα για την κοινωνική στήριξη βασίζεται στην αντιστοίχιση των σχέσεων μεταξύ τομέων, δηλαδή στην κοινωνική στήριξη στον τομέα της εργασίας που σχετίζεται με την εργασία που παρεμβαίνει στις οικογενειακές συγκρούσεις (WIF) και η κοινωνική στήριξη στον οικογενειακό τομέα σχετίζεται με την οικογενειακή παρέμβαση στις εργασιακές συγκρούσεις (FIW).

Οι Karasek και Theorell (1990) καθόρισαν την κοινωνική στήριξη στην εργασία ως "συνολικά επίπεδα βοηθητικής κοινωνικής αλληλεπίδρασης, διαθέσιμα στην εργασία από τους συναδέλφους και τους επιβλέποντες". Σε γενικές γραμμές, η κοινωνική στήριξη στην εργασία μπορεί να αποτρέψει τις επιβλαβείς επιδράσεις των θέσεων απασχόλησης υψηλής πίεσης (Karasek and Theorell, 1990) και τις αρνητικές επιπτώσεις του άγχους των εργαζομένων (Beehr and McGrath, 1992). Με παρόμοιο τρόπο, μπορεί να διευκολύνει την επιτυχή αντιμετώπιση της σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Συγκεκριμένα, η κοινωνική στήριξη που έλαβαν οι εργαζόμενοι από τις εποπτικές αρχές και η οργανωτική στήριξη θεωρήθηκε ότι συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας (Thompson et al.,

*Be executive
Be with us*

2004, Erdwins et al., 2001, Allen, 2001, Frone, Thomas and Ganster, 1995). Για παράδειγμα, η κοινωνική στήριξη στην εργασία από τους επόπτες μπορεί να έχει ισχυρές επιρροές στον τρόπο με τον οποίο οι υφιστάμενοι χειρίζονται τα προβλήματα εργασίας - οικογένειας (Galinsky, 1991).

Ως εκ τούτου, οι περισσότερες μελέτες επιβεβαιώνουν τη σημασία της κοινωνικής στήριξης σε οργανωσιακά περιβάλλοντα και την άμεση επίδρασή της στην ψυχολογική ευεξία (Erdwins et al., 2001, Osca et al., 2005). Ο LaRocco et al. (1980), η έρευνα του οποίου ήταν πρωτοπόρα, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι υποστηρίζονται δείχνουν καλύτερη ψυχολογική ευεξία, υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και αυξημένη απόδοση εργασίας.

Άλλοι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η κοινωνική στήριξη από τον τομέα της οικογένειας (σύντροφοι ή μέλη της οικογένειας), έχει μεγάλη σημασία για τη μείωση της σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας (Adams et al., 1996, Bernas and Major, 2000).

Στα πλαίσια του τομέα της οικογένειας, οι γυναίκες προσφέρουν περισσότερη κοινωνική στήριξη στους συζύγους τους απ' ό,τι το αντίστροφο (Reevy & Maslach, 2001). Από την άλλη μεριά όταν οι γυναίκες δέχονται κοινωνική στήριξη, αυτή προέρχεται περισσότερο από την οικογένεια και τους φίλους, παρά από τους συζύγους τους (Joplin, Nelson, & Quick, 1999). Η λήψη προσωπικών και κοινωνικών πόρων για τις γυναίκες δρα αποτελεσματικά στο να αντιμετωπίζουν λιγότερες συγκρούσεις (Seiger & Wiese, 2009). Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η υποστήριξη του συζύγου μειώνει την οικογενειακή παρέμβαση με τη σύγκρουση εργασίας, ενώ η υποστήριξη στον τομέα της εργασίας μειώνει την παρέμβαση στην εργασία με οικογενειακές συγκρούσεις (Bellavia & Frone, 2005).

Με βάση τα παραπάνω τεκμαίρεται ότι τα θετικά συναισθήματα που βιώνονται σε ένα ρόλο, προάγουν την ενσωμάτωση της εργασίας και της οικογένειας. Μπορούμε να μεταφέρουμε τις καλές διαθέσεις μας απευθείας στον άλλο ρόλο και έτσι να συμμετέχουμε χωρίς εκτεταμένο άγχος ή απόσπαση της προσοχής. Όταν τα αρνητικά συναισθήματα περάσουν από ένα ρόλο σε ένα άλλο, ωστόσο, παρεμβαίνουν στην ικανοποίηση και την επιτυχία. Όταν η εργασία και η οικογένεια παρέχουν αυτά τα «περιουσιακά» στοιχεία, υπάρχει μια ισχυρή πιθανότητα να είναι σύμμαχοι (Adams, King, & King (1996).



*Be executive
Be with us*

Από τη μεριά τους οι εργοδότες πρέπει να αναπτύξουν την έννοια της υποστήριξης εταίρων και συναδέλφων με επίσημα προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας, καθώς και με πρωτοβουλίες καθοδήγησης. Ένας τρόπος να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι είναι το να επικεντρωθούν στις ατομικές προτεραιότητες του ρόλου ζωής και στον ρόλο της κοινωνικής στήριξης για την επίτευξη της ενσωμάτωσης της εργασίας και της προσωπικής ζωής (Friedman, DeGroot, & Christensen, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

Ισορροπία/Ενσωμάτωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

2.1 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αφορά τόσο τις γυναίκες, όσο και τους άνδρες εργαζόμενους. Η αδυναμία των εργαζομένων να ισορροπήσουν μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις και στους δύο τομείς. Οι οργανισμοί – αν και τροφοδοτούν σε μεγάλο βαθμό τη δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και οικογένειας, λόγω της κουλτούρας τους και του τρόπου λειτουργίας τους, επηρεάζονται σημαντικά από την αδυναμία να ισορροπήσουν μεταξύ των δύο τομέων. Είναι πολύ σημαντικό να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών και το εργασιακό περιβάλλον να γίνει πιο φιλικό προς την οικογένεια. Για παράδειγμα, μία σημαντική παρέμβαση στο χώρο της εργασίας, είναι η ύπαρξη υποστηρικτών - προς την οικογένεια - προϊσταμένων. Από την άλλη μεριά, σημαντική παράμετρο αποτελεί η ενεργός συμμετοχή των ατόμων, στην ορθή διαχείριση της σχέσης των δύο τομέων, της οικογένειας και της εργασίας.

2.1.1 Συμπτώματα στον οργανισμό που πρέπει να σημάνουν συναγερμό για τον εργοδότη

Οι Nuria Chinchilla, Consuelo Leon-Female (2005) περιγράφουν στο βιβλίο τους, μία σειρά θεμάτων που ενεργοποιούν το συναγερμό σε οποιοδήποτε ίδρυμα ή εταιρεία, επειδή είναι συμπτώματα ότι κάτι πάει στραβά:

- ένας υπερβολικός αριθμός συναντήσεων, πολλές συζητήσεις, χωρίς να επιτευχθεί συγκεκριμένη συμφωνία,
- καλά ανεπτυγμένα σχέδια και προγράμματα, που πολύ σπάνια θα καρποφορήσουν,

*Be executive
Be with us*

- υποχρέωση όλων των στελεχών ή των διευθυντικών στελεχών, να είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή της ημέρας, οπουδήποτε και αν βρίσκονται (κινητό τηλέφωνο, βομβητής κλπ.),
- λήψη επίσημων ηλεκτρονικών μηνυμάτων, αργά το βράδυ ή νωρίς το πρωί ή / και το Σαββατοκύριακο, για τα οποία πρέπει να δαπανήσουν χρόνο από την οικογενειακή ζωή και / ή από τους χώρους αναψυχής, ή ανάπαυσης, με την προσδοκία ότι πρέπει να απαντηθούν αμέσως,
- πολύ υψηλό ποσοστό διαζυγίων μεταξύ των εργαζομένων ανώτερου επιπέδου ή διευθυντών,
- διαμαρτυρία συγγενών των εργαζομένων (κυρίως γυναίκες και παιδιά), για τον υπερβολικό χρόνο που αφιερώνουν στην εταιρεία,
- εργασία που γίνεται συντριπτική και προκαλεί περισσότερο άγχος, από ό, τι ικανοποίηση, για το άτομο που την κάνει.

2.1.2 Προσφορά προγραμμάτων ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, από τους οργανισμούς

Η εφαρμογή ενός φιλικού προς την οικογένεια, εργασιακού περιβάλλοντος, οδηγεί στη μείωση της σύγκρουσης εργασιακής-οικογενειακής ζωής, διότι, εάν η ικανοποίηση ενός εργαζόμενου από την οικογενειακή ζωή αυξάνεται, θα έχει περισσότερη ενέργεια να επενδύσει στην εργασία του. Η χρήση επίσημων προγραμμάτων ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, από τους οργανισμούς, προσφέρει κατανόηση και υποστήριξη στους εργαζόμενους, σχετικά με τις οικογενειακές τους ανάγκες. Στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι, μέσω της μείωσης της σύγκρουσης εργασιακής-οικογενειακής ζωής και παράλληλα μέσω της ικανοποίησης από την εργασία, να επιτευχθεί από τους εργαζόμενους, η μέγιστη δυνατή απόδοση και αποτελεσματικότητα στην εργασία.

Τέτοιου είδους προγράμματα αφορούν π.χ., παροχές που περιλαμβάνουν ευέλικτες εργασιακές πρακτικές, σχετικά με το χρόνο, τον τόπο, τον τρόπο εργασίας, βοήθεια και φροντίδα εξαρτημένων μελών της οικογένειας, άδειες και παροχή σχετικών πακέτων, ενίσχυση θετικής συναισθηματικής διάθεσης κ.α., τα οποία αναλύονται εκτενέστερα στα παρακάτω κεφάλαια αυτής της μελέτης.

2.1.3 Αντιληπτά κίνητρα για την προσφορά προγραμμάτων επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, από τους οργανισμούς

Σύμφωνα με τους Steven A. Y. Poelmans and Paula Caligiuri, 2008, υπάρχουν διάφορα κίνητρα που μπορεί να έχει ένας οργανισμός, για προσφορά προγραμμάτων ισορροπίας εργασίας-ζωής, όπως:

- να συμβαδίσει με τον ανταγωνισμό,
- να βελτιώσει την πρόσληψη και την περίοδο διατήρησης,
- να αυξήσει την πιθανότητα ότι η εταιρεία θα γίνει αντιληπτή, ως ένας οργανισμός φροντίδας, στη λίστα των "top 100",
- να φιλοξενήσει τις ανάγκες προσωπικής και οικογενειακής ζωής των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να επιτύχουν στόχους, που σχετίζονται με την εργασία, χωρίς οικογενειακή παρέμβαση,
- να διευκολύνει την ικανότητα των εργαζομένων να ενσωματώσουν ή να εξισορροπήσουν την εργασία και την οικογενειακή / προσωπική τους ζωή, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αποτιμώνται και υποστηρίζονται ως άνθρωποι και όχι μόνο ως εργαζόμενοι.

Για να κατανοήσουμε γιατί τα αντιληπτά κίνητρα έχουν σημασία, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής μέσα από την ψυχολογία είναι διδακτική (Eisenberger, Huntington, Hutchison, και Sowa, 1986). Μας διδάσκει ότι οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες, βρίσκονται σε μια σχέση ανταλλαγής, έτσι ώστε οι εργοδότες να περιμένουν κάτι, για ένα δεδομένο όφελος και αντίστροφα. Δηλαδή, μέσω παροχών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (Thompson et al., 2004), θα αντιληφθούν την οργάνωση ως υποστηρικτική για την οικογένεια και θα ανταποκριθούν με μεγαλύτερη προσπάθεια και αύξηση της δέσμευσής τους στον εργοδότη τους. Ωστόσο, εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα προγράμματα ισορροπίας εργασίας-ζωής προσφέρονται περισσότερο προς όφελος του οργανισμού, μπορεί να αισθάνονται λιγότερο υπεύθυνοι να "αποπληρώσουν" τον οργανισμό μέσω μεγαλύτερης δέσμευσής τους, ή σκληρής δουλειάς (Steven A. Y. Poelmans and Paula Caligiuri, 2008).

*Be executive
Be with us*

2.1.4 Πιθανοί φραγμοί στην αξιοποίηση προγραμμάτων ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Σε παγκόσμιο περιβάλλον, οι οργανισμοί προσφέρουν όλο και περισσότερες παροχές, ώστε να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να διαχειριστούν τις συγκρούσεις και το άγχος που προκύπτει από τις πολλές ώρες και την αύξηση του φόρτου εργασίας. Στην εξίσωση ισορροπίας εργασίας-ζωής, πολλές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει προγράμματα ευελιξίας, σε μια προσπάθεια βελτίωσης της εργασίας και της προσωπικής ζωής των ατόμων, με την αύξηση της φυσικής και της ψυχολογικής τους ευημερίας. Με άλλα λόγια, βελτιώνουν τη διανοητική και σωματική υγεία των εργαζομένων, για να πετύχουν περισσότερα από τις ώρες τους, εντός και εκτός εργασίας (Steven A. Y. Poelmans and Paula Caligiuri, 2008).

- Για ορισμένες επιχειρήσεις, τα προγράμματα ευελιξίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, έχουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα: μείωση απουσιών, χτίσιμο εμπιστοσύνης και αύξηση της διατήρησης, ικανότητα να προσλαμβάνουν ταλαντούχους εργαζόμενους και αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Ωστόσο, για άλλες επιχειρήσεις, τα προγράμματα ευελιξίας εργασίας-ζωής δεν επιτυγχάνουν την πρόθεσή τους για βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους εργαζόμενους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι υπάλληλοι μπορεί να μην γνωρίζουν ότι υπάρχουν προγράμματα, ενώ σε άλλες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι πιθανόν φοβούνται ότι, θα υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις στη σταδιοδρομία τους, εάν συμμετέχουν σε αυτά. Επιπλέον, τα προγράμματα μερικές φορές αποτυγχάνουν επειδή δεν εφαρμόζονται σωστά, π.χ. όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν την απαραίτητη τεχνική και διοικητική υποστήριξη για εργασία από το σπίτι (Steven A. Y. Poelmans and Paula Caligiuri, 2008).
- Τα εμπόδια κατά την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων μπορεί να εμφανιστούν σε επίπεδο οργανισμού (π.χ. οργανωτική κουλτούρα), σε επίπεδο ομάδας εργασίας (π.χ. έλλειψη υποστήριξης από συναδέλφους), σε επίπεδο εποπτικού φορέα (π.χ. έλλειψη υποστήριξης από διαχειριστές) και σε ατομικό επίπεδο (π.χ. έλλειψη γνώσης των προγραμμάτων εργασίας-

*Be executive
Be with us*

ζωής, δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων χωρίς οικογένειες), (Steven A. Y. Poelmans and Paula Caligiuri, 2008). Η κουλτούρα μιας οργάνωσης έχει ισχυρή επιρροή στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των εργαζομένων και των διαχειριστών στην εργασία (Schein, 1992). Πιο συγκεκριμένα, η υποστήριξη της επιχείρησης για την ισορροπία της οικογένειας - εργασίας, διαμορφώνεται με κοινές υποθέσεις, πεποιθήσεις και αξίες, σχετικά με το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός πρέπει να υποστηρίξει και να αξιοποιήσει την ενσωμάτωση της εργασίας και της οικογενειακής ζωής των εργαζομένων (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999).

- Υπάρχουν πολλές υποθέσεις που επηρεάζουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες σκέφτονται την εργασία και την οικογένεια. Η πιο σημαντική υπόθεση είναι ότι υπάρχει μόνο ένας ορισμός της επιτυχίας: σταθερή απόδοση, η οποία μετράται, για παράδειγμα, από το περιθώριο κέρδους, την απόδοση ιδίων κεφαλαίων, την αύξηση πωλήσεων και την πληρωμή μετόχων. Η επιτυχία στο επίπεδο επιχείρησης επικεντρώνεται στην ικανοποίηση ενός υποσυνόλου ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. διαχειριστές και επενδυτές) και αγνοεί άλλους πιθανούς ενδιαφερομένους, όπως τους ίδιους τους εργαζόμενους, τα μέλη των οικογενειών τους, τα παιδιά τους και την μεγαλύτερη κοινότητα (Cleveland, 2005). Κατά συνέπεια η έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, επηρεάζει αρνητικά τη λειτουργία της οικογένειας, αλλά δημιουργεί και ένα κρίσιμο εμπόδιο για τους εργαζόμενους, που θέλουν να ευδοκιμήσουν στην εργασία τους, χωρίς όμως να θέτουν σε κίνδυνο την υγεία τους και την ευημερία της οικογένειάς τους.

Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες καταλήγουν να αναπτύσσουν δημοφιλείς, αλλά ανεπαρκείς λύσεις "ζώνη-βοήθειας", για την εξουδετέρωση της στενοχώριας των εργαζομένων, όσον αφορά την ανισορροπία της επαγγελματικής και της επαγγελματικής ζωής. Το Flexitime (ευέλικτο ωράριο), για παράδειγμα, δεν είναι χρήσιμο όταν το πραγματικό πρόβλημα είναι ότι, οι εργαζόμενοι αγωνίζονται κάτω από το βάρος να κάνουν πάρα πολλά σε πολύ λίγο χρόνο. Ο ευέλικτος χρόνος μπορεί να βοηθήσει "στα περιθώρια" (Lewis, 1997), αλλά δεν

*Be executive
Be with us*

αλλάζει ουσιαστικά το γεγονός ότι, οι εργαζόμενοι έχουν υπερβολικό φόρτο εργασίας ή μη ρεαλιστικές προθεσμίες, οι οποίες με τη σειρά τους διαρρέουν και δημιουργούν χάος στην προσωπική ζωή τους.

- Ένα άλλο εμπόδιο για την επιτυχή εφαρμογή των προγραμμάτων ισορροπίας εργασίας-ζωής, είναι η ανεπαρκής εσωτερική επικοινωνία. Συγκεκριμένα, αναφερόμαστε σε πληροφορίες σχετικά με νέα προγράμματα ή πολιτικές που συχνά δεν διαδίδονται επαρκώς, ούτε εξηγούνται πλήρως στους υπαλλήλους ή τους επιβλέποντες. Στην πραγματικότητα, η έρευνα υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν περιορισμένες ή ανακριβείς γνώσεις σχετικά με τα διάφορα οφέλη των προγραμμάτων και των πολιτικών ισορροπίας εργασίας - ζωής, που προσφέρονται από τους εργοδότες (Protas, Thompson, Kopelman, & Jahn, 2007). Σαφώς, χωρίς γνώση αυτών των προγραμμάτων, ούτε ο εργαζόμενος, ούτε ο εργοδότης μπορεί να ωφεληθεί. Επιπλέον, όταν οι επόπτες δεν ενημερώνονται σχετικά με τη φύση και τη λειτουργία των προγραμμάτων, η πιθανότητα να επιτρέψουν στους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν μειώνεται (Steven A. Y. Poelmans and Paula Caligiuri, 2008).
- Ακόμη και όταν οι επόπτες και οι διαχειριστές γνωρίζουν τις διάφορες εργασίες, μπορεί να μην είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι για την εφαρμογή τους. Οι νέες πολιτικές ισορροπίας, για παράδειγμα, απαιτούν μερικές φορές από τους διαχειριστές να αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο εκχωρούν καθήκοντα, ή τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης (Nord et al. , 2002). Διευθυντές που αξιολόγησαν στο παρελθόν με βάση το χρόνο που πέρασαν στο γραφείο οι εργαζόμενοι, πρέπει να μάθουν πώς να αξιολογούν τα αποτελέσματα, παρά να "αντιμετωπίζουν το χρόνο".
- Η ανεπαρκής εξέταση της καταλληλότητας των εργαζομένων, αποτελεί άλλο ένα εμπόδιο για την επιτυχή εφαρμογή των προγραμμάτων ισορροπίας εργασίας-ζωής (Steven A. Y. Poelmans and Paula Caligiuri, 2008). Όταν εφαρμόζουμε προγράμματα ισορροπίας εργασίας-ζωής, που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εργάζονται στο σπίτι για

*Be executive
Be with us*

τουλάχιστον ενός μέρους του χρόνου τους, συχνά δεν εξετάζεται η καταλληλότητα των υπαλλήλων ως συνάρτηση επιτυχίας. Εάν ένας υπάλληλος είναι εύκολα αποσπασμένος, για παράδειγμα, λόγω της ακατάστατης κουζίνας, ή των παιδιών στο διπλανό δωμάτιο, είναι πιθανόν να αποτύχει στην εκπλήρωση του στόχου του. Άλλες εκτιμήσεις περιλαμβάνουν το επίπεδο εσωτερικών κινήτρων του υπαλλήλου, την επάρκεια των δεξιοτήτων του για την εκτέλεση του έργου και τις σχέσεις του με τον επιβλέποντα (Ertel & Pech, 2006). Για τους εργαζόμενους με μικρά παιδιά στο σπίτι, ίσως το πιο σημαντικό θέμα, είναι η ύπαρξη εξωτερικής παιδικής μέριμνας, ή τουλάχιστον μια babysitter που είναι σε θέση να προσέξει τα παιδιά, ενώ ο γονιός εργάζεται στο διπλανό δωμάτιο.

- Το πιο σημαντικό όμως φράγμα, και ίσως το πιο δύσκολο να ξεπεραστεί, είναι μια μη υποστηρικτική κουλτούρα που δημιουργείται από τις υποκείμενες υποθέσεις της υπεροχής της εργασίας (Lewis & Cooper, 2005, Thompson et al., 1999). Αυτές οι βασικές υποθέσεις, δημιουργούν μία εργασιακή κουλτούρα, που δίνει προτεραιότητα στην εργασία υπεράνω της οικογένειας, που ανταμείβει τον «ιδανικό εργαζόμενο», ο οποίος θα εργάζεται για πολλές ώρες και θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών με κάθε κόστος. Αυτό ισοδυναμεί με την παραγωγικότητα σε σχέση με το χρόνο που δαπανήθηκε (Bailyn, 1993, Williams, 2000).
- Για διάφορους λόγους, οι προϊστάμενοι ενδέχεται να αντισταθούν στο να επιτρέψουν στους υφισταμένους τους να συμμετάσχουν σε αυτά τα προγράμματα (Lapierre & Allen, 2006, Thompson, Beauvais, & Allen, 2006). Μπορεί να φοβούνται ότι θα χάσουν τον έλεγχο των εργαζομένων, ειδικά όταν το επίπεδο εμπιστοσύνης είναι χαμηλό. Οι ενοχλημένοι ή οι ανυπόμονοι συνεργάτες, επίσης, μπορεί να αποθαρρύνουν τους υπαλλήλους που χρησιμοποιούν προγράμματα ισορροπίας εργασίας-ζωής (Parker & Allen, 2001, McDonald et al., 2005, Rothhausen & Gonzales, 1998).
- Οι Shu-Cheng Steve Chi and Shin-Guang Liang (2012), αναφέρονται στο ρόλο της καταχρηστικής εποπτείας στους οργανισμούς. Η καταχρηστική εποπτεία ορίζεται ως η

*Be executive
Be with us*

αντίληψη των "υφισταμένων", για το βαθμό στον οποίο οι ηγέτες συμμετέχουν στη συνεχή εκδήλωση εχθρικών λεκτικών και μη λεκτικών συμπεριφορών, εξαιρουμένης της σωματικής επαφής (Terper, 2000). Παραδείγματα καταχρηστικής εποπτείας είναι η αγένεια, οι κρίσεις, η δημόσια κριτική και αμέλεια (Bies, 2001).

Μετά από έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι, η καταχρηστική εποπτεία επηρεάζει έμμεσα τις συμπεριφορές των υπαλλήλων και καταστρέφει τους συναισθηματικούς πόρους των κακοποιημένων υποκειμένων. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να μειώσουν τις επενδύσεις τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τη συναισθηματική εξάντλησή τους, και να οδηγηθούν στην απόσυρση εργασίας (Shu-Cheng Steve Chi and Shin-Guang Liang, 2012).

- Οι οργανισμοί μπορούν να αποτρέψουν την ύπαρξη καταχρηστικής εποπτείας, με την εκπαίδευση των εποπτών, ώστε να γνωρίζουν πώς οι συμπεριφορές και οι στάσεις τους μπορούν να αυξήσουν τα επίπεδα άγχους των υφισταμένων τους και πώς βοηθώντας τους επιβλέποντες, να συμμετάσχουν σε κατάλληλες, υγιείς διαχειριστικές συμπεριφορές. Έτσι, οι οργανισμοί μπορεί να θέλουν να επενδύσουν περισσότερο σε σχετικά προγράμματα κατάρτισης διευθυντών. Επιπλέον οι οργανισμοί θα πρέπει να αποφεύγουν την επιλογή και την προώθηση σε διευθυντικές θέσεις, ατόμων που έχουν διάθεση ή ιστορικό προσανατολισμό, για την άσκηση εχθρικών ενεργειών και την κατάχρηση των υφισταμένων τους.
- Μια άλλη στρατηγική έχει να κάνει με την αντιμετώπιση συναισθημάτων και κανονισμών των υποκειμένων, σε σχέση με τις καταχρηστικές εποπτικές συμπεριφορές. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόσουν προγράμματα κατάρτισης, που βοηθούν τους υπαλλήλους να αξιολογούν προληπτικά την καταχρηστική εποπτεία. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να διδαχθούν ώστε να ξεπεράσουν την ανικανότητα και να γίνουν πιο ισχυροί και αισιόδοξοι απέναντι σε τέτοια αρνητικά γεγονότα (Shu-Cheng Steve Chi and Shin-Guang Liang, 2012), Τέλος, οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν ένα σύστημα παραπόνων των

*Be executive
Be with us*

εργαζομένων (Boswell & Olson-Buchanan, 2004), προκειμένου να μπορούν να μιλούν για τις καταχρηστικές συμπεριφορές των διαχειριστών με τρόπο που δεν τους προκαλεί περαιτέρω άγχος.

- Παρά τη μεγαλύτερη κοινωνική αποδοχή των γυναικών που εργάζονται, η πίστη εξακολουθεί να παραμένει ότι οι γυναίκες είναι (και πρέπει να) περισσότερο αφοσιωμένες στην οικογένεια, παρά στην εργασία και ότι οι άνδρες είναι (και πρέπει να) περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία, παρά στην οικογένεια. Ως αποτέλεσμα, οι πολιτικές που υποστηρίζουν την οικογένεια εξακολουθούν να θεωρούνται ως πολιτικές σχεδιασμένες κυρίως για να «βοηθήσουν» τις γυναίκες (Lewis, 2001, McDonald et al., 2005). Αυτό μπορεί να δυσκολέψει την καριέρα των γυναικών να χρησιμοποιούν τις πολιτικές, καθώς φοβούνται ότι οι διαχειριστές τις θεωρούν ως λιγότερο σοβαρές για τη σταδιοδρομία τους (Pleck, 1993).
- Τα λειτουργικά προβλήματα, μπορεί να αποτελέσουν ένα άλλο κριτήριο που θα μπορούσε ενδεχομένως να αποτελέσει φραγμό στην επιτυχή υλοποίηση των προγραμμάτων ισορροπίας εργασίας-ζωής. Ακόμη και όταν οι εργαζόμενοι είναι ενθουσιασμένοι με τα προγράμματα εργασίας-ζωής (π.χ. τηλεργασία από το σπίτι), η ανεπαρκής τεχνολογική υποδομή μπορεί να περιορίσει τη δέσμευσή τους στη νέα ρύθμιση. Για παράδειγμα, σε έναν συμβουλευτικό γραφείο, οι εργαζόμενοι παραπονέθηκαν για αργό modem, ταχύτητα, ανεπαρκή υποστήριξη λογισμικού και υλικού και ανεπαρκή υποστήριξη τηλεδιασκέψεων (Nord et al., 2002). Άλλοι παραπονέθηκαν για ανεπαρκή τεχνική υποστήριξη.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η επιτυχής ολοκλήρωση της ισορροπίας εργασίας-προσωπικής ζωής, επιτυγχάνεται εάν θεωρηθεί ως στρατηγική από την εταιρεία και όχι ως προσωρινή λύση για υπάρχοντα προβλήματα. Η προσέγγιση διπλής ατζέντας (Rapoport, Bailyn, Fletcher, & Pruitt, 2002, Lewis & Cooper, 2005) προτείνει περαιτέρω ότι η στρατηγική αυτή θα πρέπει να σχεδιαστεί ως ένα όφελος τόσο της εταιρείας όσο και των υπαλλήλων της.

*Be executive
Be with us*

Στοιχεία όπως «επικοινωνία», «ανατροφοδότηση», «σχεδιασμός», «εκπαίδευση», «καθοδήγηση», «ρεαλιστικές προσδοκίες», «εμπιστοσύνη», «συνεργασία», «συνοχή», «προβλεψιμότητα» και «κλίμα καινοτομίας», είναι απαραίτητα για την επιτυχή έκβαση της αλλαγής στην κουλτούρα του οργανισμού.

2.1.5 Τακτικές για την αποφυγή εμποδίων κατά το στάδιο σχεδιασμού και χρήσης υλοποίησης προγραμμάτων ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής

Οι Steven A. Y. Poelmans and Paula Caligiuri (2008), προτείνουν κάποιες τακτικές, οι οποίες εάν εφαρμοστούν από τους οργανισμούς, θα προσφέρουν θετικά στην αποφυγή εμποδίων, κατά το στάδιο σχεδιασμού και χρήσης των εν λόγω προγραμμάτων:

Κατά το στάδιο σχεδιασμού και χρήσης υλοποίησης:

- Διεξαγωγή συνεντεύξεων και ομάδων εστίασης για εξέταση των υποκείμενων υποθέσεων σχετικά με:
 - Το στόχο που πρέπει να επιτευχθεί
 - τι μοιάζει με έναν «ιδανικό υπάλληλο»
 - τη σημασία του χρόνου προσώπου
- Εξέταση επιπλέον υποθέσεων και φόβων, που μπορεί να επηρεάσουν την υποστήριξη των διαχειριστών, για πρωτοβουλίες επαγγελματικού βίου:
 - φόβοι για αλλαγή της ισχύος για ισορροπία
 - φόβοι για αυξημένο φόρτο εργασίας
- Εξέταση της κατανόησης και της στάσης του Διευθύνοντος Συμβούλου και της ανώτατης διοίκησης, προς το ζήτημα της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Διεξαγωγή της ανάλυσης αναγκών για τον προσδιορισμό της αιτίας της ανισορροπίας εργασίας-ζωής:
 - απρόβλεπτη εργασία
 - αδικαιολόγητο φόρτο εργασίας

- εργασίες με περιττές αλλά χρονοβόρες εργασίες
- εξάρτηση από το χρόνο προσώπου για την αξιολόγηση της απόδοσης
- έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εποπτών και των εργαζομένων
- Διεξαγωγή αξιολόγησης αναγκών για τον προσδιορισμό των ειδικών αναγκών των εργαζομένων:
 - πόσοι χρειάζονται βοήθεια για τη φροντίδα των παιδιών, τη φροντίδα ηλικιωμένων
 - πόσοι θα ήθελαν να εργαστούν με μειωμένες ώρες
- Εξέταση της εφαρμογής των νέων προγραμμάτων με τους υφιστάμενους ανθρώπινους πόρους και συστήματα διαχείρισης:
 - πώς πρέπει να διανέμεται η εργασία
 - πώς θα εκτιμηθεί η απόδοση
 - οι διαδρομές σταδιοδρομίας και τα κριτήρια προώθησης πρέπει να αλλάξουν
- Εξέταση των θεμάτων επιλεξιμότητας:
 - ποιος θα είναι επιλέξιμος
 - ποιες θέσεις εργασίας μπορούν να συμμετάσχουν
 - είναι δίκαια τα κριτήρια επιλογής
- Καθορισμός απαραίτητης τεχνολογίας και υποδομής
- Καθορισμός του καλύτερου τρόπου διάδοσης πληροφοριών, σχετικά με τα νέα προγράμματα, τους υπαλλήλους, τους διαχειριστές και, κατά περίπτωση, τους πελάτες
- Καθορισμός της σειράς εφαρμογής των προγραμμάτων στο τμήμα τους, των εποπτευόντων και διευθυντών, τρόπου επιλογής των συμμετεχόντων κ.λπ σχετικά με την αξία των προγραμμάτων εργασίας-ζωής

2.1.6 Τακτικές κατά το στάδιο της χρήσης των προγραμμάτων ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής:

Κατά το στάδιο της χρήσης:

*Be executive
Be with us*

- Συνεχής χρήση της αξίας των προγραμμάτων εργασίας-ζωής
- Παρακολούθηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με το πόσο υποστηρικτική είναι η εργασιακή κουλτούρα, αναφορικά με την εξισορρόπηση της εργασίας και της ζωής (π.χ. υπάλληλοι της έρευνας)
- Εξέταση της υποστήριξης των συνεργατών και παρακολούθηση της δυσαρέσκειας
- Παροχή κατάρτισης στους επιβλέποντες και τους υπαλλήλους σχετικά με τον τρόπο χρήσης του νέου προγράμματος
- Εξασφάλιση επαρκούς τεχνολογίας, καταγραφή σχολίων από τους χρήστες του προγράμματος και τους διαχειριστές, σχετικά με τις δυσκολίες στη χρήση του
- Αξιολόγηση των πρωτοβουλιών

2.2 Βασικές αρχές καθοδήγησης εργαζόμενων και εργοδοτών

Οι εμπειρίες μας σε κάθε τομέα, οι πόροι που παρέχονται από την εργασία και την οικογένεια και η ικανοποίηση που παίρνουμε από τους διαφορετικούς ρόλους μας - μπορούν να χρησιμεύσουν για να κάνουν την εργασία σύμμαχο της οικογένειας και την οικογένεια σύμμαχο της εργασίας (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, 2000).

Σύμφωνα με τους Friedman, Christensen & DeGroot (1998), για να συμβεί αυτό υπάρχουν τρεις αρχές που θα πρέπει να καθοδηγούν τα άτομα, τους εργοδότες και την κοινωνία:

1. Η πρώτη αρχή είναι να διευκρινιστεί τι είναι σημαντικό. Πρόκειται για την κατανόηση των αξιών μας και των προτεραιοτήτων του ρόλου ζωής μας.
Μέσω της κατανόησης, μπορούμε να δούμε πώς οι επιλογές που κάνουμε στον εργασιακό και οικογενειακό τομέα, έχουν συνέπειες απέναντι στο χάσμα μεταξύ των δύο τομέων. Επίσης, στόχοι που είναι αρθρωτοί και κατανοητοί είναι πιο πιθανό να επιτευχθούν - και η επίτευξη των στόχων δημιουργεί μεγαλύτερη αυτοεκτίμηση. Είναι περισσότερο πιθανόν να αποκτήσουμε πληροφορίες και

*Be executive
Be with us*

συμβουλές, εάν το όραμα και οι αξίες μας είναι σαφώς γνωστές. Αποσαφηνίζοντας όμως τι είναι σημαντικό, δεν αφορά μόνο το άτομο. Οι εργοδότες, επίσης, πρέπει να εφαρμόσουν αυτήν την αρχή. Εκείνοι που την εφαρμόζουν κάνουν τις επιχειρηματικές προτεραιότητες σαφείς στους υπαλλήλους τους. Τους ενθαρρύνουν επίσης, να είναι εξίσου σαφείς για τα προσωπικά συμφέροντα και τις ανησυχίες τους. Ζητούν από τους υπαλλήλους τους να μιλήσουν. Ακούνε, και προσπαθούν να καταλάβουν τη θέση της εργασίας στη συνολική ζωή καθενός υπαλλήλου. Αυτός είναι ο τρόπος επίτευξης, τόσο επιχειρηματικών όσο και μεμονωμένων στόχων (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, 2000).

2. Η δεύτερη αρχή - αναγνωρίζει και υποστηρίζει το σύνολο του ατόμου - απαιτεί να σεβόμαστε τους διαφορετικούς ρόλους ζωής, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας και της οικογένειας και εστιάζει στην οικοδόμηση υποστηρικτικών σχέσεων στην εργασία και στην προσωπική μας ζωή.

Ισχυρές σχέσεις, σε συνδυασμό με ένα υγιή σεβασμό στις διαφορετικές ανάγκες που προκύπτουν από διαφορετικούς ρόλους, δημιουργούν τη βάση για την υποδομή ενσωμάτωσης της εργασίας με την οικογένεια και το αντίστροφο. Ενισχύουν επίσης, τη δέσμευσή μας να επιτύχουμε και στους δύο τομείς, βοηθώντας μας να διαχειριστούμε τα όρια μεταξύ των ρόλων. Αυτή η αρχή έχει σημασία και για τους εργοδότες. Εργοδότες που αναγνωρίζουν και υποστηρίζουν το άτομο είναι ανοιχτόμυαλοι. Πέραν της απλής αναγνώρισης ότι οι υπάλληλοί τους έχουν ζωή πέρα από την εργασία, αυτοί οι εργοδότες αναγνωρίζουν και υποστηρίζουν τους υπαλλήλους τους, σε ποικίλους ρόλους της ζωής τους: όχι μόνο το ρόλο της "μητέρα" ή του "πατέρα", για παράδειγμα, αλλά του γονέα ενός συγκεκριμένου παιδιού με μοναδική ταυτότητα, ή του εθελοντή που προσφέρει γεύματα για τους άστεγους (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, 2000).

3. Η τρίτη αρχή, συνεχώς πειραματίζεται με το πώς επιτυγχάνονται οι στόχοι – σημεία που χρειάζεται να μάθουμε από τις εμπειρίες μας και από τις εμπειρίες των άλλων.

Δεν υπάρχουν απλές λύσεις και αυτό που λειτουργεί σήμερα, μπορεί να μην λειτουργήσει αύριο. Τα αποτελέσματα δεν είναι σίγουρα, και όλοι μας θα πρέπει να πειραματιστούμε, αν θέλουμε να

*Be executive
Be with us*

εξασφαλίσουμε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Πρέπει να επανεξετάζουμε συνεχώς τους στόχους μας, να δοκιμάζουμε νέες στρατηγικές, να αμφισβητούμε τα στερεότυπα και να είμαστε πρόθυμοι να υιοθετήσουμε νέους τρόπους, για να δούμε το έργο μας και τις ζωές μας έξω από την εργασία. Για τους εργοδότες, αυτή η αρχή, αφορά νέες προσεγγίσεις, για αυξημένη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα. Η υιοθέτηση αυτής της αρχής, σημαίνει ενθάρρυνση των εργαζομένων να αμφισβητούν βασικές υποθέσεις και να μάθουν για νέες δυνατότητες σε κάθε πτυχή της επιχείρησης, ιδιαίτερα όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται η εργασία. Σημαίνει ότι βάζεις την τεχνολογία για να λειτουργήσει ως παράγοντας ευελιξίας της οργάνωσης και των εργαζομένων.

Κατά συνέπεια αναζητάς τρόπους με τους οποίους μπορεί η εργασία και η προσωπική ζωή, να συνδεθούν για να ωφεληθούν και οι δύο, κερδίζοντας μεγαλύτερη προσοχή και δέσμευση από υπαλλήλους (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, 2000).

2.3.1 Πολιτικές εργοδοτών για την επίτευξη ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής

- i. Η Joan Kofodimos δημιουργική στοχαστής στην περιοχή οικογένειας - εργασίας, επισημαίνει ότι τα περισσότερα προγράμματα ισορροπίας εργασίας – οικογένειας, είναι “ένα προϊόν του συστήματος αξιών, που φαίνεται να προσπαθούν να αλλάξουν και σαν αποτέλεσμα, δεν μπορούν να επιτύχουν τον επιδιωκόμενο στόχο τους, να ενισχύσουν την ατομική ευημερία και την οργανωτική παραγωγικότητα”. Οι εργοδότες συνήθως ασχολούνται με τη θεραπεία των συμπτωμάτων της σύγκρουσης μεταξύ εργασίας και οικογένειας, αντί να αντιμετωπίσουν τις θεμελιώδεις αιτίες. Για να δημιουργήσουν έναν οργανισμό που υποστηρίζει την ισορροπία εργασίας-προσωπικής ζωής, οι εργοδότες πρέπει να υποστηρίξουν τις παρακάτω πολιτικές:
 - Η ισορροπία μεταξύ χρόνου και ενέργειας σε όλες τις περιοχές ζωής - αναγνωρίζει ότι όσοι εμπλέκονται σε περιοχές έξω από την εργασία, φέρνουν πολύτιμες δεξιότητες και δημιουργικές ιδέες και είναι πιο πιθανό να είναι προσαρμοστικές και λιγότερο πιθανό να

*Be executive
Be with us*

εξαντληθούν. Η εξεύρεση νέων τρόπων αξιοποίησης των συνεισφορών από τα άτομα παρέχουν ένα συνεχές πρότυπο κατά το οποίο επιλέγουν δραστηριότητες και συμπεριφορές που προσθέτουν αξία.

- Η συνεργαζόμενη συνδεδεμένη ηγεσία - αγκαλιάζει την κατανομή της εξουσίας και τη συναίνεση για τη λήψη απόφασης. Η ευαισθησία στις αλλαγές του περιβάλλοντος και η υποστήριξη των αναγκών ισορροπίας της ζωής των άλλων, θα οδηγήσει σε πιο εκτεταμένη δέσμευση.
- Η αυτοεκτίμηση της προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων μέσω της αποτίμησης των οργανωτικών αποτελεσμάτων. Χρήσιμη είναι η παροχή ευκαιριών για τον εντοπισμό προσωπικών στόχων και ταλέντων και την ενσωμάτωσή τους στον κοινό σκοπό.
- Σχεδιασμός εργασιών και στελέχωση - βελτιστοποίηση υφιστάμενων πλεονεκτημάτων. Προβολή διατομεακής κατάρτισης, ώστε οι συνάδελφοι να μπορούν να καλύπτουν ο ένας τον άλλο.
- Μέτρηση, αποζημίωση και κίνητρα- εστιάζοντας στις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα που συμβάλλουν στην αξία του οργανισμού, αντί των ωρών εργασίας που ξοδεύτηκαν, αναπτύσσοντας μέτρα σε συνεργασία με τα μέλη και τους ενδιαφερόμενους. Αξιολόγηση του ατόμου σχετικά με την απόκτηση κρίσιμων γνώσεων ή δεξιοτήτων, ή του βαθμού στον οποίο η παραγωγή του ατόμου έχει δημιουργήσει αξία για την οργάνωση στο σύνολό της, αντί της ιεραρχικής αποζημίωσης, επίπεδου ή αρχαιότητας.
- Οι αξιολογήσεις της διαχείρισης της απόδοσης πρέπει να είναι συνεργατικές και να επικεντρώνονται στη δημιουργία αξίας, να αναπτύσσουν συνεργατικά κριτήρια επικεντρωμένα στο "συνεργαζόμενο" προσανατολισμό.
- Οι υπεύθυνοι εποπτείας κατάρτισης και ανάπτυξης, να βοηθούν στην ανάπτυξη ευέλικτων μορφών για τη διαχείριση προγραμμάτων ισορροπίας εργασίας - οικογένειας. Παροχή βοήθειας για την ανάπτυξη στρατηγικών για την εξισορρόπηση της ζωής των υπαλλήλων.

*Be executive
Be with us*

- Οι διαδρομές ανάπτυξης καριέρας πρέπει να προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις και ευελιξία, εστιάζοντας όχι στην ιεραρχία, αλλά στη συνεισφορά. Εμπλοκή και βοήθεια άλλων μελών της οικογένειας. Παροχής άδειας χωρίς ποινή.
- ii. Σύμφωνα με τους Barnett & Rivers Notes to Chapter (1996), Friedman & Johnson (1997), Cooper & Lewis (1994), πολλές εταιρείες έχουν εφαρμόσει πολιτικές όπως αυτές που περιλαμβάνονται στον ακόλουθο κατάλογο, προκειμένου να επιτευχθεί η ενσωμάτωση εργασίας-προσωπικής ζωής:
- Αποφυγή ταξιδιών τελευταίας στιγμής, έτσι ώστε οι οικογένειες να μπορούν να προγραμματίσουν εγκαίρως για την απουσία των γονέων. Χρήση τεχνολογίας - όπως η τηλεδιάσκεψη - για την αποφυγή των ταξιδιών.
 - Χορήγηση αναρρωτικής άδειας που επιτρέπει στους γονείς να φροντίζουν τα παιδιά.
 - Χορήγηση προσωπικών ημερών, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να παρουσιάζουν διάφορες "δικαιολογίες" και να ζητούν άδεια για να κάνουν προσωπικά πράγματα, που είναι σε αντίθεση με τα χρονοδιαγράμματα εργασίας.
 - Αμειβόμενη γονική άδεια τόσο για μητέρες όσο και για πατέρες (και ενθάρρυνση στους πατέρες, ώστε να χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο όφελος).
 - Αποφυγή συναντήσεων μετά τις 7μ.μ. ή τα Σαββατοκύριακα, γνωρίζοντας ότι αποτελεί κακή διαχείριση, η παραμονή στο γραφείο μέχρι τα μεσάνυχτα.
 - Βοήθεια για τη μετεγκατάσταση των θέσεων εργασίας των συζύγων, που είναι πραγματικά αναγκαία και οι οποίες πολιτικές εγγυώνται ότι οι εργαζόμενοι που είναι απρόθυμοι να μετακινηθούν, δεν χάνουν τις προοπτικές τους για μελλοντική προώθηση στο χώρο εργασίας.
- iii. Η Lotte Bailyn, αναφέρεται σε τρία καλούπια ή στερεότυπα που πρέπει να σπάσουν: χρόνος, δέσμευση και δικαιοσύνη.

*Be executive
Be with us*

- Ο χρόνος και η παραγωγικότητα σχετίζονται παραδοσιακά και άμεσα αναλογικά, αλλά φαίνεται ότι οι πολιτικές όπως η ευελιξία μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγής και πολύ συχνά σε λιγότερο χρόνο.
 - Από την άλλη πλευρά, η ιδέα της δέσμευσης δεν είναι πλέον συνώνυμη με μια συμφωνία για τα χρονοδιαγράμματα, αλλά κάτι περισσότερο: εργασία με ανταλλαγή χρημάτων. Χάρη στην ευελιξία που συχνά συνδυάζεται με μεγάλο βαθμό προσωπικής αυτονομίας και ευθύνης, επαγγελματίες είναι σε θέση να αναπτύξουν μεγαλύτερη δέσμευση στην εταιρεία, κάτι που δεν μετράται από τις ώρες που πέρασε στην εργασία, αλλά από τα αποτελέσματα και την προσπάθεια που παρουσιάζονται.
 - Τέλος, η δικαιοσύνη ή η ιδέα ενός δίκαιου μισθού αποτελεί μία διαφορετική έννοια. Εάν οι μισθοί βασίζονται κυρίως σε στόχους, οι επαγγελματίες οι ίδιοι είναι σε θέση να αξιολογήσουν την αμοιβή τους και, ως εκ τούτου, να προσαρμόσουν το επίπεδο ικανοποίησής τους. Αυτή η έννοια ευνοεί βασικά τις γυναίκες, οι οποίες συνήθως είναι εκείνες που απαιτούν ευελιξία σε αντάλλαγμα της παραγωγικότητας και της επίτευξης των στόχων.
- iv.** Σύμφωνα με τους Nuria Chinchilla and Consuelo Leon, οι διαφορετικές επιχειρηματικές πολιτικές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις περιοχές:
- Ο πρώτος τομέας ασχολείται με την ευελιξία του χρόνου (flextime) και του χώρου (flexplace). Είναι στην πραγματικότητα, το πιο πολυπόθητο πακέτο μέτρων και αυτό που συνεπάγεται το μικρότερο κόστος. Η ίδια η ευελιξία αποτελεί κίνητρο και καθιστά σαφές ότι υπάρχει διαχείριση βάσει στόχων και όχι βάσει ελέγχου του προσωπικού εάν είναι παρόν. Το επιχείρημα είναι απλό: και οι δύο τομείς, εργασία και οικογένεια, απαιτούν χρόνο και ενέργεια. Αυτές οι ανάγκες δεν ακολουθούν ένα αυστηρό χρονοδιάγραμμα συγκεκριμένου αριθμού ωρών την ημέρα, ημερών την εβδομάδα. Τόσο οι απαιτήσεις της εργασίας, όσο και αυτές της οικογένειας, τείνουν να κυμαίνονται ανάλογα με το τι απαιτεί το καθένα, σε κάθε στιγμή.

*Be executive
Be with us*

Η ευελιξία στον χώρο εργασίας, περιλαμβάνει την παροχή της δυνατότητας εργασίας στο σπίτι ή στο γραφείο. Οι εργαζόμενοι έχουν έτσι μεγαλύτερο έλεγχο σχετικά με το χρονοδιάγραμμά τους και το χώρο εργασίας τους. Ορισμένες πολιτικές αυτού του είδους είναι η τηλεργασία (χάρη στη χρήση φορητών υπολογιστών και διαδικτύου) και η χρήση τηλεδιασκέψεων, ώστε να αποφεύγονται τα ταξίδια από μια πόλη στην άλλη ή ακόμα και μεταξύ χωρών.

- Ο δεύτερος τομέας αφορά τα κοινωνικά οφέλη / προνόμια μισθών. Αυτό συνεπάγεται ιατρική ασφάλιση για τους υπαλλήλους και τις οικογένειες, συνταξιοδοτικά προγράμματα, ασφάλεια ζωής, εισιτήρια εστιατορίων, επιδόματα Χριστουγέννων, δώρα, μπόνους για το γάμο και τη γέννηση των παιδιών, ταξίδια, ως κίνητρα για την επίτευξη στόχων και άλλες ενισχύσεις που μπορούν να βοηθήσουν την οικογένεια σε δύσκολες στιγμές.
 - Ο τρίτος τομέας αφορά στην επαγγελματική υποστήριξη. Αυτή η κατηγορία συνίσταται στην παροχή συμβουλών στους εργαζόμενους και στην κατάρτισή τους, για την εξισορρόπηση της εργασίας και της οικογένειας και για την προσαρμογή της εργασίας με τις νέες ανάγκες. Οι προσωπικές επαγγελματικές συμβουλές μπορούν να παρέχονται από ειδικούς (ψυχολόγους, γιατρούς, δικηγόρους), όπως συμβαίνει στην περίπτωση Προγραμμάτων Βοήθειας των Υπαλλήλων, διαδεδομένα στις Ηνωμένες Πολιτείες και στο Ηνωμένο Βασίλειο.
 - Μια τέταρτη ομάδα μέτρων είναι γνωστή ως πολιτική υπηρεσιών και περιλαμβάνει διαφορετικά είδη υποστήριξης που μειώνουν το φορτίο του υπαλλήλου εκτός της εταιρίας. Ο συλλογισμός είναι ότι οι άνθρωποι δεν χρειάζονται μόνο χρήματα για να ζήσουν, αλλά μεγαλύτερη ποιότητα ζωής: χρόνο και υπηρεσίες. Μερικά παραδείγματα είναι η φροντίδα των παιδιών, φροντίδα για τους ηλικιωμένους, χώροι στάθμευσης, αθλητικά κέντρα, κλπ.
- v. Οι Karen Korabik, Donna S Ler, Denise L Whitehead (2008) αναφέρονται σε τρεις τύπους ευελιξίας εργασίας – προσωπικής ζωής:

*Be executive
Be with us*

- Ο πρώτος τύπος ευελιξίας της εργασίας-ζωής είναι η ευελιξία του χρόνου - η ευελιξία στην τροποποίηση της διάρκειας της εργασίας σε σχέση με τη μη εργασία. Δύο κοινές προσεγγίσεις είναι: (1) μείωση του φόρτου εργασίας (εργαζόμενος που εργάζεται λιγότερο από το πλήρες ωράριο) και (2) η άδεια απουσίας. Η χρονική ευελιξία υιοθετήθηκε αρχικά από μεγάλους εργοδότες των Η.Π.Α. και από νομικές / λογιστικές επιχειρήσεις στη δεκαετία του '80, επειδή οι εργαζόμενοι συχνά εργάζονταν με σημαντικές υπερωρίες (συχνά μη καταβληθείσες), οφειλόμενες σε μια νοοτροπία «να γίνεις σύντροφος ή να φύγεις», άκαμπτη σε ετήσιο κύκλο εργασιών άνω του 20% (Connor, Hooks & McGuire, 1997).
- Ο δεύτερος βασικός τύπος είναι η ευελιξία του χρονοδιαγράμματος – του προγραμματισμού της εργασίας. Επιτρέπει τη μεταβλητότητα και τη χρονική ελευθερία στο χρονοδιάγραμμα ή στον προγραμματισμό της εργασίας, ενώ ο αριθμός ωρών και ο φόρτος εργασίας παραμένουν ίδια. Η ευελιξία του χρόνου μπορεί να μειώσει τον χρόνο μετακίνησης, επιτρέποντας έτσι περισσότερο χρόνο στην οικογένεια και ελεύθερο χρόνο ή περισσότερο χρόνο στην εργασία (Avery & Zabel, 2001).
- Ο τρίτος βασικός τύπος ευελιξίας στην εργασία-ζωή είναι η ευελιξία των τόπου - ευελιξία για το πού πραγματοποιείται η εργασία. Η ευελιξία του τόπου επιτρέπει την εργασία στο σπίτι ή σε απομακρυσμένες, περιφερειακές ή πελατειακές περιοχές, για να μειώσουν τις μετακινήσεις και τις παρεμβάσεις των συνεργατών (Avery & Zabel, 2001, Bailey & Kurland, 2002). Η τηλεργασία συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται από το σπίτι και η δορυφορική τηλεργασία συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε μια θέση που είναι απομακρυσμένη από το κεντρικό τους γραφείο, αλλά πιο κοντά στο σπίτι (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι, όταν οι εργαζόμενοι έχουν επιλογές για να επηρεάσουν το πόσο, τότε και πού εργάζονται, αυτές οι επιλογές έχουν επιπτώσεις στην απόδοσή τους. Όταν οι οργανισμοί

*Be executive
Be with us*

προσφέρουν επιλογές ευελιξίας εργασίας και προσωπικής ζωής στους υπαλλήλους τους, αναγνωρίζουν μεμονωμένες διαφορές στις προτιμήσεις προγραμματισμού, αναγνωρίζουν την ποικιλομορφία και δεν αναγκάζουν όλους τους υπαλλήλους να συμμορφώνονται με τις ίδιες εργασιακές πρακτικές. Η προσφορά ενός ευρέος φάσματος επιλογών ευελιξίας, υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν μοναδικές ανάγκες και υποδεικνύει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι βασικός οργανωτικός πόρος (Federico & Goldsmith, 1998).

Συνεπώς, η έρευνα για την οργανωτική υποστήριξη, αποδεικνύει ότι όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι υποστηρίζονται από τον οργανισμό, υφίστανται υποχρέωση αμοιβαίας ανταπόκρισης (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhodes, 2001). Αυτή η υποχρέωση έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερη οργανωτική δέσμευση και κίνητρο να συνεισφέρει στην οργάνωση με αντάλλαγμα τα οφέλη που έλαβαν. Κατά συνέπεια, όσοι χρησιμοποιούν τα οφέλη που προσφέρουν οι οργανισμοί, έχουν υψηλά επίπεδα κινήτρων.

2.3.2 Προβλήματα και λύσεις από/για την εφαρμογή ευελιξίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής

Όταν οι εργαζόμενοι έχουν επιλογές για να επηρεάσουν πόσο, πότε και πού εργάζονται, αυτές οι επιλογές έχουν επίσης και συντονιστικές συνέπειες γι' αυτούς, επειδή θα έχουν λιγότερη παρουσία στην εργασία τους (Rapaport, Bailyn, Fletcher & Pruitt, 2002). Κατά συνέπεια, όταν εργάζονται λιγότερο από το πλήρες ωράριο, με τη χρήση ευέλικτων προγραμμάτων, ή εργάζονται off-site, είναι λιγότερο κοντά στους συναδέλφους τους. Αυτή η μειωμένη επαφή και αλληλεπίδραση, μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια και να προκαλέσει περισσότερη δυσκολία στο να προσφέρουν βοήθεια σε άλλους συναδέλφους με τη δουλειά τους (Van de Ven & Ferry, 1980). Εάν οι εργαζόμενοι εργάζονται λιγότερες ώρες, ή διαφορετικές ώρες ή σε απομακρυσμένες τοποθεσίες μπορεί να μην είναι διαθέσιμοι να βοηθήσουν, όταν οι προθεσμίες, η ομαδική εργασία και συνεργασία κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικές. Μπορεί να μην είναι παρόντες φυσικά για να απαντήσουν σε ερωτήσεις και να βοηθήσουν τους νεοφερμένους να μάθουν τη δουλειά τους, ή να αγνοούν ότι άλλοι χρειάζονται βοήθεια.

*Be executive
Be with us*

Όμως, αν ένας εργαζόμενος χρησιμοποιεί περιστασιακά μειωμένες ώρες, ευέλικτες ώρες εργασίας ή εργασία εκτός του χώρου εργασίας με ελαφριά έως μέτρια ένταση, ο εργαζόμενος θα εξακολουθεί να έχει τακτικές επαφές με συναδέλφους και συνεπώς να μπορεί να συμβάλλει στη συμπεριφορά έξω από το ρόλο. Αντίθετα, η χρήση βαριάς έντασης (όπως π.χ. εκτεταμένη άδεια απουσίας, μόνιμη εργασία στο σπίτι), μπορεί να αποτρέψει την τακτική επαφή και αλληλεπίδραση με άλλους. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που συνήθως δεν εργάζονται στον ίδιο αριθμό ωρών, ταυτόχρονα ή στον ίδιο χώρο, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται αποκομμένοι από τους συναδέλφους τους και να αποκλείονται από γενικές αλληλεπιδράσεις (Karen Korabik, Donna S Ler, Denise L Whitehead, 2008).

Κατά συνέπεια, η ατομική χρήση της ευελιξίας της εργασίας-ζωής, ωφελεί το άτομο προσωπικά, αλλά η μειωμένη παρουσία στο χώρο εργασίας μπορεί ενδεχομένως να το επιβαρύνει. Επιπλέον, εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν γενικά ότι η χρήση της ευελιξίας δεν είναι δίκαιη, αυτό μπορεί να μειώσει τα κίνητρα στην ομάδα και να έχει αρνητικές συνέπειες για τη συνολική απόδοσή της. Ομοίως, αν ένας εργαζόμενος εργάζεται σε διαφορετική θέση, διαφορετικές ή λιγότερες ώρες, μπορεί να είναι πιο δύσκολο για το σύνολο της ομάδας να συντονίσει το έργο του και μπορεί επίσης να είναι πιο δύσκολο για τους συναδέλφους τους να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον (Karen Korabik, Donna S Ler, Denise L Whitehead, 2008).

Ο Pruitt (1998) πρότεινε ειδικούς παράγοντες διευκόλυνσης, σε επίπεδο ομάδας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της ατομικής συμπεριφοράς. Οι Karen Korabik, Donna S Ler, Denise L Whitehead (2008), προτείνουν τέσσερις από αυτούς τους παράγοντες: τα κίνητρα για συνεργασία, την εμπιστοσύνη στις σχέσεις των εργαζομένων, τον κοινωνικό έλεγχο και τις σαφείς προσδοκίες. Σύμφωνα με τον Pruitt, καθένας από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Καθένας από αυτούς υποδηλώνει τεχνικές διαχείρισης για θετική δομή και διαχείριση της χρήσης της ευελιξίας εργασίας-ζωής, στη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

1. Κίνητρα	
Απτά κίνητρα	Παροχή απτών κινήτρων, όπως επιπλέον μισθωτούς



EXECUTIVE MBA PROGRAMME
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

*Be executive
Be with us*

	υπαλλήλους που καλύπτουν τους συναδέλφους τους. Προσφορά μεγαλύτερης ευελιξίας στην εργασία-ζωή ως ανταμοιβή για υψηλή απόδοση, ή ως άλλη τεχνική για την επιβράβευση έμπειρων εργαζόμενων, οι οποίοι έχουν κερδίσει τη μέγιστη αύξηση της αξίας, ή βρίσκονται στην κορυφή της μισθολογικής τους κλίμακας.
Άυλα κίνητρα	Επισήμανση των άυλων οφελών, της αξίας των θετικών σχέσεων, της αυξημένης κοινωνικής ταυτότητας με την ομάδα και των μακροπρόθεσμων θετικών συνεπειών των συνεχιζόμενων σχέσεων. Χρήση στρατηγικών επιλογής για την πρόσληψη αυτό-προστατευόμενων ατόμων με φιλοσοφικές αξίες, τα οποία θα παρακινηθούν να συνεργαστούν και να υποστηρίξουν την ευελιξία της εργασίας-ζωής.
2. Σχέσεις συναδέλφων	
Ταίριασμα	Υποστήριξη χαμηλού ρίσκου στρατηγικών θετικής αντιστοίχισης, όπως προσφορά για προσωπική κάλυψη ζητώντας από τους υπαλλήλους να αυτο-διαχειρίζονται την ευελιξία. Ενθάρρυνση υπαλλήλων να επεξεργάζονται συμφωνίες ώστε να καλύπτουν ο ένας τον άλλον (π.χ. θα δουλέψω για εσάς το Σάββατο, αν εργαστείτε για μένα στη συνέχεια).
Εμπιστοσύνη	Χτίσιμο εμπιστοσύνης με την ανάθεση προγραμματισμού και συντονισμού για συγκεκριμένα προγράμματα στους υπαλλήλους. Χαμηλότεροι



EXECUTIVE MBA PROGRAMME
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

*Be executive
Be with us*

	κίνδυνοι εμπιστοσύνης στη συμπεριφορά, βεβαιώνοντας ότι οι συνάδελφοι δεν χρειάζεται να καλύπτουν όσους συνεχώς αποτυγχάνουν να ακολουθήσουν τις υποσχέσεις τους να ανταλλάξουν χρόνο.
3. Μηχανισμοί κοινωνικού ελέγχου	
Εθελοντική συνεργασία	Καθορισμός σαφών κανόνων για τη συνεργασία και δημιουργία ενός κλίματος ισχυρών κοινών αξιών. Εθελοντική συνεργασία και δημόσια αναγνώριση αυτής της συμπεριφοράς των καλών πολιτών. Ορισμός ζευγαριών έμπειρων υπαλλήλων με νεοφερμένους, όπως μέρος ενός συστήματος καθοδήγησης, για την κοινωνικοποίηση της συνεργασίας. Δημόσιες δηλώσεις συνολικής υποστήριξης για ευελιξία και μελλοντική προθυμία συνεργασίας.
Υποσχέσεις / Απειλές	Παροχή σαφών δηλώσεων ρεαλιστικών οφελών που βασίζονται στη συνεχιζόμενη συνεργασία, όπως η προσθήκη επιλογών ευελιξίας για εκπαιδευτικά μαθήματα ή προσωπικά ταξίδια. Παροχή εξίσου σαφών δηλώσεων ρεαλιστικών απειλών, για τη μη συνεργασία, όπως η κατάργηση των συγκεκριμένων επιλογών ευελιξίας.
Κανόνες	Ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών για τη χρήση της ευελιξίας της εργασίας-ζωής με βάση τα στοιχεία των μελών της ομάδας. Ρύθμιση του προγραμματισμού έτσι

Family to Work Conflict



EXECUTIVE MBA PROGRAMME
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

*Be executive
Be with us*

	<p>ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει το χρονοδιάγραμμα όλων. Εγγραφή και δημοσιοποίηση των κατάλληλων τρόπων στα προγράμματα αλλαγών για την υποστήριξη της ευελιξίας της εργασίας-ζωής.</p>
Εγκρίσεις	<p>Διαχείριση από τους ηγέτες των ομάδων ή των υποομάδων, της έγκρισης αιτήσεων ευελιξίας. Παροχή οδηγιών διαδικαστικής δικαιοσύνης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν τη διαδικασία. Καθιέρωση της ιεράρχησης των αναγκών καθορισμού προτεραιοτήτων και εξισορρόπησης της υπεύθυνης χρήσης, μακροπρόθεσμα.</p>
4. Σαφείς προσδοκίες	<p>Έναρξη συνομιλιών που διευκρινίζουν τις προσδοκίες για τη χρήση ευελιξίας της εργασίας-ζωής. Επιβεβαίωση ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τα οφέλη της συνεχιζόμενης συνεργασίας και τους κινδύνους κατάχρησης. Επικοινωνία με σαφείς προσδοκίες, ότι οι συνθήκες εργασίας και ζωής αλλάζουν και ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι εύκαμπτοι. Διευκόλυνση περιοδικών συζητήσεων για υπεύθυνη χρήση. Βοήθεια στους εργαζομένους για την πρόβλεψη δύσκολων καταστάσεων και την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, για τη συνέχιση επιτυχούς ολοκλήρωσης της εργασίας-ζωής.</p>

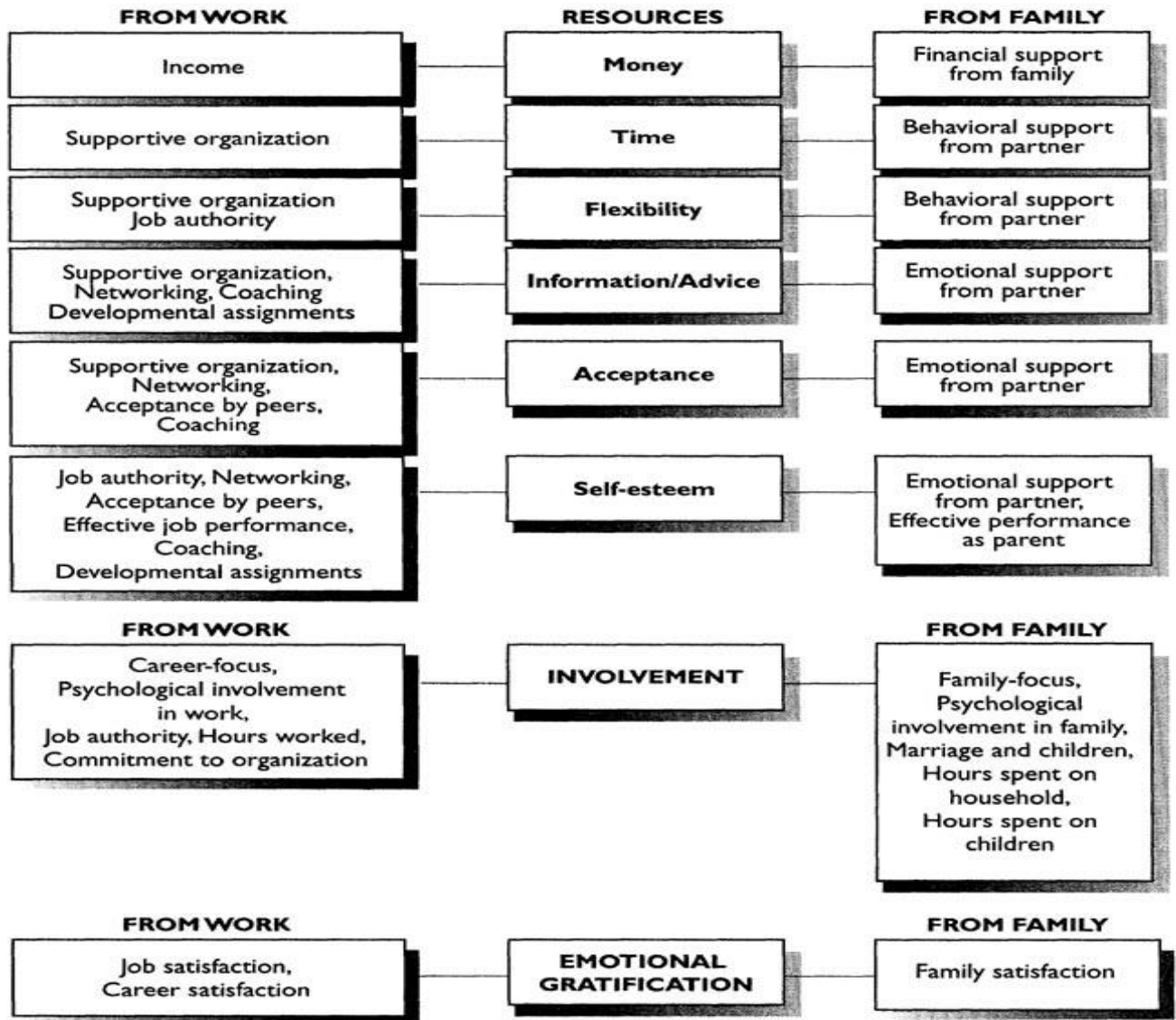
*Be executive
Be with us*

2.4 Πόροι και ο αντίκτυπός τους στην ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και ο έντονος ανταγωνισμός στο πλαίσιο του επιχειρηματικού τομέα, απαιτούν τη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών, επιδιώκοντας τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσω των πόρων που μπορεί να αναπτύξουν και να διαθέσουν οι οργανισμοί στο ανθρώπινο δυναμικό τους, τους δίνεται η δυνατότητα να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν την προστιθέμενη αξία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και παράλληλα να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης, μέσω των εργαζομένων τους.

Σύμφωνα με τους Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus (2000), πόροι είναι μια παροχή υποστήριξης ή βοήθειας που μας κάνει πιο ικανούς να αντιμετωπίσουμε μια κατάσταση ή μια νέα δυσκολία. Οι πόροι που παρέχονται μέσα σε ένα ρόλο, μας επιτρέπουν να είμαστε πιο διαθέσιμοι στους ανθρώπους που ανήκουν στον άλλο ρόλο, να αποκτήσουμε μεγαλύτερη ικανότητα και να βιώσουμε μεγαλύτερη ικανοποίηση στον άλλο ρόλο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η διαθεσιμότητα των πόρων είναι τόσο σημαντική: ενθαρρύνουν την ενσωμάτωση εργασίας - οικογένειας και βοηθούν να γίνουν σύμμαχοι οι δύο τομείς. Αντίθετα, η απουσία τους προκαλεί σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας, διότι δεν έχουμε το χρόνο, την ευελιξία, την πληροφόρηση ή την αυτοεκτίμηση, να συμμετέχουμε πλήρως και αποτελεσματικά στον άλλο ρόλο, με αποτέλεσμα, οι δύο τομείς να είναι εχθροί. Στο σχήμα 1, παρουσιάζονται τρόποι με τους οποίους η εργασία και η οικογένεια βοηθούν ο ένας τον άλλον:

*Be executive
Be with us*



Σχήμα 1.: Ways in which work and family help each other, Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus (2000)

Στον τομέα της εργασίας, ένας πλούτος πόρων προέρχεται από πολιτικές φιλικές προς την οικογένεια. Άλλοι πόροι προέρχονται από τις καθημερινές εμπειρίες στην εργασίας μας. Η υποστήριξη συνεργατών - συμπεριφορική, προσωπική - παρέχει πόρους από τον οικογενειακό

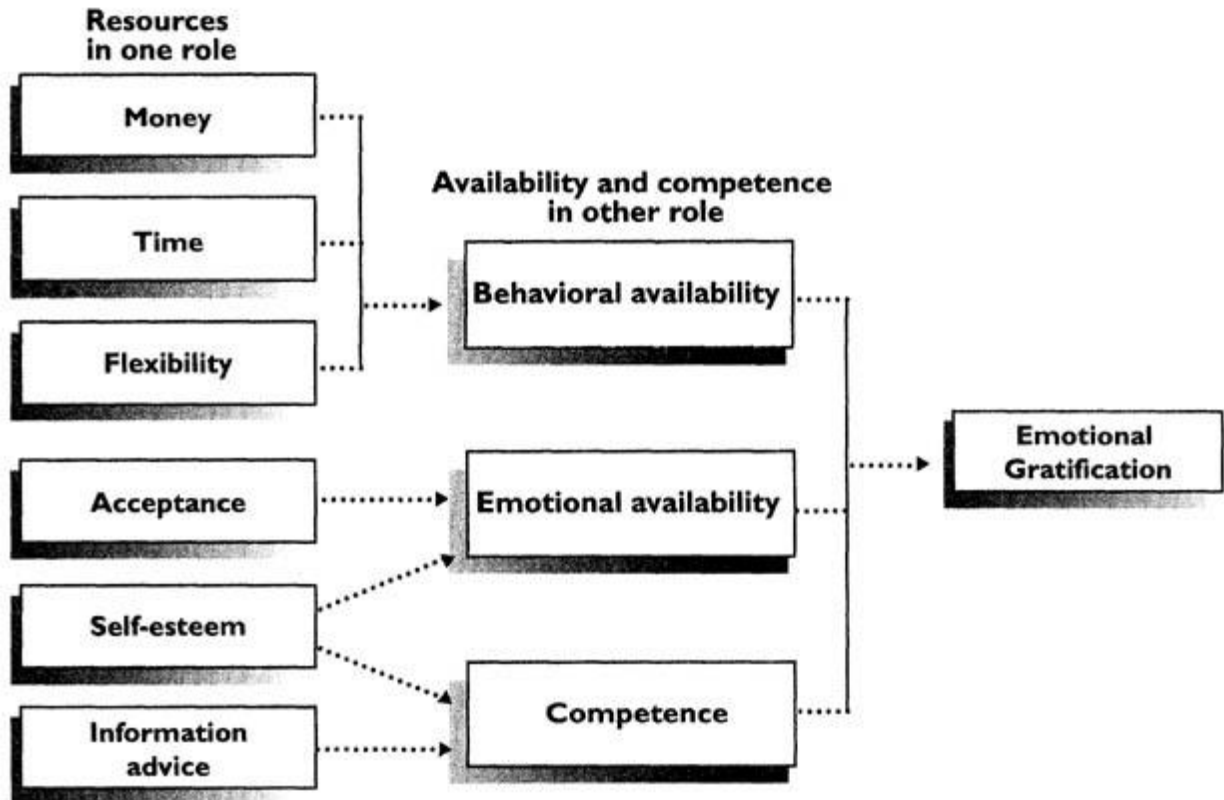
*Be executive
Be with us*

τομέα. Το σχήμα 2 προσφέρει μια επισκόπηση του τρόπου, με τον οποίο οι πόροι σε ένα ρόλο επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα στον άλλο ρόλο. Για παράδειγμα, ο πόρος του ευέλικτου χρόνου εργασίας, επιτρέπει στον υπάλληλο να είναι διαθέσιμος συμπεριφορικά στην οικογένεια, δηλαδή να είναι σωματικά παρόν όταν ένας σύντροφος, παιδί, γονέας, χρειάζεται βοήθεια. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε καλά συναισθήματα (εμφανίζονται ως "συναισθηματική ικανοποίηση" στο σχήμα). Ομοίως, ο νομισματικός πόρος επιτρέπει τη διαθεσιμότητα συμπεριφοράς στα μέλη της οικογένειας, για παράδειγμα, μέσω της αγοράς των υπηρεσιών εξωτερικής βοήθειας, οδηγώντας επίσης σε συναισθηματική ικανοποίηση.

Ωστόσο, η διαθεσιμότητα δεν αφορά μόνο τη συμπεριφορά ή τη φυσική παρουσία. Έχει επίσης ψυχολογική διάσταση. Σημαίνει να είσαι προσεκτικός και ευαίσθητος στις συναισθηματικές ανάγκες κάποιου άλλου. Το σχήμα 2 δείχνει ότι η κατανόηση και η αποδοχή στην εργασία και η κατοχή υψηλής αυτοεκτίμησης, επιτρέπει σε ένα άτομο να είναι ψυχολογικά ή συναισθηματικά διαθέσιμο, σε ένα μέλος της οικογένειας. Όσο καλύτερα αισθανόμαστε για τον εαυτό μας σε έναν τομέα, τόσο περισσότερο είμαστε σε θέση να δώσουμε συναισθηματική υποστήριξη σε άλλους τομείς. Επίσης, η υψηλή αυτοεκτίμηση προωθεί την ικανότητα στις οικογενειακές δραστηριότητες, επειδή η αυτοπεποίθηση μας δίνει τη δύναμη να προσπαθήσουμε και να επιμείνουμε στα καθήκοντά μας. Οι πληροφορίες και οι συμβουλές που παρέχονται στην εργασία, μας παρέχουν την επίτευξη μεγαλύτερης ικανότητας στις συναλλαγές με οικογενειακές απαιτήσεις.

Κατά συνέπεια, εργασιακά ή οικογενειακά περιβάλλοντα που παρέχουν μικρή χρονική ευελιξία, που απορροφούν την ενέργειά μας, που εμποδίζουν τα συναισθήματα αποδοχής μας, που διαβρώνουν την αυτοεκτίμηση μας, αυξάνουν την πιθανότητα σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, 2000).

*Be executive
Be with us*



Σχήμα 2.: Resources in one role affect our availability, competence, and emotional gratification in the other, Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus (2000)

Ως εκ τούτου, η εναρμόνιση των αναγκών των οργανισμών με τις ανάγκες των εργαζομένων, μέσω των διαθέσιμων πόρων έχει σημαντικές επιπτώσεις στην οικογενειακή και εργασιακή ζωή τους. Οι εργαζόμενοι έχουν καλύτερη οικογενειακή ζωή, όταν η εργασία τους προσφέρει τους πόρους. Οι θέσεις εργασίας που παρέχουν λίγους από τους πόρους, μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες για την οικογενειακή ζωή, μειώνοντας την ποιότητα της και αυξάνοντας την πρόκληση συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Σαφώς, αν η εργασία είναι σύμμαχος ή εχθρός της οικογένειας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους διαθέσιμους πόρους στον εργασιακό χώρο.

*Be executive
Be with us*

Ωστόσο, αναφορικά με τους πόρους, υπάρχουν ορισμένες σημαντικές διαφορές στον αντίκτυπο της εργασίας στην οικογένεια, για τους άνδρες και τις γυναίκες, με βάση τις διαφορετικές κοινωνικές ταυτότητές τους. Οι περισσότεροι άνδρες βλέπουν την εργασία πρώτα και κύρια ως μέσο στην επιτυχία, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην επίτευξη του πλούτου. Η αφοσίωση στην εργασία ενισχύει την εικόνα του άνδρα ως καλού παρόχου. Οι άνδρες που εργάζονται πολλές ώρες και εργάζονται καλά στην εργασία τους, είναι ικανοποιημένοι με την οικογενειακή τους ζωή.

Οι γυναίκες, είναι πιο πιθανό από τους άνδρες να εκτιμήσουν την ανάπτυξη και την πρόκληση στην εργασία τους, χωρίς να δίνουν έμφαση στα χρήματα. Οι γυναίκες βλέπουν επίσης το έργο τους θετικά, όταν το βλέπουν σαν μία ευκαιρία να φροντίσουν τους άλλους μέσω της εργασίας τους. Περισσότερο από τους άνδρες φαίνεται να χρησιμοποιούν την εξουσία και την ευελιξία στην εργασία, για να παρέχουν καλύτερη φροντίδα στα παιδιά τους, Επιπλέον, αν και η δικτύωση προωθεί ένα αίσθημα ικανοποίησης από την οικογένεια για άνδρες και γυναίκες, η δικτύωση και η αποδοχή γενικά έχει ισχυρότερη επίδραση στις γυναίκες παρά τους άνδρες. Οι γυναίκες μπορούν να χρησιμοποιούν τη δικτύωση όχι μόνο για την οργάνωση, αλλά και για να ανταποκριθούν στις συναισθηματικές και κοινωνικές τους ανάγκες (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, 2000).

Ακριβώς όπως οι πόροι στην εργασία μπορούν να ενισχύσουν την οικογενειακή ζωή, οι πόροι στην οικογένεια μπορούν να βελτιώσουν την εργασία. Ένας από τους κύριους πόρους της οικογένειας είναι η υποστήριξη που οι σύντροφοι παρέχουν ο ένας στον άλλον. Η συμπεριφορική υποστήριξη από τον σύντρόφό μας - ιδίως, η βοήθεια με τα παιδιά-μπορεί να μας προσφέρει χρόνο και ευελιξία στο σπίτι κάνοντας μας να ανταποκριθούμε καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας. Όσοι από εμάς λαμβάνουν συμπεριφορική στήριξη από τους συντρόφους μας, διαπιστώνουμε ότι κάνουμε σχετικά λίγες προσαρμογές που απαιτούνται από την οικογένεια στα χρονοδιαγράμματα εργασίας μας. Συναισθηματική υποστήριξη από τους εταίρους μας - μέσα από την αγάπη, ανησυχία, ενσυναίσθηση και συμβουλές - παρέχει πληροφορίες, καθοδήγηση και αποδοχή που βοηθά στην

*Be executive
Be with us*

οικοδόμηση της αυτοεκτίμησης και της αυτοπεποίθησής μας. Με υψηλότερη αυτοεκτίμηση, είμαστε σε καλύτερη θέση να αναζητήσουμε εμπειρίες όπως καθοδήγηση, δικτύωση και βασικές εργασίες που τελικά αναπτύσσουν μεγαλύτερη ικανότητα στην εργασία (Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus, 2000).

Υπάρχει και ένας άλλος τρόπος με τον οποίο οι οικογενειακοί πόροι μπορούν να εμπλουτίσουν τους ανθρώπους. Έχει να κάνει με τις δεξιότητες και τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται και ενισχύονται εκτός της εργασίας. Για παράδειγμα, η διαχείριση ενός νοικοκυριού, η αντιμετώπιση των διαπροσωπικών δυσκολιών και η διδασκαλία των παιδιών, είναι δεξιότητες και ταλέντα που αναπτύσσουμε στο σπίτι και είναι πόροι που μπορούν να εφαρμοστούν στο περιβάλλον εργασίας – και να μας βοηθήσουν να γίνουμε πιο αποτελεσματικά στελέχη (Crouter, 1984).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

Ικανοποίηση από την εργασία

3.1 Ορισμός ικανοποίησης από την εργασία και συγκρούσεις

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει λάβει μεγάλη προσοχή στην οργανωτική έρευνα. Ως ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται η «ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της δουλειάς ή των εργασιακών εμπειριών», (Locke, 1976) και έχει συνδεθεί με την αύξηση οργανωτικής δέσμευσης (Johnston et al., 1990). Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που κατέχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία είναι ικανοί να έχουν ισχυρότερη δέσμευση, σε έναν οργανισμό (Brown and Peterson, 1993). Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους είναι πιο πιθανό να παραμείνουν σε αυτή και παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες τους (Timmreck 2001, Acker 2004, Bennett et al., 2006). Αντίστροφα, ο υψηλός κύκλος εργασιών, οι απουσίες, η καταπόνηση, η εξάντληση από την εργασία και η χαμηλή αυτοεκτίμηση έχουν συνδεθεί με μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία (Goldberg & Waldman, 2000, Faragher et al. 2005, Wright & Bonett, 2007, Brough et al. 2009). Με άλλα λόγια, μπορούμε να πούμε ότι η πολυδιάστατη έννοια της ικανοποίησης από την εργασία αφορά στα άτομα με «ευνοϊκές ή δυσμενείς αντιλήψεις για τη δουλειά τους» (Bowen & Cattell, 2008).

Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει διάφορους παράγοντες που συμβάλλουν στην μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία, συμπεριλαμβανομένου του υψηλού φόρτου εργασίας, της έλλειψης επαγγελματικής αυτονομίας, της ασάφειας του ρόλου εργασίας, της έλλειψης υποστήριξης εποπτών, της έλλειψης ελέγχου της απασχόλησης, της έλλειψης προσωπικού, των μη ρεαλιστικών απαιτήσεων και της έλλειψης ευκαιριών σταδιοδρομίας (Collings & Murray, 1996, Balloch et al., 1998, Gellis 2001, Dollard et al. 2003, Coffey et al. 2004, Huxley et al., 2005).

Στο πλαίσιο πολλών μελετών γίνεται προσπάθεια να εξεταστούν πιο διεξοδικά η ασάφεια των ρόλων και η μεταξύ τους σύγκρουση, καθώς συσχετίζονται θετικά με τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Η ασάφεια του ρόλου έχει σχέση με το βαθμό βεβαιότητας των ατόμων σχετικά με τις αποδόσεις και τις ευθύνες τους. Για παράδειγμα, αν ο υπάλληλος δεν λάβει σαφή περιγραφή των προσδοκιών του ρόλου του από τον προϊστάμενο του, θα προκύψει ασάφεια όσον αφορά στο ρόλο. Με άλλα λόγια, υπάρχει σύγκρουση ρόλων όταν δεν συμβαδίζουν οι απαιτήσεις σχετικά με τους ρόλους και τις ευθύνες τους (Hamilton et al., 2006). Συνέπεια αυτού αποτελούν οι αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις, η μείωση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία.

Όσο μεγαλύτερες είναι οι διαφορές στις προσδοκίες για τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τόσο διαπιστώνεται μεγαλύτερος βαθμός στη σύγκρουση ρόλων. Η έρευνα έχει δείξει ότι η σύγκρουση ρόλων σχετίζεται με το άγχος της εργασίας και την εξάντληση. Επίσης η ικανοποίηση από την εργασία, μαζί με το άγχος της εργασίας, σχετίζεται με την τάση εγκατάλειψης (Polowek, 1996). Τα ευρήματα των μελετών του Burke (1994, 1993, 1989), αποκαλύπτουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας και άγχους.

Η έρευνα δείχνει ότι η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας συσχετίζεται με τη μείωση της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία (Kossek & Ozeki, 1998), με άλλες αρνητικές διαθέσεις, όπως η συναισθηματική εξάντληση (Boles et al., 1997) και με αυξημένη τάση για εγκατάλειψη μιας θέσης. Επίσης, αναφορές υποδηλώνουν ότι η σύγκρουση οικογένειας - εργασίας είναι περισσότερο ικανή να ασκήσει αρνητικές επιρροές στον οικιακό τομέα, να προκαλέσει περισσότερες εσωτερικές συγκρούσεις στην οικογενειακή μονάδα και να συμβάλει σε λιγότερη ικανοποίηση από τη ζωή και από την εργασία (Netemeyer et al., 1996).

Σύμφωνα με περαιτέρω έρευνες, η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας φαίνεται να συνδέεται στενότερα με στάσεις που σχετίζονται με την εργασία, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η εργασιακή δυστυχία και ο κύκλος εργασιών, ενώ η σύγκρουση οικογένειας - εργασίας συνδέεται στενότερα με συμπεριφορές όπως η ικανοποίηση από τη ζωή (Adams et al. 1996).

3.2 Ικανοποίηση από την εργασία και οργανισμοί

Οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η εργασία και η οικογένεια είναι αλληλένδετοι τομείς με τα συναισθήματα, το στέλεχος και τις συμπεριφορές να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ένα κλίμα εργασίας όπου οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να συζητήσουν τις ανησυχίες σχετικά με τη σύγκρουση που μπορεί να βιώνουν σε σχέση με την εργασία και την οικογενειακή τους ζωή θα μπορούσε να βοηθήσει στη μείωση του εργασιακού άγχους του και στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Lambert et al., 2006). Με άλλα λόγια, εάν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι, δεν ταυτίζονται με τον οργανισμό και δεν μπορούν να συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα του (Stewart, 1996). Αντίθετα, μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού παίζουν οι αφοσιωμένοι σε αυτόν εργαζόμενοι.

Πολλοί ορισμοί της ικανοποίησης της εργασίας περιλαμβάνουν το βαθμό στον οποίο ένας υπάλληλος είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του, τη διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων ενός υπαλλήλου για το τι αναμένει να λάβει και τι λαμβάνει πραγματικά στην εργασία καθώς και το βαθμό προσαρμογής μεταξύ, του, τι αναζητά ένας εργαζόμενος από έναν οργανισμό και τι απαιτεί ο οργανισμός από τον εργαζόμενο (Mumford 1972, Cranny et. al. 1992, Hellman 1997, Spector, 1997, Phillips & Connell, 2003). Αυτός ο ορισμός δείχνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι πολυδιάστατη ή πολύπλευρη και υπόκειται σε αυτήν η επίδραση των στρατηγικών του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού (Cranny et al., 1992, Spector, 1997).

Οι πέντε κύριες πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία, όπως προκύπτει από τον Περιγραφικό Δείκτη Εργασίας (Job Descriptive Index), είναι η ικανοποιητική εργασία, η δίκαιη αμοιβή, η ευκαιρία προαγωγής και η ικανοποίηση με τους επόπτες και συνεργάτες (Smith, et al., 1969, Smith, 1992, Phillips & Connell, 2003). Αυτές οι πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα πρόσθετων μεταβλητών, όπως το στυλ διοίκησης του επιβλέποντος, την προσωπική ανάπτυξη, την οργανωτική δέσμευση του εργαζομένου, την καλή επικοινωνία στο χώρο εργασίας, την ισορροπία εργασίας / οικογένειας, την αυτονομία στο χώρο εργασίας, (Ryan, et al., 1996, Spector, 1997, Abraham, 1999,

*Be executive
Be with us*

Canadian Policy Research Networks, 2000, Johnson, 2000, Hom & Kinicki, 2001, Trevor, 2001, Harvard Business Essentials, 2002)

Τα αυξημένα επίπεδα απόδοσης στην εργασία σχετίζονται με τη βελτίωση της ατομικής ευεξίας και θεωρούνται πολύ σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία ενός οργανισμού (Frey & Stutzer, 2002, Kaiser, 2007). Επίσης, η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους λειτουργεί προς όφελος των οργανισμών, διότι υπάρχει αυξημένη παραγωγικότητα και συνεπώς οργανωτική κερδοφορία (Rafferty & Griffin, 2009).

Τα τελευταία χρόνια, υπάρχουν ολοένα και περισσότερες ενδείξεις ότι οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη επίγνωση της δυναμικής και της διαλειτουργικότητας των υπαλλήλων τους, ως εργαζομένων και ως ατόμων με οικογενειακή ζωή. Κατά συνέπεια, πολλές επιχειρήσεις σήμερα εφαρμόζουν πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των οικογενειών, οι οποίες προάγουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας και μπορούν να μειώσουν το άγχος και στα δύο περιβάλλοντα (Peeters et al., 2005, Perry-Smith & Blum, 2000).

Προκειμένου να μειωθεί η δυσαρέσκεια και το άγχος που προκύπτουν από τη σύγκρουση εργασίας και οικογένειας μεταξύ των εργαζομένων, εντοπίζονται πολλοί παράγοντες από προηγούμενες έρευνες. Σύμφωνα με τον Mc-Croskey, ο χώρος εργασίας βοήθησε τους υπαλλήλους να συντονίσουν τους οικογενειακούς και εργασιακούς ρόλους με:

1. Οργανωτική κουλτούρα: παρέχοντας υποστηρικτική και φιλική κουλτούρα για την εξισορρόπηση τόσο της επαγγελματικής όσο και της οικογενειακής ζωής των υπαλλήλων τους (Mc-Croskey, 1982). Ανθρώπινο περιβάλλον εργασίας έδειξε ότι, η καλή προσαρμογή του ατόμου μέσα στην οργανωτική νοοτροπία οδήγησε σε λιγότερη σύγκρουση εργασίας - οικογένειας και ικανοποίηση των εργαζομένων (Chatmans, 1991).

2. Υποστήριξη από την εποπτική αρχή: εάν ο άμεσος επόπτης βοηθά τους υπαλλήλους να αντιμετωπίζουν χαμηλό επίπεδο δυσκολιών θα τους βοηθήσει να έχουν λιγότερο άγχος στην εργασία.

3. Οικογενειακά οφέλη: σύμφωνα με τους Paris, 1989, Raabe & Gessner 1988, εάν παρέχονται επίσημα οφέλη στους εργαζόμενους, θα τους βοηθήσουν να συντονίσουν τις ευθύνες εργασίας -οικογένειας. Οι φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές και η αυξημένη οργανωτική υποστήριξη βοηθούν τις εργαζόμενες γυναίκες να διαχειριστούν τις οικογενειακές συγκρούσεις εργασίας και τα αποτελέσματα της υγείας τους. Η χρήση φιλικών προς την οικογένεια πολιτικών, ο αριθμός των ωρών εργασίας εβδομαδιαίως και η υποστήριξη της εποπτικής αρχής είναι πρόβλεψη της σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας (Frye & Breugh, 2004).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, η προσωπική αξιολόγηση του κάθε ατόμου για τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία ή για τις συνέπειες που προκύπτουν από τις ιδιαίτερες ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες του ατόμου έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση από την εργασία του (Buitendach & De Witte, 2005). Τα άτομα, δηλαδή, λαμβάνουν υπόψη για τη δουλειά τους παράγοντες που θεωρούν ότι είναι σημαντικοί για αυτούς (Sempane, Rieger, & Roodt, 2002).

3.3 Ικανοποίηση από την εργασία και φύλο

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων μπορεί να αντικατοπτρίζονται σε πολλές πτυχές της ποιότητας της εργασίας, όπως οι μισθοί, οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο εργασίας, οι δεξιότητες και οι ευκαιρίες κατάρτισης, οι ευκαιρίες προώθησης, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ηγέτες (Davoine L, Erhel C, Guergoat-Lariviere M., 2008, Storrie D, Hurrley J, Fernandezmacias E, 2008). Οι γυναίκες είναι πιθανότερο να συνδέονται με θέσεις εργασίας με χαμηλότερους μισθούς, θέσεις μερικής απασχόλησης, προσωρινές συμβάσεις και χειρότερη κοινωνική προστασία, ενώ οι άνδρες είναι πιο επικρατέστεροι για να κατέχουν υψηλότερους μισθούς, περισσότερες πιθανότητες προώθησης και θέσεις ανώτερης κατηγορίας (Davoine L et. al. 2008, Charles M. 2003, Snyder KA, Green AI, 2008).

Επίσης, πολυάριθμες μελέτες έχουν αναφέρει ότι εκτός από τις συστηματικές διαφορές στις εργασιακές ιδιότητες που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες και οι άνδρες, οι διαφορετικές προσδοκίες των

θέσεων εργασίας και οι αξίες στις ανταμοιβές εργασίας προκαλούν τις διαφορές στην ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ ανδρών και γυναικών. Σε μερικές μελέτες, το χάσμα ικανοποίησης των θέσεων εργασίας των δύο φύλων υπέρ των γυναικών αποδίδεται στις χαμηλότερες προσδοκίες τους για εργασία. Το περισσότερο ή λιγότερο έντονο μειονέκτημα στην αγορά εργασίας, αναγκάζει τις γυναίκες να μειώσουν τις προσδοκίες τους για θέσεις εργασίας (Clark AE 1997, Sousa-Poza A, Sousa-Poza AA 2003, Mora T, Ferrer-i-Carbonell A 2009)

Ορισμένες άλλες μελέτες δείχνουν ότι οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν διαφορετικές αξίες όσον αφορά τους παράγοντες εισαγωγής στις δουλειές τους. Για τους άνδρες, υπογραμμίζουν τις προοπτικές προώθησης, την αμοιβή και την ασφάλεια της εργασίας περισσότερο από τις γυναίκες. Για τις γυναίκες, θεωρούν ότι ενδιαφέρονται περισσότερο για τις καλές σχέσεις με τους διευθυντές και τους συναδέλφους, το ίδιο το έργο και τις ώρες εργασίας (Clark AE 1997, Zou M 2015).

3.4 Σύνδρομο burnout και σύγκρουση οικογένειας-εργασίας

Οι Cordes και Dougherty (1993) σημείωσαν ότι το burnout είναι ένα συγκεκριμένο είδος άγχους εργασίας, το οποίο αποτελεί αποτέλεσμα καταπόνησης των πιέσεων της ζήτησης, με πολλές ψυχολογικές συνέπειες, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου στην εργασία. Οι Maslach et al. (1996) συνδυάζουν την εξάντληση με τις απαιτήσεις εργασίας και την έλλειψη πόρων, με συνέπεια την απόσυρση από τις θέσεις και τη δυσαρέσκεια του κύκλου εργασιών.

Το burnout έχει ονομαστεί "ψυχολογική διαδικασία", που προκαλείται από ανεξερεύνητο εργασιακό άγχος που έχει σαν αποτέλεσμα την αποπροσωποποίηση της συναισθηματικής εξάντλησης και τη μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση (Matteson & Ivancevich, 1987).

Υπήρξαν αρκετές μελέτες που εξέταζαν ειδικά τη σχέση μεταξύ της σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας και της εξουθένωσης της εργασίας, και διαπίστωσαν ότι υπήρχε θετικός συσχετισμός μεταξύ τους (Bacharach et al., 1991; Burke, 1988; Kinnunen and Mauno, 1998; Netemeyer et al., 1996). Ένα άτομο

μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στην υγεία του και να οδηγηθεί σε burnout, εάν βιώνει στην εργασία του συνεχώς συνθήκες άγχους (Ursin & Eriksen, 2004, Martinussen et al., 2007).

Στη μετα-αναλυτική μελέτη των συσχετισμών των διαστάσεων του burnout, οι Lee & Ashforth (1996) βρήκαν μια θετική μετα-συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της συναισθηματικής εξάντλησης. Οι Boles et al (1997) εξέτασαν τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ της σύγκρουσης των ρόλων, της ασάφειας των ρόλων, της σύγκρουσης εργασίας - οικογένειας και της συναισθηματικής εξάντλησης και παρατήρησαν ότι υπήρχαν ισχυρές σχέσεις μεταξύ τους.

Οι προσδοκίες που έχουν τα άτομα στην εργασία τους έχουν διακυμάνσεις και έχουν σχέση με την εμφάνιση του συνδρόμου burnout. Δηλαδή, ο εργαζόμενος μπορεί να έχει υπερβολικά υψηλές προσδοκίες, ιδιαίτερα σε σχέση με τη φύση της συγκεκριμένης εργασίας και την πιθανή επιτυχία της (Maslach et al., 2001). Παρ' όλο που οι προσδοκίες αυτές μπορούν να χαρακτηριστούν ως ρεαλιστικές ή μη, υπάρχει η παραδοχή ότι μπορούν να αποτελέσουν κίνδυνο burnout (Kutcher, Bragger, Rodriguez-Srednicki & Masco, 2010). Οι υψηλές προσδοκίες απαιτούν σκληρότερη εργασία, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να οδηγούνται σε εξάντληση.

Οι Robinson και Godbey (1997) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενες γυναίκες γενικά αντιμετωπίζουν περισσότερες απαιτήσεις (από την αμειβόμενη εργασία, τη φροντίδα των παιδιών και τις οικιακές εργασίες) από τους εργαζόμενους άντρες και ως εκ τούτου παρουσιάζουν περισσότερη συναισθηματική εξάντληση. Όταν οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν ως προς τον αριθμό των ωρών που αφιερώνονται στις οικιακές εργασίες, την ευλυγισία της δραστηριότητας και την πρόκληση, αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη εξάντληση από τις γυναίκες.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι, η απόφαση της επιλογής καριέρας από πολλά άτομα βασίζεται στην αναζήτηση του τρόπου εξισορρόπησης της εργασίας και της οικογενειακής ζωής, λόγω των αυξημένων απαιτήσεων και στους δύο τομείς (Valcour, 2007). Ο συλλογισμός αυτός έχει άμεση σχέση με την ποιότητα ζωής τους μέσω της επιλογής του εργοδότη, της παραμονής τους στην εργασία και του ρυθμού εργασίας που μπορεί να οδηγήσει σε εξάντληση (Sanders et al., 1998; Kossek and Lee, 2005).



*Be executive
Be with us*

Η ευεξία των εργαζομένων και η οργανωτική ευεξία, σύμφωνα με την εξελισσόμενη έρευνα, φαίνεται να απασχολεί παγκοσμίως τους οργανισμούς, λόγω των αυξανόμενων απαιτήσεων ενός ασταθούς και ιδιαίτερα ανταγωνιστικού οργανωτικού περιβάλλοντος (Rothmann & Cilliers, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

Μεθοδολογία Έρευνας

Από το σύνολο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που μόλις παρουσιάστηκε γίνεται αντιληπτό ότι το αντικείμενο της έρευνάς μας προσδιορίζεται στο τρόπο που μεταφέρονται τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας. Στη συγκεκριμένη έρευνα θα ασχοληθούμε με το άγχος μεταφοράς οικογενειακών προβλημάτων – ζητημάτων στο χώρο εργασίας. Η διάσταση αυτή της μεταφοράς οικογενειακού άγχους στην εργασία θα συνδεθεί (εξεταστεί) με τρεις κυρίως διαστάσεις επαγγελματικών ζητημάτων θεμάτων: την εργασιακή ικανοποίηση, τις αντίξοες εργασιακές συνθήκες και την εργασιακή αναγνώριση. Με γνώμονα τις παραπάνω διαστάσεις διαμορφώνεται το βασικό ερευνητικό μας ερώτημα ως εξής:

Το άγχος μεταφοράς οικογενειακών προβλημάτων – ζητημάτων στο χώρο εργασίας επηρεάζεται ή όχι από το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, τις αντίξοες (δύσκολες) εργασιακές καταστάσεις και από το επίπεδο της εργασιακής αναγνώρισης;

Το παραπάνω βασικό ερώτημα έρευνας μας καθοδηγεί να εξειδικεύσουμε τη διαδικασία της έρευνας σε τρεις διαφορετικές πτυχές της εργασιακής καθημερινότητας, την ικανοποίηση, τις αντιξοότητες που προέρχονται από τις δύσκολες εργασιακές συνθήκες και την ικανοποίηση ή μη από το επίπεδο αναγνώρισης της εργασίας που κάνει ο κάθε εργαζόμενος, δηλαδή την αναγνώριση ή μη του αποτελέσματος της εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Από το βασικό ερώτημα γίνεται αντιληπτό ότι στην έρευνά μας η μεταβλητή της «μεταφοράς άγχους» από την οικογένεια στο χώρο εργασίας προσδιορίζεται ως η εξαρτημένη μεταβλητή, ενώ οι τρεις άλλες διαστάσεις, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακές αντιξοότητες και εργασιακή αναγνώριση θα λάβουν τη θέση των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Στηρίζομενοι στις πιο πάνω τοποθετήσεις αλλά και στο σύνολο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης μπορούμε να διαμορφώσουμε ένα σύνολο υποθέσεων που θα προσδιορίσει και τον τρόπο που θα γίνουν οι αναλύσεις των δεδομένων που θα αντληθούν από την έρευνα πεδίου. Η ύπαρξη υποθέσεων προσδιορίζει και

το είδος της έρευνας μας, που δεν μπορεί πλέον παρά να είναι ποσοτική έρευνα, με την διαμόρφωση ενός κλειστού τύπου ερωτηματολογίου. Οι υποθέσεις εργασίας μπορούν να διαμορφωθούν με γνώμονα τις ήδη υπάρχουσες τοποθετήσεις - αποτελέσματα άλλων ερευνών στο συγκεκριμένο πεδίο, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση στο τρίτο κεφάλαιο.

Πρώτη Υπόθεση Εργασίας: Έχει ήδη αναγνωριστεί από πολλές έρευνες στο χώρο της εργασιακής ικανοποίησης, η σημαντικότητα των μεταβλητών αυτών στην απόδοση αλλά και στο επίπεδο ενσωμάτωσης των εργαζομένων στον οργανισμό - επιχείρηση που εργάζονται. Βασιζόμενοι, λοιπόν στις έρευνες αυτές ορίζουμε την πρώτη υπόθεση εργασίας μας ως εξής:

«Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων επηρεάζει το επίπεδο μεταφοράς οικογενειακού άγχους στο χώρο εργασίας τους»

Δεύτερη Υπόθεση Εργασίας: Παράλληλα με τις έρευνες στο πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης, οι μελέτες έχουν εστιαστεί και στο πλαίσιο της αναζήτησης των επιπτώσεων των αντιξοοτήτων που διαμορφώνονται από την ίδια την εργασία και την φύση της. Ένα σημαντικό πεδίο έρευνας είναι και αυτό της επαγγελματικής εξουθένωσης και των επιπτώσεων της στην απόδοση αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Από το χώρο αυτό θα επιλέξουμε μόνο τις διαστάσεις εκείνες που θα ονομάσουμε δύσκολες ή αντίξοες συνθήκες εργασίας. Στηριζόμενοι στις έρευνες αυτές ορίζουμε τη δεύτερη υπόθεση εργασίας μας ως εξής:

«Το επίπεδο των δυσκολιών – αντιξοοτήτων που προέρχονται από τις καθημερινές συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι επηρεάζει το επίπεδο μεταφοράς οικογενειακού άγχους στο χώρο εργασίας τους»

Τρίτη Υπόθεση Εργασίας: Ένας άλλος χώρος έρευνας είναι αυτός που διερευνά την αναγνώριση των ικανοτήτων – δεξιοτήτων των εργαζομένων αλλά και της καθημερινής απόδοσής τους στους χώρους εργασίας. Έχει αποδειχθεί ότι η διάσταση της αναγνώρισης από τους άλλους αλλά και από τον ίδιο τον εργαζόμενο της απόδοσής του στην εργασία, είναι ένας σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης που

*Be executive
Be with us*

συμβάλει στην περαιτέρω ανάπτυξη της απόδοσης του εργαζόμενου. Λαμβάνοντας υπόψη τις έρευνες αυτές ορίζουμε την τρίτη υπόθεση εργασίας μας ως εξής:

«Το επίπεδο της αυτό-αναγνώρισης και της αναγνώρισης από τους άλλους της απόδοσης του εργαζόμενου στην εργασία του επηρεάζει το επίπεδο μεταφοράς οικογενειακού άγχους στο χώρο εργασίας των εργαζομένων αυτών»

Οι τρεις αυτές υποθέσεις, που διαμορφώθηκαν από το βασικό ερώτημα προσδιορίζουν και το σύνολο των ενεργειών μας είτε στο πλαίσιο της διαμόρφωσης του εργαλείου έρευνας, δηλαδή του ερωτηματολογίου είτε σε αυτό των αναλύσεων των δεδομένων που θα προκύψουν από την έρευνα πεδίου.

Για την ανίχνευση της ισχύος ή μη των υποθέσεων αυτών διαμορφώσαμε ένα κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο αφορά στα γενικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, ενώ το δεύτερο μέρος αφορά σε ειδικές ερωτήσεις που σχετίζονται άμεσα με τις βασικές μας υποθέσεις.

Ως γενικά χαρακτηριστικά εννοούμε τη νομική μορφή της εταιρείας στην οποία ανήκει ο εργαζόμενος, το χρόνο λειτουργίας της και το είδος της επιχείρησης στην οποία εργάζεται. Επίσης υπάρχει ερώτημα σχετικά με τον κλάδο επιχειρήσεων όπου ανήκει η εταιρεία, το νομό που εδρεύει, τους εργαζόμενους που απασχολεί σε μόνιμη βάση όλο το έτος, καθώς και τις ώρες της ημέρας που είναι σε λειτουργία. Έπειτα, ζητούνται πληροφορίες για τη θέση που κατέχει ο ερωτώμενος, το χρόνο που εργάζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση, τη σχέση εργασίας που έχει και προσωπικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία και βαθμίδα εκπαίδευσης).

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχουν ειδικές ερωτήσεις που προσδιορίζονται ως ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές - οι οποίες παίζουν το ρόλο της αιτίας - έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση του ερωτώμενου από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων στο χώρο εργασίας του, από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους του και από το ύψος της αντιμισθίας

*Be executive
Be with us*

που λαμβάνει σε σχέση με την εργασία που προσφέρει, λαμβάνοντας υπόψη και το ύψος των αποδοχών στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Επίσης, ερωτάται για την ικανοποίησή του από το επίπεδο αναγνώρισης της απόδοσής του στην καθημερινότητα της εργασίας του από τους προϊσταμένους του, την υψηλή αυτοεκτίμηση για το επίπεδο απόδοσής του στην καθημερινότητα της εργασίας του, εάν υπάρχει αλλαγή προς το χειρότερο στη διάθεσή του για εργασία, εάν αισθάνεται εξαντλημένος/η στο τέλος της βάρδιας του και αν έχει ανησυχίες διότι αυτή η δουλειά τον έχει «σκληρύνει» συναισθηματικά.

Οι εξαρτημένες μεταβλητές - οι οποίες έχουν τη θέση του αποτελέσματος - αφορούν α) στο άγχος που προκαλείται από προβλήματα που υπάρχουν στο οικογενειακό περιβάλλον και μεταφέρεται στην εργασία, με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται ένα κλίμα έντασης στις εργασιακές σχέσεις και β) στο άγχος που δημιουργείται όταν ο εργαζόμενος, βρισκόμενος στο χώρο εργασίας του, κάνει πράγματα για το σπίτι ή τους οικείους του και φοβάται να μην τον αντιληφθούν οι συνάδελφοι ή οι προϊστάμενοί του.

*Be executive
Be with us*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

Παρουσίαση Δείγματος

Νομική Μορφή				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ανώνυμη εταιρεία	187	60,1	60,1	60,1
Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης	20	6,4	6,4	66,6
Ομόρρυθμος εταιρεία	25	8,0	8,0	74,6
Ετερόρρυθμος εταιρεία	8	2,6	2,6	77,2
Valid Ατομική εταιρεία	22	7,1	7,1	84,2
Όμιλος επιχειρήσεων	28	9,0	9,0	93,2
Πολυεθνική ή θυγατρική πολυεθνικής	21	6,8	6,8	100,0
Total	311	100,0	100,0	

Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη νομική μορφή στην οποία ανήκουν οι εταιρείες όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι. Διαπιστώνουμε ότι σε ένα σύνολο 311 εργαζομένων, 187 άτομα (δηλαδή 60,1%) εργάζονται σε Ανώνυμες Εταιρείες, 20 άτομα (6,4%) εργάζονται σε Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης, 25 άτομα (8,0%) εργάζονται σε Ομόρρυθμες Εταιρείες, 8 άτομα (2,6%) εργάζονται σε Ετερόρρυθμες Εταιρείες, 22 άτομα (7,1%) εργάζονται σε Ατομικές Εταιρείες, 28 άτομα (9,0%) εργάζονται σε Όμιλο Επιχειρήσεων και 21 άτομα (6,8%) εργάζονται σε Πολυεθνικές ή Θυγατρικές Πολυεθνικών.

Family to Work Conflict

*Be executive
Be with us*

Είδος Επιχείρησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Εμπορική	62	19,9	19,9	19,9
1	2	,6	,6	20,6
Επιχείρηση παροχής υπηρεσιών	94	30,2	30,2	50,8
Τράπεζα, χρηματοπιστωτική ή ασφαλιστική εταιρεία	73	23,5	23,5	74,3
Valid Βιομηχανική-μεταποιητική	43	13,8	13,8	88,1
Δημόσια επιχείρηση	2	,6	,6	88,7
Άλλη	32	10,3	10,3	99,0
7	3	1,0	1,0	100,0
Total	311	100,0	100,0	

Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το είδος της επιχείρησης στην οποία εργάζονται οι ερωτώμενοι. Διαπιστώνουμε ότι σε ένα σύνολο 311 εργαζομένων, 62 άτομα (δηλαδή 19,9%) εργάζονται σε Εμπορικές Επιχειρήσεις, 94 άτομα (30,2%) εργάζονται σε Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, 73 άτομα (23,5%) εργάζονται σε Τράπεζες, χρηματοπιστωτικές ή ασφαλιστικές εταιρείες, 43 άτομα (13,8%) εργάζονται σε Βιομηχανικές-μεταποιητικές, 2 άτομα (0,6%) εργάζονται σε Δημόσιες Επιχειρήσεις, 32 άτομα (10,3%) εργάζονται σε άλλου είδους επιχειρήσεις και 5 άτομα (1,6%) δεν έχουν απαντήσει.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μικρές Επιχειρήσεις (Από 10 έως 49 εργαζόμενους)	138	44,4	44,4	44,4
Valid Μεσαίες Επιχειρήσεις (Από 50 έως 499 εργαζόμενους)	87	28,0	28,0	72,3
Μεγάλες Επιχειρήσεις (Από 500 εργαζόμενους και πάνω)	86	27,7	27,7	100,0
Total	311	100,0	100,0	

*Be executive
Be with us*

Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατηγορία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται οι ερωτώμενοι. Διαπιστώνουμε ότι σε ένα σύνολο 311 εργαζομένων, 138 άτομα (δηλαδή 44,4%) εργάζονται σε Μικρές Επιχειρήσεις (Από 10 έως 49 εργαζόμενους), 87 άτομα (28,0%) εργάζονται σε Μεσαίες Επιχειρήσεις (Από 50 έως 499 εργαζόμενους) και 86 άτομα (27,7%) εργάζονται σε Μεγάλες Επιχειρήσεις (Από 500 εργαζόμενους και πάνω).

Πόστο Εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διευθυντικό στελεχος	20	6,4	6,4	6,4
στελεχος	43	13,8	13,8	20,3
υπάλληλος	232	74,6	74,6	94,9
συγγενής ιδιοκτητη	15	4,8	4,8	99,7
6	1	,3	,3	100,0
Total	311	100,0	100,0	

Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Διαπιστώνουμε ότι σε ένα σύνολο 311 εργαζομένων, 20 άτομα (δηλαδή 6,4%) είναι διευθυντικά στελέχη, 43 άτομα (13,8%) είναι στελέχη, 232 άτομα (74,6%) είναι υπάλληλοι, 15 άτομα (4,8%) είναι συγγενείς ιδιοκτήτη και 1 άτομο (0,3%) δεν έχει απαντήσει .

*Be executive
Be with us*

Σχέση Απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
πλήρους απασχόλησης	248	79,7	79,7	79,7
εποχικό προσωπικό	16	5,1	5,1	84,9
ορισμένου χρόνου	11	3,5	3,5	88,4
Valid μερικής απασχόλησης	29	9,3	9,3	97,7
εξωτερικός συνεργάτης	5	1,6	1,6	99,4
άλλο	2	,6	,6	100,0
Total	311	100,0	100,0	

Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη σχέση εργασίας των ερωτώμενων. Διαπιστώνουμε ότι σε ένα σύνολο 311 εργαζομένων, 248 άτομα (δηλαδή 79,7%) έχουν σχέση πλήρους απασχόλησης, 16 άτομα (5,1%) είναι εποχικό προσωπικό, 11 άτομα (3,5%) έχουν σχέση εργασίας ορισμένου χρόνου, 29 άτομα (9,3%) είναι μερικής απασχόλησης, 5 άτομα (1,6%) είναι εξωτερικοί συνεργάτες και 2 άτομα (0,6%) έχουν κάποιου άλλου είδους εργασιακή σχέση.

Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid άνδρας	138	44,4	44,4	44,4
γυναίκα	173	55,6	55,6	100,0
Total	311	100,0	100,0	

Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το φύλο των ερωτώμενων. Διαπιστώνουμε ότι σε ένα σύνολο 311 εργαζομένων, 138 άτομα (δηλαδή 44,4%) είναι άνδρες και 173 άτομα (55,6%) είναι γυναίκες.

Family to Work Conflict



EXECUTIVE MBA PROGRAMME
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

*Be executive
Be with us*

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
εώς 21 ετών	7	2,3	2,3	2,3
21 εώς 35 ετών	156	50,2	50,2	52,4
36 εώς 49 ετών	98	31,5	31,5	83,9
50 εώς 65 ετών	49	15,8	15,8	99,7
66 ετών και άνω	1	,3	,3	100,0
Total	311	100,0	100,0	

Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ηλικία των ερωτώμενων. Διαπιστώνουμε ότι σε ένα σύνολο 311 εργαζομένων, 7 άτομα (δηλαδή 2,3%) είναι έως 21 ετών, 156 άτομα (50,2%) είναι από 21-35 ετών, 98 άτομα (31,5%) είναι από 36-49 ετών, 49 άτομα (15,8%) είναι από 50-65 ετών, και 1 άτομο (0,3%) είναι άνω των 66 ετών.

Βαθμίδα εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Υποχρεωτική εκπαίδευση (έως και το Γυμνάσιο)	14	4,5	4,5	4,5
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (έως το Λύκειο)	98	31,5	31,5	36,0
Ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση (ανώτερη τεχνική σχολή, ΤΕΙ, πανεπιστήμιο)	163	52,4	52,4	88,4
Μεταπτυχιακές σπουδές	34	10,9	10,9	99,4
Διδακτορικές σπουδές	2	,6	,6	100,0
Total	311	100,0	100,0	

Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη βαθμίδα εκπαίδευσης των ερωτώμενων. Διαπιστώνουμε ότι σε ένα σύνολο 311 εργαζομένων, 14 άτομα (δηλαδή 4,5%) έχουν

Family to Work Conflict

*Be executive
Be with us*

τελειώσει την Υποχρεωτική εκπαίδευση (έως και το Γυμνάσιο), 98 άτομα (31,5%) έχουν τελειώσει την Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (έως και το Λύκειο), 163 άτομα (52,4%) έχουν τελειώσει Ανώτερη και Ανώτατη εκπαίδευση (Ανώτερη Τεχνική Σχολή, ΤΕΙ, Πανεπιστήμιο), 34 άτομα (10,9%) έχουν κάνει μεταπτυχιακές σπουδές και 2 άτομα (0,6%) έχουν ολοκληρώσει διδακτορικές σπουδές.

Διάστημα Εργασίας στην επιχείρηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
λιγότερο απο 6 μήνες	27	8,7	8,7	8,7
6 έως 12 μήνες	20	6,4	6,4	15,1
1 έως 3 έτη	49	15,8	15,8	30,9
20 έως 30 έτη	29	9,3	9,3	40,2
Valid 3 έως 5 έτη	43	13,8	13,8	54,0
5 έως 10 έτη	59	19,0	19,0	73,0
10 έως 20 έτη	60	19,3	19,3	92,3
περισσότερο απο 30 έτη	24	7,7	7,7	100,0
Total	311	100,0	100,0	

Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το διάστημα εργασίας των ερωτώμενων στην επιχείρηση. Διαπιστώνουμε ότι σε ένα σύνολο 311 εργαζομένων, 27 άτομα (δηλαδή 8,7%) εργάζονται στην επιχείρηση λιγότερο από 6 μήνες, 20 άτομα (6,4%) εργάζονται στην επιχείρηση από 6 έως 12 μήνες, 49 άτομα (15,8%) εργάζονται στην επιχείρηση από 1 έως 3 έτη, 29 άτομα (9,3%) εργάζονται στην επιχείρηση από 20 έως 30 έτη, 43 άτομα (13,8%) εργάζονται στην επιχείρηση από 3 έως 5 έτη, 59 άτομα (19,0%) εργάζονται στην επιχείρηση από 5 έως 10 έτη, 60 άτομα (19,3%) εργάζονται στην επιχείρηση από 10 έως 20 έτη και 24 άτομα (7,7%) εργάζονται στην επιχείρηση περισσότερο από 30 έτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Για να διαπιστωθεί η ορθότητα η μη των υποθέσεων που έχουν διαμορφωθεί και παρουσιαστεί στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας θα υποβάλουμε τα δεδομένα μας στον έλεγχο συγκεκριμένων στατιστικών αναλύσεων. Οι εξαρτημένες μεταβλητές μας είναι δύο και θέλουμε να εξετάσουμε την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών, που είναι τριών κατηγοριών, όσες και οι υποθέσεις μας, στις δύο αυτές εξαρτημένες μεταβλητές, αλλά θα θέλαμε επίσης, να διερευνήσουμε και τις συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και αν οι συσχετίσεις αυτές επηρεάζουν τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές. Θα κάνουμε χρήση της πολλαπλής ανάλυσης διακύμανσης (MANOVA).

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί την διερεύνηση της «αλήθειας» ή μη, της κάθε υπόθεσης εργασίας.

Για την επαλήθευση (η μη) της πρώτης υπόθεσης εργασίας, «*Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων επηρεάζει το επίπεδο οικογενειακού άγχους στο χώρο εργασίας τους*», ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία διερεύνησης μέσω της πολλαπλής ανάλυσης διακύμανσης.

Για να εκτελεστεί η διαδικασία πολλαπλής ανάλυσης διακύμανσης μετατρέπουμε τις ανεξάρτητες μεταβλητές από ordinal σε nominal (με τρεις διαστάσεις) μέσω της διαδικασίας Transform από τις εντολές του SPSS. Το ίδιο ακολουθούμε για το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών της συγκεκριμένης έρευνας. Το 1 αντιπροσωπεύει το καθόλου, το 2 το λίγο και το έτσι κι έτσι και το 3 το αρκετά και το πολύ, της πενταβάθμιας κλίμακας ordinal που βρίσκονταν οι ανεξάρτητες μεταβλητές στο ερωτηματολόγιό μας.

Family to Work Conflict

*Be executive
Be with us*

Between-Subjects Factors

		N
	1,00	40
Ικανοποίηση από τη Διοίκηση	2,00	168
	3,00	100
	1,00	11
Κλίμα Συνεργασίας	2,00	129
	3,00	168
	1,00	67
Μισθολογική Ικανοποίηση	2,00	156
	3,00	85

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε τον αριθμό των συμμετεχόντων του δείγματος σε κάθε ένα πεδίο της κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής.

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,508	145,814 ^b	2,000	283,000	,000
	Wilks' Lambda	,492	145,814 ^b	2,000	283,000	,000
	Hotelling's Trace	1,030	145,814 ^b	2,000	283,000	,000
	Roy's Largest Root	1,030	145,814 ^b	2,000	283,000	,000
IKANOPOIISI_DIOIKISIS	Pillai's Trace	,016	1,135	4,000	568,000	,339
	Wilks' Lambda	,984	1,135 ^b	4,000	566,000	,339
	Hotelling's Trace	,016	1,135	4,000	564,000	,339
	Roy's Largest Root	,016	2,219 ^c	2,000	284,000	,111
KLIMA_SYNERGASIAS	Pillai's Trace	,028	2,017	4,000	568,000	,091
	Wilks' Lambda	,972	2,024 ^b	4,000	566,000	,090
	Hotelling's Trace	,029	2,031	4,000	564,000	,089
	Roy's Largest Root	,029	4,089 ^c	2,000	284,000	,018
IKANOPOIISI_MISTHOU	Pillai's Trace	,011	,792	4,000	568,000	,531
	Wilks' Lambda	,989	,789 ^b	4,000	566,000	,533

Family to Work Conflict



Be executive
Be with us

	Hotelling's Trace	,011	,786	4,000	564,000	,535
	Roy's Largest Root	,006	,870 ^c	2,000	284,000	,420
IKANOPOIISI_DIOIKISIS *	Pillai's Trace	,039	1,420	8,000	568,000	,185
	Wilks' Lambda	,961	1,420 ^b	8,000	566,000	,185
KLIMA_SYNERGASIAS	Hotelling's Trace	,040	1,421	8,000	564,000	,184
	Roy's Largest Root	,033	2,335 ^c	4,000	284,000	,056
IKANOPOIISI_DIOIKISIS *	Pillai's Trace	,029	1,032	8,000	568,000	,411
	Wilks' Lambda	,971	1,033 ^b	8,000	566,000	,409
IKANOPOIISI_MISTHOU	Hotelling's Trace	,029	1,035	8,000	564,000	,408
	Roy's Largest Root	,027	1,910 ^c	4,000	284,000	,109
KLIMA_SYNERGASIAS *	Pillai's Trace	,025	,912	8,000	568,000	,506
	Wilks' Lambda	,975	,909 ^b	8,000	566,000	,509
IKANOPOIISI_MISTHOU	Hotelling's Trace	,026	,906	8,000	564,000	,511
	Roy's Largest Root	,014	,969 ^c	4,000	284,000	,425
IKANOPOIISI_DIOIKISIS *	Pillai's Trace	,022	,618	10,000	568,000	,799
	Wilks' Lambda	,979	,617 ^b	10,000	566,000	,800
IKANOPOIISI_MISTHOU	Hotelling's Trace	,022	,615	10,000	564,000	,802
	Roy's Largest Root	,016	,881 ^c	5,000	284,000	,494

a. Design: Intercept + IKANOPOIISI_DIOIKISIS + KLIMA_SYNERGASIAS + IKANOPOIISI_MISTHOU + IKANOPOIISI_DIOIKISIS * KLIMA_SYNERGASIAS + IKANOPOIISI_DIOIKISIS * IKANOPOIISI_MISTHOU + KLIMA_SYNERGASIAS * IKANOPOIISI_MISTHOU + IKANOPOIISI_DIOIKISIS * KLIMA_SYNERGASIAS * IKANOPOIISI_MISTHOU

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης στην επιχείρηση, την ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας στην επιχείρηση αλλά και την ικανοποίηση από το επίπεδο (ύψος) της αντιμισθίας δεν επηρεάζουν το επίπεδο οικογενειακού άγχους στην καθημερινότητα της εργασίας. Ούτε η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών έχει επιρροή στο οικογενειακό άγχος στις ώρες εργασίας.

Family to Work Conflict

*Be executive
Be with us*

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	23	1,447	1,964	,006
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	23	,958	1,153	,288
Intercept	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	1	179,523	243,623	,000
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	1	135,848	163,460	,000
IKANOPOIISI_DIOIKISIS	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	2	,322	,436	,647
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	2	1,844	2,219	,111
KLIMA_SYNERGASIAS	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	2	2,493	3,383	,035
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	2	1,923	2,314	,101
IKANOPOIISI_MISTHOU	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	2	,595	,807	,447
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	2	,601	,724	,486
IKANOPOIISI_DIOIKISIS *	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	4	,403	,547	,702
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	4	1,794	2,159	,074
IKANOPOIISI_DIOIKISIS *	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	4	,132	,179	,949
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	4	1,396	1,679	,155
IKANOPOIISI_MISTHOU	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	4	,708	,960	,430

Family to Work Conflict

*Be executive
Be with us*

	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	4	,713	,858	,490
IKANOPOIISI_DIOIKISIS *	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	5	,632	,858	,510
KLIMA_SYNERGASIAS *	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	5	,316	,380	,862
Error	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	284	,737		
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	284	,831		
Total	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	308			
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	308			
Corrected Total	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	307			
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	307			

a. R Squared = ,137 (Adjusted R Squared = ,067)

Από τον πιο πάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «Ικανοποίηση από τη διοίκηση της επιχείρησης» δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «μεταφερόμενο άγχος», αφού $F(2,284) = 0,322$, $p > 0,05$, αλλά ούτε και την εξαρτημένη μεταβλητή «άγχος αποκάλυψης», αφού $F(2,284) = 2,219$, $p > 0,05$.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας» φαίνεται να επιδρά σημαντικά στο «μεταφερόμενο άγχος», αφού $F(2,284) = 3,383$, $p < 0,05$. Αντιθέτως, δεν επηρεάζει το «άγχος αποκάλυψης», αφού $F(2,284) = 2,314$, $p > 0,05$.

Τέλος, ούτε η ανεξάρτητη μεταβλητή «μισθολογική ικανοποίηση» επιδρά είτε στην «μεταφορά άγχους», αφού $F(2,284) = 0,595$, $p > 0,05$ είτε στο «άγχος αποκάλυψης», αφού $F(2,284) = 0,601$, $p > 0,05$.

*Be executive
Be with us*

Ούτε οι αλληλεπιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζουν τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές, «μεταφορά άγχους» και «άγχος αποκάλυψης»

Διαπιστώνεται συνολικά από την παραπάνω παρουσίαση ούτε η πρώτη υπόθεση δεν ισχύει, παρά μόνο στο σκέλος της αναφορικά με την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής «ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας» μόνο στην εξαρτημένη μεταβλητή «μεταφορά άγχους». Γίνεται κατανοητό ότι η διάσταση της ικανοποίησης είναι μια «πολύπλοκη» μεταβλητή που μπορεί να επιδρά στις εξαρτημένες μεταβλητές του οικογενειακού άγχους μόνο κάτω από προϋποθέσεις.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, στην παρούσα μελέτη διαπιστώνεται ότι οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές, ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης στην επιχείρηση και ικανοποίηση από το επίπεδο (ύψος) της αντιμισθίας, δεν επηρεάζουν το επίπεδο οικογενειακού άγχους στην καθημερινότητα της εργασίας, καθώς συνήθεις αιτίες μεταφοράς οικογενειακού άγχους στην καθημερινότητα της εργασίας είναι η περιορισμένη βοήθεια του συζύγου και η έλλειψη παιδικής μέριμνας και γενικότερα τα οικογενειακά αιτήματα. Η πιο συνεπής όμως οικογενειακή πρόβλεψη σχετικά με την οικογενειακή παρέμβαση στη δουλειά είναι η γονική μέριμνα.

Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες εργαζόμενες με εξαρτημένες ευθύνες φροντίδας αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα οικογενειακής παρέμβασης με τη σύγκρουση εργασίας. Η παρουσία παιδιών στο νοικοκυριό σχετίζεται επίσης θετικά με την σύγκρουση οικογένειας - εργασίας.

Σύμφωνα με περαιτέρω έρευνες, η σύγκρουση εργασίας - οικογένειας φαίνεται να συνδέεται στενότερα με στάσεις που σχετίζονται με την εργασία, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η εργασιακή δυστυχία και ο κύκλος εργασιών, ενώ η σύγκρουση οικογένειας - εργασίας συνδέεται στενότερα με συμπεριφορές όπως η ικανοποίηση από τη ζωή (Adams et al. 1996).

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας» φαίνεται να επιδρά σημαντικά στο «μεταφερόμενο άγχος». Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ένα κλίμα εργασίας όπου οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να συζητήσουν τις ανησυχίες σχετικά με τη σύγκρουση που μπορεί να βιώνουν σε σχέση με την

εργασία και την οικογενειακή τους ζωή θα μπορούσε να βοηθήσει στη μείωση του άγχους τους και στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Lambert et al., 2006). Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας και το καλό κλίμα συνεργασίας - σε αντίθεση με ένα κακό κλίμα συνεργασίας - υποδηλώνει τεχνικές διαχείρισης για θετική δομή και διαχείριση του οικογενειακού άγχους, όπως επίσης και στη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Για την επαλήθευση (η μη) της δεύτερης υπόθεσης εργασίας, «*Το επίπεδο των δυσκολιών – αντιξοοτήτων που προέρχονται από τις καθημερινές συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι επηρεάζει το επίπεδο του οικογενειακού άγχους στο χώρο εργασίας τους*» ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία διερεύνησης μέσω της πολλαπλής ανάλυσης διακύμανσης.

Between-Subjects Factors

	Value Label	N
Αλλαγή-Μείωση της διάθεσης εργασίας	1 καμία μείωση της διάθεσης για εργασία	185
	2 έτσι κι έτσι	59
	3 πολύ μεγάλη μείωση της διάθεσης για εργασία	64
Εξάντληση στην Εργασία	1,00	43
	2,00	166
	3,00	99
Συναισθηματική Σκλήρυνση	1,00	141
	2,00	131
	3,00	36

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε τον αριθμό των συμμετεχόντων του δείγματος σε κάθε ένα πεδίο της κάθε μιας από τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές που συμμετέχουν στην δεύτερη υπόθεση εργασίας, και

Family to Work Conflict

*Be executive
Be with us*

έχει οριστεί (από την υπόθεση εργασίας) ότι επηρεάζουν τη διάσταση του οικογενειακού άγχους στους χώρους εργασίας.

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,642	251,425 ^b	2,000	280,000	,000
	Wilks' Lambda	,358	251,425 ^b	2,000	280,000	,000
	Hotelling's Trace	1,796	251,425 ^b	2,000	280,000	,000
	Roy's Largest Root	1,796	251,425 ^b	2,000	280,000	,000
Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasi a	Pillai's Trace	,037	2,673	4,000	562,000	,031
	Wilks' Lambda	,963	2,683 ^b	4,000	560,000	,031
	Hotelling's Trace	,039	2,693	4,000	558,000	,030
	Roy's Largest Root	,036	5,071 ^c	2,000	281,000	,007
EKSANTLISI_ERGASIA	Pillai's Trace	,014	,985	4,000	562,000	,415
	Wilks' Lambda	,986	,982 ^b	4,000	560,000	,417
	Hotelling's Trace	,014	,980	4,000	558,000	,418
	Roy's Largest Root	,010	1,419 ^c	2,000	281,000	,244
SYNAISTHIMA_SKLIRO	Pillai's Trace	,020	1,442	4,000	562,000	,219
	Wilks' Lambda	,980	1,444 ^b	4,000	560,000	,218
	Hotelling's Trace	,021	1,446	4,000	558,000	,217
	Roy's Largest Root	,021	2,906 ^c	2,000	281,000	,056
Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasi a * EKSANTLISI_ERGASIA	Pillai's Trace	,051	1,839	8,000	562,000	,067
	Wilks' Lambda	,949	1,845 ^b	8,000	560,000	,066
	Hotelling's Trace	,053	1,852	8,000	558,000	,065
	Roy's Largest Root	,046	3,257 ^c	4,000	281,000	,012
Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasi a * SYNAISTHIMA_SKLIRO	Pillai's Trace	,027	,957	8,000	562,000	,469
	Wilks' Lambda	,973	,954 ^b	8,000	560,000	,471
	Hotelling's Trace	,027	,951	8,000	558,000	,474
	Roy's Largest Root	,017	1,161 ^c	4,000	281,000	,328
EKSANTLISI_ERGASIA *	Pillai's Trace	,048	1,722	8,000	562,000	,091
SYNAISTHIMA_SKLIRO	Wilks' Lambda	,953	1,717 ^b	8,000	560,000	,092

Family to Work Conflict

Be executive
Be with us

	Hotelling's Trace	,049	1,713	8,000	558,000	,093
	Roy's Largest Root	,032	2,232 ^c	4,000	281,000	,066
Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasi	Pillai's Trace	,081	1,486	16,000	562,000	,099
	Wilks' Lambda	,920	1,481 ^b	16,000	560,000	,101
a * EKSANTLISI_ERGASIA *	Hotelling's Trace	,085	1,476	16,000	558,000	,103
SYNAISTHIMA_SKLIRO	Roy's Largest Root	,043	1,514 ^c	8,000	281,000	,152

a. Design: Intercept + Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasia + EKSANTLISI_ERGASIA + SYNAISTHIMA_SKLIRO + Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasia * EKSANTLISI_ERGASIA + Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasia * SYNAISTHIMA_SKLIRO + EKSANTLISI_ERGASIA * SYNAISTHIMA_SKLIRO + Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasia * EKSANTLISI_ERGASIA * SYNAISTHIMA_SKLIRO

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, που ανήκουν στο χώρο της ευρύτερης διάστασης της διαμόρφωσης προβλημάτων από τις συνθήκες εργασίας, όπως είναι η μείωση της διάθεσης για εργασία, η εργασιακή εξάντληση αλλά και η συναισθηματική σκλήρυνση από την σκληρή δουλειά δεν επηρεάζουν το επίπεδο του οικογενειακού άγχους στην καθημερινότητα της εργασίας. Ούτε η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών έχει επιρροή στο οικογενειακό άγχος στις ώρες εργασίας.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	26	1,652	2,382	,000
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	26	1,679	2,201	,001
Intercept	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	1	311,271	448,738	,000
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	1	183,636	240,681	,000

Family to Work Conflict

*Be executive
Be with us*

Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasi a	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	2	2,138	3,083	,047
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	2	,551	,722	,487
EKSANTLISI_ERGASIA	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	2	,505	,729	,483
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	2	1,081	1,417	,244
SYNAISTHIMA_SKLIRO	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	2	1,653	2,384	,094
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	2	1,279	1,677	,189
Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasi a * EKSANTLISI_ERGASIA	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	4	,336	,485	,747
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	4	2,219	2,909	,022
Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasi a * SYNAISTHIMA_SKLIRO	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	4	,602	,868	,484
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	4	,880	1,154	,332
EKSANTLISI_ERGASIA * SYNAISTHIMA_SKLIRO	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	4	,906	1,307	,268
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	4	1,364	1,788	,131
Allagh_Meiwsh_Diathesis_gia_Ergasi a * EKSANTLISI_ERGASIA *	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	8	1,041	1,501	,156

Family to Work Conflict

*Be executive
Be with us*

SYNAISTHIMA_SKLIRO	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	8	1,114	1,460	,172
Error	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	281	,694		
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	281	,763		
Total	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	308			
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	308			
Corrected Total	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	307			
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	307			

a. R Squared = ,181 (Adjusted R Squared = ,105)

b. R Squared = ,169 (Adjusted R Squared = ,092)

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή της μείωσης της διάθεσης για εργασία επιδρά σημαντικά στο μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος αφού $F(2,281) = 3,083$, $p < 0,05$, ενώ δεν παίζει σημαντικό ρόλο στο τρόπο διαμόρφωσης του άγχους αποκάλυψης της ενασχόλησης με οικογενειακά ζητήματα την ώρα της εργασίας, αφού $F(2,281) = 0,722$, $p > 0,05$.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή, εξάντληση από την εργασία, δεν επηρεάζει ούτε την εξαρτημένη μεταβλητή, το μεταφερόμενο οικογενειακό άγχος στην εργασία, ούτε την εξαρτημένη μεταβλητή, άγχος αποκάλυψης της ενασχόλησης με οικογενειακά ζητήματα την ώρα της εργασίας. Ούτε και η τρίτη ανεξάρτητη μεταβλητή, της συναισθηματικής σκλήρυνσης από την σκληρή δουλειά, επηρεάζει κάποια από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές.

*Be executive
Be with us*

Αντίθετα, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών, μείωση της διάθεσης εργασίας και της εξάντλησης από την εργασία, επιδρά σημαντικά στο άγχος αποκάλυψης της ενασχόλησης με οικογενειακά ζητήματα την ώρα της εργασίας, αφού $F(4,281) = 2,909, p < 0,05$, ενώ δεν επηρεάζει την άλλη εξαρτημένη μεταβλητή, μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος, αφού $F(4,281) = 0,485, p > 0,05$.

Τέλος, από τον πιο πάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι καμία άλλη αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν έχει σημαντική επιρροή σε κάποια από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές.

Διαπιστώνεται συνολικά από την παραπάνω παρουσίαση ότι ούτε η δεύτερη υπόθεση εργασίας ισχύει, παρά μόνο στο σκέλος της αναφορικά με την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής «μείωση της διάθεσης για εργασία» μόνο στην εξαρτημένη μεταβλητή «μεταφορά άγχους» και της αλληλεπίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών και στην εξαρτημένη μεταβλητή του άγχους αποκάλυψης της ενασχόλησης με οικογενειακά ζητήματα την ώρα εργασίας. Γίνεται κατανοητό ότι η διάσταση των προβλημάτων που διαμορφώνονται στους εργαζόμενους από την φύση της κάθε εργασίας είναι μια «πολύπλοκη» μεταβλητή που μπορεί να επιδρά στις εξαρτημένες μεταβλητές του οικογενειακού άγχους μόνο κάτω από προϋποθέσεις.

Από την έρευνα διαπιστώνεται λοιπόν ότι, η ανεξάρτητη μεταβλητή της μείωσης της διάθεσης για εργασία επιδρά σημαντικά στο μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει διάφορους παράγοντες που συμβάλλουν στην μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και προφανώς στη μείωση της διάθεσης για εργασία, συμπεριλαμβανομένης της έλλειψης επαγγελματικής αυτονομίας, της ασάφειας του ρόλου εργασίας, της έλλειψης υποστήριξης εποπτών, της έλλειψης ελέγχου της απασχόλησης, της έλλειψης προσωπικού, των μη ρεαλιστικών απαιτήσεων και της έλλειψης ευκαιριών σταδιοδρομίας (Collings & Murray, 1996, Balloch et al., 1998, Gellis 2001, Dollard et al. 2003, Coffey et al. 2004, Huxley et al., 2005). Επιπλέον η έρευνα έχει δείξει ότι η σύγκρουση ρόλων σχετίζεται με το άγχος της εργασίας και την εξάντληση.

Επίσης, η οικογενειακή δυστυχία είναι ένας άλλος παράγοντας που σχετίζεται με μειωμένη παραγωγικότητα στην εργασία (Forthofer et al., 1996). Εάν τα οικογενειακά αιτήματα δεν επιλυθούν, θα υπονομεύσουν σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο απόδοσης στον χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, η μητέρα με

*Be executive
Be with us*

ένα άρρωστο παιδί μπορεί να μην μπορεί να σταματήσει να σκέφτεται το παιδί της, παρόλο που πρέπει να είναι στη δουλειά και να εκπληρώσει τις ευθύνες της στο ρόλο της εργασίας.

Οι περισσότερες μελέτες επιβεβαιώνουν τη σημασία της κοινωνικής στήριξης σε οργανωσιακά περιβάλλοντα και την άμεση επίδρασή της στην ψυχολογική ευεξία (Erdwins et al., 2001, Osca et al., 2005). Ο LaRocco et al. (1980), η έρευνα του οποίου ήταν πρωτοπόρα, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι υποστηρίζονται δείχνουν καλύτερη ψυχολογική ευεξία, υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και αυξημένη απόδοση εργασίας.

Επίσης, όσο αφορά στην ανεξάρτητη μεταβλητή, την εξάντληση από την εργασία, από τη βιβλιογραφία διαπιστώνουμε ότι, ο υψηλός κύκλος εργασιών, οι απουσίες, η καταπόνηση, η εξάντληση από την εργασία και η χαμηλή αυτοεκτίμηση έχουν συνδεθεί με μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία (Goldberg & Waldman, 2000, Faragher et al. 2005, Wright & Bonett, 2007, Brough et al. 2009). Οι ρεαλιστικές ή μη προσδοκίες στην εργασία, υπάρχει η παραδοχή ότι, μπορούν να αποτελέσουν κίνδυνο burnout (Kutcher, Bragger, Rodriguez-Srednicki & Masco, 2010). Οι υψηλές προσδοκίες απαιτούν σκληρότερη εργασία, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να οδηγούνται σε εξάντληση.

Η εξάντληση, το άγχος ή η κόπωση που προκαλείται από τους ρόλους εργασίας και οικογένειας υποδηλώνει ότι, δυσχεραίνουν την οικογενειακή ζωή (Greenhaus & Beutell, 1985).

Για την επαλήθευση (η μη) της τρίτης υπόθεσης εργασίας, «*Το επίπεδο της αυτό-αναγνώρισης και της αναγνώρισης από τους άλλους της απόδοσης του εργαζόμενου στην εργασία του επηρεάζει το επίπεδο του οικογενειακού άγχους στο χώρο εργασίας των εργαζομένων αυτών*» ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία διερεύνησης μέσω, και σε αυτήν την περίπτωση της πολλαπλής ανάλυσης διακύμανσης.

Family to Work Conflict

*Be executive
Be with us*

Between-Subjects Factors

		N
	1,00	8
Ικανοποίηση από την Αναγνώριση των Άλλων στην Εργασία	2,00	91
	3,00	210
	1,00	12
Αυτοεκτίμηση από Εργασιακά Αποτελέσματα	2,00	108
	3,00	189

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε τον αριθμό των συμμετεχόντων του δείγματος σε κάθε ένα πεδίο της κάθε μιας από τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές που συμμετέχουν στην τρίτη υπόθεση εργασίας, και έχει οριστεί (από την υπόθεση εργασίας) ότι επηρεάζουν τη διάσταση του οικογενειακού άγχους στους χώρους εργασίας.

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,497	147,671 ^b	2,000	299,000	,000
	Wilks' Lambda	,503	147,671 ^b	2,000	299,000	,000
	Hotelling's Trace	,988	147,671 ^b	2,000	299,000	,000
	Roy's Largest Root	,988	147,671 ^b	2,000	299,000	,000
IKANOPOIISI_ANAGNORISIS	Pillai's Trace	,046	3,555	4,000	600,000	,007
	Wilks' Lambda	,954	3,576 ^b	4,000	598,000	,007
	Hotelling's Trace	,048	3,598	4,000	596,000	,007
	Roy's Largest Root	,046	6,836 ^c	2,000	300,000	,001
AFTOEKTIMISI_ERGASIA	Pillai's Trace	,085	6,679	4,000	600,000	,000
	Wilks' Lambda	,916	6,740 ^b	4,000	598,000	,000
	Hotelling's Trace	,091	6,799	4,000	596,000	,000
	Roy's Largest Root	,080	11,944 ^c	2,000	300,000	,000
IKANOPOIISI_ANAGNORISIS * AFTOEKTIMISI_ERGASIA	Pillai's Trace	,071	2,765	8,000	600,000	,005
	Wilks' Lambda	,929	2,798 ^b	8,000	598,000	,005
	Hotelling's Trace	,076	2,831	8,000	596,000	,004

Family to Work Conflict



*Be executive
Be with us*

Roy's Largest Root

,072

5,416^c

4,000

300,000

,000

a. Design: Intercept + ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ + ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑ + ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ_ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ * ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑ

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι υπάρχει σημαντική επιρροή κάθε μιας από τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές στο οικογενειακό άγχος στους χώρους εργασίας.

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή, Ικανοποίηση από την αναγνώριση των άλλων $F(4,596) = 596,00$, $p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή, Αυτοεκτίμηση εργασίας, $F(4,596) = 596,00$, $p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό).

Για την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών, Ικανοποίηση από την αναγνώριση των άλλων και Αυτοεκτίμηση εργασίας, $F(8,596) = 596,00$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό).

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η ικανοποίηση αναγνώρισης από τους άλλους για το έργο και τις ικανότητες του εργαζόμενου και η αυτοεκτίμηση της απόδοσης στην εργασία αλλά και η αλληλεπίδραση των δύο αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζουν σημαντικά το επίπεδο του οικογενειακού άγχους στην εργασία.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	8	,952	1,215	,289
	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	8	4,300	5,759	,000

Family to Work Conflict

*Be executive
Be with us*

	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	1	155,660	198,743	,000
Intercept	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	1	164,172	219,902	,000
	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	2	1,323	1,690	,186
IKANOROIISI_ANAGNORISIS	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	2	5,097	6,827	,001
	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	2	1,685	2,151	,118
AFTOEKTIMISI_ERGASIA	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	2	8,533	11,430	,000
	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	4	,226	,289	,885
IKANOROIISI_ANAGNORISIS *	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	4	3,293	4,411	,002
	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	300	,783		
Error	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	300	,747		
	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	309			
Total	Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	309			
Corrected Total	Μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος	308			

Family to Work Conflict



*Be executive
Be with us*

Άγχος "αποκάλυψης" για ενασχόληση οικογενειακών ζητημάτων στην εργασία	308			
--	-----	--	--	--

a. R Squared = ,031 (Adjusted R Squared = ,006)

b. R Squared = ,133 (Adjusted R Squared = ,110)

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή, ικανοποίηση αναγνώρισης από τους άλλους δεν επιδρά στο μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος, αφού $F(2,300) = 1,690$, $p > 0,05$ (μη στατιστικά σημαντικό), ενώ επιδρά σημαντικά στην εξαρτημένη μεταβλητή, άγχος αποκάλυψης της ενασχόλησης με οικογενειακά ζητήματα την ώρα εργασίας, αφού $F(2,300) = 6,827$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό).

Η ανεξάρτητη μεταβλητή, Αυτοεκτίμηση της προσωπικής εργασίας, δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή, μεταφερόμενο στην εργασία οικογενειακό άγχος, αφού $F(2,300) = 2,151$, $p > 0,05$ (μη στατιστικά σημαντικό), ενώ επιδρά σημαντικά στην εξαρτημένη μεταβλητή, άγχος αποκάλυψης της ενασχόλησης με οικογενειακά θέματα την ώρα εργασίας, αφού $F(2,300) = 11,430$, $p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό).

Τέλος, η αλληλεπίδραση των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει την μεταφορά οικογενειακού άγχους στην εργασία, αφού $F(4,300) = 0,289$, $p > 0,05$, αντιθέτως επιδρά σημαντικά στο άγχος αποκάλυψης της ενασχόλησης με οικογενειακά ζητήματα την ώρα της εργασίας, αφού $F(4,300) = 4,411$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό).

Η ικανοποίηση αναγνώρισης από τους άλλους για το έργο και τις ικανότητες του εργαζόμενου αποτελεί ένα σημαντικό πόρο για τον ίδιο τον εργαζόμενο, στο χώρο εργασίας. Η αναγνώριση των προσπαθειών του από τους διαχειριστές, είναι ένα σημαντικό κίνητρο για αυξημένη παραγωγικότητα και οργανωσιακή δέσμευση, μέσω μίας θετικής ανατροφοδότησης.

Η έρευνα για την οργανωτική υποστήριξη, αποδεικνύει ότι όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι υποστηρίζονται από τον οργανισμό, υφίστανται υποχρέωση αμοιβαίας ανταπόκρισης (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhodes, 2001). Αυτή η υποχρέωση έχει ως αποτέλεσμα, υψηλότερη οργανωτική

*Be executive
Be with us*

δέσμευση και κίνητρο να συνεισφέρει στην οργάνωση με αντάλλαγμα τα οφέλη που έλαβε. Κατά συνέπεια, η ανεξάρτητη μεταβλητή «ικανοποίηση από τους άλλους για το έργο του εργαζομένου», επιδρά σημαντικά στο άγχος της αποκάλυψης της ενασχόλησης με οικογενειακά ζητήματα την ώρα εργασίας, καθώς υποβόσκει ρήγμα τόσο των κοινωνικών και εργασιακών σχέσεων μεταξύ του εργαζομένου και των προϊσταμένων του, όσο και με των συναδέλφων του.

Η αυτοεκτίμηση που βασίζεται στην απόδοση, αντιπροσωπεύει μια ενδεχόμενη μορφή αυτοεκτίμησης, υποδεικνύοντας την αίσθηση του ατόμου ότι είναι ένα πολύτιμο άτομο που εξαρτάται από τα επιτεύγματά του στο χώρο εργασίας (Hallsten et al., 2005). Συνήθως, τα άτομα με αυτοπεποίθηση με υψηλή επίδοση έχουν μεγάλη ανάγκη να αποδείξουν την ικανότητά τους για να αισθάνονται άξια. Δεδομένου ότι οι αποτυχίες είναι ιδιαίτερα επιζήμιες για την αυτοεκτίμηση αυτών των ατόμων, καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες για να αποδώσουν καλά και να αγωνιστούν συνεχώς για επιτυχία (Hallsten et al., 2005). Ο συνεχής κίνδυνος μη επιτυχίας θέτει αυτά τα άτομα σε μεγάλη πίεση, επειδή αντιμετωπίζουν μια απειλή για την αυτοεκτίμησή τους, καθώς η αποτυχία θα ισοδυναμούσε με μη επαρκή απόδοση. Τα άτομα με αυτοπεποίθηση υψηλής απόδοσης βρήκαν ότι θέτουν τις προσωπικές ανάγκες στην άκρη για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις εργασίας.

Μπορεί να θεωρηθεί ότι τα άτομα με αυτοπεποίθηση με υψηλή απόδοση έχουν την ανάγκη να αποδίδουν καλά τόσο στην εργασία όσο και στην οικογενειακή σφαίρα, γεγονός που είναι πιθανό να αυξήσει τα συναισθήματα στρες και ανεπάρκειας. Το άγχος με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα σύγκρουσης ή ανισορροπίας.

*Be executive
Be with us*

Συμπεράσματα

- Μέσω της παρούσας μελέτης διαπιστώνεται η ύπαρξη προβλημάτων μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Για τους υπαλλήλους είναι σημαντικό να ενδιαφέρεται ο οργανισμός τους για την επίλυση αυτών των προβλημάτων μέσω της παροχής επαρκών πόρων, τόσο για να κάνουν τη δουλειά τους όσο και για να χειριστούν τις ανάγκες τους εκτός εργασίας. Συνεπώς, πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή από τους οργανισμούς στη σύγκρουση εργαζομένων / οικογενειών.
- Η αφθονία των πόρων κάνει συμμάχους τους δύο τομείς, οικογένεια - εργασία. Ο χρόνος, η ευελιξία, η γνώση, η αποδοχή και η αυτοεκτίμηση μέσα σε ένα ρόλο, μας επιτρέπουν να είμαστε διαθέσιμοι και ικανοί στον άλλο ρόλο. Εργασιακά ή οικογενειακά περιβάλλοντα που παρέχουν μικρή χρονική ευελιξία, που απορροφούν την ενέργειά μας και που διαβρώνουν την αυτοεκτίμηση μας, αυξάνουν την πιθανότητα σύγκρουσης εργασίας και οικογένειας. Χωρίς ευελιξία, είναι δύσκολο να επιλυθούν προβλήματα χρόνου και προγραμματισμού αποτελεσματικά και τα αισθήματα απόρριψης και χαμηλής αυτοεκτίμησης παρεμποδίζουν την ανάπτυξη των δεξιοτήτων.

Από αυτή την άποψη, μπορούν να εντοπιστούν ορισμένες πρακτικές προτάσεις. Πρώτον, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η διοίκηση δεν πρέπει να θεωρεί τη σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας μόνο ως ατομικό πρόβλημα και ευθύνη αλλά να θέσει το ζήτημα της οικογένειας - εργασίας ως επιχειρηματική προτεραιότητα. Δεύτερον, συνιστάται η διοίκηση να υιοθετήσει οικογενειακά οφέλη όπως ευέλικτες εργασιακές διευθετήσεις, αμειβόμενη αναψυχή, διακοπές, αμοιβές, κέντρα παιδικής φροντίδας στο χώρο εργασίας, κ.α. Γενικά, η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθήσει να γίνει πιο φιλική προς την οικογένεια, ώστε οι εργαζόμενοι να

*Be executive
Be with us*

μπορέσουν να επιτύχουν την ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

- Σημαντικό είναι το γεγονός ότι, πόροι που προέρχονται από ένα ρόλο μπορεί να εφαρμοστούν με ωφέλιμο τρόπο στον άλλο και θετικά συναισθήματα αρχικά που βιώνουμε σε ένα τομέα της ζωής μπορούν να μεταφερθούν, για να εμπλουτίσουν και άλλους τομείς.
- Επιχειρήσεις που παρέχουν κατανόηση και ευελιξία στους εργαζόμενους δημιουργούν επαγγελματικά περιβάλλοντα όπου οι άνθρωποι εργάζονται πιο έξυπνα, καθώς η ισορροπία της εργασιακής - οικογενειακής ζωής επηρεάζει αφενός τη σωματική, πνευματική και γενική υγεία και την ευημερία και αφετέρου, συνδέεται θετικά με την παραγωγικότητα και τις επιδόσεις στο χώρο εργασίας.
- Όταν η εργασία είναι σύμμαχος της οικογένειας, βελτιώνει τα αποτελέσματα μέσα στην οικογένεια. Όταν η οικογένεια είναι ο σύμμαχος της εργασίας, η οικογενειακή μας ζωή ενισχύει τα αποτελέσματά μας στην εργασία. Όταν οι δύο τομείς είναι εχθροί, η δουλειά μας επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση και την επιτυχία στην οικογένεια ή η οικογενειακή μας ζωή, την ικανοποίησή μας και την επιτυχία στην εργασία.

Κατά συνέπεια, οι οργανωτικές πρωτοβουλίες και οι κυβερνητικές πολιτικές, οφείλουν να αναπτύσσονται μέσα, με σκοπό την προώθηση της ισορροπίας εργασίας - προσωπικής ζωής στους υπαλλήλους τους.

- Η εργασία είναι ένας σύμμαχος όταν παράγει ικανοποίηση και άλλα θετικά συναισθήματα που προάγουν την ικανοποίηση στον οικογενειακό τομέα: όσο περισσότερη η ικανοποίηση των ανθρώπων στην καριέρα τους, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι με την οικογενειακή τους ζωή. Οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι με το έργο τους αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους και τον ρόλο τους στην κοινωνία και μεταφέρουν αυτά τα θετικά συναισθήματα - ικανοποίηση,

*Be executive
Be with us*

αισιοδοξία και αυτοπεποίθηση - στον οικογενειακό τομέα. Εργασία που δυσαρεστεί, που μας αφήνει απογοητευμένους και ανήσυχους, είναι ένα εχθρός στην οικογενειακή ζωή. Τα αρνητικά συναισθήματα από τον τομέα εργασίας μεταφέρονται στον οικογενειακό τομέα.

- Οι εργοδότες πρέπει σεβαστούν τα όρια που έχουν οριστεί από τους υπαλλήλους και αφορούν στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν ζωή, πέρα από την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται με σεβασμό και μπορούν να φροντίζουν τις οικογένειές τους και άλλα προσωπικά τους θέματα, όταν χρειάζεται, είναι λιγότερο πιθανό να αποστασιοποιηθούν από την εργασία τους. Με τη σειρά τους, μπορούν να κάνουν πιο εστιασμένη και παραγωγική εργασία. Είναι όλα μέρος της αναγνώρισης και υποστήριξης ολόκληρου του ατόμου.
- Οι εταιρείες πρέπει να δίνουν στους υπαλλήλους την ευκαιρία να αναλάβουν την ευθύνη για την εργασία τους, ως αρμόδιοι ενήλικες, με την ευελιξία να επιλέγουν και να βελτιώνουν τους τρόπους που την εκτελούν, σε σχέση με τον τρόπο ζωής τους. Οι εργαζόμενοι έχουν έτσι την εξουσία να γίνουν επιχειρηματικοί και να αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους, για τη θετική συμβολή στους εργοδότες τους.
- Οι εργοδότες οφείλουν να στραφούν θετικά στη δημιουργία δικτύων στήριξης για την ανατροφή παιδιών, στην εργασία. Αυτά τα δίκτυα αποτελούν τεράστιο πόρο. Ενθαρρύνουμε τους γονείς να μιλήσουν με τους συναδέλφους τους για την ανατροφή των παιδιών, για τις οικογενειακές τους ανάγκες. Συζητώντας τους προβληματισμούς τους, δημιουργείται ένα δίκτυο υποστήριξης, που θα ωφελήσει κάθε γονέα στην εργασία.
- Οι εργοδότες οφείλουν να ενθαρρύνουν και να στηρίζουν τόσο τις μητέρες, όσο και τους πατέρες που θέλουν να έχουν περισσότερο χρόνο με τα παιδιά τους και να τους επιτρέπουν – με ειδικές παροχές - να συμμετέχουν στις δραστηριότητες των παιδιών τους.

*Be executive
Be with us*

- Από την έρευνα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, η ικανοποίηση από τον τρόπο διοίκησης στην επιχείρηση, η ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας στην επιχείρηση αλλά και η ικανοποίηση από το επίπεδο (ύψος) της αντιμισθίας δεν επηρεάζουν το επίπεδο οικογενειακού άγχους στην καθημερινότητα της εργασίας.
- Επίσης, η μείωση της διάθεσης για εργασία, η εργασιακή εξάντληση αλλά και η συναισθηματική σκλήρυνση από την σκληρή δουλειά, δεν επηρεάζουν το επίπεδο του οικογενειακού άγχους στην καθημερινότητα της εργασίας.
- Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι, το επίπεδο της εργασιακής αναγνώρισης (η ικανοποίηση αναγνώρισης από τους άλλους για το έργο και τις ικανότητες του εργαζόμενου και η αυτοεκτίμηση της απόδοσης στην εργασία), επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο του οικογενειακού άγχους στην εργασία.



EXECUTIVE MBA PROGRAMME
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

*Be executive
Be with us*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ερωτηματολόγιο

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

(Βάλτε X στο τετράγωνο της απάντησης που σας ταιριάζει, ανάλογα με την περίπτωση)

1. Σε ποια, από τις παρακάτω νομικές μορφές, ανήκει η εταιρεία που εργάζεστε;

<input type="checkbox"/> Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)	<input type="checkbox"/> Ατομική Εταιρεία
<input type="checkbox"/> Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)	<input type="checkbox"/> Όμιλος επιχειρήσεων
<input type="checkbox"/> Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.)	<input type="checkbox"/> Πολυεθνική (ή θυγατρική πολυεθνικής)
<input type="checkbox"/> Ετερόρρυθμος Εταιρεία	
2. Πόσο καιρό λειτουργεί η συγκεκριμένη επιχείρηση;

<input type="checkbox"/> Λιγότερο από 1 έτος	<input type="checkbox"/> 10 έως 20 έτη
<input type="checkbox"/> 1 έως 4 έτη	<input type="checkbox"/> 21 έως 30 έτη
<input type="checkbox"/> 5 έως 9 έτη	<input type="checkbox"/> Περισσότερο από 31 έτη
3. Τι είδους επιχείρηση είναι αυτή που εργάζεστε;

<input type="checkbox"/> Εμπορική	<input type="checkbox"/> Βιομηχανική - Μεταποιητική
<input type="checkbox"/> Επιχείρηση Παροχής Υπηρεσιών	<input type="checkbox"/> Δημόσια Επιχείρηση
<input type="checkbox"/> Τράπεζα, Χρηματοπιστωτική ή Ασφαλιστική Εταιρεία	<input type="checkbox"/> Άλλη.....
4. Σε ποιο κλάδο επιχειρήσεων ανήκει η εταιρεία που εργάζεστε;
Προσδιορίστε με σαφήνεια:.....



EXECUTIVE MBA PROGRAMME
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

*Be executive
Be with us*

5. Σε ποιο νομό εδρεύει η επιχείρηση που εργάζεστε;.....
6. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η εταιρεία σε μόνιμη βάση όλο το έτος;
 Συνολικός αριθμός εργαζομένων εκτός του ή των ιδιοκτητών:.....
7. Πόσες ώρες την ημέρα είναι σε λειτουργία η επιχείρηση σε μόνιμη βάση;
 24 ώρες 10 έως 13 ώρες
 18 έως 20 ώρες ωράριο καταστημάτων
 14 έως 17 ώρες λιγότερο από 7 ώρες
8. Ποια θέση κατέχετε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;
 Διευθυντικό στέλεχος. Ποια διεύθυνση διοικεί:..... Συγγενής του Ιδιοκτήτη
 Στέλεχος. Σε ποια διεύθυνση και με ποια ιδιότητα:..... Άλλη, αναφέρατε ποια.....
 Υπάλληλος. Με ποια ιδιότητα:.....
.....
9. Πόσον καιρό εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;
 Λιγότερο από 6 μήνες 3 έως 5 έτη
 6 έως 12 μήνες 5 έως 10 έτη
 1 έως 3 έτη 10 έως 20 έτη
 20 έως 30 έτη Περισσότερο από 30 έτη
10. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε;
 Πλήρους Απασχόλησης Μερικής Απασχόλησης
 Εποχικό Προσωπικό Εξωτερικός Συνεργάτης
 Ορισμένου Χρόνου Άλλο.....

*Be executive
Be with us*

11. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άνδρας

Γυναίκα

12. Ποια είναι η ηλικία σας;

Έως 21 ετών

50 έως 65 ετών

21 έως 35 ετών

66 ετών και άνω

36 έως 49 ετών

13. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

Υποχρεωτική εκπαίδευση (έως και το
Γυμνάσιο)

Μεταπτυχιακές σπουδές

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (έως το
Λύκειο)

Διδακτορικές σπουδές

Ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση
(Ανώτερη Τεχνική Σχολή, Τ.Ε.Ι.,
Πανεπιστήμιο)

ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

(Κυκλώνετε μόνο έναν αριθμό σε κάθε ερώτηση. Το 5 αντιπροσωπεύει το πολύ και το 1 το καθόλου)

Είστε ικανοποιημένος /η από τον τρόπο διοίκησης των ανώτερών σας, γενικώς, στους χώρους εργασίας σας;

1	2	3	4	5
Καθόλουπάρα πολύ				

Είστε ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους σας στην υπηρεσία σας;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Family to Work Conflict



EXECUTIVE MBA PROGRAMME
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

*Be executive
Be with us*

Καθόλουπάρα
πολύ

Είστε ικανοποιημένος /η από το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε σε σχέση με την εργασία που προσφέρετε στην υπηρεσία σας, λαμβάνοντας υπόψη σας και το ύψος των αποδοχών στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Καθόλουπάρα
πολύ

Είστε ικανοποιημένος /η από το επίπεδο αναγνώρισης της απόδοσής σας (προσφοράς σας) στην καθημερινότητα της εργασίας σας από τους προϊσταμένους σας;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Καθόλουπάρα
πολύ

Έχετε υψηλή αυτοεκτίμηση για το επίπεδο της απόδοσής σας στην καθημερινότητα της εργασίας σας;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Καθόλουπάρα
πολύ

Έχει αλλάξει προς το χειρότερο η διάθεσή σας για εργασία;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Καθόλουπάρα



EXECUTIVE MBA PROGRAMME
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

*Be executive
Be with us*

πολύ

- Αισθάνομαι εξαντλημένος / η στο τέλος της βάρδιας μου

1

2

3

4

5

Καθόλουπάρα
πολύ

- Ανησυχώ διότι αυτή η δουλειά με έχει «σκληρύνει» συναισθηματικά

1

2

3

4

5

Καθόλουπάρα
πολύ

- Αρκετές ή μερικές φορές τα προβλήματα στην οικογένεια μου δημιουργούν σημαντικό άγχος, και αυτό μεταφέρεται και στην εργασία μου με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται ένα κλίμα έντασης στις εργασιακές μου σχέσεις

1

2

3

4

5

Καθόλουπάρα
πολύ

- Αρκετές ή μερικές φορές, όταν βρίσκομαι στην εργασία μου κάνω πράγματα για το σπίτι μου ή τους οικείους μου και αυτό μου δημιουργεί άγχος για να μην με αντιληφθούν οι συνάδελφοι ή οι προϊστάμενοι μου

1

2

3

4

5

Καθόλουπάρα
πολύ

*Be executive
Be with us*

Βιβλιογραφία

- Abraham R. The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover *The Journal of Psychology*, 133 (4) (1999), pp. 441-455.
- Acker, G.M. (1999) 'The impact of client's mental illness on social workers' job satisfaction and burnout', *Health and Social Work*, 24(2), pp. 112 – 19.
- 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*, 81, 411-420.
- Allen T. D. Herst D. E. L. Bruck C. S. Sutton M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, pp. 278–308.
- Allen T.D. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*. 2001;58:414–435.
- Aminah, Ahmad (2008). Direct and indirect effect of work-family conflict on job performance. *The Journal of International Management Studies*, 3(2), 176-180.
- Aryee, S. and Luk, V. (1996), "Balancing two major parts of adult life experience: work and family identity among dual-earner couples", *Human Relations*, Vol. 49 No. 4, pp. 465-87.
- Ashforth, B.E. (1998), "Becoming: how does the process of identification unfold?", in Whetten, D.D. and Godfrey, P.C. (Eds), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, Sage, Thousands Oaks, CA, pp. 213-22.
- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472-491.
- Avery, C. & Zabel, D. (2001). *The Flexible Workplace: A Sourcebook of Information and Research*. Westport, CT: Quorum.

*Be executive
Be with us*

- Bacharach, S.B., Bamberger, P. and Conley, S. (1991), “Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 12, pp. 39-53.
- Bailey, D. E. & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World*. New York: The Free Press.
- Bailyn, L. 1978. "Accommodation of Work to Family." In *Working Couples*, ed. R. Rapoport and R. N. Rapoport. New York: Harper & Row.
- Balloch, S., Pahl, J. and McLean, J. (1998) ‘Working in the social services: Job satisfaction, stress and violence’, *British Journal of Social Work*, 28, pp. 329 – 350.
- Barnett, R. C., and C. Rivers (1996). *She Works/He Works*. San Francisco: HarperSan-Francisco.
- Barnett, R.C., & Hyde, J.S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56, 781-796.
- Barnett, R.J., & Gareis, K.C. (2007). Shift work, parenting behaviour, and children’s socio-emotional well-being: A within-family study. *Journal of Family Issues*, 28, 727-748.
- Bartolome, F. (1972). Executives as human beings. *Harvard Business Review*, 50(6), 62-69.
- Bartolome, F., & Evans, P.A.L. (1979). Professional lives versus private lives: Shifting patterns of managerial commitment. *Organizational Dynamics*, 7(4), 3-29.
- Baxter, J. (2002). Patterns of change and stability in the gender division of household labour in Australia, 1996-1997. *Journal of Sociology*, 38, 399-424.
- Becker, P.E., & Moen, P. (1999). Scaling back: Dual-earner couples' work-family strategies. *Journal of Marriage and the Family*, 61, 995-1007.

*Be executive
Be with us*

- Beehr, T.A. and McGrath, J.E. (1992), “Social support, occupational stress and anxiety”, *Anxiety, Stress and Coping*, Vol. 5, pp. 7-19.
- Bellavia, G.M., & Frone, M.R. (2005). Work-family conflict. In J.Barling, E.K. Kelloway & M.R. Frone (Ed.), *Handbook of work stress* (pp.143-162). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bennett, S., Plint, A. and Clifford, T. J. (2006) ‘Burnout, psychological morbidity, job satisfaction and stress:A Canadian hospital based child protection professionals’,*Archives of Disease in Childhood*, 90, pp. 1112– 16.
- Berger, P. S., Cook, A. S., DelCampo, R. L., Herrera, R. S., & Weigel, R. R. (1994). Family/work roles’ relation to perceived stress: Do gender and ethnicity matter? *Journal of Family and Economic Issues*, 15(3), 223–242.
- Bernas, K.H. and Major, D.A. (2000), “Contributors to stress resistance: testing a model of women’s work-family conflict”, *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 24 No. 2, pp. 170-8.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg, & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89–118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bittman, M., England, P., Sayer, L., Folbre, N., & Matheson, G. (2003). When does gender trump money? Bargaining and time in household work. *American Journal of Sociology*, 109, 186-214.
- Boles, J.S., Johnston, M.W. and Hair, J.F. (1997), “Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: inter-relationships and effects on some work-related consequences”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 17-28.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2004). Experiencing mistreatment at work: The role of grievance filing, nature of mistreatment, and employee withdrawal. *Academy of Management Journal*, 47, 128–139.
- Bowen, G. L. (1998). Effects of leader support in the work unit on the relationship between work spillover and family adaptation. *Journal of Family and Economic Issues*, 19(1), 25–52.



EXECUTIVE MBA PROGRAMME
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

*Be executive
Be with us*

- Bowen, P., & Cattell, K. (2008). Job satisfaction of South African quantity surveyors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(3), 260-269.
- Brough, P., O’Driscoll, M., Kalliath, T., Cooper, C. and Poelmans, S. (2009) Workplace
- Brown, S.P. and Peterson, R.A. (1993), “Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 63-77.
- Bruck, C., Allen, T. and Spector, P. (2002), “The relation between work-family conflict and job satisfaction: a finer-grained analysis”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 60 No. 3, pp. 336-53.
- Buehler C, O’Brien M. Mothers’ part-time employment: Associations with mother and family well-being. *Journal of Family Psychology*. 2011;25:895–906.
- Buitendach, J.H., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-38.
- Burke, R.J. (1989), “Some antecedents of work-family conflict”, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 3 No. 4, pp. 287-302.
- Burke, R.J. (1993), “Toward an understanding of psychological burnout among police officers”, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 8 No. 3, pp. 425-38.
- Burke, R.J. (1994), “Stressful events, work-family conflict, coping, psychological burnout, and well-being among police officers”, *Psychological Reports*, Vol. 75, pp. 787-800.
- Burke, R.J. (1988), “Some antecedents and consequences of work-family conflict”, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 3, pp. 287-302.
- Burke, R.J., & Tully, J.C. (1977). The measurement of role identity. *Social Forces*, 55(4), 881-897.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.

*Be executive
Be with us*

- Carlson, D.S., Kacmar, K.M., & Williams, L.J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behaviour*, 56, 249-276.
- Carnicer, M., Sanchez, A., Perez, M. and Jimenez, M. (2004), “Work-family conflict in a southern European country”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 5, pp. 466-89.
- Charles M. Deciphering sex segregation vertical and horizontal inequalities in ten national labor markets. *Acta sociologica*. 2003;46(4):267–287.
- Chatman, J.A. (1991) Matching People and Organization: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Cleveland, J. (2005). What is success? Who defines it? Perspectives on the criterion problem as it relates to work and family. In E. E. Kossek & S. Lambert (eds), *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives* (pp. 319–346).
- Coffey, M., Dugdill, L. and Tattersall, A. (2004) ‘Stress in social services: Mental wellbeing, constraints and job satisfaction’, *British Journal of Social Work*, 34, pp. 735 – 46.
- Collings, J. and Murray, P. (1996) ‘Predictors of stress amongst social workers: An empirical study’, *British Journal of Social Work*, 26, pp. 375 – 87.
- Connor, M., Hooks, K. & McGuire, T. (1997). Gaining legitimacy for flexible work arrangements and career paths: The business case for public accounting and professional services firms. In S. Parasuraman & J. Greenhaus (eds), *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World* (pp. 154-166). Westport, CT: Praeger.
- Cooper, C. L., and S. Lewis (1994). *Managing the New Work Force: The Challenge of Dual-Income Families*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Cordes, C.L. and Dougherty, T.W. (1993) A review and integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18, 621-656.

*Be executive
Be with us*

- Craig, L. (2006b). Children and the revolution: A time-diary analysis of the impact of motherhood on daily workload. *Journal of Sociology*, 42(2), 125-143.
- Craig, L. (2007). Is there really a second shift, and if so, who does it? A timed diary investigation. *Feminist Review*, 86, 149-170.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. and Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance*. Lexington Books: New York.
- Crowley, M. S. (1998). Men's self-perceived adequacy as the family breadwinner: Implications for their psychological, marital, and work-family well-being. *Journal of Family and Economic Issues*, 19, 7–23.
- Davidson, M.J., & Burke, R.J. (2004). *Women in management worldwide: Facts, Graphs and analysis*. Aldershot: Ashgate.
- Davoine L, Erhel C, Guergoat-Lariviere M. Monitoring quality in work: European employment strategy indicators and beyond. *Int. Labour Rev.* 2008;147(2–3):163–198.
- Dilworth, J.E.L. (2004). Predictors of negative spillover from family-to-work. *Journal of Family and Economic Issues*, 25(2), 241-261.
- Dollard, M., Winefield, A. and Winefield, H. (2003) *Occupational Stress in the Service Professions*, London, Taylor and Francis.
- Duxbury, L., & Higgins C. (2003). *Work-life conflict in Canada in the new millennium: A status report*.
- Duxbury, L.E, Higgins, C.A., & Lee, C. (1994). Impact of life-cycle stage and gender on the ability to balance work and family responsibilities. *Family Relations*, 43(2), 144-150.
- Duxbury, L.E. and Higgins, C.A. (1991), "Gender differences in work-family conflict", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 No. 1, pp. 60-74.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex differences in social behaviour: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

*Be executive
Be with us*

- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 124-197.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N.P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178-199.
- Eisenberger, R. Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Erdwins, C.J., Buffardi, L.C., & Casper, W.J. (2001). The relationship of women’s role strain to social support, role satisfaction, and selfefficacy. *Family Relations*, 50, 230-238.
- Ertel, M. & Pech, E. (2006). Success factors of teleworking in the public sector. Paper presented at the Sixth International Conference on Occupational Stress and Health, Miami, Florida, March.
- Faragher, E. B., Cass, M. and Cooper, C. L.. (2005) ‘The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis’, *Occupational and Environmental Medicine*, 62, pp. 105 – 12.
- Federico, R. & Goldsmith, H. (1998). Linking work/life benefits to performance. *Compensation and Benefits Review*, 30(4), 66-70.
- Fernandez, J.P. (1986), *Child Care and Corporate Productivity*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Forthofer MS, Kessler RC, Story AL, Gotlib IH *J Health Soc Behav*. 1996 Jun. The effects of psychiatric disorders on the probability and timing of first marriage; 37(2):121-32.
- Fox, M. L., & Dwyer, D. J. (1999). An investigation of the effects of time and involvement in the relationship between stressors and work–family conflict. *Journal of occupational health psychology*, 4(2), 164.

*Be executive
Be with us*

- Franche R. L. Williams A. Ibrahim S. Grace S. L. Mustard C. Minore B. Stewart D. E. (2006) ‘Path analysis of work conditions and work–family spillover as modifiable workplace factors associated with depressive symptomatology’, *Stress and Health* , 222, pp. 91–103.
- Frey, B.S., & Stutzer, A. (2002). *Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being*. Princeton, NY: University Press.
- Friedman, D. E., and A. A. Johnson. (1997). "Moving from Programs to Culture Change: The Next Stage for the Corporate Work-Family Agenda." In *Integrating Work and Family*, ed. S. Parasuraman and J. H. Greenhaus. Westport, Conn.: Quorum.
- Friedman, S. D., J. DeGroot, and P. Christensen. (1998). *Integrating Work and Life: The Wharton Resource Guide*. San Francisco: Jossey Bass/Pfeiffer.
- Frone, R.M. (2003). Work-family balance. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Ed.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frye, N.L., & Breugh, J.A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business Psychology*, 19, 197- 220.
- Galinsky, E. (1991), “The gobal perspective and future trends: what employers are doing”, in Kossek, E. (Ed.), *Child Care Challenges for Employer*, LRP Press, Horesham, PA, pp. 35-48.
- Gellis, Z. D. (2001) ‘Job stress among academic health center and community social workers’, *Administration in Social Work*, 25(3), pp. 17– 33.
- Gersick, C.J.G., & Kram, K.E. (2002). High-achieving women at midlife: An exploratory study. *Journal of Management Inquiry*, 11, 104-127.
- Goldberg, C. B. and Waldman, D. A. (2000) ‘Modelling employee absenteeism: Testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction’, *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 665 – 76.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496.

*Be executive
Be with us*

- Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J.H., & Powell, G.N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 291-303.
- Grice, M.M., Feda, D., McGovern, P., Alexander, B.H., McCaffrey, D., & Ukestad, L. (2007). Giving birth and returning to work: The impact of work-family conflict on women's health after childbirth. *Annals of Epidemiology*, 17(10), 791-798.
- Grzywacz JG, Marks NF. Family, work, work-family spillover and problem drinking during midlife. *Journal of Marriage and the Family*. 2000a, 62:336-348.
- Gutek, B., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role expectations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Hall, D. T 1975. "Pressures from Work, Self, and Home in the Life Stages of Married Women." *Journal of Vocational Behavior* 6: 121-32.
- Hallsten, L., Josephson, M. & Torgén, M. (2005). Performancebased self-esteem: A driving force in burnout processes and its assessment. Scientific report, *Arbete och Hälsa [Work and health] 2005:4*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet [National institute for working life].
- Hamilton, E.A., Gordon, J.R., & Whelan-Berry, K.S. (2006). Understanding the work-life conflict of never-married women without children. *Women in Management Review*, 21, 393-415.
- Hattery, A. (2001). *Women, work, and family: Balancing and weaving*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Hewlett, S.A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, 80, 66-73.

*Be executive
Be with us*

- Hill, E.J., Jacob, J.I., Shannon, L.L., Brennan, R.T., Blanchard, V.L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work, and Family*, 11, 165-181.
- Hill, E.J., Märtinson, V., & Ferris, M. (2004). New-concept part-time employment as a work-family adaptive strategy for woman professionals with small children. *Family Relations*, 53(3), 282-292.
- Hinze, S.W. (2000). Inside medical marriages: the effect of gender on income. *Work and Occupations*, 27, 464-499.
- Hochschild, A. R. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Hogg, M.A., Terry, D.J., & White, K.M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4), 255-269.
- Hom, Peter W. and Angelo J. Kinicki (2001), "Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turn-over," *Academy of Management Journal*, 44 (5), 975-987.
- Hoobler, J.M., Wayne, S.J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52, 939-957.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Huxley, P., Evans, S., Gately, C., Webber, M., Mears, A., Pajak, S., Kendall, T., Medina, J. and Katona, C. (2005) 'Stress and pressures in mental health social work: The worker speaks', *British Journal of Social Work*, 35, pp. 1063 – 79.
- Jain, S., George, G., & Maltarich, M. (2009). Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of university scientists involved in commercialization activity. *Research Policy*, 38, 922-935.

*Be executive
Be with us*

- Johnson, J. W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 35, 1–19.
- Johnston, M.W., Futrell, C.M., Parasuraman, A. and Black, W.C. (1990), “A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople’s organizational commitment during early employment”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 333-44.
- Jones Johnson, G., & Johnson, W.R. (2000). Perceived over qualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis. *Psychology*, 34(5) 537-556.
- Joplin, J.R.W., Nelson, D.I., & Quick, J.C. (1999). Attachment behavior and health: Relationships at work and home. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 783-796.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.
- Kaiser, L.C. (2007). Gender-job satisfaction differences across Europe: An indicator for labour market modernization. *International Journal of Manpower*, 28(1), 75-94.
- Kaplan, R., Drath, W. and Fugate, M. (1991), *Beyond Ambition: How Driven Managers Can Lead Better and Live Better*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Karambayya, R. and Reilly, A.H. (1992), “Dual earner couples: attitudes and actions in restructuring work for family”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 585-601.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productively and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Karen Korabik, Donna S Ler, Denise L Whitehead. (2008). *Handbook of work-family integration_ research, theory, and best practices*-Elsevier Academic Press.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*, New York, NY: Sage.
- Kaufman, G., & Uhlenberg, P. (2000). The influence of parenthood on the work effort of married men and women. *Social Forces*, 78, 931-949.
- Keene, J & Quadagno, J (2004) 'Predictors of perceived work-family balance: Gender difference or gender similarity?' *Sociological Perspectives*, 47(1), pp. 1-23.

*Be executive
Be with us*

- Kelloway, E. K., & Barling, J. (1990). Item content versus item wording: Disentangling role conflict and role ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 738-742.
- Kinnunen, U. and Mauno, S. (1998), “Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland”, *Human Relations*, Vol. 51, pp. 157-77.
- Kofodimos, J. (1993), *Balancing Act: How Managers Integrate Successful Careers and Fulfilling Personal Lives*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kossek, E.E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behaviour-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Kossek, E.E., and Lee, M.D. (2005). *Making flexibility work: What managers have learned about implementing reduced-load work*. Michigan: Michigan State
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A., & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347-367.
- Kutcher, E.J., Bragger, J.D., Rodriguez-Srednicki, O., & Masco, J.C. (2010). The role of religiosity in stress, job attitude and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 95, 319-337.
- Lambert, E., Pasupuleti, S., Cluse-Tolar, T., Jennings, M. and Baker, D. (2006) ‘The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study’, *Administration in Social Work*, 30(3), pp. 55–74.
- Lapierre, L. M. & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 169–181.
- LaRocco, J.M., House, J.S. and French, J.R. (1980), “Social support, occupational stress, and health”, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 21 No. 3, pp. 202-18.

*Be executive
Be with us*

- Leaptrott, J., & McDonald, J. M. (2011). The differential effect of gender on the way conflict between work and family roles affect managers' reliance on information sources in dealing with significant workplace events. *Journal of Organisational culture, communications and conflict*, 15(2), 1-30.
- Lee, J., Campbell, K. and Chia, A. (1999), "The 3 paradoxes: working women in Singapore", *AWARE*.
- Lee, R. L., & Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lewis, S. (1997). "Family-friendly" employment policies: A route to changing organizational culture or playing around at the margins? *Gender, Work & Organisation*, 4, 13–23.
- Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge? *Women in Management Review*, 16, 21-29.
- Lobel, S.A. (1991). Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implications for research. *Academy of Management Review*, 16(3), 507-521.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297- 350). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lu, L., Kao, S. F., Cooper, C. L., Allen, T. D., Lapierre, L. M., O`Driscoll, M., Poelmans, S.A.Y., Sanchez, J. I., & Spector, P. L. (2009). Work resources, work-to-family conflict, and its consequences: A Taiwanese-British cross-cultural comparison. *International Journal of Stress Management*, 16(1), 25-44.
- Mael, F.A. and Ashforth, B.E. (1995), "Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers", *Personnel Psychology*, Vol. 48 No. 2, pp. 309-33.
- Marks, N. F.. (1998). Does it hurt to care: Caregiving, work-family conflict, and midlife well-being. *Journal of Marriage and Family*, 60, 951-956.

*Be executive
Be with us*

- Marsiglio William, and Roy Kevin. 2012. Nurturing Dads: Social Initiatives for Contemporary Fatherhood. New York:Russell Sage Foundation.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A. and Veiga, J.F. (2002), “Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction”, Academy of Management Journal, Vol. 45 No. 2, pp. 399-409.
- Martinussen, M., Richardsen, A.M., & Burke, R.J. (2007). Job demands, job resources, and burnout among police officers. Journal of Criminal Justice, 35, 239-249.
- Martire, L.M., Stephens, M.P. and Townsend, A.L. (2000), “Centrality of women’s multiple roles: beneficial and detrimental consequences for psychological well-being”, Psychology and Aging, Vol. 15 No. 1, pp. 148-56.
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). Maslach burnout inventory Manual (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397-422.
- Matteson Michael T. and John M. Ivancevich: Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies: 1987, San Francisco, London: Jossey-Bass. 378 pages.
- Matthews, R.A., Barnes-Farrell, J.L., & Bulger, C.A. (2010). Advancing measurement of work-family boundary characteristics. Journal of Vocational Behavior, 77, 447-460.
- Mattis, M.C, (2002). Leveling the playing field for women of color in corporate management: Is the business case enough? Journal of Business Ethics, 37(1), 103-119.
- McCroskey, J. C (1982), An introduction to rhetorical communication, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McDonald P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision–utilization gap in work–life policy. Women in Management Review, 20, 37–55.
- McGill Brittany S. 2014. Navigating New Norms of Involved Fatherhood: Employment, Fathering Attitudes, and Father Involvement. Journal of Family Issues 35: 1089–106.

*Be executive
Be with us*

- Moen, P., & Roehling, P. (2005). *The career mystique: Cracks in the American dream*. New York, NY: Rowman and Littlefield.
- Mora, T., & Ferrer-i-Carbonell., A. (2009). The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. *Journal of Socio-Economics*, 38, 581-589.
- Mumford, E. (1972), *Job Satisfaction: A Study of Computer Specialists*, Longman Group, London.
- Near, J., Rice, R. and Hund, R. (1978). Work and extra-work correlates of life and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol. 21, pp. 248-64.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of “home” and “work”. *Sociological Forum*, 11, 563-582.
- Nord, W. R., S. Fox, A. Phoenix, & K. Viano (2002). Real-world reactions to work-life balance programs: Lessons for effective implementation. *Organizational Dynamics*, 30, 223-238.
- Nuria Chinchilla, Consuelo Leon-Female (2005). *Ambition How to Reconcile Work and Family*.
- Olsen, M. D. (2004). Literature in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 411-424.
- Osca, A., Urien, B., Gonzalez-Camino, G., Martinez-Perez, M.D. and Martinez-Perez, N. (2005), “Organizational support and group efficacy: a longitudinal study and buffer effects”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 Nos 3/4, pp. 292-311.
- Paris, H. (1989). “The corporate response to workers with family responsibilities”. Ottawa: The Conference Board of Canada.

*Be executive
Be with us*

- Parker, L. & Allen, T. D. (2001). Work/family benefits: Variables related to employees' fairness perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 453–468.
- Peeters, M.C.W., Montgomery, A.J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12, 43-61.
- Perry-Smith Jill E. and Terry C. Blum *The Academy of Management Journal* Vol. 43, No. 6 (Dec., 2000), pp. 1107-1117.
- Phillips, J.J. and Connell, A.O. (2003), *Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach*, Butterworth-Heinemann.
- Piliavin, J.A., Grube, J.A., & Callero, P.L. (2002). Role as a resource for action in public service. *Journal of Social Issues*, 58, 469-485.
- Pitt-Catsouphes, M., Kossek, E.E., & Sweet, S. (2006). *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives and approaches*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Pleck, J. (1977). The work–family role system. *Social Problems*, 24, 417–427
- Pleck, J.H. (1977). The work-family role system. *Social Problems*, 24, 417- 427.
- Polowek, K. (1996), *Retention of British Columbia's Municipal Police Officers: An Examination of Reasons for Leaving*, British Columbia Police Commission, Vancouver.
- Posig, M., & Kickul, J. (2004). Work-role expectations and work-family conflict: Gender differences in emotional exhaustion. *Women in Management Review*, 19(7), 373-386.
- Presser, H.B. (2003). *Working in a 24/7 economy*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Prottas, D. J., Thompson, C. A., Kopelman, R. E., & Jahn, E.W. (2007). Factors affecting employee knowledge of work–family programs. *Personnel Review*, 36, 163–189.
- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 470-503). New York: McGraw-Hill.

*Be executive
Be with us*

- Psychological Health: Current Research and Practice, London, Edward Elgar.
- Raabe, P. H., & Gessner, J. C. (1988). “Employer family supportive policies: Diverse variations on the theme”. *Family Relations*, 37, 196-202
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2009). Job satisfaction in organizational research. In D.A. Buchanan & A.B. Bryman (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Research* (pp. 196-212). London, England: Sage.
- Rapoport, R., Bailyn, L, Fletcher, J., & Pruitt, B. (2002). *Beyond Work–Family Balance: Advancing Gender Equity and Workplace Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reevy, G.M., & Maslach, C. (2001). Use of social support: Gender and personality differences. *Sex Roles*, 44, 437-459.
- Robinson, J. P., & Godbey, G. (1997). *Time for life*. University Park: The Pennsylvania State University Press.
- Rothhausen, T. & Gonzales, J. (1998). Family-friendly backlash – Fact or fiction? The case of organizations’ on-site childcare centers. *Personnel Psychology*, 51, 685–707.
- Rothmann, S., & Cilliers, F.V.N. (2007). Present challenges and some critical issues for research in industrial/ organisational psychology in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(1), 8–17.
- Ruderman, M., Ohlott, P., Panter, K. and King, S. (2002), “Benefits of multiple roles for managerial women”, *Academy of Management Journal*, Vol. 45 No. 2, pp. 369-86.
- Ryan, A. M., Schmitt, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853-882.
- Sanders, M.M., Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., and Steele-Clapp, I. (1998), “Love and work: Career-family attitudes of new entrants to the workforce”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 603-619.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.

*Be executive
Be with us*

- Schultz, J.B. and Henderson, C. (1985). Family satisfaction and Job performance: implications for career development, *Journal of Career Development*, Vol.12, pp 33-47.
- Seiger, C.P., & Wiese B.S. (2009). Social support from work and family domains as an antecedent or moderator of work-family conflicts? *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 26-37.
- Sempane, M.E., Rieger, H.S., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- Shu-Cheng Steve Chi and Shin-Guang Liang. (2012). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work with drawal.
- Siebert, D.C., & Siebert, C.F. (2007). Help seeking among helping professionals: A role identity perspective. *American Journal of Orthopsychiatry*, 77(1), 49-55.
- Smith, P.C. (1992) 'In pursuit of happiness', in C.J. Cranny, P.C. Smith and E.F. Stone, (eds), *Job satisfaction*, New York, Lexington Books.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1969) *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago, Rand McNally.
- Snyder KA, Green AI. Revisiting the glass escalator: the case of gender segregation in a female dominated occupation. *Soc Probl.* 2008;55(2):271–299.
- Sousa-Poza A, Sousa-Poza AA. Gender differences in job satisfaction in great Britain, 1991–2000: permanent or transitory? *Appl Econ Lett.* 2003;10(11):691–694.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.* Beverly Hills, CA: Sage.
- Statham, A., Vaughan, S., & Houseknecht, S.K. (1987). The professional involvement of highly educated women: The impact of family. *The Sociology Quarterly*, 28, 119-133.
- Stephens, G. K., & Sommer, S. M. (1996). *The measurement of work to family conflict.*

*Be executive
Be with us*

- Steven A. Y. Poelmans and Paula Caligiuri, (2008), Harmonizing Work, Family, and Personal Life, 209-287.
- Stewart D. Friedman and Jeffrey H. Greenhaus (2000). Work and Family—Allies or Enemies?
- Stewart, T.A. (1996). La satisfacción de los empleados en España: Una perspectiva Europea [The satisfaction of employees in Spain: A European perspective]. *Capital Humano*, 93, 16-22.
- Storrie D, Hurrley J, Fernandezmacias E. More and better jobs: patterns of employment expansion in Europe, ERM Annual Report 2008. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2008.
- Suchet, M and Barling, J. (1986). Employed mothers: inter-role conflict, spouse support and marital functioning, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 7, pp . 167-178.
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101-119.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Thoits, P.A. (1991). On merging identity theory and stress research. *Social Psychology Quarterly*, 54, 101-112.
- Thompson, C. A. Jahn, E. W., Kopelman, R., & Prottas, D. (2004). The impact of perceived organizational and supervisory family support on affective commitment: A longitudinal and multi-level analysis. *Journal of Managerial Issues*, 16, 545–567.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Allen, T. (2006). Work–life balance: An industrial-organizational psychology perspective. In Pitt-Catsouphes, M., Kossek, E., & Sweet, S. (eds), *Work–Family Handbook*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., & Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilisation, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

*Be executive
Be with us*

- Timmreck, T. (2001) 'Managing motivation and developing job satisfaction in the health care environment', *The Health Care Manager*, 20, pp. 43–58.
- Trevor, C.O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 621-638.
- Ursin, H., & Eriksen, H.R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29, 567-592.
- Valcour, M. (2007), Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work–family balance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 1512-1523.
- Valdez, R. L., and B. A. Gutek. 1986. "Family Roles: A Help or a Hindrance for Working Women?" In *Women's Career Development*, ed. B. A. Gutek and L. Larwood. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Van de Ven Andrew H. and Diane Ferry: *Measuring and Assessing Organizations*: 1980, New York: Wiley. 552pp.
- Williams, J. (2000). *Unbending gender: Why work and family conflict and what to do about it*. New York, NY: Oxford University Press.
- Wright, Cropanzano, & Bonet (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance.
- Zou M. Gender, work orientations and job satisfaction. *Work Employ. Soc.* 2015;29(1):3–22.